

Autoren: Dr. Nina Blankenberg, Geschäftsführende Gesellschafterin ServiceLust GmbH;  
Annika Postler, Strategisches Konzernmarketing Energie Baden-Württemberg AG

## Von Kundenkontakt zu Markenerlebnispunkten

### Die Marke im täglichen Kundenkontakt erlebbar machen

Die Spielregeln des Markenmanagements haben sich geändert. Früher konnten Unternehmen eine weitgehend unidirektionale Push-Strategie zur Platzierung einer ausgemachten Markenpositionierung über eine überschaubare Anzahl an Kundenkontaktpunkten nutzen. In der heutigen Zeit hingegen lassen sich unternehmensintern festgelegte Markenidentitäten nicht mehr so einfach in den Markt und damit in ein identitätskonsistentes Bild in den Köpfen der Konsumenten „pushen“. Vielmehr prägen eine teilweise schwer zu durchdringende Vielzahl von Kontaktpunkten und damit verschiedenste Anspruchsgruppen das Bild einer Marke entscheidend mit und machen es für Unternehmen zunehmend schwerer, die Marke klar und einheitlich zu steuern. Die technische und soziale Vernetzung von Konsumenten aber eben auch Nicht-Konsumenten einer Marke macht es heutzutage vielfach möglich, dass Verbraucher sich aktiv in markenrelevante Themen einklinken und dadurch in der Lage sind, das Bild einer Marke in starkem Maße mit zu beeinflussen. Dies kann auf der einen Seite der Marke sehr dienlich sein, diese aber auf der anderen Seite auch in ihrem Kern erschüttern.

Zusätzlich hat das Thema Marke aber auch eine deutlich höhere Managementrelevanz erlangt. Immer mehr Unternehmen integrieren Steuerungskennzahlen zum Thema Marke in ihr KPI-Portfolio und sind damit in der Verantwortung, messbare Ziele für das Markenmanagement zu definieren, diese entsprechend zu kontrollieren und in konkrete Zielvereinbarungen zu integrieren. Das Dilemma ist offensichtlich: Auf der einen Seite steht der immer stärker partizipative und offene Charakter der Marken hinsichtlich verschiedenster Kontaktpunkte und Stakeholder, auf der anderen Seite die Notwendigkeit einer klaren internen Markensteuerung und des stringenten Markencontrollings.

Einen Beitrag zur Lösung dieses Dilemmas möchten wir heute mittels der nachfolgend beschriebenen Methodik vorstellen. Sie liefert einen analytisch-strukturierten Blick auf das Kontaktpunkte-Portfolio eines Unternehmens mit dem klaren Ziel, zentrale und „markentaugliche“ Kontaktpunkte zu identifizieren und diese zu Markenerlebnispunkten weiterzuentwickeln. Der wirkliche Wert liegt dabei vor allem darin, die Heterogenität von Kontaktpunkten mit dem Thema „Markenerlebnis“ zu verknüpfen und eine strategische wie operative Handlungsableitung für die zugleich markenorientierte aber auch kontaktpunktspezifische Gestaltung des Kontaktpunkte-Portfolios abzuleiten. Kurz gesagt: Der Wert liegt darin, aus relevanten Kundenkontaktpunkten Markenerlebnispunkte zu machen. Dieser Wert war erklärtes Ziel für die Zusammenarbeit mit der Energie Baden-Württemberg aus Karlsruhe. Im folgenden wollen wir die prozessualen Eckpfeiler und zentralen Ergebnisse des Projektes mit der EnBW darstellen:

### **Bestandsaufnahme und Beschreibung des Kontaktpunkte-Portfolios bei EnBW**

Ziel des ersten Projektschrittes war die Erstellung eines Analyserasters als zentrale Grundlage aller weiteren Schritte. Dieses Analyseraster sollte die bestehenden Kundenkontaktpunkte (KKP) klassifizieren und als Ausgangsdarstellung bei der Aufgabe helfen, geeignete Kontaktpunkte zu Markenerlebnispunkten zu entwickeln. Ausgewählte Kriterien waren z.B. die detaillierte Beschreibung der Kontaktpunkte aus Kundensicht, der Kundenstatus, in dem der Kunde den Kontaktpunkt erlebt (z.B. als Interessent, Neukunde, Stammkunde etc.), der Kontaktkanal, d.h. über welchen Weg Kontakt mit dem Kunden entsteht (z.B. schriftlich, mündlich, telefonisch), die Kontakthäufigkeit und die Kontaktrichtung (inbound vs. outbound) aber auch Kriterien wie z.B. die Freiwilligkeit des Kontaktes, der Personalisierungsgrad und der interne Absender oder Empfänger (d.h. die organisatorische Verankerung des Kontaktpunktes). Dieses Analyseraster wurde in einem 4-wöchigen Prozess auf Basis interner Interviews mit den jeweiligen Kontaktpunktverantwortlichen im Konzern systematisch gefüllt. Somit lag ein Arbeitsdokument mit Kundenkontaktpunkten vor.

### **Systematisierung und Visualisierung des Portfolios**

Der nächste Schritt bestand darin, das Portfolio zur Analyse spezifischer Fragestellungen visuell zu systematisieren. Hierzu diente das unten stehende Raster (vgl. Abb. 1):

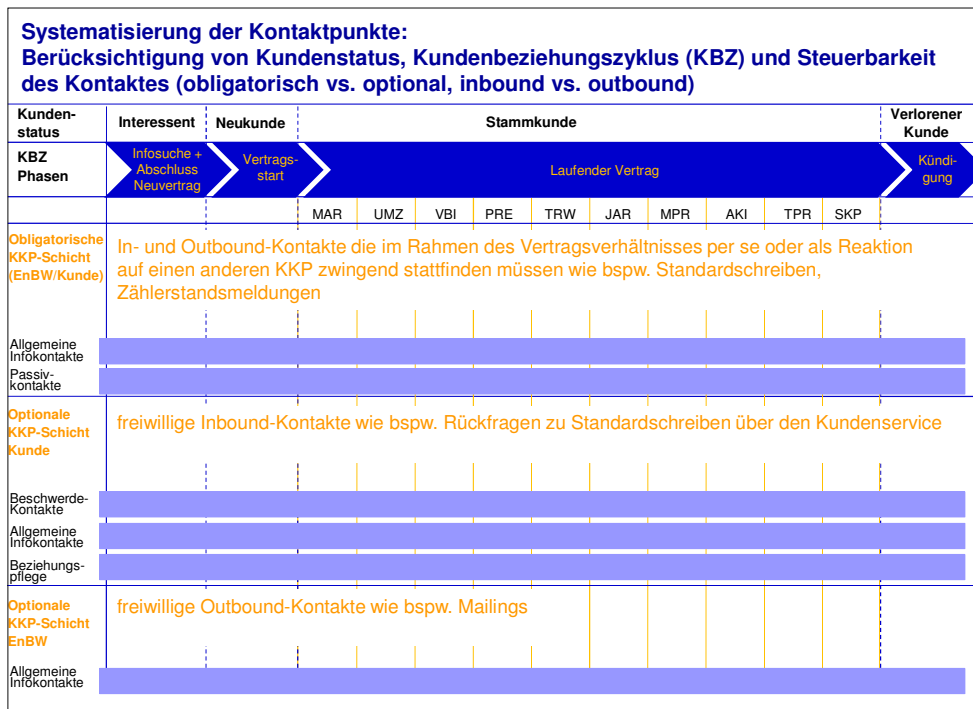


Abb. 1: Systematisierung der Kontaktpunkte

Strukturelle Berücksichtigung finden hier die Kriterien Kundenstatus, Kundenbeziehungsphasen (die Abkürzungen unter dem Abschnitt „laufender Vertrag“ beziehen sich auf spezifische Themen im Rahmen des laufenden Vertrags wie z.B. Umzug (UMZ), Tarifwechsel (TRW) oder Jahresabrechnung (JAR)), obligatorische und optionale Kontakte sowie inbound und outbound Kontakte. Aber auch Kontakte, die phasenübergreifend entstehen werden unter der Rubrik „Allgemeine Infokontakte“, „Passivkontakte“ sowie „Beziehungspflege“ einbezogen. Im Ergebnis wurde dieses Raster als „Schichtenmodell“ bezeichnet, da man anhand der einzelnen Kriterien verschiedene „Kontaktschichten“ (z.B. Optionale Kontaktpunkteschicht des Kunden) identifizieren und Kontaktpunkte sich in diesen Schichten handlungsorientiert bündeln lassen.

