

Unternehmens- und Marketingkommunikation

Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement

von
Prof. Dr. Manfred Bruhn

Prof. Dr. Manfred Bruhn ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Unternehmensführung an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel und Honorarprofessor an der TU München.

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Unternehmens- und Marketingkommunikation – Bruhn

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

Thematische Gliederung:

Marketing, Handelsmanagement – Marketing, Medien und Handel

Verlag Franz Vahlen München 2011

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 3719 5

zu entwickeln, damit das zur Verfügung stehende Budget die bestmögliche Integrationswirkung erreichen kann. Zudem kann der Verbindlichkeitsgrad erhöht werden, wenn mit dem strategischen Konzept auch Konsequenzen im Hinblick auf die Budgetierung verbunden sind. Vereinfachend wird hierbei davon ausgegangen, dass die **Höhe des Budgets** von der Unternehmensleitung nach bestimmten Kriterien (z. B. Kommunikationszielen, Umsatzvorgaben) bereits festgelegt wurde; idealerweise sind aber auch hierbei Integrationsüberlegungen einzubeziehen. Auf Basis des festgelegten Budgets erfolgt sodann die **Verteilung des Budgets** auf die einzelnen Kommunikationsinstrumente.

In der Phase der **Realisierung der Gesamtkommunikation** erfolgt schließlich die Umsetzung der im Strategischen Konzept der Integrierten Kommunikation definierten Elemente. Dabei drückt sich die Gesamtkommunikation in der Summe der Kommunikationsmaßnahmen der einzelnen Instrumente aus, wobei angestrebt wird, dass deren Wirkung höher resultiert als die Summe der einzelnen Kommunikationsinstrumente.

Als integrativer Bestandteil des Managementprozesses der Integrierten Kommunikation schließt sich notwendigerweise ein **Kommunikationscontrolling** für die Integrierte Kommunikation an. Gegenstand dieser Phase ist die Sicherstellung der Effektivität und Effizienz einer Integrierten Kommunikation (in Anlehnung an das Verständnis des Marketingcontrolling, *Reinecke/Janz* 2007, S. 51). Konkret ist zu überprüfen, ob die gesetzten Ziele der Integrierten Kommunikation erreicht wurden, welche kommunikativen Maßnahmen am meisten dazu beigetragen haben und welchen Erfolg das aufgewendete Budget generieren konnte (*Sirgy* 1998, S. 200 ff.; *Bruhn* 2010a). Erst durch die Überprüfung der Effektivität, d. h. der Zielerreichung, lassen sich Abweichungen erkennen und korrigierende Maßnahmen in zukünftigen Planungsperioden ergreifen. Die einheitliche Ausrichtung der Kommunikation und die Integration von Kommunikationsmaßnahmen werden zudem unter dem Aspekt der Effizienz der Kommunikation diskutiert. Bei allen Diskussionen in Wissenschaft und Praxis wird von der Annahme ausgegangen, dass durch eine verstärkte Integration der Kommunikation Synergiewirkungen erzielt und damit die Effizienz der Kommunikation gesteigert werden kann. Der Nachweis für die Effizienzsteigerung konnte bislang aber nur partiell erbracht werden.

3 Integration der Planungselemente durch eine Strategie der Integrierten Kommunikation

Mit der in den Planungsprozessen enthaltenen Analyse der Kommunikationssituation, der Festlegung von Kommunikationszielen und Zielgruppen sowie der Zuordnung von Kommunikationsinstrumenten werden wichtige Bausteine der Integrierten Kommunikation gelegt. Um die Integration dieser Teilelemente zu garantieren, bedarf es einer **Strategie der Integrierten Kommunikation**, das langfristig konsistente, glaubwürdige und synergetisch ausgerichtete Kommunikationsprogramme für den Einsatz der Kommunikationsinstrumente festlegt und koordiniert.

