

*Wirtschaftlich unsichere Zeiten verführen manche Unternehmen und Organisationen zu Einsparungen in der Werbung. Das kann eine Abwärtsspirale in Gang setzen. Denn niedrigere Investitionen in das Finden und Binden von Kunden schmälern in der Regel die zukünftigen Einnahmen und Gewinne. Entdeckt und nutzt das Unternehmen jedoch seine kommunikative Intelligenz, kann es selbst bei kleineren Etats den Erfolg der Werbung kontinuierlich steigern. Es gewinnt an Glaubwürdigkeit und erhält mehr Kommunikationserfolg für das gleiche oder kleinere Budget.*

## Mehr Werbeerfolg für das gleiche oder kleinere Budget: Kommunikative Intelligenz als Kernkompetenz

Iris Wirz

Die Wirkung der Werbung sinkt tendenziell – selbst bei gleich bleibenden Budgets und unabhängig von der allgemeinen wirtschaftlichen Lage. Denn die Zahl der auf Werbung reagierenden Personen stagniert.

Die potenziellen Kunden der Auftraggeber sind ja nicht in unbegrenzter Menge vorhanden. Das können weder die Werbetreibenden noch ihre Kunden ändern. Immer mehr und raffinierter ausgeklügelte Massnahmen sollen deshalb die Aufmerksamkeit der vorhandenen Personen fesseln. Damit wird es schwieriger, die Botschaft direkt ans Ziel zu bringen: Denn die verwöhnten und überforderten Empfänger haben ein wachsendes Werbe- und Informationsaufkommen zu verdauen. Der Beachtungsgrad der einzelnen Massnahme nimmt ab.

Wer weniger Gehör findet, kann lauter oder öfter rufen – das kostet jedoch Zeit, Energie und Geld. Werden gleichzeitig die Budgets gekürzt, reduziert sich die Wirkung der Werbung noch einmal. In dieser Situation liegt eine Chance, wenn sie Auftraggeber und Auftragnehmer veranlasst, sich auf eine der zentralen Stärken jedes Unternehmens und jeder Organisation zu besinnen: auf die kommunikative Intelligenz. Baut die Werbung nämlich auf dieser – immer vorhandenen – Kernkompetenz des Auftraggebers auf, vervielfacht sich der Nutzen des Werbefrankens.

### WETTBEWERB ÜBER KREATIVITÄT UND BUDGETGRÖSSE

Eine übliche Gegenmassnahme gegen die steigende Wirkungslosigkeit der Werbung besteht darin, immer auffälliger, «originellere» Massnahmen – z. B. nach dem Benetton-Modell – zu erfinden sowie die Budgets zu erhöhen. Der «Vorteil» dieses Ansatzes liegt darin, dass kreative Werbe-Asse in grosser Distanz zum eigentlichen Geschehen aktiv werden können – trotz einem eher oberflächlichen Verständnis für die Anliegen des Kunden der Auftraggeber. Hier orientieren sich die Kampagnen an der aktuellen Entwicklung in der Werbe- und Kommunikationsbranche – nach dem Motto «das ist jetzt aber wirklich glatt». Das oberste Ziel der Kampagne ist ein möglichst hoher Aufmerksamkeitsgrad. Es ist dann – aus der Sicht der Agentur – Sache des Auftraggebers, die Gunst der Stunde zu nutzen und durch hervorragende Leistung oder Produkte zu überzeugen. Leider funktioniert das nur selten.

Ein Auftraggeber, der ziellos Kreativität einkauft, verhält sich ähnlich wie eine Frau, die ein Heiratsinserat aufgibt und sich als langbeinige Blondine anpreist, sich beim ersten Rendez-vous zur Enttäuschung des willigen Lovers jedoch als zierliche Rothaarige entpuppt.

Dieser Ansatz bringt vor allem für Werbeagenturen einige Vorteile: Die Distanz der Kreativen zum Markt des Kunden ist hier ein

Bonus. Die Mitarbeiter der Agentur benötigen relativ wenig Management- und Marketingwissen.

Die Nachteile trägt vor allem der Auftraggeber: Die Massnahmen haben unter Umständen mit der Realität des Unternehmens nur sehr wenig bis gar nichts zu tun. Die interessierte Zielgruppe hat somit Mühe, das so präsentierte Unternehmen überhaupt wieder zu entdecken. Es existiert eigentlich gar nicht. Die Aufmerksamkeit ist zwar vorhanden, das Interesse ist geweckt. Doch der Anbieter verfügt nicht über die angepriesenen Kompetenzen und kann die abgegebenen Versprechungen nicht erfüllen. Die «virtuelle Identität» des Auftraggebers, die die Werbung vermittelt, steht im Widerspruch zur effektiven Realität. Das führt zu einer sehr niedrigen Glaubwürdigkeit und früher oder später zu allseitigen Enttäuschungen. Das Unternehmen hat für viel Geld zukünftigen Frust eingekauft.

