

*Claudia Mast
Simone Huck
Karoline Güller*



Kundenkommunikation

Ergebnisse einer Befragung der
Top-500-Unternehmen in Deutschland

*Kommunikation &
Management*

*Band 4
ISSN 1612-3492*

Impressum

Kundenkommunikation

Ergebnisse einer Befragung der Top-500-Unternehmen in Deutschland
(Kommunikation und Management, Band 4)

Herausgeber

Prof. Dr. Claudia Mast

Universität Hohenheim

Lehrstuhl für Kommunikationswissenschaft und Journalistik

Fruwirthstrasse 49

70599 Stuttgart

Autoren

Prof. Dr. Claudia Mast

Dr. Simone Huck

Karoline Güller M. A.

Layout/Satz

Rainer Bluthard

Druck

Universität Hohenheim

ISSN 1612-3492

© Prof. Dr. Claudia Mast, Universität Hohenheim,

Fachgebiet Kommunikationswissenschaft und Journalistik, Stuttgart 2003

Claudia Mast / Simone Huck / Karoline Güller

Kommunikation mit dem Kunden

Ergebnisse einer Befragung der
Top-500-Unternehmen in Deutschland

Inhalt

Seite

Aktivposten Kunde	
Zur Umfrage unter den Top-500-Unternehmen.....	5
Kundenkommunikation – ein Überblick	
von Karoline Güller	8
Kunden als einflussreiche Bezugsgruppe der Unternehmenskommunikation	8
Ziele und Aufgaben der Kundenkommunikation.....	14
Theoretische Ansätze zur Kommunikation mit dem Kunden	16
Corporate Publishing: Medien der Kundenkommunikation	24
Kundenzeitschriften.....	25
Kunden-TV.....	27
Internet.....	29
Print, elektronische Medien und persönliche Kommunikation.....	33
Fazit	34
Kommunikation mit dem Kunden in Zeiten der Wirtschaftskrise.	
Vorstellung der Befragungsergebnisse im Einzelnen	
von Simone Huck	38
Das Bild vom Kunden: nicht nur Käufer, sondern Partner	39
Wichtigstes Ziel in der Wirtschaftskrise: Kundenbindung	41
Breites Spektrum an Kommunikationswegen zum Kunden	49
Kommunikative Profile der Kommunikationswege.....	53
Ausblick: Trends der Kundenkommunikation	62

Der unworbene Kunde – Meilensteine für eine erfolgreiche Kommunikation	
von Claudia Mast	67
Kundenbindung – wichtigstes Ziel in der Wirtschaftskrise	68
Vier-Stufen-Plan der Kundenkommunikation	69
1. Kundenorientierung als durchgängige Leitlinie.....	70
2. Kundenzufriedenheit durch ein stimmiges Gesamtbild	71
3. Kundenbindung durch Einbindung in Kommunikationsnetzte.....	71
4. Neue Kunden – Neue Wege	72
Welche Kommunikationswege im Discount-Zeitalter greifen	73
PR wird wichtiger	74
Alte Instrumente – neu bewertet	76
Public Relations – Profiteur der Wirtschaftskrise	
von Claudia Mast	78
PR ist glaubwürdiger als Werbung	78
Gewinner und Verlierer.....	80
Anhang	83

Aktivposten Kunde Zur Umfrage unter den Top-500-Unternehmen

von Claudia Mast

Sind die Kunden als Bezugsgruppe wirklich ein Aktionsfeld der PR oder werden sie von vielen Theoretikern wie Praktikern nicht eher „gefühlsmäßig“ dem Marketing, der Werbung oder speziell der Verkaufsförderung zugeordnet? Sicher – auch in den Aufzählungen der PR-Bezugsgruppen fehlen in der Regel die Kunden nicht und Kunden-PR wird bei den Anwendungsgebieten für PR-Aktivitäten genannt. Aber spielen die Kunden wirklich die Rolle, die ihnen in der aktuellen Wirtschaftskrise zuerkannt wird? Sehen PR-Verantwortliche in den Unternehmen mit Blick auf die Kunden als Zielgruppe einen Nachholbedarf?

Die Ansprache der Kunden und vor allem ihre Bindung an die Unternehmen wird im Zeitalter der Discountstrategien, Geiz-ist-geil-Kampagnen und Schnäppchenpreise immer schwieriger. Die klassischen Instrumente aus der Welt der Werbung und Verkaufsförderung treffen auf Kunden, die unwillig auf die Vielfalt der Offerten reagieren oder gar sich abwenden. Neue und vor allem glaubwürdige Kommunikationswege sind gefragt. Das ist die Chance der PR, die nunmehr eindrucksvoll belegen kann, welchen Wert glaubwürdige und nachhaltige Kommunikationsbeziehungen für Unternehmen in Krisenzeiten haben.

Die Umfrage des Lehrstuhls für Kommunikationswissenschaft und Journalistik der Universität Hohenheim (Stuttgart) zur Kundenkommunikation konzentriert sich auf die Bewertung von Bezugsgruppen und Kommunikationswegen in Abhängigkeit von den anvisierten Zielen. Sie reichen von der Kundenbindung bis zu aktuellen Preisinformationen.

In der Publikation werden im ersten Teil allgemeine Grundlagen der Kundenkommunikation und dann die Ergebnisse der Umfrage unter den Top-500-Unternehmen vorgestellt. Im Special Kreditwirtschaft werden die speziellen Bedingungen der Banken analysiert. Abschließend werden die Gewinner und Verlierer unter den Kommunikationswegen präsentiert. Public Relations – so das klare Ergebnis der Umfrage – profitiert von der aktuellen Wirtschaftskrise und erhält mehr Gewicht – auch in der Ansprache der Kunden.

Die schriftliche Umfrage unter den Top-500-Unternehmen hatte einen hohen Rücklauf. 100 Unternehmen haben geantwortet. Ihnen gilt unser besonderer Dank für die Unterstützung unserer Forschungsarbeit. Bei der Flut an Fragebögen, die auf dem Schreibtisch landen, wissen wir es besonders zu schätzen, dass sie sich die Zeit für unser Projekt genommen haben.

Claudia Mast
Stuttgart, im Dezember 2003

Kundenkommunikation in Zeiten der Wirtschaftskrise

Methoden

Schriftliche Befragung mit geschlossenen und offenen Fragen, d. h. Fragen mit Antwortvorgaben und Fragen, die frei beantwortet werden können

Befragte

Leiter Corporate Communications der Top-500-Unternehmen Deutschlands

Erhebungszeitraum

März/April 2003

Themengebiete der Umfrage

Zielgruppen und Kommunikationswege der Unternehmenskommunikation
Ziele, Kommunikationswege und Instrumente der Kundenkommunikation

Rücklauf

100 Unternehmen haben sich an der Umfrage beteiligt, das entspricht einer Rücklaufquote von 20 Prozent

Durchführung

Lehrstuhl für Kommunikationswissenschaft und Journalistik, Universität Hohenheim, Stuttgart

Kontakt

Universität Hohenheim

Lehrstuhl für Kommunikationswissenschaft und Journalistik

Prof. Dr. Claudia Mast

Fruwirthstraße 49

70599 Stuttgart

Tel.: 0711/459-2639

Fax: 0711/459-3429

sekrkowi@uni-hohenheim.de

<http://www.media.uni-hohenheim.de>

Kundenkommunikation – ein Überblick

von Karoline Güller

Unternehmen sind von Außenwelten umgeben, die Einfluss auf sie nehmen können und von welchen sie abhängig sind. Zwischen Unternehmen und Außenwelten bestehen unterschiedliche Kontakte, Verknüpfungen und Austauschbeziehungen (Avenarius 2000: 177 ff.).

Kunden als einflussreiche Bezugsgruppe der Unternehmenskommunikation

Die Unternehmenskommunikation richtet sich an verschiedene Personengruppen, die der internen oder externen Umwelt eines Unternehmens angehören, die Informationen erhalten oder liefern und mit denen eine Beziehung aufgebaut werden soll (Abbildung 1). Diese Gruppen stellen die Kommunikationspartner eines Unternehmens und damit dessen Bezugsgruppen dar. Die Stakeholder dagegen sind Anspruchsgruppen, die von den Entscheidungen eines Unternehmens betroffen sind bzw. mit ihrem eigenen Agieren selbst die Aktivitäten eines Unternehmens beeinflussen können. Stakeholder verfügen möglicherweise über Einflusspotenziale, um ihre eigenen Interessen durchzusetzen. Aus diesem Grund müssen die Interessen und Erwartungen der Stakeholder vom Unternehmen unbedingt berücksichtigt werden. Zu den Stakeholdern gehören typischerweise Kapitalgeber, Kunden, Lieferanten, Medien, Mitarbeiter, Regierungen, Behörden, spezielle Interessen- und Umweltgruppen, lokale Organisationen u. a. (Mast 2002: 108).

Eine Bezugsgruppe wird dann zu einem Stakeholder, wenn

- zwischen Unternehmen und Bezugsgruppe formale bzw. vertragliche Beziehungen bestehen,
- sie sich durch ihre Aussagen und ihr Handeln in Bezug auf eine Streitfrage bemerkbar macht,
- eine Gruppe ihren Einflussbereich verändert sehen könnte und
- Personen zwar nicht direkt von Unternehmensentwicklungen betroffen sind, aber die Meinung Dritter beeinflussen (Liebl 2000: 30).



Abb. 1: Mögliche Kontaktfelder eines Unternehmens (in Anlehnung an Avenarius 2000: 181)

Innerhalb verschiedener Anwendungsfelder findet der Austausch zwischen Unternehmen und Stakeholdern statt. So steht z. B. die Kontaktpflege mit Journalisten (Media Relations), Mitarbeitern (interne Kommunikation) und Aktionären (Investor Relations) im Mittelpunkt der Aktivitäten. Die Gruppe der Kunden und Konsumenten jedoch, die einen entscheidenden Beitrag zur Aufrechterhaltung der Unternehmensfunktionen leistet, wurde bisher vor allem aus der Perspektive von Marketing und Betriebswirtschaftslehre als Zielgruppe, d. h. einer einseitigen, transaktionsorientierten Sichtweise, betrachtet. Dieser Ansatz prägte besonders jene Zeiten, als Unternehmen vor allem darauf abzielten, eine möglichst große Anzahl an Produkten und Dienstleistungen auf den Märkten abzusetzen, ohne dabei auf eine dauerhafte Beziehung zum Kunden Wert zu legen. Das Unternehmen agierte als alleiniger Kommunikator.

Entwicklungen in den Märkten

Inzwischen haben sich die Machtverhältnisse in den Märkten grundlegend verändert (Abbildung 2). Ausschlaggebend dafür waren bestimmte Entwicklungen, die in den vergangenen Jahrzehnten ihren Lauf nahmen. Zunächst erhöhte sich in den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts die Anzahl der Produkte extrem, wobei gleichzeitig der Unterschied zwischen den einzelnen Produkten immer geringer wurde. Gleichzeitig erfolgte eine Konsolidierung der Vertriebskanäle, d. h. Großhändler und Einzelhandelsketten kauften schwächere Wettbewerber auf und expandierten in neue Märkte. Auf diese Weise wurde der Einzelhandel zu einem (inter)nationalen Vertriebsnetz mit einer enormen Verhandlungsmacht gegenüber den Herstellern. Diese Vertriebsketten waren nun – mit neuester Informationstechnologie ausgestattet – die Besitzer relevanter Informationen über das Kundenverhalten und nicht mehr die Hersteller. Dieser Informationsvorsprung und die zunehmende Nähe zum Kunden ermöglichten dem Handel, die Machtverhältnisse zu seinen Gunsten zu verlagern (Kirchner 2001: 31).

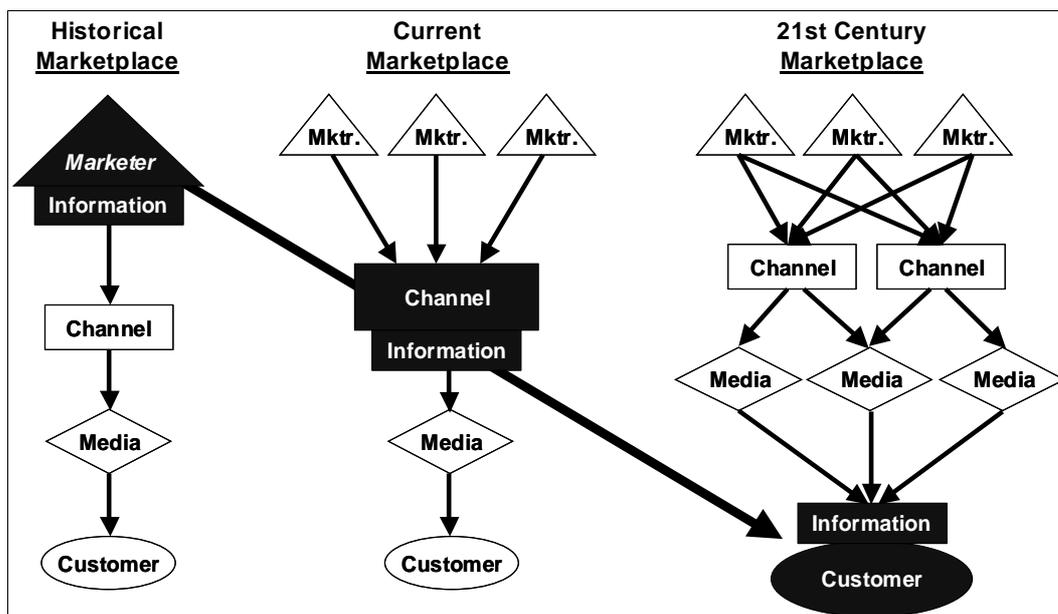


Abb. 2: Veränderung der Machtverhältnisse im Markt (Schultz/Schultz 1997: 14)

Der Markt des 21. Jahrhunderts wird wiederum von einem Umbruch gekennzeichnet sein (Schultz und Schultz 1997). Die dominierenden Akteure auf den Märkten sind nun die Kunden und Konsumenten. Sie sind es, die fortan in hohem Maße durch Informationstechnologie und interaktive Medien Informationsflüsse und Kommunikationsprozesse initiieren, kontrollieren und bestimmen. Der Informationsvorsprung von Unternehmen und

Handel wird damit immer geringer; der Kunde weiß über die Produkte des Herstellers mindestens genauso gut Bescheid wie dieser selbst.

Die neue Stellung des Kunden

Auch der Kunde selbst ist ein anderer geworden. Er ist selbstbewusster und besser informiert; seine Informationen über Produkte und Dienstleistungen von Unternehmen bezieht er auch über elektronische Medien. Er ist außerdem fordernder und anspruchsvoller, erwartet ein hochwertiges Produkt zu einem niedrigen Preis und zusätzliche Dienstleistungen bzw. individuelle Beratung. Unternehmen können sich kaum mehr darauf beschränken, lediglich ihre Produkte anzubieten, sondern müssen sich zunehmend darauf einstellen, dass der Kunde zusätzlich etwas verlangt, was über die herkömmlichen Marktleistungen hinausgeht. Der Kunde verlangt einen Mehrwert, der entweder in einer Zusatzleistung bestehen kann oder auch in ideeller Form erfolgen kann (z. B. durch den Erhalt einer Prestigecard). Durch die zunehmende Ähnlichkeit der auf den Märkten angebotenen Produkte werden zusätzliche Leistungen zum entscheidenden Kaufkriterium. Die Kundenerwartungen haben sich also in hohem Maße verändert und gesteigert. Auf der anderen Seite sind Kunden auch mehr und mehr bereit, Auskunft über sich selbst zu geben, um in Kooperation mit dem Unternehmen die beste Kaufentscheidung zu treffen (Rapp 2001: 60 ff.).

In Zeiten einer zunehmenden Angleichung der Produkte, die sich kaum mehr voneinander unterscheiden, fallen Kaufentscheidungen bei den Kunden nicht mehr aufgrund bestimmter Produktbeschaffheiten. Auf gesättigten Märkten wird es für Unternehmen immer schwieriger, Anreize beim Kunden durch eine klare Unterscheidung des Produkts vom Konkurrenzprodukt zu schaffen. Die Ähnlichkeit der Produkte bringt die Abnehmer eher dazu, vor der Kaufentscheidung zurückzuschrecken anstatt sich für ein Produkt zu entscheiden (Rudolph/Schweizer 2003).

Durch die zunehmende Reizüberflutung durch die Medien wird es für Unternehmen immer mehr zur Herausforderung, Botschaften an ihre Bezugsgruppen zu vermitteln. Werbebotschaften werden verweigert, der Streuverlust wird immer größer. Auf der einen Seite fühlt sich der Konsument überfordert durch immer neue Produktvarianten, durch immer noch kürzere Produktlebenszyklen und durch die ständig steigenden Kommunikationsangebote. Auf der anderen Seite hat der Konsument seinen Umgang mit den Medien verändert. Er kann seinen Medienkonsum selbst steuern. Die Entwicklung geht dahin, dass Verbraucher beispielsweise in ihren Tageszei-

tungen immer mehr einen zusätzlichen Nutzwert suchen oder Werbung im Fernsehen wegschalten. Einst zentrale Massenmedien fungieren inzwischen als „Nebenbei-Medien“ (Klaas 2002: 65).

Dies bedeutet für die Kommunikation: Der Kunde bzw. Verbraucher, der zu Medienkonsumverweigerung neigt, muss immer wieder neu gewonnen werden. Die Unternehmen sind deshalb gezwungen, neue Wege der Kommunikation einzuschlagen. Mit Blick auf die Veränderung des Mediennutzungsverhaltens der Konsumenten wird das Internet in Zukunft eine wichtige Rolle spielen. Der Kunde als Internetnutzer nimmt keine passive Rolle mehr ein, in der er sich berieseln lassen kann, sondern sucht als aktiver Rezipient seine Informationen, Nutz- und Unterhaltungswerte selbst. Kein anderes Medium überlässt dem Nutzer so viel Entscheidungsfreiraum und so viel kommunikative Macht. Die Zukunft der Kundenkommunikation wird sich deshalb vor allem im Bereich der interaktiven Instrumente abspielen, die der Kunde selbst aktiv steuern kann und bei denen er eigenständig Informationen abrufen kann.

Besonders in wirtschaftlich und konjunkturell schwierigen Zeiten wird die Bezugsgruppe der Kunden für Unternehmen wichtiger. Die besondere Stellung der Kunden im Vergleich zu anderen externen Bezugsgruppen resultiert daraus, dass ihnen in Bezug auf die unternehmerische Grundfunktion – nämlich der Erstellung von Marktleistungen gegen Entgelt – eine herausragende Bedeutung zukommt. Denn der Kunde ist als Engpassfaktor anzusehen, welcher festlegt, inwieweit das Unternehmen seine hergestellten Produkte bzw. Dienstleistungen tatsächlich auf den Märkten absetzen kann bzw. wie viel Entgelt die angebotenen Marktleistungen einbringen können. Eine besondere Position der Kunden rechtfertigt sich also dadurch, dass sie den „Cash Flow“ generieren, welcher ermöglicht, dass sämtliche weitere Funktionen des Unternehmens aufrecht erhalten werden können (Kirchner 2001: 46 ff.).

Selbstverständlich gilt es, den Interessen und Bedürfnissen sämtlicher Bezugsgruppen eines Unternehmens entgegen zu kommen und diese in das Zentrum der Unternehmensführung zu stellen, um die Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten. Die Sonderstellung der Kunden im Besonderen ist jedoch mit Blick auf die unternehmerische Grundfunktion gegeben. Aus diesem Grund müssen Unternehmen – gerade in Wirtschaftskrisen – der Bezugsgruppe der Kunden eine besondere Beachtung zukommen lassen mit der Absicht, ein erfolgreiches Überleben des Unternehmens zu sichern.

Strategiewechsel

An dieser Stelle setzt die Kundenkommunikation ein, die speziell auf die Bedürfnisse dieser Bezugsgruppe abgestimmt ist. Erst durch begleitende kommunikative Maßnahmen können Unternehmen ihre Leistungen vom Konkurrenzprodukt absetzen mit dem Ziel, Kunden langfristig zu binden und die Beziehungen zum Kunden zu pflegen und aufrechtzuerhalten. Die neuen Rahmenbedingungen zwingt Unternehmen, einen Strategiewechsel vorzunehmen. Der Kunde muss ins Zentrum aller Kommunikationsaktivitäten gerückt und seine gesendeten Botschaften und Bedürfnisse müssen ernst genommen werden. Durch das veränderte Freizeitverhalten in der Gesellschaft kann dem Kunden nicht nur dann begegnet werden, wo er sich um einen Dialog mit dem Unternehmen bemüht, sondern auch dort, wo er sich als Privatperson aufhält. Hierzu können z. B. eine Mehrwert bietende Kundenzeitschrift oder spezielle Events eingesetzt werden. Außerdem begnügt sich der Kunde nicht nur mit einem Produkt oder einer Dienstleistung. Er sucht eine Lösung für ein individuelles Problem. Dies wiederum bedeutet für Unternehmen, dass sie neben ihren Marktleistungen zusätzliche Leistungen anbieten müssen. Dazu müssen natürlich detaillierte Kenntnisse über die Bedürfnisse des Kunden vorliegen (Österle/Alt 2002: 94).

Der erste Schritt für den Unternehmenserfolg ist es, kontinuierlich Produkte und Dienstleistungen auf den Markt zu bringen, welche der Kunde akzeptiert. Besonders in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist jedoch ein zweiter Aspekt von entscheidender Bedeutung: die Kundenbindung. Unternehmen müssen die Bedürfnisse ihrer aktuellen und potentiellen Kunden kennen, um diese dazu zu bringen, sich für ihre Marktleistungen zu entscheiden. Hierzu ist es notwendig, sich von herkömmlichen Denkmustern zu verabschieden, Bestehendes zu überdenken und neue Ansätze zu entwickeln.

Zusatzleistungen für Produkte und individuelle, auf den jeweiligen Kunden zugeschnittene Kommunikationsmaßnahmen, welche eine dauerhafte Bindung zu diesem ermöglichen, werden in wirtschaftlich turbulenten Zeiten und bei gesättigten und mit immer ähnlicher werdenden Produkten übersäten Märkten zu den wichtigsten Differenzierungsmerkmalen für Unternehmen gegenüber Konkurrenten. Wenn die Märkte enger werden, gewinnt die Kommunikation mit dem Kunden an Bedeutung (Mast 2002: 285).

Ziele und Aufgaben der Kundenkommunikation

Die externe Unternehmenskommunikation umfasst sämtliche kommunikativen Prozesse, die sich zwischen einem Unternehmen und dessen externen Bezugsgruppen abspielen. Eine der externen Bezugsgruppen stellen die Kunden dar, die insofern eine herausragende Rolle im Bezugsgruppenmanagement spielen, weil nur durch sie die Marktleistungen des Unternehmens abgesetzt und dadurch gleichermaßen Existenz und Fortbestehen des Unternehmens gewährleistet werden können.

Die Kundenkommunikation war bisher ein klassischer Bereich des Marketings. Verschiedene Marketinginstrumente, wie z. B. Mediawerbung, Verkaufsförderung oder Direktmarketing, sollen sicherstellen, dass der Kunde immer wieder aufs Neue auf Produkte und Dienstleistungen zurückgreift, die das Unternehmen gegen Entgelt absetzt. Dabei stehen jedoch vor allem der kurzfristige Absatz von Marktleistungen bzw. verkaufsunterstützende Aktivitäten im Vordergrund.

Unter den veränderten Rahmenbedingungen jedoch stellt die Bindung der Kunden und der Aufbau und Erhalt einer langfristigen Beziehung zum Kunden das wichtigste Ziel für Unternehmen dar. Aus diesem Grund verlagert sich die Ansprache der Bezugsgruppe Kunden aus dem Bereich des Marketings in das Feld der Public Relations (PR). Damit werden die Kunden nicht mehr aus einer rein betriebswirtschaftlichen, sondern aus einer kommunikationswissenschaftlichen Perspektive betrachtet.

Nach diesem Verständnis sind unter Kundenkommunikation sämtliche kommunikativen Maßnahmen eines Unternehmens zu verstehen, die einen dauerhaften, interaktiven Informationsaustausch zwischen dem Unternehmen und potentiellen sowie aktuellen Kunden ermöglichen mit dem Ziel, profitable Kundenbeziehungen aufzubauen und zu pflegen (in Anlehnung an Lischka 2000: 50).

Die Kundenkommunikation hat die Aufgabe, die Themen- und Tätigkeitsfelder eines Unternehmens glaubwürdig an den Kunden zu vermitteln. Insgesamt soll die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit erhöht werden. Ausschlaggebend ist dafür ein einheitliches, bezugsgruppengerechtes Wording. Durch die Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunde soll eine Beziehung hergestellt, gepflegt und ausgebaut werden. Vertrauen muss geschaffen werden, um die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde langfristig zu verankern. Das vorrangige Ziel der Kundenkommunikation ist

es nicht, den Kunden unmittelbar zum Konsum von Produkten und Dienstleistungen zu bewegen und ihn von Marktleistungen zu überzeugen, sondern vielmehr soll seine Akzeptanz in Bezug auf Entscheidungen des Unternehmens gestärkt werden. D. h. nicht die Einstellung des Kunden zu einem Produkt soll verändert werden, sondern seine Einstellung zu einem sozialen System bzw. zum Unternehmen soll geprägt werden. Die zentralen Ziele der Kundenkommunikation sind es, Vertrauen beim Kunden zu schaffen und dadurch die Kundenbindung zu erhöhen und eine langfristige Beziehung herzustellen.

Einerseits ist der Kunde durch die Vielfalt der Produkte und die stark steigende Anzahl der Kommunikationsangebote überfordert und reagiert oftmals mit Konsumverzicht (Rudolph/Schweizer 2003). Andererseits verändert er sein Mediennutzungsverhalten und fühlt sich gestärkt: Ferngesehen wird oftmals nebenbei, Werbung wird ignoriert, Tageszeitungen werden nach ihrem Nutzwert, nach Mehrwert durchgeforstet. Der Kunde wünscht Kurzinformationen und Infotainment. Diesen Anforderungen kann mit keinem Kommunikationskanal so gut entsprochen werden wie mit dem Internet, das dem Nutzer weltweit eine bisher nicht vorstellbare kommunikative Macht gibt. Der Kunde ist zum Kommunikator geworden (Klaas 2002: 65).

Die Ansätze der Kundenkommunikation müssen dem neuen Selbstbild des Kunden entsprechen, der sich als Individuum begreift und auch als solches behandelt werden will. Kommunikation kann deshalb nicht mehr auf die Masse ausgerichtet sein. Klassische Kommunikationsinstrumente werden zunehmend ineffizient, weil sie die Veränderung der Medienlandschaft nicht berücksichtigen (Rapp 2001: 25). An dieser Stelle wird eine umfassende, integrierte Kundenkommunikation zum ausschlaggebenden Erfolgsfaktor, die speziell auf die Bedürfnisse dieser Bezugsgruppe abgestimmt ist. Erst durch begleitende kommunikative Maßnahmen können Unternehmen ihre Leistungen vom Konkurrenzprodukt absetzen. Um auch größere Kundensegmente mit zentralen Botschaften zu erreichen, kommen Unternehmen sicherlich auch in Zukunft nicht umhin, Werbung einzusetzen. Das entscheidende, unverzichtbare Instrument der Zukunft zur Kundenkommunikation wird jedoch auch die PR sein, insbesondere um ein glaubwürdiges Bild nach außen abzugeben, um Vertrauen herzustellen und damit die Kundenbindung zu stärken. Für Unternehmen wird es immer wichtiger, eine Outside-In-Perspektive zu institutionalisieren, d. h. zu hören, was der Kunde zu sagen hat – nicht nur, um Werbemaßnahmen darauf abzustimmen, sondern vor allem, um die Kommunikationsbotschaften und Instrumente der PR zielgerichtet einsetzen zu können.