Im Mittelpunkt steht die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie für das Gesamtunternehmen. Die Formulierung einer Strategie der Integrierten Kommunikation für die Gesamtunternehmung ist das Kernstück des Planungsprozesses, da sie den für alle Kommunikationsinstrumente gemeinsamen Bezugsrahmen für die Integration darstellt. Mit ihr wird versucht, eine „**Einheit der Unternehmens- und Marketingkommunikation**“ herzustellen. Diese Einheit ist ein gedankliches Konstrukt, das die Gesamtheit der unternehmensdarstel-

lenden Maßnahmen und die gemeinsame Ausrichtung aller Kommunikationsmaßnahmen wiedergibt. In die Einheit der Unternehmens- und Marketingkommunikation sind alle Kommunikationsaktivitäten zu integrieren. Die Einheit nimmt dabei gleichzeitig eine Integrations-, Orientierungs- und eine Koordinationsfunktion wahr. Sie dient der Sicherstellung der Integration einzelner Kommunikationsmaßnahmen in einem gemeinsamen gedanklichen Rahmen sowie der inhaltlichen und formalen Spezifizierung der Unternehmenskommunikation. Weiterhin erlaubt sie die Ableitung von Kommunikationsstrategien für einzelne Kommunikationsinstrumente und dient als Grundlage für die Aufstellung und Verteilung des Kommunikationsbudgets.

Das Vorgehen bei der Entwicklung einer Strategie bestimmt sich durch die Zusammenführung der ersten drei Phasen des Planungsprozesses der Integrierten Kommunikation. Als Ergebnis kann eine **Strategie der Integrierten Kommunikation** festgelegt werden, die durch die folgenden drei Kernelemente determiniert wird:

(1) Strategische Positionierung des Bezugsobjektes der Kommunikation

Die strategische Positionierung stellt das Soll-Bild dar, das ein Unternehmen bzw. das Bezugsobjekt der Kommunikation von sich vermitteln will. Sie fungiert als Oberziel der Kommunikation, zu deren Erreichung sich weitere strategische Ziele ableiten lassen. Für die strategische Positionierung ist eine Formulierung zu finden, die die Inhalte auf einem hohen Aggregationsgrad möglichst unabhängig von bestimmten Zielgruppen festlegt. Die relevanten Eigenschaften der Positionierung sind für alle Zielgruppen „auf einen Nenner“ zu bringen.

(2) Definition der kommunikativen Leitidee

Mit dem Ziel, die Inhalte der Positionierung leicht verständlich, schnell erlernbar und damit möglichst effektiv an die Zielgruppen zu transportieren, ist die strategische Positionierung in eine kommunikative Leitidee „zu übersetzen“. In ihr sind als Grundaussage die wesentlichen Merkmale eines Unternehmens (und seiner Leistungen) bzw. des Bezugsobjektes der Kommunikation enthalten. Analog zur Positionierung gilt auch die kommunikative Leitidee übergreifend für sämtliche Zielgruppen.

(3) Spezifizierung der Leitinstrumente

Die strategische Ausrichtung der Gesamtkommunikation verlangt eine klare Zuordnung von Funktionen und Aufgaben der einzelnen Kommunikationsinstrumente. Deshalb sind im Rahmen der Strategie der Integrierten Kommunikation die Leitinstrumente zu definieren sowie Hinweise auf die Bedeutung der einzelnen Kommunikationsinstrumente für die Gesamtkommunikation zu geben. Die Leitinstrumente sind dabei als zentral für die Erreichung der angestrebten strategischen Positionierung zu werten.

Die Kernelemente einer Strategie der Integrierten Kommunikation sind in Schaubild II-B-10 dargestellt. Aus diesen Kernelementen werden in einem nächsten Schritt die Regeln beziehungsweise Richtlinien für die Umsetzung der Unternehmens- und Marketingkommunikation abgeleitet. Diese Regeln sind in einem **Konzeptpapier der Integrierten Kommunikation** zusammenzufassen und haben die Aufgabe, die Zusammenhänge zwischen den strategischen Zielen, Kernbotschaften und Leitinstrumenten zu konkretisieren und umzusetzen.

