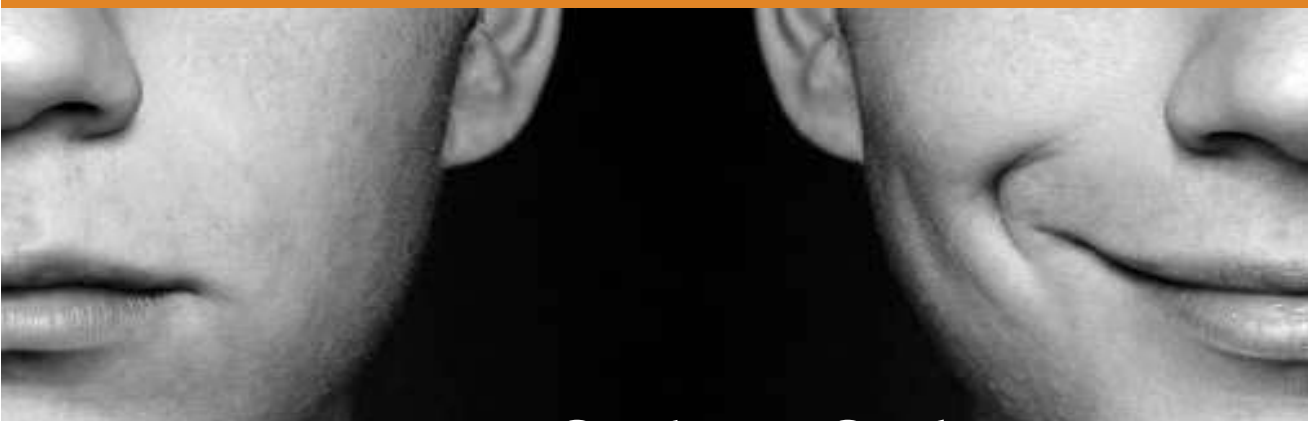


Brian Rüeger/Frank Hannich
(Hrsg.)



Erfolgsfaktor Emotionalisierung

Wie Unternehmen die Herzen
der Kunden gewinnen

eBook
SCHÄFFER
POESCHEL



Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,
vielen Dank, dass Sie dieses E-Book erworben haben. Damit Sie
das Produkt optimal nutzen können, möchten wir Sie gerne auf
folgende Navigationsmöglichkeiten hinweisen:

Die Verlinkungen im Text ermöglichen Ihnen eine schnelle und
komfortable Handhabung des E-Books. Um eine gewünschte
Textstelle aufzurufen, stehen Ihnen im Inhaltsverzeichnis und
im Register als Link gekennzeichnete Kapitelüberschriften bzw.
Seitenangaben zur Verfügung.

Zudem können Sie über das Adobe-Digital-Editions-Menü
»Inhaltsverzeichnis« die verlinkten Überschriften direkt
ansteuern.

Erfolgreiches Arbeiten wünscht Ihnen
der Schäffer-Poeschel Verlag

Brian Rüeger/Frank Hannich (Hrsg.)

Erfolgsfaktor Emotionalisierung

Wie Unternehmen die Herzen der Kunden gewinnen

2010
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Die ZHAW ist eine der größten und leistungsstärksten Mehrsparten-Fachhochschulen in der Schweiz mit nationaler und internationaler Ausstrahlung. Zum Markenzeichen der ZHAW gehören Interdisziplinarität und Praxisbezug. Das Zentrum für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law ist darauf ausgerichtet, wissenschaftliche Erkenntnisse und praktische Erfahrungen rund ums Marketing eng miteinander zu verknüpfen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

E-Book-ISBN 978-3-7992-6467-9

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt/Melanie Fräsch

Satz: DTP + TEXT Eva Burri, Stuttgart · www.dtp-text.de

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

Geleitwort

Die Marketing-Wissenschaft zeigt ein wachsendes Interesse am Forschungsgegenstand Emotionalisierung. Im Bereich Kundenbeziehungsmanagement (CRM) war dieses Thema bisher jedoch lediglich am Rande erschlossen. Das vorliegende Buch bietet erstmalig eine umfassende und zugleich anwendungsorientierte Einführung zu diesem Thema. CRM wird dabei nicht nur auf die Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden bezogen, sondern als ein unternehmensweit integrierendes Führungs- und Organisationsprinzip verstanden. Es liegt nun ein Handbuch vor, welches das Thema Emotionen aus interdisziplinärer Perspektive darstellt sowie alle Potenziale beleuchtet, die mittels unternehmensweiter Emotionalisierung die Kundenbindung fördern und intensivieren. Damit unterstützt es praxisorientierte Führungskräfte aller Unternehmensgrößen aus dem Bereich Marketing bei der Gestaltung und Umsetzung von emotionalisierendem CRM.

Dank gilt an dieser Stelle allen Personen, welche die Herausgeber und die Projektleiterin auf der Reise bis zur Veröffentlichung des Buches unterstützt haben. Dieser Dank richtet sich insbesondere an die verschiedenen Autorinnen und Autoren der Fachbeiträge und Best-Practice-Cases. Nur aufgrund ihrer Mithilfe und Geduld mit dem Herausgeberteam ist es gelungen, dieses Buchprojekt in der vorliegenden Form zu realisieren.

Die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) zählt aufgrund ihrer regionalen Verankerung zu den größten und leistungsstärksten Mehrsparten-Fachhochschulen in der Schweiz. Interdisziplinarität und Praxisbezug gehören zum Markenzeichen der ZHAW. Das Zentrum für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law ist die einzige Institution in der Schweiz, die CRM in allen Leistungsbereichen vertritt. Mit der Untersuchung des Themas Emotionalisierung setzt die ZHAW School of Management and Law nun einen neuen Themenschwerpunkt in Bildung, Beratung und angewandter Forschung.

Stephan Loretan, lic. oec. HSG
Leiter Abteilung General Management
ZHAW School of Management and Law

Cornelia Sauer, Betriebsökonomin FH
Projektleiterin Buchprojekt
ZHAW School of Management and Law

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Einleitung der Herausgeber	IX
Teil I: Emotionen – Konzepte und Modelle	1
<i>Philipp Scharfenberger/Torsten Tomczak/Sven Henkel</i>	
Emotionen aus Sicht der Kommunikation	3
<i>Hans-Georg Häusel</i>	
Think Limbic! Die Emotionsstrukturen im Gehirn für erfolgreiches Marketing nutzen	17
<i>Dominik Walcher</i>	
Emotionalisierung durch Mass Customization (MC)	27
<i>Helena Neuhaus</i>	
Emotionale Intelligenz – Voraussetzung für erfolgreiche Kundenbeziehungen	41
<i>Brian P. Rieger/Frank M. Hannich/Cornelia Sauer</i>	
Emotionalisierung des Kundenbeziehungsmanagements (CRM)	57
Teil II: Best-Practice-Cases.....	71
<i>Hubertus Bessau/Max Wittrock</i>	
Fans statt Kunden – authentische Emotionalisierung bei mymuesli	73
<i>Michael Gyssler/Harald Schreiber</i>	
Mammut 2.0 – der Kunde als Markenbotschafter. CRM bei der Mammut Sports Group AG.....	87
<i>Sonja Landenberger</i>	
Das Gefühl Porsche. Die Emotionalisierung der Marke Porsche.....	103
<i>Judith Reidenbach/Philip Honegger/Reto Scheidegger</i>	
Eine Marke – ein Versprechen. Wie Werte und Emotionen die Nachhaltigkeit bei Zimtstern bestimmen	119
<i>Guido Müller</i>	
Vorhandene emotionale Potenziale erfolgreich nutzen – Kundenbindung und Produktmanagement bei Swisscard/American Express	133

<i>Matthias von Allmen/Marc Birbaum</i>	
Der Traum einer grünen, friedlichen Welt – Storytelling im Fundraising von Greenpeace Schweiz	147
<i>Sara Meyer/Fabrizio Esposito</i>	
GfK EMO Sensor® – emotionale Werbewirkungsmessung der GfK Switzerland AG	161
<i>Andreas Behrens/Thomas Dorn</i>	
Emotionalisierung der Mitarbeitergewinnung – Employer Branding bei der Techniker Krankenkasse (TK)	173
<i>Julia Fehrer/Roger Stieger</i>	
GENERALI-Markenbotschaften = GENERALI-Werte. Wie leben unsere Mitarbeiter, was unsere Marke verspricht?	189
<i>Nicole Dietiker/Andrea Schönholzer</i>	
Erfolgsfaktor Emotionalisierung der Kundenbindung – der Migros Baby Club	207
<i>Renato Solomita/Kolja Wehleit</i>	
»Kinder brauchen mehr als einen Schutzengel« – emotionalisierte Kunden- gewinnung bei ProLife	223
<i>Michael Jacobs/Jan Boluminski</i>	
Leidenschaft für Schuhe – kundenrelevante Emotionalisierungsstrategien bei der Ludwig Görtz GmbH	245
<i>Mark Cieliebak/Daniel Krebser</i>	
Social Media: Wissen, was Kunden wollen. Eine Netbreeze-Analyse.....	261
<i>Matthias Meyer</i>	
»It's a people business« – Wie intuitiv im Contact-Center Emotionen misst und steuert	279
Stichwortregister	297

Einleitung der Herausgeber

Jede Maßnahme – insbesondere jede Kommunikation – von Unternehmen soll heute emotionalisierend wirken. Emotionen sind in der Unternehmenspraxis allgegenwärtig. Emotionalisierende Werbung ist einerseits wirklich nicht mehr neu, andererseits auch heute absolute Pflicht. Kunden rein mit Werbung zu emotionalisieren, ist jedoch eine Strategie, die immer weniger Erfolg verspricht. Die Kunden sind zunehmend überfordert mit der Informationsflut, sie suchen nach anderen Informationsquellen, denen sie mehr Vertrauen entgegenbringen, und sie akzeptieren nicht mehr, dass die emotionale Werbung mit dem tristen Alltag der realen Kundenbeziehung nichts zu tun hat. Ein Schlüsselbegriff ist deshalb »Authentizität« geworden, wie dies auch in den Beiträgen zu mymuesli und Mammut in diesem Buch thematisiert wird. Der Fokus innovativer Unternehmen richtet sich auf die Emotionalisierung nicht nur der Kommunikation, sondern auf die Emotionalisierung der gesamten Kundenbeziehung.

