

## Kommunikationspolitik

Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen

Bearbeitet von  
Von Prof. Dr. Manfred Bruhn

9. Auflage 2019. Buch. XV, 594 S. Gebunden

ISBN 978 3 8006 5763 6

Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > E-Commerce, E-Business, E-Marketing](#)

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

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

- (1) Technologie,
- (2) Recht/Politik,
- (3) Ökologie,
- (4) Ökonomie,
- (5) Kultur.

### (1) Technologie

In vielen Bereichen und Branchen bestimmt das technologische Umfeld die Zukunftsfähigkeit einer Gesellschaft. Es ist durch eine rasante Veränderungsgeschwindigkeit gekennzeichnet. Aus beispielsweise medizinischen, ökologischen und wettbewerbsbezogenen Herausforderungen wird der Innovationsdruck auf Unternehmen immer stärker. Insbesondere die Innovationszyklen in der Informations- und Unterhaltungselektronik werden stark verkürzt. Für die Kommunikationssituation eines Unternehmens sind es vor allem die Entwicklungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien (z. B. Smartphones, Clouds, Social Networks), die dem Unternehmen neue Möglichkeiten in der Gestaltung der Kommunikation eröffnen. So entstanden neue Formen der Kommunikation, wie z. B. das Mobile Marketing, Virales Marketing oder Soziales Netzwerk-Marketing. Neue technische Möglichkeiten sind daher frühzeitig zu erkennen und in die kommunikationspolitischen Entscheidungen mit einzubeziehen.

### (2) Recht/Politik

Unternehmen werden von Seiten des Staates und anderen gesetzgebenden Körperschaften mit einer Vielzahl von Gesetzen und Verordnungen konfrontiert. Aus kommunikationspolitischer Sicht sind Regelungen relevant, die den Einsatz der Instrumente der Kommunikationspolitik betreffen, wie z. B. das Markengesetz oder das Werberecht. So erlaubt die vierte Novellierung des Rundfunkstaatsvertrages vom 1. April 2000 beispielsweise die Werbung im geteilten Bildschirm (Split Screens). Diese werden z. B. beim Motorsport, wie der *Formel-1*, eingesetzt. Lange Zeit war beispielsweise vergleichende Werbung in Deutschland nicht erlaubt (vgl. ausführlich *Esch/Fischer* 2014). Erst seit 1997 ist vergleichende Werbung unter Einhaltung gewisser Bedingungen zulässig, wenn „weder die Marken, die Handelsnamen oder andere Unterscheidungszeichen noch die Waren, die Dienstleistungen, die Tätigkeiten oder die Verhältnisse eines Mitbewerbers herabgesetzt oder verunglimpft“ werden (Richtlinie 84/450/EWG, Artikel 4, Abs. 11d).

Nicht nur die länderspezifische Rechtsprechung, sondern auch das EU-Recht hat erheblichen Einfluss auf die Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens. Die Kommunikation ungenauer und vager Angaben, wie beispielsweise solche über das allgemeine Wohlbefinden („Hält jung“), psychische Funktionen („Verringert Stress“) und schlank machende Wirkung („Verringert die Kalorienaufnahme“) soll nach der geplanten EU-Verordnung über die Auslobung von Nahrungsmitteln in Zukunft nicht mehr zugelassen sein, ebenso Verweise auf Ärzte und bestimmte Werbemaßnahmen für alkoholische Getränke. Daneben diskutiert die EU-Kommission derzeit über einen stärkeren Schutz der Jugend vor beeinflussender Werbung, insbesondere bei Werbung für „ungesunde“ Lebensmittel (ZAW (*Zentralverband der Deutschen Werbewirtschaft*) 2013, S. 161 ff.).

Politische Rahmenbedingungen werden von neuen Gesetzgebungen des Bundes und politischen Einstellungen gegenüber der Industrie gebildet. Die 12. Novellierung des Rundfunkstaatsvertrages am 1. Juni 2009 sieht beispielsweise vor, dass Fernseh- und Hörfunksendungen nur noch sieben Tage nach der Ausstrahlung im Internet zur Verfügung gestellt werden dürfen. Sendungen von sportlichen Grossereignissen sowie von Spielen der Bundesliga dürfen nur noch 24 Stunden lang online verfügbar sein. Der 13. Rundfunkänderungsstaatsvertrag lockerte Werbebestimmungen im Hinblick auf Produktplatzierungen. Seither sind im privaten Rundfunk Produktplatzierungen generell und im öffentlichen Rundfunk bei Fremdproduktionen erlaubt (Peters 2009).

