

Vahlers Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Kommunikationspolitik

Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen

von
Prof. Dr. Manfred Bruhn

8. Auflage

Verlag Franz Vahlen München 2015

Verlag Franz Vahlen im Internet:
www.vahlen.de
ISBN 978 3 8006 4891 7

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

sind. Für eine detaillierte Analyse der einzelnen Situationskategorien werden unterschiedliche Methoden bzw. Instrumente eingesetzt (vgl. Abschnitt 4.2.2).

Die **Bewertung der Chancen und Risiken** eines Unternehmens erfolgt mit Hilfe eines Punktbewertungsverfahrens oder Semantischen Differenzials. Weiterhin können Chancen und Risiken, die aus der externen Analyse hervorgehen, in Form einer Matrix wiedergegeben und bewertet werden. Chancen der Kommunikation sind, wie in Schaubild 4-2 dargestellt, beispielsweise im Hinblick auf ihre Attraktivität und Erfolgswahrscheinlichkeit zu ordnen. Die größten Chancen für ein Unternehmen liegen in Quadrant 1 vor, während die in Quadrant 4 am geringsten einzuschätzen sind. Die Chancen in Quadrant 2 und 3 sind immer in Betracht zu ziehen, jedoch im Hinblick auf die speziellen Gegebenheiten der jeweiligen Situation zu prüfen. Analog zu der Chancen-Matrix lassen sich ebenso die Risiken für ein Unternehmen ihrer Bedeutung nach im Hinblick auf die Wahrscheinlichkeit des Eintritts und das Gefährdungspotenzial klassifizieren und somit im Hinblick auf ihre Wichtigkeit für das Unternehmen kategorisieren (Kotler/Keller 2012).

		Erfolgswahrscheinlichkeit	
		Groß	Gering
Attraktivität	Groß	1	2
	Gering	3	4

Schaubild 4-2: Chancen-Matrix (Kotler/Keller 2012, S. 71)

Wie zuvor erwähnt kombiniert die SWOT-Analyse die Ergebnisse der Stärken-Schwächen-Analyse sowie der Chancen-Risiken-Analyse durch deren Gegenüberstellung in der so genannten **SWOT-Matrix**. Durch das Zusammenführen der beiden Bereiche ist durch die SWOT-Analyse sichergestellt, dass systematisch alle relevanten Faktoren erfasst sowie die Informationen verdichtet und strukturiert dargestellt werden. Die SWOT-Analyse trägt somit zur Komplexitätsreduktion bei. Auf Basis der Gegenüberstellung der Ergebnisse der internen und externen Analysen kann eine strukturierte Entwicklung von Kommunikationsstrategien stattfinden (Homburg 2012).

	Chancen	Risiken
Stärken	<p>Steigende Aufwendungen für Kommunikation</p> <p>Hohes Kommunikationsbudget</p>	<p>Steigende Anzahl von Biermarken</p> <p>Hoher Bekanntheitsgrad</p>
Schwächen	<p>Freizeitgesellschaft</p> <p>Keine Aufwendungen für Sponsoring oder Events</p>	<p>Besserer (peppiger, emotionaler) Kommunikationsauftritt der Konkurrenz</p> <p>„Kaltes“ Produktimage</p>

Schaubild 4-3: Beispiel einer kommunikationsbezogenen SWOT-Matrix für eine Brauerei

Das zentrale Ergebnis der werbebezogenen SWOT-Analyse ist die Herausarbeitung der **kommunikativen Problemstellung** des Unternehmens bzw. seiner Marken, aus der sich Anhaltspunkte für den weiteren Einsatz der Kommunikation ableiten lassen. Durch die Formulierung der kommunikativen Problemstellung kann die Frage beantwortet werden, welche Erfolge durch den Einsatz der Kommunikation realisiert wurden; aber auch, welche Defizite in der bisherigen Arbeit bestehen, auch im Hinblick auf die derzeitigen und zukünftigen Chancen und Risiken im marktlichen und globalen Unternehmensumfeld. Bei der kommunikativen Problemstellung eines Unternehmens kann es sich beispielweise um ein Bekanntmachungsproblem, Imageprofilierungsproblem, Zielgruppenerschließungsproblem, Kontaktabbahnungsproblem, Kundenbindungsproblem usw. handeln.

