

Communication Performance

Prof. Dr. Christian Belz ist Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und leitet das Institut für Marketing und Handel

Kommunikation in Verkauf, Werbung oder Internet vermittelt nicht nur zwischen Unternehmen und Kunden, sie wird selbst zu einem immer wichtigeren Teil der Leistung und schafft Kundenvorteile. Kommunikation ist unser Zugang zur Wirklichkeit; wir haben keinen anderen. Kommunikation verhindert, verlangsamt oder beschleunigt den Fortschritt. Deshalb muss in Zukunft die Kommunikation von Unternehmen massgeblich aufgewertet werden.

1. Innovation ist Kommunikation

Ausgangspunkt für die unternehmerische Leistung und den Erfolg des Anbieters ist sein Beitrag zu Mehrwert und Erfolg des Kunden. Die Konfiguration einer Problemlösung oder eines Leistungssystems steht am Anfang. Wie diese Leistung erstellt wird, welche Infrastrukturen notwendig sind und welche Partner mitwirken, spielt in Zukunft nur sekundär eine Rolle. In der ‚E-Gesellschaft‘ werden bestehende Strukturen in Branchen und Unternehmen aufgelöst. Neue Geschäftsmodelle bündeln die Aktivitäten neu und kundenorientiert. Produktionsanlagen oder Immobilien sind zukünftig für die meisten Anbieter nicht mehr die wesentlichen Assets.

Zwei anspruchsvolle Aufgaben ergeben sich aus dieser Erkenntnis (diese Hinweise verdanke ich einer Diskussion mit Professor Beat Schmid, Universität St. Gallen):

- Erstens gilt es, die Leistungserstellung umzusetzen. Wertekette, Informatik und Business Engineering sind die wichtigen Stichworte.
- Zweitens gilt es, die neuen Lösungen und den praktischen Umgang mit ihnen in den Köpfen der Mitarbeiter und Kunden zu verankern.

Es gelingt, die Prozesse der Leistungsinnovation und -erstellung immer rascher, vielfältiger und individueller zu gestalten. Die Bereitschaft zur Veränderung sowie Lernprozess der Mitarbeiter und Kunden bestimmen jedoch die Geschwindigkeit und den Erfolg. Zahlreiche exzellente Leistungen und Firmen bestehen, nur kennt sie niemand. Was sich Visionäre vorstellen oder was technisch machbar ist, ist noch lange nicht akzeptiert.

Nach dem Schub der Informatik der letzten Jahre folgt in Zukunft der Schub der Kommunikation. Menschen und nicht Technologien sind dabei die Schrittmacher.

2. Communication Performance Index[©]

Welches Unternehmen, welche Institution verdient ein Triple AAA für Ihre Kommunikationsleistung (diese Idee stammt von Klaus Stöhlker, Zürich)? Steht das erste A für Krisenkommunikation, das zweite für Werbung und das dritte für persönliche Beziehungen?

Der Kommunikationsleistung ist schwierig beizukommen. Vielfältig sind die Variablen, die es dabei zu berücksichtigen gilt: Marktbedingungen, Anspruchs- und Zielgruppen, Strategien und Marketingaufgaben, Leistungen, Kommunikationsebene im Konzern, Kommunikationsziele oder Instrumente der Kommunikation sind nur grobe Kategorien. Die gleiche Lösung der Kommunikation wirkt bei Jugendlichen völlig anders im Vergleich zu gestandenen Managern.

Offensichtlich war die Frage nach der Kommunikationsleistung unvorsichtig. Die Antwort ist komplex. Auf recht häufige Probleme, wie beispielsweise

- Wie lassen sich Kommunikationsbudgets richtig strukturieren? Gehören bei mir 70% in die klassische Werbung und 30% in das Direct Marketing (oder umgekehrt)?
- Wie kann ich beurteilen, ob meine Werbeagentur gut ist?
- Lohnt sich für mich ein Call Center und wenn ja wie?
- Wie muss ich unser Unternehmen auf die neuen Spielregeln in einer elektronischen Welt einstellen?
- Welche Sünden wider die Corporate Identity muss ich vermeiden?

sind bisher oft nur mutige Lösungen möglich.