Das Interesse am Kunden steht im Mittelpunkt der Unternehmensziele. Eine dialogorientierte und auf den Kunden hörende Kommunikation stellt die wichtigste Voraussetzung für den Unternehmenserfolg dar.

Theoretische Ansätze zur Kommunikation mit dem Kunden

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts haben sich auf den Märkten weltweit dramatische Umbrüche im wirtschaftlichen Bereich zugetragen. Die Industrie kämpft mit Arbeitslosigkeit, Insolvenzen und Firmenpleiten; Megafusionen bündeln Wachstumspotenziale; die Informations- und Internettechnologie ist von einem Hyperwachstum und immensen Investitionen gekennzeichnet und beherrscht die Zukunftsvisionen (Rapp 2001: 17 ff.).

Die Grenzen des Marketings

Angesichts dieser Entwicklungen stehen Unternehmen mehr denn je vor dem Problem, dass ihre traditionellen Managementansätze nicht mehr greifen. Seit vielen Jahren wird das Stichwort Kundenorientierung propagiert, wenn auch für viele Unternehmen immer noch das Produkt im Mittelpunkt der Marketingaktivitäten steht (Bach/Österle 2000: 3).

Dennoch war im Marketing in den vergangenen Jahren ein Wandel von der Produktorientierung hin zu einer Kundenorientierung zu verzeichnen, dessen Ausgangspunkt Zweifel an der Gültigkeit traditioneller Marketingansätze waren. Kritische Stimmen sprechen sogar vom Ende des Marketings als Unternehmensführungskonzept bei einem weiteren Fortschreiten der Entwicklungen. In vielen großen Unternehmen wurden die Budgets für Marketing radikal gekürzt oder Marketingabteilungen sogar ganz aufgelöst. Das grundlegende Problem ist, dass das Marketing im veränderten Umfeld der Unternehmen kein neues Gesamtkonzept zu erstellen vermochte bzw. eine Antwort auf die neuen Rahmenbedingungen geben konnte. Die Schwächen des traditionellen Marketings kann darin gesehen werden, dass dessen Konzepte nicht das gewandelte Selbstbild des Kunden widerspiegeln konnte, das sich als Individuum begreift. Die klassischen Marketinginstrumente werden außerdem immer ineffizienter, weil sie die veränderte Medienlandschaft und die neuen Kundenbedürfnisse nicht berücksichtigen und stattdessen zu einer Informationsüberflutung führen. Es gilt, Kunden zu binden, anstatt unaufhörlich neue Kunden zu gewinnen und die Ursachen für die Abwanderung von Kunden nicht zu erforschen, wie es das Massenmarketing praktizierte. Neue Maßnahmen müssen darauf ausgerichtet sein, den

individuellen Kunden anzusprechen und sich nicht an eine breite Masse zu richten. Innovative Konzepte, welche neue Technologien mit einbinden, müssen hingegen den Kunden in den Mittelpunkt stellen, um erfolgreich zu sein (Rapp 2001: 22 ff.).

Customer Relationship Management

Als neuer Ansatz einer kundenorientierten Unternehmensführung, der diesen verschiedenen neuen Anforderungen entspricht, wird seit einigen Jahren das „Customer Relationship Management“ (CRM) propagiert. CRM ist ein wissenschaftlich fundiertes Konzept, das an den Universitäten Atlanta, Cranfield und Stockholm entwickelt wurde. Das Modell beruht darauf, dass das Management der Kundenbeziehungen zum zentralen Ausgangspunkt für die Unternehmensführung wird. Ziel von CRM ist es, abteilungsübergreifend alle kundenbezogenen Prozesse auf der Grundlage einer Datenbank zu integrieren und zu optimieren. Nach Rapp definiert CRM die Neuorientierung vom funktionalen, klassischen Marketing, das produktorientiert ist und sich vor allem auf die Kundenakquisition konzentrierte, zum übergreifenden, ganzheitlichen Marketing, das hauptsächlich die Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden im Auge hat. CRM ist eine Managementphilosophie zur kompletten Ausrichtung der Unternehmensorganisation auf vorhandene und potenzielle Kundenbeziehungen.

Zur Steigerung von Umsatz und Gewinn in gesättigten Märkten ist ein effektives Kundenbindungsmanagement ein entscheidender Schritt zur Kundenbindung und kann neue Umsatzpotenziale ermöglichen. Aus diesem Grund hat in den vergangenen Jahren eine nahezu hektische Suche nach der Umsetzung kundenorientierter Ansätze eingesetzt (Österle/Alt 2002: 93). Prinzipiell soll durch den Einsatz von CRM der Unternehmens- und Kundenwert durch das systematische Management der Kunden gesteigert werden. Das Hauptanliegen von CRM nach Rapp ist der Erhalt der Kunden durch Konzepte wie Personalisierung, Loyalitätsmaßnahmen und Kundenlebenswertbetrachtung im Controlling. Entscheidend ist es im CRM, statt Kunden für Produkte Produkte für die Kunden zu finden (Abbildung 3). CRM setzt an die Stelle des produktorientierten Denkens das kundenwertschöpfende. Deshalb lautet die Fragestellung nicht mehr, wie Unternehmen Kunden für ihre Produkte finden können, sondern wie Unternehmen eine lebenslange Verbindung zum Kunden aufbauen können. Die Perspektive wechselt also von der unternehmerischen Seite auf die Kundenseite und das Denken erfolgt auf umgekehrtem Weg von außen nach innen (Rapp 2001: 44).

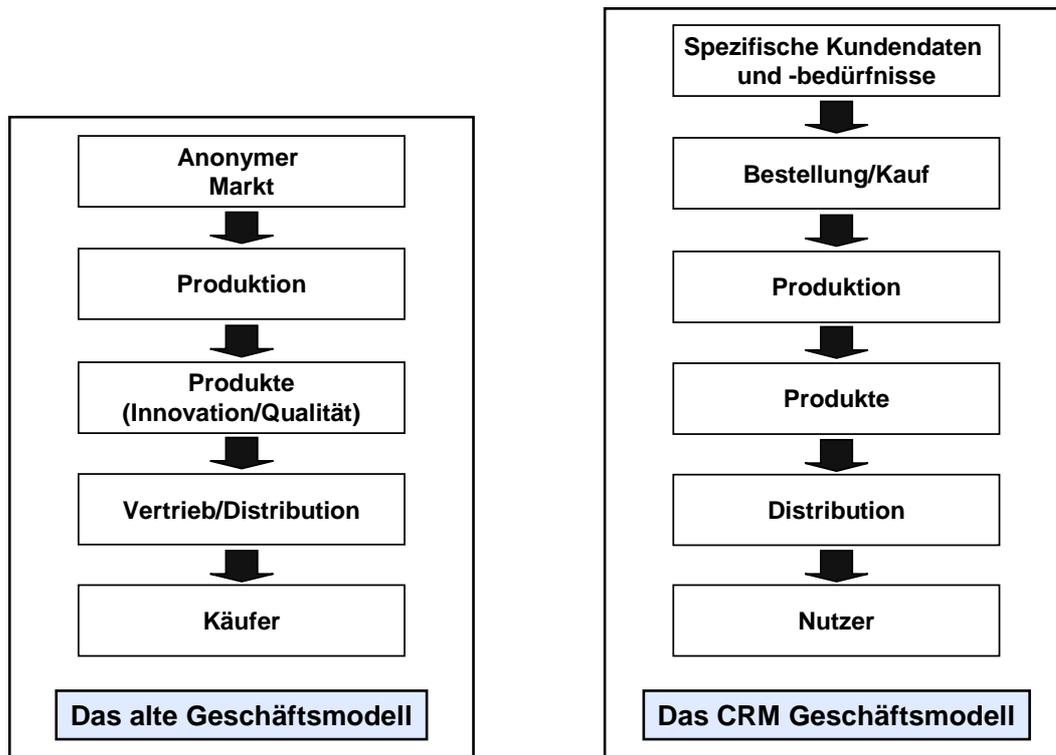


Abb. 3: Das Geschäftsmodell des Customer Relationship Management (in Anlehnung an Rapp 2001: 49 ff.)

CRM geht davon aus, dass zur Etablierung einer erfolgreichen Kundenbeziehung zunächst existierende Kunden nach ihrem Wert analysiert werden müssen. Anschließend wird ein kundenorientierter Dialog mit dem Ziel begründet, sämtliche Unternehmensbereiche zielgruppenspezifisch auszurichten. Das weitere Vorgehen besteht darin, die Angebote des Unternehmens an die Anforderungen der Kunden anzupassen. Im Mehrwert, den Unternehmen heute ihren Kunden durch die zunehmend austauschbaren und ähnlicher werdenden Produkte als Zusatzleistung bieten müssen, liegt das Potenzial für den Aufbau einer dauerhaften Beziehung. Letztlich müssen diese strategischen Ziele auf eine operative Ebene gebracht und in Form von verschiedenen Aktivitäten umgesetzt werden. Grundsätzlich muss der Kunde in Zukunft immer individueller umworben werden.

Die neue, dominante Stellung des Kunden führt dazu, dass Unternehmen immer mehr auf Informationen über ihre Kunden angewiesen sind, um sie genau zu identifizieren und eine Typologie ihrer Kunden zu bilden. Der erste entscheidende Schritt im CRM ist deshalb der Einsatz einer strukturierten Datenbank und neuer Informationstechnologien. Die Datenbasis mit

relevanten Kundendaten und -informationen, wie z. B. Kaufverhalten, Kundenwünsche, Markttrends oder Vertriebsperformance müssen erstellt und zusammengeführt werden. Denn erst wenn Kundeninformationen vorliegen, können Kunden als Individuen identifiziert und angesprochen werden. Denn „erst über das Medium Internet wird ein tatsächlicher personalisierter Kundendialog möglich“ (Rapp 2001: 224).

CRM stellt ein Konzept dar, das zwar in vielen entscheidenden Fragen der neuen Funktion der Bezugsgruppen der Kunden und deren veränderten Ansprüchen gerecht wird, jedoch keine ausreichenden Lösungen für einen umfassenden Ansatz für die Kommunikation mit den Kunden liefert. Dieser Managementansatz kann einen Beitrag für die Grundlagen eines Kundenkommunikationssystems im Unternehmen leisten, wenn es um den Einsatz von Datenbanken und neuen Informationstechnologien geht. Auch die Sichtweise vom Kunden als Individuum und der spezifische Umgang mit ihm entsprechend seiner jeweiligen Bedürfnisse sind Grundsätze, die auch in der Kundenkommunikation eine essentielle Rolle spielen. Was der CRM-Ansatz jedoch nicht leistet, sind Fragen des gezielten und integrierten Instrumenteneinsatzes, die Abstimmung der Inhalte aus Sicht des Unternehmens und die Koordination der kommunikativen Aktivitäten von Seiten der externen Kunden an das Unternehmen im Sinne der Vorstellung von gleichberechtigten Kommunikationspartnern.

Der Ansatz des CRM mit dem Ziel der Einnahme einer kundenorientierten Sichtweise und des Aufbaus von langfristigen Beziehungen liefert dennoch wichtige Anhaltspunkte, wenn es um das Management von Kundenbindung geht. Aus diesem Grund ist es als Teil einer integrierten Kommunikation mit dem Kunden unter dem übergeordneten Dach eines effektiven Kommunikationsmanagements unverzichtbar.

Unternehmen im Kommunikationswettbewerb

Unternehmen müssen in einer immer turbulenteren Umwelt bestehen, in der sie ständig mit neuen Entwicklungen und veränderten Bedingungen in den Bereichen Ökonomie, Ökologie, Technologie, Politik und Gesellschaft konfrontiert werden. Die neuen Rahmenbedingungen der Umwelt beeinflussen in hohem Maße den Erfolg von Unternehmen. Aus diesem Grund wird auch die unternehmerische Kommunikationsarbeit immer wichtiger. Unternehmen agieren längst nicht mehr nur in einem Produktwettbewerb, sondern auch in einem Kommunikationswettbewerb, wobei es nicht genügt, lediglich Kommunikation zu betreiben, sondern auf optimale Art und Weise zu

kommunizieren. Kommunikation wird zunehmend zu einem „strategischen Erfolgsfaktor für Unternehmen, da sie eine erfolgreiche Differenzierung vom Wettbewerb ermöglichen kann“ (Bruhn 1995: 7). Eine möglichst optimale Gestaltung der Unternehmenskommunikation und des Einsatzes verschiedener Kommunikationsinstrumente wird inzwischen als eine absolute Notwendigkeit für das Fortbestehen und erfolgreiche Agieren eines Unternehmens in den modernen Gesellschaftssystemen angesehen.

Auch der Kampf um die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit wird immer härter. Letztlich sind es die internen und externen Kommunikationsprozesse, welche über Gewinne und Verluste auf den Märkten entscheiden (Mast 2002: 1). Im zugespitzten Kommunikationswettbewerb müssen Unternehmen immer mehr mit der Informationsüberlastung und Reizüberflutung, vor allem aber auch mit einer kritischeren Haltung der Bezugsgruppen rechnen (Kirchner 2001: 29). Hinzu kommt die immer differenziertere Mediennutzung der Kommunikationsempfänger sowie ein veränderter Wertewandel mit Blick auf Erlebnisorientierung, Freizeitbetonung und zunehmendes Umweltbewusstsein (ibid.). Die kritischere Haltung der Bezugsgruppen betrifft nicht nur die Unternehmen selbst, sondern auch ihre Kommunikationsaktivitäten (Bruhn 1995: 5).

Unternehmen müssen ihre verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen und den Einsatz der Kommunikationsinstrumente genau aufeinander abstimmen und verbinden, um nach außen ein glaubwürdiges, widerspruchsfreies und einheitliches Bild zu vermitteln. Hierzu sind neue Kommunikationsansätze notwendig, welche die kommunikativen Aktivitäten in Unternehmen optimieren. In diesem Zusammenhang spielt die Integrierte Unternehmenskommunikation eine wichtige Rolle.

Integrierte Unternehmenskommunikation

Das Konzept der Integration von Kommunikationsfunktionen wird inzwischen seit über zehn Jahren umfangreich diskutiert. Auch wenn zu diesem Konzept sehr kontroverse Meinungen existieren, werden die große Anzahl an wissenschaftlichen Beiträgen und die andauernde Integrationsdebatte als eindeutiges Zeichen dafür gewertet, dass die Integrierte Unternehmenskommunikation auf große Akzeptanz stößt. Viele Wissenschaftler sind ebenfalls der Auffassung, dass eine erfolgreiche Kommunikationsarbeit eines Unternehmens vor allem davon abhängt, ob sämtliche kommunikativen Maßnahmen zu einem integrierten Kommunikationskonzept zusammengeführt werden.

Bei einer immer komplexer werdenden Kommunikation durch die wachsende Anzahl an Einflüssen und Entscheidungen und die zunehmende Spezialisierung als Folge der vielschichtigen Unternehmensumwelt besteht die Gefahr von widersprüchlichen Informationen, die an die Bezugsgruppen vermittelt werden und von den Rezipienten als negativ gewertet werden (Bruhn 1995). Hier setzt die Integrierte Unternehmenskommunikation ein mit dem Ziel, die Einheitlichkeit des Erscheinungsbilds nach außen und damit auch eine höhere Akzeptanz bei den Bezugsgruppen zu gewährleisten.

Neben einigen traditionellen Ansätzen der Integrierten Unternehmenskommunikation, die hauptsächlich Managementaspekte und Aspekte der Organisationsstruktur in den Vordergrund stellen, existieren auch Modelle, bei denen die Bezugsgruppen der Kunden eine zentrale Rolle einnehmen. Dies ist bei Gronstedts Stakeholder Relations-Modell der Integrierten Kommunikation (Abbildung 4) der Fall. Mit der Begründung, dass Kunden diejenige Bezugsgruppe darstellen, die das Erreichen der Organisationsziele am meisten beeinflusst, stellt er sie ins Zentrum seiner Überlegungen. In Gronstedts Modell sind alle anderen Bezugsgruppen mit der zentralen Bezugsgruppe der Kunden verbunden. Deshalb wird bei Gronstedt jede Bezugsgruppenkommunikation als integraler Teil der Kommunikation mit den Kunden behandelt. Zweck der Kommunikation ist auch hier der Aufbau langwährender Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden bzw. anderen Bezugsgruppen, welche alle mit den Kunden in Verbindung stehen. Gronstedts Ansatz kann als sehr innovativ gelten, weil er mit der Einnahme der Perspektive der Bezugsgruppen die Unternehmenskommunikation sehr nach den Wünschen und Bedürfnissen der Rezipienten ausrichtet. Mit Hilfe von „Empfangsinstrumenten“ soll ein tieferer Einblick in die Bezugsgruppen ermöglicht werden, während interaktive Instrumente dazu eingesetzt werden, eine Beziehung mit den Bezugsgruppen aufzubauen und zu pflegen. Die Sendeeinstrumente werden den Bedürfnissen der Bezugsgruppen entsprechend sorgfältig ausgewählt und formal, inhaltlich und zeitlich aufeinander abgestimmt. Die zentrale Idee bei Gronstedt ist, dass zuerst die herzustellende Beziehung definiert wird und dann das passende Kommunikationsinstrument ausgewählt wird (Kirchner 2001: 139 ff.).

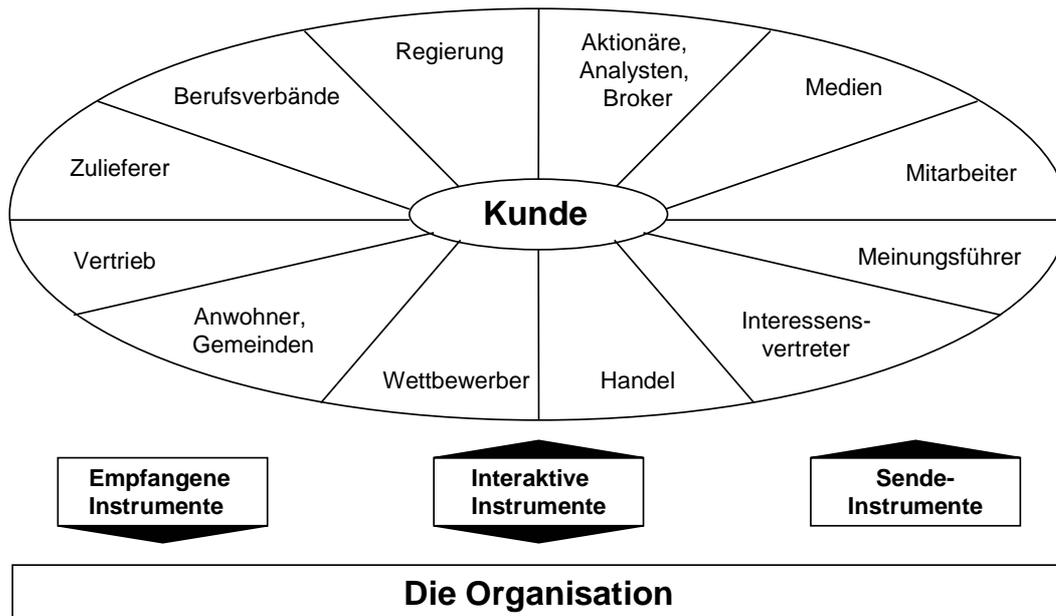


Abb. 4: Modell der Integrierten Kommunikation nach Gronstedt (vgl. Kirchner 2001: 140)

Allen Ansätzen der Integrierten Unternehmenskommunikation ist gemeinsam, dass die Feedbackfunktion bzw. „Grenzgängerrolle“, welche die Kommunikationsfunktion zwischen dem Unternehmen und seinen Bezugsgruppen ausübt, kaum beachtet wird. Zwar wird oftmals auf den Einsatz von Datenbanken eingegangen, wo Kundeninformationen o. ä. gespeichert werden, doch die Perspektive des Von-außen-nach-Innen-Denkens ist weitgehend nicht in den verschiedenen Ansätzen verankert. Nur Gronstedt beschäftigt sich näher mit der Funktion des „Zuhörens“, indem er nicht nur Sende-, sondern auch Empfangsinstrumente mit in sein Modell einbaut.

Die Integrierte Unternehmenskommunikation muss, um den veränderten Bedingungen zu entsprechen, zunehmend von der Bezugsgruppe Kunden ausgehen. Im Mittelpunkt der Maßnahmen sollte dabei ein einheitliches Erscheinungsbild nach außen, ein gezielter Instrumenteneinsatz sowie ein systematisches, auf die Bedürfnisse des Kunden abgestimmtes Themenmanagement stehen.

Interne Kommunikation für Kunden?

Es lässt sich heute die Tendenz ausmachen, dass die Grenzen zwischen den einzelnen Bezugsgruppen von Unternehmen mehr und mehr verschwimmen, so dass klare Trennungslinien immer schwieriger zu ziehen sind. Deshalb kann man davon ausgehen, dass sich auch die Kunden nicht mehr eindeutig von anderen Bezugsgruppen absetzen. Unternehmen müssen sich

deshalb darauf einstellen, dass sich Kunden auch in anderen Bezugsgruppen wieder finden. Außerdem ist zu berücksichtigen, dass sich beispielsweise externe Rezipienten tendenziell auch für Themen interessieren, die bisher nur innerhalb eines Unternehmens vermittelt wurden. Somit wird die interne Kommunikation zunehmend zu einem Bereich, der auch extern auf Interesse stößt. Denn Unternehmensinterna, die beispielsweise den externen Kunden bisher kaum interessiert haben, können nun vielleicht für seine Kaufentscheidung relevant sein, weil er ein Produkt oder eine Dienstleistung lieber von einem Unternehmen in Anspruch nimmt, das heute Kosten senkt, um auch morgen noch Ersatzteile liefern zu können (Träm 2002: 53). Ebenso tritt der Mitarbeiter als potenzieller Kommunikator in der Öffentlichkeit auf und trägt dadurch aktiv zum Erscheinungsbild des Unternehmens bei. Besonders z. B. in Dienstleistungsunternehmen ist die Integration der internen Kommunikation von besonderer Bedeutung, weil die Mitarbeiter durch ihre Interaktion mit den Kunden aktiver Bestandteil der erbrachten Leistung sind (Bruhn 2003: 71). Ein ausgewogenes Themenmanagement sollte deshalb garantieren, dass die Inhalte und Botschaften der Unternehmenskommunikation nicht etwa grundsätzlich flächendeckend an Bezugsgruppen verteilt werden, sondern gezielt bei ausgewählten, individuellen Kommunikationspartnern platziert werden.

Vernetzte Kommunikation

Ausgangspunkt bei der Entwicklung eines Kommunikationssystems, das den neuen Anforderungen entspricht, ist die Tatsache, dass sich das Mediennutzungsverhalten und die Wünsche der Rezipienten stark verändert haben (Müller-Kalthoff 2002: 38). In einem von den Kunden dominierten Markt kann eine unvernetzte Kommunikation, deren Bestandteile nicht systematisch eingesetzt werden, nicht mehr erfolgreich sein. Unternehmen müssen heute zu jeder Zeit, auf allen Kanälen und gegenüber sämtlichen Bezugsgruppen Kommunikationsbereitschaft herstellen – und dabei im Sinne der integrierten Unternehmenskommunikation die Konsistenz ihrer Inhalte und die richtige Botschaftsverteilung an die entsprechenden Bezugsgruppen garantieren. Die Kunden als wichtigste Bezugsgruppe aufgrund ihrer Funktion als Abnehmer von Marktleistungen durch Entgelt stehen dabei im Mittelpunkt. Im Kommunikationsprozess dürfen einzelne Medien nicht mehr unabhängig voneinander stehen oder lediglich aufeinander abgestimmt werden, sondern müssen immer mehr als ein integriertes Angebot und eine konzeptionelle Einheit fungieren. Der Kunde erwartet, dass er frei zwischen den Medien und Kommunikationskanälen wählen kann, wobei ihm gleichermaßen eine optimale Qualität an Inhalten geboten werden

muss. Eine erfolgreiche Unternehmenskommunikation muss somit zielgerichtet und verzahnt sein sowie auf die Bedürfnisse des Kunden hören.

Corporate Publishing: Medien der Kundenkommunikation

Der Begriff „Corporate Publishing“ umfasst nicht nur – wie oft angenommen wird – ausschließlich Kundenmagazine (Abbildung 5). Es handelt sich um einen Überbegriff, der für ein vernetztes, einheitliches Kommunikationskonzept steht, welches auch andere Medien wie z. B. Bücher, Firmenvideos, Business-TV, CD-ROMs mit einbezieht. Corporate Publishing schließt alle medialen Produkte mit ein, die von einem Unternehmen veröffentlicht werden, und betrifft zugleich diejenigen Medien, welche der Kundenbeziehung dienen („Relation Media“).

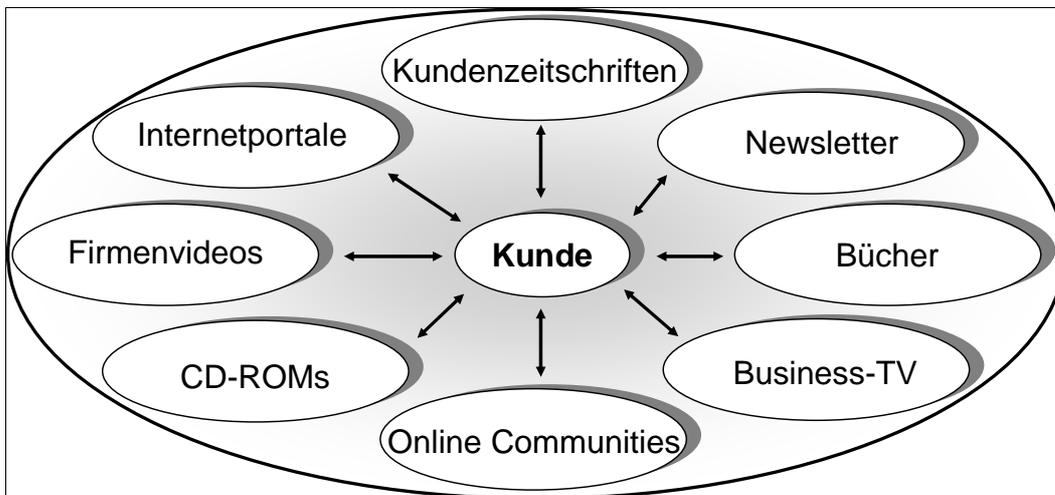


Abb. 5: Corporate Publishing – gedruckte und elektronische Kundenmedien

Im Sinne einer zielgerichteten Kommunikation, die bei ihren Aktivitäten das individuelle Mediennutzungsverhalten der Kommunikationspartner berücksichtigt, muss der Informationsaustausch zwischen Unternehmen und Bezugsgruppe über verschiedene Kanäle verbreitet werden. Eine medien-spezifische Aufbereitung der Inhalte ist dabei von zentraler Bedeutung.

Die Medien der PR zur Kommunikation mit den Kunden eines Unternehmens spielen eine entscheidende Rolle beim Aufbau und bei der Pflege einer dauerhaften Beziehung.

Kundenzeitschriften

Kundenzeitschriften stellen eines der wichtigsten Medien der Kundenkommunikation dar und werden von Unternehmen der verschiedensten Branchen herausgegeben. 3500 deutschsprachige Kundenmagazine gibt es in Deutschland mit einer Auflage von 456 Millionen Exemplaren. Alleine im vergangenen Jahr ist die Zahl um zehn Prozent gestiegen, während die Publikumszeitschriften ein Auflagenminus verzeichneten.

