

MANFRED BRUHN
FRANZ-RUDOLF ESCH
TOBIAS LANGNER (HRSG.)

HANDBUCH KOMMUNIKATION



Manfred Bruhn | Franz-Rudolf Esch | Tobias Langner (Hrsg.)

Handbuch Kommunikation

Manfred Bruhn
Franz-Rudolf Esch
Tobias Langner (Hrsg.)

Handbuch Kommunikation

Grundlagen – Innovative Ansätze –
Praktische Umsetzungen



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

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

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing, Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen sowie Gründer und wissenschaftlicher Beirat von ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis.

Prof. Dr. Tobias Langner ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing sowie Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Bergischen Universität Wuppertal.

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Barbara Roscher | Jutta Hinrichsen

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt am Main
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-0377-8

Vorwort

Unternehmen sehen sich heute einem massiv gesteigerten Kommunikationswettbewerb gegenüber. Die Rahmenbedingungen der Kommunikation verschärfen sich seit Jahren stetig. Immer mehr Marken und Angebote kämpfen um die Aufmerksamkeit der Rezipienten, deren Wahrnehmungs- und Verarbeitungskapazitäten jedoch begrenzt sind. Dies mündet in einer permanent wachsenden Informationsüberlastung. Geringe Betrachtungszeiten und eine beiläufige Auseinandersetzung mit der Kommunikation sind Symptome des heutigen Wahrnehmungsverhaltens. Eine rückläufige Kommunikationseffizienz und -effektivität sind die logische Konsequenz dieser Entwicklungen.

Gleichsam ist die Bedeutung der Kommunikation für den Unternehmenserfolg in den letzten Jahrzehnten stetig gestiegen. Eine Differenzierung der Angebote vom Wettbewerb ist auf gesättigten Märkten nur noch durch die Kommunikation möglich, da Unterschiede durch objektive Produkteigenschaften in vielen Märkten nicht mehr existieren. Die Generierung von Wettbewerbsvorteilen ist deshalb häufig nur noch durch eine intelligente Kommunikation möglich. Gesteigert wird die Relevanz der Kommunikation weiterhin durch die ungebrochene Erlebnisorientierung der Konsumenten. Denn: Wie kein anderes Marketingmixinstrument trägt die Kommunikation zur Vermittlung von Konsumerlebnissen bei.

Der Kampf um die Gunst der Zielgruppen wird zunehmend auf dem Feld der Kommunikation entschieden. Eine intelligente Konzeption und eine professionelle Umsetzung der Kommunikation sind zukünftig zentral für den Unternehmens- und Markenerfolg.

Hier setzt das „Handbuch Kommunikation“ an: In einer für den deutschen Buchmarkt einzigartigen Breite und Tiefe werden die Erfolgsfaktoren der Konzeption, Realisation und Kontrolle von Kommunikationsmaßnahmen in allen bedeutenden Instrumenten und Branchen sowie die zentralen organisatorischen und rechtlichen Aspekte der Kommunikation dargelegt. Theoretisch fundiert, ohne jedoch den nötigen Anwendungsbezug aus den Augen zu verlieren, widmen sich 78 renommierte Wissenschaftler und Praktiker in 63 Beiträgen dem Thema Kommunikation.

Das „Handbuch Kommunikation“ richtet sich an Studierende, Wissenschaftler und Praktiker gleichermaßen: Den Studierenden vermittelt es ein umfassendes und tiefgehendes Verständnis zur Kommunikation, der Wissenschaftler erfährt einen raschen Überblick über den State-of-the-Art des Forschungsstands und dem Praktiker kann das Werk schließlich als Ratgeber und Sparrings-Partner bei der täglichen Arbeit dienen.

Ein Handbuch dieses Umfangs kann nicht ohne die Mithilfe zahlreicher engagierter Menschen verwirklicht werden. Unser besonderer Dank gilt den Autoren, aufgrund deren tatkräftiger Mitwirkung dieses Buch überhaupt erst möglich wurde. Über die positive Resonanz sowie die reibungslose Zusammenarbeit haben wir uns sehr gefreut.

Ganz besonders möchten wir Dipl.-Kffr. Kerstin Hartmann (Justus-Liebig-Universität Gießen) und Dipl.-Kffr. Eva Pfefferkorn (MA Econ) (Universität Basel) für ihren unermüdlich engagierten Einsatz im Rahmen der Realisation des Buchprojektes danken. Mit sehr großer Akribie, Zuverlässigkeit und Sorgfalt haben sie das Projekt über alle Phasen begleitet.

Frau Barbara Roscher und Frau Jutta Hinrichsen vom Gabler Verlag haben das Buchprojekt von Beginn an engagiert, geduldig und umsichtig betreut. Katja Knierim, Jessica Osebold (beide Justus-Liebig-Universität Gießen) und Dipl.-Kfm. Alexander Fischer (Bergische Universität Wuppertal) haben sich mit sehr großer Sorgfalt der Abschlussredaktion des Buches gewidmet. Dafür unseren herzlichen Dank!

Wir möchten mit dem „Handbuch Kommunikation“ Anregungen und Impulse für die tägliche Arbeit in Wissenschaft und Praxis geben. Im Rahmen der weiteren Erschließung des Themenfeldes Kommunikation würden wir uns über einen regen Austausch mit unseren Leserinnen und Lesern freuen.

Wir wünschen Ihnen viel Freude bei der Lektüre!

Basel, Gießen und Wuppertal

Prof. Dr. Manfred Bruhn

Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum

Universität Basel

Abteilung Marketing und Unternehmensführung

Petersgraben 51

CH – 4003 Basel

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

Institut für Marken- und Kommunikationsforschung

Justus-Liebig-Universität Gießen

Licher Straße 66

D – 35394 Gießen

Prof. Dr. Tobias Langner

Lehrstuhl für allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing

Bergische Universität Wuppertal

Gaußstraße 20

D – 42097 Wuppertal

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Autorenverzeichnis	XIII

Teil A Grundlagen der Kommunikation

<i>Manfred Bruhn, Franz-Rudolf Esch und Tobias Langner</i> Herausforderungen und Ansätze eines systematischen Kommunikationsmanagements	3
---	---

Teil B Instrumente der Kommunikation

<i>Manfred Bruhn</i> Das kommunikationspolitische Instrumentarium	23
--	----

<i>Manfred Bruhn</i> Mediawerbung	45
--	----

<i>Ulrike Röttger</i> Public Relations	67
---	----

<i>Franz-Rudolf Esch, Kai Harald Krieger und Kristina Strödter</i> Durchbrechen des Gewohnten durch Below-the-line-Kommunikation	85
---	----

<i>Bernd W. Wirtz und Sebastian Ullrich</i> Direktmarketing	107
--	-----

<i>Franz-Rudolf Esch, Tobias Langner und Sebastian Ullrich</i> Internetkommunikation	127
---	-----

<i>Manfred Bruhn</i> Sponsoring	157
--	-----

Inhaltsverzeichnis

<i>Arnold Hermanns und Fritjof Lemân</i>	
Product Placement	177
<i>Cornelia Zanger und Jan Drengner</i>	
Eventmarketing	195
<i>Manfred Kirchgeorg und Christiane Springer</i>	
Messen und Ausstellungen	215
<i>Heribert Gierl und Verena Hüttl</i>	
Persönliche Kommunikation	231
<i>Dubravko Radić und Thorsten Posselt</i>	
Word-of-Mouth Kommunikation	249
<i>Karen Gedenk</i>	
Verkaufsförderung	267
<i>Tobias Langner, Franz-Rudolf Esch und Jochen Kühn</i>	
Produktverpackung	285
<i>Andrea Gröppel-Klein</i>	
Ladengestaltung	315
<i>Klaus-Peter Wiedmann</i>	
Corporate Identity und Corporate Design	337
 Teil C Strategische Ausrichtung der Kommunikation	
<i>Hartwig Steffenhagen</i>	
Ableitung von Kommunikationszielen	359
<i>Franz-Rudolf Esch und Alexander Fischer</i>	
Markenidentität als Basis für die Gestaltung der internen und externen Kommunikation	379
<i>Hermann Freter</i>	
Identifikation und Analyse von Zielgruppen	397
<i>Franz-Rudolf Esch und Kai Winter</i>	
Entwicklung von Kommunikationsstrategien	413

<i>Manfred Bruhn</i>	
Planung einer Integrierten Kommunikation.....	435
<i>Franz-Rudolf Esch, Christian Brunner und Sebastian Ullrich</i>	
Umsetzung der Integrierten Kommunikation	459
<i>Manfred Bruhn</i>	
Kommunikationspolitik im Relationship Marketing.....	485
 Teil D Operative Planung der Kommunikation	
1. Operative Grundlagen	
<i>Franz-Rudolf Esch und Andrea Honal</i>	
Sozialtechniken zur Beeinflussung durch Kommunikation	513
 2. Vermittlung emotionaler und informativer Inhalte	
<i>Franz-Rudolf Esch und Kerstin Hartmann</i>	
Wirkungen informativer Kommunikation	537
<i>Flemming Hansen</i>	
Emotional Responses to Marketing Communication	559
<i>Sandra Diehl und Ralf Terlutter</i>	
Aufbau von Erlebniswelten durch Kommunikation.....	591
<i>Florian Siems</i>	
Vermittlung preisbezogener Informationen.....	613
<i>Martin Eisend und Alfred Kuß</i>	
Humor in der Kommunikation.....	629
<i>Franz-Rudolf Esch und Alexander Fischer</i>	
Vergleichende Werbung.....	645
 3. Internationale Kommunikation	
<i>Ralph Berndt und Matthias Sander</i>	
Kommunikation im internationalen Kontext.....	669

4. Vermittlung modalitätsspezifischer Eindrücke

Bernd Schmitt

Customer Experience Management697

Franz-Rudolf Esch und Manuela Michel

Visuelle Reize in der Kommunikation713

Gerold Behrens und Maria Neumaier

Verbale Reize in der Kommunikation735

Franz-Rudolf Esch, Simone Roth und Kristina Strödter

Wirkungen akustischer Reize in der Markenkommunikation.....755

Jan Eric Rempel und Franz-Rudolf Esch

Olfaktorische Reize in der Kommunikation.....775

Oliver Nickel

Haptische Reize in der Kommunikation793

Teil E Kommunikationsbudgetierung

Ralph Berndt und Adrienne Cansier

Verfahren der Kommunikationsbudgetierung821

Teil F Budgetallokation und Mediaselektion

Günter Schweiger und Marina Dabic

Grundlagen und Methoden der Intermediaselektion.....839

Manfred Bruhn

Entscheidungskriterien und Methoden der Intramediaselektion859

Teil G Kommunikationscontrolling

1. Grundlagen des Kommunikationscontrollings

Franz-Rudolf Esch, Kerstin Hartmann und Christian Brunner

Aufbau eines ganzheitlichen Kommunikationsperformance-Measurement.....893

2. Prognose des Kommunikationserfolgs*Volker Trommsdorff und Justin Becker*

Verfahren des Werbemittel-Pretesting 921

Beate von Keitz

Diagnostisches Pretesting mittels apparativer Verfahren 943

Siegfried Högl und Thomas Hertle

MarketingLab - Evaluatives Pretesting mit der GfK Testmarktwelt 971

3. Messung des Kommunikationserfolgs*Sven Reinecke und Simone Janz*

Controlling der Marketingkommunikation 993

Lothar Rolke und Wolfgang Jäger

Kommunikations-Controlling 1021

Christoph Prox und Bernd Christian

Kommunikationscontrolling mit dem Icon AdTrek 1043

Heinrich Holland

Verfahren zum Controlling von Direktmarketing-Maßnahmen 1057

Teil H Kommunikation in ausgewählten Bereichen*Erika Leischner*

Kommunikation für Konsumgüter 1077

Markus Voeth und Isabel Tobies

Kommunikation für Industriegüter 1101

Anton Meyer und Benjamin Brudler

Kommunikation für Dienstleistungen 1117

Joachim Zentes und Bernhard Swoboda

Kommunikation von Handelsunternehmen 1133

Manfred Bruhn

Kommunikationspolitik für Nonprofit-Organisationen 1153

Teil I Kommunikation intern verankern

Axel v. Werder und Jens Grundei

Organisationale Verankerung der Kommunikation im Unternehmen..... 1179

Ralf Reichwald und Sebastian Bonnemeier

Kommunikation in der Wertschöpfung..... 1199

Volker Stein

Unternehmenskultur als Voraussetzung erfolgreicher Kommunikation 1217

Manfred Bruhn und Grit Mareike Ahlers

Ansätze zur Teamarbeit in der Integrierten Kommunikation 1241

Franz-Rudolf Esch, Alexander Fischer und Kristina Strödter

Interne Kommunikation 1261

Teil J Kommunikation in der Zusammenarbeit mit Agenturen

Günter Käfer und Henning von Vieregge

Marketing-Kommunikation 1287

H. Dieter Dahlhoff

Herausforderungen der „Integrated Communications“ für Kommunikations-agenturen 1303

Lutz E. Weidner

Verbände der Kommunikationswirtschaft in Deutschland 1321

Teil K Rechtliche Aspekte der Kommunikation

Peter Schotthöfer

Kommerzielle Kommunikation aus rechtlicher Sicht 1347

Stichwortverzeichnis 1365

Autorenverzeichnis

<i>Ahlers, Grit Mareike</i>	Dr., Brand Developer BOSS Orange & Green bei der HUGO BOSS AG.
<i>Becker, Justin</i>	Dr., ehem. Doktorand am Lehrstuhl von Prof. Dr. Trommsdorff an der TU Berlin und Dozent für Marketing an Weiterbildungsakademien und Fachhochschulen.
<i>Behrens, Gernold</i>	Prof. Dr., emeritierter Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, an der Bergischen Universität Wuppertal, Deutschland.
<i>Berndt, Ralph</i>	Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Marketing, Forschungsabteilung Internationales Marketing, Universität Tübingen, Deutschland.
<i>Bonnemeier, Sebastian</i>	Dipl.-Kfm., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre – Information, Organisation und Management (IOM) an der Technischen Universität München, Deutschland.
<i>Brudler, Benjamin</i>	Dipl.-Kfm., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing an der Ludwig-Maximilians-Universität München, Deutschland.
<i>Bruhn, Manfred</i>	Prof. Dr., Inhaber der Professur für Marketing und Unternehmensführung an der Universität Basel, Schweiz, und Honorarprofessor an der Technischen Universität München, Deutschland.
<i>Brunner, Christian</i>	Dipl.-Kfm., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing von Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch sowie Projektmitarbeiter am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen, Deutschland.
<i>Cansier, Adrienne</i>	PD Dr., Universität Tübingen, Consultant bei Hay Group GmbH Frankfurt, Deutschland.
<i>Christian, Bernd</i>	Dr., Director Methods bei Icon Added Value, Nürnberg, Deutschland.
<i>Dabic, Marina</i>	Dr., Universitätsassistentin am Institut für Werbewissenschaft und Marktforschung der Wirtschaftsuniversität Wien, Österreich.

Autorenverzeichnis

- Dahlhoff, Dieter* Prof. Dr., Inhaber des SVI-Stiftungslehrstuhls Kommunikations- und Medienmanagement im DMCC – Dialog Marketing Competence Center innerhalb des Fachbereichs Betriebswirtschaftslehre an der Universität Kassel, Deutschland.
- Diehl, Sandra* Dr., Habilitandin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Marketing und am Institut für Konsum- und Verhaltensforschung an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken, Deutschland.
- Drengner, Jan* Dr., wissenschaftlicher Assistent an der Professur für Marketing und Handelsbetriebslehre an der Technischen Universität Chemnitz, Deutschland.
- Eisend, Martin* Prof. Dr., Inhaber einer Juniorprofessur am Marketing-Department des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin, Deutschland.
- Esch, Franz-Rudolf* Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing an der Justus-Liebig-Universität Gießen sowie Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen, Deutschland.
- Fischer, Alexander* Dipl.-Kfm., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing an der Bergischen Universität Wuppertal sowie Projektmitarbeiter am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung der Bergischen Universität Wuppertal, Deutschland.
- Freter, Hermann* Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing an der Universität Siegen, Deutschland.
- Gedenk, Karen* Prof. Dr., Inhaberin des Lehrstuhls für allgemeine BWL, Marketing und Marktforschung an der Universität zu Köln, Deutschland.
- Gierl, Heribert* Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing an der Universität Augsburg, Deutschland.
- Gröppel-Klein, Andrea* Prof. Dr., Inhaberin des Lehrstuhls für Marketing und Direktorin des Instituts für Konsum- und Verhaltensforschung an der Universität des Saarlandes, Deutschland.
- Grundeis, Jens* PD Dr., Privatdozent an der Technischen Universität Berlin, Deutschland.

<i>Hansen, Flemming</i>	Prof. ekon. Dr., Center for Marketing Communication, Copenhagen Business School, Copenhagen, Dänemark.
<i>Hartmann, Kerstin</i>	Dipl.-Kffr., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Marketing von Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch sowie Projektmitarbeiterin am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen, Deutschland.
<i>Hermanns, Arnold</i>	Prof. Dr., Institut für Marketing an der Universität der Bundeswehr München, Deutschland.
<i>Hertle, Thomas</i>	Magister Artium, Division Manager bei der GfK Marktforschung, Nürnberg, Deutschland.
<i>Högl, Siegfried</i>	Dipl.-Kfm., Sprecher der Geschäftsführung der GfK Marktforschung GmbH, Nürnberg, Deutschland, sowie Mitglied des GfK Global Custom Research Board.
<i>Holland, Heinrich</i>	Prof. Dr., Professor für Betriebswirtschaftslehre an der University of Applied Sciences, Fachhochschule Mainz, Deutschland.
<i>Honal, Andrea</i>	Dipl.-Kffr., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Marketing von Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch sowie Projektmitarbeiterin am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen, Deutschland.
<i>Hüttl, Verena</i>	Dipl.-Kffr., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing an der Universität Augsburg, Deutschland.
<i>Janz, Simone</i>	Dipl. rer. com, MA in Global Marketing, Communication and Advertising, Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin im Kompetenzzentrum Marketing Performance Management am Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, Schweiz.
<i>Jäger, Wolfgang</i>	Prof. Dr., Professor für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personal- und Unternehmensführung und Medienmanagement am Studiengang Medienwirtschaft der Fachhochschule Wiesbaden, Deutschland.
<i>Käfer, Günter</i>	Diplom-Betriebswirt, Gesellschafter und Geschäftsführer der FGK Agentur für Markenführung, Düsseldorf, Deutschland.
<i>Kirchgeorg, Manfred</i>	Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls Marketing Management an der HHL – Leipzig Graduate School of Management, Leipzig, Deutschland.

Autorenverzeichnis

- Krieger, Kai Harald* Dipl.-Kfm., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing von Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch sowie Projektmitarbeiter am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen, Deutschland.
- Kuß, Alfred* Prof. Dr., Inhaber einer Professur am Marketing-Department des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin, Deutschland.
- Kühn, Jochen* Dipl.-Kfm., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing an der Bergischen Universität Wuppertal sowie Projektmitarbeiter am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung der Bergischen Universität Wuppertal, Deutschland.
- Langner, Tobias* Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing an der Bergischen Universität Wuppertal sowie Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung der Bergischen Universität Wuppertal, Deutschland.
- Leischner, Erika* Prof. Dr., vertritt das Fach Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing an der Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg, Sankt Augustin, Deutschland.
- Lemân, Fritjof M.* Dipl.-Kfm., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing der Universität der Bundeswehr München, Deutschland.
- Meyer, Anton* Prof. Dr., Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Vorstand des Instituts für Marketing an der Ludwig-Maximilians-Universität München, Deutschland.
- Michel, Manuela* Dipl.-Kffr., externe Doktorandin am Lehrstuhl für Marketing von Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch sowie Projektmitarbeiterin am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen, Deutschland.
- Neumaier, Maria* PD Dr., Vertreterin des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Handel und Dienstleistungsmanagement an der Bergischen Universität Wuppertal, Deutschland.
- Nickel, Oliver* Dr., Managing Director und Mitglied des Executive Boards bei Icon Added Value, Nürnberg, Deutschland.
- Posselt, Thorsten* Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Handel und Dienstleistungsmanagement, Bergische Universität Wuppertal, Deutschland.

<i>Prox, Christoph</i>	Dipl.-Kfm., CEO Icon Added Value Nürnberg, Deutschland und Mitglied des Global Management Board der Added Value Group.
<i>Radic, Dubravko</i>	Dr., Wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Handel und Dienstleistungsmanagement, Bergische Universität Wuppertal, Deutschland.
<i>Reichwald, Ralf</i>	Prof. Dr. Dr. h.c., Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre – Information, Organisation und Management (IOM) an der Technischen Universität München, Deutschland.
<i>Reinecke, Sven</i>	Prof. Dr., Dozent für Betriebswirtschaftslehre insbesondere Marketing an der Universität St. Gallen und Leiter des Kompetenzzentrums Marketing Performance Management am Institut für Marketing und Handel, St. Gallen, Schweiz.
<i>Rempel, Jan Eric</i>	Dr., geschäftsführender Gesellschafter der Mittelhessischen Druck- und Verlagsgesellschaft mbH und ehemaliger Mitarbeiter am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung, Gießen, Deutschland.
<i>Rolke, Lothar</i>	Prof. Dr., Professor für BWL und Unternehmenskommunikation an der University of Applied Sciences, Fachhochschule Mainz, Deutschland.
<i>Roth, Simone</i>	Dr., International Brand Manager, Henkel KGaA, Düsseldorf, Deutschland.
<i>Röttger, Ulrike</i>	Prof. Dr., Inhaberin der Stiftungsprofessur Public Relations am Institut für Kommunikationswissenschaft der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Deutschland.
<i>Sander, Matthias</i>	Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing an der Universität Konstanz, Deutschland.
<i>Schmitt, Bernd</i>	Dr., Professor an der Columbia University in New York, U.S.A. Inhaber des Robert D. Calkins of International Business Lehrstuhls der Columbia Business School sowie Executive Director des Center on Global Brand Leadership, New York, USA.
<i>Schotthöfer, Peter</i>	Dr., Rechtsanwalt, Gründer und ehemaliger Geschäftsführer der „European Advertising Lawyers Association“, München, Deutschland.
<i>Schweiger, Günter</i>	Prof., Dr., Vorstand des Instituts für Werbewissenschaft und Marktforschung an der Wirtschaftsuniversität Wien, Österreich.

Autorenverzeichnis

<i>Siems, Florian</i>	Prof. Dr., Fachbereichsleiter und Professor für Marketing im Studiengang Betriebswirtschaft und Informationsmanagement an der Fachhochschule Salzburg, Österreich.
<i>Springer, Christine</i>	Dr., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Marketing Management an der HHL – Leipzig Graduate School of Management, Leipzig, Deutschland.
<i>Steffenhagen, Hartwig</i>	Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmenspolitik und Marketing der RWTH Aachen, Deutschland.
<i>Stein, Volker</i>	Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement und Organisation an der Universität Siegen sowie Geschäftsführer des Instituts für Managementkompetenz an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken, Deutschland.
<i>Strödter, Kristina</i>	Dipl.-Kffr., Consultant im Düsseldorfer Büro von Vivaldi Partners und ehemalige Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Marketing an der Justus-Liebig-Universität Gießen sowie Projektmitarbeiterin am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung Gießen, Deutschland.
<i>Swoboda, Bernhard</i>	Prof. Dr., Inhaber der Professur für Marketing und Handel an der Universität Trier, Deutschland.
<i>Terlutter, Ralf</i>	Prof. Dr., Leiter der Abteilung für Marketing und Internationales Management am Institut für Unternehmensführung, Universität Klagenfurt, Österreich.
<i>Tobies, Isabel</i>	Dipl. oec., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Marketing am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Hohenheim, Deutschland.
<i>Trommsdorff, Volker</i>	Prof. Dr., Inhaber des Marketing-Lehrstuhls der Technischen Universität Berlin, Deutschland.
<i>Ullrich, Sebastian</i>	Dipl.-Kfm., externer Doktorand am Lehrstuhl für Marketing von Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch sowie Projektmitarbeiter am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen, Deutschland.
<i>Ullrich, Sebastian</i>	B.A. Economics, Master of Int. Bus., Doktorand am Lehrstuhl für Informations- und Kommunikationsmanagement an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Deutschland.