3. Leistungsbereiche der Kommunikation

Was sind Leistungen der Kommunikation? Es genügt einfach nicht, zu beurteilen, ob ein Spot gefällt, der Geschäftsbericht für Finanzanalysten aussagekräftig ist, der Pressesprecher sich menschlich zum Vergiftungsskandal des Nahrungsmittelkonzerns äusserte oder die Wartezeit auf dem Internet oder an der Hotline erträglich bleibt.

Erstens hängen interne und externe Kommunikation von Unternehmen zusammen. Eine ungenügende Kommunikation nach innen, ungenügende Fähigkeiten, mit internen Konflikten umzugehen, ist häufige Ursache für eine schlechte Kommunikation nach aussen. Stimmt die Arbeitsatmosphäre im Unternehmen nicht, lässt sich keine positive Atmosphäre der Zusammenarbeit nach aussen aufbauen. Gelingt es nicht, die Arbeitsergebnisse von Projektgruppen in die Unternehmen zu tragen, so kann kaum erstaunen, dass Mitarbeiter und Kunden die Neuerungen nicht verstehen.

Zweitens unterscheiden wir Positions-, Erklärungs-, Individualisierungs-, Database-, Verkaufs-, Kooperations- und Beziehungsleistungen, um in der Kommunikation den Mehrwert für Kunden und damit den Vorteil des Anbieters zu steigern (vgl. Abbildung 1). Im Kern ist die Identität als Ergebnis einer nachhaltigen Kommunikation. Über den Geschmack

lässt sich in der Kommunikation streiten, dass Kontinuität wirksamer ist, bleibt unbestritten, wenn auch oft unberücksichtigt.

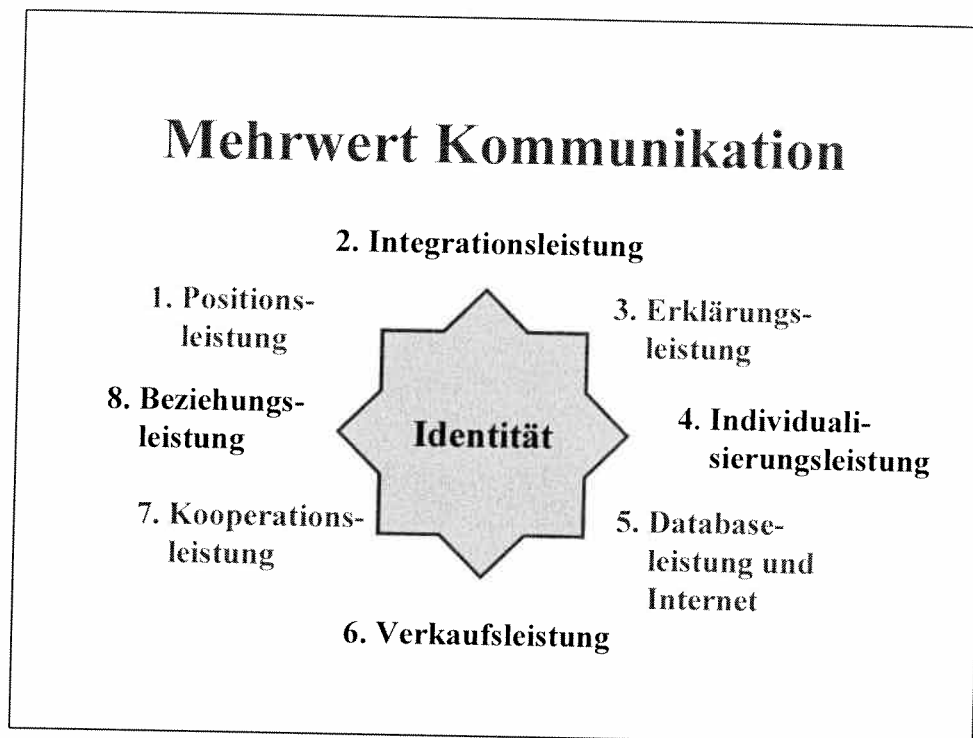


Abb. 1: Mehrwert Kommunikation

Jeden Bereich löst eine Institution dilettantisch bis professionell. Die folgende Abbildung 2 zeigt für jeden Leistungsbereich die Risiken und die Stufen vom Anfänger zum Vorbild. Es wäre aber verfehlt, überall Bestleistungen anzustreben.