Das politische Umfeld bezieht sich somit grundsätzlich auf die wirtschaftsrelevante Gesetzgebung (z. B. Verbraucherschutzgesetze, Vertretung der gesellschaftlichen Interessen u. a.). Die Einflussnahme durch Interessensverbände und Interessensvertretungen ist in den letzten Jahren stetig angestiegen und hat sich im Bereich des politischen Umfeldes zu einer zentralen Größe entwickelt.

### (3) Ökologie

Ökologische Aspekte sind ebenfalls im Rahmen der Kommunikation zu berücksichtigen. In den letzten Jahrzehnten ist eine Zunahme des ökologischen Bewusstseins festzustellen. Beispielsweise bieten Einzelhandelsunternehmen neue Lebensmittelprodukte mit Öko-Labels an, die andere Bedingungen an die kommunikative Botschaft des Unternehmens stellen. Zudem werden neue Anforderungen seitens der Gesellschaft an die Unternehmen gestellt. So werden Unternehmensbroschüren oder Geschäftsberichte immer weniger auf Hochglanzpapier gedruckt, sondern auch auf recyceltem Altpapier, um das ökologische Bewusstsein des Unternehmens und die Verantwortung gegenüber der Umwelt und der Gesellschaft aufzuzeigen. Mit anderen Worten gehören zum ökologischen Umfeld alle Einflüsse, die sich aus der Verknappung natürlicher, lebensnotwendiger Ressourcen, den steigenden Preisen für Energie, der zunehmenden Umweltverschmutzung u. a. m. ergeben. Aufgrund dieser Entwicklungstendenzen kommt es häufig zu Interventionen seitens des Staates (z. B. Zusicherung von Agrarsubventionen usw.). Des Weiteren beeinflusst der Klimawandel beispielsweise die Ausbreitung von Krankheitserregern und macht somit die Entwicklung neuer Medikamente erforderlich. Die Erweiterung der Produktpalette geht gleichzeitig mit einer auf das Produkt zugeschnittenen Kommunikationspolitik einher.

### (4) Ökonomie

Dieses Umfeldsegment beinhaltet die Entwicklung gesamtwirtschaftlicher Einflussfaktoren sowohl auf volks- als auch weltwirtschaftlicher Ebene. In der Rezession fällt das Kommunikationsbudget in der Regel geringer aus, da die Unternehmen nicht mehr so hohe Einnahmen haben. Zudem führen negative ökonomische Entwicklungen eventuell dazu, dass das Preisargument in der Botschaftsgestaltung stärker gewichtet wird. Darüber hinaus ist meist das bekannte „Sommerloch“ bei den Kommunikationsausgaben zu spüren. Unternehmen wenden zumeist in den Sommermonaten weniger finanzielle Mittel für die Kommunikation auf (vgl. hierzu auch Abschnitt 9.5). Zusammengefasst lassen sich sämtliche volkswirtschaftlich relevanten Daten zur Kaufkraft, Einkommensverteilung der Bevölkerung und Un-

terschiede im Ausgabe- und Konsumverhalten unter den ökonomischen Einflussfaktoren subsumieren (Scharf/Schubert/Hehn 2015).

