

II. Umsetzung der Corporate Communications

Um kommunizieren zu können, müssen zunächst einmal Kontakte hergestellt werden. In welcher Form dies im Internet realisierbar ist, wird zu Beginn dieses Kapitels dargelegt.

Anschließend folgt die Beschreibung eines Modells, das die Grundlagen für das Zustandekommen von erfolgreicher Kommunikation erklärt. Anhand dieses Modells wird speziell die Kommunikation im Internet untersucht, einschließlich der Voraussetzungen für deren Zustandekommen.

Zu beachten ist, dass die Begriffe Kommunikation und Corporate Communications weitgehend synonym verwendet werden, da ausschließlich Unternehmen und Kunden an der Kommunikation beteiligt sind; wir befinden uns im B2C- wie auch im C2C-Bereich, die beide vom Unternehmen gesteuert werden. Relevant ist also ausschließlich diejenige Kommunikationsform, die von den *Unternehmen* gewählt wird, das heißt die Corporate Communications des Unternehmens dominieren die Kommunikation.

1. Herstellung eines Erstkontaktes: Besucher anlocken

Grundlage für einen erfolgreichen Internet-Auftritt ist das leichte Auffinden des Unternehmens im Netz. Dies kann durch den bekannten *Namen* des Unternehmens, aber auch durch *Werbeschaltungen* und *Suchmaschinen* erreicht werden.¹

1.1 Neue oder etablierte Marken?

Die Marken spiegeln sich in erster Linie in den *Domain-Namen* wieder. Unternehmen müssen eine eigene Domain einrichten, da diese wesentlich einprägsamere und aussagekräftigere Namen haben als Subdomains. Viele Unternehmen verfügen sowohl über eine eigene Domain für bestimmte Markenartikel ihres Sortiments (www.nivea.de) wie auch für das Unternehmen selbst (www.beiersdorf.de), was sich auf die Förderung des Markenartikels wie auf das Unternehmensimage positiv auswirken kann.

¹ Vgl. Kauffels, F.J. (1998): S.37-85;
Vgl. Lamprecht, S. (1996): S.163-169;
Vgl. Müller, M./ Zimmermann, E. (1999): S.14-25;
Vgl. Schneider, D./ Gerbert, P. (1999): S.104-109;

Die *Markenmacht* ist im Internet von besonders großer Bedeutung, da das Vertrauen in den E-Commerce, die Grundvoraussetzung für das Entstehen von Geschäftsbeziehungen, noch als sehr gering angesehen werden muss. Insbesondere für Unternehmen, die auf den Verkauf im Internet abzielen, erscheint diese Einsicht überlebenswichtig. Um dem Misstrauen gegenüber dem E-Commerce entgegenzuwirken, können starke Marken helfen. Bereits *etablierte* Marken haben in diesem Zusammenhang durchaus den Vorteil, dass sie sich einfach auf die virtuelle Welt übertragen lassen. Allerdings haben sich in der Realität, speziell im Verkauf, überwiegend *neue* Marken durchgesetzt, wobei auch etablierte Unternehmen versucht haben, neue Marken in der virtuellen Welt zu kreieren (z.B. Karstadt mit www.myworld.de). Der Grund für dieses Phänomen dürfte darin liegen, dass dem Internet als einem immer noch jungen Medium mit Misstrauen begegnet wird. Demgegenüber versuchen sich viele Unternehmen durch neue Internet-Marken (jung, technologiefreundlich, modern) zu schützen, um die etablierten Marken nicht zu gefährden.

Dennoch ist heute eindeutig ein Trend zur Verwendung *etablierter* Markennamen im Internet zu beobachten. Schließlich sprechen hierfür gewichtige Argumente, wie z.B. die Existenz eines *Vertrauensvorsprungs*, der helfen kann, den möglichen Wettbewerbsvorsprung eines Newcomers schnell aufzuholen. Außerdem sind *Synergieeffekte* realisierbar, wenn sich unterschiedliche Medien unterstützen. Beispielsweise kann in der Fernsehwerbung oder in Zeitungsbeilagen sowohl auf den Internet-Shop wie auch auf die Homepage hingewiesen werden. Eine weitere Möglichkeit zur Nutzung von Synergien besteht darin, das Internet auch als Informationsmedium zur Vorbereitung von Kaufentscheidungen einzusetzen. Allerdings: *Neue* Internetmarken werden sicherlich weiterhin verwendet, da es auch neue Dienstleistungen (Preisvergleich im Internet, Suchmaschinen u.s.w.) gibt bzw. diese laufend entstehen.

Eine besondere Bedeutung kommt dem *Markenschutz* im Internet zu. Im Zeitalter des Internets reicht es nicht aus, einen Markennamen lediglich in einer begrenzten Anzahl von Ländern zu schützen, oder sich nur auf eine Variante des Markennamens zu beschränken. So ist es z.B. möglich, dass Markennamen in jedem Land mit unterschiedlicher Endung wieder auftauchen. Einigen Unternehmen mag dies nicht bedeutsam erscheinen, allerdings sollten sie die Möglichkeit in Betracht ziehen, dass

Unternehmen mit ausländischer Endung (z.B. .fr für Frankreich statt .de für Deutschland) auch deutsche Kunden beliefern. Auch *verwandte* Namen werden oft von Trittbrettfahrern verwendet. So bot z.B. ein Unternehmen aus Schottland über www.amazone.com Bücher an.

Während in Deutschland Gerichtsurteile zugunsten der etablierten Unternehmen und ihrer Marken existieren, wird diese Praxis in den USA stark kritisiert. Die juristische Diskussion hierzu ist noch nicht abgeschlossen und soll in diesem Zusammenhang auch nicht weiter thematisiert werden. Ergänzend sei darauf hingewiesen, dass im Falle identischer Marken aus unterschiedlichen Branchen wie „Müller“ (DROGERIEMARKT MÜLLER und MÜLLERMILCH) in Deutschland derjenige „gewinnt“, der seine Domain als erster anmeldet (www.mueller.de, www.muellermilch.de). Was im Internet zählt, sind also *Schnelligkeit* und eine verstärkte Beachtung des Markenschutzes, damit die eigene Marke keinen Schaden nimmt oder gar verloren geht.

1.2 Suchmaschinen und Banner

Weitere Möglichkeiten, Besucher anzulocken und auf die eigene Homepage aufmerksam zu machen, sind die Schaltung von Werbebannern oder der Eintrag in Suchmaschinen. Suchmaschinen sind gleichzeitig auch die profitabelste Werbeplattform im Internet, da Internetnutzer ihren Webzugang oft so eingespeichert haben, dass automatisch eine Suchmaschine als Einstiegsseite aufgerufen wird.

Die häufigste Werbeform im Internet sind *Banner*. Ähnlich einer Printanzeige tauchen sie auf, ohne gesucht zu werden, allerdings mit dem Unterschied, dass sie per Mausklick direkt zum beworbenen Angebot führen. Banner werden häufiger von Unternehmen genutzt, die noch nicht fest etabliert sind. Routinierte Unternehmen können hingegen durch einen geeigneten Domainnamen (www.bmw.de, www.daimler-benz.de u.s.w.) und durch eine Repräsentation dieser Adresse in anderen Medien effektiver Besucher zur eigenen Homepage locken. Hierfür sprechen vor allem stetig sinkende Anklickraten sowie die negative Einstellung von Besuchern gegenüber Bannern. Sie werden in der Regel ignoriert und schnell weggeklickt, im schlimmsten Fall können sie aber auch eine Einstellungsverschlechterung gegenüber einem Angebot erzeugen, da sie einen User bei seinen Aktivitäten behindern.

Ein Eintrag in *Suchmaschinen* ist allen Unternehmen zu empfehlen, um auch solche Nutzer zu erreichen, die nicht gezielt eine Adresse, sondern bestimmte Themenbereiche anwählen. Außerdem sollte man versuchen, durch eine möglichst hohe Anzahl von Themen in Suchmaschinen vertreten zu sein.

In Verbindung mit Suchmaschinen können auch Banner effektiver genutzt werden. Sogenanntes *Keyword-Advertising* ermöglicht es, dass Banner nur auf Ergebnisseiten einer Suche nach bestimmten Schlüsselwörtern eingeblendet werden. Somit wirken Banner weniger störend und können sogar als hilfreich angesehen werden. Beispielsweise kann die Suche nach einem bestimmten Musiktitel auf der Ergebnisseite den Banner eines Vertriebes öffnen, der diesen Musiktitel vorrätig hat. Diese Art der Bannerwerbung ist die für etablierte Unternehmen einzig sinnvolle. Vertriebe, die ausschließlich im Internet operieren, haben oft keine andere Wahl, als auf das Mittel der Bannerwerbung zurückzugreifen. Die VALUDO AG nutzt beispielsweise seine recht bekannten Seiten von „kostenlos.de“ um ein Fenster zu öffnen mit dem Hinweis auf eine seiner weniger berühmten Organisationen („produktclub.de“, s. Übersicht B.39).



Übersicht B.39: Banner-Werbung kleiner Unternehmen

(Quelle: www.kostenlos.de / 14.10.2003)

Somit profitiert „produktclub.de“ vom hohen Bekanntheitsgrad von „kostenlos.de“ und wird leichter auffindbar.

Suchmaschinen und Banner sind offenbar mehr oder auch weniger wirksame Instrumente, um Besucher anzulocken. Wir können uns hier allerdings auf diese

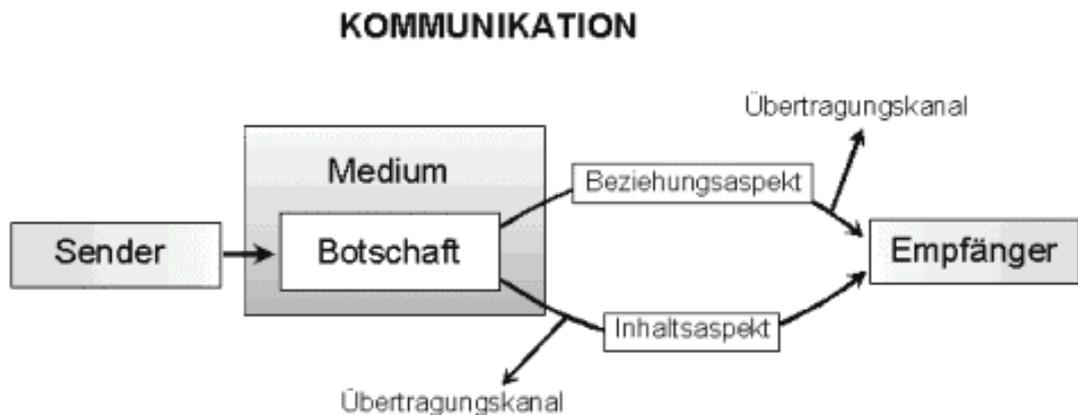
wenigen Bemerkungen beschränken, weil beide für unsere Belange von geringer Bedeutung sind. Festzuhalten bleibt, dass es durchaus zu einer guten Kommunikation gehört, auch in *Suchmaschinen* vertreten zu sein, um durch die Hilfe bei Problemlösungen Kompetenz zu kommunizieren und Kunden zu gewinnen.

2. Kommunikationsmodell

Das hier zu diskutierende Kommunikationsmodell gilt generell, also für jede Form der Kommunikation. Wir stellen es zunächst dar und erörtern anschließend seine Relevanz für die Corporate Communications sowie den speziellen Fall des Internets.

2.1 Beschreibung

Unter Kommunikation versteht man einen Prozess, bei dem einem *Empfänger* eine *Botschaft* von einem *Sender* übermittelt wird. Diese Botschaft wird durch ein geeignetes *Medium* dargestellt und über einen *Übertragungskanal* befördert.²



Übersicht B.40: Kommunikationsmodell

(Quelle: www.kommdesign.de / 08.01.2003)

Bei der Übertragung werden gemäss Übersicht B.40 ein *Beziehungs-* und ein *Inhaltsaspekt* voneinander unterschieden. Damit ist gemeint, dass neben dem objektiven, sachlichen *Inhalt* auch *Nebenbedeutungen*, die weniger offensichtlich sind, Gegenstand der Übertragung sind. Letztere betreffen die Art der Beziehung zwischen den Kontaktpersonen, d.h. deren jeweilige Position (gleichberechtigt, über- oder

² Vgl. Wirth, T. bei www.kommdesign.de / 08.01.2003.

untergeordnet, Sender als Entertainer, Helfer oder Lehrer) bzw. deren Gefühle zum Gegenüber (Sympathie, Antipathie). Das Wissen über diese Unterscheidung zwischen Inhalts- und Beziehungsaspekt einer Botschaft ermöglicht erst das Erklären, Verstehen und Gestalten von Kommunikationsprozessen. Ohne die Berücksichtigung der Beziehungsaspekte wird unkontrolliert kommuniziert, was fatale Folgen haben kann.³

Beziehungsbotschaften sind *kontext-* und *adressatenabhängig*. Je nach Situation und Beziehung der Kommunikationspartner untereinander kann eine Botschaft unterschiedlich verstanden werden. Beispielsweise mag ein Text für den einen kompetent und inhaltlich wertvoll sein, während ein anderer diesen als langweilig und distanziert empfindet. Gleichmaßen wirkt die Aufforderung „Bier her“ unter Freunden eventuell noch amüsant, während sie in einer Kneipe eher negativ aufgefasst werden würde. Indes kann man aber die ausgesendeten Botschaften je nach Medium unterschiedlich kontrollieren. So kann in einem direkten Gespräch durch Gestik, Mimik und Betonung der Inhalt verändert und sogar umgekehrt werden. Die Aussage „Ich mag kein Bier“ kann somit durch die entsprechende Betonung und Mimik wörtlich, aber auch ironisch aufgefasst werden. Im Internet ist eine solche Steuerung durch Mittel, wie sie bereits in Kapitel II erläutert wurden, möglich⁴:

- Sprachstil und Wortwahl (Jargon)
- Farben
- Typographie
- Grafiken
- Anordnung von Informationen
- Hervorhebung von Informationen

³ Vgl. Wirth, T. bei www.kommdesign.de / 08.01.2003.

⁴ Vgl. Wirth, T. bei www.kommdesign.de / 08.01.2003

- Visuelle Ausgestaltung im Allgemeinen

Entscheidend ist, dass das was gemeint ist (nicht mehr und nicht weniger) auch in der gewünschten Weise von der entsprechenden Zielgruppe verstanden wird. Dieser Herausforderung muss sich ein Sender stellen, um optimal kommunizieren zu können.

Als Grundlage zur Ausgestaltung des „Wie“ einer optimalen Kommunikation sind unterschiedliche Theorien entwickelt worden. Eine der bekanntesten stammt von SARAH TRENHOLME.⁵ Sie gibt in ihrem Buch „Human Communication Theory“ fünf Kriterien (Probleme) an, die bei optimaler Kommunikation zu beachten sind⁶:

- (1) Wie drücken wir unseren Wunsch nach Kommunikation aus?

→ *Problem der kommunikativen Akzeptanz*: Der (noch) potentielle Empfänger muss bereit sein zu kommunizieren. Er soll sich angesprochen fühlen und darf kein Risiko erkennen können. Voraussetzung für die Akzeptanz der Kommunikation ist das *Erkennen* des Senders, der mir eine Botschaft übermitteln will. Weiterhin gilt es für den Empfänger einzuschätzen, ob die Inhalte der Botschaft *Zeitinvestitionen* Wert sind (Vgl. Position (4)) und ob die Informationen *nicht veraltet* sind. Je schneller eine positive Einschätzung auch zu einem positiven Ergebnis gelangt, desto schneller ist das Problem der Akzeptanz gelöst.