Mehrwert durch Kommunikation	Risiko	Anfänger	Professional	Vorbild
Positionsleistung	<i>Bedeutungslosigkeit</i>	Präsenz	Differenz, Transparenz und klassische Positionierung	Substanz, Glaubwürdigkeit, Konstanz und Innovation
Integrationsleistung	<i>Zersplitterung und Verschwendung</i>	Selektive Integration und Suche nach Synergien	Identität und beherrschte Kommunikationsteile (Differenzierung der Instrumente, nach Zielgruppen usw.)	Multiple Integration für Kundenprozesse (weitere Zielgruppen), agile Markenführung usw.)
Erklärungsleistung	<i>Informationsflut bei wachsendem Erklärungs-Bedarf</i>	Beratung und Kundens Schulung; Systemverkauf	Know-how Management und Kundenintegration	Know-how als Kerngeschäft

Individualisierungsleistung	<i>Distanz zum Kunden</i>	Standardisierung	High End Standardisierung	Professionelle Individualisierung
Data base und elektronische Kommunikation	<i>„Datenwust“ und verpasste Chancen des E-Business</i>	Informationssystem Kunden Interne, elektronische Kommunikation	Prozessorientierung und Datenintegration von Multikontakten externe elektronische Kommunikation	Induktives Marketing gestützt auf <i>data warehouse</i> und <i>data mining</i> E-Business
Verkaufsleistung	<i>Veraltete Verkaufsrollen</i>	Vermittlung; Transactional Selling	Consultative Selling	Enterprise Selling
Kooperationsleistung	<i>Isolation und Verdrängung Im Wettbewerb</i>	Nischenangebot als Alleinanbieter	Interne Kooperation; Koalitionen als Reaktion auf Kunden-Anforderungen	Kommunikation und Marketing im Netzwerk
Beziehungs- und Interaktionsleistung	<i>Beziehungslosigkeit</i>	Bekanntheit, Emotionsprofil Ad-hoc-Beziehung Monolog	Zusammenarbeit Interne Beziehungsqualität Dialog	Vertrauen, Beziehungsprofil Externe Beziehungsqualität Multilog

Abb. 2: Kommunikationsleistung

4. Positions- oder Integrationsleistung

Marken verkörpern die Kompetenz eines Unternehmens in den Köpfen der Kunden. Der Markenwert sollte in der Bilanz eines Unternehmens erscheinen, so die Argumentation, besonders der Werber. Coca Cola wird inzwischen mit 82 Mrd. \$ bewertet und Microsoft mit 55 (Wirtschaftswoche 2.9.99). Der *brand evaluator* zeigt Konstitution und Dynamik der Marken und bedeutende Anbieter entwickeln Balanced Scorecards für Marken.

Nur sind Marken das Ergebnis von sämtlichen Anstrengungen im Marketing. Der Markenwert ist wichtig, aber ebenso abstrakt wie der Gesamtumsatz, –gewinn oder Aktienwert eines Unternehmens. Diese Informationen sind zu stark zusammengefasst und taugen deshalb als Steuergrößen zu wenig.

Zudem gefallen dem Kunden viele Marken, nur kauft er sie nicht. Manche Anbieter scheinen ihre Markenwelten kreativ zu zerstören und in Wachstum umzusetzen, bevor sie nicht mehr wirken. Es braucht neue Ansätze der agilen Markenführung. In unserer Zeit werden Orientierungen nämlich eher ab- als aufgebaut! Auch Bezüge zu Kult, Ikonen usw. helfen hier wenig.

Bezug für die Position sind Einzigartigkeit und Relevanz für Markt und Kunden. Die Integrationsleistung schafft aus komplexen Unternehmen in vielfältigen Märkten ein sinnvolles Ganzes. Vereinfachung ist der Anspruch.

Der Anspruch lautet zudem: Beherrsche die Teile, bevor integriert wird. Erfolgreiche Integration orientiert sich an den Informations-, Entscheidungs- und Nutzungsprozessen von Kunden (und weiteren Zielgruppen).

Abstrakte Positionen und die unmögliche Suche nach mehrheitsfähiger Einzigartigkeit führen zu einer Verschwendung. Integration ist oft die falsche Antwort auf Marketing und Kommunikationsprobleme.