Auch in der Wissenschaft erlebt das Thema eine regelrechte Renaissance, denn es sind die unterschiedlichsten Wissenschaftsbereiche, die zum Diskurs anregen, forschen und das Thema weiterentwickeln. Das vorliegende Buch versucht auch einen Überblick über die Fortschritte in der Wissenschaft zu liefern, die Managern neue Hinweise geben, um sich selbst, ihre Mitarbeiter und vor allem ihre Kunden besser zu verstehen und die Beziehungen positiv zu emotionalisieren.

Der Begriff »Emotion« wird oft als Synonym für das Wort »Gefühl« verwendet. Der Versuch, eine umfassende Klärung des Emotionsbegriffs zu erreichen, füllt Bibliotheken, sie muss aber in jedem Fall drei wesentliche Aspekte mit einbeziehen: Emotionen bestehen immer aus einer körperlichen, einer psychischen und einer verhaltenssteuernden Komponente (Izard 1999).

Körperliche Komponente: Emotionen bewirken einerseits körperliche Veränderungen, beispielsweise erhöhten Hautwiderstand, Anspannung der Muskeln, Verkrampfung, Verengung oder Erweiterung der Pupille, Schweißausbruch, Zittern, Magen- und Darmtätigkeit, schnelle Atmung sowie erhöhte Herzfrequenz. Körperlichen Vorgänge, welche durch innere oder äußere Reize hervorgerufen werden, können von unterschiedlicher Intensität sein. Zudem können sie auf verschiedene Arten erlebt werden, als Spannung bzw. Erregung oder als Entspannung bzw. Beruhigung.

Psychische Komponente: Emotionen veranlassen andererseits psychische Vorgänge: Man wird sich des Ich-Zustands bewusst. Beispiele dafür sind das Herausgerissensein aus dem Normalzustand, aus dem Gleichgewicht sowie das bewusst werden von körperlichen Veränderungen. Die Wahrnehmung und das Denken verändern sich. Die körperliche Erregung kann beispielsweise als Freude, Trauer, Ärger, Zorn oder Angst empfunden werden. Befindlichkeiten, welche durch bestimmte Reize hervorgerufen wurden, werden qualitativ unterschiedlich erlebt und jeweils mehr oder weniger deutlich als angenehm oder unangenehm bewertet, begleitet von Lust oder Unlust.

Verhaltenssteuernde Komponente: Von entscheidender Wichtigkeit für das Verständnis des Emotionsbegriffs ist, dass Emotionen nicht nur ein Zustand des Ichs sind, sondern das Verhalten ebenfalls beeinflussen. Ein bestimmtes Verhalten kann durch Emotio-

nen aktiviert und gesteuert, aber auch gelähmt werden. Emotionen können zu Passivität verleiten oder ein Annäherungs- bzw. Vermeidungsverhalten auslösen (Izard 1999, Kroeber-Riel/Weinberg 2003).

Izard (1999) unterscheidet zehn primäre Emotionen, die im Ausdruck insbesondere in der Mimik von Menschen erkennbar sind. Die wohl aktuell verbreitetste Systematisierung ist jedoch das Emotionsrad von Plutchik, das in Abbildung 1 dargestellt ist. Er unterscheidet die primären Emotionen Angst, Akzeptanz, Überraschung, Kummer, Ärger, Ekel, Antizipation und Freude. Hinzu kommen die gemischten Emotionen Liebe, Scham, Scheu, Enttäuschung, Schuldgefühl, Geringschätzung, Aggressivität und Optimismus.

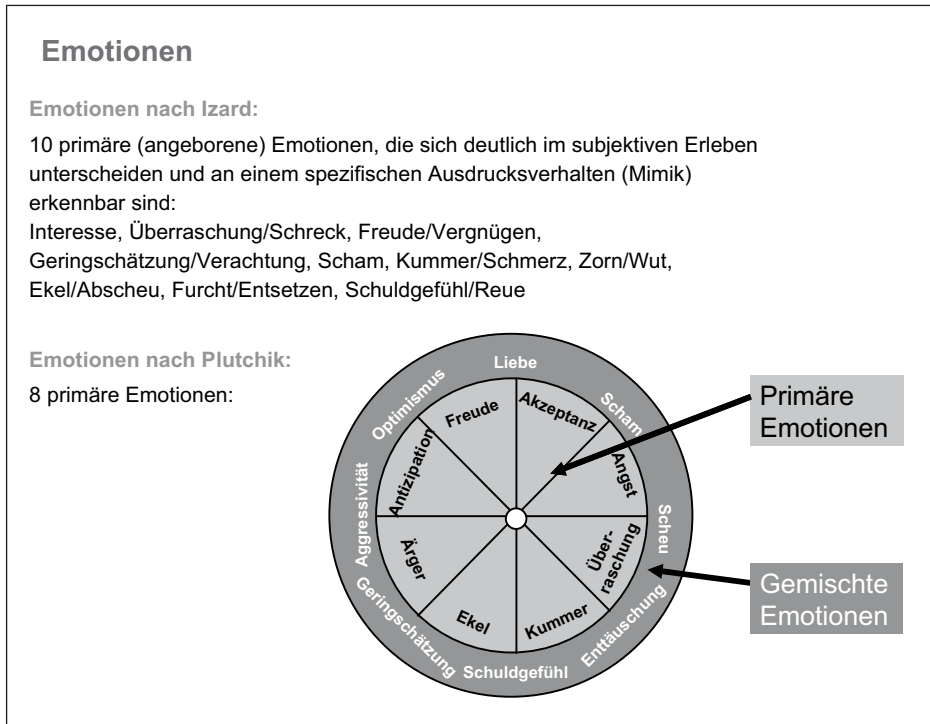


Abb. 1: Emotionsrad (eigene Darstellung in Anlehnung an Izard 1999 und Plutchik 1996)

Emotionen lassen sich im Sinne dieses Buches definieren als »innere Erregungsvorgänge, die angenehm oder unangenehm empfunden und mehr oder weniger bewusst erlebt werden.« (Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S.53)

Emotionen werden also durch innere oder äußere Stimulierung hervorgerufen und gelten als die grundlegenden Antriebskräfte des Menschen. Sie sind als subjektives Erleben der inneren Zustände einer Person zu verstehen (Kroeber-Riel/Weinberg 2003).

»Emotionalisierung« beschreibt die gewollte und gezielte Aufladung mit Emotionen.

In diesem Buch ist vor allem die Emotionalisierung der verschiedensten Aspekte des CRM im Fokus.

Eine Fülle verschiedener Wissenschaftsbereiche beschäftigt sich mit dem Wesen der Emotionen und vor allem mit Emotionen als Ursache und Beeinflussungsfaktor von Verhalten. Abbildung 2 gibt einen Überblick über die beteiligten Wissenschaftsbereiche. In seinem Beitrag in diesem Buch gibt Häusel ein Beispiel, wie neben der Gehirnforschung eine Fülle weiterer wissenschaftlicher Ansätze zu einem integrativen Ansatz verknüpft werden können. Die Abbildung zeigt darauf aufbauend einen Überblick über verschiedene Bereiche, in denen Emotionen eine Rolle spielen (vgl. Abbildung 2). Im vorliegenden Buch wird vor allem auf die Bereiche Marketing und Verhaltensforschung eingegangen.