- (2) Wie vermitteln wir unsere Information?

→ *Problem der Kodierung*: Auf Seiten des Senders und des Empfängers sollte die Form, in der Informationen ver- und entschlüsselt werden, die *gleiche* sein. Ansonsten kann es zu Verständnisschwierigkeiten kommen.

⁵ Trenholme, S. (1986): Human Communication Theory. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1986.

⁶ Vgl. Hofer, K.C./ Zimmermann, H.J./ Kranwetvogel, M. (2000), S.80-87.

(3) In welchem Verhältnis stehen wir zueinander?

→ *Problem der sozialen Koordination*: Um optimale Kommunikation zu gewährleisten, müssen die sozialen Rollen, die während eines Gesprächs eingenommen werden, gemäß Anlass und Gegenüber entsprechend verteilt sein. Neben Stil und Ton darf hierbei auch die optische Gestaltung nicht vernachlässigt werden.

(4) Wie bekommen wir, was wir wollen?

→ *Problem der Belohnung*: Der Zeitaufwand des Empfängers muss sich lohnen. Besteht von vorneherein der Verdacht, dass *Zeitinvestitionen* keinen Ertrag einspielen, verzichtet man lieber auf die Kommunikation.

(5) Wie beeinflussen wir uns gegenseitig?

→ *Problem der Entwicklung und des Aufbaus*: Der Kommunikationsaufbau soll im Idealfall lang anhaltende oder bleibende Wirkungen erzielen. Beispielsweise unterstützt die Bereitstellung neuer Information in Verbindung mit bereits Bekanntem die Speicherung im *Langzeitgedächtnis*.

Ausnahmslos jede Art von Kommunikation kann gemäß der Theorie von TRENHOLME nur dann optimal sein, wenn *sämtliche* der fünf oben genannten Kriterien beachtet werden. Durch die Störung nur eines Kriteriums wird die Wahrscheinlichkeit zur Erreichung einer optimalen Kommunikation verringert. Die Herausforderung für den Sender besteht hiernach in der Minimierung der in den fünf Kriterien angelegten potentiellen *Störfaktoren*, um die Botschaft optimal übermitteln zu können.

2.2 Corporate Communications im Kommunikationsmodell

Man kann Corporate Communications als ein Konzept auffassen, das genau der Überwindung der beschriebenen fünf Kommunikationsprobleme dient.

Kommunikative Akzeptanz

Im Normalfall tritt das Unternehmen hierbei als Sender auf. In dieser Rolle versucht es unter Zuhilfenahme der *Kommunikationsformen*, die in Teil A beschrieben wurden und das Internet einschlossen, zunächst kommunikative Akzeptanz zu erreichen.

Kodierung

Entsprechend der Zielgruppe und der Unternehmensphilosophie werden *unternehmenseigene Kodierungsformen* verfasst, die selbstverständlich für den Empfänger entschlüsselbar bleiben müssen. Diese Kodierungsformen können spezielle Sprach- und Stilmittel enthalten.

Auch bei der Entwicklung kompletter (Werbe-) Texte und Slogans ist die Wahl der Kodierungsform zu beachten. Hierbei werden kurze prägnante Sätze festgelegt, wie wir sie in Kapitel I bereits mit Hilfe des Beispiels AEG („Aus Erfahrung gut“) konkretisiert hatten (allerdings muss der Firmenname nicht stets derart integriert sein). AUDI wählt schon über viele Jahre hinweg den Slogan „*Vorsprung durch Technik*“ und erreicht durch Kontinuität die Speicherung im Langzeitgedächtnis des Kunden. IKEA versucht über die Frage „*Wohnst Du noch oder lebst Du schon?*“ die Kunden anzusprechen.

Soziale Koordination

Innerhalb der Corporate Communications muss weiterhin die soziale Koordination geklärt sein, damit entsprechend der jeweiligen Zielgruppe kommuniziert werden kann. Beispielsweise können jugendliche Zielgruppen auf gleicher Ebene und damit auch vertrauter angesprochen werden als ältere seriösere Kunden, bei denen eine distanziertere Form zu wahren ist. Eine solche Unterscheidung ist in der Regel auch bei B2C- und B2B-Beziehungen zu treffen. Andererseits wird am Beispiel IKEA ersichtlich, dass man Kommunikation auch unabhängig von der Zielgruppe gestalten kann. Man wählt das „Du“ als Anrede im Slogan, wobei sich IKEA-Kunden über alle Schichten und Altersgruppen verteilen. Da das Unternehmen IKEA jedoch mit Attributen wie preiswert, praktisch aber auch jung verbunden wird, erscheint die Anrede des Kunden mit einem „Du“ in der Werbung durchaus angebracht und wirkt nicht schockierend.

Belohnung

Möglichkeiten der Belohnung werden innerhalb der Corporate Communications durch die Kommunikation von bestimmten Werten übermittelt, mit denen sich die Kunden identifizieren können oder allgemein von Vorteilen, die potentielle Kunden durch Produktkauf und der Identifikation mit dem Unternehmen und seiner Philosophie gewinnen. Dies kann erneut durch einen Slogan geschehen, indem man sich erhofft, durch den Produktkauf einen „*Vorsprung durch Technik*“ zu erlangen, oder auch durch die Übermittlungsaktivitäten eines umweltbewussten Unternehmens, mit dessen umweltfreundlichen Produkten sich der Kunde gerne identifiziert. Die Belohnung besteht in diesem Falle aus dem Gefühl, mit dem Produktkauf auch etwas „Gutes“ getan zu haben.

Entwicklung und Aufbau

Schließlich werden Prinzipien für Entwicklung und Aufbau definiert, um langanhaltende Identifizierungsmöglichkeiten zu schaffen. Gerade in jüngster Zeit sind in der Werbung zahlreiche Beispiele für eine neue Art von *Entwicklung und Aufbau* zu beobachten. Da Werbespots zunehmend ihre Wirkung verlieren, werden zwei oder mehr zusammenhängende Spots in Abständen von Minuten, teilweise auch Tagen oder Wochen gesendet, um einen Spannungsaufbau zu konstruieren, die Aufmerksamkeit auf sich zu lenken und langanhaltende Speicherung im Gedächtnis zu erreichen. In Teil C werden wir dies anhand des EON Konzerns verdeutlichen, wobei dort das Internet in medienübergreifende Werbung eingebunden ist.

Das Internet stellt eine neue Kommunikationsform dar. Hierbei bleiben zwar die allgemeinen Corporate Communications-Prinzipien erhalten, sie müssen sich aber auf neue Anforderungen und Perspektiven (s. nächster Abschnitt) einstellen.

2.3 Das Kommunikationsmodell und Corporate Communications im Internet

Als Kommunikationsmedium dient uns in diesem Modell das Internet. Es wird eine Botschaft in Form von Text- und Bildinformationen über Telefonleitungen übertragen

(Übertragungskanal) - mit einem mehr oder weniger starken Server auf der Unternehmens- und stark diversifizierter Hardware auf der Kundenseite.

Ausgangspunkt ist stets die Tatsache, dass ein Unternehmen ein Webangebot zur Verfügung stellt. Erst wenn die Kunden dieses Angebot als eine Form von Botschaft nutzen, d.h. als Empfänger fungieren, tritt ein *Unternehmen als Sender* auf. Vom *Kunden als Sender* wollen wir dann sprechen, wenn die Kunden eine Botschaft in Form von Fragen, Anfragen, Anregungen etc. an ein Unternehmen übermitteln. Schließlich besteht eine *dritte* Möglichkeit, in der die Unternehmen lediglich eine Kommunikationsplattform bereitstellen und die Kunden untereinander kommunizieren. Beim Internet als neuer Kommunikationsform können offenbar Sender und Empfänger nicht eindeutig bestimmt werden.

Als Konsequenz hieraus sollen in den nachfolgenden Teilabschnitten die fünf Kriterien der Kommunikation aus *drei* unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden:

- Unternehmen als Sender
- Kunde als Sender
- Kunde als Sender und Empfänger

Dementsprechend wird zunächst der Kunde, daran anschließend das Unternehmen als Empfänger fungieren; abschließend behandeln wir den C2C-Bereich.

Die oben genannten drei Fälle werden jeweils aus Sicht des Unternehmens wie auch aus Sicht der Kunden betrachtet, und es wird jeweils danach gefragt, welchen Beitrag die unterschiedlichen Gruppen für das Zustandekommen von Kommunikation leisten können.

2.3.1 Das Unternehmen als Sender

Wir gehen hier davon aus, dass *Internetpräsentation* eine Option innerhalb der Corporate Communications eines Unternehmens ist: Unternehmen treten im Internet durch die *Bereitstellung von Infomaterial* auf der unternehmenseigenen Homepage als

Sender auf. Ziel ist die Herstellung des Kundenkontaktes, wobei die o.a. fünf Kriterien der Kommunikation als Voraussetzung für den Erfolg des Internetauftritts angesehen werden.

Ist ein Erst-Kontakt zustande gekommen, besteht die Möglichkeit, etwa durch Anreize, oder - im Anschluss an eine Einverständniserklärung der Besucher - durch das Versenden von Newslettern den Kontakt aufrecht zu erhalten.

Kommunikative Akzeptanz

Kommunikative Akzeptanz durch das *Unternehmen* wird in diesem Fall als selbstverständlich vorausgesetzt. Unternehmen versuchen die Kommunikation herzustellen, also kommunikative Akzeptanz durch die Kunden zu erreichen.

Kunden besuchen Unternehmensseiten in erster Linie aufgrund ihres Wissensdurstes, d.h. es besteht ein Informationsbedarf. Durch *Ansprache* des Kunden, im Idealfall individuell, kann die erste Hürde der kommunikativen Akzeptanz gemeistert werden. Anschließend muss verdeutlicht werden, ob sich *längeres* Verweilen lohnt. Je rascher dies geschieht, umso schneller ist das Problem der kommunikativen Akzeptanz gelöst. Hier greifen vor allem Motivationsstrategien, wie wir sie im nachfolgenden Abschnitt kennen lernen werden.

Kodierung

Hat ein Kunde sich auf die Kommunikation eingelassen, erwartet er auch die Botschaften des Unternehmens zu verstehen; d.h. die Unternehmensseiten müssen verständlich sein. Dies betrifft sowohl die Sprache, die die unternehmenseigenen Kodierungsformen umfasst, als auch die verwendeten Symbole, die das Umgehen mit einer Webseite erleichtern und nicht unnötig kompliziert gestalten sollen.

Soziale Koordination

Mehr noch als bei den beiden vorangegangenen Kriterien ist bei der sozialen Koordination die *Zielgruppenabhängigkeit* zu beachten. Gemäß der angesprochenen Klientel ist ein adäquater Stil zu verwenden. So spricht die von uns bereits mehrfach

herangezogene Homepage der Marke MILKA ein junges Publikum an und verwendet dementsprechend das „Du“ als Anrede (s. Übersicht B.41).



Übersicht B.41: Zielgruppe Jugend auf den MILKA-Seiten

(Quelle: www.Milka.de / 10.01.2003)

Auf der Homepage des Unternehmens KRAFT FOODS, die die Marke MILKA unterhält, wird dagegen Seriosität in den Vordergrund gestellt. Potentielle Investoren, Journalisten sowie sicherlich auch ältere Kundschaft, die mehr nach Rezepttipps als nach Events Ausschau hält, dürfte sich hier eher angesprochen fühlen als auf den MILKA-Seiten.

Soziale Koordination wird von *Seiten des Kunden* entsprechend gelöst, indem er genau diejenigen Seiten aufsucht, die ihn wirklich interessieren. Beispielsweise mag sich ein AUDI-Fahrer für die Seiten von AUDI interessieren. Sind die Seiten entsprechend zielgruppengerecht gestaltet, ist das Problem der sozialen Koordination beidseitig gelöst. Selbstverständlich ist es nicht unproblematisch, Audi-Fahrer als eine Zielgruppe aufzufassen. Tatsächlich handelt es sich lediglich um eine Grobzuordnung; im Rahmen der Personalisierung kann dann eine detailliertere Zuordnung erfolgen.

Halten wir fest: Je nach *Zielgruppe* und *Botschaft* muss bei der sozialen Koordination Information in spezifischer Weise transportiert werden.

Belohnung

Unternehmen erhoffen sich durch die Bereitstellung einer Homepage eine Belohnung in Form eines Imagegewinns als Folge von Kundenbegeisterung, die wiederum Voraussetzung für Kundenbindung ist. Somit erfolgt die Belohnung „schlicht“ monetär.

Kommunikation wird aus Unternehmenssicht möglich, wenn Einnahmenezuwächse erwartet werden, die die Kosten der Webseitengestaltung übersteigen.

Um Zufriedenheit der *Besucher* zu erlangen, müssen diese eine Belohnung für ihren Zeit- und somit meistens auch Geldaufwand erhalten, damit schließlich auch die Belohnung des Unternehmens durch Kundengewinnung und -erhaltung gesichert werden kann. Empfehlenswert erscheint, direkt zu offenbaren, was die Empfänger bzw. Kunden auf den Seiten erreichen können. Wird von Seiten der Kunden unnötig Zeit investiert, ist ein weitaus höherer Schaden zu erwarten, als wenn die Seiten schnell verlassen werden. Zu beachten sind also diejenigen Kosten und Erträge von Besuchern, die diesen tatsächlich entstehen bzw. die diese tatsächlich erzielen. Schließlich verlangt man vom Kunden auch außerhalb des Internets keine Bezahlung für nichtgelieferte Produkte.

Entwicklung und Aufbau

Um schließlich *nachhaltige* Wirkungen zu erzielen, hat das *Unternehmen* das Problem der Entwicklung und des Aufbaus zu lösen. Hier greifen Erkenntnisse aus Kapitel II. Mit Hilfe einer Ausrichtung an den Gedächtnisleistungen der Empfänger lassen sich bleibende Wirkungen erzielen, und der Arbeitsaufwand wird für die Kunden gleichzeitig verringert. Des weiteren ist ein übersichtlicher Aufbau zu gewährleisten, der eine einfache Orientierung ermöglicht und durch den die Kunden nicht dem bereits erwähnten „Lost in Hyperspace Phänomen“ zum Opfer fallen.

Die *Kundensicht* bleibt hier außer Betracht, weil die Kommunikation einseitig von Seiten des Unternehmens geführt wird.

2.3.2 Der Kunde als Sender

In diesem Fall wird zunächst einmal davon ausgegangen, dass der Kunde bei seinem Versuch, mit dem Unternehmen zu kommunizieren, selbst für die Lösung der Kommunikationsprobleme verantwortlich ist. Dies erscheint auf den ersten Blick recht konstruiert, kommt dennoch häufig vor, weil zweiseitige Kommunikationsbereitschaft von Seiten des Unternehmens oft nicht gegeben. Nicht selten trifft dies selbst dann zu, wenn Kontaktmöglichkeiten per E-Mail angeboten werden. Hierauf wird später im Bereich des Corporate Behaviour noch näher eingegangen.

Möchte ein Kunde Kontakt zu einem Unternehmen über das *Internet* aufnehmen, ist er auf das Vorhandensein einer entsprechenden *Homepage* angewiesen. Hier kann er sich darüber informieren, welche Formen des Kontaktes ihm ermöglicht werden. Dies wird in den meisten Fällen eine E-Mail-Adresse sein. Aber auch die Möglichkeit, über herkömmliche Medien (Telefon, Brief) Kontakt herzustellen, sollte gegeben werden.

Kommunikative Akzeptanz

Von kommunikativer Akzeptanz des *Kunden* kann ausgegangen werden, wenn ein Kunde ein Unternehmen als Empfänger kontaktiert.

