

JOSSELIN ASSOVIÉ

**"DIE A4-STRATEGIE: EIN  
KOMMUNIKATIONSKONZEPT FÜR KLEINE  
UND MITTLERE  
UNTERNEHMEN"**

DISSERTATION

zur Erlangung des akademischen Grades

Doktor der Medienwissenschaft

(Dr. phil.)

vorgelegt im Fachbereich II,

Medienwissenschaft,

Universität Trier

Im Februar 2018

Erster Gutachter: Prof. Dr. Martin Loiperdinger, Universität Trier

Zweite Gutachterin: Prof. Dr. Annette Deeken, Universität Trier

## VORWORT

Die vorliegende Untersuchung wurde vom Fachbereich Medienwissenschaft der Universität Trier im Wintersemester 2018 als Dissertation angenommen.

Über die Jahre der Entstehung dieser Arbeit habe ich viel Unterstützung erfahren, wofür ich an dieser Stelle aufrichtig danken möchte:

Mein ewiger Dank gebührt der Heiligen Mutter Gottes, die liebevoll und mit Geduld mein Leben steuert.

Als Zeichen meiner tiefen Dankbarkeit widme ich diese Arbeit meinem Doktorvater Prof. Dr. Klaus Arnold, der mich bei der Verwirklichung dieser Arbeit mit großem Rat unterstützt hat. Er nahm sich stets Zeit für meine Anliegen und die Betreuung meiner Arbeit. Leider dürfte er den Abschluss dieser Arbeit nicht mehr miterleben. Ein herzlicher Dank gilt auch seiner Frau Antje Eichler, die mich mit Rat und Tat unterstützt hat.

Mein ganz besonderer Dank gilt meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Martin Loiperdinger für die überaus großzügige Unterstützung und die wertvollen Vorschläge. Gleichsam herzlich möchte ich mich auch bei Frau Prof. Dr. Annette Deeken für die Übernahme des Zweitgutachtens und für ihre Untersetzung bedanken.

Mein herzlicher Dank gilt Herrn Prof. Dr. Waldemar Vogelgesang, Dr. Nikolaus Ruge, Dr. Fausto Ravidia sowie Dr. Michael Harnischmacher und Dr. Norbert Neuhaus, die mich nicht nur während des Studiums und der Promotion stets ermutigt haben, nicht aufzugeben sondern mir auch in jeglicher Hinsicht bedingungslos zur Seite standen.

Weiterhin danke ich herzlich Dr. Bert Hallerbach und Herr Eberhard Biehl für die maßgebliche Unterstützung und die Zusammenarbeit während der empirischen Forschung in T.I.P Biehl und Partner.

Auch meiner Familie und meinen Freunden danke ich vom ganzen Herzen.

Trier, im Juni 2018

Josselin Assovié

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einführung</b> .....	6
-------------------------	---

## **Teil I:** *Die Entwicklung und Abgrenzung von Werbung und Public Relations*

<b>1. Die Entwicklung der Kommunikationsstrategie am Beispiel von Werbung und Public Relations</b> .....	10
1.1 Ursprünge und Entwicklung von Werbung und Public Relations .....	10
1.2 Der Wandel der Werbung und der Public Relations im Spiegel der Gesellschaft .....	12
1.2.1 Der Ausrufer .....	12
1.2.2 Die Trommel .....	14
1.2.3 Der Griot .....	15
1.3 Werbung .....	19
1.3.1 Von der Reklame zur Werbung: Etymologie.....	19
1.3.2 Die Werbung aus wissenschaftlicher Sicht.....	21
1.4 Public Relations (PR) .....	24
1.4.1 Die Bedeutung der Public Relations .....	24
1.4.1.1 Die externe PR .....	25
1.4.1.2 Die interne PR .....	26
1.4.1.3 Die Multiplikatoren-PR .....	27
1.4.2 Die Public Relations aus wissenschaftlicher Sicht .....	27
1.5 Abgrenzung zwischen PR und Werbung .....	30
1.5.1 Hierarchiedimension .....	31
1.5.2 Konzeptiondimension .....	32
1.5.3 Strategiedimension .....	33
1.5.4 Ressourcendimension .....	34
1.5.5 Funktionsdimension .....	34

## **Teil II:** *Die Problematik der Kommunikationsstrategie bei Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMUs)*

<b>2. Kommunikationsstrategie in KMU: Die Problematik.....</b>	<b>37</b>
2.1 Definition und Abgrenzung von KMU .....	37
2.2 Charakterisierungsvergleiche der Betriebstypen von KMU und Großbetrieb .....	39

2.3 Besonderheiten von Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU) .....	44
2.4 Alternative Kommunikationsformen für KMU .....	46
2.4.1 Online Kommunikation .....	47
2.4.1.1 Das Web 1.0 und Web 2.0 .....	47
2.4.1.2 Das Web 3.0 oder Semantic Web .....	48
2.4.1.3 Das Soziale Netzwerk .....	50
2.4.2 Kostengünstige Kommunikationsformen .....	52
2.4.2.1 Guerilla Marketing .....	52
2.4.2.2 Street Marketing .....	53
2.4.2.3 Viral-Buzz-Virus-Marketing .....	53
2.4.3 Strategische Kommunikationsformen .....	55
2.4.3.1 Ambush Marketing .....	55
2.4.3.2 Mäzenatentum und Sponsoring .....	56
2.4.3.3 Co-Branding .....	57
2.4.3.4 Placement .....	60
2.5 Die Analyse der Problematik der Kommunikationsstrategie bei KMU .....	62

**Teil III:** *Kommunikationskonzepte, -modelle und Theorien: Stand der Forschung*

<b>3. Kommunikationskonzept, -modell und –theorie .....</b>	<b>65</b>
3.1 Definitionen .....	65
3.2 Was macht ein gutes Konzept, Modell bzw. eine gute Theorie aus? .....	66
3.3 Wieso ein neues Kommunikationskonzept? .....	68
3.4 Die Notwendigkeit einer anderen Heran- und Vorgehensweise: die subtile Wirkung .....	78

**Teil IV:** *Die Entwicklung eines Kommunikationskonzeptes als Lösungsalternative für die Problematik*

<b>4. Die A4-Strategie .....</b>	<b>84</b>
4.1 Die Definition der A4-Strategie .....	84
4.2 Die Definition des Konzeptes .....	84
4.2.1 Ein strategisch-methodisches Konzept .....	85
4.2.2 Ein integriertes und taktisches Kommunikationskonzept .....	85
4.2.3 Ein prozessorientiertes Konzept .....	86

4.3 Die Komponenten der A4-Strategie .....	87
4.3.1 Zielgruppenfestlegung .....	87
4.3.1.1 Der erste Schritt: Die Situationsanalyse .....	87
4.3.1.2 Der zweite Schritt: Segmentierung nach Verhaltensanalyse .....	89
4.3.2 Konzeption der Strategie .....	100
4.3.3 Akquisition und Betreuung .....	102
4.4 Die A4-Strategie und die gesellschaftliche Ethik .....	105

**Teil V: Die Auswahl der Kommunikationsinstrumente**

<b>5 Die Informationskanäle und Rezeptionsbedingungen: .....</b>	<b>108</b>
5.1 Die Werbestrategie .....	109
5.2 Der Kommunikationsprozess .....	111
5.3 Die Informationskanäle .....	112
5.4 Die Rezeptionsbedingungen unter dem kulturellen Aspekt .....	115
5.4.1 Die Problematik der interkulturellen Verflechtungen: am Beispiel von Deutschland, Frankreich .....	115
5.4.2 Der kulturelle Aspekt der Kommunikationsstrategie im betrieblichen Ablauf .....	119

**Teil VI: Die empirische Forschung: Einführung der A4-Strategie im betrieblichen Kontext**

<b>6. Die A4-Strategie im betrieblichen Ablauf .....</b>	<b>123</b>
6.1 Der Entscheidungsprozess im betrieblichen Ablauf .....	123
6.2 Die Widerstände bei der Akzeptanz von Neuerungen .....	126
6.3. Die Problematik und Auswahl der Erfolgsmessung .....	128
6.4 Die A4-Strategie am Beispiel von T.I.P. Biehl und Partner .....	132
6.4.1 Präsentation des Unternehmens: T.I.P. Biehl und Partner .....	132
6.4.2 Durchführung des Konzeptes .....	135
6.4.2.1 Die Situationsanalyse .....	135
6.4.2.2 Die Anpassung der A4-Strategie.....	154
<b>Zusammenfassung und Fazit .....</b>	<b>176</b>
Literaturverzeichnis .....	182
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....	191
Abkürzungsverzeichnis und Glossar .....	193

## **Einführung**

Kommunizieren ist ein menschliches Grundbedürfnis und eine soziale Notwendigkeit, sei es im alltäglichen Leben oder in spezifischen Situationen wie z.B. am Arbeitsplatz und im Unternehmen, da letztlich auch Unternehmen nichts anderes sind als ein Zusammenspiel von Menschen, die miteinander kommunizieren und zusammenarbeiten. Unternehmen funktionieren somit nach dem Grundprinzip des Austausches sowohl intern als auch extern mit ihrer Umwelt. Wie Hofbauer und Hohenleitner (2005: 5) bemerken: „Die Marketing-Kommunikation stellt eine Art Bindungsglied zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden dar und trägt dazu bei, dass durch eine erfolgreiche Interaktion zwischen diesen Partnern sowohl ein Unternehmenswert als auch ein Kundenwert generiert wird.“ Demnach ist die Kommunikation eine Komponente, die bei jeglicher Unternehmensstrategie in den Blick genommen werden muss. Im Laufe der Entwicklung hat sich die Werbung als ein Hauptinstrument der Marketingkommunikation herausgebildet. Vor allem infolge neuer Technologien und insbesondere der Einführung des Internets und der Globalisierung erweitert sich die geographische Reichweite aller Unternehmensaktivitäten und damit die potentiellen Absatz- und Beschaffungsmärkte eines Unternehmens. Die Medienlandschaft wie auch die Kommunikationsmittel selbst entwickeln sich rasch und permanent. Manche bewährten Kommunikationsstrategien und Werbeaktionen erscheinen heutzutage als altmodisch und rückständig.

So stehen die Kommunikationsakteure, angesichts dieser raschen Entwicklung und des gesellschaftlichen Wandels, stets vor neuen Herausforderungen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die alten Strategien sind anpassungsbedürftig: „Jedes Zeitalter unternimmt den Versuch, die für die Lösung seiner spezifischen Probleme geeigneten Denkvorstellungen und Techniken zu entwickeln.“ (Ulrich/Krieg 1973: 11). Ähnliches sagen auch Fritz und Jucker (2000: 1), dass es nämlich bei der Entwicklung insbesondere im Bereich der Medien deutlich wird, wie Innovationen neue kommunikative Aufgaben stellen und Probleme verursachen, die bewältigt werden müssen. Wie Winkelmann (2000: 160) bemerkt: „Werbung ist nicht gleich Werbung“. Die Anpassung und die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie erfordert eine strukturierte und taktische Vorgehensweise, die je nach Unternehmen unterschiedlich gestaltet werden kann. Dieses professionelle und strategische Betreiben der Unternehmenskommunikation war früher ausschließlich Sache der großen multinationalen Konzerne. Sie diente von Anfang an dazu, Umsatz und Gewinn zu steigern. Zwar hat das Aufkommen des Internets grundsätzlich die Hindernisse für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in der strategischen Kommunikationswelt gemindert. Dennoch bleiben einige

traditionelle Medien nach wie vor außerhalb ihrer finanziellen Reichweite. Mit derselben Begründung (mangelnde finanzielle Ressourcen) verzichten viele KMUs auch heute noch auf eine systematische, ausgefeilte Kommunikationspolitik. Eine Problematik entsteht, wenn die Dienstleistung von externem – und damit zumeist teurem – Fachpersonal durchgeführt werden muss. So sind die Kleinen und Mittleren Unternehmen gezwungen, nur entsprechende Kommunikationsmethoden bzw. Kommunikationsinstrumente auszusuchen, die zu ihrem geringen Budget passen. Dadurch fehlt natürlich die Möglichkeit, eine optimale Entscheidung zu treffen. Meistens beruhen ihre Entscheidungen nicht auf einer umfangreichen und aufwendigen Sichtung der verschiedenen Möglichkeiten, sondern auf spontanen Überlegungen. Zusätzlich zum Mangel an Alternativen ist dann letzten Endes festzustellen, dass das Budget eine immer wichtigere Rolle spielt und als eine wiederkehrende Hürde für viele Unternehmen insbesondere für die KMUs hervortritt. Das Budget erweist sich letztlich sozusagen als der *Sockel* jedes Kommunikationsprojektes.

Angesichts dieser Feststellung können wir uns fragen:

- \* Welche Kommunikationsmöglichkeiten stehen Kleinen und Mittleren Unternehmen zur Verfügung, wenn sie oft mit dem starken Wettbewerb, der durch die Globalisierung und offenen Märkten entsteht, konfrontiert werden?
- \* Gibt es eine Kommunikationsstrategie bzw. eine methodische Herangehensweise und Vorgehensweise, die für jede Unternehmensform zugänglich sein kann, unabhängig von ihrer Unternehmensgröße?
- \* Wie können sich die Kleinen und Mittleren Unternehmen angesichts geringer finanzieller Mittel optimal für eine Kommunikationsstrategie und Kommunikationsinstrumente entscheiden?

Die zunehmende Komplexität, die sich im Zusammenspiel von technologischen Entwicklungen und offenen Märkten ergeben, stellen in der Tat neue Herausforderungen für die Unternehmen dar, insbesondere hinsichtlich der Unternehmenskommunikation.

Wie Meffert u.a. (2012) bestätigen, haben sich die Absatzgebiete vieler Unternehmen auf internationaler Ebene erweitert und der Fortschritt medialer Technologien die Auswahl an Kommunikationsinstrumenten wesentlich vergrößert mit der Folge, dass sich die Ansprache von Zielgruppen erheblich komplexer darstellt (Meffert u.a. 2012: 606).

Bei der Formulierung einer effizienten Kommunikationsstrategie und der Auswahl optimaler Kommunikationsinstrumente für die Kundenakquisition neigen viele Unternehmen dazu, ihre Bemühungen auf die Gewinnung neuer Kunden zu konzentrieren, die bestehenden werden dabei manchmal vernachlässigt, da sie in der Regel als bereits „gesichert“ wahrgenommen

werden. Bleibt aber die bestehende Kundschaft in der Kommunikationspolitik unberücksichtigt, könnte dies auf Dauer zu Verlusten führen. Umgekehrt erweist sich eine effiziente Betreuung der Kundschaft als ein Gewinn für das Unternehmen: „Ein Kunde, der enttäuscht wurde, erzählt das mindestens zehn anderen. Der zufriedene Kunde spricht mit ungefähr drei Personen darüber“ (O’Shaughnessy 1987: 178).

Darüber nachzudenken, ob es in der modernen Medienlandschaft optimale und effiziente Kommunikationsstrategien gibt, deren Erfolg nicht von der Höhe des Budgets abhängig ist und die gleichzeitig eine hohe Kundenbindung bewirken und eine effiziente Auswahl der Kommunikationsinstrumente sichert, ist gerade für KMUs von besonderer Bedeutung, die sich in einem komplexen und globalisierten Marktumfeld bewegen. Die Marketingkommunikation ist nicht nur ein unvermeidliches Werkzeug, um die Verkaufszahlen zu steigern. Sie bedarf heutzutage auch einer durchdachten Strategie: „Die Kommunikation versucht in ihren verschiedenen Ausgestaltungen Informationen über ein Produkt zu übermitteln und Beziehungen zu gestalten, um dadurch Bekanntheit und Image zu generieren sowie Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bei bestimmten Adressaten zu schaffen bzw. zu festigen.“ (Hofbauer/Hohenleitner 2005: 7).

Bei der Diskussion über optimale Kommunikationskonzepte werden zwei Hauptaspekte im Rahmen dieser Arbeit in Betracht gezogen: der theoretische und der empirisch-methodische Blickwinkel. Um explizit auf den Punkt kommen zu können, wird die Entwicklung der Kommunikationsstrategien zuerst allgemein dargestellt und dabei insbesondere auf die zwei Hauptkommunikationsinstrumente, nämlich Werbung und Public Relations, eingegangen. Hierbei werden ihr Ursprung, ihre Bedeutung und ihre Entwicklung im Laufe der Zeit thematisiert und danach die beiden Instrumente in einem analytischen Vergleich voneinander abgegrenzt. Anschließend wird die Problematik der Kommunikationsmöglichkeiten für KMUs angesichts des Aufkommens des Internets, der Globalisierung und der offenen Märkten thematisiert. Vor diesem Hintergrund werden einige wirkungsvolle strategische Kommunikationsformen präsentiert. Danach werden einige vorhandene Theorien diskutiert und die Stichhaltigkeit eines neuen Kommunikationskonzepts bzw. einer neuen Vorgehensweise hervorgehoben. Anschließend wird ein auf die Belange der KMU konzentriertes Kommunikationskonzept entwickelt. Hierbei werden die wesentlichen Einflussfaktoren (Informationskanäle und Rezeptionsbedingungen) diskutiert, insbesondere unter Berücksichtigung sozio-kultureller Aspekte. Für die Illustration werden zwei Länder einbezogen: Deutschland und Frankreich. Die zwei Länder habe ich einerseits aus pragmatischen Gründen ausgesucht, da ich Französisch und Deutsch spreche und die

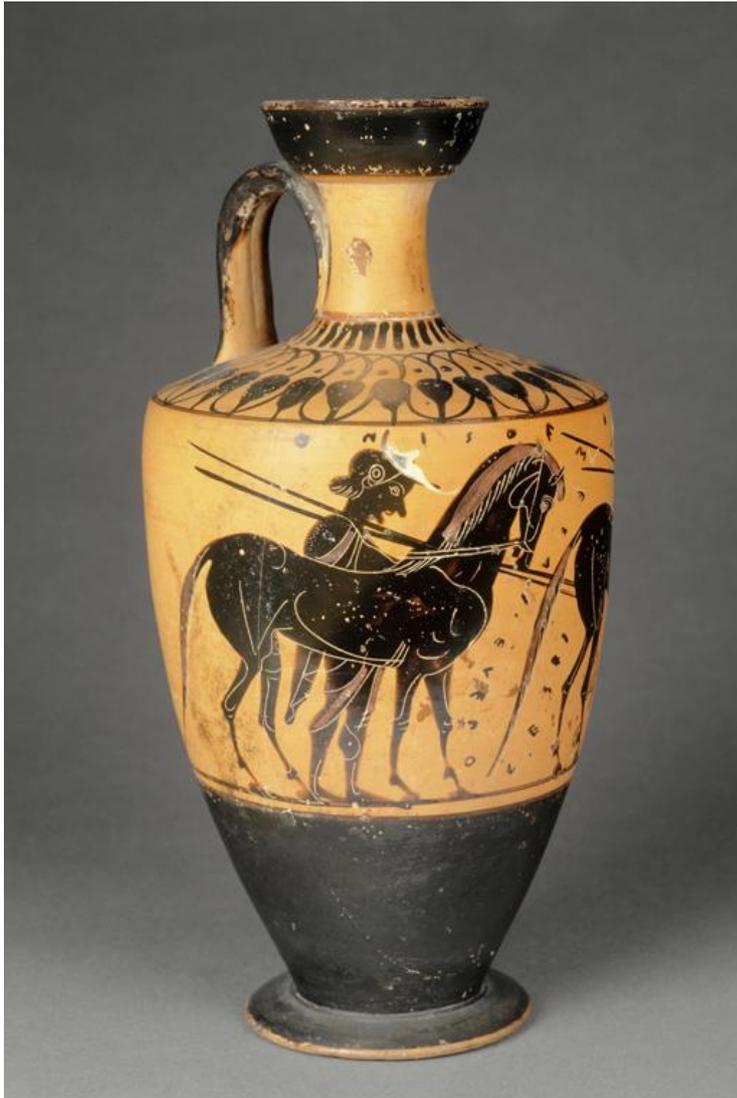
soziokulturelle Struktur dieser Länder gut kenne. Andererseits ist es interessant, zwei Nachbarländer mit einem ähnlich wirtschaftlichen Hintergrund, die aber durchaus soziokulturelle Unterschiede aufweisen, zu vergleichen.

Der empirische Teil soll die Stichhaltigkeit, die Auswertung und die Umsetzbarkeit des Konzeptes aufzeigen. Durch Beobachtungen, Interviews und Datenanalyse wird die Anwendung dieses Konzepts in den Unternehmen analysiert.

# 1. Die Entwicklung der Kommunikationsstrategie am Beispiel von Werbung und Public Relations

## 1.1 Ursprung und Entwicklung von Werbungstreiben und Public Relations

Abb. 1: Eine Lekythos im Jahr 500 vor Christus.<sup>1</sup>



Quelle : Louvre (Bild : 2003, RMN / Hervé Lewandowski)

---

<sup>1</sup> Aufstellung im Louvre mit dem Titel *Lécythe à figures noires, acclamation publicitaire*. Auf der Lekythos steht „*Onisthe me kai enepolesei kalos*“. Diese Schrift auf Deutsch heißt „*Kauf mich und du wirst ein gutes Geschäft machen*“

Im Louvre-Museum ist auf einer 500 v. Chr. entstandenen Lekythos (Abb.1) folgender Schriftzug zu lesen: „*Onisthe me kai enepolesei kalos*“. Auf Deutsch lässt sich dies wie folgt übersetzen: „*Kauf mich und du wirst ein gutes Geschäft machen*“. Wie dieser attische Fund beweist, gab es schon in der antiken Zeit Verkäufer, die für ihre Artikel warben. Dadurch versuchten sie den Käufer von einem Einkauf zu überzeugen.

Auf Tontafeln, entstanden etwa 3000 v. Chr., wurden Waren aufgelistet, die laut Behrens (1996) auch als Ursprung der Werbung gesehen werden können. Er fügt hinzu, dass in der Antike und im Mittelalter es bereits zahlreiche Möglichkeiten und Formen der Werbung gibt, die auch heute noch wichtige und selbstverständliche Teile von Werbemaßnahmen sind“ (Behrens 1996: 6-7). Für Hoppert (2007: 7): „Die ersten Anfänge Produkte zu markieren, finden sich im ägyptischen Reich um 3000 v. Chr. in Form von Rollsiegel“.

Werbung könnte einfach als ein Medium angesehen werden, das Informationen über ein Produkt/Dienstleistung vermittelt. Darüber hinaus könnte man behaupten, dass dieses Medium (Werbung) in Beziehung mit dem Handel zwischen Menschen immer bestand. Dies gilt selbst dann, wenn das Werbetreiben nicht als eigenständige Handlung wahrgenommen wurde, wie es der Fall heute ist. Kollmann (1994) spricht von einer parallelen Entwicklung von Handel und Werbung (Kollmann 1994: 34). Folglich scheint es schwer, den genauen Ursprung der Werbung zu datieren. Man könnte jedoch zumindest vermuten, dass Werbetreiben letztlich genauso alt ist wie die Menschheit bzw. wie der Handel zwischen Menschen. Denn auf der Seite des Verkäufers beinhaltet der Handel in seiner Ausführung notwendigerweise eine strategische Seite, was als *Werbung* bzw. als eine strategische Informationsvermittlung bezeichnet werden kann.

Mit der Entwicklung der Gesellschaft, insbesondere im Bereich des Handels, der Massenproduktion und des Massenkonsums, hat sich diese Form der Informationsvermittlung weiterentwickelt und angepasst. Behrens (1996) gibt eine plausible Erklärung für diese Entwicklung der Werbung: „[...] denn Werbung ist kein datierbares Ereignis, sondern eine Entwicklung mit Übergangsformen, die zur Werbung zählen können, aber nicht müssen. Wer Werbung als beeinflussende Kommunikation versteht, wird ihren Aufbau in den Ursprüngen der Sprache und der Schrift suchen, denn Sprache und Schrift waren stets auch ein Mittel der Überredung und Beeinflussung“ (Behrens 1996: 6). Die Entstehung der Werbung als Massenkommunikation könnte man jedoch in der Zeit der Industrialisierung ansiedeln, da erst zu jenem Zeitpunkt die Voraussetzungen geschaffen waren (vgl. Behrens 1996: 6).

Die Geburtsstunde der Public Relations als Ensemble einer strategischen Vorgehensweise zu datieren, ist ebenso umstritten, und ihre historische Entwicklung ist schwer zu erfassen. Laut

Bruhn (2014): „Die Anfänge der Public Relations (PR) als Instrument des Unternehmens und der Marketingkommunikation lassen sich bis in das 19. Jahrhundert zurückverfolgen [...], im Jahre 1882 wurde der Ausdruck *Public Relations* zum ersten Mal in den USA von dem Rechtsanwalt *Dorman Eaton* gebraucht, als er in der *Yale Law School* vor einem Graduierten-Seminar den Begriff Public Relations mit *to mean relations fort the general good* erklärte. In seiner heutigen Bedeutung wurde der Begriff Public Relations erstmalig im Jahre 1897 im amerikanischen *Yearbook of Railway Literature* verwendet.“ (Bruhn 2014: 674).

Die Erfindung der Drucktechnik hat nämlich eine sehr wichtige Rolle in der Entstehung der Massenkommunikation im Allgemein und der Wirtschaftswerbung und Public Relations im Besonderen gespielt. Erstmals konnte eine breite Masse erreicht bzw. angesprochen werden. Diese Entwicklung der Kommunikationsmitteln könnte sich auch im Spiegel der Gesellschaft feststellen lassen.

## **1.2 Der Wandel der Werbung und PR im Spiegel der Gesellschaft**

Frühere Berufe in der Kommunikationsbranche bzw. gängige Informationsvermittlungsinstrumente sind heutzutage nicht mehr zu finden oder aber sie leben unter anderen, gewandelten Formen weiter. Entweder haben sie sich an die rasche Entwicklung der Technologie und Massenmedien anpassen können und sich in neuen Formen weiterentwickelt oder sie sind für die Praxis obsolet geworden.

Aufgrund des soziokulturellen Aspekts dieser Arbeit werden drei Betrachtungselemente ausgewählt und verglichen, die zugleich in Zusammenbeziehung mit Europa und Afrika stehen: Der Ausrufer, die Trommeln und der Griot.

### **1.2.1 Der Ausrufer**

Die Technik der **Auslage** war schon in der Antike bekannt und spielte in Europa eine bedeutende Rolle in der Warenpräsentation. Diese physische Warenpräsentation behielt, nachdem die Entwicklung der Glastechnik die Einrichtung von Schaufenstern ermöglichte, bis heute noch große Bedeutung. Man kann sie als Merchandising-Techniken bezeichnen (Behrens 1996: 8). Die **Markierung** spielte, als Werbemittel, auch in der attischen Gesellschaft eine wichtige Rolle. Laut Behrens (1996) war sie auf der einen Seite eine Art Differenzierung (Eigentumsrecht), aber auf der anderen Seite könnte man annehmen, dass wenn ein Verkäufer immer gute Leistungen und Warenqualität erbracht hatte, er sich durch die Markierung einen Vorteil verschaffen und so zum guten Ruf seines Geschäfts beitragen könnte (Corporate

Identity) (Behrens, 1996: 9), insbesondere, dann wenn eine nachhaltige Verbindung von Markenzeichen und Leistung bestand. Laut Kollmann spielte die *Wiedererkennung* innerhalb des Werbesektors schon sehr früh eine entscheidende Rolle. Unter diesem Aspekt könnte man sich vorstellen, dass Verkäufer mit hoher Leistungsqualität so bewusst eine Abgrenzung gegenüber minderwertigen Produkte vornehmen wollten. Bezüglich dieser Praktiken könnte man sagen, dass die Markierung die heutige Rolle und Funktion einer Unternehmensmarke erfüllt. Neben diesen Techniken gab es Kommunikationsmethoden wie den **Ausrufer**, die sich an die Bevölkerung richteten. Der Ausrufer war gewissermaßen der Weg, die Masse zu erreichen. Der Beruf hatte seine Blütezeit im Mittelalter. „Schon aus der Antike als Figur und Institution bekannt, blieb der Ausrufer in der verbal geprägten Werbezeit des frühen Mittelalters ein unverzichtbares Kommunikationsmittel“ (Kollmann 1994: 33). Laut Behrens (1994) gingen die Ausrufer in der Antike und Mittelalter durch die Städte und verkündeten Staatserlasse, Veranstaltungen und Neuigkeiten (Behrens 1996: 8). Man könnte ihn bezüglich seiner damaligen Rolle analog zu den heutigen Massenmedien mit einem Kommunikationsmedium wie Fernsehen, Zeitung oder Radio vergleichen. Kollmann (1994) hingegen hält den Ausrufer für den *Urvater* der Werbemanager und Werbeberater (ibid.). Für Behrens (1996) sind die Ausrufer durch Massenmedien ersetzt worden (Behrens 1996: 8). Zudem nimmt er an, dass es in der Antike neben den politischen und staatlichen auch werblich tätige Ausrufer gab, die von Kaufleuten bezahlt wurden (ibid.). Heutzutage finden sich diese Praktiken in Kommunikationsformen von PR-Agenturen für Politiker oder bei der Werbung für Geschäftsaktivitäten wieder. Der gleichen Meinung ist Kollmann: „Auch Vertreter der Public Relations können den Ausrufer zu ihren Vorfahren zählen“ (Kollmann 1994: 33).

Um die Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen, benötigte der Ausrufer eine gewisse Lautstärke. Er benutzte dazu akustische Hilfsmittel wie *Trommeln*, Trompeten oder Glöckchen, bevor er seine Botschaft der Öffentlichkeit verkündete. Wie sich konstatieren lässt, spielten Werkzeuge wie die Trommel beim Ausrufer damals auch bei der Informationsvermittlung eine bedeutende Rolle, sowohl in Europa als auch in anderen Kontinenten wie in Afrika.

## 1.2.2 Die Trommel

Auch bei der Informationsvermittlung auf dem afrikanischen Kontinent spielte die Trommel eine besondere und wichtige Rolle. Es gibt verschiedene Arten von Trommeln, die für unterschiedliche Zwecke eingesetzt werden können. Bei den Abbey aus *Akan Lagunaire*<sup>2</sup>, einer Volksgruppe von der Côte d'Ivoire, spielten Trommeln<sup>3</sup>, auch *Étibganon*<sup>4</sup> genannt (Abb. 2), eine zentrale Kommunikationsrolle im damaligen Königreich. Hinsichtlich ihrer Funktion könnten die Trommler heutzutage mit einem Medium wie Radio oder Fernsehen verglichen werden. Dieses Instrument konnte sowohl der Werbeträger als auch das Werbemittel sein. Denn es konnte verschlüsselte Botschaft ohne mündliche Übertragung vermitteln. Allein der Ton des Trommlers genügte dann. So waren die Botschaften kodiert und nur an eine bestimmte Gruppe adressiert: die Eingeweihten<sup>5</sup>. Der Trommler wird vom König ausgewählt und für diesen Zweck instruiert. Laut volkstümlichen Erzählungen imitiert diese Trommel die Stimme eines Menschen und verkündet in besonderen Situationen eine Botschaft in einer kodierten Sprache<sup>6</sup>. Nebenbei spielten andere Trommeln (je nach Trommelsorte) die Rolle der Dorfzeitung. Ihre Funktion ist in gewisser Weise auch mit der des Ausrufers in Europa zu vergleichen, der auch selbst eine Trommel benutzte. Denn die Trommeln waren das Massenmedium, wodurch das Volk miteinander kommunizierte. Vermisstenfälle, Todesanzeigen, Veranstaltungen etc. wurden dadurch verkündigt. Wichtige Entscheidungen und Informationen des Königreichs wurden auch durch diese Trommeln verkündigt. Für die ruhmreichen Taten des Königs bzw. jeder Kaste<sup>7</sup> (Gesellschaftsschichten) war hingegen der Griot zuständig.

---

<sup>2</sup> Die Akans sind die größte Volksgruppe der Côte d'Ivoire mit ca. 42% der gesamten Bevölkerung. Die Akan bestehen aus mehreren Ethnien: Abbey, M'Batto, Abidji und Ehotilé (Akan Lagunaire), Baoulé, Agni, Alladjan, Adioukrou, Ebrié, Appolo...etc.). Es gibt diese Form der Äußerung auch bei anderen Volksgruppen in der Côte d'Ivoire, aber auch in vielen Ländern in Afrika.

<sup>3</sup> Sie werden immer noch heute für bestimmte Ereignisse in einigen Dörfern und in kleinen Landgemeinden benutzt.

<sup>4</sup> Die Etigbanon ist eine Trommel. Der Name bedeutet „Trommelmutter oder Mutter alle Trommel“. Es sind zwei Trommelwillinge, weiblich und männlich mit unterschiedlichen Tönen. Es gibt andere Trommelarten, die auch eine Botschaft vermitteln (Obogbô, Atèpèlè, Pindrin, Dokoué Oboudjé). Sie sind nach Größe geordnet. Je nach der Art der Botschaft wird eine bestimmte Trommel eingesetzt. (Afrika Museum, Online-PDF, Seite 17)

<sup>5</sup> Durch die Zeremonie der „Fête de Génération“ werden alle Jugendliche im ungefähr gleichen Alter, die in das Erwachsenenalter eintreten, gemeinsam eingeweiht und gefeiert.

<sup>6</sup> Die Botschaft wird in der alten Sprache der Akans vermittelt. Diese Sprache war die ursprüngliche gemeinsame Sprache der Akan, bevor sie sich später in verschiedene Gruppen aufteilten. Heutzutage wird sie sehr selten und fast nur von der alten Generation gesprochen.

<sup>7</sup> In Westafrika ist der Begriff Kaste – anders als in Indien – berufsbezogen (z.B. *caste des guerriers*) und damit eher mit dem europäischen Konzept der Zunft vergleichbar.

Abb. 2: Trommel (*étigbanon*) aus Grand-Morié (Dorf in Agboville), Côte d'Ivoire



(Quelle: Aka Konin, 2005<sup>8</sup>)

### 1.2.3 Der Griot

Der Griot bezeichnet einen berufsmäßigen Sänger, Dichter und Instrumentalist, der in einer bestimmten Form des Gesangs epische Texte als Preissänger, Geschichtenerzähler, Lehrer oder rein zur Unterhaltung vorträgt, ein Afrikaner, der die Geschichte seines Volkes in Versen und Gesängen überliefert. Er trägt dazu bei, dass durch mündliche Überlieferung traditionelles Wissen weitergegeben wird.<sup>9</sup> Der Griot ist auch ein Historiker-Lyriker (Abb. 3) in Dienst des Königs oder eines bestimmten Klans wie z.B. der Krieger, die eine starke politische Macht hatten. Afrika ist neben der schriftlichen auch von einer starken mündlichen<sup>10</sup> Tradition geprägt. Wie Kesteloot (1996) bestätigt, existierten schon damals Versionen der Tradition in manchen Kulturen zusätzlich schriftlich, jedoch blieb der mündliche Kanal der Hauptweg für die Volkserziehung (Kesteloot 1996: 70). Gemeinsame Geschichte wurde über lange Zeiträume vom Griot bewahrt und weiterverbreitet. Auch *Meister des Wortes* genannt, lässt der Griot sein Können in bestimmten Situationen und Ereignissen erkennen, oder auch wenn er seine Schüler<sup>11</sup> anlernt.

<sup>8</sup> Afrika Museum (Online-PDF, Seite 17) (letzter Aufruf 17.10.2012).

<sup>9</sup> Wikipedia: Griot (letzter Aufruf 14.12.2017).

<sup>10</sup> Ebenso hatte der Beruf des Ausrufers eine bedeutende Rolle in Europa, weil er in einer Zeit agierte, in der viele Menschen nicht lesen konnten und die schriftliche Verbreitung eine enge technische Grenze stieß (vgl. Kollmann 1994: 43).

<sup>11</sup> Das Wissen wird innerhalb einer Kaste weitergegeben oder ererbt.

Abb. 3: Ein Griot aus den westlichen Ländern von Afrika mit einem Kora (Musikinstrument).



(Quelle: Pinerest<sup>12</sup>)

Laut Seydou (1996) übermittle das Wissen<sup>13</sup> sich von Generation zu Generation in der Kaste. Die Authentizität des Textes sei streng befehlend und zu respektieren. Ein vermittelter Text mit einem Irrtum oder einem Verstoß gegen die Diskretionspflicht könnte zum Tod führen (Seydou 1996: 55). Wenn es aber darum geht, das Volk zu unterhalten bzw. zu informieren, wie Koné (1993) bestätigt, kann der Erzähler sich in manchen Fällen bei Märchen, Heldentaten und alten Geschichten erlauben, Einiges hinzuzufügen, was die Stilistik angeht, aber eine bedeutende inhaltliche Eingriffe wäre verboten. Denn das Volk kennt viele Erzählungen und darf auch das Wort ergreifen. Es kann dann Einspruch erheben und dem Erzähler widersprechen. Wiederum kann der Erzähler das Volk, den Klan oder den Stamm als Zeugen nehmen, um eine Erzählung zu bestätigen, bemerkt Koné (1993). Er fügt hinzu, dass der Griot sein Publikum nicht nur mit seinen Worten in Atem hält, sondern auch mit Mimik und Gestik, Volksliedern und manchmal mit Tanzen (Koné, 1993: 51). Der Griot muss aber in allen Fällen die Kunst der Rede beherrschen.

Die alten Geschichten und Heldentaten beziehen sich vorwiegend auf den König bzw. auf die königliche Familie oder das Oberhaupt des Klans. Diese *Lobgesänge* verstärken die Beziehung

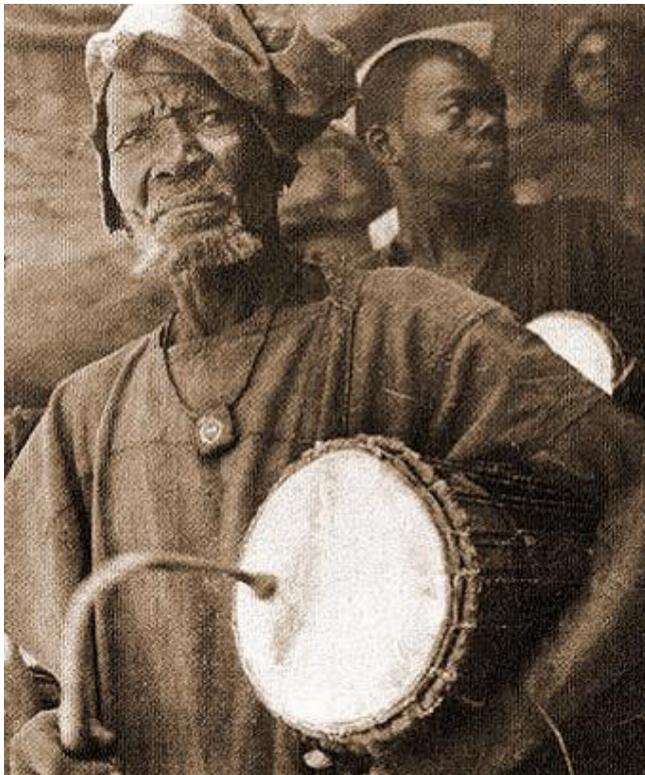
---

<sup>12</sup> Pinerest: Griot (Online Dokument), Letzter Aufruf 14-08-2017.

<sup>13</sup> Seydou (1996: 55f) spricht hier von zwei Arten der Wissensvermittlung: Einerseits gibt es geheime Wissen und Texte, die den Schülern weiter vermittelt werden und in der Kaste des Griots bleiben muss (diese Diskretionspflicht sei streng kontrolliert). Andererseits gibt es Wissen und Geschichten, die an das Volk adressiert werden können.

zwischen der Königsherrschaft und seinem Volk und verfestigen die Macht bzw. die Beziehung innerhalb des Klans. Der Griot ist in Europa mit dem Barden oder Hofdichter zu vergleichen<sup>14</sup>. Der Griot konnte somit als Propagandainstrument für den König oder einen Klan eingesetzt werden. Mit den Lobgesängen sind auch Prestige und finanzielle Vorteile verbunden. Zwar steht die Übermittlung der Geschichte im Vordergrund, aber die Rolle des Griot bleibt es, in erster Linie die Verdienste seines Königs bzw. des Oberhauptes eines Klans in einem Einsatz zu loben. Wie damals den Griot benutzt man auch die Medien zur Darstellung bzw. Aufzählung von Taten oder Wohltaten z.B. bei der PR für Politiker, Parteien oder bei der Werbung für private Organisationen.

Abb. 4: Der Griot aus Afrika mit einer Trommel.



(Quelle: *Baba thestoryteller*.<sup>15</sup>)

Durch die rasante Entwicklung der Technologie und der Massenmedien wurden in den westlichen Ländern traditionelle Berufe und deren Praktiken schneller durch neue Kommunikationsform ersetzt, im Gegensatz zu Afrika, wo man manche Form der Informationsverkündung bis heute noch parallel finden kann. Jedoch haben trotz der

---

<sup>14</sup> Für die erzählerische Geschichte benützt der Griot (aus westlichen Ländern von Afrika) vorwiegend ein Instrument genannt Kora. Für der berufliche Weg des Griots (mit dem Ausrufer in Europa zu vergleichen) wird eine Trommel verwendet (Abb. 4).

<sup>15</sup> Baba thestoryteller: Origin of the word Griot [Online-Dokument], Letzter Aufruf 14-08-2017.

technologischen Entwicklung noch einige andere<sup>16</sup> Werbungstechniken die Zeit überstanden und sich z.B. an das Aufkommen der Drucktechnik und der Photographie gut angepasst, zum Beispiel die Auslage und die Messe als zeitüberdauernde Techniken der Präsentation von Waren und Dienstleistungen oder die Plakatwerbung und die Markierung<sup>17</sup>. Sie zählt auch zu den bedeutenden und prägenden Instrumenten der Werbungsgeschichte, vorwiegend in Europa. Denn sie hat eine Breitenansprache, wodurch unterschiedliche Schichten von Konsumenten erreicht werden können. Ebenso existierten einige Praktiken der Ausrufer immer noch bis in der 70er Jahre des 20. Jahrhundert in manchen Orten und Dörfern in Europa. Am Marktplatz<sup>18</sup> versuchten sich manche Verkäufer als Marktschreier unter Rückgriff auf die kulturelle Praxis des Kaufrufs<sup>19</sup> (hierbei steht der werbende Anbieter selbst im Vordergrund). Kollmann (1994) ist sogar der Meinung, dass die Praktiken und Bedeutung des Marktschreiers bis in die heutige Zeit beobachtet werden, nämlich dann, wenn man diese (das Straßenbild prägende) *lebende* Werbeform des Mittelalters mit der *leblosen* Außenwerbung der modernen Großstädte vergleicht (Kollmann 1994: 31). In vielen Städten weltweit findet man bei Versteigerungen von Waren oder Tieren einen Ausrufer. Diese Tradition ist bis heute erhalten geblieben. Sie gehört zu einer den drei Aufgaben des Ausrufers, nämlich der Verkündung: 1) königlicher oder sonstiger Verordnungen (Informationen des Hofes oder direkten Vertreter des Volks), 2) handelsbezogener Ankündigungen (wie Warenanpreisung; Versteigerungen) und 3) gesellschaftlicher Ereignisse (Vorkommnisse, Zeitereignisse, Todesfälle).

Kollmann (1994) spricht von einer außerordentlich großen Spannweite der Botschaften. Ähnliche Aufgaben waren auch dem afrikanischen Trommler zugeschrieben.

---

<sup>16</sup> Aus soziokulturellen Gründen wurden sie hier nicht als Betrachtungselemente für die Analyse ausgesucht.

<sup>17</sup> Kollmann (1994) sieht aber die damalige Zeichen und Schriften, die in der Steintafelausführung die Wände von öffentlichen Gebäuden vor 1000 bis 2000 Jahren zierte, als die ersten Vorläufer des Plakats. Sie entwickelten sich zu eigenständigen Treffpunkten, an denen man sich über die aktuellen Mitteilungen unterhielt und über die Konsequenzen diskutierte. Laut Kollmann (1994) war ihre Funktion also die gleiche wie bei den späteren Papierplakaten: Sie sollten Informationen über Veranstaltungen (Kultur und Sport) oder politische Veränderungen verkünden. Allerdings mussten damals die Menschen zum Plakat gehen und wurden nicht, wie in späteren Zeiten, von diesem „verfolgt“. Aber schon in diesen frühen Zeiten werden, wie auch in den kommenden Epochen, die zur Verfügung stehenden Kommunikationsmittel für Werbezwecke ausgenutzt. Diese waren im Altertum in der persönlichen Werbung, den Frühformen der Plakate und den Geschäftszeichen und -schildern, zu sehen (Kollmann 1994: 28-30).

<sup>18</sup> „Die Ausprägung des Kaufrufes war hauptsächlich dort anzutreffen, wo viel Gewerbe- und Käuferpotential zu finden war, nämlich in den großen Städten. Dort waren nicht nur die stationären Händler und Handwerker vertreten, sondern auch die reisenden und durch die Straßen ziehenden Verkäufer anzutreffen. Gegenstand der Angebote waren Produkte wie Lebensmittel und Kleider sowie Dienstleistungen wie Reparaturen oder Scherenschleifen. Für sie alle ergab sich die Notwendigkeit der Werbung, denn sie mussten sich entweder von den Straßen her bekannt machen oder Passanten direkt ansprechen. Dies benötigte eine gewisse Lautstärke“ (Kollmann 1994: 31).

<sup>19</sup> Der Unterschied zum Ausrufer liegt darin, dass Marktschreier/Kaufruf eine Praktik ist, die jeder zur Warenanpreisung anwenden konnte. Im Vergleich dazu war der Ausrufer ein eigenständiger Beruf.

Diese Beispiele zeigen, dass selbst wenn diese Werbeinstrumente zum großen Teil nicht mehr existieren, vergleichbare Praktiken auch heute noch üblich sind, wenn auch angepasst an die gesellschaftliche Entwicklung wie der politische tätige Ausrufer und die heutigen *Public Relations* für Politiker. Manche Praktiken und Berufe haben sich weiterentwickelt und/oder neue Formen angenommen wie die *Reklame* und die *Werbung*<sup>20</sup>.

## 1.3 Werbung

Wegen der Vielschichtigkeit dieses Themas und der breiten Reichweite des Anwendungsbereiches von Werbung ist es hilfreich, die Definition der Werbung aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Perspektiven zu betrachten. Als erstes werden die Wortherkunft und die zeitliche Entwicklung von der Reklame zur Werbung diskutiert.

### 1.3.1 Von der Reklame zur Werbung: Etymologie

Der Begriff *Werbung* wird laut Behrens (1996) erst seit Mitte der 30er Jahre verwendet (Behrens 1996: 2). In Deutschland stand das Werbetreiben damals unter der Kontrolle der nationalsozialistischen Machthaber. So entstand eine Sprachregelung in diesem Bereich, wie Sennebogen (2004) nachweist: „ In Deutschland wurde nach der Machübernahme der Nationalsozialisten auch die Werbung einer strengen gesetzlichen Kontrolle unterworfen“ (Sennebogen 2004: 176). Werbung wurde schon als eine wertvolle und wirksame Kommunikationsstrategie erkannt. Sie war auch ein Propagandainstrument im Dienste des Regimes. Laut Sennebogen (2004) wurde unter diesem Gesichtspunkt die wichtigste Organisation der Branche gegründet, die Nationalsozialistische Reichsfachschaft deutscher Werbefachleute (NSRDW), nur deren Mitglieder durften diesen Beruf ausüben. War man dort nicht Mitglied oder wurde einem die Aufnahme verweigert, so kam dies faktisch einem Berufsverbot gleich.

So, erklärt er weiter, wurde der Deutsche Reklame-Verband (DRV) in Deutsche Werbung – Die Zeitschrift für Wirtschaftswerbung und Werbefachwelt – umbenannt als offizielles Organ der NSRDW (Sennebogen 2004: 177f). Was die Sprachregelung in der Werbebranche in Deutschland anging, veränderte der Nationalsozialismus laut Sennebogen (2004) allerdings nicht im größeren Umfang das Zeichensystem der Sprache selbst, vielmehr beinhaltete *die Sprache des Nationalsozialismus* zahlreiche Änderungen der Parole-Komponente. Daher ist es

---

<sup>20</sup> Vgl. Kollmann 1994: 18

zweckmäßiger, stattdessen von der *Sprache im Nationalsozialismus* zu sprechen (Sennebogen 2004: 18).<sup>21</sup> Für Sennebogen (2004) war die Sprache im Nationalsozialismus eine neue Konnotation der Sprachanwendung und gewiss eine deutliche Wende zur heutigen Werbung in Deutschland, sowohl in ihrer semantischen Form als auch bei ihrer Gestaltung und Anwendung (ibid.). Etymologisch betrachtet kommt das Wort *Reklame* der ersten Hälfte des 19. Jh. auf. Es leitet sich aus dem französischen Wort *réclame* und aus dem Latein *clamare* = *Rufen* ab (Von Mackensen, 1966). Laut Larousse bedeutet *réclamer* als Verb: *protestieren, erbitten, Anspruch erheben, laut und deutlich hinausschreien...*. Als Substantiv: bedeutet *le réclame* = *Geschrei, um einen Vögel zu sich zurück zu rufen, la réclame* = *ein Zeitungsartikel, dessen Zweck es ist, den Leser zum Kaufen zu bringen; Alle Arten von Werbungen.*

Hartungen (1921) definiert *Reklame* als die beabsichtigte Erregung der Aufmerksamkeit bei der Allgemeinheit oder bestimmten Interessengruppen für Sachen und Personen, zum Zwecke der Förderung des Erwerbes (Hartungen 1921: 61). Behrens (1996) fügt hinzu, dass *Reklame* so viel bedeutet wie: *Aufmerksamkeit richten auf, etwas bekannt machen, Interesse wecken für etwas, etwas bekannt machen.* Im Vergleich zur *Werbung* umfasse *Reklame* laut Behrens (1997) nur die ersten psychologischen Wirkungen des Werbekontaktes, insbesondere die Aufmerksamkeit (Behrens 1996: 2). Werler (1997) spricht aber der *Reklame* 5 Auswirkungsfaktoren zu: Aufmerksamkeit – Anmutung – Verständigungsleistung – Überzeugung und Verhaltensbeeinflussung (Werler 1997: 7). Für Chessel (1998) geht es beim Vergleich von *Reklame* mit *Werbung* nicht allein um eine Entwicklung der Semantik, sondern um die Professionalisierung des Werbeberufs. Und die semantische Entwicklung von *Reklame* und *Werbung* seien untrennbar mit der Entwicklung des Werbeberufes verbunden (Chessel 1998: 12). Hartungen (1921) bemerkt, dass viele Geschäftsinhaber und Handelsfirmen mit dem Begriff *Reklame* nichts zu tun haben wollen und hierbei den Standpunkt vertreten, dass ein gut eingeführtes Geschäftshaus eine solche nicht nötig habe, sondern sich durch dieselbe sogar schaden würde (Hartungen 1921: 59). Dies deutet an, dass die Entwicklung zwischen der *Reklame* und der *Werbung* so signifikant und deutlich ist, dass es abwertend ist, eine Werbeaktion als *Reklame* zu bezeichnen. Pepels (2005) geht in die gleiche Richtung: „*Reklame* wiederum hat zwar auch eine Absatzförderungsabsicht, geht dabei jedoch vordergründig, marktschreierisch und wenig überzeugend vor. Insofern stellt sie eine abwertende Bezeichnung für die *Werbung* dar.“ (Pepels 2005: 25). Ebenso für Siegert und Brecheis, obwohl der Begriff

---

<sup>21</sup> Der Nationalsozialismus veränderte keineswegs in größerem Umfang des Zeichensystems der Sprache selbst. Vielmehr beinhaltete – die Sprache des Nationalsozialismus – zahlreiche Änderungen der Parole-Komponente. Auch deswegen ist es zweckmäßiger, sich von diesem Terminus zu verabschieden und ihn durch – Sprache im Nationalsozialismus – zu ersetzen (Sennebogen 2004: 18).

hin und wieder in Agenturnamen oder Medientiteln kreatives Anderssein dokumentieren soll. Nichtsdestotrotz ist der Ausdruck *Reklame* leicht negativ besetzt und findet in eher abwertendem Kontext Verwendung (Siegert/Brecheis 2010: 23). Lies und Vaih-Baur (2008) belegen in ihren Ansatz die Entwertung des Begriffes mit einem Zitat von Noelle-Neumann (1971). Sie behaupten, dass die Bezeichnung *Reklame* vor dem ersten Weltkrieg noch wertfrei gebraucht wurde, aber inzwischen einen so negativen Beigeschmack von Übertreibung, Aufdringlichkeit und Unehrllichkeit bekommen habe, dass sie in der Fachsprache nicht mehr zu verwenden sei (Noelle-Neumann 1971: 304)<sup>22</sup>.

Die verschiedenen wissenschaftlichen Beiträge deuten an, dass *Reklame* nicht als der Vorläufer von *Werbung* anzusehen oder als Resultat einer Bezeichnungsänderung aufgrund zeitlicher Realitäten und Anforderungen aufzufassen ist, sondern dass dieser Vergleich viel mehr eine Entwicklungsebene der Informationsvermittlung darstellt. Somit weist der Vergleich zwischen *Reklame* und *Werbung* einen tiefgründigen Unterschied auf, so dass man von zwei abgegrenzten und unterschiedlichen Kommunikationsstrategien sprechen kann.

Sei es *Reklame* oder *Werbung*, diese Kommunikationsstrategie bleibt in ihrer Anwendung und Wahrnehmung ein komplexes Kommunikationsinstrument. Diese Komplexität lässt sich anhand der zahlreichen wissenschaftlichen Blikwinkel bzw. in der Bedeutung von Wissenschaftsdisziplinen beobachten.

### **1.3.2 Die Werbung aus wissenschaftlicher Sicht**

*Werbung* lässt sich angesichts der Vielzahl der mit ihr befassten Wissenschaftsdisziplinen mehrdimensional betrachten. Daraus ergibt sich eine differenzierte Wahrnehmung der Bedeutung: sozialwissenschaftlich bezüglich ihres Einflusses auf die Gesellschaft, betriebswirtschaftlich bzgl. ihrer strategischen Wirkung, psychologisch bzgl. ihres Konzeptions- und Wirkungsaspektes, kommunikationswissenschaftlich für ihre Funktion und Rolle.

Da es bei dieser Arbeit um die Kommunikation im betrieblichen Kontext geht, eignen sich die betriebswirtschaftliche und die kommunikationswissenschaftliche Perspektive für die Vergleichsanalyse von *Werbung*.

Bei seiner Auffassung verbindet der Betriebswirt Klein-Blenkers (1970) die Funktion der *Werbung* im Betriebsablauf mit der dazu gehörigen Ertragserwartung. Vor allem stellt er die *Werbung* nicht als das zentrale oder wichtigste, sondern als ein gängiges

---

<sup>22</sup> Zitiert in Lies & Vaih-Baur (2008)

Kommunikationsinstrument im Dienst einer betrieblichen Kommunikationspolitik dar: „Die Werbung ist ein Mittel unter anderen, durch das der Betrieb versuchen kann, den Verkauf des Absatzprozesses günstig zu beeinflussen, indem er die Kunden durch Werbung informiert und indem er versucht, durch Werbung die Kunden zu beeinflussen, bei ihm zu kaufen.“ (Klein-Blenkers(1970: 3). In ähnlicher Weise argumentiert auch Rogge (2000). Er hält *Werbung* für ein Instrument, das im Rahmen des Gesamtmarketing-Mix der Erfüllung des Marketingziels dient (Rogge 2000: 28). Für ihn ist Werbung „ein Instrument der Marktbeeinflussung und der Informationsübermittlung, das sich zur Wahrnehmung seiner Aufgabe bestimmter Hilfsmittel bedient. Durch die sinnvolle Kombination dieser Hilfsmittel bekommt Werbung ihre Effektivität.“ (Rogge 2000: 18).

Bruhn (2011) definiert Werbung als den Transport und die Verbreitung werblicher Informationen über die Belegung von Werbeträgern mit Werbemitteln im Umfeld öffentlicher Kommunikation gegen ein leistungsbezogenes Entgelt, um eine Realisierung unternehmens- und marketingspezifischer Kommunikationsziele zu erreichen (Bruhn 2011: 232). Mit seiner Definition weist Bruhn ebenso auf die Ertragserwartung, aber auch auf die Bedeutung der Gestaltung der Botschaft und der Auswahl der Ausdruckform dieser Botschaft für das Erreichen der Werbestrategie hin. Mannschreck (1995: 58) stellt die Komplexität und die Ambivalenz der Werbung dar. Für ihn ist Werbung ein höchst komplexer Kommunikationsprozess, eine heikle Mischung manipulativer und informativer Elemente. Sie muss für jedes Produkt neu gefunden werden.

Neben der betriebswirtschaftlichen Herangehensweise erfassen Haas u.a. (2012) aus Sicht der Medien- und Kommunikationswissenschaft Werbung als eine werbliche Kommunikation, ein integraler und nicht mehr wegzudenkender Bestandteil jener Kommunikationspraxis moderner Mediengesellschaft, für die sich Kommunikationswissenschaft umfassend zuständig erklärt (Haas u.a. 2010: 14f). Diese Ansicht ist ein neuer Ansatz, um Werbung aus wissenschaftlicher Sicht zu erklären, laut Siegert und Brecheis (2010: 21) hat die Publizistik- und Kommunikationswissenschaft Werbung als ein für sie relevantes Thema bislang weitgehend ignoriert, obwohl sie einerseits auf die öffentliche Kommunikation und deren Beeinflussung als Schwerpunkt fokussiert, andererseits aber Werbung als öffentliche Kommunikation aufgefasst wird, deren Beeinflussungsabsicht inhärent ist. Wie dem auch sei, *Werbung* nimmt heutzutage eine maßgebliche Rolle in der Medienwissenschaft bzw. Kommunikationswissenschaft ein. Für Fehse (2009) scheint sogar die Kommunikationswissenschaft die passende Heimat für unabhängige und ernsthaft wissenschaftliche Werbeforschung zu sein, weil Kommunikationswissenschaft als Fach nicht nur den passenden Namen, sondern auch über die

Methoden und Instrumente verfügt, um Kommunikation zu analysieren (Fehse 2009: 14). Jedenfalls lässt sich für Siegert und Brecheis (2010: 24) Werbung anstatt statisch und dauergültig eher begrifflich fassen. Sie gehen von fünf selbst sortierten Wesensbestandteilen der Werbung aus – Prozesscharakter, Zielorientierung, Inhalte, Vermittlungswege und Mittel – und definieren sie als ein geplanter Kommunikationsprozess, der gezielt Wissen, Meinungen, Einstellungen und/oder Verhalten über und zu Produkten, Dienstleistungen, Unternehmen, Märkten oder Ideen beeinflussen will. Sie bediene sich spezieller Werbemittel und werde über Werbeträger wie z.B. die Massenmedien und andere Kanäle verbreitet. (Siegert/Brecheis 2010: 28). Siegert und Brecheis (2010) privilegieren jedoch eine Ausdifferenzierung der Werbung, die parallel zur Entwicklung der Gesellschaften hin zu Medien- und Informationsgesellschaften verläuft. Diese Ausdifferenzierung werde von drei kraftvollen Motoren angetrieben, nämlich dem Aufmerksamkeits- und Informationswettbewerb, der Dynamik der Informations- und Kommunikationstechnologien sowie dem sich intensivierenden wirtschaftlichen Wettbewerb mit seinem daraus resultierenden Kostendruck (Siegert/Brecheis 2010: 30).

Als Forschungsgegenstand vieler wissenschaftlicher Disziplinen ist die Betrachtung von Werbung durch die Werbe- und Medienentwicklung viel breiter und tiefer eingebettet. Während die Betriebswirtschaftslehre viel mehr die Betriebsstrukturen bzw. die Entscheidungsstrukturen einbezieht und *Werbung* zweckorientiert definiert, versuchen Kommunikationswissenschaftler den Kommunikationsprozess und deren Akteure in den Mittelpunkt zu stellen. Als Brücke für diese unterschiedlichen Betrachtungsperspektiven werde, wie Hoppert (2007: 15) zusammenfasst, die Besonderheit der Werbung erst erfasst, wenn man die Tatsache berücksichtige, dass sie mehr als ein Informationswesen sei.

## 1.4 Public Relations

### 1.4.1 Die Bedeutung der Public Relations

„Dass Werbung insgesamt so viel alltägliche und wissenschaftliche Beachtung findet, hat damit zu tun, dass sie einerseits bei vielen Unternehmen und Organisationen das wichtigste Kommunikationsinstrument mit dem höchsten Budget und andererseits die offenkundigste Darstellung von Produkten, Dienstleistungen, Unternehmen und Marken ist.“ (Siegert/Brecheis, 2010: 46). Mittlerweile haben die Public Relations jedoch an Bedeutung gewonnen. Die Erklärung könnte in den sozio-kulturellen Wandlungen der Gesellschaft in den letzten Jahrzehnten liegen, die z.B. neue Bedingungen in der Arbeitswelt geschaffen haben. So entstanden im Vergleich zu früher bessere soziale Kontakte bei der Arbeitsdurchführung und am Arbeitsplatz. Dies führte z.B. zur Verbesserung der internen Kommunikation (interne PR-Politik). Denn „wer Leistungsträger langfristig an sich binden will, sollte ein besonderes Augenmerk auf die interne Kommunikations- und Unternehmenskultur richten“ (Zerfaß/Piwinger 2014: 3). Die PR haben das Bedürfnis, sich durch die Verbesserung des Kommunikationsflusses ihrer *Umwelt* anzunähern, ein vertrautes Klima innerhalb des Unternehmens, in seiner Umgebung zu schaffen, um so eine günstige und vorteilhafte Lage fürs Unternehmen zu schaffen.

Die Public Relations versuchen durch die Massenmedien, Verständnis, Sympathie und Aufmerksamkeit von Akteuren zu wecken, deren Meinung und Entscheidungen auf die Entwicklung der Organisationstätigkeiten Einfluss haben könnte. Und sie versuchen diese auf Dauer zu erhalten. Dörrbecker und Fissenewert (2003) definieren Public Relations als eine Kommunikationsstrategie, die das denkerische Lösungsprinzip des definierten Problems ist. Sie legen fest, wie Kommunikationspolitik optimal für die übergeordneten Zwecke der Organisation einzusetzen werde (Dörrbecker und Fissenewert 2003: 61).

in Anlehnung an den Theorieansatz von Luhmann betrachtet Szyszka (2009) Public Relations auf drei Ebenen:

- Public Relations als Netzwerk der Beziehung zwischen einer Organisation und ihrem sozialen Umfeld,
- Public Relations-Management als Organisation-Managementfunktion zum Umgang mit dieser Beziehung und
- Public Relations-Organisationen als spezifische, auf ausgewählte Teile des Beziehungsnetzes ausgerichtete Aktivitäten mit funktionalen Wirkungszielen. (Szyszka 2009: 135f)

Dieser Ansatz ermöglicht eine Übersicht über die Funktion von PR, nicht als Subsystem, sondern als ein System selbst (meso-perspektive Herangehensweise<sup>23</sup>, PR als autopoetisch). PR können bezüglich ihrer Funktion als ein Ensemble von Handlungen definiert werden, und zwar mit dem Ziel, die Informationen, Medien und Meinungen zu Gunsten des Kommunikators zu nutzen bzw. zu beeinflussen. Je nach Adressat bzw. Interessengruppe lässt sich PR in drei Hauptkategorien unterteilen: 1) wenn ihre Aktionen sich an Personen/Institutionen richten, hierbei spricht man von externer PR (außerhalb des Betriebs), 2) interne PR (innerhalb des Betriebs) und 3) PR, die sich an Multiplikatoren als Interessengruppen wie Presse, Prominente, Lehrende etc. wendet (vgl. Pepels 2005: 143-146).