<i>Voeth, Markus</i>	Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Marketing am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Hohenheim, Deutschland.
<i>von Keitz, Beate</i>	Dr., Inhaberin des Instituts für Kommunikations-Forschung Dr. von Keitz in Hamburg, Köln und Saarbrücken, Deutschland.
<i>von Vieregge, Henning</i>	Dr. phil., M.A., Politologe, Hauptgeschäftsführer Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA, Frankfurt, Deutschland.
<i>v. Werder, Axel</i>	Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Unternehmensführung an der Technischen Universität Berlin, Deutschland.
<i>Weidner, Lutz E.</i>	Hauptgeschäftsführer beim Kommunikationsverband e.V. von 1974 bis 2005. Koordinator der Arbeit des BIK Bildungsinstitut der Kommunikationswirtschaft e.V. und Vorstandsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Verbandsmanagement e.V., Bonn, Deutschland.
<i>Wiedmann, Klaus-Peter</i>	Prof. Dr., Direktor des Instituts für Marketing und Management, Leibniz Universität Hannover, Deutschland, und German Representative of the Reputation Institute, New York, USA.
<i>Winter, Kai</i>	Dipl.-Kfm., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing von Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch sowie Projektmitarbeiter am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen, Deutschland.
<i>Wirtz, Bernd W.</i>	Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Informations- und Kommunikationsmanagement an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Deutschland, sowie Privatdozent an der Universität Zürich, Schweiz.
<i>Zanger, Cornelia</i>	Prof. Dr., Inhaberin der Professur für Marketing und Handelsbetriebslehre an der Technischen Universität Chemnitz, Deutschland.
<i>Zentes, Joachim</i>	Prof. Dr., Direktor des Instituts für Handel & Internationales Marketing (H.I.Ma.) an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken, Deutschland.



Teil A

Grundlagen der

Kommunikation

**Manfred Bruhn, Franz-Rudolf Esch und Tobias
Langner**

Herausforderungen und Ansätze eines systematischen Kommunikationsmanagements

1	Grundlagen und Herausforderungen der Kommunikation.....	5
2	Instrumente der Unternehmens-, Marketing- und Dialogkommunikation.....	7
3	Systematische Kommunikationsplanung.....	9
3.1	Strategische Ausrichtung der Kommunikation.....	11
3.2	Operative Planung der Kommunikation	12
3.3	Kommunikationsbudgetierung.....	14
3.4	Budgetallokation und Mediaselektion	14
3.5	Kommunikationscontrolling.....	14
4	Entscheidungstatbestände der Kommunikation.....	16
4.1	Kommunikation in ausgewählten Branchen	16
4.2	Interne Verankerung der Kommunikation	17
4.3	Kommunikation in der Zusammenarbeit mit Agenturen.....	18
4.4	Rechtliche Aspekte der Kommunikation	18

Bruhn, Manfred, Prof. Dr., Inhaber der Professur für Marketing und Unternehmensführung an der Universität Basel, Schweiz, und Honorarprofessor an der Technischen Universität München, Deutschland.

Esch, Franz-Rudolf, Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing an der Justus-Liebig-Universität Gießen sowie Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen, Deutschland.

Langner, Tobias, Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing an der Bergischen Universität Wuppertal sowie Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung der Bergischen Universität Wuppertal, Deutschland.

1 Grundlagen und Herausforderungen der Kommunikation

Unternehmen haben sich permanent mit verändernden, schwierigeren Wettbewerbsbedingungen auseinander zu setzen. Bei ständig steigendem Angebot an Produkten und Leistungen, zunehmend homogenen Leistungsangeboten sowie hohen Sättigungsgraden auf Seiten der Konsumenten kommt der Kommunikation eine besondere Bedeutung zu. Wichtige kommunikative Herausforderungen und Aufgaben stellen für Unternehmen die Darstellung des kundenseitigen Nutzenvorteils, die Differenzierung gegenüber der Konkurrenz sowie das Erzeugen von Präferenzen für die unternehmenseigenen Leistungen dar. Das Erlangen von Aufmerksamkeit der unterschiedlichen Zielgruppen und das Schaffen von Vertrauen in die unternehmerische Leistung gehört zu den primären Kommunikationszielen.

Die Relevanz der Kommunikation im Marketingmix hat sich dabei in den letzten Jahren kontinuierlich weiterentwickelt. Die **Entwicklungsphasen der Kommunikation** verdeutlichen diese Bedeutungsentwicklung (vgl. Bruhn, 2007, S. 24ff.):

- Die **Phase der unsystematischen Kommunikation (1950er Jahre)** ist durch einen Verkäufermarkt geprägt. Es liegt eine Produktorientierung der Unternehmen vor, der Aufbau von Marken geht nur langsam vor sich. Insgesamt kommt der Kommunikation in dieser Phase keine große Bedeutung zu.
- In der **Phase der Produktkommunikation (1960er Jahre)** ist die Verkauforientierung dominant; Kommunikation dient hierbei primär der Unterstützung des Vertriebs und der Außendienstmitarbeitenden.
- Die **Phase der Zielgruppenkommunikation (1970er Jahre)** ist durch eine zunehmende Fragmentierung der Märkte gekennzeichnet. Die Kundenorientierung und eine differenzierte Marktbearbeitung gewinnen an Bedeutung. Zur Vermittlung des Kundennutzens ist die Kommunikation zielgruppenspezifisch auszugestalten.
- Zentrale Aufgabe in der **Phase der Wettbewerbskommunikation (1980er Jahre)** stellt die Kommunikation der Wettbewerbsvorteile dar, d.h. die Vermittlung der Unique Selling Proposition (USP). Für den Transport der Kommunikationsbotschaften setzen die Unternehmen immer mehr Instrumente ein, die zunehmend untereinander in einem Wettbewerb stehen.
- Primäres Ziel in der **Phase des Kommunikationswettbewerbs (1990er Jahre)** stellt die Aufmerksamkeit und Erinnerung der Rezipienten sowie die Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz dar. Unternehmen setzen hierbei verstärkt kreative und innovative Kommunikationsbotschaften sowie neue bzw. alternative Kommunikationsformen ein; die Werbetreibenden stehen in einem intensiven Kommunikationswettbewerb zueinander.

- In der **Phase der Dialogkommunikation (seit 2000)** spielt die Beziehung zum Kunden eine herausragende Rolle; die Unternehmen erkennen die Bedeutung des Dialogs. Der Konsument rückt dabei in den Fokus der Werbetreibenden; dies zeigt sich in der Förderung einer interaktiven Kommunikation sowie der stärkeren Betrachtung der Kommunikationsbedürfnisse der Rezipienten.

Eine Vielzahl an Veränderungen haben zu diesen Entwicklungen und dem Bedeutungswandel der Kommunikation beigetragen. Seit Jahren bewirkt die fortschreitende Sättigung der Märkte und Vervielfältigung der Marken in den unterschiedlichen Produktbereichen, dass Unternehmen weniger in einem Produkt- als vielmehr in einem Kommunikationswettbewerb stehen. Die **Bedingungen auf den Medien- und Kommunikationsmärkten** verschärfen sich hierdurch ebenfalls. Beispielsweise sind die Werbeinvestitionen in den letzten 15 Jahren extrem stark angestiegen, um knapp 40 Prozent (vgl. ZAW, 1991; 2007), und auch die Zahl des Medienangebots hat zugenommen, so dass hier eine Atomisierung der Medien stattgefunden hat ist. Die Anzahl an Werbetreibenden hat sich ebenfalls stark erhöht.

All diese Entwicklungen führen zu einem gesteigerten Werbedruck, dem jedoch keine entsprechende Zunahme der Aufmerksamkeit auf **Nachfragerseite** gegenübersteht. Stattdessen liegen eine begrenzte Aufnahme- und Verarbeitungskapazität der Konsumenten und eine nur unwesentlich veränderte Mediennutzung vor. Als Konsequenz resultiert die Werbeflut in einer Informationsüberlastung der Konsumenten. Diese lag bereits zum Ende der 1980er Jahre zwischen 95 und 98 Prozent bei den Medien Zeitungen, Zeitschriften, Fernsehen und Rundfunk (vgl. Kroeber-Riel, 1987). Schätzungen zufolge nehmen Konsumenten heute sogar noch weniger als 2 Prozent aller ausgesendeten Botschaften überhaupt wahr (vgl. Kroeber-Riel/Esch, 2004, S. 16ff.). In der Folge entwickeln Konsumenten oftmals Reaktanzen gegenüber der Informations- sowie Werbeflut und reagieren mit unterschiedlichen Formen der Werbevermeidung, beispielsweise dem „Zapping“. Reaktanzeffekte verstärken sich darüber hinaus durch Widersprüche in der Kommunikation von Unternehmen, wenn die Aussagen in unterschiedlichen Medien nicht übereinstimmen.

Viele Marken tun sich schwer im Umgang mit den heutigen Kommunikationsbedingungen. Die Allensbacher Markt- und Werbeträger-Analyse weist eine seit Jahren schlechter werdende Einstellung der deutschen Konsumenten gegenüber Markenartikeln aus. Im Jahr 2003 vertraten erstmals mehr Konsumenten in Deutschland die Meinung, dass sich der Kauf von Markenartikeln grundsätzlich nicht lohne, als von dem Gegenteil überzeugt zu sein (‚Kauf von Markenartikeln lohnt sich meistens‘: 1991: 43,8 Prozent, 2006: 32,0 Prozent; ‚Kauf von Markenartikeln lohnt sich nicht‘: 1991: 29,8 Prozent; 2006: 34,7 Prozent) (vgl. AWA, 2006).

Die skizzierten Entwicklungen in der Kommunikation verdeutlichen die **neuen Herausforderungen**, denen sich die kommunikationstreibenden Unternehmen gegenüber sehen. Als Konsequenz dieser Gegebenheiten entsteht die Notwendigkeit, seine eigenen Kommunikationsbemühungen derart zu gestalten, dass sich für den Rezipienten

ein konsistentes, widerspruchsfreies und glaubwürdiges Erscheinungsbild ergibt und dadurch die Aufnahme der Kommunikationsbotschaft erleichtert und die Wahrnehmung des Unternehmens gefördert wird. Nicht nur die reine Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten, sondern vielmehr die Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen der Zielgruppen stellen primäre Zielsetzungen der Kommunikation dar (vgl. Bruhn 2007, S. 71ff.). Die Kommunikation gewinnt zunehmend an Relevanz im Marketingmix und hat sich inzwischen zu einem **strategischen Erfolgsfaktor** für Unternehmen entwickelt. Eine **systematische Kommunikationsplanung** ist für Unternehmen unerlässlich. Ein Unternehmen hat sich durch eine abgestimmte, einheitliche, kontinuierliche und ganzheitliche Kommunikation effektiv und effizient darzustellen.

Ziel des „Handbuch Kommunikation“ ist eine weitere **Professionalitätssteigerung** im Bereich der werblichen Kommunikation für Marken, Unternehmen und Organisationen. Renommiertere Wissenschaftler und führende Praktiker geben umfassende Einblicke in alle bedeutenden Teilbereiche des Kommunikationsmanagements. Das Handbuch ist in elf Teile gegliedert, die sich jeweils ausführlich mit einem zentralen Aspekt der Kommunikation auseinandersetzen. Die Leser erhalten durch die einzelnen Beiträge einen umfassenden und in sich jeweils geschlossenen Überblick zum State-of-the-Art des jeweiligen Themenkomplexes. Die Beantwortung der verschiedenen Fragestellungen erfolgt wissenschaftlich fundiert und anwendungsorientiert anhand zahlreicher Beispiele. Dieser Eröffnungsbeitrag dient der Erleichterung der Orientierung innerhalb des Buches sowie der Verdeutlichung der Zusammenhänge zwischen den Teilen. Hierzu werden die unterschiedlichen Sektionen des Buches im Folgenden kurz vorgestellt.

2 Instrumente der Unternehmens-, Marketing- und Dialogkommunikation

Ein systematischer Überblick über das gesamte kommunikationspolitische Instrumentarium bildet den Ausgangspunkt des Handbuchs in Teil B. *Manfred Bruhn* legt hierzu die Zielsetzungen, Funktionen und Maßnahmen der Kommunikationspolitik dar. Anschließend findet eine funktionsorientierte Systematisierung der vielfältigen kommunikativen Aktivitäten statt.

Im weiteren Verlauf folgt eine detaillierte Erläuterung der theoretischen Hintergründe sowie praktischer Handlungsempfehlungen für die Nutzung der einzelnen Kommunikationsinstrumente; beginnend mit den Ausführungen zur Mediawerbung. Die klassische Mediawerbung stellt für viele Unternehmen bzw. Markenhersteller das zentrale Kommunikationsinstrument dar. *Manfred Bruhn* vermittelt in seinem Beitrag

die Aufgaben der Mediawerbung sowie die Managementtätigkeiten im Zuge der systematischen Planung und Umsetzung des Kommunikationseinsatzes.

Anschließend stellt **Ulrike Röttger** das Kommunikationsinstrument Public Relations vor. Die Autorin beginnt mit einer (grundlegenden) Darstellung der begrifflichen Definition sowie der Einordnung der Public Relations im Spannungsfeld zwischen Betriebswirtschaftslehre und Kommunikationswissenschaft. Darauf folgt die Vermittlung der strategischen Konzeption und der wesentlichen Arbeitsbereiche der Public Relations.

Eine Auseinandersetzung mit der Below-the-line-Kommunikation erfolgt in dem Beitrag von **Franz-Rudolf Esch, Kai Krieger** und **Kristina Strödter**. Über die Ziele und Wirkungen der Below-the-line-Kommunikation hinausgehend geben die Autoren Handlungsempfehlungen, wie sich mittels des Durchbrechens des Gewohnten verbesserte Aufmerksamkeits- und Beeinflussungswirkungen erzielen lassen.

Durch die rasante Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie in den vergangenen Jahren erschließen sich für das Direktmarketing völlig neue Möglichkeiten. Die Erfolgsfaktoren und die Instrumente des Direktmarketing sowie den Direktmarketingprozess stellen **Bernd Wirtz** und **Sebastian Ullrich** vor.

Die Markenkommunikation im Internet hat ebenfalls stark an Bedeutung gewonnen. **Franz-Rudolf Esch, Tobias Langner** und **Sebastian Ullrich** skizzieren in ihrem Beitrag die Determinanten wirkungsvoller Internetauftritte und leiten daraus Sozialtechniken für eine effektive Nutzung des Mediums ab.

Das Sponsoring bietet eine bedeutende Möglichkeit, die Marke durch Kommunikation abseits der klassischen Mediawerbung im Bewusstsein der Zielgruppe zu verankern. **Manfred Bruhn** legt das Vorgehen bei der Planung und Realisation des Sponsoring dar. Ziel dieses Instruments ist es, den Konsumenten in seiner Freizeit mit einer Marke in Kontakt zu bringen und dadurch die Reaktanzen und Ermüdungserscheinungen zu umgehen, die Konsumenten immer häufiger bei der Konfrontation mit der klassischen Werbung äußern.

Arnold Hermanns und **Fritjof Lemân** diskutieren die Vor- und Nachteile des Product Placement. Die Autoren legen zudem die Zugänge dar, wie sich Marken gezielt in Filmhandlungen integrieren lassen, welche Einflüsse sich nutzen und welche Kommunikationswirkungen sich realisieren lassen.

Den Ausführungen zum Product Placement folgt eine Auseinandersetzung mit Instrumenten, denen Konsumenten mit einem entschleunigten, zeitintensiveren Verhalten begegnen. Events bieten die Möglichkeit, eine Marke hautnah „live“ zu erleben. **Cornelia Zanger** und **Jan Drengner** erläutern, wie Events strategisch und operativ zu planen und umzusetzen sind. Darüber hinaus geben die Autoren Einblicke in der Erfolgskontrolle von Events.

Manfred Kirchgeorg und *Christiane Springer* widmen sich den Erfolgsfaktoren von Messen und Ausstellungen, ebenfalls ein Instrument des Dialogs und der Freiwilligkeit. In dem Beitrag legen die Autoren die Konzeption und Umsetzung sowie die Entwicklungsperspektiven dieses Instruments dar.

Eine Auseinandersetzung mit der Persönlichen Kommunikation erfolgt von *Heribert Gierl* und *Verena Hüttl*. Diesem Instrument wird ein besonderer Einfluss auf die Einstellungsbildung zugesprochen; die Autoren diskutieren die persuasive Wirkung des Kommunikationsstils, heuristischer Reize sowie weiterer peripherer Reize.

Dubravko Radić und *Thorsten Posselt* betrachten die (Aus-)Nutzung der Word-of-Mouth-Kommunikation für die Markenkommunikation. Die für die Weitergabe von Informationen wichtigen sozialen Netzwerke sowie die Messung und Steuerung der Word-of-Mouth-Kommunikation bilden den Fokus dieses Beitrags.

Karen Gedenk vermittelt die Grundlagen der Verkaufsförderung, indem sie die Arten und Wirkung sowie die Messung dieses Instrumentes darlegt. Zudem findet eine Unterscheidung zwischen Preis-Promotions und „unechten“ Nicht-Preis-Promotions statt.

Tobias Langner, *Franz-Rudolf Esch* und *Jochen Kühn* setzen sich mit den strategischen sowie sozialtechnischen Anforderungen an Produktverpackungen auseinander. Hierzu vermitteln sie die Operatoren der Verpackungsgestaltung sowie die von der Produktverpackung ausgehenden Beeinflussungswirkungen.

Immer mehr Konsumenten treffen ihre Kaufentscheidungen direkt am Point-of-Sale, so dass die Bedeutung der sozialtechnischen Verkaufsraumgestaltung weiter zunimmt. *Andrea Gröppel-Klein* untersucht deshalb die Wirkungen der Ladengestaltung auf das Konsumentenverhalten. Sie identifiziert die kognitiven und emotionalen Verhaltensdeterminanten und ergänzt diese durch Erkenntnisse der Warenpräsentation im Rahmen von Online-Shops.

Teil B des Handbuchs endet mit den Ausführungen von *Klaus-Peter Wiedmann* zur Corporate Identity und zum Corporate Design. Der Autor legt den Zusammenhang zwischen diesen zentralen Elementen des unternehmerischen Erscheinungsbildes offen und gibt Empfehlungen zur Erfassung und Gestaltung eines prägnanten Erscheinungsbildes.

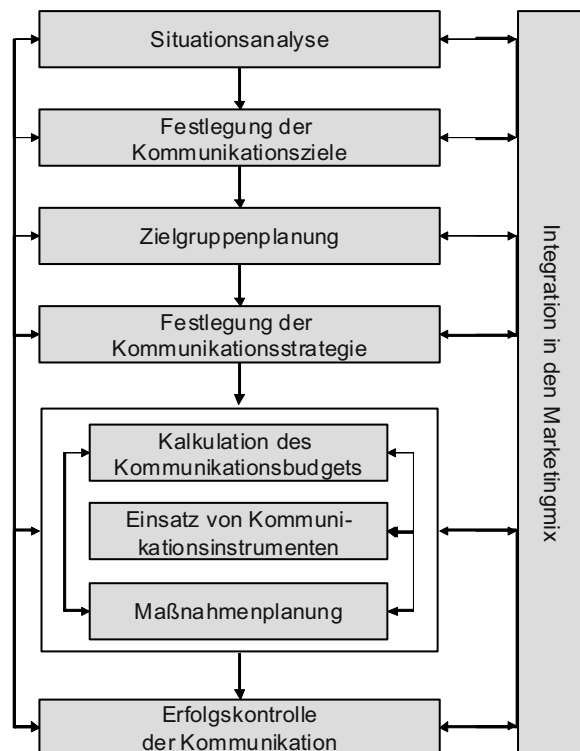
3 Systematische Kommunikationsplanung

Der Einsatz des kommunikationspolitischen Instrumentariums erfordert eine **strategische und taktische/operative Kommunikationsplanung**. Die strategische Planung

legt verbindlich den mittel- bis langfristigen Schwerpunkt für die Kommunikation fest. Unternehmen haben sich dementsprechend mit der Frage auseinanderzusetzen, wie und in welchem Bereich die Leistung langfristig zu positionieren ist. Im Rahmen der kurzfristigen Planung sind spezifische Kommunikationsmaßnahmen zu entwerfen und operativ umzusetzen (vgl. Bruhn, 2005, S. 94ff.).

Ein erfolgreicher Einsatz der Kommunikation erfordert eine fundierte und konsequente Planung aller Aufgabenstellungen. Die **Kommunikationsplanung** stellt einen systematisch-methodischen sowie integrativen Prozess der Erkenntnis und Lösung kommunikationspolitischer Problemstellungen dar. Abbildung 3-1 gibt die Phasen eines idealtypischen **kommunikationspolitischen Planungsprozesses** wieder. Die Besonderheit der jeweiligen Planungsphasen stellen die Inhalte der Teile C bis G des vorliegenden Handbuchs dar.

Abbildung 3-1: Planungsprozess eines systematischen Kommunikationsmanagements
Quelle: Bruhn, 2007, S. 51.



3.1 Strategische Ausrichtung der Kommunikation

In Teil C findet eine Darstellung zu den strategischen Grundlagen der Kommunikation statt. Im Rahmen des strategischen Planungsprozesses hat die Ableitung der zu erreichenden Ziele zu erfolgen. *Hartwig Steffenhagen* erläutert hierzu das Vorgehen bei der Ableitung von Kommunikationszielen zur Neukundengewinnung, zur Bindung von Kunden und zur Rückgewinnung abgewandelter Kunden.

Daran anschließend erläutern *Franz-Rudolf Esch* und *Alexander Fischer* die wirksame Ableitung von Markenidentitäten. Des Weiteren verdeutlichen die Autoren die Rolle der Markenidentität als Basis der internen und externen Kommunikation.

Eine wirksame Kommunikation setzt Wissen über die kommunikativen Zielgruppen voraus. *Hermann Freter* vermittelt, wie Zielgruppen zu identifizieren und analysieren sind. Im Zentrum des Beitrags stehen die Kriterien zur Zielgruppenabgrenzung, die Bildung von Segmenten sowie die Bewertung und Auswahl von Zielgruppen.

Im Anschluss erläutern *Franz-Rudolf Esch* und *Kai Winter* die Entwicklung von Kommunikationsstrategien. Hierzu legen die Autoren die grundsätzlichen Optionen sowie Handlungsempfehlungen für die Ausrichtung der einzelnen Elemente einer Kommunikationsstrategie dar.

Die Planung einer optimalen Nutzung der eingesetzten Kommunikationsressourcen bildet den Fokus des Beitrags von *Manfred Bruhn*. Der Autor stellt die Grundlagen der Integrierten Kommunikation, das Planungskonzept sowie die planerische Gestaltung der Integrierten Kommunikation detailliert dar.

Der an die Planung einer Integrierten Kommunikation folgenden Umsetzung widmen sich *Franz-Rudolf Esch*, *Christian Brunner* und *Sebastian Ullrich*. Die Autoren geben Handlungsempfehlungen zur Umsetzung der Mittel und Dimensionen einer Integration und vermitteln Kenntnisse bezüglich der Abstimmung multisensueller Komponenten der Kommunikation.

Den Abschluss des Teil C bildet der Beitrag von *Manfred Bruhn* zum Relationship Marketing. Der Kundenbeziehungslebenszyklus dient als Grundlage der Kommunikationsanalyse. Darauf aufbauend stellt der Autor die Zielgruppenplanung nach beziehungsbezogenen Segmentierungskriterien, den Einsatz von Kommunikationsinstrumenten zur Ansprache von aktiven sowie passiven Dialogkunden vor und leitet Gestaltungsempfehlungen für beziehungsorientierte Kommunikationsbotschaften ab.

3.2 Operative Planung der Kommunikation

Operative Grundlagen

Ein Schwerpunkt in Teil D des Handbuchs liegt auf der operativen Planung der Kommunikation. Zahlreiche Beiträge diskutieren die Sozialtechniken zur Umsetzung unterschiedlicher Botschaften in konkrete Kommunikationsmaßnahmen. Den Auftakt dieses Teils bilden die Ausführungen von *Franz-Rudolf Esch* und *Andrea Honal*; die Autoren legen die Grundlagen für die operative Umsetzung der Kommunikation dar. Es erfolgt eine Vorstellung der Basis-Sozialtechniken zur Beeinflussung der Konsumenten sowie die Ableitung von Empfehlungen zur Gestaltung der Kommunikation.

Vermittlung emotionaler und informativer Inhalte

Mehrere Beiträge gehen der Frage nach, wie sich Angebotsinformationen und -emotionen unter den heutigen Kommunikationsbedingungen wirkungsvoll vermitteln lassen. Hiermit beginnend leiten *Franz-Rudolf Esch* und *Kerstin Hartmann* Empfehlungen zur Gestaltung von Kommunikationskontaktpunkten mit flüchtigem und intensivem Informationsaufnahmeverhalten ab.

Der Fokus des Beitrags von *Flemming Hansen* liegt auf der Wirkung emotionaler Inhalte. Zur Erfassung und Bewertung emotionaler Reaktionen der Kommunikation behandelt der Autor detailliert das Konzept der Net Emotional Response Strength (NERS).