Es ist eine Frage der Organisation bzw. der Corporate Communications im *Unternehmen*, inwieweit diese Form der Kommunikation angenommen wird. Unternehmen stellen zwar generell inzwischen eine Homepage zur Verfügung und zeigen sich somit auf den ersten Blick kontaktbereit. Kunden sind allerdings als Sender stets davon abhängig, welche tatsächlichen Möglichkeiten ihnen durch Unternehmen zur Kontaktaufnahme geboten werden. Normalerweise erfolgt diese per E-Mail, in vielen Fällen wird ein solches Forum jedoch noch immer nicht angeboten, so dass der Kunde seinen Status als Sender nicht einnehmen kann. Letzteres läuft auf eine Ablehnung der zweiseitigen Kommunikation durch das Unternehmen hinaus, was das Bild der Corporate Communications äußerst negativ erscheinen lässt. Deswegen wird uns dieser Fall im Bereich des Corporate Behaviour noch beschäftigen.

Kodierung

Das Problem der Kodierung stellt sich in erster Linie dann, wenn *Kunden* fremdsprachige Unternehmen kontaktieren wollen. Ansonsten kann beispielsweise eine E-Mail informell gesendet werden, und es sollte jedem Kunden möglich sein, seine Fragen und Anregungen verständlich und eindeutig zu formulieren.

Auf der *Unternehmensseite* äußert sich die Qualität der Corporate Communications in der Art des Umgangs mit eingehenden E-Mails, d.h. inwieweit informelle oder fremdsprachige E-Mails beantwortet werden können bzw. tatsächlich beantwortet werden.

Sind Sender und Empfänger verschiedensprachig, besteht entweder die Möglichkeit, dass sich der Sender anpasst, oder aber dass Idealerweise das Unternehmen über Dekodierungsmöglichkeiten, sprich: Übersetzer, verfügt.

Soziale Koordination

Hinsichtlich der sozialen Koordination verfügt der *Kunde* als Sender über die Möglichkeit, seine Position bei der Kontaktaufnahme zu bestimmen. Er kann beispielsweise freundlich nachfragen, bestimmt kritisieren oder auch durch Form und Sprache einen gewissen Status demonstrieren.

Aus Sicht des *Unternehmens* sollte, um Imageverlust zu vermeiden, in allen Fällen in bestmöglicher Form reagiert werden. Diese Form ist innerhalb der Corporate Communications festgelegt und muss auch ins Internet übertragen werden. Unabhängig von der Art der Anrede von Seiten des Kunden gilt es, der Corporate Communications entsprechend, angemessen zu reagieren.

Belohnung

Das Problem der Belohnung ist auf *Kundenseite* hauptsächlich im Rahmen des Corporate Behaviour zu sehen und wird daher auch im nächsten Kapitel erläutert. Dies gilt für die *Unternehmensseite* nicht in gleicher Weise. Tatsächlich sehen wir im Problem der Belohnung den wichtigsten Grund für das häufige Fehlen von Sendemöglichkeiten. Unternehmen, die auf einen Kunden als Sender verzichten, sehen den Mehraufwand durch E-Mail-Bearbeitung in Relation zum Imagegewinn oder schließlich auch zum Umsatzplus als zu hoch an. Auch hier besteht für Kunden, im Gegensatz zu Unternehmen, nicht die Möglichkeit, die Kommunikation zu forcieren, indem eine Belohnung in Aussicht gestellt wird. Kunden als Sender müssen sich darauf verlassen, dass Unternehmen selbst davon überzeugt sind, dass sich erhöhter Kundenkontakt durch E-Mail für sie lohnt und somit diese Kommunikationsform als ein zielführendes Instrument ihrer Corporate Communications anerkennen.

Geht man davon aus, dass die Möglichkeit der Kontaktherstellung *gegeben* ist, stellt sich das Problem der Belohnung in anderer Weise. Unternehmen werden sehr viel eher an einer Fortführung der Kommunikation interessiert sein, wenn es sich um Produktanfragen oder ähnlich direkt gewinnversprechende Kontaktaufnahmen handelt,

als wenn beispielsweise Infomaterial, das über Werbematerial hinaus geht, angefordert wird. Hier liegt es eher an dem Sender, dem Empfänger zu signalisieren, warum sich diese Form der Kommunikation lohnen könnte. Ob der Sender hiermit Erfolg haben wird, bleibt zweifelhaft. In der Regel wird solches Infomaterial höchstens nach umfangreicher Abfrage von Kundendaten bereitgestellt, die Unternehmen lassen sich also zusätzlich belohnen.

Entwicklung und Aufbau

Auch wenn es auf den ersten Blick nicht sofort ersichtlich sein mag, stellt sich dem *Kunden* als Sender ebenfalls das Problem der Entwicklung und des Aufbaus, was hier in engem Zusammenhang mit der *sozialen Koordination* und dem Problem der *Belohnung* von Unternehmen zu sehen ist. Als Beispiel sei ein Fall angeführt, in dem eine „Belohnung“ des Unternehmens durch nichtzugefügten Schaden (in Form von Imageverlust durch einen Multiplikator) erfolgt.

Wird eine höfliche Anfrage, wie sie oben bereits erwähnt wurde, nach konkretem Infomaterial gestellt, wird man häufig Antworten folgender Art erhalten:

„Es ist uns leider nicht möglich, Ihnen zu diesem Thema Informationen zu schicken, da wir wegen des hohen Anfrageaufkommens nicht über die Kapazitäten verfügen, um Anfragen bezüglich...“⁷

Wird jedoch eine erneute Anfrage unmissverständlich und kritisch bezüglich der erhaltenen Reaktion neu formuliert und aufgebaut, ist schließlich doch ein positives Ergebnis erreichbar. Erklären lässt sich dieses Verhalten möglicherweise damit, dass die Unternehmen nur aufgrund *direkt erfahrener Reaktion* mit einem Imageverlust rechnen. Erhalten sie auf ihre Absagen keine weitere Reaktion, mögen sie hieraus auf Einsicht ihrer (potentiellen) Kunden schließen.

Innerhalb der Corporate Communications war hier also prinzipiell eine höfliche Absage bei nicht gewinnversprechenden Anfragen vorgesehen. Wird jedoch ein *Imageverlust* vermutet, besteht die Wahl zwischen Null-Gewinn und Verlust, wobei der Null-Gewinn schließlich vorgezogen wird.

⁷ Antwort eines Unternehmens auf eine Anfrage des Autors. Zahlreiche ähnliche und austauschbare Antworten von anderen Unternehmen könnten hier noch aufgeführt werden.

Das Problem der Entwicklung und des Aufbaus ist von Seiten des *Unternehmens* zunächst durch den Aufbau der E-Mails zu lösen. Sie sollten einerseits nicht zu lang sein, da Kunden in der Regel nicht bereit sind, sich mit umfangreichen Texten zu beschäftigen. Andererseits müssen sie jedoch inhaltsreich genug sein, um Kundenkontakt über einen längeren Zeitraum herzustellen und/oder im Interesse der kurzfristigen Erzielung eines positiven Einstellungseffektes.

Weiterhin dürfen E-Mails nicht lediglich als Briefe in anderem Gewande angesehen werden. Solche Fehler machen sich oft dadurch bemerkbar, dass die eigentliche Antwort in Form eines MICROSOFTWORD-Dokuments oder ähnlichem zugesendet wird. Hierdurch kann man zwar dem Corporate Design durch Platzierung von Corporate Design-Elementen Rechnung tragen, die Kommunikation wird aufgrund des Mehraufwandes für den Kunden jedoch *behindert* bzw. aufgrund fehlender Software oftmals komplett *verhindert*.

Überlegen erscheint zunächst die „Text oben, Fullquote unten“, kurz TOFU Methode⁸. Hierbei wird die Antwort oben platziert, unten steht der gesandte Text. Dies führt aber häufig zu unvollständigen Antworten und zu einem für den Leser ungewohnten Aufbau. Liest er eine Antwort, hat aber nicht alle gestellten Fragen im Kopf, muss er zunächst unten nachsehen, was bei vielen Fragen zu einem ständigen hin- und herspringen führt und bei häufigem E-Mail Verkehr zunehmend unübersichtlich wird. Statt von oben nach unten muss er nun von unten nach oben lesen.

Effizienter, wenn auch für Unternehmen ungewohnt, was bei einem neuen Medium kein Hinderungsgrund sein sollte, sind die Reduzierung der Quotes auf die relevanten Teile und die Veränderung des Aufbaus. Im Anschluss an die Anrede und eventuell einem Satz der Danksagung oder ähnlichem folgt jeweils ein Quote mit der dazugehörigen Antwort. Somit wird der Zusammenhang klar und es wird sichergestellt, dass keine Frage übersehen wird.⁹

2.3.3 Kunden als Sender und Empfänger

Direkte Kommunikation und Erfahrungsaustausch unter den Kunden ermöglichen virtuelle Gemeinschaften. Über Chats, Internettelephonie, E-Mails oder auch SMS

⁸ Zitate aus der E-Mail auf die man antwortet werden auch als Quote bezeichnet. Fullquote heißt darauffolgend, dass der komplette Text der vorhergehenden Mail erhalten bleibt.

⁹ Vgl. o.V., www.hlv-kommunikationsmanagement.de / 24.03.2003.

können sich Kunden untereinander zu bestimmten Themen austauschen und somit die Bildung von Kundenclubs forcieren. Diese Form der Kommunikation ist bisher nur wenig verbreitet. Zu finden ist die direkte Kommunikation bisher in erster Linie bei Unternehmen mit jugendlicher Zielgruppe, wie beispielsweise beim Fernsehsender VIVA oder bei Vereinen, wie im folgenden Beispiel beim 1.FC KÖLN.

FC-Chat 

Herzlich Willkommen beim FC-Chat

Wenn Ihr Euch **online** mit anderen FC-Fans unterhalten möchtet, dann seid Ihr hier genau richtig. Beachtet bitte auch, dass Euer Nickname mindestens drei Zeichen beinhalten muss und dass Euer System Cookies erlaubt. Es kann einige Sekunden dauern, bis der Chat gestartet wird, da es sich um ein Java-Applet handelt.

Viel Spass beim chatten !!



Übersicht B.42: Chat-Funktion beim 1.FC KÖLN

(Quelle: www.fckoeln.de /14.10.2003)

Für das Unternehmen bietet die Kommunikation der Kunden untereinander ein riesiges Potential der Kundenbindung durch steigende Kundenzufriedenheit und auch Einsparmöglichkeiten. Die Teilnehmer an solchen Gemeinschaften können sich bei Problemlösungen unterstützen und entlasten somit das Unternehmen. Des weiteren bieten sich enorme Möglichkeiten der Beseitigung kognitiver Dissonanzen, welche im 4. Abschnitt erläutert werden sollen.

Kommunikative Akzeptanz

Kommunikative Akzeptanz stellt in diesem Fall von Kundenseite kein Hindernis dar. Um an solchen Gemeinschaften teilzuhaben, sind Aktionen wie Anklicken eines hinführenden Buttons oder Eingeben des Namens nötig, womit die Bereitschaft zur Kommunikation bereits zum Ausdruck gebracht wird. Sollen aber diejenigen Kunden, die bisher kommunikative Akzeptanz haben vermissen lassen, im Interesse der Unternehmensidentifikation in solche virtuellen Gemeinschaften gelockt werden,

müssen entsprechende Hinweise vorhanden sein bzw. Anreize im Sinne von Belohnungen, etwa in Form einer Klubmitgliedschaft, gegeben werden.

Kodierung

Das Problem der Kodierung taucht wiederum bei international tätigen Unternehmen auf. Durch die Bereitstellung unterschiedlicher Plattformen für verschiedensprachige bzw. bestimmte Sparten-Gemeinschaften kann eine Lösung durch das Unternehmen bereitgestellt werden.

Soziale Koordination

In virtuellen Gemeinschaften kann man zunächst davon ausgehen, dass sich gleichgesinnte und - durch die Anonymität begünstigt - gleichgestellte Kommunikationspartner gegenüber stehen, so dass das Problem der sozialen Koordination weitgehend gelöst erscheint. Nicht zuletzt ist das Internet gerade für das Verschwinden sozialer Schichten im Bereich der C2C-Kommunikation berühmt.

Belohnung

Eine Form der Belohnung durch das Unternehmen wurde bereits genannt. Belohnung erhalten die Kunden aber auch durch nicht unternehmensbedingte Anreize. Belohnung erfahren die Teilnehmer durch Selbstbestätigung beim Treffen auf Gleichgesinnte, durch Spaß an der Kommunikation oder auch durch Hilfe bei auftretenden Problemen. Somit wird auch dieses Problem kein Hindernis darstellen.

Entwicklung und Aufbau

Ebenso wenig wie das Problem der Belohnung, stellt sich das Problem der Entwicklung und des Aufbaus. Selbstverständlich sollte man sich an bestimmte Formen halten, wenn bestimmte Ziele verfolgt werden. Dies ist aber Sache der Kunden und für uns hier belanglos.

2.3.4 Fazit zum Kommunikationsmodell

Selbst wenn sowohl Unternehmen wie auch Kunden jeweils als Sender und/oder als Empfänger fungieren, liegt die Hauptverantwortung für ein *Zustandekommen der Kommunikation* dennoch bei den Unternehmen. Schließlich ist es Ziel des Unternehmens, durch Corporate Communications ihr Ziel der Imageverbesserung durch Identitätsvermittlung zu erreichen. Sie müssen einmal im Internet vertreten sein, um senden zu können. Es muss aber auch die Möglichkeit zur Kontaktaufnahme bereitgestellt werden, so dass der Kunde überhaupt als Sender in Frage kommt.

Die Unternehmen sind auch in erster Linie dafür verantwortlich, dass die fünf *Probleme der Kommunikation* gelöst werden. Treten sie selbst als Sender auf, können sie eine Lösung durch gezielte Webseitengestaltung erreichen. Als Empfänger müssen sie sich über die Belohnung bewusst werden und gegebenenfalls geeignete Response-Möglichkeiten schaffen. Dass ein Kunde als Sender viel Mühe aufwenden muss, um Kommunikation herzustellen, sollte in einem gut geführten Unternehmen mit einer zweckmäßig gestalteten Webseite eigentlich nicht vorkommen - was aber nichts daran ändert, dass dies dennoch in der Praxis häufig vorkommt. Nicht zuletzt deshalb wird uns das Kommunikationsmodell im Internet auch im nächsten Kapitel erneut beschäftigen.

Im oben beschriebenen dritten Fall, den *virtuellen Gemeinschaften*, werden durch das Treffen Gleichgesinnter und durch die dabei nötigen Aktionen zur Teilnahme (Anklicken, Namens-Eingabe) die Probleme der Kommunikation gleichsam automatisch gelöst. Aufgabe des dahinter stehenden Unternehmens ist die Bereitstellung der entsprechenden Plattform. Außerdem sollten die Besucher der unternehmenseigenen Homepage motiviert werden, sich an solchen Gemeinschaften zu beteiligen, weil auf diese Weise eine stärkere Identifikation mit dem Unternehmen erreichbar erscheint.

Es liegt also im Interesse der Unternehmen, mit dem Kunde zu kommunizieren und ihn sowohl zum Verweilen auf der Homepage wie auch zu einem erneuten Besuch anzuregen. Genau hierzu müssen die Kunden motiviert werden. In welcher Form dies möglich ist, wird in Abschnitt 3 beschrieben.

3. Motivation

Menschen handeln niemals grundlos. Sie haben Ziele, für die sie bereit sind Zeit zu investieren. Dies können ganz konkrete Ziele sein, wie z.B. die Informationsbeschaffung. Manchmal mag auch der Weg das Ziel sein; der Weg verläuft von Link zu Link durch die Internetseiten und hat Unterhaltungswert. Entscheidend ist, dass sich Menschen von ihrem Handeln, und dies gilt auch speziell beim Besuch einer Internetseite, einen Vorteil versprechen.