Marketing		Neuromarketing (Häusel), Empfehlungsmarketing (Fink), Marketing Kommunikation (Bruhn/Esch), Event-Marketing (Nufer), Kundenbeziehungsmanagement (Huldi)
Verhaltensforschung		Konsumentenverhalten (Solomon), Emotionale Intelligenz (Salovey/Mayer), Emotionale Kompetenz (Steiner), Emotionale Führung (Goleman)
Emotions- und Motivationspsychologie		Grundemotionen (Izard), Emotionsentwicklung (Bridges), Bedürfnisstufen (Maslow), Sensation Seeking (Zuckermann), Novelty Seeking (Cloniger), Diversive Neugier (Berlyne)
Persönlichkeitsentwicklung		Entwicklungsquotient (Spitz), Bindungsverhalten (Bowlby), Affective Tuning (Zimbardo), Psychologisch-neurologische Entwicklung (Stahlmann)
Kultur-(Soziologie)		Spannungsmillieu (Schulze), Hedonisches Millieu (Sinus), Openness-to-Change (Schwarz-Values)
Philosophie		Langeweile (Heidegger), Ästhetisches Leben (Kierkegaard)

Abb. 2: Rolle von Emotionen (eigene Darstellung in Anlehnung an Häusel 2010)

Emotionen spielen eine herausragende Rolle für die Informationsverarbeitung im menschlichen Gehirn. Um nicht unter der Fülle an eingehenden Informationen in die Knie zu gehen, muss das menschliche Gehirn die wichtigsten Informationen selektiv herausfiltern. Dabei lässt es sich stark von den Emotionen leiten. Experimente haben verdeutlicht, dass Reize, welche keine bestehenden Emotionen oder Bedürfnisse ansprechen, bei der Wahrnehmung benachteiligt werden. Lang anhaltende Emotionen, sogenannte »Stimmungen«, beeinflussen die Informationsverarbeitung und das Gedächtnis einer Person sowie die Beurteilung von Produkten (Kroeber-Riel/Weinberg 2003). Befindet sich eine Person beispielsweise in einer guten Stimmung, so beurteilt sie angebotene Produkte günstiger (Bost 1987).

In der Kaufverhaltensforschung wird Emotionen inzwischen die entscheidende Rolle beigemessen. Entgegen dem Bild des rational entscheidenden Menschen wird heute davon ausgegangen, dass 70 % bis 80 % aller Kaufentscheidungen emotional begründet sind (Häusel 2004).

Entsprechend der nachgewiesenen Bedeutung von Emotionen, möchte dieses Buch Unternehmen dabei unterstützen, dem Erfolgsfaktor Emotionalisierung Rechnung zu tragen. Einerseits werden nützliche neue Erkenntnisse aus der Wissenschaft dargestellt und andererseits Best-Practice-Beispiele aus der Unternehmenspraxis. Bei der Auswahl der Unternehmensbeispiele wurde darauf geachtet, nicht nur spektakuläre Beispiele zu wählen, sondern solche, aus denen Erkenntnisse für die eigene Arbeit gezogen werden können.

Zielgruppe sind neben Lernenden vor allem Personen, die das Potenzial des Erfolgsfaktors Emotionalisierung für ihr Unternehmen besser verstehen möchten und nach konkreten Handlungsempfehlungen zur Emotionalisierung ihrer Kundenbeziehungen suchen.

Teil I: Emotionen – Konzepte und Modelle enthält diesem Ziel entsprechend fünf wissenschaftliche Beiträge, die aktuelle Entwicklungen in der Emotionsforschung beleuchten, welche maßgeblichen Einfluss auf die Unternehmenspraxis haben. Tomczak, Scharfenberger und Henkel erläutern den aktuellen Stand der Wissenschaft zur emotionalen Kommunikation und verdeutlichen ihre weiterhin herausragende Bedeutung für erfolgreiches Marketing. Häusel stellt die aktuellen Erkenntnisse der Gehirnforschung zu Emotionen dar und gibt im Sinne eines Neuromarketings Hinweise nicht nur zum besseren Verständnis des Kundenverhaltens, sondern auch für konkrete Marketingmaßnahmen. In seinem Beitrag zu Mass-Customization zeigt Walcher, welcher Emotionalisierungsgewinn aus der Integration des Kunden in den Prozess der Produktkonfiguration gezogen werden kann. Neuhaus stellt im darauf folgenden Beitrag das Konzept der emotionalen Intelligenz vor und dessen Bedeutung für den Unternehmensalltag. Der wissenschaftliche Teil des Buches schließt mit einem Beitrag der Herausgeber zusammen mit Sauer zur Emotionalisierung des CRM. Das dort dargestellte ZHAW-CRM-Framework dient auch als Analyse und Strukturierungshilfe der Praxisbeiträge und verdeutlicht die vielfältigen Ansatzpunkte für Unternehmen, die Emotionalisierung als Erfolgsfaktor begreifen.

Teil II: Best-Practice-Cases zeigt in der Praxis bewährte Möglichkeiten der Emotionalisierung quer durch alle Bereiche des CRM. Bessau und Wittrock zeigen, wie authentische Emotionalisierung der Kunden bei mymuesli aussieht. Die Mammut Sports Group macht ihre Kunden mit speziellen Events zu Markenbotschaftern, wie dies geschieht zeigen Gyssler und Schreiber. Die Marke Porsche ist sehr emotionsgeladen, Landenberger zeigt in ihrem Beitrag, welche Emotionen mit der Marke verbunden sind. Reidenbach und Honegger verdeutlichen, wie Emotionen die Nachhaltigkeit bei Zimstern bestimmen. Vorhandene emotionale Potenziale gilt es erfolgreich zu nutzen, wie dies bei American Express Schweiz gelingt, zeigt Müller in seinem Beitrag. Die Autoren von Allmen und Birbaum zeigen, wie Storytelling im Fundraising von Greenpeace Schweiz funktioniert, um dem Traum einer grünen, friedlichen Welt ein Stückchen näher zu kommen. Esposito und Meyer von GfK Switserland zeigen mit ihrer Werbewirkungsmessung, dass sich mit der Emotionsforschung wichtige Erfolgstreiber für eine Marke identifizieren lassen.

Die Mitarbeiter bilden eine der bedeutendsten Schnittstellen des Unternehmens zum Kunden. Behrens und Dorn zeigen, wie bei der Techniker Krankenkasse Emotionalisierung bei der Mitarbeitergewinnung erreicht und wie ein attraktiver Employer Brand aufgebaut werden kann. Fehrer und Stieger zeigen, wie die Mitarbeiter von

GENERALI leben, was die Marke verspricht. In ihrem Beitrag zum Migros Baby Club zeigen Dietiker und Schönholzer, wie die CRM-Aktivitäten emotional gestaltet werden können. Wehleit von Accarda und Solomita von ProLife zeigen, wie eine emotionale Kundenakquisition bei einer Versicherung aussehen kann. Die Autoren Jacobs und Boluminski verdeutlichen am Beispiel von Ludwig Görtz, wie das Kundenmanagement durch kundenrelevante Emotionalisierungsstrategien mit Unterstützung von Client Vela optimiert werden kann. Die Bedeutung von Social Media und deren Überwachung zur Ermittlung der Kundenbedürfnisse wird mit dem Beitrag von Cieliebak und Krebser von Netbreeze unterstrichen. Der Best-Practice-Teil des Buches wird geschlossen mit dem Beitrag von Meyer, welcher aufzeigt, welche Emotionen im Contact-Center gemessen werden und wie diese gesteuert werden können.

Als Herausgeber haben wir den Eindruck, dass ein hilfreiches und äußerst vielfältiges Buch zum Erfolgsfaktor Emotionalisierung entstanden ist. Den Lesern wünschen wir vielfältige (positive) Emotionen beim Lesen und viel Erfolg bei der Anwendung der Erkenntnisse aus diesem Buch.

Wir danken allen Autoren, dass sie ihre Kompetenz und Kreativität zum Gelingen dieses Buches eingebracht haben. Außerdem möchten wir unserer Mitarbeiterin Cornelia Sauer besonders danken. Sie hat die Entstehung des Buches mit viel Herzblut koordiniert. Unser Dank gilt auch Jorn Swinnen, Samuel Ehrat, Christoph Meyer und Thorben Maier, die im Rahmen ihres wissenschaftlichen Praxisprojekts zum Gelingen beigetragen haben und unseren Partnerinnen Nadja Hofer und Katharina Hannich, die uns Geduld, Nerven und auch den ein oder anderen grammatikalischen Tipp für dieses Buch geschenkt haben.

Winterthur, im September 2010

Brian P. Rüeger

Frank M. Hannich

Literatur

- Bost, E. (1987): Ladenatmosphäre und Konsumentenverhalten. Heidelberg 1987.
- Häusel, H.-G. (2004): Brain View – Warum Kunden kaufen. München 2004.
- Häusel, H.-G. (2010): Think Limbic! Die Emotionsstrukturen im Gehirn für erfolgreiches Marketing kennen. In: Rüeger B., Hannich F. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Emotionalisierung – Wie Unternehmen die Herzen der Kunden gewinnen. Stuttgart 2010.
- Izard, C. (1999): Die Emotionen des Menschen. Eine Einführung in die Grundlagen der Emotionspsychologie. 9. Auflage, Weinheim u. a. 1999.
- Kroeber-Riel, W., Weinberg, P. (2003): Konsumentenverhalten. 8. Auflage, München 2003.
- Plutchik R. (1996): The Emotions. Lanham u. a. 1996.