Kundenzeitschriften bieten eine breite Palette an Titeln. Nach einer Studie aus dem Jahr 2002 sind die Zeitschriften des Fachhandels, welche von Verlagen hergestellt und verteilt werden, ohne dass die betroffenen Unternehmen Einfluss auf Inhalt und Gestaltung haben, die meist gelesenen in Deutschland. Apothekenzeitschriften liegen dabei an erster Stelle, während die Printmedien der Krankenkassen auf Platz zwei rangieren, dicht gefolgt von den Kundenzeitschriften der Supermärkte.

Auch die Kundenzeitschriften einzelner Unternehmen und Konzerne haben sich in den letzten Jahren als essentielle Bausteine der Kommunikation bewährt. Diese Publikationen werden von entsprechenden Unternehmen redaktionell verantwortet. Die Qualität hat sich sehr verbessert, besonders die Kundenmagazine großer Marken und Konzerne orientieren sich immer stärker an einem professionellen Journalismus. Sie arbeiten beispielsweise gerne mit namhaften Autoren und Fotografen zusammen und zeigen durchaus auch Gespür für aktuelle Themen. Auch das Genre Boulevard bzw. „People“, das derzeit in allen Medien eine Konjunktur erlebt, spielt zunehmend auch in Kundenzeitschriften eine Rolle.

Die Themenauswahl in den verschiedenen Zeitschriften erfolgt äußerst unterschiedlich. Oft sind diese Publikationen inhaltlich eher allgemein gehalten und beziehen sich nur indirekt auf das Unternehmen bzw. seine Produkte und Dienstleistungen selbst. Dabei steht ein Mehrwert für die Leser im Mittelpunkt, welche als Kunden gewonnen oder erhalten werden wollen. Denn der Kunde erwartet von einer Kundenzeitschrift nicht nur Information, sondern auch Unterhaltung, Nutzwert und Serviceleistungen. Die Kundenzeitschrift sollte selbstkritisch sein und darf keinesfalls die eigenen Produkte in den Vordergrund stellen. Die große Kunst ist es, das Unternehmen

bzw. die Marke dezent im Hintergrund zu halten und sie doch so zu präsentieren, dass sie stets präsent und dem Leser bewusst ist. Ein gelungenes Konzept verfolgt in diesem Zusammenhang das „Lufthansa“-Magazin, welches in jeder Ausgabe ein „Bordgespräch“ abdruckt, ein fliegendes Interview mit berühmten Passagieren. Vordergründig wirbt es fürs Fliegen, unterschwellig soll es bei den lesenden Kunden Vertrauen ins Fliegen und ein Gefühl exklusiver Zugehörigkeit verstärken. Man will den Kunden nicht mit reinen Branchen-News und Produktneuheiten langweilen. Stattdessen sollten in der Kundenzeitschrift auch unternehmens- und branchenunabhängige Themen zur Sprache gebracht werden, wie z. B. durch Lifestyle-Reportagen, Portraits interessanter Persönlichkeiten, Ratgeber, Glossen, Cartoons, Rätsel und Buchtipps (vgl. o. V., CP Ratgeber Deutsche Post AG 2003: 25).

Ingesamt lassen sich vier verschiedene Kundenzeitschriftentypen unterscheiden (Abbildung 6) (Müller 1998: 56 ff.): Prospektzeitschriften bestehen insbesondere aus unternehmens- und produktbezogenen Informationen und beinhalten kaum redaktionelle Beiträge. In der Gestaltung ähneln sie Verkaufsprospekten. Firmenzeitschriften thematisieren vor allem die Aktivitäten und Entscheidungen des Unternehmens, ergänzen diesen Themenbereich aber mit allgemeinen Inhalten. Thematische Kundenzeitschriften haben das Ziel, die Kunden mit einleuchtenden Argumenten zu überzeugen und ihnen einen Mehrwert zu bieten. Sie sind vergleichbar mit professionellen journalistischen Produkten. Allgemeine Kundenzeitschriften enthalten meist Themen, die unabhängig vom Unternehmen stehen, und dienen den Aufbau und der Pflege der Beziehung zum Kunden. Unternehmensbezogene Informationen spielen hier keine große Rolle.

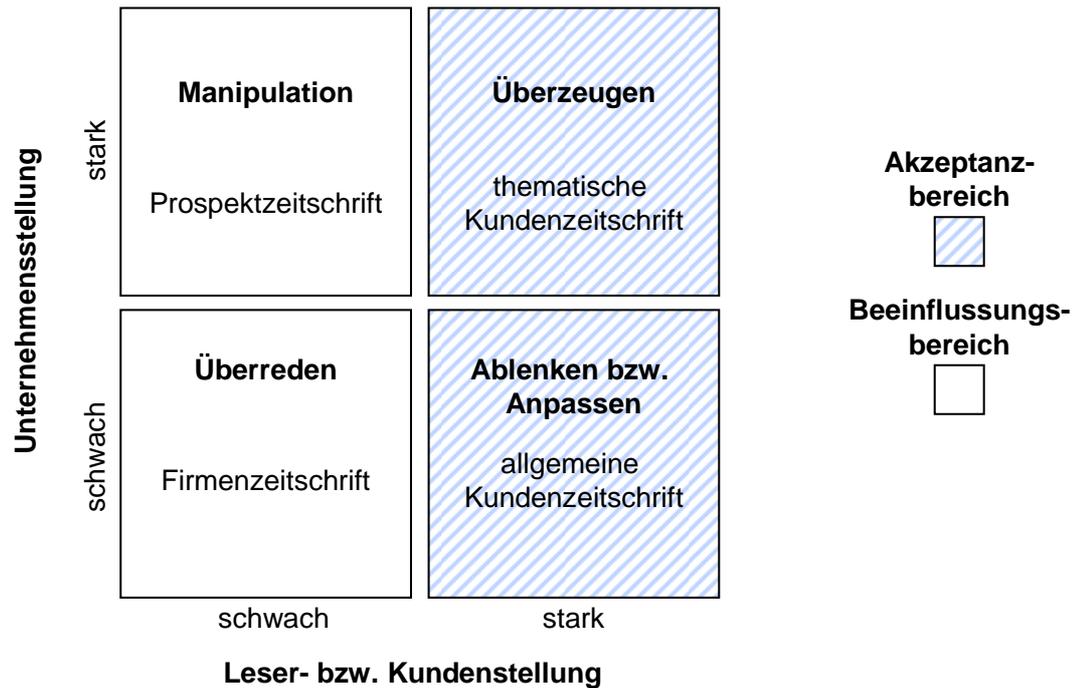


Abb. 6: Herausgabestrategien von Kundenzeitschriften (Müller 1998: 56)

Kunden-TV

Unternehmen schaffen zunehmend neue Medienangebote. Neben der internen Mitarbeiterzeitschrift, der Kundenzeitschrift und dem globalen Auftritt im Internet ist immer häufiger auch von Business-TV die Rede. Es wird in der Unternehmenskommunikation für Produkt- und Unternehmensinformationen ebenso eingesetzt wie z. B. für interne Schulungen im Rahmen der Weiterbildung. Das Bildschirmangebot richtet sich an verschiedene Zielgruppen eines Unternehmens, wie z. B. Mitarbeiter, Kunden, Konsumenten, Aktionäre und Analysten. In letzter Zeit lässt sich eine zunehmende Zielgruppenerweiterung vom internen Mitarbeiter zum externen Interessenten, d. h. zum Kunden und zur allgemeinen Öffentlichkeit beobachten.

Grundsätzlich existieren drei Formen von Business-TV (Mast 2002: 292):

- Fernsehprogramme für Mitarbeiter (z. B. bei DaimerChrysler, SAP, die weltweit für ihre Mitarbeiter Informationssendungen produzieren oder beispielsweise Pressekonferenzen übertragen),
- Fernsehprogramme für externe Zielgruppen und externe Partnern (z. B. Kunden oder Händler) und
- Firmenmagazine im öffentlichen Fernsehen (z. B. das inzwischen eingestellte BASF TV, das einige Jahre lang einmal pro Monat in ei-

nem regionalen Fernsehsender ausgestrahlt wurde und sich an Anwohner bzw. an die Bevölkerung in der Umgebung von Ludwigshafen richtete).

Unternehmensfernsehen wird inzwischen auch gezielt für die Bezugsgruppe der Kunden eingesetzt, da es viele Vorteile gegenüber anderen Kommunikationsinstrumenten bietet. Kunden-TV kann ein sehr schnelles Kommunikationsinstrument sein, um wichtige Informationen gezielt an Kunden weiterzugeben bzw. um mit ihnen in Dialog zu treten.

Beim Kundenfernsehen lassen sich wiederum verschiedene Formen unterscheiden (Mast 2002: 293 ff.).

- Das wichtigste Modell ist das Point-of-interest-TV. In diesem Fall wird Unternehmensfernsehen in den öffentlich zugänglichen Bereichen von Kaufhäusern oder Bankfilialen übertragen, wo der Kunde sich automatisch aufhält. Z. B. überträgt die Deutsche Bank Ausschnitte ihrer Hauptversammlung in manche Bankfilialen.
- Home TV bedeutet, dass der potentielle oder aktuelle Kunde zu Hause im Zusammenschluss mit anderen Unternehmen der Branche erreicht werden soll. Entweder geschieht dies über einen öffentlichen Kanal oder über einen Firmenkanal. Die Zielgruppen, die über Home TV erreicht werden können, sind jedoch noch zu klein und die Produktion ist noch zu teuer, um eine solche Investition zu rechtfertigen. Home TV spielt heute deshalb noch keine große Rolle in der Kundenkommunikation.
- Infomercials sind Firmenmagazine, die im öffentlichen Publikumsfernsehen ausgestrahlt werden und sich damit auch an Zuschauer wenden, die aktuelle oder potentielle Kunden sein könnten. Es handelt sich dabei um Sendungen, die vom Unternehmen gestaltet werden und rechtlich als Werbung behandelt werden und auch nach den entsprechenden Werbepreisen bezahlt werden müssen. Z. B. sendet die Deutsche Telekom seit März 1997 Infomercials auf n-tv. Zielgruppen sind dabei neben den Kunden auch die eigenen Mitarbeiter und Investoren.
- Standort TV im Rahmen eines Regionalsenders stellt eine weitere Form der Unternehmensmagazine dar, wird inhaltlich vom Unternehmen gestaltet und richtet sich an die Bevölkerung der Umgebung.

Die Inhalte des Business- bzw. Kunden-TV orientieren sich insgesamt eher an einem heterogenen Publikum und sind keineswegs für Kunden zugeschnittene Spezialinformationen.

Gründe für den Einsatz von Kunden-TV

Kunden-TV eignet sich in vielerlei Hinsicht als Medium zur Kundenansprache. Neben der schnellen, kostengünstigen und gezielten Übertragung von Informationen bietet Unternehmensfernsehen den Vorteil einer hohen Benutzerfreundlichkeit. Für die Nutzung dieses Mediums sind keinerlei Erfahrungen oder Vorkenntnisse wie z. B. bei der Internetnutzung notwendig. Der überzeugendste Grund, Fernsehen in der Unternehmenskommunikation einzusetzen, ist vor allem die authentische Wirkung durch die „Wirklichkeit“ und „Realität“ auf dem Bildschirm. Die audiovisuelle Berichterstattung, die verschiedene Sinne anspricht, ermöglicht eine besonders emotionale Ansprache und hat eine starke Überzeugungskraft. So hat beispielsweise eine Vorstandsansprache im Fernsehen eine viel größere Wirkung als ein Vorstandsrundschreiben in einer Zeitschrift. Zudem erhält man beim Kunden-TV bessere Erinnerungswerte durch das Zusammenwirken von Sprache, Bild und Text. Auch können durch das Fernsehen komplexe Zusammenhänge sehr anschaulich erklärt werden, was die Informationsqualität erhöht. Insgesamt genießt Business-TV – nicht zuletzt durch die Vertrautheit des Mediums – eine hohe Akzeptanz und eignet sich deshalb gut zur Kundenansprache.

Internet

Das Internet ermöglicht neue Wege in der Kommunikation mit dem Kunden, die von Unternehmen mehr und mehr ausgeschöpft werden. Die Gestaltung von Websites hängt vom Angebotsspektrum, vom Kommunikationskonzept des Unternehmens und vom Stellenwert der Kunden als Internetnutzer ab (Mast 2002: 294).

Zunächst kann das Internet als Medien der Kundenkommunikation eine attraktive Ergänzung zur Kundenzeitschrift darstellen. Die Kombination von Print und Online wird von vielen als „Königsweg der Kundenkommunikation“ gesehen.

Vorstellbar wäre, dass

- das Produkt in der Printausgabe kommuniziert wird,
- im Internet weitere aktuelle Informationen erhältlich sind,
- das Internet als Kontakt und Rückkanalmedium von Unternehmen genutzt wird und

- per E-Commerce die Möglichkeit besteht, Waren zu bestellen, die per Post geliefert werden.

Längst noch nicht alle Unternehmen haben diese Chance erkannt, aber es sind doch immer mehr Kundenmagazine, die ihre gedruckte Version durch einen Internetauftritt ergänzen.

Ein zum Printexemplar gehörender Internetauftritt soll eine Ergänzung darstellen und dort soll dem Kunden auch der Impuls gegeben werden, sich im Netz zu informieren. Das Internet steht für knappe, schnelle und aktuelle Informationen und für Interaktivität, Printmagazine stehen für eine vertiefte Hintergrundberichterstattung. Unternehmen bietet das Internet die Chance, ihren Service zu erweitern und den Kunden weiteren Mehrwert und Nutzen zu bieten. Das klassische Kundenmagazin kann es aber nicht ersetzen.

Aber auch jenseits der Funktion des Internet als Ergänzung zum Printexemplar bietet es viele Möglichkeiten zum Aufbau und zur Pflege von Kundenbeziehungen. Viele Unternehmen geben durch ihre Internetauftritte gute Möglichkeiten zur Interaktion und zum Feedback, z. B. durch Chatrooms bzw. Chatplattformern oder personalisierte Portale für Kunden.

Formen der Kommunikation mit den Kunden im Internet sind z. B.

- geschlossene Online-Bereiche für Kunden (Bereiche für Kunden mit Kundenkarte, z. B. „Miles and More“, zur Punktestandauskunft in Verbindung mit Gewinnspielen, Sonderaktionen und Sonderangeboten),
- Online-Communities,
- Online-Foren zum Meinungs austausch,
- Experten chats und
- Kundenclubs bzw. virtuelle Kompetenzzentren mit zusätzlichen Diensten für die Kunden, z. B. kostenlose Fachartikel, Studien und Leitfäden oder Online-Beratung.

Die Kommunikation via Internet beschränkt sich nicht auf den vertikalen Informationsaustausch zwischen Lieferant, Unternehmen und Kunden. Es etabliert sich vielmehr eine horizontale Kommunikation zwischen Kunden, Unternehmen und Lieferanten. In Communities werden Erfahrungen in Chats, Online-Seminaren oder Foren ausgetauscht und Beziehungen geknüpft. Als Teil des Wissensmanagements liefern Communities wichtige Feedbacks, die schließlich im Unternehmen für die Verbesserung der Pro-

dukte und Dienstleistungen, für die Erweiterung der Service-Palette oder die Befriedigung neuer Kundenbedürfnisse genutzt werden können.

Das Potential für einen aktiven Dialog im Netz ist vorhanden, denn Kunden im Internet-Zeitalter wollen sich stärker mitteilen. Sie wollen ernst genommen werden und fordern dies auch immer selbstbewusster ein. Die Selbstsicherheit der Internetnutzer steigt, Zurückhaltung wird abgelegt. Kunden machen ihrem Unmut über Produktfehler oder schlechten Service im Internet eher Luft als über andere Kommunikationskanäle.

Das Internet fungiert als freies, ungebundenes demokratisches Medium. Kundendemokratie bedeutet, einen aktiven Dialog mit den Kunden zu initiieren und sie aktiv in ihre Geschäftsprozesse mit einzubinden. Sie fördert die Meinungsbildung und den Meinungs austausch zu kundenrelevanten Fragen als Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen. Unternehmen sollten es möglich machen, das Wissen und die Bedürfnisse ihrer Kunden in den eigenen Dienst zu stellen und damit die neue Macht des Kunden im Online-Zeitalter zu ihren Gunsten zu nutzen. Der Kunde ist nicht mehr nur der König, sondern sollte von Unternehmen als Partner angesehen werden (Malsburg/Bartel 2002: 103 ff.).

Potentiale des Internet für die Kundenkommunikation

Das Internet bietet gegenüber den traditionellen Medien einige Vorteile (vgl. Lischka 2000; Fuchs/Möhle/Schmidt-Marwede 1998; Iburg/Oplesch 2001):

- Die Interaktivität bzw. Dialogfähigkeit bedeutet die direkte Rückkanalfähigkeit des Internets, die einen beständigen Austausch zwischen Unternehmen und Internetnutzer ermöglicht. Diese neue Qualität des Dialogs kann zu einer höheren Kundenbindung beitragen. Kunden haben über das Internet jederzeit die Möglichkeit, sich auf eine unkomplizierte und einfache Art mitzuteilen (z. B. bei Anfragen, Informationsbedarf oder Beschwerden). Die interaktive Eigenschaft des Onlinemediums ist jedoch nicht nur für den Dialog zwischen Unternehmen und Kunden von unschätzbarem Vorteil, sondern ermöglicht gleichermaßen den Austausch zwischen einzelnen Nutzern oder Nutzergruppen, z. B. in Form von Emails, themenspezifischen Diskussionsforen, Chats oder virtuellen Gemeinschaften.
- Das Internet ermöglicht Personalisierung bzw. Individualität, d. h. dass Inhalte oder Services auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten werden. Eine solche gezielte Ansprache führt zu einer hö-

heren Zufriedenheit des Kunden, da er nicht mit für ihn uninteressanten Informationen belästigt wird. Auch sehr kleine Bezugsgruppen können zu relativ geringen Kosten angesprochen werden.

- Multimedialität bedeutet das Einbinden von Texten, Tönen, Videos und Programmen in das Angebot, um durch vielfältige Reize eine höhere Aufmerksamkeit für die zu vermittelnden Botschaften zu erreichen.
- Die Verknüpfung von Internet-Seiten mit anderen Seiten (Hypertextualität) erlaubt es, nahezu beliebig viele Informationen zu einem Thema übersichtlich zu präsentieren. Diese Verknüpfung von Angeboten ermöglicht es, Nutzer gezielt auf andere Angebote aufmerksam zu machen. So wäre es beispielsweise auch denkbar, das eigene Angebot mit anderen unabhängigen oder stattlichen Seiten zu verknüpfen und dadurch mehr Glaubwürdigkeit zu verleihen.
- Durch die Internationalität des Mediums Internet können Bezugsgruppen zum ersten Mal in der Mediengeschichte weltweit mit einer Plattform angesprochen werden.
- Kunden erwarten aktuelle, rund um die Uhr verfügbare Informationen im Internet. Durch ständig aktualisierte Seiten kann das Interesse der Besucher über lange Zeiträume hinweg wach gehalten und sie immer wieder zur Rückkehr bewegt werden. Schnell auf Ereignisse zu reagieren wird durch das Internet zu einer der dringlichsten Aufgaben der Krisen-PR, denn nur dadurch kann die Chance genutzt werden, selbst zu agieren.

Kundenzeitschriften wollen die angesprochene Bezugsgruppe mit Argumenten überzeugen und ihnen Nutzen bieten. Sie enthalten meist Inhalte, die vom Unternehmen losgelöst sind und zielen auf die Pflege der Beziehung zum Kunden ab. Kundenzeitschriften großer Konzerne oder Marken werden nach den Standards der professionellen Medien gestaltet und inhaltlich professionell aufbereitet.

Das Medium *Kunden-TV* steckt noch in der Entwicklungsphase der Unternehmenspraxis. Vorteile sind die schnelle Vermittlung aktueller Informationen, die authentische Wirkung, die hohe Akzeptanz und die emotionale Ansprache. Gezielt kann der Kunde vor allem dort mit Unternehmensfernsehen erreicht werden, wo er sich zum Erwerb von Produkten oder Nutzung von Dienstleistungen automatisch aufhält, z. B. am Schalter einer Bank, im Flugzeug, in der Bahn oder in Kaufhäusern.

Das *Internet* eignet sich in hohem Maße als Medium zur Kundenkommunikation, denn dabei wird dem Bedürfnis des Kunden entsprochen, Informationen und Inhalte eigenständig abzurufen und selbst Kommunikationsprozesse anzustoßen. Der Kunde wird online vom passiven Rezipienten zum aktiven Kommunikationspartner. Die vielseitigen Eigenschaften des Internet ermöglichen einen interaktiven und individuellen Kommunikationsprozess zwischen Unternehmen und Kunde.

Print, elektronische Medien und persönliche Kommunikation

Um Kundenbeziehungen richtig zu gestalten, müssen alle Kommunikationskanäle, d. h. schriftliche, elektronische Medien und die persönliche Kommunikation, angewendet werden (Abbildung 7). Entscheidend ist deren gezielter Einsatz in Abhängigkeit von den Funktionen der Medien. Beispielsweise für die Bereitstellung aktueller Informationen von Seiten des Unternehmens bzw. allgemeine Anfragen, Feedback oder Beschwerden von Seiten der Kunden übernimmt die elektronische Kommunikation eine entscheidende Rolle, wohingegen die Printmedien insbesondere Hintergrundinformationen liefern. Die persönliche Kommunikation bzw. Face-to-Face-Kommunikation hingegen eignet sich insbesondere für die Vermittlung von Inhalten von Person zu Person, zur Schlichtung von Konflikten und zur Beratung bzw. in Verkaufsgesprächen. Von entscheidender Bedeutung ist die Vernetzung der einzelnen Kanäle im Sinne einer crossmedialen Kommunikation.

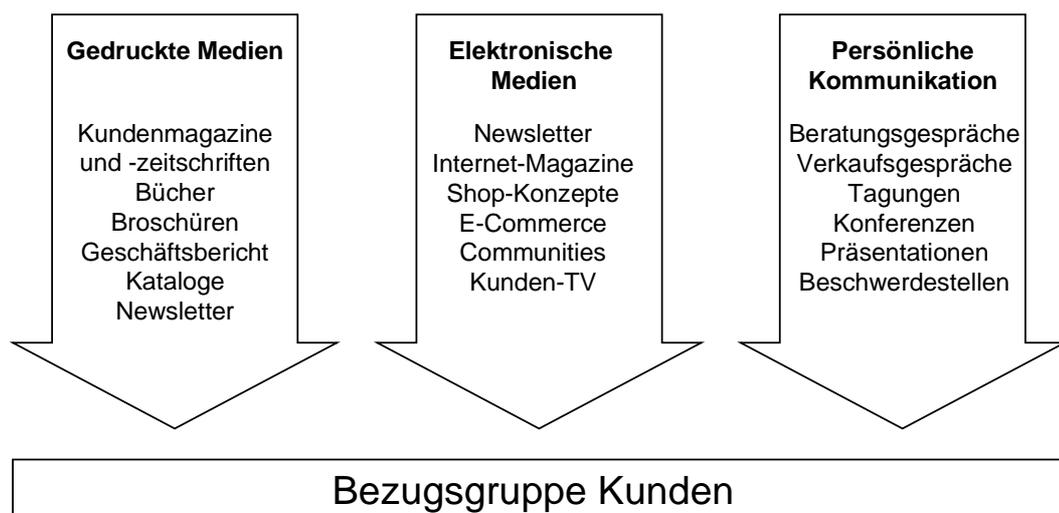


Abb. 7: Kundenkommunikation auf allen Kanälen

Fazit

Jahrzehntlang fiel die Kundenkommunikation traditionell in den Bereich des Marketings und wurde vorrangig aus betriebswirtschaftlicher Perspektive betrachtet. Das Ziel war es, die Transaktion zwischen Unternehmen und Kunden produktbezogen zu unterstützen und das Image verschiedener Produkte oder Dienstleistungen zu pflegen. Durch die veränderte Stellung der Bezugsgruppen Kunden greift jedoch dieser Ansatz einer kurzfristigen, verkaufsunterstützenden Kundenansprache nicht mehr. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten haben Unternehmen erkannt, dass sie, um den langfristigen Absatz ihrer Marktleistungen sicherzustellen, eine dauerhafte Beziehung zum Kunden herstellen müssen.

Aus diesem Grund tritt die Bedeutung der PR in Bezug auf eine langfristige Kundenbindung immer mehr in den Vordergrund, für welche Marketingansätze kein geeignetes Instrumentarium zur Verfügung haben. Die Zeiten des Marketings, als eine Ansprache der Massen mit dem Ziel, ein konkretes Produkt gegen Entgelt zu verkaufen, genügten, sind vorbei. Heute verlangt der Konsument, dass er nicht mehr als Teil einer Bezugsgruppe, sondern als Rezipient angesprochen wird, dessen individuelle Bedürfnisse das Unternehmen berücksichtigen muss.

Kein Unternehmen kommt heute mehr umhin, auf seine Kunden und dessen Bedürfnisse einzugehen. Um sich von Konkurrenzprodukten und -marktleistungen abzugrenzen, muss außerdem zusätzlich ein Mehrwert geschaffen werden. Kunden wünschen sich heute grundsätzlich nicht nur ein Produkt oder eine Dienstleistung, sondern die Lösung für ein Kundenproblem. Für die Unternehmen heißt das, dass über die eigentliche Kauftransaktion hinaus begleitende Services angeboten werden. Dazu ist es allerdings notwendig, die Bedürfnisse des Kunden im Detail zu kennen. Zusätzliche, einen Mehrwert bietende Kommunikationsaktivitäten können als Differenzierungsmerkmal gegenüber konkurrierenden Unternehmen fungieren.

Auch Public Relations (PR) sind die Konzepte von Beziehungsmanagement und der Bindung von Bezugsgruppen nicht neu. So spricht Zerfaß (1996) z. B. von PR als einer öffentlichkeitsorientierten Unternehmensführung. PR als Beziehungsmanagement und Management von Kommunikation (Grunig/Hunt 1984) kann deshalb als übergeordnete Funktion verstanden werden, die betriebswirtschaftliche Ansätze wie CRM mit einbezieht. Entscheidend ist die Ansprache und Kommunikation mit dem Kunden aus der

Perspektive der PR, nachdem sie diese Bezugsgruppe bisher fast vollständig ausgeklammert hat.

Neben Marketinginstrumente wie Werbung, Verkaufsförderung, Direktmarketing, Messen und Ausstellungen und Sponsoring treten die Medien der PR in Form von Kundenzeitschriften, Kunden-TV und Onlinemedien für Kunden zur gezielten Kundenansprache. Dabei können diese Kanäle je nach ihren Stärken und Schwächen gezielt zur Kundenkommunikation eingesetzt werden. Voraussetzung dafür ist wiederum, das Mediennutzungsverhalten, die Bedürfnisse und Vorlieben der Kunden genau zu kennen. Ob emotional, interaktiv, informativ oder individuell – für jeden einzelnen Kunden gilt es, die passenden Kommunikationswege zu finden. Denn dies stellt den ersten unverzichtbaren Schritt zum Kunden als Individuum für eine langfristige und profitable Bindung dar.