Sandra Diehl und *Ralf Terlutter* setzen sich mit dem Aufbau von Erlebniswelten durch Kommunikation auseinander. Sie legen die Inhalte und Wirkungsweisen von Erlebniswelten dar und geben Empfehlungen zu deren Gestaltung.

Florian Siems beschäftigt sich mit der Frage, wie sich preisbezogene Informationen zu Leistungsangeboten wirkungsvoll vermitteln lassen. Basierend auf den Erkenntnissen zur Preiswahrnehmung der Konsumenten stellt der Autor verschiedene Beeinflussungsstrategien vor.

Schwerpunkt des Beitrags von *Martin Eisend* und *Alfred Kuß* bilden die Reaktionen, die sich durch den Einsatz von Humor auslösen lassen. Die Autoren diskutieren den Einfluss des Humors auf die Aufmerksamkeit, die Einstellung und mögliche Ablenkungsgefahren sowie Handlungsempfehlungen zum Einsatz von Humor in der Kommunikation.

Die Ausführungen zur Vermittlung emotionaler und informativer Inhalte schließen mit einem Beitrag zur vergleichenden Werbung von *Franz-Rudolf Esch* und *Alexander Fischer*. Die Autoren präsentieren einen gedächtnispsychologischen Zugang zur Erklärung der Wirkungen vergleichender Werbung sowie deren Arten, Ziele und Gefahren.

Internationale Kommunikation

In Zeiten, in denen die meisten Unternehmen nicht auf einzelne Länder beschränkt sind, sondern als globale Marken agieren, erlangen die Aspekte einer internationalen Kommunikation eine immer größere Bedeutung. **Ralph Berndt** und **Matthias Sander** erläutern die Konzeption und länderübergreifende Umsetzung der internationalen Kommunikation im Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Differenzierung.

Vermittlung modalitätsspezifischer Eindrücke

Den Abschluss des Teil D bilden sechs Beiträge, die sich der modalitätsspezifischen Umsetzung von Kommunikationsbotschaften widmen. **Bernd Schmitt** stellt einen Ansatz zum Management ganzheitlicher, multisensualer Markenerlebnisse vor. Anhand eines Fünf-Stufen-Modells legt der Autor eine Möglichkeit der integrierten Ableitung sensorischer, affektiver, kognitiver, verhaltensbezogener oder sozialer Erlebnisse für eine Marke dar.

Franz-Rudolf Esch und **Manuela Michel** erläutern die Wirkungen visueller Reize im Zuge der Informationsaufnahme, -verarbeitung und -speicherung. Zudem leiten die Autoren potenzielle Handlungsempfehlungen zum Einsatz visueller Reize in der Kommunikation ab.

Der Einsatz verbaler Reize in der Kommunikation stellt das Thema von **Gerold Behrens** und **Maria Neumaier** dar; hierzu erörtern sie die Grundlagen und Elemente der Sprache und differenzieren zwischen geschriebener und gesprochener Sprache. Zudem leiten die Autoren Sozialtechniken zur Gewährleistung einer verständlichen und wirkungsvollen Argumentation ab.

Das Beeinflussungspotenzial akustischer Stimuli in der Kommunikation steht im Fokus der Ausführungen von **Franz-Rudolf Esch**, **Simone Roth** und **Kristina Strödter**. Die Autoren geben Handlungsempfehlungen zum Auslösen von Emotionen und zur Integration der akustischen Elemente in den Kommunikationsmix einer Marke.

Franz-Rudolf Esch und **Eric Rempel** erläutern die Rolle der Olfaktorik in der Kommunikation. Die Autoren diskutieren die Determinanten der Duftwahrnehmung und stellen sozialtechnische Regeln für die Kommunikation mit Düften sowie zur Konsumentenbeeinflussung durch Gerüche vor.

Die Ausführungen zur modalitätsspezifischen Beeinflussung schließen mit dem Beitrag von **Oliver Nickel** zu haptischen Reizen in der Kommunikation. Der Autor legt dar, wie sich haptische Reize gezielt zum Imageaufbau einsetzen lassen. Zudem findet eine Erörterung konkreter Empfehlungen zum Umgang mit haptischen Stimuli in der Kommunikationspraxis statt.

3.3 Kommunikationsbudgetierung

Die Budgetierung der Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens stellt eine zentrale Aufgabe innerhalb des kommunikationsbezogenen Managementprozesses dar. *Ralph Berndt* und *Adrienne Cansier* erläutern in Teil E die wichtigsten Methoden zur Bestimmung von Kommunikationsbudgets; neben den klassischen heuristischen Verfahren werden mathematische Optimierungsmodelle zur Budgetierung vorgestellt.

3.4 Budgetallokation und Mediaselektion

Im Anschluss an die Kommunikationsbudgetierung gilt es in Teil F die Mittelverwendung sowie die Auswahl der zu nutzenden Kommunikationsinstrumente zu bestimmen. Beide Entscheidungen sind abhängig von der vorangegangenen Budgetfestlegung. *Günter Schweiger* und *Marina Dabic* vermitteln in ihrem Beitrag die Grundlagen der Intermediaselektion und stellen die bedeutendsten quantitativen und qualitativen Kriterien der Intermediaselektion vor.

Im Anschluss hieran konzentriert sich *Manfred Bruhn* auf die Entscheidungskriterien und Methoden der Intramediaselektion. Der Autor legt die Rolle kosten-, nutzen- und wirtschaftlichkeitsorientierter Kriterien sowie die Methoden des Rangreihen-, Evaluierungs- sowie Optimierungsverfahrens dar.

3.5 Kommunikationscontrolling

Grundlagen des Kommunikationscontrolling

„Ich investiere hunderte Dollar in Werbung. Ich weiß aber auch, dass jeder zweite Dollar ein Verschwendeter ist. Wenn ich nur wüsste, welcher das ist!“ – dieses Henry Ford zugeschriebene Zitat kennzeichnet das grundlegende Problem der Kommunikation: das ihrer Kontrolle. Teil G widmet sich deshalb ausführlich dem State-of-the-Art des Kommunikationscontrolling. Den Auftakt bildet der Beitrag von *Franz-Rudolf Esch*, *Kerstin Hartmann* und *Christian Brunner*. Die Autoren geben einen Überblick über die grundlegenden Methoden des Kommunikationscontrolling und diskutieren die wichtigsten Verfahren des Pre- und Post-Testing von Kommunikation.

Prognose des Kommunikationserfolgs

Die Vorhersage des Kommunikationserfolgs stellt einen wichtigen Aspekt zur Risikominimierung im Rahmen der Investitionen in Kommunikation dar. *Volker Tromms-*

dorff und *Justin Becker* untersuchen die verschiedenen Verfahren des Werbemittel-Pretesting hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen für die Anwendung in der Kommunikationspraxis. Hierzu werden die Methoden der Befragung und Beobachtung, apparative Verfahren sowie die gängigsten Pretesting-Produkte der Marktforschungspraxis vorgestellt.

Beate von Keitz vertieft in ihrem Beitrag die Anwendungsmöglichkeiten apparativer Verfahren zum diagnostischen Pretesting, indem sie die Methoden des Eye-Tracking und des Tachistoskops, die Aktivierungsmessung mittels Hautwiderstandsmessung, die nonverbale Resonanzmessung sowie bildgebende Verfahren darstellt.

Siegfried Högl und *Thomas Hertle* runden die Ausführungen zur Prognose des Kommunikationserfolgs mit ihrem Beitrag ab. Sie stellen die Verfahren des GfK-MarketingLab zum evaluativen Pretesting vor: die Anwendung des BehaviorScan, des ML Retail Scan sowie des Volumetric TESI.

Messung des Kommunikationserfolgs

Das Kapitel zur Messung des Kommunikationserfolgs startet mit einem Beitrag von *Sven Reinecke* und *Simone Janz*, die einen Überblick über das Controlling der Marketingkommunikation geben. Die Autoren stellen die zentralen Kennzahlen sowie ausgewählte Evaluationsverfahren vor.

Lothar Rolke und *Wolfgang Jäger* befassen sich mit der Ableitung eines Return on Communication zur Messung des Kommunikationserfolgs. Sie entwickeln dabei ein Referenzmodell für das strategische Kommunikationsmodell, das Input- und Outputgrößen der Kommunikation einander gegenüberstellt.

Christoph Prox und *Bernd Christian* führen in das Kommunikationscontrolling mit dem Icon AdTrek ein. Die Autoren erläutern den Aufbau des Tools, die Operationalisierung der zentralen abhängigen Variablen sowie die Anwendung des Icon AdTrek.

Mit einem Beitrag zum Controlling von Direktmarketingmaßnahmen von *Heinrich Holland* schließt dieser Teil. Die Bedeutung und Bestimmung des Kundenwertes als zentrale Kennzahl des Direktmarketingcontrolling sowie das Vorgehen bei der Berechnung zentraler Kennzahlen zur Kontrolle des Direktmarketing stehen im Fokus dieses Beitrags.

4 Entscheidungstatbestände der Kommunikation

Im Rahmen der systematischen Kommunikationsplanung haben Unternehmen eine Vielzahl an Entscheidungen zu treffen. Ein standardisiertes Vorgehen bei der Ausarbeitung und Umsetzung der Kommunikationspolitik ist meist nicht möglich, sondern die Kommunikationsverantwortlichen haben eine Vielzahl individueller Gegebenheiten und Einflussbereiche zu berücksichtigen. Wesentliche Entscheidungstatbestände stellen die Branche der unternehmerischen Tätigkeit, die interne Verankerung der Kommunikation, die Zusammenarbeit mit (Kommunikations-)Agenturen sowie die Beachtung rechtlicher Vorschriften und Möglichkeiten dar. Das „Handbuch Kommunikation“ behandelt diese Aspekte der kommunikativen Entscheidungstatbestände in den Teilen H bis K.

4.1 Kommunikation in ausgewählten Branchen

Teil H des Handbuchs widmet sich den Besonderheiten der Kommunikation in ausgewählten Branchen. Die Kommunikation für Konsumgüter beleuchtet der Beitrag von *Erika Leischner*. Die Autorin legt die Rahmenbedingungen innerhalb dieser Branche dar und leitet vor diesem Hintergrund Empfehlungen zum Umgang mit der Kommunikation ab.

Markus Voeth und *Isabel Tobies* widmen sich der Kommunikation für Industriegüterunternehmen. Sie erläutern die Besonderheiten der Kommunikationspolitik auf Industriegütermärkten – geprägt durch eine derivative Nachfrage. Anschließend geben die Autoren Ansatzpunkte für eine erfolgreiche Kommunikation auf diesen Märkten.

Die Kommunikation für Dienstleistungen stellt das Thema von *Anton Meyer* und *Benjamin Brudler* dar. Die Autoren diskutieren die kommunikationsrelevanten Auswirkungen der besonderen Charakteristika von Dienstleistungen, wie ihre mangelnde Lagerfähigkeit oder die Kongruenz von Erbringung und Konsumtion. Zudem erfolgt die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen für eine erfolgreiche Kommunikation im Dienstleistungssektor.

Joachim Zentes und *Bernhard Swoboda* vermitteln die Besonderheiten der Kommunikation von Handelsunternehmen. Die Autoren legen die im Handel genutzten Kommunikationsinstrumente dar, ermitteln ihre Wirkungen auf die Kunden und geben Empfehlungen für die Handelspraxis.

Das Kapitel schließt mit einem Beitrag von **Manfred Bruhn** zur Kommunikation für Nonprofit-Organisationen. Der Autor zeigt die Charakteristika des Marktes für Nonprofit-Organisationen auf und leitet darauf aufbauend Empfehlungen für die strategische Ausrichtung sowie für die Nutzung geeigneter Instrumente der Kommunikationspolitik ab.

4.2 Interne Verankerung der Kommunikation

Eine Grundvoraussetzung für die Entwicklung erfolgreicher Kommunikationsstrategien und -umsetzungen ist die richtige organisationale Verankerung der Kommunikation in Unternehmen. In Teil I des Handbuchs stellen **Axel v. Werder** und **Jens Grundei** die organisatorischen Gestaltungsoptionen für die Unternehmenskommunikation dar. Ein besonderes Augenmerk richten die Autoren hierbei auf der Betrachtung der Delegation und Bereichsbildung.

Ralf Reichwald und **Sebastian Bonnemeier** betrachten den Beitrag der Kommunikation im Wertschöpfungsprozess. Im Rahmen dessen legen die Autoren die Chancen der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien und ihren Einfluss auf den Wertschöpfungsprozess dar.

Die Unternehmenskultur – als Ausgangspunkt einer erfolgreichen Kommunikation – steht im Mittelpunkt des Beitrags von **Volker Stein**. Der Autor diskutiert die Bedeutung der Faktoren Unternehmenskulturstärke und Unternehmenskulturstimmigkeit für den Kommunikationserfolg.

Organisationale Probleme sind häufig für eine unzureichende Umsetzung der Integrierten Kommunikation in Unternehmen verantwortlich und resultieren teilweise in erheblichen Wirkungseinbußen der kommunikativen Aktivitäten. **Manfred Bruhn** und **Grit Mareike Ahlers** stellen Ansätze der Teamarbeit vor, die zu einer Stärkung der Integrierten Kommunikation beitragen.

Teil I schließt mit einem Beitrag von **Franz-Rudolf Esch**, **Alexander Fischer** und **Kristina Strödter** zur Internen Kommunikation. Der Beitrag zeigt auf, wie sich die Interne Kommunikation zur erfolgreichen Verankerung der Marke im Denken und Handeln der Mitarbeiter nutzen lässt.

4.3 Kommunikation in der Zusammenarbeit mit Agenturen

Werbeagenturen spielen oftmals eine Schlüsselrolle im Rahmen der Erbringung von Kommunikationsleistungen. In Teil J widmen sich *Günter Käfer* und *Henning von Vieregge* dem Schnittstellenmanagement zwischen werbetreibenden Unternehmen und Agenturen. Die Autoren setzen sich mit zentralen Fragen auseinander, wie die Agenturauswahl, die Gestaltung des Briefing sowie der Arbeitsablauf in einer Agentur zu erfolgen hat.

Die Aufgabenstellungen einer Integrierten Kommunikation für Kommunikationsagenturen sind Gegenstand des Beitrags von *H. Dieter Dahlhoff*. Der Autor betrachtet sowohl die kommunikativen Herausforderungen gegenüber den werbenden Unternehmen als auch Agentur-interne Anforderungen.

Teil J schließt mit einem Überblick von *Lutz E. Weidner* zu den unterschiedlichen Verbänden, die sich in ihrer Arbeit der Kommunikationswirtschaft widmen. Es erfolgt eine Kurzvorstellung sowie die Darstellung der Charakteristika und Ziele der einzelnen Kommunikationsverbände.

4.4 Rechtliche Aspekte der Kommunikation

Das Handbuch endet mit Teil K zu den rechtlichen Aspekten der Kommunikation. *Peter Schotthöfer* stellt die wichtigsten nationalen und europarechtlichen Regelungen vor, die einen Einfluss auf die Entscheidungen zur kommerziellen Kommunikation ausüben. Der Autor gibt eine Erläuterung zu den Auswirkungen des Gesetzes gegen unlauteren Wettbewerb, des Markenrechts, des rechtlichen Schutzes geistiger Leistungen sowie zu den Aspekten des Datenschutzgesetzes.

Literaturverzeichnis

AWA (Hg.) (2006), Allensbacher Markt- und Werbeträgeranalyse 2006, Institut für Demoskopie Allensbach (Hg.), Allensbach.

- BRUHN, M. (2005), Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, München: Vahlen.
- BRUHN, M. (2007), Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, 4. Auflage, München: Vahlen.
- KROEBER-RIEL, W. (1987), „Informationsüberlastung durch Massenmedien und Werbung in Deutschland“, in: Die Betriebswirtschaft, 47. Jg., Nr. 3, S. 257-264.
- KROEBER-RIEL, W.; ESCH, F.-R. (2004), Strategie und Technik der Werbung, 5. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer.
- ZAW (HG.) (1991), Werbung in Deutschland 1991, Berlin.
- ZAW (HG.) (2007), Werbung in Deutschland 2007, Berlin.



Teil B

Instrumente der

Kommunikation

Manfred Bruhn

Das kommunikationspolitische Instrumentarium

1	Zielsetzungen, Funktionen und Maßnahmen der Kommunikationspolitik.....	25
2	Systematisierung des kommunikationspolitischen Instrumentariums.....	27
2.1	Systematisierungsansätze in der Literatur.....	27
2.2	Kritische Würdigung bestehender Systematisierungsansätze	32
2.3	Funktionsorientierter Systematisierungsansatz des kommunikationspolitischen Instrumentariums.....	33
3	Zusammenfassung	40

Bruhn, Manfred, Prof. Dr., Inhaber der Professur für Marketing und Unternehmensführung an der Universität Basel, Schweiz, und Honorarprofessor an der Technischen Universität München.

1 Zielsetzungen, Funktionen und Maßnahmen der Kommunikationspolitik

Die von einem Unternehmen ausgehende und bewusst gesteuerte Kommunikation erfolgt in der Regel zweckgerichtet (vgl. Bruhn, 2005, S. 7), d.h., ein Unternehmen verfolgt mit der Kommunikation verschiedene Zielsetzungen. Ausgangspunkt für die Formulierung der Kommunikationsziele ist dabei die **strategische Positionierung** des Unternehmens. Das Erreichen dieser Positionierung ist die übergeordnete Zielsetzung der gesamten Unternehmens- sowie Marketingkommunikation und ist durch alle Kommunikationsaktivitäten zu unterstützen (vgl. Bruhn, 2005, S. 140). Im Rahmen einer Hierarchisierung von Kommunikationszielen wird die strategische Positionierung durch die Formulierung von Zwischen- und Einzelzielen für die Kommunikationsarbeit konkretisiert. Diese Ziele können dann beispielsweise unterschieden werden in Beeinflussungs- und Positionierungsziele, in affektive, kognitive und konative Zielgrößen sowie momentane, dauerhafte und finale Zielkategorien. Wie in anderen unternehmerischen Bereichen ist auch in der Kommunikationspolitik die präzise Festlegung der Ziele von zentraler Bedeutung, da diese als anzustrebende Sollzustände die kommunikativen Aktivitäten kanalisieren und einen Bewertungsmaßstab für die Messung des Erfolgs der Kommunikationspolitik bilden.

Neben den zielgruppenbezogenen Zwischenzielen und den Einzelzielen für Kommunikationskontakte können aus dem Oberziel der Kommunikation auch kommunikative Funktionen abgeleitet werden, die die Kommunikationsaktivitäten zugunsten der Zielerreichung zu erfüllen haben. Je nach Blickwinkel und Betrachtungsebene ergeben sich verschiedene und unterschiedlich konkrete Funktionen: In einer allgemeinen ökonomischen Kategorisierung können beispielsweise mikroökonomische und makroökonomische Funktionen unterschieden werden. Betrachtet man dagegen aus Marketing-sicht den Kundenbeziehungslebenszyklus, können für die Phasen der Kundenakquisition, -bindung und -rückgewinnung jeweils spezifische kommunikative Funktionen identifiziert werden, die in der Kommunikationsarbeit zu berücksichtigen sind (vgl. Tabelle 1-1). Aus der Vielzahl an möglichen kommunikativen Funktionen sind diejenigen Funktionen zu bestimmen, die in Bezug auf die Kommunikationsziele mit besonderer Priorität zu erfüllen sind (vgl. Bruhn, 2005, S. 31).

Tabelle 1-1: Beispiele für kommunikative Funktionen im Kundenbeziehungslebenszyklus

Phase des Kundenbeziehungslebenszyklus	Kommunikative Funktionen
Kundenakquisition	Bekanntmachung von Produkten, Unternehmensdarstellung, Hineinverkauf Handel, Abverkauf Endabnehmer u.a.m.
Kundenbindung	Wiederverkauf, Weiterempfehlung, Cross Buying u.a.m.
Kundenrückgewinnung	Fehlerkorrektur, Wiedergutmachung, Überzeugung, Stimulierung u.a.m.

Die Gesamtheit kommunikativer Funktionen kann zu drei zentralen **Funktionen der Kommunikationspolitik** zusammengefasst werden:

- Die **Darstellungsfunktion** hat die Prägung des Erscheinungsbildes – je nach Betrachtungsebene – des Unternehmens oder einer Marke zum Inhalt. Bei dieser Funktion ist die Beziehung zur strategischen Positionierung als Oberziel der Kommunikation besonders deutlich.
- Die **Marketingfunktion** steht im Zusammenhang mit der Vermittlung von leistungsbezogenen Informationen, die den Absatz der Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens fördert.
- Die **Dialogfunktion** dient dem (persönlichen) Informationsaustausch mit sämtlichen Anspruchsgruppen des Unternehmens. Die Bedeutung dieser Funktion basiert insbesondere auf der Entwicklung vom Transaktions- zum Beziehungsmarketing, die dialog- und interaktionsfördernde Marketinginstrumente verstärkt zum Einsatz kommen lässt.

Diese kommunikativen Funktionen, und darüber die Kommunikationsziele, sind über die Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens zu erfüllen. Kommunikationsmaßnahmen sind sämtliche Aktivitäten, die bewusst zur Erreichung kommunikativer Zielsetzungen eingesetzt werden (vgl. Bruhn, 2005, S. 4). Dementsprechend erfolgt die Auswahl von kommunikativen Aktivitäten auf Basis der Funktionalität der Aktivitäten, d.h. anhand der Zweckmäßigkeit der Aktivitäten zur Erfüllung der zentralen kommunikativen Funktionen und Ziele.

Dem Unternehmen steht dabei eine **Vielzahl an Kommunikationsmaßnahmen** zur Verfügung, wie z.B. (vgl. Steffenhagen, 2004, S. 151):

- Persönliche Gespräche, Telefonate, E-Mails,
- Anzeigen, Radio- und TV-Spots,
- Leuchtschriften an Häuserfassaden, in Flughäfen oder Bahnhöfen,

- Verkehrsmittelbeschriftung,
- Versendung von Briefen, Prospekten, Broschüren, Katalogen,
- Produktpräsentationen in Schaufenstern, in Geschäftsräumen, bei Messen oder Ausstellungen sowie Displaymaterial in Geschäften (z.B. Thekenaufsteller, Poster),
- Schaufensteraufkleber, Fensterumrahmungen,
- Plakatierung an Litfaßsäulen und anderen Anschlagstellen sowie in Sportstadien,
- Aufdrucke oder Gravuren auf Werbegeschenken,
- Werbefilme, Website im Internet u.a.m.

An dieser lediglich fragmentarischen Aufzählung wird bereits deutlich, welche Bedeutung einer systematischen Erfassung der kommunikativen Maßnahmen allein aus Gründen der Übersichtlichkeit zukommt. Eine ordnende Systematisierung ist aber auch für die Planung der unternehmerischen Kommunikationspolitik von Nutzen, da diese eine zielführende Auswahl geeigneter Kommunikationsmaßnahmen vereinfacht. Zudem kann eine sinnvolle und zweckmäßige Systematisierung wichtige Anhaltspunkte für die Organisation der Kommunikation im Unternehmen sowie für die Budgetzuweisung geben. Im folgenden Abschnitt werden verschiedene Ansätze vorgestellt, die eine Systematisierung der Kommunikationsmaßnahmen anstreben und die hierbei ähnliche kommunikationspolitische Aktivitäten zu Kommunikationsinstrumenten zusammenfassen.

2 Systematisierung des kommunikationspolitischen Instrumentariums

2.1 Systematisierungsansätze in der Literatur

Die Systematisierung des kommunikationspolitischen Instrumentariums hat zum Ziel, die Vielzahl möglicher Kommunikationsmaßnahmen nach geeigneten Kriterien zu ordnen. Diese Ordnung erfolgt anhand verschiedener Dimensionen, die als „**Urbau-
steine**“ der Kommunikation zu verstehen sind. Jede kommunikative Maßnahme kann mittels dieser Urbausteine beschrieben werden. Über ihre spezifischen Ausprägungen auf den zur Systematisierung verwendeten Dimensionen werden die einzelnen Kommunikationsaktivitäten charakterisiert; darauf aufbauend wird eine Kategorisierung der Aktivitäten vorgenommen, deren Ergebnis die Ableitung von Kommunikationsinstrumenten ist (vgl. Bruhn, 2005, S. 12ff.). Ein Kommunikationsinstrument ist dann als

gedankliche Bündelung ähnlicher Kommunikationsaktivitäten zu verstehen (vgl. Steffenhagen, 2004, S. 154).

Ein **Systematisierungsansatz mit vier Dimensionen** und entsprechend hohem Detaillierungsgrad wird von Steffenhagen (2004) vorgestellt. Die in diesem Ansatz verwendeten Dimensionen, von Steffenhagen Kommunikationsformen genannt, und mögliche Ausprägungen sind in Abbildung 2-1 dargestellt.

