

KUNDENFOCUS. ZIELORIENTIERUNG. LANGFRISTIGKEIT.

ECKPUNKTE EINER ERFOLGREICHEN CORPORATE COMMUNICATION STRATEGIE

NEUE HERAUSFORDERUNGEN

Die seit den Achtzigerjahren verstärkt voranschreitende Globalisierung der Märkte führt zu steigendem Wettbewerbsdruck. Die Verkürzung der Produktlebenszyklen am Markt erfordert raschere Marktpenetration, soll das Produkt profitabel bleiben.

Neben den organisatorischen Maßnahmen und „Rezepten“, welche den Unternehmen zur Verfügung stehen - von Lean über Business Process Reengineering bis hin zum Visionary Management spielt die Kommunikation mit dem Kunden eine steigende Rolle, um sich im Umfeld der heutigen Märkte zu behaupten.

INFORMATION STATT KOMMUNIKATION

Corporate Communication, ein gesamtheitlicher, zielgerichteter Dialog zwischen Unternehmen und Kunden findet aber nur selten statt. Vielmehr wird unter den vorstehend beschriebenen Umständen der „Werbedruck“, d.h. Lautstärke und Quantität, erhöht.

Wie Untersuchungen und die Erfahrung der Intema Consult zeigen, setzten viele Unternehmen eigentlich auf Informations- statt auf Kommunikationsstrategien. Das Senden von ichbezogenen Botschaften in Imagebroschüren, das Herausstellen von Produkteigenschaften statt der Darstellung des Kundennutzens, all das macht die Werbung zu einer Einbahnstraße mit Mega-Stau, die vom Adressaten zunehmend gemieden wird.

NEUE INTERAKTIVE MEDIEN - DIE LÖSUNG?

Glaubt man den Medien und der Intensität, mit der Anbieter die Ei-

genschaften ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen priesen, gibt es seit zwei bis drei Jahren endlich einen Ausweg aus dem „Einweg-Kommunikationsdilemma“. Interaktive Medien, wie CD-ROM, Internet oder das Interactive TV bieten grundsätzlich die Möglichkeit, direkt mit dem Kunden zu kommunizieren.

Betrachtet man aber die bisher nutzbaren Ergebnisse, so stellt man unschwer fest, daß das Potential zur Rückkoppelung nur zu einem relativ geringen Teil sinnvoll genutzt wird. Diese Medien werden in den meisten Fällen nur zu einer noch umfangreicheren Selbstdarstellung mittels der technischen Möglichkeiten genutzt, ein Dialog findet meistens nur dann statt, wenn eine Bestellung direkt über das Medium ausgelöst werden soll.

WAS LÄUFT FALSCH?

Nach unseren Beobachtungen besteht das Problem im wesentlichen aus zwei Elementen:

1. Mangelndes systematisch gesammeltes Wissen über bestehende und potentielle Kunden, deren Motive, Bedürfnisse, Kaufverhalten, etc. Nur wenn der Anbieter jeden Kunden kennt, kann er sein Angebot einschließlich der Kommunikation exakt auf dessen Bedürfnisse abstellen und somit sowohl Effektivität als auch Effizienz steigern.

Als Beispiel seien hier nur die Dateien großer amerikanischer Kreditkartenfirmen genannt. Diese verfügen über strukturierte Kundeninformationen bezüglich Einkommen, Kaufverhalten, typische Ausgaben etc. Dies wird zwar vor allem zur Absicherung gegen Mißbrauch genutzt - ungewöhnliche, nicht dem Muster entsprechende Ausgaben, wer-



HERBERT WANCURA

Ing.; Jahrgang 1963; HTL Maschinenbau – Kfz-Bau; Marketing & Managementausbildung in Österreich und USA; 1983–1987 Produktmanagement Prüfstandmeßtechnik, AVL List GmbH, Graz; 1988–1991 Marketing Direktor, AVL North America, Inc.; 1989 Gründung der Intema Consult in Michigan, USA; 1991–1993 Marketingleiter Geschäftsbereich Meßtechnik & Prüfstandsysteme, AVL List GmbH Graz; 1993 Gründung der Intema Consult Marketing Dienstleistungs-Ges.m.b.H., Graz; seit 1993 geschäftsführender Gesellschafter

den konkret mittels Anruf beim Karteninhaber hinterfragt, bietet aber auch - erfolgreich genutzte - Möglichkeiten zum Direktmarketing.

Daß derartig gläserne Kunden hierzulande noch eher Seltenheitswert haben, liegt am mangelnden Verständnis des Begriffes Marketing, der noch oft mit der Werbung - die bestenfalls ein Viertel des Marketing ausmachen kann - verwechselt wird. Wie sonst ist es zu erklären, daß in über 50% der von uns untersuchten Mittelbetrieben keine eigene organisatorische Einheit für Marketingaufgaben existiert, sondern diese - so nebenbei - von der Verkaufs- und Werbeabteilung erledigt werden.