Literatur

- Avenarius, Horst (2000): Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation. Darmstadt
- Bach, Volker; Österle, Hubert (Hrsg.) (2000): Customer Relationship Management in der Praxis. Erfolgreiche Wege zu kundenzentrierten Lösungen. Berlin/Heidelberg
- Bruhn, Manfred (1995): Integrierte Unternehmenskommunikation. Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit. Stuttgart
- Bruhn, Manfred (2003): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. Stuttgart
- Fuchs, Peter; Möhrle, Hartwin; Schmidt-Marwede, Ulrich (1998): PR im Netz. Online-Relations für Kommunikationsprofis. Ein Handbuch für die Praxis. Frankfurt am Main
- Grunig, James E.; Hunt, Todd (1984): Managing Public Relations. New York
- Iburg, Holger; Oplesch, Angelika (2001): Online-PR. Exakte Zielgruppenansprache, interaktive Kundenkontakte, innovative Kommunikationskonzepte. Landsberg/Lech
- Kirchner, Karin (2001): Integrierte Unternehmenskommunikation. Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen. Wiesbaden
- Klaas, Sabine (2002): Closer to the customers. Der Kunde bestimmt die Kommunikation. In: Kirf, Bodo; Rolke, Lothar (Hrsg.): Der Stakeholder-Kompass. Navigationsinstrument für die Unternehmenskommunikation. Frankfurt am Main, S. 64-70
- Liebl, Franz (2000): Der Schock des Neuen. Entstehung und Management von Issues und Trends. München
- Lischka, Andreas (2000): Dialogkommunikation im Relationship Marketing. Kosten-Nutzen-Analyse zur Steuerung von Interaktionsbeziehungen. Wiesbaden
- Malsburg, Franziska von der; Bartel, Rainer: Mehr Kundendemokratie wagen. In: Kirf, Bodo; Rolke, Lothar (Hrsg.): Der Stakeholder-Kompass. Navigationsinstrument für die Unternehmenskommunikation. Frankfurt am Main, S. 103-111
- Mast, Claudia (2002): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. Stuttgart
- Müller, Frank (1998): Die Renaissance der Kundenzeitschrift. Mit einem klassischen Medium erfolgreich neuen Herausforderungen begegnen. Ottobrunn
- Müller-Kalthoff, Björn (2002): Cross-Media als integrierte Management-Aufgabe. In: Müller-Kalthoff, Björn (Hrsg.): Cross-Media Management. Content-Strategien erfolgreich umsetzen, S. 19-40

- Österle, Hubert; Alt, Rainer (2002): Neue Wege im Customer Relationship Management. In: Kirf, Bodo; Rolke, Lothar (Hrsg.): Der Stakeholder-Kompass. Navigationsinstrument für die Unternehmenskommunikation. Frankfurt am Main, S. 93-102
- O. V.: Fakten, Trends und Perspektiven Konzeption, Herstellung und Vertrieb von Kundenzeitschriften (CP Ratgeber Deutsche Post AG). In: http://www.deutschepost.de/download/broschueren/1442168_cp_ratgeber.pdf, zugegriffen am 2.12.2003
- Rapp, Reinhold (2001): Customer Relationship Management. Das neue Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehungen. Frankfurt am Main
- Rudolph, Thomas; Schweizer, Markus (2003): Verkaufsförderung. Was Kunden wirklich wollen. In: Harvard Business Manager 02/2003, S. 22-34
- Schultz, Don E.; Schultz Heidi F. (1997): Transitioning Marketing Communication into the 21th Century. In: Journal of Marketing Kommunikation. Herbst
- Träm, Michael (2002): Unternehmen im Wandel. Vom Produzenten zum Kommuikator. In: Kirf, Bodo; Rolke, Lothar (Hrsg.): Der Stakeholder-Kompass. Navigationsinstrument für die Unternehmenskommunikation. Frankfurt am Main, S. 46-54
- Zerfaß; Ansgar (1996): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Opladen

Kommunikation mit dem Kunden in Zeiten der Wirtschaftskrise. Vorstellung der Befragungsergebnisse im Einzelnen

von Simone Huck

Die andauernde schlechte wirtschaftliche Lage stellt Unternehmen vor eine Vielzahl von Herausforderungen. Neben die strukturelle Wirtschaftskrise tritt eine nachhaltige und tief greifende Vertrauenskrise, die ihre Wurzeln v. a. im Absturz der Aktienmärkte, in Bilanzskandalen und in der Bedrohung durch den weltweiten Terrorismus hat.

Auch und gerade die Unternehmenskommunikation hat damit zu kämpfen, dass ein Ende der wirtschaftlichen Talsohle kaum absehbar ist. Durch die Vertrauenskrise verschärft sich das Umfeld der Kommunikation weiter. Denn viele Unternehmen sind mittlerweile an jenem Punkt angelangt, an dem die bloße Existenz davon abhängt, ob bestehende Kunden gehalten werden können oder nicht. Aber auch Unternehmen, die nicht unmittelbar vom Konkurs bedroht sind, investieren immer stärker in Kundenbindung und Neukundengewinnung. Die Kommunikation gilt hierbei als zentrale Funktion.

Welche Rolle spielt der Kunde als Bezugsgruppe in Zeiten der Wirtschaftskrise? Wie kann Kommunikation dazu beitragen, dass bestehende Kunden gehalten und neue Kunden gewonnen werden? Welche Kommunikationswege werden für welche Zielsetzungen der Kundenkommunikation gesetzt?

Diese Fragen standen im Mittelpunkt einer Umfrage, die das Fachgebiet für Kommunikationswissenschaft und Journalistik der Universität Hohenheim im März 2003 durchführte. Der schriftliche Fragebogen ging an die Leiter des Bereiches „Corporate Communications“ der Top-500-Unternehmen Deutschlands. Einhundert Verantwortliche für die Unternehmenskommunikation sandten den Fragebogen ausgefüllt zurück, so dass der Rücklauf genau 20% beträgt.¹

¹ Ein Drittel der Befragten führt eine Kommunikationsabteilung mit unter fünf Mitarbeitern, ein Viertel hat zwischen fünf und zehn Mitarbeiter und weitere knapp 30% haben einen Mitarbeiterstab von zehn bis zwanzig Kommunikationsfachleuten. Mehr als zwanzig Mitarbeiter haben lediglich 13% der Befragten. Sie stammen zum Großteil aus den Branchen Automobil- und Fahrzeugbau (21%), Groß- und Einzelhandel (20%), Computer und Elektronik (9%) und Dienstleistung (8%).

Das Bild vom Kunden: nicht nur Käufer, sondern Partner

„Welche Zielgruppen sind für die Kommunikationsarbeit Ihres Unternehmens am wichtigsten?“ Die Antwort auf diese Frage fiel nahezu einhellig aus: Neun von zehn befragten Kommunikationsverantwortlichen nennen als wichtigste Zielgruppen der Unternehmenskommunikation gleichauf Kunden und Mitarbeiter. An dritter Stelle wird von 82% der Befragten die Adressatengruppe der Journalisten genannt. Bei der wahrgenommenen Wichtigkeit der kommunikativen Ansprache liegen an vierter Stelle deutlich nachgeordnet die Aktionäre. Lediglich 40% der Befragten verstehen Stockholder als wichtige Zielgruppen. 30% der Kommunikationschefs nennt Lieferanten, rund ein Fünftel Händler und 14% Investoren als wichtige Ansprechpartner. Eine vergleichsweise geringe Bedeutung nehmen politische Adressatengruppen, Verbände, öffentliche Institutionen und Anwohner ein (Abbildung 8).

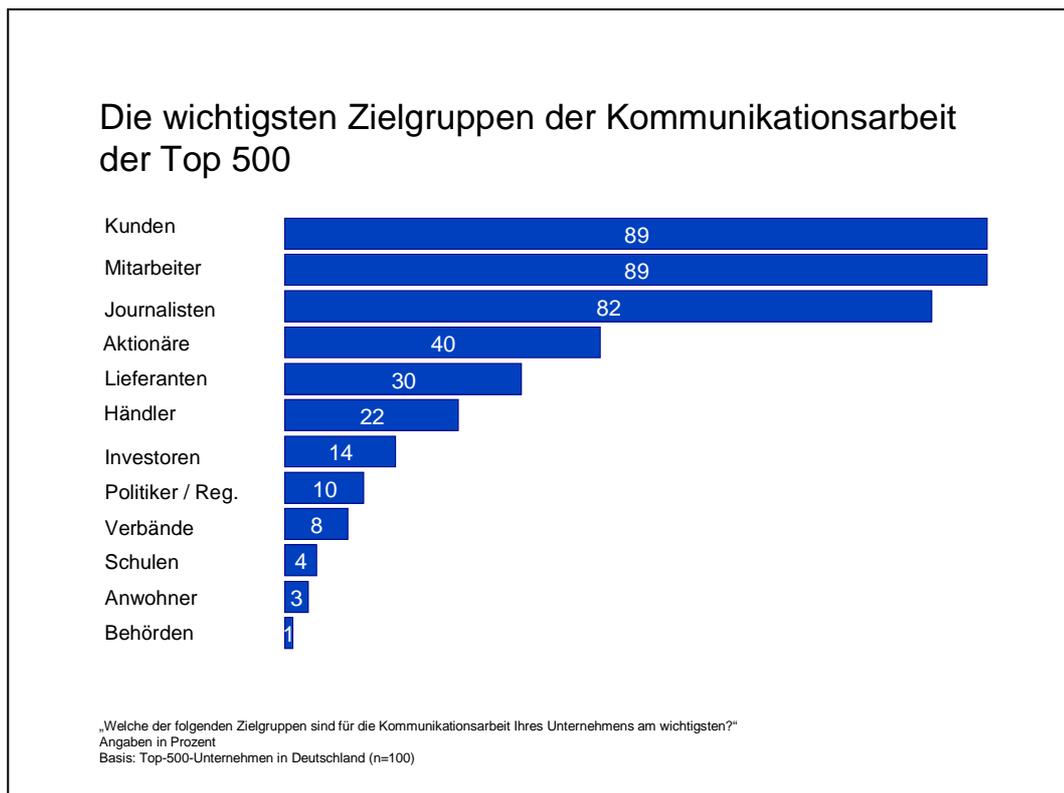


Abb. 8

Die besondere Bedeutung der drei erstgenannten Zielgruppen spiegelt sich auch in der Häufigkeit deren Ansprache wider. Nahezu täglich werden Mitarbeiter angesprochen (36%). Einmal pro Woche steht die Unternehmens-

kommunikation im Schnitt mit Journalisten (41%) und Kunden (30%) in Kontakt. Dieses Ergebnis lässt vermuten, dass die Medien als wichtige Informationsmittler auf dem Weg zum Kunden angesehen werden. Insofern erfolgt die Ansprache des Kunden nicht ausschließlich auf dem direkten, sondern ergänzend auf dem indirekten Weg über die Massenmedien. Es kann vermutet werden, dass die Media Relations (Pressearbeit) ein wesentliches Instrument zur Ansprache von Kunden darstellen.

Dass Kunden und Mitarbeiter zu gleichen Teilen als wichtigste Zielgruppen genannt werden, drückt die Wertschätzung dieser Adressaten durch die Unternehmenskommunikation aus. Während die Mitarbeiter einer der internen Grundsteine für eine erfolgreiche Wirtschaftstätigkeit sind, stellen die Kunden als Abnehmer von Produkten und Dienstleistungen die zentrale Richtgröße für die gesamte Unternehmenstätigkeit dar. Die Bedeutung des Kunden aus kommunikativer Sicht ist in der aktuellen Wirtschaftslage wohl eher noch gestiegen als gesunken.

Interessante Ergebnisse zeigten sich auch für die Frage, wer vom Unternehmen als Kunde verstanden wird. Das Bild vom Kunden ist breit gefächert: Es reicht vom engen Begriffsverständnis vom Kunden als „Abnehmer unserer Waren“ über eine weiter gefasste, jedoch noch stark monetär orientierte Definition („Der Kunde ist der, der am Ende unsere Gehälter bezahlt“) bis hin zu einem umfassenden Verständnis vom Kunden als Partner.

Ein Kommunikationsmanager bringt die Dichotomie zwischen der verkaufs- und der dienstleistungsorientierten Sicht des Kundenbegriffs zum Ausdruck, wenn er antwortet: „Aus vertrieblicher Sicht ist der Kunde derjenige, der gegen Bezahlung Produkte erwirbt. Aus PR-Sicht sind alle Gruppen Kunden, die über bestimmte Sachverhalte informiert werden wollen (Mitarbeiter, Presse, ...).“

In der von manchen Befragten geäußerten Rolle des Kunden für die Kommunikation zeigt sich die Dominanz des Servicegedankens, der an mancher Stelle jedoch in allzu plakativen Leitsätzen verkommt.

- „Als Dienstleistungsunternehmen steht der Kunde im Zentrum unserer Service- und Kommunikationsbemühungen.“
- „Erste Priorität!“
- „Bei uns ist der Kunde König.“

In einem Statement zeigt sich der Gedanke einer Beziehung mit beidseitigen Kompromissen und Anpassungen sehr deutlich, wenn auch noch stark

auf den Produktaspekt ausgerichtet: „Der Kunde bedingt mit seinen Wünschen ein ständiges Anpassen unseres Leistungs- und Produktspektrums. Wir bieten unseren Kunden durch unsere Leistungen seinen größtmöglichen Nutzen.“ Zum Ausdruck kommt hier, dass der Produkt- oder Servicewunsch des Kunden Anpassungsprozesse im Unternehmen und bei dessen Produkten/Dienstleistungen auslöst. Überträgt man diesen Aspekt auf die Kommunikation, so bedeutet das, den Kunden als ernstzunehmenden Partner im Austausch von Information und Meinung zu verstehen. Liegt der Unternehmenskommunikation ein derartiges Bild vom Kunden zu Grunde, so kann eine dauerhafte, für beide Seiten vorteilhafte Beziehung (und als ihr Ergebnis: eine Bindung) eher erzielt werden als wenn der Kunde als bloßer Abnehmer von Produkten, aber auch kommunikativer Botschaften verstanden wird.

Wichtigstes Ziel in der Wirtschaftskrise: Kundenbindung

Welche Ziele sind aus Unternehmenssicht am wichtigsten, wenn es um die Kommunikation mit Kunden geht? Über drei Viertel der befragten Kommunikationsverantwortlichen sehen – gerade in der aktuellen Wirtschaftslage – die Kundenbindung als zentrales Kommunikationsziel. Die Beziehungspflege zu bereits bestehenden Kunden liegt damit auf einem deutlichen ersten Platz. Erst mit einigem Abstand nennen die Befragten als weiteres wesentliches Ziel die Information über Produkte und Dienstleistungen (63%). Weitere 60% der Befragten geben an, ein wichtiges Ziel ihrer Kundenkommunikation sei es, Kunden zum Kauf zu bewegen.

Dass drei von vier Befragten die Kundenbindung als wichtig empfinden, spiegelt die Tatsache wieder, dass es weitaus kostengünstiger ist bestehende Kunden zu halten als neue Kunden zu werben. In Verbindung mit der Information über neue Produkte und Dienstleistungen, die letztlich mit Blick auf den Verkauf erfolgt, sowie dem an dritter Stelle genannten Ziel, den Kunden zum Kauf zu bewegen, gewinnt der monetäre Aspekt der Kundenkommunikation an Gewicht. Jeweils rund die Hälfte der Befragten sieht auch die Bekanntmachung des Unternehmens bei potenziellen Kunden, die Imagebildung und -pflege sowie die Kommunikation der Marke als derzeit zentrale Kommunikationsaufgaben an (Abbildung 9).



Abb. 9

Die Übersicht über die Kommunikationsziele macht deutlich, welche herausragende Bedeutung der Kunde im Denken und Handeln der Kommunikationsverantwortlichen einnimmt. Wohlgermerkt handelt es sich bei den Befragten nicht um Leiter der Marketingabteilung, sondern um die Leiter der Abteilung Unternehmenskommunikation bzw. Corporate Communications.

Betrachtet man die drei am häufigsten genannten Ziele der Kundenkommunikation, so zeigt sich eine deutliche Dominanz der Öffentlichkeitsarbeit: Die beiden am häufigsten genannten Ziele – Kundenbindung und Kundeninformation – stellen klassische Public Relations-Aufgaben dar. Denn Ziel der PR ist es, über Sachverhalte zu informieren und zugleich die relevanten Teile der Öffentlichkeit in Form einer verständnis- und vertrauensvollen Zusammenarbeit an das Unternehmen zu binden. Die an dritter Stelle genannte Zielsetzung des Verkaufs hingegen ist von einer klaren Ertragsorientierung bestimmt, wie sie in erster Linie durch das Marketing und den Verkauf angestrebt wird.

Die Ergebnisse verdeutlichen die besondere Bedeutung von Kommunikation, die auf Abnehmer von Waren und Dienstleistungen ausgerichtet ist. Und deutet zugleich darauf hin, dass Marketing und Public Relations (PR)

an der Kommunikation mit dem Kunden gleichermaßen beteiligt sind. Die unterschiedlichen Kommunikationswege, die sie einsetzen um den Kunden zu informieren, zu binden und zum Kauf zu bewegen, ergänzen einander bei der Realisierung dieser Ziele. Die nachfolgende Aufstellung gibt einen kurzen Überblick über die gängigsten Kommunikationswege, die im Rahmen der Kommunikation mit dem Kunden zum Einsatz kommen.

Werbung gilt als die älteste Form institutionalisierter Kommunikation. Ihr Ziel ist es, zur Steigerung des Umsatzes beizutragen, indem sie die Bekanntheit und die Bedeutung eines Angebots fördert und potenzielle und bestehende Kunden zum Kauf anregt (vgl. Kloss 2003). „Unter Werbung versteht man in der Regel die möglichst überzeugend präsentierte Verkaufsbotschaft für Produkte oder Dienstleistungen in den Medien“ (Mast 2002: 20).

Im Gegensatz zur Werbung möchte die *Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit)* Kunden nicht zum Kauf überreden, sondern sie ist auf die Gewinnung von Vertrauen und Verständnis der Öffentlichkeit als Ganzes ausgerichtet. Ziel der PR ist es, Beziehungen zu den für das Unternehmen relevanten Teilen der Öffentlichkeit aufzubauen und zu pflegen (vgl. Kunczik 2002; vgl. Ronneberger/Rühl 1992: 252).

Im Rahmen des *Sponsorings* fördert ein Unternehmen (Sponsor) durch Geld, Sachmittel oder über Formen immaterieller Unterstützung Personen und/oder Organisationen (z. B. Sportler, Museen, Vereine oder Umweltschutzgruppen; vgl. Bruhn 1991: 21). Im Gegenzug erhält der Sponsor die Rechte zur „kommunikativen Nutzung von Personen bzw. Organisationen und/oder Aktivitäten des Gesponsorten“ (Hermanns 1997: 37). Ein wesentliches Ziel des Sponsorings ist es, das positive, häufig emotional stark aufgeladene Image des Gesponsorten auf das Unternehmen zu übertragen.

Die *Verkaufsförderung* dient der kurzfristigen Absatzförderung. Sie umfasst im Rahmen der Kommunikationspolitik alle Maßnahmen, die Hersteller und/oder Händler durchführen, um beim Kunden kurzfristige Anreize zum Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung zu schaffen (vgl. Gedenk 2002: 11). Durch ihre zeitliche Begrenzung lässt sich die Verkaufsförderung schnell und flexibel als unterstützende Maßnahme der Kundenkommunikation einsetzen, etwa wenn kurzfristige Anpassungen notwendig werden (vgl. Bruhn 1997: 389).

Unter den Begriff der *Events* werden inszenierte firmen- oder produktbezogene Veranstaltungen gefasst, die durch die Betonung emotionaler und physischer Reize einen starken Erlebnischarakter aufweisen (vgl. Kinnebrock 1993: 52). Neuere Entwicklungen deuten darauf hin, dass Events zunehmend als holistische Erlebniswelten verstanden und umgesetzt werden.

Messen und Ausstellungen sind Veranstaltungen, bei denen die Zurschaustellung und der Verkauf von Waren und/oder Dienstleistungen im Mittelpunkt steht (vgl. Arnold 2000: 9). Bei diesen Veranstaltungen kommen Anbieter und Abnehmer direkt miteinander in Kontakt, so dass sich ein persönlicher Dialog entwickeln kann (vgl. Selinski/Sperling 1995: 81). In der Theorie werden Messen dabei als verkaufsorientierte Veranstaltungen bezeichnet, die sich an ein Fachpublikum richten. Ausstellungen sind hingegen eher informationsorientiert und an ein Laienpublikum gerichtet.

Die *persönliche* oder *Face-to-Face-Kommunikation* bezeichnet die Interaktion zwischen Menschen, die ohne technische Hilfsmittel abläuft. In der persönlichen Kommunikation kommen nicht nur in besonderem Maß soziale und emotionale Gesichtspunkte zum Tragen (vgl. Wahren 1987: 3), sondern es kann auch unter Informations- und Interaktionsgesichtspunkten in optimaler Art und Weise auf den Gesprächspartner eingegangen werden. Im Rahmen der Kommunikation mit dem Kunden ist sie ein gängiger Kommunikationsweg etwa bei Verkaufsgesprächen oder Kunden-Hotlines.

Öffentlichkeitsarbeit soll Interesse wecken

Die Befragung macht deutlich, dass je nach Kommunikationsziel unterschiedliche Instrumente zum Einsatz kommen. Um das Interesse der Kunden an Unternehmen, Produkten und/oder Dienstleistungen zu wecken, setzen die befragten Kommunikationsverantwortlichen in erster Linie Öffentlichkeitsarbeit ein. 72% der Befragten gaben an, aus ihrer Sicht sei die PR am besten zur Information und zur Gewinnung von Interesse geeignet. Weitere 59% sehen die Werbung als gut geeignet, über die Hälfte der Befragten setzt auf die Mitarbeiterkommunikation. Eine überraschend geringe Rolle spielen Events, Face-to-Face-Kommunikation und Verkaufsförderung (Abbildung 10).

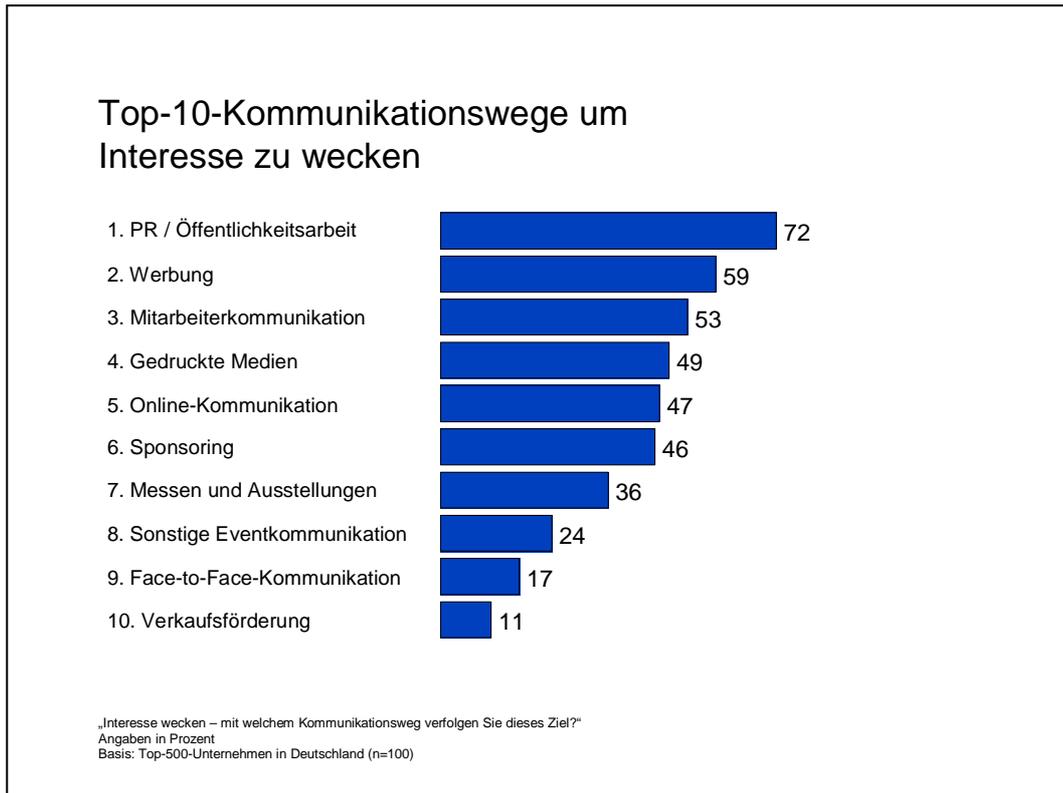


Abb. 10

Während die PR den Kunden sowohl direkt (z. B. durch Kundenzeitschriften) als auch indirekt (z. B. über die Medien) anspricht, setzt die Werbung auf eine unmittelbare Ansprache des Kunden. Sie weckt etwa über Anzeigen oder Spots Neugier und erzeugt – im Idealfall – Aufmerksamkeit und Interesse auf Seiten bestehender und potenzieller Kunden. Die besondere Betonung der Mitarbeiterkommunikation, die an dritter Stelle genannt wird, überrascht. Es wäre zu erwarten gewesen, dass sowohl Kommunikationsinstrumente mit unmittelbarer Kundenansprache (z. B. Face-to-Face-Kommunikation, Messen und Ausstellungen, Events) als auch Kommunikationsinstrumente mit großer Breitenwirkung (wie das Sponsoring etwa) deutlich vor der Mitarbeiterkommunikation rangieren.

Warum wird der Mitarbeiterkommunikation eine so zentrale Rolle zugeschrieben? Einer der Gründe, warum die Kommunikation und Information der Mitarbeiter als so wesentlich eingeschätzt wird, kann in der oben angesprochenen Wichtigkeit der Zielgruppe „Mitarbeiter“ vermutet werden: Als ein eherner Grundsatz der PR gilt, die Mitarbeiter als erste über Neuigkeiten zu Unternehmen, Produkten, personellen Veränderungen usw. zu informieren. Einerseits bildet eine schnelle und offene Information der Mitarbeiter die Basis für Arbeitszufriedenheit, Motivation und Engagement. Ande-

rerseits werden Mitarbeiter als Botschafter eines Unternehmens verstanden, deren Aussagen von der Öffentlichkeit als weit objektiver und damit glaubwürdiger wahrgenommen werden als die institutionalisierte Interessenvertretung des Unternehmens (wie z. B. die Kommunikationsabteilung). Insofern deutet die starke Betonung der Mitarbeiterkommunikation darauf hin, dass der allenthalben geforderte Informationsvorsprung des Mitarbeiters in deutschen Top-500-Unternehmen keine leere Worthülse, sondern vielmehr gelebte interne Kommunikation ist.

Auf Messen und Ausstellungen neue Kunden gewinnen

Eine ganz andere Rangfolge ergibt sich für die Kommunikationswege, wenn nach der Gewinnung neuer Kunden gefragt wird. Hier geben 56% der befragten Praktiker an, zur Neukundengewinnung eigneten sich v. a. Messen und Ausstellungen. Jeweils knapp die Hälfte der Befragten nennt als weitere gut geeignete Kanäle Online-Kommunikation und Verkaufsförderung. PR und Mitarbeiterkommunikation, die wie oben dargestellt v. a. zur Information über Unternehmen und Produkte/Dienstleistungen geeignet sind, erscheinen den Befragten als eher ungeeignet für die Neukundengewinnung (Abbildung 11).

Messen und Ausstellungen stellen einen guten Rahmen für die Präsentation der Angebote eines Unternehmens dar. Unabhängig davon, ob es sich um ein Produkt oder eine Dienstleistung handelt – auf Messen und Ausstellungen lässt sich leicht ein persönlicher Kontakt zur Fachöffentlichkeit ebenso wie zur interessierten Breitenöffentlichkeit herstellen. Und die Überzeugung zum Kauf kann über keinen anderen Kommunikationskanal besser und nachhaltiger erfolgen wie über das direkte Gespräch zwischen Verkäufer und Käufer. Ähnliche Möglichkeiten bietet die Verkaufsförderung, die z. B. direkt am Point-of-Sale durch geschultes Fachpersonal die Vorteile und den Nutzen eines Produktes für den Kunden transparent machen kann.