#### **1.4.1.1 Die externe PR**

Die externe PR definiert Pepels (2005:143f) als das Ensemble von Maßnahmen, die sich auf solche Märkte richten, mit denen Anbieter in gesellschaftlichem Kontakt stehen. Diese Märkte umfassen im Einzelnen folgende Akteure:

- Die Akteure auf dem Beschaffungsmarkt:

*Purchase relations:* es geht hier um Zielgruppen, die in direktem warenauswirtschaftlichen Zusammenhang mit dem Betrieb stehen wie Lieferanten von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, von Halb- und Fertigerzeugnissen, Handelswaren.

*Investors relations:* es handelt sich hier um Zielgruppen, die für Investitions- und Finanzierungsbelange von Bedeutung sind wie Kapital- und Kreditgeber, Banken, Anlageberater etc.

*Employee relations:* es geht um Zielgruppen, die Einfluss auf Einstellung und Verhalten der Mitarbeiter des Betriebs nehmen wie Gewerkschaften, Schlichter etc.

- Die Akteur auf dem Absatzmarkt:

*Trade relations:* Es handelt sich um Zielgruppen, die als Absatzmittler im Absatzkanal erfolgsbegrenzend tätig sind wie Händler, Distributoren etc.

*Consumer relations:* hier geht es um Zielgruppe, die als Abnehmer von Waren und Diensten Voraussetzung für jeden Betriebserfolg sind; Gebraucher und Verbraucher von Sach- und Dienstleistungen.

---

<sup>23</sup> Public Relation wird hier bei der analytischen Herangehensweise als Akteur verstanden, der mit anderen Organisationen eine Beziehungen miteinander eingehen. (vgl. Sandhu 2011: 31). Sandhu (2011) schildert in seiner Dissertation drei Ebenen bei der Analyse. Die Makro-Ebene (Organisation in der Gesellschaft), Meso-Ebene (Beziehung zwischen Organisationen) und die Mikro-Ebene (Individuen und Gruppe in der Organisation) (Sandhu 2011: 87).

*Opinion leader relations* Es handelt sich um Zielgruppen, die als Meinungsbeeinflusser im geschäftlichen Bereich auftreten und bedeutsam sind; Interessengruppen wie Verbraucherschützer, Entscheidungsträger in Wirtschaft und Verwaltung, Lobbyisten (Prosumer)

- Umfeld der Vermarktung:

*Governmental relations:* es geht um Zielgruppen, welche die Rahmenbedingungen des Betriebserfolgs bestimmen wie Lobbys bei Bund, Ländern und Gemeinden.

*Political relations:* Es handelt sich um Zielgruppen, die im Rahmen politischer Willensbildung auf Anbieter Einfluss nehmen wie öffentliche Verwaltungen, private Institutionen, Verbände etc.

*Social relations:* Es handelt sich um Zielgruppen, die weniger in wirtschaftlichen als vielmehr in sozialen Beziehungen zum Anbieter stehen wie Anwohner, Protestgruppen, Jugendgruppen, Betriebsrentner, Kirchen, Vereine etc.

*Educational relations:* Hier geht es um Zielgruppen, die der Wissensakkumulation beim Anbieter dienlich sind wie Ausbildung, Wissenschaft, Forschung und Lehre, Studierende etc.

#### **1.4.1.2 Die interne PR**

Die interne PR definiert Pepels (2005) als alle Maßnahmen, die sich an Personen/Institutionen innerhalb des Betriebs wenden. Sie richten sich dabei an unmittelbar Weisungsgebundene (Belegschaft) und interessierte Besucher. Dazu gehören vor allem folgende Aktivitäten:

- Für die Belegschaft: Die Maßnahmen für diese Kategorie umfassen Aushang bzw. schwarzes Brett, Betriebsrats- und Vertrauensleuteinformation, Rundschreiben oder offener Brief (auch per Email).

Man kann zu diesen Maßnahmen auch interne Veranstaltungen, den Besuch von Führungskräften in Produktionsanlagen oder die Gründung von Unternehmenssportvereinen etc. zählen.

- Für die Besuchergruppen: Für diese Gruppe werden Maßnahme wie Publikumsveranstaltungen als Einladung, Besichtigung oder Präsentation organisiert. Handelt es sich um eine Fachöffentlichkeit, kommen Veranstaltungen wie Foren, Kongresse, Tagungen, Studienreisen in Betracht. Willkommene Anlässe hierfür sind auch besondere Firmenereignisse, die genutzt werden können (Pepels 2005: 144f).

### **1.4.1.3 Die Multiplikatoren-PR**

Die Multiplikatoren-PR gehören auch zum Bereich der Öffentlichkeitsarbeit. Pepels (2005) definiert sie als Maßnahmen für professionelle Meinungsbeeinflusser, die sich an Journalisten, Prominente, Lehrende o.ä. wenden. Dazu zählen im Einzelnen folgende Aktivitäten:

- Presse: Kontakte zur Presse werden mit dem Ziel von Anbahnung, Ausbau und Stabilisierung von Beziehungen sowie der Beeinflussung der Berichterstattung gepflegt. Dabei handelt es sich um Wort- und Bildbeiträge, Nachrichten- und Bilderservices, Referenzen, Pressedienste, zudem um die Verteilung von Rundbriefen, Newsletters, Literatur- oder Warenproben. Anlässe zur Kontaktierung bieten Pressekonferenzen bzw. Pressegespräche und Redaktionsbesuche.
- Andere Meinungsbildner: Die Kontakte werden hier durch spezielle Veranstaltungen, redaktionelle Stellungnahme und Selbstdarstellung gehalten. Mittel dazu sind obligatorische und fakultative Veröffentlichungen, Film-, Funk- und Fernsehproduktionen, Audio- Vision-Technik oder Tonbildschau, Unternehmenswerbung etc. Besondere Anlässe der Kontaktierung sind gemeinnützige Aktivitäten im positiven sowie Krisen- und Konflikt-PR im negativen Fall (Pepels 2005: 145).

PR lässt sich auch je nach der Betrachtungsperspektive mehrdimensional wahrnehmen. Wie bei der Werbung werden kommunikationswissenschaftliche und betriebswirtschaftliche Perspektiven bei der Definition von PR berücksichtigt.

### **1.4.2 Die Public Relations aus wissenschaftlicher Sicht**

Als Forschungsobjekt bzw. wissenschaftlicher Gegenstand sind die Public Relations relativ jung. Wie Jarren und Röttger (2008, Kommunikationswissenschaft) aufzeigen, wurde das PR-Verständnis über lange Zeit von reflektierenden Einzelpersonlichkeiten der Berufsgruppe, d.h. vor allem von Praktikern und nicht von Wissenschaftlern, beeinflusst. Von einer kommunikationswissenschaftlichen, empirisch ausgerichteten und auf Theoriebildung abzielenden PR-Forschung im engeren Sinne kann daher erst seit gut 20 Jahren gesprochen werden (Jarren/Röttger 2008: 19). Sie fügen hinzu: „Der Bestand an kommunikationswissenschaftlichem Wissen über PR ist zwar in den letzten zehn Jahren deutlich gestiegen, jedoch fehlt es noch immer an systematisierenden und metatheoretischen Bemühungsarbeiten.“ (Jarren/Röttger 2008: 32).

Die Kommunikationswissenschaftler Jarren und Röttger (2008) betrachten PR eher als einen selbständigen Forschungsbereich: „In einer – stärker soziologisch beeinflussten –

organisationsbezogenen kommunikationswissenschaftlichen Forschungsperspektive (Mikro- und Meso-Ebene) wird analysiert, welche Leistungen PR für Organisationen erbringt. In makrotheoretischer Perspektive wird diskutiert, ob PR als ein gesellschaftliches System, und damit nicht nur als eine Organisationsfunktion, anzusehen sei.“ (Jarren/Röttger 2008: 19).

Der Kommunikationswissenschaftler Will (2008) schildert die wirtschaftliche Nomenklatur der Organisation der Kommunikation (zur Abgrenzung der kommunikationswissenschaftlichen Perspektive) in drei Dimensionen: das Kommunikationsmanagement, das Unternehmensmarketing und die Unternehmenskommunikation:

- Kommunikationsmanagement beschreibt das ganzheitliche normative Managementkonzept der Kommunikation einer Unternehmung mit allen externen und internen Ziel- und Zwischenzielgruppen, d.h. die Entwicklung, Gestaltung und Lenkung aller internen wie externen Kommunikationsbeziehungen (Will 2008: 63).
- Unternehmensmarketing beschreibt den ganzheitlichen strategischen Managementprozess der Kommunikation der Unternehmensdarstellung einschließlich der Potenziale, Aktionen und Objekte (Will 2008: 64).
- Unternehmenskommunikation beschreibt die integrierte operative Managementaufgabe der Kommunikation der Unternehmung. Unternehmenskommunikation umfasst dabei alle Bereiche der Kommunikation der Unternehmung, die dazu dienen, die Unternehmung als Gesamtorganisation in Wirtschaft und in Gesellschaft darzustellen (Will 2008: 64f).

Diese Dimensionen umfassen die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Finanzkommunikation, politische Unternehmenskommunikation, Mitarbeiterkommunikation, Unternehmenswerbung, Unternehmenssponsoring und Unternehmensdesign. In seinem Ansatz verbindet Will (2008) die kontextuelle (hier betriebliche) Organisation der Kommunikation (normative, strategische und operative Organisation) mit den Zielgruppen der Kommunikation<sup>24</sup> und Zwischenzielgruppen der Kommunikation<sup>25</sup>, um die Bedeutung der PR hervorzuheben.

Der Betriebswirt Bruhn (2014: 677) versteht Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit) als Kommunikationsinstrument, das die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle aller Aktivitäten eines Unternehmens bedeutet, um bei ausgewählten Zielgruppen (extern und intern) um Verständnis sowie Vertrauen zu werben und damit gleichzeitig die übergeordneten Ziele der Unternehmens- und Marketingkommunikation zu erreichen.

---

<sup>24</sup> Zielgruppen der Kommunikation: Kunden, Lieferanten, Aktionären, Mitarbeiter, Wettbewerber und Politiker deren Interessenvertretungen. (Will 2008:64)

<sup>25</sup> Zwischenzielgruppen der Kommunikation: Analysten, Journalisten und Lobbyisten. (Will 2008:64)

Bruhn (2014: 675) definiert Public Relations als ein klassisches Instrument der Unternehmens- und Marketingkommunikation, das als Ziel nicht die Förderung des Absatzes hat, sondern in erster Linie die Gestaltung und die Pflege der Beziehung zur Öffentlichkeit, um die Schaffung von Verständnis und Vertrauen bei ausgewählten Zielgruppen zu etablieren. Er grenzt sie so zur Werbung ab.

Ebenfalls aus betriebswirtschaftlicher Perspektive ist PR für Meffert u.a. (2012: 688) charakterisiert als „die planmäßig zu gestaltende Beziehung zwischen dem Unternehmen und den verschiedenen Anspruchsgruppen (z.B. Kunden, Aktionäre, Lieferanten, Arbeitnehmer, Institutionen, Staat) mit dem Ziel, bei diesen Anspruchsgruppen Vertrauen zu gewinnen bzw. zu erhalten“. Jarren und Röttger (2008: 19) fassen die unterschiedlichen wissenschaftlichen Perspektiven wie folgt zusammen: „In einer wirtschaftswissenschaftlichen Sichtweise wird PR als Instrument innerhalb der Kommunikationspolitik von Unternehmen gefasst, damit dem Marketing systematisch unterstellt und innerbetrieblich der Marketing/Werbeabteilung zugeordnet. Erst in jüngeren Arbeiten wird PR als ein gleichrangiges, partiell eigenständiges Element der Unternehmenskommunikation gesehen. [...]: In der kommunikationswissenschaftlichen Perspektive wird PR generell als das Kommunikationsmanagement von allen gesellschaftlichen Organisationen mit ihren Umwelten begriffen und es wird zugleich, zumindest in systemtheoretischen Zugängen, die (gesamt-) gesellschaftliche Funktion von PR betont. Öffentlichkeitsarbeit wird als Teilsystem, und damit nicht nur als Organisationsfunktion, anzusehen ist“. Sie geben einen weiteren Blickwinkel: „Aus der Marketingperspektive versteht man unter *Kommunikation* das Senden von verschlüsselten Informationen, um beim Empfänger eine Wirkung zu erzielen.“ (Meffert u.a. 2012: 606). In betriebswissenschaftlicher Perspektive bedeutet Kommunikation demgegenüber die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzungen (Bruhn 2014: 3) In medienwissenschaftlichem bzw. in kommunikationswissenschaftlichem Kontext bezeichnet man laut Garncarz (2009: 66) als Kommunikation den Austausch von Informationen zwischen zwei oder mehr Menschen. Dieser Austausch geht vom einfachen Prozess bis zu komplexen Interaktionsprozessen zwischen Personen, Gruppen oder Organisationen.

Während die Wirtschaftswissenschaftler die Kommunikation als ein Mittel zum Zweck beschreiben, definieren die Kommunikationswissenschaftler Kommunikation als einen sozialen Interaktionsprozess zwischen Menschen oder Organisationen. Allein die unterschiedliche Wahrnehmung und Herangehensweise bei der Definition des Begriffs

*Kommunikation* erklärt die verschiedenen wissenschaftlichen Perspektiven sowohl auf Werbung als auch auf PR (als Kommunikationsinstrumente bzw. im betrieblichen Kontext). Immerhin war und ist der kommunikationswissenschaftliche Blick auf PR Jarren und Röttger (2008: 20) zufolge stark durch die Journalismustradition im Fach geprägt.

Angesichts dieser Feststellung dient die Abgrenzung zwischen Werbung und PR einer besseren Aufklärung der Bedeutung dieser Kommunikationsinstrumente.

## **1.5 Abgrenzung zwischen PR und Werbung**

Die Vielfältigkeit der wissenschaftlichen Sichtweisen lässt die Vielschichtigkeit, aber auch die große Bedeutung dieses Themas für die Kommunikationsstrategie erkennen. Erst wenn ein klarer Unterschied zwischen Werbung und Public Relations sowohl bei der Koordinationsfunktion als auch bei ihrem Anwendungsbereich/Einsatzbereich dargestellt wird, kann optimal auf die Frage geantwortet werden, welche Kommunikationsstrategie wann und für welchen Einsatzbereich und für welche Zielgruppe zum Einsatz kommen sollte. Denn „ein Unternehmen erfolgreich zu führen, heißt letztendlich, situationsadäquate Entscheidungen zu treffen, sowie Handlungen vorzunehmen, welche diese Entscheidungen konsequent umzusetzen.“ (Macharzina/Wolf 2012: 40). Um dieses komplexe Thema in seiner Vielschichtigkeit als Ganzes und den Unterschied zwischen den zwei Kommunikationsinstrumenten im Detail begreifen zu können, wird zunächst auf die Terminologie und die Bezeichnung sowie deren Einordnung im internen Unternehmensgefüge eingegangen.

In vielen Arbeiten wird oft irrtümlich von *Marketing* gesprochen, um *Werbung* zu bezeichnen, entsprechend wird dann PR mit Marketing verglichen. Laut Siegert und Brecheis (2010) werden auch nach Jahren intensiver Wissen- und Informationsvermittlung beide Begriffe (*Marketing* und *Werbung*) nicht nur von Werbetreibenden und Wissenschaftlern, sondern auch von Agenturen, Medien und anderen Werbedienstleistern immer noch gleichgesetzt. Die Motive reichen von naiver Unkenntnis bis zum Bedürfnis, mit der Verwendung des Begriffs *Marketing* der eigenen Tätigkeit und dem eigenen Unternehmen eine höhere Wertigkeit zu verleihen. (Siegert/Brecheis 2010: 45). Marketing ist zum einen eine betriebliche und eigenständige Disziplin und zum anderen eine marktorientierte und damit marktgerechte Unternehmenspolitik (Brockhaus Enzyklopädie 1971). Als solches benötigt es mehrere Instrumente, die für die Unternehmensaktivitäten relevant sind. Ein Marketing-Instrument ist die Zusammenführung mehrere Führungspolitiken bzw. Entscheidungsprozesse, wie zum Beispiel Analyse und

strategische Planung, CRM<sup>26</sup>, *Marketing-Mix* etc. Der Marketing-Mix beinhaltet 4 Elemente: die Kommunikationspolitik<sup>27</sup>, die Distributionspolitik, die Produktpolitik und die Preispolitik. Relevant hier ist die Kommunikationspolitik. Die Kommunikationspolitik einer Organisation bzw. eines Unternehmens hat jedoch ein so breites Handlungsfeld bzw. einen so breiten Anwendungsbereich, dass sie nicht auf PR- oder Werbungs-Aktionen reduziert werden sollte. Gleiches gilt für die Verwechslung von Werbung und Marketing. Zur Optimierung der Kommunikationspolitik gehört somit der Beitrag anderer Kommunikationskomponenten wie Werbung, Co-Branding, Placement aber auch Public Relations. Es sind alles Ausdrucksformen einer Kommunikationspolitik. Terminologisch und funktional gesehen ist somit Werbung nicht gleich Marketing. Werbung und PR sind gleichwertige Subsysteme, eingebettet im System-Marketing. Außerhalb eines betrieblichen Ablaufs können sowohl die Werbung als auch die Public Relations aber als ein eigenständiges System betrachtet werden (wie PR-Agenturen bzw. PR als Dienstleistung oder Werbeagentur). Heutzutage sind die Public Relations genauso wie die Werbung ein denkintensives Kommunikationsinstrument (vgl. Schmid/Hansen 2006: 15) zu Gunsten der Unternehmenspolitik. Denn „die Qualität von Konzeptionen – gleich welchen Umfangs – entscheidet vor allem über Leistungen und Erfolg von Public Relations“ (Schmid/Hansen 2006: 250). Gute PR-Konzepte sind immer eng an die Unternehmenspolitik, an deren Strategie und deren Ziele gebunden, da sie letztlich dem Erfolg des Unternehmens zu dienen haben (Dörrbecker/Fissenewert-Gossmann 2003: 19-21).

Der Unterschied zwischen Werbung und PR kann sich je nach Betrachtungsperspektive unterschiedlich beleuchten lassen. In Anlehnung an die vier Problemdimensionen von Bruhn und Ahlers (2009: 299-301) wird dieser Unterschied unter folgenden Betrachtungsperspektiven diskutiert<sup>28</sup>: die Hierarchie-, die Konzept-, die Strategie-, die Ressourcen- und die Funktionsdimension. Diese Betrachtungsperspektiven wurden ausgesucht, weil sie unter Berücksichtigung der Analyse ihres Inhalts den Unterschied zwischen Werbung und PR besser darstellen.

---

<sup>26</sup> CRM: Customer Relationship-Management

<sup>27</sup> Wobei sich die Kommunikationspolitik nicht nur allein auf das Marketing-Mix beschränkt, sondern auch für den internen Betrieb (interne Kommunikation) und für das CRM bzw. Relationship-Marketing durch Kommunikationsinstrumente wie Mailing, Direktmarketing gilt usw.

<sup>28</sup> Bruhn und Ahlers (2009) unterscheiden vier Problemdimensionen beim Vergleich zwischen Werbung und PR: Hierarchie-, Akzeptanz-, Strategie- und Ressourcendimension (Bruhn/Ahlers 2009: 299-301). Hier werden teilweise andere Bezugspunkte für die Vergleichsanalyse bevorzugt, nämlich die Hierarchie-, die Konzept-, die Strategie-, die Ressourcen- und die Funktionsdimension. Für Bruhn und Ahlers sind es Problemdimensionen in der Auseinandersetzung mit den beiden Disziplinen bezüglich ihrer jeweiligen Rolle im Kommunikation-Mix oder des Anspruchs einer Vollmachtstellung (im Sinne einer Führungsrolle) in der Unternehmenskommunikation. Diese Betrachtungsperspektiven helfen in dieser Arbeit eine deutliche Abgrenzung zwischen beiden Kommunikationsinstrumenten zu schaffen.

### 1.5.1 Hierarchiedimension

Schmidbauer und Knödler-Bunte (2004: 17) sind der Ansicht, dass die Abteilung der PR direkt der Geschäftsleitung zugeordnet sei und einen breiten Einsatzbereich wie Kultur, Sport, Regierung abdecken soll, während Werbung sich auf das Unternehmen begrenzt. Für sie steht bei PR die Firma im Mittelpunkt, im Gegensatz zum Marketing<sup>29</sup>, wo die Klientel im Mittelpunkt steht.

In ähnlicher Weise argumentieren Dörrbecker und Fissenewert-Gossmann. Für sie ist es selbstverständlich, dass PR auf der Führungsebene angesiedelt sind. Sie fügen hinzu, dass PRs inzwischen zu einem Wirtschaftsfaktor geworden sind, nicht nur situativ in Krisenfällen, sondern auch für die langfristige Planung (Dörrbecker/Fissenewert-Gossmann 2003: 16.).

Wo eine strategische Kommunikationsvorgehensweise benötigt wird, erweisen sich sowohl PR als auch Werbung als relevant je nach dem Unternehmensziel. Somit lässt sich der Einsatzbereich der Werbung nicht nur auf das Unternehmen begrenzen, wie die Hierarchiedimension-Analyse von Schmidbauer und Knödler-Bunte behauptet. Eine Hierarchiedimension, wenn es eine gibt, erfolgt eher je nach der Priorität und Zielsetzung, aber sie bezieht sich nicht auf eine (interne) strukturelle Hierarchie bzw. ein hierarchisches Unternehmensgefüge. Denn hierbei geht es um zwei unterschiedliche Kommunikationsinstrumente, die unterschiedliche Unternehmensziele verfolgen können. Macharzina und Wolf (2012: 43) ist zuzustimmen, wenn sie bemerken: „die übergeordnete Koordinationsfunktion wird mancherorts allerdings nicht der Unternehmensführung, sondern der Unternehmenspolitik zugeordnet“.

### 1.5.2 Konzeptdimension

In Bezug auf die konzeptuelle Perspektive lassen sich ebenfalls aufschlussreiche Unterschiede herausarbeiten. Im Vergleich zu Werbung ist der Informationscharakter bei Public Relations stärker. Eine PR-Kampagne zielt dabei zum Beispiel auf die *Umwelt*<sup>30</sup> einer Organisation, um über ihre Handlungen und Taten zu informieren, um so einen Vorteil zu erlangen oder das Image der Organisation zu verbessern bzw. zu optimieren. Ein gezielter finanzieller Vorteil, wenn er überhaupt in Betrachtung kommt, wäre in diesem Fall zweitrangig. Zusätzlich sind die Vorgehensweisen unterschiedlich. Bei der Werbung geht es mehr um die Darstellung eines

---

<sup>29</sup> Wie bei der Begriffsverwechslung diskutiert ist hier Werbung gemeint

<sup>30</sup> Bei der „Umwelt“ hier geht es um die Kunden, Geschäftspartner aber auch andere Organisationen, die nicht unbedingt mit dem Geschäft zu tun haben oder in demselben Tätigkeitsbereich sind, wie zum Beispiel

Produktes oder einer Dienstleistung. Bei der PR-Kampagne handelt sich hingegen um die Darstellung sowohl des Produktes und der Dienstleistung als auch des Unternehmens selbst. Außerdem können PR nur begrenzt helfen zu verkaufen (vgl. Dörrbecker/Fissenewert-Gossmann 2003: 18).

### **1.5.3 Strategiedimension**

Beim Vergleich von Werbung und PR von Bruhn und Ahlers (2009: 300) wird der Werbung strategische Bedeutung zugesprochen. Dies geschieht zurecht. Es betrifft aber nicht nur die Werbung. Wie Dörrbecker und Fissenewert (2003: 61) darstellen, ist die Öffentlichkeitsarbeit auch eine Kommunikationsstrategie. Es ist den beiden Kommunikationskonzepten jeweils eine Strategiedimension zuzuschreiben. Denn genauso wie eine Werbekampagne können PR-Kampagnen als Abgrenzungsstrategie dienen. PR-Kampagnen können somit dabei helfen, sich von der Konkurrenz abzugrenzen und sich als Unternehmen attraktiv darzustellen bzw. sich in Bezug auf ein bestimmtes Thema besser zu positionieren. Es kann sich hier sowohl um interne als auch externe Strategien handeln, zum Beispiel Umweltbewusstsein, Naturfreundlichkeit, soziales Engagement etc. Die interne Strategie besteht darin, interne Kohäsion zu erhalten und moralische bzw. ethische Werte zu fördern. Die externe Strategie zielt auf die Reputation des Unternehmens in der Öffentlichkeit, die Schaffung von Vertrauen und Sympathie sowie die Entwicklung von Beziehungen zu relevanten Anspruchsgruppen, um ein positives Unternehmensimage aufzubauen (vgl. Bruhn/Ahlers 2009: 300). Die PR legen fest, wie Kommunikationspolitik optimal für die übergeordneten Zwecke der Organisation einzusetzen ist, so Dörrbecker und Fissenewert (2003: 61).

#### **1.5.4 Ressourcendimension**

Theoretisch gesehen „die Bedeutung, die eine Funktion im Unternehmen genießt, entscheidet in vielen Fällen über die Ressourcenzuteilung für die entsprechenden Abteilungen.“ (Bruhn/Ahlers 2009: 301). Bruhn und Ahlers (2009: 304f) zitieren aber auch empirische Befunde<sup>31</sup> im deutschsprachigen Raum über die Rolle von Marketing<sup>32</sup> und Public Relations im Rahmen der Gesamtkommunikation: „Wie die Unternehmensbefragungen andeuten, lässt sich in der Praxis von der Bedeutung der Kommunikationsinstrumente nicht direkt auf die Ressourcenverteilung schließen“. Aus den organisatorischen Befunden der Befragung von Bruhn und Ahlers lässt sich auch darauf schließen, dass die Abteilung Marketing und Public Relations bei einer Vielzahl von Unternehmen den gleichen oder einen ähnlichen Stellwert genießen (Bruhn/Ahlers 2009: 305).

#### **1.5.5 Funktionsdimension**

Es gibt zwar Überschneidungen bzw. Gemeinsamkeiten bei der Zuordnung der Funktion und Aufgabe von PR und Werbung, aber es besteht kein Interessenkonflikt. Denn „die Planung und Umsetzung der Gesamtkommunikation beschränkt sich jedoch in der Regel nicht auf einzelne Kommunikationsinstrumente, sondern betrifft eine Vielzahl von Abteilungen gleichermaßen“ (Bruhn/Ahlers 2009: 302). Für Bruhn und Ahlers (2009: 299) liegt sogar der Kern dieses Unterschiedes zwischen Werbung und PR in der Funktion, die sie im betrieblichen

---

<sup>31</sup> Die Befunde stützen sich auf mehrere Befragungen: „Aufschluss über die Rolle von Marketing und Public Relations im Rahmen der Gesamtkommunikation geben in erster Linie fünf Befragungen, die in den letzten 15 Jahren im deutschsprachigen Raum durchgeführt wurden: eine Befragung von Rolke (2003) aus dem Jahr 2002 unter Marketing- und PR-Leitern in 388 der größten deutschen Unternehmen, die sich mit den Zukunftserwartungen in der Produkt- und Unternehmenskommunikation beschäftigt; eine Studie von Bruhn/Boenigk (1999) aus dem Jahr 1997, in der Verantwortliche für die Marketingkommunikation in 800 deutschen Unternehmen (ausgewertete Fragebögen 62) zum Entwicklungsstand der Integrierten Kommunikation in ihren Unternehmen befragt wurden; eine Studie von Haedrich/Jenner/Olavarria/Possekel (1995) zur Situation der Öffentlichkeitarbeit im Jahre 1993 unter den Inhaber leitender PR-Stellen in 600 deutschen Industrieunternehmen (Rücklaufquote 53,6 Prozent), eine Studie unter rund 1.000 Unternehmen der Fertigungsindustrie und des Maschinen- und Anlagenbaus zur Bedeutung von Public Relations in mittelständischen Unternehmen (Initiative Industriekultur 2005) sowie eine Studie von Bruhn (2006b) in Deutschland, Österreich und der Schweiz (insgesamt 429 ausgewertete Fragebögen), die die Studie von Bruhn/Boenigk aus dem Jahr 1997 fortführt. Von besonderem Interesse sind in den Studien sowohl inhaltliche, ressourcenbezogene als auch organisationsbezogene Aspekte, die einen Rückschluss auf die Bedeutung der Kommunikationsinstrumente zulassen, (Bruhn/Ahlers 2009: 303).

<sup>32</sup> Bezüglich der Marketingkommunikation im Unternehmen ist der Begriff *Marketing* oft mit der *Werbung* verwechselt.

Ablauf übernehmen: „Im Kern geht es um die Frage, welche Rolle Marketing<sup>33</sup> und Public Relations im Kommunikationsmix von Unternehmen spielen“.

Es geht meiner Meinung nach nicht darum, welche (strategische) Funktion sie in der Kommunikationspolitik haben. Es geht auch weniger, wie Bruhn und Ahlers (2009: 299) behaupten, um die Frage, welche der beiden Disziplinen eine etwaige Vormachtstellung (Führungsrolle) für die Unternehmenskommunikation hat oder beanspruchen will und sich durchsetzen kann oder um einen Funktionskonflikt zwischen Werbung und Public Relation. Es geht vielmehr darum, wie PR und Werbung fachlich wahrgenommen und verstanden werden und welche Unterschiede (Tab.1) beide Kommunikationsinstrumente aufweisen, um eine richtige und optimale Anwendung und Auswahl im Rahmen der eigenen gezielten Werbestrategie<sup>34</sup> zu gewährleisten.

Werbung versucht die Beziehung zu den Kunden herzustellen, anzubahnen (durch den Einkauf), diese zu pflegen und zu betreuen. Sie unterstützt produktbezogene Aktionen und die Bekanntmachung von Produkten.

PR versuchen demgegenüber, die Beziehung mit der „Umwelt“ zu Gunsten der Firma zu pflegen und zu optimieren (durch positive Meinung und Stellungnahme) und das Unternehmensimage aufzubauen und zu pflegen.

Tab. 1: Darstellung des Unterschiedes zwischen Werbung und Public Relations.

	<b>Ziel</b>	<b>Adressat</b>	<b>Objekt</b>
<b>Werbung</b>	Umsatz	Kunden	Produkt (Neukundengewinn - Bekanntmachung)
<b>Public Relations</b>	Image	Umwelt (Kunden & Stakeholder)	Marke und Unternehmen (Pressearbeit, Vorträge, Soziosponsoring)

Quelle: eigene Darstellung

<sup>33</sup> Hierbei ist Werbung gemeint. Es geht um die gleiche Verwechslung.

<sup>34</sup> Die Bedeutung der Werbestrategie wird im Punkt 5.1 ausführlich erläutern.

Der Vergleich von Werbung und PR ist sinnvoller, wenn es darum geht, beide Konzepte voneinander abzugrenzen und die jeweilige Wirkungskraft und ihre Begrenzung in Bezug auf die Kommunikationsstrategie genauer zu bestimmen. Dies ist erforderlich für eine gute Kommunikationspolitik und bei der Auswahl der Informationskanäle.

Oft wird die Marke mit dem Produkt so stark assoziiert (z.B. Coca Cola oder Red Bull), dass es nicht mehr möglich ist, zwischen PR und Werbung deutlich zu unterscheiden, wenn es um die Relevanz geht. Eine deutliche Abgrenzung, sowohl inhaltlich als auch organisatorisch, erfolgt vorwiegend bei Großbetrieben (vgl. Bruhn/Ahlers 2009: 305). Denn trotz seiner schnellen Entwicklung bleibt Public Relations schon als Begriff ein *Fremdwort* für viele Kleine und Mittlere Unternehmen. Nichtsdestotrotz ist eine PR-Politik für jede Unternehmensform eine unverzichtbare Unternehmenskommunikation. Denn „die Public Relations definieren nicht nur die Kommunikationspolitik. Wenn sie eng an die Unternehmensziele gebunden sind, können sie auch Einfluss auf Unternehmensentscheidungen haben, wenn kommunizierbare Themen rechtzeitig besetzt werden.“ (Dörrbecker/Fissenewert-Gossmann 2003: 20). Bruhn und Ahlers (2009) schlagen als Lösung vor: „Zur Steigerung der Bedeutung von Public Relations ist es nach Ansicht der befragten Manager wichtig, Public Relations stärker in die strategischen Planung einzubeziehen und PR-Verantwortliche mit Führungsposition im Unternehmen zu versehen.“ (Bruhn/Ahlers 2009: 306). Diese Ansicht wird nicht von allen Fachleuten geteilt, da andere den bedeutenden Unterschied dieser Kommunikationsinstrumente eher bei der Ressourcendimension, der Strategiedimension oder auch organisationsbezogen sehen. Außerdem beweisen einige Studien „dass der Konflikt zwischen Marketing und Public Relations von den Verantwortlichen in der unternehmerischen Praxis als weniger gravierend wahrgenommen wird als es die Protagonisten in der Literatur häufig darstellen.“ (Bruhn/Ahlers 2009: 307).

Nichtsdestotrotz könnte man als Schlusswort sagen, dass Werbung und PR zwei unterschiedliche, jedoch komplementäre Kommunikationsinstrumente sind. Dies gilt unabhängig davon, ob es sich um eine hierarchische, strategische, konzeptuelle, funktionale Ebene oder Ressourcendimension handelt. Die Werbeabteilung kümmert sich um das Überleben der Firma und die PR-Abteilung um das Ansehen. Wie ausdifferenziert eine gute Kommunikationsstrategie ist, hängt von der internen Unternehmensstruktur und deren Besonderheiten ab.

## **2. Die Kommunikationsstrategie in Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU): Die Problematik**

Ausgehend von den Besonderheiten von KMU und den Abgrenzungskriterien zwischen KMU und Großunternehmen (Führungsart, organisatorisches Profil, Entscheidungsprozesse, Outsourcing, finanzielle Mittel, Entwicklung und Anwendung des Internets, Anzahl des Personals) wird hierbei versucht, die Problematiken einer Kommunikationsstrategie bei KMUs zu erläutern.

### **2.1 Definition und Abgrenzung von KMU**

Es gibt verschiedene Konzepte und Versuche, KMUs zu definieren. Pfohl geht zum Beispiel nach dem Begriff der *Betriebsgröße* vor. Laut Wirtschaftslexikon ist die Betriebsgröße der „Umfang des Gesamteinsatzes von Produktionsfaktoren im Kombinationsprozess“<sup>35</sup>. Bei seiner Definition geht es darum, eine geringe Zahl von Merkmalen zu ermitteln, die als repräsentativ für die Betriebsgröße angesehen werden und deren Ausprägungen möglichst objektiv sind (Pfohl 1997: 3). Mit dieser Herangehensweise lassen sich KMU nach bestimmten vordefinierten Faktoren bezüglich ihrer betrieblichen Aktivitäten definieren. Pfohl (1997: 16) begründet diese Herangehensweise wie folgt: „Stützt sich die Beurteilung der Betriebsgröße nämlich nur auf ein einziges Merkmal, sind bei der Behandlung einiger Problembereiche sowie für Betriebe bestimmter Branchenzugehörigkeit falsche Beurteilungen der Größe wahrscheinlich“. Für ihn „können grundsätzlich sowohl quantitative als auch qualitative Merkmale verwendet werden“ (Pfohl 1997: 4). Bei den quantitativen Merkmalen stützt sich Pfohl (1997) an die Merkmalgliederung von Busse von Colbe (1964: 35 ff.). In Anlehnung an den betrieblichen Leistungsprozess unterscheidet Busse von Colbe (1964) fünf Merkmale:

- 1) die Messung der Einsatzmengen elementarer Produktionsfaktoren wie Maschinenstunden, Wertstoffmengen, Arbeitsstunden;
- 2) die Messung der Einsatzwerte elementarer Produktionsfaktoren wie zum Beispiel Maschinenkosten, Materialkosten, Personalkosten;
- 3) die Messung des Kapitaleinsatzes (z.B. Gesamtkapital, Eigenkapital);
- 4) die Messung der Leistungsmengen wie Produktionsmengen, Absatzmengen und

---

<sup>35</sup> Gabler Wirtschaftslexikon, 14. Aufl. S. 543.

5) die Messung der Leistungswerte wie Umsatz, Wertschöpfung.

Es lassen sich bei dieser Definition dennoch einige Unklarheiten feststellen, die letzten Endes zur Verwirrung bei der Abgrenzung<sup>36</sup> zwischen KMU und Großbetrieben führen kann. Zum Beispiel ist ein großer Teil zunächst qualitativ definierter Merkmale quantifizierbar (vgl. Pfohl 1997: 5). Außerdem erscheint die Quantifizierung der qualitativen Merkmale nicht oder kaum möglich, da bisher kein einheitliches Größenmaß existiert, selbst wenn Merkmale wie Unternehmenseigentümer, Managementart oder Strukturtypen der Organisation im Zusammenhang mit der Problematik der Betriebsgrößen oft vorkommen.

Gaubinger (2000: 12) unterscheidet bei seinem Abgrenzungskonzept auch die quantitativen und qualitativen Merkmale. Seine quantitative Abgrenzung bezieht sich auf allgemeine Größenklassen. Für ihn stößt die Aussagekraft einer derartigen Gliederung jedoch wegen der unterschiedlichen Bedeutung der einzelnen Produktionsfaktoren in unterschiedlichen Branchen auf Schwierigkeiten. Aus diesem Grund werden Gaubinger (2000) zufolge vorwiegend mehrdimensionale Maßstäbe angewandt, die einen besseren Einblick in das Wesen des Betriebes erlauben. Die Abgrenzung erfolgt seiner Meinung nach anhand der Bedeutung der Produktionsfaktoren bei den verschiedenen Wirtschaftszweigen. Bei der qualitativen Abgrenzung geht es jedoch um Merkmalskataloge bzw. Typologien „die aus einer Haltung von Merkmalen gebildet werden und in deren Mittelpunkt meist die Unternehmerpersönlichkeit steht.“ (*ibid.*). Gaubinger (2000: 13) bezieht sich dabei auf den Ansatz von Mugler (1993) und nennt folgende Kriterien:

- ✓ Prägung des Betriebs durch die Persönlichkeit des Unternehmers (Leiter, Eigentümer)
- ✓ Verfügung des Unternehmens über ein Netz von persönlichen Kontakten zu Kunden, Lieferanten und der relevanten Öffentlichkeit
- ✓ Erstellung der Leistung des Betriebes nach dem Kundenwunsch,
- ✓ Engere und informelle Kontakte zwischen den Mitarbeitern und der Unternehmensleistung
- ✓ Die Organisation der Unternehmung ist gering formalisiert,
- ✓ die Möglichkeit, rasch auf betriebliche Umweltveränderungen zu reagieren.

Diese Abgrenzung konzentriert sich zwar auf die wichtigen Merkmale, dennoch hat sie nicht die notwendige Aussagekraft, um eine eindeutige Abgrenzung zwischen KMUs und

---

<sup>36</sup> Die Definition der KMU ist zugleich in gewissenweise die Abgrenzung zum Großbetrieb.

Großbetrieben vorzunehmen, da einige Merkmale nicht allein den KMU eigen sind (vgl. Gaubinger 2000: 13). Für Gaubinger (2000) ist es sinnvoller, zugleich die qualitativen und quantitativen Kriterien für die Klassifizierung zu berücksichtigen (Gaubinger 2000: 13). Seine Meinung bezieht sich auf die Stellungnahme der Europäischen Kommission: „Die Europäische Kommission kam zur Ansicht, dass man durch eine Kombination von qualitativen und quantitativen Merkmalen die Zielgruppe der betreffenden Unternehmen besser einkreisen kann“ (*ibid.*) Für Hamer (1997) dagegen ist der Begriff *Kleine und Mittlere Unternehmen* statistisch leicht abgrenzbar und daher eher nur quantitativ (Hamer 1997: 28). Laut Pfohl jedoch zeigt sich, dass bei der Auswahl betriebsgrößenrelevanter Merkmale zur Unterscheidung von KMU einerseits und Großbetrieben andererseits qualitative Merkmale besser geeignet sind als quantitative Merkmale, die – unmittelbar oder mittelbar – Gütermengen bzw. bewertete Gütermengen erfassen (Pfohl 1997: 17). Letzten Endes zeigt sich aber auch, wie schwierig der Begriff *Kleine und Mittlere Unternehmen* zu definieren ist und wie unterschiedlich die Wahrnehmung dieses Begriffes ist, vor allem, weil die quantitative und qualitative Vorstellung der Einordnung auch von Land zu Land variieren kann. Derselben Meinung ist auch Pfohl (1997): „Bei der Vielgestaltigkeit realer Betriebe sowie der Vielschichtigkeit und Dynamik des Geschehens in diesen Betrieben erscheint es kaum möglich, ein einheitliches Größenmaß zu entwickeln“ (Pfohl 1997: 3). Trotz allem entwickeln sich die Abgrenzungskriterien der KMU kontinuierlich fort, um zu einer einheitlichen Definition zu gelangen. Der entscheidende und bedeutende Faktor bei der Abgrenzung zwischen KMU und Großbetrieben bleibt aber die Betriebsgröße. Die KMU charakterisieren sich im Allgemeinen durch besondere Merkmale wie kleine Absatzmengen, kleine Marktgebiete und/oder Nischen und Strategien, die auf niedrige Preise oder Kosten abzielen.

## **2.2 Charakterisierungsvergleiche der Betriebstypen von KMU und Großbetrieb**

Ein wichtiger Punkt, der zu einer klareren Abgrenzung von KMUs zu Großbetrieben dienen könnte, ist, dass sich die betriebliche Organisation und das strategische Marketing-Management von beiden Unternehmenstypen völlig unterscheiden. Aus diesem Grund ist es wichtig, einen Blick auf die interne betriebliche Organisation und Struktur der KMU (Tab.2) zu werfen, um eine eindeutige Abgrenzung zu erreichen. Dies dient auch dazu, verschiedene Hemmnisse bei der Kommunikationsstrategie besser wahrnehmen zu können.

Tab. 2: Betriebsgrößenabhängige Unterschiede zwischen mittelständischen und großen Unternehmen nach einzelnen Unternehmensfunktionen.

Kleine und Mittlere Unternehmen	Großbetriebe
<b>Unternehmensführung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigentümer-Unternehmen</li> <li>- Mangelnde Unternehmensführungskennnisse: technisch orientierte Ausbildung, unzureichendes Informationswesen zur Nutzung vorhandener Flexibilitätsvorteile</li> <li>- Patriarchalische Führung: kaum Gruppenentscheidungen, große Bedeutung von Improvisation und Intuition</li> <li>- Kaum Planung: durch Funktionshäufung überlastet; wenn Arbeitsteilung, dann personenbezogen</li> <li>- Unmittelbare Teilnahme am Betriebsgeschehen</li> <li>- Geringe Ausgleichsmöglichkeiten bei Fehlentscheidungen</li> <li>- Führungspotential nicht austauschbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manager</li> <li>- Fundierte Unternehmensführungskennnisse: gutes technisches Wissen in Fachabteilungen und Stäben verfügbar, ausgebautes formalisiertes Informationswesen</li> <li>- Führung nach Management-by-Prinzipien: häufig Gruppenentscheidungen, geringe Bedeutung von Improvisation und Intuition</li> <li>- Umfangreiche Planung: hochgradige sachbezogene Arbeitsteilung</li> <li>- Ferne zum Betriebsgeschehen</li> <li>- Gute Ausgleichsmöglichkeiten bei Fehlentscheidungen</li> <li>- Führungspotential austauschbar</li> </ul>
<b>Organisation</b>	
<p>Auf den Unternehmer ausgerichtetes Einliniensystem, von ihm selbst oder mit Hilfe weniger Führungspersonen bis in die Einzelheiten überschaubare Funktionshäufung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaum Abteilungsbildung</li> <li>- Kurze, direkte Informationswege</li> </ul>	<p>Personenunabhängig an den sachlichen Gegebenheiten orientierte komplexe Organisationsstruktur</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsteilung</li> <li>- Umfangreiche Abteilungsbildung</li> <li>- Vorgeschriebene Informationswege</li> <li>- Geringe persönliche Bindungen: Formalisierte unpersönliche Weisungs- und Kontrollbeziehungen</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Starke persönliche Bindungen: Weisungen und Kontrolle im direkten personenbezogenen Kontakt</li> <li>- Delegation in beschränktem Umfang</li> <li>- Kaum Koordinationsprobleme</li> <li>- Geringer Formalisierungsgrad</li> <li>- Hohe Flexibilität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delegation in vielen Bereichen</li> <li>- Große Koordinationsprobleme</li> <li>- Hoher Formalisierungsgrad</li> <li>- Geringe Flexibilität</li> </ul>
<b>Beschaffung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schwache Position am Beschaffungsmarkt</li> <li>- Häufig auftragsbezogene Materialbeschaffung (Ausnahme: Handel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Starke Position am Beschaffungsmarkt</li> <li>- Überwiegend auftragsunabhängige Materialbeschaffung, abgesichert durch langfristige Verträge mit Lieferanten</li> </ul>
<b>Produktion</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsintensiv</li> <li>- Geringe Arbeitsteilung</li> <li>- Überwiegend Universalmaschinen</li> <li>- Geringe Kostendegression mit steigender Ausbringungsmenge</li> <li>- Häufig langfristig gebunden an eine bestimmte Basisinnovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kapitalintensiv</li> <li>- Hohe Arbeitsteilung</li> <li>- Überwiegend Spezialmaschinen</li> <li>- Starke Kostendegression mit steigender Ausbringungsmenge</li> <li>- Keine langfristige Bindung an eine Basis-Innovation</li> </ul>
<b>Absatz</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deckung kleindimensionierter individualisierter Nachfrage in einem räumlich und/oder sachlich schmalen Marktsegment</li> <li>- Wettbewerbsstellung sehr uneinheitlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deckung großdimensionierter Nachfrage in einem räumlich und/oder sachlich breiten Marktsegment</li> <li>- Gute Wettbewerbsstellung</li> </ul>
<b>Forschung und Entwicklung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine dauernd institutionalisierte Forschungs- und Entwicklungsabteilung</li> <li>- Kurzfristig-intuitiv ausgerichtete Forschung und Entwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dauernd institutionalisierte Forschungs- und Entwicklungsabteilung</li> <li>- Langfristig-systematisch angelegte Forschung und Entwicklung</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fast ausschließlich bedarfsorientierte Produkt- und Verfahrensentwicklung, kaum Grundlagenforschung</li> <li>- Relativ kurzer Zeitraum zwischen Erfindung und wirtschaftlicher Nutzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produkt und Verfahrensentwicklung im engen Zusammenhang mit Grundlagenforschung</li> <li>- Relativ langer Zeitraum zwischen Erfindung und wirtschaftlicher Nutzung</li> </ul>
<b>Finanzierung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Im Familienbesitz</li> <li>- Kein Zugang zum anonymen Kapitalmarkt, dadurch nur begrenzte Finanzierungsmöglichkeiten</li> <li>- Keine unternehmensindividuelle, kaum allgemeine staatliche Unterstützung in Krisensituationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In der Regel breit gestreuter Besitz</li> <li>- Ungehinderter Zugang zum anonymen Kapitalmarkt, dadurch vielfältige Finanzierungsmöglichkeiten</li> <li>- unternehmensindividuelle, staatliche Unterstützung in Krisensituationen wahrscheinlich</li> </ul>
<b>Entsorgung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- oft extreme Verhaltensweisen (Umgehung abfallpolitischer Normen oder aber Nutzung entsorgungsrelevanter Innovationspotentiale)</li> <li>- kein öffentliches Interesse an der Entsorgungspolitik des Unternehmens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- häufig reaktive Politik der Risikobegrenzung</li> <li>- Entsorgungspolitik oft Bestandteil der PR, da großes öffentliches Interesse</li> </ul>
<b>Personal</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geringe Anzahl von Beschäftigten: häufig unbedeutender Anteil von ungelernten und angelernten Arbeitskräften</li> <li>- Wenige Akademiker beschäftigt</li> <li>- Überwiegend breites Fachwissen vorhanden</li> <li>- Vergleichsweise hohe Arbeitszufriedenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hohe Anzahl von Beschäftigten: häufig großer Anteil von ungelernten und angelernten Arbeitskräften</li> <li>- Akademiker im größeren Umfang beschäftigt</li> <li>- Starke Tendenz zum ausgeprägten Spezialistentum</li> <li>- Geringe Arbeitszufriedenheit</li> </ul>
<b>Logistik</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine systematische Umsetzung von Logistikkonzepten</li> <li>- Keine institutionalisierte Logistikabteilung</li> <li>- Schwerpunkt auf der Ausführung der operativen logistischen Tätigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oft Logistikkonzeption vorhanden</li> <li>- Meist institutionalisierte Logistikabteilung</li> <li>- operatives und strategisches Logistikmanagement</li> </ul>
---	---

*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Pfohl 1997: 19ff.*

Diese Tabelle (Tab.2) ermöglicht eine breite, übersichtliche Abgrenzung zwischen KMUs und Großbetrieben. Sie bezieht sich vorwiegend auf die betrieblichen Strukturen, die Führungsart und Managementeigenschaften, die Finanzierungsmöglichkeiten, die Rentabilität und die Ressourcen<sup>37</sup> beider Unternehmensarten und zwar mit Vor- und Nachteilen. Durch die Tabelle lässt sich die einfache Struktur der KMU mit weniger Personal deutlicher erkennen. Darüber hinaus weisen sie eine flache Hierarchiestruktur mit einfachem und direktem Personalmanagement auf. Diese Voraussetzungen ermöglichen eine schnelle Reaktion auf Marktänderungen und schaffen vor allem eine hohe Flexibilität für strategische Entscheidungen und Strategieänderungen, was wiederum bei der Wahl einer Kommunikationsform und deren Strategie und Erfolg von großer Bedeutung sein kann. Weiterhin sind KMU bzw. ihre Führungsart stark von der Führungsperson geprägt. Diese enge Verbindung zwischen der Führungsperson und dem Unternehmen ist eine Last für die Strategieentwicklung und die strategische Entwicklung des Unternehmens. Diese Führungsart kann auch zur Folge haben, dass diese Unternehmen weniger risikobereit werden.

Diese Schilderung der Abgrenzung zwischen KMU und Großbetrieben lässt erkennen, dass einerseits KMU über große Potenziale und Möglichkeiten verfügen bzw. verfügen könnten, andererseits diese Potenziale und Möglichkeiten aus verschiedenen Gründen weitgehend nicht erschöpft werden. Woran dies liegt, könnte sich vortrefflich mit der Besonderheit von KMU erklären lassen.

---

<sup>37</sup> Ressourcen, auf die sie zugreifen können und die sie tatsächlich zur Verfügung haben

## 2.3 Besonderheiten von Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU)

Berücksichtigend des Charakterisierungsvergleiches von KMU und Großbetrieben lassen sich die folgende acht Punkte als Besonderheiten von KMU erkennen: die Führungsart, das organisatorische Profil, die Entscheidungsprozesse, das Outsourcing, das Personal, das finanziellen Mittel, die Entwicklung und die Anwendung des Internets.

Die Führungsart des Unternehmens ist eines der bedeutendsten Charakteristika von KMUs. Meistens handelt es sich bei einem KMU um ein Eigentümer-Unternehmen, in dem es kaum Gruppenentscheidungen gibt. Die Geschäftsführer übernehmen zumeist selbst alle Entscheidungen und versuchen die volle Kontrolle über das Unternehmen auszuüben. Diese Führungsart legt im Allgemeinen großen Wert auf Improvisation und Intuition. Die Entscheidungen werden meist nicht delegiert, sie werden allein von den Geschäftsführern getroffen, die am gesamten Betriebsgeschehen unmittelbar teilnehmen, um eine bessere Kontrolle auf allen Ebenen ausüben zu können.

Das organisatorische Profil<sup>38</sup> eines KMUs ist sowohl für die Strategie als auch für die Auswahl der Kommunikationsform ein entscheidender Faktor. Obwohl die betriebliche Organisation stark von der Unternehmensführung beeinflusst wird, bestehen jedoch deutliche Unterschiede zwischen beiden Charakteristika, die für eine Analyse relevant sind. Die fast nicht existierende Arbeitsteilung bei KMUs und die sehr geringe Delegation der Verantwortung sind nämlich das Ergebnis eines *Einliniensystem*<sup>39</sup>, in dem der Geschäftsführer meistens allein bis in die Einzelheiten betriebliche Führungsfunktionen anhäuft. Dieser Umstand ist ein gängiges Problem bei KMUs.

Die Zusammensetzung als Team bei Entscheidungsprozessen und die strukturierte Vorgehensweise ist eine gute Basis für eine optimale Entscheidung. Jedoch spielen andere Kriterien eine entscheidende Rolle, z.B. die Bereitstellung von ausreichenden und nötigen Informationen, die fachliche Kompetenzen in relevanten Punkten, die Berücksichtigung von Indikatoren bzw. Einflussfaktoren wie beispielsweise der Marktposition oder der SWOT-Analyse. Obwohl diese Indikatoren entscheidende Kriterien sind, spielen sie dennoch im betrieblichen Ablauf von KMUs meist kaum eine Rolle. Deswegen ist die Wettbewerbsstellung von KMUs sehr uneinheitlich. Wie Zerfaß und Piwinger (2014: 11) bemerken, mündet, das Wissen um die Bedeutung der Unternehmenskommunikation zwangsläufig in die Frage, wie der Managementprozess der Kommunikation im Einzelnen auszugestalten ist. Obwohl sie

---

<sup>38</sup> Organisation der Strukturen und Arbeitsabläufe

<sup>39</sup> Pfohl (1997: 19ff.) versucht dadurch die flachen Hierarchien und die schmale Struktur der KMUs im Gegensatz zu Großunternehmen zu erklären, deren Organisationsstruktur komplex und Personenunabhängig ist.

vielfach außer Acht gelassen wird, ist hierbei die Analyse von Umfeld und Meinungsbildung von großer Bedeutung.

Dieser Mangel lässt sich auch dadurch erklären, dass die meisten KMUs auf externe Strukturen angewiesen sind (Outsourcing), und dass die Beschaffung solcher Informationen (z.B. durch Marktforschungsinstitute) für KMUs mit (relativ hohen) Kosten verbunden ist. Dies kann sich jedoch auch nachteilig auf die Kommunikationspolitik des Unternehmens auswirken, weil diese dann u.a. wegen mangelnder verbliebener Mittel keine Ausgleichsmöglichkeiten bei Fehlentscheidungen haben. Das Outsourcing<sup>40</sup> ist ein gängiges Verfahren, um das Defizit an internen Unternehmensstrukturen zu kompensieren. Um die Kosten zu mindern, verpflichten KMUs weniger Subunternehmen für das Outsourcing als eigentlich nötig. So haben sie sowohl bei der Vorbereitung als auch vor der Entscheidung keine gute Übersicht über die Optionen und Alternativen. Darüber hinaus verfügen sie auch bei der Entwicklung einer Kommunikationsstrategie nicht über die hierfür notwendige Fachkompetenz, so dass die Gefahr besteht, dass selbst mit einer guten Strategie eine kontraproduktive Kommunikationsform gewählt wird.

Das Fehlen notwendiger Fachkompetenz ist nämlich eine andere Besonderheit der KMU, die zu der Problematik der Besetzung des Personals hinführt. Oft wird die Anzahl des Personals als Nachteil für die KMUs angesehen. Der Nachteil, der aus dieser Unterscheidung hervortritt, fußt jedoch nicht unbedingt auf der „Quantität“ sondern auf der „Qualität“ des Personals. Damit sind insbesondere die Bildung, die Anstellungspolitik, die Orientierung am Fachwissen und die Managementpolitik gemeint. KMUs sind oft Familienbetriebe aus mehreren Generationen mit der Absicht, diese Tradition fortzuführen. Die Einbeziehung von Familienmitgliedern in die Betriebshierarchie geschieht auf Kosten einer sinnvollen, „qualitativ“ motivierten Anstellung (z.B. eines Akademikers). Oder aber eine falsche Analyse des Problems führt zu einer ungeeigneten Fachkompetenz bei der Stellenbesetzung. Ohne die benötigte fachliche Unterstützung beim betrieblichen Ablauf wird das Unternehmen sich auf das Überlebensprinzip einschränken müssen: ohne Auswegperspektive, ohne klare Zielorientierung, ohne Konzept etc. Pfohl (1997) spricht von „ungelernten und angelernten Arbeitskräften“ (Tab.2), um das Bildungsniveau der Arbeitskräfte bei KMUs zu beschreiben. Soweit die Familienmitglieder nicht über das nötige Fachwissen verfügen, greifen KMUs auf billige Aushilfskräfte zurück.

---

<sup>40</sup> „Die Diskussion um Outsourcing-Strategien ist Mitte der 1980er Jahre in der US-amerikanischen Wirtschaft entstanden, als Unternehmen wie General Motors oder Eastman Kodak ihre Informationsverarbeitungsfunktion an Unternehmen übertragen haben, die hierauf spezialisiert waren.“ (Macharzina und Wolf, 2012, S.300)

Dies ist jedoch an sich keine geeignete Lösung, um mit den Begrenztheiten von KMUs umzugehen.

Das Fehlen finanzieller Mittel erweist sich als ein wiederkehrender Grund bzw. eine Rechtfertigung für Misserfolge bzw. für das Nicht-Existieren von externer Kommunikation bei KMUs. Selten wird ein Budget bei KMUs dafür festgelegt. Meistens geht es nicht um die Höhe des Betrags, sondern eher um die Wahrnehmung der entscheidenden Rolle als solche. Zwar ist die Finanzierung, im Vergleich zu Großbetrieben, ein Nachteil für KMUs, da sie sich meistens im Familienbesitz befinden und weniger Zugang zum anonymen Kapitalmarkt haben sowie kaum staatliche Unterstützung in Krisensituationen erwarten können, obwohl sie die erste Betroffenen sind und diejenigen, die am meisten Hilfe brauchen. Jedoch erweist sich dieser Punkt heutzutage nicht mehr als Hemmnis, um eine gute Kommunikationsstrategie zu entwickeln. Denn die rasche Entwicklung der Technologie und des Internets bieten eine Vielfalt und Pluralität von preiswerten und strategisch orientierten Alternativen bei der Einführung einer Kommunikationspolitik.

## **2.4 Alternative Kommunikationsforme für KMU**

Bevor die neuen Kommunikationsformen und ihre Zuordnung angesprochen werden, werden zunächst die Kommunikationsinstrumente im betrieblichen Kontext erläutert. Die Kommunikationsinstrumente sind Umsetzungs- bzw. Durchführungsformen der Marketing- bzw. Strategiepolitik. Aus dieser Perspektive sind sie dementsprechend ein wesentlicher Bestandteil des Marketing-Mix und unterstützen die Kommunikationspolitik und die strategischen Entscheidungen der Firma (Absatzpolitik). Sie umfassen eine Reihe von Management-Strategien als auch psychologische, politische und soziokulturelle Faktoren, die im Stande sind, den Verbraucher zu beeinflussen und ein gutes Image der Firma zu vermitteln. Neben den Kommunikationsinstrumenten des Marketing-Mix wie Werbung und Public Relations gibt es die Verkaufsanforderung. Sie beinhaltet alle temporären Maßnahmen und technische Anforderungen, die dazu beitragen, den Verkauf kräftig anzukurbeln. Als Beispiel haben wir das Eventmarketing, die Messe, Gewinnspiele, die Lotterie, Preisermäßigung, Schaufenster usw. Durch die Fortschritte der letzten 30 Jahre im Bereich der medialen Technologie und die Veränderung der Sitten und Bräuche sind jedoch neue Formen von Kommunikationsinstrumenten entstanden, die zu neuen Zuordnungen der Kommunikationsformen beitragen. Zum Beispiel bieten das Internet und seine Anwendungen viele Möglichkeiten, die es den KMU ermöglichen, kostengünstig, aber dennoch effizient

Kommunikationsstrategien zu entwickeln. Dabei beruht der optimale Einsatz von Internetanwendungen bzw. von Online-Kommunikation prinzipiell auf Geschicklichkeit und strategischem Denken, um eine Kommunikationsstrategie aufzubauen und somit etwaige finanzielle Hemmnisse zu umgehen.

Für eine sinnvolle Anwendung der unterschiedlichen Kommunikationsformen sind deren spezifische Charakteristika, Rollen und Aufgaben zu erfassen und darzustellen.

Die Kommunikationsformen könnten drei Kategorien zugeordnet werden: Online-Kommunikation, Kostengünstige Kommunikationsformen und Strategische Kommunikationsformen.

## **2.4.1 Online Kommunikation**

### **2.4.1.1 Das Web 1.0 und Web 2.0**

Oft werden die Begriffe *Web 1.0* und *Web 2.0* als ein Bündel von Anwendungen angesehen oder auf einen Entwicklungsstand reduziert. Sie sind mehr als eine Entwicklung im Internet bzw. mehr als Online-Dienstleistungen. „Entstanden ist der Begriff Web 2.0 im Jahr 2004 bei der Vorbereitung einer Konferenz zur Entwicklung des Internet. In einer Brainstorming Session beim O'Reilly-Verlag wurden die verschiedenen Angebote und Techniken des alten Webs mit den aktuellen Inhalten und Verfahren verglichen, für die dann der neue Begriff Web 2.0 gewählt wurde“ (Hein 2007: 9). Die Begriffe *Web 1.0* und *Web 2.0* sind konzeptuelle Bezeichnungen. Ihre Bedeutung ist dementsprechend komplex einzugrenzen, da sich Konzepte aus deduktiven Verfahren ergeben. Im Grunde genommen beziehen sich diese Begriffe nicht allein auf eine technische Entwicklung, sondern auch auf den Umgang mit dieser technischen Entwicklung. Jenseits der Internetsphäre gilt der Begriff **2.0** auch für andere Bereiche wie **Journalismus 2.0**<sup>41</sup>, **Enterprise 2.0**<sup>42</sup>, **Business 2.0**, oder gar **Japanisch 2.0**<sup>43</sup> und bezeichnet eine neue Gewohnheit, eine neue Art zu arbeiten, zu wirken oder eine neue Herangehensweise. Hein (2007: 8) spricht von „neuartigen Diensten und Kommunikationsplattformen“<sup>44</sup>. Ebenso ist es nicht einfach, Web 1.0 und Web 2.0 zu vergleichen. Das eine ersetzt auch nicht das andere, sondern das Web 2.0 ist praktisch eine Ergänzung vom Web 1.0 (in jeglicher Hinsicht), wohl

---

<sup>41</sup> Anton (2011)

<sup>42</sup> Wolfgang (2012)

<sup>43</sup> Liew (2012)

<sup>44</sup> Neuartige Dienste wie Online-Software und neuartige Plattformen wie die Communities.

auch eine Anpassung an neue Bedürfnisse bzw. an neue Kommunikationserfordernisse. Das Web 2.0 ist aber auch eine eigenständige Entität. Die Betrachtung auf einer interaktiven Ebene zwischen dem Nutzer und der Plattform ermöglicht einen besseren Vergleich (daher der Umgang mit dieser technischen Entwicklung als zweiter Aspekt des Definitionsversuches). Das Web 1.0 begrenzt sich auf eine One to Many-Kommunikation. Das Internet lieferte allerdings die Information, in Form von Texten, und funktionierte vorwiegend als Datenbank (Distribution von Informationen). Bezugnehmend auf den Content, der von den klassischen Medien generiert wird, reagierte der Nutzer passiv auf den Informationsverkehr in Web 1.0 und stellt sich als Konsument dar. Aufgrund des Informationsmonopols herrschte eine Machtausübung auf dieser Nutzer. Durch das Web 2.0 entstehen dagegen neue Kommunikationsgewohnheiten für die Akteure. Die Informationen kommen zu den Nutzern, auch in Form von Hypertexten. Sie sind Bestandteil des Informationssystems. Jeder kann mit jedem kommunizieren, es herrscht eine Many to Many-Kommunikation, in der der Nutzer nicht nur Konsument ist, sondern auch Contents produziert. Er ist dementsprechend aktiv (Interaktivität). Die Vernetzung von verschiedenen Texten schränkt jegliche Informationsmonopole deutlich ein und lässt diese womöglich verschwinden. Die Kommunikation spielt eine soziale Rolle durch die Einbettung des Internets im Alltagsleben und als unverzichtbares Kommunikationsmittel. Die Ausübung der Macht ist jetzt auf der Seite der Massen (der Nutzer).