Abbildung 2-1: *Abgrenzungsmöglichkeiten unterschiedlicher Kommunikationsformen*
Quelle: Steffenhagen, 2004, S. 152.

	(a)	(b)
(1)	persönliche Kommunikation	unpersönliche Kommunikation
(2)	zweiseitige Kommunikation	einseitige Kommunikation
(3)	Kommunikation mittels Form- und/oder Stoffzeichen (physische Kommunikation)	Kommunikation mittels Wort-, Schrift-, Bild- und/oder Tonzzeichen
(4)	personen- und/oder organisations-spezifisch gerichtete Kommunikation	an ein anonymes Publikum gerichtete Kommunikation

Zur Systematisierung kommunikationspolitischer Maßnahmen kann über die erste Dimension, den Persönlichkeitsgrad der Kommunikation, zwischen Persönlichem Verkauf und Werbung unterschieden werden; der Persönliche Verkauf umfasst nach diesem Kriterium alle Aktivitäten, die auf der Ausprägung „persönliche Kommunikation“ basieren, der Sammelbegriff Werbung steht für alle unpersönlichen Maßnahmen. Anhand der Ausprägungen der übrigen Dimensionen können darüber hinaus Werbung und Persönlicher Verkauf weiter untergliedert werden.

Wie am Beispiel der Systematisierung von Steffenhagen dargestellt, werden auch bei anderen Ansätzen anhand der jeweils verwendeten Systematisierungskriterien verschiedene Kommunikationsinstrumente bzw. Gruppen von Instrumenten unterschieden. Dabei nehmen die Autoren folgende **Unterteilungen des kommunikationspolitischen Instrumentariums** vor:

- Köhler (1976, S. 165) grenzt nach **Art des Kontakts** (direkt vs. indirekt) sowie nach **Art des Informationsträgers** (persönlich vs. unpersönlich) vier Gruppen von Kommunikationsinstrumenten ab. Personal Selling beispielsweise ist danach ein Instrument der direkten und persönlichen Kommunikation, schriftliche Direktwerbung ist der direkten, aber unpersönlichen Kommunikation zuzurechnen. Zur Gruppe der aus Unternehmenssicht indirekten persönlichen Kommunikation zählt

die Informationsübermittlung durch Händler, während Instrumente wie Mediawerbung, Displaymaterial im Handel u.a.m. Maßnahmen der indirekten und unpersönlichen Kommunikation sind.

- Rothschild (1987) nutzt die Kriterien der **Kostenpflichtigkeit** für das Unternehmen (paid vs. free) sowie der **Anzahl an Rezipienten** (personal vs. mass). Er ordnet unter anderem die Instrumente Mediawerbung, Sales Promotions, die Packungsgestaltung und die Namensgebung den bezahlten, an ein Massenpublikum gerichteten Kommunikationsinstrumenten zu; dagegen zählt u.a. das Instrument Public Relations zur freien Massenkommunikation. Als persönliche, zu bezahlende Kommunikation ist der Außendienst einzustufen, wohingegen Mund-zu-Mund-Propaganda eine Form der kostenfreien und persönlichen Kommunikation ist.
- Berndt (1993, S. 11) unterscheidet die Kommunikationsinstrumente Mediawerbung, Direct Communications, Public Relations, Sales Promotion, Product Placement, Product Publicity und Sponsoring. Für die Systematisierung der Instrumente verwendet der Autor die Kriterien der **Antwortmöglichkeit** (direkt vs. indirekt) sowie der **Beziehung der Rezipienten zum Unternehmen** (innerbetrieblich vs. außerbetrieblich).
- Zikmund und d'Amico (1993, S. 565) unterscheiden vier Instrumente in **direkte** (Face to Face bzw. per Telefon) und **indirekte Kommunikation** (über Medien, wie das Fernsehen); Mediawerbung und Public Relations sind demnach indirekte, Persönlicher Verkauf und Verkaufsförderung direkte Kommunikationsinstrumente.
- Rossiter und Percy (1998) differenzieren mit Persönlichem Verkauf, Mediawerbung, Promotion und Public Relations ebenfalls nur vier Instrumente, nutzen die Kriterien **Beeinflussung des Kaufverhaltens**, **nicht-preisbezogene Informationen** und **zeitlicher Einsatz** allerdings nur zur Unterscheidung von Mediawerbung und Promotion. Demnach wirkt Mediawerbung indirekt auf das Kaufverhalten, beinhaltet viele nicht-preisbezogene Informationen und wird vor dem Kaufabschluss eingesetzt; Promotion dagegen wirkt direkt, ist hauptsächlich preisbezogen und kommt während des Kaufabschlusses zum Einsatz.
- Eine von anderen Ansätzen abweichende Vorgehensweise schlagen Hartley und Pickton (1999) vor. Anhand des **Persönlichkeitsgrads der Kommunikation** (unpersönlich vs. persönlich) spannen sie ein Kontinuum auf, das zudem durch die Kriterien **einseitige vs. zweiseitige Kommunikation** sowie **Kommunikation an Individuen oder ein Massenpublikum** charakterisiert ist. Dieses Kontinuum teilen die Autoren in die Bereiche Corporate Communications, Marketing Communications und Consumer Contact ein, deren Grenzen fließend sind und denen konkrete Kommunikationsmaßnahmen zugeordnet werden.
- Meffert (2000, S. 686) verwendet zur Systematisierung drei Kriterien: den Grad der **Abhängigkeit des Kommunikators** (abhängig vs. unabhängig), die **Art der Beziehung zum Rezipienten** (persönlich vs. nicht persönlich) sowie die **Art der Zielung**

der Kommunikation (an Einzelne vs. an die Masse). Er unterscheidet die einstufig-direkte und die mehrstufig-indirekte Kommunikation als zwei Grundformen der Kommunikation. Als Beispiele nennt der Autor Verkaufsförderungsaktionen für eine persönlich ausgestaltete einstufig-direkte Kommunikation, die TV-Werbung für unpersönliche einstufig-direkte Kommunikation.

- Wells, Burnett und Moriarty (2000, S. 75) unterscheiden drei Kriterien zur Systematisierung der Kommunikationsmaßnahmen. Unter Berücksichtigung des **beabsichtigten Effekts** (sales, behavior change, attitude change), der **Kontaktart** (direct, semidirect, indirect) und des **Timings** (short, moderate, long) können demnach sechs Instrumente abgegrenzt werden: Persönlicher Verkauf, Mediawerbung, Sales Promotion, Direct Marketing, Public Relations sowie Point of Sale bzw. Verpackungsgestaltung. Der Persönliche Verkauf beispielsweise ist durch direkten Kontakt, kurzfristige Ausrichtung und Produktverkäufe als beabsichtigten Effekt gekennzeichnet.
- Kloss (2003, S. 4f.) systematisiert die Kommunikationsinstrumente neben der weit verbreiteten Unterscheidung in **Massen- und Individualkommunikation** noch nach dem Kriterium der **Sichtbarkeit der Werbeabsicht**. Nach diesem Kriterium zählen die klassische Werbung sowie die Public Relations zur „Werbung above the line“, die vom Autor als Sonderwerbformen eingestuften Kommunikationsmaßnahmen Sponsoring, Product Placement, Verkaufsförderung sowie weitere Instrumente dagegen zur „Werbung below the line“.
- Schweiger und Schrattenecker (2005, S. 7ff.) unterscheiden zunächst zwischen Kommunikationsprozessen, bei denen das Produkt selbst Informationen übermittelt (**Produktinformationen**) und **symbolischer, d.h. physisch nicht greifbarer Kommunikation**. Diese symbolischen Kommunikationsmaßnahmen können untergliedert werden in einerseits die indirekte (über technische Hilfsmittel), einseitige (ohne Feedback-Möglichkeit) und an ein disperses Publikum gerichtete Massenkommunikation und andererseits die direkte, zweiseitige Individualkommunikation. Instrumente der Massenkommunikation sind die Werbung, Public Relations und Verkaufsförderung; zur Individualkommunikation zählen dagegen der Persönliche Verkauf, Direktwerbung und Persönliche Kommunikation.
- Hofbauer und Hohenleitner (2005, S. 11ff.) greifen im Wesentlichen die bereits dargestellten Systematisierungskriterien auf und erwähnen als weitere mögliche Systematisierung die Unterscheidung nach **sach- und zweckorientierter Kommunikation**. Während bei sachorientierter Kommunikation eine neutrale Informationsvermittlung erfolgt, soll die zweckorientierte Kommunikation Meinungen oder Handlungen des Empfängers beeinflussen. Eine Einteilung von Instrumenten nach Zweck- und Sachorientierung nehmen die Autoren allerdings nicht vor, sondern führen die Orientierung eines Instruments auf die konkrete Ausgestaltung der Kommunikation zurück.

- Pickton und Broderick (2005, S. 15ff.) verwenden für ihre Systematisierung zwar ebenfalls die weit verbreitete Unterscheidung zwischen **Massen- und Individualkommunikation**, wählen allerdings ein kreisförmiges Systematisierungsschema für die Einordnung von Kommunikationsmaßnahmen. Den Kreis unterteilen die Autoren in vier Segmente, in die sie die klassischen Kommunikationsinstrumente Persönlicher Verkauf, Verkaufsförderung, Werbung und Public Relations so einordnen, dass sich der Persönliche Verkauf auf der Seite der Individualkommunikation und die Werbung auf der Seite der Massenkommunikation gegenüberstehen. Die vier Segmente sind nicht als trennscharf anzusehen, sondern als Kontinuum zu verstehen, dem weitere Kommunikationsmaßnahmen zugeordnet werden können. Während zum Beispiel die Stakeholderkommunikation eindeutig dem Segment Public Relations zugeteilt werden kann, ordnen die Autoren Messen und Ausstellungen in den Überschneidungsbereich zwischen Persönlichem Verkauf und Verkaufsförderung ein; Product Placement und Corporate Advertising liegen dagegen zwischen der Werbung und den Public Relations. In diesem kreisförmigen Kontinuum positionieren Pickton und Broderick neben den vier klassischen Instrumenten 23 weitere kommunikative Aktivitäten.

Abbildung 2-2: Systematisierungsansätze kommunikationspolitischer Instrumente

Autoren	1. Kriterium	2. Kriterium	3. Kriterium	4. Kriterium	5. Kriterium
Köhler	direkt – indirekt	persönlich – unpersönlich	-	-	-
Rothschild	Paid – Free	Mass – Personal	-	-	-
Berndt	direkt – indirekt	innerbetrieblich – außerbetrieblich	-	-	-
Zikmund/d'Amico	direkt – indirekt	-	-	-	-
Rossiter/ Percy	Beeinflussung des Kaufverhaltens: direkt – indirekt	Abgabe nicht-preis-bezogener Informationen: wenig – viele	Zeitlicher Einsatz: vor – während des Kaufabschlusses	-	-
Hartley/Pickton	einseitig – zweiseitig	persönlich – unpersönlich	an Einzelne gerichtet – an die Masse gerichtet	-	-
Meffert	abhängig – unabhängig	persönlich – unpersönlich	an Einzelne gerichtet – an die Masse gerichtet	-	-
Wells/Burnett/ Moriarty	Intended Effect	Customer Contact	Timing	-	-
Kloss	an Einzelne gerichtet – an die Masse gerichtet	„above the line“ – „below the line“	-	-	-
Steffenhagen	persönlich – unpersönlich	einseitig – zweiseitig	Form- und/oder Stoffzeichen (physische Kommunikation) – Wort-, Schrift-, Bild- und/oder Tonzeichen	personen- und/oder organisationspezifisch gerichtet – an ein disperses Publikum gerichtet	-
Schweiger/ Schrattenecker	direkt – indirekt	einseitig – zweiseitig	an ein disperses Publikum – Rückkoppelungsmöglichkeiten	-	-
Hofbauer/ Hohenleitner	persönlich – unpersönlich	einseitig – zweiseitig	einstufig – mehrstufig	an Einzelne gerichtet – an die Masse gerichtet	sachorientiert – zweckorientiert
Pickton/ Broderick	an Einzelne gerichtet – an die Masse gerichtet	-	-	-	-

Abbildung 2-2 gibt einen zusammenfassenden Überblick der dargestellten Systematisierungsansätze und der jeweils zugrunde gelegten Kriterien.

2.2 Kritische Würdigung bestehender Systematisierungsansätze

Die in ihren Grundzügen dargestellten Ansätze zur Systematisierung kommunikationspolitischer Aktivitäten sind in Wissenschaft und Praxis weit verbreitet und leisten einen entscheidenden Beitrag zur Übersichtlichkeit in der Kommunikation (vgl. Bruhn, 2005, S. 14). Bei genauer Betrachtung weisen sie einige **Gemeinsamkeiten**, aber auch **Unterschiede** auf, die im Folgenden dargestellt werden.

- Als **wesentliche Gemeinsamkeit** ist festzuhalten, dass zwischen den Ansätzen erhebliche Überschneidungen bei der Wahl der Systematisierungskriterien bestehen. Insbesondere vier Kriterien finden wiederholt Verwendung: die Unterscheidungen zwischen direktem und indirektem Kontakt, zwischen persönlicher und unpersönlicher Kommunikation, zwischen Kommunikation an Individuen und Massenkommunikation sowie die Unterscheidung zwischen einseitiger und zweiseitiger Kommunikation (ohne bzw. mit Feedback-Möglichkeit).
- Trotz dieser Überschneidungen kommen die verschiedenen Autoren im Ergebnis zu **unterschiedlichen Abgrenzungen** des kommunikationspolitischen Instrumentariums, was sich vor allem an der Zahl der identifizierten Kommunikationsinstrumente erkennen lässt. Rossiter und Percy (1998) beispielsweise differenzieren lediglich vier Kommunikationsinstrumente (Mediawerbung, Persönlicher Verkauf, Promotion und Public Relation), Berndt (1993) dagegen sieben (Mediawerbung, Direct Communications, Public Relations, Sales Promotion, Product Placement, Product Publicity, Sponsoring). Weitere Autoren kommen wieder zu anderen Ergebnissen.
- Im Wesentlichen sind bei den Ansätzen zwei **Vorgehensweisen** zu erkennen. Einige Autoren grenzen anhand der gewählten Kriterien Gruppen von Kommunikationsinstrumenten ab (vgl. z.B. Meffert, 2000, mit einer Unterscheidung von einstufig-direkter und mehrstufig-indirekter Kommunikation), ordnen diesen Gruppen aber lediglich fragmentarisch und beispielhaft Kommunikationsinstrumente zu. Bei der zweiten Vorgehensweise dagegen wird versucht, auf Basis der verwendeten Kriterien einen (mehr oder weniger abschließenden) „Katalog“ an Kommunikationsinstrumenten abzuleiten; allerdings weichen diese Kataloge nicht nur hinsichtlich – wie bereits dargestellt – der Zahl an Kommunikationsinstrumenten voneinander ab, sondern sind auch bezüglich ihrer Vollständigkeit als kritisch zu bewerten. Gerade neuere Kommunikationsinstrumente wie Event Marketing oder Multimediakommunikation, die de facto in der Praxis weit verbreitet sind und

auch in die Literatur zur Kommunikationspolitik zunehmend Eingang gefunden haben, sind in diesen Systematisierungen selten bzw. zum Teil gar nicht zu finden.

- Es existieren vielfältige Möglichkeiten, zusätzlich zu den in den Ansätzen verwendeten Dimensionen **weitere Kriterien** zu identifizieren, anhand derer Kommunikationsinstrumente voneinander abgegrenzt werden können. Beispielsweise kann das Instrument Point-of-Sale-Werbung vor allem durch Merkmale des Kommunikationsumfelds oder das Instrument Außenwerbung durch bestimmte Kommunikationsträger von anderen Instrumenten differenziert werden (vgl. Steffenhagen, 2004, S. 161; Bruhn, 2005, S. 214). Dies wirft die Frage auf, welche und wie viele Kriterien für eine präzise und umfassende Systematisierung anzuwenden bzw. notwendig sind.
- Die von den Autoren gewählten Kriterien sind zum größten Teil auf **objektive, direkt ersichtliche Merkmale** der kommunikativen Aktivitäten zurückzuführen und sind daher rein deskriptiver Natur. Insbesondere bezüglich der eingangs erläuterten kommunikativen Ziele und Funktionen beinhalten die Systemisierungsansätze nur begrenzt Informationen, die aber hilfreich wären, da kommunikative Maßnahmen aufgrund ihrer Eignung zur Erfüllung kommunikativer Funktionen auszuwählen sind. Über die reine Beschreibung und Abgrenzung hinaus haben die Ergebnisse der Systematisierungen daher keinen wesentlichen Informationsgehalt. In dem Ansatz von Wells, Burnett und Moriarty (2000) findet der Zweck der Kommunikation über das Kriterium Intended Effect zwar Berücksichtigung; allerdings wird dieser beabsichtigte Effekt auch in diesem Ansatz in einer kategorischen Art und Weise angewandt, die die Vielfalt an kommunikativen Möglichkeiten, die den einzelnen Instrumenten gegeben ist, nicht angemessen widerspiegelt (beispielsweise wird dem Instrument Direct Marketing lediglich der beabsichtigte Effekt Behavior Change zugeordnet). Auch Hofbauer und Hohenleitner (2005) sprechen den Effekt der Kommunikation durch die Unterscheidung nach Sach- und Zweckorientierung an, nennen aber lediglich die Beeinflussung des Empfängers als Zweck.

Aufbauend auf diesen Kritikpunkten wird im Folgenden versucht, eine von den bestehenden Ansätzen abweichende Systematisierung zu entwickeln.

2.3 Funktionsorientierter Systematisierungsansatz des kommunikationspolitischen Instrumentariums

Wie die Beschreibung der bestehenden Ansätze verdeutlicht, wurden im Laufe der Jahre verschiedene Ideen entwickelt, die kommunikationspolitischen Maßnahmen zu systematisieren, ohne dabei jedoch die skizzierten Probleme zu adressieren und in die

Ansätze zu integrieren. Um den dargestellten Kritikpunkten zu begegnen, wird in diesem Beitrag ein **funktionsorientierter Ansatz** entwickelt und dabei folgendermaßen vorgegangen:

- Bei dem Systematisierungsansatz wird nicht angestrebt, einen weiteren, wiederum von bestehenden Kategorisierungen abweichenden Katalog an Kommunikationsinstrumenten abzuleiten. Dies ist auf Basis der im Folgenden verwendeten Systematisierungskriterien ohnehin nicht möglich. Stattdessen wird von bestehenden, d.h. von in der Literatur anerkannten sowie gegebenenfalls darüber hinaus in der Praxis existierenden Instrumenten ausgegangen.
- In dem hier zu entwickelnden Ansatz erfolgt in Abweichung zu bestehenden Systematisierungsansätzen keine Kategorisierung anhand der dargestellten „Urbau- steine“ der Kommunikation oder ähnlicher Kriterien. Damit werden die dargestellten Probleme – vor allem in Bezug auf Anzahl und Inhalt der zu verwendenden Kriterien – umgangen, die diese überwiegend deskriptiven Merkmale mit sich bringen.
- Stattdessen wird die „Qualität“ der Kommunikationsinstrumente zur Systematisierung herangezogen. Unter der Qualität eines Kommunikationsinstruments ist in diesem Zusammenhang die Eignung des Instruments zur Erfüllung kommunikativer Funktionen zu verstehen. Durch die Berücksichtigung der Qualität als Eignung der Instrumente zur Erfüllung der an den Kommunikationszielen ausgerichteten Funktionen wird dem Informationsmangel der bisherigen Systematisierungsansätze begegnet.

Da sich Instrumente in ihren Ausprägungen und entsprechend auch die Kategorisierungen im Zeitablauf verändern, gibt es keinen „richtigen“ oder „falschen“ Ansatz zur Systematisierung von Kommunikationsinstrumenten, sondern lediglich zweckmäßige Vorgehensweisen. Die in diesem Beitrag vorgenommene Systematisierung ist daher nicht als alternativer, neuer Ansatz, sondern als Ergänzung zu den bestehenden Ansätzen zu interpretieren, die in einem über die etablierte Systematisierung hinausgehenden, weiteren Schritt die in den bisherigen Ansätzen fehlende Verbindung zwischen den Kommunikationsinstrumenten und den Zielen und Funktionen der Kommunikationspolitik herstellt.

In Literatur und Praxis lassen sich neun auf die Unternehmensumwelt gerichtete **Kommunikationsinstrumente** identifizieren, die für eine funktionsorientierte Systematisierung hinsichtlich ihrer Eignung zur Erfüllung der in Abschnitt 1 dargestellten drei Funktionen (Darstellungs-, Marketing- und Dialogfunktion) zu kennzeichnen sind:

- **Mediawerbung:** Hierzu zählen Insertionsmedien oder Printmedien (Zeitungen und Zeitschriften), elektronische (audiovisuelle) Medien (Rundfunk, Fernsehen, Film und Internet) sowie Medien der Außenwerbung (Plakat- und Verkehrsmittelwerbung, Infoscreens, Videoboards usw.). Die Maßnahmen der Mediawerbung

sind hinsichtlich ihrer Ausgestaltungsmöglichkeiten auf die visuelle bzw. audiovisuelle Informationsvermittlung beschränkt. Die funktionelle Eignung dieses Instruments bewegt sich daher zwischen der Darstellungsfunktion und der Marketingfunktion: Die Mediawerbung nimmt eine ausschließlich informative Rolle ein, indem sie einerseits ein spezielles Image für das Unternehmen und/oder die Leistungen generiert, andererseits über die Vermittlung von Informationen zu Eigenschaften, Herkunft und Preisen des Leistungsprogramms einen Überblick über die Marktlage gibt. Diese Informationsvermittlung kommt dem Informationsbedürfnis von Nachfragern im Kaufentscheidungsprozess entgegen und soll dessen Kaufabsichten zugunsten des Unternehmens beeinflussen (vgl. Schmalen, 1992, S. 29f.; Bruhn, 2005, S. 252). Eine Fähigkeit zum direkten Austausch mit Anspruchsgruppen besteht bei der Mediawerbung nicht (vgl. zur Mediawerbung ausführlich Schweiger/Schrattenecker, 2005 sowie den Beitrag von Bruhn „Mediawerbung“ in diesem Handbuch).

- **Verkaufsförderung:** Eine Besonderheit der Verkaufsförderung ist, dass sie neben kommunikativen Funktionen auch Aufgaben der Preis- und Produkt-, vor allem aber der Vertriebspolitik verfolgt (vgl. zum Instrument der Verkaufsförderung Gedenk, 2002, sowie den Beitrag von Gedenk „Verkaufsförderung“ in diesem Handbuch). Die kommunikativen Wirkungen der Verkaufsförderung sind vielfältig: Sie reichen von konativen Wirkungen wie der Initiierung von Käufen über affektive Wirkungen (z.B. Beeinflussung des Images) bis hin zu kognitiven Wirkungen wie Aufmerksamkeit und Bekanntheit (vgl. Bruhn, 2005, S. 582f.). Folglich eignet sich dieses Instrument ebenfalls insbesondere zur Erfüllung sowohl der Darstellungsfunktion als auch der Marketingfunktion. Aufgrund der ausgeprägten Dominanz des Vertriebs bei der Verkaufsförderung kann die Marketingfunktion, also der Absatz von Leistungen, als tendenziell vorherrschend angenommen werden. Erfolgt die Verkaufsförderung personenbezogen (z.B. unter Einsatz von Hostessen oder Merchandisern, vgl. Bruhn, 2005, S. 559), ist das Instrument bedingt auch zur Erfüllung der Dialogfunktion geeignet.
- **Direct Marketing:** Das Direct Marketing umfasst im Rahmen der Kommunikation sämtliche Maßnahmen, die durch eine direkte oder indirekte Ansprache einen unmittelbaren Dialog mit dem Adressaten herstellen (vgl. Bruhn, 2005, S. 656). Aufgrund des mit diesem Instrument angestrebten direkten Kontakts zum Adressaten verfügt das Direct Marketing grundsätzlich über eine besondere Eignung zur Erfüllung der Dialogfunktion. Darüber hinaus weist das Instrument aber traditionell auch einen starken Verkaufsbezug auf: Ursprünglich wurde Direct Marketing lediglich als Instrument des Vertriebs im Versandhandel verstanden und entwickelte sich erst im Laufe der Zeit zu einem Kommunikationsinstrument. Nach wie vor werden die kommunikativen Möglichkeiten des Direct Marketing zum Verkauf von Leistungen, also zur Erfüllung der Marketingfunktion, genutzt. Aufgrund der vielfältigen gestalterischen Möglichkeiten, die dieses Kommunikationsinstrument bietet, ist aber auch eine Prägung des Erscheinungsbildes von Leistungen oder ei-

nem Unternehmen – die Darstellungsfunktion – denkbar, beispielsweise durch die postalische Versendung von Imagebroschüren des Unternehmens (vgl. zum Direct Marketing auch Dallmer, 2002; Holland, 2004 sowie den Beitrag von Wirtz/Ullrich „Direktmarketing“ in diesem Handbuch).