Die Online-Kommunikation beschreitet einen anderen Weg. Indem sie Informationen zum individuellen Abruf bereitstellt, überlässt sie es dem Interessierten selbst, sich über das Angebot zu informieren. Durch verschiedene, häufig multimediale Mehrwertangebote kann sich der Kunde nicht nur die von ihm gewünschten Informationen holen, sondern durch interaktive Elemente mit dem Unternehmen in Kontakt treten. Insofern werden Informationen nicht mehr länger nur „gepusht“, sondern zunehmend zu einer Holschuld des potenziellen Kunden.

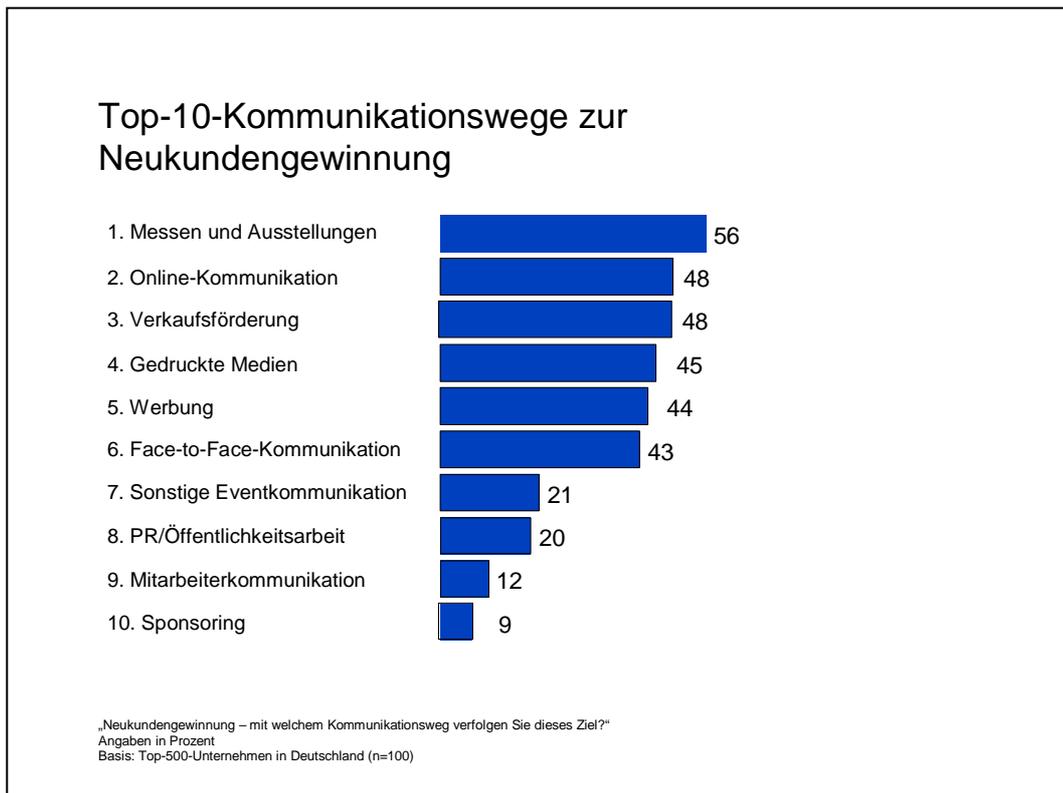


Abb. 11

Bestehende Kunden über das persönliche Gespräch binden

Für die Kundenbindung ist nach Ansicht der Kommunikationsverantwortlichen die Face-to-Face-Kommunikation unabdingbar. Knapp Zwei Drittel der Befragten geben an, dass die persönliche Kommunikation am besten zur Bindung bestehender Kunden geeignet sei. Damit kommt diesem Kommunikationskanal mit deutlichem Abstand die größte Bedeutung zu. An zweiter Stelle folgt für knapp die Hälfte der Befragten die Verkaufsförderung. An dritter Stelle liegt die Online-Kommunikation (44%), Platz vier belegen die gedruckten Medien (42%; Abbildung 12).

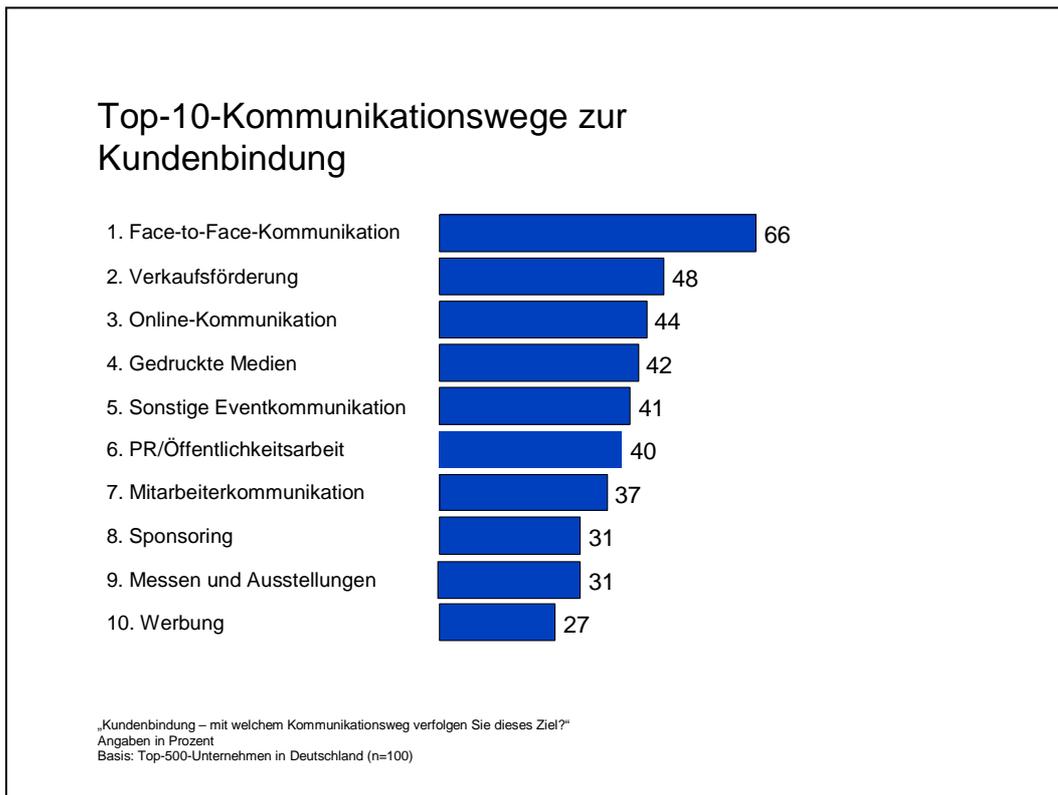


Abb. 12

Die Rangfolge verdeutlicht, dass den Praktikern die Face-to-Face-Kommunikation als am besten geeignet für die Beziehungspflege erscheint. Auch die Verkaufsförderung basiert zum Teil auf persönlicher Kommunikation, so dass die beiden erstgenannten Kanäle eng miteinander in Verbindung stehen. Online- und gedruckte Medien können als sinnvolle Ergänzung verstanden werden, da persönliche Kommunikation sehr zeit- und ressourcenintensiv ist und insofern nicht als alleiniger Kanal zur Kundenbindung eingesetzt werden kann. Demnach kommt bei der Kundenbindung ein Mix aus persönlicher, schriftlicher und Online-Kommunikation zum Einsatz.

Ruft man sich die Ergebnisse zur Neukundengewinnung ins Gedächtnis, fällt auf, dass Verkaufsförderung, Online-Kommunikation und gedruckte Medien – wenn auch in leicht veränderter Reihenfolge – jeweils unter die vier wichtigsten Kommunikationswegen einstuft werden. Auch bei den jeweils erstgenannten Instrumenten zeigen sich Ähnlichkeiten: Während zur Neukundengewinnung an erster Stelle Messen und Ausstellungen eingesetzt werden, dominiert bei der Kundenbindung die Face-to-Face-Kommunikation. Beide Kommunikationswege rücken das persönliche Gespräch in den Vordergrund.

Die ähnliche Rangfolge und Ausrichtung deuten darauf hin, dass Neukundengewinnung und Kundenbindung ähnliche Anforderungen an die Kommunikation stellen. Es kann vermutet werden, dass die Aufgabenstellungen „Neukundengewinnung“ und „Kundenbindung“ aus kommunikativer Sicht nicht nur sehr ähnlich sind, sondern auch einen konzertierten Einsatz aller Kommunikationskanäle erfordern. In beiden Fällen hat eine Mischung aus persönlicher, gedruckter und digitaler Ansprache die größten Aussichten auf Erfolg.

Breites Spektrum an Kommunikationswegen zum Kunden

Welche Rollen nehmen die einzelnen Kommunikationskanäle des Unternehmens ein, wenn es um die Ansprache der Kunden geht? Wie bewerten die Befragten diese Kanäle vor dem Hintergrund von Anforderungen wie Informationsgehalt, Emotionalität oder Interaktivität? In einer ersten Frage wurde erhoben, welche Bedeutung den einzelnen Kommunikationswegen für die Unternehmenskommunikation im Allgemeinen beigemessen wird. Im Anschluss wurde gefragt, welche der Kommunikationswege tatsächlich und wie häufig sie für die Kommunikation mit dem Kunden eingesetzt werden.

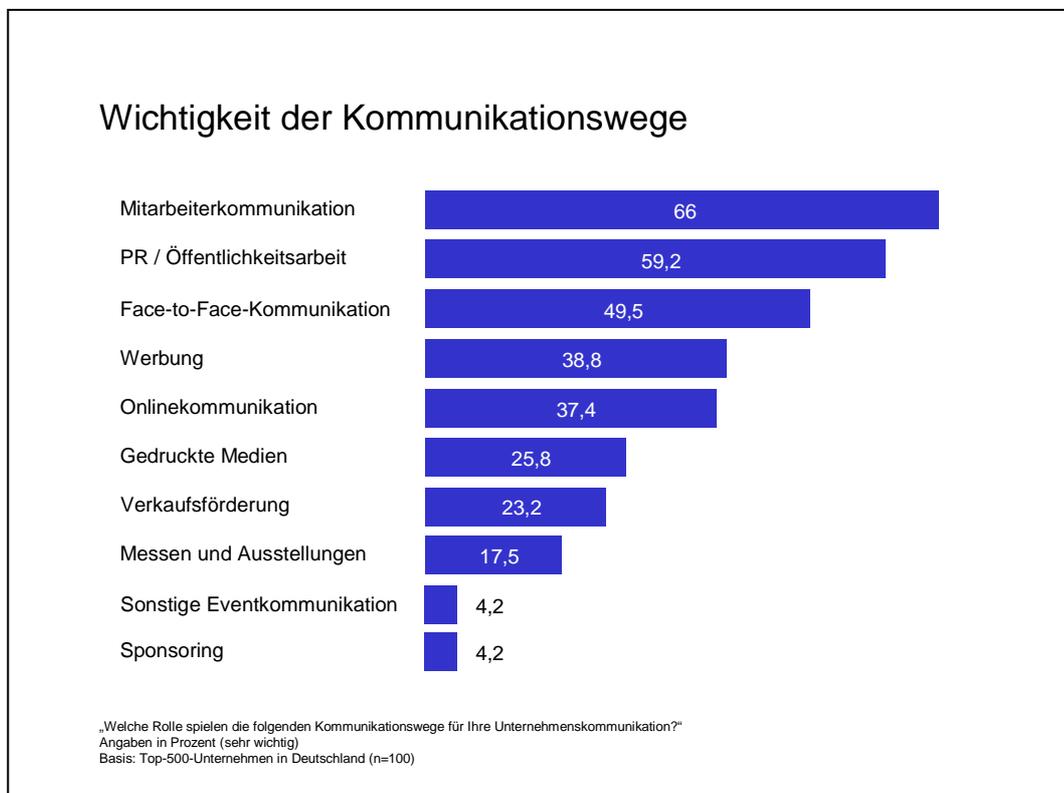


Abb. 13

Einige Kommunikationswege spielen eine ausgesprochen wichtige Rolle für die Unternehmenskommunikation im Allgemeinen, andere hingegen kommen nur für besondere Aufgabenstellungen zum Einsatz. Als sehr wichtig für ihre tägliche Arbeit bezeichnen zwei Drittel der befragten Kommunikationsverantwortlichen die Mitarbeiterkommunikation. Mit knapp 60% kommt auch der PR eine ähnlich große Bedeutung zu. Die Face-to-Face-Kommunikation wird von jedem Zweiten als sehr wichtig erachtet. Mit jeweils knapp 40% kommt auch der Werbung und der Online-Kommunikation eine überdurchschnittliche Bedeutung für die Unternehmenskommunikation zu (Abbildung 13). Das Sponsoring und die Eventkommunikation werden als im Rahmen der alltäglichen Unternehmenskommunikation als vergleichsweise unwichtig eingestuft. Auch Messen und Ausstellungen sowie Verkaufsförderung werden nur von wenigen Befragten als sehr wichtig eingestuft.

Betrachtet man die Ergebnisse zur Nutzung der Kommunikationswege, so schließt sich unmittelbar die Frage an, warum der eine Kommunikationsweg intensiv zur Ansprache des Kunden genutzt wird, der andere hingegen fast gar nicht. Gibt es bestimmte Kriterien für die Wahl eines Kommunikationswegs?

In der Praxis werden die wichtigsten Kriterien zur Auswahl eines Kommunikationsweges für die Kundenansprache in folgenden fünf Charakteristika gesehen:²

▫ *informativ:*

Zentraler Aspekt der Kundengewinnung und Kundenbindung ist die Information über das Produkt oder die Dienstleistung. Die Information ist nicht nur der erste Schritt hin zu einer kognitiven Beschäftigung mit dem Angebot des Unternehmens. Sie ist auch die Grundlage einer jeden Kommunikation. Erst wenn eine Botschaft auch eine verwertbare Information mit Neuigkeitscharakter aufweist, liefert sie Mehrwert.

² Darüber hinaus lassen sich unzählige weitere Analyse Kriterien nennen. Die oben genannten fünf Kriterien stellen jedoch Grundfunktionen dar. Sie sollen als eine erste Annäherung an ein Bewertungsraster dienen und bilden in dieser Form die Grundlage für die Befragung. Die Studie zeigte, dass die Mehrzahl der Befragten mit der Auswahl dieser fünf Kriterien einverstanden war. Einige Kommunikationsverantwortliche ergänzten diesen Katalog um den Aspekt der Schnelligkeit, andere Vorschläge wurden lediglich von Einzelnen gemacht und für die folgende, knapp gefasste Auswertung nicht weiter berücksichtigt.

- *interaktiv:*

Der Gedanke der Interaktivität liegt in der Grundform menschlicher Kommunikation, der persönlichen Kommunikation begründet. Während das 20. Jahrhundert als Zeitalter der Massenkommunikation gelten kann, ist der Kunde im 21. Jahrhundert nicht länger passiver Adressat von Unternehmenskommunikation, sondern aktiv Beteiligter am Kommunikationsprozess. Bereits oben wurden die „Informations-Holschuld“ auf Seiten des Kunden sowie der Aspekt eines gegenseitig vorteilhaften Dialogs angesprochen. Die Interaktivität wird zu einer wesentlichen Größe dieser neuen Art von Kundenbeziehung.

- *individuell:*

Unmittelbar an die Interaktivität schließt die Individualisierung bzw. Personalisierung der Kommunikation an. Sie bezeichnet die bis zu einem gewissen Grad einmalig-persönliche Aufbereitung einer kommunikativen Botschaft in dem Sinne, dass sie auf einzelne Kundengruppen so genau wie möglich zugeschnitten ist. Dieses Kriterium trägt der Tatsache Rechnung, dass der Kunde nicht mehr länger ein anonymer und passiver Empfänger kommunikativer Kaufappelle, sondern als Kommunikationspartner ein Individuum, das es zu halten und zu „pflegen“ gilt. Insofern sind Interaktivität und Individualität eng miteinander verbunden.

- *emotional:*

Auf der affektiven Ebene kann als Bewertungskriterium die Emotionalität eines Kommunikationsweges herangezogen werden. Schließlich handelt es sich bei der Mehrzahl der Kaufprozesse um keine rationalen, sondern um ausschließlich oder zumindest stark affektiv-emotional geprägtes Verhalten. In vielen Feldern wird weit stärker emotional als rational kommuniziert. Die Werbung etwa dient weniger der Information als der Überzeugung und Überredung. Events beeindrucken häufig gerade dadurch, dass sie emotionale Erlebniswelten kreieren. Emotionalität kann somit als wichtiges ergänzendes Kriterium für die oben bereits angesprochenen Kriterien genannt werden.

- *kostensparend:*

Wesentliche Größe der Wahl eines Kommunikationskanals ist auch der ökonomische Aspekt, der im Kriterium der Kostenintensität zum Ausdruck gebracht werden soll. Gerade in Zeiten der Wirtschaftskrise ist zu erwarten, dass die Frage nach dem (monetären) Beitrag eines Kommunikationsweges zum Unternehmenserfolg gestellt wird. Rechnet sich ein

eingesetzter Kommunikationsweg nicht, so wird er durch einen anderen substituiert. Somit kann als ein weiteres Kriterium zur Bewertung der Kommunikationswege der Kostenpunkt genannt werden. Inwiefern einer dieser Wege kostensparend oder kostenintensiv ist, wird als weiteres Analyse Kriterium mit aufgenommen.

Besondere Bedeutung messen die Befragten dem Kriterium des Informationsgehalts bei. Knapp 82% der Kommunikationsverantwortlichen nennen als wichtigstes Entscheidungskriterium im Rahmen der Kundenkommunikation das Kriterium „informativ“. Diese große Bedeutung drückt sich in Abbildung 14 im ausgesprochen hohen Wert von 1,7 aus.

Ebenfalls als wichtig, wenn auch mit deutlichem Abstand nennen knapp 52% der Befragten den Aspekt der Individualität (Mittelwert: 2,5). Während 38% die Emotionalität (3,1) und 30% die Interaktivität eines Kommunikationsweges (3,2) schätzen, wird das Kriterium „kostensparend“ mit lediglich 15% (4,0) als vergleichsweise unwichtig eingestuft.

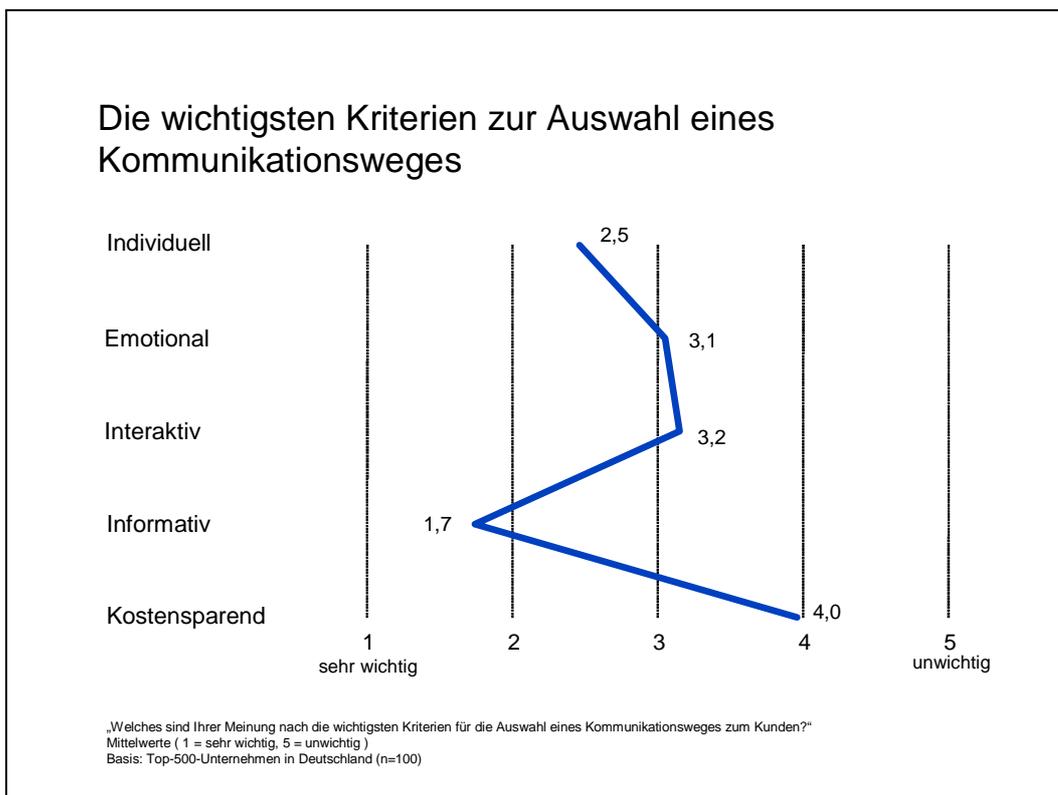


Abb. 14

Die Kundenkommunikation scheint damit in erster Linie auf die Information ausgerichtet zu sein. Ein Kommunikationsweg ist für Kommunikationsverantwortliche ganz allgemein dann zur Ansprache des Kunden geeignet, wenn er einen sehr stark informativen Charakter aufweist. Zudem sollte er eine deutliche Individualisierung der Kommunikation ermöglichen. An Bedeutung gewinnen auch eine durchschnittlich ausgeprägte Emotionalität und Interaktivität. Bei diesen Ausprägungen handelt es sich jedoch um eine Bewertung, wie sie im Rahmen der Kundenansprache im Allgemeinen vorliegen sollte, so dass von einem durchschnittlichen Idealprofil gesprochen werden kann.

Viel interessanter als die gewünschte Ausprägung ist die Bewertung der einzelnen Kommunikationswege im Raster der fünf Charakteristika. Wenn bestimmte Kriterien für die Wahl eines Kommunikationsweges identifiziert werden können: Bilden die einzelnen Kommunikationswege entlang dieser Kriterien ein individuelles Profil aus? Lässt sich anhand dieser Profile entscheiden, ob ein Kommunikationsweg für ein bestimmtes Kommunikationsziel geeignet ist? Wie unterscheiden sich die einzelnen Kommunikationswege entlang dieser Bewertungskriterien?

Kommunikative Profile der Kommunikationswege

Nach Aussage der Befragten kann jedem Kommunikationsweg ein individuelles Profil zugeordnet werden. Für die Frage, wie gut der jeweilige Kommunikationskanal jedes der Kriterien erfüllt, ergeben sich teilweise aussagekräftige Profile.

Vergleicht man diese individuellen Profile mit der Idealausprägung, so ergibt sich für Messen und Ausstellungen sowie für die Verkaufsförderung die größte Ähnlichkeit. Alle anderen kommunikativen Profile weichen von der durchschnittlichen Ausprägung ab, so dass sie im Folgenden einzeln oder, wenn dies zu aussagekräftigen Erkenntnissen führt, im Vergleich miteinander dargestellt werden.

Messen und Ausstellungen

Messen und Ausstellungen etwa werden als ausgesprochen informativ und interaktiv, durchschnittlich emotional und individuell, jedoch ausgesprochen teuer eingeschätzt³. Legt man die Kurve, die sich durch die Bewertung von Messen und Ausstellungen ergibt, über das Raster der Wichtigkeit der einzelnen Kriterien, so zeigt sich eine weitgehende Übereinstimmung (Abbildung 15).

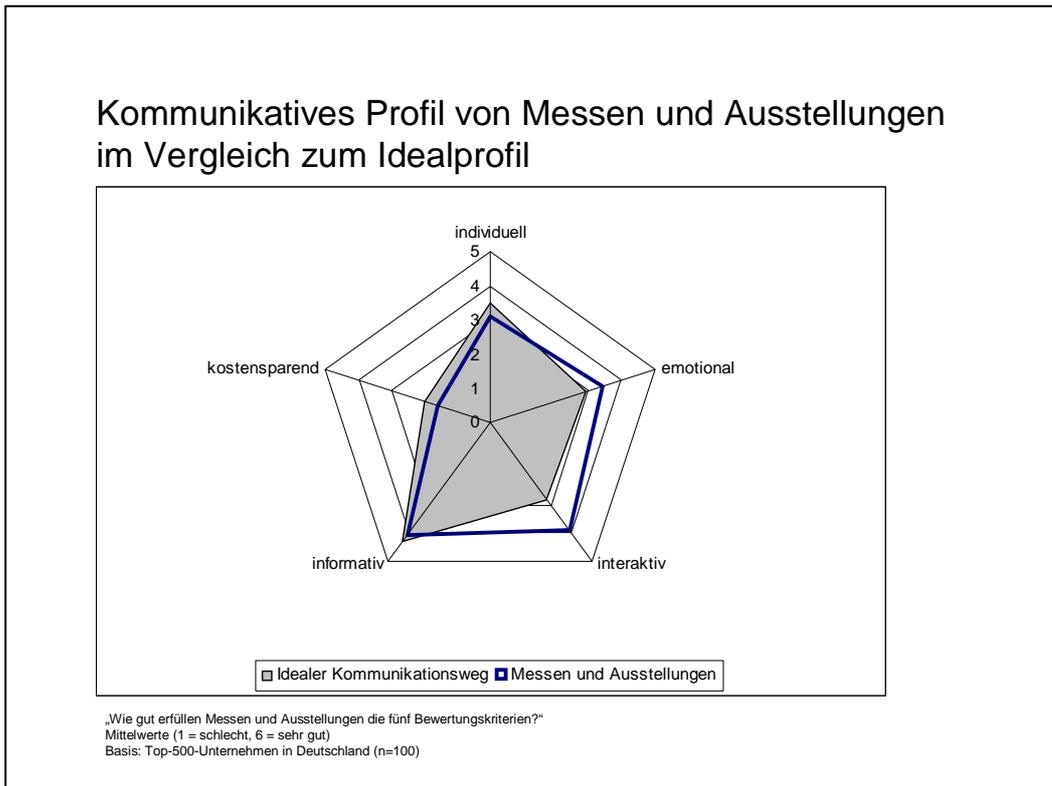


Abb. 15

Da die PR-Praktiker das Kostenargument mit einem Wert von 2,0 als vergleichsweise unwichtig einstufen, können die hohen Kosten von Messen und Ausstellungen in der Gesamtbewertung in den Hintergrund treten. Im Vergleich zur durchschnittlichen Wunschvorstellung der Befragten sind sie zudem weniger auf eine individuelle und informative Ansprache ausgelegt, dafür etwas emotionaler und deutlich interaktiver. Es kann vermutet werden, dass das interaktive Element v. a. durch die persönliche Kommunikation, die auf Messen und Ausstellungen stattfinden kann, geprägt ist.

³ Je größer der Wert im Schaubild, desto besser erfüllt der jeweilige Kommunikationskanal das Kriterium.

Verkaufsförderung

Für die Verkaufsförderung stimmen das Kostenelement und die Individualität weitgehend mit der von den Praktikern angegebenen Wichtigkeit überein. Sie ist etwas emotionaler und interaktiver, jedoch deutlich weniger informativ und individuell (Abbildung 16). Insgesamt weist die Verkaufsförderung damit entlang dieser vier Kriterien eine annähernd gleiche Ausprägung auf, die jedoch insgesamt eher schwach ausgeprägt ist. Ihren Informationsgehalt, ihre Individualität und Interaktivität gewinnt die Verkaufsförderung in erster Linie durch das persönliche Gespräch z. B. am Point of Sale.

