



Ipsos Whitepaper

Integrierte Markenkommunikation von Dienstleistungsmarken

Juni 2009

Kay Volker Koschel ,
Ipsos Qualitative

Telefon: 040 800 - 96 172
Joern.mentzel@ipsos.com

Jens Barczewski,
Director Media Research
nurago GmbH

barczewski@nurago.com

Ipsos GmbH

Heidenkampsweg 100
D - 20097 Hamburg
Tel: +49 (0) 40 / 8 00 96-0
Fax: +49 (0) 40 / 8 00 96-1 00
mailbox@ipsos.com
www.ipsos.de

Die Schlüsselfunktion der Markenkommunikation ist es, Aufmerksamkeit für die Marke zu erringen, relevante Markenbotschaften zu vermitteln und ein klares, verständliches und vertrauenswürdigen Markenbild beim Konsumenten zu verankern, um ihm Sicherheit und Stabilität in seiner Kaufentscheidung zu geben. Dieser Beitrag stellt die **Multidimensionalität der Markenkommunikation in den Mittelpunkt**. Sie ist zu beachten, wenn von „integrierter Markenkommunikation“ als strategisches Ziel die Rede ist.

1. Zur Ubiquität der Markenkommunikation

Zur klassischen (vertriebspolitischen) Definition des Begriffs „Marke“ gehörte das Merkmal „Ubiquität“, d.h. eine weite Verbreitung und damit einhergehend eine leichte Erreichbarkeit für den Käufer. Als Marke galt demnach nur, was sich landesweit erwerben ließ. Ubiquitär ist heutzutage das Interesse an Marke geworden. So spricht alle Welt von Marke. Dabei haben nicht nur Produkte und Dienstleistungen Markengeltung, sondern auch Events (z.B. Tour de France, Love Parade), Menschen, Sportler und Politiker (z.B. G. Schröder: „Ich bin eine Marke“), Energie (z.B. Yello Strom), Städte und Regionen (z.B. Bordeaux) (vgl. Kai-Uwe Hellmann in Soziologie der Marke 2003: 16). Vergleichbares gilt sogar für den Non-Profit-Sektor: Ob Wohlfahrtsverband, Krankenhaus, Universität oder Partei, auch hier erregt das Thema „Marke“ immer größere Aufmerksamkeit.

Weiter besteht Übereinstimmung darin, dass eine Marke mit Kommunikation zu tun hat. Eine Marke aufzubauen und zu führen, impliziert heutzutage, das eigene Produkt/die eigene Dienstleistung auf eine bestimmte Art und Weise vor Kunden bzw. Interessenten zu kommunizieren. Was das konkret bedeutet, ist hingegen strittig. So wird oftmals nicht klar zwischen Produkt, Dienstleistung und Marke unterschieden, und wenn von Markenkommunikation die Rede ist, denken viele lediglich an Markenwerbung. Beides ist der Entwicklung und Gestaltung erfolgreicher Markenkommunikation wenig förderlich. Hier gilt es anzusetzen.

2. Markenkommunikation ist mehr als Werbung

Im Marketing gibt es die bekannten vier absatzpolitischen Instrumente: *product, price, place, promotion*. Ausgehend von dieser Systematik wurde das Thema „Marke“ lange Zeit mit dem Aspekt „promotion“, d.h. Werbung gleichgesetzt, während Produkt, Preis und Point of Sale nur am Rande etwas mit Kommunikation zu tun zu haben schienen. Diese Fehleinschätzung gilt es zu korrigieren. **Eine Marke heute aufzubauen und zu führen bedeutet nämlich, alle relevanten Kontaktpunkte zwischen Kunden und Marke und darüber hinaus alles, was der Kunde mit einer Marke in Verbindung zu bringen vermag, als Teil der Markenkommunikation zu begreifen.**

Alles beginnt mit dem **Produkt**, ob Sach- oder Dienstleistung. Ohne Produkt keine Marke. Das Produkt sollte immer im Mittelpunkt der Markenkommunikation stehen, darauf hat sich die Kommunikation zu konzentrieren.