Überprüfen Sie Ihnen bekannte Kampagnen mal auf ihre Glaubwürdigkeit hin. Sie werden beobachten, wie «nicht existente Absender von Botschaften» beworben werden. Dies passiert z. B. immer wieder in der Werbung von Branchen, die sich in einer Liberalisierungsphase befinden. Positioniert die Werbung einen Anbieter als jung, modern, dynamisch und sexy, obwohl der Kunde im täglichen Kontakt nach wie vor mit eher kundenfeindlichen, monopolistisch geprägten, bürokratischen Systemen und überforderten Mitarbeitern zu tun hat, führt die Werbung zwangsläufig zu einer Enttäuschung. Das hat einen deutlichen Einfluss

auf das Image des werbenden Unternehmens. Je stärker die Kampagne aufgrund ihrer Kreativität beachtet wird, desto öfter sind die Ansprechpartner enttäuscht. Solch eine Werbung fördert damit die zukünftigen Probleme des Auftraggebers im Markt und ist als Fehlinvestition einzustufen.

## WETTBEWERB ÜBER AUSWEITUNG DER ZIELGRUPPE

In einer zweiten möglichen Strategie zur Steigerung der Werbewirkung suchen die nach Aufmerksamkeit hechelnden Absender von Botschaften nach neuen Zielgruppen.

Dieser eher simpel erscheinende Weg verspricht mehr Erfolg, als auf Antrieb zu vermuten wäre. Die meisten Unternehmen und Organisationen beliefern die immer gleichen Empfänger mit ihren Botschaften. In der Wirkung der Massnahmen ergibt sich mit der Zeit ein gewisser Abnutzungseffekt. Richtet sich die Werbung jedoch **zusätzlich** an bisher unbeachtete, aber potenziell interessierte Zielgruppen bzw. noch nicht angesprochene Personen der gleichen Zielgruppen, beginnt die Entwicklung bei diesen Ansprechpersonen wieder bei null. Die Wirkung kann schrittweise aufgebaut und intensiviert werden. Die Vorteile für die Auftraggeber liegen

## DIE ÜBERZEUGENDE WIRKUNG KOMMUNIKATIVER SCHWÄCHEN

Kommunikative Schwächen zeigen auf jeden Fall Wirkung: Stehen Sie nachts auf dem zugigen Bahnhof in einem ungeheizten Wartehäuschen, so sagt Ihnen das viel über die Qualität des öffentlichen Verkehrs, ohne dass irgendwelche Worte ausgetauscht werden. Muss ich den Weg von der Schiffsanlegestelle zur Dorfstrasse in einer verschmutzten Unterführung zurücklegen, wird mir der Stellenwert der Schiffsfahrenden in dieser Gemeinde deutlich vermittelt. Rufen Sie bei Ihrem Telecom-Anbieter an und werden Sie erst acht Mal verbunden, bis Sie auf Ihre Frage eine Antwort erhalten, so ist hier die Verbindung zum Kunden offensichtlich gestört. Kann der Kellner im Nobelrestaurant beim besten Willen kein Lächeln für den scherzenden Touristen aufbringen, so spricht er damit eine deutliche, international verständliche Sprache.

auf der Hand: Ohne vollends neu erfundene Kampagnen werden die Resultate der Werbung bei verhältnismässig geringen Kosten gesteigert. Das erklärt, warum die Investitionen in Direct Marketing im Gegensatz zu anderen Bereichen der Werbung wachsen. Für die Auftragnehmer hat dieser Weg Nachteile, wenn die Stärke der Agentur vor allem in der Kreativität liegt, sie aber konzeptionell und in Marketingbelangen eher schwach dasteht. Sie wird entsprechende Massnahmen kaum vorschlagen.

Ein Auftraggeber, der Zielgruppen, Adressmanagement oder die eingesetzten Medien nicht von Zeit zu Zeit kritisch hinterfragt, verhält sich ähnlich wie ein Mann, der auf der Suche nach seiner Traumfrau immer in den gleichen Club geht, darauf hoffend, dass sie einem unsichtbaren Signal folgt und ihn eines Tages findet.