### (5) Kultur

Soziale und kulturelle Gegebenheiten, gesellschaftliche Werte, Einstellungen und Normen – die einem ständigen Wandel unterliegen – haben ebenfalls Auswirkungen auf die Kommunikationssituation eines Unternehmens, da sie sowohl auf das Konsumverhalten als auch die kommunikativen Aktivitäten von Individuen wirken. In der Kommunikation gilt es, diese Verschiebungen und Trends im soziokulturellen Bereich frühzeitig zu erkennen und in die Kommunikationsentscheidungen (z. B. Positionierung, Zielgruppendefinition, Botschaftsgestaltung usw.) mit einfließen zu lassen. Wenngleich aus Sicht des *Deutschen Werberats*, der als Konfliktregler zwischen Beschwerdeführern aus der Bevölkerung und werbetreibenden Unternehmen agiert, die Sensibilität der Wirtschaft hinsichtlich soziokulturellen Gegebenheiten und Verschiebungen in den vergangenen Jahren gewachsen ist, gehen dennoch jährlich eine Vielzahl von Beschwerden gegen den Inhalt von Werbeaktivitäten beim *Deutschen Werberat* ein. Im ersten Halbjahr des Jahres 2016 erreichten den deutschen Werberat insgesamt 1.545 Beschwerden (*Deutscher Werberat* 2016). Die Ursache für rund 1.000 dieser Proteste war ein Online-Werbevideo von *Wiesenhof*, das der Werberat beanstandet hatte. Die Kritik im Bereich der geschlechterdiskriminierenden Werbung nahm im Vergleich zum ersten Halbjahr des Jahres 2015 mit 147 Fällen um 39 Prozent zu. Weitere Beschwerdethemen waren die Diskriminierung von Personengruppen (19 Fälle), Ethik und Moral (16 Fälle), die Nachahmung gefährlichen Verhaltens (10 Fälle) sowie die Entwicklungsbeeinträchtigung von Kindern und Jugendlichen (9 Fälle). Sofern Kommunikation im Ausland betrieben wird, ist zudem auf die kulturellen Besonderheiten der jeweiligen Länder zu achten, vor allem im Hinblick auf die Botschaftsgestaltung (z. B. Humor und Erotik).

Zur Analyse der Umfeldsituation bietet sich die **Szenariotechnik** an. Mit ihrer Hilfe werden alternative Zukunftsbilder entworfen, mit denen es möglich ist, Zukunftssituationen als Abfolge möglicher Ereignisse und Verzweigungsketten darzustellen. Im Rahmen einer solchen Szenarioanalyse werden nicht nur Annahmen getroffen, sondern Umfeldentwicklungen exakt beschrieben und Transparenz über zukünftige Entwicklungen innerhalb der Kommunikationspolitik geschaffen. So werden eventuelle Entwicklungen der unternehmensrelevanten Umfeldfaktoren dargestellt, um mögliche Chancen und Risiken zu erkennen (*Welge/Al-Laham* 2012; *Müller-Stewens/Lechner* 2016). Grundsätzlich sind folgende Fragen mit Hilfe einer Szenarioanalyse zu beantworten (*Becker* 1993; *Broda* 2005):

- Wie erklärt sich das Entstehen einer hypothetischen Situation?
- Welche Alternativen existieren in jedem Stadium des Kommunikationsprozesses?
- Wie lassen sich bestimmte Entwicklungen innerhalb des Kommunikationsmarktes verhindern oder in eine andere Richtung lenken?

Unternehmen verfügen dann über besondere Chancen, die sie zielstrategisch im Rahmen der Kommunikation ausnutzen können, wenn für eine spezifische Entwicklung im globalen und marktlichen Umfeld eine ausgeprägte Stärke des

Unternehmens gegeben ist. In diesem Fall ist das Unternehmen in der Lage, sich gegenüber den Wettbewerbern einen (kommunikativen) Vorteil zu verschaffen. Vice versa ergeben sich Risiken, wenn wichtige Entwicklungen im Mikro- oder Makroumfeld des Unternehmens auf deutliche Schwächen des Unternehmens treffen. Im Folgenden werden Analysefelder und -methoden zur Bestimmung der internen Kommunikationssituation vorgestellt.

### 4.2.3 Interne Analysefelder und -methoden

Bei der internen Analyse wird die Perspektive gewechselt. Ziel dieser Analyse ist es, die internen Stärken und Schwächen der **kommunikativen Ist-Situation eines Unternehmens** herauszuarbeiten. Dabei werden die relevanten Kriterien, wie z. B. der kommunikative Auftritt bei den einzelnen Kommunikationsinstrumenten, das zur Verfügung stehende Kommunikationsbudget, das Image einer Marke, zumeist im **Vergleich zu den Hauptkonkurrenten** analysiert. Insofern bestehen auch hier Interdependenzen zwischen der externen und internen Analyse der Kommunikationssituation, da die für einen Vergleich nötigen Informationen nur durch eine Analyse des externen marktlichen Umfelds gewonnen werden können. Ein Vergleich der Ist-Situation eines Unternehmens mit der historischen Entwicklung innerhalb des Unternehmens ist hingegen wenig zielführend, da die externe Perspektive vernachlässigt wird (z. B. kann es als Stärke gewertet werden, wenn die Kommunikationsausgaben stetig gewachsen sind). Bei der Leistungsanalyse eines Unternehmens ist im Folgenden zwischen der Leistungserstellung, dem Leistungsangebot und der Leistungswahrnehmung zu unterscheiden.