Die Mitwirkung der unterschiedlichen Abteilungen ist für die Realisierung der Planungsprozesse der Integrierten Kommunikation von besonderer Bedeutung. Aus der Studie zum Stand der Integrierten Kommunikation geht hervor, dass mehrere Abteilungen in die Entwicklung eines strategischen Konzeptes eingebunden sind (Bruhn 2006, S. 44f.). Vor allem den Abteilungen Marketingkommunikation, Marketing, Public Relations sowie dem Kom-

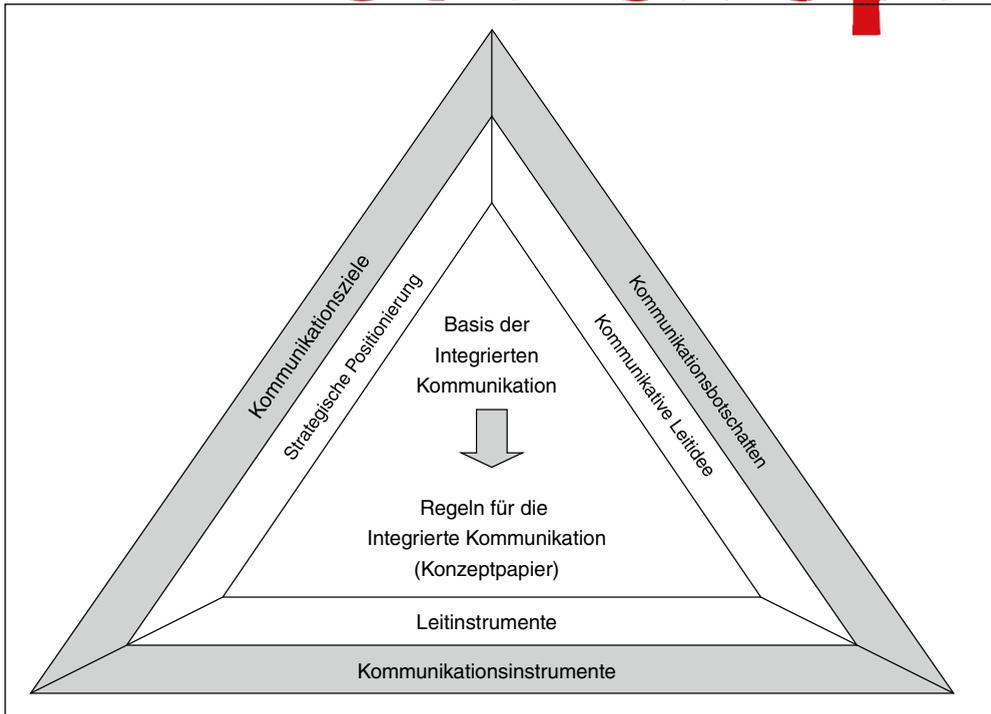


Schaubild II-B-10: Kernelemente einer Strategie der Integrierten Kommunikation (Bruhn 2009a, S. 190)

munikationsmanager und der Geschäfts- bzw. Unternehmensleitung fällt dabei eine größere Verantwortung zu. Ähnlich wie bei der Planungsverantwortung für die Integrierte Kommunikation werden auch Kommunikationsmanager soweit ihre Stellen in Unternehmen institutionalisiert sind bei einem Großteil der Unternehmen intensiv oder zumindest teilweise beteiligt, während die Personalabteilung auch im Rahmen der konzeptionellen Planung nur in geringem Umfang mit Verantwortung versehen wird. Es ist als besonders problematisch anzusehen, dass Abteilungen mit internen Kommunikationsaufgaben nicht an der strategischen Entwicklung der gesamten Kommunikation beteiligt werden. Dies unterstreicht die Gefahr der betrieblichen Praxis, die Mitarbeiterkommunikation bei der konkreten Realisierung von Kommunikationsprogrammen zu vernachlässigen. Auffällig ist bei deutschen Unternehmen eine relativ starke Einbindung externer Kommunikationsagenturen, die bei 53,1 Prozent (Schweiz: 29,7 Prozent, Österreich: 22,9 Prozent) der Unternehmen intensiv und bei 26,5 Prozent (40,6 Prozent bzw. 37,1 Prozent) teilweise beteiligt sind.