Schaubild 4-4 zeigt einen Fragenkatalog, mit dessen Hilfe erste Ansatzpunkte zur Identifizierung der kommunikationsbezogenen Unternehmenssituation abgeleitet werden können. Im Folgenden werden die einzelnen internen und externen Analysefelder und ausgewählte Analysemethoden vorgestellt, die im Rahmen bzw. auch unabhängig von einer SWOT-Analyse eingesetzt werden können.

4.2.2 Externe Analysefelder und -methoden

Das Ziel der externen Analyse liegt in einer systematischen Darstellung der Chancen und Risiken eines Unternehmens am Markt. Bei Chancen handelt es sich um kommunikative Handlungen, bei denen ein Unternehmen Wettbewerbsvorteile generieren kann. Dagegen sind Marktrisiken umfeldbedingte Gefahren, die das Unternehmen in seiner Existenz bedrohen (Kotler/Keller 2012). Die externe Analy-

Fragen	Antworten	Chancen/ Risiken Stärken/ Schwächen
<p>Marktbezogene Fragen</p> <ul style="list-style-type: none"> • In welchem Markttypus (z.B. Monopol, Oligopol, usw.) findet der kommunikative Einsatz statt? • Wie hoch ist das derzeitige werbebezogene Marktvolumen? • Wie hoch ist das über den Kommunikationseinsatz erschließbare Marktpotenzial? • Existiert eine konkrete Formulierung der über den Kommunikationseinsatz zu erreichenden Soll-Position? u.a.m. 		
<p>Kundenbezogene Fragen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inwieweit ist der Firmen- bzw. Markenname bekannt? • Inwieweit ist der Name der Produktgruppe bekannt? • Inwieweit entspricht der Kommunikationseinsatz den Nutzenerwartungen der Kunden? • Gelingt es der Kommunikation in ausreichendem Maße, Problembewusstsein bzw. produktbezogene Bedürfnisse zu schaffen? • Verfügt das Unternehmen bzw. die Marke über ein klares und positives Image bei den Kunden? • Gelingt es der Kommunikation, die Kunden in ausreichendem Maße zum Wiederkauf zu veranlassen? • Gelingt es der Kommunikation, den Kunden nach seinem Kauf in seiner Entscheidung zu bestätigen? u.a.m. 		
<p>Konkurrenzbezogene Fragen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie groß ist die Anzahl in Erscheinung tretender Konkurrenten auf dem Kommunikationsmarkt? • Wie hoch ist deren Kommunikationspotenzial einzuschätzen? • Wie hoch ist das über den Kommunikationseinsatz erzielbare Marktpotenzial? • Wie hoch ist der relative Kommunikationsdruck? • In welchem Ausmaß erfolgt eine kommunikative Differenzierung zur Konkurrenz? u.a.m. 		
<p>Unternehmensbezogene Fragen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie hoch ist das eigene Kommunikations- und Werbepotenzial? • Passt der bisherige Kommunikations- und Werbestil zum Leistungsprogramm des Unternehmens? • Wie hoch ist das kommunikationsbezogene Expertenwissen im Unternehmen? • Wie hoch sind die derzeitigen Kommunikationskosten? • Ist die Zusammenarbeit mit eingeschalteten Werbeagenturen in den letzten Jahren durch Erfolg gekennzeichnet? u.a.m. 		

Schaubild 4-4: Beispielhafte Fragestellungen für eine kommunikationsbezogene SWOT-Analyse

se dient beispielsweise dem Erkennen bzw. der Ermittlung folgender möglicher Sachverhalte:

- Ermittlung neuer technologischer Entwicklungen,
- Erkennen eines veränderten Kommunikationsverhaltens der Zielgruppe,
- Erkennen eines verstärkten Kommunikationsdrucks.