#### 4.2.3.1 Analyse der Leistungserstellung

Gegenstand der Analyse der Leistungserstellung sind die verfügbaren Ressourcen in sachlicher, finanzieller, personeller und informationeller Hinsicht, die bei der **Erstellung der Kommunikationsangebote** im Unternehmen zur Verfügung stehen. Hier sind verschiedene Kriterien der Leistungserstellung bei der Feststellung der kommunikativen Ist-Situation zu unterscheiden. Dies sind beispielweise folgende Fragestellungen:

- Wie hoch ist das eigene Kommunikationspotenzial?
- Erfolgt die Zusammenarbeit mit einer Agentur?
- Passt der bisherige Kommunikationsstil zum Unternehmen?
- Welche bisher nicht genutzten kommunikativen Ressourcen stehen dem Unternehmen zur Verfügung, z. B. kreative Mitarbeitende, technologische Möglichkeiten, kommunikationsbezogenes Expertenwissen, nicht genutzte Kommunikationskanäle?
- Wie hoch sind die derzeitigen Kommunikationskosten?
- Wie hoch ist das zur Verfügung stehende Kommunikationsbudget?
- Ist die Zusammenarbeit mit eingeschalteten Agenturen in den letzten Jahren durch Erfolg gekennzeichnet?
- Wird der Kommunikationsstil bei den Mitarbeitenden akzeptiert? u. a. m.

### Beispiel: Analyse der Leistungserstellung

Ein Unternehmen für Baustoffe erzielt mit seiner derzeitigen Kommunikationskampagne über Plakate und Anzeigen schlechte Wirkungen am Markt. Kommunikationsbedingte, interne Gründe hierfür sind z. B.:

- Mangelndes Kommunikations-Know-how,
- Kaum Kommunikationspotenzial, d.h. zu wenig Mitarbeitende in der (den) Kommunikationsabteilung(en),
- Keine/schlechte Zusammenarbeit mit einer Agentur,
- Falsche Wahl der Kommunikationsträger,
- Zu geringes Kommunikationsbudget, um angestrebte Kommunikationswirkung zu erzielen,
- Unkoordiniertes Kommunikationscontrolling,
- Schlechte interne Kommunikation, d. h. die Mitarbeitenden werden zu wenig über die externen Kommunikationsaktivitäten informiert.

Für diese Fragestellungen kann die **Ressourcenanalyse** als spezielle Methode für eine systematische und strukturierte Vorgehensweise eingesetzt werden. Bei dieser Methode werden Kriterien zur Beurteilung der kommunikationsbezogenen Ressourcen formuliert (z. B. Qualifikationsniveau der Mitarbeitenden in der Kommunikation, Motivation der Mitarbeitenden, Höhe Kommunikationsbudget, Umfang der Aus- und Weiterbildung, Zusammenarbeit zwischen den Kommunikationsfachabteilungen usw.). Anhand der Kriterien werden dann in Form eines Punktbewertungsverfahrens oder Semantischen Differenzials die kommunikationsbezogenen Ressourcen hinsichtlich Stärken und Schwächen beurteilt. Da eine Vielzahl dieser Kriterien keine angebotsrelevanten Kriterien darstellen (z. B. kommunikationsbezogenes Expertenwissen im Unternehmen), die vom Markt und den Kunden wahrgenommen werden, ist ein direkter Vergleich mit den Wettbewerbern schwierig, zumal viele der für einen Vergleich mit den Wettbewerbern benötigten Daten schwer zugänglich sind. Insofern handelt es sich bei der Analyse der Leistungserstellung vorwiegend um eine rein unternehmensinterne Beurteilung der zur Verfügung stehenden kommunikativen Mittel.