Neben der zentralen Frage nach der „Markentauglichkeit“ der einzelnen Kontaktpunkte gab es für EnBW weitere Fragestellungen, die von besonderem Interesse waren. Hierzu zählen z.B. die organisatorische Verankerung der Kontaktpunkte und der Kontaktkanal. Die unten stehende Abbildung 2 zeigt die Visualisierung der Kontaktpunkte im Schichtenmodell bezüglich ihres Kontaktkanals. Hinter jedem der farbig ausgefüllten Punkte verbirgt sich einer der 86 Kontaktpunkte aus dem Analyseraster der Portfolio-Beschreibung.

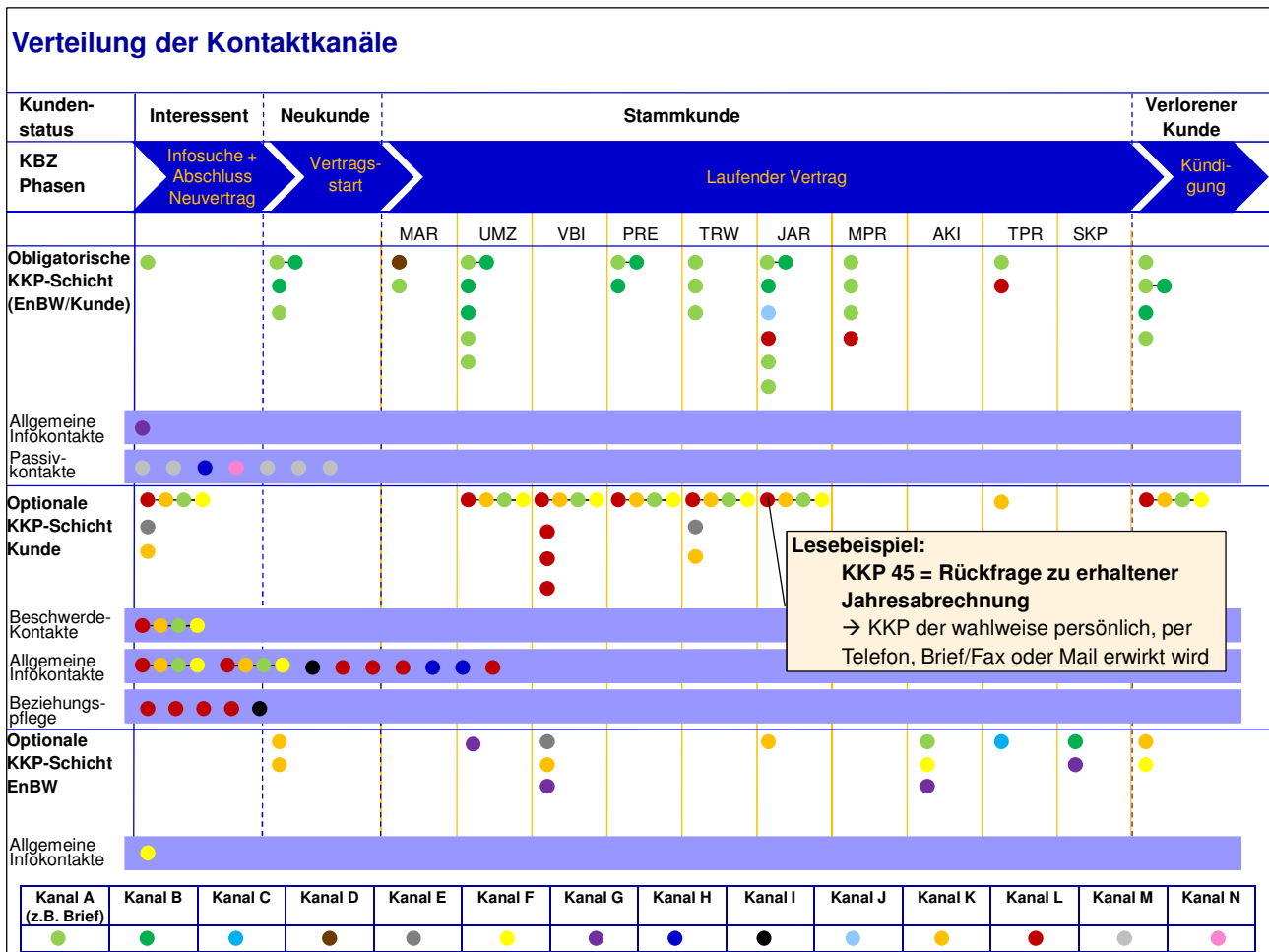


Abb. 2: Verteilung der Kontaktkanäle

Ziel dieser Auswertung war es, eine Übersicht darüber zu erhalten, über welche Wege der Kunde Informationen erhält bzw. an EnBW herantritt. Aufbauend auf der Hypothese, dass persönliche Kontakte eine höhere Chance zur Emotionalisierung und nachhaltigen Verankerung beim Kunden haben galt es hier vor allem aufzudecken, in wie weit und in welchen Bereichen und Themenstellungen der Kunde persönlich mit dem Unternehmen in Kontakt kommt und wo sich hier eventuelle Lücken zeigen, die es über den Aufbau neuer Kontaktpunkte zu füllen gäbe.

### Markenspezifische Bewertung des Portfolios

Zentrales Element des Projektes war die Analyse des Portfolios hinsichtlich seiner Tauglichkeit, die Marke EnBW für den Kunden erlebbar zu machen. Hierzu wurden die 86 Kontaktpunkte mittels Markenindizes bewertet, die zum einen die jeweiligen Markenwerte der Marke EnBW aufgreifen, zum anderen aber auch allgemeine und damit markenwertübergreifende Markenbewertungskriterien beinhalten.

Die folgende Abbildung 3 zeigt beispielhaft die Ergebnisse zweier markenwertspezifischen Indexbewertung der Kontaktpunkte im Schichtenmodell:

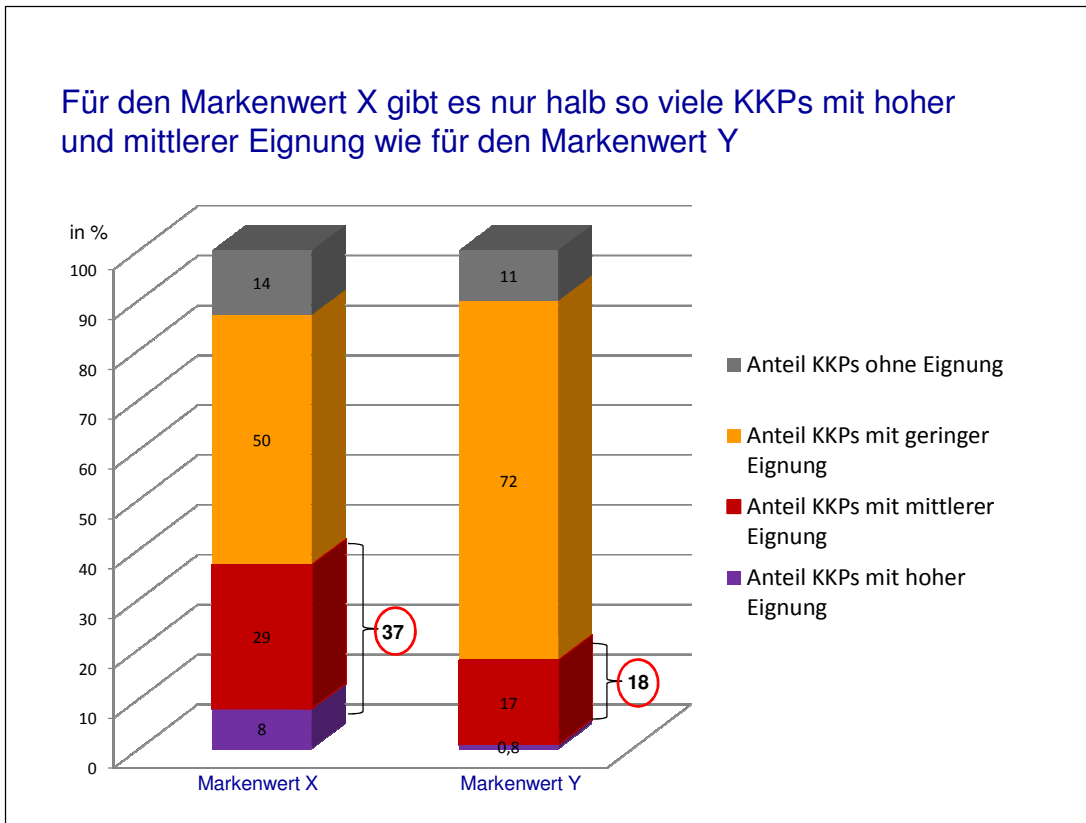


Abb. 3: Markenbewertung des Portfolios

Wichtig ist an dieser Stelle zu betonen, dass bei der Indexbewertung der Kontaktpunkte die potenzielle Eignung der Kontaktpunkte zur Vermittlung eines bestimmten Markengefühls untersucht wurde, d.h. in welchem Maße ein Kontaktpunkt wie z.B. die Rechnung per Brief allgemein in der Lage ist, ein bestimmtes Markengefühl zu vermitteln. In diesem Schritt nicht berücksichtigt wurde das interne Ausmaß der Bemühungen, über einen spezifischen Kontaktpunkt ein bestimmtes Markengefühl inhaltlich oder formal zu vermitteln. Auch die Fragestellung, wie stark dieses Markengefühl vom Kunden bereits wahr genommen wird fließt in die Index-Bewertung nicht ein. Diese Aspekte wurden bewusst aus der Index-Bewertung herausgelassen, da der Fokus zunächst auf der Untersuchung des Markenwertpotenzials des Portfolios lag. Im Ergebnis zeigt die Markenbewertung des Portfolios insgesamt (vgl. Abb. 3, unten), dass sich das bestehende Portfolio besser zur Vermittlung von Markenwert Y eignet als für Markenwert X. Im Detail lässt sich darüber hinaus für jeden einzelnen Kontaktpunkt seine individuelle Eignung zur Vermittlung des spezifischen Markenwerts ablesen (vgl. Abb. 3, oben).



der „Markenoberfläche“ erarbeitet. Die Gesamtschau bot einen dezidierten Überblick und half damit bereits bei der Schwerpunktsetzung von Aktivitäten zur Markenbindung.