#### **2.4.1.2 Das Web 3.0 oder Semantic Web**

Mit seinem Zitat aus dem Jahre 1999 erläutert Tim Berners-Lee, Erfinder des Webs und W3C-Direktor, seine Idee eines neuen Webs „ich habe den Traum für das Web, dass Computer lernen, die Daten des Webs zu analysieren – die Inhalte, die Links und den Austausch zwischen Menschen und Computer“<sup>45</sup>. Das Web ist allerdings mit Informationen aller Art und Herkunft überfüllt. Die Idee des Semantic Web, auch Web 3.0 genannt, war es, ein intelligentes Web zu schaffen, das in der Lage ist, die Gesamtheit der Daten zu filtern, um dem User die benötigten Informationen zu liefern: „Das WWW-Projekt soll es ermöglichen, jede Information jederzeit und überall zu verlinken“<sup>46</sup>. Die Gesamtheit der Informationen wird dann nicht nur gespeichert, sondern auch von der Maschine ausgewertet und nach Bedarf zur Verfügung gestellt. Es handelt sich um eine Theorie, deren Prinzip es ist, einen *gängigen Dialog* in *allgemeiner Sprache* zwischen User und Maschine zu ermöglichen. Anders ausgedrückt hat das Web 3.0 das Ziel, die Suche und ihre Auswertung im Web zu vereinfachen und zu verfeinern. Die neue

---

<sup>45</sup> Dörner Stephan: RP Online – Internet [Online-Dokument] letzter Aufruf 05-11-2013.

<sup>46</sup> Dörner Stephan: RP Online – Internet [Online-Dokument] letzter Aufruf 05-11-2013.

Entwicklung des Webs ist in der Tat von großer Bedeutung für die Unternehmen. Es bietet viel Zeitgewinn und ist darüber hinaus auch kostensparend. Mit den Sozialen Netzwerken ist es auch für die Unternehmen ein Gewinn in Bezug auf die Kundengewinnung und -betreuung. Aus den potentiellen Hindernissen (Überflutung an Informationen), die aus der Zunahme der Nutzung bzw. des Interesses seit dem Web 2.0 entstanden sind, macht das Semantic Web daraus einen Vorteil für die Akteure, sowohl für den normalen Benutzer als auch für die Unternehmen. Dabei stellt sich durch die Datenspeicherung von allen möglichen Informationen, die den erwünschten *Dialog* im Netz zwischen Nutzer und *Maschine* ermöglichen, auch die Problematik des Datenschutzes.

Die Entwicklung des Webs von Web 1.0 über Web 2.0 zum Semantic Web ist ein langer Prozess und bezieht sich hauptsächlich auf drei Ebenen, was den technischen Aspekt betrifft: Multimedia (technologisch, Form im Web und Design) und multimodal (die angebotenen Dienste). Die wichtigsten Komponenten dieser Entwicklung sind beispielsweise Soziale Netzwerke, Blogs, Apps, Online Software, Wikis, Instant Messaging und VoIP oder Podcasts. Eine Zuordnung dieser Elemente zu den jeweiligen Begriffen zum Beispiel Web 1.0 oder Web 2.0 ist sehr schwierig. Denn diese Elemente haben sich im Laufe der Zeit (weiter)entwickelt und sich kontinuierlich an Kommunikationsbedürfnisse angepasst. Hierbei erhält die dritte Ebene dieser Entwicklung ihre volle Bedeutung, nämlich der Umgang mit dieser technischen Entwicklung. Mit dem Umgang ist gemeint, dass mit der technischen Entwicklung des Webs ein Ensemble von neuen Anwendungsgewohnheiten entsteht, die wiederum weitere technische Entwicklungen erfordern<sup>47</sup>. Diese Entwicklung des Webs bietet in jeder Hinsicht erhebliche geschäftliche Möglichkeiten für Unternehmen aus allen Branchen. Die zahlreiche Anwendungsmöglichkeit können sowohl für die interne als auch für die externe Kommunikation des Unternehmens genutzt werden. Aus der Entwicklung des Web 3.0 entstanden neue Formen der strategischen Kommunikation wie **SEM** und **SOE**<sup>48</sup>, von denen

---

<sup>47</sup> Zum Beispiel entstand mit dem Web 2.0 die Möglichkeit, interaktiv und zeitgleich elektronisch und schriftlich zu kommunizieren. Bei diesem Austausch entstand später das Bedürfnis, Daten (Dokumente, Musik, Photos etc.) zu teilen oder sich beim Austausch sehen zu können (Videokonferenz, Webcam), sich in Gruppen zu treffen, Konferenzen abzuhalten etc.

<sup>48</sup> SEM = Search Engine Marketing: Gegen finanzielle Gegenleistung ermöglicht Google den Unternehmen, durch kurze Werbeanzeigen auf der Suchliste von Usern zu erscheinen. Der Zusammenhang zwischen der Anzeige und dem User geschieht anhand von Schlüsselwörtern, die der User (unbewusst) bei seiner Suche angibt, die aber vorher von Google an die Unternehmen verkauft wurden. SEO = Search Engine Optimization: Hier hingegen geht es um die Suche von Webseiten im Netz. Damit die Webseiten auf der ersten Seite der Suchmaschine und bei den ersten Treffern erscheint, müssen bei der Programmierung entsprechende Schlüsselwörter berücksichtigt werden. Diese strategische Vorgehensweise ist aber jedem Unternehmen überlassen.

Unternehmen profitieren. So gibt es mehr E-commerce-Aktivität als früher im Netz; heutzutage gibt es Firmen wie Ebay oder Amazon, die sich allein auf diese Tätigkeit beschränken.

### 2.4.1.3 Das Soziale Netzwerk

Die Unterscheidung von Webentwicklung und der Entwicklung der Sozialen Netzwerke ist erforderlich, um die Einsatzmöglichkeiten der beiden Kommunikationsformen besser zu verstehen. Das Soziale Netzwerk ist eine dynamische Struktur. Es ist ein Ensemble von Organisationen und Individuen, die durch soziale Interaktion miteinander verbunden sind. Die Verbindungsart kann beruflich/fachlich, intim/persönlich etc. orientiert sein. Leonardi (2008: 50) definiert das Soziale Netzwerk als „das Geflecht von sozialen Beziehungen innerhalb einer definierten Mengen von Personen“.

Schlüter und Münz (2010: 9) sprechen eher von *social Media*. Sie begründen es dadurch, dass der Begriff die zwei wichtigen Komponenten des Phänomens enthält, nämlich Media und sozial: **Media**, da die Plattformen (Facebook, Twitter und Co) wie klassische Medien funktionieren. Sie transportieren und multiplizieren Informationen von einzelnen Sendern zu vielen Empfängern und sie unterhalten und informieren wie Zeitungen, Radio und Fernsehen. Sie unterscheiden sich von klassischen Medien dadurch, dass die Empfänger auch Sender sein können: „Aus der Einbahnstraße klassischer Massenmedien wird bei Social Media ein Mehr-Wege-System.“ (Schlüter/Münz 2010: 9ff). Für den Begriff **Social** erklären Schlüter und Münz (2010: 10), dass es an der Verbindung zwischen Sender und Empfänger liegt, die die Plattformen schaffen. Dadurch entstehen kleine und größere Gruppen von Menschen mit Gemeinsamkeiten, Gemeinschaften, deren Angehörige untereinander sozial agieren.

So definieren Schlüter und Münz, (2010: 9) *social Media* oder *Social Network* als Sammelbegriffe „für Internet-Plattformen, die zum Austausch von Meinungen, Informationen und Erfahrungen dienen, egal ob als Text, Bild, Audio oder Video.“

Schlüter und Münz (2010: 13) beschreiben weiterhin das Funktionieren von Sozialen Netzwerken wie folgt: „Sozial-Media Werkzeuge ermöglichen den einfachen Austausch von Nachrichten, Daten oder Meinungen. Sie schaffen zugleich netzartige Verbindungen und persönliche Kontakte zwischen den Schöpfern dieser Nachrichten, Daten und Meinungen. All das passiert an einem zentralen Ort, der jeweiligen Sozial-Media-Plattform eben.“

Die Einführung von Web 2.0 und Semantic Web hat eine neue Marktform geschaffen, die geographische Grenzen überwindet. Zugleich verbesserte und vereinfachte sie die Internet-Anwendungen. Durch die Erhöhung der Surf-Geschwindigkeit, die Vereinfachung und Verbreitung des Internet-Zugangs, die Synchronisierung der Anwendungen, die strategisch

gerichteten Unternehmensplattformen und das Aufkommen von Sozialen Netzwerken kann jeder Benutzer (Menschen oder Organisationen) seinen Platz finden und daraus den optimalen Nutzen ziehen. Die Nutzung Sozialer Netzwerke hat sich in den letzten Jahren rasant entwickelt<sup>49</sup>. So entsteht *peu à peu* parallel *eine virtuelle Welt*, die sich durchgesetzt hat. Dieses virtuelle Leben gewinnt in der heutigen Gesellschaft mehr und mehr an Bedeutung. Es bringt neue Verhaltensweisen und Angewohnheiten von Kunden mit sich, an die sich Unternehmen zweckmäßig anpassen sollten. Allein durch die Nutzungsintensität erweisen sich das Internet und seine Anwendungsmöglichkeiten als Marktnische für Unternehmen. Und durch die weiterhin steigende Anzahl der Nutzer und den permanenten Zugang zu Handy-Nutzern (unterwegs und überall) erweist sich das Soziale Netzwerk als ein unumgängliches Element einer guten Kommunikationsstrategie. Zudem bieten die meinungsorientierten Plattformen (Blogs) den Unternehmen eine gute Gelegenheit zu Information, Meinungsbeeinflussung und PR-Kampagnen. Somit kann die strategische Nutzung von Online-Kommunikation von großem Vorteil für die Firmen allgemein und für KMUs im Besonderen sein, speziell angesichts ihrer finanziellen Begrenzungen. Dadurch können auch kleine und mittlere Unternehmen ein großes Publikum erreichen und zwar mit vergleichsweise einfachen Mitteln. Denn die Vielfältigkeit der Angebote, die Anwendung von Online-Kommunikationsplattformen und ihre hohe Benutzungsfrequenz stellen ein enormes Potenzial als Kommunikationsträger und Informationsquelle dar. Die Online-Kommunikationsplattformen bieten zugleich auch die Möglichkeit, von einem strukturierten und nach Zielgruppen strukturierten Markt zu profitieren. Denn das Web 2.0 hat sich heutzutage als vollwertiger Kundenmarkt etabliert und bietet zusätzlich nach Thema, Fachkompetenz oder Hobbies strukturierte und gezielt adressierbare Zielgruppen<sup>50</sup> an, die für eine Verkaufspolitik relevant sind. Die Online-Kommunikationen sind auch als ein Mundpropaganda-Instrument (viral Marketing) mit einer höheren Verbreitungsgeschwindigkeit und breiterer Reichweite als je zuvor anzusehen. Ein wichtiger Punkt der Online-Kommunikation für Firmen ist auch die durch die Webs ermöglichte interaktive Beziehung zum Kunden, was sich vom „normalen“ Markt unterscheidet. Durch ihre Interaktivität schaffen Kommunikationsplattformen *aktive Konsumenten* (in Gegensatz zu *passive Konsumenten*), die zur positiven Entwicklung von Dienstleistungen bzw. Produkten beitragen können. Die Kunden konsumieren nicht mehr

---

<sup>49</sup> Zu den bekanntesten Sozialen Netzwerken gehören Facebook, Twitter, Wer-kennt-Wen, Twitter, Xing oder Google+.

<sup>50</sup> So lassen sich Marktnischen durch soziale Netzwerk oder Blogs adressieren.

passiv, sondern können aktiv in das Geschehen (Produkteinführung oder Produktverbesserung) eingreifen.

## **2.4.2 Kostengünstige Kommunikationsformen**

### **2.4.2.1 Guerilla-Marketing**

Der Begriff Guerilla-Marketing ist dem Marketing-Experten Jay Conrad Levinson zuzuschreiben und entstand in den 1990er Jahren (Schulte/Pradel 2006: 22). Der Grundgedanke des Begriffs hat seine Wurzel in der Geschichte der Revolution (vgl. Schulte und Pradel 2006: 20) mit der Guerilla-Taktik, deren Ursprung in Lateinamerika liegt. Die Guerilla-Taktik ist eine Angriffstechnik, die aus einem Machtlosigkeitskontext entstanden ist. Die Guerilleros mussten sich nämlich eine neue Strategie ausdenken, um die Überlegenheit des Feindes an Waffen und Stärke zu überwinden. Die Logik bzw. die Art und Weise, wie die Guerilleros den Kampf durchführten, ist in der Durchführung des Guerilla-Marketings tatsächlich wiederzuerkennen. Laut Förster und Kreuz (2006: 48) schlägt das Guerilla-Marketing wie die Guerilleros da zu, wo man am wenigsten mit ihm rechnet, um einen bleibenden Eindruck zu hinterlassen und um „wie ein Guerilla-Kämpfer die übermächtigen Großunternehmen mit überraschenden Aktionen zu attackieren und ihre eigenen Marktnischen zu verteidigen.“ (Schulte/Pradel 2006: 16). Die Idee des Guerilla-Marketing ist es, mit kleinem Budget große Wirkung zu erreichen und es funktioniert am besten mit originellen, innovativen und punktuell eingesetzten Aktionen, die auf die Zielgruppe zugeschnitten sind (Förster/Kreuz 2006: 48). Ein anderes Charakteristikum des Guerilla-Marketings ist nicht zuletzt, dass es für seine Durchführung konventionell an keine Werbeträger oder Werbemittel gebunden ist. Die Werbekampagnen sind meistens spektakulär, sogar rebellisch.

Um ein erfolgreiches Guerilla-Marketing zu erzielen, sind laut Ries und Trout (1986: 101-108) drei Prinzipien zu unterscheiden:

- „Find a segment of the market small enough to defend“, nur so kann ein Unternehmen mit kleinem Budget gegenüber Unternehmen mit großen Ressourcen wettbewerbsfähig sein.
- „No matter how successful you become, never act like the leader“. Die Organisationsstruktur des Unternehmens, das das Guerilla-Marketing betreibt, soll eine schnelle Reaktion auf Marktänderungen ermöglichen und geringe Kosten generieren. Je größer die Organisationsstruktur eines Unternehmens, desto langsamer die Reaktion.

- „Be prepared to bug out at a moment’s notice“. Die Flexibilität bezüglich des Entscheidungsprozesses ist ausschlagend für den Erfolg, um Betätigungsfelder, deren Attraktivität und Rentabilität abnimmt, zu verlassen.

Trotz seiner hohen Flexibilität und seiner geringen Kosten gerät das Konzept in die Schusslinie: „Allerdings ist das Konzept des Guerilla-Marketings nicht ohne Fallstricke und bringt nicht immer den gewünschten Erfolg. Wird nicht die richtige Zielgruppe erreicht oder die Aktion lässt sich nicht in Verbindung mit dem Produkt bringen, so hat sie ihren Sinn verfehlt. Denn wo Guerilla drauf steht, ist nicht immer gutes Marketing drin. Ausgefallen und verrückt ist noch keine Erfolgsformel für gutes Guerilla-Marketing. So sind bei diesem pfiffigen Konzept ebenfalls Risiken vorhanden“ (Förster/Kreuz 2006: 48f). Außerdem ist die Grenze des Unkonventionellen nicht unbedingt erkennbar. Dies kann manchmal zum Nachteil führen.

#### **2.4.2.2 Street Marketing**

Street Marketing ist eine Marketingform, die die Straße und öffentliche Orte nutzt, um ein Produkt bzw. eine Dienstleistung oder eine Marke bekannt zu machen. Es setzt dabei auf selbst organisierte kleine Events, Veranstaltungen (PR, Messe, Gewinnspiele usw.), Sandwich-Men, Flyer oder Reklamezettel. Das Street Marketing sucht auch den direkten Kontakt zum Kunden durch die One-to-One Kommunikation (z.B. Sandwich-Men). Street Marketing ist manchmal in seiner Ausdruckform eine Mischung von Graffiti und Guerilla Marketing, beispielsweise bei der Durchführung auffälliger Werbeaktion (Graffiti) auf dem Bürgersteig. Genauso wie das Guerilla-Marketing beinhaltet Street Marketing auch Überraschungselemente und innovative Handlungen und benötigt keine große Investition, um eine große Wirkung zu entfalten. Das Street Marketing ist gut geeignet für die Einführung neuer Produkte. Die Wirkung ist jedoch schwer einzuschätzen. Deswegen eignet es sich als Teil einer Kombinationsstrategie (als Unterstützung für andere Kommunikationsstrategien) oder nur für einen sehr kurzen Zeitraum.

#### **2.4.2.3 Viral-Buzz-Virus-Marketing**

Das Viral Marketing ist, in seiner einfachsten Definition, die Mund-zu-Mund Propaganda im Netz: „Der Begriff Virales Marketing tauchte erstmals im Jahr 1996 auf, in einem Artikel des US-Wirtschaftsmagazins Fast Company.“ (Schulte/Pradel 2006: 53). Leonardi (2008: 38) erwähnt auch das Jahr 1996 als den Zeitpunkt der weltweiten Verbreitung des Begriffes und

stützt sich auf dieselbe Quelle<sup>51</sup>. Dabei beschrieb Rayport laut Leonardi die Idee eines Virus als das ultimative Marketingprogramm mit minimalem Budget und maximalem Effekt. Durch die rasche Entwicklung der Netzwerke hat sich das Viral Marketing angepasst und weiterentwickelt, sowohl in seiner Anwendung als auch begrifflich. An der Kernidee von Rayport hat sich aber nicht viel geändert: „Begriffe wie Buzz Marketing, Empfehlungsmarketing, Mundpropaganda oder Word of Mouth Marketing lassen sich alle der Familie des Viral Marketing zuordnen. Unterschiede lassen sich eigentlich nur an einigen Details festmachen (Schulte/Pradel 2006: 53).“ Allerdings definieren Förster und Kreuz (2006: 29) Virus Marketing mit demselben Grundgedanken, bis auf *die Weiterempfehlung*: Virus Marketing steht für Marketingkampagnen, die so gut und clever sind, dass jeder über sie redet und sie sich deshalb in Windseile, eben wie ein Virus, verbreiten.

Der Begriff *Word of Mouth* betont etwa mehr den Kontext des Geschehens und die Art und Weise, wie *die Weiterempfehlung* abläuft. Dieser Begriffsunterschied lässt sich auch geographisch feststellen. Zum Beispiel wird der Begriff des Buzz Marketings eher in den englischsprachigen Ländern und der Begriff des Viral Marketing etwa mehr in Deutschland verwendet, erklären Förster und Kreuz (2006: 29).

Viral Marketing gelingt erst, wenn der Kunde in einem Kontext der Online-Kommunikation für eine kurze Zeit selbst nicht mehr Kunde ist, sondern Werbeträger. Um die methodologische Vorgehensweise besser zu verstehen, stellen Förster und Kreuz (2006: 32f) vier Phasen vor:

- Analyse: es geht hier darum, die Zielgruppe zu definieren und deren Bedürfnisse, Erwartungen, Vorlieben zu analysieren.
- Konzeption: Entwicklung eines Konzeptes basierend auf diesen Analyseergebnissen;
- Infektion: Über gezielte Kommunikationswege wie Internet, Email, Zeitschriften, Prominente<sup>52</sup>, Meinungsbilder);
- Geduld: Die Ansteckung erfolgt immer langsam und erfordert deswegen viel Geduld.

Heutzutage ist das Viral Marketing mehr oder minder eine unvermeidliche Kommunikationsstrategie für jedes Unternehmen. Jedoch erfordert seine Konzeption mehr als eine clevere Marketingkampagne, da die heutigen Kunden eine sachkundige Zielgruppe geworden sind. Wie Förster und Kreuz (2006: 35) es sagen: „Die modernen Kunden lassen

---

<sup>51</sup> Amerikanische Zeitschrift *Fast Company*.

<sup>52</sup> Bei der Auflistung der Kommunikationswege des Virus Marketing erweitern Förster und Kreuz das Wirkungsfeld, sie erklären es jedoch nicht und es ist nicht klar, wie Prominente oder Zeitschriften infiziert werden können, ohne dass es eine normale Werbung wird. Denn die Besonderheit dieser Marketingform ist eben die Weiterempfehlung durch das Netz und seine Anwendungen.

sich auf keinen Fall kaufen oder als Werbeträger missbrauchen, ohne dafür eine Gegenleistung zu erhalten“.

## **2.4.3 Strategische Kommunikationsformen**

### **2.4.3.1 Ambush Marketing**

Der aus der englischen Sprache kommende Begriff „Ambush“ bedeutet wörtlich *Hinterhalt* oder *Angriff aus dem Hinterhalt*. Die Anwendung dieses Begriffes ist nicht unverfänglich, denn er bezeichnet in gewisser Weise die Methodik des Ambush Marketings. Die Grundidee des Ambush Marketings besteht nämlich darin, von einem autonomen Kontext (Event) durch Werbeaktionen zu profitieren, aber ohne offiziell Beteiligter zu sein (quasi unerwartet oder/und inoffiziell). Nufer und Brühler (2010: 206) beschreiben die Philosophie des Ambush Marketings als Verfahren, „unkonventionelle Marketing-Ziele mit unkonventionellen Methoden zu erreichen“. Sie gebrauchen eine erweiterte Definition: „Ambush Marketing ist die Vorgehensweise von Unternehmen, dem direkten und indirekten Publikum durch eigene Marketing-, insbesondere Kommunikationsmaßnahmen eine autorisierte Verbindung zu einem Event zu signalisieren, obwohl die betreffenden Unternehmen keine legalisierten oder lediglich unterprivilegierte Vermarktungsrechte an dieser von Dritten gesponserten Veranstaltung besitzen.“ (Nufer/Bühler 2010: 31). Diese Marketingform tritt i.d.R. vorwiegend bei Sport-Events auf, um davon zu profitieren, „ohne die spezifischen Pflichten eines offiziellen Sponsors einzugehen“ (Nufer/Bühler 2010: 207). Ein illustrierendes Beispiel: Während der Olympischen Spiele im Sommer 2008 präsentiert Usain Bolt der ganzen Welt seine goldenen Schuhe nach seinem Sieg. Es war eindeutig auf den Schuhen die Marke *Puma* zu erkennen. Alle Fernsehsender weltweit übertrugen das Geschehen. Obwohl damals der offizielle Sponsor der olympischen Spiele Adidas war, profitierte Puma von Bolts Aktion mit geringem finanziellem Aufwand.<sup>53</sup> Eine Veranstaltung auf regionaler Ebene könnte auch für KMUs eine solche Gelegenheit bieten. Gegen diese Praktik erheben sich jedoch langsam Stimmen. So haben zum Beispiel einige Länder im Umfeld der Olympischen Spiele 2000 ihre Gesetze verschärft, um derartige Aktionen einzugrenzen<sup>54</sup>.

---

<sup>53</sup> Wikipedia: Ambush Marketing [Online-Dokument] letzter Aufruf 3-12-2013.

<sup>54</sup> Ghislain Roussel, Compte Rendu [Online-Dokument] letzter Aufruf 08-03-2013

### **2.4.3.2 Mäzenatentum und Sponsoring**

#### Mäzenatentum

Der Begriff geht auf den Kunstförderer Gaius Cilnius Maecenas (ca. 70 v. Chr. bis 8 n. Chr.) zurück, Freund und Ratgeber von Kaiser Augustus. Er förderte aufstrebende Talente, Literaten, Dichter und Männer der Wissenschaft durch reiche Zuwendungen und durch das Gewicht seiner einflussreichen Persönlichkeit (Becker 1994: 19) : „Der vom Namen Maecenas abgeleitete Begriff hat sich inhaltlich von der historischen Person gelöst, und im Laufe von Jahrhunderten verselbständigt.“ Er findet nicht mehr nur auf die Gebiete der Kunst und Geisteswissenschaft, sondern auch auf die Bereichen des Gemeinwohles wie Umwelt, Forschung oder Bildung sowie in betrieblichen und wirtschaftlichen Institutionen Anwendung. Der Förderer kann eine Person oder eine Organisation sein und wird im Prinzip dafür keine Gegenleistung erhalten. Das Mäzenatentum ist nicht ausschließlich eine externe Kommunikationsform, sondern kann auch einer internen Kommunikation dienen. Durch die Unterstützung einer Umweltorganisation sensibilisiert das Unternehmen seine Mitarbeiter für den Respekt gegenüber der Umwelt und zeigt bzw. vermittelt auch dadurch soziale Werte.

#### Sponsoring

Laut Gabler Wirtschaftslexikon ist das Sponsoring ein Kommunikationsinstrument, das im Bereich Sport, Kultur sowie in der Ökologie, Soziologie und den Medien gezielte Personen, Projekte, Institutionen und audiovisuelle Programme unterstützt sowie eigene Veranstaltungen initiiert, um Teilnehmer und Zuschauer mit Kommunikationsabsichten von Unternehmen zu konfrontieren.<sup>55</sup> Diese Unterstützung erfolgt allerdings mit der Absicht der Förderung eines Produkts, einer Dienstleistung oder des Images einer Marke.

Das Sponsoring kann intern und extern durchgeführt werden. Die interne Kommunikation erfolgt, wenn das Unternehmen für seine Mitarbeiter eine Veranstaltung finanziert, um z.B. den Zusammenhalt zu stärken. Die externe Kommunikation hingegen, die außerhalb des Unternehmens stattfindet, besteht z.B. in der Finanzierung eines medienwirksamen Events oder der Durchführung einer PR-Aktion, um daraus einen gewissen materiellen oder immateriellen Vorteil für das Unternehmen zu gewinnen.

Sponsoring und Mäzenatentum unterscheiden sich durch die zu verfolgenden Ziele. Laut Gabler Wirtschaftslexikon sind die psychologischen Sponsoringziele die Steigerung des

---

<sup>55</sup> Gabler Wirtschaftslexikon, 16. Aufl. S. 2737-2740.

Bekanntheitsgrades von Unternehmen oder Marken, die Imageprofilierung, die Ansprache spezieller Zielgruppe sowie die Steigerung der Mitarbeitermotivation.<sup>56</sup>

Das Mäzenatentum erwartet keine direkte Gegenleistung, das Sponsoring hingegen schon. Außerdem muss der Empfänger beim Mäzenatentum eine gemeinnützige Aktivität ausüben. Im Bereich des Steuerwesens und der Buchführung ist der Unterschied auch deutlich zu merken. Da das Mäzenatentum als Spende und damit als Betriebsausgabe sich gewinnmindernd auswirkt, stellt dieses für das Unternehmen einen Vorteil dar. Man spricht beim Mäzenatentum von einer Strategie *ohne Gegenleistung*. Es ist jedoch besser, von einer Strategie *ohne direkte Gegenleistung* zu sprechen, da in Wahrheit die Unternehmen von den steuerlichen Vergünstigungen profitieren. In der Regel bleibt der Gönner nicht anonym. Somit wird das Image des Unternehmens aufgewertet. Letztendlich ist das Mäzenatentum genauso wie das Sponsoring eine Unternehmenskommunikation, das im Gegensatz zum Sponsoring jedoch Aktivitätsopportunitäten ermöglicht und zwar außerhalb des üblichen Unternehmensumfeldes. Denn das Mäzenatentum ist ein Zusammenspiel von verschiedenen Institutionen aus unterschiedlichen Branchen und Berufsfeldern mit gemeinsamen Interessen.

#### 2.4.3.3 Co-Branding

Das Co-Branding ist eine strategische Entscheidung für eine Partnerschaft zwischen mehreren Unternehmen auf eine begrenzte Zeit bezüglich einer Dienstleistung, eines Produktes oder einer Kooperation: „Und dabei ist wichtig, dass die Marken, die mit dieser Partnerschaft eingehen, für den Kunden erkennbar bleiben und weiterhin allein bestandsfähig sein müssen“ (Förster/Kreuz 2006: 158f). Diese Markenallianz kann „die Effizienz des Marketings enorm beflügeln und dazu dienen, das eigene Image noch positiver aufzuladen“ (*ibid.*). Das Funktionieren der Partnerschaft setzt aber auch eine aufrichtige und klare Zusammenlegung der benötigten Kompetenzen und eine gewisse Übereinstimmung der Kunden bzw. Zielgruppen voraus.

Förster und Kreuz (2006) definieren drei Wege, um ein gutes Co-Branding zu erreichen:

- **Gemeinsame Kommunikation**, z.B. durch einen gemeinsamen Slogan oder gegenseitige Weiterempfehlungen. Sie zitieren als illustrativen Fall für Co-Branding den Autohersteller *Peugeot* und den französischen Mineralölkonzern *Total* unter dem Werbeslogan *Peugeot steht total auf Total*. Im Gegenzug empfiehlt Peugeot all seinen Kunden, die Vorteile der langjährigen Kooperation mit dem Mineralölkonzern zu

---

<sup>56</sup> Gabler Wirtschaftslexikon, 16. Aufl. S. 2738.

nutzen, da Total-Schmierstoffe technisch auf die Fahrzeuge von Peugeot abgestimmt seien und somit höchste Leistung bei geringem Verschleiß ermöglichen.

Ein anderes Beispiel liefere die Fortsetzung des Animationsfilms *Shrek*. Der Film erzählt ein Märchen, das man nicht gerade klassisch nennen kann. Der Held sei nicht der hübsche, reiche und heiratswillige Prinz, sondern Shrek, ein hässliches grünes Monster, das nur seine Ruhe haben will. *Ariel*, *blend-a-med*, *Bounty* und *Tempo* starteten parallel zur Kinofortsetzung eine Co-Branding Aktion, indem sie mit Elementen des Films auf ihren Produkten und in umfangreichen Marketingaktivitäten warben. Dabei profitieren die vier Marken vom Transfer des positiven Images der Shrek-Figuren. So entwickelten die beteiligten Firmen zielgruppenrecht eine Shrek-Serie. *Ariel* gab als Produktzugabe *Das Original Shrek Hörspiel* und DVDs mit 30 Minuten Making-of-Material bei Verpackungs Sondergrößen gratis dazu. Die *blend-a-med-Promotionspacks* mit zwei Tuben Zahnpasta beinhalteten *Shrek2-Sammelfiguren* der beliebten Hauptakteure. Die *Bounty-Küchentücher* präsentierten sich im Aktionszeitraum mit fünf verschiedenen Druckmotiven von *Shrek* und seinen Freunden. Auch die *Tempo-Packungen* waren im Rahmen der Shrek2-Promotion mit fünf Shrek-Motiven bedruckt (Förster/Kreuz 2006: 160).

- **Horizontalkooperationen:** Sie unterstreichen eine intensive Zusammenarbeit zwischen Partnern, die auch vom Endverbraucher wahrgenommen wird und zu seinen Gunsten erfolgen soll. Laut Förster und Kreuz sind Markenfit<sup>57</sup> und Markenstärke von großer Bedeutung bei Horizontalkooperationen mit der Begründung: „Nur wenn der Kunde subjektiv einen Zusammenhang zwischen den beteiligten Marken erkennen kann, beurteilt er die Co-Branding-Marke positiv. Dabei kann der Markenfit über emotionale Nähe, gleiche oder ergänzende Leistungsmerkmale oder eine vergleichbare Preispositionierung erreicht werden.“ (Förster/Kreuz 2006: 160f). Sie zitieren hierbei als illustrativen Fall folgende Horizontalkooperationen: „Ein gemeinsames Produkt brachten auch Nestlé und Haribo zusammen auf den Markt. Sie entwickeln die *Fruity Smarties*. In den bunten Linsen steckt statt der herkömmlichen Schokolade echtes Goldbärenkugummi. Hier war der Vater der Idee die Blanke Not, denn Nestlé wollte ursprünglich alleine eine Gummibärenmischung entwickeln, bloß schmeckte diese nicht, und so suchte man nach starken Kooperationspartnern.“

---

<sup>57</sup> Markenfit: die Marken, die an der Partnerschaft beteiligt sind, passen zueinander.

Der holländische *Philips-Konzern* gehört zu den Pionieren des Co-Branding-Konzepts. Schon seit Jahren vermarktet das Unternehmen gemeinsam mit *Nivea For Men* einen speziellen Rasierapparat, bei dem während des Rasierens eine Nivea Emulsion auf die Haut aufgetragen werde (ibid.).

- **Vertikalkooperation** durch Ingredient Branding: „Ingredient Branding funktioniert dann, wenn eine oder mehrere Komponenten des Produkts besondere Aufmerksamkeit bekommen, da sie beispielsweise sehr hochwertig oder exklusiv sind und somit das ganze Produkt aufwerten (Förster/Kreuz 2006: 161f).

Gore Tex bewiese mit folgendem Beispiel, wie Vertikal-Kooperation funktioniert: Gore Tex musste feststellen, dass die Textilindustrie die herausragenden Eigenschaften dieser Stoffe beim Verkauf ihrer Bekleidung nicht hervorhob und es somit für den Käufer auch keinen Grund gab, eine teure Wind- oder Regenjacke zu kaufen. Jacke war schließlich Jacke. Erst als Gore Tex sich selbst aktiv an den Endverbraucher wandte und diesem die Vorteile der herausragenden Eigenschaften, mit welchen Gore Tex die Kleidungsstücke aufwertete, erklärte, bekam der Endkunde ein Wissen über die Funktionsvorteile von *atmungsaktiv*, wasserdicht, und winddicht. Gore Tex habe sich mit dieser Strategie einen so bekannten Namen gemacht, dass dieser inzwischen schon im Sprachgebrauch des Kunden fest verankert sei (Förster/Kreuz 2006: 162f).

Huber u. a (2009: 32f) dagegen identifizieren die Erfolgsfaktoren von Co-Branding auf zwei Ebenen: Die konzeptionelle Ebene und die Umsetzungsebene.

Auf der konzeptionellen Ebene sind zwei Punkte festzustellen:

- Die konstituierenden Marken müssen zueinander passen: Es macht allerdings mehr Sinn, dass eine Luxusmarke wie Porsche eine Verbindungstrategie mit Rolex durchführt anstatt mit Deichmann, da der Markenfit „die notwendige Glaubwürdigkeit für die Kombination zweier Marken garantiert.“
- Die Komplementarität der Beteiligten: Dies bezieht sich auf die Herangehensweise und Vorstellung über das gemeinsame Projekt, da „die Kombination zweier sich komplementär verhaltener Marken einen positiven Einfluss auf das Eigenschaftsprofil, die Einstellungs- und Verhaltensprädisposition sowie das Auswahlverhalten und die Präferenz hat und eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg einer Markenallianz darstellt.“

Auf der Umsetzungsebene sind ebenfalls zwei Punkte festzustellen:

- Der von den Konsumenten wahrgenommene Produktfit: Huber u.a. bezeichnen den Produktfit als die Ähnlichkeit der bisher unter den konstituierenden Marken angebotenen Produkte und begründen seine Relevanz mit der Tatsache, dass ein hoher oder extrem niedriger Produktfit demgegenüber dazu führen, dass die Markenallianzen weniger positiv beurteilt werden.
- Anordnung der beteiligten Marken: Laut Huber u. a. gestützt auf eine Studie, ist es entscheidend, welche Anordnung die beteiligten Marken (Peugeot-Total oder Total-Peugeot) in der Markenallianz verwenden, da das Eigenschaftsprofil des neuen Produkts durch diese Anordnung stark beeinflusst wird.

Entsprechend einer gewissen Logik ist der Marktanteil der Beteiligten bezüglich der Anordnung von Bedeutung. Die Marke, die bei der Zielgruppe einen großen Teil am Markt oder mehr Einfluss auf den Markt hat, wird an erster Stelle genannt. Da die Zielgruppe und das neue Produkt in einer engen Beziehung zueinander stehen, spielt somit auch das neue Produkt eine entscheidende Rolle (relevant vorwiegend bei langen Kooperationen mit mehreren Produkten).

#### **2.4.3.4 Placement**

Placement ist als jegliche Form der audiovisuellen Handelskommunikation definiert, welche darin besteht, ein Produkt, eine Dienstleistung, oder eine Marke in einem bestimmten Programm einzuführen oder darauf Bezug zu nehmen. Wie Pepels (2005: 146) bemerkt: „Beim Placement handelt es sich um die Einbindung von Produkten oder auch nur Werbemitteln in den redaktionellen Ablauf von Unterhaltungsprojekten. Insofern wird die zielgerichtete, werblichen Zwecken dienende Integration von Sach- und Dienstleistungen in den Handlungsablauf eines Medienprogramms angestrebt. Dabei handelt es sich meist um Kino-, Fernseh- und Videofilme, seltener auch um Hörfunk oder Print“. Pepels (2011) unterscheidet bei der nicht-klassischen Form der Werbung zwei Formen, *die Traditionelle Formen* und *die Moderne Formen*<sup>58</sup>.

- Nach der Art: *Generic Placement*, das heißt die Forcierung einer Warengattung bzw. eines Markenprodukts, ohne dass dessen Markierung erscheint. Er denkt dabei z.B. an die Einbeziehung einer Perrier-Flasche, die allein schon durch ihre typischen Formen

---

<sup>58</sup> Er ordnet *Placement* den modernen Formen der Werbung zu

identifizierbar ist, ohne dabei das Branding zeigen zu müssen. *Corporate Placement*, das heißt die Forcierung einer Organisation durch die Handlung. Als illustrativen Fall zitiert er folgendes Beispiel: Anfang der 60er Jahre stieß das NASA-Programm der Raumfahrtbehörde wegen seiner immensen Kosten auf Widerstand in der öffentlichen Meinung. Durch die Integration der NASA in die Serie *Bezaubernde Jeannie*, die sich um einen Astronauten, dessen Astronautenfreund, beider Astronautenchef und einen auf dem Mond gefundenen Flaschengeist namens Jeannie drehte, findet ein Corporate Placement statt. *Produkt Placement*, das heißt die Forcierung eines identifizierbaren Produkts durch gezielte Platzierung als reales Requisite. Dies sei die häufige Form des Placements und werde oft als Synonym für die ganze Kategorie benutzt. *Innovation Placement*, das heißt die Forcierung von Neuprodukten durch szenische Integration. Hier seien oft 007-Filme Vorreiter gewesen mit der Digital-Uhr-Szene von James Bond. *Message Placement*, das heißt die Forcierung eines übergreifenden Themas- mit der Anspielung an die Traumschiff-Serie im ZDF, um die Lust auf Seereisen durch TUI zu erzeugen, *Country/Location Placement* (Forcierung einer bestimmten Lokation innerhalb eines Unterhaltungsprojekts – „Schwarzwaldklinik“ im Schwarzwald oder Prag in „Mission Impossible“), *Music Placement* (Etablierung einer musikalischen Darbietung, z.B. Will Smith in „Bad Boy“) oder *Image Placement* (fördert die Einstellungen zu einem Absender).

- Nach der Form: *On Set Placement* (Pepels meint hier ein Placement, das passiv durch Requisiten erfolgt, die nur als Staffage dienen), *Creative Placement* (durch Requisiten, die nur im Bild auftauchen), *Verbal Placement* (erfolgt durch Requisiten, die sich nur im Ton widerspiegeln – als Beispiel gibt er „Casino Royale“ im James Bond-Film) (Pepels 2011: 167f). Diese Kommunikationsstrategie beruht auf einer diskreten Kommunikationsform mit einem subtilen Einfluss. Sie ist als Kommunikationsstrategie sowohl für Großbetriebe als auch für KMU geeignet. Im Prinzip verbietet eine Richtlinie des Europa-Parlaments<sup>59</sup> das Placement innerhalb des ganzen Handelsmarktes der EU. Jedes Land hat jedoch die Möglichkeit, in seinem Einzugsgebiet unter bestimmten Voraussetzungen das Placement zu erlauben. Laut Pepels (2011) sind etwa *Placements* auf privaten Kanälen gegen Entgelt legal (Pepels 2011: 169). Diese Kommunikationsinstrumente (das Sponsoring, das Mäzenatentum, das Placement) ermöglichen einen relativ hohen Bekanntheitsgrad des Produktes bzw. der Dienstleistung auf internationaler Ebene. Sie sind weniger für neue Produkte, sondern vielmehr für eine Verfestigung eines schon bestehenden bzw. eingeführten Produkts oder einer Dienstleistung geeignet und sollten somit als ein Instrument der After-Sale-Kommunikation eingesetzt werden.

---

<sup>59</sup> La directive 2010/13/UE [Online-Dokument], letzter Aufruf 03-12-2013.

Diese Kommunikationsformen (wie alle Kommunikationsinstrumente) sind sehr wichtig für die Unternehmenskommunikation. Aber erst das genaue Verständnis der grundlegenden Abläufe, in deren Rahmen diese Kommunikationsformen eingesetzt werden sollen, ermöglicht eine optimale Wahl.

## 2.5 Die Analyse der Problematik der Kommunikationsstrategie bei KMU

Im betrieblichen Kontext kann sich die Kommunikationsstrategie in unterschiedlichen Kommunikationsformen ausdrücken, je nachdem welche Medien dafür benutzt werden und welche Zielgruppe angesprochen wird. Die Auswahl des Kommunikationsinstrumentes und die Ermittlung der Zielgruppe bei der Entwicklung einer Kommunikationsstrategie sind somit von großer Bedeutung. Denn effizient ist die Kommunikationsstrategie erst, wenn die konzipierten Botschaften mit den richtigen Werbemitteln und mit den entsprechenden Werbeträgern (Kommunikationsinstrumente) ausgeführt worden sind und die richtige Zielgruppe erreicht haben. Die Botschaft einer Werbeaktion wird durch die Werbemittel transportiert, z.B. durch Anzeige oder Werbespot. Die Botschaft kommt dann durch die Werbeträger, z.B. Zeitung oder Fernsehen, mit der Zielgruppe in Kontakt. Die Werbeträger erweisen sich letzten Endes als das Medium.

Man unterscheidet sechs Medien: Face-to-Face, Schrift, Rundfunk, Fernsehen, Telefon und World Wide Web (oder Internet als neues Medium), die als gängige Wege für die Unternehmenskommunikation geeignet sind. Unter Berücksichtigung der sechs unterschiedlichen Medien und der spezifischen Gegebenheiten der Kommunikationssituation des Unternehmens kann man die Werbeträger in zwei Kategorien unterteilen: *die Medien-Werbeträger*<sup>60</sup> und *die Nicht-Medien-Werbeträger*

- **Die Medien-Werbeträger:** hier gelangen die Kommunikationsbotschaften durch die gängigen Medien zur Zielgruppe. Das sind Schrift (Zeitung, Zeitschrift, aber auch Plakatieren)<sup>61</sup>, Telefon (Telemarketing), Fernsehen (Werbespot), Rundfunk

---

<sup>60</sup> Es ist an dieser Stelle von Bedeutung, zum besseren Verständnis den Werbeträger von dem Werbemittel zu unterscheiden. Mit dem Werbemittel ist gemeint, wie die Botschaft ausgedrückt wird, und mit dem Werbeträger, wie die Botschaft zu der Zielgruppe gelangt.

<sup>61</sup> Der Unterschied zwischen Werbemittel und Werbeträger ist manchmal nicht deutlich. Dies lässt sich bei personalisierten Werbeaktionen feststellen, wenn z.B. ein redaktioneller Kontext und ein Medium nicht notwendig sind (One-to-One Marketing). Die Abgrenzung zwischen beiden vermindert sich auch mehr und mehr durch die Entwicklung der Technologie und der dazu gehörigen Möglichkeiten.

Hierbei ist die Schrift zwar als ein Medium und somit als ein Werbeträger anzusehen und die Erscheinungsform der Zeitung als Werbemittel, andererseits kann auch die Zeitung als Werbeträger angesehen werden, als Träger von Anzeigen (die das Werbemittel darstellt).

(Radiospot) und das World Wide Web (Soziale Netzwerke oder Viral-Marketing, Buzz, Virus Marketing).

- **Die Nicht-Medien-Werbeträger:** darunter sind alle anderen Werbeträger zu verstehen, die keine der oben genannten Medien in den Vordergrund stellen, um die Kommunikationsbotschaft zu übertragen wie Co-Branding, das Mäzenatentum oder das Sponsoring und die Schauwerbung (Messe, Ausstellungen).

Zudem gibt es, wie wir es gesehen haben, auch eine Vielfalt an Kommunikationsformen, die sehr wenige finanzielle Mittel und nur geringe Fachkenntnisse erfordern, nämlich **die Online-Kommunikation, die kostengünstigen** und **die strategischen Kommunikationsformen**.

Obwohl aufgrund dieser neuen Medien im Prinzip die Kosten für Werbe- bzw. Kommunikationsstrategien für Kleine und Mittlere Unternehmen kein unüberwindbares Hindernis mehr darstellen und viele Möglichkeiten bieten, so werden diese Möglichkeiten dennoch aufgrund mangelnden Wissens immer noch nicht ausgenutzt bzw. ausgeschöpft. Zu den typischen Defiziten von KMUs (begrenzte Organisationskraft, kleine Belegschaft, fachliche und finanzielle Schwäche), kommt somit noch die Problematik hinzu, dass die Kommunikationsstrategie bzw. ein Kommunikationskonzept meistens gar nicht auf der Tagesordnung steht. Durch die Globalisierung, die weltumspannenden Logistiksysteme und die Einführung des Internets hat sich aber der potentielle Absatzmarkt dieser Unternehmen erheblich erweitert. Damit verändert sich aber auch die Wettbewerbslage und –intensität auf den angestammten Heimatmärkten. Daher müssen KMUs die Chancen und die Gefährdungen im Auge haben und sich in ihrer Kommunikationsstrategie an die geänderten Anforderungen des Marktes anpassen. Denn die Kommunikationsstrategie ist als Brücke zur gesamten Unternehmensumwelt zu verstehen. Sie trägt dazu bei, Wertschöpfung zu schaffen und einen komfortablen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Sie ist somit für ein Unternehmen überlebenswichtig. Da KMUs aber häufig deren strategische Bedeutung für den langfristigen Unternehmenserfolg verkennen bzw. nicht wissen, wie eine wirkungsvolle Kommunikationspolitik definiert und eine Kommunikationsstrategie<sup>62</sup> entwickelt werden kann,

---

<sup>62</sup> Für ein besseres Verständnis gibt Bruhn (2014: 3) eine hilfreiche Erklärung über den Unterschied zwischen der Kommunikation und deren Strategie einerseits und der Kommunikationspolitik andererseits: „Kommunikation bedeutet die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzungen“ während „Kommunikationspolitik beschäftigt sich mit der Gesamtheit der Kommunikationsinstrumente und –maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen

agieren sie gewöhnlich eher im Rahmen von Gewohnheit und Nachahmung. Die Medien werden dann häufig nach der Popularität des Instruments ausgewählt, oder die Unternehmen suchen nur Kommunikationsformen bzw. –instrumente aus, die zu ihrem Budget passen. Es ist für sie auch schwieriger, eine zielgenaue Entscheidung bei der Auswahl zu treffen. All das einzuschätzen ist der Schlüssel für den Erfolg der Unternehmenskommunikation bzw. des Betriebes.

Die optimale Ausschöpfung der Möglichkeiten, die Entwicklung einer Strategie und die optimale Auswahl der Instrumente erfordert aber eine strukturierte Heran- und Vorgehensweise (ein Kommunikationskonzept). Ein Kommunikationskonzept ist für jede Firma von großer Bedeutung. Es ist aber auch gleichzeitig sehr komplex, da seine Entwicklung und Umsetzung Fachwissen, Geschicklichkeit, strategisches Denken, sowie finanzieller Aufwand verlangt und keine Improvisation erlaubt.

Der Mensch neigt aus biologischem Grund dazu, die Komplexität seines Alltags zu vereinfachen. Die Unternehmenskommunikation macht hier keine Ausnahme. In den letzten Jahren wurden daher zahlreiche Kommunikationskonzepte, -modelle und –theorien entwickelt, um einen besseren Umgang mit den Kommunikationsinstrumenten zu schaffen und eine optimale Kommunikationsstrategie zu ermöglichen. Inwiefern dies gelungen ist, ob eine Strategie für jede Unternehmensform und –größe zugänglich und geeignet ist und ob sie den heutigen Anforderungen an eine effiziente Unternehmenskommunikation entspricht, wird im nächsten Kapitel diskutiert.

---

und seine Leistungen den relevanten Zielgruppen der Kommunikation darzustellen und / oder mit den Anspruchsgruppen eines Unternehmens in Interaktion zu treten“.

### 3. Kommunikationskonzept, -modell und -theorie

Im Folgenden werden zunächst für ein besseres Verständnis die zentralen Begriffe erläutert. Anschließend wird die Frage beantwortet, was ein gutes Konzept, Modell bzw. eine gute Theorie ausmacht. Danach wird die Notwendigkeit einer neuen Herangehensweise bezüglich des Kommunikationskonzeptes diskutiert.

#### 3.1 Definitionen

Je nach Berufsfeld, Fach oder Disziplin werden verschiedene Begriffe benutzt, um Strategien, strukturierte Vorgehensweise oder Herangehensweisen zu beschreiben bzw. zu bezeichnen. Somit ist es von Bedeutung, ein klares Verständnis und eine präzise Unterscheidung durch deren Definition sicherzustellen. Ein Kommunikationskonzept kann als ein Betriebscode/Anleitungscod betrachtet werden, der die Hauptrichtungen und Handlungsmittel definiert und die Kommunikationsflüsse koordiniert. Ein Konzept ist somit eine strukturierte, koordinierte und strategische Vorgehens- und Herangehensweise.

Schmidt und Hansen (2006: 17) definieren *Konzeption* als eine Denk- und Kreativleistung, die einem bewährten Gang folgt. Darüber hinaus seien Konzepte Grundlage für jede Kommunikation (Schmidt/Hansen 2006: 26).

Schmidbauer und Knödler-Bunte (2004: 14) halten hingegen ein Konzept für das wichtigste Navigationsinstrument der gesamten Kommunikation. Sie steuere die gesamte Vorgehensweise.

Bongard (2002: 157) erläutert *Modellbegriffe*<sup>63</sup> anhand folgender Kriterien:

- Ein Modell ist niemals die Realität und auch kein Abbild von dieser, sondern vielmehr eine gedankliche Konstruktion desjenigen, der ein Modell entwirft.
- Abweichungen des Modells von der Wirklichkeit sind nicht zufällig, sondern systematisch und darüber hinaus abhängig vom situativen Kontext, von kulturellen und wissenschaftlichen Traditionen und Konventionen, von der Modellfunktion sowie von der gewählten Darstellungsweise.
- Modelle haben als Abstraktionen eine Tendenz zur Verallgemeinerung. Dabei interessieren nicht zufällige Details, sondern allgemeine Regelmäßigkeiten der Wirklichkeit.

---

<sup>63</sup> „Ansätze mit theoretischem Anspruch“ sind hier als Modelle bezeichnet (vgl. Bongard 2002: 151).

Bezüglich der **Theoriedefinition** sind Theoriebausteine Trommsdorff u.a. (2011) zufolge WENN-DANN-Aussagen, d.h. Verknüpfungen zwischen bedingenden und bedingten Sachverhalten, die entweder als offene Erscheinungen direkt oder als *theoretische Hilfsgrößen*<sup>64</sup> nur indirekt über Indikatoren erfassbar sind. Als Illustration erwähnen sie dieses Beispiel: „Wenn eine Person zum zweiten Mal Käufer der neuen Marke geworden ist, dann kauft sie diese mit über 65% Wahrscheinlichkeit auch zum dritten Mal“. Die WENN-Elemente einer Theorie können Bedingungen äußerer Stimuli S oder Bedingungen innerer Zustände O sein. Die DANN-Elemente dieser Theorie können Bedingungen innerer Zustände O sein oder (zu erklärende) Verhaltensreaktionen R. So sei das oben genannte Beispiel des Wiederkaufs (Verhalten bedingt wieder Verhalten) eine WENN-DANN-Aussage vom Typ R-R (Trommsdorff u.a. 2011: 24-25).

Ginge es um Konzept, Modell oder Theorie, sind diese Begriffe bezüglich ihrer Ansätze und Rolle in den verschiedenen Disziplinen nicht mehr zu unterscheiden. Der Gebrauch dieser interdisziplinären Begriffe in der Forschungsgebiete ist nicht unbedingt eine festgelegte Norm. Zum Beispiel spricht Bongard (2002: 170f) bezüglich des Stimulus-Response-Ansatzes zugleich von Stimulus-Response-Modell, Stimulus-Response-Theorie und Stimulus-Response-Konzept. Es ist dabei von großer Bedeutung zu erkennen, was ein gutes Konzept, Modell bzw. eine gute Theorie ausmacht.

### **3.2 Was macht ein gutes Konzept, Modell bzw. eine gute Theorie aus**

Nach Schmidbauer und Knödler-Bunte (2004: 16f) zeichnet ein gutes Kommunikationskonzept folgendes aus: *Einfachheit in der Darstellung*: ein Konzept muss so einfach sein, dass es von allen Beteiligten verstanden wird. *Sorgfältige Analyse*: jedes Konzept muss auf einer gründlichen Analyse basieren. *Klare Strategie*: ein Konzept muss eine klare und nachvollziehbare Strategie ausdrücken. *Intelligente und kreative Lösungen*: ein Konzept muss intelligent und kreativ sein. Was kreative und intelligente Lösungen sind, lässt sich vorab definieren. *Realistische und pragmatische Lösungen*: ein Konzept muss realistisch und pragmatisch sein. Realistisch heißt, dass es den personellen und wirtschaftlichen Bedingungen ebenso Rechnung trägt wie der Situation, in der sich ein Unternehmen oder eine Organisation befindet. Pragmatisch ist eine Konzeption dann, wenn die zur Realisierung eines Konzepts aufgewendeten Mittel in einem wirtschaftlich sinnvollen Verhältnis zu den erwarteten

---

<sup>64</sup> Trommsdorff & al (2011) verstehen unter *theoretische Hilfsgrößen* theoretische Konstrukte, denn sie sein auf Grund von theoretischem Vorwissen gedanklich konstruiert. (Trommsdorff 2011: 25)

Resultaten stehen. Zudem finden Schmidbauer und Knödler-Bunte (2004: 15f) für ein Kommunikationskonzept vier Grundfunktionen: (1) *Strategische Entscheidungshilfe*: Das Konzept öffnet den Blick für den gesamten Horizont der Kommunikation. Es ist ein Katalysator für die Entscheidungsfindung im Unternehmen. (2) *Praktische Richtschnur*: Das Konzept ist wie eine Gebrauchsanweisung, es ähnelt einem Strang, an dem alle ziehen. (3) *Ökonomische Planungsgrundlage*: Es dokumentiert, welche Leistungen mit welchem Aufwand zu welchem Nutzen erbracht werden sollen. (4) *Motivierende Stimulans*: Es erzeugt eine Aufbruchsstimmung. Für Bongard (2002: 158) liegt die beschreibende Funktion von Modellen darin, große Informationsmengen zusammenzufassen und zu organisieren. Darüber hinaus stellen Modelle das notwendige Vokabular bereit und geben dem Untersuchungsgegenstand eine Struktur. Er weist jedoch darauf hin, dass die erklärende Funktion von Modellen mit einer gewissen Vorsicht zu betrachten sei. Denn Erklärung und Prognose haben die gleiche logische Struktur, mithin sollte die prognostische Funktion von Modellen mit der gleichen Vorsicht gesehen werden wie die erklärende.

Laut Trommsdorff u.a. (2011: 24) soll eine anwendbare Theorie des Konsumentenverhaltens das Geschehen am Markt erklären, zukünftiges Geschehen vorhersagen und Möglichkeiten aufzeigen, wie man es durch Marketingmaßnahmen gestalten kann. Damit eine Aussage als Theoriebaustein angesehen werden kann, sei einerseits der Grad ihrer *Bewährung* wichtig: Wenn sie unter verschiedenen Bedingungen empirisch auf die Probe gestellt wird, soll sie nahezu durchgängig bestätigt werden. Andererseits sei der *Gehalt* der Aussage bezüglich Allgemeinheit und Präzision entscheidend. Eine Aussage sei gehaltvoll im Sinn großer Allgemeinheit, wenn ihr Geltungsbereich (beschrieben durch das WENN) nicht stark eingeschränkt sei. Aussagen der Konsumentenforschung sollten im WENN weder Spezialfälle noch Gemeinplätze sein, sondern relativ allgemein (mittlere Reichweite haben). Aussagen sollten im DANN möglichst eindeutig (präzise) sein. Je gehaltvoller<sup>65</sup> eine Aussage sei, desto mehr Möglichkeiten seien gegeben, sie zu überprüfen (Trommsdorff u.a. 2011: 25). Für Bongard (2002: 126) erweisen sich empirische Daten daher im Rahmen einer realistischen Wissenschaftsauffassung als die einzig zuverlässigen Kriterien, die – aufgrund der intersubjektiven Nachprüfbarkeit ihrer Gewinnung – den Wahrheitsgehalt und damit die Objektivität wissenschaftlicher Theorien sicherstellen. Laut Bongard (2002: 155) sind Modelle

---

<sup>65</sup> Trommsdorff u.a. (2011) erwähnen auch hier einen Fall der gehaltlosen Theorie des Konsumentenverhaltens wie die mikroökonomische Theorie des Haushalts. Deren Aussagen seien zwar besonders präzise, ihm fehle aber Allgemeinheit, denn sie gelten nur unter äußerst restriktiven Voraussetzungen

homomorph<sup>66</sup>, deren Struktur von den Selektionsleistungen des jeweiligen Wissenschaftlers abhängt. Es gehe bei diesen Modellen um die notwendige Reduktion der Komplexität (mithin können sie nicht mit der Realität isomorph sein), jedoch nicht um die Zerstörung dieser Komplexität, die im Sinne ihrer Beherrschung verstanden werden soll (Bongard 2002:154). Bongard (2002: 156) schließt mit der Aussage, dass eine gute Modellbildung an der Fähigkeit erkannt werden kann, wo und wann vereinfacht<sup>67</sup> werden darf (Bongard 2002: 156): „Ansätze mit theoretischem Anspruch werden daher in der sozialwissenschaftlichen Marketingforschung zumeist in Form von Modellen formuliert, mit deren Hilfe die Komplexität des Untersuchungsgegenstandes so weit reduziert werden soll, dass dieser zumindest ansatzweise einer wissenschaftlichen Analyse zugänglich ist.“ (Bongard 2002: 151).

### 3.3 Wieso ein neues Kommunikationskonzept

Zerfaß und Piwinger (2014: 5) behaupten, dass die fortschreitende Fragmentierung der Kommunikationsmärkte über die letzten Jahre dazu geführt hat, dass viele traditionelle Konzepte der Unternehmenskommunikation ihre Gültigkeit verloren haben.

Diese fortschreitende Fragmentierung der Kommunikationsmärkte führt - laut Zerfaß und Piwinger (2014: 5f) - zu mehrfachem Wandel:

- Auf der operativen Ebene ist eine *Schwerpunktverlagerung von der klassischen Werbung zur direkten und dialogorientierten Kommunikation*, insbesondere in Internet und Social Media, zu erkennen. Statt Reichweiten zu kaufen werde versucht, interessante und authentische Inhalte zu erstellen. Es werde zunehmend auf unabhängige Massenmedien verzichtet und die Unternehmen seien selbst auf dem Weg zu Medienproduzenten.
- *Die verkürzte Reaktionszeit* als neue Dimension für das Kommunikationsmanagement, die insbesondere durch die Digitalisierung und Globalisierung der öffentlichen Kommunikation und die Möglichkeiten des Sozial Web notwendig geworden sei. Unternehmen müssen die Meinungsbildung rund um die Uhr beobachten, auskunftsfähig sein und oft auch aktiv in Diskussionen eingreifen.

---

<sup>66</sup> Sie sind homomorph, denn die Struktur zwischen Modell und Wirklichkeit identisch sei. Das Gegenteil von homomorphen Modellen sind isomorphe Modelle (Bongard2002: 155).

<sup>67</sup> Es ist hierbei die Reduktion der Komplexität gemeint.

- *Der Beitrag der Unternehmenskommunikation zum Risikomanagement* spiele auf einer übergeordneten Ebene eine immer größere Rolle. Oft wirke ein Reputationsschaden schwerer als der finanzielle Verlust.
- In konzeptioneller Perspektive bedarf das Leitbild der *integrierten Kommunikation* (Bruhn 2009) einer neuen Deutung. Neben einer erhöhten Flexibilität ermögliche die Zusammenführung der Funktionen vor allem eine konsequente Strategieweisung. Zugleich führe die Fragmentierung von Öffentlichkeit und Interesse der Bezugsgruppen aber dazu, dass die Ideale eines für alle Adressaten identischen Images und einer zentral steuerbaren Kommunikationspolitik nicht aufrechterhalten werden können.
- Der zweifelsohne wichtige Entwicklungsschritt der Unternehmenskommunikation sei das sich langsam durchsetzende Paradigma der *Value Communications* bzw. der *Kommunikation als Wertschöpfungsfaktor*, verbunden mit dem konsequenten Aufbau von Systemen zur Steuerung und Evaluation der Kommunikation (Piwinger/Zerfuß 2010)

Die Fragmentierung der Kommunikationsmärkte und ihr Wandel verlangen eine neue Herangehensweise oder zumindest eine Modifikation der jeweils aktuellen Vorgehensweise in der Unternehmenskommunikation. Inwiefern dieser Wandel auf der Ebene der Unternehmenskommunikation auch für eine Kommunikationspolitik bzw. ein Kommunikationskonzept relevant ist, lässt sich durch ihre unterschiedlichen Funktionen im betrieblichen Ablauf besser erkennen. Die Unternehmenskommunikation lässt sich als das Management und die Organisation aller Kommunikationsprozesse (sei es intern oder extern) eines Unternehmens definieren. Die Kommunikationspolitik ist strategischer orientiert und Teil des operativen Marketingplanung (einer der vier Teilbereiche des Marketing-Mix<sup>68</sup>). Die Kommunikationspolitik umfasst laut Meffert u.a. (2012: 606) die systemische Planung, Ausgestaltung, Abstimmung und Kontrolle aller Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens im Hinblick auf alle relevanten Zielgruppen, um die Kommunikationsziele und damit die nachgelagerten Marketing- und Unternehmensziele zu erreichen. „Die Kommunikationspolitik stellt heute für viele Unternehmen eine große Herausforderung dar. Die Vielzahl der von Unternehmen gesendeten Informationen erzeugt eine Informationsüberlastung auf Seiten der Nachfrager und verhindert die Aufnahme vieler Kommunikationsinhalte.“ (Meffert u.a. 2012: 606). Desweiteren wird es vor dem Hintergrund einer steigenden Wettbewerbsintensität für die Unternehmen (auch KMUs) zunehmend

---

<sup>68</sup> Wie es bereits unter dem Punkt *1.5 Abgrenzung zwischen PR und Werbung* erklärt wurde.

wichtiger, über eine effektive und effiziente Kommunikationsarbeit<sup>69</sup> bzw. ein Kommunikationskonzept (ein Navigationsinstrument der gesamten Kommunikation mit Fachwissen, Geschicklichkeit, strategischem Denken) Wettbewerbsvorteile im Markt zu realisieren und dauerhaft zu halten.