3.1 Die 16 Basismotivationen und die Bedürfnispyramide von Maslow

Reize, die uns zum *Handeln* bewegen, sind zahlreich vorhanden; man bezeichnet sie auch als *Basismotivationen*.

Basismotivationen

Eine Auflistung der 16 Basismotivationen findet sich in Übersicht B.43.

Motivation	Ziele / Bedeutungen
Neugier	Abwechslung/ Neuheit/ Wissbegierde/ Horizontenerweiterung
Leistung	Ehrgeiz/ Erfolg/ Perfektionismus/ Effizienz/ Wettbewerb
Kontakt	Ausleben bestehender o. Aufbau neuer Beziehungen
Sicherheit	Dominanz/ Führung/ Kontrolle über andere
Sicherheit	Risikovorsorge/ Vermeiden von Misserfolgen, Schmerz, Krankheit
Hilfe (anderen)	Hilfe o. Unterstützung leisten/ Schützen/ Fürsorge
Hilfe (selbst)	Unterstützt/ angeleitet/ beschützt werden
Bequemlichkeit	Vermeiden von Anstrengung, Zeitersparnis
Ordnung	Einfachheit, Verständlichkeit, Vorhersagbarkeit der Umwelt
Spiel	Zerstreuung/ Unterhaltung/ Ablenkung
Gewinn	Geld verdienen o. gewinnbringend anlegen/ Sparen/ günstige Geschäfte o. Käufe / Besitz mehren
Prestige	Bewunderung und Anerkennung durch sich selbst, reale oder nur vorgestellte Dritte
Sex	Reale oder phantasierte sexuelle Aktivität
Emotion	Gefühlsbetonung/ Aufregung, Risiko („sensation seeking“)/ Vermeiden bzw. Herbeiführen negativer bzw. positiver Emotionen
Rückzug	Ruhe/ Regeneration/ Schlaf
Autonomie	Selbstbestimmung/ Freiheit/ Widerstand gegen Beeinflussung/ Verteidigung der eigenen Werte und Meinungen

Übersicht B.43: Basismotivationen

(Quelle: www.kommdesign.de / 09.11.2002)

Menschen haben hiernach Motivationen und damit verbundene Ziele, die sie erreichen wollen, bzw. Bedürfnisse die befriedigt werden sollen.

Bedürfnispyramide von Maslow

Von Bedeutung ist zudem die Vorstellung von einer Bedürfnishierarchie, nach der einige Bedürfnisse erst dann entstehen, wenn andere bereits befriedigt worden sind. ABRAHAM MASLOW (1908-1970) hat die Bedürfnisse des Menschen in seiner Bedürfnispyramide in fünf Ebenen unterteilt (s. Übersicht B.44). Dies sind zunächst *physiologische Bedürfnisse (Ebene I)* wie Essen und Trinken, die zunächst befriedigt werden müssen, bevor *Sicherheitsbedürfnisse (Ebene II)* an Bedeutung gewinnen können. Erst auf dieser Grundlage sind *soziale Bedürfnisse (Ebene III)* im Stande, sich zu entfalten. *Ich-Bedürfnissen (Ebene IV)* und schließlich Bedürfnissen nach *Selbstverwirklichung (Ebene V)* kann man sich widmen, nachdem eine Basis durch die Befriedigung der Bedürfnisse der ersten drei Ebenen geschaffen wurde.¹⁰



Übersicht B.44: Die Bedürfnispyramide von MASLOW

(Quelle: www.atemwegsliga.de/nasa/images/beduerfnispyramide.gif / 21.05.2003)

Hieraus ergeben sich Argumentationsstrategien, die einem potentiellen Käufer die Möglichkeit der Bedürfnisbefriedigung suggerieren sollen. *Sicherheitsargumente*, die Produktsicherheit oder auch die Sicherheit durch das Produkt ansprechen können, verhelfen zum Erreichen der nächsten Ebene. Erst dann können *soziale Bedürfnisse* entstehen und befriedigt werden. Beispielsweise entstehen nun Bedürfnisse nach

¹⁰ Vgl. Maslow, A. (1954): Motivation and Personality. New York, 1954.

„Aufbau neuer Beziehungen“; Motivation zur Kontaktherstellung bewegt zum Handeln.¹¹

Zusammengefasst reduzieren sich für unsere Belange die aus der Bedürfnispyramide von MASLOW zu ziehenden Konsequenzen darauf, dass Sicherheitsbedürfnisse zunächst befriedigt sein müssen, bevor andere Ziele der Besucher entstehen bzw. die entsprechenden Motivationen angesprochen werden können, die Handeln auslösen.

3.2 Konsequenzen für das Webdesign

Durch Umkehrung des obigen Aufbaus ist hier zunächst auf die Konsequenzen der Bedürfnispyramide von Maslow einzugehen, da die Anwendung der Basismotivationen hieran anknüpft.

Bedürfnispyramide von Maslow

Kunden müssen, wenn sie sich für den Besuch einer Internetseite entschieden haben, motiviert werden zu verweilen oder wiederkommen. Dies kann nur dann erreicht werden, wenn die Bedürfnisse der Besucher wirksam angesprochen werden. Die Bedürfnispyramide von MASLOW macht dabei deutlich, dass eine gewisse *Reihenfolge* bei der Bedürfnisbefriedigung nicht außer acht gelassen werden darf. *Sicherheitsbedürfnisse* haben stets Vorrang. Hiernach müssen bei jeder Form der Motivationsansprache, bei der Sicherheitsbedenken bestehen, diese zunächst ausgeräumt werden. Besonders „handfest“ wird dies beim Verkauf über das Internet. So helfen Argumente wie *Leistungs-* oder *Gewinnversprechen* wenig, wenn die potentiellen Käufer nicht von der Sicherheit der Zahlung überzeugt werden können.

Basismotivationen

Besteht jedoch für den User kein Grund zur Besorgnis - entweder weil er von der Sicherheit der Datenübertragung überzeugt ist/wurde, oder weil er gar nicht die Absicht hat, irgendwelche Daten weiter zu geben - kann die Kenntnis über Basismotivationen des Menschen bei der Vermittlung eines positiven Bildes behilflich sein. Bereits auf der

¹¹ Vgl. Hofer, K.C./ Zimmermann, H.J./ Kranwetvogel, M. (2000), S.58.

Eingangsseite kann man durch das Hervorrufen von positiven *Emotionen* oder durch die Anregung der *Neugierde* einen positiven ersten Eindruck erwecken.

Im weiteren Verlauf des Besuchs spielen Motivationen wie *Ordnung* und *Bequemlichkeit* eine zentrale Rolle. Einfache, verständliche Seiten, die den Besucher unterstützen und anleiten und dabei nicht zu viel Zeit für den Seitenaufbau beanspruchen, können einen enormen Beitrag dazu leisten, den Besucher zum Wiederkommen zu bewegen. Unterstützt wird dabei gleichzeitig das wohl wichtigste zu befriedigende Ziel, nämlich die *Wissbegierde* bzw. die zugehörige Handlungsleitende *Neugier-Motivation*. Wie bereits erwähnt wurde, dürfte es das zentrale Ziel der Besucher einer Homepage sein, Informationen zu erlangen. Letztere müssen deswegen vorhanden und leicht zu finden sein. Wird dieses Bedürfnis zugunsten der Werbemotivation des Unternehmens vernachlässigt, ist der Unternehmensauftritt bereits zum Scheitern verurteilt. Es gilt auch hier, eine spezielle Bedürfnishierarchie einzuhalten: die Motive der Besucher haben Vorrang vor den Bedürfnissen des Unternehmens. Denn es steht unzweifelhaft fest, dass Unternehmen im Internet eigene Ziele nur dann erreichen können, wenn sie zuerst ihren Besuchern zu deren Zielverwirklichung helfen, also bei deren Motivationen anzusetzen.

In diesem Zusammenhang ist die Frage aufzuwerfen, wie viele Informationen - und damit wie viele Seiten - eine einzelne Internetseite enthalten darf. Diese Frage hängt auch eng mit dem Corporate Design zusammen, was gleich deutlich werden sollte.

Vielfach wurde und wird argumentiert, Internet-Seiten dürften keinesfalls mehr als eine Bildschirmseite füllen, da Besucher angeblich nicht *scrollen*. Dies hat dazu geführt, dass Informationen reduziert und Texte oder Buchstaben zusammenstaucht wurden. Dass dabei die *Gestaltgesetze* häufig auf der Strecke blieben, versteht sich von selbst.

Nun ist es ein Faktum, dass Internet-User Scrollen zwar nicht mögen, es häufig aber dennoch praktizieren. Andererseits ist es in einer Vielzahl von Fällen auch nicht möglich, bei Verzicht auf Scrollen Texte bzw. einen ausreichenden Informationsumfang ansprechend und damit auch gestalterisch hochwertig (s. Kapitel I, insbesondere Teilabschnitte 1.3, 1.4 und Abschnitt 2) darzustellen. Offensichtlich ist bei Existenz eines solchen Trade-Offs der Verzicht auf Scrollen nicht a priori die optimale Lösung.¹² Gleichwohl lassen sich u.E. wichtige Restriktionen bzw. Ergänzungsmaßnahmen angeben:

¹² Vgl. Wirth, T. bei www.kommdesign.de / 07.11.2003.

- *Horizontales Scrollen* sollte unter keinen Umständen notwendig sein, um eine Internet-Seite vollständig erfassen zu können. Um dies zu erreichen, ist bereits bei der Bildschirmauflösung anzusetzen: die bereitgestellten Dokumente müssen auch auf Systemen mit geringerer Auflösung dargestellt werden können. Dies wird sich auch dann nicht ändern, wenn Computer mit VGA-Grafik und 640x480 verschwinden, da viele Benutzer nicht die volle Bildschirmbreite für den Browser nutzen wollen.
- Scrollen kann bei *Texten* eingesetzt werden. Die Navigationsleisten müssen aber vollständig auf dem Monitor zu sehen sein, d.h. sie dürfen die Größe einer Bildschirmseite nicht überschreiten. Eine Orientierungsmöglichkeit für den Bereich, in dem man sich gerade aufhält, sollte eingeschlossen sein. Unterstützend mag hierbei durchaus der Einsatz von Frames wirken. Durch die Verwendung eines eigenen Frames für die Navigation kann, auch wenn gescrollt wird, jederzeit die Navigation vollständig präsent sein.¹³
- Mit der Bereitstellung einer *Druckversion* des zu lesenden Dokuments steht eine Ausweichmöglichkeit zur Verfügung. Sie sollte generell für sämtliche Texte bereitgestellt werden. Wie bereits angesprochen wurde, fällt Lesen auf Papier wesentlich leichter als Lesen auf dem Bildschirm, zudem wird eine geeignete, dem Corporate Design entsprechende Darstellung garantiert.

Problematisch bleibt, dass einige Benutzer weiterhin ausnahmslos auf das Scrollen verzichten werden. Daher sei ergänzend auf eine Studie verwiesen, die sich diesem Problem annimmt.

HOFER, ZIMMERMANN und KRANWETVOGEL¹⁴ beschreiben eine Untersuchung von COMMUNICATIONS & TRAINING INC., die nachweist, dass die Rate derjenigen Besucher, die eine Internetseite verlassen, dann deutlich zunimmt, wenn

- der Aufwand ohne gleichzeitige Belohnung ansteigt;

¹³ Zu beachten sind hierbei aber die Nachteile, welche der Einsatz von Frames mit sich bringt. Nachzulesen in Kapitel I dieses Teils, in Teilabschnitt 2.2.

¹⁴ Vgl. Hofer, K.C./ Zimmermann, H.J./ Kranwetvogel, M. (2000), S.60-61.

- die Arbeitsanstrengungen der Surfer nicht hinreichend motiviert werden.

Beispielsweise weigerten sich viele Versuchspersonen, einen Text vollständig zu lesen, wenn hierfür Scrollen notwendig wurde. Wurden die Leser jedoch motiviert, ließen sie sich eher zum Weiterlesen bewegen. Hiernach sollten Surfer bei der Informationssuche keine Überraschungen erleben. Sie müssen sich derart orientieren können, dass sie stets wissen, wo sie waren, wo sie hinkommen und wie viel Zeit sie investieren müssen, um sämtliche bereitgestellten Informationen zu erlangen. So mag in obigem Beispiel ein Hinweis wie: „Um dieses Dokument zu lesen, benötigen sie ca. 7 Minuten“ eine Beurteilungsmöglichkeit liefern. Hinweise wie: „Hier Anklicken, um weitere Informationen zu erhalten“ können durch genauere, stärker motivierende Hinweise wie: „Eine *wichtige*, 90 Sekunden dauernde Übersicht zu diesem Paket für Erstanwender“ ersetzt werden¹⁵, um *Hilfe-* und *Sicherheits-Motivationen* anzusprechen. Dabei kann mit Hilfe der Zeitangabe die Wahrscheinlichkeit der Aufgabe infolge Verletzen der *Bequemlichkeits-Motivation* gemindert werden.

Bereits oft zu finden ist die Möglichkeit, auf längeren Seiten zu springen. Eine Übersicht am Anfang des Textes, mit Themenschwerpunkten aus dem Text, kann enorm Zeit sparen.

Als Fazit sei eine Richtgröße angegeben, die inzwischen des öfteren in der Literatur zu finden ist: So sollten Informationsseiten einen Umfang von 4 Seiten nicht überschreiten. Selbstverständlich ist dieser Wert abhängig von der Plattform des Benutzers und darf nicht zuletzt deswegen auch nur als Faustregel gewertet werden.¹⁶

Ergänzend zu den Informationsbedürfnissen der Kunden können Spiele und Kontaktmöglichkeiten zu andern Besuchern in Chat-Rooms, wie wir sie oben bereits kennen gelernt haben, *Kontakt-* und *Spiel-Motivationen* befriedigen. Wenn *Gewinnmöglichkeiten* bestehen, kann auch diese Motivation genutzt werden.

Im vorangegangenen Kapitel haben wir bereits eine Möglichkeit kennen gelernt, in welcher Form Spiele eine langfristige Speicherung von Botschaften im Gedächtnis (s. Teilabschnitt 1.5.2) fördern können. Nun wissen wir, dass hiermit eine Basismotivation angesprochen wird, die einen potentiellen Kunden zu einem längeren Verweilen und folglich zu einer intensiveren Beschäftigung mit einer Internet-Seite und damit mit einer

¹⁵ Vgl. Hofer, K.C./ Zimmermann, H.J./ Kranwetvogel, M. (2000), S.60.

¹⁶ Vgl. o.V., www.informatik.uni-hamburg.de / 13.11.2002.

Marke oder einem Produkt motivieren kann. Hieraus hat sich mittlerweile ein großer Markt entwickelt. Beispielsweise stellt die junge Grafik-Agentur WOK2 aus Heidelberg solche Spiele her, so dass sich Unternehmen aus einem Spiele-Pool der Firma aussuchen können, was für sie passend erscheint. Diese Spiele werden für einen gewissen Zeitraum gemietet und können somit jederzeit ausgetauscht werden, so dass die Besucher nicht gelangweilt werden. Innerhalb gewisser Grenzen können die Spiele auch dem Corporate Design (durch die Farbgebung und Einsatz des Logos) der Unternehmen angepasst werden. Alternativ werden aber auch Spiele exklusiv und maßgeschneidert für die Unternehmen entworfen und programmiert.¹⁷

Angesichts der umfangreichen Auflistung von Basismotivationen in Übersicht B.43 dürfte es in der Regel nicht schwer fallen, Angeboten auch jeweils eine Motivation zuzuordnen. Entscheidend ist allerdings, *welche* der Vielzahl von Motivationen angesprochen werden sollen, was u.a. von der Zielgruppe abhängt. Meist ist *Neugierde* durch die Bereitstellung von Informationen zu befriedigen, teilweise können aber auch *Online-Spiele* oder *Kontakte* im Mittelpunkt stehen. Von zentraler Bedeutung ist, dass das Angebot zu den oben genannten Motiven *passt*, um schließlich auch Verhalten in der gewünschten Form (Verweilen, Wiederkommen, Speichern von Informationen) auszulösen.