Aussagen macht die Studie auch über den Einsatz eines Konzeptes der Integrierten Kommunikation in der Praxis. So weisen 47,7 Prozent der deutschen Unternehmen, 44,5 Prozent der schweizerischen und 61 Prozent der österreichischen Unternehmen ein sorgfältig erarbeitetes Konzept der Integrierten Kommunikation auf. Erhebliche Schwierigkeiten ergeben sich jedoch bei der inhaltlichen Festlegung konkreter Kommunikationsmaßnahmen. Die Konzepte der Integrierten Kommunikation in deutschen Unternehmen weisen bezüglich des Inhaltes insbesondere folgende Merkmale auf (Bruhn 2006, S. 49 f.):

- Aufbau einer Unternehmensvision bzw. -philosophie,
- Festschreibung einer strategischen Positionierung für die Kommunikation,

- Allgemeine Festschreibung der Kommunikationsziele,
- Festlegung der Zielgruppen der Kommunikation,
- Vorgabe von Kommunikationsbotschaften.

Unterschiede im europäischen Ländervergleich bestehen dagegen kaum. Während die oben genannten Konzeptmerkmale auch für die schweizerischen Unternehmen am stärksten ausgeprägt sind, erfolgt in österreichischen Unternehmen dagegen häufiger eine Abstimmung mit den übrigen Instrumenten des Marketingmix. Hinsichtlich der inhaltlichen Konzeptmerkmale haben sich deutliche Fortschritte im Vergleich zu 1998 ergeben, was sich in einer stärkeren Ausprägung und Bedeutung der einzelnen Merkmale widerspiegelt.

Im Vergleich verfügen mehr als 80 Prozent der amerikanischen Unternehmen über eine Kommunikationsstrategie bzw. einen Kommunikationsplan, der von 60 bis 70 Prozent der Unternehmen regelmäßig überprüft und gegebenenfalls überarbeitet wird. Etwa 94 Prozent der Unternehmen erstellen Designhandbücher und verfügen zudem über ein „Mission Statement“, das weitgehend für die Kommunikationsplanung herangezogen wird. Bei der Gestaltung der Kommunikationsbotschaft achten die Unternehmen in erster Linie auf eine Abstimmung mit der Unternehmens- bzw. Produktpositionierung sowie die Konsistenz der Botschaftsinhalte untereinander (Kirchner 2001, S. 257 f.).

Neben der Entwicklung einer Kommunikationsstrategie für das Gesamtunternehmen ist für jedes Kommunikationsinstrument eine eigene Kommunikationsstrategie zu entwickeln, die die Besonderheiten im Einsatz des Instrumentes berücksichtigt. Auf der Grundlage der Bestimmung des zu bewerbenden Bezugsobjektes (Produkte, Marken usw.) ist eine **Strategie für Einzelinstrumente** nach vier Dimensionen zu konkretisieren (Meffert 2008; Bruhn 2009a):

- (1) Kommunikationsobjekt,
- (2) Kommunikationsbotschaft,
- (3) Kommunikationsmittel,
- (4) Kommunikationszielgruppe.

Die so entwickelten Kommunikationsstrategien stellen die Plattform für die Einsatzplanung der einzelnen Kommunikationsinstrumente, z. B. Mediawerbung, Sponsoring und Verkaufsförderung, dar. Um zu gewährleisten, dass sich die Strategien einzelner Kommunikationsinstrumente in die Strategie der Gesamtkommunikation einfügen, ist dabei für jede Strategiedimension im Sinne der Down-up-Planung eine Abstimmung mit den Strategieschwerpunkten auf Ebene der Gesamtkommunikation vorzunehmen. Im hier verfolgten Planungsprozess wird die Bedeutung einer solchen Abstimmung durch eine spezielle Planungsphase, die Integration der Kommunikationsstrategie in die Strategie der Integrierten Kommunikation, verdeutlicht. Auf interinstrumenteller Ebene ist in dieser Planungsphase außerdem systematisch zu prüfen, welche Möglichkeiten in Bezug auf folgende Fragestellungen bestehen:

- Die Integration durch Einbindung anderer Instrumente in die eigene Kommunikation und/oder
- Die Integration durch Einbindung der eigenen Kommunikation in andere Kommunikationsinstrumente.