## WETTBEWERB ÜBER DEN EINSATZ VON KOMMUNIKATIVER INTELLIGENZ

Es gibt noch einen dritten, sehr wirksamen und ausgesprochen kosteneffizienten Weg, die Wirkung der Werbung markant zu steigern. Er funktioniert selbst bei sinkenden Budgets. Hier wird nicht auf Kreativität verzichtet. Die mögliche Ausweitung der Zielgruppen unterliegt zudem einer regelmässigen Prüfung. Vor allem nutzt diese Werbung jedoch gezielt die «kommunikative Intelligenz» des Auftraggebers. Damit wird mehr Werbeerfolg in kürzerer Zeit für weniger Geld generiert.

Kommunikative Intelligenz ist eine Urfähigkeit, die jedes Lebewesen, jedes Unternehmen und jede Institution während der gesamten Dauer der Existenz besitzt. Solange Menschen leben, solange Firmen existieren, kommunizieren sie mit einer für sie typischen Intelligenz. Unterschiede bestehen in der Art und Weise, wie sie dies tun und mit wem der Austausch zu welchem Zeitpunkt stattfindet. Die kommunikative Intelligenz eines Unternehmens drückt sich praktisch in allen seinen Aktivitäten aus: zuallererst in den Produkten und Dienstleistungen und in der Art und Weise, wie die Bedürfnisse der Kunden erkannt und erfüllt werden. Je nach Identität sind die kommunikativen Stärken anders ausgeprägt – das macht die jeweils einzigar-

## WERBUNG MIT GERINGER GLAUBWÜRDIGKEIT

Die von Werbung und Information überfluteten Zielgruppen wissen durchaus zu unterscheiden, welche Informationen glaubwürdig sind. Das illustrieren z.B. die Ergebnisse einer Studie, die das Genfer Institut Erams im Auftrag von Ringier Romandie im Januar 2001 bei 1002 Personen in der Deutschschweiz und Romandie durchgeführt hat. Laut einer SDA-Meldung wurden 1002 Personen zu ihrem Medienverhalten und zu ihrem Vertrauen in Medien und Institutionen befragt. Wie es im Tages-Anzeiger veröffentlichten Bericht heisst, glauben 84% der Befragten den Informationen von Teletext, 78% vertrauen den Informationen von Schulen, 75% den via Radio verbreiteten, dicht gefolgt von TV und Presse. Politische Institutionen wie Kantonsbehörden und Bundesrat erreichen Glaubwürdigkeit bei 65% der Personen, Kirchen bei 45% und politische Parteien bei 21%. Die wenigsten Befragten glauben den Informationen der Werbung, nämlich nur 10%.

*Der vollständige Artikel kann als pdf abgerufen werden unter [www.iriswirz.ch/werbeagenda](http://www.iriswirz.ch/werbeagenda)*

tige kommunikative Intelligenz aus. Die Unterschiede sind auf den ersten Blick vielleicht subtil. Es braucht Sensibilität, eine intensive Auseinandersetzung und ein erprobtes System, um sie zu entdecken, eindeutig zu definieren und gezielt zu nutzen.

Die sorgfältige Analyse der alltäglichen Kommunikation des Unternehmens oder der Organisation erweist sich als ein ergiebiger Start. Die Wirkung des tagtäglichen Austausches mit unterschiedlichen Ansprechpartnern wird häufig unterschätzt und von der Werbung zu oft ignoriert. Das ist jedoch fatal, denn diese Form der Kommunikation prägt die Wahrnehmung der Kunden ganz entscheidend. Werbung kann gegen diese Wirkung nicht angehen. Sie kann sie nur unterstützen.

In der alltäglichen Kommunikation eines Unternehmens oder einer Institution werden die kommunikativen Stärken und Schwächen deutlich. Leider schenken Kun-

den der «kommunikativen Dummheit» eines Unternehmens oft mehr Beachtung als der kommunikativen Intelligenz. Denn es liegt in der Natur vieler Menschen, den negativen Erfahrungen mehr Bedeutung beizumessen als den positiven. Die Werbung muss deshalb die kommunikativen Stärken des Auftraggebers in den Vordergrund rücken. Das führt zu einer erhöhten Wahrnehmung der positiven Erlebnisse mit dem Unternehmen. Eine auf kommunikative Intelligenz ausgerichtete Kampagne umschiffet die Klippen der kommunikativen Schwächen. Sie stellt keine Behauptungen auf, die das Unternehmen in der Realität nicht unter Beweis stellen kann.

### ANDERES VORGEHEN, ANDERES TIMING, ANDERE MASSNAHMEN, BESSERE RESULTATE

Kennt ein Unternehmen seine kommunikative Intelligenz, kann es die Werbung und Kommunikationsmassnahmen rund um diese Stärken aufbauen. Entsprechende Kampagnen kosten weniger, wirken

#### ZUM BEISPIEL: DIE KOMMUNIKATIVE INTELLIGENZ

einer Druckerei basiert darauf, dass sie druckt. Drucken macht einen Grossteil der Kommunikation einer Druckerei aus, unabhängig davon, ob sie jemals ein Inserat schaltet, einen Werbebrief verschickt oder einen Tag der offenen Tür veranstaltet.