Im Rahmen dieses Gesprächs kann dem (potenziellen) Kunden das Produkt, dessen Charakteristika sowie weitere Aspekte wie etwa Herstellungsverfahren oder Inhaltsstoffe erklärt werden. Auch die Emotionalität kommt im direkten Kundenkontakt zum Ausdruck. Ergänzt wird die persönliche Kommunikation im Rahmen der Verkaufsförderung durch begleitende Informationsmaterialien, Vergünstigungen (wie z. B. Rabatte, Coupons oder Sonderangebote) und ein entsprechend gestaltetes Umfeld (z. B. Produktvorführungen oder Gewinnspiele im Laden).

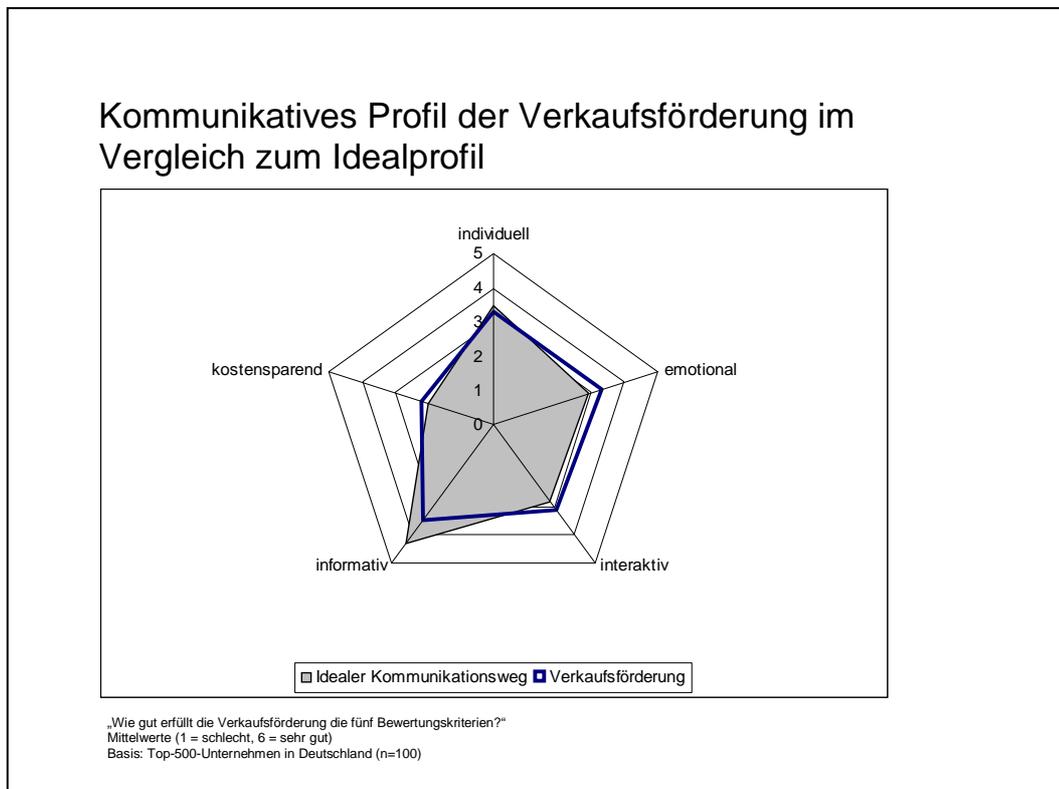


Abb. 16

Persönliche Kommunikation

Die anderen Kommunikationswege weisen allesamt stark ausgeprägte, individuelle Profile auf. Die Face-to-Face-Kommunikation etwa wird im Vergleich mit allen anderen erfragten Kommunikationswegen als mit Abstand am individuellsten, interaktivsten, informativsten und emotionalsten eingestuft, was nicht weiter verwundert (Abbildung 17). Schließlich bietet das persönliche Gespräch die Möglichkeit, durch Fragen und Antworten spontan und flexibel auf das Gegenüber einzugehen, Informationen je nach Bedarf aufzubereiten und weiterzugeben und zugleich Gefühle, Stimmungen und Bewertungen auszudrücken. Dass ein persönliches Gespräch zwischen Unternehmensvertreter (z. B. Verkäufer) und Kunde i. A. jedoch teurer als Massenkommunikation ist, verhindert ihren breiteren Einsatz in der Unternehmenskommunikation.

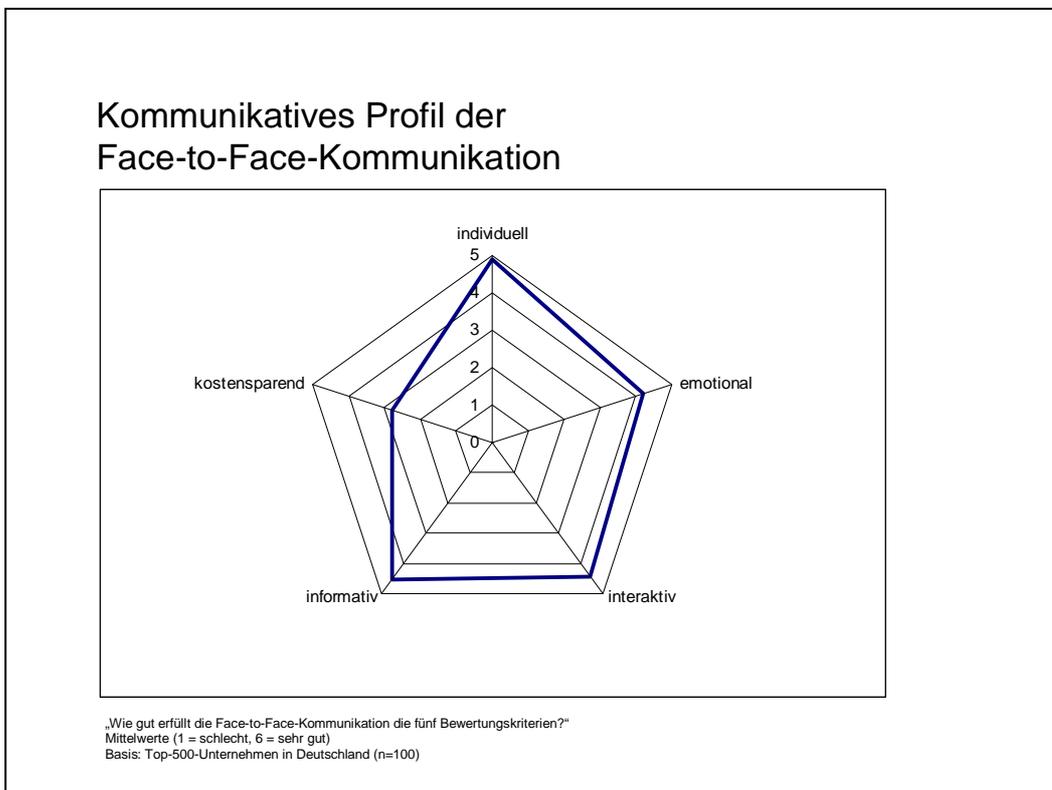


Abb. 17

Mitarbeiterkommunikation

Die Mitarbeiterkommunikation weist nahezu identische Ausprägungen bei den Kriterien individuell, emotional, interaktiv und kostensparend auf (Abb. 18). Lediglich der Informationsgehalt der internen Kommunikation weicht

zur stärkeren Ausprägung von den anderen Charakteristika ab. Auch dieses Ergebnis lässt Rückschlüsse auf die theoretische Verortung der internen Kommunikation zu. Sie ist in erster Linie durch Information gekennzeichnet. Information über aktuelle Entwicklungen der Wirtschaftstätigkeit, über neue Produkte und Dienstleistungen, über personelle oder organisatorische Änderungen und nicht zuletzt über alle Bereiche, die die unmittelbare Tätigkeit des Einzelnen (z. B. in Projekten) betreffen.

Darüber hinaus kommt jedoch auch der Interaktion eine zentrale Rolle zu, die nicht zuletzt auch durch emotionale Kommunikation erfolgen kann. Denn Mitarbeiterkommunikation muss den Mitarbeiter immer auch bei seinen Bedürfnissen, Hoffnungen und Ängsten abholen, um ihn in das Unternehmen zu integrieren und die für ihn möglichst optimale kommunikative Umgebung zu schaffen.

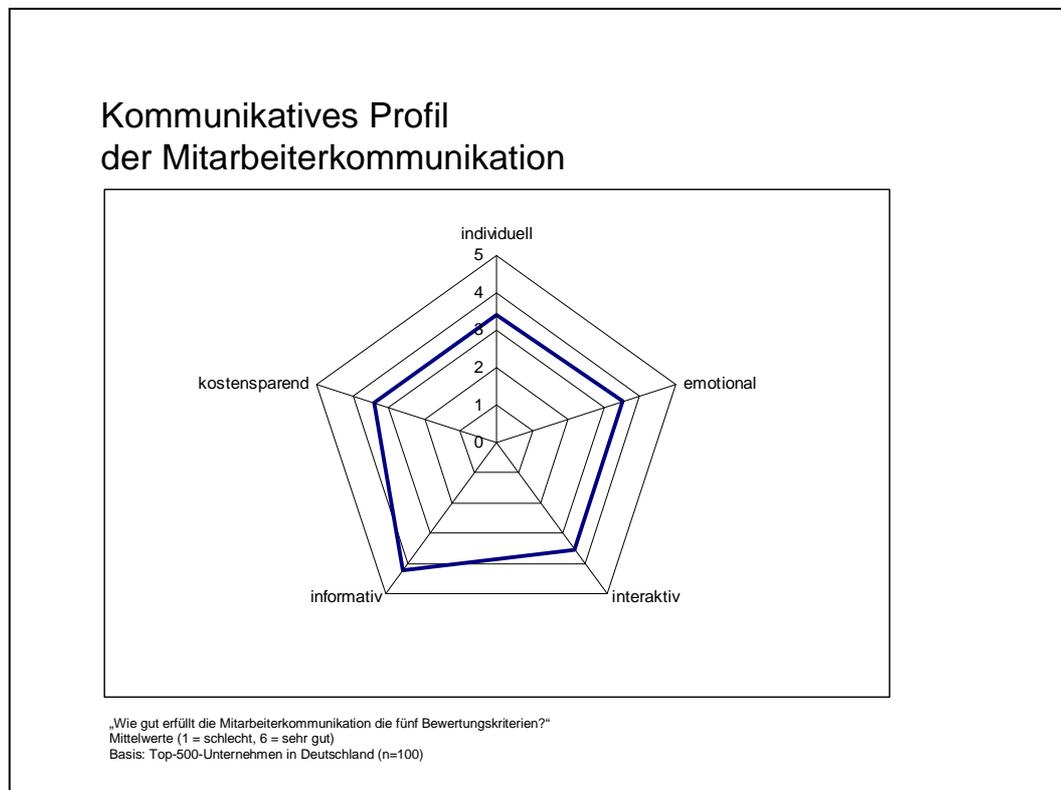


Abb. 18

Sponsoring

Das Sponsoring schneidet im Vergleich zu den anderen Kommunikationswegen verhältnismäßig schlecht ab: Es ist der teuerste und zugleich am wenigsten informative und interaktive Kommunikationsweg (Abbildung 19).

Bedenkt man, dass sich Sponsoring z. B. über Kultur-, Umwelt oder Programmsponsoring immer an Gruppen richtet, so überrascht dieses Ergebnis nicht. Entsprechend weist das Sponsoring auch im Kriterium Individualität lediglich durchschnittliche Werte auf. Die besondere Stärke des Sponsoring sehen die Befragten im Aspekt der Emotionalität. Durch den Imagetransfer zwischen Sponsor und Gesponsortem gelingt es im Idealfall, das meist emotionale Umfeld der Gesponsorten (z. B. Fussball, Popkonzert, Spielfilm) auch auf Produkte, Dienstleistungen oder das Unternehmen als Ganzes zu übertragen. Auf diese Art und Weise können „neutrale“ Produkte oder Dienstleistungen mit emotionalen Aspekten kombiniert und „emotional aufgeladen“ werden.

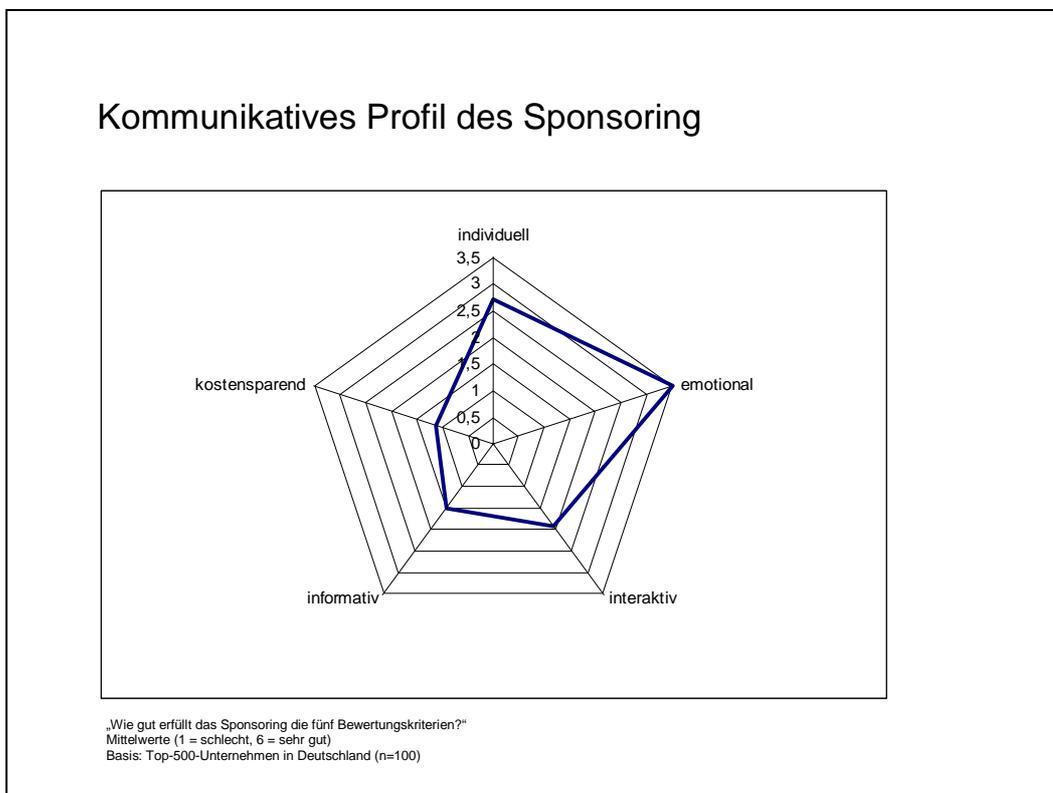


Abb. 19

Eventkommunikation

Für Messen und Ausstellungen zeigen sich im Vergleich zur Bewertung sonstiger Events interessante Unterschiede. Messen und Ausstellungen werden von den befragten Kommunikationsverantwortlichen als wesentlich informativer und interaktiver als andere Events wahrgenommen. Messen und Ausstellungen dienen schließlich in erster Linie der Information eines Fachpublikums oder eines interessierten Breitenpublikums und ermöglichen

durch den direkten, persönlichen Austausch z. B. am Messestand eine hohe Interaktivität. Sonstige Events haben gegenüber Messen und Ausstellungen den Vorteil, dass sie häufig individueller sind, weil sie eine spezifische, meist sehr eng zugeschnittene Zielgruppe ansprechen. Außerdem werden sie von den Befragten als weitaus emotionaler eingestuft als Messen und Ausstellungen. Insofern kann vermutet werden, dass Events weniger der Information als vielmehr der emotionalen Bindung dienen. Legt man die beiden Kurven übereinander, so ergibt sich das in Abbildung 20 dargestellte Bild.

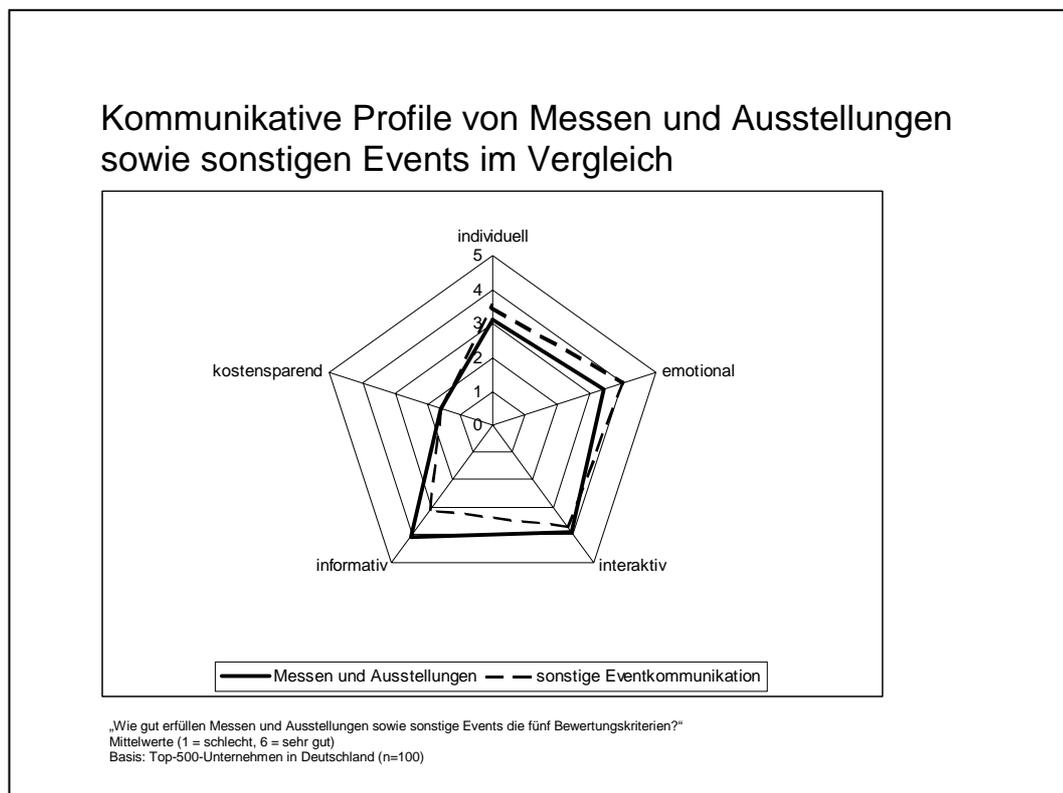


Abb. 20

Gedruckte und digitale Medien

Ähnlich aussagekräftige Ergebnisse zeigen sich für den Vergleich von gedruckten Medien mit Online-Kommunikation (Abbildung 21). Im Aspekt der Information wird sowohl gedruckte als auch digitale Kommunikation von Praktikern als gleichwertig eingeschätzt. In Bezug auf die Emotionalität, die die beiden Medien vermitteln, zeigen sich erste Unterschiede. Demnach kann gedruckte Kommunikation emotionaler sein als Online-Kommunikation. Es kann vermutet werden, dass sich hier die Tatsache widerspiegelt, dass bei papiernen Medien einerseits Bilder, Fotos und Farbe

stärker wirken, sie andererseits einen weitgehend linearen Lesefluss erzwingen, der eine emotionale Dramaturgie weit besser umsetzen kann als etwa auf einer non-linearen, interaktiv zugänglichen Website. Im Gegenzug dazu ist Online-Kommunikation individueller, preisgünstiger und interaktiver als dies gedruckte Medien sein können.

Insbesondere den Aspekt der Interaktivität betonen die Befragten. Online-Medien können sowohl über die vorhandenen Feedbackkanäle (wie z. B. E-Mail) als auch durch die Interaktion mit dem Medium selbst (z. B. Datenbankabfragen) einen Austausch zwischen Kunde und Unternehmen sicherstellen.

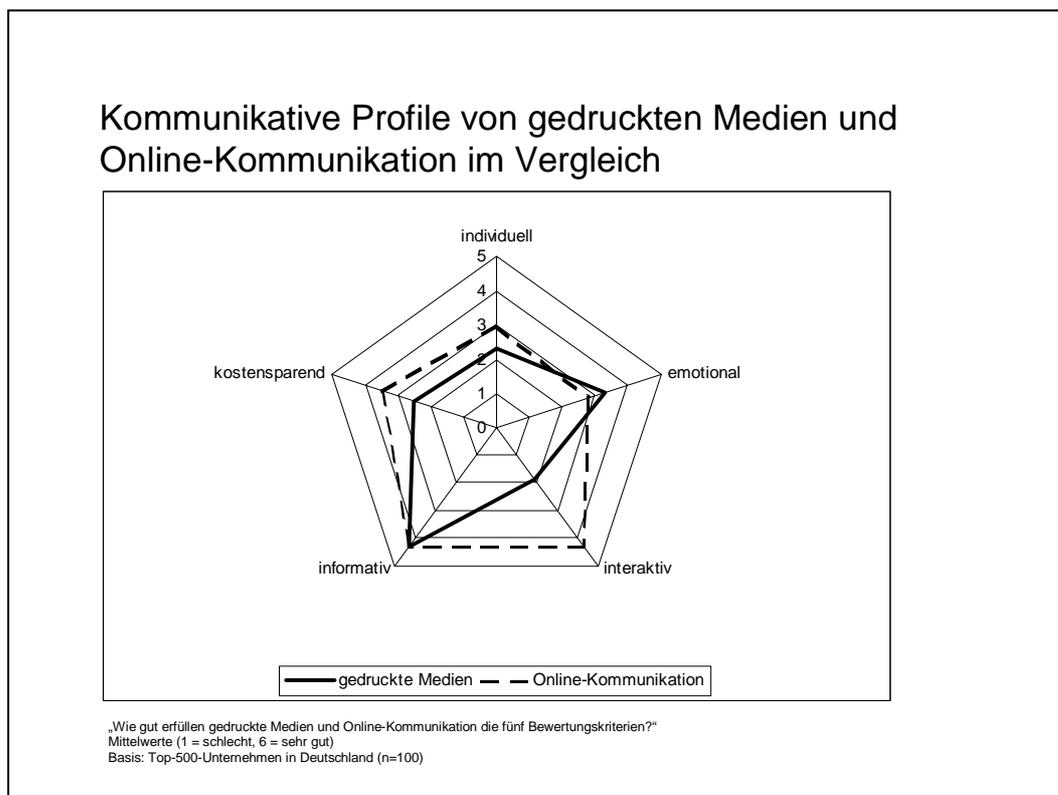


Abb. 21

Werbung und Public Relations

Ähnlich interessant stellt sich der direkte Vergleich von Werbung und Öffentlichkeitsarbeit dar. Während die Werbung in erster Linie emotional kommuniziert, weist die PR deutlich höhere Werte für die Kriterien „interaktiv“, „informativ“, „individuell“ und „kostensparend“ auf. Besonders den Informationscharakter von PR betonen die Befragten (Abbildung 22).

Durch eine Kombination von PR und Werbung lassen sich demnach alle fünf Kriterien relativ gut abdecken. Die Werbung betont das emotionale Element, indem sie z. B. den Kunden emotional an das Produkt bzw. die Marke bindet. Die PR hingegen spricht eher das kognitive System an, indem sie rational kommuniziert und Informationen und Argumente anbietet.

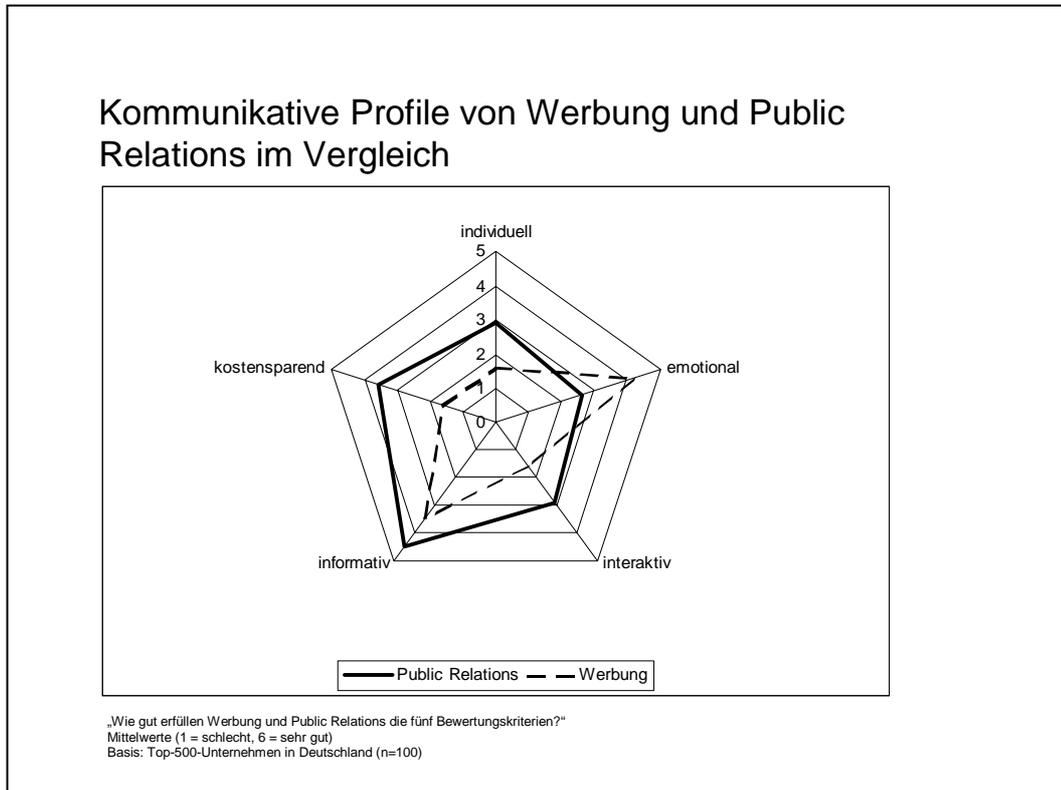


Abb. 22

Zusammenfassung: Leistungsvergleich der Kommunikationswege

Unter dem Aspekt der Kosteneinsparung liegt die PR im Gesamtvergleich an erster Stelle, gefolgt von der Online-Kommunikation. Für die PR ergeben sich deshalb eher geringe Kosten, weil sie große Zielgruppen relativ günstig (z. B. über Informationsmittler wie die Medien) ansprechen kann. Insofern erreicht sie mit relativ geringen Einsätzen eine große Breitenwirkung. Die Online-Kommunikation hat ihrerseits unter Kostengesichtspunkten den Vorteil, dass Informationen für das Internet häufig „Abfallprodukt“ von Image-Flyern oder Kundenzeitschriften sind. Zudem ist die digitale Bereitstellung – trotz technischer Kosten – deutlich preisgünstiger als gedrucktes Material, nicht zuletzt da keine Versandkosten anfallen.

In Bezug auf die Individualität der Kommunikation liegt die persönliche Kommunikation auf einem deutlichen ersten Platz. Auch bei den restlichen drei Kriterien weist sie im Vergleich die höchsten Ausprägungen auf, wenn die Abstände zu den zweitplatzierten Kommunikationswegen auch geringe ausfallen. Als ausgesprochen emotional wird etwa auch die Werbung wahrgenommen. Die PR gilt als sehr informativ, die Online-Kommunikation als interaktiv.