- **Public Relations:** Der Einsatz von Public Relations dient in erster Linie der aktiven Gestaltung und Pflege der Beziehungen zur Öffentlichkeit (vgl. im Folgenden Bruhn, 2005, S. 724ff.), wobei diese Öffentlichkeit grundsätzlich jede Anspruchsgruppe umfasst, zu der das Unternehmen direkte oder indirekte Beziehungen unterhält. Indem es Informationen über das Unternehmen vermittelt, soll das Instrument v.a. Verständnis für unternehmerische Entscheidungen schaffen (Führungsfunktion), das Vorstellungsbild des Unternehmens prägen (Imagefunktion), die „Standfestigkeit“ des Unternehmens in kritischen Situationen erhöhen (Stabilisierungsfunktion) und einen einheitlichen Stil des Unternehmens bewahren (Kontinuitätsfunktion). Zur Erfüllung dieser Teilaufgaben sind im Rahmen der Public Relations Verbindungen zu den relevanten Anspruchsgruppen aufzubauen und aufrechtzuerhalten (Kontaktfunktion). Betrachtet man die zur Systematisierung verwendeten zentralen Funktionen, weisen die Public Relations daher eine grundsätzliche Eignung in Bezug auf die Dialog-, hauptsächlich aber in Bezug auf die Darstellungsfunktion auf. Der Absatz von Leistungen, also die Marketingfunktion, hat bei diesem Kommunikationsinstrument keine direkte Bedeutung, sondern kommt lediglich indirekt, durch Anerkennung des Unternehmens in der Öffentlichkeit, zum Tragen (vgl. zu diesem Kommunikationsinstrument z.B. Avenarius, 2000; Zerfaß, 2004 sowie den Beitrag von Röttger „Public Relations“ in diesem Handbuch).

- **Sponsoring:** Das Hauptmerkmal dieses Kommunikationsinstruments ist die Möglichkeit eines Imagetransfers vom Sponsoringobjekt auf den Sponsor, weshalb Sponsoring eine wesentliche Rolle im Rahmen der Darstellungsfunktion einnimmt (vgl. zum Sponsoring insbesondere Bruhn, 2003, sowie den Beitrag von Bruhn „Sponsoring“ in diesem Handbuch). Aufgrund des unmittelbaren Bezugs zu Inhalten wie Sport, Kultur oder Umwelt ist das Sponsoring im Vergleich zu den Public Relations allerdings in der Lage, einen emotionalen Mehrwert zu generieren, der z.B. über ein besonderes Erlebnisprofil der Marke und gesteigerte Sympathiewerte das Kaufverhalten potenzieller Kunden positiv beeinflussen kann. Die Marketingfunktion, also den Absatz von Leistungen, kann das Sponsoring über diesen indirekten Effekt hinaus aber auch direkt unterstützen, beispielsweise durch Promotion-Aktionen mit gesponserten Personen im Handel (vgl. Bassenge, 2000, S. 77) oder durch Verkaufsstände bei gesponserten Veranstaltungen. Größer als die Bedeutung des Absatzes von Leistungen ist mittlerweile allerdings die der Dialogfunktion der Kommunikation (vgl. Lang/Haunert, 1995, S. 36). Durch die Präsenz des Unternehmens bei gesponserten Veranstaltungen ist dem Unternehmen die Möglichkeit gegeben, sich mit verschiedenen Anspruchsgruppen auszutauschen. Insbesondere bei so genannten Hospitality-Maßnahmen im Rahmen von Sponso-

ringaktivitäten ist die Kontaktpflege und der Dialog mit z.B. ausgewählten Kunden, Meinungsführern und Medienvertretern möglich. Im Vergleich zur PR ist der Kontakt bzw. Dialog im Rahmen des Sponsoring allerdings eher emotional als sachlich geprägt und zudem nicht mit allen für das Unternehmen relevanten Anspruchsgruppen möglich.

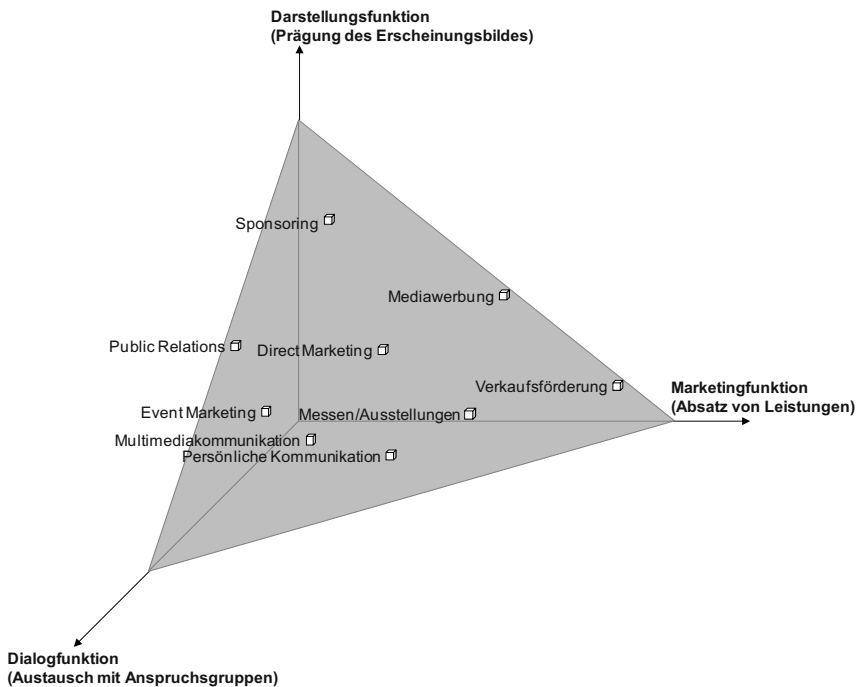
- **Persönliche Kommunikation:** Unter Persönlicher Kommunikation ist die wechselseitige Kontaktaufnahme bzw. -abwicklung zwischen Anbieter und Nachfrager in einer Face-to-Face-Situation zu verstehen (vgl. Bruhn, 2005, S. 895 sowie den Beitrag von Gierl/Hüttl „Persönliche Kommunikation“ in diesem Handbuch). Dieses Instrument erfüllt – auch im Rahmen anderer Kommunikationsinstrumente – verschiedene kommunikative Funktionen. Besonders geeignet ist Persönliche Kommunikation dabei zur Erfüllung der Marketing- und Dialogfunktion: Einerseits kann mittels Persönlicher Kommunikation, z.B. im Verkauf, Kontakt zu Kunden angebahnt werden, andererseits eignet sich der persönliche Dialog mit dem Kunden in besonderem Maße zur Beratung, Beeinflussung und Überzeugung von Kunden im Kaufentscheidungsprozess und damit zum Absatz von Leistungen (vgl. zum persönlichen Verkauf auch Winkelmann, 2005). Die Marketingfunktion kann darüber hinaus noch unterstützt werden, indem Maßnahmen der Persönlichen Kommunikation zur Profilierung gegenüber dem Wettbewerb genutzt werden. In bestimmtem Umfang kann dieses Kommunikationsinstrument auch zur Darstellung des Unternehmens eingesetzt werden, allerdings liegt der Schwerpunkt der Informationsübermittlung in der Persönlichen Kommunikation eher auf der Weitergabe von leistungsbezogenen Informationen und somit auf der Marketingfunktion.
- **Messen und Ausstellungen:** Zweck von Messen und Ausstellungen ist die Leistungspräsentation, Information des (Fach-)Publikums sowie die Darstellung des Unternehmens v.a. im direkten Vergleich mit der Konkurrenz (vgl. Bruhn, 2005, S. 962). In diesem Zusammenhang erfüllt das Instrument v.a. im Konsumgüterbereich eine Verkaufs-, in Industriegüterbranchen tendenziell eine Informationsfunktion (vgl. Backhaus, 1992, S. 89). Allerdings ist die Informationsvermittlung durch den persönlichen Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager bei Messen und Ausstellungen in besonderem Maße geeignet, leistungsbezogene Informationen zu vermitteln, die der Entscheidungsfindung des Messebesuchers dienen. Entsprechend steht bei diesem Kommunikationsinstrument weniger die Prägung des Unternehmensbildes, als vielmehr der Absatz von Produkten, also die Marketingfunktion im Vordergrund. Eine Prägung des Erscheinungsbildes des Unternehmens, etwa durch einen Imagetransfer der Messe auf das Unternehmen (z.B. Innovativität oder Hochwertigkeit), ist dennoch auch bei diesem Kommunikationsinstrument möglich. Durch den persönlichen Kontakt von Anbieter und Nachfrager bei Messen und Ausstellungen weist das Instrument darüber hinaus aber auch eine gewisse Eignung zur Erfüllung der Dialogfunktion der Kommunikation auf (vgl. zum Management von Messen insbesondere auch Kirchgeorg/Dornscheidt/

Giese, 2003, sowie den Beitrag von Kirchgeorg/Springer „Messen und Ausstellungen“ in diesem Handbuch).

- **Event Marketing:** Im Event Marketing sollen Kommunikationsbotschaften im Rahmen von erlebnis- und/oder dialogorientierten Veranstaltungen vermittelt werden (vgl. zum Event Marketing auch Nickel, 2006, sowie den Beitrag von Zanger/Drengner „Eventkommunikation“ in diesem Handbuch). Die Besonderheit des Event Marketing besteht in dem Versuch, durch emotionale und physische Stimulans besonders starke Aktivierungsprozesse bei den Besuchern des Events zu erzielen (vgl. Bruhn, 2005, S. 1049). Durch diese ausgeprägte Aktivierung wird die Informationsaufnahme, -verarbeitung und -speicherung der Event-Teilnehmer gesteigert, weshalb sich das Instrument insbesondere zur Darstellung des Unternehmens und/oder seiner Leistungen eignet. Die Prägung des Erscheinungsbildes wird zudem durch die Fähigkeit von Events ermöglicht, anhand des Erlebnischarakters Emotionen auszulösen. Da der Eventteilnehmer selbst zu einem Element des Ereignisses wird, erfolgt eine im Vergleich zu anderen Kommunikationskontakten besonders starke Emotionalisierung (vgl. Zanger, 2001, S. 836; Nufer, 2002, S. 129). Auch wenn der Verkauf von Leistungen nicht als eigentlicher Zweck von Events angesehen wird, ist dennoch grundsätzlich die Möglichkeit dazu gegeben, z.B. im Falle von Events am Point of Sale. Je nach Erscheinungsform des Events, z.B. im Rahmen von Symposien oder Pressekonferenzen, ermöglicht das Event Marketing auch den Austausch mit Anspruchsgruppen des Unternehmens und eignet sich daher ebenfalls zur Erfüllung der Dialogfunktion der Kommunikation.
- **Multimediakommunikation:** Zur Multimediakommunikation sind Anwendungen zu zählen, die sich insbesondere durch die Konvergenz der so genannten TIME-Industrien (Telekommunikation, Informationstechnologien, Medienindustrie und audiovisuelle Elektronik/Unterhaltungselektronik ergeben, wie z.B. Pay-TV, CD-ROM, Bildtelefone u.a.m. (vgl. Bruhn, 2005, S. 1123f.). Diese lassen sich auf Systemebene vier Gruppen zuordnen: mobile Speichermedien, Terminal- bzw. Kiosksysteme (Point-of-Information-, Point-of-Fun- und Point-of-Sale-Systeme), Online-Systeme und mobile Dienste (z.B. SMS oder MMS). Je nach System verfügt auch die Multimediakommunikation über spezifische Kompetenzen zur Wahrnehmung diverser Kommunikationsfunktionen. Grundsätzlich ist die Eignung zur Informationsübermittlung und damit zur Darstellung von Unternehmen und Leistungen allen Systemen gegeben; Point-of-Information-Systeme und mobile Speichermedien wie CD-ROMs können nur die Darstellungsfunktion erfüllen. Darüber hinaus sind insbesondere Point-of-Sale-Systeme, zunehmend aber auch mobile Systeme wie Handys, gezielt auf den Verkauf von Leistungen ausgerichtet (vgl. zum Mobile Marketing Holland, 2006). Im Rahmen der Dialogfunktion bietet Multimediakommunikation v.a. durch Online- und mobile Systeme Möglichkeiten, über die entweder das Unternehmen oder auch der Nachfrager einen Dialog anbahnen kann (vgl. zum Instrument der Multimediakommunikation auch Bruhn, 1997, sowie den Beitrag von Esch/Langner/Ullrich „Internetkommunikation“ in diesem Handbuch).

Die in diesem Beitrag vorgenommene Systematisierung kann anschaulich in einem dreidimensionalen Raum dargestellt werden, der durch die zur Beurteilung der Instrumente verwendeten kommunikativen Funktionen definiert wird. Eine **Einordnung der Instrumente** in diesen Raum ist in Abbildung 2-3 dargestellt. Die vorgeschlagene Positionierung in diesem Raum ist dabei keine eindeutige Zuordnung, sondern ist allenfalls eine Tendenzaussage.

Abbildung 2-3: Funktionsorientierter Systematisierungsansatz des kommunikationspolitischen Instrumentariums



Bezüglich der Eigenschaften eines Kommunikationsinstruments, die letztendlich die Eignung des Instruments zur Erfüllung der betrachteten Funktionen bestimmen, besteht ein **Trade-off**: Wird z.B. ein Instrument (oder eine einzelne Maßnahme) so ausgestaltet, dass es in erster Linie der Darstellungsfunktion dient, sind die Möglichkeiten zur gleichzeitigen Erfüllung der anderen Funktionen eingeschränkt. Dies ist vor allem auch bei der Interpretation der Darstellung in Abbildung 2-3 zu berücksichtigen. Beispielsweise bedeutet die Einordnung des Direct Marketing in der Mitte des Darstellungsraumes nicht, dass das Instrument lediglich mittelmäßig zur Erfüllung der drei

Funktionen taugt; vielmehr ist dies so zu interpretieren, dass das Instrument grundsätzlich über Möglichkeiten verfügt, je nach operativer Ausgestaltung der Maßnahmen alle Funktionen gleichermaßen zu erfüllen. Eine Abbildung der Instrumente in Form von Flächen wäre aus diesem Grund einleuchtend, aus Gründen der Übersichtlichkeit sind die Kommunikationsinstrumente in der Abbildung als Punkte dargestellt.

3 Zusammenfassung

Ziel des Beitrags war es, einen Überblick über das kommunikationspolitische Instrumentarium zu geben. Anstelle einer reinen Beschreibung der Kommunikationsinstrumente wurde hierfür die Darstellung des Instrumentariums anhand von Systematisierungsansätzen gewählt. Einerseits erfolgte dabei die Darstellung und kritische Würdigung bestehender Systematisierungsansätze aus der Literatur, andererseits wurde aufbauend auf Kritikpunkten an diesen Ansätzen versucht, einen über diese Systematisierung hinausgehenden Ansatz zu entwickeln. Diese Systematisierung berücksichtigt insbesondere die Eignung von Kommunikationsinstrumenten zur **Erfüllung zielorientierter Kommunikationsfunktionen** und erhält dadurch einen für die Planung der Kommunikationspolitik wichtigen Informationsgehalt.

Die Ausführungen zu den Instrumenten und ihrer funktionellen Eignung sind bei diesem ersten Versuch einer funktionsorientierten Systematisierung relativ allgemein und knapp gehalten, weitergehende Präzisierungen des dargestellten Ansatzes sind möglich. Eine **Konkretisierung** kann insbesondere in zwei Richtungen erfolgen. Zum einen bieten die verschiedenen Instrumente und die zugehörigen Kommunikationsmaßnahmen eine Vielfalt an Ausgestaltungsmöglichkeiten, die – wie die Ausführungen teilweise bereits verdeutlicht haben – im Rahmen der hier gewählten aggregierten Darstellung nicht berücksichtigt werden kann. Durch einen höheren Detaillierungsgrad in Bezug auf die gestalterischen Möglichkeiten kann die Eindeutigkeit der Systematisierung gesteigert werden. Zum anderen können auch die in diesem Beitrag zur Systematisierung gewählten zentralen Funktionen weiter untergliedert werden. Eine Konkretisierung der Dimensionen kann den Informationsgehalt des Ansatzes weiter erhöhen. Beispielsweise können jene Instrumente, die eine Eignung zur Erfüllung der Dialogfunktion aufweisen, in einem weiteren Schritt anhand ihrer Eignung zum Austausch mit verschiedenen Anspruchsgruppen (z.B. Konsumenten, Shareholdern oder öffentlichen Anspruchsgruppen) in ein Systematisierungsschema eingeordnet werden.

Abschließend lässt sich festhalten, dass der funktionsorientierte Systematisierungsansatz wichtige Informationen für die Planung der Kommunikation beinhaltet. Die Ausführungen zu den Instrumenten sowie die darauf aufbauende grafische Darstellung verdeutlichen, dass zwischen den verschiedenen Instrumenten Überschneidungen

bezüglich der Funktionserfüllung bestehen. Keines der Instrumente dient lediglich der Erfüllung einer der zentralen Funktionen, sondern alle verfügen über eine grundsätzliche Eignung hinsichtlich mindestens zwei der Funktionen. Die Einordnung der Instrumente in das Spannungsfeld der zentralen Kommunikationsfunktionen erfordert daher die explizite Auseinandersetzung mit den Schnittstellen und Überschneidungen zwischen verschiedenen Kommunikationsinstrumenten. Ein Ergebnis dieser Auseinandersetzung ist die Aufdeckung von Integrationspotenzialen und -erfordernissen, die im Rahmen einer **Integrierten Kommunikation** zu berücksichtigen sind (vgl. zur Integrierten Kommunikation Bruhn, 2006, sowie den Beitrag von Bruhn „Planung einer Integrierten Kommunikation“ in diesem Handbuch). Bei der Integration verschiedener Kommunikationsinstrumente ist auch die Verteilung der verfügbaren Ressourcen ein wichtiger Entscheidungstatbestand, zu dessen Klärung der funktionsorientierte Systematisierungsansatz beitragen kann. Die Einordnung der Instrumente in das Schema gibt in Kombination mit der unternehmens- und situationsspezifischen Wichtigkeit der drei zentralen Kommunikationsfunktionen Hinweise für eine den Erfordernissen entsprechende Budgetallokation in der Kommunikation.

Weitere Implikationen ergeben sich aus dem Systematisierungsansatz auch für die **Organisation der Kommunikation** im Unternehmen. Gerade die Tatsache, dass die verschiedenen Instrumente nicht jeweils nur einer der zentralen Kommunikationsfunktionen zugeordnet werden können, erfordert eine entsprechende aufbauorganisatorische Verankerung und ablauforganisatorische Koordination der für die verschiedenen Instrumente und Kommunikationsaufgaben zuständigen Abteilungen im Sinne der eingangs dargestellten übergeordneten Zielsetzungen. Eine klare Definition des Beitrags, den die einzelnen Instrumente und Abteilungen hinsichtlich der zentralen Kommunikationsfunktionen zu erfüllen haben, trägt wesentlich zur Vermeidung von Reibungsverlusten bei.

Literaturverzeichnis

- AVENARIUS, H. (2000), Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation, 2. Auflage, Darmstadt: Primus.
- BACKHAUS, K. (1992), „Messen als Institution der Informationspolitik“, in: Strothmann, K.-H.; Busche, M. (Hg.), Handbuch Messemarketing, Wiesbaden: Gabler, S. 83-97.
- BASSENGE, C. (2000), Dienstleister als Sponsoren. Imageprofilierung durch kommunikatives Engagement im Sport, Wiesbaden: Dt. Universitätsverlag/Gabler.

- BERNDT, R. (1992), „Kommunikationspolitik im Rahmen des Marketing“, in: Berndt, R.; Hermanns, A. (Hg.), Handbuch Marketing-Kommunikation, Wiesbaden: Gabler, S. 3-18.
- BRUHN, M. (1997), Multimedia-Kommunikation. Systematische Planung und Umsetzung eines interaktiven Marketinginstruments, München: Beck.
- BRUHN, M. (2003), Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz, 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- BRUHN, M. (2005), Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, München: Vahlen.
- BRUHN, M. (2006), Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung, 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- DALLMER, H. (HG.) (2002), Das Handbuch Direct Marketing & More, 8. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- GEDENK, K. (2002), Verkaufsförderung, München: Vahlen.
- HARTLEY, B.; PICKTON, D. (1999), „Integrated marketing communications requires a new way of thinking“, in: Journal of Marketing Communications, Vol. 5, No. 2, S. 97-106.
- HOFBAUER, G.; HOHENLEITNER, C. (2005), Erfolgreiche Marketing-Kommunikation. Wertsteigerung durch Prozessmanagement, München: Vahlen.
- HOLLAND, H. (2004), Direktmarketing, 2. Auflage, München: Vahlen.
- HOLLAND, H.; BAMMEL, K. (2006), Mobile-Marketing: direkter Kundenkontakt über das Handy, München: Vahlen.
- KIRCHGEORG, M.; DORNSCHIEDT, W. M.; GIESE, W. (HG.) (2003), Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, Wiesbaden: Gabler.
- KLOSS, I. (2003), Werbung. Lehr-, Studien- und Nachschlagewerk, München u.a.: Oldenbourg.
- KÖHLER, R. (1976), „Marktkommunikation“, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 5. Jg., Nr. 4, S. 164-173.
- LANG, R.; HAUNERT, F. (1995), Handbuch Sozial-Sponsoring. Grundlagen – Praxisbeispiele – Handlungsempfehlungen, Weinheim u.a.: Beltz.
- MEFFERT, H. (2000), Marketing. Grundlagen der marktorientierten Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 9. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- NICKEL, O. (HG.) (2006), Eventmarketing. Grundlagen und Erfolgsbeispiele, 2. Auflage, München: Vahlen.

- NUFER, G. (2002), Wirkungen von Event-Marketing. Theoretische Fundierung und empirische Analyse, Wiesbaden: Dt. Universitätsverlag/Gabler.
- PICKTON, D.; BRODERICK, A. (2005), Integrated Marketing Communications, 2. Auflage, Essex: Pearson.
- ROSSITER, J. R.; PERCY, L. (1998), Advertising and Promotion Management, New York: McGraw-Hill.
- ROTHSCHILD, M. L. (1987), Marketing Communications, Lexington u.a.: D. C. Heath.
- SCHMALEN, H. (1992), Kommunikationspolitik: Werbeplanung, 2. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer.
- SCHWEIGER, G.; SCHRATTENECKER, G. (2005), Werbung: eine Einführung, 6. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius.
- STEFFENHAGEN, H. (2004), Marketing. Eine Einführung, 5. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer.
- WELLS, W.; BURNETT, J.; MORIARTY, S. (2000), Advertising. Principles and Practice, 5. Auflage, Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.
- WINKELMANN, P. (2005), Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung: Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements (CRM), 3. Auflage, München: Vahlen.
- ZANGER, C. (2001), „Eventmarketing“, in: Tscheulin, D. K.; Helmig, B. (Hg.), Branchenspezifisches Marketing. Grundlagen – Besonderheiten – Gemeinsamkeiten, Wiesbaden: Gabler, S. 831-853.
- ZERFAß, A. (2004), Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit, 2. Auflage, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- ZIKMUND, W. G.; D'AMICO, M. (1993), Marketing, 4. Auflage, New York: John Wiley & Sons.