4. Möglichkeiten der neuen Kommunikationsform Internet

Erweiterte Spielräume eröffnen sich schon dadurch, dass die Kommunikation im Internet *nicht einseitig* verlaufen muss. Aber dies ist es nicht allein. Auch die direkte schnelle Erreichbarkeit sowie die Wandlung weg von der Push- hin zur Pull-Kommunikation aus Sicht der Kunden verändern die Vorraussetzungen gegenüber herkömmlichen Kommunikationsmethoden. Der *Kunde* bestimmt den Zeitpunkt des Kontaktes und verfolgt mit der Kommunikation ein bestimmtes *Ziel*. Wird er bei der Zielerreichung unterstützt, sei es bei Bemühungen zur Erlangung von Informationen oder auch, wie im folgenden erläutert wird, durch Beseitigung kognitiver Dissonanzen oder beim Produktkauf auf individueller Basis, können in bisher ungekannter Form Imageziele, Kundenzufriedenheit und Kundenbindungen erreicht werden.

¹⁷ Vgl. Berlinghof, H. (2003): Wirtschafts-Magazin, Nr.177, 2003, S.2.

4.1 Kognitive Dissonanzen

Das Phänomen der „kognitiven Dissonanz“ beschreibt einen Zustand, in dem das *Wissen* und das *Verhalten* eines Menschen im Widerspruch zueinander stehen und er sich deswegen unbehaglich fühlt.

Dieser Widerspruch sollte aus folgenden Gründen gelöst werden¹⁸:

- Menschen wollen über ein *konsistentes* Selbst verfügen, d.h. die Gesamtheit der Einstellungen, Überzeugungen und Wissens Elemente sollen miteinander vereinbar sein.
- Eine Handlung soll, trotz des Vorliegens von Widerständen, in Form konkurrierender Handlungen *durchführbar* sein. Das heißt, Dissonanzreduktion fungiert als Medium zur Erlangung und Bewahrung von Handlungskontrolle. Beispielsweise verhungert Buridans Esel¹⁹, weil er sich zwischen zwei Heuhaufen, die er als gleichermaßen attraktiv wahrnimmt, nicht entscheiden kann. Würde er zunächst irrational handeln und zwischen den beiden Heuhaufen differenzieren, würde er ein durchaus rationales Ziel erreichen: er würde nicht verhungern.

Dissonanzreduktion tritt einerseits als Verarbeitungsmechanismus *nach* Handlungsentscheidungen auf, um sich nicht eingestehen zu müssen, dass eine Entscheidung schlecht war. Andererseits setzt Dissonanzreduktion *vor* einer Handlungsentscheidung ein, damit entsprechend eine Handlung durchführbar wird. Um eine solche Reduktion zu erreichen, müssen entweder das Verhalten bzw. Handeln, das Wissen, oder die Überzeugung geändert werden. Ist beispielsweise eine Handlung nicht

¹⁸ Vgl. Beckmann, J. (1984), S.2-4.

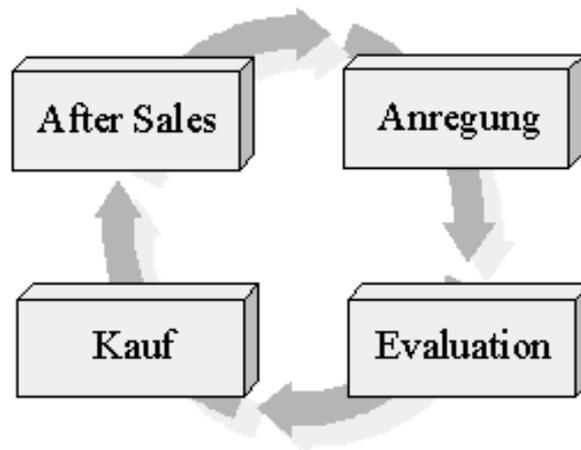
¹⁹ Vgl. Beckmann, J. (1984), S.4. Tatsächlich handelt es sich bei Buridans Esel nicht um einen verhungerten Esel. Die Bezeichnung Buridan`s Esel hat sich eingebürgert für jemanden, der sich nicht entscheiden kann. Buridan war nach zeitgenössischen Berichten ein Student, der sich, ähnlich dem Esel angesichts zweier Heuhaufen, nicht zwischen den drei Fürstinnen Margarete von Navarra, Blanche de la Marche und Johanna von Poitou entscheiden konnte. Im Gegensatz zu dem Esel rettete ihm diese Unentschlossenheit das Leben, da sich die drei Fürstinnen zur Gewohnheit gemacht hatten, ihre Jünglinge nach dem Liebesakt in die Seine zu werfen.

zu vermeiden, ergibt sich über den Reduktionsmechanismus eine Tendenz zum Meinungswandel, die durchaus von Unternehmen, unterstützt werden kann.

4.1.1 Customer Buying Cycle

Um das Einsetzen kognitiver Dissonanzen in verschiedenen Phasen zu verdeutlichen, soll zunächst das Konzept des Customer Buying Cycle (Kundenlebenszyklus) vorgestellt werden. Dies veranschaulicht die Wichtigkeit der Bekämpfung kognitiver Dissonanzen durch die Unternehmen sowohl *vor* als auch *nach* der Kaufentscheidung des Konsumenten.

Das Modell des Customer Buying Cycle²⁰ unterteilt die Beziehung zwischen einem Unternehmen und den Kunden in die vier Phasen. Anregung, Evaluation, Kauf und After Sales (s. Übersicht B.45).



Übersicht B.45: Customer Buying Cycle

(Quelle: www.cctcc.projects.unisg.ch / 30.01.2003)

In der Phase der *Anregung* sucht der Kunde nach Informationen. Ein reales Kaufbedürfnis liegt noch nicht vor, durch gezielte Kommunikation durch das Unternehmen soll dieses aber geweckt werden.

Konkrete Produkt- und Preisvergleiche erfolgen in der Phase der *Evaluation*. Vor- und Nachteile verschiedener Produkte werden gegeneinander abgewogen. Dies wird umso intensiver geschehen, je höher der Preis relativ zum vorhandenen Budget des Kunden

²⁰ Vgl. Ives, B./ Learmonth, G.P. (1984), S.1193-1201.

ausfällt. Schließlich wird auch eine Kaufentscheidung getroffen, die in der *Kaufphase* in tatsächliche Aktion umgesetzt wird.

Mit dem Kauf des Produktes sollte die Beziehung zu dem Kunden in keinem Fall zu Ende gehen. Es folgt eine *After Sales-Phase*, die Konsequenzen für spätere Kaufentscheidungen hat und somit wiederum die Voraussetzung für eine neue *Anregungsphase* darstellt.

4.1.2 Kognitive Dissonanzen im Modell des Customer Buying Cycle

In diesem Teilabschnitt soll dargestellt werden, in welcher Weise kognitive Dissonanzen in den Phasen des Customer Buying Cycle auftreten.

Anregung

In der Phase der Anregung sollen Kaufbedürfnisse geweckt und werden damit die Handlung des *Kaufes* möglichst unvermeidlich erscheinen zu lassen.

Evaluation

In der Phase der Evaluation werden Produkte miteinander verglichen, wobei in der Regel Vorteile bei jeweils allen relevanten Produkten zu finden sein dürften. Dies führt zu kognitiven Dissonanzen, da durch die Entscheidung für ein Produkt gleichzeitig auf die Vorteile der anderen verzichtet werden muss. Hier setzt der Mechanismus zur Reduzierung kognitiver Dissonanzen mit dem Ziel der Gewinnung von Handlungskontrolle an. Ein Kunde muss trotz Indifferenz eine Entscheidung treffen, was durch einen Wandel der Einstellung zu den Produkten begünstigt wird.

Es liegt nun im Interesse eines Unternehmens, den Kunden bereits bei seiner Entscheidung bestmöglich zu unterstützen. Geht man davon aus, dass die Kaufhandlung an sich nicht zu vermeiden ist, gilt es nun, den (ohnehin erleichterten) Meinungswandel in Richtung des eigenen Produktes oder auch des Unternehmens zu unterstützen. Dies erfolgt durch die Bereitstellung von Informationen über das Produkt und das Unternehmen. Hier setzt eine vertrauensschaffende *Corporate Identity* an, da, wie bereits erwähnt, Informationsüberflutung zum Verzicht auf Informationen führt und Entscheidungen aufgrund eines positiven Images begünstigt werden.

Kaufphase

In der Kaufphase ist dafür Sorge zu tragen, dass Bestellvorgang, Abwicklung sowie Lieferung reibungslos erfolgen.

After Sales-Phase

Die bekanntere Form kognitiver Dissonanzen tritt in der After Sales-Phase auf. Das Produkt ist gekauft, nichtsdestoweniger ist man sich durchaus noch der Vorteile eines Konkurrenzproduktes bewusst. Eventuell bestehen sogar Zweifel, ob nicht generell ein Kauf zu vermeiden gewesen wäre und Geld hätte gespart werden können.²¹

Um diese Form der Dissonanz zu mildern, suchen die Kunden nach Informationen, die die Entscheidung nachträglich rechtfertigen. Zur Unterstützung dieses Vorgangs ist insbesondere Material geeignet, das einseitig die Vorzüge dieses Produktes hervorhebt, d.h. man kann davon ausgehen, dass gerade *nach* dem Produktkauf das Interesse für Werbematerial gestiegen ist.

Auch das Bewusstsein, gruppenkonform gehandelt zu haben, also die Gewissheit, dass viele andere Menschen die gleiche Entscheidung getroffen haben, verhilft zur Verringerung der Dissonanzen - getreu nach dem Motto, dass sich „Millionen nicht irren können“.²² Existiert eine solche Konformität nicht, versuchen die Kunden Überzeugungsarbeit in ihrer Umwelt zu leisten. Sie versuchen Konformität herzustellen, da sie ansonsten durch eine ungewöhnliche Entscheidung Misstrauen oder gar Spott entgegensehen. Es besteht eine Tendenz, Andere von der Richtigkeit der eigenen Entscheidung zu überzeugen. Für Unternehmen entstehen hiermit in soweit Vorteile, als sie ohne Lohnkosten einen zusätzlichen „Marketing-Mitarbeiter“ gewonnen haben.

Für ein Unternehmen, das das Rennen um die Gunst des Kunden gemacht hat, gilt es nun, sich dieser Dissonanzen anzunehmen, da die After Sales-Phase wiederum einer erneuten Anregungsphase vorangestellt ist. Den Unternehmen stellen sich damit, die Aufgaben,

- Informationen bereitzustellen, die den Kauf des Produktes rechtfertigen.

²¹ Vgl. von Rosenstiel, L. (1969), S.180-182.

²² von Rosenstiel, L. (1969), S.181.

- durch zusätzliche, teilweise auch nicht erwartete Serviceleistungen den gewonnen Kunden von der Qualität des Unternehmens und der Qualität der Unternehmens-Kunden-Beziehung zu überzeugen. Dies kann in Form von Wartungs- und Reparaturleistungen, aber auch durch zur Verfügungsstellung von Feedback-Möglichkeiten, also eine zweiseitige Kommunikation, erfolgen.
- Kontakt zwischen den Kunden zu fördern. Idealerweise können Kundenclubs für eine besondere Bindung zum Unternehmen sorgen.
- Kunden, die sich als „Marketing-Mitarbeiter“ hervortun, nicht zu enttäuschen. Werden Kunden stark frustriert, kann es zu Aggressionen gegen das Produkt und eventuell auch gegen das Unternehmen selbst (sofern diese Verbindung bekannt ist) kommen. Im Vergleich zu guten Erfahrungen werden solche negativen Erlebnisse schneller und auch einer breiteren Masse kommuniziert.

Im folgenden gehen wir näher auf die Möglichkeiten zur Verringerung kognitiver Dissonanzen in den hierfür entscheidenden Phasen ein, nämlich der Phase der Evaluation und der After Sales-Phase.

4.1.3 Verringerung kognitiver Dissonanzen durch das Internet in der Phase der Evaluation und in der After Sales-Phase

Vorab wollen wir uns der Situation vor dem Kauf, der Phase der Evaluation annehmen. Zunächst interessiert uns also die *Kundengewinnung*, bevor anschließend die *Kundenbindung* in der After Sales-Phase forciert werden kann.

Evaluation

In der Phase der Evaluation, d.h. in der Phase des Produkt- und Preisvergleiches, sind im Internet Firmen- und Produktinformation bereitzustellen; die Vorteile gegenüber der Konkurrenz müssen deutlich erkennbar werden. Das Internet bietet die Möglichkeit, detaillierte Produkt- und Unternehmensbeschreibungen zu liefern, mit der möglichen Folge, dass sich die potentiellen Kunden gut informiert fühlen und Zweifel verlieren. In der Regel ist jedoch trotz oder gerade wegen der Existenz des Internets nicht vom

Erwerb *vollständiger* Informationen auszugehen. Wegen der Fülle von Informationen werden die Kunden auf eine Vielzahl von Details verzichten müssen, was den Einfluss *emotionaler* Komponenten bei der Entscheidungsfindung verstärkt. Über eine konsequent durchgesetzte *Corporate Identity* können auch hier eine gute Identität vermittelt und das Vertrauen der Kunden gewonnen werden. Seriosität, Qualität *und* Identifikationspotentiale müssen übertragen werden, um Kunden zu gewinnen.

Problematisch mag erscheinen, dass ein *direktes Verkaufsgespräch* durch das Internet derzeit kaum zu ersetzen ist. Bei Verlust des persönlichen Kontaktes verringern sich die Möglichkeiten, Vertrauen herzustellen und kognitive Dissonanzen zu beseitigen. Dieses Problem stellt sich hier aber insofern nicht, als etablierte Unternehmen, soweit sie sich nicht dem Versandhandel zugewandt haben (welcher ebenfalls auf herkömmliche Bestellmöglichkeiten nicht verzichtet), das Internet eher als ergänzendes denn als alternatives Instrument betrachten. Es bietet Vorteile hinsichtlich der Kaufvorbereitung und ist bisher nur bei Niedrigpreis-Produkten gegenüber dem herkömmlichen Handel konkurrenzfähig. Die wenigsten Kunden werden ein Problem mit *Low-Involvement-Käufen* über das Internet haben, etwa dem Kauf eines Buches oder Käufen täglich benötigter Lebensmittel - im Gegensatz zum Autokauf, also einem *High-Involvement-Kauf*. Mit steigendem Wert des Kaufobjektes und wachsender Bedeutung des Anfassens und Betrachtens des realen Kaufgegenstandes, rückt das Internet zunehmend in die Rolle des kaufvorbereitenden Mediums, das Informationen auch und gerade über die Corporate Identity vermittelt.