Teil I: Emotionen – Konzepte und Modelle

Philipp Scharfenberger/Torsten Tomczak/Sven Henkel

Emotionen aus Sicht der Kommunikation



Dipl.-Medienwirt Philipp Scharfenberger ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand an der Forschungsstelle für Customer Insight der Universität St. Gallen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Konsumentenverhalten, Kommunikation und Customer Experience.



Prof. Dr. Torsten Tomczak ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketings an der Universität St. Gallen und Direktor der dortigen Forschungsstelle für Customer Insight. Seine Forschungsschwerpunkte umfassen die Marketingfelder Markenmanagement, strategisches Marketing und Innovationsmanagement.



Dr. Sven Henkel ist Projektleiter und Habilitand an der Forschungsstelle für Customer Insight der Universität St. Gallen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Markenführung, Dienstleistungsmanagement und Konsumentenverhalten.

Einleitung

Ein Unternehmen ist das, was man von ihm wahrnimmt – und das, was man von ihm wahrnimmt, ist das Resultat seiner Kommunikation. Diese überspitzte Darstellung von Kommunikation verdeutlicht insbesondere zwei Dinge: (1) Jedes Handeln oder Nicht-Handeln eines Unternehmens hat eine kommunikative Bedeutung. (2) Ob und wie Konsumenten (aber auch Mitarbeiter) das Unternehmen wahrnehmen, hängt zu einem wesentlichen Teil von der Ausgestaltung dieser kommunikativen Handlungen ab.

Kommunikation ist damit ein grundlegender und an Relevanz gewinnender Erfolgsfaktor für Unternehmen. Dabei resultiert ihre wachsende Relevanz insbesondere daraus, dass sie sich in den vergangenen 60 Jahren von einer unterstützenden Hilfsfunktion zu einem wesentlichen Bestandteil der Unternehmensleistung entwickelt hat.¹

Hatte Kommunikation in den 1950er- und 1960er-Jahren zunächst eine sachlich-informierende Funktion, entwickelte sie sich in den 1970er-Jahren zunehmend zu einer Leistung mit wesentlichem Eigenwert. Mit der in dieser Zeit zunehmenden Nachfrage lag dieser Eigenwert insbesondere darin, Unternehmen und ihre Leistungen emotional aufzuladen, um sie auf diese Weise nachhaltig von ihren Wettbewerbern zu differenzieren. Unterstützt wurde dieser Emotionalisierungsprozess durch die zunehmende Weiterentwicklung und Verbreitung der Kommunikationsmedien in dieser Zeit. Mit dem Aufkommen des Farbfernsehens aber auch der zunehmenden Qualität der Printmedien war es auf einmal möglich, bildlich-emotionale Botschaften an Tausende von Menschen gleichzeitig zu senden.

In den 1980er-Jahren gewann die kommunikative Profilierung gegenüber Wettbewerbern für Unternehmen weiter an Relevanz. Zunehmend wurden die medialen Darstellungsmöglichkeiten genutzt, um ein intensives, emotionales Produkt- und Markenerlebnis zu vermitteln. Aufwendig produzierte Werbeklassiker wie der Apple Spot »1984« oder die Pepsi-Werbefilme mit Michael Jackson entstanden in dieser Zeit. Zeitgleich erzielte die Marketing- und Kommunikationsforschung große Fortschritte in der Konzeptualisierung der Kommunikationswirkung. Einer der ersten Forscher, der die wesentliche Bedeutung emotionaler Prozesse für die Unternehmenskommunikation und das Konsumentenverhalten wissenschaftlich thematisiert und konzeptionell erklärte, war Werner Kroeber-Riel. Mit »Konsumentenverhalten« (1975) und »Strategie und Technik der Werbung« (1988) schuf er in dieser Zeit Publikationen, die bis heute als Standardwerke im Feld der Kommunikationswissenschaften gelten (Kroeber-Riel et al. 2009, Kroeber-Riel/Esch 2004). Emotionalität von Kommunikation wurde in Anbetracht ihrer aktivierenden als auch differenzierenden Bedeutung in dieser Phase zunehmend in den Vordergrund gestellt.

Unnachlässig gelten Emotionen heute als zentraler Bestandteil der Unternehmenskommunikation. Gründe hierfür sind Entwicklungen wie die steigende Informationsüberlastung, Wettbewerbsintensität und funktionale Homogenität von Unternehmensleistungen, die Kroeber-Riel bereits in den 1980er-Jahren definierte und die bis heute ungebrochen anhalten. Zusätzlich hat sich, mit dem Aufkommen des Beziehungsmarketings in den 1990er-Jahren, die Betrachtungsweise von Emotionen in der Kommunikation erweitert. Stand in den Ansätzen von Kroeber-Riel noch die Vermittlung von Emotionen durch einseitige, massenmediale Kommunikation im Fokus, wird diese Betrachtungsweise heute durch eine prozess- und beziehungsorientierte Wahrnehmung von Emotionen in der Kommunikation ergänzt. Wie schon in den 1970er-

Jahren steht auch dieser Entwicklungsprozess in einem engen Wechselspiel mit der Weiterentwicklung der Kommunikationsmedien. Zwar spielen nach wie vor klassische Medien eine wichtige Rolle in der Kommunikation der Unternehmen. Neue Medien, insbesondere das Internet, nehmen jedoch eine zunehmend wichtigere Rolle im Kommunikationsmix ein. Damit einhergehend verändern sich auch die Anforderungen an emotionale Kommunikation.

Kommunikation ist vor dem Hintergrund dieser Entwicklung zu einem zunehmend zentralen Bestandteil der Unternehmenstätigkeit geworden. In vielen Unternehmen stellt sie heute neben der eigentlichen Leistungserstellung eine wesentliche Kernaufgabe des Unternehmens dar. Dabei erfordert der gezielte und adäquate Einsatz emotionaler Kommunikation insbesondere vor dem Hintergrund zunehmend komplexer werdender Kommunikationsstrukturen eine umfassende kommunikative Kompetenz des Unternehmens.

Das vorliegende Kapitel greift diese Relevanz emotionaler Kommunikation auf und beleuchtet ihre Rolle vor dem Hintergrund der beschriebenen Entwicklungen. Welche Bedeutung haben neue Kommunikationsmöglichkeiten für den Einsatz von Emotionen in der Kommunikation? Und was muss bei der emotionalen Kommunikation heute und in Zukunft besonders beachtet werden? Diesen Leitfragen widmet sich dieses Kapitel.

Emotionen als Resultat von Kommunikationsprozessen

Aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive hat insbesondere das Emotionsverständnis von Kroeber-Riel weite Verbreitung gefunden. Kroeber-Riel et al. (2009, S. 100) beschreiben Emotionen als »ein subjektives Ereignis [...], also eine innere Erregung [...], die mehr oder weniger bewusst als angenehm oder unangenehm erlebt wird und mit neurophysiologischen Vorgängen sowie häufig mit beobachtbarem Ausdrucksverhalten (Gestik, Mimik, nonverbale Kommunikation) einhergeht«.² Aufbauend auf diesem Verständnis heben Kuß und Tomczak (2007, S. 48) folgende konstituierenden Elemente von Emotionen hervor:

- starke oder schwächere innere Erregung (z. B. Ekel oder leichte Abneigung),
- positive oder negative Ausrichtung dieser Erregung (z. B. Freude oder Trauer),
- unterschiedlich starke Bewusstheit bezüglich der Emotion (z. B. unterschwellige Abneigung oder ausgesprochene Verachtung),
- subjektives Erleben der jeweiligen Person.

In diesem Verständnis können Emotionen sowohl durch innere Reize (wie z. B. Stoffwechselvorgänge, innere Vorstellungsbilder, gedankliche Aktivitäten) als vor allem auch durch äußere Reize hervorgerufen werden: Beispielsweise kann Lachen eine emotionale Reaktion auf eine lustige Werbebotschaft sein oder Wut als Resultat eines missglückten Servicegesprächs entstehen. Dabei ist die Entstehung von Emotionen aus Kommunikationsprozessen ein komplexer und hoch sensibler Vorgang, bei dem kleinste Veränderungen im Kommunikationsprozess zu gänzlich unterschiedlichen Emotionen beim Rezipienten führen können. So kann beispielsweise die oben erwähnte Werbebotschaft in einer anderen Situation oder bei einem anderen Rezipienten völlig andere Emotionen auslösen.

Der grundlegende Gedanke, der die Betrachtung von Emotionen aus Sicht der Kommunikation folglich prägt, ist, dass Emotionen der kommunikativen Information nicht bereits inne liegen, sondern erst beim Empfänger entstehen. Ob eine Botschaft und wie sie vom Rezipienten wahrgenommen wird, hängt dementsprechend vom Zusammenspiel der verschiedenen Bestandteile des Kommunikationsprozesses ab. Abbildung 1 verdeutlicht in Anlehnung an das klassische Kommunikationsmodell³, wie Emotionen als Resultat von Kommunikationsprozessen entstehen.