Die für die Gesamtkommunikation festgelegte Strategie der Integrierte Kommunikation (Top-down-Planung) ist also durch eine instrumentespezifische Integrationsplanung (Bottom-up-Planung) zu ergänzen.

C. Konzeptpapier der Integrierten Kommunikation

1 Elemente eines Konzeptpapiers der Integrierten Kommunikation

Die Entwicklung der Strategie der Integrierten Kommunikation ist eine planerisch-konzeptionelle Aufgabe der Führungsebenen, wie z. B. der Unternehmensleitung (Geschäftsführung, Vorstand), der Marken- beziehungsweise Marketingmanager oder der Corporate Communication, um die gemeinsame Ausrichtung aller Kommunikationsaktivitäten zu ermöglichen. Auf die Planung der Integrierten Kommunikation hat im Sinne des Managementprozesses die Umsetzung der Integrierten Kommunikation zu folgen, d.h., die Strategie der Integrierten Kommunikation ist auf die Ebene der einzelnen Kommunikationsfachabteilungen „herunterzuberechnen“. Die operative Umsetzung bezieht sich dabei auf die konkrete inhaltliche Umsetzung sowie auf die organisatorische Gestaltung der Integration und schließlich auf die Schaffung der personellen Voraussetzungen für die Integrationsarbeit.

Die Strategie der Integrierten Kommunikation ist dabei dahingehend zu konkretisieren und inhaltlich auszugestalten, dass es in der täglichen und praktischen Kommunikationsarbeit Verwendung finden kann. Hier empfiehlt es sich, die wesentlichen inhaltlichen Vorgaben in Form eines „**Konzeptpapiers**“ zu dokumentieren. Dieses Konzeptpapier ist für alle Beteiligten verbindlich und maßgebend für die eigene Arbeit. Da es sich um inhaltliche und formale Vorgaben handelt, hat das Konzeptpapier den Charakter von Richtlinien beziehungsweise Regeln, die das Thema der Integrierten Kommunikation zu einem „greifbaren“ Gegenstand für alle an der Kommunikationsarbeit Beteiligten macht.

Ein Konzeptpapier für die integrierte Kommunikationsarbeit umfasst dabei im Wesentlichen drei Teilelemente, die in Schaubild II-C-1 wiedergegeben sind.

Im Rahmen des **Strategiepapiers** sind die Ergebnisse der strategischen Überlegungen auf der Ebene des Gesamtunternehmens wiedergegeben. Hier ist die Strategie der Integrierten Kommunikation in Form von „Strategiegrundsätzen der Unternehmens- und Marketingkommunikation“ zu konkretisieren. Dazu zählen genaue inhaltliche Aussagen über die strategische Positionierung des Unternehmens, die kommunikative Leitidee und die Bedeutung von kommunikativen Leitinstrumenten.

Die **Kommunikationsregeln** werden auf der Grundlage des Strategiepapiers entwickelt, sind aber im Vergleich wesentlich umfangreicher und konkreter zu gestalten. Mittels der Kommunikationsregeln werden die Vorgaben des Strategiepapiers in Richtlinien für die tägliche Kommunikationsarbeit der Kommunikationsfachabteilungen übertragen. Sie enthalten genaue Aussagen über die kommunikative Positionierung und die Kommunikationsziele des Unternehmens (Zielplattform), die Formulierung der zentralen Kommunikationsbotschaften (Botschaftsplattform) sowie Vorgaben für den Einsatz der verschiedenen Kommunikationsinstrumente und -mittel (Instrumentenplattform).

