

Kommunikationspolitik

Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen

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.

6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Kommunikationspolitik – Bruhn

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

Thematische Gliederung:

Marketing, Handelsmanagement – Marketing, Medien und Handel – Marketing, Medien und Handel

Verlag Franz Vahlen München 2010

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 3780 5

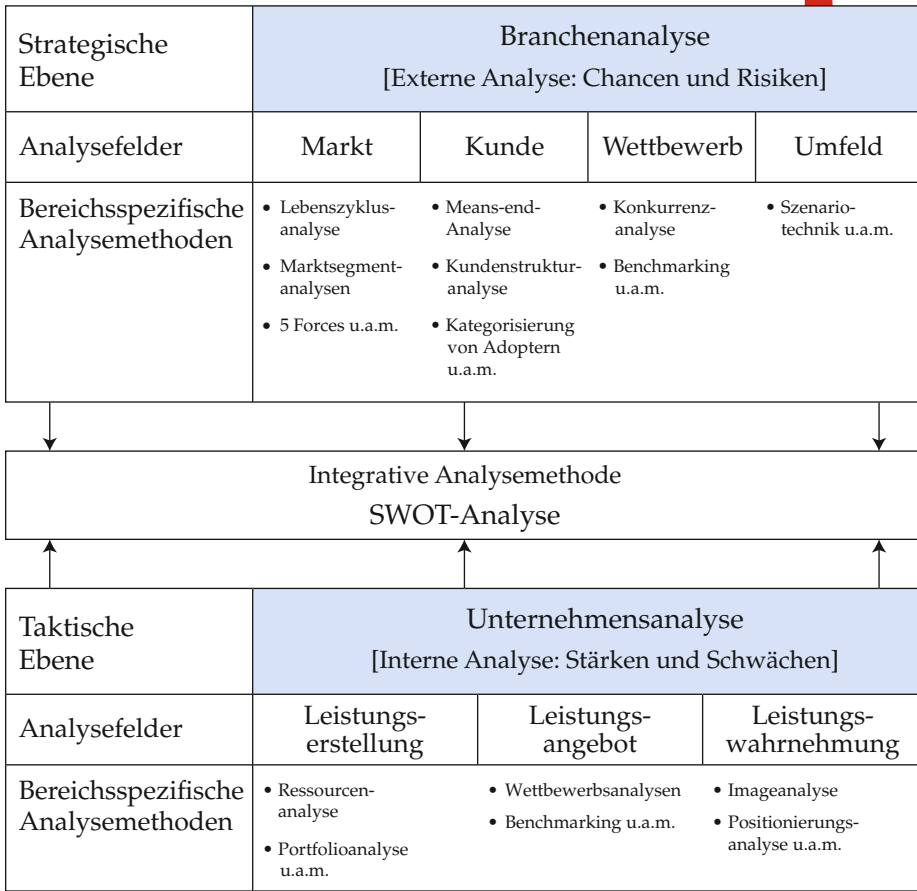


Schaubild 4-1: Überblick über Analysefelder und ausgewählte Methoden der kommunikationsbezogenen Situationsanalyse

mensinterne Perspektive) und Chancen-Risiken-Analyse (unternehmensexterne Perspektive) auf (Simon/Gathen 2002, S. 214).

Bei der Unternehmensanalyse, d. h. der **Stärken-Schwächen-Analyse**, werden die spezifischen kommunikationsbezogenen Ressourcen des Unternehmens mit jenen der Wettbewerber verglichen und bewertet. Bei dieser internen Analyse handelt es sich vorwiegend um die **Leistungsanalyse eines Unternehmens**. Um eine systematische und umfassende interne Analyse der kommunikationsbezogenen Stärken und Schwächen eines Unternehmens vorzunehmen, ist eine Stärken-Schwächen-Analyse in den folgenden drei Kategorien durchzuführen:

- (1) Analyse der Leistungserstellung,
- (2) Analyse des Leistungsangebotes,
- (3) Analyse der Leistungswahrnehmung.

Bei der Analyse der **Leistungserstellung** werden die zur Verfügung stehenden internen Ressourcen eines Unternehmens zur Erstellung kommunikativer Aktivi-

täten ermittelt. Hierunter fallen beispielsweise die Ressourcenanalyse, die Portfolioanalyse und das Prozessmanagement. Die Analyse des **Leistungsangebotes** stellt die Beurteilung der Leistungen aus Sicht des Unternehmens dar, die ein Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz am Markt bietet. Die Analyse des gesamten Produkt-/Leistungsportfolios eines Unternehmens, die Positionierungsanalyse der Produkte/Leistungen sowie Untersuchungen zum Preis-Leistungs-Verhältnis sind dieser Stelle zuzuordnen. Die Analyse der **Leistungswahrnehmung** spiegelt das subjektive Empfinden des Leistungsangebotes aus Sicht der Kunden wider. Dabei geht es beispielsweise um die Ermittlung einer Unique Communication Proposition, die Imageanalyse u. a. m. Die zur Informationsgewinnung unterschiedlichen Analyseinstrumente innerhalb der jeweiligen Analysebereiche werden in Abschnitt 4.2.3 näher erläutert. Zur Erfassung der Stärken und Schwächen eines Unternehmens verwendet man im Allgemeinen so genannte Checklisten oder Scoring-Modelle (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 428 ff.; Homburg/Krohmer 2009, S. 583 f.). Eine Checkliste z. B. enthält diejenigen Kriterien, die für den Erfolg bzw. Misserfolg eines Unternehmens besondere Bedeutung haben. Diese Kriterien werden jeweils danach beurteilt, ob es für das eigene Unternehmen eine Stärke oder eine Schwäche darstellt, jeweils unter Bezugnahme der Leistung der stärksten Wettbewerber. Übersichtlicher ist jedoch die grafische Darstellung der gewonnenen Informationen mit Hilfe eines Stärken-Schwächen-Profiles (Simon/Gathen 2002, S. 217). Im Vergleich zur Checkliste berücksichtigt das Scoring-Modell zusätzlich den Grad der Stärke oder Schwäche sowie einzelne Gewichtungsfaktoren (Scharf/Schubert/Hehn 2009, S. 28 ff.).