Kommunikation für Marken, Produkte oder Dienstleistungen mit Kunden ist immer eine Frage des Inhaltes. Nur tut sich die Disziplin des Marketing mit Kreativität und schöpferischen Leistungen schwer. Inhalt vor Hülse lautet die Devise. Nach Präsenz und Differenzierung folgt deshalb die Substanz der Kommunikation. Wahrscheinlich müsste sie am Anfang und Schluss der professionellen Kommunikation stehen.

5. Erklärungsleistung (innerer und äusserer Wissenstransfer)

Der Multioptionskunde hat viele Bedürfnisse und Erwartungen. Der Multioptionsanbieter ist komplex und wenig überschaubar. Die wachsende Informationsflut und überforderte Kunden zeigen laufend, wie begrenzt die Chancen der Kommunikation sind; aber der Erklärungsbedarf der Unternehmen und Institutionen explodiert. Die Position im Erklärungswettbewerb entscheidet; Aufmerksamkeit ist das knappe Gut (Franck 1998).

Ziel von Leistungssystemen ist es beispielsweise, dem Kunden seine Probleme umfassend zu lösen oder ihn erfolgreicher zu machen. So spielen häufig nicht mehr Einkaufspreise für Produkte, Anlagen, Maschinen usw. die entscheidende Rolle, sondern Wirtschaftlichkeit, Flexibilität, Qualität. Nur ist es weit einfacher, Produkte und Preise zu erklären, als einen Prozess des Know-how-Austausches und Lernprozesses gemeinsam mit Kunden zu gestalten.

Dienstleister müss(t)en Virtuosen der Kommunikation sein, denn Dienstleistungen sind nicht greifbar. Bisher scheinen typische Dienstleistungsunternehmen aber eher auch typische Kommunikationsfehler zu begehen: Weil ihnen physische Produkte fehlen, wechseln sie Positionen, Bezeichnungen, Leistungen usw. oft beliebig. Gemeint sind dabei nicht nur die Folgen der Fusionitis.

Für Erklärungsleistungen gilt es vorerst, Know-how zu entwickeln und zu strukturieren. So braucht ein Unternehmen beispielsweise Module, die klären, wie der Kunde den Mehrwert erkennt, was professionelle Beratung kennzeichnet, wie Leistungen im Lebenszyklus beim Kunden begleitet werden. Erst auf dieser Grundlage lässt sich das Know-how nach innen und aussen richtig vermitteln, mit den Kunden weiterentwickeln und schliesslich zum Kern des Geschäftes aufbauen.

6. Individualisierungsleistung

Die Diskussion des Marketing konzentriert sich auf Individualisierung (Peppers 1999). Offenbar ist erfolgreich, wer sich spezifisch auf einzelne Kunden einlässt. Diese Empfehlung ist oft falsch, mindestens gilt es, differenzierter zu urteilen:

1. Innovative Standardisierung ist rationell und oft besonders erfolgreich. Massenprodukte bleiben in allen Märkten relevant.
2. Individualisierung hilft sogar sparen, wenn die Standardlösungen unnötige Leistungen für viele Kunden einschliessen; sie kosten nämlich ohne zu wirken.
3. Es ist wichtig, sehr genau festzulegen, was ein Unternehmen im Marketing für alle Kunden, für Segmente und einzelne Kunden leisten will.
4. Individualisierung bedeutet für viele Anbieter, dass sie ihre Lösungen ad hoc für Kunden erbringen. Jeder Mitarbeiter erfindet die individuelle Kommunikation oder Leistung für den einzelnen Kunden neu. Individuell vorzugehen ist damit oft nur dilettantisch.

Für manche Unternehmen ist die professionelle Standardisierung die nächste Herausforderung. Vorteile sind Professionalität, Wirtschaftlichkeit, Multiplizierbarkeit, Geschwindigkeit und ... Spielräume für eine Individualisierung, dort wo sie wirkt. Es gilt, die Argumentation, die Beratung, verschiedene Dienstleistungen zu standardisieren. Meist sind beispielsweise Dienste nicht fertig entwickelt. Auch gelingt es im Marketing ungenügend, die Aktivitäten modular zu gestalten und damit vielfältige Anforderungen der Kunden auch wirtschaftlich zu erfüllen. Eine ähnliche Vorgehensweise in Technik und Produktion ist kaum denkbar: Die Produkte würden einfach nicht zusammenpassen und funktionieren. Im Marketing ist der Effekt ähnlich, nur weniger offensichtlich.