Für Bruhn (2014) geht es bei der Unternehmenskommunikation nicht mehr ausschließlich um eine Leistungsdarstellung, sondern um einen Paradigmenwechsel im Sinne einer Interaktion zwischen zwei gleichgestellten Kommunikationspartnern. Der Paradigmenwechsel stelle für die Unternehmenskommunikation eine besondere Herausforderung dar, indem er impliziert, dass Unternehmen heute nicht mehr ausschließlich einseitige Kommunikationsformen verfolgen können, sondern dass sich neben der vom Unternehmen initiierten und geplanten Kommunikation eine Form der zweiseitigen interaktiven Kommunikation ergebe, die vom Unternehmen oder auch von externen Anspruchsgruppen initiiert werden könne (Bruhn 2014: 89). Diese zweiseitige interaktive Kommunikation könnte heutzutage durch die Entwicklung der Informationstechnologie leicht umgesetzt werden. Jedoch verleitet die Verbreitung der Massenmedien (in Verbindung mit der technologischen Entwicklung) stattdessen dazu, den Erfolg einer externen Kommunikationspolitik mit der Zahl der angesprochenen Personen zu verbinden. Je größer das Publikum, desto erfolgreicher die Werbeaktion, das scheint die Philosophie der Werbestrategie von heute zu sein. Der Irrtum an dieser Haltung ist, dass die Werbetreibenden sich Werbeträger mit hohen Einschaltungsquoten aussuchen, zum Nachteil eines optimalen und passenden Werbemittels und Werbeträgers für die Zielgruppe. Da diese Massenmedien vorwiegend mit hohen Kosten verbunden sind, sehen sich besonders KMU hierbei in ihren Kommunikationsmöglichkeiten eingeschränkt, was eine strukturierte und koordinierte Vorgehensweise bzw. die Entwicklung eines Kommunikationskonzeptes aufheben könnte.

Unabhängig davon, ob ein Kommunikationskonzept für ein Unternehmen in Frage kommt oder nicht, ändert es nichts an der Tatsache, dass ein Kommunikationsfluss zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern sowie zwischen dem Unternehmen und seinem Umfeld (Kunden und Partner etc.) stattfindet. Schmidbauer und Knödler-Bunte (2004: 14) bemerken daher richtigerweise: „Kommunikation – ob für ein Unternehmen, ein Produkt oder eine Person – ist ein permanenter Prozess, der ständig immer wieder angekurbelt und in die richtige Richtung gelenkt werden muss“. Es ist daher wichtig und die Aufgabe der Geschäftsführung, im Voraus die Grundtendenzen der Kommunikationspolitik zu definieren. Bruhn (2014) fasst es gut zusammen, für ihn ergibt sich die Notwendigkeit einer strategischen Ausrichtung der

---

<sup>69</sup> Vgl. Bruhn 2014: 3

Kommunikationspolitik durch die veränderten Bedingungen der Marketing- und Kommunikationssituation in einer Branche, wodurch die Kommunikationsarbeit von Unternehmen nachhaltig beeinflusst und vor neue Herausforderungen gestellt wird. Diese Notwendigkeit werde zusätzlich verstärkt durch die zunehmende Komplexität der Kommunikationsprozesse, die ihrerseits Veränderungen in der Kommunikationswahrnehmung bei internen und externen Zielgruppen bewirke (Bruhn 2014: 87f). In ähnlicher Weise argumentieren auch Macharzina und Wolf (2012) hinsichtlich der Bedeutung eines Konzeptes in einem Unternehmen. Ihrer Meinung nach sind Führungskräfte, die zwar angemessene Entscheidungen treffen, es aber unterlassen, deren Umsetzung zu initiieren, zu steuern und zu überwachen, langfristig zum Scheitern verurteilt. Sie argumentieren weiter, dass dies in besonderem Maße für die großen Unternehmen gelte, da „hier üblicherweise eine große Zahl von Mitarbeitern an der Umsetzung der Entscheidungen mitzuwirken hat und somit die permanente Gefahr einer suboptimalen Umsetzung oder eines Versandens von Entscheidungen gegeben ist“ (Macharzina/Wolf 2012: 44). Oft sieht die Realität anders aus (auch in Großbetrieben), selbst wenn ein entsprechendes Konzept entwickelt wurde. Wie Schmidbauer und Knödler-Bunte (2004: 14) erklären, wird die Kommunikation in gut organisierten Unternehmen langfristig konzeptionell begleitet, aber in der Praxis dann die gesamte Kommunikation taktisch aus dem Bauch heraus gesteuert. Maßnahme reihe sich an Maßnahme. Erst wenn plötzlich kritische Punkte entstehen, werde der Ruf nach einem Konzept laut.

Die Problematik einer konzeptionellen Begleitung der Kommunikationspolitik bzw. einer Werbewirkung ist der Werbewirkungsforschung nicht entgangen. Unterschiedliche Werbetheorien, -modelle bzw. -konzepte wurden entwickelt. Dabei wurden aus verschiedenen Perspektiven unterschiedliche Heran- und Vorgehensweisen zur Verbesserung der Werbewirkung vorgeschlagen. Die Werbewirkungsforschung greift dafür auf zahlreiche Werbewirkungsmodelle aus unterschiedlichen Disziplinen mit verschiedenen Ansätzen zurück, um eine bessere Wirkung zu erreichen<sup>70</sup>: „In der Literatur wird nach verschiedenen Modelltypen differenziert, die sich in erster Linie hinsichtlich ihrer Funktionen, ihrer Ansätze und der interdisziplinären Herkunft voneinander abgrenzen lassen. Die Übergänge sind jedoch fließend, so dass durchaus Parallelen und Verbindungen zwischen den einzelnen Modelltypen bestehen“ (von Engelhardt 1999: 18). Wegen der zahlreichen Werbewirkungsmodelle ist es zum besseren Verstehen sinnvoll, sich einen Überblick zu verschaffen.

Bei seiner Analyse der Werbewirkung kategorisiert von Engelhardt (1999: 18f) fünf Modelle:

---

<sup>70</sup> Vgl. von Engelhardt 1999: 16

- **Erklärungsmodelle der persuasiven Kommunikation:** Dieser Modelltyp beschreiben den Prozess der persuasiven Kommunikation. Er beschäftigt sich in erster Linie mit der ersten Stufe der Stufenmodelle<sup>71</sup> (von Engelhardt 1999: 18).
- **Modelle des beeinflussten Handelns:** Für von Engelhardt (1999: 19-20) spielt dieser Punkt in der Werbewirkungsforschung eine zentrale Rolle. Hierrunter werden zwei Kategorien unterschieden: der S-R-Ansatz (auch: Black-Box-Modell<sup>72</sup>) und der S-O-R- bzw. S-I-R-Ansatz.

S-R-Ansatz oder Black-Box-Modell (Behavioristen): Menschliches Erleben und Verhalten werden nur anhand der beobachtbaren Reize, die dem Verhalten vorausgehen (**Stimulus**) oder an den sichtbaren Reaktionen und ihren Konsequenzen (**Response**) operationalisiert.

Diese Werbewirkungsmodelle basieren auf die Annahme, dass jedes Mitglied der Gesellschaft die Stimuli in der gleichen Art wahrnimmt, die als Ergebnis eine bei allen Individuen ähnliche Reaktion hervorrufen Schenk (1987: 22)<sup>73</sup>. Dieser Punkt erweist sich wie von Engelhardt (1999: 19) erwähnt als eine Schwäche bei diesem Ansatz: „Für die Werbeforschung bedeutet dies, dass sich das Verhalten der Konsumenten zwar an leicht messbaren Responsegrößen wie Marktanteil und Umsatz festlegen lässt, der direkte Rückschluss auf die Stimulusvariablen jedoch nicht zulässig ist, da der Einfluss intervenierender Variablen unberücksichtigt bleibt. Das Erleben der Personen (Gefühle, Stimmungen, Gedanken, Einstellungsänderungen, Überzeugungsänderungen etc.) schloss dieser Ansatz aus der Analyse aus (Black-Box)“.

S-O-R- (Stimulus-Organismus-Reaktion) bzw. S-I-R-Modell (Stimulus – In- und Output – Reaktion (Neobehavioristen): Der S-O-R hingegen berücksichtigt die innerhalb der Person (Organismus) stattfindenden Verarbeitungsprozesse, die sich zwischen dem In- und Output abspielen und nicht direkt beobachtbar sind (Von Engelhardt 1999: 20).

Dieses Modell weist auch einige Grenzen auf. Wie von Engelhard (1999: 20f.) ausführt, bildet das neobehavioristische S-O-R Modell zwar die Komplexität des Wirkungsprozesses innerhalb der Person genauer ab, bringt jedoch gleichzeitig große theoretische und methodische Probleme mit sich. Intervenierende Variablen sind mehr

---

<sup>71</sup> Dieser Begriff wird ausführlich unter dem Punkt „Hierarchiestufen- / Hierarchie von Effekte-Modelle“ des gleichen Kapitels erklärt.

<sup>72</sup> Von Engelhardt erklärt diesen Begriff dadurch, dass der untersuchte Konsument hier als „Black Box“ bezeichnet wurde, da nicht beobachtbar ist, was in ihm vorgeht.

<sup>73</sup> Zitiert in von Von Engelhardt (1999: 19).

oder weniger komplexe theoretische Konstrukte, die schwer zu operationalisieren sind. Somit sind die Werbewirkungsforscher gefordert, adäquate Methoden zu entwickeln, um mittels der Messung beobachtbar Variablen Rückschlüsse auf die intervenierenden Variablen (I bzw. O) ziehen zu können.

- **Hierarchiestufen-Modelle / Hierarchie von Effekten-Modelle:** Laut von Engelhardt (1999) versuchen diese Modelle genauer darzustellen, wie die Wirkungskriterien im Wirkungsforschungsprozess angeordnet sind bzw. ablaufen. Sie unterscheiden sich von den S-O-R-Modellen dadurch, dass sie sich auf die intervenierenden Variablen konzentrieren.

Die verschiedenen Hierarchiestufen-Modellen weisen Ähnlichkeiten auf (Tab. 3). Sie postulieren, dass die einzelnen Stufen nacheinander ablaufen, wobei die Meinungen der Autoren auseinandergehen, ob das Passieren aller Stufen notwendig sei (von Engelhardt 1999: 21). Allein die Unstimmigkeit dieser Autoren bezüglich des Stufenablaufs wirft einen Schatten auf das optimale Werbeerfolgsmodell. Wie von Engelhardt (1999: 23)<sup>74</sup> zudem betont, stufen Forscher die Relevanz dieser Ansätze zur Modellierung und Erklärung von komplizierten Werbewirkungsprozessen als nicht besonders hoch ein, da in der Realität Wechselbeziehungen zwischen den einzelnen Stufen bestehen und eine feste Reihenfolge der Teilwirkungen nicht unbedingt anzunehmen sei.

---

<sup>74</sup> Er beruft sich auf Schweiger und Schrattenecker (1995:58); Nieschlag u.a (1994: 580); Six (1987)

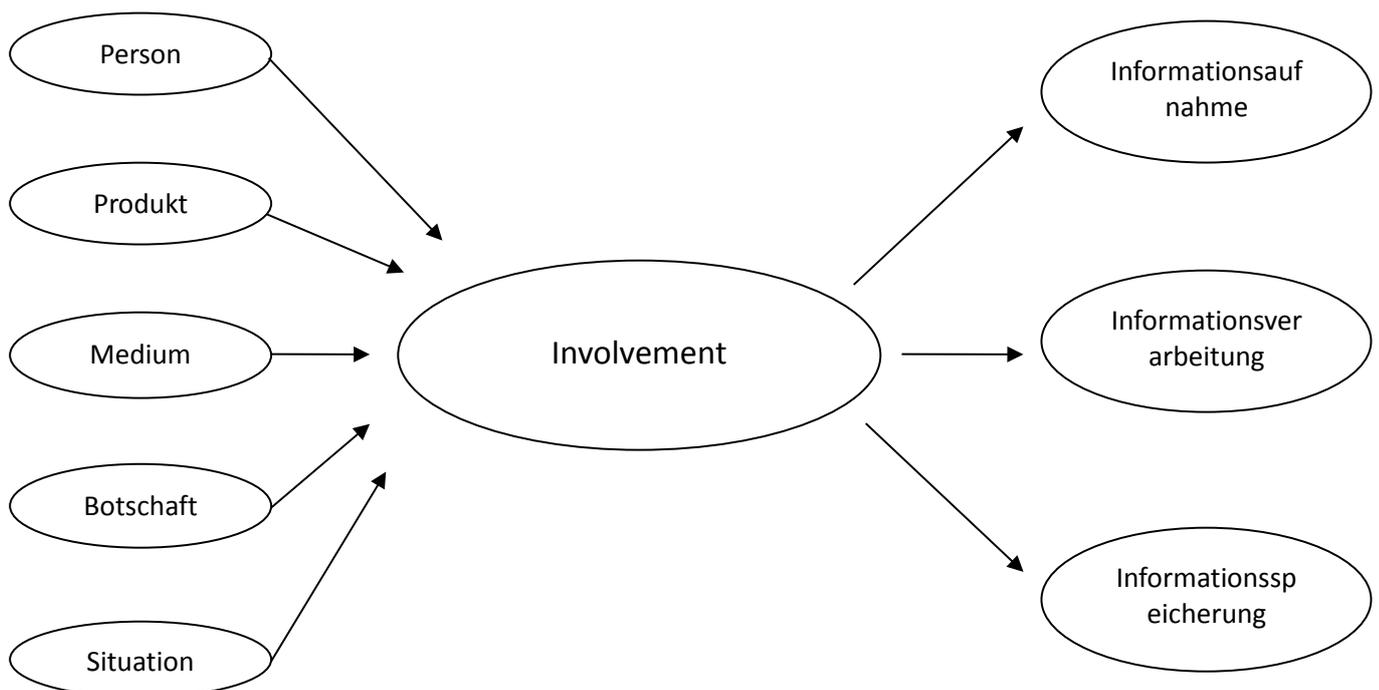
Tab 3: Stufenmodelle der Werbewirkung; Die Tabelle verdeutlicht die parallele Darstellung einiger dieser Modelle

Quelle	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 5	Stufe 6
<b>E. St. Lewis</b> 1898 AIDA	Attention (Aufmerksamkeit)	Interest (Interesse)	Desire (Kaufwunsch)			Action (Handlung/ Kaufhandlung)
<b>A. D. Kitson</b> 1940	Aufmerksamkeit	Interesse	Wunsch	Vertrauen	Entscheidung	Handlung & Zufriedenheit
<b>Rowse/Fish II</b> 1945	Attention (Aufmerksamkeit)	Interest (Interesse)	Desire (Kaufwunsch)	Conviction (Überzeugung)	Action (Handlung/ Kaufakt)	Satisfaction (Zufriedenheit)
<b>G. B. Hotchkiss</b> 1950	Aufmerksamkeit & Interesse	Überzeugung	Wunsch			Handlung
<b>H. M. Goldman</b> 1953	Definitionsstufe	Identifikationsstufe	Beweisstufe	Annahmestufe	Begierdestufe	Abschlussstufe
<b>Horst Machill</b> 1960	Aufmerksamkeitswirkung	Gedächtniswirkung	Gefühls- & Willenswirkung			Handlung (Anfrage & Kauf)
<b>P. W. Meyer</b> 1963	Bekanntmachung	Information	Hinstimmung			Handlungsanstoß
<b>Claycamp/Liddy</b> 1969	Produktkenntnis	Erstkauf				
<b>Aakers/Myers</b> 1975	Presentation (Präsentation)	Attention (Aufmerksamkeit)	Comprehension (Verständnis)	Yielding (Nachgeben)	Retention (Behalten)	Behavior (Verhalten)
<b>I. Mazanec</b> 1978	Passive & aktive Markenbekanntheit		Markenwahlabsicht (Verbalverhalten)	Markenwahl (Realverhalten)	Wiederkaufabsicht (Verbalverhalten)	Wiederkauf (Realverhalten)
<b>Ivan L. Preston</b> 1982	Association-Model	Exposure (Kontakt)	Awareness (Kenntnis)	Perception (Empfindung)	Evaluation (Bewertung)	Action (Handlung)

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung der Tabelle von Bongard (2002: 215-217).

- **Involvementmodelle** (Abb. 5): Laut Kröber-Riel und Weinberg (2003: 370) hat sich bezüglich des Begriffes *Involvement* zunächst in der angelsächsischen Literatur und später auch im deutschsprachigen Raum eine intensive Diskussion darüber ergeben, wie das persönliche Engagement bei der Entscheidung differenziert und erfasst werden kann. Trommsdorff u.a (2011: 48-49) bezeichnen *Involvement* als Schlüsselkonstrukt der Marketingforschung und definieren es als den Aktivierungsgrad bzw. die Motivstärke zur objektgerichteten Informationssuche, -aufnahme, -verarbeitung und -speicherung. Sie differenzieren hierbei zwei Ebenen des Involvements, die unausgesprochene theoretische (High Involvement-)<sup>75</sup> Annahme und die praktische (Low Involvement-) Marketingrealität.

Abb. 5 Das Involvement-Strukturmodell.



Quelle: von Engelhardt 1999: 25

<sup>75</sup> Dieser Fall sei eher die Ausnahme als die Regel. Denn die meisten Konsumenten würden es normalerweise als Zeitverschwendung ansehen, sich detailliert mit Informationen beim Kauf von Produkten zu befassen. (Trommsdorff u.a 2011: 49).

- **UP-Modell:** Laut von Engelhardt (1999: 27-28) erläutert dieses Modell die Bedeutung der Wirkungskriterien im Wirkungsprozess und berücksichtigt Interaktionen zwischen den Kriterien. Das Modell orientiert sich neben dem Stufengedanken am Drei-Speicher-Modell von Atkinson und Shiffrin. Demnach müssen die Informationen, denen ein Rezipient ausgesetzt ist, gewisse Filter überwinden, bevor sie in den jeweiligen Speicher gelangen. Durch den Kontakt mit Werbemitteln werden Informationen von den Sinnesorganen aufgenommen, die als Ultrakurzzeitspeicher (KZS) zu verstehen sind, da sie eine große Menge an Informationen aufnehmen können. Die *Beachtung* der Informationen bedeutet dann, dass sie den KZS-Filter überwunden haben und im KZS wirken können. Das Erreichen des Langzeitspeichers bedeutet, dass die Informationen als Wissen, Gefühle und/oder Motive *gelernt* werden. Auch hier beeinflusst der Inhalt dieses Speichers sowohl den Medien- und den KZS-Filter (Rezeptionsverhalten) als auch das Konsumverhalten des Rezipienten, das dann zum angestrebten Werbeerfolg führe.

Für Bongard (2002: 160) hingegen wird in der Marketingforschung die Klassifizierung zumeist nach verschiedenen Modellarten auf dreifache Weise vorgenommen: *erstens* anhand der *Funktion*, die das Modell im Wissenschaftsprozess innehat (hierbei sei nach theoretischen Modellen und Entscheidungsmodellen zu unterscheiden), *zweitens* anhand des *Formulierungs-* bzw. *Präzisionsgrades* eines Modells und *zuletzt* anhand weiterer *Modelleigenschaften* wie z. B. *Berücksichtigung von Ungewissheit* oder *Grad der Vollständigkeit*, die als Unterscheidungsmerkmale herangezogen werden können.

Für eine Systematisierung der Werbewirkungsmodelle bieten sich laut Bongard (2002) die vier Entwicklungslinien der Werbewirkungsforschung an: **1. Ansätze**, die in der direkten Tradition des *Stimulus-Response-Ansatz* stehen. **2. Stufenmodelle**, die zwar ebenfalls ein lineares Kommunikationsverständnis besitzen, aber das S-R-Modell zum S-O-R-Modell erweitern, indem sie Persönlichkeitsmerkmale des Rezipienten als intervenierende Variablen im Rahmen des Wirkungsprozesses einkalkulieren. **3. Relationale Ansätze**, die Kommunikationswirkungen nicht mehr durch einen Stimulus, sondern vor dem Hintergrund seiner Verarbeitung, bei der Kontextvariablen eine entscheidende Rolle spielen, definieren. Diese Ansätze relationieren den Rezipienten mit dem Kommunikationsangebot und bestimmen Wirkungen als Resultat dieser Relationierung. In der Werbeforschung lassen sich zu diesen Modellen insbesondere alle Ansätze zählen, die in der Tradition der involvement-Forschung stehen und diese theoretisch

weiterentwickeln, wie z. B. das *Elaboration-Likelihood-Modell*<sup>76</sup> von Petty und Cacioppo. **4. Komplexe Kaufverhaltensmodelle**, die um kognitive Ansätze der Informationsverarbeitungstheorie erweitert wurden und dabei externe, soziale Faktoren berücksichtigen.

Bei seinem Versuch, die Wirkung von Massenkommunikation zu erklären, spricht Mühlbacher (1982) hingegen eher von drei Modellvorstellungen für die Klassifizierung der Werbewirkungsforschungsgeschichte: **1.** Das übermäßig einfache *Stimulus-Response-Modell* unmittelbarer Beeinflussung: Dieses Modell beruhe auf die Annahme, dass der Mensch durch den fortschreitenden Funktionsverlust der Familie immer stärker dem Einfluss anonymer Massenmedien ausgeliefert sei (Müller, 1967:14)<sup>77</sup>: „Da diese Mechanismen angeboren sind, reagieren alle Personen mehr oder weniger gleich. Außerdem gibt es nur wenige starke soziale Bindungen, die den Einfluss dieser Mechanismen durchbrechen können.“ (Mühlbacher 1982: 19). **2.** Das *psychodynamische Modell*, das sich mit den individuellen Reaktionen der Empfänger auseinandersetzt. **3.** Das *soziokulturelle Modell* aus der Sozialpsychologie und Soziologie, das sich besonders mit sozialen Einflüssen auf die Kommunikationswirkung und den damit zusammenhängenden sozialen Aktivitäten der Empfänger massenmedialer Botschaft befasst (Mühlbacher 2002: 18).

Zusammengefasst haben die meisten Werbewirkungsmodelle als zentralen Untersuchungsgegenstand entweder das menschliche Verhalten und die sozialen Beziehungen und Reaktionen im Zusammenhang mit Werbeaktionen (Homo oeconomicus-Theorie, das Neuromarketing von Scheier/Held, die Sach- und Meta-Ebene von Pepels), die Kommunikations-bzw. Wirkungsprozesse (S-R-Modell, Hierarchiestufen-Modell/Hierarchie von Effekten-Modelle) oder die Komponente der Informationsverarbeitung und deren Zusammenwirken (UP-Modell, Involvementmodelle). Angesichts der zahlreichen Ansätze der Werbeforschung erkennt man, dass die Werbemaßnahme eine wichtige Rolle im betrieblichen Ablauf eines jeden Unternehmens spielt. In die gleiche Richtung argumentiert auch Bongard (2002: 165): „Angesichts der großen wirtschaftlichen Bedeutung der Werbung und der kontroversen Diskussionen um deren Wirksamkeit bzw. Unwirksamkeit verwundert der hohe Forschungseinsatz auf dem Gebiet der Werbewirkungsforschung nicht“. Mühlbacher (2002:

---

<sup>76</sup> Förster & Werder (2012: 129) beschreiben das *Elaboration-Likelihood-Modell* als ein sozialpsychologisches Modell, das die Wirkungen einer Mitteilung auf den Empfänger hinsichtlich seiner Einstellung gegenüber dieser Mitteilung beschreibt. So werden etwa starke und schwache Argumente bei hoch und gering involvierten Probanden hinsichtlich ihrer Wirkung auf Recall, Recognition, Einstellung und Kaufabsicht getestet. Die Ergebnisse zeigen, dass der Einfluss der Botschaft auf die Einstellung signifikant größer ausfiel, wenn die Probanden hoch involviert waren.

<sup>77</sup> Zitiert in Mühlbacher (1982: 19)

18) erklärt die vielen Versuche der Erklärung von Massenkommunikationswirkung und deren modellhaften Charakter dadurch, dass nach wie vor eine allgemeine Theorie der Massenkommunikation fehlt. Laut von Engelhardt (1999: 16) haben sich dabei manche Modelle durchgesetzt, andere wurden in Frage gestellt oder widerlegt, viele widersprechen einander. Für Bongard (2002: 11) hingegen stellt das derzeit festzustellende tiefe Misstrauen der Wirtschaft gegenüber der Mediawerbung vielmehr den vorläufigen Endpunkt einer Entwicklung dar, die von einem stetigen Vertrauensverlust in die Leistungsfähigkeit von Werbung geprägt ist. Wie Bongard (2002: 62) bemerkt, hat die Suche nach monokausalen Ursache-Wirkung-Beziehungen sich in der Vergangenheit als weitgehend erfolglos erwiesen. Somit scheint das Werbesystem in einer Situation zu sein, die ein Umdenken notwendig macht. Diese Überlegung bringt meine Analyse zu einem anderen Blickwinkel, um einerseits die fortbestehenden Kritik an bzw. das Misstrauen gegenüber der Werbung zu erklären, andererseits aber auch nach neuen strategischen Wegen zu suchen, um besser damit umzugehen.

### **3.4 Die Notwendigkeit einer anderen Heran- und Vorgehensweise: die subtile Wirkung**

Zu den Defiziten einer Kommunikationsstrategie und einer optimalen Auswahl von Kommunikationsinstrumenten bei KMUs ist allgemein die zunehmende Abneigung gegen externe Kommunikationsstrategien (Werbung) zu bemerken. Es gibt kaum eine andere Disziplin, die so oft der Kritik ausgesetzt ist, wie die *Werbung*<sup>78</sup>, sei es wegen der Nichtbeachtung von Moral und Ethik, sei es, dass sie in der Gesellschaft zunehmend Vorurteilen und Misstrauen ausgesetzt ist. Die Werbeaktionen in ihren vielfältigen Facetten sind allgegenwärtig, so dass ein Tag ohne Werbung nicht vorstellbar wäre: „Werbung ist eine prägende Erscheinung der modernen Industriestaaten, der sich niemand entziehen kann. Werbung umgibt uns täglich in vielfältiger Form, sei es in Form von Plakaten, die wir wahrnehmen, wenn wir mit dem Auto durch die Stadt fahren oder durch eine Einkaufsstraße

---

<sup>78</sup> Oft werden die verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen bzw. die gesamten Kommunikationsinstrumente eines Unternehmens von manchen Autoren mit Werbung verwechselt bzw. als Werbung bezeichnet. Selbst die PR-Aktionen fallen unter die Kategorie der Werbung als Oberbegriff. Dieser Oberbegriff *Werbung* entspricht somit eher den externen Kommunikationsstrategien des Unternehmens oder der Marketingkommunikation. Sie beruhen sowohl auf Kommunikationsmaßnahmen (Kommunikation) als auch auf Marketingmaßnahmen (Marketing) und sind an die *Umwelt* des Unternehmens gerichtet. Deswegen werden in einigen Analyseansätzen bezüglich der Maßnahmen von externen Kommunikationsstrategien der Begriff *Werbung* erwähnt oder als Oberbegriff für Kommunikationsinstrumente gebraucht.

gehen, sei es in Form von Anzeigen, die wir überfliegen, wenn wir Zeitung lesen oder eine Zeitschrift aufschlagen.“ (Winkelmann 2000: 159). Die zahlreichen Ausdrucksformen der heutigen Kommunikationsstrategien und die Überflutung mit Informationen im Alltag erschweren sowohl die Wahrnehmung als auch die Ausarbeitung des Inhaltes bzw. der vermittelten Kommunikationsbotschaft, also geraten sie mehr und mehr in die Kritik. Wie z.B. Behrens erklärt: „Die Werbekritik ist facettenreich. Neben gesellschaftlichen Argumentationen stehen Spekulationen und populärwissenschaftlich aufbereitete Behauptungen.“ (Behrens 1996: 2). Kollmann (1994: 16f) erwähnt einen Überfluss an Informationen und Angeboten als Ausgangspunkt der Kritik an der Werbung, die sowohl durch verändertes Verhalten der Konsumenten als auch durch veränderte Werbung entstanden sind. Für ihn liegt es auch daran, dass das Warenangebot unübersehbar geworden ist und viele Produkte schon nicht mehr den Grundbedürfnissen des Menschen nützen, sondern auf die Stillung von Bedürfnissen zielen, die eigens von der Werbung geweckt werden. In diesem Sog steht nicht mehr das Produzieren, sondern das Verkaufen im Mittelpunkt. So entstehe ein *neuer* Werbestil, der inszeniere statt zu informieren. Die Werbung werde zur Unterhaltung und zur Show mit Preisen und Auszeichnungen.

Kritik gegenüber der Werbung gab es schon immer. Anfang des 20. Jahrhunderts bezeichnete Schmoller (1904) Werbung als „eine unlautere Kunst“, die mehr auf Täuschung, auf die Leichtgläubigkeit und die Dummheit als auf die wahre Belehrung spekuliert und fast mehr durch Lüge als durch Wahrheit wirkt (Schmoller 1904: 54/59)<sup>79</sup>. Behrens (1996: 1) behauptet, dass die Vorstellungen über die Kritik an Werbung von Mythen durchsetzt seien. Dies führe unter anderem dazu, dass die Werbung als ein Manipulationsinstrument angesehen werde, durch das Werbeempfänger zu willenlosen Konsumenten würden, weil ihr rationales Bewusstsein unterlaufen werde.

Wo die Kritiker eine Manipulation sehen, rechtfertigen die Werbetreibenden sich mit der Absicht zur Handlung anzutreiben. Eine kurze Erläuterung der beiden Begriffe ist somit notwendig. *Antreiben* geschieht im Prinzip durch Überzeugungskraft, Relevanz und Stichhaltigkeit der Informationen über das Objekt und durch Überzeugungskraft, die auf den Eigenschaften des Produktes bzw. der Dienstleistung beruht. *Manipulation* dagegen beruht auf falschen Informationen und erfundenen Eigenschaften.

Aus dieser Perspektive betrachtet könnte sich die Kritik tatsächlich viel mehr auf ein Amalgam, eine Verwechslung und eine falsche Wahrnehmung der Tatsachen stützen. Diese Vorstellung

---

<sup>79</sup> Zitiert in Behrens (1996: 3).

der Wirkung von Werbung auf die Gesellschaft beruht – wie Behrens es erwähnt hat – auf der Weiterverbreitung eines Mythos.

Andere Kritiker sehen Werbung als Propaganda-Instrument bzw. als Propaganda, aber auf der wirtschaftlichen Ebene. Propaganda ist eine Handlung, die zum Ziel hat, gewisse Meinungen und Lehren zu verbreiten. Laut Haas (1983) ist die etymologische Wurzel des Begriffes Propaganda in der lateinischen Sprache zu suchen (*propagare* bedeutet *fortpflanzen, erweitern, verlängern (zeitlich)*). In Frankreich wurde der Begriff das erste Mal vom Wörterbuch der Akademie (1740) übernommen und als kirchlicher Begriff *Propaganda Fide* bezeichnet, was so viel bedeutet wie *die Kongregation der Propaganda* (den Glauben zu verbreiten, heute wie damals Namen einer vatikanischen Kongregation). Immer noch laut Haas (1983: 7) wurde der Sinn dieses Wortes ursprünglich erstens eher mit mystischer Philosophie, Politik, Sozialem und Religiösem in Verbindung gebracht. Zweitens wurden eine organisatorische Handlung und ein Arbeitsplan vorausgesetzt. Drittens erfordert er meistens diskrete Handlungen.

Der Berührungspunkt der Propaganda mit der Werbung liegt vielmehr in der Semantik, nämlich dem Einfluss bzw. der Manipulation zum Zweck einer bestimmten Reaktion. Ansonsten unterscheidet sich Propaganda deutlich von der Werbung in der Wirkung und in der Praxis.

Außerdem fordert das Ziel der Propaganda eine Handlung aus fester Überzeugung und benötigt dafür auch eine Verankerung der Doktrin bzw. der Ideologie in der Zielgruppe und auf eine lange Zeit. Bei der Werbung dagegen geht es mehr oder minder um eine spontane Handlung, die aus Gewohnheit bzw. *Reflex* weitergeführt werden soll. Die Propaganda will die Umerziehung der Masse. Sie führt wie Werbeaktionen zwar auch zu einer Veränderung des Verhaltens. Jedoch zielt die Propaganda auf ein Verhalten aus Glauben und Überzeugung, während es bei den Werbeaktionen um eine Wiederholung eines Kaufaktes geht, die auf der Zufriedenheit mit dem Produktes bzw. der Dienstleistung basiert.

Nichtsdestotrotz existiert eine mehr und mehr wachsende Abneigung gegenüber Werbeaktionen, die unmittelbar für jegliche Kommunikationsstrategie zu berücksichtigen ist: „Werbung heute ist eine gigantische, laut lärmende und den einzelnen immerfort verfolgende Begleitmusik. Niemand kann sich ihr entziehen [...] Durch dieses lautstarke Konzert der Werbung werden natürlich kleine und mittlere Unternehmungen benachteiligt“ (Kollmann 1998: 18).

Der Soziologe Hoppert (2007: 11-18) unterstellt der *Werbung* zwei Funktionen, zum einen die „marktkonstituierende Funktion“. Damit ist gemeint, dass Werbung den Konsumenten Kenntnis über das Produktangebot vermittele und insofern den Austausch ermögliche. Denn nur der Informierte könne als Käufer eines Produktes in Betracht kommen. Mit der

„Produktionsfunktion“ beschreibt Hoppert die Werbung als Instrument der Formwandlung eines Produktes, integriert in den ökonomischen Zirkulationsprozess. Werbung produziere somit selbst Bedeutung bzw. Information.

Ausgehend von der Definition von Hoppert könnte man alle Maßnahmen externer Kommunikationsstrategie nach den zwei Funktionen: **Informationsfunktion** und **Produktionsfunktion** betrachten. Aus dieser Perspektive erscheint die ganze Debatte bzw. Kritik rund um die *Werbung* bzw. *Kommunikationsinstrumente* eher die Funktion und Rolle der Werbeinstrumente zu berühren. Diese Kommunikationsmaßnahmen informieren über Produkt oder Dienstleistung (*Informationsfunktion*). Sie produzieren zugleich Informationen als verkaufsunterstützende Maßnahme im Markt (*Produktionsfunktion*). Denn ihre Aufgabe ist es, zum Einkauf anzureizen, indem sie außer Informationen über Produkt oder Dienstleistung Signale schaffen bzw. selbst produzieren, die zum Kaufakt führen sollen. Man gibt die Informationen über das Produkt oder die Dienstleistung, um zu informieren und um deren Existenz bekannt zu machen (*Informationsfunktion*). Man produziert zusätzliche Informationen, um es von den anderen Produkten oder Dienstleistungen abgrenzen zu können bzw. zu überzeugen (*Produktionsfunktion*).<sup>80</sup>

Man könnte die Kritik auch nach **rationaler** und **nicht-rationaler Ebene** klassifizieren. Wenn einerseits die Unzufriedenheit bzw. Abneigung gegen Werbung der Tatsache entspringt, dass die geweckte Erwartung während des Einkaufs doch nicht der Realität entspricht, dann bewegen wir uns auf der rationalen Ebene (und haben zugleich die Informationsfunktion der Kommunikationsinstrumente im Blick). Die Abneigung gegenüber der Werbung lässt sich dadurch erklären, dass falsche Informationen geliefert wurden bzw. werden und somit Unzufriedenheit herrscht. Wenn andererseits die Kritik zustande kommt, weil man nicht deutlich beantworten kann, ob der Kaufakt bzw. die Auswahl eines Produktes unter anderen Produkten eine bewusste Entscheidung ist (da man möglicherweise nicht in der Lage ist, die Kaufentscheidung zu begründen), dann bewegen wir uns auf der nicht-rationalen Ebene (und betrachten zugleich die Produktionsfunktion der Kommunikationsinstrumente), weil hier Informationen, Signale selbst produziert und geschaffen wurden, die in manchen Situationen

---

<sup>80</sup> Für die Illustration dieser zwei Funktionen der Werbeinstrumente nehmen wir eine Person als Beispiel. Um über diese Person mehr zu erfahren, dienen zwei Ebenen als Informationsquelle. Einerseits das was man über diese Person erzählen kann, das was sichtbar ist (er ist weiß, schlank, 1,85 groß, hat braune Augen und schwarzes Haar): Informationsfunktion. Andererseits das, was man erzählen kann und was nicht sichtbar ist (er ist charmant, nett, kontaktfreudig: Produktionsfunktion. Bei der Produktionsfunktion kann man von Gate Keeper bezüglich der Informationslieferung sprechen. Denn je nach der Absicht bzw. den Beweggründen werden einige Informationen verheimlicht, andere bevorzugt. So wird aus „er ist nett, aber regt sich sehr schnell auf, er prügelt sich gern, er ist klug, er ist ein treuer Freund, er trinkt gern, behutsam, er redet zu viel“ die Äußerung „er ist nett, er ist klug, er ist ein treuer Freund“ - das meint die Produktion der Information.

den Kundenaugen (Laien) entzogen werden<sup>81</sup>. Kollmann (1998:18) erklärt es so, dass sie durch die einseitige Information der Werbung, auch unbemerkt vom Verbraucher, in dessen Kaufentscheidungsprozess störend eingreifen, was zu falschen Käufen führe.

Scheier und Dirk (2006) sprechen in ihrer Theorie des Neuromarketings auch von zwei Ebenen der Werbewirkung, die das Konsumentenverhalten erklären können:

- Die bewussten Handlungen, gesteuert vom sogenannten *Piloten*, dem entspricht die rationalen Ebene.
- Die unbewussten Handlungen, gesteuert vom *Autopiloten*, dies entspricht der nicht-rationalen Ebene.

Laut Scheier und Dirk (2006: 54) gibt es zwei Systeme im Gehirn: den Autopiloten und den Piloten. Der Autopilot steuere das Verhalten implizit und handle spontan. Sie geben dafür ein Beispiel: Kunden kaufen mehr französische Weine im Supermarkt, wenn im Hintergrund französische Musik gespielt wird; greifen zur Schokolade, obwohl sie abnehmen wollen; greifen zu Zigaretten, wenn sie Kaffeeduft riechen.

Der Pilot dagegen handelt reflektiert, explizit, bewusst. Alle Informationen, die uns bewusst sind, können wir deshalb kontrollieren, z.B. können wir entscheiden, den teuren Ring nicht zu kaufen, weil auf dem Konto nicht genügend Geld verfügbar ist. Mit ihrem Analyseansatz sind sie der Meinung, dass 95 Prozent des Kundenverhaltens implizit abläuft und vom Autopiloten gesteuert wird (Scheier/Held 2006: 60).

Ebenso spricht Pepels (2005: 18f) in seinem Ansatz von zwei Ebenen der Marketing-Kommunikation: er unterscheidet eine Real-(Sach-)Ebene und eine Meta-(Emotional-)Ebene. Bei der ersten Ebene gehe es um die reale Vorstellung der Sache, um eine objektive Darstellung der Fakten gegenüber dem Adressaten der Botschaft. Bei der zweiten Ebene gehe es um die Vorstellung der Zielperson. Laut seiner Theorie vollziehe sich die Marketing-Kommunikation auf der Meta-Ebene, welche die darunter liegende Real-(Sach-)Ebene mehr oder minder überlagere. Beide Ebenen können, durchaus auch dauerhaft, voneinander abweichen. Als Beispiel nennt Pepels (2005: 18) die Tabakbranche. Auf der Realebene handele es sich bei Zigaretten um nichts anderes als in weißes Papier eingewickelte Tabakröllchen, die durch Anzünden abgebrannt werden. Dabei werde extrem gesundheitsschädlicher Rauch inhaliert. Auf dieser Realebene wäre aber wohl kaum jemand bereit, für eine Packung Zigaretten etwas Geld auszugeben. Erst die Überlagerung durch die Meta-Ebene der Kommunikation lasse aus

---

<sup>81</sup> Es geht hier um alles, was diese Produktion der Informationen beinhaltet und wie sie zustande kommt, sprich visuelles und nicht visuelles Design. Hier wird die Produktion der Informationen dem Werbetreibenden überlassen und somit den Augen und der Kontrolle der Kunden entzogen.

diesen profanen Produkten Objekte der Begierde werden. Deswegen ist es seiner Meinung nach unausweichlich, bei der Kommunikation auf die Meta-Ebene abzielen, um besser am Markt zu wirken. Die Theorie des Homo oeconomicus dagegen besagt, dass der Kunde eigeninteressiert und rational handelt, die Maximierung seiner eigenen Nutzen im Blick hat und auf veränderliche Restriktionen reagiert (Vgl. Scheier/Held 2006: 53).

Der Ansatz all dieser Autoren bezieht sich einerseits auf objektive Eigenschaften (mit rationalen Begründungen), andererseits auf eine subjektiv perzipierte Wahrnehmung (mit nicht-rationalen Begründungen). Die Information über das Produkt bzw. die Dienstleistung beruht auf dessen objektiven Eigenschaften (Informationsfunktion) und liefert somit rationale Verhaltensgründe. Die subjektive perzipierte Wahrnehmung hingegen bezieht sich auf die selbst produzierten Komponenten der Werbegestaltung (Produktionsfunktion) und daher auf die nicht-rationale Ebene.

Aus den genannten unterschiedlichen Analyseansätzen ist die Tendenz in der Werbewelt ableitbar, dass die meisten Werbetreibenden der Meinung sind, dass die reflektierten Kosten-Nutzen-Abwägungen nicht unser Verhalten und unsere Entscheidungen steuern, sondern subtile und implizite Codes. Dies erklärt womöglich, wieso die Kommunikationskampagnen bzw. Werbetreibenden sich weit mehr auf die Produktionsfunktion des Werbeinstruments konzentrieren, da sie an Erfolg bzw. Wertschöpfung orientiert sind.

Die Berücksichtigung der zwei Ausgangspunkte – einerseits der *Informationsfunktion* und *Produktionsfunktion*, andererseits der *rationalen* und *nicht-rationalen* Ebene der Kommunikationsinstrumente – als Kernpunkt führt letzten Endes zu der Feststellung, dass der Schwerpunkt einer optimalen Kommunikationspolitik die zwei Kaufverhaltensgründe bzw. die zwei Funktionen der Werbeaktionen berücksichtigen sollte. Einerseits um weitere Kritik zu vermeiden, durch geschickte Nutzung der Informationsfunktion, andererseits durch einen subtilen Gebrauch der Produktionsfunktion, um mit der vorhandenen Kritik besser umgehen zu können. Anhand dieser Feststellung werde ich im nächsten Kapitel ein Kommunikationskonzept (eine neue strukturierte Vor- und Herangehensweise) mit dem Namen A4-Strategie vorschlagen, die zur Anpassung an die neuen Marktanforderungen dienen soll.

## 4. Die A4-Strategie

### 4.1 Die Definition der A4-Strategie

Die A4-Strategie ist ein Konzept der Marketingkommunikation, dessen Prinzip darin besteht, die *Identität* der Kunden präzise zu definieren, ihre Gewohnheiten und Gepflogenheiten zu ermitteln und auf einer soliden Basis optimal zu betreuen. Es geht dabei somit um das Management der Relationship und der Kommunikation eines Unternehmens. Macharzina und Wolf (2012: 31) definieren *Relationship* als eine intensive Pflege langfristiger Beziehungen. Die Aufgabe eines Relationship-Managements ist unter anderem, Beziehungen mit den relevanten Zielgruppen<sup>82</sup> anzubahnen und zu gestalten, das Angebot bekannt zu machen und ein positives Image aufzubauen. Der Prozess beginnt mit der Marktforschung und erstreckt sich über die Kommunikation und den gesamten Vertriebsprozess bis hin zur After-Sales-Betreuung (Hofbauer/Hohenleitner 2005: 6).

Das Kommunikationsmanagement beschreibt das ganzheitliche normative Managementkonzept der Kommunikation der Unternehmung mit allen externen und internen Ziel- und zwischenzielgruppen, d.h. die Entwicklung, Gestaltung und Lenkung aller internen wie externen Kommunikationsbeziehungen (Will 2008: 63).

### 4.2 Die Definition des Konzeptes

Dieses Konzept bietet an sich eine methodische Herangehensweise und Vorgehensweise um eine Kommunikationsstrategie je nach Situation zu entwickeln.

Wie während eines normalen Kommunikationsprozesses ist es von Vorteil, nicht nur sich selbst bestens zu kennen, sondern auch seine Gesprächspartner. So wird der Kommunikationsprozess optimaler und ohne Missverständnisse ablaufen. Die A4-Strategie versucht bezüglich der Kundschaft, unter anderem zwei Hauptfragen zu beantworten:

- Wer ist mein Gesprächspartner? Es gilt herauszufinden, mit welcher homogenen Gruppe, die Firma zu tun hat sowie die „Identität“ und „Persönlichkeit“ der Kundschaft zu ermitteln.
- Wo befindet sich diese homogene Kundschaft? Es geht darum, von der Gewohnheit der Kundschaft ausgehend, herauszufinden, wo Kunden gewöhnlich hingehen, ihre Zeit verbringen, womit sie bei ihren alltäglichen Aktivitäten zu tun haben, um dementsprechend eine Strategie der Akquisition und Betreuung zu entwickeln.

---

<sup>82</sup> Die Zielgruppe ist sowohl intern als auch extern.

Die Entwicklung und die Durchführung dieses Kommunikations- und Relationshipmanagements durchlaufen verschiedene Prozesse, die voneinander abhängig sind und sich auf unterschiedliche Verfahren stützen.

#### **4.2.1 Ein strategisch-methodisches Konzept**

Die A4-Strategie definiert sich durch eine strategische Vor- und Herangehensweise. Die Erläuterung des Strategieverständnisses von Macharzina und Wolf (2012: 259) stellt deutlicher dar, was unter strategischer Vorgehensweise und Herangehensweise zu verstehen ist: „Aus der Fülle der gängigen Begriffsfassungen lassen sich zwei grundlegende Strategieverständnisse ableiten, nachdem Strategien einerseits als rational geplante Maßnahmenbündel und andererseits als Grundmuster im Strom unternehmerischer Entscheidungen und Handlungen zu verstehen sind.“ Und als rational geplantes Maßnahmenbündel sei es zu verstehen, dass zur Erreichung unternehmensführungsbezogener Ziele eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen zu realisieren ist, die in einem stimmigen Verhältnis zueinander stehen. Die Maßnahmen(-Bündel) werden als Strategien bezeichnet, weil sie wohlüberlegt entworfen und abgestimmt worden sind, sich also gegenseitig ergänzen und in ihrer Wirkung verstärken. Wie Bruhn (2014: 93) bestätigt: „Die strategische Ausrichtung der Kommunikationspolitik bedeutet eine verbindliche, mittel- bis langfristige Schwerpunktlegung für die Gesamtkommunikation des Unternehmens, für den Einsatz der einzelnen Kommunikationsinstrumente“.

#### **4.2.2 Ein integriertes und taktisches Kommunikationskonzept**

Laut Bruhn (2014: 91): „Die Planungsaufgaben der Kommunikation können auf zwei unterschiedlichen Unternehmensebenen vollzogen werden. Zum einen erfolgt die Planung der Kommunikationsmaßnahmen auf Ebene der Gesamtkommunikation und zum anderen auf der Ebene der einzelnen Kommunikationsinstrumente bzw. Fachabteilungen.

- Die strategische Planung der Gesamtkommunikation (integrierte Kommunikation) sowie
- Die strategische Planung einzelner Kommunikationsinstrumente (taktische Planung).“

Die A4-Strategie ist *ein integriertes Kommunikationskonzept* dadurch, dass sie sich auf die Gesamtheit der Unternehmens- und Marketingkommunikation bezieht und für das Unternehmen den Ansatz für eine einheitliche Kommunikation bietet. Bruhn (2014: 97) beschreibt die integrierte Kommunikation als einen strategischen und operativen Prozess der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den

differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens, beziehungsweise eines Bezugsobjektes der Kommunikation, zu vermitteln.

Die A4-Strategie ist auch *eine strategische Planung einzelner Kommunikationsinstrumente* insofern, als sie sich einerseits auf einzelne Informationskanäle beziehen kann und andererseits dadurch, dass sie eine angepasste Kommunikationsstrategie nach Produkten bzw. nach Sortiment (ähnliche Produkte) oder Zielgruppe ermöglicht. Laut Bruhn (2014: 93) erfolgt die taktische Kommunikationsplanung hingegen auf der Ebene der einzelnen Kommunikationsfachabteilungen durch eine konkrete Umsetzung der festgelegten Strategie in Kommunikationsaktivitäten.

So ist die A4-Strategie sowohl eine integrierte Kommunikation als auch ein Managementprozess und dient der Abstimmung verschiedener Kommunikationsinstrumente bzw. –mittel nach bestimmten Kriterien. Laut Bruhn (2014: 91) ist es für ein erfolgreiches Kommunikationsmanagement notwendig, eine strategische Planung der Kommunikationspolitik auf diesen beiden Ebenen gleichzeitig vorzunehmen.

#### **4.2.3 Ein prozessorientiertes Konzept**

Dieses Konzept ist ein prozessorientiertes Konzept. Denn es geht um die Erfassung der Ganzheit und von Teilen und deren Zusammenwirken sowie deren gegenseitigen Beeinflussungs- und Koordinierungsvorgängen.

*Die A4-Strategie:* Wie der Name A4 bereits andeutet, besteht die Strategie aus 4 Aktionen<sup>83</sup>. Die 4 Aktionen sind: Die Zielmarkterfassung, die Konzeption der Strategie, die Akquisition und die Betreuung<sup>84</sup>.

---

<sup>83</sup> Aus dieser Überlegung heraus habe ich dem Konzept diesen Name schon während meiner Recherche im Jahr 2011 gegeben.

<sup>84</sup> Da die Akquisition und die Betreuung bei der A4 Strategie gleichzeitig durchgeführt werden, werden sie unter demselben Punkt erklärt.

## **4.3 Die Komponenten der A4-Strategie**

### **4.3.1 Zielmarkterfassung**

Es geht hierbei darum, genauer und präziser die Kundschaft zu erfassen, ihre „Identität“ und „Persönlichkeit“ zu ermitteln (Verhaltensmuster, Gewohnheiten, Freizeit, Interessen, Lebensstil, Gepflogenheiten etc.). Dieser Prozess besteht aus zwei Schritten.

#### **4.3.1.1 Der erste Schritt: Situationsanalyse und Marketing-Segmentierung**

Bei der Festlegung einer Zielgruppe spielt das Verständnis des Marktes und der exogenen und endogenen Einflussfaktoren auf diesen Markt eine wichtige Rolle. Somit bleibt die Situationsanalyse ein notwendiger Schritt.

Die Situationsanalyse des Marktes ist die Grundlage und der Ausgangspunkt jeglicher strategischer Maßnahmen eines Unternehmens sowohl am Anfang einer Aktivität oder eines Produktentwurfes als auch bei einer neuen strategischen Orientierung. Sie umfasst die Analyse der internen und externen Unternehmenssituation bezüglich der bisherigen Aktivitäten einschließlich der Analyse der Branchenstruktur und dient dazu, besser zu verstehen, wo die Stärke optimiert und Schwäche minimiert und wie die Chancen optimal genutzt und die Risiken minimiert werden können. Dies ermöglicht eine bessere Übersicht für jegliche strategische Entscheidung und Planung (Abb.6).

Mit der SWOT-Analyse und der Analyse der Fünf-Kräfte-Methode von Porter auf der Mikro-Ebene<sup>85</sup> und der Umfeldanalyse auf der Makro-Ebene<sup>86</sup> werden allgemeine Informationen beschafft sowie Daten aufbereitet und ausgewertet (Abb.6). Dies hat zum Ziel, die Chancen und Risiken im Unternehmensmarkt zu ermitteln sowie die Stärken und Schwächen des Unternehmens einerseits und die Wettbewerbsanalyse sowie die generelle Rahmenbedingungen seitens der Branchenstruktur andererseits zu erfassen.

Basierend auf diesen Informationen und Daten sowie den Eigenschaften (technische Kundenapplikationen) der Dienstleistung bzw. des Produktes wird die Segmentierung der Unternehmensaktivitäten in Erfolgsschlüsselfaktoren (**ESF**) für jedes der strategischen

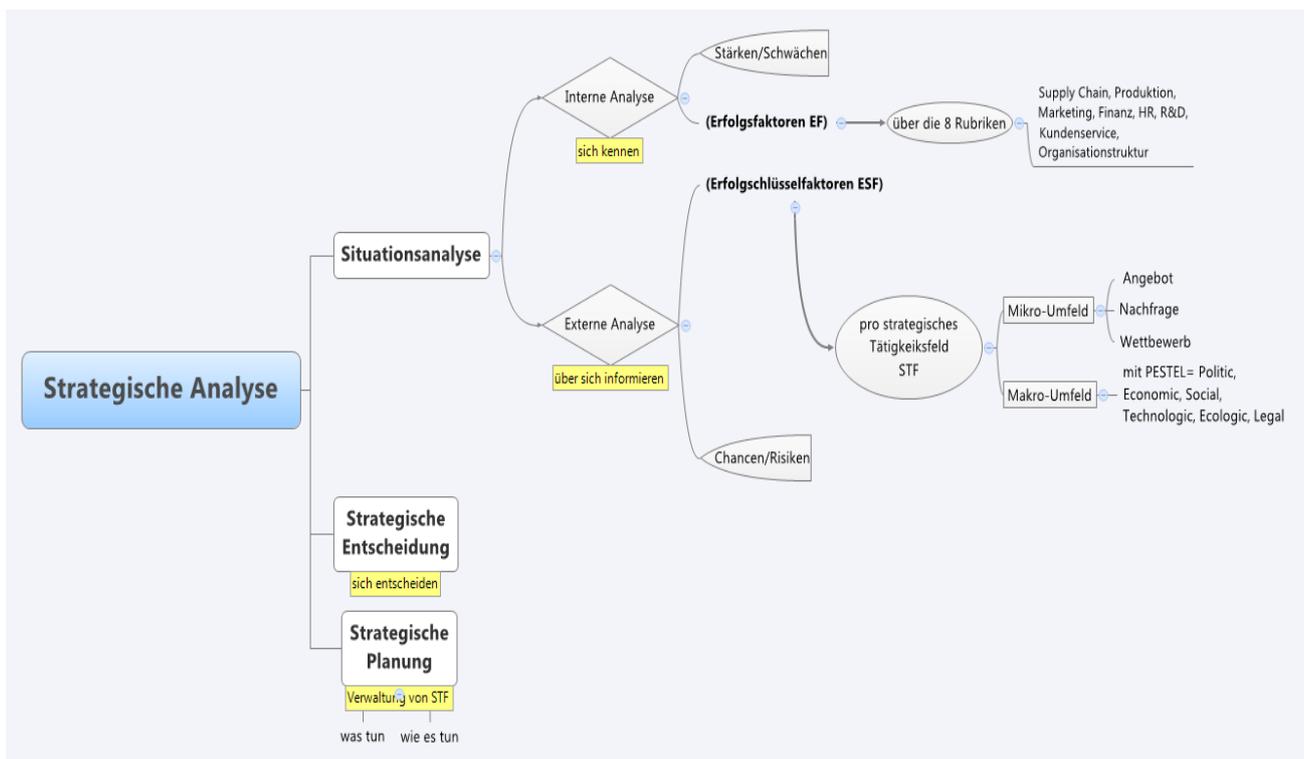
---

<sup>85</sup> Bei der Mikro-Ebene handelt es sich um die interne und die Wettbewerbsanalyse.

<sup>86</sup> Die Makro-Ebene bezieht sich auf die Faktoren, die indirekten Einfluss auf die Aktivität des Unternehmens haben. Diese Faktoren können in 6 Punkte aufgliedert werden: Die politischen, ökonomischen, soziokulturellen, technologischen, demographischen und gesetzlichen Einflussfaktoren. Sie wirken sowohl auf die Unternehmensaktivität als auch auf das Wettbewerbsumfeld. Die Analyse der Makro-Ebene- hilft dabei, die Gefährdungen und Chancen der Unternehmenstätigkeit zu ermitteln.

Tätigkeitsfelder (**STF**) vorgenommen und zugeordnet. Jeder Erfolgsschlüsselfaktor könnte einem Einkaufsgrund und somit einer bestimmten Kundengruppe<sup>87</sup> bzw. Kundentypen entsprechen. Das Ziel der Situationsanalyse und der Marketing-Segmentierung ist es herauszufinden, welche der ermittelten Eigenschaften (**EF**) des Produktes bzw. der Dienstleistung oder der internen Strukturen dem Unternehmen (im Vergleich zu den Konkurrenten) einen Vorteil verschafft (ESF) und somit den meisten Umsatz bringen kann (Abb. 6). Als illustrierendes Beispiel kann man ein Mineralwasser annehmen, dessen besonderer Geschmack (ESF) dem Unternehmen gegenüber Konkurrenten einen Vorteil bringt. Diese Eigenschaft entspricht zugleich einer bestimmten Zielgruppe, wohingegen der Preis (als Einkaufsgrund) einer anderen entspricht.

Abb. 6: Die Darstellung von Elementen der Situationsanalyse und deren Auswirkungen untereinander.<sup>88</sup>



Quelle: eigene Darstellung

<sup>87</sup> Manchmal kann die Art des Produktes eine Extra-Differenzierung fordern. Es ist dann bei der Ermittlung der Kundengruppe entscheidend, zwischen dem Nutzer, dem Entscheidungsträger und dem Käufer zu unterscheiden. Nehmen wir ein Spielzeug als Beispiel: Der Nutzer ist hier nämlich eindeutig das Kind. Der Entscheidungsträger und zugleich Käufer kann die Mutter oder den Vater sein, jedoch kann der Entscheidungsträger auch das Kind sein (weil es irgendwo das Spielzeug gesehen hat) und der Vater oder die Mutter wäre der Käufer.

<sup>88</sup> Mit Analyse der EF werden die Stärken und Schwächen ermittelt. Mit der PESTEL-Analyse und der Analyse des Angebotes, der Nachfrage und des Wettbewerbes werden die Chancen und Risiken ermittelt.

#### 4.3.1.2 Der zweite Schritt: Segmentierung nach Verhaltensanalyse

Bei dem nächsten Schritt geht es darum, die „Identität“ und die „Persönlichkeit“ dieses Kundentyps zu definieren. Wie zu bemerken ist, nehmen die zwei Begriffe Bezug auf den Menschen. Die Auswahl dieser Begriffe ist nicht trivial. Denn bei diesem Verfahren wird versucht, ein Profil der Kundentypologie zu erstellen. Es entspricht für die BtoB-Unternehmen einem Unternehmensprofil und für die BtoC-Unternehmen einem Kundenprofil. Besonders bei diesem Profil wird zum Ausdruck gebracht, dass die Auswertung der Daten nicht als reine Zahlen darstellt werden, sondern eher als menschliche Eigenschaften, um gegen die Entmenschlichung der Kundenbindung vorzugehen. Aus der Auswertung der Verfahren von *Identitäts- und Persönlichkeitsermittlung* ergibt sich die *menschliche Dimension*<sup>89</sup> der A4-Strategie und dient zugleich der klaren und optimalen Eingrenzung der Kundschaft.

Die Anforderungen an eine gute Marketingkommunikation setzen voraus, zuerst die richtige und optimale Erfassung der Zielgruppe vorzunehmen. Erst dann wird die Auswahl der verschiedenen Umsetzungstechniken optimal an die Zielgruppe angepasst. Je präziser diese Erfassung ist, desto besser. Denn wie auch Schmidbauer und Knödler-Bunte (2004: 64) betonen, bekommt das Kommunikationsverfahren nur so Sinn und wird wirksamer. Wer seine Dialoggruppe nicht genau kennt, weiß nicht, mit wem er kommunizieren will. Pepels (2005: 38) fügt hinzu, dass jede Kommunikationsmaßnahme, deren Zielvorgabe nicht sauber definiert ist, nur rein zufällig wirkungsvoll sei. Daher sei die Bestimmung der Kommunikationsziele Kernvoraussetzung jedes strategischen Ansatzes.

So werden die „Identität“ (BFP-Matrize)<sup>90</sup> und die „Persönlichkeit“ (Fragebogen) ermittelt

#### ***A - Identitätsermittlung durch eine BFP-Matrize (Betrag – Frequenz - Periode)***

Nach der Bestimmung der Erfolgsschlüsselfaktoren (ESF) folgt die Analyse der Einkaufshistorie des Unternehmens (Kundenverhaltensanalyse), um eine Hauptkundschaft durch die BFP-Matrize identifizieren zu können (Identität). Die BFP-Matrize ist eine Methode der internen Segmentierung der Kundschaft nach Verhaltensmustern. Sie stützt sich auf die eigenen Kundendaten des Unternehmens. Die BFP-Matrize setzt somit die Verwaltung einer Kundendatenbank<sup>91</sup> voraus. Die Verwaltung der Kundendatenbank ermöglicht eine optimale

---

<sup>89</sup> Die empirische Forschung wird diesen Aspekt verdeutlichen

<sup>90</sup> In Anlehnung an das RFM-Modell (Recency-Frequenzy-Monetary): Recency bezieht sich auf den letzten Einkauf, Frequency auf die Frequenz des Einkaufes und Monetary auf den Betrag.

<sup>91</sup> Wir werden die Bedeutung der Datenbankverwaltung unter dem Punkt *B-Persönlichkeitsermittlung durch Umfrage* ausführlicher behandeln

Auswertung der Daten. Die Identitätsermittlung bezieht sich auf ein einziges Produkt bzw. eine einzige Dienstleistung. Für den Fall eines Sortimentes wird eine Ermittlung für einzelne Produkte durchgeführt<sup>92</sup>.

So stellen sich die Komponenten der BFP-Matrize zusammen:

#### Die Kriterien: Betrag – Frequenz – Periode

Das Verfahren beruht auf drei Kriterien: Periode, Betrag und Frequenz (daher die BFP-Matrize). Es geht hauptsächlich darum, ein *zentrales Kriterium*<sup>93</sup> zu identifizieren bzw. herauszufinden, welche homogene Kundengruppe mehr Umsatz generiert (**Betrag**); anschließend wird hinsichtlich dieser Hauptkundschaft ermittelt, mit welcher **Frequenz** der Umsatz generiert wird und ob seine Frequenz mit der Jahreszeit (**Periode**) korreliert. Die Auswahl der *Periode* ist auch von Bedeutung für den internationalen Vergleich. Diese Analyse Kriterien sind messbar und somit objektiv.

Der Zeitraum: Um ein wirkungsvolles Verfahren zu erreichen, soll es zeitlich eingegrenzt werden. Das Initialverfahren verläuft über einen Zeitraum von 3 Jahren (Beobachtungsperiode), mit jeweils einer Analyse am Jahresende. Für den Fall einer langjährigen Kundendatenverwaltung werden die letzten drei Jahre für die Analyse berücksichtigt. Dies dient dazu, in den ersten Jahren eine genaue Erfassung der gewinnbringendsten Gruppe nach einem Jahresabweichungsvergleich vorzunehmen. Danach kann die Periode jährlich festgelegt werden.

Bewertung: Zur besseren Auswahl einer repräsentativen Gruppe und deren Kapitalisierung wird empfohlen, dass die ermittelte hauptprofitbringende Gruppe mindestens 20% der gesamten Kundschaft entspricht<sup>94</sup>. Eine Ermittlung von 3 bis 5 Typologien je Kundengruppe ist vernünftiger. Die Auswahl des zentralen Kriteriums (B, F oder P) für die Bewertung kann je

---

<sup>92</sup> Dies lässt sich dadurch erklären, dass ein blaues T-Shirt einen anderen Kundentypus hat als ein rosa T-Shirt, obwohl beide T-Shirts außer der Farbe die gleichen Eigenschaften besitzen.