Schließlich dienen die **Organisationsregeln** dazu, die genauen Ablaufprozesse in der Kommunikation zu strukturieren und zu formalisieren. Neben der Verantwortungszuweisung für die Integrierte Kommunikation sind hier insbesondere die Informationsprozesse sowie die Zusammenarbeit und die Austauschbeziehungen zwischen Kommunikationsfachabtei-

I. STRATEGIEPAPIER
1. Strategie der Integrierten Kommunikation Formulierung der strategischen Positionierung, kommunikativen Leitidee und Leitinstrumente für die Gesamtkommunikation
II. KOMMUNIKATIONSREGELN
2. Zielplattform Formulierung der strategischen Positionierung, der Zielgruppen- und Maßnahmenziele der Kommunikation
3. Botschaftsplattform Formulierung der kommunikativen Leitidee, Kern- und Einzelaussagen für die Kommunikation (Aussagen- und Argumentationssystem)
4. Instrumenteplattform Festlegung der Leitinstrumente und Gestaltungsprinzipien der Kommunikation, der weiteren, unterstützenden Kommunikationsinstrumente und -mittel
III. ORGANISATIONSREGELN
5. Regeln der Zusammenarbeit Formulierung der aufbau- und ablauforganisatorischen Prozesse für die Zusammenarbeit zwischen zentralen und dezentralen Kommunikationsabteilungen

Schaubild II-C-1: Elemente eines Konzeptpapiers der Integrierten Kommunikation (Bruhn 2009a, S. 200)

lungen zu regeln. Die Organisationsregeln haben dabei auf die jeweilig bestehende Organisationsstruktur eines Unternehmens Rücksicht zu nehmen.

Da die Kommunikationsregeln im Vergleich zum Strategiepapier die konkreten Vorgaben und Handlungsanweisungen für die Realisierung einer Integrierten Kommunikation enthalten, wird im Folgenden auf die einzelnen Bestandteile der Kommunikationsregeln näher eingegangen.

2 Integration der Kommunikationsziele durch die Schaffung einer Zielplattform

2.1 Formulierung einer strategischen Positionierung als Ausgangspunkt der Integration

Im Rahmen der **Zielplattform** der Integrierten Kommunikation sind die strategische Positionierung sowie die Zwischen- und Einzelziele der Kommunikation zu formulieren. Von zentraler Bedeutung ist zunächst die **strategische Positionierung**, die die übergeordnete Zielsetzung der gesamten Unternehmenskommunikation darstellt und somit den Ausgangspunkt für die Formulierung und die Integration der Kommunikationsziele bildet. Sie orientiert sich an der Unternehmens- beziehungsweise Markenstrategie, insbesondere an der Art der Marktbearbeitung. Aus ihr ist abzuleiten, wie das Unternehmen aufgrund seiner Marktstellung von seinen zentralen Zielgruppen mittel- bis langfristig im Konkurrenzvergleich gesehen werden möchte. Die strategische Positionierung ist somit markt- und zukunftsgerichtet (z. B. Positionierung als Qualitätsführer, als international erfolgreicher Konzern, als Nischenanbieter). Sie stellt das Oberziel in der Kommunikation dar und ist unabhängig von einzelnen Ziel-

gruppen zu formulieren, damit sie Gültigkeit für die gesamte Unternehmens- und Marketingkommunikation haben kann. In ihrer Funktion als integrative Klammer für die gesamte Unternehmens- und Marketingkommunikation ist die strategische Positionierung bei allen nachgelagerten Kommunikationsentscheidungen zu beachten und einzuhalten.