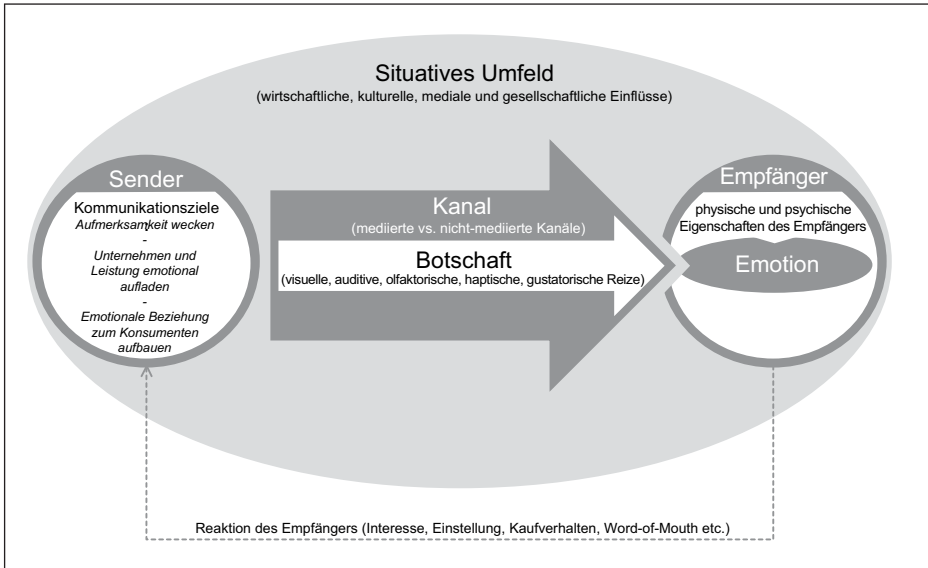


Abb. 1: Emotionen als Resultat von Kommunikationsprozessen (eigene Darstellung in Anlehnung an Mefert 2000, S. 760)

Initiator des Kommunikationsprozesses ist der Sender, der ausgehend von einer Motivation bzw. einem Kommunikationsziel eine Information in Form einer kommunikativen Botschaft versendet. Zur Übermittlung der Botschaft nutzt er einen Kommunikationskanal. Aus der Wahl des Kanals ergeben sich einerseits Vorgaben für die Gestaltung der Botschaft. Andererseits hat die Wahl des Kanals eine Auswirkung auf die Erreichbarkeit der Zielperson bzw. -gruppe. Die Emotion entsteht wie bereits beschrieben beim Empfänger als Resultat der Kombination innerer und äußerer Reize. Dabei umfassen die äußeren Reize die Wahrnehmung der Botschaft, des Kanals, des Senders (insbesondere auch dessen Motivation) sowie die Wahrnehmung der den Kommunikationsprozess umfassenden Situation. Die Komponenten des Kommunikationsprozesses zwischen Sender und Empfänger sind demzufolge zugleich auch die Einflussfaktoren auf die emotionale Wirkung der Kommunikation beim Empfänger.

Emotionen liegen der Kommunikationsbotschaft nicht inne – sie entstehen als Resultat des gesamten Kommunikationsprozesses beim Empfänger.

Für Unternehmen heißt das, dass mit einer kommunikativen Handlung nie per se eine vordefinierte Emotion beim Konsumenten ausgelöst werden kann. Sie können ihre Kommunikation somit lediglich bestmöglich an der antizipierten Wirkung der verschiedenen Einflussfaktoren auf den Konsumenten ausrichten. Die jeweilige Bedeutung dieser Einflussfaktoren für die Unternehmenskommunikation soll im Folgenden näher erörtert werden.

Das Unternehmen als Sender emotionaler Kommunikation

Wie beschrieben führen verschiedene wirtschaftliche und soziale Faktoren zu einer zunehmenden Relevanz emotionaler Kommunikation aus Unternehmenssicht. Dabei verfolgen Unternehmen mit der Emotionalisierung ihrer Kommunikation insbesondere drei Ziele.

Ziele emotionaler Kommunikation:

1. Die Aufmerksamkeit der Konsumenten wecken
2. Das Unternehmen und seine Leistungen emotional aufladen
3. Nachhaltige, emotionale Beziehungen zu Konsumenten aufbauen

Die Gewinnung der Aufmerksamkeit des Konsumenten stellt eine zunehmende Herausforderung für Unternehmen dar. Zwar lassen sich bestimmte Gestaltungsmerkmale bzw. emotionale Reize definieren, die sich für die Erzeugung von Aufmerksamkeit eignen (siehe hierzu im Detail den folgenden Abschnitt), allerdings führt die allgemeine »Ausschlachtung« dieser Reize auf Seiten der Konsumenten zu einer zunehmenden Resistenz bezüglich ihrer Wirkung.

Bei der Gestaltung aufmerksamkeitsregender Kommunikation müssen Unternehmen daher vor allem kreative und unkonventionelle Wege gehen. Unkonventionalität kann dabei auf verschiedene Arten erreicht werden: So hat beispielsweise der Eichborn Verlag im Jahr 2009 in Zusammenarbeit mit der Werbeagentur Jung von Matt 200 mit einem Mini-Banner versehene Fliegen auf der Frankfurter Buchmesse fliegen lassen. Die Fliegen, die sich auf dem Gelände der Buchmesse verteilten, erzeugten nicht nur bei den Besuchern der Buchmesse großes Aufsehen, sondern vor allem auch im Nachgang durch die Berichterstattung und Mund-zu-Mund-Propaganda starke Aufmerksamkeit für die Aktion und den Verlag.

Neben solchen kreativen Ansätzen, die über ihr Überraschungsmomentum Aufmerksamkeit und Emotionen auslösen, besteht zum anderen die Möglichkeit, durch eine zunehmend extreme Darstellung von Aktivierungsreizen, wie z.B. von Erotik oder Ängsten, eine emotionale Reaktion und damit die Aufmerksamkeit der Konsumenten zu erreichen. Ein prominentes Beispiel in diesem Zusammenhang ist die Schock-Werbung des Bekleidungsunternehmens Benetton aus den 1990er-Jahren. Benetton erzielte in dieser Zeit mit Anzeigenmotiven, die Zum-Tode-Verurteilte, HIV-Kranke oder die blutige Kleidung toter Soldaten zeigten, große Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit. Bis heute gibt es allerdings konträre Meinungen darüber, wie sich diese, mit sehr negativen Emotionen verbundene Kampagne auf das Image des Unternehmens ausgewirkt hat.

In diesem Zusammenhang ist auch das zweite Ziel der emotionalen Kommunikation von Unternehmen zu sehen: Unternehmen verfolgen mit der Verwendung emotionaler Kommunikation insbesondere auch das Ziel einer emotionalen Aufladung ihres Unternehmens und ihrer Leistungen. Dabei erfolgt eine Übertragung, der in der Kommunikation dargestellten Reize und der von den Konsumenten empfundenen Emotionen auf das Unternehmen und dessen Leistungen. Durch die wiederholt-konsistente Verknüpfung von bestimmten Emotionen mit dem Unternehmen und dessen Leistungen werden diese symbolisch aufgeladen. Als Folge erfüllen sie nicht nur einen funktional-sachlichen Nutzen, sondern insbesondere auch einen emotionalen. Das Bekleidungsunternehmen Abercrombie & Fitch verkauft demzufolge nicht nur Kleidungsstücke, sondern ist vor allem auch Ausdruck eines Lebensgefühls, genauso wie ein Apple Macintosh nicht nur einfach ein technisches Gerät darstellt, sondern emotionale Werte wie Stil, Kreativität und Unkonventionalität verkörpert. Emotionale Kommunikation lädt Produkte demzufolge symbolisch auf, wobei der Konsument durch den Konsum der Produkte diese Emotionen wiederum auf sich überträgt.

Zwischen den Zielen der Generierung von Aufmerksamkeit und der emotionalen Positionierung des Unternehmens besteht ein interessanter (und in der Literatur häufig missachteter) Zusammenhang. Unternehmen, die sich sehr auffällig am Markt positionieren, haben zugleich die Möglichkeit, ihre Kommunikation sehr aufmerksamkeitszeugend zu gestalten. Das Besondere an diesen Unternehmen ist, dass eine Zielkongruenz zwischen der Aufmerksamkeitsgenerierung und ihrer Positionierung besteht. Organisationen wie Greenpeace oder Red Bull erreichen mit ihren Aktionen auf diese Weise nicht nur ein großes öffentliches Interesse, sondern zugleich eine Festigung ihrer Positionierung am Markt. Unternehmen, die sich sehr konservativ und zurückhaltend positionieren, bleibt eine solche Zielkongruenz verwehrt. Vielmehr ergibt sich für solche Unternehmen die Herausforderung, eine zurückhaltende Positionierung wahrnehmbar zu kommunizieren.