Im Anschluss an die Eignung verschiedener Kontaktpunkte-Cluster für die Vermittlung strategisch präferierter Markenwerte konnte das Markenmanagement konkrete Empfehlungen hinsichtlich deren Nutzung und Ausgestaltung aussprechen. Desweiteren zeigten sich bei Index-Bewertung des Potenzials der Kontaktpunkte Überschneidungen und ungenutzte Potenziale, die anschließend angegangen wurden. So wurden beispielsweise im Bereich Online konkret Aktivitäten angestoßen und umgesetzt, die den Erlebnischarakter der Marke steigern konnten.

Zu guter Letzt wurde mit der Erarbeitung und Auswertung des Kundenkontaktpunkte-Portfolios die Basis für ein neues Steuerungstool des EnBW-Markenmanagements gelegt, das die Vermittlung von Positionierungsinhalten an eben diesen Kontaktpunkten sicherstellt. Die Verankerung der Projektergebnisse in interne Planungs- und Controllinginstrumente ist ein weiterer, bereits angegangener Projektschritt, der die Relevanz des Themas „Markenerlebnispunkte“ nachhaltig ausbauen und den Grundstein für eine konsequente und stringente Erlebbarkeit der Marke EnBW bei allen Stakeholdern legen wird.

#### **Literaturverweise:**

Specht, N.; Fichtel, S.; Meyer, A. (2008): Markenführung im Zeitalter der „Service Dominant Logic“: People Branding als neue Herausforderung für das Markenmanagement, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsmarken: Forum Dienstleistungsmanagement 2008, Wiesbaden, S. 255-273.

Schmitt, B. ; Mangold, M. (2004): Kundenerlebnis als Wettbewerbsvorteil: Mit Customer Experience Management Marken und Märkte gestalten, Wiesbaden.

Schmidt, D; Vest, P. (2010): Die Energie der Marke, Wiesbaden.

„Abdruck mit Genehmigung des Deutschen Fachverlages GmbH, planung & analyse, Mainzer Landstrasse 251, 60326 Frankfurt am Main, Telefon 069-7595-2019, Fax 069-7595-2017, redaktion@planung-analyse.de, www.planung-analyse.de“