Individualisierung bedeutet übrigens oft, dass der Kunde mehr Aufwand übernimmt. Was jemand selbst tut, ist ja wirklich für ihn individuell. Aber: Mehr Aufwand leistet der Kunde nur für mehr Wert. Hier liegt wohl ein Knackpunkt für die Nutzung der grössten Hoffnung für die Individualisierung: dem Internet. Der Kunde hat einfach keine Lust, auf manche Möglichkeiten der Anbieter einzugehen.

7. Database-Leistung und elektronische Kommunikation

Individualisierung stützt sich auf Informationen über Kunden. Besonders in datenreichen Industrien (etwa Banken, Versicherungen, Einzelhandel) sind die Chancen mit einer geeigneten Database enorm. Induktives Marketing geht von den konkreten Kundenhandlungen aus und berechnet wahrscheinliche weitere Handlungen des Kunden. So lassen sich mit Wahrscheinlichkeiten für konkrete Interessen des Kunden die Angebote treffsicher einsetzen und die Potenziale des Cross Selling nutzen (manche Hinweise stammen von Christoph Oggenfuss, Zürich).

Während sich jedoch Marketingmanager beim Thema ‚Database‘ schon gelangweilt zurücklehnen, ist die Qualität der Database in ihren Unternehmen oft völlig ungenügend. Grosse Initiativen für Kundenkarten und die vielfältigen Informationen, die sich daraus gewinnen lassen, gleichen trotz Aufwand oft eher einer Datenexpedition und einem Abenteuer. Die Datenqualität für verschiedene Nutzer gilt es, systematisch zu entwickeln. Vom einfachen Kundeninformationssystem bis zum induktiven Marketing, gestützt auf *data warehouse* und *data mining*, ist der Weg weit (Belz et al. 1997); ebenso wie der Weg vom sporadischen Mail zum Customer Relationship Management.

Leistungen in der Kommunikation müssen sich auf moderne Hilfsmittel stützen. Es gilt, die Möglichkeiten des Internet und Intranet geschickt zu integrieren. Das Wachstum der Internetnutzer bei Kunden, wird zum Qualitätsindikator für die Kommunikation.

8. Verkaufsleistung

Am Ende der Kommunikation stehen Verkaufsleistung und After-Sales-Kommunikation. Es genügt nicht, zu erklären, Beziehungen zu pflegen oder eine Datenbasis aufzubauen. Das Geschäft muss auch realisiert werden (Belz 1999).

In Zukunft verändert sich die Rolle des Verkaufs. Erstens werden Verkaufsaufgaben in vielen Funktionen des Unternehmens von Top Management, Technik bis Kundendienst und Aussendienst integriert. Zweitens ist der Verkäufer nicht mehr nur Vermittler, sondern schöpft mit dem Kunden massgebliche Werte (Belz und Bussmann 2000).

Wichtige Stichworte lauten: Integration von Call Centers, Internet und Intranet in Vertrieb und Verkauf; Multidistribution, umfassendes Kunden-Know-how, Reengineering im Verkauf, globaler Verkauf, Key Account Management, Team Selling und emotionaler Verkauf. Kurz: Vor uns steht der kleine CEO im Verkauf.

9. Beziehungs- und Kooperationsleistung

Gute Beziehungen werden in einem komplexen und dynamischen Umfeld laufend wichtiger, weil sie abnehmen. High Tech erfordert High Touch (Naisbitt 1999). Total Quality Management erfordert Total Relationsmanagement, denn Vertrauen = Kompetenz x Sympathie.

Beziehungsmanagement vernetzt das Unternehmen mit unterschiedlichen Gruppen (Top Management, Technik, Marketing), mit den Beeinflusser- und Entscheidergruppen des Kunden sowie allen wichtigen Anspruchsgruppen des Unternehmens. Es betrifft die persönlichen Beziehungen und ist langfristig orientiert (also nicht auf Verkaufsepisoden fixiert). Wichtige Bereiche sind persönliches und unternehmerisches Beziehungsmanagement (Belz et al. 1998).