Neben diesen Zielen, die in erster Linie die Wahrnehmung des Unternehmens durch die Konsumenten betreffen, besteht darüber hinaus das langfristige Ziel, über die Kommunikation Beziehungen zu Konsumenten aufzubauen. Diese Beziehungen können unterschiedlicher Natur sein. So können bereits sehr persönliche und emotionale Beziehungen durch die einseitige Kommunikation des Unternehmens mit dem Konsumenten aufgebaut werden: Beispielsweise ist erwiesen, dass der Konsument alleine durch die kontinuierliche Wahrnehmung von Werbeanzeigen oder Produkten eines Unternehmens in seinem alltäglichen Lebensumfeld eine emotionale Beziehung zu diesem Unternehmen aufbauen kann. Horton und Wohl (1956) sprechen in diesem Zusammenhang von »parasozialen Beziehungen«, Fournier (1998) in einem ähnlichen Kontext von »Markenbeziehungen«.

Darüber hinaus können Unternehmen über die zweiseitige Kommunikation auch »echte« Beziehungen zu ihren Kunden aufbauen. Eine zentrale Rolle spielen in diesem Zusammenhang die Mitarbeiter des Unternehmens, die eine wichtige Kommunikations- und Beziehungsschnittstelle zwischen Unternehmen und Konsumenten darstellen (Dwyer et al. 1987). Aber auch neue Medien bzw. technisch unterstützte Kommunikationsprozesse ermöglichen es, dem Kunden durch z. B. die Personalisierung der Kommunikation (Ansprache mit dem Namen oder personalisierte Empfehlung von Produkten) eine Beziehung zu einem Unternehmen zu suggerieren (Müller 2005). Im Folgenden soll neben den klassischen Massenmedien auf diese persönlichen und interaktiven Kommunikationskanäle näher eingegangen werden.

Kommunikationskanäle und emotionale Botschaften

Unternehmen stehen zur Kommunikation mit Konsumenten unterschiedliche Kommunikationskanäle zur Verfügung. Die Eigenschaften dieser Kanäle bedingen zum einen die Art der Botschaften, die über sie vermittelt werden können und zum anderen die Emotionen, die in diesen Kanälen relevant sind. Im Folgenden wird auf die emotionalen Eigenschaften der unterschiedlichen Kanäle und der für sie typischen Kommunikationsbotschaften näher eingegangen.

Grundsätzlich können zwei Typen von Kommunikationskanälen zwischen Unternehmen und Konsumenten unterschieden werden: medierte und nicht-medierte Kommunikationskanäle.⁴ *Medierte Kommunikationskanäle* umfassen solche Kommunikationsformen, die über mediale Hilfsmittel (bzw. Medien) stattfinden. *Nicht-medierte Kommunikationskanäle* umfassen solche Kommunikationsformen, die direkt bzw. persönlich zwischen einem Repräsentanten des Unternehmens und Konsumenten stattfinden.

Medierte Kommunikationskanäle

Zu den medierten Kommunikationskanälen zählen zunächst die sogenannten »klassischen Kommunikationsmedien«, wie z. B. das Fernsehen, Radio, Kino und die Printmedien. Die Nutzung dieser Medien für die emotionale Kommunikation hat sich in den letzten Jahren nur geringfügig verändert. Klassische Werbemittel bedienen sich nach wie vor bildlicher Schlüsselreize (z. B. Kindchenschema, Natur, Erotik), intensiver Reize (z. B. auffällige Farben, große Schrift) sowie Überraschungsmomenten und Humor, um die Aufmerksamkeit des Publikums bzw. der Konsumenten zu gewinnen und ihre Kommunikation zu emotionalisieren (Kroeber-Riel et al. 2009, S. 80). Allerdings haben die Möglichkeiten der medialen Darstellung in den letzten 15 Jahren stark zugenommen und sind zeitgleich in ihren Kosten gesunken. Das Potenzial emotionaler Mediengestaltung hat dadurch grundsätzlich zugenommen.

Die mit den neuen Medien (vor allem dem Internet aber auch Formaten wie Video-on-Demand) einhergehende wachsende Macht der Konsumenten, ihre Medieninhalte selbst zu wählen, stellt Unternehmen verstärkt vor die Herausforderung Kommunikationsmaßnahmen zu entwickeln, die von den Konsumenten nicht als lästig, sondern interessant empfunden werden. Der Unterhaltungswert und die emotionale Qualität der Kommunikation tritt auch vor diesem Hintergrund zunehmend in den Fokus der Kommunikationsverantwortlichen. Einhergehend mit dieser Entwicklung gewinnen vor allem auch virale Marketingkonzepte an Relevanz. Die Wirkung emotionaler Kommunikation kann dabei durch deren Weiterverbreitung durch die Konsumenten vor allem im Internet extrem verstärkt werden. Vor diesem Hintergrund steigt auch die Relevanz der Zusammenführung und Verknüpfung unterschiedlicher Kommunikationskanäle. So sind z. B. begehrte TV-Spots oder Aufzeichnungen von Events inzwischen grundsätzlich auch im Internet abrufbar, wo Konsumenten sie untereinander austauschen können und dabei die emotionale Wirkung dieser Kommunikationsmaßnahmen gemeinschaftlich verstärken können.

Insbesondere das Internet hat zu einer starken Weiterentwicklung der emotionalen Kommunikation über medierte Kommunikationskanäle geführt. Neben viralen Mechanismen, wie den eben dargestellten, bietet es Unternehmen vielfältige Möglichkei-

ten, sich interaktiv und multimedial erlebbar zu machen. So zeigen Untersuchungen, dass der gezielte Einsatz interaktiver Kommunikation im Internet emotionale Glückszustände wie z. B. Flow-Erlebnisse erzeugen kann, bei denen sich die Konsumenten sehr intensiv und involviert mit den dargebotenen Medieninhalten auseinandersetzen (Kiss 2005).

Bedingt durch die netzartige Konstitution des Internets und dessen daraus resultierender Undurchsichtigkeit und sozialer Qualität hat sich zudem auch das Spektrum der relevanten Emotionen erweitert. So spielen neben den klassischen in der Kommunikation zum Einsatz kommenden Emotionen im Internet insbesondere auch Emotionen wie Vertrauen und Gemeinschaftlichkeit eine wesentliche Rolle (Bauer et al. 2004).

Nicht-medierte Kommunikationskanäle

Ähnlich dieser Entwicklungen in den medialen Kommunikationskanälen verfolgen Unternehmen auch mit ihren direkten, nicht-medierten Kommunikationskanälen das Ziel, nicht nur die Lebenswelt der Konsumenten zu erreichen, sondern ein wesentlicher Teil von ihr zu werden. Unter dem Begriff der »Customer Experience« entwickeln sich direkte Kontaktschnittstellen zum Konsumenten wie z. B. Geschäfte, Filialen, Service Points oder Events zunehmend zu einem emotionalen Erlebnis. Sie bieten dem Unternehmen die Möglichkeit, sich selbst nicht nur audiovisuell, sondern darüber hinaus auch olfaktorisch, haptisch und gustatorisch und damit multisensorisch erlebbar zu machen. So ist z. B. Abercrombie & Fitch für den Duft und die laute Musik in seinen Geschäften bekannt. Ähnlich bietet BMW interessierten Konsumenten in der BMW-Welt die Möglichkeit, die Produkte nicht nur anzusehen, sondern sie bewusst auch anzufassen und akustisch zu erleben.⁵ Diese emotionale Gestaltung solcher »Unternehmenswelten« führt dazu, dass ihr Besuch zu einem emotionalen Erlebnis mit Eventcharakter avanciert. Für viele Menschen werden sie so zu begehrten Freizeitzielen, als welche sie die Wahrnehmung des Unternehmens und dessen Leistungen langfristig beeinflussen können.

Kommunikationskanäle und Botschaften werden zunehmend darauf ausgerichtet, nicht nur die Lebenswelt der Konsumenten zu erreichen, sondern vielmehr wesentliche Bestandteile von ihr sein.

Eine zentrale Rolle im Rahmen dieser direkten Kontakte spielen die Mitarbeiter des Unternehmens. Sie geben dem Unternehmen ein Gesicht und spiegeln seine Persönlichkeit mit ihrem Verhalten wider. Untersuchungen zeigen, dass die Wahrnehmung des Unternehmens durch solche sozialen Kontakte wesentlich geprägt wird (Wentzel 2009). Insbesondere für wachsende und global agierende Unternehmen stellt sich vor diesem Hintergrund die Herausforderung, das Kommunikationserlebnis mit dem Mitarbeiter adäquat an der Unternehmenskultur und der Markenidentität auszurichten. Um dies zu erreichen bzw. um dem Mitarbeiter zu verdeutlichen, wofür das Unternehmen und dessen Marke stehen, kommt neben der nach außen gerichteten Kommunikation insbesondere der nach innen gerichteten Kommunikation eine grundlegende Bedeutung zu. Die Art und Weise wie das Management mit seinen Mitarbeitern kommuniziert, wie ein Vorgesetzter seine Mitarbeiter führt, wo er Schranken setzt und

wo Freiheiten gewährt, übt einen immensen Einfluss darauf aus, wie dieser das Unternehmen und seine Rolle darin wahrnimmt und wie er es folglich gegenüber dem Konsumenten repräsentiert.⁶

Neben diesen mediierten und nicht-mediierten Kommunikationsformen zwischen Unternehmen und Konsumenten nimmt zunehmend auch die bereits angesprochene Kommunikation zwischen Konsumenten untereinander einen wichtigen emotionalen Einfluss auf die Wahrnehmung des Unternehmens. Unter anderem wird auf diesen situativen Einfluss im folgenden Abschnitt näher eingegangen.