Neben der Analyse des generellen bzw. **globalen (Makro-)Umfeldes** eines Unternehmens, das im Allgemeinen nur schwer zu beeinflussen bzw. zu steuern ist, kommt der Analyse des **marktlichen (Mikro-)Umfeldes** innerhalb der Situationsanalyse eine zentrale Bedeutung zu, da die Ausrichtung kommunikativer Entscheidungen an den Erfordernissen des Marktes für eine erfolgsorientierte Kommunikationspolitik zwingend erforderlich ist. Ziel der Analyse des marktlichen Umfeldes eines Unternehmens ist die Gewinnung von Informationen über jene Marktelemente, die neben dem Unternehmen das kommunikative Geschehen auf dem Markt bestimmen. Im Einzelnen bedeutet dies, neben dem Markt selbst die Wettbewerber, die Kunden und die Öffentlichkeit (Staat, Medien, Verbraucherschutz) im Hinblick auf kommunikative Fragestellungen zu untersuchen. Das Unternehmen und sein engeres, marktliches Umfeld agieren zudem in einem globalen Umfeld. Ziel der Analyse des globalen Umfeldes ist es, Chancen und Risiken, die sich aus dem generellen Umfeld für ein Unternehmen ergeben, rechtzeitig zu erkennen und darauf einzugehen. Zum globalen Umfeld zählen die ökonomische, die ökologische, die soziokulturelle, die politisch-rechtliche sowie die technologische Umwelt. In Abschnitt 4.2.2.4 werden diese Umfeldkategorien detailliert betrachtet.

4.2.2.1 Analyse der Marktsituation

Die Analyse der Marktsituation als ein wichtiges Element der externen Analyse kann in weitere zentrale Teilbereiche eingeteilt werden. Ein guter Informationsstand bezüglich Strukturen und Gesetzmäßigkeiten des Marktes erlaubt es, die Kommunikationspotenziale und -aktivitäten an die besonderen Ansprüche und Erwartungen genau definierter Käuferschichten anzupassen. Bei der Analyse der Marktsituation ist zwischen folgenden Analysefeldern mit wesentlichem Einfluss auf die Kommunikationssituation und den Kommunikationsauftritt eines Unternehmens zu unterscheiden:

- (1) Relevanter Markt,
- (2) Marktsegmente,
- (3) Marktstruktur,
- (4) Marktteilnehmer.

(1) Relevanter Markt

Die Abgrenzung bzw. Festlegung des relevanten Marktes ist von zentraler Bedeutung für die Kommunikationsarbeit und hat somit zu Beginn der externen Analyse zu stehen. Sie dient der Erfassung und Analyse des zwischen Anbietern und Nachfragern bestehenden Beziehungsgeflechts mit dem Ziel, sämtliche Kommunikationsaktivitäten auf die wettbewerbsrelevanten Aspekte auszurichten. Der relevante Markt lässt sich begrifflich wie folgt erfassen (in Anlehnung an *Backhaus/Voeth* 2010, S. 126):

Der **relevante Markt** eines Unternehmens wird über das Nachfrageverhalten der Kunden definiert und umfasst alle für die Kauf- und Verkaufsentscheidung bedeutsamen Austauschbeziehungen zwischen Produkten und Dienstleistungen in räumlicher und sachlicher Hinsicht.