Beziehungen prägen die Geschwindigkeit für Produkteinführungen, für die Erschliessung neuer Märkte, für eine rasche Zusammenarbeit mit neuen Kundengruppen. Sie sind wichtig und die Fähigkeit, rasch neue Beziehungen aufbauen zu können, zeichnet die erfolgreichsten Manager aus. Beziehungen sind aber gleichzeitig auch begrenzt steuerbar.

Zudem zeigt das Internet eines: Vom Monolog entwickeln wir uns über den Dialog zum Multilog, bei welchem verschiedene Kommunikationsgruppen (oder Communities) eine Rolle spielen.

10. Fazit

Kommunikation entscheidet für Erfolge. Die Budgets der Kommunikation sind hoch. Die Ansätze, um die Professionalität der Kommunikation zu beurteilen, sind jedoch bescheiden. Nützlich wäre ein Bewertungssystem, welches erlaubt, erstens die wichtigen Kommunikationsaufgaben zu bestimmen und zweitens den Grad der Professionalisierung anzugeben. Abbildung 2 gibt einige Hinweise.

Die Stufen Anfänger, Professional und Excellence sollten nicht zu ernst genommen werden. Was professionell und dilettantisch ist, entscheiden die Kunden und indirekt die Wettbewerber.

Weiter gilt es zu gewichten, welche Kommunikationsleistungen für ein Unternehmen besonders wichtig sind. Es wäre falsch, überall die besten Praktiken anstreben zu wollen.

Die Ansätze, um Kommunikationsleistungen zu bezeichnen, sind noch zu allgemein. Es muss gelingen, in einzelnen Fällen für Unternehmen in ihrem Markt und mit spezifischen Zielen die Leistung zu definieren. Allenfalls lassen sich Typologien bilden. Greenpeace unterscheidet sich von Michel Jordi, Sulzer oder Swissair.

Zudem kann es zweckmässig sein, nicht nur den Output, sondern auch den Input der Kommunikation zu beachten. Wie ist die Infrastruktur der Kommunikation (Informatik, Vernetzung, Softwarepakete)? Welche Mittel werden eingesetzt? Wie ist Kommunikation organisatorisch integriert und wie wird die Zusammenarbeit mit externen Agenturen und Spezialisten geregelt? Welche wichtigen Kommunikationsprojekte werden verfolgt?

Es gibt einiges zu tun. Kommunikation ist Teil der Leistung für Kunden und für weitere Bezugsgruppen. Auch zu Produkten können wir aber wenig generell Gültiges sagen. Was ist ein gutes Produkt? Auch hier geben Instrumente der Marktforschung oder Ansätze der Kooperation zwischen Vertrieb und Technik bis zu Lösungen des Simultaneous Engineering nur bedingt Antworten.

Quellen

Belz, Christian: Akzente im innovativen Marketing, St. Gallen und Wien: Thexis und Ueberreuter 1998

Belz, Christian: Update Marketing, St. Gallen: Thexis 2002

Belz, Christian: Verkaufskompetenz, 2. Auflage, St. Gallen und Wien: Thexis und Ueberreuter 1999

Belz, Christian: Zukunft der Kommunikation, Fachbericht für Marketing, St. Gallen: Thexis 1999

Belz, Christian et al.: Management von Geschäftsbeziehungen, 2. Auflage, St. Gallen und Wien: Thexis und Ueberreuter 1998

Belz, Christian und Bussmann, Wolfgang: Vertriebsszenarien 2005, St. Gallen und Wien: Thexis und Ueberreuter 2000

Belz, Christian und Reinhold, Michael: Internationales Vertriebsmanagement für Industriegüter, St. Gallen und Wien: Thexis und Ueberreuter 1999

Belz, Christian et al.: Strategisches Direct Marketing, Wien u.a.: Ueberreuter 1997a

Franck, Georg: Ökonomie der Aufmerksamkeit, Wien: Hanser 1998

Naisbitt, J.: High Tech, High Touch, New York: Bantam Books 1999

Peppers, Don et al.: Is your company ready for one-to-one marketing? In: Harvard Business Review, (1999), January/February, 151-169

Bestellungen und weitere Informationen: IMH-HSG, Verlag Thexis, Bodanstr. 8, CH-9000 St. Gallen, Telefon 0041-(0)71 224 28 20; Telefax 0041 -(0)71 224 28 57; www.fah.unisg.ch.