1	Grundlagen der Mediawerbung als Kommunikationsinstrument	47
2	Stellenwert der Mediawerbung im Kommunikationsmix	51
3	Branchenspezifische Kommunikationsaufgaben der Mediawerbung	53
3.1	Kommunikationsaufgaben der Mediawerbung bei Konsumgütern	53
3.2	Kommunikationsaufgaben der Mediawerbung bei Dienstleistungen	53
3.3	Kommunikationsaufgaben der Mediawerbung bei Industriegütern	54
4	Planung und Umsetzung einer Kommunikationsstrategie im Rahmen der Mediawerbung	54
4.1	Situationsanalyse der Mediawerbung	56
4.2	Festlegung der Werbeziele	56
4.3	Zielgruppenplanung der Mediawerbung	57
4.4	Festlegung der Werbestrategie	58
4.5	Budgetierung der Mediawerbung	59
4.6	Mediaplanung	60
4.7	Maßnahmenplanung	60
4.8	Integration der Mediawerbung in den Kommunikationsmix	61
4.9	Erfolgskontrolle der Mediawerbung	61
5	Schlussbetrachtung und Ausblick	62

1 Grundlagen der Mediawerbung als Kommunikationsinstrument

Die vielfältigen Kommunikationsaktivitäten, die Unternehmen zur Verfügung stehen, lassen sich zu unterschiedlichen Kommunikationsinstrumenten bündeln (vgl. auch den Beitrag von Bruhn „Das kommunikationspolitische Instrumentarium“ in diesem Handbuch). Den größten Stellenwert als zentrales Instrument der Marktkommunikation nimmt in vielen Branchen die Mediawerbung (klassische Werbung) ein. Gegenstand der Mediawerbung sind Entscheidungen über die Gestaltung und die Art werblicher Botschaften, die seitens eines Unternehmens auf den Absatzmarkt gerichtet sind, um vorgegebene kommunikationspolitische Zielsetzungen zu erreichen (vgl. Berndt, 1992, S. 223). Die Grundlage effektiver und effizienter Entscheidungen ist jedoch zunächst ein klares sowie präzises Verständnis zentraler Begriffe der Mediawerbung und die Kenntnis unterschiedlicher Erscheinungsformen. Der Mediawerbung wird daher die folgende **Definition** zugrunde gelegt (vgl. Berndt, 1992, S. 224; Bruhn, 2007, S. 204):

Mediawerbung bedeutet 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 unternehmensspezifischer Kommunikationsziele zu erreichen.

Eine Abgrenzung der Mediawerbung kann anhand einer Vielzahl von Kriterien erfolgen. Zur klaren gedanklichen Unterscheidbarkeit von anderen kommunikationspolitischen Instrumenten ist es möglich, eine **Abgrenzung** wie folgt vorzunehmen:

Die **Mediawerbung** ist

- eine Form der unpersönlichen, mehrstufigen und indirekten Kommunikation,
- die sich öffentlich und
- ausschließlich über technische Verbreitungsmittel (den Medien)
- vielfach einseitig
- mittels Wort-, Schrift-, Bild und/oder Tonzeichen
- an ein disperses Publikum richtet.

Die Mediawerbung bedient sich bei der Übermittlung der Kommunikations- und Werbebotschaften an die verschiedenen Zielgruppen unterschiedlicher **Erscheinungsformen**, die von Werbeträgern übertragen werden. Um das Begriffsverständnis innerhalb der Vielfalt existierender Werbeträger zu schärfen, ist es sinnvoll, eine **Klassifikation der Werbeträger** vorzunehmen. Anhand des Abgrenzungskriteriums „Art der

Botschaftsübermittlung“ bietet sich folgende **Unterscheidung** an (ausführlich zu den einzelnen Medien vgl. Bruhn, 2005, S. 224ff. und die dort angegebene Literatur):

- Insertions- oder Printmedien,
- Elektronische (audiovisuelle) Medien,
- Medien der Außenwerbung.

Insertions- und Printmedien sind periodisch erscheinende Druckerzeugnisse (vgl. Meffert, 2000, S. 715ff.), deren wichtigsten Untergruppen täglich, wöchentlich, monatlich oder jährlich erscheinende **Zeitungen** und **Zeitschriften** darstellen. Im ersten Quartal des Jahres 2006 machten diese Werbeträger 51 Prozent der gesamten Brutto-Werbeumsätze der klassischen Medien aus (vgl. Gruner & Jahr, 2006, S. 1). In den letzten Jahren haben sich darüber hinaus so genannte **Anzeigenblätter** und **Gratis- bzw. Pendlerzeitungen** als relativ neues Printmedium etabliert.

Neben den Printmedien repräsentieren die **elektronischen Medien** die zweite große Gruppe medialer Werbeträger (46 Prozent der gesamten Brutto-Werbeumsätze der klassischen Medien im ersten Quartal 2006; vgl. Gruner & Jahr, 2006, S. 1). Sie umfassen mit dem **Rundfunk**, **Fernsehen**, **Kino** und **Internet** vier Werbeträgergruppen, die sich von den Printmedien in zweifacher Hinsicht unterscheiden:

1. Der Zeitpunkt der Informationsaufnahme ist identisch mit dem Zeitpunkt der Informationsübermittlung.
2. Die Dauer der Informationsaufnahme ist identisch mit der Dauer der Informationsübertragung, falls kein Zapping stattfindet.

Bei den **Online-Medien** als weitere Untergruppe handelt es sich um eine Mediengattung aus dem Multimediabereich. Die Werbung setzt sich bei diesem Werbeträger aus einer Kombination von Text, Bild und Toninhalten zusammen. Inzwischen lassen sich alle Arten von klassischen Medieninhalten auf Online-Umgebungen übertragen und somit sind sämtliche Inhalte, die zuvor in den traditionellen Print- und Fernseh- bzw. Kino-Bereichen getrennt angeboten wurden, online auch zusammen möglich (vgl. Unger et al., 2004, S. 311).

Die **Medien der Außenwerbung** stellen die dritte Werbeträgergruppe dar, wobei der Plakatwerbung (stationäre Werbeträger, die im öffentlichen Raum mit wechselnden Motiven bestückt werden) und Verkehrsmittelwerbung (Werbung an Außen- und Innenflächen von öffentlichen und privaten Verkehrsmitteln) der größte Stellenwert zukommt (vgl. Schweiger/Schrattenecker, 2005, S. 285f.).

Im Rahmen des Einsatzes der Mediawerbung werden Werbeträger mit **Werbemitteln** belegt, deren Auswahl in der Regel an die Wahl des Werbeträgers gebunden ist (vgl. Fantapié Altobelli, 1992, S. 247). So kommen für Insertions- und Printmedien in erster Linie **Anzeigen** in Frage, während zur Übermittlung werblicher Informationen in elektronischen Medien vorrangig **Werbespots** verwendet werden. Das typische Wer-

bemittel der Außenwerbung sind **Plakate**. Werbemittel und Werbeträger werden oftmals untereinander verwechselt oder in fälschlicher Art und Weise verstanden. So werden Werbeträger gelegentlich auch als Werbemedium bezeichnet, wobei „Medium“ unzutreffend mit „Mittel“ gleichgesetzt wird. Es ist jedoch nicht immer einfach, zwischen Werbemitteln und -trägern eine trennscharfe Unterscheidung vorzunehmen. So ist beispielsweise eine Unterscheidung bei der Werbung mittels Tragetaschen, Werbegeschenken und Verpackungen nur schwer möglich, da diese gleichzeitig Werbemittel und -träger sind (vgl. Steffenhagen, 2004, S. 152).

Der Einsatz der hier dargestellten Werbeträger und -mittel in Unternehmen umfasst die Analyse, Planung, Steuerung und Durchführung des Kommunikationsinstrumentes Mediawerbung. Die Art der letztlich realisierten Werbekampagne ist dabei jedoch immer von den involvierten **Aktionsträgern** abhängig. Daher ist es notwendig, die an den Entscheidungsprozessen Beteiligten genauer zu erfassen. Als mögliche relevante Akteure kommen im Rahmen der Mediawerbung Werbetreibende, Werbeagenturen sowie die Medien in Betracht.

Der Entscheidungsprozess des Einsatzes der Mediawerbung wird zunächst von **Werbetreibenden** angeregt. Unter Heranziehung marktteilnehmerbezogener Kriterien lassen sich als Werbetreibende unterschiedliche Gruppen identifizieren. Dabei sind zunächst die **Hersteller** als homogene Gruppe gedanklich zusammenzufassen, die ihre werblichen Anstrengungen in den meisten Fällen auf den Auf- und Ausbau der Markenbekanntheit richten und im Vergleich zu anderen Gruppen insgesamt das mit Abstand höchste Investitionsvolumen in den Einsatz der Mediawerbung realisieren. Werbeadressaten werden dementsprechend häufig und intensiv mit Herstellerwerbung konfrontiert und sind daher insbesondere mit diesem Typ von Werbetreibenden vertraut (vgl. Wells/Burnett/Moriarty, 2000, S. 7). Aber auch das Investitionsvolumen der **Absatzmittler**, als eine weitere Gruppe Werbetreibender, hat in den letzten Jahren stetig zugenommen. Eine Branchenbetrachtung in Deutschland zeigt, dass Handelsorganisationen im Jahre 2005 mit 2,39 Mrd. Euro den zusammengefasst werbestärksten Bereich bilden. Insbesondere Discounter, technische Kaufhäuser und der klassische Handel bauten in den letzten Jahren ihre Werbeinvestitionen laufend aus (vgl. ZAW, 2006, S. 18). Absatzmittler betreiben so genannte Handelswerbung und zielen mit ihren Aktivitäten in erster Linie auf eine Erhöhung der Einkaufsstättenbindung sowie die werbliche Unterstützung des Verkaufs von Handelsmarken. Eine weitere Gruppe Werbetreibender stellen die **Medien** dar, deren Eigenwerbung zunehmend an Bedeutung gewonnen hat. Diese Entwicklung ist vorrangig auf neue Medienangebote sowie den verschärften Wettbewerb unter den bisherigen Medienanbietern zurückzuführen. Während es neuen Anbietern bei ihren Werbeaktivitäten vor allem um die Akquisition von Neukunden geht, richten traditionelle Medienanbieter ihre Anstrengungen überwiegend auf das Halten der Stammkundschaft aus. Neben den beschriebenen Gruppen ist es aber auch möglich, dass Individuen, z.B. Politiker vor Wahlterminen, und Institutionen, z.B. Staatsorgane oder soziale Institutionen, als Werbetreibende auftreten. Insbesondere nichtkommerzielle Institutionen unterscheiden sich von den ande-

ren Gruppen der hier dargestellten Werbetreibenden darin, dass ihre primäre Zielsetzung nicht auf den Abverkauf eines Produktes oder die Generierung eines möglichst hohen Gewinns gerichtet ist. Vielmehr wird versucht, die Bevölkerung über bestimmte Themen zu informieren (z.B. Pflegeversicherung) sowie sozialkritische, umweltpolitische, kulturelle oder gesellschaftliche Themen in den Vordergrund zu rücken (z.B. die Kampagne „Du bist Deutschland“, bei der sich seit Januar 2004 in einer Partner-Initiative 24 Unternehmen, Verbände und Institutionen engagieren, um eine positive Selbstwahrnehmung der deutschen Bevölkerung zu erzeugen und die Innovationskraft von Deutschland zu stärken; vgl. Fischer Appelt Kommunikation, 2006).

Der zweite wichtige Aktionsträger im Rahmen des Einsatzes der Mediawerbung sind die **Werbeagenturen**. Werbetreibende beauftragen diese, einen Teil oder sogar ihre gesamten werblichen Anstrengungen zu planen und durchzuführen. Bei dieser **„externen“ Lösung** zur Realisierung der Mediawerbung arbeiten Werbetreibende mit einer Werbeagentur zusammen und verbinden damit in der Regel das Ziel bzw. die Hoffnung, dass die beauftragte Agentur in der Lage ist, einzelne werbliche Maßnahmen oder sogar die komplette Werbekampagne effektiver und effizienter zu gestalten. Die Stärke dieses Aktionsträgers liegt vorrangig in dessen „werblichen Ressourcen“. So verfügen Agenturen über kreative Experten, Medien-Know-how, strategisches und fachliches Wissen sowie die Möglichkeit, spezielle Konditionen für ihre Kunden auszuhandeln. Dabei kann die Agentur neben werbebezogenen Aufgaben auch weitere kommunikations- und marketingbezogene Aktivitäten erfüllen. Je nach Umfang der übernommenen Leistungen handelt es sich um Full-Service-Agenturen (Abdeckung des gesamten Kommunikationsspektrums) oder Spezial-Agenturen, die nur Teilaufgaben (z.B. den Mediaeinkauf) bzw. instrumentenspezifische Aufgaben (z.B. die Kreativität) übernehmen. Jedoch wird eine derartige Auslagerung werblicher Kompetenzen nicht von allen Werbetreibenden durchgeführt. Insbesondere solche Werbetreibenden, die eine engere Kontrolle über die eigenen werblichen Aktivitäten benötigen, ziehen eine **„interne“ Lösung** vor. In diesem Fall übernimmt eine eigene „In House Agency“ (vgl. Wells/Burnett/Moriarty, 2000, S. 13) oder die eigene Werbeabteilung die Aufgabe, sämtliche Werbemaßnahmen bis zur Werbekontrolle selbstständig zu entwickeln und durchzuführen. Vielfach übernimmt diese Abteilung gleichzeitig weitere Kommunikationsaktivitäten, z.B. die Direktkommunikation mit den Zielgruppen.

Die **Medien** repräsentieren schließlich den dritten Aktionsträger im Rahmen des Einsatzes der Mediawerbung und nehmen damit in dem hier vorgestellten Teilnehmer-spektrum eine Art „Zwitterrolle“ wahr. Sie stellen nicht nur werbetreibende Organisationen dar, sondern sind gleichzeitig jene Kommunikationskanäle, die die werblichen Botschaften zu den Adressaten transportieren. Die Medienorganisationen verkaufen „Raum“ in Printmedien sowie in den Medien der Außenwerbung und „Zeit“ in den elektronischen Medien. Medienvertreter streben durch ihre eigenen werblichen Aktivitäten insbesondere an, Werbeagenturen oder Werbetreibende davon zu überzeugen, dass das jeweilige Medium in idealer Weise dazu geeignet ist, die Werbebotschaften zu den Adressaten zu befördern.

Mit den hier dargestellten Grundlagen wird deutlich, dass im Rahmen des Einsatzes der Mediawerbung eine Vielzahl unterschiedlicher Aktionsträger beteiligt sind und kaum ein anderer Markt durch eine so große Dynamik, Vielschichtigkeit sowie ein sehr hohes Volumen gekennzeichnet ist. Deshalb ist auch der Stellenwert der Mediawerbung im Kommunikationsmix zu thematisieren.

2 Stellenwert der Mediawerbung im Kommunikationsmix

Im Rahmen des Kommunikationsmix ist die Mediawerbung eine Form der Massenkommunikation (vgl. Wells/Burnett/Moriarty, 2000, S. 9), der aufgrund ihrer zahlreichen Ausgestaltungsmöglichkeiten und der vielfältigen Medienlandschaft eine Sonderstellung zukommt. Der Stellenwert der Mediawerbung wird zunächst durch das gesamte **werbliche Informationsvolumen** verdeutlicht. Vor diesem Hintergrund ist festzustellen, dass die gesamten Werbeinvestitionen in Deutschland im Jahre 2005 einen monetären Umfang von 29,55 Mrd. Euro aufwiesen (vgl. ZAW, 2006, S. 9). Die Höhe des werblichen Investitionsvolumens verdeutlicht, dass die Mediawerbung intensiv als ein zentrales Instrument zur planmäßigen Kommunikation mit den verschiedenen Anspruchsgruppen genutzt wird. Wie eine Studie zum Entwicklungsstand der Integrierten Kommunikation in deutschsprachigen Ländern zeigt, wird der größte Budgetanteil in Unternehmen in die Mediawerbung als Leitinstrument investiert (28,1 Prozent in Deutschland; 29,7 Prozent in der Schweiz; 29,1 Prozent in Österreich). Nahezu alle befragten Unternehmen beziehen die Mediawerbung in ihren Kommunikationsmix mit ein und betrachten diese als überwiegend strategisches Kommunikationsinstrument (vgl. Bruhn, 2006a, S. 63ff., 185ff., 293ff.).

In vielen Unternehmen und Branchen ist jedoch seit einiger Zeit vermehrt eine Umverteilung des Kommunikationsbudgets zu beobachten. Dabei ist als zentrale Entwicklung festzustellen, dass im Verlauf der 1990er Jahre die Kommunikationsetats zu Lasten der Maßnahmen „Above the Line“, insbesondere der Mediawerbung, und zu Gunsten der Kommunikationsmaßnahmen „Below the Line“ (z.B. Verkaufsförderung, Sponsoring, Direct Marketing) umverteilt wurden. Diese Entwicklung hat sich zwar in den letzten Jahren verlangsamt, hinterlässt aber dennoch in vielen Unternehmen eine bedeutende Veränderung der Aufteilung des Kommunikationsbudgets (vgl. GfK/Wirtschaftswoche, 2005; GWA, 2005).

Der Stellenwert, den die Mediawerbung im Kommunikationsmix von Unternehmen einnimmt, ist weiterhin anhand verschiedener Funktionen, die diese im Kommunikations-, aber auch im gesellschaftlichen Umfeld wahrnimmt, zu verdeutlichen. Beispielsweise ist in einer Umfrage zur Messung der Werbeeinstellung festzustellen, dass

fast drei Viertel der Bevölkerung (72 Prozent) der Aussage zustimmen, dass Werbung in erster Linie über interessante Produktneuheiten informiert. Darüber hinaus liefert die Werbung für ca. 60 Prozent der Bevölkerung viele brauchbare Informationen, insbesondere über günstige Angebote und wird häufig als lustig und unterhaltsam empfunden (vgl. Deutscher Fachverlag, 2006). Die Mediawerbung nimmt daher zum einen **informative Funktionen** bezüglich Produkt- bzw. Leistungs- und/oder Unternehmenseigenschaften wahr, zum anderen „transformiert“ sie in gewisser Weise das beworbene Produkt, indem versucht wird, durch den Einsatz der Mediawerbung ein spezielles Image für ein Produkt bzw. eine Leistung zu generieren. Die Mediawerbung nimmt innerhalb des Kommunikationsmix in diesem Sinne auch **manipulative Funktionen** wahr, d.h., mit ihrem Einsatz wird letztlich versucht, die Verhaltensweisen der Konsumenten zu beeinflussen. Im Rahmen des Botschaftstransports werden daher auch häufig weniger sachliche Informationen, sondern vielmehr emotional aufgeladene Reize in Verbindung mit dem beworbenen Produkt bzw. Leistung präsentiert, um diese aus dem Umfeld immer homogener werdender Konkurrenzprodukte und -dienstleistungen hervorzuheben und den Adressaten dadurch einen psychologischen Zusatznutzen zu bieten.

Jedoch zeigen sich aufgrund der in den letzten Jahren steigenden Konfrontation mit Werbeimpulsen, einem ansteigenden Medienkonsum und der damit verbundenen Informationsüberlastung der Rezipienten auch gleichzeitig **Reaktanzen** gegenüber der Mediawerbung (ausführlich zu den Entwicklungen auf Seiten des Kommunikationsangebotes und der Kommunikationsnachfrage vgl. Bruhn, 2006b, S. 1ff.). Auf Konsumentenseite ist neben der begrenzten Aufnahme von Kommunikationsreizen ein sinkendes Interesse an der Mediawerbung festzustellen. Phänomene wie „Zapping“ im Fernsehen oder „Zipping“ (d.h. das bewusste bzw. automatische „Weiterschalten“ bei TV-Spots bzw. „Überblättern“ von Anzeigen) sind Hinweise für Verweigerungshaltungen gegenüber den Werbebotschaften von Unternehmen, die gleichzeitig mit Negativeinstellungen der Konsumenten gegenüber der Werbung verbunden sind. So liegt beispielsweise die Zahl der Zuschauer, die TV-Spots als Fernsehpause betrachten, laut einer Studie des Marktforschungsinstituts Emnid bei 19 Prozent, die Zapping-Quote beträgt 24,2 Prozent (vgl. Deutscher Fachverlag GmbH, 2002). Als störend wird Werbung im Fernsehen von 78 Prozent, in Zeitschriften von 57 Prozent, im Radio und Internet von jeweils 49 Prozent der Befragten empfunden (vgl. Deutscher Fachverlag GmbH, 2005).

Trotz dieser Tendenzen ist festzustellen, dass es sich bei der Mediawerbung weiterhin um ein Kommunikationsinstrument handelt, das in den meisten (Konsumgüter-)Unternehmen den größten Anteil des Kommunikationsetats bestreitet und eine Vielzahl an Einsatzmöglichkeiten bietet. Dabei sind allerdings branchenspezifische Kommunikationsaufgaben der Mediawerbung zu beachten.

3 Branchenspezifische Kommunikationsaufgaben der Mediawerbung

Die Bedeutung der Mediawerbung als kommunikationspolitisches Instrumentarium ist nachhaltig von der jeweiligen Branchenzugehörigkeit eines Unternehmens abhängig. Dabei sind Konsumgüter-, Dienstleistungs- und Industriegütermärkte zu unterscheiden, die durch ein unterschiedliches Kommunikationsverhalten bzw. verschiedene Kommunikationsbedürfnisse der Beteiligten und daraus resultierende **Kommunikationsaufgaben** geprägt sind.

3.1 Kommunikationsaufgaben der Mediawerbung bei Konsumgütern

Der Mediawerbung wird vor allem im Bereich der **Konsumgüterindustrie** eine hohe strategische Bedeutung zugesprochen (vgl. Rossiter/Percy, 2005, S. 634ff.). Sie dient primär dem Abverkauf von Produkten. Im Unterschied zu Instrumenten, die eine individuelle Kommunikation unterstützen, sind TV-Spots, Printanzeigen, Radiowerbung usw. eher in der Lage, in Massenmärkten bei einem breiten Zielpublikum die Bekanntheit einer Marke aufzubauen bzw. zu steigern, das Unternehmens- bzw. Markenimage zu prägen und schließlich Kaufabsichten zu schaffen. Der Einsatz der Mediawerbung ist daher angesichts homogener Produkte in dieser Branche ein zentraler Wettbewerbsfaktor. Mittels Mediawerbung kann es Unternehmen gelingen, sowohl die Wahrnehmung für ein bestimmtes Angebot zu schaffen bzw. zu erhöhen, die Zielgruppen über wesentliche Eigenschaften der entsprechenden Leistung zu informieren, als auch aufgrund der in der Werbebotschaft dargebotenen Reize ein emotionales Erlebnis zu schaffen (vgl. Kroeber-Riel/Esch, 2004, S. 39).

3.2 Kommunikationsaufgaben der Mediawerbung bei Dienstleistungen

Auch im **Dienstleistungsbereich** wird der Einsatz der Mediawerbung vor dem Hintergrund einer erhöhten Wettbewerbsintensität immer mehr zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor am Markt. Die zunehmende Bedeutung der Mediawerbung im Kommunikationsmix von Dienstleistungsanbietern ist am Kommunikationsverhalten von Finanzdienstleistungen, Reisegesellschaften und Versicherungen zu erkennen, die ihren medialen Werbedruck und die Bruttoaufwendungen für Mediawerbung in den

letzten Jahren erheblich gesteigert haben (vgl. ZAW, 2006, S. 19). Die Mediawerbung bei Dienstleistungen hat insbesondere zum Ziel, das immaterielle Gut „Dienstleistung“ sichtbar zu machen und den Aufbau eines positiven Unternehmensimages zu unterstützen. Letzteres ist deshalb von Relevanz, weil das durch Kommunikationsaktivitäten vermittelbare Image eine Schlüsselstellung im Rahmen der Kaufentscheidung potenzieller Erstkäufer einnehmen und für die Imagebildung bei potenziellen Wiederkäufern eine Bestätigungsfunktion erfüllen kann (vgl. Meffert/Bruhn, 2006, S. 489).

3.3 Kommunikationsaufgaben der Mediawerbung bei Industriegütern

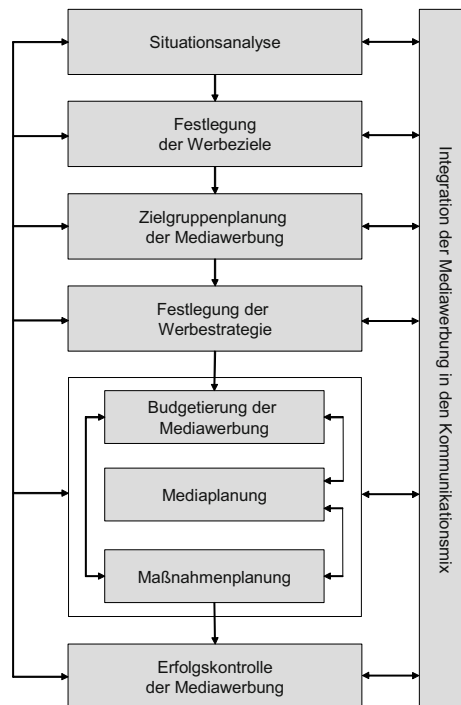
Während es in Konsumgüter- und Dienstleistungsmärkten darauf ankommt, möglichst viele Personen und Haushalte, d.h. die „breite Masse“, durch die Mediawerbung zu erreichen, ist es in **Industriegütermärkten** in der Regel wichtiger, mit den Kunden, insbesondere anderen Unternehmen, individueller zu kommunizieren. Darüber hinaus ist der Informationsbedarf im Business-to-Business-Bereich wesentlich höher. Daher ist die Persönliche Kommunikation weitaus bedeutsamer als die Massenkommunikation, da hierbei meist direkt mit den Kunden zu kommunizieren ist und individuelle Besonderheiten zu besprechen sind. Hier dient die Mediawerbung, beispielsweise eine Anzeige in einer Fachzeitschrift, zwar auch dazu, den Bekanntheitsgrad zu steigern, ist aber nicht der Verkaufsauslöser, wie dies häufig bei Konsumgütern der Fall ist (vgl. Backhaus/Voeth, 2006). In Industriegütermärkten wird die Mediawerbung dazu verwendet, das Image und die Positionierung eines Unternehmens in der breiten Öffentlichkeit zu kommunizieren. Insbesondere der Aufbau von Vertrauen sowie die Dokumentation unternehmensspezifischer Kompetenzen stehen dabei im Mittelpunkt. So ist in den letzten Jahren ein verstärkter Einsatz der Mediawerbung durch Industriegüterunternehmen festzustellen, die durch emotionale Kampagnen die Imagewerte eines Unternehmens kommunizieren (vgl. z.B. die Imagekampagne „Wir entwickeln die Zukunft für Sie“ der ThyssenKrupp AG).