<sup>93</sup> Hierbei wird dem Unternehmen überlassen zu entscheiden, ob die Hauptgruppe nach dem Betrag gebildet wird und erst danach nach einer Korrelation mit den anderen Kriterien gesucht wird (zum Beispiel wird definiert, welche Gruppe mehr Geld bringt, dann, mit welcher Frequenz sie kauft, anschließend, ob sie durchschnittlich mehr im Winter, im Sommer, in der Regenzeit etc. kauft). Ob die Hauptgruppe gleichzeitig nach den drei Kriterien ermittelt wird, z.B. welche Gruppe am meisten Geld bringt, die zugleich mit einer hohen Frequenz und vorwiegend im Winter/Sommer einkauft, lässt sich nach der Unternehmensstruktur und –branche besser bestimmen oder auch wenn es sich z. B. um saisonale Produkte handelt.

<sup>94</sup> Eine Abweichung soll möglich sein, da die Charakteristika der Kundschaft je nach Unternehmen unterschiedlich sein können. Ein BtoB zum Beispiel kann nur eine Dutzend Kunden haben, während ein BtoC über eine Million verfügen kann.

nach der Unternehmenspolitik bestimmt werden: Generell ist es der Umsatz (B), das heißt, welche Gruppe den höchsten Umsatz generiert.

Abb. 7 Segmentierung der Kundschaft nach der BFP-Matrize



Quelle: eigene Darstellung

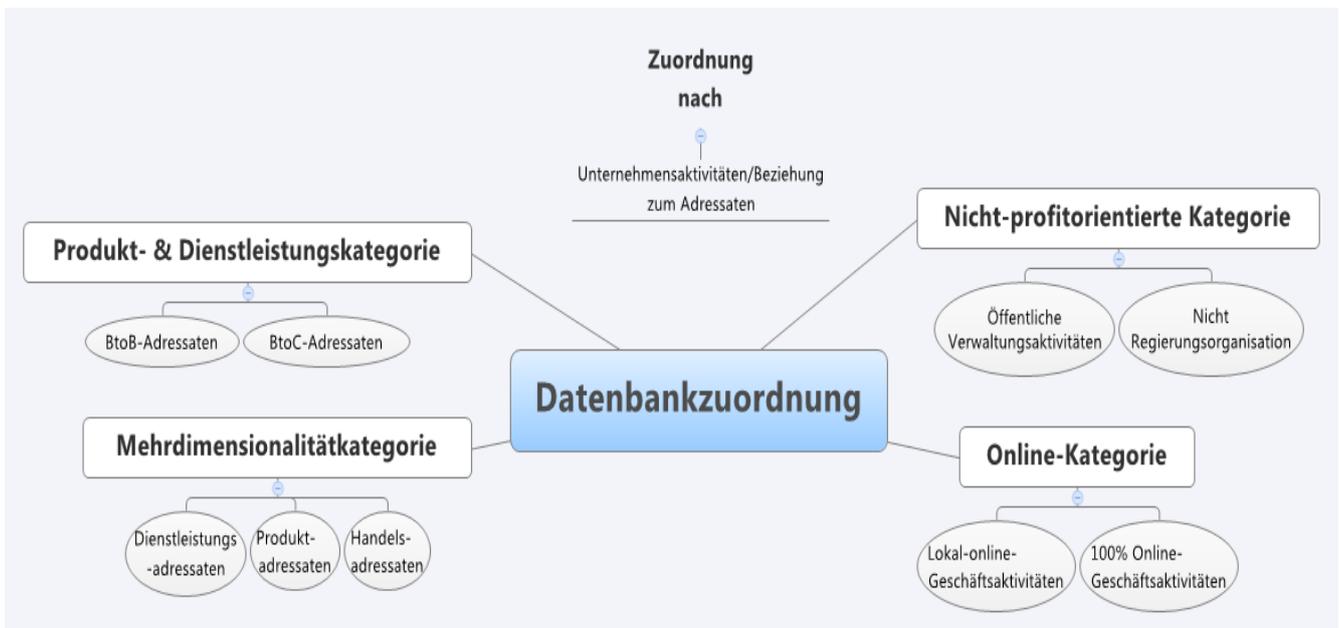
### ***B - Persönlichkeitsermittlung durch Fragebogen***

Hier werden die ermittelten Informationen über die identifizierte Kundschaft (***Identitätsermittlung***) weiter vertieft. Mit Hilfe eines Fragebogens wird die *Persönlichkeit* der Kundengruppe erfasst (***Persönlichkeitsermittlung***). Es geht darum, anhand der gesammelten Informationen homogene Gruppen in jeder Kategorie zu suchen. In diesem Zusammenhang soll die Umfragestruktur diskutiert werden. Zuerst aber wird die Bedeutung der Datenbankverwaltung erläutert. Denn sowohl die Ermittlung der Kundenidentität als auch die Entwicklung der Umfragestruktur setzen eine Kundendatenbankverwaltung voraus. Eine Kategorisierung bzw. Zuordnung der Kundendaten wird helfen, die Umsetzbarkeit der A4-Strategie und ihre Verbindung mit der Verwaltung einer Datenbank zu verstehen. Die Unternehmensaktivitäten und die Art der Beziehung des Unternehmens zu ihren Kunden sind als Kriterium bei der Zuordnung bzw. Kategorisierung entscheidend.

## Die Datenbankverwaltung

Die Verwaltung und Auswertung von Kundendaten ist für die A4-Strategie erforderlich und somit von zentraler Bedeutung. Je nach der Beziehung zur Kundschaft (Unternehmensaktivitäten) bzw. zum Adressaten kann man 4 Kategorien berücksichtigen bzw. unterscheiden: Produkt- und Dienstleistungskategorie, Mehrdimensionalitätskategorie, Online-Aktivitätskategorie und nicht-profitorientierte Kategorie. Die hier dargestellte Zuordnung der Unternehmen nach der Kundendatenverwaltung vermittelt eine Idee über die Art der Kundenbeziehung und die Relevanz der Umsetzung der A4-Strategie. Denn sowohl die *Identitätsermittlung* als auch die *Persönlichkeitsermittlung* werden auf die bestehenden Kunden angewendet. Und dies erfordert eine Kundenverwaltung und ihre Strukturanalyse.

Abb. 8 Zuordnung der Datenbankverwaltung



Quelle: eigene Darstellung

- **Produkt- /Dienstleistungskategorie**

Die BtoC-Adressaten: Hierbei handelt es sich um Unternehmen, deren Angebote an Endkonsumenten verkauft werden.

Die BtoB-Adressaten: Es geht um Unternehmen, die Leistungen anbieten, die wiederum von anderen Unternehmen für das Angebot ihrer eigenen Leistung benötigt werden. Stührenberg u. a. (2008: 16) definieren Merkmale von BtoB-Unternehmen:

- Die hohe Kundenintegration: Es ist damit gemeint, dass Unternehmen individuelle Problemlösungen anbieten, anstatt Massenware zu verkaufen. Die persönlichen Wünsche und Belange des Kunden sollen bestmöglich berücksichtigt werden. Um dies zu erreichen, wird der Kunde sogar in die Erarbeitung von Lösungsansätzen mit integriert.
- Die hohe Intensität der Geschäftsbeziehungen.

Aufgrund der oft geringen Zahl an Kunden tendieren die BtoB-Unternehmen zu einer geographischen Geschäftserweiterung (überregional, national, sogar international). Somit bilden sich drei andere Kriterien heraus:

- Das hohe Potenzial für geographische Geschäftserweiterung, um die Möglichkeit gewinnbringender Beziehungen zu vervielfachen.
- Die hohe Anzahl von Online-Tätigkeiten: Hier agiert das Unternehmen, um durch das Internetmedium die größte Masse zu erreichen.
- Die hohe technologische Affinität, um die beiden letzteren besser zu kombinieren.

Die betroffenen Unternehmen können und sollen für die A4-Strategie eine Datenbankverwaltung durchführen.

- ***Mehrdimensionalitätskategorie***

Der Dienstleistungsadressat: Zwar bieten die meisten BtoB-Unternehmen Dienstleistungen an, aber es ist wichtig, die BtoB-Adressaten von den Dienstleistungsadressaten zu unterscheiden. Denn ein Dienstleistungsunternehmen kann sowohl private Personen als auch Organisationen als Kunden haben. Nehmen wir z. B. eine Sprachschule mit privaten Kunden (Familie, Einzelperson) und Unternehmenskunden, die für ihre Angestellten ein verbessertes Sprachniveau schaffen wollen und interne Sprachkurse in Kooperation mit dieser Sprachschule anbieten.

Der Produktadressat: Zu dieser Kategorie sind Unternehmen zu zählen, die als Hauptkunden Unternehmen bzw. Organisationen haben, aber auch Privatpersonen ihre Produkte/Dienstleistungen anbieten, z.B. Unternehmen im Gastronomiebereich<sup>95</sup>, die mit

---

<sup>95</sup> Hier handelt es sich um ein Unternehmen im Gastronomiebereich, das mittags für die Mitarbeiter Essen liefern und dafür einen Vertrag mit dem Unternehmen hat.

Unternehmen arbeiten und von ihnen bezahlt werden, aber für deren Mitarbeiter kochen bzw. nach deren Bestellung liefern. Diese Art von Unternehmen ist oft in Frankreich zu finden. Wie bei der Produkts- und Dienstleistungskategorie erweist sich die Verwaltung einer Datenbank für die zwei erwähnten Gruppen bezüglich der A4-Strategie als notwendig.

Der Handelsadressat: Es geht hier beispielsweise um Restaurants, Fastfood-Unternehmen, Discountgeschäfte etc. Hierbei handelt sich um Organisationen, die einen direkten Kontakt mit ihrer Kundschaft haben, welche beim Kaufprozess anonym bleibt (bezüglich ihrer Identität). Es besteht auch für den Geschäftsablauf kein Bedürfnis für eine Verwaltung der Kundendaten. Jedoch versuchen heutzutage solche Unternehmen durch Kundenkarten, Treuepunkte oder Pay-Back-Karten Kundendatenbanken aufzubauen, um eine individuelle Beziehung zu erzielen bzw. um dem Kunden nah zu sein. Diese elektronische Kundschaft fällt im Vergleich zu den tatsächlich physischen Kunden prozentual kaum ins Gewicht. Ob dieses Marktsegment trotzdem für die Durchführung der A4-Strategie relevant ist, könnte sich in Abhängigkeit vom Marktanteil des Unternehmens entscheiden.

- ***Online-aktiver Kategorie***

Durch die Entwicklung der Technologie sind heutzutage intensive Online-Aktivitäten von Unternehmen festzustellen. Diese sind branchenübergreifend.

Lokal-Online-Geschäftsaktivitäten: Alle vorherigen Kategorien sind ebenso parallel online tätig wie die Handels-Kategorien.

100% Online-Geschäftsaktivitäten: Es bilden sich neue Unternehmenskategorien heraus, die nur online tätig sind, wie Ebay oder Amazon.

Folglich erweist sich hierbei die Berücksichtigung dieser Kategorie als stichhaltig. Die Verwaltung von Kundendaten ist hier ein üblicher Vorgang und somit geeignet für die A4-Strategie

- ***Nicht-profitorientierte Kategorie***

Nicht profitorientierte Organisationen verwalten für ihre Tätigkeiten Personen- und Unternehmensdatenbanken. Aber es handelt sich hierbei nicht hauptsächlich um eine gewinnbringende Beziehung zur Zielgruppe; die Relevanz für die A4-Strategie ist somit fraglich, es sei denn, eine Verstärkung der Kundenakquisition wäre etwa von Bedeutung für das Überleben der Organisation.

Öffentliche Verwaltungsaktivitäten: Hierunter sind Organisationen wie Finanzamt, Rathaus und die Gemeinde zu verstehen.

Nicht Regierungsorganisationaktivitäten: Zu finden sind hier private internationale Hilfsorganisationen wie Rotes Kreuz, Ärzte ohne Grenzen, SOS-Kinderdorf etc.

Je nach der Aktivität und den Adressaten des Unternehmens können die Fragebögen in zwei Gruppen eingeteilt werden: Business-Adressat und Customer-Adressat. Bei den beiden Fragebögen geht es um das gleiche Prinzip, nämlich die Ermittlung von Spezifika (*Persönlichkeitsermittlung*) der Kundschaft. Jedoch sind die Kriterien jeweils unterschiedlich.

### **Der Customer-Adressat:**

Der Fragebogen umfasst sechs Kategorien: Familienstatus, Generation und Gesellschaft, Lebensstil und Milieu, Freizeitaktivität, Medienkonsum (Tab.4). Je nach der Unternehmensart ist es entscheidend, mit einer zusätzlichen Kategorie (Zufriedenheit) zu ermitteln, was in dem Unternehmen die Kundschaft anzieht, zur Zufriedenheit führt bzw. stört. Einige gängige Kriterien werden im Fragebogen nicht berücksichtigt wie z.B. das Einkommen. Es ist hierbei nicht relevant, da die Befragten bereits Kunden sind und schon einkaufen.

Tab.4: Items für die Befragung nach Kategorien geordnet. Diese Komponenten sind für die Business-Adressaten (bei BtoC-Unternehmen) geeignet.

Familienstatus	Generation & Gesellschaft
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Frau/Mann</li> <li>➤ Zahl der Kinder</li> <li>➤ Altersstufe</li> <li>➤ Berufstätig/in Ausbildung/Arbeitslos</li> <li>➤ Bildungsniveau</li> <li>➤ Ermittlung der Branchentätigkeit</li> <li>➤ Stadtteil, Stadt, Region (National, International (Prozentual)<sup>96</sup></li> <li>➤ Geburtsort (im Land geboren/Immigrant/ Einheimischer)<sup>97</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Einkaufsfrequenz<sup>98</sup></li> <li>➤ Einstellung zu Bioprodukten (Ernährungsgewohnheiten)</li> <li>➤ Einstellung zum Naturschutz</li> <li>➤ Vegetarisch oder nicht-vegetarisch</li> <li>➤ Besondere Wünsche (in Bezug auf die Kaufartikel)<sup>99</sup></li> <li>➤ Haustierhalter<sup>100</sup></li> <li>➤ Religionszugehörigkeit (Praktizierender)</li> </ul>
Lebensstil & Milieu	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Einstellung zur Mode</li> <li>➤ Mitgliedschaft (welche Art, in welchen Bereichen)</li> <li>➤ Methode/Wege des Stressabbaus</li> <li>➤ Musikrichtung</li> <li>➤ Hobbies</li> <li>➤ Fremdsprachenkenntnisse</li> <li>➤ Kulturelle Aktivitäten</li> </ul>	

<sup>96</sup> Aus der geographischen Zuordnung (national oder international) könnte sich unterschiedlichen Typologien herauskristallisieren.

<sup>97</sup> Der Geburtsort beinhaltet bereits eine wichtige Zuordnung (eine Typologie mit Aussagekraft), da sie jeweils von unterschiedlichen weiteren Eigenschaften begleitet wird, welche für eine strategische Kommunikation von großer Bedeutung sein können. Wenn man z.B. Immigranten und Deutsche unterscheidet, sind im Hintergrund nicht nur sozio-kulturellen Faktoren präsent, sondern es sind Gewohnheiten und Gepflogenheiten zu berücksichtigen, welche für die Kommunikationsstrategie wichtig sind.

<sup>98</sup> Dieser Punkt bezieht sich auf das allgemeine Kaufverhalten des Kunden.

<sup>99</sup> Idem wie bei Einkaufsfrequenz

<sup>100</sup> Dieser Punkt entspricht schon einer Kaufgewohnheit.

Freizeitaktivität	Medienkonsum
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mitgliedschaften</li> <li>➤ Sport (Freiluftsport / Hallensport)</li> <li>➤ Lieblingsverein (Verein und Sportart)</li> <li>➤ Lieblingsbeschäftigung am WE und unter der Woche</li> <li>➤ Restaurant- /Kinobesuch pro Woche</li> <li>➤ Einstellung zum Lesen (wöchentlich)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Die Nutzungsintensität des Internet in der Freizeit</li> <li>➤ Nutzung von Sozialen Netzwerken</li> <li>➤ Medieninhalte (Nachrichten Filme)</li> <li>➤ Nutzungsfrequenz und Medien (Internet, TV, Radio, Zeitung, Zeitschrift)</li> <li>➤ Affinität zu technischer Ausstattung (Geräte)</li> </ul>
Zufriedenheit	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Einkaufsgründe bei dem Unternehmen (Warum sind Sie Kunde?)</li> <li>➤ Wieso würden Sie nicht mehr bei ... einkaufen?</li> <li>➤ Zufriedenheitsgründe bzgl. des Unternehmens (unabhängig vom Kaufakt)</li> </ul>	

Quelle: eigene Darstellung

### Der Business-Adressat

Dieser Fragebogen besteht aus zwei Kategorien: Unternehmensstatus einerseits und Unternehmensaktivität und Mediennutzung andererseits. Es geht hauptsächlich darum herauszufinden, welche Eigenschaften das Unternehmen hat, prinzipiell die homogenen „Merkmale“ der Gruppe zu ermitteln (Tab. 5)

Tab. 5: Komponente für die Befragung je nach Kategorien zugeordnet. Diese Items sind für die Business-Adressaten (BtoB) geeignet.

Unternehmenskontaktdaten	Unternehmensaktivität & Medien
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ KMU oder Großbetrieb</li> <li>➤ Geschäftsvolumen</li> <li>➤ Klein- oder Großhändler</li> <li>➤ Welche Rolle spielt die Unternehmensgeschichte<sup>101</sup> (Skala)</li> <li>➤ Unternehmensstatus</li> <li>➤ Führungsstil</li> <li>➤ Interne Entscheidungsprozesse (flach, vertikal)</li> <li>➤ Gesellschaftsform</li> <li>➤ Wie wird Dienstleistung/Produkt für die Kunden bereitgestellt?</li> <li>➤ Personalbestand (Skala)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hauptaktivitäten</li> <li>➤ Nebenaktivitäten</li> <li>➤ Technologieaffinität, Internetaffinität<sup>102</sup></li> <li>➤ Unternehmen mit oder ohne Datenbank</li> <li>➤ Intensität der Werbeaktionen/PR-Aktionen</li> <li>➤ Geschäftsöffnungszeiten<sup>103</sup></li> <li>➤ Großhändler/Einzelhändler</li> <li>➤ Interne Politik/Philosophie</li> <li>➤ Art der Unternehmensaktivität (Online-Geschäfte / lokale Geschäfte)</li> <li>➤ Lokale/regionale Kundschaft (prozentual)</li> <li>➤ Internationalitätsgrad der Kundschaft (prozentual)</li> </ul>

*Quelle: eigene Darstellung*

<sup>101</sup> Die Unternehmensgeschichte spielt für manche Unternehmen eine sehr große Rolle und wird dementsprechend im Vordergrund gestellt. So könnte sie sich als entscheidendes Element für die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie erweisen.

<sup>102</sup> Dieses Untersuchungselement könnte hinsichtlich des Informationskanals von Bedeutung sein

<sup>103</sup> Der Punkt könnte auch etwas über die Art des Unternehmens und seiner Kundschaft aussagen

Die Fragebögen könnten so aussehen:

- Eingegrenzte Multiple-Choice-Fragen (auch in Form von Skalen), um eine Vielfalt von Antwortmöglichkeiten anzubieten und zugleich auf gezielte Untersuchungskriterien zu orientieren.
- Wiederkehrende Antwortmöglichkeiten, um die Kodierung und Auswertung von großen Datenmengen zu vereinfachen.
- Kästchen für Kommentare, um individuelle Einstellungen zu erfassen, die sich wiederum auch als homogene Kriterien erweisen können

Die Auswahl der Kategorien für die Fragebögen erfolgt nach der Selektion von bestimmten Themen, die eine bessere Ausdifferenzierung von potentiell verschiedenen Gruppen darstellen soll. Die Fragen betreffen die üblichen Themen, die im Rahmen von internen Umfragen erhoben worden. Zusätzlich zu den üblichen Fragen werden auch der Lebensstil, die Lebenswelt und die Lebensweise der Kundschaft ermittelt. Die Kategorien unterscheiden sich jedoch auch von den gängigen Umfragen, und zwar vorwiegend durch die Zusammensetzung der Thematik. Unterschiedliche Themen aus verschiedenen Bereichen und Aktivitäten werden hierbei zusammengefasst, Lebensstil und Milieu, Freizeitaktivität, Medienkonsum. Diese werden mit formalen demografischen Kriterien wie Schulbildung, Beruf oder Familienstatus etc. kombiniert. Die übliche Frage nach dem Einkommen ist hier nicht relevant, da es sich bei den Befragten bereits um Kunden handelt, die zudem zur gewinnbringendsten Gruppe gehören. Stattdessen wird die Frequenz des Einkaufs bzw. Besuchs in bestimmten Geschäften bzw. Unternehmensbereichen ermittelt. Es geht somit hauptsächlich darum, intern die gewinnbringendste Gruppe nach dem Kaufverhalten (BFP-Matrize) zu erfassen und extern zu ermitteln, inwiefern die Mitglieder dieser Gruppe sich zugleich in der Lebensauffassung und Lebensweise ähneln.

Ausgehend von der ermittelten „Identität“ und „Persönlichkeit“ der Kundschaft werden die Gewohnheiten und Gepflogenheiten definiert bzw. erfasst. Die Segmentierung nach der Verhaltensanalyse besteht hauptsächlich darin, folgende Fragen zu beantworten: Wie erkenne ich meine Kundschaft außerhalb des Unternehmens? Wo geht meine Kundschaft hin? Wo ist sie bereits Kunde?

Je nachdem, ob es sich um BtoC- oder BtoB-Aktivitäten handelt, erfordert die Analyse unterschiedliche Vorgehensweisen. Dies lässt sich allein dadurch erklären, dass die Beziehungen von Unternehmen zu Customern und von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sind. Charakteristisch für BtoB ist eine hohe Kundenintegration und eine hohe Intensität der Geschäftsbeziehungen, was eine andere Strategie zur Persönlichkeits-Ermittlung

als bei den BtoC begründet. Die Durchführung einer Umfrage bei einzelnen Kunden (Unternehmen) in BtoB ist nicht unbedingt erforderlich. Denn die hohe Intensität der Kundenintegration und Geschäftsbeziehung ermöglicht bereits eine bessere Analyse und Erstellung einer Kundentypologie. Jedoch bleiben die Zuordnung und die Kategorisierung bei der Umfrage insofern relevant, weil sie als Direktive für die Informationsermittlung dienen und gegebenenfalls dafür genutzt werden können, nach zusätzlichen (notwendigen) Informationen zu fragen.

Der Inhalt des Fragebogens kann hierbei in drei Bezugspunkte untergliedert werden: Status und Unternehmensgröße/ ökonomisches und strategisches Interesse / geographische Zuordnung.

#### **4.3.2 Konzeption der Strategie**

Laut Hofbauer und Hohenleitner (2005) liegt die Aufgabe der Kommunikation darin, den Nutzen eines Angebotes mit Argumenten zu begründen, kaufrelevante Informationen an den Verwender und Käufer heranzutragen und die Beziehungen zwischen Kunde und Anbieter zu gestalten, um so Einstellungsänderungen herbeizuführen und den Kunden zum Kauf des Produktes hinzuführen (Hofbauer/Hohenleitner 2005: 7). Die Kommunikationsstrategie besteht somit in einer interaktiven Kommunikation, deren Entwicklung auf den gesammelten Informationen (aus dem unternehmensinternen und unternehmensexternem Umfeld) und auf Produktionsinformationen beruht. Die Konzeption der Strategie basiert aus fünf Einflussfaktoren bzw. Bausteinen: strategische Informationen, Informationskanäle und Rezeptionsbedingungen, gesellschaftliche Verantwortung, Beziehungen zu den Akteuren und Kenntnisse der Werbeforschung.

- 1) Die strategischen Informationen (Marketing-Segmentierung und Segmentierung nach Kundenverhalten)

Die Informationen aus der Zielmarktfestlegung helfen strategisch bei der Vertextung der Botschaft. Somit wird die Art und Weise verbessert, die Kunden anzusprechen.

- 2) Informationskanäle und Rezeptionsbedingungen (Auswahl von Kommunikationsinstrumenten und Kulturaspekte)

Zwei Faktoren sind hierbei zu berücksichtigen, welche für das Erreichen, die Interpretation bzw. für die Entschlüsselung der Botschaft und ihre Wirkung eine entscheidende Rolle spielen: die Informationskanäle und die Rezeptionsbedingungen: „Die Realisierung einer Werbebotschaft hängt in erster Linie von den Rezeptionsbedingungen und von den

Informationskanälen ab“ (Winkelmann 2000: 160). Dabei wird versucht, folgende Fragen zu beantworten:

Durch welche Kanäle (Werbeträger und Werbemittel) werden die Informationen transportiert? Was sind die Einflussfaktoren, sowohl bei der Konzeption als auch bei der Rezeption, die zu berücksichtigen sind? Unter welchen Bedingungen wird die Botschaft aufgenommen und entschlüsselt?

Zu versuchen auf diese Fragen zu antworten, heißt auch, sich mit der optimalen Auswahl der Kommunikationsinstrumente und dem Einfluss des kulturellen Aspektes auseinanderzusetzen.<sup>104</sup>

### 3) Die gesellschaftliche Verantwortung (Beachtung von Normen und Erwartungen)

Jedes Unternehmen agiert in der Gesellschaft (Öffentlichkeit) und ist somit bestimmten Anforderungen unterworfen. Die Konzeption der Kommunikationsstrategie soll die Verantwortung des Unternehmens für ihr soziales, ethisches, ökologisches, rechtliches und politisches Umfeld berücksichtigen und sich danach richten.<sup>105</sup>

### 4) Die Beziehungen mit den Akteuren: (Berücksichtigung von Interessen)

Hierbei handelt es sich um alle Akteure in der Branche, die in Beziehung mit dem Unternehmen stehen (Stakeholder). Es handelt sich um horizontale (Akteure aus dem Absatzmarkt wie Konsumenten oder, Distributoren), vertikale (Akteure aus dem Beschaffungsmarkt wie Lieferanten), laterale (z.B. Behörden, NGOs) und interne (Investoren, Mitarbeiter) Beziehungen (vgl. Stührenberg u. a. 2008: 19).

Bei der Konzeption der Strategie werden die Interessen dieser Akteure berücksichtigt. Denn sie spielen eine bedeutende Rolle bei der Entwicklung einer Kommunikationsstrategie. Bruhn (2014: 6) bezieht bei seiner Definition von Marketingkommunikation neben der Zielgruppe des Unternehmens alle internen und externen Akteure ein: „Unternehmens- und Marketingkommunikation umfasst die Gesamtheit sämtlicher Kommunikationsinstrumente und –maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen, seine Produkte und Leistungen den relevanten internen und externen Zielgruppen der Kommunikation darzustellen und/oder mit den Zielgruppen eines Unternehmens in Interaktion zu treten“.

---

<sup>104</sup> Diese Einflussfaktoren stellt Kapitel 5 eingehend dar. Die Funktion von einigen Kommunikationsinstrumenten und deren Bedeutung für die KMUs wurden in Punkt 2.4 behandelt

<sup>105</sup> Vgl. Stührenberg & a. 2008: 16.

#### 5) Die Kenntnisse der Werbeforschung (subtil agieren)

Es geht hier darum, unter Berücksichtigung von Kenntnissen aus der Hirnforschung *implizite Marketingkommunikation* zu betreiben, um mit der gesellschaftlichen Antipathie gegenüber Werbeaktionen besser (subtil) umgehen zu können: „Das Publikum ist zwischenzeitlich im Umgang mit der Werbung so geübt, dass von der Überhöhung der Werbebotschaft auf die mutmaßliche Realität heruntergeschlossen wird.“ (Pepels 2005: 107).

### **4.3.3 Akquisition – Betreuung**

Hier werden zwei Prozesse bzw. zwei Verfahren der A4-Strategie kombiniert, die Akquisition und die Betreuung. Es handelt sich im Prinzip um zwei getrennte Verfahren, die aber parallel durchgeführt werden sollen/können (*Doppelführung*). Diese Verfahren stützen sich auf die ermittelte Kundentypologie, um daraufhin eine Strategie der Akquisitions-Betreuung zu entwickeln und durchzuführen. Diese eröffnet eine Kontaktmöglichkeit und ermöglicht Kontaktdichte. Bei bzw. nach der Akquisition bzw. durch den Handelsverkehr zwischen den BtoB- bzw. den BtoC-Unternehmen und ihren Kunden entsteht eine Beziehung, deren Erfolg bzw. Bestand von der Intensität der Kontaktpflege abhängig ist. Die Betreuung ist somit genauso wie die Akquisition ein wichtiger Bestandteil einer Unternehmenskommunikation und sollte schon bei der Entwicklung einer Kundengewinnungsstrategie einbezogen werden. Zudem ist die Akquisition eines Kunden mit Kosten verbunden, die logischerweise durch ein dauerhaftes Bleiben dieser Kunden beim Unternehmen besser abgedeckt werden können. Somit ist eine Strategie der Akquisition, die zusätzlich keine Betreuungsstrategie einbezieht, eine Strategie mit halber Wirkung. Dazu bemerkt Pepels (2005: 19f), dass ein Werbebudget von X € mindestens X + 1 € Gewinn generieren solle. Für ihn ist es dann nur realistisch, alles Mögliche zu tun, um dieses Ziel zu erreichen.

Eine gute Strategie der Akquisition und der Betreuung setzt jedoch voraus, die Grundlagen und die Bedeutung beider Verfahren zu verstehen sowie die verschiedenen Kommunikationsinstrumente und deren Wirkung je nach Situationen zu beherrschen.

Bezüglich der Betreuung im Rahmen von BtoB ist es entscheidend zu wissen, ob die Vorteile zugunsten des Unternehmens oder aber zugunsten der Geschäftsführung ausfallen sollen (die Geschäftsführer als Person entsprechen hier dem Faktor *Mensch*). In den meisten Fällen werden die Kunden im Rahmen der BtoB-Aktivitäten zusätzlich durch die Außendienstmitarbeiter betreut. Bei der Suche nach einem optimalen Betreuungsvorteil ist es entscheidend, die Geschäftsführung der Kundschaft mit zu integrieren. Manche Dienstleistungen haben einen direkten und indirekten Kunden, wo die Zufriedenheit des Unternehmens (direkter Kunde)

hauptsächlich von der Zufriedenheit des indirekten Kunden abhängig ist. Ein Beispiel hierfür ist ein Unternehmen im Gastronomiebereich, dessen Dienstleistung darin besteht, Essen für die interne Kantine von Unternehmen zu liefern. Es handelt sich um eine Dienstleistung für die Mitarbeiter, die sich freiwillig kostenpflichtig dafür anmelden. Der direkte Kunde ist das Unternehmen (BtoB) und die indirekten Kunden sind die Mitarbeiter des Unternehmens, die in der Kantine essen. Die Zufriedenheit bezieht sich zwar auf die Geschäftsbeziehung zwischen den beiden Unternehmen, aber auch und (in dem Fall vorwiegend) auf die Rückmeldung der Mitarbeiter. Eine optimale Vorgehensweise hierbei wären Betreuungsmaßnahmen für beide Akteure (Unternehmen und Mitarbeiter).

Für einen optimalen Umgang bei der Akquisitions-Betreuung sollten zwei wesentliche Fragen immer berücksichtigt werden:

- 1) Auf welches Bedürfnis der Kundschaft antwortet das Produkt/die Dienstleistung (ob trivial oder nicht trivial)<sup>106</sup>?
- 2) Inwiefern entspricht das Produkt/die Dienstleistung diesem Bedürfnis immer (zumindest bei der Mehrheit der Kundschaft)?

Dies ist dadurch begründet, dass die Kundschaft und nicht das Produkt/die Dienstleistung der wichtigste Faktor der Strategie sein soll. Ein Produkt/eine Dienstleistung entsteht und besteht wegen der Kundschaft. Ein Produkt ohne eine Kundschaft ist wertlos. „Ein zufriedener Kunde ist ein treuer Kunde“, wird gewöhnlich gesagt.

Durch die Erstellung einer Typologie der Kundschaft (*Zielmarkterfassung*) wird herausgefunden, wo die Kundschaft sich schon befindet<sup>107</sup>. Dort kann man sie strategisch (*Entwicklung einer Strategie*) betreuen bzw. betreuen lassen und die potentiellen Kunden akquirieren (*Akquisitions-Betreuung*). Dies sollte durch eine Partnerschaft zwischen den Unternehmen geschehen. Der Hintergrund dieses Vorgehens stützt sich auf das Grundprinzip des Co-Branding<sup>108</sup>. Es handelt sich dann um eine Partnerschaft zwischen mehreren Unternehmen mit einer gemeinsamen Kommunikation. Durch diese Partnerschaft wird eine intensive, auf Gegenseitigkeit beruhende und auf Langfristigkeit angelegte Beziehung zur

---

<sup>106</sup> Bezüglich der Kommunikation, mit den Kunden über Produkt/ Dienstleistungen sprechen Meffert u. al. (2012: 606) von trivialen Bedürfnissen: „Die Vermittlung von wesentlichen Informationen über das Produkt ist dann geeignet, wenn das zu befriedigende Bedürfnis trivial ist. Ein Bedürfnis wird als trivial bezeichnet, wenn sich die Zielgruppe darüber im Klaren ist, das das Bedürfnis momentan vorhanden ist und von den verfügbaren Angeboten befriedigt werden kann. In diesem Fall ist es oftmals ausreichend, über die zentralen- eine strategische Differenzierung mit dem Wettbewerb „Um dem immer stärker zunehmenden Wettbewerbsdruck entgegenzuwirken, ist eine eindeutige Abgrenzung des eigenen Angebot zu dem des Wettbewerbs erforderlich.“

<sup>107</sup> Bezüglich der BtoB-Aktivitäten geht es darum, einen homogenen Tätigkeitsbereich des Kundentypus herauszufinden und die Kunden dementsprechend zu akquirieren und zu betreuen

<sup>108</sup> 2.4.3.3 Co-Branding

Kundschaft angestrebt. Dies kann in unterschiedlichen Formen geschehen (mit unterschiedlichen Kommunikationsinstrumenten nach dem Prinzip eines Co-Branding)<sup>109</sup>.

Die Betreuung kann sich in drei Formen je nach der Beziehung zwischen den Unternehmen und den Kunden umsetzen: durch *Anerkennung* – durch *Zugehörigkeit* – durch *Leidenschaft*<sup>110</sup>

Bei der *Anerkennung* handelt es sich um Vorteile für Kunden durch Rabatte, spezielle Angebote, Treuepunkte, Geschenke etc. (der Kunde sollte dabei einen Zugewinn als Gegenleistung für seine Treue erkennen können). Was die *Zugehörigkeit* angeht, werden die Kunden Mitglied von VIP-Clubs, internen Exklusivgemeinschaften. etc. (dabei sollte der Kunde sich privilegiert fühlen). Bezüglich der *Leidenschaft* geht es um eine tiefgründige bzw. emotionelle Beziehung zwischen dem Unternehmen und dem Kunden. Es geht hierbei nicht mehr um materielle Vorteile. Die Bindung erfolgt außerhalb des Produktes bzw. der Dienstleistung und erfordert meistens keine Handlung<sup>111</sup> des Unternehmens (mit dem Produkt soll eine Verbindung geschaffen werden, die weit über die Nützlichkeit/Zweckmäßigkeit des Produktes hinaus bestehen kann, wie bei Fußballfans oder bei Mercedeskunden mit Leib und Seele).

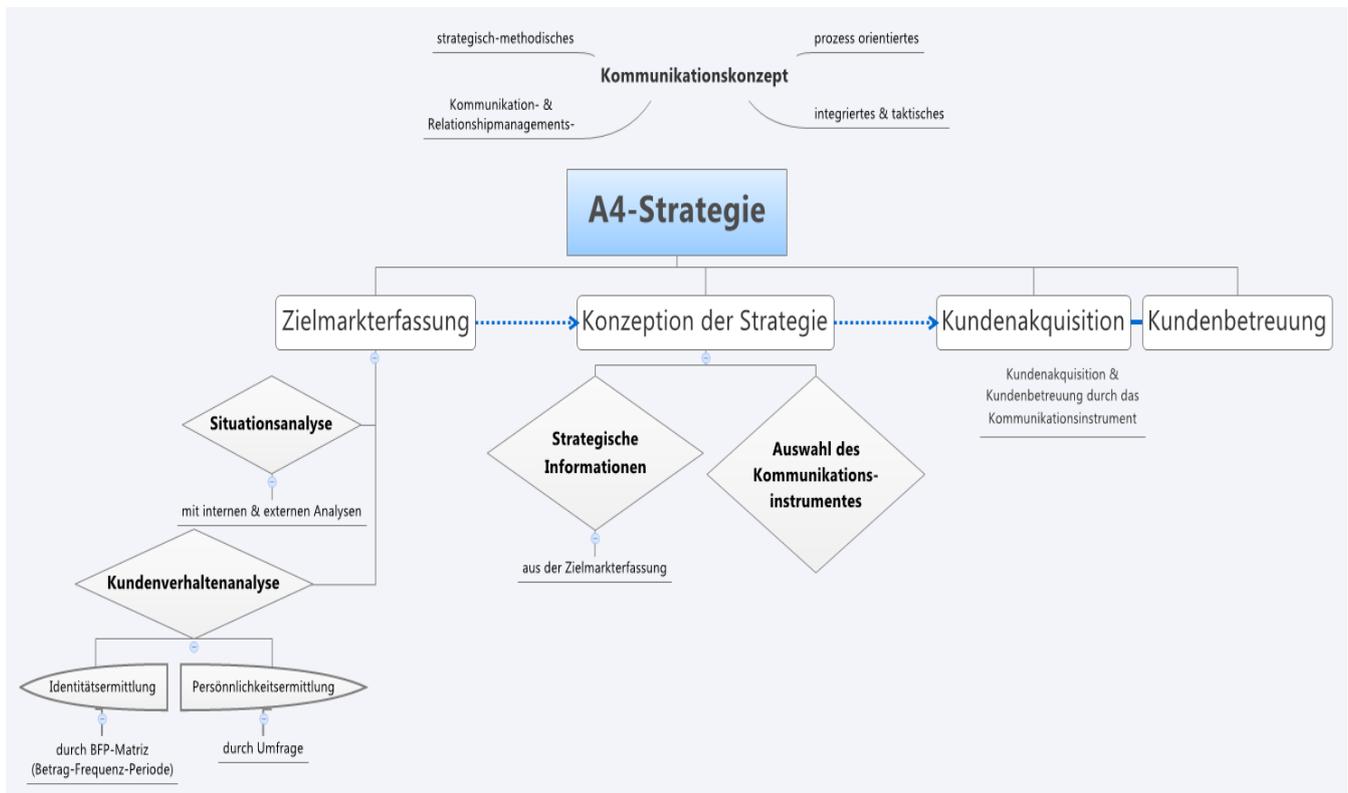
---

<sup>109</sup> Ein Beispiel: Wenn durch die Ermittlung der *Identität* und der *Persönlichkeit* herausgefunden wurde, dass die bestehenden Kunden (gewinnbringende Gruppe) von Unternehmen X gewöhnlich im Bio-Laden einkaufen gehen (bio-orientiert, Vegetarier etc. ), wird es diesen Freude bereiten, durch eine Unternehmenskooperation (Co-Branding) einen Einkaufsgutschein für den Bio-Laden Y bei einer Betreuungsmaßnahme zu bekommen. Wiederum stellt der Laden Y den gleichen Gutscheinwert für die Betreuung seiner Kundschaft für das Unternehmen X. Die potentiellen Kunden werden Kunden und die bestehenden Kunden werden betreut. So wird man da akquirieren, wo man betreut, und umgekehrt betreuen, wo man akquirieren kann.

<sup>110</sup> Diese Aussortierung der Kundenbetreuung ist im Marketingbereich in Frankreich bekannt

<sup>111</sup> Es ist jedoch wichtig, die Zufriedenheit durch z.B. die Qualität des Produktes bzw. Dienstleistung zu bewahren

Abb. 9: Die Komponenten der A4-Strategie



Quelle: eigene Darstellung

#### 4.4 Die A4-Strategie und gesellschaftliche Ethik

Es ist unbestreitbar, dass die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie für jedes Unternehmen von großer Bedeutung ist. Jedoch ist auch festzuhalten, dass selbst bei Gewinnorientierung die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie für manche Unternehmen komplex sein kann. Dies gilt besonders bei Unternehmen, deren Aktivitäten stark mit einem gewissen Anstand und zugleich mit ethischen oder moralischen Erwartungen bzw. gesellschaftlichen Normen verknüpft sind wie Bestattungsunternehmen oder Grabsteinverkäufer. Nichtsdestotrotz handelt es sich um Unternehmen, deren Fortbestehen eine Notwendigkeit und deren Überlebenschance von der Kundschaft abhängig ist. So versuchen einige Unternehmen ihre Aktivitätsfelder zu erweitern (etwa Unfall- oder Lebensversicherungen), um diese Hürde zu umgehen. Angesichts dieser Konstellation ist es legitim, sich zu fragen, welche Strategien für diese Unternehmen zu entwickeln sind.

Aus der Perspektive der A4-Strategie ist es möglich, subtil die Kundschaft zu akquirieren und zu betreuen. Für die Zielmarkterfassung wäre die *Situationsanalyse* (Marketing

Segmentierung) nicht unbedingt relevant, es sei denn, aufgrund einer hohen Zahl von Bestattungsunternehmen herrschte eine harte Konkurrenz (was bei dieser Art von Unternehmen unwahrscheinlich ist).

Bezüglich der **Identitätsermittlung** tritt ein besonderer Aspekt der Kundschaft hervor. Die ansprechbaren Kunden sind indirekte Kunden und treten hier öfter als Gemeinschaft auf (Familie mit mehreren Mitgliedern, gemeinsame Entscheidung)<sup>112</sup>. Einen einzigen Ansprechpartner als Bezugsperson für die Analyse der Kundentypologie zu erfassen, wäre in diesem Fall dann schwierig. So wird ein anderes Segment der Kundschaft berücksichtigt: das Segment der Tierbestattung<sup>113</sup>. Die Bestattungsunternehmen begraben oder äschern sowohl Menschen als auch Haustiere ein. Mit diesem Segment können einzelne Personen beim Entscheidungsprozess und als indirekte Kunden erkennbar und präziser identifiziert werden. So wird auf diese Gruppe aus der Datenbank des Unternehmens die *BFP-Matrize* angewendet, um eine hauptprofitbringende Gruppe zu ermitteln. Dadurch wird in diesem besonderen Fall auch der Faktor „Mensch“ als Kunde besser erreicht. Da diese Gruppe schon eine homogene Gruppe bildet und für eine typologische Ermittlung geeignet ist, wird sie somit für die **Identitätsermittlung** als Hauptgewinngruppe gelten. Es wäre in diesem Fall (unter Berücksichtigung der Besonderheit ihrer Aktivität) nicht angebracht, eine Umfrage für die **Persönlichkeitsermittlung** durchzuführen. Die Kunden werden jedoch hier wie bei dem BtoB-Fall analysiert<sup>114</sup>.

Die Aktivität des Bestattungsunternehmens könnte man der *Produkts/Dienstleistungskategorie* mit *BtoC-Adressat* zuordnen. Nachdem herausgefunden wurde, welche Charakteristiken die hauptprofitbringende Gruppe<sup>115</sup> hat und wo sie zu finden sind, wird da bei der Entwicklung der Strategie die Art und Weise ermittelt, wie die potentiellen Kunden (mit dem gleichen Charakteristiken) angesprochen und gewonnen werden können (Gestaltung, Auswahl von Werbemitteln und Werbeträgern).

Diese Tätigkeit erfordert bei *den gesellschaftlichen Erwartungen* zwar mehr Vorsichtsmaßnahmen, jedoch bleiben die verschiedenen Schritte bei der **Entwicklung der**

---

<sup>112</sup> Wie im Punkt 4.3.1.1 bei der Fußnote 85 erklärt, lässt sich manchmal nicht deutlich zwischen Käufer (Kunde) und Entscheidungsträger differenzieren.

<sup>113</sup> Dadurch könnte dieses Segment zwar bestens akquiriert und betreut, aber auch die Gruppe der menschlichen Bestattung besser erreicht werden. Denn Haustiere nirgendwo anders leben als in einer Familie. Wenn die Betreuung bei Tieren optimal gelaufen ist bzw. läuft und die Kundschaft zufrieden ist, ist es selbstverständlich, dass die Kunden bei ihren Verwandten Mundpropaganda für das Unternehmen machen werden. So erweist sich das Segment der Tierbestattung letzten Endes als die hauptprofitbringende Gruppe.

<sup>114</sup> Die Kriterien der BtoC-Umfrage werden berücksichtigt, aber ohne direkten Kontakt mit der Kundschaft durchgeführt. Auf die Fragen wird anhand der vorhandenen gespeicherten Information zu antworten versucht.

<sup>115</sup> BFP-Matrize und Kriterien der Fragebögen.

**Strategie** für das Bestattungsunternehmen gleich. Prinzipiell sollen die verschiedenen Komponenten der A4-Strategie dazu dienen, die Frage zu beantworten, welche relevanten Informationen und Eigenschaften über das Segment der Tierbestattung zu berücksichtigen sind, wie man dieses Segment erreichen kann und wo kann es anhand dieser Informationen betreut und zur Gewinnung neuer Kunden genutzt werden kann (**Akquisition-Betreuung**). Zudem sind noch zwei bedeutende Faktoren für die *Akquisitions-Strategie* beim Tiersegment zu berücksichtigen:

- 1) Wer schon mal ein Tier besessen bzw. verloren hat, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit noch ein weiteres besitzen (somit ist die Person mit hoher Wahrscheinlichkeit ein potentieller Kunde)
- 2) Eine wiederkehrende Hürde bei Tierbesitzern ist die Urlaubsplanung (Ein Informationselement, das für die Gestaltung der Strategie von großer Bedeutung ist).

Es ist zudem gut zu wissen, dass der Warteraum des Bestattungsunternehmens ein geeigneter Ort ist, seine Kunden anzusprechen. Ein Flyer erweist sich da (im Warteraum) als eines der optimalen Kommunikationsinstrumente, um eine Botschaft zu transportieren. Für die Kunden eines Bestattungsunternehmens ist es aufgrund der besonderen Situation erforderlich, ein hohes Maß an Orientierung und Betreuung zu gewährleisten. Es wäre etwa von Bedeutung, nebenbei Informationen und Außenkontakte (bezüglich der Veranstaltung der Trauerfeier) zur Verfügung zu stellen (etwa in Form eines Flyers). So können auf einem Flyer Namen von Hotels und Institutionen zu finden sein, die Tiere aufnehmen oder einen Hortplatz organisieren (subtile Akquisitions-Betreuung)<sup>116</sup>. Diese Information über die Hotels hier ist unerwartet<sup>117</sup>, aber strategisch von Bedeutung. So hinterlässt diese Konstellation einen bleibenden Eindruck. Die Akquisitionsstrategie geschieht subtil nach dem Prinzip der Betreuung-Akquisition „da wo ich betreue, akquiriere ich“.

---

<sup>116</sup> Wer einmal ein Tier besessen hat, weiß solche Informationen zu schätzen. Denn die Unterkunft oder der Verbleib eines Tieres erweist sich bei der Urlaubsplanung oft als Einschränkungsfaktor in Bezug auf die Zielorte.

<sup>117</sup> 2.4.2.1 Guerilla-Markting

## 5 Die Informationskanäle und Rezeptionsbedingungen

Es ist zwar wichtig für ein Unternehmen zu kommunizieren, jedoch ist es viel ausschlaggebender, optimal verstanden zu werden. Ein bekannter, Drucker<sup>118</sup> zugeschriebener Satz lautet, dass es das wichtigste in der Kommunikation sei, zu verstehen, was nicht gesagt wurde. Wie Pepels (2005: 17) auch feststellt: „Kommunikation ist also nicht nur lebensnotwendig, sondern auch Ursache vielen Übels“. Unabhängig von der Strategie steht jedes Unternehmen dann bezüglich seiner Kommunikation allgemein vor der Herausforderung, seine Zielgruppe optimal zu erreichen und sich bestens verständlich zu machen. Dies setzt jedoch zuerst voraus, den Kommunikationsprozess zu verstehen, um anschließend die richtigen und optimalen Kommunikationsinstrumente aussuchen zu können. Da die Wahrnehmung die Voraussetzung für jede Interpretation von Kommunikationsflüssen ist und die Wahrnehmung wiederum stark sozio-kulturell geprägt wird, erweist sich der kulturelle Aspekt hierbei als von grundlegender Bedeutung (Bedingungen und Einflussfaktoren der Rezeption). Die Relevanz des kulturellen Aspektes ist im Besonderen zutreffend für die Unternehmen, die im internationalen Markt tätig sind oder deren Zielgruppe einen interkulturellen Hintergrund haben.

Ein optimaler Weg zur Instrumentenauswahl ist es, eine breite Kenntnis über diese Instrumente und ihre strategischen Anwendung zu haben<sup>119</sup>. Die Ermittlung bzw. die Festlegung der Werbestrategie, das Verstehen des Kommunikationsprozesses und der Verflechtung von Einflussfaktoren spielen ebenso eine bedeutende Rolle bei der Analyse der Informationskanäle und die Rezeptionsbedingungen.

---

<sup>118</sup> Ferdinand Peter Drucker war ein amerikanisch-österreichischer Professor, Wissenschaftler, Buchautor, Fachberater im Unternehmensmanagement. Er war ein der einflussreichsten Managementdenker aller Zeiten. Die wichtigsten Entwicklungen in Wirtschaft und Management hat Drucker vorhergesehen und mitgestaltet. Seine umfassende Managementlehre definierte Management erstmals als Beruf. Marciariello (2009:2)

<sup>119</sup> Zu diesem Zweck wurden das Kommunikationsinstrument und seine strategischen Funktionen in Punkt 2.4 diskutiert.

## 5.1 Die Werbestrategie

Wie Bruhn (2014: 343) bestätigt, sei die Werbestrategie erst auf Basis der Ergebnisse der Situationsanalyse, der Zielgruppenplanung sowie vor dem Hintergrund formulierter Werbeziele<sup>120</sup> in einem nächsten Planungsschritt zu entwickeln. Er unterscheidet sechs Strategietypen: die Bekanntmachungsstrategie, die Informationsstrategie, die Imageprofilierungsstrategie, die Konkurrenzabgrenzungsstrategie, die Zielgruppenerschließungsstrategie und die Kontaktabbaustrategie (Bruhn 2014: 347-354).

- Im Rahmen der ***Bekanntmachungsstrategie*** konzentriert sich der Einsatz der Werbeaktivitäten vorrangig auf die Art sowie auf die Objekte der Werbung. Das vorrangige Ziel ist die Erhöhung von Bekanntheitswerten, um absatzsteigernde Effekte zu realisieren. Sie dient dazu, neue Produkte in der Einführungsphase einem breiten Publikum bekannt zu machen (Einführungswerbung) oder ihre Bekanntheit durch so genannte Erinnerungswerbung wieder zu aktualisieren.
- Die ***Informationsstrategie*** zielt auf die Erhöhung von Bezeichnungs- und Eigenschaftskennnissen und kann sich dabei sowohl auf einzelne Produkte oder Dienstleistungen als auch auf die Informationsvermittlung in Bezug auf das Gesamtunternehmen beziehen. Die Werbestrategie ist in diesem Zusammenhang stark informativ ausgerichtet, um die Werbeadressaten über neue Produktvorteile, neue Serviceleistungen, die Durchführung von speziellen Aktionen usw. zu unterrichten.
- Die ***Imageprofilierungsstrategie*** stellt spezielle Nutzungsdimensionen der Konsumenten wie Natürlichkeit oder Exklusivität in den Vordergrund. Hierbei geht es nicht primär um die Vermittlung von Kenntnissen, sondern vielmehr darum, positive Einstellungen bei den anvisierten Zielgruppen gegenüber dem Werbeobjekt zu bestätigen bzw. negative Einstellungen zu verändern. Zur Schaffung eines klaren Images richtet sich eine solche Strategie beispielsweise auf die Betonung und Aktualisierung bestimmter Eigenschaften der Marke und hat sich dabei an Nutzendimensionen der Konsumenten zu orientieren, um ein entsprechendes Unternehmens-, Produkt- oder Markenbild bei diesen zu verankern.
- Im Rahmen der ***Konkurrenz-Abgrenzungsstrategie*** versucht das Unternehmen, sich gegenüber den Wettbewerbern zu profilieren. Die werblich zu unterstützenden Objekte sind vorrangiger Gegenstand dieser Strategie, bei der in erster Linie

---

<sup>120</sup> Auch Werbestrategie genannt

konkurrenzunterscheidende Merkmale wie Produktleistung, Preis, Service, Garantiezeit usw. hervorzuheben sind. Eine solche Strategie hebt zwar auch auf die Vermittlung von Kenntnissen und die Bildung von Images ab, jedoch steht in erster Linie die Hervorhebung derjenigen Produkt- und Unternehmensmerkmale im Mittelpunkt, die das Unternehmen von der Konkurrenz unterscheiden und im positiven Sinne zur Imagebildung beitragen.

- Die **Zielgruppenschließungsstrategie** konzentriert sich auf die Ansprache und Erschließung bestehender Zielgruppen durch die Mediawerbung. Bei der Verfolgung einer solchen Strategie werden verstärkt Zielgruppen angesprochen, die bisher noch nicht oder nur wenig bearbeitet wurden. Die werblichen Aktivitäten sind in diesem Fall vorrangig an den besonderen Nutzendimensionen dieser Werbeadressaten auszurichten, damit die Zielpersonen die werblichen Stimuli überhaupt wahrnehmen bzw. im Sinn des Werbetreibenden verarbeiten (selektive Informationsaufnahme und -verarbeitung).
- Mit der **Kontaktanbahnungsstrategie** verfolgt der jeweilige Werbetreibende die Zielsetzung, beispielsweise den Handel oder die Öffentlichkeit für die eigenen Aktivitäten zu gewinnen. Neben der klassischen Handelswerbung wird hier im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit insbesondere Stellung zu sozial brisanten Themen wie z.B. Ausländerfeindlichkeit oder zu öffentlichen Streitpunkten bezogen.
- Die Akquisition und die Betreuung<sup>121</sup> gehören zu den vier Komponenten der A4-Strategie. Da die Auswahl des Kommunikationsinstrumentes ein kritischer Punkt der Problematik ist und die A4-Strategie die Antwort darauf sein soll, erweist sich dieser Punkt hier (die Werbestrategie) als bedeutend. Das Ziel bestimmt den Weg, sagt man bekanntlich auch. Das strategische Kommunikationsziel des Unternehmens bestimmt die Auswahl des Werbeinstrumentes. Dies impliziert dann, dass eine genauere und präzisere Beschreibung der Vorgehensweise für die Werbestrategie vorgenommen werden soll: So erweist es sich anhand der oben aufgelisteten Kategorisierung der Werbestrategie nach Bruhn (2014) und unter Berücksichtigung der besonderen Vorgehensweise bei der A4-Strategie (Doppelführung) als notwendig, eine zusätzliche siebte Kategorie zu definieren, die wir als die **Akquisitionsbetreuungsstrategie**<sup>122</sup> bezeichnen würden. Sie soll die *Bekanntmachungsstrategie*, die *Informationsstrategie*

---

<sup>121</sup> Die Stichhaltigkeit dieser Vorgehensweise und die Notwendigkeit, beide Verfahren gleichzeitig durchzuführen (*Doppelführung*), wurden bereit im Punkt 4.3.3 erklärt.

<sup>122</sup> Es wird als Akquisitionsbetreuungsstrategie bezeichnet aufgrund des Vorhabens der A4-Strategie: bei der Akquisition zu betreuen.

und die *Zielgruppenerschließungsstrategie* beinhalten. Die *Akquisitionsbetreuungsstrategie* hat zugleich die Erhöhung von Bekanntheitswerten, Bezeichnungs- und Eigenschaftskennnissen zum Ziel, um einerseits absatzsteigernde Effekte zu schaffen und andererseits neue Werbeadressaten über Produktvorteile und Serviceleistungen zu unterrichten. Sie konzentriert sich ebenso darauf, verstärkt die Zielgruppe (die ermittelte hauptprofitbringende Gruppe bei der *Zielmarkterfassung*) anzusprechen. So definiert, könnte die *Betreuungsstrategie* zugleich bei der Entwicklung einer *Akquisitionsstrategie* einbezogen werden, wie es bei der *A4-Strategie* vorgesehen ist.

Wie Lippold (2013: 148) ausführt, bestimmen Strategien die grundsätzliche Ausrichtung eines Unternehmens im Markt. Sie legen zugleich fest, welche Ressourcen zu ihrer Verfolgung aufgebaut und eingesetzt werden sollen. Je nachdem, ob es sich dabei um Strategien handelt, die beispielsweise vorrangig das Produkt/die Dienstleistung oder das Unternehmen bzw. das Unternehmensimage in den Mittelpunkt stellen, werden jeweils Werbungsinstrumente oder PR-Instrumente bevorzugt.

## 5.2 Der Kommunikationsprozess

Beim Kommunikationsprozess im betrieblichen Rahmen spielen die Unternehmensstrukturen und die Wahrnehmungsebene eine wesentliche Rolle.

Die Betriebsabteilungen<sup>123</sup> wie Absatz – Beschaffung – Produktion – Personal Management – Finanzierung sind bei der Unternehmensorganisation von großer Bedeutung. Ihre Gestaltung und Rolle im betrieblichen Ablauf sind stark von den Unternehmensformen abhängig. So können mehrere Abteilungen hinsichtlich ihrer Funktionalität in einer Einheit zusammengeschlossen werden, manchmal aus finanztechnischen Gründen wie vorwiegend in KMU, wo sich bisweilen Marketing, Kommunikation, Werbung, PR in einer einzigen Abteilung befinden.

Für den Kommunikationsprozess sind die Abteilungen jedoch klarer zu differenzieren, um deren Aufgaben und Effizienz jeweils deutlicher zu trennen und zu optimieren. Denn eine

---

<sup>123</sup> Nach Henry Fayol (französischer Bergbauingenieur, er ist der Begründer der *[französischen]* Management- bzw. Verwaltungslehre) werden die Betriebsabteilungen nach 6 (5+1) Punkten eingeteilt. Vertikale und horizontale Aktivitäten; Vertikale Aktivitäten (V.A.): (1) Technik (Produktion-Herstellung-Verarbeitung), (2) Handel (Absatz-, Anschaffung-, Warenaustausch), (3) Finanzierung, (4) Sicherheit (von Menschen und Gütern) (5) Buchführung und horizontale Aktivitäten (H.A.): (6) Verwaltung.

Strategie optimal zu gestalten setzt voraus, dass der Ablaufmechanismus in den betroffenen Abteilungen und Kommunikationsprozess besser verstanden wird. Wie Bruhn (2014: 91) bestätigt, zielen die integrierte Kommunikation und die taktische Kommunikationsplanung jeweils auf die Gesamtheit der Unternehmens- und Marketingkommunikation und erfolgen auf der Ebene der einzelnen Kommunikationsfachabteilungen.

Pepels (2005: 18) lässt zwei Ebenen des Kommunikationsprozesses erkennen: eine Real-(Sach-)Ebene und eine Meta-(Emotional-)Ebene. Bei der ersten Ebene geht es um die reale Vorstellung der Sache und bei der zweiten um die Vorstellung der Zielperson. Laut Pepels sollte sich, um am Markt etwas zu bewirken, der Wert der Botschaft allein aus der Sicht der Adressaten definieren. Er verdeutlicht seine Meinung mit einem einfachen Beispiel: Der Absender will den Adressaten davon überzeugen, sein Produkt anstelle eines anderen oder zusätzlich zu diesem zu kaufen und dafür Kaufkraft als Gegenleistung herzugeben, damit sein Geschäft stimmt. Argumentiert der Absender nun aus seiner Sicht heraus, trifft er damit nicht die Aufmerksamkeit und das Interesse seiner Adressaten. Denn dem Adressaten ist es gleichgültig, nach welcher Absicht der Absender vorgegangen ist. Er ist vielmehr daran interessiert, nur solche Nutzen zu erwerben, die er höher einschätzt als das Geldopfer, das er dafür erbringen muss (Pepels 2005: 19).

### **5.3 Die Informationskanäle**

Hofbauer und Hohenleitner (2005: 179) unterscheiden bei den Instrumenten der Marketing-Kommunikation drei Kategorien: die Unternehmenskommunikation, die Mediakommunikation und die Direktkommunikation.

Bei der Unternehmenskommunikation geht es um Instrumente, welche das Gesamtimage eines Unternehmens prägen, beispielsweise PR, Sponsoring und Eventmarketing.

Unter Mediakommunikation versteht man Instrumente, welche Unternehmensleistungen, Produktgruppen oder Einzelprodukte kommunizieren. Als Beispiel nennen sie das Placement.

Bezüglich der Direktkommunikation handele es sich um Instrumente, welche den Verkauf unterstützen und die Kunden binden. Dazu zählen das Direktmarketing, die Verkaufsförderung, Messen und Ausstellungen.

Das Eventmarketing wäre – nach der Kategorisierung von Hofbauer und Hohenleitner (2005) – sowohl für die Unternehmenskommunikation als auch für die Direktkommunikation geeignet. Ebenso können Messen und Ausstellungen das Image des Unternehmens unterstützen. Diese Überlappung der Rollen und Funktionen bei den Kommunikationsinstrumenten im betrieblichen Rahmen ist durchaus erklärlich dadurch, dass

es manchmal schwer ist, die Marke vom Unternehmensimage zu trennen. Denn die Marke ist keine eigenständige Einheit (ohne das Unternehmen) bzw. das Unternehmensimage ist nicht ohne das Unternehmen selbst zu betrachten, sondern mit ihm zu assoziieren. Desweiteren ist es ebenso schwer, eine deutliche Abgrenzung zwischen der Marke und dem Produkt zu definieren, beide werden oft miteinander assoziiert. Die Frage, welche der vorliegenden Kommunikationsstrategien die Marke und somit das Unternehmensimage oder vielmehr den Verkauf des Produktes unterstützt, ist manchmal nicht leicht präzise zu beantworten. Dies führt uns nochmals zu der gleichen Problematik der Differenzierung zwischen PR und Werbung, die jeweils das Unternehmensimage und den Produktverkauf unterstützen wollen bzw. sollen. Wenn überhaupt, ist eine scharfe Abgrenzung zumeist nur bei Großbetrieben festzustellen.