Der situative Einfluss auf die emotionale Wirkung der Kommunikation

Einen wichtigen Einfluss auf die emotionale Wahrnehmung der Unternehmenskommunikation durch den Konsumenten besitzt neben der kommunikativen Botschaft und dem Kanal das situative Umfeld des Konsumenten und des Unternehmens. Wie der Konsument die Kommunikation des Unternehmens emotional empfindet, hängt dementsprechend zu einem großen Ausmaß von seiner Wahrnehmung der eigenen Situation und der des Unternehmens ab. Dieser Aspekt hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen.

Durch die Tatsache, dass Unternehmen zunehmend global agieren, erweitern sich auch die kommunikativ relevanten Einflüsse auf die Wahrnehmung des Unternehmens. Erfolge, insbesondere aber Probleme des Unternehmens (wie z. B. Rückrufaktionen, juristische Prozesse, Unfälle etc.) sind damit nicht mehr lokal abgrenzbar, sondern nehmen in ihrer kommunikativen Wirkung schnell globales Ausmaß an. Die 2009 an die Öffentlichkeit getragene Pannenserie bei Toyota entwickelte sich beispielsweise vor allem aus Vorfällen in den USA, verbreitete sich jedoch schnell zu einer globalen Kommunikationskrise mit immensem Imageschaden für den Autobauer. Solche Krisensituationen bergen ein großes und nur schwer kontrollierbares Risiko für Unternehmen, insbesondere da sie einen starken emotionalen Einfluss auf die Konsumenten ausüben.

In solchen Ausnahmezuständen aber auch in der alltäglichen Unternehmenskommunikation kommt hinzu, dass die Kommunikation global agierender Unternehmen in verschiedenen Regionen kulturell bedingt sehr unterschiedlich wahrgenommen werden kann und somit die Kontrolle über ihre emotionale Wirkung erschwert wird (Lüsebrink 2008). Emotionale Einflüsse wie der Humor oder die Ästhetik von Kommunikationsmaßnahmen (z. B. die symbolische Bedeutung von Farben) können kulturell bedingt sehr unterschiedlich wahrgenommen und emotional bewertet werden. Zunehmend gewinnt somit die interkulturelle Kompetenz der Unternehmen im Umgang mit Kommunikation an Relevanz.

Verstärkt werden diese wirtschaftlich und kulturell bedingten Einflüsse durch die Entwicklung der Kommunikationsmedien. Zwar wächst das geografisch relevante Handlungsfeld vieler Unternehmen kontinuierlich, informativ gesehen findet aber vor allem eine Verdichtung dieses Handlungsraums statt. Nicht nur werden Informationen weltweit schneller denn je verbreitet, auch nehmen immer mehr Personen Einfluss auf die versendete Information. Informationsdienste wie »Twitter«, Communities wie »Facebook« oder Testforen wie »ciao!« spiegeln diese Entwicklungen wider (Rüeger/

Hannich 2008, Algesheimer 2004). Gleichzeitig und mit dieser medialen Entwicklung einhergehend steigt auch die inhaltliche Transparenz der Kommunikation. So stand beispielsweise der Mineralölkonzern BP im Jahr 2010 bei dem Versuch, die Ölkatastrophe im Golf von Mexiko zu bewältigen, unter der permanenten Beobachtung von Millionen von Zuschauern. »Live-Stream«-Übertragungen von der Unfallstelle am Meeresboden ermöglichten es ihnen, sich jederzeit über die Situation und damit den Erfolg bzw. Misserfolg der getroffenen Maßnahmen zu informieren. Diese mediale Nähe zum Geschehen verstärkt die empfundene Betroffenheit der Personen sowie folglich ihre emotionale Involviertheit in die Situation und damit den Druck auf das Unternehmen adäquat mit der Situation umzugehen.

Die zunehmende Komplexität der Kommunikationslandschaft erschwert die gezielte Einflussnahme auf die Emotionen der Konsumenten.

Insgesamt führen diese Entwicklungen zu einer zunehmenden Komplexität der Kommunikationsstrukturen. Für Unternehmen besteht die Herausforderung, diese Strukturen so zu nutzen, dass sie nach wie vor einen kontrollierenden Einfluss auf die kommunizierte Information und damit auf die bewirkten Emotionen nehmen können. Unter anderem nimmt dabei die gezielte Positionierung von Meinungsbildnern an strukturell geeigneten Knotenpunkten in den Kommunikationsnetzwerken (z.B. durch Moderatoren in Communities) eine wichtige Funktion ein. Auch gewinnt in einem solchen Umfeld schnelles und wohlüberlegtes kommunikatives Handeln an Relevanz. Für Unternehmen bedeutet dies, sich auf kommunikativ kritische Situationen frühzeitig und umfassend vorzubereiten, um insbesondere in Ausnahmensituationen eine möglichst schnelle und umfassende Kontrolle über die Kommunikationsprozesse und folglich die emotionale Reaktion der Konsumenten bzw. Rezipienten zu bewahren.

Der Konsument als Empfänger emotionaler Reize

Emotionale Reize entfalten ihre emotionale Wirkung als subjektives Ereignis beim Rezipienten. Diese wesentliche Eigenschaft emotionaler Kommunikation wurde bereits zu Beginn dieses Kapitels erörtert. Ob und wie der Rezipient auf die ihn umgebenden kommunikativen Reize reagiert, hängt dabei neben den Reizen selbst von dem physischen und psychischen Zustand des Rezipienten ab. Eine Vielzahl unterschiedlicher Konstrukte hat sich in der Marketing- und Kommunikationswissenschaft als erklärungsstark erwiesen, um den Zustand des Konsumenten und die Wirkung von Kommunikation auf ihn zu beschreiben. Im Folgenden soll kurz auf einige dieser Konstrukte und ihre Bedeutung für die emotionale Kommunikation eingegangen werden.

Eines der im kommunikationswissenschaftlichen Zusammenhang am stärksten untersuchten Konstrukte zur Beschreibung des Rezipienten ist das *Involvement*. Kroeber-Riel et al. (2009, S. 386) definieren *Involvement* als »die Ich-Beteiligung bzw. das gedankliche Engagement und die damit verbundene Aktivierung, mit der sich jemand einem Sachverhalt oder einer Aktivität zuwendet.«

Die Bedeutung des *Involvements* wird im kommunikativen Zusammenhang traditionell etwas vereinfacht wie folgt beschrieben: Ein Gegenstand, dem der Konsument nur

mit geringem Involvement begegnet, kann durch die Kommunikation mit emotionalen Reizen einerseits die Aufmerksamkeit des Konsumenten erregen. Darüber hinaus kann andererseits durch die emotionale Aufladung auch seine Bedeutung für den Konsumenten und damit wiederum dessen Involvement für den Gegenstand erhöht werden. Über diese Argumentation wird der emotionalen Kommunikation traditionell vor allem in Low-Involvement-Zusammenhängen eine wesentliche Bedeutung zugesprochen. Eine solche Interpretation dieses Konstrukts und dessen Bedeutung greift allerdings zu kurz: Die wachsende Relevanz des Erlebniskonsums vor allem auch bei High-Involvement-Produkten (wie z.B. Autos oder Uhren) erlaubt die Hypothese, dass zunehmend auch im High-Involvement-Bereich emotionale Kommunikationsreize einen wesentlichen Einfluss auf die Einstellungen und das Verhalten des Konsumenten bilden. Auch vor diesem Hintergrund gewinnt emotionale Kommunikation an Relevanz.

Das emotionale Erlebnis als Teil des Konsums gewinnt grundsätzlich an Bedeutung

Weitere für die emotionale Kommunikation relevante Konsumenteneigenschaften sind vor allem Faktoren wie die Grundhaltung bzw. die Lebenseinstellung oder auch das Bildungsniveau und Wissen des Konsumenten. So ist intuitiv nachvollziehbar, dass sich emotionale Ansprachen von Personen mit hohem vs. geringem Bildungsstand oder traditionsbewusster vs. moderner Personen in ihrer Wirkung stark unterscheiden können. Insbesondere vor dem Hintergrund der neuen Medien hat sich außerdem die Kompetenz des Konsumenten im Umgang mit diesen Medien als wichtiger Einfluss auf deren emotionale Wirkung erwiesen. Grundsätzlich wird argumentiert, dass sich Personen mit geringer Erfahrung im Umgang mit Medien stärker auf deren Bedienung konzentrieren müssen und sich somit in ihrer Wahrnehmung der Medieninhalte von Personen mit hoher Medienkompetenz unterscheiden (Kiss 2005).