Für die Konsumenten muss dabei klar ersichtlich sein:

- um was für ein Produkt/Dienstleistung es sich handelt (Produktdefinition)
- welchen Nutzen hat es (Produktnutzen/Benefit/Problemlösung)
- wofür ist es genau da ist (Produktfunktion)
- für wen es sich eignet (Zielgruppe)
- und wie sich das eigene Produkt gegenüber den Produkten des Wettbewerbs differenziert (USP oder Produktdifferenzierung)

Der Produktnutzen steht im Mittelpunkt, alles Weitere ergibt sich daraus. Dabei kommt es durchaus vor, dass ein Produkt aus Sicht der Konsumenten je nach Bedürfnis mit einem ganzen Nutzenbündel verbunden ist. So können Sneakers für den Sport, aber auch aus Prestige Gründen gekauft werden. Am Ende entscheidet der Verbraucher, warum ein Produkt gekauft wird, nicht allein der Hersteller. Aber Produkte sind ihrem Kern nach homogen. Die Aufgabe der Marke ist es – über den eigentlichen Produktnutzen hinaus –, dem Kunden einen messbaren Mehrwert in Form eines spezifischen Kauf- und Konsumerlebnisses zu bieten. Erst dann kann man von einem Markenprodukt sprechen. Der Mehrwert muss sich dabei nicht alleine in einem Produkt- oder finanziellen Nutzen auszahlen. So kann z.B. der „Neidfaktor“ innerhalb der Gruppe der Nichtbesitzer ausreichen, um einen emotionalen Mehrwert zu bieten.

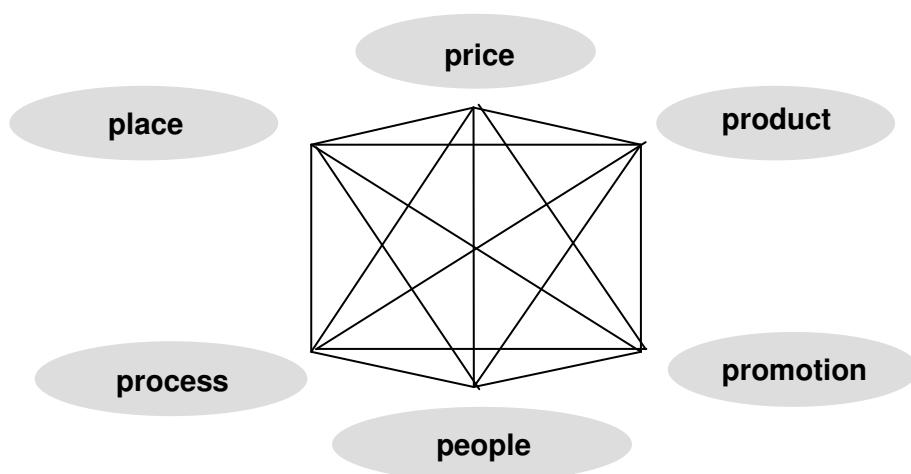
Der **Preis** eines Produktes fungiert seit jeher als zentraler Qualitätsindikator: Ist der abgebildete Preis hoch, ist die wahrgenommene Qualität hoch, und umgekehrt. Das ist fast schon ein Grundgesetz der Preispolitik. Sicher mag man sich gelegentlich wundern, warum etwa Parfums so teuer sind. Wie kann hier von Qualität die Rede sein? Die Qualität eines Produktes bemisst sich aber am Transferrnutzen, und wenn ein Produkt plus eine Marke ein besonderes Prestige vermitteln und die Konsumenten hierfür auch bereit sind, einen hohen Preis zu zahlen, dann ist dies ein Optimum innerhalb der Preis/Absatzkurve erreicht. Weiter kann davon ausgegangen werden: Ist der Preis stabil, ist die Qualität stabil, und umgekehrt. Daraus folgt: **Wenn der Preis eines Produkts aufgrund von kontinuierlichen Sonder- und Rabattangeboten starken Schwankungen unterworfen ist, wirkt sich dies unweigerlich auf die Wahrnehmung der Qualität der Produkts und der Marke aus.** Dies erfährt der Autofahrer fast täglich, wenn er an der Zapfsäule für Benzin oder Diesel steht. Auf Grund dieser extremen Preisschwankungen der steht hier weniger die Qualität oder aber die Marke im Vordergrund. In diesem Sinne ist Preispolitik hochrelevant für die Markenkommunikation.