Andererseits verursachen der Durchbruch des Internets und der damit verbundene radikale Wandel in der medialen Kommunikation eine zunehmende Komplexität des Kommunikationsprozesses und bezüglich des Umgangs mit Kommunikationsinstrumenten. Für eine Verstärkung der Wirkung empfehlen Hofbauer und Hohenleitner (2005) eine Kombination der einzelnen Kommunikationsinstrumente und eine wechselnde Herangehensweise je nach Zielgruppe. Für einen optimalen Einsatz der Instrumente solle jedoch bei der Auswahl auch der Lebenszyklus von Kommunikationsinstrumenten beachtet werden. Dieser führt dazu, dass mit zunehmendem Einsatz eines Instrumentes im Zeitverlauf Sättigungserscheinungen beobachtet werden. Je öfter und länger ein Instrument von allen Beteiligten eingesetzt wird und je mehr Unternehmen über dieses Instrument kommunizieren, desto größer wird das Ausmaß der Sättigung. Dies ist damit zu begründen, dass ein Instrument an Wirkung verliert, wenn mehrere Unternehmen mit dem gleichen Instrument kommunizieren, da die Rezipienten zunehmend gegenüber diesem Instrument „werbemüde“ werden (Hofbauer/Hohenleitner 2005: 11). Zudem setzt die optimale Auswahl der Kommunikationsinstrumente entsprechend der Zielgruppen voraus, die verschiedenen Instrumente bestens zu kennen. Je besser die Botschaft konzipiert und je optimaler die Zielgruppe erfasst wird, desto höher ist die Wirkungskraft des Werbeinstrumentes<sup>124</sup>. Deswegen ist es hier sinnvoller, sich mit der Auswahl dieser Instrumente bezüglich der Zielgruppe zu befassen, vor allem wenn sie aus verschiedenen Kommunikationsgruppen bestehen kann: „In der Literatur wird meist eine Unterscheidung zwischen der persönlichen und unpersönlichen Kommunikation, der einseitigen und mehrstufigen Kommunikation, der Massen- und Individualkommunikation sowie der sach- und zweckorientierten Kommunikation vorgenommen.“ (Hofbauer/Hohenleitner 2005: 11).

---

<sup>124</sup> Die Präsentation dieser Instrumente und ihre spezifischen Charakteristika, Rollen und Aufgaben wurden unter Punkt 2.4 behandelt.

Es geht hier aber vielmehr darum, in welcher Form die Interaktion zwischen Absender und Empfänger in der Kommunikationsstrategie zustande kommen soll bzw. kann. Die Art und Weise dieses Austausches mit den Kunden entscheidet laut Hofbauer und Hohenleitner (2005: 11-13) über die Auswahl des Kommunikationsinstrumentes:

- Eine Form der persönlichen Kommunikation liegt vor, wenn Kommunikationssender und Empfänger in unmittelbarem Kontakt zueinander stehen. Sobald Sender und Rezipient raumzeitlich voneinander getrennt sind und statt eines persönlichen Kontaktes die Übertragung der Botschaft mittels eines Mediums erfolgt, spricht man von unpersönlicher Kommunikation.

Die persönliche Kommunikation spielt eine besondere Rolle beim Erwerb eines hochpreisigen, risikobehafteten, selten gekauften Objektes, da in dieser Situation ein größerer Informationsbedarf besteht.

- Wenn nur ein Kommunikator am Geschehen beteiligt ist und zudem keine Rückkopplungsmöglichkeit besteht, spricht man von einseitiger Kommunikation. Bei der einstufigen Kommunikation erhält der Empfänger die Botschaft unmittelbar vom Sender. Falls die Kommunikation jedoch dialogorientiert ist und die Rückkopplungsmöglichkeit in Form der Interaktion besteht, handelt es sich um eine zweiseitige Form der Kommunikation. Als mehrstufige Kommunikation wird das Zusammenwirken von ein- und zweistufiger Kommunikation bezeichnet. Hierbei können durch Meinungsführer verstärkende oder abschwächende Wirkungseffekte der Kommunikation erzielt werden.
- Wenn zahlreiche Personen angesprochen werden können, meist eine räumliche und/oder zeitliche Distanz zwischen Kommunikator und Empfänger vorliegt und technische Übertragungsmittel eingesetzt werden, spricht man von Massenkommunikation. Es besteht dabei vorwiegend eine einseitige, unpersönliche Beziehung zwischen Sender und Empfänger.

Die verschiedenen Formen innerhalb der Kommunikation zu berücksichtigen, hilft dabei, die Zielgruppe mit ihrem Kommunikationstypus zu definieren und dadurch die Auswahl der Kommunikationsinstrumente zu beschränken.

## **5.4 Die Rezeptionsbedingungen unter dem kulturellen Aspekt**

Die Rezeptionsbedingungen einer Botschaft sind komplex und vielfältig. Um die Analyse hierbei verständlicher und einfacher darzustellen, wird angenommen, dass einige Bedingungen vorgegeben sind. Aufgrund seiner Bedeutung in dieser Arbeit wird bei der Analyse allein der kulturelle Aspekt berücksichtigt. Es geht dabei nicht um eine psychologische Analyse und auch nicht darum, wie und ob der Adressat gegenüber der Botschaft und ihrem Inhalt positiv, bewusst und interessiert reagiert und unter welchen Bedingungen (all dies wird vorgegeben). Es geht vielmehr darum zu verstehen, inwiefern der kulturelle Aspekt einen Einfluss auf die Auswahl der Kommunikationskanäle hat, um die Zielgruppe optimal zu erreichen.

Ein Unternehmen, das eine Kommunikationsstrategie entwickelt, soll nicht nur überlegen, wie es seine Kundschaft erreichen kann, sondern sich auch damit befassen, wie die Botschaften aufgenommen und entschlüsselt werden sollen. Je besser man sich und seine Gesprächspartner kennt, desto weniger kommt es zu Missverständnissen. Da eine Kommunikationssprache an sich ein Ensemble von festgelegten kodierten Elementen ist, setzt das Kommunizieren somit die Fähigkeit voraus, einerseits zu kodieren und andererseits zu entschlüsseln. Bei der Kodierung einer Botschaft ist es entscheidend, sich an die Dekodierungsfähigkeit des Empfängers anzupassen. So entfaltet eine erfolgreiche Unternehmenskommunikation die erwartete Wirkung nur, wenn die Rezeptionsbedingungen berücksichtigt sind. Um die Problematik des kulturellen Aspekt besser zu schildern, werden Deutschland und Frankreich als Beispiel genommen. Die beiden benachbarten Länder weisen zwar die gleiche entwicklungs- und wirtschaftliche Struktur auf, aber ihre Gesellschaft unterscheidet sich durch deutlich unterschiedliche soziokulturelle Verflechtungen.

### **5.4.1 Die Problematik der interkulturellen Verflechtungen am Beispiel von Deutschland und Frankreich**

Innerhalb eines Landes kann man von einer interkulturellen Kommunikation sprechen, wenn mehrere Kulturen aufeinander treffen. Interkulturelle Kommunikation ist vielseitig und lässt sich nicht nur auf Landesebene definieren und abgrenzen. Schon bei einer Beziehung zwischen zwei Unternehmen oder zwischen einem Unternehmen und seinem Zielmarkt kann man von einer interkulturellen Kommunikation sprechen, wenn es sich um zwei verschiedene Herkunftsländer und somit unterschiedlichen Kulturen handelt, die sich treffen.

Wie die Aussage von Thieme (2000: 14) zusammenfasst, gibt es nicht nur in den fremden Märkten Asiens, sondern auch innerhalb Europas genügend Beispiele dafür, dass die

kulturbedingten Unterschiede zwischen den Denk- und Verhaltensweisen der Konsumenten und Marktpartner verschiedener Ländermärkte zu erheblichen Problemlagen in den Internationalisierungsbemühungen von Unternehmen führen können. Deutschland und Frankreich illustrieren bestens diese Problematik.

Barmeyer (1996) diskutiert in seiner Dissertation die interkulturellen Qualifikationen im deutsch-französischen Management kleiner und mittelständischer Unternehmen. Dabei schildert er anhand von mehreren Beispielen die Konflikte, die kulturellen Faktoren zuzuordnen sind. Er erwähnt in seiner Dissertation einen Artikel von *Le Figaro* (Picaper 1995), der die enge Beziehung zwischen Frankreich und Deutschland in der Euro-Region Saar-Lor-Lux schildert: „Frankreich und Deutschland bilden als deutsch-französisches Tandem seit Jahrzehnten den Kern der Europäischen Union. Hier sind die Beziehungen enger als zwischen anderen Ländern in Europa, seien es politische Gipfeltreffen, Warenaustausch, Unternehmenskooperationen, Städtepartnerschaften oder Urlaubsreisen. Zwischen keinen anderen Ländern herrschen so enge Unternehmensverflechtungen“ (Barmeyer 1996: 21).

Noch heute herrschen zwischen keinen zwei anderen Ländern so intensive wirtschaftliche, politische und sozio-kulturelle Austauschbeziehungen. Diese Tatsache ist nicht nur das Ergebnis geographischer Nähe, sondern entspricht vielmehr dem starken und aufrichtigen Willen, friedlich miteinander zu leben, mit der Absicht, eine gewisse Komplementarität der beiden Kulturen zu schaffen. Die Erklärung liegt in der Geschichte beider Länder, die sich oft bekriegt haben.

Neben diesen intensiven Kooperationen zwischen beiden Ländern geht es hier dennoch um zwei deutlich unterschiedliche Kulturen, die sich begegnen. Im Zug dieser kulturgemischten Begegnungen – in welchen Bereichen es auch sein mag – entstehen je nach Unterschiedsmanagement ein bereichernder Vorteil oder ein Nachteil durch die sogenannten *interkulturellen Konflikte*. Für Barmeyer (1996: 24) kommen die durch Mentalitätsunterschiede ausgelösten *Reibungsverluste* vor allem bei der unterschiedlichen Arbeitsweise von Deutschen und Franzosen zum Vorschein. Er erwähnt zum Beispiel einen von Siegele (1993) berichteten Zwischenfall, um Missverständnisse auf semantischer Ebene zu schildern: Eine von deutschen und französischen Managern abgehaltene Sitzung, bei der jeder Vertreter – wie bei der vorherigen Sitzung vereinbart – sein *Konzept* mitbringt, wird nach einiger Zeit aufgelöst; die Parteien gehen unzufrieden auseinander – wie erwartet: das Diktat der deutschen *Dampfwalze*, dachten die Franzosen, typisch französisch – ohne Substanz, ärgerten sich die Deutschen. Das Problem, erklärt Barmeyer, lag in der unterschiedlichen Bedeutung der Wörter *Konzept*<sup>125</sup> und

---

<sup>125</sup> Konzept (Wahrig 1991): erste Niederschrift, erste Fassung, Plan, Entwurf (Barmeyer, 1996 : 26)

*concept*<sup>126</sup>. Während die Deutschen einen ausgearbeiteten Plan mitbrachten, hatten sich die Franzosen auf einen lockeren Gedankenaustausch eingestellt (Barmeyer 1996: 26).

Einen anderen Zwischenfall erzählte mir ein deutscher Mitarbeiter eines Bauunternehmens in Luxemburg. Er war im Außendienst verantwortlich für die Gebiete Mettlach, Merzig (Deutschland) und La Ferté-Gaucher (Frankreich), wo er dann Lieferanten trifft. Gewöhnlich braucht der Mitarbeiter rund 4 Stunden für den Weg, sodass er seine Termine so plante, um spätestens gegen 15:00 loszufahren. Eines Tages vereinbarte die Mitarbeiterin in Frankreich für ihn jedoch ohne Rücksprache für 15:00 einen Termin mit einem Spediteur. Trotz Unwillen entschied er sich, das Treffen wahrzunehmen. Es hatte mit diesem Spediteur schon seit einigen Zeit Geschäftsverhandlungen gegeben und sie waren sich über den Preis uneinig<sup>127</sup>. Beim Gespräch stellte der Spediteur, zum Teil mit Hilfe von Abbildungen, seine Spedition, ihre Halle, Fahrzeuge, Referenzen usw. vor. Trotz des Vorbehalts seines deutschen Zuhörers ließ er sich nicht aus der Ruhe bringen und bestand darauf, seine Präsentation wie geplant bis zum Ende durchzuführen. Am Ende erkundigte der Deutsche sich nach dem – neuen – Stand des Preises, was für ihn bei diesem Treffen wichtiger und der relevante Punkt war. Der Franzose antwortete darauf, dass er immer noch nicht unter 27 Euro fahren könne. Der Deutsche antwortete darauf, nicht den Rahmen zwischen 21,80 Euro und 23,00 Euro überschreiten zu wollen, weil sie diesen Preis derzeit zahlten. Worauf der Franzose antwortete, dass es ihm aber wichtig war, seine Spedition zu präsentieren, er bedankte sich für diese Gelegenheit und ging. Der Deutsche ärgerte sich über seine französische Kollegin, weil sie ihm einen späteren Termin gemacht hatte, obwohl sie wusste, dass am Ende kein Ergebnis herauskommen würde. Sie war aber der gleichen Meinung wie der Spediteur gewesen und begründete, dass diese Präsentation trotzdem notwendig gewesen sei.

An sich ist dieses Treffen nicht das Problem gewesen, sondern seine Interpretation, die aus der Mentalität, aus den sozio-kulturellen Gepflogenheiten beider Länder herrührt.

Aufgrund des unterschiedlichen Preisverhältnisses und seines aktuellen Preisangebots war für den Deutschen keine neue Handlung notwendig, es sei denn, der Spediteur wäre bereit gewesen, seinen Preis zu senken. Dem Spediteur wiederum war es klar, dass er auf die aktuelle Preiserwartung des Deutschen nicht eingehen konnte bzw. wollte. Jedoch war es für ihn wichtig, seinen Preisunterschied zu rechtfertigen. Durch die Präsentation seiner Spedition und ihrer Anlagen wollte er auch seine Arbeitsweise begründen und zugleich eine persönliche und

---

<sup>126</sup> Concept (petit Robert1, 1989): représentation (Vorstellung, Darstellung) mentale, générale et abstraite d'un projet (Barmeyer 1996 : 26)

<sup>127</sup> Bei den ersten Austauschen zwischen beiden (per Telefon und Email) konnten sie sich nicht einigen, da der Deutsche gewöhnlich ca. 23 Euro pro Tonne zahlte und der Franzose nicht unter 27 Euro pro Tonne fahren wollte. Für den Deutschen war somit das Thema vom Tisch, für den Franzosen jedoch nicht.

sympathische Beziehung aufbauen (was für Franzosen bei Geschäftshandlungen von großer Bedeutung ist), um eventuell letzten Endes doch zu überzeugen. Dafür war für ihn ein persönliches Treffen notwendig gewesen.

Zu dieser Anekdote kommt noch die Bedeutung der Pünktlichkeit bzw. die Vorstellung der Zeitplanung in beiden Länder hinzu. Die deutsche Gesellschaft legt allgemein viel Wert auf Pünktlichkeit und kommt bei Geschäftsverhandlungen direkt auf den Punkt. Alles andere ist Zeitverschwendung und somit unnötig. Wie dieses Beispiel zeigt, ärgert sich der Deutsche, weil er später als geplant zu Hause sein wird. Dagegen ist so eine Verspätung für Franzosen weniger dramatisch. Es wird einkalkuliert und ist in der Gesellschaft akzeptiert als das alltägliche Unerwartete. *Nur* mit Verspätung nach Hause kommen, ist *halb so wild*. Je weiter man in Frankreich von Norden nach Süden fährt, desto größer ist die Verspätung.

In beiden Ländern geht es um viel mehr als eine Gewohnheit, eher um eine Lebensart, eine Denkweise, eine soziokulturelle Angelegenheit. Die ganze Gesellschaft in Deutschland legt viel Wert auf Pünktlichkeit, 5 Minuten Verspätung sind schon dramatisch, während in Frankreich eine halbe Stunde Busverspätung eine alltägliche Erfahrung ist. Dort ist die Verspätung sogar (für manche Situationen) eingeplant. Wenn private Feiern oder Feste (egal zum welchen Anlass) mit 30 Minuten oder gar einer Stunde Verspätung beginnen, ist dies ein normaler Vorgang. Es ist somit keine Seltenheit, dass man, trotz einer halben Stunde Verspätung, den Gastgeber noch bei der Vorbereitung antreffen kann.

Ein weiterer deutlicher Unterschied zwischen Deutschen und Franzosen ist das Thema *Vertrauen* – berichtet weiterhin Barmeyer (1996). In Frankreich beeinflussen weniger rationale, sondern eher emotionale Faktoren wie Sympathie oder Antipathie maßgeblich den Aufbau von Vertrauen (wie das Beispiel des Außendienstmitarbeiters gezeigt hat). Im Vordergrund steht dabei – laut Barmeyer – das implizite *Unausgesprochene*, die *mündliche* Absprache. In germanophonen Ländern dagegen werde Vertrauen meist sachbezogen, durch nachweisbare, berechenbare und schriftlich fixierte Abmachungen aufgebaut (Barmeyer 1996: 45). Wie sich dieser kulturelle Unterschied im betrieblichen Rahmen bezüglich einer Kommunikationspolitik zeigen lässt, wird im nächsten Kapitel diskutiert.

#### **5.4.2 Der kulturelle Aspekt der Kommunikationsstrategie im betrieblichen Ablauf**

Die kulturellen Unterschiede werden manchmal als Ursache dargestellt, um Unfähigkeiten und Fehlentscheidungen zu decken. Die Kultur allein kann jedoch nicht der einzige Faktor sein, um Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit bzw. gescheiterte Kooperationsarbeit sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene zu erklären (vgl. Schlamelcher 2003: 8). Denn unabhängig vom kulturellen Aspekt gehört Kommunikation, was den wenigsten bewusst ist, zu den kompliziertesten Dingen unseres Lebens und führt oft genug geradewegs ins Chaos (Pepels 2005: 17).

Marsh (2000)<sup>128</sup> zufolge, stellvertretender Vorsitzender des britischen Finanzhauses Hawkpoint Partners, werden kulturelle Unterschiede unterschätzt, obwohl sie der Grund verlustreicher und erfolgloser Kooperation sind. Ein Beispiel gibt Schlamelcher (2003), um diese Ambivalenz (zweierlei Maß) der interkulturellen Unterschied zu erklären: „Ein Beispiel dafür, wie Kultur einerseits als Ressource und andererseits – sobald Schwierigkeiten in internationalen Unternehmen auftreten – als wesentliche Ursache für Probleme herangezogen wird, liefert der 1998 fusionierte deutsch-amerikanische Automobilhersteller DaimlerChrysler. DaimlerChrysler präsentiert sich nach der Fusionierung bewusst als multikultureller „global player“ und als „Welt-AG“ in der Öffentlichkeit. Der neuen Unternehmensphilosophie zufolge bildet die multikulturelle Zusammensetzung der MitarbeiterInnen eine wesentliche Grundlage für das Innovationspotential und die Stärke des Unternehmens (...) Es häufen sich jedoch in der letzten Zeit auch Stimmen, die mit dem Bekanntwerden der gravierenden Absatzprobleme bei Chrysler nun von einem „Kulturkonflikt“ beziehungsweise von einem „Kampf der Kulturen“ sprechen“ (Schlamelcher 2003: 8).

Die Aussage, dass die Zunahme interkultureller Kontakte der Zunahme interkultureller Missverständnisse oder Probleme gleichkäme, ist somit eine fehlerhafte Analyse dieses Themas. Die Schuld am Misslingen ist eher beim Management der interkulturellen Kommunikation zu suchen. Eine falsche Einschätzung der anderen Kultur kann auch zu dem Misserfolg des interkulturellen Managements beitragen. Dies beruht in meisten Fällen auf Stereotypen und Klischees und beeinflusst somit die Herangehensweise des interkulturellen Managements.

Selbst in alltäglichen Leben lässt sich diese Kommunikationsungeschicklichkeit beim geläufigen Umgang mit fremden Personen feststellen.

---

<sup>128</sup> Marsh (2000), [Online Zeitung], letzter Aufruf 18.12.2017

Der Mensch fühlt sich prinzipiell in seiner Umgebung sicherer, wenn er die „Gefahr“ minimiert hat bzw. minimieren kann. Je schneller, desto besser. Folglich wird der Mangel an Wissen über den „Fremden“ durch Stereotypen kompensiert, um die „Lücke“ zu füllen. So wird ein Deutscher in Ghana als Europäer, ein Gabuner in Deutschland als Afrikaner<sup>129</sup>, ein Chilene in Frankreich als Lateinamerikaner etc. wahrgenommen und jeweils mit den dazu gehörigen Stereotypen. Die Realität des jetzigen Unternehmensweltmarktes erfordert auf allen Ebenen ein Umdenken bei dem Ansatz in der interkulturellen Kommunikation.

Angesichts des offenen wirtschaftlichen Marktes und der Globalisierung sind die Unternehmen auf internationale Verflechtungen und Beziehungen angewiesen. So wird die Rolle der Kultur in den Erweiterungsstrategien mehr und mehr unverzichtbar. Somit sind in diesem Zusammenhang alle Kommunikationsstrategien einer sozio-kulturellen Anpassung unterworfen. Dieser kulturelle Unterschied erfordert, wie Hoffman (2010: 1) argumentiert, unterschiedliche Werbekampagnen. Die Darstellung der Problematik der interkulturellen Kommunikation – wie oben bei den erwähnten Beispielen deutsch-französischer Kooperationsarbeit – lässt die Bedeutung und Notwendigkeit solch einer Anpassung deutlich begründen. Die Berücksichtigung des kulturellen Aspekts, der zu den länderspezifischen Eigenheiten gehört, zählt sicherlich zu den entscheidenden und bedeutenden Problemen bei der Gestaltung der Kommunikationspolitik (vgl. Streich 1997: 18f). Broszinsky-Schwabe (2009: 163) bezeichnet *interkulturelle Kommunikation* als einen Spezialfall der Kommunikation, da es hier um Personen oder Gruppen geht, die aus unterschiedlichen Kulturen stammen.

In Anbetracht dieses Spezialfalls der Kommunikation ist es entscheidend herauszufinden, welche Muster des Kommunikationsverhaltens und der Kommunikationsflüsse es zwischen den verschiedenen soziokulturellen Systemen und/oder zwischen länderspezifischen Unternehmen gibt, die sich geschäftlich auf internationaler Ebene treffen, um daraus eine Kommunikationsstrategie entwickeln zu können. Denn „die Kommunikationspolitik ist von herausragender Bedeutung für ein international agierendes Unternehmen. Ihre Hauptaufgabe besteht insbesondere darin, die relevanten Zielgruppen in den jeweiligen Märkten zu informieren, evtl. bestehende negative Einstellungen gegenüber ausländischen Produkten

---

<sup>129</sup> Wie das Beispiel von Deutschland und Frankreich in Europa gezeigt hat, können Nachbarländer über die Sprache hinaus auch eine unterschiedliche soziokulturelle Struktur aufweisen. Jedoch werden sowohl der Deutsche als auch der Franzose in Asien oder Afrika nur als Europäer wahrgenommen. Ähnlich gilt auch in anderen Kontinenten. Von außen wird auch Afrikas oft als ein Kontinent mit einer homogenen und uniformen Bevölkerung angesehen, dessen Bewohner ähnliche Kulturen und Sitten bzw. Verhaltensweise haben. In Ghana wird Englisch gesprochen, während in der Côte d’Ivoire Französisch als Amtssprache gilt. Beide Länder sind benachbart, weisen aber eine unterschiedliche Kultur auf.

abzubauen und die umworbenen Konsumenten letztendlich zur Kaufhandlung zu bewegen.“ (Streich 1997: 11).

Die internationale Kommunikationspolitik umfasst laut Streich (1997) mehrere Teilgebiete. Eine mögliche Einteilung könne analog zu einer rein nationalen Betrachtung getroffen werden und umfasse die folgenden Bereiche:

. ***Corporate-Identity Policy***

. ***Werbung***

. ***Product Placement***

. ***Sponsoring***

Als Instrument der ***Corporate-Identity Policy*** seien das Corporate Design (einheitliche Gestaltung aller von der Zielgruppe optisch wahrnehmbaren Elemente, die zur Darstellung des Unternehmens gehören, wie z.B. Logos, Schriftzüge, Produkt, Design etc.), die Corporate Communications (einheitliche, unternehmensbezogene Werbung sowie Öffentlichkeitsarbeit) und das Corporate Behavior (einheitliche Verhaltensweisen der Mitarbeiter untereinander sowie gegenüber der relevanten Umwelt im Sinne der übergeordneten Corporate Identity) zu nennen. Die internationale Ausrichtung eines Unternehmens verlange ebenso eine international ausgerichtete Corporate- Identity Policy.

Bezüglich des ***Product Placement*** und des ***Sponsorings*** wachse die Bedeutung der Maßnahmen mit der Zunahme internationale Aktivitäten in den jeweils betroffenen Bereichen; z. B. hinsichtlich einer Zunahme von Großveranstaltungen im Bereich des Sports, die in mehrere Länder übertragen werden, oder von Großprojekten im Bereich Film/TV/Video. Charakteristisch für ein internationales Sponsoring sei die Berichterstattung über eine gesponserte Veranstaltung in mehreren Ländern. Ein internationales Product Placement ergebe sich durch die Ausstrahlung einer Film- bzw. Fernsehproduktionen in mehreren Ländern. Beide Kommunikationsinstrumente setzen einen relativ hohen Bekanntheitsgrad des Produktes bzw. des Unternehmens voraus (Streich 1997: 11-15).

Zu den Komponenten des kulturellen Aspekts erwähnt Streich (1997: 19f) noch:

. Die Religion: Die in einem Land dominierende Religion ist entscheidend verantwortlich für die Grundeinstellungen ihrer Anhänger.

. Die Einstellung: Die unterschiedlichen Einstellungen beispielsweise zu Umwelt, Freizeit oder Gesundheit spielen ebenfalls eine Rolle bei der Entwicklung einer Werbekampagne.

. Die Farben und Symbole: Die unterschiedliche Bedeutung von Farben und Symbolen in den einzelnen Ländern bzw. Kulturkreisen kann ebenfalls erhebliche wie auch peinliche Folgen für ein Unternehmen haben, welches sich dieser Unterschiede nicht bewusst ist.

Dieses Muster ist an sich nicht nur für die Auslandsmärkte relevant, sondern allgemein für eine interkulturelle Zielgruppe auch in Inland. Es stellt aber die sekundäre Problematik der Internationalisierung der Unternehmensaktivitäten dar, nämlich die der Kommunikation bzw. des soziokulturellen Aspekts. Die Internationalisierung des Marktes erfordert nämlich auf der Makroebene die Berücksichtigung zahlreicher Faktoren sowie insbesondere der demographischen und politischen Lage: „Ein dominierender Faktor bei der Wahl der zu bearbeitenden Auslandsmärkte stellt die politische Stabilität bzw. das politische Risiko im jeweiligen Land dar. Die politischen Verhältnisse und die mit ihnen verbunden wirtschaftlichen Risiken bilden somit das Grundgerüst jeglicher Aktivitäten auf ausländischen Märkten.“ (Streich 1997: 16).

## **6. Die A4-Strategie im betrieblichen Ablauf**

Wie Arnold (2009: 115) betont, macht die Erarbeitung von allgemeinen und spezifischen Qualitätskriterien keinen Sinn, wenn diese nicht in der Praxis umgesetzt werden können und somit die vorab definierte Qualität gesichert werden kann. Dies gilt auch für jegliche theoretischen Lösungsalternativen bzw. –vorschläge.

Bei der empirischen Forschung werden zuerst drei Dimensionen diskutiert: der Entscheidungsprozess, der Widerstand oder die Akzeptanz von Neuerungen und die Erfolgsmessung und ihre Problematik. Anschließend wird über die Durchführung des Konzeptes bei T.I.P. berichtet.

### **6.1 Der Entscheidungsprozess bei der Einführung des Konzeptes**

Eine Kommunikationsstrategie zu entwickeln ist das Ergebnis unterschiedlicher Entscheidungen. In der Betrachtung der vielfältigen Faktoren, die für eine Entscheidung zu berücksichtigen sind und angesichts deren direkter oder indirekter Auswirkungen auf den Betriebsablauf, ist eine Entscheidung letztlich ein Risikoprozess. Je strukturierter ein Entscheidungsprozess ist, desto besser und einfacher sind die Entwicklung der Strategie bzw. des Konzeptes und dessen Einführung im betrieblichen Ablauf. Dies setzt auch voraus, diesen komplexen Prozess der Entscheidung zu verstehen.

Bei einer Entscheidung können bisweilen unterschiedliche Unternehmensgefüge betroffen sein. Es gibt zwei Arten von betrieblichen Entscheidungen, die zu unterscheiden sind:

- Man spricht von strategischer Entscheidung, wenn die Entscheidung die Zukunft des Unternehmens betrifft, wie zum Beispiel neue Marktorientierung, neuer Lieferant oder neue Kommunikationspolitik. Sie sind mit mehr Risiko verbunden und liegen meistens in der Verantwortung der Unternehmensführung.
- Man spricht von operativer Entscheidung, wenn sie betrieblich bedingt ist. Es geht hierbei um Routineentscheidungen wie die Bestellmenge oder die Wiederbelieferung. Das sind alltägliche Verwaltungsentscheidungen, die mit weniger Risiko verbunden sind.

Bezüglich der A4-Strategie kann man hier von einer strategischen Entscheidung sprechen. Hinter einer Kommunikationsstrategie stehen auch mehrere unternehmensinterne Entscheidungen. Der strategische Hintergrund besteht darin, explizit zu definieren:

- Was will man erreichen: welches Kommunikationsziel mit welcher Zeitplanung, welcher Zielgruppe.

- Wie will man es erreichen: mit welchen Kommunikationsinstrumenten, welchem Budget, welchen Human- und Finanzressourcen und unter welchen Bedingungen (Voraussetzungen, Verpflichtungen und Zwang) und nicht zuletzt mit welcher Strategie.

Genauso wie beim Entscheidungsprozess lassen sich die Unternehmensstrategien in der betrieblichen Unternehmensgefüge zuordnen. In Anlehnung an Hofers und Schendels Ansatz beschreiben Macharzina und Wolf (2012: 269-302) drei Ebenen der Unternehmensstrategien: die **Gesamtunternehmensstrategien** (Corporate Strategies), die **Geschäftsbereichsstrategien** (Business Unit Strategies) und die **Funktionsbereichsstrategien** (Functionale Area). Der Begriff Gesamtunternehmensstrategie (Corporate Strategy) beinhaltet Strategien, die auf der obersten Leitungsebene des Gesamtunternehmens formuliert werden und damit die Strategien der nachgelagerten Ebenen leiten. Im Bereich der Gesamtunternehmensstrategie seien insbesondere Wachstums- und Schrumpfsstrategien, Diversifikations- und Kernkompetenzstrategien sowie Allianzenstrategien zu bestimmen, die nachfolgend diskutiert werden. Der Begriff Geschäftsbereichsstrategien erklären sie wie folgt: Viele Unternehmen weisen mehrere wirtschaftliche Betätigungsfelder auf und bieten insbesondere unterschiedliche Marktleistungen an. Da sich diese Marktleistungen sowie die für sie jeweils relevanten marktlichen und außermarktlichen Bedingungen im Regelfall erheblich voneinander unterscheiden, sind diese Marktleistungen üblicherweise in unterschiedlichen Geschäftsbereichen des Unternehmens verankert und es müssen für sie spezifische Strategien formuliert werden. Im Gegensatz dazu legen Funktionsbereichsstrategien (Functional Area Strategies) die *grundsätzlichen Ziele und Maßnahmen der Funktionsbereiche* (z.B. Forschung und Entwicklung, Produktion, Marketing, Personalwesen) fest. Das Budget, das Kommunikationsziel, der Kalender und die Ressourcen sind je nach Unternehmen unterschiedlich und von ihrer jeweiligen internen Struktur abhängig.

Das Kommunikationsziel kann sich auf ein oder mehrere Produkte, auf das Unternehmen selbst (Corporate Kommunikation) oder auf beides beziehen. Das Kommunikationsziel bzw. Werbeziel ist in drei Kategorien zu unterscheiden: wissen lassen (kognitiv), mögen lassen (affektiv), handeln lassen (konativ). Bei der Anwendung der A4-Strategie hat das Unternehmen im Voraus das Werbeziel zu definieren, Meffert u.a. betonen: „Im Rahmen des Kommunikationsentscheidungsprozesses übernehmen Ziele die wichtigen Funktionen der Koordination, Steuerung, Motivation und Kontrolle. Kommunikationsziele stehen in einer direkten Mittel-Zweck-Beziehung zu den übergeordneten Marketing- und Unternehmenszielen. Das Erreichen der Kommunikationsziele leistet daher einen Beitrag zur Erfüllung der Unternehmensziele.“ (Meffert u. a. 2012: 608). Sie fügen hinzu: „Zentrales

Anforderungskriterium für Ziele ist deren eindeutige Operationalisierung. So müssen auch Kommunikationsziele nach Inhalt, Ausmaß, Zeit- und Segmentbezug festgelegt werden“ (Meffert u. a. 2012: 608ff.).

Die A4-Strategie schafft hierbei den Rahmen eines methodischen Entscheidungsprozesses. Sie hilft dabei, die Bedingungen und Zielgruppen präziser zu ermitteln, die Strategie werbezielabhängig zu entwickeln und die entsprechenden Kommunikationsinstrumente auszusuchen. Entscheidend dabei ist die Erarbeitung und Festlegung einer methodischen, flexiblen und optimalen Herangehens- und Vorgehensweise. Denn es ist nicht nur wichtig und notwendig, die richtige Entscheidung zu treffen sondern auch, sie mit koordinierten und strukturierten Maßnahmen zu begleiten. Wie Macharzina und Wolf (2012: 40) bezüglich der Unternehmensführungsentscheidungen ausführen: „Ein Unternehmen erfolgreich zu führen heißt letztendlich, situationsadäquate Entscheidungen zu treffen, sowie Handlungen vorzunehmen, welche diese Entscheidungen konsequent umsetzen“.

Auch die Unternehmensform ist für den Entscheidungsprozess maßgebend. Im Fall von Kleinen und Mittleren Unternehmen geht es um ein und dieselbe Struktur bzw. Person, während es bei Großbetrieben meistens um ein ganzes Team geht, das die Entscheidungen (Entscheidungsteam, Brainstorming) trifft.

## 6.2 Die Widerstände bei der Akzeptanz von Neuerungen

Ein neues Konzept bedeutet Veränderung. Jede Veränderung bringt einen Teil Ungewissheit mit sich, die wiederum mit Risiko gleichgesetzt wird. Der Umsetzung der A4-Strategie stehen, wie bei unternehmensinterne Änderungen üblich, eine Vielzahl von Hindernissen entgegen. Diese Widerstände charakterisieren sich Bruhn (2014: 112) zufolge durch inhaltlich-konzeptionelle, organisatorisch-strukturelle sowie personell-kulturelle Barrieren. Für ihn sind die Charakterisierung und die dazu gehörigen Maßnahmen für den Abbau der existierenden Widerstände notwendig. Um eine erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen zu garantieren, seien verschiedene Anforderungen an die Kommunikationsstrategie zu stellen. Bruhn (2014: 115-118) beschreibt 12 Anforderungen, die zum Abbau von existierenden Widerständen gegen eine Kommunikationsarbeit relevant sind. Dafür sei eine Vielzahl konzeptioneller, organisatorischer und personeller Maßnahmen notwendig:

Tab. 6: Risiken und Anforderungen bei Widerständen und Akzeptanz von Neuerungen im betrieblichen Kontext.

Anforderungen	Inhalt / Ziel	Gefahr bei Nichteinhaltung
1) Schaffung von Bewusstsein für die Notwendigkeit des Kommunikationskonzeptes	Schaffung des neuen Kommunikationskonzeptbewusstseins bei der Führungskraft und bei Mitarbeiter	Fehlende Motivation und Zustimmung
2) Schaffung von Wissen über das Konzept der Kommunikation	Vermittlung von notwendigen Kenntnisse über das Kommunikationskonzept bei der Führungskraft und bei Mitarbeitern	Mangelhaftes Verständnis und mangelhafte nötige Umsetzungsfähigkeiten bezüglich des Konzeptes
3) Entwicklung einer Strategie der Kommunikation	strategische Veränderung der gesamten Kommunikation für einheitliche Kommunikationsmaßnahmen (Integrationsarbeit)	Verzettelung in operativen Einzelmaßnahmen
4) Orientierung an der Positionierung des Bezugsobjektes des Konzeptes	Festlegung der zukünftigen Bezugsobjektes des Konzeptes	Mangelnde Ziel- und Zukunftsgerichtetheit der Kommunikation
5) Bewusste Gestaltung von Kommunikationselementen	Schaffung einheitlicher formaler Gestaltungsprinzipien für die Kommunikation	Mangelnde Prägnanz und Klarheit bei der Wiedererkennung des

		Bezugsobjektes der Kommunikation
6) kontinuierlicher Einsatz formaler Gestaltungsprinzipien	Schaffung eines konsistenten Erscheinungsbildes bei den Zielgruppen	Zielgruppen nehmen Bezugsobjekt der Kommunikation als nicht konsistent wahr
7) Formulierung von Verbindungslinien	Definition von Verbindungslinien zwischen Kommunikationsinstrumenten	Diffuses Bild vom Bezugsobjekt der Kommunikation durch uneinheitliches Auftreten
8) Sicherstellung von Konsistenz	Herbeiführung konsistenter Aussagen in der Kommunikation	Widersprüche und Irritationen bei den Zielgruppen
9) Sicherstellung von Kongruenz	Schaffung von Kongruenz zwischen Verhalten und Kommunikation des Unternehmens	Glaubwürdigkeitsverluste durch divergentes Verhalten
10) Bewahrung von Kontinuität	Kontinuierlicher Einsatz von Kommunikationsinstrumenten	Irritationen und ausbleibende Lerneffekte durch wechselnden Einsatz von Kommunikationsinstrumenten
11) Schaffung von Differenzierungsmerkmalen	Kommunikative Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz	Keine Unterscheidung von der Konkurrenz durch einen ähnlichen kommunikativen Auftritt
12) Verbindung von unternehmensgesteuerten und nutzergetriebenen Medien	Erweiterung der Inside-Out-Perspektive um eine Outside-In- und Outside-Out-Perspektive	Mangelnde Akzeptanz und Glaubwürdigkeit sowie Vernachlässigung zentraler Zielgruppen

Quelle: Bruhn 2014: 117f

Die Durchführung der A4-Strategie im Unternehmen bleibt jedoch die beste Art und Weise, die vorgesehene Heran- und Vorgehensweise auf die Probe zu stellen.

### 6.3 Die Problematik und Auswahl der Erfolgsmessung

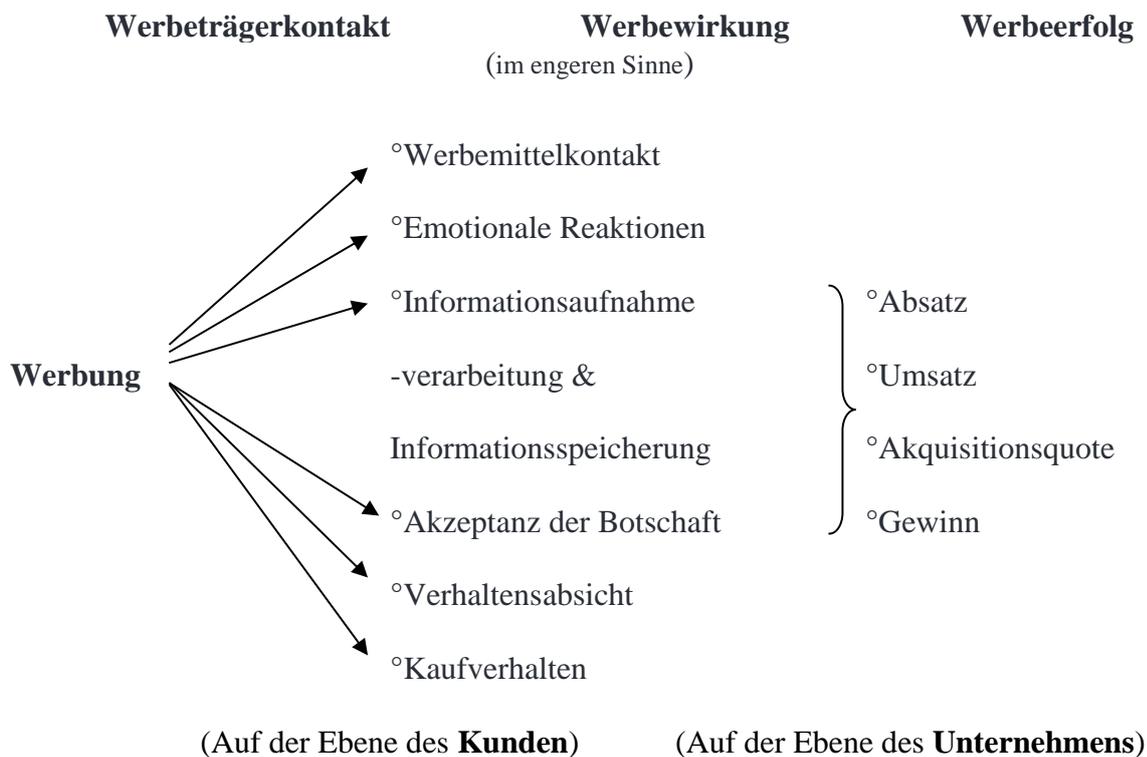
Wie Trommsdorff u.a. (2011: 36) ausführen, geht es im Bereich der Erfolgsmessung um die wissenschaftlich haltbare Operationalisierung von theoretischen Konstrukten. Die Messmethodik beginnt bei der Wahl der Erhebungsmethode und der Auswahl von Indikatoren und geht bis zur Angabe von Indizien für die Gültigkeit der Messungen. Es ist üblich, dass die Wirkung einer Werbeaktion sich durch betriebliche Leistungsfaktoren wie die Verkaufsquote bzw. die Akquisitionsquote, den Umsatz, den Absatz und/oder den Gewinn *messen* lassen kann (Abb.9). Dieses Vorgehen ist weniger komplex, aber erweist sich als zu grob vereinfachend, da die positive oder negative Entwicklung dieser betrieblichen Leistungsfaktoren nicht nur der Werbewirkung oder Verkaufsquote zuzuschreiben sind. Denn wie Arnold (2009: 126) erläutert, ist zwar die Akzeptanz durch den Verkaufsmarkt ein entscheidender Faktor, jedoch sei es wiederum aufgrund des Marktversagens möglich, dass die Anforderungen des Publikums höher seien als der jeweilige Verkauf vermuten lasse. Somit ist es nicht sinnvoll, sich nur auf den Verkauf zu beziehen. Behrens (1996: 137) ist der gleichen Meinung, für ihn ist der finanzielle Einsatz in der Regel beträchtlich, aber der Erfolg lasse sich nicht einmal nachträglich genau feststellen und schon gar nicht voraus sagen. Der Erfolg einer Kommunikationsstrategie ist in der Realität schwieriger zu messen als in der Theorie aufgrund der unterschiedlichen Einflussfaktoren: „Wer immer heute mit Werbung und ihrer Wirkung befasst ist, wird ganz andere Befürchtung haben. Die nämlich, dass seine *Reise* keine oder nur geringe Reaktionen zur Folge haben“ (Fehse 2009: 18). Zahlreiche Autoren haben sich mit dieser Problematik gerade deswegen viel beschäftigt. Es lässt sich dadurch erklären, dass es nicht einfach ist, einen Kausalzusammenhang zwischen Strategie, Mittel und Wirkung nachzuweisen. Wie Loiperdinger (1999: 20) konstatiert, sei die beste Reklame diejenige, an der zugleich verdient werde. Es lässt sich dadurch verstehen, dass einerseits der direkte Kontakt mit dem Werbeinstrument bzw. der Werbeaktion und andererseits die sofortige Reaktion darauf (=Kauf) die entscheidende Rolle bei der Erfolgsmessung spielt<sup>130</sup>. Meyer-Jansek (2012: 58) setzt auch diesen Kontakt für jegliche Wirkung bzw. Wirkungsmessung voraus. Für ihn soll Werbung Wirkung erzielen, indem sie Verhalten oder Einstellungen beeinflusst. Der Kontakt mit einem Werbemittel sei die Voraussetzung dafür, Wirkung entfalten zu können. Als Voraussetzung, Werbewirkung zu erzielen, gelte der Kontakt mit dem Werbemittel, der mit dem Werbeträgerkontakt allein noch nicht garantiert sei, da nicht alle Leserinnen und Leser ein

---

<sup>130</sup> Wie z.B. Verkaufsautomaten (mit Schokolade, Süßigkeiten, Kaugummi, Zigaretten etc.) oder das Verteilen von Flyern während einer wöchentlichen bzw. monatlichen Messe oder Ausstellung, deren Effektivität sofort und einfacher zu messen ist.

Medium vollständig nutzen (Meyer-Janzeck, 2012: 61). Behrens (1996: 137) erwähnt zurecht einen zu großen und unübersichtlichen Handlungsspielraum als Grund für ineffiziente Werbekontrolle, die letzten Endes mit erheblichen Risiken und Unsicherheiten verbunden sei.

Abb. 10: Verbindung zwischen Werbeträgerkontakt, Werbewirkung und Werbeerfolg.



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an von Engelhardt 1999: 30.

Die Werbeerfolgskontrolle ist trotz allem ein wichtiger und unumgänglicher Bestandteil der Entwicklung einer Kommunikationsstrategie. Von Engelhardt (1999: 30) sieht in der Werbewirkung im engeren Sinne eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für Werbeerfolg. Er ist der Meinung, dass es für die Werbemessung schließlich von entscheidender Bedeutung sei herauszufinden, wie relevant das einzelne Wirkungskriterium für den Werbeerfolg (Kaufverhalten) sei. Einer der optimalen Wege besteht darin, herauszufinden, inwiefern die geplante Wirkung und die Resonanz sich untereinander unterscheiden. Mit Hilfe von Methoden und Instrumenten wird der Erfolg des Konzeptes gemessen. In der Theorie ist Behrens (1996: 145) der Meinung, dass Planung und Kontrolle sich gegenseitig bedingen. Die Istwerte werden im Rahmen der Kontrolle ermittelt und mit den Sollwerten verglichen. Dadurch werden Fehler in der Planung und Marktveränderungen schnell erkannt. Ursachen

können frühzeitig ermittelt und Korrekturmaßnahmen rechtzeitig eingeleitet werden. Die Kontrolle laufe auf drei Ebenen:

1) Realisationsebene, d.h. die Ebene der Gestaltung und der Streuung; relativ *kurzfristig* können im Rahmen der Korrekturmaßnahmen Elemente der Werbegestaltung und -streuung verändert werden. Hierzu einige Beispiele: Änderung des Layouts bei Abweichung von den Plandaten; Einstellung der Veröffentlichung von Anzeigen, die anstößig sind. Reaktionen auf Maßnahmen der Konkurrenz durch Anzeigen in den Tageszeitungen.

2) Entwicklung der Kommunikationsstrategie: *Mittelfristig* könne man die Kommunikationsstrategie verändern. Der Verbrauchernutzung könne beispielsweise genauer akzentuiert und der Kommunikationsstil modifiziert werden. Zusätzlich seien Umschichtungen im Media-Mix möglich.

3) Zielbestimmung: Auch die Ziele können bei unvorhergesehenen Marktveränderungen und Fehleinschätzungen angepasst werden. Dies sollte aber nur gemacht werden, wenn es unbedingt notwendig sei.

Behrens empfiehlt dann, dass unter oben skizzierten Rahmenbedingungen (schlecht sichtbare und kontrollierbare Situationen) planmäßig vorgegangen und entlang des Werbewirkungspfades an allen wichtigen Stellen Messinstrumente eingesetzt werden sollten, die „Istdaten“ für die Kontrolle liefern. So können Werbewirkungsverluste und Ursachen für Abweichungen vom normalen Werbewirkungsverlauf genauer eingegrenzt und präziser gemessen werden.

Bei der A4-Strategie sollen gemäß der oben zitierten 3 Kontrollebenen die verschiedenen Prozesse und Erwartungen (Marketing-Segmentierung, Segmentierung nach Verhaltensanalyse, Konzeption der Strategie, Akquisition und Betreuung) jeweils im Rahmen einer vergleichenden Soll-Ist-Analyse ausgewertet werden.



## 6.4 Die A4-Strategie am Beispiel von T.I.P. Biehl & Partner

Hierbei lässt sich die Herangehensweise der empirischen Forschung im betrieblichen Kontext in drei Phasen aufteilen: Eine deskriptive, eine explorative und zuletzt eine operative Phase.

Bei der *deskriptiven Phase* geht es darum, die Unternehmenssituation so objektiv wie möglich zu beschreiben. Die *explorative Phase* versucht die Kommunikationsstrategien und -möglichkeiten des Unternehmens zu ermitteln. In der *operativen Phase* wird die A4-Strategie situativ angepasst und angewendet.

Die Quellen der Informationssammlung sind hauptsächlich die Geschäftsführer, mit denen ich zusammengearbeitet habe.

### 6.4.1 Präsentation der Unternehmen

Die Präsentation des Unternehmens wird in fünf Punkte unterteilt:

Geschichte - Vision und Mission - Organigramm und Interaktion - Dienstleistung/Produkt - Unternehmensressourcen

#### *Geschichte*

Das Institut wurde im Jahr 1984 von Eberhard Biehl und Joachim Wagner unter dem Namen *T.I.P.<sup>131</sup> Biehl & Wagner* gegründet. Herr Wagner wurde zum 1.1.2011 von Dr. Bert Hallerbach abgelöst, gleichzeitig wurde der Name des Instituts in *T.I.P. Biehl & Partner* geändert. T.I.P. Gesellschaft des bürgerlichen Rechts in Trier beschäftigt sich hauptsächlich mit der Erhebung und Verarbeitung von Daten im Bereich der Marktforschung. T.I.P. arbeitet branchenunabhängig, hat aber Schwerpunkte im Bereich der Konsumgüter- und Tourismusforschung.

#### *Vision & Mission*

Seit über 30 Jahren wird die Arbeit des Instituts durch drei Leitmotive geprägt: Transparent – Inspirierend – Produktiv:

- *Transparent* bezieht sich auf die Vorgehensweise in der Methode im Forschungsprozess und der Ergebnispräsentation.

- *Inspirierend* spiegelt die Herangehensweise von T.I.P. wieder. In Bezug auf die Fragestellung und das Ergebnis werden stets neue Wege gesucht.

- *Produktiv* ist T.I.P. bei der genauen Umsetzung und Lösungen von Problembeschreibung.

Bei T.I.P. steht vor allem die Individualität der Fragestellung und eine offene Herangehensweise zur Lösung von Forschungsfragen im Zentrum.

---

<sup>131</sup> T.I.P. = Transparent – Inspirierend – Produktiv

### **Organigramm und Interaktion**

Das Personalwesen besteht aus zwei Geschäftsführern und sieben festangestellten Mitarbeitern. Als BtoB Unternehmen beschäftigt T.I.P. jährlich über 100 Aushilfen (Interviewer und Supervisoren) für die Durchführung jedes Forschungsprojekts. Zu den Aushilfen zählen vorwiegend Studenten von der Fachhochschule und der Universität Trier.

Abb. 12: Organisationsstruktur von T.I.P.



Quelle: T.I.P.

### ***Die Dienstleistung/ das Produkt***

Das Institut T.I.P. ist im Wirtschaftsstudienbereich tätig. Zu seinen Schwerpunkten zählen die klassische Marktforschung, die Sozial- und die Tourismusforschung. Mit der Hilfe qualitativer und quantitativer Forschungsmethoden werden die Kundenaufträge bearbeitet. Als Full-Service-Institut entwickelt T.I.P. zusammen mit seinen Kunden individuelle Forschungsstrategien zur Lösung individueller Fragestellungen. T.I.P. verfügt zudem über zahlreiche Forschungsinstrumente, um die Wünsche ihrer Kunden zu erfüllen. Die Projektarbeiten werden von der Institutsleitung in der Regel im Institut persönlich mitbetreut. Die Statistikabteilung steht in ständigem Dialog mit einem Projektteam für die Auswertungen. Dadurch werden lösungsorientierte Auswertungsstrategien ermöglicht. Der Interviewerstamm wird von geschulten Supervisoren unterstützt und umfasst ca. 100 Interviewer für CATI<sup>132</sup> und PoS-Befragungen. T.I.P. ist sowohl regional als auch national und international tätig.

### ***Die Unternehmensressourcen***

- finanzielle und menschliche Ressourcen

T.I.P. beschäftigt 7 Mitarbeiter, die in verschiedenen Fachrichtungen ausgebildet sind: Psychologie, Soziologie, Tourismus

- Arbeitsmaterial und Technologie

Als Full-Service-Institut verfügt T.I.P. über zahlreiche Infrastrukturen zur Durchführung qualitativer und quantitativer Studien. Ziel ist es, eine methodische Unabhängigkeit zu garantieren und hohe Qualitätsstandards in den Projektschritten anzulegen und zu fördern. T.I.P. verfügt über 25 moderne ausgestattete CATI-Plätze zur Durchführung von Telefoninterviews. Zur weiteren Ausstattung zählt das Equipment für 20 CAPI-Interviewer zur Durchführung persönlicher Interviews, ein Hochleistungsscanner zum Einlesen von Fragebögen, ein eigener Webserver, um Online-Befragungen durchführen zu können, sowie ein Raum für Gruppendiskussion mit entsprechendem Beobachtungsraum.

Für den überregionalen Einsatz verfügt T.I.P. über 4 firmeneigene Interviewerfahrzeuge (Typ: Honda Jazz) in der Firmenfarbe.

---

<sup>132</sup> Befragungsinterviews per Telefon mit Hilfe von Computer

## 6.4.2 Die Durchführung des Konzeptes

Es geht hier darum, das Vorgehen bei der empirischen Forschung zu schildern, über die Einführung des Konzeptes im betrieblichen Rahmen am Beispiel von T.I.P. Biehl & Partner zu berichten. *Die Situationsanalyse* mit der Marketingsegmentierung und die Analyse der Kommunikationsinstrumente einerseits und *die Anpassung der A4-Strategie* im betrieblichen Rahmen andererseits, die in verschiedene Prozesse/Etappen zu unterteilen ist: (1) Die Festlegung der Mission, (2) Die Präsentation und Erläuterung der verschiedenen Etappen, (3) Die Definition der Erhebungsinstrumente, (4) Die Festlegung der Beobachtungselemente und Einflussfaktoren, (5) Die Periode der Durchführung, (6) Datenanalyse und Schlussbericht.

### 6.4.2.1 Die Situationsanalyse

Im Vorfeld der Durchführung der A4-Strategie ist eine Situationsanalyse vorzunehmen. Hierunter bezieht sich die Situationsanalyse hauptsächlich auf die Ermittlung einerseits von Stärken und Schwächen (interne Analyse) bzw. Chancen und Risiken (externe Analyse) und andererseits auf die Analyse von vorhandenen Kommunikationsstrategien<sup>133</sup>. Die Analyse des Mikro-Umfeldes macht die externe Analyse aus. Die Mikro-Analyse beruht auf der Angebot-Nachfrage-Wettbewerb-Analyse (Tab. 7)

---

<sup>133</sup> Hierbei geht es nicht darum, durch die A4-Strategie die bestehende Strategie des Unternehmens abzuschaffen, jedoch schafft die Situationsanalyse eine bessere Übersicht über die angewendete Strategie, die A4-Strategie ermöglicht eine optimale Vorgehensweise und Herangehensweise bezüglich der Kommunikationsstrategie.

Tab. 7: Angebot-Nachfrage-Analyse<sup>134</sup>:

Unternehmen	Dienstleistung	Nachfragen
T.I.P.	Beschreibung	<p>*Erwartung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sich auf das Ergebnis verlassen zu können</li> <li>- Flexibilität bei der Projektgestaltung</li> </ul> <p>*Antwort</p> <p>Methodik: präzise, transparent, aktuell, fachlich und wissenschaftlich</p> <p>*Bedingungen</p> <p>Betreuung – Beziehungsgrad</p>
	<p>*T.I.P. ist spezialisiert auf die Erforschung von Produkten, Konzepten und sozialen Fragestellungen für private und öffentliche Auftraggeber.</p> <p>*Nicht standardisierte, sondern spezifische Fragestellung</p> <p>*Flexibel bei der Projektgestaltung bis zu der Durchführung</p> <p>*Starke Beziehung während und nach der Projektdurchführung</p>	

Quelle: eigene Darstellung

T.I.P. bietet für seine Aufträge spezifische Fragestellungen und ist bei der Durchführung flexibel und für Änderungen offen. Ein gewisser Teil der Feldarbeit der Projekte wird von Aushilfskräften, vorwiegend von Studenten aus der FH oder der Universität Trier erledigt. Die Verfügbarkeit dieser Aushilfskräfte erweist sich jedoch als Schwäche für das Unternehmen. Denn es handelt sich nicht um permanente Mitarbeiter. Sie sind kurzfristig mit dem Unternehmen vertraglich verbunden und die Dauer der Zusammenarbeit ist von der Dauer des Projektes abhängig. Für jedes Projekt werden die Aushilfen somit erneut angeworben und dabei geht es nicht unbedingt um die gleichen Studenten. Somit lässt sich feststellen, dass durch die häufige Rekrutierung der Aushilfskräfte und die ständige Aktualisierung der Kunden bzw. der Kundendaten Kosten entstehen. Diese Problematik lässt sich dadurch erklären dass die Studierenden aufgrund ihres Studiums nicht immer verfügbar sind und/oder während ihrer Semesterferien eine Tätigkeit mit Vollbeschäftigung für die ganzen Ferien suchen, was die Projekte bei T.I.P. nicht immer bieten. Einige Maßnahme wurden unternommen, um diese Problematik zu lösen, nämlich den Studierenden eine hohe Flexibilität bei der Planung ihres Einsatzes zu gewährleisten oder ein Bonussystem für die Stundenlöhne einzuführen, um die Teilnahme zu erhöhen und die Motivation während der Projektdurchführung zu fördern,

<sup>134</sup> Hilft dabei, eine Übersicht über SWOT-Analyse (Stärke-Schwäche Chancen-Risiken) zu ermitteln.

T.I.P. kultiviert intern freundschaftliche und lockere Kontakte unter Kollegen und einen flachen Führungsstil. Dies erweist sich als positiv und motivierend für die Mitarbeiter. Die Flexibilität bei T.I.P. lässt sich sowohl in der internen Organisation als auch in der Zusammenarbeit mit den Kunden feststellen.

Tab. 8: Darstellung der Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken bei T.I.P.

<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibel bei der Durchführung von Projekten</li> <li>- sehr enge Beziehung während und nach der Zusammenarbeit mit den Auftragsgebern</li> <li>- flache Hierarchie =&gt; besserer Umgang zwischen Mitarbeitern und Hierarchie, verbesserte Produktivität</li> <li>- Individuell auf die Kundenbedürfnisse zugeschnitten</li> <li>- Vielzahl an Kommunikationsstrategien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wenig standardisierte Prozesse</li> <li>- kleine Größe = kleineres Kompetenzspektrum (Human Ressource)</li> <li>- Aussteuern der Schwerpunkte, qualitativ und quantitativ (Verfügbarkeit von Personalressourcen ab einer gewissen Anzahl parallel durchzuführender Projekte)</li> </ul>
<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Betreuung des Projektes</li> <li>- Beziehung mit der Kundschaft</li> <li>- hohe Onlineaktivität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aktuell werden geringere Budgets bewilligt</li> <li>- schwieriger Einstieg in bestimmte Branchen</li> <li>- studentische Aushilfskräfte mit kurzen Verträgen für die Durchführung von Aufträgen</li> </ul>

*Quelle: eigene Darstellung*

T.I.P. → Immer Transparent sein, für jeden Kunden Inspirierend neue Wege finden und stets Produktiv und fachlich bezogen dabei sein<sup>135</sup>.

<sup>135</sup> Der Satz fasst zusammen, was der Markt verlangt und was die Stärke von T.I.P. ist. Der Satz bzw. diese Zusammenfassung könnte für die Gestaltung einer Botschaft für eine Kommunikationsstrategie von Bedeutung sein.

Zusätzlich zur SWOT-Analyse wird die Analyse der Kommunikationsinstrumente dabei helfen, die zusätzliche bedeutende Basiselemente für die *Entwicklung der Strategie* zu schaffen.

### Kommunikationsinstrumente

Bei der Ermittlung und Analyse<sup>136</sup> der Kommunikationsstrategien wird der Zeitraum von 2011 bis 2016 berücksichtigt, da mit dem Eintritt von Dr. Hallerbach im Unternehmen neue Impulse der Kommunikationsstrategie gegeben wurden. Diese Strategie besteht im wesentlichen aus drei Akquisitionsstrategien: durch Ausschreibung, durch Empfehlungsmarketing und durch Kaltakquisition.

Tab. 9: Darstellung der Kommunikationsinstrumente nach eigener Einschätzungsanalyse von T.I.P.

<b>Instrumenten</b>	<b>Kosten</b>	<b>Aufwand</b>	<b>Wirkung</b>
<b>Webseiten</b>	Am Anfang hoch, da die Webseite entwickelt werden musste sowie Bildmaterial etc. lizenziert werden muss. Im laufenden Betrieb gering, da Servermiete nicht teuer ist.	Mittel, da die Webseite regelmäßig gepflegt werden muss, was aber nicht immer gelingt.	Gering, da es eher ein Imageinstrument ist. Ab und zu kommen Anfragen über die Homepage, allerdings selten. Oft hilft die Homepage, wenn wir die potenziellen Kunden schon auf anderem Weg angesprochen haben und sie sich über uns informieren wollen. Von daher eher von indirektem Nutzen.
<b>Xing</b>	Gering, jährliche Beiträge für den Premiumaccount	Gering, da die Profile nicht sehr aufwendig zu pflegen sind. Gute Suchfunktion nach neuen Kontakten	Mittel bis hoch, wenn wir aktiv vorgehen, d.h. wenn wir potenzielle Ansprechpartner finden, diese anschreiben und uns als Dienstleister anbieten. Daraus sind schon ein paar Projekte realisiert worden. Umgekehrt, dass jemand aufgrund des Xing-Profiles auf uns zugeht, ist eher selten.

<sup>136</sup> Für die Analyse wird hauptsächlich der strategische Aspekt der Instrumente in Betrachtung genommen

<b>Ausschreibung</b>	Gering, außer Porto beim Versenden.	Hoch, da die Teilnahme auf Ausschreibungen sehr aufwendig ist. Viel Angebotstext erfordert hohen Aufwand beim Formulieren. Die Projekte müssen vollständig durchkalkuliert werden, so dass eine umfangreiche Projektskizze entsteht. Oft benötigt man bis zu 5 Tage, um ein Angebot dafür zu erstellen	Schwer zu sagen, da das von vielen Faktoren abhängt (Angebotspreis, Attraktivität des eigenen Angebotes im Vergleich zu Wettbewerbern, Anzahl der anderen Teilnehmer etc.). Insgesamt aber wichtig, da hinter jeder Ausschreibung ein konkretes Projekt steht, welches schon ein Budget hat. Ca. eine von 10 Ausschreibungen hat Erfolg.
<b>Facebook</b>	Gering, da keine Kosten anfallen	Gering bis mittel. Der Facebook-Auftritt wird von uns nur selten gepflegt und eher auch als Kommunikationsinstrument genutzt, um z.B. Teilnehmer für Forschungen zu finden oder um Interviewer zu rekrutieren.	Sehr gering, wird nur selten von anderen angesehen. Freunde/Follower sind in der Regel Personen, die das Institut kennen oder hier arbeiten und somit keine Aufträge vergeben werden. Ist eher ein Imageinstrument, aber mit geringer Wirkung.
<b>Publikation</b>	Gering, keine großen Kosten, die anfallen	Mittel bis hoch, da ein fundierter Text geschrieben werden muss.	Mittel, da es ein gutes Instrument ist, um die Kompetenzen zu zeigen. Darüber hinaus macht T.I.P. sich so einem größeren Publikum bekannt. Allerdings eher auch positiver Imageeffekt.
<b>Flyer</b>	Gering bis mittel, da Druckkosten anfallen	Gering bis mittel, da Flyer entworfen werden müssen. Kosten werden höher, wenn die Flyer verschickt werden (Porto).	Gering, da wenig Resonanz auf die Flyer. Eher wichtig als Bezug, wenn wir noch mal nachtelefonieren.
	Teuer, aber ein Muss in der Branche	Gering, da die Angaben schnell gemacht sind.	Gering, allerdings muss man darin verzeichnet sein, damit man als glaubwürdiges Institut

<b>Anbietersverzeichnis</b>			angesehen wird. Öfters Anfragen, die von jemanden kommen, der das gesamte Verzeichnis anschreibt. Aber kein hoher Nutzen.
<b>Werbegeschenk</b>	Mittel, wird im Rahmen der Weihnachtspost gemacht, die sowieso verschickt wird.	Mittel, da Zeitaufwand für die Gestaltung. Adressverteiler zusammenstellen hilft allerdings auch, die Kundendatei aktuell zu halten.	Hoch, da wir dadurch die aktuellen Kunden informieren können und die Geschenke immer gut ankommen. Ist aber eher Imagesache. Ab und zu kommen daraufhin aber neue Anfragen. Der Kalender bleibt bei einigen das ganze Jahr stehen, so dass man sich immer an uns erinnert.
<b>Sponsoring</b>	Mittel bis hoch, allerdings haben wir z.B. bei Rad am Ring die Befragung günstig anbieten und damit die Kosten senken können.	Mittel bis hoch, da wir im Rahmen des Sponsorings ein konkretes Projekt durchführen (Teilnehmerbefragung)	Gering bis mittel. Neue Aufträge dadurch nicht, aber alte dadurch gehalten bzw. fortgesetzt.