Diese Ergebnisse zeigen, dass jeder Kommunikationsweg spezifische Stärken und Schwächen aufweist. Entsprechend ihrer Stärken werden sie bestimmten Zielsetzungen und Aufgabenstellungen zugeordnet und in der Praxis im Sinne einer integrierten, crossmedialen Kommunikation eingesetzt. Die integrierte Kommunikation trägt der Überzeugung Rechnung, dass alle Kommunikationswege, -kanäle und -instrumente des Unternehmens aufeinander abgestimmt sein sollten, um optimale Kommunikationserfolge erzielen zu können. Der Cross-Media-Begriff bezeichnet seinerseits eine medienübergreifende Erstellung, Bearbeitung und Verteilung von Inhalten im Zuge der internen und externen Unternehmenskommunikation. Beide Aspekte können unter dem Stichwort der organisatorisch, personell und inhaltlich vernetzten Kommunikation zusammengefasst werden.

Ausblick: Trends der Kundenkommunikation

Bedeutungszuwachs digitaler Kommunikation

Betrachtet man die gedruckten und digitalen Medien, die im Rahmen der Kundenkommunikation eingesetzt werden, näher, so zeigt sich eine deutliche Dominanz der Online-Kommunikation. Besonders dem Internet messen die befragten Leiter Corporate Communications eine große Bedeutung bei. Gerade in der aktuellen Konjunkturlage gewinnen Kommunikationsinstrumente, die sich durch eher niedrige Kosten auszeichnen, an Gewicht.

Als wichtig werden auch Broschüren und Kundenmagazine eingestuft. Allerdings geht nach Ansicht der Kommunikationsexperten der Trend weg von Broschüren hin zu geschlossenen Informationsbereichen für Kunden auf Unternehmenswebsites. Bis in zehn Jahren werden geschlossene Nutzerplattformen wesentlich wichtiger werden, so schätzen die Befragten (Abbildung 23).

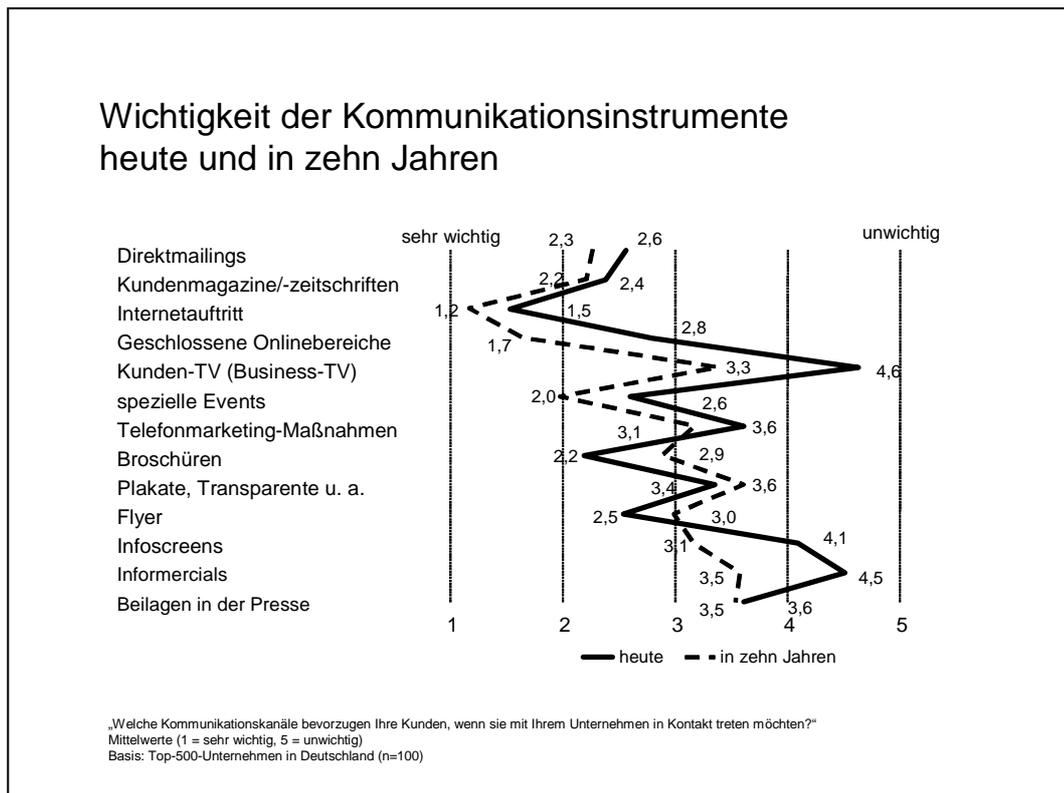


Abb. 23

Unter geschlossenen Nutzerplattformen werden passwortgeschützte Bereiche auf Unternehmenswebsites verstanden. Im Rahmen der Pressearbeit haben sich solch exklusive Bereiche für die Vorab-Information von Journalisten bereits etabliert. Zur Ansprache und Bindung von Kunden erscheinen v. a. „virtual communities“ viel versprechend. Eine virtuelle Gemeinschaft ist ein soziales Netzwerk von Menschen, die sich über das Medium Internet entlang gemeinsamer Interessen oder Themen zusammenfinden. Sie entwickeln ein Zusammengehörigkeitsgefühl und identifizieren sich sowohl mit der Community als auch mit dem jeweiligen Thema.

Aus Sicht eines Unternehmens sind v. a. der Netzwerkcharakter und die starke Bindung der Mitglieder an das Thema von Bedeutung. Gelingt es dem Unternehmen, eine solche Community z. B. zu einzelnen Produkten oder zu seinem sozialen Engagement ins Leben zu rufen, so bieten sich hervorragende Möglichkeiten zur Bindung der Community-Mitglieder an das Unternehmen. Ein Großteil dieser Mitglieder wird aus Kunden bestehen, da sie über ihren Kauf bereits eine erste, wenn auch lose Bindung zum Unternehmen eingegangen sind. Diese Beziehung kann kommunikativ gestärkt werden, indem sich die Mitglieder sowohl untereinander als auch mit Unternehmensvertretern zu unternehmens-, produktbezogenen oder anders

gearteten Themen austauschen. Durch einen Passwortschutz entsteht eine Exklusivität, die das Zusammengehörigkeitsgefühl weiter steigern kann.

Über die Kundenbindung hinaus bieten Communities aus Sicht die Unternehmens hervorragende Möglichkeiten, sich über die Stimmungen innerhalb der Bezugsgruppen zu informieren. Sind die Kunden mit dem Produkt zufrieden? Wie beurteilen sie den Service? Stößt das neu begonnenen soziale Engagement des Unternehmens auf Zustimmung oder überwiegt die Kritik? Virtuelle Communities mit Kunden und anderen am Unternehmen interessierten Gruppen können durch eine systematische Beobachtung hervorragend als Frühwarnsysteme für mögliche Konflikte dienen. Insofern kommt ihnen nicht nur für die Kommunikation vom Unternehmen zum Kunden, sondern auch für die Rückmeldung vom Kunden zum Unternehmen eine bedeutende Rolle zu.

Kunden-TV: Infoscreens und Infomercials

Auch für Infoscreens und Infomercials erwarten die Praktiker starke Zuwächse, so dass im Business- und Kunden-TV ein weiterer Wachstumsbereich der Kundenkommunikation vermutet werden kann. Business-TV ist einer der neueren Kommunikationswege.

Infoscreens sind Bildschirme, die an öffentlichen Plätzen (z. B. in Rathäusern, Wartehallen oder Zügen) angebracht sind. Sie bieten Unternehmen die Möglichkeit, die breite Öffentlichkeit (also auch Kunden) in Phasen des Wartens oder der Langeweile mit kurzen Informations- oder Werbespots anzusprechen. Dazu werden Sendeschleifen produziert, die neben diesen eher werblich gestalteten Spots auch Weltnachrichten oder Informationen (wie z. B. Streckenverlauf des Zuges, indem der Zuschauer gerade sitzt) enthalten. Durch die Kombination mit solchen Informationen hofft man, beim Zuschauer eine höhere Aufmerksamkeit zu erzeugen und auch für die Unternehmensspots oder -nachrichten zu halten. Durch die andauernde Wiederholung der Sendung in Form einer Endlosschleife wird gewährleistet, dass in diesem Umfeld so viele Menschen wie möglich erreicht werden. Infomercials sind ähnlich aufbereitete Werbesendungen, die jedoch über das heimische Fernsehgerät empfangen werden können. Sie sind länger als die Spots, die für Infoscreens produziert werden, gelten aber ebenso als Werbung.

Das klassische Kunden-TV lässt sich – im Gegensatz zu Infomercials und infoscreens – eher dem PR-Bereich zurechnen. Hier handelt es sich um au-

dio-visuelle Sendungen, die den Informationsaspekt in den Vordergrund rücken. Sie können entweder über Fernsehgeräte oder über Computer via Internet empfangen werden. Meist wird Kunden-TV in Verkaufsräumen ausgestrahlt und ist dann stark auf Produkte oder Dienstleistungen fokussiert. Am heimischen Fernseher ist klassisches Kunden-TV bislang nur selten zu sehen: Die geltenden medienrechtlichen Bestimmungen verhindern seinen breiten Einsatz im öffentlichen Fernsehen, so dass Kunden-TV auf eine klar begrenzte Gruppe wie z. B. Premium-Kunden oder auf Verkaufsräume des Unternehmens an sich beschränkt bleiben muss.

Schaffung emotionaler Erlebniswelten

Auch die Eventkommunikation ist nach Ansicht der befragten Kommunikationsverantwortlichen einer der Bereiche, die im Rahmen der Kundenansprache zunehmend an Bedeutung gewinnen werden. Sie vermuten, dass der Eventbereich bis in zehn Jahren wesentlich stärkeres Gewicht für die Kundenkommunikation haben wird als er heute aufweist.

Wie können emotionale Erlebniswelten für den Kunden geschaffen werden? Eine mögliche Antwort auf diese Frage ist das Event-Shopping. „Einkaufen oder Shopping wird neben anderen Aktivitäten zu einer ganz wichtigen Form der Freizeitgestaltung“, schreibt Denzel (1999: 16). Die Freizeitgestaltung sei dominiert von dem Wunsch, einerseits etwas zu erleben und andererseits bestehende Freundschaften zu pflegen und neue Kontakte zu knüpfen. Gerade in Zeiten des elektronischen, ortsunabhängigen Einkaufs gewinnen der zwischenmenschliche Kontakt und das sinnliche Erlebnis beim Kauf an Bedeutung.

Das Event-Shopping als eine der neueren Entwicklungen im Bereich der Kundenkommunikation unterstreicht diesen Trend. Der Kauf wird zu einem Erlebnis, das durch Kommunikation einen Eventcharakter erlangt. Der Autokauf etwa hat schon seit Jahren Eventcharakter. Bestes Beispiel ist die VW-Autostadt: „Die Autostadt verbindet unterschiedliche Themen und Blickwinkel zu einer spannungsreichen Erlebniswelt“, so ist auf deren Website zu lesen. Von der Geschichte der Mobilität über die Kinderverkehrsschule bis hin zur Werkstour und der „ErlebnisAbholung“ des neuen Wagens bietet das Konzept einen Erlebnistag, der eindeutig Freizeitpark-Charakter hat.

Literatur

- Arnold, Dieter (2000): *Messepraxis : die professionelle Unternehmenspräsentation bei Messen und Ausstellungen*. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.
- Bruhn, Manfred (1997): *Kommunikationspolitik. Grundlagen der Unternehmenskommunikation*. München: Vahlen.
- Bruhn, Manfred (1991): *Sponsoring: Unternehmen als Mäzene und Sponsoren*. Wiesbaden: Gabler.
- Gedenk, Karen (2002): *Verkaufsförderung*. München: Vahlen.
- Hermanns, Arnold (1997): *Sponsoring: Grundlagen, Wirkungen, Management, Perspektiven*. 2. völlig überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Vahlen.
- Kinnebrock, Wolfgang (1993): *Integriertes Eventmarketing: Vom Marketing-Erleben zum Erlebnismarketing*. Wiesbaden: Gabler.
- Kloss, Ingomar (Prof. Dr.) (2003): *Werbung. Lehr-, Studien- und Nachschlagewerk*. 3., völlig überarb. und stark erw. Aufl. München/ Wien: Oldenbourg.
- Kunczik, Michael (2002): *Public Relations. Konzepte und Theorien*. 4., völlig überarbeitete Auflage. Köln: Böhlau.
- Mast, Claudia (2002): *Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Ronneberger, Franz / Rühl, Manfred (1992): *Theorie der Public Relations. Ein Entwurf*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Selinski, Hannelore / Sperling, Ute (1995): *Marketinginstrument Messe : Arbeitsbuch für Studium und Praxis*. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Wahren, Heinz-Kurt (1987): *Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion in Unternehmen. Grundlagen, Probleme und Ansätze zur Lösung*. Berlin; New York: De Gruyter.

Der umworbene Kunde – Meilensteine für eine erfolgreiche Kommunikation

von Claudia Mast

Welche Geldanlageform soll man wählen? Was ist besser – eine Filial- oder Direktbank? In den Köpfen vieler Kunden herrscht große Verunsicherung, wenn sie an ihre finanziellen Angelegenheiten von der Altersvorsorge bis zum täglichen Kontoverkehr denken. Der Markt der angebotenen Finanzprodukte mit seinem Variantenreichtum ist für sie unüberschaubar geworden. Der Einbruch der Aktien nach den Boomjahren und die Volatilität der Kurse verstärkt zudem das Gefühl, die Entwicklungen eigentlich nicht mehr zu verstehen. Unsicherheit macht sich breit und in vielen Fällen auch Überforderung, denn die Fülle kaum unterscheidbarer Produktangebote macht den Konsumenten zurückhaltend.

Je schwieriger die Wettbewerbsbedingungen werden, desto wichtiger ist es für Kreditinstitute, offensive Strategien zum Umgang mit ihren Kunden zu entwickeln. Es verursacht mindestens die fünffachen Kosten, neue Kunden zu gewinnen als bestehende Kunden zu halten. Kundenbindungsstrategien sind also im Vergleich zu Marktanteilsstrategien nicht nur kostengünstiger, sondern in der derzeitigen Wirtschaftskrise überlebenswichtig für Kreditinstitute.

Die Kundenbindung wird in den meisten Branchen, vor allem in den Dienstleistungen, noch weit vor der Produktqualität, den Kosten oder der Markenbekanntheit als wichtigster Erfolgsfaktor eingeschätzt. Das ist das Ergebnis einer im Frühjahr 2003 von der Unternehmensberatung Roland Berger durchgeführten Studie über Kundenbindungsprogramme in großen deutschen Unternehmen. Banken und Versicherungen – so diese Erhebung – haben allerdings im Vergleich zu anderen Branchen noch einen deutlichen Nachholbedarf.

Die Zeit drängt, denn Kunden nutzen immer häufiger mehrere Geldinstitute gleichzeitig. Außerdem gehen seit Jahren die persönlichen Besuche in den Filialen zurück und Electronic Banking nimmt zu. Die persönliche Betreuung in den Filialen ist wichtig, verliert aber tendenziell an Bedeutung. Vielmehr sind die Kunden immer mehr den Kommunikationsaktivitäten der

Konkurrenten ausgesetzt und können vergleichen, welchem Institut es besser gelingt, ihre Wünsche richtig zu erfüllen.

Kundenbindung – wichtigstes Ziel in der Wirtschaftskrise

In einer solchen Situation setzen erfolgreiche Kommunikationsstrategien bei der Kundenbindung durch zielgenaue Kundeninformation an mit dem Ziel, die Kunden in kontinuierliche Kommunikationsaktivitäten einzubetten, damit sie sich an das Geldinstitut gebunden und mit ihm verbunden fühlen. Jedenfalls soll ihnen ein eventueller Wechsel gefühlsmäßig schwer fallen. Darüber entscheiden nicht nur rationale Kriterien wie Produkteigenschaften, Preis oder Vertrieb, sondern vor allem das Gelingen von Kommunikationsbeziehungen. Solche Beziehungen zu haben, ist Geld wert – allerdings nur, wenn sie auch genutzt und kontinuierlich gepflegt werden.

Die Umfrage des Fachgebiets Kommunikationswissenschaft und Journalistik der Universität Hohenheim (Stuttgart) im März 2003 unter den Top-500-Unternehmen in Deutschland ergab ein klares Votum über alle Branchengrenzen hinweg. Kunden und Mitarbeiter sind die wichtigsten Zielgruppen für die Kommunikation in der derzeitigen schwierigen Wettbewerbslage. Die Unternehmen konzentrieren sich auf die wichtigsten Partner der Wertschöpfung und fokussieren ihre Kommunikationsaktivitäten auf diese entscheidenden Gruppen. Die Mitarbeiter – ob am Schalter, in der Researchabteilung, im Call Center oder nach Feierabend im Bekanntenkreis – prägen das Bild der Kunden von Kreditinstituten. Effiziente Kundenkommunikation beginnt also mit der Überzeugung der eigenen Mitarbeiter, dass von ihrer fachlichen Kompetenz sowie Servicebereitschaft, Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft der Geschäftserfolg abhängt. Medien als Multiplikatoren für die öffentliche Meinungsbildung nehmen eine Sonderstellung ein. Alle anderen Zielgruppen der Kommunikation haben eine deutlich geringere Bedeutung.

Gut drei Viertel aller Unternehmen sehen in der Kundenbindung das wichtigste Ziel in der Wirtschaftskrise (vgl. Abbildung 24). Kunden sollen wieder Käufer werden (60 %) und benötigen daher Informationen über Produkte und Dienstleistungen (63 %). Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen setzen auf Imageverbesserungen und Bekanntmachung der Marke, um bei potenziellen Kunden wahrgenommen zu werden. Für offensive Marktanteilsstrategien, die versuchen, Kunden von Konkurrenten abzuwerben, plädieren nur 18 % der 500 umsatzstärksten Firmen in Deutschland.



Abb. 24

Vier-Stufen-Plan der Kundenkommunikation

Für die Kundenkommunikation der Kreditinstitute ergeben sich daraus wichtige Meilensteine für eine erfolgreiche Ansprache und Bindung von Kunden (vgl. Abbildung 25). Zwischen einem Kreditinstitut und seinen Kunden existiert eine Vielzahl an Kontaktmöglichkeiten. Sie beginnen bei den klassischen Werbespots, Anzeigen und Werbematerialien, über die Kunden ihr Kreditinstitut wahrnehmen. Diese Kommunikationswege können nur allgemeine Informationen transportieren und weder die speziellen Interessen des Kunden noch die aktuellen Angebote berücksichtigen. Wie alle Werbemaßnahmen kämpft dieser Kommunikationskanal mit dem Problem der Informationsüberflutung. Nicht nur die Kanäle sind verstopft, sondern langsam auch die Köpfe der Menschen.

Immer mehr Kunden reagieren zudem unwillig auf Werbung. Das Problem der Reaktanz (= Kunde wendet sich aktiv gegen Werbeeinflüsse) wird häufig unterschätzt, da sich Kunden auch nachträglich noch gegen bereits erfolgte Beeinflussungsversuche wehren. Sie versuchen, ihre Entscheidungsfreiheit dadurch wieder herzustellen, dass sie das „Angebot“ ablehnen oder die Attraktivität aller anderen Alternativen, z. B. die von konkurrierenden Geldinstituten, aufwerten. Schlimmstenfalls wird aus einem ehemaligen

Kunden ein überzeugter Gegner des Unternehmens. Kein Wunder, dass die meisten Unternehmen in der Kundenbindung vor allem auf PR-Maßnahmen, z. B. Kundenzeitschriften, Broschüren, Flyer u. a. setzen.



Abb. 25

Kundenorientierung als durchgängige Leitidee

Angesichts der Wettbewerbssituation und des Ringens vieler Konkurrenten um die Aufmerksamkeit der Kunden werden diejenigen Kommunikationsmaßnahmen erfolgreich sein, die zielgruppengenaue ausgerichtet sind und die es dem Kunden auch erlauben, seinerseits seine Wünsche zu artikulieren oder berücksichtigt zu sehen. Wer einen elektronischen Newsletter abbestellt, sollte auch zügig von ihm „erlöst“ sein. Wer einmal Interesse an einem speziellen Rentenfonds bekundet hat, sollte nicht mit einem kiloschweren Informationspaket „bedient“ werden.

Kunden haben immer weniger Zeit, aber immer mehr Entscheidungen zu fällen und sind meist verunsichert bis überfordert. Sie sind aber auch ungeduldiger geworden und wollen exakte, zeitnahe Antworten erhalten. Nur wenn Kommunikationsmaßnahmen wirklich auf diese Bedingungen ausgerichtet sind, trägt Kundenkommunikation zur Wertschöpfung bei. In vielen

Kreditinstituten ist jedoch die klare Kundenorientierung der Kommunikationsmaßnahmen noch keinesfalls Praxis. Viele Aktionen werden aus dem Bedürfnis heraus umgesetzt, einen Bereich, ein Projekt oder ein Produkt aus der Sicht der verantwortlichen Akteure darzustellen und weniger aus der Sicht des Kundennutzens zu erläutern. Auch Bereichsegoismen können zu Darstellungsformen und Erklärungen führen, die der Kunde einfach nicht versteht. Außerdem interessieren ihn interne Strukturen und Entwicklungen von Geldinstituten meist nur am Rande, die Entwicklungen auf den Konten dagegen sehr.

Kundenzufriedenheit durch ein stimmiges Gesamtbild

Werden Kommunikationsmaßnahmen angenommen und akzeptiert, können sie zur Zufriedenheit der Kunden beitragen. Service und freundliche, sachkundige Beratung sind heute schon eine Selbstverständlichkeit. Kunden achten vor allem darauf, ob ihre Erwartungen und die gemachten Erfahrungen mit dem Geldinstitut in sich stimmig sind und ziehen eine überwiegend emotionale Bilanz.

Wie etwas wahrgenommen wird, hängt nicht nur von einer Reihe harter Faktoren wie Geschäftskonditionen oder Service ab, sondern vor allem vom „Was“ und „Wie“ der Kommunikation (z. B. Themen, Präsentationsformen, Wahl der Kommunikationswege). Da der Kunde vielfältige Kontakte zu seinem Kreditinstitut hat und auch in zahlreiche Kommunikationswege eingebunden ist, müssen alle Botschaften in ein stimmiges Erscheinungsbild einfließen. Integrierte, d. h. inhaltlich und formal abgestimmte Kommunikation, ist daher unabdingbar. Andernfalls erreichen die Kunden widersprüchliche, uneinheitliche Aussagen oder Botschaften, die sie im nach hinein nicht mehr dem Unternehmen zuschreiben, sondern anderen Quellen. Integrierte Kommunikation ist angesichts der Professionalität der Kommunikationskonzepte von Direkt- und Großbanken ein Muss, denn kein Kreditinstitut kann sich in der heutigen Wettbewerbslage erlauben, den Kunden durch uneinheitliche Kommunikation zu verunsichern.

Kundenbindung durch Einbindung in Kommunikationsnetze

Zufriedene Kunden sind eine wichtige Etappe auf dem Weg zur Kundenbindung, aber keineswegs eine Garantie. Analysen des Kundenmonitor Deutschland (ServiceBarometer AG München) weisen darauf hin, dass die Zufriedenheit der Kunden sich immer stärker abkoppelt von der Absicht,

sich zu binden oder z. B. aktiv eine Weiterempfehlung auszusprechen. Faktoren, die darauf einwirken, dass selbst zufriedene Kunden sich nicht binden wollen, hängen mit den Lebensumständen zusammen (z. B. steigende Mobilität), aber auch mit dem zunehmenden Bedürfnis nach Abwechslung und dem stärkeren Einfluss von Imagekomponenten. Für Kreditinstitute, die keine „sichtbaren“ Produkte wie z. B. Autos herstellen, die ihre Ausstrahlungskraft entfalten können, bedeutet dies, dass die Anstrengungen in der Kommunikationsarbeit um ein Vielfaches fokussierter, offensiver und aufwändiger sein müssen.

Kundenbindung beruht auf Vertrauen und der emotionalen, kontinuierlichen Einbindung der Kunden in ein Netz unterschiedlicher Medien. Wenn es den Kreditinstituten gelingt, z. B. dass junge Menschen in die Filialen kommen und Girokonten eröffnen, es aber nicht gelingt, die Kunden auch nach dem Berufseintritt weiterhin zu binden, stellen diese Kundenverluste ein ernstes Problem für die gesamte Kommunikation der Geldinstitute dar. Ihr Image scheint in den Augen dieser Kundengruppe nicht wettbewerbsfähig zu sein.

Dabei ist eines klar: Kundenbindung, ist sie erst einmal erfolgreich, rechnet sich. Kunden, die sich ihrem Kreditinstitut emotional verbunden fühlen, haben eine geringere Preissensibilität. Sie verzeihen auch mal einen Fehler, sind gegenüber Cross-Selling-Aktivitäten aufgeschlossen und ihr „Immunsystem“ macht sie für die verlockenden Botschaften der Wettbewerber weitgehend unerreikbaar. Allerdings bedarf es intensiver Anstrengungen, dass ihre Widerstandskraft erhalten bleibt. Eine kluge und kontinuierliche Kommunikationsarbeit, die vor allem auf Public-Relations-Maßnahmen setzt, ist unverzichtbar.

Neue Kunden – Neue Wege

Auch bei einer intensiven Beziehung besteht die Gefahr, dass ein Kunde den Kontakt zum Kreditinstitut reduziert oder gar abbricht. Gründe dafür können z. B. attraktive Konkurrenzangebote, wiederholte Fehler in der Geschäftsbeziehung oder ein Nachlassen der Aufmerksamkeit seitens des Geldinstituts sein. Es hängt in der Regel von der Ursache für den Abbruch der Beziehung ab, ob es leichter ist, einen ehemaligen Kunden zurückzuholen oder einen neuen zu gewinnen. Das Hauptproblem besteht aber darin, zunächst die Aufmerksamkeitsschwelle mit neuen Botschaften zu durchbrechen. Dazu lassen sich die Kreditinstitute neue, bislang noch nicht beschrittene Wege der Kundenkommunikation einfallen. Sie reichen vom Kunden-

stammtisch, den die Geschäftsführung mit ausgewählten Kunden veranstaltet, über geschlossene Nutzergruppen im Internet und kundenspezifische Portale bis hin zu Online-Kundenmagazinen, die meist eng mit den gedruckten Ausgaben verzahnt sind.

Für Dienstleistungsunternehmen steht der Kunde im Zentrum der Service- und Kommunikationsbemühungen. Er ist der wichtigste Ansprechpartner, den es zu überzeugen gilt. Er hängt in den meisten Fällen nicht vom Geldinstitut ab, vielmehr hängt das Geldinstitut von ihm ab. Auf die offen gestellte Frage an die Top-500-Unternehmen, wie sie den Begriff Kunde beschreiben würden, antworteten einige kurz und bündig: „Unser Lebenselixier!“ „Partner erster Priorität. Ohne ihn geht nichts.“ „Unsere Kunden müssen wir jeden Tag neu begeistern. Sie bezahlen unser Gehalt.“

Welche Kommunikationswege im Discount-Zeitalter greifen

Je stärker die Kreditinstitute ihre Produkte über den Preis anbieten, z. B. in Form von Rabatten und vielfältigen Angebotskonditionen, desto wechselwilliger werden die Kunden. Sie sind angesichts des Variantenreichtums der Finanzdienstleistungen ohnehin schon stark verunsichert, manchmal sogar überfordert. Wenn Kommunikationskonzepte im Discount-Zeitalter den Preis vor einer Kaufentscheidung allzu sehr in den Vordergrund rücken, zerstören sie gleichzeitig gewachsene Beziehungen zu den Kunden. Schließlich geht es dann darum, ein Finanzprodukt weniger wegen der Marke, der Qualität oder gar aus Loyalität zu einem Kreditinstitut zu kaufen, sondern den billigsten Anbieter zu wählen.