Ferner wird häufig unterschätzt, welchen Einfluss die **Verkaufsstätte (POS/Place)** auf die Markenkommunikation ausübt. Für den Kunden tragen das Ambiente der Verkaufsräume, die Präsentation des Produktes, die Herstellung und die Art und Weise des Kundenkontaktes, das Personal und der mit dem Erwerb eines bestimmten Produkts verbundene Aufwand nicht unwesentlich dazu bei, wie er das Produkt und die Marke wahrnimmt und bewertet.

Auch hier ist auf ein angemessenes Setting zu achten, das unterstreicht: Zwischen Produkt und Verkaufsraum, zwischen Personal und Betreuung, zwischen Vorher und Nachher (Service!) besteht ein gewisser Gleichklang. Das heißt: Auch **die Zeichen- und Symbolwelt des POS sollte idealerweise den Markenwerten entsprechen**. Eine hochwertige B&O-Anlage passt nicht ins Schnäppchenmilieu von Discountern. Regel: Premium Produkte gehören nicht in billige Räume. Und dies gilt auch für virtuelle Räume im Internet und den Webauftritt. Neben der reinen Usability spielt hier die Visualisierung des Auftritt eine entscheidende Rolle im Hinblick auf „Joy of Use“ und Markenpassung.

Schließlich die Promotion/**Werbung**: Gibt es einen markenspezifischen Mix von Sprache, Bildern, Tönen, Codes und Symbolen der Produktgestaltung, der Anzeigen, der TV-Spots, der Messeauftritte, des Sponsoring und der Öffentlichkeitsarbeit etc. bestimmt? Kommuniziert er das Produkt, erklärt er den Preis, und ist die Ansprache zielgruppenrelevant? Wie häufig werden die Kampagnen ausgetauscht? Dabei ist eine hinreichende Konstanz bei den zentralen Motiven entscheidend. Der Marlboro-Cowboy ist sicher das bekannteste Beispiel für den Aufbau wirksamer Schlüsselbilder. Einprägsam auch die Bertolli Mütter. Oder die Marke Apple mit den tanzenden Silhouetten (Schattenbilder) für den iPod. Wichtig ist, dass man sich genügend Zeit lässt, um eine Werbekampagne in das umkämpfte Bewusstsein der Konsumenten einsickern und wirken zu lassen und sie nicht zu schnell durch neue Werbebilder ersetzt. Letztendlich gilt auch hier wie beim Preis: Werbestil und Produktqualität müssen zueinander passen, (zu) häufige Kampagnenwechsel können das Markenkapital beschädigen, bzw. nicht die volle Strahlkraft entfalten.

Die klassischen Faktoren *promotion*, *produkt*, *place* und *price* stehen für die **Außenorientierung der Marke**. Gerade im Dienstleistungsbereich, bei Dienstleistungsmarken, reichen die klassischen Marketingwerkzeuge rund um die 4Ps aber nicht mehr aus. Hier sollte neben der Außenorientierung der Markenführung auch einer stärkeren „Innenorientierung“ Aufmerksamkeit geschenkt werden. So müsste man besser von den 6Ps sprechen, wenn man die wichtigen Faktoren *people* und *process* mit in die Systematik integrieren würde.



Modernes Markenmanagement insbesondere im Industrie- und Dienstleistungssektor hat längst **die Wichtigkeit der Mitarbeiter eines Unternehmens (people) als Markenbotschafter** erkannt. Und Markenbotschafter sind alle Mitarbeiter vom CEO bis hin zur Poststellen oder Lageristen-Aushilfe. Natürlich ganz besonders die Mitarbeiter im Kundenkontakt, sei es ein Kundenberater, ein Außendienstmitarbeiter oder ein Sachbearbeiter am Telefon. Alle kommunizieren die Werte der Marke. Wenn sie als unfreundlich oder inkompetent wahrgenommen werden, wenn sie schlechte Arbeit leisten, dann heißt es gleich das dahinter stehende Unternehmen/die Marke wie z.B. Post, der Telekommunikations- oder Finanzdienstleister etc. sind schlecht. Mitarbeiter haben eine ungeheure Multiplikationswirkung.

Denn in der Dienstleistungsbranche entscheidet auch die Interaktion zwischen Kunden und Mitarbeitern über den Erfolg einer Marke insofern ist die Identifikation des Mitarbeiters (Internal Branding) mit den Markenwerten von zentraler Bedeutung.