Für die Formulierung einer strategischen Positionierung gibt es weder in der Wissenschaft noch in der Kommunikationspraxis verbindliche oder eindeutige Lösungsvorschläge. Zudem konzentrierte sich die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Positionierungsproblematik bislang primär auf Produkte; die Positionierung von Unternehmen wurde nur vereinzelt behandelt (*Theis* 1992, S. 30; *Trommsdorff* 2008, S. 341 ff.; *Werani* 2009, S. 115 ff.). Diese Aufgabe der Positionierung verlangt, ausgehend von einer umfassenden Stärken- und Schwächenanalyse des Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz, sowohl analytisch-methodische als auch kreative Arbeit. Folgende Anforderungen an eine strategischen Positionierung sind bei diesem Vorgehen zu beachten (vgl. dazu *Bednarczuk* 1990, S. 191 f.; *Ries* 1992, S. 5; *Vilmar* 1992, S. 31; *Wilson* 1992, S. 25; *Benölken/Greipel* 2004, S. 8; *Kroeber-Riel/Esch* 2009, S. 51 ff.; *Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein* 2009, S. 273.):

- Relevanz,
- Konzentration,
- Diskriminierungsfähigkeit,
- Zukunftsorientierung,
- Flexibilität,
- Kontinuität,
- Operationalisierbarkeit.

Zunächst ist das Kriterium der **Relevanz** von Bedeutung, d. h. die Merkmale, die zur Bestimmung der Positionierung genutzt werden, sind aus Kundensicht als wichtig wahrzunehmen. Auch darf sich eine Positionierung nur auf wenige und wichtige Merkmale **konzentrieren**, damit sie operationalisiert werden kann und von den Zielgruppen wahrnehmbar ist. Im Sinne einer **Diskriminierungsfähigkeit** ist es notwendig, dass die für die Positionierung herangezogenen Merkmale in der Lage sind, sich von der Konkurrenz dauerhaft abzuheben, d. h. es sind nicht dieselben Positionierungsmerkmale zu nutzen, und es sind einzigartige beziehungsweise nur schwer kopierbare Positionierungsmerkmale auszuwählen. Eine strategische Positionierung hat weiterhin langfristiger Natur zu sein, d. h. ihre Gültigkeit ist auch bei sich verändernden Marketingstrategien sicherzustellen. Neben dieser **Zukunftsorientierung** ist sowohl die **Flexibilität** als auch die **Kontinuität** einer strategischen Positionierung angesprochen, d. h. die Fähigkeit, sich veränderten Umweltbedingungen anzupassen (Flexibilitätskomponente), ohne jedoch den Positionierungskern zu verändern (Kontinuitätskomponente). Schließlich ist eine strategische Positionierung trotz eines hohen Abstraktionsgrades von Zielgruppen oder einzelnen Produkten so zu formulieren, dass sie für die tägliche Arbeit **operationalisierbar**, d. h. in konkrete Kommunikationsbotschaften umsetzbar, ist.

Beispiel: Positionierung der Hochtief AG

Der Baukonzern verfolgt derzeit folgende Positionierung: „*Hochtief* ist ein internationaler Baudienstleister“. Für komplexe Projekte aller Art bieten wir eine Leistungspalette, die von Entwicklung und Bau über Dienstleistungen bis hin zu Konzessionen und Betrieb reicht. Durch unser globales Netzwerk sind wir auf allen wichtigen Märkten der Welt präsent. Wir wirtschaften nachhaltig und übernehmen Verantwortung. Wir sind ein verlässlicher, vertrauenswürdiger Partner. Auf Basis höchster Qualifikation schaffen wir mit unseren Mitarbeitern Werte für Kunden und Aktionäre. Aus seiner Kernkompetenz Bauen heraus erweitert *Hochtief* mit vielfältigen innovativen Lösungen, dem Konzessionsgeschäft und spezialisierten Dienstleistungen systematisch seine Angebotspalette“ (*Hochtief AG* 2009).