High-Involvement-Käufen kommt eine besondere Bedeutung zu, weil sie in enger Verbindung zur Persönlichkeit und Selbsteinschätzung der Kunden stehen. Dies impliziert, dass er Informationen über die Identität des Unternehmens und seiner Produkte benötigt, um zu erfahren, inwieweit er sich damit identifizieren kann bzw. will. Mehr noch als über Broschüren, Anzeigen oder TV-Werbung lässt sich mit Hilfe des Internets eine eigene Welt konstruieren, mit der sich die Kunden möglicherweise identifizieren und in der sie sich wohlfühlen. Werden positive Produkt- und Unternehmenseigenschaften glaubwürdig vermittelt und somit kognitive Dissonanzen reduziert, ist auch eine Erleichterung der Entscheidung zum Produktkauf zu erwarten.

Low-Involvement-Käufe sind dadurch gekennzeichnet, dass sie häufiger stattfinden als High-Involvement-Käufe und, wie der englische Wortlaut bereits anklingen lässt, mit weniger „Engagement“ durchgeführt werden. Sie sind weniger kontrolliert und spontaner, intensive Informationsaufnahme findet nicht statt. Hier bietet das Internet

zahlreiche Vorteile, die sich in Form ernsthafter Konkurrenz zum herkömmlichen Handel niederschlagen.

Nach dem Ausloten der *grundsätzlichen Möglichkeiten* des Internet-Einsatzes in der Phase der Evaluation, wenden wir uns nunmehr der adäquaten *Ausgestaltung* der Webseiten zu. So fühlen sich viele Kunden während ihrer Produktsuche belästigt oder beobachtet und genießen die Anonymität im Internet. Sie können schnell und bequem von Geschäft zu Geschäft „gehen“ und Produkte vergleichen. Kognitive Dissonanzen entstehen hierbei in erster Linie durch *Unsicherheit* der Kunden darüber, inwieweit sich durch „das aus dem Haus gehen“ oder auch durch intensivere Suche auf anderen Internetseiten nicht doch Geld sparen ließe. Aber auch *Qualitätseinbußen* durch den Internetkauf werden befürchtet:

Lebensmittel können bei Erreichen des Kunden bereits verdorben sein oder es bestehen Zweifel an der Frische der Ware.

Primäres Anliegen einer Unternehmung muss es sein einen potentiellen Kunden zu halten, sobald ihre Seite aufgerufen wird. Diesem Ziel dient die Lösung der fünf Probleme der Kommunikation (s. Abschnitt 2) sowie die Herausstellung eines Mehrwertes gegenüber anderen Unternehmen und/oder dem stationären Handel. Preisängsten lässt sich beispielsweise durch die Bereitstellung eines einfachen und schnellen Bestellvorgangs, zuzüglich *Qualitätsgarantien*, wirkungsvoll begegnen. So findet man bereits auf den meisten derzeitigen Webseiten, welche auch Verkauf über das Internet anbieten, sogenannte *Warenkorbfunktionen*, die sich an traditionellen realen Abläufen orientieren und den Einkauf vereinfachen. Dabei surft der Kunde durch die Seiten des Anbieters und kann mit Hilfe eines virtuellen Einkaufswagens diejenigen Waren anklicken, die er erwerben möchte. Falls ein Kunde bekannt (angemeldet) ist und regelmäßig die gleichen Waren kauft (z.B. Waren des täglichen Bedarfs), kann eine zusätzliche Erleichterung dadurch erreicht werden, dass ein vorher bereits ausgefüllter Bestellzettel zur Verfügung gestellt wird und somit der Kunde mit einem Klick seine Ware bestellen kann. Dieser Vorgang fällt bereits in den Bereich der Personalisierung von Webseiten, wie wir sie im folgenden Teilabschnitt betrachten wollen.

Qualitätsängsten kann weiterhin durch *Kontaktmöglichkeiten* bereits in der Phase der Evaluation entgegengetreten werden. Empfehlungen bereits zufriedener Kunden sind dazu geeignet, erstens von der Qualität des Produktes zu überzeugen und zweitens auch Konformität des Verhaltens zu suggerieren, falls man sich für dieses Produkt entscheidet. Folglich sollten Kontaktmöglichkeiten, wie sie in Teilabschnitt 1.2.2

erläutert wurden, vorhanden sein. Aber auch durchschnittliche Kundenbewertungen der Produkte, wie sie beispielsweise bei AMAZON zu finden sind, können dies leisten. Wenn sie auch kaum für Unternehmen geeignet sein dürften, die ihre eigenen Produkte anbieten, haben sie doch den Vorteil, dass sie ohne Aufwand des Kunden eingesehen werden können und somit auch für Low-Involvement-Käufe geeignet sind.

Zur *Veranschaulichung* der Verringerung kognitiver Dissonanzen in der Vorkaufphase sei noch einmal auf das Heuhaufen-Problem des Esels von Buridan eingegangen, wobei wir unterstellen wollen, dass die „Heuhaufen“ von Unternehmen bereitgestellt werden und bezüglich Preis und Qualität identisch sind. Das Problem des Esels, der sich zwischen zwei Heuhaufen nicht entscheiden kann, stellt sich ähnlich auch für Kunden in einer Welt, die zunehmend von homogenen Produkten überflutet wird. Der Esel wäre womöglich nicht verhungert, wäre es einem Heuhaufen-Vertrieb gelungen, sich selbst bzw. sein Produkt durch eine gelungene Internetpräsenz von dem anderer Unternehmen abzuheben. Vielleicht hätte sich der Esel mit einem bestimmten Unternehmen eher identifizieren können als mit einer Konkurrenzfirma. So hätte ein Unternehmen eher die sportlich-jugendlichen, das andere die seriös-intellektuellen Esel ansprechen können. Eventuell hätte sich der Esel sein Produkt selbst zusammengestellt (konfiguriert), wie dies häufig bei Computeranbietern oder Autoherstellern möglich ist. Des weiteren hätte ein Mehrwert durch schnelle und problemlose Bestellung eine Abgrenzung zur Konkurrenz ermöglicht, was ja gerade für den Esel von eminenter Bedeutung gewesen wäre, um seinen Hunger zu stillen und damit sein Überleben zu sichern. Bedenken bezüglich Qualitätseinbußen gegenüber einem Konkurrenzprodukt hätten schließlich durch Befragung oder direkte Einsicht in die Bewertung anderer Esel eliminiert werden können.

Zusammengefasst bietet das Internet in der Phase der Evaluation Möglichkeiten zur Diversifikation von Unternehmen und Produkten und ist hierbei herkömmlichen Marketing-Aktionen aufgrund von Interaktivität, der Wahl der Homepage durch den Kunden und der Nähe von Marketing und Vertrieb überlegen. Handlungskontrolle lässt sich für die Kunden gewinnen, soweit es gelingt, sie von den Vorteilen eines Angebotes (einschließlich Produkt, Distribution etc.) zu überzeugen und kognitive Dissonanzen zu verdrängen.

After Sales-Phase

Ist es gelungen, den Kunden zum Kauf zu bewegen, sollte er auch ex post von der Richtigkeit seiner Entscheidung überzeugt werden. Wie oben bereits erwähnt wurde, suchen Kunden gerade in der After Sales-Phase nach einseitigen Produktinformationen; es liegt daher nahe, dass er sich auf der Internetseite des betreffenden Unternehmens umsieht. Trifft das diesen Überlegungen zugrunde liegende Modell zu, wird der Kunde für sämtliche positiven Informationen offen sein und sich vielleicht sogar für die häufig aufbereiteten Unternehmenszahlen interessieren. Die Notwendigkeit zur *Bereitstellung von Informationen* wird hiermit wiederum untermauert.

Das Internet bietet zahlreiche weitere Möglichkeiten der Beseitigung kognitiver Dissonanzen zur Vorbereitung der Anregungsphase und schließlich zur Kundenbindung.

Kontaktmöglichkeiten gestatten den Kunden Fragen zu stellen, weiteres Infomaterial anzufordern und dergleichen, also letztendlich eine engere Bindung zum Unternehmen aufzubauen. Online-Beratungen und Problemlösungsangebote durch FAQ's helfen Zeit und Geld sparen, weil sich dadurch der Weg zum Fachhandel vermeiden lässt. Handelt es sich um digitale Güter, können regelmäßige Updates die Kundenzufriedenheit enorm steigern, indem das Produkt eine stetige Aufwertung erfährt und somit durch andauernde Aktualität eine längere Lebenszeit erhält.

Neben dem Corporate Design (s. Kapitel II) bieten geeignete Kommunikationsformen effektive Möglichkeiten dafür, eine Identifikation der Kunden mit den Werten, den Produkten und der Identität des Unternehmens insgesamt zu erreichen. Als Maßnahmen kommen einerseits wiederum die Zurverfügungstellung stets *aktueller* Unternehmensinformationen in Betracht, aber auch *zweiseitige* Kommunikation mit dem Kunden sowie der Kunden untereinander. Voraussetzungen sind ein stets verfügbarer Ansprechpartner, der auch *namentlich* bekannt sein sollte, sowie die Förderung *virtueller Gemeinschaften*, in denen sich Kunden austauschen, gegenseitig bestätigen, aber auch untereinander helfen können. Kontaktmöglichkeiten gibt es zwar bereits auf vielen Unternehmensseiten, jedoch häufig lediglich in anonymer Form; Besucher der Homepages ziehen sicherlich ein Gespräch mit einer „Frau Gabi Mustermann“ dem mit einer/ einem „Frau/ Herren Info“ vor.

4.2 Vom Massenmarketing zum 1:1-Marketing

Der vorangegangene Teilabschnitt 4.1 hat uns bereits die *Richtung* zur Unterstützung der Kundenidentifikation mit den Unternehmen gewiesen. Nun wollen wir uns *konkret* mit den Möglichkeiten der Kundenbindung durch das Internet auseinandersetzen, wobei Kundenloyalität bzw. Kundenidentifikation als deren gesteigerte Form jeweils Voraussetzung für die Kundenbindung sind.

Langfristige Kundenbeziehungen und Kundenloyalität gewinnen zunehmend an Bedeutung. Strategien des Kundenmanagements entfernen sich zusehends aufgrund hoher Kosten weg von der Neukundengewinnung hin zur Kundenbindung. Die Erkenntnis, dass Neukundenakquisitionen im Durchschnitt fünf Mal mehr Kosten verursachen als Kundenpflege, sollte die Unternehmen von der hohen Effizienz neuer Marketingstrategien überzeugen.

In herkömmlichen Medien wie Fernsehen oder Zeitschriften sollen über *Massenmarketing* möglichst viele Produkte an möglichst viele Kunden gleichsam „abgedrückt“ werden. Das Internet bietet hingegen völlig neue Möglichkeiten der Interaktion und des Aufbaus *individueller* Kundenbeziehungen in Form des *1:1-Marketing*, in dessen Rahmen auf die Kunden abgestimmte Leistungen angeboten werden. Im Gegensatz zum Massenmarketing sollen nicht viele *identische* Produkte innerhalb eines kurzen Zeitraums an möglichst viele Kunden, sondern eine Vielzahl *differenzierter* Produkte über möglichst *lange* Zeit an Einzelkunden verkauft werden; abgestellt wird jeweils auf den *Life Time Value*, also den mögliche Umsatz eines Kunden über seine Lebenszeit hinweg. Um diesen weitestgehend auszuschöpfen, müssen unterschiedliche Kunden individuell nach ihren Bedürfnissen behandelt werden. Für das 1:1-Marketing ist das Internet dabei aufgrund der billigen individuellen Adressierbarkeit in beide Richtungen das optimale Medium.

1:1-Marketing und *Customer Relationship Management* (CRM) werden häufig als synonyme Begriffe verwendet. Diese Gleichstellung wollen wir nicht übernehmen. Nach CONRADY²³ richtet sich die Zielsetzung des CRM - im Gegensatz zum 1:1-Marketing - nicht auf die Angebotserstellung selbst, sondern auf die Bereitstellung optimierter Service- und Informationsangebote, bei denen Kunden individuell behandelt

²³ Vgl. Conrady, R. (2002), S.97ff.

und ihre speziellen Bedürfnisse berücksichtigt werden, damit eine stabile Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden entsteht. Der Verkauf rückt in den Hintergrund. CRM gibt und gab es schon immer. Im „Tante Emma-Laden“ von nebenan weiß man nach einer gewissen Zeit, was Stammkunden wünschen und wer sie sind. Für große Unternehmen wird CRM aber erst mit dem Internet effektiv realisierbar. In der Vergangenheit reduzierte sich *Beziehungsmanagement* allerdings weitgehend auf die Bereitstellung einer Hotline und wurde eher passiv durchgeführt; Kunden-Support galt nach vollzogenem Kauf als notwendiges Übel.

CRM erfolgt ausschließlich auf der Grundlage *bewusster* Angaben des Kunden. Diese erlauben eine gesteuerte individuelle Behandlung und Bedürfnisbefriedigung. Kundenbindung erfolgt hiernach durch einen Dialog, der auf den Nutzen des Kunden zielt. Dieser soll Kundenzufriedenheit erzeugen, die wiederum als Grundvoraussetzung für Kundenbindung höhere Umsätze verspricht.

Um die Unterscheidung zwischen CRM und 1:1-Marketing zu veranschaulichen, werden in Übersicht B.46 die wesentlichen Punkte zusammengefasst.

CRM	1:1-Marketing
Bereitstellung optimaler Service- und Informationsangebote	Angebotserstellung
Erfolgt ausschließlich auf der Grundlage <i>bewusster</i> Angaben des Kunden	Datenerhebung erfolgt <i>auch</i> aufgrund <i>unbewusster</i> Angaben

Übersicht B.46: CRM und 1:1-Marketing

(Quelle: Eigene Darstellung)

1:1-Marketing geht also einen Schritt weiter als das CRM. Ergänzend zum CRM werden Möglichkeiten der Kommunikation aufgrund *unbewusster* Angaben des Kunden und zudem Konzepte konkreter Angebotsgestaltung für individuelle Kunden berücksichtigt.

Im Folgenden verwenden wir den Begriff der „*Personalisierung*“, der gerade im Bereich des Internets am weitesten verbreitet ist und sowohl CRM-Maßnahmen als auch die darüber hinaus gehenden 1:1-Marketing-Konzepte umfasst.

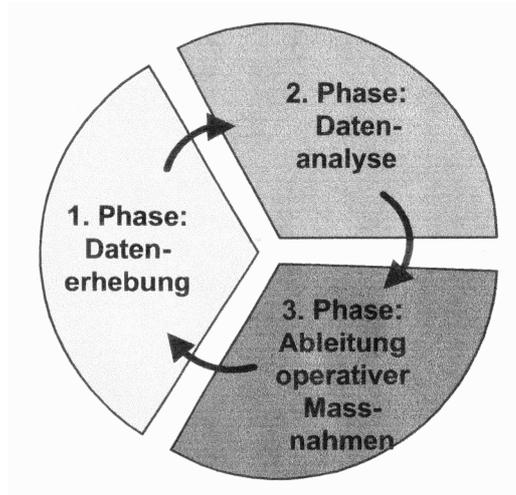
4.2.1 Personalisierung im Internet

Im Rahmen der Personalisierung von Webseiten werden Informationen, Kommunikation und Produkte auf die Bedürfnisse individuell identifizierter Nutzer ausgerichtet.²⁴ Das Grundangebot soll an spezielle Kundenwünsche und -eigenschaften angepasst werden. Eine solche individuelle Ausrichtung wird in Zeiten zunehmend individualisierter Kundenwünsche existentiell. Selbst in einem Markt homogener Kundenbegehren kann Personalisierung zu Kundenloyalität und Identifikation führen, wie in den Abschnitten 2 und 4.1 gezeigt wurde. Der Kunde möchte zwar einerseits Teil einer Gemeinschaft sein, andererseits aber auch individuell angesprochen werden. Die fünf Probleme der Kommunikation (s. Abschnitt 2) sind dann, je nach Kundeneigenschaften, in differenzierter Weise zu lösen. Kognitive Dissonanzen (s. Teilabschnitt 4.1) können durch Offenbaren der Wertschätzung von Kunden durch das Unternehmen gemindert werden. Wertschätzung wird kaum durch Massenansprache ersichtlich.