Last but not least: die **Prozesse**. Auch Prozesse verkörpern die Markenwerte (Abläufe, Gestaltung, Organisation). Hängt der Kunde im Beschwerdefall in einer endlosen Warteschleife? Wie sind die Reaktionszeiten auf die Anzeige eines Leistungsfalls bei einer Versicherung? etc.

Prozessmanagement wird so zum Markenmanagement. Die Wahrnehmung der Prozesse ist auch abhängig von der spezifischen Interpretation von Entwicklungs-Prozessen der Marke/des Unternehmens selbst, d.h. von der Markenhistorie und der Markenidentität. Marken, die im biografischen Verlauf ein kontinuierlicher Begleiter waren sind „mitgewachsen“ - ihre gegenwärtige Bedeutung wird auch mit diesem Entwicklungsprozess und mit Werten und Grundsätzen in Verbindung gebracht, die in der Firmen- und Markengeschichte verankert sind. Auch die Evaluation der Innovationskraft von Marken hängt von der Interpretation ihres bisherigen Entwicklungsprozesses durch Konsumenten ab. **Prozesse, Organisation oder Führungskultur sind so auszurichten, dass sie letztendlich eine stimmige Markenwahrnehmung erzielen.**

3. Die Multidimensionalität der Markenkommunikation

Markenkommunikation beginnt also nicht erst, wenn Werbung ins Spiel kommt, sondern setzt sich von Anbeginn aus vielen Kommunikationsbausteinen sowie sämtlichen KundenTouchpoints zusammen. **Markenkommunikation ist demnach die Einheit all dessen, was durch diese Kommunikationsbausteine und Kontaktpunkte kommuniziert wird.** Insofern kann von der Multidimensionalität der Markenkommunikation gesprochen werden. Für eine Erfolg versprechende Markenführung folgt daraus, sich der Interdependenz bewusst zu werden, die mit dieser Multidimensionalität der Markenkommunikation zwangsläufig einhergeht: Alles hängt voneinander ab, alles wirkt aufeinander ein. Es gibt keine Chance der Isolierbarkeit von Erfolgsfaktoren. Erfolgreiche Markenkommunikation bedeutet deshalb, dass ein bestimmtes Produkt auf eine nicht-beliebige Art und Weise mit einem bestimmten Preis, Point-of-Sale, Werbedesign, Mitarbeiterverhalten und einer bestimmten Kundenkultur verbunden ist. All das trägt zur Markenkommunikation aktiv bei. Nichts anderes bedeutet integrierte Markenkommunikation: Die möglichst umfassende Integration aller Maßnahmen, die „absichtlich“ wie unabsichtlich zur Markenkommunikation beitragen.

4. Die Tugenden der Markenkommunikation

Es zeigt sich, dass Konsumenten heutzutage von einem „communication overload“ betroffen sind. Nie zuvor gab es eine solche Vielfältigkeit und ein derart großes Ausmaß an Kommunikation, angetrieben durch Mundpropaganda, Massenmedien und das World Wide Web. Angesichts dieser kommunikativen Übersättigung der Gesellschaft stellt das Ziel erfolgreicher Markenkommunikation eine große Herausforderung dar. Zentrale Fragestellungen der Markenkommunikation sind demnach: Wie kann es noch gelingen, sich aus dieser Flut von Informationen sicht- und hörbar positiv und langfristig herauszuheben? Ist der Anspruch auf Alleinstellung überhaupt noch realistisch? Die Forcierung einzelner Faktoren genügt hierfür kaum noch. Auch die Zahl der vermeintlichen Produktinnovationen war nie höher. An der Preisschraube drehen inzwischen alle. **Als zielführender erweist sich daher eher eine nachhaltige und auf Mehrwert ausgelegte Strategie, die es schafft die Preissensibilität durch andere Merkmale zu ersetzen.** Beispiel Apple. Es überzeugt durch eine auf nachhaltige und auf Mehrwert ausgelegte Strategie im IT-Markt. Sämtliche Optionen, sich über den Point of Sale auszuzeichnen, sind ausgereizt – von der Werbung gar nicht zu sprechen, hier könnte der Überdruß der Kunden kaum größer sein. Insofern ist es mit derartigen Einzelaktionen nicht mehr getan. Was nun hilft, ist eine sorgfältig abgestimmte und auf Nachhaltigkeit angelegte Kommunikationskampagne, die keinen der zentralen Kontaktpunkte außer Acht lässt, sämtliche Faktoren miteinander integriert und dies über einen relativ langen Zeitraum weitgehend unverändert durchzuhalten vermag. Dies macht den Unterschied aus: Man setzt nicht mehr nur auf einzelne Unterschiede, sondern auf aufeinander abgestimmte Unterschiede in allen Dimensionen der Markenkommunikation. Umfassende Abstimmung und genügend Ausdauer sind sozusagen die entscheidenden Tugenden erfolgreicher Markenkommunikation: Alles im Blick haben und nicht zu ungeduldig sein. Erst durch eine solche konzertierte und auf Kontinuität ausgelegte Aktion erhält der Kunde den Eindruck, eine Marke verhalte sich in allen Hinsichten vertrauens- und glaubwürdig – und nur dadurch erfährt der Markenfühlklang von Markenbekanntheit, Werbeerinnerung, Sympathie, Relevant Set und möglicher Verwendung eine wirklich erfolgversprechende Konsonanz.