Die Definition einer strategischen Positionierung kann mit Hilfe unterschiedlicher methodischer Hilfsmittel, z. B. multivariater Analyseverfahren, unterstützt werden. Weiterhin bietet sich die Nutzung unterschiedlicher Positionierungsverfahren an (vgl. für einen Überblick Trommsdorff 2008, S. 887 ff.). Diese Positionierungsverfahren dienen in erster Linie dazu, eine Ist-Positionierung in einem zweidimensionalen Wahrnehmungsraum vorzunehmen, aus der dann die entsprechend zukunftsgerichtete Soll-Positionierung abgeleitet werden kann. Ausschlaggebend ist dabei, schrittweise die Diskrepanzen in den Wahrnehmungsräumen aus Markt-, Kunden- und Konkurrenzseite zu ermitteln, um dann unter Berücksichtigung der objektiven Stärken- und Schwächen des Unternehmens eine zukunftsgerichtete Positionierung abzuleiten (vgl. zu den einzelnen Schritten der Positionierung Bruhn 2009a, S. 203 ff.). Im Ergebnis hat die strategische Positionierung in der Kommunikation die Kernkompetenz des Unternehmens markt- und zukunftsbezogen widerzuspiegeln.

Die strategische Positionierung stellt das oberste Ziel in der Unternehmens- und Marketingkommunikation dar, dessen Erreichung durch sämtliche Kommunikationsaktivitäten zu unterstützen ist. Um dies zu erreichen, ist das Oberziel in Form von Zwischen- und Einzelzielen zu konkretisieren. Es ist daher die Aufgabe, ein System von Kommunikationszielen zu schaffen, das mit Hilfe der Hierarchisierung die Konkretisierung von Zielen für unterschiedliche Ebenen zu realisieren hilft.

2.2 Hierarchisierung von Kommunikationszielen

Die strategische Positionierung ist der Ausgangspunkt für die Entwicklung eines Systems von Kommunikationszielen. Die weitere Vorgehensweise ist im Wesentlichen dadurch gekennzeichnet, dass eine **Hierarchisierung von Kommunikationszielen** vorgenommen wird, um das Oberziel der strategischen Positionierung auf der Ebene der Kommunikationsinstrumente in Zielformulierungen umsetzen zu können. In Schaubild II-C-2 sind die unterschiedlichen Hierarchiestufen angegeben.

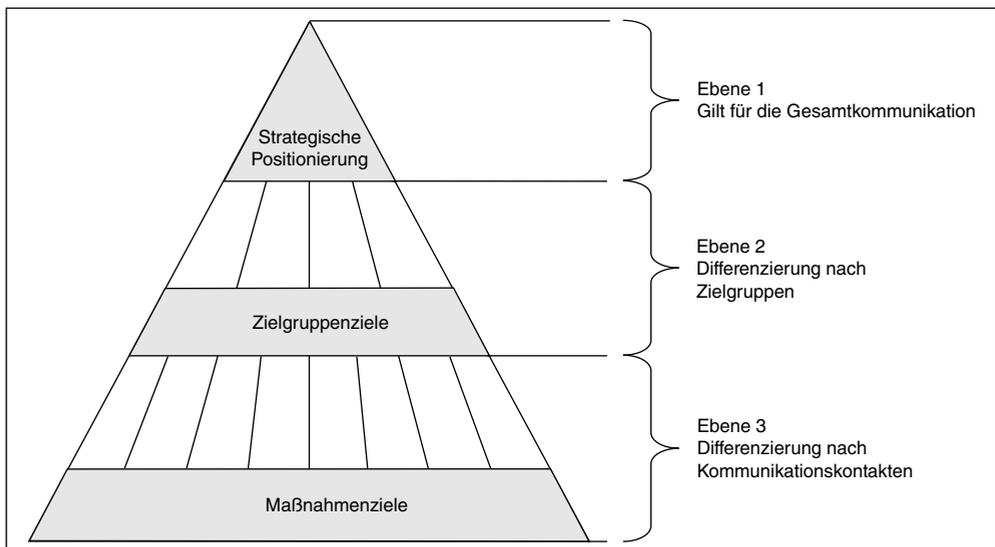


Schaubild II-C-2: Hierarchie von Kommunikationszielen im Rahmen der Zielplattform (Bruhn 2009a, S. 208)