Jede Druckerei unterscheidet sich in ihrer kommunikativen Intelligenz von der anderen. Dies geschieht durch die Art und Weise, wie rasch, wie genau, wie zuverlässig, wie günstig, wie innovativ sie auf die Kundenbedürfnisse eingeht und wie sich ihre Mitarbeiter verhalten.

In der Werbung für eine Druckerei wäre es demnach sinnvoll, die Qualität der Druckleistung zu präsentieren, statt vor allem auf Akquisitionstelefonate und persönliche Besprechungen zu setzen. Denn Telefonmarketing und Verhandlungstaktik gehören meistens nicht zu den kommunikativen Stärken einer Druckerei. Eine Druckerei, die heute ihre kommunikative Intelligenz nutzt, profiliert sich u. a. über ausgezeichnete Drucksachen, die sie z. B. in Direct Mailings einsetzt.

länger und vermitteln vor allem Glaubwürdigkeit. Das erweist sich bei allen Aktivitäten des Unternehmens als wettbewerbsentscheidender Vorteil. Die Wirkung der Werbung steigt deutlich, während die Kosten stabil bleiben bzw. sinken. Damit gewinnt das Unternehmen neue Mittel, die beispielsweise für die Verhaltensschulung der Mitarbeiter oder für andere wichtige Projekte eingesetzt werden können.

Doch nur wenige Unternehmen und Organisationen sind sich ihrer kommunikativen Intelligenz bewusst. Sie haben sich zum Teil daran gewöhnt, dass es zwischen dem nach aussen präsentierten Bild und der effektiven Identität einen Bruch gibt. Das senkt das Selbstvertrauen der Mitarbeiter, da die Werbung ihnen die vorhandenen Defizite dauernd vor Augen führt. Unter diesen Umständen gehen zudem die Briefings für die Werbeagentur oft von falschen Voraussetzungen aus, was wiederum in irreführende Kampagnen resultiert.

Nutzt ein Unternehmen seine kommunikative Intelligenz in der Werbung, verhält es sich wie jemand, der sich für einen besonderen Anlass schön macht und seine besten Seiten präsentiert.

Ist jedoch die vorhandene kommunikative Intelligenz definiert, besteht eine solide Basis für grössere Werbeerfolge, die auf Glaubwürdigkeit basieren und damit nachhaltig wirken. In einem nächsten Schritt müssen sich Auftraggeber und Auftragnehmer fragen, wie mit diesen Stärken die Unternehmensziele kurzfristig und langfristig möglichst rasch sowie effektiv zu unterstützen sind. Nicht selten mündet die anschließende gemeinsame Auseinandersetzung in erstaunlich andere Massnahmenpakete, in ein anderes Timing und in einen anderen Einsatz der finanziellen Mittel. Immer jedoch lassen sich die Resultate steigern – selbst bei gleichen oder kleineren Werbebudgets. Unternehmen und Organisationen sollten deshalb ihre kommunikative Intelligenz als Kernkompetenz einsetzen. Ihre Klugheit zahlt sich aus.



Iris Wirz

hat nach dem Studium der Germanistik, Kunstgeschichte und Buchillustration – Universitäten Tübingen, Stuttgart sowie Staatliche Akademie der bildenden Künste Stuttgart – in der Schweiz fundierte Erfahrungen im Journalismus und Marketing gesammelt. In einer führenden Agentur hat sie als PR-Beraterin einen umfassenden Einblick in die Kommunikationsbedürfnisse und -ziele von Unternehmen und Organisationen gewonnen. In einem weltweit tätigen Konzern hat sie als PR-Beraterin bzw. PR-Chefin die neuen internationalen Massnahmen und Strukturen der Kommunikation massgeblich geprägt. 1992 hat sie sich selbstständig gemacht. Das Unternehmen Iris Wirz c&p communications erarbeitet und realisiert Konzepte für alle Aspekte von corporate & personal communications. Es führt zudem öffentliche oder firmenspezifische Workshops und Trainings rund um das Thema «Kommunikative Intelligenz als Kernkompetenz» durch. Zum Kundenportefeuille gehören national oder international führende Unternehmen und Nonprofit-Organisationen sowie die öffentliche Verwaltung.

#### Kontakt

##### Iris Wirz c&p communications

Bahnhofstrasse 37, 8001 Zürich  
Tel. 043 344 60 70, Fax 043 344 60 79  
E-Mail: office@iriswirz.com  
Internet: www.iriswirz.com