Leitbild der Personalisierungsmaßnahmen ist der Kunde, der sich nicht als Teil einer anonymen Masse empfindet, sondern als *Individuum in einer exklusiven Gemeinschaft* hervortritt. Da seine individuellen Bedürfnisse berücksichtigt werden, steigt gleichzeitig das Vertrauen zum Unternehmen.

Es lassen sich *drei Phasen* im Verlaufe eines Personalisierungsprozesses unterscheiden (s. Übersicht B.47).

²⁴ Vgl. Jorgella, A./ Längin, S. (2001), S.58.



Übersicht B.47: Personalisierungscircle

(Quelle: Jorgella, A./ Längin, S. (2001), S.59)

In einer ersten Phase werden Daten erhoben, welche anschließend analysiert (2. Phase) und schließlich in konkrete operative Maßnahmen (3. Phase) umgesetzt werden. Es handelt sich hierbei um einen *dynamischen* Vorgang, bei dem sich an die zweite und dritte Phase bzw. bereits in deren Verlauf die erste Phase anschließt; der Prozess der Datenerhebung verläuft also stetig.²⁵

Datenerhebung

Um sich auf jeden Kunden individuell einstellen zu können, sind zunächst Daten über Präferenzen und Eigenschaften des Kunden zu erheben. Dies kann einerseits *aktiv* von den Kunden ausgehen, andererseits *passiv* durch Beobachtung der Besucher und ihrem Verhalten geschehen.

Im „Tante Emma-Laden“ erfolgt beispielsweise eine aktive Datenübergabe, indem sich ein Kunde nach Anfrage des Verkäufers als zugereister Herr Maier vorstellt. Passiv werden Daten aufgrund des Einkaufs durch Herrn Maier bereitgestellt. Geht der Verkäufer einen Schritt weiter, kann er auch beobachten in welches Geschäft Herr Maier als nächstes geht und hieran anknüpfend seine Datenbasis weiter ausbauen.

Datenerhebung erfolgt im *Internet* nun nicht in einem persönlichen Gespräch, sondern durch Computer, was eine neue und größere Herausforderung darstellt. Um die User zu

²⁵ Vgl. Jorgella, A./ Längin, S. (2001), S.59.

einer aktiven Datenpreisgabe zu bewegen, erscheinen spezifische Anregungen notwendig. Zwar mögen einige Kunden ohne weiteres zu einer Herausgabe von Informationen bereit sein, viele dürften aber mehr erwarten als nur Versprechungen über spätere Komfortsteigerung.

Möchte ein Kunde Produkte beziehen, ist dies ohne Preisgabe zumindest einiger persönlicher Daten nicht möglich. Ist diese Voraussetzung jedoch zunächst nicht erfüllt, muss sich die Unternehmung auf *motivierende* Maßnahmen stützen. Hier greifen Strategien, die aus den oben beschriebenen 16 Basismotivationen (s. Abschnitt 3) abgeleitet werden können. Spiel-Motivationen und/oder Gewinn-Motivationen können, ebenso wie auf Kontaktsuche gerichtete Motivationen, als Ansatzstellen dienen. So mögen einmalige direkte Belohnungen erfolgreich sein. Aber auch langfristig angelegte Vorteile, wie die Mitgliedschaft in Kundenclubs oder dauerhafter Zugriff auf exklusive Informationen, erscheinen erfolgsversprechend. Zu dem weiteren Spektrum möglicher Anreize gehören Gewinnspiele, Einladungen zu Events und dergleichen; Grenzen sind dem keine gesetzt.²⁶

Um einen Bezug zu den oben behandelten *kognitiven Dissonanzen* herzustellen, sei beispielhaft auf Maßnahmen der Firma DANNEMANN eingegangen. Es handelt sich hierbei um einen Hersteller von Zigarren und Zigarillos, der mit enormen, gleichsam elementaren kognitiven Dissonanzen seiner Kunden zu kämpfen hat. Die Produkte sind gesundheitsschädlich, teuer und stehen zudem in Konkurrenz zu zahlreichen anderen Herstellern, wodurch zusätzlich kognitive Dissonanzen bezüglich der Vorteile der Konkurrenz entstehen. DANNEMANN tritt diesen Problemen entgegen, indem der wohl einzige Vorteil ihres Produktes durch einen Club herausgehoben wird; dieser nennt sich „Kreis der Genießer“ (s. Übersicht B.48).

²⁶ Vgl. Birkigt, K./ Stadler, M.M./ Funck, H.J. (1998): S.218-229;
Vgl. Schneider, D./ Gerbert, P. (1999): S.149-172;
Vgl. Scheidegger, N. (2002): S.115-117;
Vgl. von Versen, K. (1999): S.120-134.



Übersicht B.48: Der „Kreis der Genießer“

(Quelle: www.dannemann.de / 03.02.2003)

Somit werden kognitive Dissonanzen dadurch bekämpft, dass der Genuss in den Mittelpunkt tritt und gleichzeitig Gruppenkonformität suggeriert wird. Man handelt konform mit einer Gruppe, die es versteht zu genießen. Es wird darauf gebaut, dass man dazu gehören möchte. Selbstverständlich müssen einige Daten preisgegeben werden, um Mitglied in diesem Club werden zu können. Dies sind zunächst persönliche Daten über Alter, Adresse u.s.w.. Ferner werden Präferenzen bezüglich bestimmter Marken erfragt. Belohnt wird die Club-Mitgliedschaft durch den Zutritt zum Genuss-Shop, wobei Exklusivität der Produkte vermittelt wird, da schließlich nicht jedermann diese Produkte erwerben kann. Weiterhin werden kostenlose Services angeboten, wie regelmäßige Rauchproben und freie Verfügung verschiedener Informationen (z.B. alles Wissenswerte rund um die Zigarre sowie ein umfassendes Zigarren-Lexikon) sowie aktuelle Informationen über Produktneuerscheinungen. Nicht angeboten wird hingegen der Kontakt zu anderen Kunden, was sicherlich erst einen wirklichen Clubcharakter schaffen würde. Lediglich eine Bewertung der Produkte durch andere Kunden kann eingesehen werden, wobei der Aussagegehalt doch recht gering erscheint, da sämtliche Produkte entweder sehr gute oder gute Benotungen erhalten. Dies ist wohl darauf zurückzuführen, dass nur Stammkunden diese Bewertungen vornehmen; sie wären dies wohl kaum, wenn ihnen die Produkte nicht zusagen würden. Zur Rechtfertigung („Rationalisierung“) des eigenen „Fehlverhaltens“, soweit man Rauchen als Fehlverhalten bezeichnen will, wird den Kunden offenbar ein durchaus adäquates Mittel zur Beseitigung kognitiver Dissonanzen in der Nachkaufphase zur Verfügung gestellt.

Passive Datenerhebung erfolgt - definitionsgemäß ohne aktive Freigabe durch den Kunden - mittels Logfiles oder Cookies. *Logfiles* sind Dateien, die alle Aktionen, die Benutzer auf einer Webseite ausführen, anonym aufzeichnen.²⁷ Logfiles protokollieren, wo ein User herkam, wo er hingehet, wie lange er sich welche Seiten ansieht, wie viele Hits er pro Seite und in einem bestimmten Zeitraum durchführt und welche Anfragen zu Fehlern geführt haben. Somit wird eine Vielzahl von Daten ausgewertet, die schnell und billig zur Verfügung steht. Identifizierbarkeit eines Besuchers bei seiner Rückkehr ist allerdings nicht gegeben, da Logfiles bei jeder Einwahl ins Internet neu zugeordnet werden. Sie dienen daher in erster Linie der Optimierung des Gesamtkonzeptes einer Homepage.

Cookies sind verschlüsselte Initialisierungsdateien, die Informationen enthalten, welche ein Internet-Server auf der Festplatte eines Computers anlegt, um die Kommunikation zwischen Server und Computer zu erleichtern. Dies geschieht bei Nutzung des Internets mit Hilfe des Browsers. Cookies sind Markierungen, durch die ein Server feststellen kann, ob ein Benutzer bzw. dessen Computer schon einmal da gewesen ist, indem der Browser bei erneutem Aufruf einer Homepage die gespeicherten Informationen zurückschickt. Somit wird die Identifizierung der Kunden erleichtert und wiederholtes Anmelden ist nicht nötig.²⁸ Cookies können lediglich dazu verhelfen, einen Rechner, nicht aber eine Person, die den Rechner bedient, zu identifizieren; bei Mehrfachnutzung eines Computers wird die Identifizierung also hinfällig. Cookies bieten dennoch die effektivste Form der Kundenerkennung ohne aktive Datenfreigabe. Aber gerade Passivität der Kunden während des Erkennungsprozesses fordert Kritik heraus, weil der Eindruck entsteht, dass Kunden ausspioniert werden. Kunden ist im Einzelnen nicht bekannt, welche Informationen ein Cookie enthält. Nicht zuletzt *datenschutzrechtliche* Gründe legen u.U. sogar den Verzicht auf Verwendung von Cookies nahe:

Bei der *Speicherung* von Kundendaten muss der Kunde auf die Verwendung der Daten zu Marketingzwecken hingewiesen werden. Denn gemäß § 28 BDSG (*Bundesdatenschutzgesetz*) ist das Speichern von Benutzerdaten ohne vorherige Information und Einwilligung des Benutzers rechtswidrig. Von nicht-öffentlichen Stellen dürfen personenbezogene Daten generell ohne Einwilligung nur im Rahmen der Zweckbestimmung eines Vertrags- oder

²⁷ Vgl. o.V., www.wissen.de / 03.02.2003.

²⁸ Vgl. o.V., www.wissen.de / 03.02.2003.

Vertrauensverhältnisses mit dem Betroffenen erhoben werden. Ausgenommen sind die wissenschaftliche Forschung und Daten aus allgemein zugänglichen Quellen, die nicht-kommerziellen Zwecken dienen. Für Unternehmen ist die Speicherung zur Wahrung berechtigter Interessen (Beispiel: Rechnungslegung) erlaubt, nicht jedoch für Marketing- oder Werbezwecke. Soweit die Einwilligung des Betroffenen nicht erforderlich ist, ist dieser dennoch zu benachrichtigen.²⁹

Die Datenschutzproblematik ist gelöst, wenn Besucher der Platzierung eines Cookies bei Anfrage ausdrücklich *zustimmen*. Viele Besucher mögen sich tatsächlich bei einem erneuten Besuch über eine persönliche Ansprache und über individuelle Angebote freuen, ohne Informationen von sich aus eingeben zu müssen. Man kann allerdings davon ausgehen, dass die meisten ihre Anonymität bewahren und selbst bestimmen wollen, was über sie bekannt wird und wann sie eine individuelle Ansprache wünschen. Diejenigen Benutzer, die dem Plazieren von Cookies unmittelbar entgegenwirken wollen, können bei ihrem Browser einen Schutz einrichten oder die Cookies auch im nachhinein löschen.

Datenanalyse

Im „Tante Emma-Laden“ erfolgt Datenanalyse auf eine sehr einfache Weise. Der Verkäufer merkt sich, dass Herr Maier Tomaten gekauft hat und analysiert scharf, dass Herr Maier offenbar Tomaten mag und auch bei seinem nächsten Besuch empfänglich für neueste Tomateninformationen sein wird.

Im Internet vollzieht sich ein sehr viel komplexerer Prozess auf der Grundlage einer erheblich größeren Datenmenge. Im Anschluss an die Datenerhebung gilt es, aus riesigen Datenbeständen Kundeninformationen zu strategischen Zwecken herauszufiltern. Dieser Vorgang wird in der Informatik als „Data-Mining“ bezeichnet, im Internet auch häufig als „Web-Mining“. Data-Mining läuft darauf hinaus, Auswertungsmechanismen großer Datenbanken zu entwickeln, um hieraus automatisch aufschlussreiche und nicht unmittelbar Erkennbare Zusammenhänge in großen

²⁹ Vgl. Weinknecht, J./ Bellinghausen, I. (1997): S.98-100.

Datenbeständen ausfindig zu machen. Beispielsweise werden Gemeinsamkeiten der Besucher untereinander untersucht, um somit eine Segmentierung der Kunden zu erreichen.³⁰ Diese Informationen lassen sich kommerziell nutzen, was einerseits durch den Verkauf der Daten an Dritte, zum anderen - für uns interessanter - durch Eigennutzung der Daten möglich ist.

Die am häufigsten angewandten Methoden der Datenanalyse sind *regelbasierte Systeme*³¹ und *Collaborative Filtering*.³²

Regelbasierte Systeme sind Computerprogramme, die aus zwei Komponenten bestehen, der Wissensbasis und den Regeln.

Die *Wissensbasis* setzt sich zusammen aus den gesammelten Daten und Fakten der Datenerhebung. Diese sind meist nach dem Objekt-Attribut-Wert-Ansatz gespeichert. Objekte sind beispielsweise Kunden, während Attribute die dazugehörigen Eigenschaften darstellen, die bestimmte Werte annehmen. Übersicht B.49 stellt eine Wissensbasis mit drei Objekten (Kunden) A, B, C und den Attributen Geschlecht, Alter, Wohnort und „Kreis der Genießer“ (Dannemann) in einer Tabelle dar: jeder Objekt-Attribut-Kombination wird hierbei ein Wert zugeordnet.

	Geschlecht	Alter	Wohnort	„Kreis der Genießer“	Mitglied seit X Jahren
A	M	33	Moskau (A)	Ja	10
B	M	18	Berlin (D)	Ja	1
C	W	21	Heidelberg (D)	Nein	2
D	W	67	Bonn (D)	Ja	33

Übersicht B.49: Beispiel für eine Wissensbasis

(Quelle: Eigene Darstellung)

³⁰ Vgl. Conrady, R. (2002), S.97;

Vgl. Nakhaeizadeh (1998): S.2.

³¹ Vgl. Scheidegger, N. (2002), S.117-118.

³² Vgl. Runte, M. (2000), S.15-26;

Vgl. Scheidegger, N. (2002), S.118-119.

Regeln lassen sich wiederum unterteilen in Prämissen („IF-Teil“) und Schlussfolgerungen („THEN-Teil“). Im obigen Beispiel der Firma Dannemann könnte eine Regel folgendermaßen aussehen:

Prämisse: IF das Alter des Kunden ist höher als 18
AND Kunde ist Mitglied im „Kreis der Genießer“
AND Wohnort ist innerhalb Deutschlands
OR ist Mitglied seit >5 Jahren

Folgerung: THEN Kunde erhält eine Gratisprobe des neuesten Produktes.

In unserem Fall würden also die Kunden A und D eine Probe erhalten.

Selbstverständlich können regelbasierte Systeme nicht nur eingesetzt werden um zu prüfen, welche Leistungen ein Kunde beanspruchen kann, sondern auch um zu ermitteln, welche Interessen er verfolgt. So könnte eine Regel auch folgendermaßen aussehen:

Prämisse: IF das Alter des Kunden ist niedriger als 30
AND der Kunde ist Mitglied im „Kreis der Genießer“

Folgerung: THEN ist Interesse an neuem jugendlichen Produkt zu vermuten.

Hiernach kann ein neues Produkt, das für eine genau definierte Gruppe bestimmt ist, gezielt an diese herangetragen werden. In unserem Fall erhält also allein Kunde B eine Probe.