Die Marktabgrenzung beinhaltet die Kennzeichnung eines relevanten Gesamtmarktes anhand eindeutiger Abgrenzungskriterien (Steffenhagen 2008). Welche Kriterien zur Abgrenzung des Marktes heranzuziehen sind, wird in der Wissenschaft kontrovers diskutiert (Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002; Steffenhagen 2008; Backhaus/Voeth 2010). Die Abgrenzung des relevanten Marktes erfolgt zumeist im Zuge der strategischen Marketingplanung. Jedoch kann die Definition des relevanten Marktes aus der strategischen Marketingplanung nicht ohne weiteres für die Analyse der Kommunikationssituation herangezogen werden, da die Abgrenzung des relevanten Marktes nicht notwendigerweise nach kommunikationsbezogenen Kriterien vorgenommen wird. Für die Kommunikation empfiehlt es sich, den relevanten Markt problemorientiert, d. h. aus Sicht der Nachfrager, und nicht technisch bzw. verfahrensorientiert zu bestimmen, da letztlich die Nachfrager entscheiden, ob ein bestimmtes Produkt bzw. eine bestimmte Leistung X im Hinblick auf das Produkt bzw. die Leistung Y austauschbar ist oder nicht. Zur **Abgrenzung des relevanten Marktes** für die Kommunikation können die in Schaubild 4-5 wiedergegebenen Klassifizierungsmerkmale herangezogen werden.

Zu den Bezugspunkten der kommunikationspolitischen Abgrenzung des relevanten Marktes gehört die **räumliche Abgrenzung**. Dabei ist entscheidend, auf welche geografisch abgegrenzten Märkte sich die kommunikative Aktivität eines Unternehmens bezieht, z. B. auf den Weltmarkt, europäischen, nationalen, regionalen oder lokalen Markt. Demnach sind auch Unterschiede bei der kommunikativen Botschaftsgestaltung oder des Informationsgehaltes zu beachten, da es in der Regel länderspezifische Unterschiede hinsichtlich der rechtlichen und kulturellen Bedingungen gibt. In rechtlicher Hinsicht existieren in Ländern z. B. unterschiedliche Gesetze, die vergleichende Werbung erlauben bzw. verbieten. Im Hinblick auf kulturelle Unterschiede ist z. B. zu berücksichtigen, dass Konsumenten außerhalb Großbritanniens eventuell Anstoß an einem mit britischem Humor unterlegten Werbespot nehmen. Eine **sachliche Abgrenzung** kann zum einen produktbezogen, d. h. physisch und aus Anbietersicht, oder zum anderen entsprechend dem Kundennutzen, d. h. funktional und aus Nachfragersicht, erfolgen. Bei der produktbezogenen sachlichen Abgrenzung wird nach spezifischen technischen Problemlösungen unterschieden. Hier ist zu überlegen, welche Produkte beworben werden und wie diese in Konkurrenz miteinander stehen. Konkurriert der Stahlrohr-Anbieter mit Stahlrohren, kunststoffummantelten Rohren oder Kunststoffrohren (Backhaus/Voeth 2010)? Für die Kommunikation in der Industriegüterbranche kann diese technische Abgrenzung des relevanten Marktes beispielsweise von Bedeutung sein. Ein weiteres Beispiel zeigt Schaubild 4-6. Zum einen ist in den beiden inneren Kreisen durch die Unterscheidung von Diät Colas zu anderen Limonaden eine produktbezogene Marktabgrenzung dargestellt. Weiterhin erfolgt zum anderen eine Marktabgrenzung zu alternativen Verwendungsmöglichkeiten.



Schaubild 4-5: Bezugspunkte einer kommunikationspolitischen Marktabgrenzung

Beispiele für die unterschiedlichen Ansätze der sachlichen Marktabgrenzung sind in Schaubild 4-7 wiedergegeben.

Wie eingangs erwähnt ist es für die Ausgestaltung der Kommunikationspolitik – und hier insbesondere für die zielorientierte Entwicklung der Kommunikationsbotschaft – jedoch zielführender, den kommunikationsrelevanten Markt hinsichtlich des Nutzens für den Kunden zu differenzieren und anhand bedürfnisbefriedigenden Eigenschaftsbündel darzustellen, um die Kommunikationspolitik zielgruppenorientiert ausgestalten zu können.