Neben der Ressourcenanalyse stellt die **Portfolioanalyse** ein hilfreiches Instrument im Rahmen der Beurteilung der für die Leistungserstellung verfügbaren Ressourcen dar. Ursprünglich entwickelt, um eine optimale Mischung von Finanzanlagen zu gewährleisten, wurde der Denkansatz Anfang der 1970er Jahre auf die strategische Unternehmensführung übertragen. Ziel der Portfolioanalyse im Rahmen der strategischen Unternehmensführung ist es, ein optimales Mischungsverhältnis von Produkten und Geschäftsfeldern eines Unternehmens zu finden und damit langfristig die Existenz des Unternehmens zu sichern (Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002; Sander 2011; Welge/Al-Laham 2012; Müller-Stewens/Lechner 2016). Der Einsatz der Portfolioanalyse zur Untersuchung der kommunikationsbezogenen Leistungserstellung erfolgt vor allem mit der Zielsetzung, Prioritäten in der Verteilung des Kommunikationsbudgets festzulegen.

Schaubild 4-12 zeigt eine Einordnung der einzelnen Kommunikationsinstrumente basierend auf ihrem Sättigungsgrad im Instrumenteneinsatz und ihrer Effektivität der Zielgruppenreichbarkeit. Aufbauend auf der Einordnung der einzelnen Kommunikationsinstrumente ermöglicht dieses **Kommunikationsportfolio** die Ableitung von Strategien in Bezug auf die zukünftigen Investitionen in das jewei-