Während sich die Stärken-Schwächen-Analyse auf unternehmensinterne Faktoren bezieht, richtet sich der Blickwinkel bei der **Chancen-Risiken-Analyse** auf die Unternehmensumwelt. Aufgabe ist es, das externe Umfeld des Unternehmens auf Anzeichen einer Bedrohung der gegenwärtigen kommunikativen Aktivitäten und hinsichtlich neuer Chancen zu untersuchen (beispielsweise Möglichkeiten kommunikativer Positionierungen durch Trends im Konsumentenverhalten oder kommunikative Einschränkungen durch Entwicklungen des rechtlichen sowie politischen Umfeldes). Somit sind im Rahmen der Chancen-Risiken-Analyse die für den Kommunikationserfolg relevanten **marktlichen und generellen Umweltfaktoren** zu identifizieren und hinsichtlich der Chancen und Risiken zu bewerten. Hierzu sind Entwicklungen in der Makro- und Mikroumwelt des Unternehmens zu analysieren. Für die Beurteilung der externen Kommunikationssituation empfiehlt es sich, eine Analyse in den folgenden Feldern durchzuführen:

- (1) Marktsituation im Hinblick auf
 - Relevanter Markt,
 - Marktsegmente,
 - Marktstruktur,
 - Marktteilnehmer,
- (2) Kundensituation,
- (3) Wettbewerbssituation,
- (4) Generelle bzw. globale Umfeldsituation.

Im Einzelfall ist zu prüfen, ob noch zusätzliche Bereiche mit einzubeziehen sind und wie die einzelnen Bereiche im Rahmen der Situationsanalyse zu gewichten

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 2009, S. 108 ff.).

		Erfolgswahrscheinlichkeit	
		Groß	Gering
Attraktivität	Groß	1	2
	Gering	3	4

Schaubild 4-2: Chancen-Matrix (Kotler/Keller 2009, S. 109)

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 (Panagiotou 2003, S. 8 ff.). Auf Basis der Gegenüberstellung der Ergebnisse der internen und externen Analysen kann eine strukturierte Entwicklung von Kommunikationsstrategien stattfinden (Homburg/Krohmer 2009, S. 503).

	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, Kontaktabbauungsproblem, Kundenbindungsproblem usw. handeln.

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 Nutzererwartungen der Kunden? • Gelingt es der Kommunikation in ausreichendem Maße, Problembewusstsein bzw. produktbezogene Bedürfnisse zu schaffen? • Verfügt das Unternehmen bzw. die Marke über einklares 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

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. 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/Bliemel 2007, S. 111). Die externe Analyse 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* 2009, 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, S. 37 f.). Welche Kriterien zur Abgrenzung des Marktes heranzuziehen sind, wird in der Wissenschaft kontrovers diskutiert (*Nieschlag/Dichtl/Hörschgen* 2002, S. 85 ff.; *Backhaus/Voeth* 2009, S. 125 ff.; *Steffenhagen* 2008, S. 38 ff.). 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

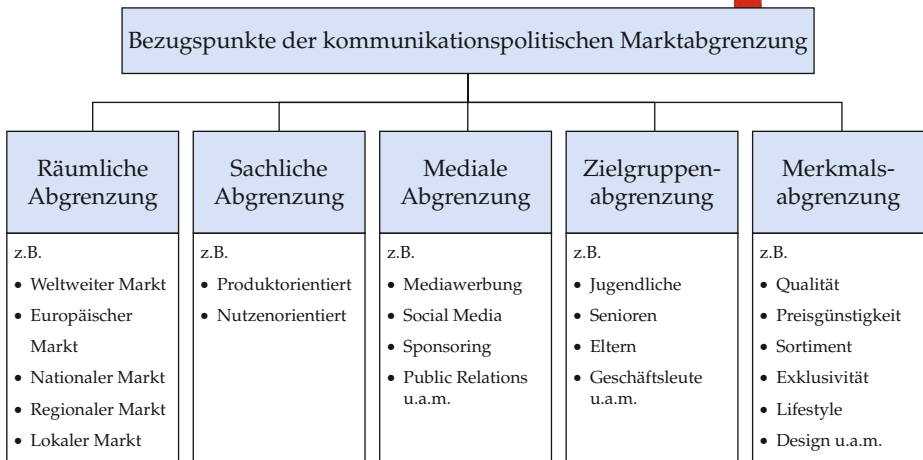


Schaubild 4-5: Bezugspunkte einer kommunikationspolitischen Marktabgrenzung

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 2009, S. 126*). 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. 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 vorhan-