Die Verbraucher können sich z. B. im Internet eine völlig neue Transparenz auf dem Markt der Kreditinstitute verschaffen. In Zeitschriften und Zeitungen werden zudem Übersichten über das günstigste Baugeld, die niedrigsten Kontoführungsgebühren oder die höchsten Tagesgeldzinsen veröffentlicht. Der Preisvergleich lädt geradezu ein, nach noch günstigeren Produkten zu suchen. Kein Wunder, dass die Kunden bei dieser Schnäppchenjagd immer häufiger preiswertere Angebote anderer Kreditinstitute wählen. Sie können dabei vergleichen, wem es gelingt, ihre Wünsche besser zu befriedigen und kommen so auf den Geschmack, den Anbieter auch mal zu wechseln. Sie werden mit Argumenten und Preisnachlässen umworben wie noch nie.

Kunden kommen immer seltener in die Filialen. Kundenbindung ist daher das oberste Ziel der Kreditinstitute im Discount-Zeitalter geworden. Mit

(noch mehr) Werbung ist dieses Ziel aber nicht zu erreichen, allerdings auch nicht mit noch besserer Beratung in den Filialen. Auch wenn die Berater noch so freundlich und servicebereit agieren, sie haben immer weniger Chancen, überhaupt mit den Kunden in Kontakt zu kommen. Noch Ende der 90er Jahre wurden etwa zwei Drittel aller Transaktionen mit Kreditinstituten in den Filialen erledigt. Der dort von den Kunden erlebte Service, das Kommunikationsklima und die persönliche Kompetenz der Berater hatten einen großen Einfluss. Inzwischen haben Kreditinstitute immer weniger Chancen, ihre Kunden über Face-to-Face-Kommunikation anzusprechen. Etwa die Hälfte aller Transaktionen erledigen die Kunden heute per Electronic Banking und in etwa knapp 20 % der Fälle greifen sie zum Telefon bzw. nutzen Fax bzw. E-Mail. Nur bei jedem fünften Vorgang suchen sie eine Filiale persönlich auf.

Kunden kommen also immer weniger in die Filialen. Die Anzahl ihrer Besuche ist rückläufig. Gleichzeitig forcieren jedoch die Kreditinstitute ihre technischen Vertriebskanäle, um dem Kostendruck zu begegnen. Durch persönliche Kommunikation in der Filiale kann also die Kundenbindung immer weniger gestärkt werden. Welche Möglichkeiten verbleiben dann noch, um mit den Kunden in Kontakt zu treten und sie zu überzeugen?

Kommunikationsinstrumente müssen also, damit sie überzeugen, in den Augen der Kunden „glaubwürdig“ und „attraktiv“ erscheinen. Denn diese sind inzwischen angesichts der zahlreichen Offerten widerborstig und wählerisch geworden. Auf keinen Fall sollten sie unterschätzt werden. Ihre Ablehnung von allzu lauter und aufdringlicher Werbung ist unübersehbar. Daher werden in den meisten Kreditinstituten die Instrumente der Kundenkommunikation neu gewichtet – zugunsten der Public Relations, die in der Wirtschaftskrise deutlich mehr Gewicht erhält.

PR wird wichtiger

Die Kommunikation mit den Mitarbeitern und die externe PR stehen auf dem ersten Platz der Kommunikationswege, auf die die Top-500-Unternehmen in Deutschland im Kontakt mit den Kunden in der Wirtschaftskrise setzen. Ihre Bedeutung wird am höchsten eingeschätzt, wie die Umfrage zur Kundenkommunikation des Lehrstuhls für Kommunikationswissenschaft und Journalistik der Universität Hohenheim (Stuttgart) zeigt. Für Markus Block, Sprecher der Deutschen Bank, bleibt die „individuelle Beratung und der persönliche Dialog zwischen Beratern und Kunden der Schlüssel zur Kundenkommunikation und -bindung.“ Allerdings ist es die

Öffentlichkeitsarbeit, die nunmehr als Instrument der Kundenkommunikation ganz nach vorne gestoßen ist und die bisher klassischen Instrumente der Kundenkommunikation Werbung und Verkaufsförderung bei weitem überholt. PR-Maßnahmen z. B. Kundenzeitschriften, Pressearbeit, Internet-Informationen werden – so das Ergebnis der Umfrage – ebenso intensiv eingesetzt wie die Information und Schulung der eigenen Mitarbeiter. 72 % der Top-500-Unternehmen wollen durch die im Vergleich zur Werbung höhere Glaubwürdigkeit der PR Interesse am Unternehmen wecken und 40 % der Unternehmen mit PR-Maßnahmen vorhandene Kunden halten.

Damit liegt die Einschätzung der Kunden-PR als Kommunikationsinstrument deutlich vor der klassischen Werbung. Sie wird nur noch von 44 % der Unternehmen eingesetzt, um neue Kunden zu gewinnen und nur noch von 27 % zur Kundenbindung. Werbung als Kommunikationsinstrument in der Kundenkommunikation ist offensichtlich an eine Leistungsgrenze gestoßen. Die hohen Kosten bei großen Streuverlusten drücken viele Kreditinstitute in der derzeitigen Situation besonders stark. Hinzu kommt die nachlassende Wirkung von Werbemaßnahmen bei einem völlig überfluteten Kunden, der langsam unwillig wird und den Verheißungen immer weniger glaubt. Kundenzeitschriften mit journalistischen Anspruch und hoher Sachkompetenz haben den Vorteil, dass ihnen Glaubwürdigkeit zuerkannt wird. Sie eignen sich vorzüglich als Dialogmedien, wenn sie Responseelemente enthalten, z. B. Coupons, und können Kunden in ein Netz kontinuierlicher Kommunikationsbeziehungen einbinden.

Kreditinstitute müssen „in einen ständigen Dialog mit den Kunden treten“, sagt Klaus Gourgé, Leiter Corporate Publishing der Dresdner Bank. Er empfiehlt neben der Face-to-Face-Kommunikation das Internet für die tagessaktuelle Information und Kundenmagazine. Sie bringen in journalistisch glaubwürdiger und unaufdringlicher Form den Leser mit der „Themen- und Erlebniswelt des Unternehmens in Kontakt – um ein Vielfaches länger und intensiver als bei den Sekundenkontaktzeiten von Anzeigen und TV-Spots.“

Johannes Friedemann, Leiter Unternehmenskommunikation der Comdirect-Bank plädiert daher für Kommunikationswege mit geringen Streuverlusten wie Kundenzeitschriften, die als Mittel der Kundenbindung und -akquise zunehmend unverzichtbar werden. Wichtiger werden in Krisenzeiten aber vor allem „vertrauensbildende Maßnahmen“ durch Face-to-Face-Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit, die Thomas Henrich vom Geschäftsfeld Private Kunden Marketing der Commerzbank im Auge hat.

Das Internet ist nun auch in der Kommunikation mit den Kunden zu einem wichtigen Instrument geworden. Knapp die Hälfte (47 %) der Top-500-Unternehmen setzen es für die allgemeine Informationspolitik ein, 48 % bereits mit dem Ziel, neue Kunden zu gewinnen und 44 Prozent, um bestehende Kundenbeziehungen zu vertiefen.

Alte Instrumente – neu bewertet

Durch die neuen Kommunikationsziele in der Wirtschaftskrise hat sich auch die Rangordnung unter den geeigneten Kommunikationsinstrumenten geändert. Selbst neue Kunden werden vermehrt über PR-Maßnahmen und nicht Werbeaktivitäten angesprochen. Welche Kommunikationsmittel werden an Bedeutung gewinnen, welche verlieren? Das Internet, bereits jetzt ein wichtiges Instrument der Kundenkommunikation, wird – so die befragten Unternehmen – auch in zehn Jahren noch wichtiger werden. Auch die Kundenzeitschriften, derzeit ein wichtiges Instrument der Kundenansprache, können künftig noch stärker „als zentrales Medium in das gesamte Customer Relations Management einbezogen und noch intelligenter mit den Online-Medien verschränkt werden“, sagt Klaus Gourgé (Dresdner Bank). Wenn E-Mail-Newsletter als Begleitung der Zeitschriften verschickt werden, müssen sie qualitativ äußerst anspruchsvoll sein, sonst verstopfen sie nur als weitere Mail das Posteingangsfach und werden ungelesen gelöscht. Schlimmstenfalls ärgern sich die Kunden, wenn der Inhalt ihnen nicht wirklich ergänzende Informationen mit Nutzwert liefert. Newsletter sollten immer ein Update, aber kein Abbild der gedruckten Inhalte in elektronischer Form sein. Allerdings gilt für gedruckte Kundenzeitschriften wie für einen E-Mail-Newsletter: Sie müssen sich gegen eine große Konkurrenz anderer Medienprodukte behaupten und die Aufmerksamkeitsschwelle bei den Kunden mit journalistischer Qualität durchbrechen.

Kundenzeitschriften werden von den großen Kreditinstituten bereits intensiv genutzt werden. Sie sind Printprodukte mit einer klaren Mission und dennoch einer hohen Glaubwürdigkeit. Mittelständische Unternehmen entdecken ebenfalls nach und nach dieses Instrument, das in das Netz der Kommunikationswege integriert wichtige Wechselwirkungen für den Vertrieb erfüllen kann. Die redaktionellen Inhalte einer Kundenzeitschrift schaffen eher Vertrauen und Glaubwürdigkeit als reine Werbung. Das Magazin kann dadurch stabile Kommunikationsbeziehungen zum Kunden etablieren, die auch weitere Geschäftsprozesse, z. B. Beratungsgespräche, befruchten. Die Beratungskontakte, in denen lediglich Informationen weitergeben werden, können auf diese Weise entlastet werden. Der Berater hat

mehr Möglichkeiten auf inhaltliche Unsicherheiten des Kunden einzuwirken und kann daher „näher am Verkaufsabschluss“ agieren.

Events für Kunden werden derzeit nahezu inflationär veranstaltet. Sie sind ein vergleichsweise teures und zeitintensives Kommunikationsinstrument, dessen Bedeutung wohl in Zukunft noch steigen wird. Broschüren, Flyer, Plakate u. a. hingegen – heute wichtige Elemente der Kundenansprache – werden künftig an Bedeutung verlieren. Lediglich die Directmailings werden im Sinne einer individualisierten Kundenansprache wichtiger werden. Schließlich lautet das übergeordnete Ziel aller Kommunikationsmaßnahmen: volatile Kunden in festen Kommunikationsbeziehungen zu binden und so ihre Loyalität zum Kreditinstitut zu erhöhen. Der Kundenstamm ist der wichtigste Aktivposten der Zukunft.

Public Relations – Profiteur der Wirtschaftskrise

von Claudia Mast

Geiz-ist-geil-Kampagnen, Schnäppchenpreise, Discountstrategien – mit immer schrilleren Argumenten werden die Kunden umworben. Je lauter die Unternehmen ihre Produkte und Dienstleistungen über den Preis anbieten, desto wechselwilliger aber werden die Kunden. Schließlich führt diese Schnäppchenjagd zum billigsten Anbieter. Gekauft wird aufgrund des Preises, weniger aus Loyalität zu einem Hersteller oder Händler.

Kundenbindung ist zum obersten Ziel der Unternehmen in der Wirtschaftskrise geworden. Jedoch ist dieses Ziel durch noch mehr Werbung kaum zu erreichen. Ganz im Gegenteil: Je mehr „Dauertiefpreise“ und Preis-Aktionen locken, desto nachhaltiger werden gewachsene Kundenbeziehungen zerstört. Die Instrumente der Kundenkommunikation werden im Discountzeitalter neu gewichtet und davon profitiert die Public Relations. (Kunden-)PR ist der klare Gewinner der Krise und übernimmt immer größere Anteile der Kundenkommunikation. Dies sind einige Ergebnisse der Umfrage unter den Top-500-Unternehmen in Deutschland, die das Fachgebiet Kommunikationswissenschaft und Journalistik der Universität Hohenheim (Stuttgart) durchführte.

PR ist glaubwürdiger als Werbung

Externe PR und die Kommunikation mit den Mitarbeitern stehen auf dem ersten Platz der Kommunikationswege, auf die die Top-500-Unternehmen in Deutschland im Kontakt mit den Kunden in der Wirtschaftskrise setzen (vgl. Abbildung 26). Auch das Internet hat einen Spitzenplatz in der Kundenkommunikation errungen. Die Kunden-PR, z. B. in Form von Zeitschriften und Broschüren, ist nunmehr ganz nach vorne gestoßen und hat die klassischen Instrumente Werbung und Verkaufsförderung bei weitem überholt. PR-Maßnahmen, z. B. Kundenzeitschriften, Pressearbeit und Internet-Informationen, werden – so das Ergebnis der Umfrage – ebenso intensiv eingesetzt wie die Information und Schulung der eigenen Mitarbeiter.

Damit liegen die Kommunikationsinstrumente der Kunden-PR deutlich vor der klassischen Werbung. Interne und externe PR, Internet, das persönliche Gespräch und Printmedien werden in Krisenzeiten häufiger genutzt als die Werbung, die als Kommunikationsinstrument zum Kunden an ihre Leistungsgrenze stößt. Die hohen Kosten bei großen Streuverlusten belasten die

knappen Budgets der Unternehmen in der schwierigen Wirtschaftssituation besonders stark. Hinzu kommt die nachlassende Wirkung von Werbemaßnahmen bei einem völlig überfluteten Kunden, der langsam unwillig wird und den Verheißungen immer weniger glaubt.

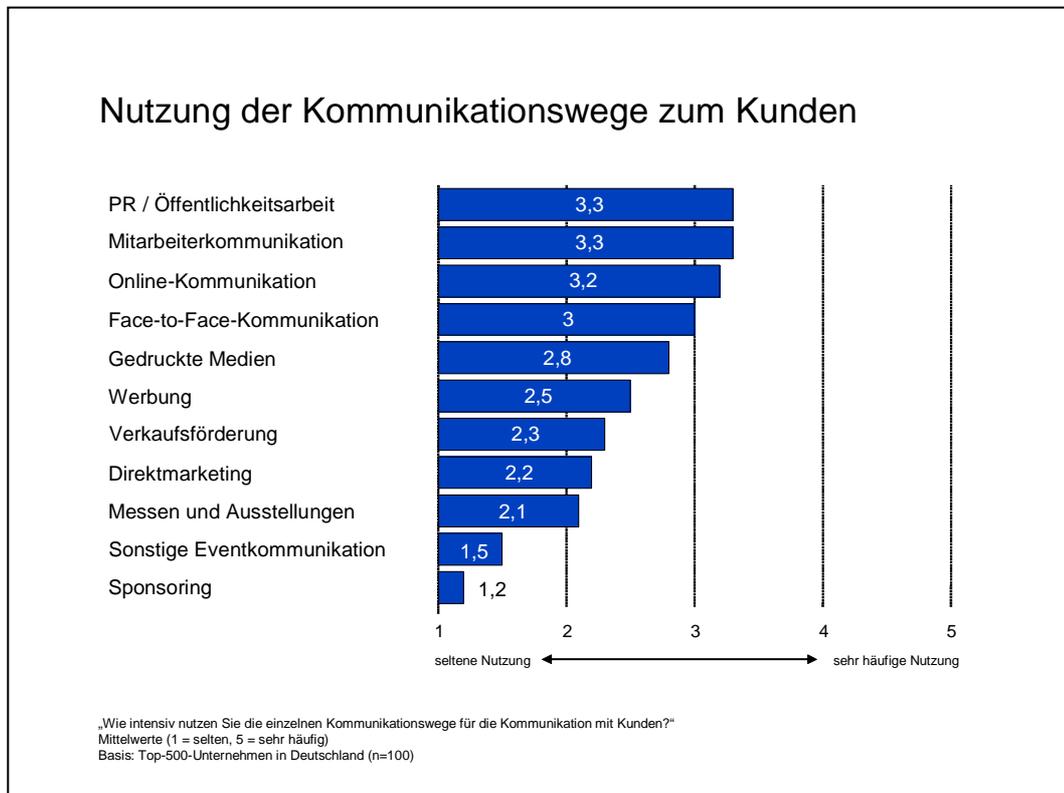


Abb. 26

Um einen Weg aus der Krise zu finden, müssen Unternehmen mit ihren Kunden in einen Dialog treten. Dazu können persönliche Kommunikation, Onlinemedien oder Kundenzeitschriften eingesetzt werden – am besten eignet sich ein integriertes Angebot aus allen drei Kommunikationswegen. Durch journalistisch aufbereitete Kundenzeitschriften beispielsweise kann erreicht werden, dass Unternehmen bei ihren Bezugsgruppen glaubwürdig erscheinen. Zeitschriften sind außerdem auch für den Dialog mit dem Kunden geeignet, wenn sie Responseelemente, z. B. Coupons, enthalten und haben vor allem den Vorteil, dass sie ein Unternehmen dabei unterstützen können, eine langfristige Kommunikationsbeziehung mit dem Kunden aufzubauen. Die Kundenzeitschrift spielt auch insbesondere dann eine wichtige Rolle, wenn der Kunde über größere Zeiträume hinweg keine neuen Produkte erwirbt und dennoch bei der Marke bleiben soll (z. B. in der Automobilindustrie).

Kundenzeitschriften gelten heute als unverzichtbarer Kommunikationsweg für Unternehmen. Sie eignen sich hervorragend zur Kundenbindung und haben außerdem den Vorteil geringer Streuverluste. Denn gerade in wirtschaftlichen Krisenzeiten sind für Unternehmen vor allem vertrauensbildende Kommunikationsaktivitäten entscheidend. Hier kommt die Öffentlichkeitsarbeit bzw. PR mit dem Ziel zum Einsatz, bei den Bezugsgruppen Vertrauen und Verständnis zu gewinnen und auszubauen.

Kundenzeitschriften werden – meist ergänzt durch Newsletter – von großen Unternehmen bereits intensiv eingesetzt, weil die redaktionellen Inhalte einer Kundenzeitschrift im Gegensatz zu reinen verkaufsunterstützenden Maßnahmen Vertrauen schaffen. Durch das Printmedium können Unternehmen langfristige Beziehungen zum Kunden aufbauen, die auch weitere Geschäftsprozesse, wie z. B. Beratungskontakte, initiieren können.

Gewinner und Verlierer

Die neuen Kommunikationsziele in der Wirtschaftskrise haben die Dominanz der Werbung und Verkaufsförderung im Kontakt zum Kunden gebrochen. Die Rangordnung der Kommunikationsinstrumente wurde auf den Kopf gestellt. PR führte bislang eher ein Schattendasein und überließ die Zielgruppe Kunden weitgehend dem Marketing. Nun aber ist die Kehrtwendung nicht mehr zu übersehen. Bindung durch Vertrauen ist ebenso gefragt wie Glaubwürdigkeit durch Sachargumente und Meinungspositionen. Selbst potentielle Kunden werden zunehmend über PR-Maßnahmen und weniger über Werbeaktivitäten angesprochen.

Welche Kommunikationsmittel gewinnen, welche verlieren an Bedeutung? Auch unter den Instrumenten der PR verlagern sich die Gewichte. Das Internet, bereits jetzt mit Abstand wichtigstes Instrument der Kundenkommunikation, wird – so die befragten Unternehmen – auch in Zukunft nicht zu übertreffen sein und durch geschlossene Online-Bereiche ergänzt werden (vgl. Abbildung 27). Verlierer im Kampf um Kostendämpfung allerdings sind gedruckte Medien wie Broschüren und andere Informationsschriften, z. B. Flyer. Sie müssen ihre prominenten Plätze räumen.

Lediglich die Kundenzeitschriften, derzeit ein wichtiges Instrument der Kundenansprache, entwickeln sich zu gedruckten Leitmedien. Allerdings müssen sie künftig noch stärker, so der Tenor in der Unternehmenspraxis, in das gesamte Management der Kundenbeziehungen integriert werden. Die Vernetzung von Print- und Onlinemedien wird ebenfalls einen höheren

Stellenwert einnehmen. Auch beispielsweise E-Mail-Newsletter zur Ergänzung der Kundenzeitschriften müssen hochwertige professionelle Produkte sein, weil sie sonst lediglich Ärger beim Kunden hervorrufen, der täglich mit zahllosen Werbe-E-Mails überschüttet wird. Zusätzliche Informationen mit Nutzwert und journalistische Beiträge müssen deshalb auch in Newsletter unbedingt enthalten sein.

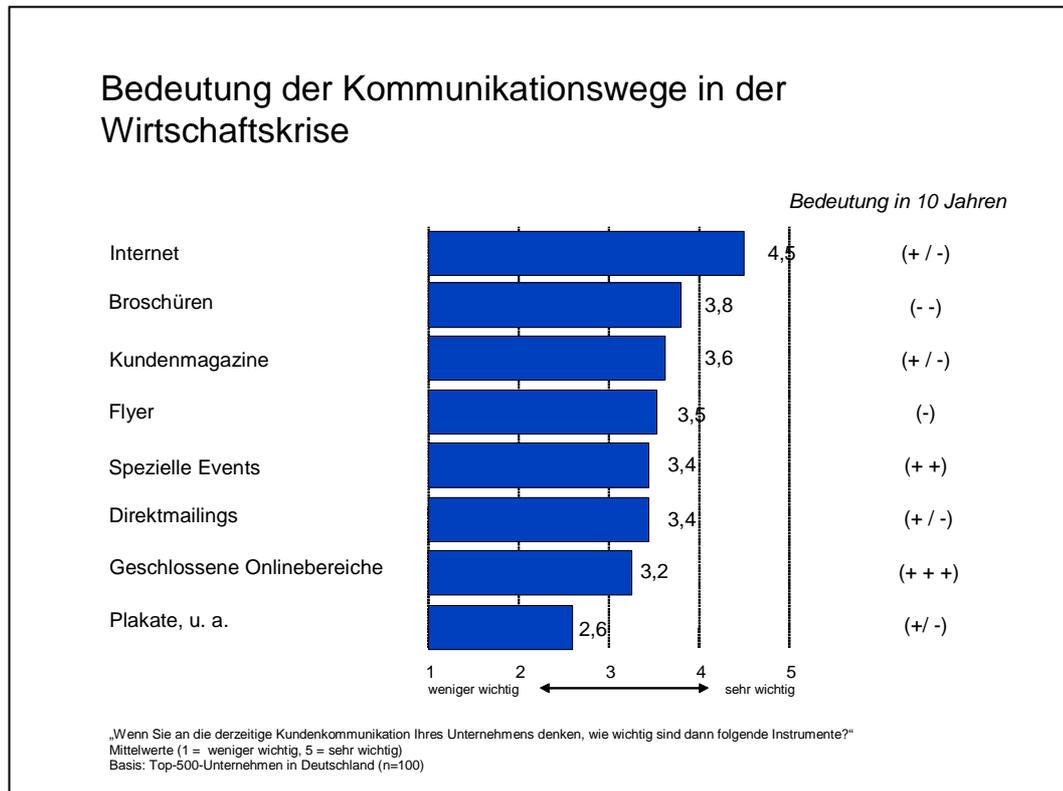


Abb. 27

Die Kundenkommunikation durch Events verzeichnet derzeit große Erfolge. Events kommen sehr häufig zum Einsatz, wenn sie auch kostspielig und zeitaufwändig sind. Das relativ kostengünstige Internet, die vertrauensbildenden Zeitschriften mit einer hohen Dichte von fachlichen Informationen bilden zusammen mit Events und Veranstaltungen für Kunden das mediale Triumvirat der Kundenkommunikation, während Broschüren, Flyer, Plakate u. a., die heute noch zu den gängigen Mitteln der Kundenansprache gehören, in Zukunft eher an Bedeutung verlieren werden. Interaktive Onlinemedien sowie professionelle Printprodukte eignen sich deshalb besonders, um die übergeordneten Kommunikationsziele in der Wirtschaftskrise zu erreichen: langfristige Kundenbindung und Erhöhung der Loyalität zum Unternehmen.

Denn eine erfolgreich etablierte Kundenbindung ist in wirtschaftlich schwierigen Zeiten äußerst effizient. Fühlt sich der Kunde emotional mit einem Unternehmen verbunden, so ist die Gefahr geringer, dass er die Marktleistungen des Unternehmens lediglich aufgrund des Preises in Anspruch nimmt. Eine Bezugsgruppe, die eine intensive Kommunikationsbeziehung zu einem Unternehmen pflegt, ist für verlockende Anpreisungen konkurrierender Anbieter weniger empfänglich. Der Stammkunde ist gegenüber dem Unternehmen beständiger als der Schnäppchenjäger und außerdem toleranter, wenn dem Unternehmen einmal ein Fehler unterläuft. Allerdings bedarf es intensiver und kontinuierlicher Anstrengungen, damit die Widerstandskraft erhalten bleibt.

Unternehmen setzen deshalb auf neue Wege in der Kunden-PR. Dabei spielen u. a. das Internet (z. B. in Form von zielgruppenspezifischen Portalen, Nutzergruppen oder Kundenmagazinen in elektronischer Form) oder spezielle Kundenevents, an denen auch die Geschäftsführung teilnehmen sollte, eine wichtige Rolle. Der Kundenstamm ist für Unternehmen zum wichtigsten Aktivposten geworden.

Anhang

Verzeichnis der Abbildungen

<i>Nr.</i>	<i>Titel</i>	<i>Seite</i>
1	Mögliche Kontaktfelder eines Unternehmens	9
2	Veränderungen der Machtverhältnisse im Markt	10
3	Das Geschäftsmodell des Customer Relationship Management	18
4	Modell der integrierten Kommunikation nach Gronstedt	22
5	Corporate Publishing – gedruckte und elektronische Kundenmedien	24
6	Herausgabestrategien von Kundenzeitschriften	27
7	Kundenkommunikation auf allen Kanälen	33
8	Die wichtigsten Zielgruppen der Kommunikationsarbeit	39
9	Die wichtigsten Kommunikationsziele in der derzeitigen Wirtschaftssituation	42
10	Top-10-Kommunikationswege um Interesse zu wecken	45
11	Top-10-Kommunikationswege zur Neukundengewinnung	47
12	Top-10-Kommunikationswege zur Kundenbindung	48
13	Wichtigkeit der Kommunikationswege	49
14	Die wichtigsten Kriterien zur Auswahl eines Kommunikationsweges	52
15	Kommunikatives Profil von Messen und Ausstellungen im Vergleich zum Idealprofil	54
16	Kommunikatives Profil der Verkaufsförderung im Vergleich zum Idealprofil	55
17	Kommunikatives Profil der Face-to-Face-Kommunikation	56
18	Kommunikatives Profil der Mitarbeiterkommunikation	57
19	Kommunikatives Profil des Sponsoring	58
20	Kommunikative Profile von Messen und Ausstellungen sowie sonstigen Events im Vergleich	59
21	Kommunikative Profile von gedruckten Medien und Online-Kommunikation im Vergleich	60

22	Kommunikative Profile von Werbung und Public Relations im Vergleich	61
23	Wichtigkeit der Kommunikationsinstrumente heute und in zehn Jahren	63
24	Ziele der Kundenkommunikation	69
25	Meilensteine erfolgreicher Kundenkommunikation	70
26	Nutzung der Kommunikationswege zum Kunden	79
27	Bedeutung der Kommunikationswege in der Wirtschaftskrise	81

Kontakt

Universität Hohenheim
Lehrstuhl für Kommunikationswissenschaft und Journalistik
Prof. Dr. Claudia Mast
Fruwirthstraße 49
70599 Stuttgart
Tel: 0711 – 459 26 39
Fax: 0711 – 459 34 29
e-Mail: sekrkowi@uni-hohenheim.de
<http://www.media.uni-hohenheim.de>

Das vorliegende Werk einschließlich aller Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberschutzes ist ohne Zustimmung der Autoren unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere fürervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.