Neben der räumlichen und sachlichen Abgrenzung sind weitere Abgrenzungskriterien für ein Unternehmen und speziell für dessen kommunikative Ausrichtung von Bedeutung. Die **mediale Abgrenzung** des relevanten Marktes begrenzt sich auf den Kommunikationsträger, der benutzt wird, um z. B. eine bestimmte Zielgruppe zu erreichen oder dem Unternehmen ein bestimmtes Image zu geben. So hat ein Unternehmen zu entscheiden, welchen Teil des kommunikativen Marktes es bedienen möchte. Mit der Schaltung von TV-Spots wird es mit den dort vorhandenen Wettbewerbern konkurrieren, aber gleichzeitig auch die größte Zielgruppe erreichen. Möchte das Unternehmen z. B. nur Sponsoring einsetzen, um sich damit ein bestimmtes Image zu verleihen, steht es mit den dort bereits vorhandenen Wettbewerbern in Konkurrenz. Ein weiteres Beispiel ist der Internetauftritt eines Unternehmens, mit dem es sich als besonders innovativ und bei einer bestimmten Zielgruppe positionieren möchte. Hier hat es sich ebenfalls mit den bestehenden Konkurrenten, die ebenfalls Internetwerbung betreiben, auseinanderzusetzen. Eine weitere und klassische Abgrenzung des relevanten Marktes für die Kommunikation liegt in der **Zielgruppenabgrenzung**. Dabei hat ein Unternehmen zu entscheiden, welche Personen es ansprechen möchte, wonach die Botschaftsgestaltung und der Botschaftsinhalt auszurichten sind.

Ein weiteres Abgrenzungskriterium des relevanten Marktes liegt in der Schwerpunktsetzung bei einer **Merkmalsabgrenzung** des Unternehmens, d. h., möchte

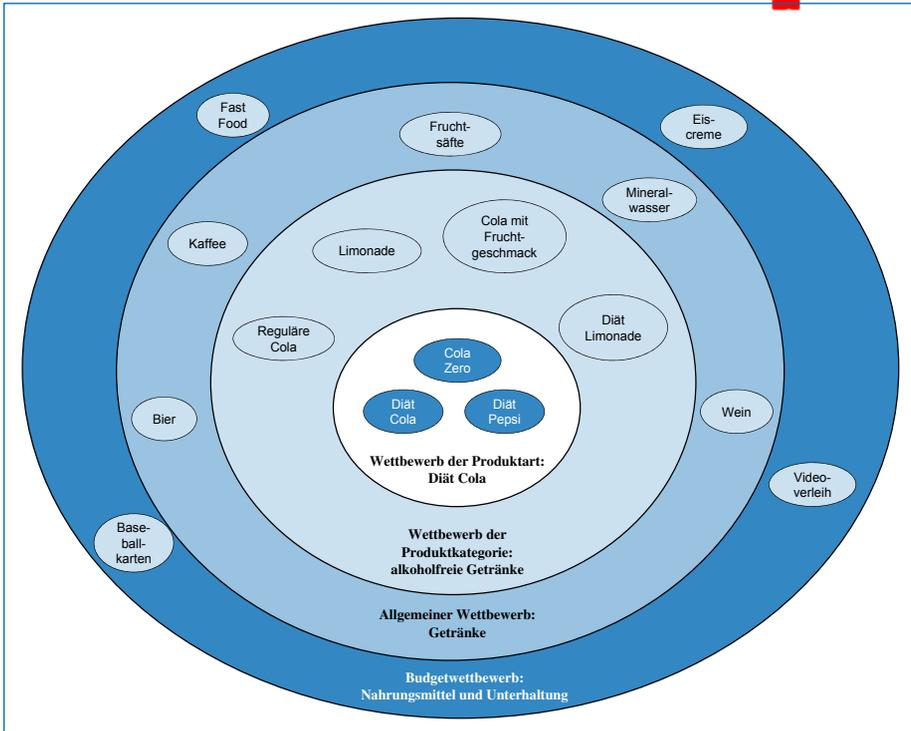


Schaubild 4-6: Produkt- und verwendungsbezogene Abgrenzung des relevanten Marktes (in Anlehnung an Cravens 2008, S. 89)