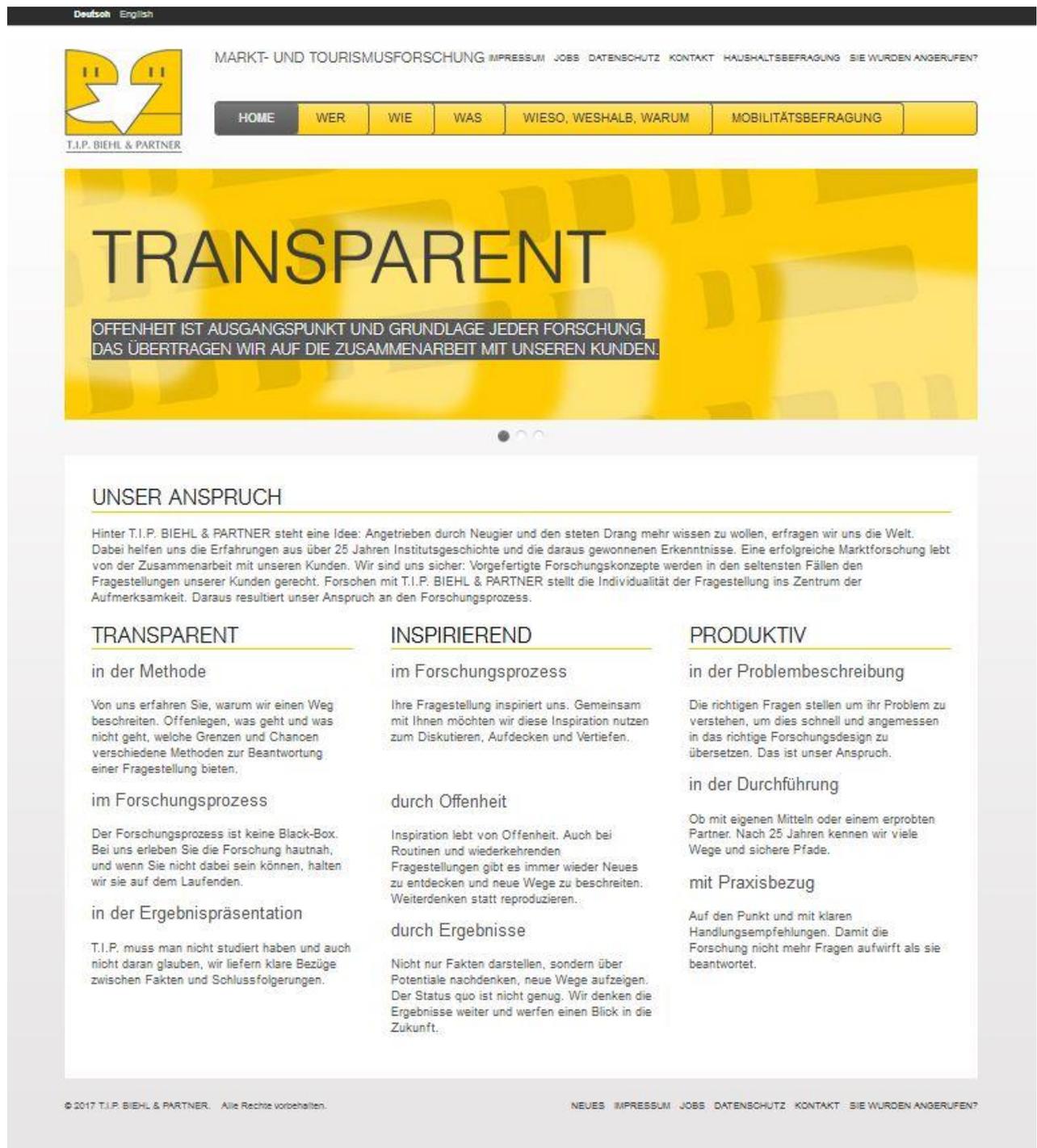
Quelle: T.I.P.

### **\*Online-Kommunikationsstrategien**

#### **- Webseite**

Mit der Webseite (Abb.12) wurden verschiedene Ziele verfolgt: Es ging darum, einerseits eine gewisse Unabhängigkeit in Bezug auf den Inhalt (Content) zu haben bzw. nicht auf die Agenturen angewiesen zu sein, und andererseits beliebig oft den Content pflegen und ändern zu können. Pflege und die ständige Bereitschaft zur Änderung zielten darauf ab, 1) die neue Orientierung und aktuelle Präsentationen des Unternehmens bekannt zu machen und 2) eine Plattform zu schaffen, um die bestehenden Kunden und potentiellen Kunden zu informieren bzw. zu gewinnen.

Abb. 13: Webseite von T.I.P



Quelle: [www.tip-web.de](http://www.tip-web.de), Letzter Aufruf: 09-08-2017

→ Als Unternehmen im Internet Präsenz zu zeigen, ist heutzutage eine Notwendigkeit. Zwar entstehen gewöhnlich am Anfang Kosten, und es ist ein hoher Zeitaufwand erforderlich, jedoch erweist dieser Schritt sich als ein Gewinn. Die Höhe des *Gewinnes* ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Dies hängt davon ab, wie die Webseite in der Kommunikationsstrategie eingebettet wird. Einige wichtige Punkte sprechen für die Webseite als gutes und notwendiges Kommunikationsstrategie. Dies zu verstehen hilft bei einem optimalen Einsatz:

- 1- Es gibt keine Einschränkungen hinsichtlich der Menge der Informationen. Das heißt, dass jedes Unternehmen nicht nur frei entscheiden kann, welche Informationen es zur Verfügung stellt, sondern auch wie viele Informationen. *Es ist dennoch entscheidend zu ermitteln, welche Informationen relevant sind und wie sie auf der Webseite strukturiert werden können.*
- 2- Die auf der Webseite verfügbaren Informationen sind zu jeder Zeit und mit beliebiger Frequenz abrufbar. Das heißt im Klartext jedes Mal, dass die Unternehmen bzw. Partner jederzeit Zugriff auf die für ihre Entscheidung oder geschäftliche Weiterentwicklung benötigten Informationen haben. *Hiermit ist es relevant zu wissen, inwiefern bzw. mit welcher Strategie auf die Informationen hingeführt wird.*
- 3- Durch die Entwicklung von Web 2.0 zu Web Semantic kann die Webseite ein hervorragendes Kommunikationsinstrument für eine Kundeanalyse sein. Die Besucher im Internet hinterlassen *Spuren*<sup>137</sup>. Darüber können unter anderem ihre Gewohnheiten, Bedürfnisse und Erwartungen ermittelt werden. *Hierbei ist es dann wichtig zu wissen, was auf der Webseite geschieht und inwiefern dies für eine Verbesserung der Akquisitionsstrategie relevant sein könnte.*
- 4- Die Webseite als Instrument der Akquisition und Betreuung. Durch die Gestaltung und Strukturierung der Webseite können Unternehmen eine interaktive Kommunikation mit ihrer Kundschaft haben und eine „individuelle“ Plattform für sie schaffen (Gast- und Kundenkonto). Die Besucher in Internet können durch das Internetmarketing SEO und SEM<sup>138</sup> die Kunden auf ihre Webseite umleiten. *Somit ist hier zu fragen, inwiefern durch die volle Kontrolle des Informationsverkehrs die Webseite sowohl ein PR- und Werbeinstrument als auch eine Kundenbetreuungsplattform sein kann.*

---

<sup>137</sup> Es ist z.B. möglich, auf der Webseite zu ermitteln, welche Wörter, Rubriken und Unterrubriken etc. der Besucher gesucht und angeklickt hat und daraus eine Statistik zu erstellen.

<sup>138</sup> Die Begriffe wurden in Abschnitt 2.4.1.2 diskutiert.

Die Webseite kann somit Informationen von Kunden und Besuchern erfassen bzw. sammeln, die dabei helfen können, die Akquisitionsstrategie zu verbessern, aber auch eine „individuelle“ Plattform für die Kundschaft (durch Registrierung und Anmeldung) für eine bessere Betreuung schaffen. Die Webseite ist eine strategische Notwendigkeit, selbst wenn es sich nicht um ein Instrument der direkten Akquisition von Kunden handelt.

#### - **Xing**

Xing ist ein berufsbezogenes soziales Netzwerk. Es besteht für die Mitglieder die Möglichkeit, je nach Tätigkeitsbranche durch Linksysteme (Hypertextualität) mit geringen Aufwand Kontakte zu knüpfen. Für die Akquisition schreibt T.I.P. potenzielle Kunden an, um diese für geschäftlichen Beziehungen zu gewinnen. Aus ca. 200 Kontaktversuche entstehen 20 Angebote und daraus 4 tatsächliche Verträgen, somit erweist es sich als ein relativ zeitaufwändiges Verfahren. Dieses Akquisitionsverfahren ist für T.I.P. jedoch wichtig und notwendig.

→ Durch ihre Strukturierung und die Kategorisierung nach Berufsbranche ist diese Plattform geeignet für eine BtoB-Aktivität. Beruflich oder privat treffen sich Mitglieder Sozialer Netzwerke gerne auf der Basis gemeinsamer Interessen oder Werte. *Daher ist es entscheidend zu wissen, inwiefern sowohl eine aktive als auch eine passive Akquisitionsstrategie mit dem Motto „gemeinsame Werte“ durchgeführt werden kann.*

Die Herausforderung eines Kommunikationsinstruments ist seine optimale Anwendung. Für die Optimierung dieses Instrumentes ist erforderlich, sich durch gemeinsame Interessen und Werte bemerkbar zu machen und so auf das Geschehen subtil zu reagieren.

#### **\*Ausschreibung**

Das Ausschreibungsverfahren<sup>139</sup> bildet ca. 10 % der Akquisitionsstrategie bei T.I.P. Die Verträge werden immer noch gelegentlich und fallweise übernommen. Die Ausschreibung ist ein komplexes Verfahren und bietet als Akquisitionsstrategie mehrere Besonderheiten. Aufgrund ihrer Besonderheiten und für ein besseres Verständnis ist es angebracht, hierbei das Bewerberfeld<sup>140</sup> ausführlicher zu erläutern: „Öffentliche Ausschreibungen dienen dazu, aus

---

<sup>139</sup> Birgel (1994: 9) unterscheidet drei Verfahren der Ausschreibung: die öffentliche Ausschreibung, die beschränkte Ausschreibung (bei den beiden Formen handelt es sich um recht formstrenge Beschaffungsverfahren) und die freihändige Vergabe, die im Vergleich dazu formlos sei.

<sup>140</sup> Es gibt keine konkrete Definition, wer öffentlicher Auftraggeber ist. Im Wesentlichen sind es die Stellen, die man auf Bundes-, Landes- oder Kommunalebene mit *Behörden, Ämter* und *Anstalten* bezeichnet. Einbezogen werden z. B. auch die von Gemeinden als wirtschaftliche Unternehmen unterhaltenen Eigenbetriebe, solange sie keine eigene Rechtsform haben (Birgel 1994: 4).

Der Begriff des Auftrags ist in den preisrechtlichen Bestimmungen nicht definiert. Es sind in der Regel alle Geschäfte eines öffentlichen Auftraggebers, bei denen im Normalfall eine Leistung gegen Geld ausgetauscht wird,

einem breiten Bewerberfeld den bestmöglichen Leistungserbringer für einen bestimmten Auftrag zu ermitteln. Der Weg einer solchen Ausschreibung führt vom Initiator - dem ausschreibenden Unternehmen beziehungsweise Institution - über die Veröffentlichung in speziellen Medien - Ausschreibungsblättern und Portalen - zum potenziellen Auftragnehmer. Dieser muss sich aktiv bewerben - in der Regel mittels Angebotsabgabe zu den Rahmenbedingungen, die die Ausschreibungsunterlagen vorgeben.“ (UBK: Unternehmensberatung Kühn)<sup>141</sup> Um das Teilnehmerfeld bei einer Öffentlichen Ausschreibung einzugrenzen und zu qualifizieren, stehe vor der konkreten Angebotsabgabe meist noch ein Teilnahmeantrag. Häufig müssen in diesem Schritt auch vom Auftraggeber speziell eingerichtete Formulare ausgefüllt werden – hierbei solle man sich ganz genau an die Vorgaben halten, um nicht wegen formeller Fehler von der Öffentlichen Ausschreibung ausgeschlossen zu werden. In den meisten Öffentlichen Ausschreibungen ist es möglich, dem Auftraggeber Nachfragen zu stellen. Da die Ausschreibungsunterlagen in vielen Fällen nicht bis ins kleinste Detail jede Frage beantworten können, muss das ausschreibende Unternehmen jede Antwort auf eine Nachfrage öffentlich machen – und somit allen Mitbewerbern zur Verfügung stellen (UBK: Unternehmensberatung Kühn).<sup>142</sup>

Birgel (1994: 3) gibt eine weitere Erklärung über die besonderen Bestimmungen dieses Verfahrens: „Die Vergabe öffentlicher Aufträge wird durch das *Haushaltrecht* des Bundes, der Länder und der Kommunen mitbestimmt, das seinerseits vom Grundsatz der Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit geprägt ist. Im Mittelpunkt des Haushaltsrechts steht der Haushaltsplan. Zur Erfüllung der haushaltsrechtlichen Verpflichtungen sind Beschaffungsvorschriften für Lieferung und Leistungen erlassen worden, die insbesondere dem Wettbewerbsprinzip entsprechen und einer effizienten Verwendung der finanziellen Mittel dienen sollen“<sup>143</sup>.

---

insbesondere Kauf-, Miet-, Werk-, Werklieferungs- und sonstige Dienstleistungsverträge. Ohne, dass es näher festgelegt ist, werden Tauschverträge ebenfalls als Aufträge angesehen (Birgel 1994: 5).

Um die Übernahme öffentlicher Aufträge kann sich jeder bewerben, der sich gewerbsmäßig mit der Herstellung oder dem Verkauf von Waren oder der Durchführung der ausgeschriebenen Dienstleistung befasst. Bereits aufgrund des Gebotes zur sparsamen Verwaltung der Haushaltsmittel sind grundsätzlich keine Einschränkungen hinsichtlich der Person des Auftragnehmers oder anderer Sachkriterien, z.B. Sitz des Unternehmens, erlaubt. Jede Einschränkung begrenzt den Markt und beschränkt damit den Wettbewerb (Birgel 1994: 6).

<sup>141</sup> UBK (Unternehmensberatung Kühn): Öffentliche Ausschreibung [Online-Dokument] letzter Aufruf 25-08-2016

<sup>142</sup> UBK (Unternehmensberatung Kühn): Öffentliche Ausschreibung [Online-Dokument] letzter Aufruf 25-08-2016

<sup>143</sup> „Das Haushaltsrecht ist die Gesamtheit der Rechtssätze über die Finanzwirtschaft der Träger öffentlicher Verwaltung (Bund, Länder, Gemeinden, Gemeindeverbände sowie der sonstigen Personen des öffentlichen Rechts). Es umfasst Vorschriften über Aufstellung, Bewilligung und Vollzug des Haushaltsplans, der Rechnungslegung, Prüfung der Haushaltswirtschaft und Entlassung.“ (Birgel, 1994:44).

→ Die Öffentliche Ausschreibung verläuft mithin nach vordefinierten und strikten Regeln und mit rechtskonformem und effizientem Verfahren.

Die Relevanz dieses Verfahren für ein Unternehmen ergibt sich, wie Birgel (1994: 5) erwähnt, aus einer Abwägung der spezifischen Vor- und Nachteile solcher Aufträge. Für die Analyse dieser Akquisitionsstrategie erweist sich die Intensität der Beteiligung an diesem Verfahren als relevant. Birgel (1994: 5) nennt drei Möglichkeiten, für die Beteiligung an öffentlichen Aufträgen: **1.** Das Unternehmen übernimmt öffentliche Aufträge nur fallweise, um eine bessere Auslastung vorhandener Personal- und/oder Maschinenkapazitäten zu ermöglichen **2.** Das Unternehmen zielt darauf ab, in Form einer zusätzlichen Produktlinie einen weiteren Geschäftszweig aufzubauen bzw. zu betreiben **3.** Das Unternehmen richtet sein Leistungsangebot völlig auf den öffentlichen Auftraggeber aus (Birgel 1994:5). Eine weitere Möglichkeit kann ergänzt werden: **4.** Das Unternehmen übernimmt hauptsächlich öffentliche Aufträge und versucht nebenbei (selbst wenn schwach ist) die Kundschaft direkt zu akquirieren. Da es bei diesem Verfahren prinzipiell darum geht, einen freien Wettbewerb und eine korrekte Preisbildung und Kostenminimierung zu schaffen, bleibt dieses Verfahren weiterhin eine gute Akquisitionsstrategie für T.I.P. Eine Strategie der Betreuung wäre relevant, wenn es einen *regelmäßigen Kaufakt* (vom gleichen Unternehmen mehr als einmal) gibt. *Diesbezüglich gilt es sich zu fragen, inwiefern eine Betreuungsstrategie überhaupt die Akquisition von Kunden durch Ausschreibung beeinflussen kann.* Für solche begrenzten und freihändigen Ausschreibungen könnte die Pflege der Beziehung hilfreich sein.

### **\*Public Relations**

Hier werden Kommunikationsinstrumente zusammengestellt, die dabei helfen, T.I.P. bekannt zu machen und ein vertrautes Klima zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt zu bewahren bzw. zu schaffen.

#### **- Facebook**

Facebook (Abb.13) dient für T.I.P. dazu, über aktuelle Projekte zu berichten. Aufgrund von Zeitmangel und Mangel an verfügbarem Personal war schwierig, die Seite regelmäßig zu aktualisieren, um das Interesse potentieller Kunden hoch zu halten.

Abb. 14 Facebook-account von T.I.P.

The image shows a screenshot of the Facebook profile for T.I.P. BIEHL & PARTNER. The profile picture is a yellow logo with two stylized faces. The name 'T.I.P. BIEHL & PARTNER' and the handle '@TIP.Marktforschung' are visible. The navigation menu on the left includes 'Startseite', 'Info', 'Bewertungen', 'Fotos', 'Beiträge', and 'Community'. A green button 'Eine Seite erstellen' is at the bottom of the menu. The main content area shows two posts. The top post, dated August 7th, features a yellow background with the text 'transparent Inspirierend Produktiv' and a message: 'Es ist jetzt noch einfacher, T.I.P. BIEHL & PARTNER eine Nachricht zu senden.' The bottom post, dated July 17th, is a text-based announcement about a survey by STATEC regarding Luxembourg travel habits in 2016, including a link to the results and a summary of findings in French.

Quelle: Facebook-Seite von T.I.P..<sup>144</sup>

→ Da Facebook ein PR- und nicht ein Werbeinstrument ist, ist die Berechnung seiner Wirkung bei der Kundekquisition nicht relevant. Nichtsdestotrotz ist Facebook ein effizientes Instrument mit geringen Kosten. Als Kommunikationsinstrument spielt Facebook eine bedeutende Rolle für jedes Unternehmen:

<sup>144</sup> Facebook-Seite von T.I.P. Letzter Aufruf: 09-08-2017

- 1-Die Nutzerzahl: Im Jahr 2016 war die Zahl der Nutzer etwas höher als 1,5 Milliarden (davon 323 Millionen in Europa und etwa 27 Millionen in Deutschland)<sup>145</sup>. Diese Zahl spricht für sich selbst, was die Personen angeht, die durch Facebook erreichbar sein können. Dazu kommt noch, dass in jedem Unternehmen die meisten Angestellten auch privat auf Facebook unterwegs sind. In Sozialen Netzwerken sind die Nutzer untereinander durch gemeinsame Aktivitäten und Interessen verbunden. *Es ist hier von Bedeutung herauszufinden, wie T.I.P. von dieser Zahl profitieren bzw. durch die Veröffentlichung von Posts ein bestehendes Interesse ansprechen kann.*
- 2-Eine interaktive Plattform: Eine der Besonderheiten bei der Entwicklung von Web 2.0 zu Web Semantic ist die Möglichkeit der Produktion von Content durch jeden Teilnehmer. Die Interaktivität und die Selbstgestaltungsmöglichkeit der Teilnehmer sind wichtige Faktoren, die den Zeitaufwand von T.I.P. in Bezug auf die Plattform mindern können. *Entscheidend ist hierbei herauszufinden, inwiefern eine Plattform geschaffen wird, die sich jeder durch seinen Beitrag aneignen kann.*
- 3-Virale Wirkung: Facebook gehört zu den wichtigsten Instrumenten des viralen Marketings. Es ist auch bekannt, dass Mundpropaganda eine effiziente und hochwirksame Strategie ist. *Diesbezüglich ist es von Bedeutung, sich zu fragen, wie sich durch eine regelmäßige Aktualisierung und geschickte Themenauswahl das Interesse am Unternehmen aufrechterhalten bzw. wecken lässt und wie sein Bekanntheitsgrad durch das Schneeball-System erhöht werden kann.*

Um die oben genannten Möglichkeiten zu nutzen, die Facebook anbietet, wäre es z.B. denkbar, einen Trend auf die Plattform zu bringen, etwa mit der Formulierung: „Weißt du dass,...“. Mit einem Abstand von einer Woche (um Zeit für die Betreuung der verschiedenen Meldungen zu ermöglichen), werden Sätze von T.I.P. veröffentlicht, die immer mit „weiß du dass,...“ beginnen würden. Diese Sätze würden kuriose Statistiken formulieren, um einerseits Aufmerksamkeit zu erwecken und zu Beteiligung zu motivieren sowie andererseits eine Verbindung mit der Tätigkeit von T.I.P. herzustellen. Je mehr dies weitergeleitet und kommentiert wird, desto mehr wird sich T.I.P. bekannt machen.

---

<sup>145</sup> Allfacebook.de: Social Media für Unternehmen, <http://allfacebook.de/toll/facebook-nutzerzahlen-2016> , 14-02-2017, 14:35

## - Publikation

Die Publikationen (Abb. 14) bei T.I.P. lassen sich in Form von Textproduktion in Fachbüchern und in der Presse feststellen. Bis jetzt publizierte T.I.P. 4-mal in Fachbüchern<sup>146</sup> über bestimmte Verfahrensmethoden und Themen, die mit der Tätigkeit bzw. Tätigkeitsbereichen des Unternehmens zu tun haben. Das Ziel ist, das Fachpublikum in der Branche sowie Wissenschaftler und Studierenden anzusprechen. Was die Presse angeht, produziert T.I.P. Texte in Form von Berichten und/oder Interviews sowohl in Tageszeitungen (in Luxemburg und Deutschland) als auch in Fachzeitschriften (Deutschland). Aus eigener Initiative wird die Presse kontaktiert und gefragt, ob Interesse bestehen könnte, über bestimmte Themen zu veröffentlichen. Es geht um Interviews, um schon vorformulierte oder um zusammen mit der Presse verfasste Texte. Die Themen reichen von Marktforschung zu Berichten über durchgeführte Projekte, die für die Stadt Trier eine Relevanz hatten. Mit diesem Kommunikationsinstrument wird darauf abgezielt, die Kompetenz von T.I.P. zu zeigen und sich beim breiten Publikum bekannt zu machen.

Abb. 15: Das letzte veröffentlichte Buch, herausgegeben von Bernd Eisenstein (06-2017): „Marktforschung für Destinationen“<sup>147</sup>.



Quelle: T.I.P.

---

<sup>146</sup> Bert Hallerbach, Eberhard Biehl (2013): Offene Befragungsformen – Neue Impulse für Gästebefragungen in touristischen Zielgebieten am Beispiel eines Pilotprojektes in der Stadt Trier, Seite 153-163 in Heinz-Dieter Quack, Kristiane Klemm Hrsg. (2013): Kulturtourismus zu Beginn des 21. Jahrhunderts, *Festschrift für Albrecht Steinecke*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München.

<sup>147</sup> Bernd Eisenstein (06-2017): „Marktforschung für Destinationen“ für Fachkräfte und Entscheider aus Tourismuspolitik, Destinations- und Regionalmanagement sowie Studierende entsprechender Fachgebiete. mit verschiedenen Beiträgen von erfahrenen Autorinnen und Autoren unter anderen Dr. Bert Hallerbach und Eberhard Biehl mit dem Beitrag „Methodische Überlegungen zur Durchführung von Gruppendiskussionen in der Tourismusforschung“ Seite 333, Erich Schmidt Verlag. ESV: <https://www.esv.info/978-3-503-17444-7>, Letzter Aufruf 10-08-2017.

→ Die Publikation (sei es in der Zeitung oder im Buch) spricht bestimmte fachliche Zielgruppen an und versucht die Kompetenz des Unternehmens zu zeigen. Die Veröffentlichung auf einer Onlineplattform mit multimediale, multimodale, interaktive, hypertextualer Ausrichtung bietet jedoch breitere Möglichkeiten und gibt dem Inhalt mehr Bedeutungs- und Überzeugungskraft.

*Es ist somit an dieser Stelle von Bedeutung, sich zu fragen, wie einerseits Aufmerksamkeit auf die Publikation gelenkt werden kann und inwiefern andererseits der Inhalt in eine Onlineplattform einbezogen werden soll.*

Es könnte von Vorteil sein, die drei Plattformen (Webseiten, Facebook und Xing) zu vernetzen und/oder durch Verlinkung, Zusammenfassungen und Textteile, auf einigen Veröffentlichungen miteinander zu beziehen.

Zu den unterschiedlichen Kommunikationsinstrumenten versucht T.I.P. mit einem Networking<sup>148</sup>, Kontakte zu knüpfen.

### **\*Flyer**

Die Flyer werden mit konkreten Produkten bzw. Angeboten entwickelt, wie z.B. Kundenzufriedenheitsbefragungen, um deren Bedeutung darzustellen bzw. zu erläutern und zum Vertragsabschluss zu motivieren. Die Flyer dienen auch dazu, Informationen über das Institut zu verbreiten in der Hoffnung, zu einer Zusammenarbeit zu kommen.

Die Flyer werden per Post gesendet oder bei Ausstellungen verteilt. Bis heute führte diese Werbeaktion nicht zu einem konkreten Vertragsabschluss und war zudem wegen des Verteilungssystems mit hohen Kosten verbunden.

→ Unabhängig von der geringen Wirkung bei T.I.P. ist der Flyer aus mehreren Gründen ein wirkungsvolles Kommunikationsinstrument:

- Die Gestaltung, die Form und die Struktur des Flyers können zu einer prägnanten und effizienten Kommunikationsform beitragen. Er ist meist nur zweiseitig, handlich und ohne Einschränkung transportabel. So ist die Vermittlung der Botschaft an jeden und überall möglich und die Gedächtniswirkung einfacher zu realisieren.
- Ein traditionell erfolgreiches Informationsmittel: Flugblätter (im engeren Sinn) sind in ihrer Funktion dem heutigen Flyer sehr ähnlich und gelten in gewisser Hinsicht als sein Vorläufer. Schon zur Zeit des Aufkommens der Drucktechnik diente das Flugblatt dazu, mit dem Volk in seinen unterschiedlichen Komponenten zu kommunizieren, es zu

---

<sup>148</sup> T.I.P. ist Mitglied in verschiedenen Verbänden, besucht freiwillig unterschiedliche Messen, Tagungen und Fachvorträge und nimmt an zahlreichen Veranstaltungen teil.

unterhalten und zu informieren. Unabhängig vom Werbezweck ist eine starke Informationsfunktion bis heute mit dem Flyer zu verknüpfen.

- Ein zeit- und grenzüberschreitendes Kommunikationsinstrument: Vom Flugblatt bis zum heutigen Flyer weckt dieses Instrument unabhängig von Alter, Geschlecht, sozialer Schicht und Herkunft immer noch eine gleich starke Neugier. Es ist ein Kommunikationsinstrument für jeden Prospekt- bzw. Kundentypus.

*Hierbei ist die entscheidende Frage, wie der Flyer optimal gestaltet und angewendet werden kann, um eine effiziente Werbewirkung zu erzielen.*

### **\*Anbieterverzeichnis**

Das Anbieterverzeichnis ist im Allgemeinen eine Art Kompendium für die Akteure einer Berufsbranche. Das Anbieterverzeichnis gibt eine bundesweite Marktübersicht von verschiedenen Anbietern in der Branche. T.I.P. ist im BVM Handbuch (Abb.15) eingetragen. BVM oder Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher ist ein Handbuch der Institute und Dienstleister im Bereich der Marktforschung. Es ist sowohl online<sup>149</sup> als auch in ausgedruckter Form<sup>150</sup> zu finden. BVM bietet einen Überblick über alle relevanten Branchenanbieter und enthält Informationen zu Forschungsschwerpunkten, Methoden und Branchen-Spezialisierungen. Es besteht aus sieben Registern (Forschungsinstitute, Feld-Dienstleister, Berater, Studios, sonstige Anbieter, Firmenindex und Leistung/Branchen), die in zwei Teile gegliedert werden können.

*Im ersten Teil* (Forschungsinstitute, Feld-Dienstleister, Berater, Studios, sonstige Anbieter) sind die Firmeninformationen und Leistungsangebote von Instituten und anderen Dienstleitern der Marktforschungsbranche zu finden. *Der zweite Teil* (Firmenindex und Leistung/Branchen) gibt einen Überblick über wichtige Aspekte der Marktforschungswelt:

Jedes Unternehmen hat die Möglichkeit, mit dem *Firmendaten* alle relevanten Firmeninformationen über sich zu geben. Mit dem *Leistungsprofil* und dessen drei Rubriken (Markt- und Sozialforschung, Erhebungs- und Auswertungsmethoden, Branchen und Märkte) versuchen die Unternehmen ihre Leistungsangeboten zu erläutern.

Der Berufsverband ist ein Expertennetzwerk mit 1600 Mitgliedern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz<sup>151</sup>.

---

<sup>149</sup> <http://marktforschungsanbieter.de/> letzter Aufruf 12.11.2016.

<sup>150</sup> Marktforschung 2015/2016

<sup>151</sup> BVM Handbuch 2015/2016 (Zum Inhalt)

Abb. 16 Anbieterverzeichnis für das Jahr 2016/2017



Quelle: T.I.P.

➔ Das Anbieterverzeichnis enthält wichtige Anbieterinformationen, die für die Kunden und Entscheidungsträger der Marktforschungsbranchen eine bedeutende Informationsquelle sein können. Es handelt sich allerdings um eine „passive“ Strategie. Denn es besteht hierbei keine Möglichkeit, das Unternehmen und seine Projekte, Leistungen bzw. Produkte ausführlich darzustellen. Jedoch bleibt der Eintrag im Anbieterverzeichnis für die Tätigkeit von T.I.P. relevant und von strategischer Bedeutung. *Da die Anmeldung mit relativ hohen Kosten verbunden ist, ist es hierbei von Bedeutung sich zu fragen, inwiefern der Inhalt optimiert werden kann, um von passiver Akquisition aktiver Akquisition zu kommen.*

### **\*Werbegeschenk**

Das Bürogeschenk bei T.I.P. besteht ausschließlich aus Weihnachtskalendern im CD-Format und dient zur Betreuung der bestehenden Kunden und der Kunden, die schon mit T.I.P. in Kontakt waren, sowie zum Kontaktaufbau mit Neukunden. Es hat zudem einen praktischen Nutzen, nämlich bei der Aktualisierung der Kundendaten zu helfen. *Dieser Werbeartikel kommt gut bei den Kunden an. Somit ist es von Bedeutung herauszufinden, inwiefern dieses Instrument sowohl als Betreuungs- als auch Akquisitionsinstrument verstärkt genutzt werden kann.*

### **\*Sponsoring**

T.I.P. zählt zu den Sponsoren bei Rad am Ring<sup>152</sup>. Sie sind aus finanziellen Gründen jedoch nur online zu sehen (Abb.16). Rad am Ring ist ein Radsportwochenende mit einem 24-Stunden-Rennen Rennrad-, Mountainbike- und eBikefahrer auf dem Nürburgring. Rad am Ring ist eine Tag-und-Nacht-Veranstaltung, die jedes Jahr rund 25000 Menschen versammelt und bei den Teilnehmern eine Zufriedenheitsquote 94,7%<sup>153</sup> erreicht. Das Publikum, das aus Besuchern, Teilnehmern, Teammitgliedern und Vereinen besteht, bietet für jegliche Kommunikationsmaßnahme eine wichtige Plattform für Kontakte mit unterschiedlichen Organisationen und potenziellen Entscheidungsträgern. Mit seinen eingeschränkten finanziellen Mitteln weiß T.I.P. die Bedeutung dieser Plattform zu nutzen. Selbst wenn sie nicht als Teilnehmer oder als Sponsoren physisch bei der Veranstaltung präsent sind, registriert die Webstatistik der Seitenaufrufe eine Steigerung von 3.476.051 auf 4.516.063 für den Zeitraum von 2014-2016. Das Sponsoring von Rad am Ring erweist sich somit als Kommunikationsmaßnahme mit starker Reichweite.

---

<sup>152</sup> <https://www.radamring.de/de/> 17.11.2016 18:20.

<sup>153</sup> <https://www.radamring.de/de/start-24h-rennrad> 17.11.2016 18:23.

Abb. 17: Das Logo von T.I.P. auf der Seite von Rad am Ring als Sponsor

The screenshot shows the website 'rad am ring' with a header featuring the 'rad am ring GROFA' logo and a background image of cyclists. Below the header, there are navigation tabs for 'SPECIALS' and 'RESULTS'. The main content area is divided into several sections:

- STARTERLIST RESULTS**: Contains contact information for 'Rad&Run am Ring GbR' and 'AVV am Ring GbR', including addresses, phone numbers, and email addresses.
- NEWSLETTER SUBSCRIPTION**: A section for subscribing to the newsletter.
- TO RESULTS**: A section with various sponsor logos including 'GROFA', 'K-EDGE', 'Bilsteiner 00', 'eventwerkstatt', and 'REWE'.
- Design**: Information about the website's design, including the name 'RUR2011' and the website 'www.rur.de'.
- Legal notices**: A section with legal disclaimers and terms of use.

At the bottom of the page, there is a grid of sponsor logos including 'GROFA', 'BILSTEIN', 'K-EDGE', 'BELL', 'LOOK', 'ERFONTE', 'SMAU', 'P', 'Bilsteiner 00', 'eventwerkstatt', 'biko', 'TOUW', 'SKODA', 'GURU', 'RPR', 'sehr gut', 'LOTTO', 'LUCI', 'REWE', and others.

Quelle: Letzter Aufruf 20.10.2017, 19:05

Die strategische Orientierung der Kommunikationspolitik war der Kernpunkt der Analyse der Kommunikationsinstrumente von T.I.P. Einige Vorschläge für die Verbesserung des Ansatzes bei einzelnen Instrumenten wurden gemacht. Sie bezogen sich nur auf die taktische Planung der Kommunikation von T.I.P. Es ist jedoch möglich, für die Optimierung der Wirkungskraft den Ansatz einiger Kommunikationsinstrumente zu koordinieren mit der A4-Strategie.

#### **6.4.2.2 Die Durchführung der A4-Strategie**

##### Die Festlegung der Mission

Das Ziel bei der Einführung des Konzeptes im betrieblichen Raum ist es herauszufinden, inwiefern der theoretische Teil sich in der Praxis bestätigt. Bei den ersten Treffen wurde das Konzept präsentiert und die Zielvorgabe des Konzeptes erläutert. Die Informationen für die *Präsentation des Unternehmens* wurden bereitgestellt. Sie gliedern sich wie folgt: *Geschichte* (Zeitpunkt und Umstände der Unternehmensgründung und dessen Entwicklung), *Vision & Mission* (Unternehmenspolitik), *Organigramm & Interaktion* (Unternehmensstrukturen und deren Interaktionen), *Dienstleistung/Produkt* (Aufgabe des Unternehmens), *die Unternehmensressourcen* (die finanzielle und menschliche Ressourcen, Arbeitsmaterial und Technologie). Die einzigen Gesprächspartner bei der gesamten Durchführung waren die zwei Geschäftsführer Herr Biehl und Dr. Hallerbach. Denn es geht einerseits um eine taktische und integrierte Kommunikationspolitik, die unter ihrer direkten Federführung stehen. Andererseits geht es um Veränderungsmaßnahmen mit vertraulichen Daten.

In der Regel ist die Reaktion auf Politik- und Strukturänderungen bei kleinen Unternehmen oder Familienunternehmen stärker und deren Umsetzung somit schwieriger als in großen Kapitalgesellschaften. Dies trifft jedoch bei T.I.P. nicht zu, weil sie für jegliche Vorschläge völlig offen waren und die Durchführung reibungslos gelaufen ist.

##### Die Präsentation und Erläuterung der verschiedenen Etappen

Die verschiedenen Prozesse der A4-Strategie wurden in Form eines Vortrages ausführlich erläutert. Die A4-Strategie besteht aus 4 Hauptteilen (Verfahren): *Die Zielmarkterfassung*, *die Konzeption der Strategie*, *die Akquisition* und *die Betreuung*. Es war an diesem Punkt notwendig, die Bedeutung jedes Verfahrens verständlich zu machen, um die Durchführung optimal zu ermöglichen. Wir sind nach der in der A4-Strategie vorgesehenen Chronologie vorgegangen. Die Zielmarkterfassung ist in mehrere Komponenten aufgegliedert (*die Situationsanalyse*, *die Identitätsermittlung* und *die Persönlichkeitsermittlung*), die wiederum

aus unterschiedlichen Unterpunkten bestehen. Somit nahm dieser Teil viel Zeit in Anspruch und erforderte mehrere Treffen. Die Entwicklung der Akquisitions- und Betreuungsstrategie benötigte für die Umsetzung im Unternehmen zwei Sitzungen und das Ergebnis erfolgte in Form einer Präsentation.

#### Definition der Erhebungsinstrumente

Für die Datenerhebung im Rahmen der A4-Strategie ist vorgesehen, sowohl mit der qualitativen als auch mit der quantitativen Methode vorzugehen. Dies war auch der Fall im praktischen Teil. Die Erfassung der benötigten Informationen bis zur *Identitätsermittlung* wurde mittels der qualitativen Methode gemeinsam mit den zwei Geschäftsführern durchgeführt (teilweise mit den beiden oder abwechselnd mit Herrn Biehl oder Herrn Hallerbach). Für die *Identitätsermittlung* und die *Persönlichkeitsermittlung* bin ich (wie es in der Theorie vorgesehen war) mit der quantitativen Methode (Umfrage) vorgegangen.

#### Die Festlegung der verschiedenen Beobachtungsfaktoren und Einflussfaktoren

Bei der Datenanalyse geht es darum, die verschiedenen Beobachtungs- und Einflussfaktoren zu ermitteln. Mehrere Treffen, Emails und Telefonate wurden dafür benötigt. Für die *Identitätsermittlung* und die *Persönlichkeitsermittlung* waren wie vorgesehen jeweils die BFP-Matrix und die Durchführung einer Umfrage notwendig. Die verschiedenen Kriterien, die bei der *Persönlichkeitsermittlung* zu berücksichtigen waren, wurden teilweise zusammen festgelegt. Denn mit der A4-Strategie sind die verschiedenen Beobachtungsfaktoren schon definiert. Aber sie lassen sich situativ gut anpassen<sup>154</sup>. Die Informationen für die externe Analyse waren nicht signifikant genug, da nicht ausreichend Informationen über die Konkurrenz und Dritte vorhanden waren. Die A4-Strategie gibt vor, für die Ermittlung der *Identität* nach der Matrix (*Betrag – Frequenz – Periode*) vorzugehen. Hier stellte T.I.P eine Besonderheit dar, die für die Analyse zu berücksichtigen werden sollte. Es ist typisch, dass die BtoB-Aktivitäten meistens durch einen vergleichsweise kleinen Kundenkreis gekennzeichnet sind. Da T.I.P eine kleine Kundenzahl hat, sollte sich bei der Untergruppierung nach der BFP-Matrize eine Anpassung vorgenommen werden<sup>155</sup>. Somit erwies sich diese Besonderheit nicht als Hindernis. Denn das Ziel der A4-Strategie ist eben – selbst mit kleiner Kundenzahl – die

---

<sup>154</sup> Selbst Unternehmen mit derselben Rechtsform und Aktivität in der gleichen Unternehmensbranche weisen unterschiedliche Strukturen auf, die mit der Zusammensetzung von interner Politik, Führungsstil, RH-Management und Persönlichkeit der Führungsebene zu begründen sind.

<sup>155</sup> Diese Anpassungsmöglichkeit ist in der A4-Strategie vorgesehen und wurde im Punkt A - *Identitätsermittlung* durch eine BFP-Matrize angesprochen. Die Situation bietet dann die Möglichkeit, die Alternative zu präsentieren.

Konstanz des Einkaufsverhaltens eigener Kunden zu sichern bzw. zu verfestigen, während der Kundenkreis auf solider Basis erweitert werden soll. Ich habe dann zuerst eine Gruppe ermittelt, die den höchsten Umsatz<sup>156</sup> (**B** der Matrize) einbringt und zugleich eine Regelmäßigkeit im „Einkauf“ vorweist. Mit der Festlegung der Grenze ergab die Medianabrechnung und Mittelwertabrechnung kein signifikantes Ergebnis und war unterschiedlich je nach Jahr. Da die Frequenz schon eine homogene Gruppe bildete, so habe ich die Grenze von B über einen Zeitraum von drei Jahren für jedes Jahr eine Stufe höher als die der Frequenz angesetzt (1.17%, 1.12% und 1.34%). Die Unternehmen, die aufgrund ihrer niedrigen Beiträge nicht zu B gehörten, aber eine Einkaufskonstanz aufwiesen, die über dem Durchschnitt lag, wurden aufgenommen<sup>157</sup>. Für welchen Zeitraum diese Regelmäßigkeit zu ermitteln war, war auch entscheidend aufgrund der Besonderheit der Dienstleistungen bei T.I.P. Man könnte die Dienstleistung eines Marktforschungsinstituts z.B. mindestens einmal im Jahr, aber auch alle zwei oder drei Jahre in Anspruch nehmen, je nach Bedarf. Somit war es besser, die Regelmäßigkeit (**F** der Matrize) auf der Basis der beiden letzten dreijährigen Zeiträume zu ermitteln. Es war dann entscheidend herauszufinden, wer mindestens zwei Mal im ersten dreijährigen Zeitraum oder mindestens einmal pro Zeitraum als Kunde vorkam und zugleich der Gruppe angehörte, die am meisten Umsatz einbrachte<sup>158</sup>. Erst nach dieser Zuordnung wurde auf diese Gruppe das „P“ der Matrize (Periode) ermittelt. Das Ziel war herauszufinden, wann diese Gruppe für den Abschluss des Vertrages Kontakt aufgenommen hat. Die Periode wurde in die vier Jahreszeiten (Winter – Frühling – Summer – Herbst) unterteilt. Aus dem Kundenstamm mit 49 Unternehmen hat sich eine BFP-Gruppe aus 37 Unternehmen gebildet. Damit war die *Identitätsermittlung* abgeschlossen. Für die *Persönlichkeitsermittlung* bei BtoB ist es wichtig, die verschiedene Punkte/Elemente der Umfrage (Tab. 5) auszusortieren bzw. festzulegen. Man berücksichtigt dabei einerseits seine eigene Aktivität und andererseits die Informationen, die vorhanden sind. So wurden in Abstimmung mit Herrn Hallerbach und Herrn Biehl folgende Elemente berücksichtigt:

- Unternehmensart (BtoB/BtoC)
- Unternehmensgröße (Kleiner Betrieb/Mittlerer Betrieb/Großbetrieb)

---

<sup>156</sup> Der Umsatz war in Prozent

<sup>157</sup> Es war eben wichtig, nicht nur nach der Höhe des Umsatzes zu beurteilen, sondern nach der Treue des Kunden. Ein treuer Kunde mit kleinem Betrag ist genau wichtig wie ein treuer Kunde mit höherem Betrag.

<sup>158</sup> Hier ist wichtig anzumerken, dass durch die Betreuungsmaßnahme der A4-Strategie letzten Endes keiner Kunde vernachlässigt bzw. vergessen wird. Denn ein wichtiger Punkt der A4-Strategie ist es anzunehmen, dass kein Kunde für immer Kunde ist, sondern vor seiner nächsten Entscheidung erneuert akquiriert werden muss. Die Kunst dabei ist somit die Antizipation. Diese Kategorisierung hier ist entscheidend für die Optimierung der Akquisitionsstrategie.

- Rechtsform (AG/GmbH/Verein/Behörde/)
- Unternehmensalter
- Entscheidungsprozess (flach/vertikal)
- Unternehmensaktivität und -branche (Produktion/Handel/Dienstleistung/Öffentliche Organisation)

Die 37 Unternehmen wurden anhand dieser 5 Kategorien analysiert. Damit wurde die *Persönlichkeitsermittlung* abgeschlossen. So präsentieren sich die verschiedenen Daten für die *Persönlichkeitsermittlung*<sup>159</sup>:

Tab. 10 Übersicht der statistischen Untersuchung mit den 5 Kategorien

Statistiken						
		Unternehmensart	Unternehmensgröße	Rechtsform	Entscheidungsprozess	Unternehmensaktivität und -branche
N	Gültig	37	37	37	37	37
	Fehlend	0	0	0	0	0

Mit einer gesamten Stichprobe von 37 Unternehmen ergibt die Datenanalyse nach den fünf Kategorien keine fehlenden Antworten.

Tab. 11 Ergebnis des Untersuchungselements: Unternehmensart

Unternehmensart					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	BtoB	16	43,2	43,2	43,2
	BtoC	21	56,8	56,8	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

In Bezug auf die Unternehmensart lässt sich keine deutliche Kategorisierung der Kundschaft feststellen. Die Hälfte der Kundschaft übt eine BtoB-Tätigkeit aus, während die andere Hälfte eine BtoC-Tätigkeit ausübt. Somit ist dieses Ergebnis nicht signifikant, außer dass es die Hypothese einer Kategorisierung in der *Unternehmensart* ausschließt.

<sup>159</sup> Die verschiedenen Tabellen (von Tab.10 bis Tab.23) haben die gleiche Quelle: Aus eigener Untersuchung bei SPSS

Tab. 12 Ergebnis des Untersuchungselements: Unternehmensgröße

Unternehmensgröße					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	kleiner Betrieb	6	16,2	16,2	16,2
	Mittlerer Betrieb	7	18,9	18,9	35,1
	Großbetrieb	24	64,9	64,9	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

Die Unternehmensgröße zeigt, dass ungefähr 2/3 der Kundschaft Großbetriebe sind. Sich auf die Charakteristika von Großbetriebe zu beziehen, wird eine bessere Übersicht über die Eigenschaften der homogenen Gruppe ermöglichen, um daraus optimale Bedingungen für die Entwicklung der Strategie zu schaffen. Meistens sind die Stellen bei Großbetriebe mit fachlicher Belegschaft besetzt, und es ist mit einem hohen Maß an Organisation, strukturiertem Vorgehen, Professionalität und mit hohen Ansprüchen zu rechnen. Die Großbetriebe verfügen meistens über ein hohes Budget. Die Verantwortungen sind delegiert, was nicht der Fall bei KMU ist.

Bei KMU liegt mehr Arbeit und mehr Verantwortung bei der Belegschaft, daraus folgt mehr Stress<sup>160</sup> sowie engerer Sozialkontakt zwischen Kunden und Auftragnehmer (T.I.P.). Dies impliziert ein hohes Maß an sozialen Kompetenzen auf Seiten von T.I.P. Die Kommunikationskanäle in KMU sind kürzer. Sie haben meistens flache Hierarchien und sind autonomer und flexibler. Somit können jegliche Maßnahmen in KMU unbürokratisch und schneller umgesetzt und spezielle Problemlagen oder auch Interessen direkt berücksichtigt werden.

*Hierbei ist es von Bedeutung sich zu fragen, ob T.I.P. den höchsten Umsatz mit KMU oder Großbetrieben hat (mit einer Kreuztabelle)*

<sup>160</sup> Wobei der Stressfaktor bei Großbetrieben genauso hoch sein kann.

Tab. 13 Ergebnis des Untersuchungselements: Unternehmensalter

Unternehmensalter					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	von 20 bis 49 Jahre Alt	14	37,8	40,0	40,0
	von 50 bis 99 Jahre Alt	9	24,3	25,7	65,7
	100 und mehr	12	32,4	34,3	100,0
	Gesamt	35	94,6	100,0	
Fehlend	System	2	5,4		
Gesamt		37	100,0		

Die Tabelle des Unternehmensalters zeigt hier eine deutliche Tendenz, dass nämlich die gesamte Kundschaft (mit zwei fehlenden Antworten) mindestens 20 Jahre Berufserfahrung hat.

- ⇒ Man könnte daraus schließen, dass die typische Kundschaft von T.I.P. aufgrund ihrer Erfahrung die Bedeutung der Marktforschung und deren Informationsanalyse für ihre Tätigkeit besser einschätzen kann und somit gezielte Informationen für bestimmte Zwecke bei T.I.P. in Anspruch nimmt.

Tab. 14 Ergebnis des Untersuchungselements: Rechtsform

Rechtsform					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	AG	7	18,9	18,9	18,9
	GmbH	18	48,6	48,6	67,6
	Verein	5	13,5	13,5	81,1
	Behörde	7	18,9	18,9	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

Das Ergebnis der Tabelle (Rechtsform) zeigt, dass die GmbHs mit dem Dreifachen des Durchschnittes im Prozent eine deutliche Mehrheit aufweisen. Daraus kann man schließen, dass die Mehrheit der Kundschaft von T.I.P. GmbHs sind. Wie in Tabelle 12 dargestellt sind ein Drittel der Kundschaft von T.I.P. KMU. Berücksichtigt man die Tatsache, dass mehr als 90% der KMU in Deutschland GmbHs sind, könnte man daraus schließen, dass T.I.P. eine hohe Zahl an potentielle Kunden hat.

Tab. 15 Ergebnis des Untersuchungselements: Entscheidungsprozess

Entscheidungsprozess					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Flach	19	51,4	51,4	51,4
	Vertikal	18	48,6	48,6	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

Der Entscheidungsprozess zeigt ein fast gleich verteiltes Ergebnis. Dies lässt darauf schließen, dass die Entscheidungsstruktur (vertikal oder flach) der bestehenden und potenziellen Kunden keine entscheidende Rolle für die Kundenakquisition spielt. Dies ist jedoch entscheidend für die Betreuungsstrategie.

⇒ *Hier ist die Frage von Belang, inwiefern die Persönlichkeit des Ansprechpartners im Laufe der Projektdurchführung eine Rolle spielt je nachdem, ob es sich um flache oder vertikale Entscheidungsprozesse handelt.*

Tab. 16 Ergebnis des Untersuchungselements: Die Unternehmensaktivität und -branche

Unternehmensaktivität und -branche					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Produktion	7	18,9	18,9	18,9
	Handel	5	13,5	13,5	32,4
	Dienstleitung	14	37,8	37,8	70,3
	Öffentliche Organisation	11	29,7	29,7	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

In Bezug auf die Unternehmensaktivität und -branche zeigt die Tabelle kein signifikantes Ergebnis. Es gibt hierbei keine deutliche Kategorisierung der Kundschaft festzustellen. Sie sind eher fast gleich verteilt. Denn mit der Berücksichtigung der Häufigkeit in der Tabelle ist es sogar zu bemerken, dass der Unterschied bei zwei oder drei Unternehmen pro Branche liegt. Man könnte jedoch daraus schließen, dass die Aktivität und Branche für die Akquisition und Betreuung keine bedeutende Rolle spielt.

Tab. 17 Ergebnis des Untersuchungselements: Der erste Kontakt nach Jahreszeit

Der erste Kontakt nach Jahreszeit					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Winter	12	32,4	32,4	32,4
	Frühling	14	37,8	37,8	70,3
	Sommer	8	21,6	21,6	91,9
	Herbst	3	8,1	8,1	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

Es ist hier deutlich zu erkennen, dass die meisten Kontakte mit T.I.P. im Winter, Frühling und Sommer stattfanden, das heißt im Zeitraum von Ende November bis ungefähr Mitte August. Dies entspricht einem *freien Zeitraum* im Herbst (mehr oder weniger von Mitte August bis Mitte November). Daraus kann man herauslesen, dass die Phase, in der die größte Zahl an Entscheidungen getroffen wird, im *freien Zeitraum* liegt. Für die Akquisitionsstrategie ist diese Information von großer Bedeutung, denn wenn eine Werbeaktion in Kontakt mit dem Entscheider in diesem Zeitraum bei potentiellen Kunden ankommt, könnte sie eine bessere Einflusskraft haben.

Die verschiedenen Kriterien (Unternehmensart, Unternehmensgröße, Unternehmensalter, Rechtsform) werden untereinander und mit dem Umsatz korreliert, um zusätzliche Informationen sammeln zu können, die für die *Persönlichkeitsermittlung* relevant sein könnten.

### Kreuztabelle

Für die Analyse der Korrelation werden jedes Mal vier Tabellenserien <sup>161</sup> berücksichtigt:

- Die Tabelle der verarbeiteten Fällen mit den gültigen und fehlenden Fällen
- Die *Kreuztabelle*, die eine Übersicht über die Variablen und deren Frequenz in Prozent zeigt. Mit der Kreuztabelle wird die Korrelation zwischen den Variablen ermittelt, um die Analyse zu vertiefen.
- Die *Tabelle des Chi-Quadrats*, die dabei hilft herauszufinden, ob die Hypothese bestätigt wird oder nicht. Die Hypothese H0 ist widerlegt, wenn das *Chi-Quadrat* < 0,05 ist
- Die *Tabelle der symmetrischen Maße* mit den Werten von Phi und Cramer, die die Stärke der Korrelation angeben. Eine Korrelation ist stark genug wenn der Phi- und/oder CramerV-Wert > 60% ist.

<sup>161</sup> Die 4 Tabellen wiederholen sich und haben alle die gleiche Quelle: SPSS mit eigener Darstellung. Die Werte (Wert der Kreuztabelle, Chi-Quadrats, Phi & Cramer), die für die Analyse relevant sind, werden bei jeder Tabelle berücksichtigt.

Um eine Wiederholung bei den vier Tabellenserien zu vermeiden, werden sie bei jeder Analyse den gleichen Titel haben.

**H** = Hypothese

1) Unternehmensart und Unternehmensaktivitäten und –branchen

H0 = Es gibt keine Beziehung zwischen der Unternehmensart (BtoB oder BtoC) und den Unternehmensaktivitäten.

H1= Es gibt eine Beziehung zwischen der Unternehmensart (BtoB oder BtoC) und den Unternehmensaktivitäten.

Tab. 18 Kreuztabellen für die Untersuchungselemente: Unternehmensart \* Unternehmensaktivitäten und –branchen

Verarbeitete Fälle						
	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Unternehmensart * Unternehmensaktivität und - Branche	37	100,0%	0	0,0%	37	100,0%

Unternehmensart * Unternehmensaktivität und -branche Kreuztabelle							
			Unternehmensaktivität und -branche				Gesamt
			Produktion	Handel	Dienstleitung	Öffentliche Organisation	
Unternehmensart	BtoB	Anzahl	1	1	9	5	16
		% innerhalb von Unternehmensart	6,3%	6,3%	56,3%	31,3%	100,0%
	BtoC	Anzahl	6	4	5	6	21
		% innerhalb von Unternehmensart	28,6%	19,0%	23,8%	28,6%	100,0%
Gesamt		Anzahl	7	5	14	11	37
		% innerhalb von Unternehmensart	18,9%	13,5%	37,8%	29,7%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests			
	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	6,040 <sup>a</sup>	3	,110
Likelihood-Quotient	6,462	3	,091
Zusammenhang linear-mit-linear	2,795	1	,095
Anzahl der gültigen Fälle	37		

a. 5 Zellen (62,5%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 2,16.

Symmetrische Maße			
		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,404	,110
	Cramer-V	,404	,110
	Kontingenzkoeffizient	,375	,110
Anzahl der gültigen Fälle		37	

Die Untersuchung zu den verarbeiteten Fällen weist keine fehlende Antwort auf. Mit einer asymptotischen Signifikanz bei Chi-Quadrat von 0,110 ( $> 0,05$ ) und einer Korrelationsstärke (Phi, symmetrische Maße) von 40,4% ist die Hypothese  $H_0$  bestätigt, es gibt keine Korrelation zwischen der Unternehmensart und der Aktivität und Branche des Unternehmens.

## 2) Unternehmensgröße und Unternehmensaktivität und -branche

$H_0$  = Es gibt keine Korrelation zwischen der Unternehmensgröße (Kleine, Mittlere Betriebe, Großbetriebe) und der Unternehmensaktivität und -branche.

$H_1$  = Es gibt eine Beziehung zwischen der Unternehmensgröße und der Unternehmensaktivität und -branche.

Tab. 19 Kreuztabellen für die Untersuchungselemente: Unternehmensgröße \* Unternehmensaktivitäten und –branchen.

Verarbeitete Fälle						
	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Unternehmensgröße * Unternehmensaktivität und -branche	37	100,0%	0	0,0%	37	100,0%

Unternehmensgröße * Unternehmensaktivität und -branche Kreuztabelle							
			Unternehmensaktivität und -branche				Gesamt
			Produktion	Handel	Dienstleistung	Öffentliche Organisation	
Unternehmensgrößen	Kleiner Betrieb	Anzahl	0	0	5	1	6
		% innerhalb von Unternehmensgrößen	0,0%	0,0%	83,3%	16,7%	100,0%
	Mittlerer Betrieb	Anzahl	2	0	1	4	7
		% innerhalb von Unternehmensgrößen	28,6%	0,0%	14,3%	57,1%	100,0%
	Großbetrieb	Anzahl	5	5	8	6	24
		% innerhalb von Unternehmensgrößen	20,8%	20,8%	33,3%	25,0%	100,0%
Gesamt		Anzahl	7	5	14	11	37
		% innerhalb von Unternehmensgrößen	18,9%	13,5%	37,8%	29,7%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests			
	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	10,966 <sup>a</sup>	6	,089
Likelihood-Quotient	12,851	6	,045
Zusammenhang linear-mit-linear	1,496	1	,221
Anzahl der gültigen Fälle	37		

a. 10 Zellen (83,3%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,81.

Symmetrische Maße			
		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,544	,089
	Cramer-V	,385	,089
	Kontingenzkoeffizient	,478	,089
Anzahl der gültigen Fälle		37	

Die Tabelle der Korrelation zeigt keine fehlende Antwort der verarbeiteten Fälle. Die asymptotische Signifikanz bei Chi-Quadrat ergibt einen höheren Wert (0,89) als 0,05 und eine

Korrelationsstärke von 54,4%. So erweist sich die Hypothese H0 als bestätigt. Es gibt keine Korrelation bzw. Beziehung zwischen der Unternehmensgröße (Kleine, Mittlere Betriebe, Großbetriebe) und der Unternehmensaktivität und -branche.

### 3) Rechtsform und Unternehmensaktivität und -branche

H0 = Es gibt keine Beziehung zwischen der Rechtsform (GmbH, AG, Verein, Behörde) und der Unternehmensaktivität und -branche.

H1 = Es gibt eine Beziehung zwischen der Rechtsform und der Unternehmensaktivität und -branche.

Tab. 20 Kreuztabellen für die Untersuchungselemente: Rechtsform \* Unternehmensaktivitäten und –branchen

Verarbeitete Fälle						
	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Rechtsform * Unternehmensaktivität und - branche	37	100,0%	0	0,0%	37	100,0%

Chi-Quadrat-Tests			
	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	27,665 <sup>a</sup>	9	,001
Likelihood-Quotient	33,533	9	,000
Zusammenhang linear-mit-linear	3,171	1	,075
Anzahl der gültigen Fälle	37		
a. 14 Zellen (87,5%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,68.			

Symmetrische Maße			
		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,865	,001
	Cramer-V	,499	,001
	Kontingenzkoeffizient	,654	,001
Anzahl der gültigen Fälle		37	

Rechtsform * Unternehmensaktivität und -branche Kreuztabelle								
			Unternehmensaktivität und -branche				Gesamt	
			Produktion	Handel	Dienstleistung	Öffentliche Organisation		
Rechtsform	AG	Anzahl	0	3	2	2	7	
		% innerhalb von Rechtsform	0,0%	42,9%	28,6%	28,6%	100,0%	
	GmbH	Anzahl	5	2	11	0	18	
		% innerhalb von Rechtsform	27,8%	11,1%	61,1%	0,0%	100,0%	
	Verein	Anzahl	1	0	0	4	5	
		% innerhalb von Rechtsform	20,0%	0,0%	0,0%	80,0%	100,0%	
	Behörde	Anzahl	1	0	1	5	7	
		% innerhalb von Rechtsform	14,3%	0,0%	14,3%	71,4%	100,0%	
	Gesamt		Anzahl	7	5	14	11	37
			% innerhalb von Rechtsform	18,9%	13,5%	37,8%	29,7%	100,0%

Die Analyse der verarbeiteten Fälle ergibt 100% Gültigkeit bei 37 Stichproben.

Angesichts der Ergebnisse dieser Korrelationsermittlung ist die Hypothese H0 abzulehnen. Denn die asymptotische Signifikanz bei Chi-Quadrat ergibt einen Wert von 0,01 ( $0,01 < 0,05$ ) mit einer Korrelationsstärke von 86,5%. So kann man sagen, dass die Hypothese H1 bestätigt wurde. Eine starke Korrelation zwischen der Rechtsform und der Unternehmensaktivität und -branche besteht. Die Rechtsform des Unternehmens hat somit einen Einfluss auf die die Unternehmensaktivität und die Branche, in der es sich befindet.

Die Beziehung zwischen der Rechtsform und der Unternehmensaktivität und -branche zeigt, dass eine knappe Mehrheit (37,8%) der Kundschaft bei T.I.P. eine Dienstleistungstätigkeit ausübt und das sowie die Mehrzahl als GmbH organisiert ist (61%). Drei Viertel der Vereine und Behörde sind öffentliche Organisationen. Knapp 43% der AGs sind in der Handelsbranche tätig.

4) Unternehmensart und Umsatz von 2014 bis 2016

H0 = Es gibt keine Beziehung zwischen der Unternehmensart (BtoB, BtoC) und dem Umsatz von 2014 bis 2016.