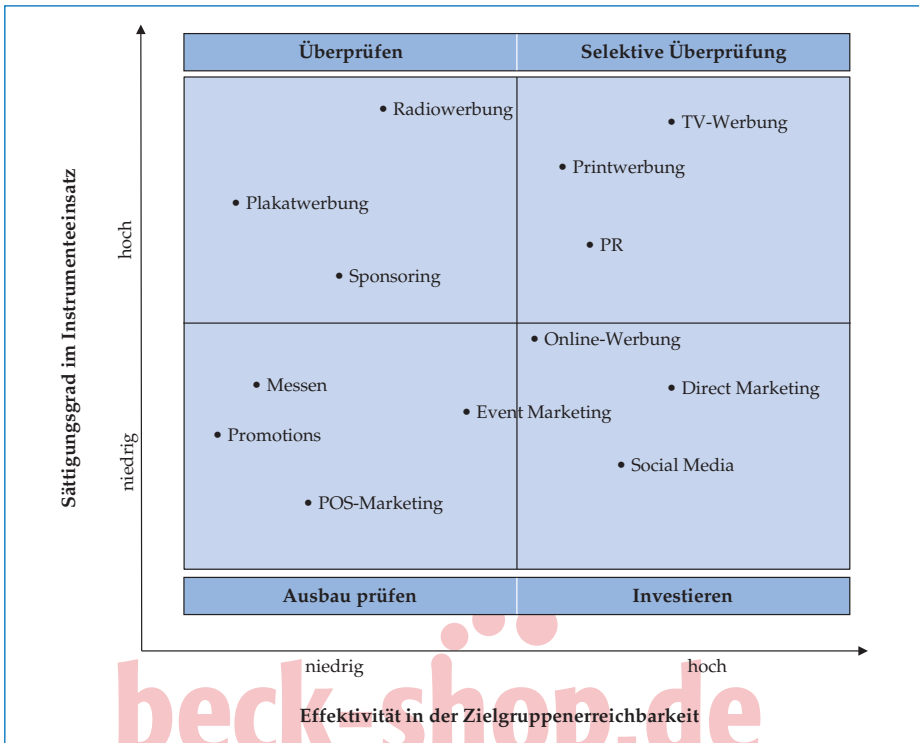


Schaubild 4-12: Kommunikationsbezogene Portfolioanalyse

DIE FACHBUCHHANDLUNG

lige Instrument. Zunächst lassen sich Instrumente identifizieren, die sowohl einen hohen Sättigungsgrad aufweisen, d. h. die mögliche Erreichbarkeit der Zielgruppe mittels dieser Instrumente ist bereits ausgeschöpft, und die zudem eine geringe Effektivität in der Zielgruppenreichbarkeit aufweisen. Instrumente, die zu dieser Instrumentenklasse gehören, gilt es, einer umfassenden Überprüfung zu unterziehen. Im Rahmen einer solchen Überprüfung werden die Investitionen bzw. die Kosten dieser Kommunikationsinstrumente ihrem Nutzen gegenübergestellt. Aufbauend auf einem solchen Vergleich sollte dann die Entscheidung über eine mögliche Reduktion der Investitionen in diese Kommunikationsinstrumente zu Gunsten anderer Instrumente getroffen werden. Weiterhin gilt es Instrumente zu identifizieren, die auch durch eine hohe Sättigungstendenz charakterisiert sind, mit denen die Zielgruppe jedoch effektiver erreicht werden kann. Für diese Instrumente erscheint eine selektive Überprüfung in Abhängigkeit ihrer Effektivität der Zielgruppenreichbarkeit sinnvoll. Instrumente, die eine geringe Effektivität in der Zielgruppenreichbarkeit aufweisen sowie eine geringe Sättigungstendenz, sollten intensiv in Bezug auf einen möglichen Ausbau hin überprüft werden. Eine solche Überprüfung beschreibt eine Gegenüberstellung der Potenziale dieser Kommunikationsinstrumente und ihrer Kosten, um so einen möglichen Ausbau zu evaluieren. Abschließend lassen sich Kommunikationsinstrumente identifizieren, die sowohl eine geringe Sättigungstendenz als auch eine hohe Effektivität der



Zielgruppenerreichbarkeit aufweisen. Für Kommunikationsinstrumente, die dieser Kategorie zuzuordnen sind, gilt es einen Ausbau der Investitionen anzustreben. Hierbei erscheint es vor allem sinnvoll, die Investitionen für weniger effektive oder stark gesättigte Kommunikationsinstrumente verstärkt für diese aussichtsreichen Kommunikationsinstrumente zu verwenden.

#### 4.2.3.2 Analyse des Leistungsangebotes

Bei der Analyse des Leistungsangebotes eines Unternehmens werden die **Stärken und Schwächen des Leistungsangebotes** aus Sicht des Unternehmens beurteilt, aus denen sich die Kommunikationssituation eines Unternehmens ergibt. Die Wahrnehmung des Leistungsangebotes aus Kundensicht wird bei dieser Analyse außer Acht gelassen. Mit diesem **Eigenbild** steht das Unternehmen mit den angebotsrelevanten Leistungen objektiv im Verhältnis zur Konkurrenz. Diese angebotsrelevanten Kriterien, die einen Einfluss auf die objektive kommunikative Ist-Situation eines Unternehmens haben, sind beispielsweise:

- Produkt,
- Service,
- Preis,
- Marke u. a. m.

Das **Produkt** hat einen Einfluss auf die Kommunikationssituation eines Unternehmens, sofern bestimmte Produktmerkmale kommunikativ hervorgehoben werden. Dies sind Elemente wie Produktqualität, Produktleistungsfähigkeit, Produktdesign oder das angebotene Produktprogramm, z. B. die Angebotsbreite und -tiefe. In Abhängigkeit von den Eigenschaften eines Produktes ist zu beurteilen, durch welches Kommunikationsinstrument es sich am geeignetsten darstellen lässt bzw. welche Stärken und Schwächen die derzeitige Kommunikation über das Produkt aus Sicht des Unternehmens mit sich bringt. Im Rahmen der Analyse des gesamten Produktportfolios wird eine so genannte **Angebots-Positionierungsanalyse** sämtlicher Produkte eines Unternehmens durchgeführt. Bei der Positionierung geht es in erster Linie darum, das Produkt des Unternehmens so zu gestalten, dass es im Bewusstsein der Zielgruppe verankert wird. Grundsätzlich geht es darum zu identifizieren, inwieweit sich das eigene Angebot, die eigenen Produkte und Services aus Sicht der Kunden vom Wettbewerber günstig differenzieren lassen und positiver wahrgenommen werden. An dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, dass es hier um die Analyse der reinen Positionierung/Stellung der Produkte bzw. Services im entsprechenden Markt geht, die Wahrnehmung der Kunden aber erst bei der Analyse der Leistungswahrnehmung mit einbezogen wird. Der **Service** eines Unternehmens hat ebenfalls Auswirkungen auf die kommunikative Situation eines Unternehmens, da dieser als ein wesentlicher Produktvorteil meist explizit zu kommunizieren ist. Zudem kann der **Preis** Auswirkungen auf den Kommunikationsauftritt eines Unternehmens haben. Dieser ist über Kommunikationsinstrumente, wie der Mediawerbung, am einfachsten zu kommunizieren. Hier sind Besonderheiten, wie beispielsweise Rabatte, Aktionsprogramme, informativ darzustellen. Meist bringt der günstigere Preis eines Konkurrenzproduktes Schwierigkeiten für die kommunikative Situation des eigenen Produktes. Hierbei erfolgt die Analyse und Festlegung eines optimalen Preis-Leistungs-Verhältnisses



für die Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens. Des Weiteren hat die **Marke** Einfluss auf den Kommunikationsauftritt eines Unternehmens. Marken sind am ehesten über Images zu positionieren; hierfür spielt z. B. die Botschaftsgestaltung eines Fernsehspots eine wesentliche Rolle.