5. Multidimensionale Marketing- und Marktforschung

Für die Marktforschung von Markenkommunikation folgt daraus: **Wenn Markenkommunikation multidimensional ist, muss es auch die Marktforschung sein.** Dies bezieht sich einerseits auf die Vielzahl der Faktoren, die sowohl auf Angebots-, als auch auf Nachfrageseite relevant sind und getestet werden müssen, andererseits auf den Methodenmix, der gleichermaßen quantitativ wie qualitativ ausgerichtet sein sollte. Schon in den Pretests sollte die Interdependenz der zentralen Kontaktpunkte im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen:

- Wie gut passen die einzelnen Faktoren zueinander?
- Gibt es hinreichende Kongruenz, gibt es genügend „matching“ zwischen den Faktoren?
- Welcher Faktor leistet nur unterdurchschnittliche, welcher überdurchschnittliche Performance? Wie wirkt sich dieses Ungleichgewicht aus?

- Verstärken sich die Komponenten wechselseitig oder kommt es zu wahrnehmbaren Irritationen?
- Können Zonen der Vereinbarkeit, aber auch Unvereinbarkeiten identifiziert werden, die einer optimalen Markenkommunikation entgegenstehen?
- Wie gut harmonieren die zentralen Claims und Key Visuals mit der Peripherie der Markenkommunikation?
- Was wird gesendet, was wird empfangen? Etc.

All dies sind Fragen, welche die interne Abstimmung einer Markenkommunikation betreffen. Ermittelt werden Summenwerte auf einer nach oben hin offenen Zahlenskala, an deren genauer Bestimmung sowohl quantitative als auch qualitative Methoden beteiligt sind. Präsentation des Produkts am Einsatzort; Diskussion der Indikatorfunktion des Preises; Begutachtung des Point of Sale vor Ort; Synopse der Werbebotschaften, Mitarbeiterinvolvement. Dabei ist jede Markenkommunikation einzigartig. Ein Vergleich, ein Benchmarking macht nur Sinn, sofern es um ein besseres Verständnis der Multidimensionalität der Markenkommunikation geht, nicht jedoch im Sinne einer one-fits-all-Lösung. Jedes Produkt ist anders, jeder Kunde ebenso, und genau diese Unterschiede gilt es zu berücksichtigen. Allzu weitgehende Standardisierung ignoriert, dass es sich ja um die Herausstellung von Unterschieden handelt, Gleichmacherei läuft dem zuwider. Je vergleichbarer mit damit austauschbarer mein Produkt gegenüber dem Wettbewerb ist, desto schwieriger wird eine vom Konsumenten akzeptierte Preisdifferenzierung (z.B. Benzin). Dabei geht es keineswegs um große Unterschiede. Vielmehr zählt die Summe der kleinen Unterschiede, die in ihrer Gesamtheit eine Markenkommunikation einzigartig macht. Darin liegt die Kunst, die Markenkommunikation als ein multidimensionales Produkt zu begreifen, dessen Qualität sich daraus ergibt, wie gut die verschiedenen Dimensionen aufeinander abgestimmt sind.