H1 = Es gibt eine Beziehung zwischen der Unternehmensart (BtoB, BtoC) und dem Umsatz von 2014 bis 2016

Tab. 21 Kreuztabellen für die Untersuchungselemente: Unternehmensart \* Umsatz von 2014 bis 2016

Verarbeitete Fälle						
	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Unternehmensart * Umsatz von 2014-2016	37	100,0%	0	0,0%	37	100,0%

Kreuztabelle						
			Umsatz von 2014-2016			Gesamt
			Klein: weniger als 5%	Mittel: zwischen 5% und 10%	Hoch: mehr als 10%	
Unternehmensart	BtoB	Anzahl	7	3	6	16
		% innerhalb von Umsatz von 2014-2016	30,4%	42,9%	85,7%	43,2%
	BtoC	Anzahl	16	4	1	21
		% innerhalb von Umsatz von 2014-2016	69,6%	57,1%	14,3%	56,8%
Gesamt		Anzahl	23	7	7	37
		% innerhalb von Umsatz von 2014-2016	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

<b>Chi-Quadrat-Tests</b>			
	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	6,682 <sup>a</sup>	2	,035
Likelihood-Quotient	7,046	2	,030
Zusammenhang linear-mit-linear	6,017	1	,014
Anzahl der gültigen Fälle	37		

a. 4 Zellen (66,7%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 3,03.

<b>Symmetrische Maße</b>			
		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,425	,035
	Cramer-V	,425	,035
	Kontingenzkoeffizient	,391	,035
Anzahl der gültigen Fälle		37	

Die Analyse der verarbeiteten Fälle zeigt keine fehlende Antwort. Die Analyse der vorliegenden Daten in der Tabelle ergibt eine asymptotische Signifikanz bei Chi-Quadrat mit einem niedrigeren Wert (0,035) als 0,05, aber eine Korrelationsstärke von nur 42,5%. Damit ist Hypothese H0 widerlegt. Es gibt somit eine Beziehung zwischen der Unternehmensart (BtoB, BtoC) und dem Umsatz von 2014 bis 2016. Durch diese Korrelation kann man trotz der schwachen Korrelationsstärke erkennen, dass die höchsten Umsätze bei den BtoB (85%) und die niedrigsten bei den BtoC (69,6%) erreicht werden.

##### 5) Rechtsform und Umsatz von 2014 bis 2016

H0 = Es gibt keine Beziehung zwischen der Rechtsform (GmbH, AG, Verein, Behörde) und dem Umsatz von 2014 bis 2016.

H1 = Es gibt eine Beziehung zwischen der Rechtsform (GmbH, AG, Verein, Behörde) und dem Umsatz von 2014 bis 2016

Tab. 22 Kreuztabellen für die Untersuchungselemente: Rechtsform \* Umsatz von 2014 bis 2016

Verarbeitete Fälle						
	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Rechtsform * Umsatz von 2014-2016	37	100,0%	0	0,0%	37	100,0%

Kreuztabelle							
			Umsatz von 2014-2016			Gesamt	
			Klein: weniger als 5%	Mittel: zwischen 5% und 10%	Hoch: mehr als 10%		
Rechtsform	AG	Anzahl	3	4	0	7	
		% innerhalb des Umsatzes von 2014-2016	13,0%	57,1%	0,0%	18,9%	
	GmbH	Anzahl	10	2	6	18	
		% innerhalb des Umsatzes von 2014-2016	43,5%	28,6%	85,7%	48,6%	
	Verein	Anzahl	5	0	0	5	
		% innerhalb des Umsatzes von 2014-2016	21,7%	0,0%	0,0%	13,5%	
	Behörde	Anzahl	5	1	1	7	
		% innerhalb des Umsatzes von 2014-2016	21,7%	14,3%	14,3%	18,9%	
	Gesamt		Anzahl	23	7	7	37
			% innerhalb des Umsatzes von 2014-2016	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests			
	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	13,132 <sup>a</sup>	6	,041
Likelihood-Quotient	14,053	6	,029
Zusammenhang linear-mit-linear	1,000	1	,317
Anzahl der gültigen Fälle	37		

a. 11 Zellen (91,7%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,95.

Symmetrische Maße			
		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,596	,041
	Cramer-V	,421	,041
	Kontingenzkoeffizient	,512	,041
Anzahl der gültigen Fälle		37	

Die Analyse der Korrelationstabelle zeigt keine fehlende Antwort in der verarbeiteten Fälle. Auf der Basis der vorliegenden Daten kann man bei der asymptotischen Signifikanz bei Chi-Quadrat einen Wert von 0,041 (niedriger als 0,05) und eine Korrelationsstärke von nur 59,6% feststellen. Somit ist die Hypothese H0 widerlegt und die Hypothese H1 bestätigt. Es gibt eine Beziehung zwischen der Rechtsform (GmbH, AG, Verein, Behörde) und dem Umsatz von 2014 bis 2016. Bei der Analyse der Kreuztabelle kann man feststellen, dass T.I.P. den höchsten Umsatz mit den GmbHs (mit 85,7%) und den niedrigsten Umsatz mit den AGs hat (13%).

#### 6) *Unternehmensgröße und Umsatz von 2014 bis 2016*

H0 = Es gibt keine Beziehung zwischen der Unternehmensgröße und dem Umsatz von 2014 bis 2016

H1 = Es gibt eine Beziehung zwischen der Unternehmensgröße und dem Umsatz von 2014 bis 2016

Tab. 23 Kreuztabellen für die Untersuchungselemente: Unternehmensgröße \* Umsatz von 2014 bis 2016

Verarbeitete Fälle						
	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Unternehmensgröße * Umsatz von 2014-2016	37	100,0%	0	0,0%	37	100,0%

Kreuztabelle						
		Umsatz von 2014-2016			Gesamt	
		Klein: weniger als 5%	Mittel: zwischen 5% und 10%	Hoch: mehr als 10%		
	Anzahl	5	0	1	6	

Unternehmensgröße	kleinen Betrieb	% innerhalb des Umsatzes von 2014-2016	21,7%	0,0%	14,3%	16,2%
	Mittlerer Betrieb	Anzahl	6	0	1	7
		% innerhalb des Umsatzes von 2014-2016	26,1%	0,0%	14,3%	18,9%
	Großbetrieb	Anzahl	12	7	5	24
% innerhalb des Umsatzes von 2014-2016		52,2%	100,0%	71,4%	64,9%	
Gesamt		Anzahl	23	7	7	37
		% innerhalb von Umsatz von 2014-2016	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests			
	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	5,562 <sup>a</sup>	4	,234
Likelihood-Quotient	7,770	4	,100
Zusammenhang linear-mit-linear	1,680	1	,195
Anzahl der gültigen Fälle	37		

a. 8 Zellen (88,9%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 1,14.

Symmetrische Maße			
		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,388	,234
	Cramer-V	,274	,234
	Kontingenzkoeffizient	,361	,234
Anzahl der gültigen Fälle		37	

Die Analyse der verarbeiteten Fälle zeigt keine fehlende Antwort. Die Analyse der asymptotischen Signifikanz bei Chi-Quadrat ergibt einen höheren Wert (0,234) als 0,05 und eine Korrelationsstärke von nur 38,8%. Somit wird die Hypothese H<sub>0</sub> bestätigt. Es gibt keine Beziehung zwischen der Unternehmensgröße und dem Umsatz von 2014 bis 2016.

### 7) Unternehmensaktivität und -branche und Umsatz von 2014 bis 2016

H<sub>0</sub> = Es gibt keine Beziehung zwischen der Unternehmensaktivität und -branche und dem Umsatz von 2014 bis 2016-

H<sub>1</sub> = Es gibt eine Beziehung zwischen der Unternehmensaktivität und -branche und dem Umsatz von 2014 bis 2016.

Tab. 24 Kreuztabellen für die Untersuchungselemente: Unternehmensaktivität und -branche \* Umsatz von 2014 bis 2016

Verarbeitete Fälle						
	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Unternehmensaktivität und -branche * Umsatz von 2014-2016	37	100,0%	0	0,0%	37	100,0%

Kreuztabelle							
			Umsatz von 2014-2016			Gesamt	
			Klein: weniger als 5%	Mittel: zwischen 5% und 10%	Hoch: mehr als 10%		
Unternehmensaktivität und -branche	Produktion	Anzahl	5	1	1	7	
		% innerhalb des Umsatzes von 2014-2016	21,7%	14,3%	14,3%	18,9%	
	Handel	Anzahl	2	2	1	5	
		% innerhalb des Umsatzes von 2014-2016	8,7%	28,6%	14,3%	13,5%	
	Dienstleistung	Anzahl	8	2	4	14	
		% innerhalb des Umsatzes von 2014-2016	34,8%	28,6%	57,1%	37,8%	
	Öffentliche Organisation	Anzahl	8	2	1	11	
		% innerhalb des Umsatzes von 2014-2016	34,8%	28,6%	14,3%	29,7%	
	Gesamt		Anzahl	23	7	7	37
			% innerhalb von Umsatz von 2014-2016	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests			
	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	3,496 <sup>a</sup>	6	,745
Likelihood-Quotient	3,323	6	,767
Zusammenhang linear-mit-linear	,079	1	,779
Anzahl der gültigen Fälle	37		
a. 10 Zellen (83,3%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,95.			

Symmetrische Maße			
		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,307	,745
	Cramer-V	,217	,745
	Kontingenzkoeffizient	,294	,745
Anzahl der gültigen Fälle		37	

Die Analyse der Korrelationstabelle zeigt keine fehlende Antwort in der Anzahl der verarbeiteten Fälle. Aus der Analyse der asymptotischen Signifikanz kann man schließen, dass es keine Beziehung zwischen der Unternehmensgröße und dem Umsatz von 2014 bis 2016 gibt. Denn Chi Quadrat ergibt einen höheren Wert (0,745) als 0,05 und eine Korrelationsstärke von nur 30%. Somit wird die Hypothese H0 bestätigt.

### Die Periode der Durchführung

Die Zusammenarbeit begann Ende Juli 2016 und dauerte etwa mehr als 1 Jahr. Es begann mit der Informationssammlung und endete mit der Durchführung. T.I.P. führt bereits eine strukturierte Kundenverwaltung. Dies vereinfachte die Durchführung des Konzeptes und ermöglichte eine gute Basis für eine rasche Entwicklung der Zusammenarbeit.

### Datenanalyse und Bericht

Bei der Analyse ging es darum, aus der Datenauswertung eine Kundentypologie in Form eines Unternehmensprofils zu erstellen, um daraus eine optimale Kommunikationsstrategie zu entwickeln. Die Daten und Informationen aus der Analyse der *Identitäts-* und der *Persönlichkeitsermittlung* werden in der A4-Strategie personifiziert (**die menschliche Dimension** der Analyse). In T.I.P. wurde das Ergebnis in Form eines Vortrags präsentiert. Mit der A4-Strategie wird das bezifferte Ergebnis oder **Kundentypologie** als *menschliche Person* (für die BtoC) und als *Unternehmensprofil* (BtoB) jeweils in der *Ich-Form* dargestellt. Dabei werden die Zahlen zu *Eigenschaften* konvertiert und so interpretiert, als ob die ermittelte

Kundentypologie sich in gewisser Weise dem Unternehmen vorstellen würde. Der Mensch ist, anthropologisch betrachtet, ein kommunikatives Wesen. Es ist wissenschaftlich bewiesen und in der Werbewelt bekannt, dass die Aufmerksamkeit des Menschen stärker gefordert ist, wenn die Botschaft Elemente dazu beinhaltet, was ein Mensch abbildet oder andeutet (Gesicht, Person... etc.). So ist ein personifiziertes Ergebnis wirksamer als reine Zahlen und ein ausgeführtes Ergebnis als Dialog kommunikativer. Die oben erwähnte *menschliche Dimension* der A4-Strategie wird mit der folgenden Kundentypologie von T.I.P. expliziter und besser dargestellt.

**Die Kundentypologie von T.I.P. in der *Ich-Form*** stellt sich folgendermaßen dar: „Ich bin ein Unternehmensprofi mit mindestens 20 Jahren Berufserfahrung im Markt. Ich, als Unternehmen, beauftrage einen erfahrenen Vertreter/Entscheidungsträger mit einer akademischen Ausbildung für meine Marktforschungsverträge. Dieser Mitarbeiter kann jedoch manchmal bezüglich seiner Arbeit unter Stress sein, so dass eine engere Betreuung beim und nach dem T.I.P.-Projekt von Vorteil sein könnte.

Die Informationen, die ich durch die Marktforschung gewinne, betreffen jeweils private Personen und Unternehmen. Diese Differenzierung ist somit nur relevant, wenn ich Argumente brauche, um mich für ein Marktforschungsinstitut zu entscheiden. Die Art und Weise, wie ich mich entscheide bzw. mein Entscheidungsprozess –flacher oder vertikaler Entscheidungsprozess - ist kein Hindernis, um mich als Kunde zu gewinnen. Jedoch kann die Kompetenz und die Erfahrung der Marktforscher eine wichtige Rolle für meine Entscheidung spielen. Zudem benötige ich schon ab August bzw. September bis November Informationen über die Marktforschungsinstitute bzw. potentielle Auftragnehmer, um mich besser festlegen zu können. Zum jetzigen Zeitpunkt erreichen Sie den höchsten Umsatzanteil, wenn ich Informationen aus der Marktforschung über Unternehmen bekommen möchte.

Meine Aktivität und die Branche, in der ich mich befinde, sind nicht von großer Bedeutung, um mich als Kunden zu akquirieren und zu behalten. jedoch tendiere ich zu ungefähr einem Drittel zur Dienstleistung. Hierbei ist zu beachten: Ich repräsentiere mit einer Rechtsform als GmbH fast die Hälfte Ihrer Kundschaft. Als solche ist es wichtig, dass ich zu fast zwei Dritteln eine Dienstleistungstätigkeit ausübe. Somit liegt ein hohes Potential bei der Dienstleistung, welches Ihnen einen höheren Umsatz und zugleich eine deutlich höhere Zahl an Kunden schaffen kann. Denn in Deutschland sind etwa mehr als 95% der KMUs GmbHs. Ich kann Ihnen demnach eine deutlich höhere Zahl an Kundschaft anbieten, wenn Sie mich anhand meines Unternehmensprofils erfassen, mich dadurch gezielter akquirieren und auf Dauer betreuen können“.

Laut der Analyse ist diese Kundentypologie das Kundenprofil, mit dem T.I.P. die höchsten Einkaufsfrequenz hat und die höchsten Umsätze erreicht. Bei einer Neuakquisition sollten potenzielle Kunden nach dieser Charakteristik ermittelt und gezielt akquiriert werden. Anhand der bis jetzt gesammelten Informationen und unter Berücksichtigung der Akquisitionsbetreuungsstrategie und der Analyse der Kommunikationsinstrumente erweist sich das Werbegeschenk (Kalender-CD) als das optimale Kommunikationsinstrument für T.I.P. Dieses Werbeinstrument wäre zugleich für die oben erwähnte Kundentypologie am besten geeignet. Das Werbegeschenk (Kalender-CD) ist zudem sowohl für eine subtile Akquisition als auch für eine optimale Betreuung der Kundschaft geeignet. Als Geschenk für bestehenden (*Kundenbetreuung*) und potentielle Kunden (*Kundenakquisition*, ausgewählt nach der Kundentypologie) wird sich der CD-Kalender, in Anspiel auf das trojanisches Pferd, subtil entfalten können und zugleich die Wirkung der Botschaft steigern. Dabei sind die Gestaltung<sup>162</sup> und das Timing entscheidend. Laut der Analyse der Daten (Tab.16) ist es optimal, von August bis November mit der Akquisitionsmaßnahme bzw. der Werbekampagne fortzufahren, um zur Vertragsschließung zu motivieren.

---

<sup>162</sup> *Die Konzeption der Strategie* bezieht sich hinsichtlich Gestaltung und Durchführung auf die verschiedenen Punkte, die im Kapitel 4.3.3 erwähnt worden sind. Sie berücksichtigt somit die Auswahl des Kommunikationsinstruments. Die Auswertung der Daten lässt erkennen, dass das Timing bei der Durchführung der Strategie zur Akquisition und Betreuung von großer Bedeutung ist.

## Zusammenfassung und Fazit

Die Bedeutung einer strategischen Kommunikation in jedem Unternehmen ist branchenübergreifend. Sie ist ein notwendiger Baustein der Kommunikationspolitik in ihrer Grundfunktion als Instrument in der Beziehung mit der Unternehmensumwelt und zur Leistungs- und Unternehmensdarstellung. Laut Zerfaß und Piwinger (2014: 1) ist Kommunikation ein zentraler Bestandteil der Unternehmensführung. Auch die Zusammenarbeit im Unternehmen und mit Partnern, Kunden und anderen externen Bezugsgruppe ist ohne Kommunikation nicht vorstellbar. Für Pepels (2005: 17) gibt es nicht die Wahl zwischen Kommunikation oder Nicht-Kommunikation, denn auch Nicht-Kommunikation kommuniziert, und zwar zum weitaus größeren Teil non-verbal, beim Menschen etwa durch Körpersprache, Kopfhaltung, Gesichtsausdruck etc.

Laut Hofbauer und Hohenleitner versucht die Kommunikation in ihren verschiedenen Ausgestaltungen Informationen über ein Produkt zu übermitteln und Beziehungen zu gestalten, um dadurch Bekanntheit und Image zu generieren sowie Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bei bestimmten Adressaten zu schaffen bzw. zu festigen (Hofbauer/Hohenleitner 2005: 7). Die Bedeutung einer Kommunikationsstrategie ist heutzutage auch auf allen Ebenen der Gesellschaft spürbar. Wie Kollmann (1994) behauptet, ist es kaum vorstellbar, ohne das Mittel einer strategischen Kommunikation auszukommen, wenn man sich im Kampf um Verkaufszahlen behaupten will. Und das gilt nicht nur für die Wirtschaft, denn auch in der Politik wird z.B. für eine Rentenreform geworben („*Eins ist sicher: Die Rente*“), um gesellschaftliche Akzeptanz zu erreichen und Ängste abzubauen (Kollmann 1994: 16). Man kann nicht über die Bedeutung einer Kommunikationsstrategie zu sprechen, ohne über professionelle Kommunikation bzw. die Planung, die Koordination, aber auch die Kontrolle der Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens zu reflektieren. Dies bedeutet, dass man sich dann mit der Problematik der Entwicklung einer konkreten Kommunikationsstrategie auseinandersetzen muss. Dazu unterscheidet man vier Ebenen: die *rechtsförmige*, die *finanzielle*, die *fachliche* und die *strukturelle Ebene*. Die besondere Problematik der Kommunikationsstrategie im betrieblichen Rahmen ist bei einem Vergleich zwischen KMU und Großbetrieb deutlich wahrnehmbar. Die Verfügbarkeit von finanziellen Mitteln, die fachliche Kompetenz oder die strukturelle Organisation bzw. Vorgehensweise sind Einschränkungsfaktoren, die bei der Entwicklung von Kommunikationsstrategien eher KMUs als Großbetriebe behindern, daher *die rechtsförmige Ebene* als Problematik.

In bestimmten Situationen kann sich der Zugang zu Lösungen eines Problems selbst als Problem bzw. Hindernis herausstellen. So sind z.B. die internen Abteilungen im betrieblichen

Ablauf bei KMU aus finanziellen Gründen bekanntlich weniger differenziert und auf ein Minimum reduziert, wenn sie nicht inexistent sind. Wie kann es überhaupt eine Marketing-, Kommunikations- und PR-Abteilung geben, wenn manchmal nicht einmal eine Buchführungsabteilung existiert? Die geschäftlichen Aktivitäten zwingen daher oft zum Outsourcing, um die Funktion und Rolle von fehlenden Abteilungen zu kompensieren, z.B. durch die Einschaltung einer Werbe- oder Marktforschungsagentur. Das Outsourcing selbst kann sich wiederum als Einschränkung erweisen, da es mit hohen Kosten verbunden ist. Damit sind wir auf *der finanziellen Ebene*, die sich bei der Lösungssuche als große Einschränkung herauskristallisieren kann. Finanzielle Einschränkungen sind in allen Entscheidungsprozessen spürbar und erweisen sich als ein großes Hindernis in einem Überlebenskontext, wenn die Existenz von Alternativen verkannt wird. Damit tritt *die fachliche Ebene* der Problematik hervor. Die Bedeutung der fachlichen Kenntnisse zeigt sich bei der Entwicklung einer Kommunikationsstrategie, wenn es um die Auswahl eines Werbeinstrumentes geht. Denn das Lösungsspektrum ist dann eng bzw. begrenzt, was die Alternativen angeht. Dies kann das Überleben des Unternehmens aufs Spiel setzen.

Die Gesellschaft hat sich rasant entwickelt und damit verbunden ihre sozio-kulturellen Komponenten. Die Medienlandschaft und die Kommunikationsinstrumente sind dabei keine Ausnahmen. Dieser radikale Wandel in der medialen Kommunikation verursacht zunehmende Komplexitäten des Kommunikationsprozesses und bringt eine neue Problematik in Bezug auf den Umgang mit Kommunikationsinstrumenten mit sich. Zugleich bietet die Entwicklung der medialen Kommunikation, was die finanziellen Möglichkeiten der KMU angeht, neue Möglichkeiten für die Marketingkommunikation. Durch die Entwicklung der Technologie und die Einführung des Internets haben sich nämlich neue Formen von Kommunikationsstrategien entwickelt, wie z.B. die Online-Kommunikation (etwa mit dem Web 1.0 und 2.0, dem Web Semantic und den sozialen Netzwerken), kostengünstige Kommunikationsformen (etwa mit dem Guerilla-Marketing, dem Street-Marketing, dem Viral-Marketing) und strategische Kommunikationsformen (wie Ambush Marketing, Sponsoring, Co-branding oder Placement). Daneben gibt es auch weiterhin die klassische Werbung und die Public Relations. Sie sind für die meisten Unternehmen (vorwiegend die KMU) die bekanntesten Kommunikationsinstrumente und dienen jeweils der Leistungs- und der Unternehmensdarstellung<sup>163</sup>. Der Unterschied zwischen Werbung und Public Relations liegt

---

<sup>163</sup> Unabhängig davon, dass alle Kommunikationsinstrumente für eine optimale Werbewirkung in Einzelnen betrachtet und analysiert werden, können sie bezüglich ihres Werbezieles unter der Leistungs- und Unternehmensdarstellung eingeordnet und definiert werden und fallen somit unter die zwei Oberbegriffe Werbung und Public Relations.

hauptsächlich darin, dass die Öffentlichkeitsarbeit auf die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens für einen Absender abzielt und damit psychologische anstelle ökonomischer Werbeziele verfolgt (Pepels 2005: 143), während Werbung zusätzlich den Ansporn zum Einkauf betont. Der Umgang mit Werbeinstrumenten bezüglich ihrer strategischen Anwendung erfordert eine tiefere Kenntnis ihrer Eigenschaften. Denn laut Hofbauer und Hohenleitner (2005) unterscheiden sich die einzelnen Instrumente in ihren Eigenschaften und eignen sich für die Realisierung bestimmter Kommunikationsziele. Daher ist es wichtig, die Eigenschaften der einzelnen Instrumente zu kennen, um je nach Situation und Kommunikationsziel die am besten geeigneten auswählen zu können (Hofbauer/Hohenleitner 2005: 179).

Zudem verlangt der Wandel der Kommunikationsmärkte bzw. der Medienlandschaft Anpassungsvermögen und eine neue Herangehensweise oder zumindest ein Umdenken in der jeweiligen aktuellen Vorgehensweise, daher *die strukturelle Ebene*. Denn Unternehmen – seien es KMU oder Großbetriebe – sind nicht nur auf professionelle Kommunikation angewiesen, sondern müssen sich an diesem vom Markt auferlegten Zwang anpassen. Eine „Halbwegkommunikation“ oder sogar das Fehlen einer strukturierten Vorgehensweise ist aufgrund der vielfältigen Angebote der heutigen medialen Gesellschaft unverzeihlich, sowohl für die Wettbewerbsfähigkeit als auch für das Überleben des Unternehmens. Für Unternehmen ist strategische Kommunikation kein Wahl-, sondern ein Pflichtfach (vgl. Zerfaß/Piwinger 2014: 1-3).

Die zunehmende Verflechtung der Geschäftsbeziehungen im Rahmen des europäischen Binnenmarktes führt auch zu einer unmittelbaren Internationalisierung der Kommunikationspolitik, deren Aufgabe darin besteht, Produkte und Dienstleistungen im *Ausland* bekannt zu machen und Kaufakte zu generieren. Außer den gängigen landesspezifischen Merkmalen des Binnenmarktes wie z.B. gesetzlichen Regelungen spielen im internationalen Markt der kulturelle Aspekt, die Sitten und Gebräuche eine entscheidende Rolle. Das fordert die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen. Der Fall der beiden benachbarten Länder Deutschland und Frankreich ist hierfür ein anschauliches Beispiel. Es sind zwei Nachbarländer mit ähnlichem wirtschaftlichen Hintergrund, aber mit großen soziokulturellen Unterschieden. Dieser Unterschied lässt sich auch im betrieblichen Rahmen, vor allem im strategischen Vorgehen, deutlich feststellen. Denn die interkulturelle Kommunikation ist heutzutage eine Form der Kommunikation, die in allen Bereichen des Gesellschaftsgefüges zu finden ist (vgl. Broszinsky-Schwabe 2009: 163). Dies bringt einen neuen Stand der Kommunikationspolitik mit sich, an den sich jedes Unternehmen unmittelbar strategisch anpassen sollte.

Die Fähigkeit eines Unternehmens, in einer Sonder- bzw. Krisensituation richtig zu reagieren, ist ein Schlüsselfaktor, durch den es sich von anderen Unternehmen im Wettbewerb unterscheiden kann. Diese Reaktionsfähigkeit muss auf finanzieller Ebene (verfügbares Geld oder die Fähigkeit/Möglichkeit, an Kredite zu kommen) wie auf menschlicher Ebene (das Humankapital des Unternehmens) sichergestellt werden.

Es ist anzumerken, dass es einerseits bis heute zahlreiche Lösungsangebote in der Medienlandschaft und zahlreiche und unterschiedliche Ansätze auf dem Gebiet der Massenkommunikationswirkungsforschung gibt. Andererseits wächst das Misstrauen gegenüber diesen Werbeentwicklungen bzw. Werbeaktionen auf Seiten der Gesellschaft. Parallel dazu ist ein stetiger Vertrauensverlust in die Leistungsfähigkeit von Marketingkommunikation auf Seiten des Unternehmens zu konstatieren. All dies sind Zeichen eines vorläufigen Endpunktes einer Entwicklung bzw. dafür, dass nach wie vor eine optimale Massenkommunikationstheorie fehlt. Angesichts der vielfältigen Problematik bei der Wirkung von Kommunikationsstrategie ist daher ein Umdenken erforderlich. Die A4-Strategie bietet eine andere Heran- und Vorgehensweise. Die effektive und optimale Gestaltung der Kommunikationsstrategie mit Schwerpunkt Akquisitions-Betreuung als Werbestrategie sowie die Wahl der Kommunikationsinstrumente für eine passende Zielgruppe bilden das Fundament für den Erfolg dieser A4-Strategie. Sie ist sowohl eine integrierte Kommunikationsstrategie, denn sie bezieht sich auf die strategische Planung der Gesamtkommunikation, als auch eine taktische Planung der Kommunikationsstrategie, denn sie bezieht sich auf die strategische Planung einzelner Kommunikationsinstrumente bzw. auf die Ebene der einzelnen Kommunikationsinstrumente bzw. Fachabteilungen. Die A4-Strategie besteht aus 4 Aktionen, daher A4. Bei diesen handelt es sich um 4 Aktionen, welche strategischen Verfahren anbieten, die dem Unternehmen ermöglichen sollen, Antworten auf die Problematik der Entwicklung einer Kommunikationsstrategie für KMU zu finden. Sie hilft zugleich dabei, Antworten auf die für eine optimale Marketingkommunikation relevante Fragen zu finden: Wer kann einkaufen? Wer kauft tatsächlich ein? Was sind die relevanten Informationen über den, der tatsächlich einkauft?

Die 4 Aktionen sind: *Die Zielmarkterfassung, die Konzeption der Strategie, die Akquisition und die Betreuung.*

Anhand der Antworten auf diese Frage wird ermittelt, wo und wie die potentielle Kundschaft besser akquiriert und wo und wie die bestehende Kundschaft optimal betreut werden kann.

Die A4-Strategie weist in bestimmten Punkten ihrer Komponenten gewisse Ähnlichkeiten mit einigen herkömmlichen Strategie-Ansätzen auf, die sich jedoch je nach

Betrachtungsperspektive deutlich unterscheiden. Es ist vorwiegend eine Sache der Perspektive und somit der Vor- und Herangehensweise. Im Vergleich zu den anderen Strategieansätzen weist die A4-Strategie hierbei somit eine andere Methodik auf.

Es handelt sich um eine strategische Heran- und Vorgehensweise, die jede Ebene des *Entscheidungsprozesses* bezüglich der Entwicklung einer Kommunikationsstrategie begleiten soll/kann. Sie lässt sich wie folgt zusammenfassen: Die Ermittlung der *Zielgruppenmerkmale* garantiert die Relevanz der Botschaft für die Adressaten. Sie hilft zudem einerseits das Güter-Konsummuster der Kunden zu erfassen und andererseits potentielle Kunden nach Branchen bzw. Unternehmen zu „lokalisieren“. Die *Konzeption der Strategie* zielt auf eine optimale Wirkung der Botschaft. Dies hängt von einer optimalen Auswahl der Informationskanäle (Kommunikationsinstrumente) und der Rezeptionsbedingungen (nach Kundemerkmalen) ab.

Die A4-Strategie ist eine Sache der *Methodik*. Hierbei sind drei Verfahren der Methodik zu erkennen: *Die Methodik der Datenerfassung* (Sammlung von Informationen), *die strategische Methodik* (Entwicklung der Strategie auf der Basis der Informationsanalyse), *die operationelle Methodik* (Auswahl der Kommunikationsinstrumente und Durchführung der Strategie).

In Bezug auf die Produkteigenschaften bzw. Dienstleistungscharakteristika versuchen die gängigen Marketinganalysen durch Massenbefragungen herauszufinden, wer die potenziellen Kunden sind. Als eines der großen Forschungsinstitute bietet *Sinus Milieus*<sup>164</sup> die Möglichkeit, national und international strategische Zielgruppen zu ermitteln, Menschen nach ihren Lebensstilen und Werthaltungen zu gruppieren oder auch bereits bestehende Zielgruppensegmentierungen mit den Sinus-Milieus zu verbinden. Sinus kann also wie die A4-Strategie neben der Analyse des Einkaufsverhaltens auch zusätzliche Zielgruppen-Typologien entwickeln, jedoch jeweils mit unterschiedlicher Vorgehensweise und verschiedenen Untersuchungsobjekten. Während Sinus als Forschungsobjekt die Gesellschaft hat, d.h. die potenzielle Kundschaft jedes Unternehmens oder die potentielle Zielgruppe jeder Institution, geht die A4-Strategie anders vor. Sie untersucht die bestehende Kundschaft, um sie zum einen besser kennenzulernen und um zum anderen daraus Merkmale potenzieller Kunden zu erkennen und eventuell zu erfahren, wo diese sich befinden. Sie konzentriert sich somit auf diejenigen, die bereits Kunden sind. Eine der Kernüberlegungen der A4-Strategie ist es, die Kundschaft des Unternehmens nicht als bereits gesichert zu betrachten. Deswegen geht es bei der Ermittlung der Zielgruppen-Typologie zugleich um eine Strategie sowohl der Akquisition als auch der Betreuung. Der Ansatz der Sinus-Milieu-Analyse ist von großer Bedeutung bei der

---

<sup>164</sup> „Sinus ist ein unabhängiges, inhabergeführtes Institut für psychologische und sozialwissenschaftliche Forschung und Beratung“ Sinus Markt- und Sozialforschung, [Online-Dokument] letzter Aufruf 10-05-2016.

Situationsanalyse und Marketing-Segmentierung. Mit der A4-Strategie geht die Analyse allerdings tiefer als die reine Segmentierung nach Verhaltensanalysen und bietet somit die Möglichkeit herauszufinden, wer tatsächlich schon das Produkt bzw. die Dienstleistung annimmt und wo er sich befindet.

Das Prinzip der Akquisitions-Betreuung in der A4-Strategie weist Ähnlichkeiten mit dem **Co-Branding** bezüglich des Akquisition-Betreuungsprozesses auf. Im Gegensatz dazu ist es bei der A4-Strategie jedoch nicht entscheidend, ob die konstituierenden Marken in ihrer Vision und ihren Unternehmensaktivitäten zueinander passen, sondern es geht darum, herauszufinden, inwiefern sie tatsächlich die gleichen Zielgruppen ansprechen.

Somit bietet die A4-Strategie mit teilweise herkömmlichen Strategien ein neues Vorgehen aus anderer Perspektive und einer strukturierten Methodik. Zudem ist die Analyse an den eigenen Daten ohne große Kosten möglich. Angesichts der daraus resultierenden Überfülle an numerisch basierten Informationen, deren Verarbeitung zu einer Entmenschlichung der Kundenbindung führt, könnte die *menschliche Dimension* der A4-Strategie ein Befreiungsschlag sein.

Anhand der *Kudentypologie* würden die *Entwicklung der Kommunikationsstrategie* und die *Auswahl der Kommunikationsinstrumente* optimiert, was sich angesichts der zunehmenden Abneigung der Gesellschaft gegenüber Werbekampagnen letzten Endes als Alternativlösung für eine subtile Werbewirkung erweisen könnte.

Die A4-Strategie kann sich somit als optimale Methodik für die Entwicklung von Marketingkommunikation für KMU mit finanziellen Einschränkungen erweisen.

## Literaturverzeichnis

- Anlanger, Roman; Engel Wolfgang A. (2008): Trojanisches Marketing – Mit unkonventioneller Werbung zum Markterfolg, Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, München.
- Anton, Simon (2011): Journalismus 2.0, UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz.
- Arnold, Klaus (2009): Qualitätsjournalismus, die Zeitung und ihr Publikum, UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz.
- Barmeyer, Christoph I.; Lüsebrink Hans-Jürgen [Hrsg.] (1996): Interkulturelle Qualifikationen im deutsch-französischen Management kleiner und mittelständischer Unternehmen, Röhrig Universitätsverlag, St. Ingbert.
- Becker, Bettina, M. (1994): Unternehmen zwischen Sponsoring und Mäzenatentum, Motive, Chancen und Grenzen unternehmerischen Kunstengagements, Campus Verlag, Frankfurt.
- Behrens, Gerold (1996): Werbung – Entscheidung – Erklärung – Gestaltung. Franz Vahlen, München.
- Bentele, Günter; Fröhlich, Romy; Szyszka, Peter [Hrsg.] (2008): Handbuch der Public Relations, wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln, 2. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Birgel, Karl (1994): Öffentliche Aufträge, Chancen und Risiken für Klein- und Mittelbetriebe bei der Ausschreibung und Vergabe öffentlicher Aufträge, 2. Aufl., Rudolf Haufe Verlag, Freiburg.
- Bongard, Joachim (2002): Werbewirkungsforschung, Grundlage – Probleme – Ansätze, Univ. Diss. 2000 LIT Verlag, Münster.
- Brockhaus Enzyklopädie (1971): Marketing, zwölfter Band, MAI-MOS, F.A. Brockhaus, Wiesbaden.
- Broszinsky-Schwabe, Edith (2009): Grundlagen und Probleme Interkultureller Kommunikation, in: Heinze, Thomas; Lewinski-Reuter, Verena; Steimle, Kerstin [Hrsg.] : Innovation durch Kommunikation; Kommunikation als Innovationsfaktor für Organisationen, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 163-174.
- Bruhn, Manfred; Ahlers, Grit, Mareike (2009): Zur Rolle von Marketing und Public Relations in: der Unternehmenskommunikation, Bestandsaufnahme und Ansatzpunkte zur verstärkten Zusammenarbeit in: Röttger Ulrike [Hrsg.] (2009): Theorien der Public Relations, Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung, 2. Auflage, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 299-316.

- Bruhn, Manfred (2014): Unternehmens- und Marketingkommunikation, Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, 3.Auflg., Franz Vahlen Verlag, München.
- Busse von Colbe, Walther (1964): Die Planung der Betriebsgröße. Gabler GmbH, Wiesbaden.
- Chessel, Marie-Emmanuelle (1998) : la publicité – naissance d'une profession 1900-1940 CNRS Editions, Paris.
- Coquery-Vidrovitch, C. (2005): l'Afrique noire, 1800 à nos jours, première Edition 1974, cinquième édition, Presse universitaire de France
- Détrie, Jean -Pierre (1997), Strategor, politique générale de l'entreprise, troisième édition, DUNOD, Universitaire (Broché).
- Dörrbecker, Klaus; Fissenewert-Gossmann, Renée (2003): Wie Profis PR-Konzeptionen entwickeln. Das Buch zur Konzeptionstechnik, 4. Auflage, Frankfurt am Main.
- Drucker, Ferdinand, Peter; Marciariello, Joseph [Bearbeiter] (2009): Management, bande 2, Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.
- Eisinger, Thomas; Rabe, Lars; Thomas, Wolfgang (2009): Performance Marketing – Erfolgsbasiertes Online- Marketing, mehr Umsatz im Internet mit Suchmaschinen, Bannern, Emails und Co. 3.überarbeite und erweiterte Auflage, BusinessVillage GmbH, Göttingen.
- Fehse, Kai (2009): Neurokommunikation, ein Modell zur Wirkweise von Werbung im Lichte neuester Erkenntnisse der Hirnforschung, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden.
- Felser, George (1997): Eine Einführung, verl., Werbe- und Konsumentenpsychologie
- Fritz, Gerd; Jucker, Andreas, H. [Hrsg.] (2000): Kommunikationsformen im Wandel der Zeit. Vom mittelalterlichen Heldenepos zum elektronischen Hypertext. Beiträge zur Dialogforschung. Niemeyer, Tübingen.
- Förster, Anja; Kreuz, Peter (2006): Innovative Konzepte für Ihren Markterfolg, 2. Auflage, Der Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Förster, Kati; Werder, Kelly Page (2012): Does message matter? Der Einfluss von Involvement und Werten auf die Wirksamkeit von Werbebotschaft, in: Haas, Hannes; Lobinger, Katherina [Hrsg.] (2012): Qualitäten der Werbung – Qualitäten der Werbeforschung, Herbert von Halem Verlag, Köln, S. 129 – 148.
- Gabler Wirtschaftslexikon, 16. Aufl. betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 2004, Wiesbaden.
- Garncarz, Joseph (2009): „Kommunikation, Wissen, Unterhaltung; Ein Modell der Mediengeschichte, in: Heinze, Thomas; Verena, Lewinski-Reuter; Kerstin, Steimle

- [Hrsg.]: Innovation durch Kommunikation; Kommunikation als Innovationsfaktor für Organisationen, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 65-74.
- Gaubinger, Kurt (2000): Strategisches Marketing-Controlling für KMU; Basis für den Erfolg im EU-Binnenmarkt, Gabler GmbH, Wiesbaden.
- Gratzer, Georg (1998): Markengesichter, Produktgesichter. Wie man aus No-names Marken macht, in: Rastner, Eva Maria [Hrsg.]: Werbung, (Informationen zur Deutschdidaktik, Zeitschrift für den Deutschunterricht in Wissenschaft und Schule), Heft 3/98, 22. Jahrgang, Studien Verlag, Innsbruck-Wien. S. 44 – 47.
- Guignard, Michel (1975) : Musique, honneur et plaisir au Sahara – Etude psycho-sociologique et musicologique de la société maure – Librairie Orientaliste Paul Geuthner, Paris
- Haas, Claude, Raymond (1983) : Pratique de la publicité, (8. Aufl.) BORDAS, Paris :
- Haas, Hannes; Lobinger, Katherina [Hrsg.] (2012): Qualitäten der Werbung – Qualitäten der Werbeforschung, Herbert von Halem Verlag, Köln.
- Hamer, Eberhard (1997): Volkswirtschaftliche Bedeutung von Klein- und Mittelbetrieben, In: Pfohl, Hans-Christian: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe; Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 3. Aufl., Erich Schmidt Verlag, Berlin. S. 27 – 50.
- Hartungen, Christoph von (1921): Psychologie der Reklame, Poeschel Verlag, Stuttgart
- Häusel, Hans-Georg (2007): Neuromarketing, Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf; Rudolf Haufe Verlag, München.
- Hein, Andreas (2007): Web 2.0, das müssen Sie wissen, Rudolf Haufe Verlag GmbH und Co. KG, München.
- Hillmann, Karl-Heinz (2007): Wörterbuch der Soziologie, 5. Auflage, Alfred Kröner Verlag, Stuttgart.
- Hofbauer, Günter; Hohenleitner, Christina (2005): Erfolgreiche Marketing-Kommunikation, Wertsteigerung durch Prozessmanagement, Franz Vahlen Verlag, München.
- Hoppert, Kristin (2007): Die Produktmarke aus soziologischer Perspektive, eine Studie zum Konsumentenvertrauen, VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken.
- Huber, Frank u. a. (2009): Co-Branding als Konzept zur Stärkung von Marken, eine empirische Analyse im Konsumgütermarkt, Josef Eul Verlag GmbH, Köln.
- Jäger, Wolfgang (2012): Enterprise 2.0 – die digitale Revolution der Unternehmenskultur. Warum Personalmanager jetzt gefordert sind. Luchterhand, Köln..
- Jarren, Otfried; Röttger, Ulrike (2008): Public Relations als kommunikationswissenschaftlicher Sicht, in: Bentele Günter; Fröhlich, Romy; Szyszka, Peter [Hrsg.] (2008): Handbuch

- der Public Relations, Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln, mit Lexikon. 2. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 19 – 36.
- Kaepfel, Eleonore (1987): Der Imperativ in der französischen Anzeigenwerbung. Tübingen: Gunter Narr Verlag.
- Kesteloot, Lilyan (1996) : Les épopées royales africaines, IFAN – Université de Dakar, Paris 4 Sorbonne, in : Martin Jean-Pierre ; Suard F. (1996) : l'épopée, histoire, société, Centre des Sciences de la littérature, Université Paris X – Nanterre, Service PUBLIDIX ; Paris, S. 67- 82.
- Klein-Blenkers, Fritz (1970): Schriften zur Handelsforschung, Köln - Bericht über eine Untersuchung des Umfangs der Werbung und der Bedeutung der verschiedenen Werbemittelarten für den Facheinzelhandel – Westdeutscher Verlag, Köln.
- Kollmann, Karl (1998): Werbung – Überblick, Kritik und Fakten; Ein kleiner konsumwissenschaftlicher Rückblick, in: Rastner, Eva Maria [Hrsg.]: Werbung, (Informationen zur Deutschdidaktik, Zeitschrift für den Deutschunterricht in Wissenschaft und Schule), Heft 3/98, 22. Jahrgang, Studien Verlag Innsbruck-Wien. S. 18 – 28.
- Kollmann, Tobias (1994): Der Wandel der Werbung im Spiegel der Kritik, 1.Aufl. Timeprint Schnelldruck GmbH, Pforzheim.
- Koné, Amadou (1993): Des textes oraux au roman moderne : étude sur les avatars de la tradition oral dans le roman ouest-africain, Verlag für interkulturelle Kommunikation, Frankfurt.
- Leonardi, Jean-Manuel (2008): Viral Marketing im E-Business, Diplomica Verlag GmbH, Hamburg.
- Lies, Jan [Hrsg.]; Vaih-Baur, Christina (2008): Public Relations, ein Handbuch, UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz.
- Liew, Christine (2012): Japanisch 2.0, eine Lesetour durch Social Media und andere Welten, Buske, Hamburg.
- Lippold, Dirk (2013) : Die Unternehmensberatung. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Loiperdinger, Martin (1999): Film & Schokolade, Stollwerks Geschäfte mit lebenden Bildern, Stroemfeld Verlag, Frankfurter am Main.
- Macharzina, Klaus; Wolf, Joachim (2012): Unternehmensführung, das internationale Managementwissen, Konzept – Methode – Praxis, 8 Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden.

- Mackensen, Lutz (1966): Reclams Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, Philipp Reclam Jun. Stuttgart.
- Manschreck, Christof M.A (1995): Medien und Werbung in Jahr 2005, Prognosen von Experten versus jungen Rezipienten zu publizistischen und ökonomischen Entwicklungstendenzen für Fernsehen, Hörfunk, Tageszeitung und Zeitschrift, Universität München, Dissertation.
- Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2012): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrument – Praxisbeispiele. 11. Aufl. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Meyer-Jansek Lilian (2012): Die Voraussetzung von Werbewirkung: ein Mediaeffekt?, in: Hannes Haas, Katherina Lobinger [Hrsg.] (2012): Qualitäten der Werbung – Qualitäten der Werbeforschung, Herbert von Halem Verlag, Köln, S. 58 – 78. .
- Mühlbacher, Hans (1982): Selektive Werbung, Rudolf Trauner Verlag, Linz.
- Nufer, Gerd; Bühler, André [Hrsg.] (2010): Ambush Marketing im Sport, 2.Auflage, Erich Schmidt Verlag GmbH und Co., Berlin.
- O'Shaughnessy, John (1987): Why people buy, Oxford University Press, New York
- Picaper, Jean-Paul (1995) : Entreprises franco-allemandes: entre coopération et contraction, in *Le Figaro*, 15.02.1995. Zitiert in: Barmeyer Christoph I., Lüsebrink Hans-Jürgen [Hrsg.] (1996): Interkulturelle Qualifikationen im deutsch-französischen Management kleiner und mittelständischer Unternehmen, Röhrig Universitätsverlag, St. Ingbert.
- Pickert, Mike (1994): Die Konzeption der Werbung: Determinanten, Strategien, Kommuniké. I.H. Sauer-Verlag GmbH Heidelberg.
- Pepels, Werner (2011): Marketing-Kommunikation, 2.Aufl. UTB GmbH, Stuttgart
- Pepels, Werner (2005): Marketing-Kommunikation, Werbung . Werbung . Marken . Medien, 1.Aufl., Merkur Verlag, Rinteln.
- Perez R. (1983) : Introduction méthodologique sur l'articulation filière-stratégie, in ADEFI Economie industrielle.
- Pfohl, Hans-Christian (1997): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe; Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 3. Aufl., Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Ries, Al; Trout, Jack (1986): Marketing Warefare, Verlag McGraw-Hill, New York.
- Rogge, Hans-Jürgen (2000): Werbung – Modernes Marketing für Studium und Praxis, 5. überarbeitete und erweiterte Auflage, Friedrich Kiehl Verlag GmbH, Ludwigshafen.

- Sandhu, Swaran (2011): Public Relations und Legitimität, der Beitrag des Organisationalen Neo-Institutionalismus für die PR-Forschung, Dissertation Universität Hohenheim, Springer VS, Stuttgart.
- Scheier, Christian; Held, Dirk (2006): Wie Werbung wirkt – Erkenntnisse des Neuromarketings – Rudolf Haufe Verlag, München.
- Schlamelcher, Ulrike (2003): Kultur und Management, Theorie und Praxis der interkulturelle Managementforschung, Rainer Hampp Verlag, München.
- Schlüter, Tim; Münz, Michael (2010): 30 Minuten, Twitter, Facebook, Xing und Co, Gabal Verlag GmbH, Offenbach.
- Schulte, Thorsten; Pradel, Markus (2006): Guerilla Marketing für Unternehmertypen, auf Abwegen zum Erfolg, 2.Aufl. Wissenschaft und Praxis, Sternenfels.
- Schmidbauer, Klaus; Knödler-Bunte, Eberhard (2004): Das Kommunikationskonzept, Konzepte entwickeln und präsentieren, university-press UMC Postdam.
- Schmidt, Stephanie; Hansen Renée (2006): Konzeptionspraxis, Einführung für PR- und Kommunikationsfachleute. Mit einleuchtenden Betrachtungen über den Gartenzwerg, 5. Auflage, F.A.Z. –Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, Frankfurt am Mai.
- Sennebogen, Waltraud (2004): Tarnung – Leistung – Werbung. Neue Untersuchung zur Sprache im Nationalsozialismus, in: Albrecht Greule, Waltrud Sennebogen [Hrsg]: Tarnung – Leistung – Werbung. Untersuchungen zur Sprache im Nationalsozialismus. Peter Lang, Frankfurt am Main, S. 11 – 79.
- Sennebogen, Waltraud (2004): Von jüdischer Reklame zu deutscher Werbung. Sprachregelung in der nationalsozialistischen Wirtschaftswerbung, in: Albrecht Greule, Waltrud Sennebogen [Hrsg]: Tarnung – Leistung – Werbung. Untersuchungen zur Sprache im Nationalsozialismus. Peter Lang, Frankfurt am Main, S. 173 – 212.
- Seydou, Christiane (1996), « l'épopée, genre littéraire ou institution sociale », C.N.R.S LLACAN (UMR C OI58), in : Martin Jean-Pierre ; Suard F. (1996) : l'épopée, histoire, société, Centre des Sciences de la littérature, Université Paris X – Nanterre, Service PUBLIDIX ; Paris, S. 51 – 66.
- Siegert, Gabriel; Brecheis, Dieter (2010): Werbung in der Medien- und Informationsgesellschaft, Eine Kommunikationswissenschaftliche Einführung, 2.Auflg. Verlag für Sozialwissenschaft, Wiesbaden.

- Streich, Michael (1997): International Werbeplanung, eine Analyse unter Besonderer Berücksichtigung der internationalen Werbebudgetierung, Physica-Verlag, Heidelberg.
- Stührenberg, Lutz; Meiners, Norbert; Behrens, Jan, Henning (2008): Customer Relationship Management (CRM) und Konzept zur Implementierung in BtoB-Märkte, Expert Verlag, Rennigen.
- Szyszka, Peter (2009): Organisation und Kommunikation integrativer Ansatz einer Theorie zu Public Relations und Public Relation-Management, in: Röttger Ulrike [Hrsg.] (2009): Theorien der Public Relations, Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung, 2. Auflage, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 135 – 150.
- Thieme Werner Maximilian (2000): Interkulturelle Kommunikation und internationales Marketing: Theoretische Grundlagen als Anknüpfungspunkt für ein Management kultureller Unterschiede, Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main.
- Von Engelhardt Alexander 1999: Werbewirkungsmessung, Hintergründe, Methode, Möglichkeiten und Grenzen, (= Schriftenreihe des Medien Instituts Ludwighafen für Angewandte Medienforschung, Band 11), Verlag Reinhard Fischer, München.
- Werler, Herbert (1993): Millionengrab Werbung, die Sünden der Werber und die Fehler ihrer Auftraggeber, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Will, Markus (2008): Public Relations aus der Sicht der Wirtschaftswissenschaften, in: Bentele, Günter; Romy, Fröhlich; Peter, Szyszka [Hrsg.] (2008): Handbuch der Public Relations, wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln, 2. Aufl. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 62 – 77.
- Winkelmann, Otto (2000): Französische Anzeigenwerbung im Wandel der Zeit, in: Fritz, Gerd; Andreas H. Jucker [Hrsg.] (2000): Kommunikationsformen im Wandel der Zeit. Vom mittelalterlichen Heldenepos zum elektronischen Hypertext, Tübingen, S. 159 – 188.
- Zerfaß, Ansgar; Piwiger, Manfred [Hrsg.] (2014): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung. 2. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden.

## Website :

Africa Museum: Akan lagunaires de Côte d'Ivoire, [Online-PDF], URL: <http://www.africamuseum.be/museum/research/publications/rmca/online/lagunaires.pdf>, letzter Aufruf 17.10.2012.

Aufstellung in Louvre: Léclythe à figures noires, acclamation publicitaire, im département des Antiquités grecques, étrusques et romaines, Galerie Campana – salle thématique, Salle 39, passage 1, URL:

[http://cartelfr.louvre.fr/cartelfr/visite?srv=car\\_not\\_frame&idNotice=6416&langue=fr](http://cartelfr.louvre.fr/cartelfr/visite?srv=car_not_frame&idNotice=6416&langue=fr) .

letzter Aufruf 11-03-2013

Baba thestoryteller: Origin of the word Griot, [Online-Dokument], URL

<http://babathestoryteller.com/the-ancient-craft-of-jaliyaa/origin-of-the-word-griot/> ,

letzter Aufruf 14-08-2017.

Connecting-Sponsors: Différence entre Sponsoring et Mécénat, [Online-Dokument],

veröffentlicht am 15 01 2011. URL: [http://www.connecting-sponsors.fr/actualites-](http://www.connecting-sponsors.fr/actualites-difference-entre-sponsoring-et-mecenat)

[difference-entre-sponsoring-et-mecenat](http://www.connecting-sponsors.fr/actualites-difference-entre-sponsoring-et-mecenat) , letzter Aufruf 11-03-2013.

Dörner, Stephan: *RP Online – Internet: wie das Web die Welt revolutionierte*, von Stephan

Dörner, [Online-Dokument], URL: <http://www.rp-online.de/digitales/internet/wie-das-web-die-welt-revolutionierte-1.1351386> 25-11-2013

La directive 2010/13/UE du parlement européen et du conseil du 10 mars 2010 : Ministère de la culture et de la communication [Online-Dokument], URL:

<http://www.culturecommunication.gouv.fr/Ministere/Les-directions/La-direction-generale-des-medias-et-des-industries-culturelles> , letzter Aufruf 03-12-2013.

Marsh David (2000) [Zeit Online]: Was Rover lehrt, Kulturelle Unterschiede werden immer noch unterschätzt, veröffentlicht am 06.04.2000 – 14:00 unter „Wirtschaft“, [Online

Zeitung], URL: [http://www.zeit.de/2000/15/Was\\_Rover\\_lehrt](http://www.zeit.de/2000/15/Was_Rover_lehrt) , letzter Aufruf 18.12.2017.

Pinerest: Griot, [Online-Dokument] , URL: [fr.pinterest.com/arappnamedblo/griot/](http://fr.pinterest.com/arappnamedblo/griot/) , letzter Aufruf 14-08-2017.

Roussel Ghislain [Compte Rendu] : Sport et propriété intellectuelle, [Online-Dokument],

URL: <http://cpi.openum.ca/files/sites/66/Sport-et-propri%C3%A9t%C3%A9-intellectuelle.pdf> (letzter Aufruf 08-03-2013).

RP Online – Internet: wie das Web die Welt revolutionierte, von Stephan Dörner, [Online-

Dokument], Aktualisierungstand: 05-08-2011, URL: <http://www.rp->

[online.de/digitales/internet/wie-das-web-die-welt-revolutionierte-1.1351386](http://online.de/digitales/internet/wie-das-web-die-welt-revolutionierte-1.1351386) , letzter Aufruf 16-03-2013.

Sinus Markt- und Sozialforschung, [Online-Dokument] , URL: <http://www.sinus-institut.de> letzter Aufruf 10-05-2016.

UBK (Unternehmensberatung Kühn): Öffentliche Ausschreibung [Online-Dokument], URL: <http://www.ubk-berlin.de/infos-oeffentliche-ausschreibung> letzter Aufruf 25-08-2016.

Wirtschaftslexikon: *Betriebsgröße*, [www.Dokument] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/betriebsgroesse.html> , 06-09-2013.

### **Wikipedia**

URL: [http://gl.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Advertising\\_lekythos\\_Louvre\\_F358.jpg](http://gl.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Advertising_lekythos_Louvre_F358.jpg) , (letzter Aufruf 09.2012).

URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Griot> , (letzter Aufruf 14.12.2017).

URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Werbung> , (letzter Aufruf 15.10.2012).

URL: <http://fr.wiktionary.org/wiki/r%C3%A9clame> , (letzter Aufruf 13.10.2012).

URL: [http://fr.wikipedia.org/wiki/Crieur\\_des\\_morts](http://fr.wikipedia.org/wiki/Crieur_des_morts) , (letzter Aufruf 16.10.2012).

URL: [http://fr.wikipedia.org/wiki/Crieur\\_public](http://fr.wikipedia.org/wiki/Crieur_public) , (letzter Aufruf 17.10.2012).

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

### Abbildung

Abb. 1: Einer Lekythos im Jahr 500 vor Christus.....	10
Abb. 2: die Trommel genannt étigbanon aus Grand-Morié (Dorf in Agboville), Côte d'Ivoire.....	15
Abb. 3: Ein Griot aus den westlichen Ländern von Afrika mit einem Kora (Musikinstrument) .....	16
Abb. 4: Der Griot aus Afrika mit einer Trommel.....	17
Abb. 5: Das Involvement-Strukturmodell .....	75
Abb. 6: Die Darstellung von Elementen der Situationsanalyse und deren Auswirkungen untereinander .....	88
Abb. 7. Segmentierung der Kundschaft nach der BFP-Matrize .....	91
Abb. 8 ..Zuordnung der Datenbankverwaltung .....	92
Abb. 9: Die Komponenten der A4-Strategie .....	105
Abb.10: Verbindung zwischen Werbeträgerkontakt, Werbewirkung und Werbeerfolg .....	129
Abb. 11 Darstellung von Kontrollprozess für die Messung eines Werbeerfolges .....	131
Abb. 12: Organisationsstruktur von T.I.P .....	133
Abb. 13: Webseite von T.I.P. ....	141
Abb. 14: Facebook-Account von T.I.P. ....	146
Abb. 15: das letzte veröffentliche Buch, herausgegeben von Bernd Eisenstein (06-2017): „Marktforschung für Destinationen“ .....	148
Abb. 16 Anbieterverzeichnis für das Jahr 2016/2017 .....	151
Abb. 17: Das Logo von T.I.P. auf der Seite von Radamring als Sponsor .....	153

### Tabellen

Tab. 1: Darstellung des Unterschiedes zwischen Werbung und Public Relations.....	35
Tab. 2: Betriebsgrößenabhängige Unterschiede zwischen mittelständischen und großen Unternehmen nach einzelnen Unternehmensfunktionen.....	40
Tab 3: Stufenmodelle der Werbewirkung. Die Tabelle verdeutlicht die parallele	

Darstellung einiger dieser Modelle.....	74
Tab.4: Komponente für die Befragung je nach Kategorien zugeordnet. Diese Komponenten sind für die Business-Adressaten (bei BtoC-Unternehmen) geeignet .....	96
Tab. 5: Komponente für die Befragung je nach Kategorien zugeordnet. Diese Komponenten sind für die Business-Adressaten (BtoB) geeignet .....	98
Tab. 6: Risiken und Anforderungen bei Wiederstände und Akzeptanz von Neuerungen betrieblichen Kontext .....	126
Tab. 7: Angebot-Nachfrage-Analyse .....	136
Tab. 8: Darstellung der Stärke/Schwäche und Chancen/Risiken bei T.I.P .....	137
Tab. 9: Darstellung der Kommunikationsinstrumente nach eigener Einschätzungsanalyse von T.I.P. ....	138
Tab. 10 Übersicht der statistischen Untersuchung mit den 5 Kategorien .....	157
Tab. 11 Ergebnis des Untersuchungselements: Unternehmensart .....	157
Tab. 12 Ergebnis des Untersuchungselements: Unternehmensgröße .....	158
Tab. 13 Ergebnis des Untersuchungselements: Unternehmensalter .....	159
Tab. 14 Ergebnis des Untersuchungselements: Rechtsform .....	159
Tab. 15 Ergebnis des Untersuchungselements: Entscheidungsprozess .....	160
Tab. 16 Ergebnis des Untersuchungselements: Die Unternehmensaktivität und -branche ....	160
Tab. 17 Ergebnis des Untersuchungselements: Der erste Kontakt nach Jahreszeit .....	161
Tab. 18 Kreuztabellen für die Untersuchungselemente: Unternehmensart * Unternehmensaktivitäten und –branchen .....	162
Tab. 19 Kreuztabellen für die Untersuchungselemente: Unternehmensgröße * Unternehmensaktivitäten und –branchen .....	163
Tab. 20 Kreuztabellen für die Untersuchungselemente: Rechtsform * Unternehmensaktivitäten und –branchen .....	165
Tab. 21 Kreuztabellen für die Untersuchungselemente: Unternehmensart * Umsatz von 2014 bis 2016 .....	167
Tab. 22 Kreuztabellen für die Untersuchungselemente: Rechtsform * Umsatz von 2014 bis 2016 .....	169
Tab. 23 Kreuztabellen für die Untersuchungselemente: Unternehmensgröße * Umsatz von 2014 bis 2016 .....	170
Tab. 24 Kreuztabellen für die Untersuchungselemente: Unternehmensaktivität * Umsatz von 2014 bis 2016 .....	172

## Abkürzungsverzeichnis und Glossar

AG	Aktionsgesellschaft
BFP	Betrag Frequenz Periode
BtoB	Business to Business
BtoC	Business to Customer
BVM	Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher
CATI	Computer Assisted Telephone Interviewing
CRM	Customer Relationship Management
DRV	Deutsche Reklame-Verband
ESF	Erfolgsschlüsselfaktor
EF	Erfolgsfaktor
FH	Fachhochschule
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
KMU	Kleine und Mittlere Unternehmen
Kora	Musikinstrument aus West-Afrika
KZS	Ultrakurzzeitspeicher
NASA	National Aeronautics and Space Administration
NGO	Non-Governmental Organization
NSRDW	Nationalsozialistische Reichsfachschaft deutscher Werbefachleute
PESTEL	Politic, Economic, Technologie, Environement, Legal
PoS-Befragung	Point of Sale Befragung
PR-Agentur	Public Relations Agentur
PR	Public Relations
R-R	Reiz-Reaktionen
S-O-R-Modell	Stimulus-Organismus-Reaktion-Modell
S-R	Stimulus-Reaktionen
S-I-R-Modell	Stimulus-In & Out Put-Reaktion- Modell
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
STF	Strategische Tätigkeitsfelder
SWOT-Analyse	Analyse nach Strengths, Weaknesses,

	Opportunities und Threats
T.I.P.	T.I.P. Biehl & Partner, T für Transparent, I für Inspirierend, P für Produktiv
TUI	Touristik Union International
WWW	World Wide Web
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen
SEM	Search Engine Marketing
SEO	Search Engine Optimization
.....	
Akan	Volkgruppe aus Côte d'Ivoire und Ghana. In CI bestehen sie aus Akan lagunaire, Akan forestier und Akan du centre.
Akan lagunaire	Akan, die im Süd Côte d'Ivoire am Rand der Lagunen (Lac Ebrié) leben. Sie bestehen aus Abbey, Abidji, Abouré, Attié, Bri, Adjoukrou, Avikam, Alladjan, Bri, Ewotilé.
Étibganon <sup>165</sup>	Namen von Trommel aus Volkgruppe Abbey. Es bedeutet <i>Trommelmutter</i> oder <i>Mutter aller Trommel</i> .
Fête de Génération	Eine althergebrachte Zeremonie, gefeiert in Jeder Volkgruppe in der Côte d'Ivoire und Nachbarländern, wo alle Jugendliche in ungefähr gleichem Alter in das Erwachsenenalter eintreten
Chi-Quadrat-Tabelle	Tabelle mit Chi-Quadrat-Test in Mathematischer Statistik
Likelihood-Modell	Sozialpsychologisches Modell
Phi & Cramer-Wert	Werte in mathematischer Statistik
Tabelle der symmetrischen Maße	Tabelle mit Werten in mathematischer Statistik

---

<sup>165</sup> Die Etigbanon ist eine Trommel. Der Name bedeutet „Trommelmutter oder Mutter alle Trommel“. Es sind zwei Trommelzwilling, weiblich und männlich mit unterschiedlichen Tönen. Es gibt andere Trommelarten, die auch eine Botschaft vermitteln (Obogbô, Atèpèlè, Pindrin, Dokoué Oboudjé). Sie sind nach Größe geordnet. Je nach der Art der Botschaft wird eine bestimmte Trommel eingesetzt (Afrika Museum [Online-PDF], letzter Aufruf 17.10.2012).