#### 4.2.3.3 Analyse der Leistungswahrnehmung

Nachdem die Analyse des Leistungsangebotes aus Sicht des Unternehmens stattgefunden hat, die das objektive Angebot des Unternehmens am Markt darstellt, werden die angebotsrelevanten Faktoren des Leistungsangebotes aus Sicht der Konsumenten beurteilt. Diese Faktoren betreffen die sachlichen, funktionalen oder emotionalen Eigenschaften des Leistungsangebotes (Kroeber-Riel/Esch 2015). Die Leistungswahrnehmung der Nachfrager, d. h. das **Fremdbild**, ist subjektiv und kann somit von der objektiven Beurteilung abweichen. Beispielsweise kann ein Konsument die kommunizierten Produktvorteile als gar nicht so innovativ wahrnehmen, wie sie aus Sicht des Unternehmens in der Kommunikation dargestellt werden. Zudem kann das Image einer Marke aus Sicht der (potenziellen) Nachfrager von dem angestrebten Image abweichen. Die Analyse der Leistungswahrnehmung hat demnach zum Ziel, die Wahrnehmung der Nachfrager hinsichtlich des Leistungsangebotes (z. B. Produkt, Service, Preis, Marke u. a. m.), die durch sämtliche Kommunikationsaktivitäten gebildet wird, zu erfassen und gegebenenfalls der Wahrnehmung der Wettbewerber gegenüberzustellen. Abbildung 4-13 zeigt die Wahrnehmung des Nachfragers hinsichtlich der Leistung von drei Krankenhäusern mit Hilfe eines Semantischen Differenzials.

Während die Imageanalyse Aufschluss über das Fremdbild der Unternehmensleistung gibt und die Analyse des Leistungsangebotes das Eigenbild ermittelt, werden mit Hilfe der **Positionierungsanalyse** (vgl. hierzu auch Abschnitt 4.2.3.2) beide Perspektiven zusammengefügt, indem Eigen- und Fremdbild gegenübergestellt werden. Die Positionierungsanalyse stellt die Basis für eine zielgerichtete Positionierung des Leistungsangebotes dar. Eine zielgerichtete Positionierung bedeutet, das eigene Angebot bzw. die eigene Marke von den Wettbewerbern so abzugrenzen, dass es im Bewusstsein der Nachfrager einen besonderen und geschätzten Platz einnimmt; mit der Folge, dass es den konkurrierenden Angeboten vorgezogen wird. Daher ist der Maßstab für die Positionierung stets die Position der Wettbewerber, von dem sich das Angebot erfolgreich abzuheben hat (Steffenhagen 2008; Kroeber-Riel/Esch 2015; Unger/Fuchs 2016, S. 269 ff.). Die Positionierung in der Gedankenwelt des Nachfragers ist ein Prozess, der vom Nachfrager durchgeführt wird. Der Anbieter kann lediglich versuchen, auf diesen Prozess mittels Kommunikation und der Ausgestaltung des Leistungsangebotes einzuwirken. Der Positionierung kommt in der Kommunikation eine zentrale Bedeutung zu, da auf gesättigten Märkten eine Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb häufig ausschließlich über das Image in der Gedankenwelt des Nachfragers erfolgt und somit die Positionierung einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor darstellt (Kloss 2003). Eine zielorientierte Positionierung bedarf somit zunächst einer Analyse der Stellung des eigenen Angebotes in den Köpfen der Nachfrager im Verhältnis zu der Position der Wettbewerber (Ermittlung der **Ist-Position**), um darauf aufbauend angebrachte Positionierungsziele zu formulieren (Ableitung der **Soll-Position**), die es mit einer geeigneten Kommunikationsstrategie umzusetzen gilt.