	Produktorientierte Marktabgrenzung	Kundennutzenorientierte Marktabgrenzung
Markt für ...	Eisenbahnen	Transport
Markt für ...	Strom	Wärme
Markt für ...	Bücher	Unterhaltung
Markt für ...	Software	Textverarbeitung
Markt für ...	Glühbirnen	Beleuchtung

Schaubild 4-7: Sachliche Marktabgrenzung anhand von Beispielen

es sich eher lifestyle-orientiert, exklusiv, preisgünstig oder qualitativ hochwertig präsentieren. So ist z. B. das Agieren in einem qualitativ hochwertigen Markt mit anderen kommunikativen Herausforderungen verbunden als in einem Markt, der sich über Preisgünstigkeit definiert.

Sämtliche hier genannten Abgrenzungsmerkmale haben einen direkten Einfluss auf die spezifische Kommunikationssituation eines Unternehmens (z. B. Wettbewerber, rechtliche Bestimmungen, kaufrelevante Eigenschaften usw.), die es für die Ausgestaltung der Kommunikationspolitik zu berücksichtigen gilt.

(2) Marktsegmente

Innerhalb des relevanten Marktes ist zu analysieren, inwieweit eine weitere Segmentierung des relevanten Marktes für die Analyse der Kommunikationssituation von Bedeutung ist. Eine erste Möglichkeit besteht darin, den relevanten Gesamtmarkt nicht zu differenzieren; mit der Folge, dass alle möglichen Teilmärkte kommunikativ gleichartig behandelt werden. Die Konzentration auf die Gemeinsamkeiten anstatt den Unterschieden bei den Käufern steht bei dieser Strategie im Vordergrund. Wie im Rahmen der Zielgruppenplanung noch später erläutert wird, ist es aufgrund der vielfältigen nachfrager- und angebotsseitigen Strukturveränderungen auf den Kommunikations- und Medienmärkten häufig zielführender, den relevanten Gesamtmarkt in homogene Teilmärkte zu segmentieren. Dies erlaubt eine individualisierte und stärker auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Zielgruppen eingehende kommunikative Bearbeitung (vgl. Kapitel 6). Die Aufteilung in Teilmärkte hat bezüglich ihrer Marktreaktion nach außen hin in möglichst heterogene und nach innen in möglichst homogene Untergruppen (Marktsegmente) zu erfolgen. Die Marktsegmentierung kann anhand verschiedener Kriterien vorgenommen werden, wie im Rahmen der Zielgruppenplanung noch ausführlich dargestellt wird. Im Rahmen der Analyse der Kommunikationssituation sind die vergangenheits-, gegenwarts- und zukunftsorientierte Entwicklung des relevanten (Teil-)Marktes sowie die von außen auf den Markt einwirkende Größen im Hinblick auf Chancen und Risiken zu untersuchen.

(3) Marktstruktur

Bei der Analyse der Marktstruktur ist es für ein kommunikationstreibendes Unternehmen von Bedeutung herauszufinden, in welchen Märkten es agiert. Hier lassen sich folgende Kriterien heranziehen, die die Marktstruktur bestimmen:

- Marktform,
- Markttyp,
- Marktaufteilung.

Die **Marktform** hat einen wesentlichen Einfluss auf die Kommunikationssituation und den Kommunikationsauftritt im Markt. Die Kommunikation in einem monopolistischen Markt steht unter anderen Rahmenbedingungen als in einem Oligopol oder in einem Polypol. Für einen Monopolisten ist es nicht notwendig, sich mittels kommunikativer Aktivitäten von der Konkurrenz abzuheben, hier dient die Kommunikation primär der Information für den Kunden. Zudem ist es für einen Monopolisten nicht notwendig, im Rahmen seiner Situationsanalyse z. B. den Bereich „Konkurrenz“ zu analysieren. Da in einem Polypol mehr Wettbewerber vorhanden sind als in einem Oligopol, ist auch der Kommunikationsdruck