Collaborative Filtering basiert auf der Idee, dass sich Kunden bei der Informations-Filterung gegenseitig helfen, also mit kollaborierender Informations-Filterung einen Ausweg aus der Informationsüberflutung suchen. Dies soll im folgenden Fall aber nicht durch Kommunikation der Kunden untereinander, sondern anhand von Algorithmen geschehen, die zu eigenständigem Filtern in der Lage sind. Beiden Ansätzen liegt allerdings das gleiche Prinzip zugrunde: auf der Basis von Kundenerfahrungen sollen passende Empfehlungen für weitere potentielle Kunden gegeben werden.

Einer der bekanntesten Algorithmen ist die „Nearest-Neighbor-Methode“. Im Rahmen dieses Algorithmus werden zunächst implizit oder explizit Daten erhoben. Hierbei interessieren Daten in Form von Präferenzen bezüglich bestimmter Inhalte oder Produkte.

Implizit erfolgt die Datenmessung durch die Interaktion mit dem System, wie wir es in Teilabschnitt 3.1.1 bereits kennen gelernt haben; es erfolgt also *keine* Befragung der Benutzer. Vielmehr werden Daten über das Verhalten der Kunden gesammelt, wodurch indirekt auf seine Vorlieben geschlossen werden kann, *ohne* dass der Kunde (aktiv) Bewertungen vornehmen muss. Oft besitzen implizite Bewertungen binäre Messniveaus, d.h. es wird beispielsweise ein bestimmter Inhalt abgerufen oder nicht. *Explizite* Datenmessung heißt hingegen, dass die Benutzer ihre Bewertungen über eine Ratingskala angeben, also aktiv werden müssen.

Auf der Grundlage sämtlicher erhobener Daten, die aus Befragungen und Beobachtungen resultieren, lassen sich *Benutzerprofile* erstellen. Diese enthalten demographische Daten, Daten über das Benutzerverhalten sowie Präferenzwerte für bestimmte Objekte (Ratings).

Bei Beschränkung auf Ratings lässt sich das Collaborative Filtering durch folgendes *Beispiel* verdeutlichen: Es werden zehn Kunden bezüglich fünf verschiedener Produkte befragt. Einer der Kunden, der sogenannte aktive Kunde, kann ein Produkt nicht bewerten, weil er es noch nicht kennt. Nun gilt es im Rahmen des Collaborative Filtering herauszufinden, in welcher Weise dieser Kunde das ihm unbekannte Produkt bewerten würde, falls er sich für einen Kauf entscheiden sollte. Somit kann ihm gegebenenfalls eine Kaufempfehlung ausgesprochen werden. Um dies herauszufinden, werden diejenigen Kunden, die dem aktiven Kunden gemäß ihrer abgegebenen Ratings bezüglich der anderen vier Produkte am ähnlichsten sind, von den anderen Kunden isoliert. Anhand ihrer abgegebenen Ratings bezüglich des für den aktiven Kunden unbekanntes Produktes wird nun eine Prognose darüber abgegeben, wie dieser das Produkt einschätzen wird.

Wir benötigen also rechnergestützte Systeme, die uns in die Lage versetzen, individuelle Präferenzen der Kunden zu erheben und entsprechend dieser Präferenzen „passende Produkte“ anzubieten.

Ableitung operativer Maßnahmen

Soweit der Händler im „Tante Emma-Laden“ seine Datenanalyse abgeschlossen und Herrn Maier als Tomatenliebhaber identifiziert hat, kann er nun die Daten „Name“, „Tomatenkauf“ und „Zugereister“ in eine persönliche Ansprache überführen, wie etwa: „Ach Herr Maier, wie geht es ihnen denn in ihrem neuen Zuhause? Gefällt es ihnen bei uns? Die Tomaten sind heute wieder ganz besonders gut.“ Selbst wenn Herr Maier vielleicht keine Tomaten haben wollte, wird er jetzt zumindest zum Kauf angeregt. Gleichzeitig erfolgt eine neue Datenerhebung in Form eines weiteren Kontakts. Man kommt ins Gespräch, wird einander vertrauter und Herr Maier wird möglicherweise gerne wiederkommen.

Personalisierung erfolgt im Internet derzeit hauptsächlich durch die Verwendung von Newslettern bzw. E-Mails sowie durch die individuelle Anpassung der Homepage auf die Bedürfnisse des Kunden.

Im Anschluss an das Data-Mining können sämtliche *E-Mails* und auch jeder *Newsletter* speziell auf einen Kunden oder auch auf ein spezifisches Kundensegment ausgerichtet sein. Auf diese Weise kann effizient und effektiv kommuniziert werden, da die Kunden lediglich für sie interessante Informationen erhalten. Zu beachten ist, dass diese Art von Kommunikation mit dem Einverständnis des Empfängers geschieht. Direkt-Marketingstrategien mit interaktiven Kommunikationstechnologien, die nur ausdrücklich erwünschte Nachrichten versenden, sind auch unter der Bezeichnung Permission Marketing bekannt. Hierbei muss der Empfänger jederzeit die von ihm gegebene Erlaubnis widerrufen können, damit eine vertrauensvolle, nachhaltige Beziehung aufgebaut werden kann.

Personalisierung einer *Website* kann nun in verschiedenster Weise operationalisiert werden. Gegenstand der Personalisierung können die Website selbst sowie speziell die *Kommunikation* oder die *Angebotsgestaltung* sein. Personalisierung ist auf verschiedene Kundensegmente oder auch auf individuelle Kunden gerichtet, wobei der Grad der Personalisierung bei individualisierten Seiten vergleichsweise hoch ist und Kundensegmente, die in sich homogene Bedürfnisse aufweisen, nicht immer gebildet werden können.³³

³³ Vgl. Scheidegger, N. (2002), S.119.

Bei der Personalisierung der *Kommunikation* sind eine persönliche, eine zeitliche und eine sachliche Dimension zu beachten³⁴:

- *Persönlichkeit*: Der Ansprechpartner kann für den Kunden anonym sein, aber auch als Person auftreten. Ein personifizierter Ansprechpartner erscheint dabei zweckmäßiger. Dies kann bis zu einem persönlichen virtuellen Berater führen, einen Avatare. Diese stehen dann mittels Chat-Funktion den Kunden beratend zur Seite.
- *Intensität*: Die Interaktionsintervalle sollten für den Kunden frei bestimmbar sein, das heißt er sollte beispielsweise wählen können, ob er einen Newsletter täglich, wöchentlich oder monatlich zugestellt bekommt.
- *Medium*: Der Kunde muss frei über das Medium entscheiden können. Kommunikation kann also über E-Mail, die Website, Chats oder auch über herkömmliche Formen wie Telefon, Fax oder Post erfolgen.

Angebotsgestaltung kann durch Vorschläge auf Grundlage der erhobenen und analysierten Daten erfolgen. Wie bereits erwähnt wurde, lassen sich z.B. Warenkorbfunktionen erweitern, indem sie bereits vorgefertigte Produktzusammenstellungen nach den Bedürfnissen der Kunden bereitstellen. Personalisierung der Angebotsgestaltung ist aber auch ohne vorherige Datenerhebung möglich; sie ist jedoch produktabhängig. Ist ein Produkt z.B. über verschiedene Module zusammensetzbar, dann gibt es zahlreiche Wege, den Kunden sich sein Angebot selbst zusammenstellen zu lassen. So sind bei vielen Autoherstellern bereits Auto-Konfiguratoren zu finden, ähnlich bieten Computerhersteller die Möglichkeit, sich seinen Rechner selbst zusammenzustellen.

4.2.2 Fazit

Um 1:1-Marketing betreiben zu können, werden langfristige und umfangreiche Kundenhistorien aufgebaut. Die Vorlieben der Kunden werden in Kundendatenbanken

³⁴ Vgl. Scheidegger, N. (2002), S.120.

registriert und bei einem erneuten Besuch auf der Homepage berücksichtigt. Die Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen verbessert sich von Besuch zu Besuch oder auch von Transaktion zu Transaktion, da das Profil des Kunden immer schärfer wird. Weitgehendes Eingehen auf spezielle Kundenwünsche schafft Kundenloyalität als Voraussetzung für Kundenbindung. Hierbei werden *Wechselbarrieren* aufgebaut. Dies geschieht einmal durch *emotionale Bindung* an das Unternehmen. Zudem stellen die bisherigen Investitionen des Kunden in Form von Informationsfreigabe *versunkene Kosten* dar. Um von einem anderen Unternehmen auf ihn zugeschnittene Angebote und Ansprachen zu erhalten, müsste der Kunde im Anschluss an einen Wechsel erneut investieren.

4.2.3 Personalisierung und Corporate Communications - Ein Widerspruch?

Corporate Communications zeichnen sich ebenso wie das Corporate Design und das Corporate Behaviour durch Konzeptionstreue aus. Ein Unternehmen versucht ein *einheitliches* Bild nach außen zu präsentieren, um einen hohen Wiedererkennungswert zu erzielen.

Personalisierung hingegen bedeutet zunächst einmal, das Gegenteil von dem zu tun, was durch die Corporate Identity-Theorie aufgetragen wird. Die Gestaltung der Homepage hat sich an den *spezifischen* Bedürfnissen der Kunden zu orientieren, wobei auf Kundensegmente, Zielgruppen oder gar Daten von Individuen abgestellt wird. Berücksichtigen wir die Forderung, sich wandelnde gesellschaftliche Ansprüche an die Kommunikation mit einzubeziehen, darf das Verlangen nach Individualität erst recht nicht vernachlässigt werden. Danach sollen sich die Kommunikationsaktivitäten zwar an der Unternehmensphilosophie orientieren und ein gewisses *Grundangebot* konstruieren. Dieses muss jedoch offen sein für die Berücksichtigung spezieller Kundeneigenschaften und –wünsche.

Hiernach stellen uns also die Corporate Communications einen *Rahmen* für die Webseitengestaltung zur Verfügung.

Als beispielhaft sei erneut die Homepage von MILKA genannt, die getreu der Marke bzw. der entsprechenden Zielgruppe das „Du“ als Anrede wählt, wohingegen auf den Seiten von KRAFT FOODS das „Sie“ gemäß den Kommunikations-Kriterien als angemessen erscheint. Wurde ein bestimmtes Grundangebot getreu der Corporate Communications konstruiert, ist es nun aufgrund erhobener Daten (beispielsweise

Namen) problemlos möglich, eine *individuelle* Kundenansprache zuzulassen, ohne das einheitliche Bild zu zerstören. In unserem Beispielsfall kann man nun auf den Seiten von MILKA mit dem Vornamen, auf den Seiten des Unternehmens mit dem Nachnamen angesprochen werden. Dies ist natürlich nur *eine* Form der Umsetzung von Corporate Communications und dazu eine sehr einfache, nichtsdestoweniger veranschaulicht sie sehr deutlich, wie das Zusammenspiel von Corporate Communications und Personalisierung funktioniert. Mit den Corporate Communications existiert also eine gewisse Kommunikationsform, die eine Basis für die Kommunikation im Internet bietet. Diese Basis ist jederzeit modifizierbar und kann somit auf unterschiedliche Kunden eingestellt werden.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass zielgruppengerechte Modifizierung der Kommunikation *je nach Unternehmen* unterschiedlich gestaltet sein kann. Wesentlich für den Grad der Modifizierung ist die Trennung von Unternehmensimage, Markenimage und speziellen Produktimages. Ist das Unternehmen mit seinen Marken und Produkten eng verbunden, sollte dementsprechend auch die Kommunikation wenig diversifiziert sein. Besteht jedoch eine klare Trennung von Unternehmen und Marke, wie bei MILKA und KRAFT FOODS, ist es möglich und auch nötig, ausgeprägte Unterschiede bei der Kommunikation zu machen. Man spricht hierbei auch von *multiplen Images*. Unternehmensimage, Markenimage und sogar einzelne Produktimages können im Interesse einer zielgruppengerechten Kommunikation getrennt voneinander gestaltet sein.

5. Corporate Communications und die Corporate Identity-Ziele im Internet

Im Hinblick auf die Ziele einer Corporate Identity-Orientierung im Internet erreichen wir durch Corporate Communications zunächst die *Herstellung des Kontaktes* (s. Abschnitt 1). Ebenso wie 34% der Start-ups können wir Suchmaschinen zur Herstellung des Kundenkontaktes im Internet oder - wie weitere 5% der Start-ups - Banner schalten (siehe Übersicht A.10). Im Vordergrund steht jedoch hier der geeignete Domainname, da die vorliegende Arbeit in erster Linie auf etablierte Unternehmen abstellt.

Des weiteren werden *Kundenbegeisterung* und *Kundenbindung* gefördert, und zwar durch eine adäquate Beachtung des Kommunikationsmodells (Abschnitt 2), eine Orientierung an den Motivationen der Besucher (Abschnitt 3) und die Reduzierung

kognitiver Dissonanzen sowie den Aufbau einer individuellen Kundenbeziehung (Abschnitt 4).

So unterstützt eine geeignete Kommunikation die *kognitive Komponente* der Einstellung durch Information und somit Wissenserweiterung. Das Wissen über die Identität des Unternehmens und seine Produkte kann durch Identifikation, Personalisierung oder generell über eine gute Identität *affektiv gefärbt* werden. Somit leistet die Kommunikation - ergänzend zum Design - einen Beitrag zur Einstellungsbeeinflussung.

Wir erhalten also zusätzlich zum Corporate Design ein weiteres Instrument zur *Begeisterung* der Besucher und zur *Kundenbindung*. Überdies können Kunden durch geeignete Kommunikation erst *angelockt* werden.

Geschäftsprozesse optimieren heißt zunächst, gemäß der Bedürfnispyramide von MASLOW vorhandene Sicherheit im Zahlungsverkehr glaubwürdig zu kommunizieren. Erst wenn die Kunden von der Sicherheit des Internetkaufs überzeugt sind, kann die Kommunikation im Internet Nachteilen wie mangelnder Beratung (= Nachteile hinsichtlich der *Hilfe-Motivation*) entgegenwirken. Dies kann einerseits durch Beratungsfunktionen per E-Mail oder Telefon geschehen, ist aber auch auf andere recht unkonventionelle Weise möglich, wie am Beispiel OTTO-VERSAND gezeigt werden kann. Die Versandfirma hat Beratungsfunktionen wie Farbtyp-Beratung und Passform-Beratung eingeführt (s. Übersicht B.50).

Beratung

Farbtyp-Beratung
Bestimmen Sie hier Ihren Farbtyp und wir zeigen Ihnen, was Ihnen steht!

Passform-Beratung Damen
Mit der richtigen Kleidung sind Problemzonen kein Problem mehr. Hier geben wir Ihnen Tipps & Tricks!

Übersicht B.50: Beratung beim OTTO-VERSAND

(Quelle: www.otto.de / 20.04.2003)

Hierbei handelt es sich zwar eher um Hilfe zur Selbsthilfe, durch Ansprache weiterer Motivationen wie *Neugier* und *Spiel* wird aber neben dem eigentlichen Zweck ein

Zusatznutzen erreicht. Die Kunden werden länger verweilen und die Begeisterung wird, wie schon durch die virtuelle Anprobe beim Design, gefördert.

Schließlich können Geschäftsprozesse optimiert werden, indem der Vorteil der *Bequemlichkeit* weiter unterstützt wird, und zwar durch Einkaufserleichterungen wie (personalisierte) Warenkorbfunktionen oder das automatische Ausfüllen von Bestellzetteln bei Versandhäusern.

Um schließlich alle Möglichkeiten einer positiven Einstellungsbeeinflussung auszuschöpfen und eine optimale Wiedergabe der Corporate Identity zu erreichen, sei abschließend das Corporate Behaviour im Internet als drittes zweckdienliches Instrument diskutiert.