2. Werbeaktionismus in traditionellen Instrumenten dominiert klar über ganzheitliche Kommunikationsstrategien, die einen koordinierten Einsatz vieler Werkzeuge/Instrumente erfordern.

In diese Kategorie fällt auch die CD-Falle. Viele Firmen meinen, daß ein moderneres Logo, eine dynamischere Präsentation das Unternehmen dynamischer macht. Leider tritt häufig das Gegenteil ein: Die Selbstdarstellung des Unternehmens weckt Erwartungshaltungen. Das Unternehmen kann ohne ausreichende, das gesamte Unternehmen erfassende Neuorientierung zu einer Corporate Identity häufig nicht erfüllen. Corporate Design vermag erst danach dieser neuen Identität neuen Ausdruck zu verleihen.

Ein kurzes Beispiel: Wie oft haben Sie in den letzten Monaten versucht, telefonisch Kontakt mit einem Unternehmen aufzunehmen, welches Sie aufgrund der Darstellung ihrer technologischen Fähigkeiten in der Hochglanzbroschüre interessant fanden, nur um in eine Liveauführung des „Buchbinder Wanninger“ (Wanninger, bitte warten) zu geraten und auch noch

mitspielen zu dürfen. Was ist stärker in Ihrer Erinnerung: die Inhalte des Imageprospekts oder das Telefonerlebnis?

STRATEGISCHE ARCHITEKTUR AUCH FÜR DIE KOMMUNIKATION

Unserer Erfahrung nach benötigen Corporate Communication Strategien folgende Eckpunkte, um erfolgreich zu sein:

1. *Zielgruppenkenntnis*: Fundiertes, strukturiert verfügbares Wissen über die bestehenden und potentiellen Kunden.
2. *Corporate Identity*: Vom gesamten Unternehmen getragenes Verständnis für Werte, Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken.
3. *Ziel*: Dieses muß klar und - sowohl für Kunden als auch für Mitarbeiter - verständlich formuliert sein und langfristige Gültigkeit haben.
4. *Differenzierter, aber einheitlicher Auftritt*: Corporate Design endet nicht beim Briefpapier und der Visitenkarte, sondern muß bis zum Gebäude, Fahrzeug und in einzelnen Branchen sogar der Kleidung der Mitarbeiter alles umfassen. Dabei ist Kreativität gefragt, diese muß jedoch auf Corporate Identity und Zielgruppe und die Notwendigkeit zur Langlebigkeit Rücksicht nehmen.

Bei der Intema Consult verwenden wir gerne den Architekten als Beispiel: Zuerst müssen Ziele, Motive, Bedürfnisse, Funktionen und Restriktionen, wie Bauvorschriften, Bodenverhältnisse oder Budgets geklärt sein, bevor ein kreativer Entwurf geschaffen werden kann, der auch eine Generation später nicht deplaziert wirkt.

KOMMUNIKATION AUF INTERNATIONALEM NIVEAU

Besonders oft wird bei Werbemaßnahmen für Auslandsakti-

vitäten gegen Kommunikationsgrundsätze verstoßen.

Ein deutscher Schachgroßmeister gibt im Vorwort zu seinem Buch folgenden Rat: „Der Anfänger möge den begreiflichen Wunsch, möglichst bald Partie zu spielen, unterdrücken. Das Partie spielen im Anfängerstadium ist der sichere Weg in die Stümperei“.

Diese Aussage gilt ganz besonders für Unternehmen, die ohne Vorbereitung exportieren wollen. Mit der bloßen Übersetzung der bestehenden Prospekte und Broschüren in die jeweilige Landessprache ist es bei weitem nicht getan. Erfolge in vertrauten Märkten sind eine gute Ausgangsposition garantieren aber keinesfalls den Erfolg im Ausland.

Um zurückzukommen auf das bereits verwendete Telefonbeispiel: Was würde in Ihrem Unternehmen passieren, würden Kunden aus Übersee zu deren typischen Geschäftszeiten anrufen? Würde ein freundlicher, kompetenter und fremdsprachenkundiger Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin dem Kunden das Gefühl geben, daß sein Anliegen in guten Händen ist, oder würde er bestenfalls in Erfahrung bringen können, daß jetzt niemand da ist?

Und noch ein Beispiel: Wenn Kommunikation nicht ist, was A sagt, sondern was B, warum sollte B dann in der Sprache des C kommunizieren? Immer wieder hören wir Klagen von Klienten, daß Ihre Kunden in bestimmten Ländern Anbieter aus dem eigenen Land bevorzugen. Neben technischen oder preislichen Differenzen, stellen wir in der Folge häufig fest, daß der Klient die Kaufentscheidungsstruktur falsch einschätzt. Zwar kann der Chef, dem man das Angebot oder den Prospekt schickt Englisch, die entscheidungsaufbereitenden Sachbearbeiter tun sich aber in ihrer Landessprache viel leichter. Über Vermeidung von un-