Die Bedeutung dieser Eigenschaften des Konsumenten für die emotionale Wirkung von Kommunikation verdeutlicht vor allem eines: Zentrale Erfolgsdeterminante für eine erfolgreiche emotionale Kommunikation ist die Kenntnis der Zielgruppe. Dabei kommt insbesondere im Rahmen der emotionalen Kommunikation der Fähigkeit, sich emotional in diese Zielgruppe hineinzuversetzen, eine wesentliche Bedeutung zu. Diese häufig auch als »Empathie« bezeichnete Eigenschaft hat sich vor allem im Dienstleistungssektor als bedeutsam erwiesen (vgl. Parasuraman et al. 1988). So ist bei Service-Mitarbeitern ein Gefühl für die Fremdwahrnehmung des eigenen Handelns ein wichtiger erfolgsrelevanter Faktor. Aber auch in anderen Branchen und Unternehmensbereichen spielt Empathie eine wichtige Rolle.

Für den adäquaten Umgang mit emotionalen Reizen kommt dem Vermögen, sich emotional in die eigene Zielgruppe hineinversetzen zu können, eine wesentliche Bedeutung zu.

In diesem Zusammenhang zeigt sich die zunehmende Transparenz der Medien als hilfreich für Unternehmen. So bieten Online-Foren und -Communities eine kostengünstige und informative Möglichkeit, um ein Verständnis für zumindest einen Teil der relevanten Zielgruppe zu erhalten. Ähnlich bieten Maßnahmen wie »Management-in-Practice«, bei denen Management-Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt eingesetzt werden, dem Unternehmen die Möglichkeit, das Management und somit die Unternehmenslenker näher an die Lebenswelt der Zielgruppe zu führen.

Zusammenfassung

Emotionen spielen eine wichtige Rolle im Kommunikationsprozess zwischen Unternehmen und Konsumenten. Dabei wird die Emotion nicht vom Unternehmen selbst erzeugt. Sie entsteht erst als Resultat verschiedener kommunikativer Einflüsse beim Rezipienten bzw. Konsumenten. Um trotzdem gezielt Einfluss auf die Emotionen der Konsumenten nehmen zu können, ist eine genaue Kenntnis der verschiedenen Kommunikationskomponenten und ihrer Konstitution von grundlegender Bedeutung.

Zunächst setzt der effektive Einsatz emotionaler Kommunikation eine genaue Definition der damit verfolgten Ziele voraus. Insbesondere die Gewinnung der Aufmerksamkeit des Konsumenten, die emotionale Aufladung des eigenen Unternehmens und dessen Leistungen sowie darüber hinaus der Beziehungsaufbau zum Konsumenten stehen hier im Vordergrund.

Zur Erreichung dieser Ziele müssen Unternehmen eine wesentliche Kompetenz im Umgang mit einer zunehmenden Vielfalt unterschiedlichster Kommunikationskanäle beweisen. Ihnen muss bewusst sein, dass sich diese Kommunikationskanäle aufgrund ihrer spezifischen Eigenschaften zur Vermittlung verschiedener Botschaften und Emotionen unterschiedlich gut eignen. Dabei werden die Auswahl und das Management der Kanäle und Botschaften durch eine zunehmende Komplexität der Kommunikationsstrukturen sowie die zunehmende Relevanz des situativen Umfelds zusätzlich erschwert.

Neben der Beherrschung dieser kommunikativen Grundlagen spielt insbesondere die Kenntnis der eigenen Zielgruppe und die Fähigkeit, sich emotional in diese hineinzuversetzen, eine zentrale Rolle für erfolgreiche emotionale Kommunikation. Darüber hinaus muss das Unternehmen in der Lage sein, ausgehend von dieser empathischen Perspektivübernahme konkrete Kommunikationsmaßnahmen zu entwickeln, mit denen gezielt die erwünschten Emotionen beim Konsumenten geweckt werden können.

Unternehmen, die es schaffen, diese Kompetenzen organisatorisch effektiv und effizient zu vereinen und die zunehmende Komplexität der Kommunikationslandschaft nicht nur zu bewältigen, sondern kreativ für sich zu nutzen, bauen gegenüber ihren Konkurrenten einen zentralen Wettbewerbsvorteil auf.

Anmerkungen

- 1 Für einen ausführlichen Überblick über die Entwicklung der Unternehmenskommunikation siehe Bruhn (2009, S. 24 ff.).
- 2 Für eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem Emotionsbegriff siehe Kroeber-Riel et al. (2009, S. 100 ff.) sowie Sokolowski (2008).
- 3 Für eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem klassischen Kommunikationsmodell siehe McGuire (1985), Fischer und Wiswede (2002) oder auch Meffert (2000).
- 4 Neben dieser sehr verbreiteten Unterteilung gibt es viele andere Typologisierungsansätze – siehe unter anderem Fischer und Wiswede (2002, S. 310) sowie Bruhn (2009, S. 5 ff.).
- 5 So werden in einigen der ausgestellten Fahrzeuge über die Hifi-Anlage die Klangkulisse sowie insbesondere die Motorengeräusche der Fahrzeuge bei der Fahrt simuliert.
- 6 Für einen umfassenden Überblick über das Themenfeld *Behavioral Branding* sowie interne Markenführung siehe Tomczak et al. (2009); Wentzel (2009); Morhart et al. (2009); Henkel et al. (2007).

Literatur

- Algesheimer, René (2004): Brand Communities: Begriff, Grundmodell und Implikationen. Wiesbaden 2004.
- Bauer, Hans H./Neumann, Marcus M./Huber, Frank/Hölzing, Jörg A. (2004): Relevanz und Kausalitäten von Konsumentenvertrauen im Internet. In: H. H. Bauer, J. Rösger und M. M. Neumann (Hrsg.): Konsumentenverhalten im Internet. München 2004, S. 3–22.
- Bruhn, Manfred (2009): Kommunikationspolitik – Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 5. Auflage, München 2009.
- Dwyer, F. Robert/Schurr, Paul H./Oh, Sejo (1987): Developing Buyer-Seller Relationships. In: Journal of Marketing, Vol. 51, Nr. 2., S. 11–27.
- Fischer, Lorenz/Wiswede, Günter (2002): Grundlagen der Sozialpsychologie. 2. Auflage, München 2002.
- Fournier, Susan M. (1998): Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. In: Journal of Consumer Research, Vol. 24, Nr. 4, S. 343–373.
- Henkel, Sven/Tomczak, Torsten/Heitmann, Mark/Herrmann, Andreas (2007): Managing Brand Consistent Employee Behaviour: Relevance and Managerial Control of Behavioural Branding. In: Journal of Product & Brand Management, Vol. 16, Nr. 5, S. 310–320.
- Horton, Donald/Wohl, R. Richard (1956): Mass Communication and Parasocial Interaction: Observation on Intimacy at a Distance. In: Psychiatry, Vol. 19, S. 215–229.
- Kiss, Greg (2005): Wirkung interaktiver Markenauftritte im Internet. Berlin 2005.
- Kroeber-Riel, Werner/Esch, Franz-Rudolf (2004): Strategie und Technik der Werbung – Verhaltenswissenschaftliche Ansätze. 6. Auflage, Stuttgart 2004.
- Kroeber-Riel, Werner/Weinberg, Peter/Gröppel-Klein, Andrea (2009): Konsumentenverhalten. 9. Auflage, München 2009.
- Kuß, Alfred/Tomczak, Torsten (2007): Käuferverhalten. 4. Auflage, Stuttgart 2007.
- Lüsebrink, Hans-Jürgen (2008): Interkulturelle Kommunikation: Interaktion, Fremdwahrnehmung, Kulturtransfer. 2. Auflage, Stuttgart 2008.
- McGuire, William J. (1985): Attitudes and Attitude Change. In: Lindzey/G. und Aronson/E. (Hrsg.): Handbook of Social Psychology. 3. Auflage, New York 1985, S. 233–346.
- Meffert, Heribert (2000): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 9. Auflage, Wiesbaden 2000.
- Morhart, Felicitas/Herzog, Walter/Tomczak, Torsten (2009): Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions. In: Journal of Marketing, Vol. 73, Nr. 5, S. 122–142.
- Müller, Ulrich (2005): Kundenbindung im E-Commerce: Personalisierung als Instrument des Customer Relationship Management. Wiesbaden 2005.
- Parasuraman, A./Zeithaml, Valerie, A./Berry, Leonard, L. (1988): SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. In: Journal of Retailing, Vol. 64, Nr. 1, S. 5–6.
- Rüeger, Brian/Hannich, Frank (2008): Community und Kunde: Rolle von Communities innerhalb des Customer Relationship Management (CRM). In: Kaul H./Steinmann, C. (Hrsg.): Community Marketing: Wie Unternehmen in sozialen Netzwerken Werte schaffen. Stuttgart 2008.
- Sokolowski, Kurt (2008): Emotion. In: J. Müsseler (Hrsg.): Allgemeine Psychologie. 2. Auflage, Berlin 2008, S. 295–333.
- Tomczak, Torsten/Esch, Franz-Rudolf/Kernstock, Joachim/Herrmann, Andreas (2009): Behavioral Branding – Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. 2. Auflage, Wiesbaden 2009.
- Wentzel, Daniel (2009): The Effect of Employee Behavior on Brand Personality Impressions and Brand Attitudes. In: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 37, Nr. 3, S. 359–374.