Um die Multidimensionalität der Marke in der Marktforschung zu erfassen, ist es wichtig, das Augenmerk sowohl auf eher bewusst-reflektierte Erfahrungen mit der Marke zu legen als auch eher implizit-unbewusste Anteile bei der Evaluation von Marken zu berücksichtigen. Geeignet sind dafür insbesondere qualitative Methoden. Zum einen werden dafür klassischerweise projektive Techniken eingesetzt. Zum anderen lassen sich eher unbewusste und implizite Dimensionen der Markenwahrnehmung aus der Analyse von Alltagsroutinen, Praktiken, Gewohnheiten, Erfahrungen und Erlebnissen im Alltag ableiten, bezogen etwa auf verschiedene Kontaktpunkte mit der Marke. Dadurch kann man viel eher auf emotionale Hintergrundstrukturen schließen als etwa aus einer direkten Abfrage von Einstellungen etc. Wenn man sich auf Einstellungen oder auf abstrakte Konstruktionen wie Einstufungen in Fragebogen verlässt, ist die Gefahr groß, dass man Rationalisierungen erhebt, auf Basis derer sich emotional begründete Wahrnehmungs- und Handlungsweisen nicht verstehen lässt.

Um Entwicklungsprozesse von Marken verstehen zu können und somit die Grundlage für eine strategische Markenführung legen zu können, bieten sich Marken-Workshops an, in deren Rahmen erstens biografische Erfahrungen mit der Marke, zweitens wichtige Imagedimensionen

der Marke abgefragt werden und drittens mit Hilfe von Kreativtechniken wie z.B Collagenbildung die Markenhistorie zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft abgebildet werden kann. Daraus ergeben sich wichtige Impulse für die glaubwürdige Steuerung und Weiterentwicklung der Markenkommunikation. Natürlich ist auch quantitative Marktforschung zur Analyse der multidimensionalen Bedeutung einer Marke unverzichtbar. Ein Beispiel soll an dieser Stelle herausgehoben werden. Seit langem ist zu beobachten, dass die Mund-zu-Mund-Propaganda der Bestandskunden zu möglichen potentiellen Neukunden eine immer entscheidendere Rolle in der Wahrnehmung der Marke spielt. So können Produktfehler, schlechter Service oder aber ein fehlendes Preis/Leistungsverhältnis einer Marke stark zusetzen, obwohl alle anderen P's optimal ausgesteuert sind. Diese Kundenresonanz läßt sich häufig in Blog- und Foren wiederfinden. Oftmals entdecken Kunden Produktfehler schneller, als die interne Produktentwicklung des Unternehmens.

6. Messbarkeit integrierter Markenkommunikation

Es existiert unseres Wissens nach keine Marktforschungstool, dass alle Interdependenzen in allen Ausprägungsformen der Markendimensionen unter den 6 P's umfassend abbilden kann. Vermutlich ließe sich die Summe aller Daten auch gar nicht sinnvoll interpretieren. Vielmehr stellt sich die Frage, welche Methodik die „richtige“ Messung der einzelnen Markendimensionen ermöglicht. Hierzu gilt, dass lediglich die Kombination der qualitativen und quantitativen Evaluierung ein umfassendes Bild einzelner Dimensionen der Marke erfasst.

Dabei kommt der qualitativen Marktforschung eine besondere Rolle zu. Sie schafft es, ein Verständnis über die Motive und Bedürfnisse des Kunden zur Marke aufzuzeigen. Neben der reinen Beobachtung können Barrieren zur Marke ermittelt werden, die mit entsprechenden Befragungstechniken ins Gegenteil umgedreht werden können.

Die quantitative Marktforschung misst und bewertet die Dimensionen der Marke. Sie sind eher Output orientiert. Dabei kommt der Messung des Mediums Online eine besondere Rolle zu Gute. Konsumenten können sich oft gar nicht über ihre vielfältige und ausschweifende Nutzung des Internet artikulieren. Dafür existieren Technologien, die die verschiedensten Markenkontakte im Netz misst und analysiert.

Fazit: Es zeigt sich, dass die Messmöglichkeiten genauso vielfältig sind, wie die Ausprägungen der Markendimensionen.