4 Planung und Umsetzung einer Kommunikationsstrategie im Rahmen der Mediawerbung

Die vorangegangenen Ausführungen machen deutlich, dass die Mediawerbung insbesondere in Konsumgütermärkten, aber auch im Dienstleistungs- und Industriegüter-

bereich eine zentrale Rolle im Rahmen der Kommunikationspolitik vieler Unternehmen einnimmt und als ein wesentliches Element des gesamten Kommunikations- und Marketingmix zu erachten ist. Ausgangspunkt jeder Werbekampagne hat ein vorab festgelegter Werbeplan zu sein, der verschiedene Entscheidungstatbestände berücksichtigt. Der Planung der Mediawerbung kommt die Aufgabe zu, vor dem Hintergrund der Unternehmenspolitik, die werbepolitischen Aktivitäten auf die zentralen Zielsetzungen sowohl der Marketing- als auch der Kommunikationsplanung abzustimmen (vgl. Schweiger/Schrattenecker, 2005, S. 144f.). Die Erfüllung der unterschiedlichen Aufgaben der Mediawerbung erfordert daher, dass die Planung der Mediawerbung durch eine systematische und strukturierte Vorgehensweise gekennzeichnet ist. Um dem gerecht zu werden, bedarf es eines ganzheitlichen und strategischen **Planungsprozesses der Mediawerbung**, der in der Lage ist, die vielfältigen werbebezogenen Elemente und Phasen miteinander zu verbinden und in den Kommunikationsmix einzubetten. Abbildung 4-1 zeigt einen idealtypischen Planungsprozess der Mediawerbung.

Abbildung 4-1: Planungsprozess der Mediawerbung
 Quelle: vgl. Bruhn, 2005, S. 299.



Es wird deutlich, dass die Planungsaktivitäten in den einzelnen Phasen nicht unabhängig voneinander sind, sondern in Beziehung zueinander stehen und Wechselwirkungen aufweisen. Daher ist es notwendig, dass jede Phase des Planungsprozesses durch eine integrative Ausrichtung auf den Kommunikationsmix gekennzeichnet ist. Im Rahmen des Planungsprozesses der Mediawerbung sind von den an der Kommunikation Beteiligten verschiedene Teilentscheidungen in den nachfolgend beschriebenen **Phasen** vorzunehmen.

4.1 Situationsanalyse der Mediawerbung

Die Analyse der werbebezogenen Situation eines Unternehmens bildet den Ausgangspunkt jeder effektiven Entscheidung im Rahmen der Mediawerbung. Es handelt sich um eine Bestandsaufnahme, die die interne und externe Unternehmenssituation in Bezug auf den bisherigen Erfolg der Aktivitäten der Mediawerbung analysiert. Zielsetzung ist es, im Rahmen einer Ist-Analyse zu erfassen, wie der derzeitige kommunikationsbezogene Auftritt des Gesamtunternehmens sowie der Mediawerbung wahrgenommen wird und welche Faktoren die Kommunikationssituation beeinflussen. Hierbei sind alle Wahrnehmungsperspektiven, d.h. die Wahrnehmung durch Kunden, Handel, Mitarbeitende, Öffentlichkeit, Konkurrenz usw. zu untersuchen. Als Konsequenz aus der Evaluierung der ermittelten kommunikationsrelevanten externen Chancen und Risiken am Markt sowie internen Stärken und Schwächen im Unternehmen erfolgt die Grundsatzentscheidung über den zukünftigen Einsatz der Mediawerbung. Mit dem Ergebnis der Situationsanalyse wird die **kommunikative Problemstellung der Mediawerbung** deutlich, die die Notwendigkeit und Ansatzpunkte für werbepolitische Strategien und Maßnahmen aufzeigt.

4.2 Festlegung der Werbeziele

Ausgehend von den übergeordneten Zielen der Unternehmens- und Marketingkommunikation sowie der kommunikativen Positionierung eines Unternehmens bzw. einzelner Marken sind in einem nächsten Schritt die situationsadäquaten Werbeziele zu formulieren und dem weiteren Vorgehen voranzustellen (vgl. hierzu auch den Beitrag von Steffenhagen „Ableitung von Kommunikationszielen“ in diesem Handbuch). Prinzipiell können dabei ökonomische und psychologische Zielgrößen definiert werden, wobei **ökonomische Ziele**, z.B. Absatz und Umsatz, aufgrund einer bestehenden Zurechnungsproblematik meist von nachgelagerter Bedeutung sind. In erster Linie werden daher für die Mediawerbung **psychologische Ziele** formuliert, deren Erreichen in hohem Maße vom werblichen Aktivitätsniveau abhängt. Mit Blick auf die Profilierung im Kommunikationswettbewerb sind vor allem die Ziele einer einzigarti-

gen und unverwechselbaren Positionierung sowie der Aufbau eines bestimmten Images von besonderer Relevanz. Die angestrebten ökonomischen und psychologischen Werbeziele sind nach ihrem Inhalt, Ausmaß sowie Zeit- und Segmentbezug zu operationalisieren. Sie dienen damit nicht nur als Maßgröße für die spätere Erfolgskontrolle, sondern nehmen auch eine Steuerungsfunktion wahr, da sämtliche Aktivitäten so auszurichten sind, dass die Ziele erreicht werden. Dem werblichen Handeln wird damit eine ganz bestimmte Richtung vorgegeben, an der alle nachfolgenden Entscheidungen der Mediawerbung (Zielgruppenplanung, Strategie der Mediawerbung, Budgetierung der Mediawerbung, Mediaplanung sowie die Maßnahmenplanung) zu orientieren sind.

4.3 Zielgruppenplanung der Mediawerbung

Vor dem Hintergrund festgelegter Werbeziele haben Unternehmen in der nächsten Phase des Planungsprozesses zu entscheiden, welche Zielgruppen mit welcher Intensität durch die Mediawerbung anzusprechen sind (vgl. Beitrag von Freter „Identifikation und Analyse von Zielgruppen“ in diesem Handbuch). Hierbei sind nicht nur aktuelle und potenzielle Käufer, sondern auch solche Gruppen von Interesse, die einen Einfluss auf die Entscheidungen der Käufer ausüben, z.B. Meinungsführer oder Referenzpersonen. Die Auswahl anzusprechender Zielgruppen, deren Meinungen und Verhaltensweisen zu beeinflussen sind, ist ein zentraler Bezugspunkt für die Botschaftsgestaltung sowie die Mediaselektion. Um konkrete Anhaltspunkte für die Mediawerbung zu erhalten, sind einzelne Marktsegmente, die Unternehmen idealtypisch im Zuge der strategischen Marketing- und Kommunikationsplanung abgegrenzt haben, einer werbebezogenen Analyse zu unterziehen. Vor diesem Hintergrund ist bei der Zielgruppenplanung der Mediawerbung in folgenden **Schritten** vorzugehen:

- Im Rahmen der **Zielgruppenidentifikation** sind jene (potenziell) anzusprechenden Personen und Organisationen zu identifizieren, die zur Realisierung der Unternehmens-, Marketing- und Kommunikationsziele werblich anzusprechen sind. Je nach Markt- und Unternehmenssituation sind diese im Rahmen einer Grobsegmentierung in Kernzielgruppen sowie ergänzende Zielgruppen zu unterscheiden. Zur Zielgruppenidentifikation werden so genannte aktive Variablen herangezogen, z.B. die Informationsbedürfnisse der Zielgruppen, deren Einkaufsgewohnheiten oder das Medienverhalten.
- Durch die **Zielgruppenbeschreibung** wird in einem nächsten Schritt versucht, möglichst genaue Informationen über verschiedene Merkmale der einzelnen relevanten Zielgruppen zu generieren, um diese genauer zu beschreiben sowie zu charakterisieren. So genannte passive Variablen, z.B. Alter, Geschlecht oder generelle Einstellungen, machen die identifizierten Zielgruppen greifbarer und liefern zusätzliche Hinweise für die Gestaltung der Mediawerbung. Aus diesem Grund ist

hierbei auch von einer Feinsegmentierung zu sprechen. Zum Teil liegen die Beschreibungskriterien durch die vorangegangene Marktsegmentierung bereits vor, es ist jedoch Wert darauf zu legen, Zielgruppen nach solchen Kriterien zu beschreiben, die für die Werbegestaltung von Bedeutung sind. In der Kommunikationspraxis wird hierbei – vor allem im Konsumgüterbereich – mit so genannten Zielgruppentypologien gearbeitet (für eine Übersicht unterschiedlicher Typologien vgl. z.B. Bruhn, 2005, S. 360ff.).

- Bei einer Analyse der **Zielgruppenreichbarkeit** ist festzustellen, über welche Werbeträger und -mittel eine bestimmte Zielgruppe am Besten anzusprechen ist. Die diesbezüglich notwendigen Informationen lassen sich aus der vorangegangenen Zielgruppenbeschreibung entnehmen. Daraus lassen sich unmittelbar Entscheidungshilfen für den konkreten Einsatz der Werbeträger bzw. -mittel ableiten.

4.4 Festlegung der Werbestrategie

Aufbauend auf den festgelegten Zielen und identifizierten Zielgruppen werden in der nächsten Phase die zu verfolgenden Werbestrategien bestimmt (vgl. Beitrag von Esch/Winter „Entwicklung von Kommunikationsstrategien“ in diesem Handbuch). Durch die Werbestrategie wird festgelegt, wie sich das Unternehmen langfristig gegenüber den ausgewählten Zielgruppen verhalten will bzw. welche Kernbotschaften zukünftig kommuniziert werden. Eine Werbestrategie beinhaltet demnach globale, mittel- bis langfristige Verhaltenspläne, die verbindlich angeben, mit welchen Schwerpunkten im Einsatz von Werbeträgern und -mitteln die Werbeziele eines Unternehmens zu erreichen sind (vgl. Bruhn, 2007, S. 210). In Anlehnung an das Paradigma eines Kommunikationssystems (vgl. Meffert, 2000, S. 685) sind vier **Dimensionen einer Werbestrategie** zu unterscheiden:

Wer sagt	(Werbeobjekt)
Was	(Werbebotschaft)
Wie	(Werbemittel und -träger)
zu Wem?	(Werbezielgruppe)

Basis für die Werbestrategie ist das **Werbeobjekt**, z.B. eine Marke, Produktlinie oder das Gesamtunternehmen. Unternehmen legen damit fest, welche Objekte schwerpunktmäßig werblich zu unterstützen sind bzw. wer als Absender der Werbebotschaften in Erscheinung tritt. Mit der **Werbebotschaft** werden die zentralen, zu transportierenden Inhalte bzw. die Kernbotschaft definiert. Diese Kernbotschaft ergibt sich unmittelbar aus der Positionierung des Produktes und der Marke, indem die „Unique Selling Proposition“ (USP), z.B. Merkmale wie Gesundheit, Natürlichkeit, Preiswürdigkeit, Sportlichkeit und Leistungsfähigkeit, herausgestellt wird. Für die Kommuni-

kation gilt es, den USP in eine „Unique Communication Proposition“ (UCP) bzw. für die Mediawerbung in eine „Unique Advertising Proposition“ (UAP) umzusetzen. Als weitere Entscheidungsgrundlage für die Botschaftsgestaltung lassen sich die Ziele, die mit den Werbemaßnahmen verfolgt werden, heranziehen. Die inhaltliche Ausgestaltung der Strategie orientiert sich an diesen bzw. den kommunikationspolitischen Aufgaben, die von der Werbung zu erfüllen sind. Mögliche **Werbestrategien** sind z.B. die Bekanntmachungsstrategie (z.B. Einführungs- oder Erneuerungswerbung), Informationsstrategie (z.B. Aufklärung über neue Produktvorteile oder neue Serviceleistungen), Imageprofilierungsstrategie (z.B. Aktualisierung bestimmter Dimensionen, wie Natürlichkeit oder Exklusivität) oder Konkurrenzabgrenzungsstrategien (z.B. Hervorhebung konkurrenzentscheidender Merkmale wie Produktleistung, Garantiezeit, Preisvorteil usw.). Die Botschaftsgestaltung steht dabei in enger Beziehung zur Werbeträger- bzw. Werbemittelwahl, denn diese bestimmen die zur Verfügung stehenden Modalitäten (Text, Bild, Ton usw.). Im Rahmen der Werbeträgerauswahl ist das **Leitmedium** festzulegen, d.h. ein dominantes Medium, in dem hauptsächlich Mediawerbung betrieben wird (z.B. Fernsehwerbung in der Einführungsphase einer neuen Automarke zur Steigerung des Bekanntheitsgrades). Die Bestimmung des Leitmediums im Rahmen der Werbestrategie ist ein Entscheidungsproblem der Intermediaselektion, d.h. der Auswahl zwischen verschiedenen Werbeträgern. Auf Grundlage quantitativer Kriterien (z.B. Reichweiten und Belegungskosten) und qualitativer Kriterien (z.B. Funktion und Image des Werbeträgers, Darstellungsmöglichkeiten, Verfügbarkeit) werden **Mediastrategien** bzw. der **Mediamix** (als die prozentuale und zeitliche Aufteilung der unterschiedlichen Werbeträger, die im Rahmen einer Werbekampagne zu belegen sind) festgelegt (zu unterschiedlichen Funktionen und Eigenschaften der einzelnen Werbeträger vgl. Bruhn, 2007, S. 211f.) – immer bezogen auf die jeweilige **Werbezielgruppe**, d.h. Kunden, Händler, Öffentlichkeit, Aktionäre u.a.m.

4.5 Budgetierung der Mediawerbung

Einen weiteren wesentlichen Bereich des Planungsprozesses der Mediawerbung stellt die **Werbefbudgetplanung** dar (vgl. zur Budgetierung und Budgetallokation auch Beiträge von Berndt/Cansier „Verfahren der Kommunikationsbudgetierung“ und Schweiger/Dabic „Grundlagen und Methoden der interinstrumentellen Allokation und der Intermediaselektion“ in diesem Handbuch). Deren Aufgabe ist die Festlegung der Höhe der finanziellen Mittel, die für die Medienbelegung, die Planung, Durchführung und Kontrolle werblicher Maßnahmen zur Erreichung der Werbeziele innerhalb einer bestimmten Periode oder – bei mehrperiodischer Budgetplanung für mehrere Perioden – einzusetzen sind. Idealtypisch – jedoch in der Praxis sehr selten zu beobachten – sind die finanziellen Mittel auf Grundlage der Werbestrategie zu planen. Dabei steht das Kriterium der „Wirtschaftlichkeit“ im Vordergrund der Überlegungen, d.h. die gesetzten Werbeziele sind mit den geringsten möglichen Kosten zu erreichen

(vgl. Schweiger/Schrattenecker, 2005, S. 181) (ausführlich zu verschiedenen Budgetierungsverfahren vgl. z.B. Bruhn, 2005, S. 238ff.; 2007, S. 214ff.).

4.6 Mediaplanung

Ist das Problem der Werbebudgetierung gelöst, so stellt sich im Rahmen der Mediaplanung die Frage, wie ein bestimmtes Budget zielgruppengerecht und planungsperiodenbezogen auf verschiedene Werbeträger aufzuteilen ist (**Intramediaselektion** bzw. **Streuplanung**) (vgl. Beitrag von Bruhn „Grundlagen und Methoden der Intramediaselektion“ in diesem Handbuch). Da der Erfolg einer Werbekampagne nicht nur von der Gestaltung der Werbemittel abhängt, sondern auch von deren Verbreitung, ist es die Aufgabe der Mediaplanung, die Werbeträger mit der gewünschten Anzahl der Einschaltungen im gewünschten Umfeld und zum geplanten Zeitpunkt einzusetzen. Dabei ist die Mediaplanung in der Form zu gestalten, dass das gegebene Werbebudget eine maximale Wirkung entfaltet (vgl. Schmalen, 1992, S. 126). Ergebnis der Werbestreuplanung ist ein Mediaplan, in dem die Belegung einzelner Werbeträger nach bestimmten Zeitintervallen, z.B. Wochen, festgehalten ist. Zur Beurteilung der angebotenen Medien und einzelnen Titel sind vielfältige Kriterien, insbesondere unterschiedliche Kontaktmaßzahlen und –gewichtungen, heranzuziehen (ausführlich zu den Kriterien vgl. Bruhn, 2005, S. 291ff.; 2007, S. 218ff.).

4.7 Maßnahmenplanung

Im Rahmen der Planung der Mediawerbung werden parallel zur Werbestreuplanung Überlegungen zur Gestaltung der werblichen Maßnahmen angestellt, insbesondere über die Formulierung einer Werbebotschaft und eng damit verbunden die Auswahl einzusetzender Werbemittel (Anzeige, Plakat, Hörfunk-Spot, TV-Spot usw.), da diese eine unterschiedliche Eignung zum Botschaftstransport aufweisen. Meist ist es die Aufgabe der Werbeagentur, ein so genanntes **Briefing**, in dem vom werbetreibenden Auftraggeber in kurzer Form die Positionierung, kommunikativen Ziele, Zielgruppen usw. vermittelt werden, in Entwürfe eines Werbemittels umzusetzen. Neben dem Werbeinhalt ist dabei über den Werbestil zu entscheiden. Festzulegen ist in diesem Kontext insbesondere die Tonalität der Werbebotschaft, d.h., ob ein primär emotionaler oder informativer Grundton verfolgt wird. Bei der Gestaltung des Botschaftsinhalts sind daher zwei grundsätzlich verschiedene Möglichkeiten zu unterscheiden. Eine rein **informative** und **argumentative Gestaltung** ist sehr rational angelegt und zielt auf die sachliche Überzeugung der Zielgruppe ab. Unternehmen können sich hierbei kreativer Methoden der Visualisierung, z.B. durch Ähnlichkeiten, Beweise, Gedankenverbindungen, Steigerungen usw. bedienen. Diese Gestaltungsstrategie ist insbesondere zur

Beeinflussung und Unterstützung von extensiven Kaufentscheidungen geeignet, da Konsumenten hier ein höheres Kaufrisiko wahrnehmen und daher bereit sind, sachliche Informationen zu sammeln und zu verarbeiten. Verschiedene Formen der **psychologischen Gestaltung** versuchen dagegen über einen Transfer in psychologische Kategorien (z.B. Ängste, Emotionen, Erotik, Humor) bei den Zielgruppen Aufmerksamkeit zu wecken (vgl. Kroeber-Riel/Esch, 2004). Diese Gestaltungsformen bieten sich eher für Produkte und Dienstleistungen an, die ein geringes Involvement der Konsumenten mit sich bringen. Der Botschaftsinhalt ist schließlich im Rahmen der **Gestaltung der Botschaftsform** in optische Zeichen (Sprach- oder Bildzeichen) bzw. bei audiovisuellen Medien in entsprechend akustische Zeichen umzusetzen. Aufgrund der begrenzten Informationsaufnahme- und -verarbeitungskapazität von Kommunikationsempfängern, der steigenden Informationsüberlastung von Konsumenten und der daraus folgenden Schwierigkeit, ihre Aufmerksamkeit zu wecken, kommt heute insbesondere der **Bildkommunikation** eine zentrale Rolle zu.

4.8 Integration der Mediawerbung in den Kommunikationsmix

Aufgrund des zunehmenden Stellenwertes einer Integrierten Kommunikation (vgl. Beitrag von Bruhn „Planung einer Integrierten Kommunikation“ und Esch/Brunner „Umsetzung der Integrierten Kommunikation“ in diesem Handbuch) ist es erforderlich, dass die planerischen Aktivitäten in jeder Phase durch eine integrative Ausrichtung auf den Kommunikationsmix gekennzeichnet sind und die Integration der Mediawerbung in den Kommunikationsmix als eine Phase des werblichen Planungsprozesses fest etabliert wird. Dabei sind es vor allem die Vielzahl verschiedener Vernetzungsmöglichkeiten mit anderen Kommunikationsinstrumenten, z.B. mit der Verkaufsförderung, dem Event Marketing, der Multimediakommunikation, sowie die damit verbundenen Synergie- und Kostensenkungspotenziale, die eine sorgfältige (inhaltliche, formale und zeitliche) Abstimmung erfordern.

4.9 Erfolgskontrolle der Mediawerbung

Die Kontrolle der Aktivitäten der Mediawerbung schließt den Planungsprozess ab. In dieser Phase ermöglichen es **Analysen von Werbewirkungen**, Hinweise zur Verbesserung der einzelnen Teilentscheidungen des Planungsprozesses, z.B. auf Ziel- und Maßnahmenkorrekturen, zu gewinnen. Die Kontrolle der Mediawerbung beinhaltet nicht nur die Beantwortung der Frage, in welchem Ausmaß die zuvor definierten Werbeziele (z.B. die Erzielung eines bestimmten Bekanntheitsgrades) erreicht worden

sind, sondern auch die Offenlegung weiterer Wirkungen der Mediawerbung, z.B. Imagewirkungen bei den Zielgruppen, die nicht explizites Ziel der Werbekampagne waren (vgl. Steffenhagen, 2004). In Abhängigkeit der Wirkungskontrolle sind im Hinblick auf in späteren Perioden durchzuführende Aktivitäten der Mediawerbung mehr oder weniger starke Anpassungen der Konzeptionen vorzunehmen. Sowohl in der Praxis als auch in der einschlägigen Literatur (vgl. Erichson/Maretzki, 1993, S. 521ff.) wird der Erfolg der gesamten Werbekampagne anhand erreichter Personen beziehungsweise Wirkungen bei erreichten Personen auf Zielkonformität untersucht. Eine **werbliche Erfolgskontrolle** ist in dieser Form jedoch nicht vollständig, da etwaige Wirkungsdefizite nicht immer trennscharf bestimmten Phasen des Planungsprozesses zuzuordnen sind. Eine vollständige Werbeerfolgskontrolle hat daher neben durchzuführenden Wirkungskontrollen zum einen die planmäßige Umsetzung von Werbeentscheidungen zu überprüfen, zum anderen sind die bestehenden Planungsgrundlagen im Sinne eines Werbeaudits fortwährend konstruktiven Zweifeln zu unterziehen (vgl. vertiefend hierzu Janßen, 1999). Neben der Wirkungskontrolle sind daher als weitere Formen der Erfolgskontrolle die so genannte Prozesskontrolle, die sich mit der Kontrolle der organisatorischen Durchführung der Aktivitäten der Mediawerbung beschäftigt, sowie die Effizienzkontrolle, bei der Kosten-Nutzen-Vergleiche aufgestellt, d.h. die aufgewendeten Kosten der Mediawerbung werden deren erzielten Nutzen gegenübergestellt, zu unterscheiden und in der Phase der Erfolgskontrolle mit einzu beziehen.

Es ist zu berücksichtigen, dass der hier vorgestellte Planungsprozess der Mediawerbung als „idealtypisch“ anzusehen ist. Vor dem Hintergrund der Funktionen und Aufgaben der Mediawerbung ist insbesondere eine kontinuierliche und langfristige Planung zu betreiben. Aufgrund der interdependenten Beziehungen zwischen Werbe- und Kommunikationsplanung ist hierzu ein **simultanes Vorgehen** notwendig. So ist es denkbar, dass die durch die Kommunikationsplanung induzierten werbepolitischen Aktivitäten Spielräume bzw. Einschränkungen bei der Planung anderer Kommunikationsinstrumente hervorrufen. Planer der Mediawerbung haben daher die planungs-internen und -externen Interdependenzen gedanklich zu berücksichtigen und den planerischen Aktivitäten eine vernetzte und dynamisch ausgerichtete Denkweise zugrunde zu legen. Erst dann ist es möglich, dass die Mediawerbung ihre Aufgaben in voller Wirksamkeit wahrnehmen und dazu beitragen kann, zu bewerbende Produkte, Dienstleistungen und Marken effektiv und effizient werblich zu unterstützen.

5 Schlussbetrachtung und Ausblick

Wie die Ausführungen deutlich machen, eignet sich die Mediawerbung insbesondere zur Darstellung des institutionellen Erscheinungsbildes im Rahmen der Unterneh-

menskommunikation sowie der Profilierung und Bekanntmachung von Produkten bzw. Dienstleistungen im Rahmen der Marketingkommunikation. Zu diesem Zweck nimmt die Mediawerbung in vielen Branchen die Funktion eines Leitinstrumentes ein und verfügt in zahlreichen Unternehmen über eine hohe strategische Bedeutung.

Im Rahmen des zunehmenden Kommunikationswettbewerbs in den letzten Jahren ändern bzw. verschärfen sich jedoch auch die Erfolgsbedingungen für den Einsatz der Mediawerbung. Dies erfordert von werbetreibenden Unternehmen eine Neuorientierung, um werbliche Wettbewerbsvorteile aufzubauen und dauerhaft zu halten. Unternehmen haben in Zukunft verstärkt darüber nachzudenken, wie sie den Kommunikationswettbewerb an der Mediawerbung ausrichten, damit es möglich wird, die in zunehmendem Maße auftretenden Streuverluste sowie sinkenden Werbewirkungen aufzufangen. Die **Erfolgsbedingungen der Mediawerbung** werden sich in der Betonung nachfolgender Dimensionen niederschlagen, an der sich der Einsatz der Mediawerbung künftig auszurichten hat:

1. Es ist erforderlich, dass die werbetreibenden Unternehmen zunehmend dazu übergehen, die Mediawerbung **emotionaler** zu gestalten. Diese Forderung wird bereits durch den seit einiger Zeit in allen Branchen beobachtbaren Trend zur Imagewerbung gestützt, dessen Ursachen vor allem in dem homogener werdenden Produkt- bzw. Leistungsangebot und der Notwendigkeit zur Schaffung von Vertrauen sowie Glaubwürdigkeit zu sehen sind. So werden sich homogene Produkte und Leistungen immer mehr über das spezifische Image verkaufen, zu dessen Aufbau eine emotional, durch motivationale Argumentationsführungen sowie an Unterhaltungswerten ausgerichtete Mediawerbung einen immer höheren Beitrag zu leisten hat.
2. Im Zuge der steigenden Informationsüberlastung wird die Rezeption von Werbemitteln immer oberflächlicher, fragmentarischer und selektiver. Es ist davon auszugehen, dass die durchschnittliche Betrachtungsdauer von Werbemitteln weiter sinkt. Der Erfolg werblicher Aktivitäten hängt daher künftig davon ab, inwieweit es gelingt, Werbemittel derart zu gestalten, dass sie schnell und auch bei geringer Aufmerksamkeit der Rezipienten eine hinreichend große Wirkung entfalten. Dazu ist es notwendig, Werbemittel **bildbetoner** zu gestalten, da Bilder von Konsumenten wesentlich schneller wahrgenommen und verarbeitet werden.
3. Darüber hinaus haben werbetreibende Unternehmen verstärkt darüber nachzudenken, wie sie ihre werblichen Aktivitäten in Zukunft **innovativer** gestalten, um sich von einer Vielzahl „konservativ“ und gleichförmig gestalteter Werbemittel abzuheben. Mit der Mediawerbung sind hierbei neue Wege zu gehen und auch originellen Ideen Beachtung zu schenken, da ungewöhnlichen und spontanen Werbemitteln immer mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird.
4. Eng verbunden mit einem zu fordernden höheren Unterhaltungswert der Mediawerbung ist der Anspruch an einem höheren Maß an **Kreativität** zu sehen. Der

Stellenwert der Kreativität als zentraler Erfolgsfaktor wächst vor dem Hintergrund der aufgezeigten Entwicklungen insbesondere auf Nachfragerseite weiter an. Eine immer selektiver werdende Rezeption der Werbeimpulse sowie die routiniertere Vermeidung unerwünschter Werbung durch die Rezipienten erfordern eine kreative, originelle und ideenreiche Gestaltung der Werbemittel, die den Konsumenten einen hohen Nutzen stiften und ganz unverwechselbar zu der beworbenen Marke gehören.

5. Schließlich ist in Zukunft darauf zu achten, dass der Einsatz der Mediawerbung **integrativ** erfolgt, damit zentrale Werbeaussagen und -botschaften von den Zielgruppen ohne großen Aufwand gelernt, dauerhaft gedanklich präsent bleiben und richtig zugeordnet werden. Erfolgreiche Marken bzw. Unternehmen kommunizieren über sämtliche Werbemittel eine kontinuierlich eingesetzte Werbeaussage, die sowohl auf instrumenteller Ebene, d.h. mit anderen eingesetzten Kommunikationsinstrumente, als auch auf intrainstrumenteller Ebene, d.h. innerhalb der Mediawerbung, abzustimmen ist. Damit ist es möglich, die zentralen Botschaften und Aussagen in den Köpfen der Konsumenten zu verankern und gleichzeitig die Attraktivität der Mediawerbung aufrecht zu erhalten.

Die Erfolgsfaktoren, die sich auf eine Vielzahl unterschiedlicher Aspekte beziehen, verdeutlichen, dass die Mediawerbung auch weiterhin vor vielfältigen Herausforderungen stehen wird. Es ist festzustellen, dass die Mediawerbung in den letzten Jahren einem starken Wandel unterworfen ist. Insbesondere die Betrachtung des Stellenwertes der Mediawerbung im Kommunikationsmix machte deutlich, dass dieser im Vergleich zu den Vorjahren zwar abnimmt, die Mediawerbung aber in zahlreichen Unternehmen vielfach noch strategische Bedeutung besitzt. Eine strategische Ausrichtung ist die notwendige Voraussetzung für den Einsatz der einzelnen Kommunikationsinstrumente, da sie den Rahmen darstellt, innerhalb dessen der instrumentespezifische Planungsprozess erfolgt. Die Mediawerbung kann durch konsistente Kommunikationskampagnen eine breite Plattform schaffen, auf die andere Instrumente, beispielsweise Verkaufsförderungs-, PR-, Sponsoring- oder Direct-Marketing-Kampagnen, aufbauen. Die Zukunft der Mediawerbung wird daher von der konsequenten Vernetzung mit anderen Kommunikationsinstrumenten und -maßnahmen abhängen.

Literaturverzeichnis

- BACKHAUS, K.; VOETH, M. (2006), *Industriegütermarketing*, 8. Auflage, München: Vahlen.
- BERNDT, R. (1992), *Marketing 2 – Marketing-Politik*, 2. Auflage, Berlin: Springer.
- BRUHN, M. (2005), *Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement*, München: Vahlen.
- BRUHN, M. (2006a), *Integrierte Kommunikation in den deutschsprachigen Ländern, Bestandsaufnahme in Deutschland, Österreich und der Schweiz*, Wiesbaden: Gabler.
- BRUHN, M. (2006b), *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation, Strategische Planung und operative Umsetzung*, 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- BRUHN, M. (2007), *Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis*, 8. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- DEUTSCHER FACHVERLAG GMBH (HG.) (2002), *HORIZONT Kommunikationsbarometer Oktober 2002: Deutsche weichen der Werbung aus*, Online unter: <http://www.horizont.net/knowhow/kommunikationsbarometer/pages/show.prl?id=43&backid=29>, Zugriff vom 25.07.2006.
- DEUTSCHER FACHVERLAG GMBH (HG.) (2005), *HORIZONT Kommunikationsbarometer Januar 2005: keine Pauschalkritik an der Werbung*, Online unter: <http://light.horizont.net/knowhow/kommunikationsbarometer/pages/show.prl?id=57&backid=12>, Zugriff vom 25.07.2006.
- DEUTSCHER FACHVERLAG GMBH (HG.) (2006), *HORIZONT Kommunikationsbarometer März 2006: Konsumenten schätzen Info-Charakter*, Online unter: <http://light.horizont.net/knowhow/kommunikationsbarometer/pages/show.prl?id=64&backid=10>, Zugriff vom 25.07.2006.
- ERICHSON, B.; MARETZKI, J. (1992), „Werbeerfolgskontrolle“, in: Berndt, R.; Hermanns, A. (Hg.), *Handbuch Marketing-Kommunikation. Strategien, Instrumente, Perspektiven*, Wiesbaden: Gabler, S. 521–562.
- FANTAPIÉ ALTOBELLI, C. (1992), „Charakterisierung und Arten der Werbung“, in: Berndt, R.; Hermanns, A. (Hg.), *Handbuch Marketing-Kommunikation. Strategien, Instrumente, Perspektiven*, Wiesbaden: Gabler, S. 241–261.

- FISCHER APPELT KOMMUNIKATION GMBH (2006), Kampagne „Du bist Deutschland“, Online unter: <http://www.du-bist-deutschland.de/opencms/opencms/Home.html>, Zugriff vom 26.06.2006.
- GFK; WIRTSCHAFTSWOCHE (HG.) (2005), Werbeklima I/2006, Düsseldorf.
- GRUNER & JAHR AG & CO KG (2006), Werbetrend Januar - März 2006, Hamburg.
- GWA (2005), Herbstmonitor 2005, Frankfurt/Main.
- JANSEN, V. (1999), Einsatz des Werbecontrolling. Aufbau, Steuerung und Simulation einer werblichen Erfolgskette, Wiesbaden: Gabler.
- KROEBER-RIEL, W.; ESCH, F.-R. (2004), Strategie und Technik der Werbung. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze, 6. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer.
- MEFFERT, H. (2000), Marketing. Grundlagen der marktorientierten Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 9. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- MEFFERT, H.; BRUHN, M. (2006), Dienstleistungsmarketing, Grundlagen – Konzepte – Methoden, mit Fallstudien, 5. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- ROSSITER, J. P.; PERCY, L. (2005), „Aufbau und Pflege durch klassische Markenkommunikation“, in: Esch, F.-R. (Hg.), Moderne Markenführung, Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 631-646.
- SCHWEIGER, G.; SCHRATTENECKER, G. (2005), Werbung, eine Einführung, 6. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius.
- STEFFENHAGEN, H. (2004), Marketing. Eine Einführung, 5. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer.
- UNGER, F.; DURANTE, N.-V.; GABRYS, E.; KOCH, R.; WAILERSBACHER, R. (2004), Mediaplanung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen, 4. Auflage, Berlin: Springer.
- WELLS, W.; BRUNETT, J.; MORIARTY, S. (2000), Advertising. Principles & Practice, 5. Auflage, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- ZAW (HG.) (2006), Werbung in Deutschland 2006, Berlin.

1	Definitionen von Public Relations.....	69
2	PR im Spannungsfeld unterschiedlicher disziplinärer Zuständigkeitsansprüche...	70
3	PR als Organisationsfunktion	72
3.1	Strategische PR-Konzeption	75
3.2	Arbeitsgebiete der Public Relations.....	77
4	Zusammenfassung und Ausblick.....	80

1 Definitionen von Public Relations

Definitionen und Begrifflichkeiten zur Beschreibung von Public Relations (PR) scheint es fast wie Sand am Meer zu geben. Es existieren in der Literatur und in der Praxis zahlreiche unterschiedliche Ansichten darüber, was genau unter Public Relations zu verstehen ist, welche Funktionen und Leistungen PR erfüllt. Die **Heterogenität und Vielgestaltigkeit** der Beschreibungen gehen Hand in Hand mit der Entwicklung von Public Relations aus praktischem Handeln in unterschiedlichsten gesellschaftlichen Bereichen und Organisationen, mit unterschiedlichen Zielen, Aufgaben und Zuständigkeiten. Public Relations – im deutschsprachigen Raum häufig synonym als Öffentlichkeitsarbeit bezeichnet – stellt sich entsprechend als ein äußerst heterogenes Handlungs- und Berufsfeld dar.

PR-Definitionen können zentral anhand zweier Dimensionen unterschieden werden (vgl. Bentele, 1998): Entspricht die Definition einer Berufsfeldperspektive oder einer wissenschaftlichen Perspektive? Im Falle von wissenschaftlichen Definitionen ist zudem nach der jeweiligen wissenschaftlichen Disziplin zu fragen: Relevante Definitionsangebote und damit auch Zuständigkeitsansprüche an PR liegen zurzeit vor allem von der Kommunikationswissenschaft und der Betriebswirtschaftslehre vor (siehe hierzu Abschnitt 3).

Definitionen, die PR primär aus einer **Berufsfeld- oder Praktikerperspektive** beschreiben, liegen zahlreich vor. Exemplarisch seien hier Definitionen von PR-Praktikern genannt, die die Entwicklung der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland nach 1945 nachhaltig geprägt haben.

„Tu Gutes und rede darüber“ (vgl. Zedtwitz-Arnim, 1961).

Öffentlichkeitsarbeit lässt sich definieren „als das planmäßige und unermüdliche Bemühen, gegenseitiges Verstehen und Vertrauen zwischen einem Auftraggeber und der Öffentlichkeit aufzubauen und zu pflegen“ (vgl. Oeckl, 1964, S. 25).

„Public Relations ist die Unterrichtung der Öffentlichkeit (oder ihrer Teile) über sich selbst, mit dem Ziel, um Vertrauen zu werben“ (vgl. Hundhausen, 1951, S. 53).

Praktikerdefinitionen, wie die zitierten, werden meist in Auseinandersetzung mit dem eigenen Berufsalltag formuliert und bündeln im Sinne einer How-to-do-Anleitung Erfahrungswissen aus der Praxis (vgl. für einen ausführlichen Überblick Kunczik/Szyszka, 2005). Charakteristisch sind zudem stark Wert geladene Positionen und häufig eine normative Überhöhung der PR im Sinne von Dialog, Verständigung, Konsens und gesellschaftlichem Interessenausgleich. Dies gilt insbesondere auch für PR-Definitionen von Standesorganisationen, deren Ziel es weniger ist, eine Berufsrealität in Gänze abzubilden, sondern vor allem Ansprüche des Berufsstandes zu dokumentieren und Soll-Werte zu formulieren. Rühl (2004, S. 65) spricht in diesem Zusammenhang auch von Rechtfertigungsliteratur:

„Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations ist Auftragskommunikation. In der pluralistischen Gesellschaft akzeptiert sie Interessengegensätze. Sie vertritt die Interessen ihrer Auftraggeber im Dialog informativ und wahrheitsgemäß, offen und kompetent. Sie soll Öffentlichkeit herstellen, die Urteilsfähigkeit von Dialoggruppen schärfen, Vertrauen aufbauen und stärken und faire Konfliktkommunikation sichern. Sie vermittelt beiderseits Einsicht und bewirkt Verhaltenskorrekturen. Sie dient damit dem demokratischen Kräftespiel“ (vgl. DPRG, 2007).

Definitionen von Praktikern oder Berufsorganisationen folgen nicht den strengen methodologischen Regeln der Wissenschaftstheorie. Es handelt sich nicht um systematische Verknüpfungen von widerspruchsfreien Ursachevermutungen, die den Anspruch haben, zumindest innerhalb eines spezifischen Kontextes allgemeingültig und wahr – im Sinne von überprüfbar – zu sein. Praktikerdefinitionen sind durchaus bedeutsam, um Einblicke in das Selbstverständnis und den Grad der Selbstreflexion der PR-Praxis zu erhalten, können jedoch zu einer trennscharfen Identifikation und systematischen Analyse der PR nur begrenzt beitragen.

Wissenschaftliche PR-Definitionen stellen zumeist den Aufbau und die Gestaltung von (Kommunikations-)Beziehungen zwischen Organisationen und deren relevanten Anspruchsgruppen in den Mittelpunkt. Eine der weltweit bekanntesten Definitionen stammt von den beiden amerikanischen PR-Forschern Grunig und Hunt (1984, S. 6):

„Public Relations is the management of communication between an organization and its publics.“

Diese Definition betont den engen Bezug von Public Relations auf Kommunikation und ihre Rolle als organisationale Grenzstelle, die Kommunikationsbeziehungen zwischen Organisation und Umwelt herstellt, gestaltet und auf Dauer stellt. Es fehlt jedoch eine nähere Eingrenzung der spezifischen Funktionen und Leistungen, die PR für Organisationen erbringt. Bevor diese im Folgenden näher beschrieben werden, soll zunächst die grundsätzliche Differenz zwischen kommunikationswissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Zugängen zu Public Relations dargestellt werden.

2 PR im Spannungsfeld unterschiedlicher disziplinärer Zuständigkeitsansprüche

Der bis heute in Wissenschaft und Praxis teils unscharfe PR-Begriff und die zuweilen sehr unterschiedlichen Verständnisweisen von Public Relations spiegeln fachlich-systematische Abgrenzungsprobleme und Zuständigkeitsansprüche unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen wider, hier insbesondere der Betriebswirtschaftslehre

und der Kommunikationswissenschaft. Damit gehen teils unklare Trennungen von PR, Marketing, Werbung und auch Journalismus einher.

Public Relations stellt aus **Sicht der Betriebswirtschaftslehre** eine Unterfunktion des Marketing dar und ist ein Absatz förderndes Instrument neben anderen, wie z.B. der Mediawerbung, Verkaufsförderung, Direct Marketing und Sponsoring (vgl. u.a. Meffert, 2000; Bruhn, 2006). PR wird der Charakter einer Sozialtechnologie, eines Tools der Kommunikationspolitik zum Aufbau positiver Produkt- und Unternehmensimages zugewiesen. Meffert stellt fest: „In ihrer akquisitorischen Wirkung auf die Gruppe der Kunden stellt Öffentlichkeitsarbeit auch ein absatzpolitisch relevantes Instrument dar“ (vgl. Meffert, 2000, S. 684).

Demgegenüber wird Public Relations und ihr **Zuständigkeitsbereich in der Kommunikationswissenschaft** breiter definiert: Sie wird hier zum einen in ihrer gesellschaftlichen Funktion, d.h. mit Blick auf die Herstellung eines gesellschaftlichen Konsenses (vgl. insb. Ronneberger, 1991; Ronneberger/Rühl, 1992) und zum anderen als Kommunikationsfunktion von Organisationen betrachtet (vgl. Röttger, 2001; Jarren/Röttger, 2004). Die zentrale Funktion von PR für Organisationen liegt in der Legitimation der Organisationsinteressen und des Organisationshandelns gegenüber allen – also auch nicht-marktverbundenen – Stakeholdern. Öffentlichkeit, öffentliche Beziehungen und öffentliche Kommunikation stellen in diesem Zusammenhang Schlüsselbegriffe der Public Relations dar. Denn die Sicherung und auch Vergrößerung der Freiheitsgrade organisationaler Entscheidungen, die wiederum Voraussetzung für langfristigen Organisationserfolg sind, ist in modernen, ausdifferenzierten Medien- und Informationsgesellschaften immer stärker von öffentlichen Aushandlungs- und Meinungsbildungsprozessen abhängig: „Ein Unternehmen besteht solange, wie es im Markt Geld mit Gewinn umsetzt und dies von der Öffentlichkeit hingenommen bzw. gewünscht wird“ (vgl. Becker, 1998, S. 187). Die Legitimation von Unternehmen resultiert immer seltener problemlos aus der Schaffung materiellen Wohlstands, sie wird vielmehr angesichts einer allgemeinen Moralisierung der Kommunikation und anhaltender Anspruchsinflation zunehmend in Frage gestellt. Für Unternehmen ist es daher von existenzieller Bedeutung, ihre Beziehungen zum gesellschaftspolitischen Umfeld – u.a. mittels Public Relations – zu steuern und zu stabilisieren und zugleich die divergierenden Rationalitäten von Markt (geldwerte Befriedigung von Bedürfnissen, Transaktion) und Öffentlichkeit (Legitimation) zu koordinieren.

Kommunikationswissenschaftliche PR-Ansätze berücksichtigen damit stärker die öffentlichen und gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen des Handelns unterschiedlicher (auch nicht-ökonomischer) Organisationen, zugleich wird von ihnen jedoch die ökonomische Dimension des strategischen Kommunikationsmanagements und das Verhältnis von Unternehmenskommunikation und Unternehmenswert in der Regel vernachlässigt. Allerdings wurden gerade in der jüngsten Zeit einige Ansätze und Überlegungen vorgelegt, die eine Berücksichtigung des Kommunikationsmanagements im Rahmen der Balanced Scorecard bzw. die Ausbildung einer Corporate

Communications Scorecard (vgl. Herger, 2004; Rolke, 2004; Piwinger/Porák, 2005; Zerfaß, 2006) vorschlagen. Die Entwicklung von (konsensualisierten) Kennzahlen ist aber bislang nicht sehr weit vorangeschritten und bis vor kurzem seitens der PR-Forschung nicht mit der gewünschten Intensität und Systematik verfolgt worden.

Nicht nur mit Blick auf die jeweiligen primären Referenzpunkte – Markt vs. Öffentlichkeit – unterscheiden sich die Perspektiven von Betriebswirtschaftslehre und Kommunikationswissenschaft auf Public Relations: Hervorzuheben ist zudem der differenziertere Kommunikationsbegriff der Kommunikationswissenschaft. In zahlreichen betriebswirtschaftlichen Ansätzen findet sich bis heute ein tendenziell unterkomplexes Verständnis von Kommunikation im Sinne eines Input-Output-Modells bzw. als Encoding-Decoding-Prozess (vgl. Shannon/Weaver, 1976; exemplarisch für das Marketing Kotler/Bliemel, 1999). Eine fast schon mechanistische Sichtweise auf das dynamische Geschehen kommunikativer Prozesse offenbart sich beispielsweise in der Bezugnahme auf die 1948 formulierte so genannte Lasswell-Formel „Who says what in which channel to whom and with what effect?“. Die einseitige Kommunikatororientierung schließt Feedback der Rezipienten ebenso aus, wie generelle Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Elementen des Kommunikationsprozesses unberücksichtigt bleiben. Kommunikation wird in erster Linie unter der Perspektive der intendierten Wirkungen thematisiert; Fragen des gegenseitigen Verstehens und des gleichen Meinens, der Akzeptanz oder etwa der nicht-intendierten Wirkung von Kommunikation werden in betriebswirtschaftlichen Überlegungen in der Regel nicht oder nur am Rande berücksichtigt.

Es kann festgehalten werden, dass unterschiedliche Kommunikationsverständnisse und -begriffe ebenso wie ein unterschiedliches Theorieverständnis zu erheblichen Verständigungsproblemen zwischen kommunikationswissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Fachvertretern führen. Dies hat unter anderem zur Folge, dass bis heute wenig integrative Theorieangebote vorliegen, die kommunikationswissenschaftliche und betriebswirtschaftliche Überlegungen des Kommunikationsmanagements sinnvoll miteinander verbinden (vgl. Zerfaß, 2004).

3 PR als Organisationsfunktion

Public Relations soll im Folgenden in Anlehnung an Merten (2004, S. 62) als Management von Kommunikation durch Kommunikation verstanden werden. Dies legt eine Beschreibung von PR als Organisationsfunktion aus primär kommunikationswissenschaftlicher Perspektive nahe.

Kommunikation ganz allgemein und strategisch gestaltet im Sinne der PR im Speziellen ist für Organisationen von existenzieller Bedeutung; sie spielt bei der Bearbeitung zweier zentraler **organisationaler Problemdimensionen** eine zentrale Rolle:

1. **Binnenperspektive:** Für Organisationen stellt sich die Frage nach den Prozessen der organisationsinternen Kooperation, Koordination und Steuerung zahlreicher beteiligter Rollenträger (Organisationsmitglieder). In Organisationen agieren und kooperieren zahlreiche Organisationsmitglieder, die nicht nur die Ziele der Organisation, sondern auch jeweils eigene Ziele verfolgen. Dies macht eine dauerhafte Sicherstellung eines einheitlichen, zielgerichteten Handelns nötig. Zur Steuerung der organisationsinternen Interaktionen verfügen Organisationen daher über eine verbindliche Ordnung und eine – in der Regel hierarchisch gegliederte – Struktur (Formalisierung). Schließlich sind sie zentral auf die koordinierenden und integrierenden Funktionen von Kommunikation angewiesen.
2. **Außenperspektive:** Von besonderem Interesse und tendenziell problembeladen ist zum anderen das Verhältnis von Organisation und Umwelt: Wie grenzen sich Organisationen gegenüber ihrer Umwelt ab und wie können Austauschprozesse zwischen beiden beschrieben werden? Die Koordination der Umweltbeziehungen erfolgt dabei über verschiedene organisationale Grenzstellen, von denen Public Relations eine ist. Im Rahmen ihrer Strategieverfolgung greifen Organisationen entsprechend auf Public Relations, und damit auf die Steuerungsressource Kommunikation, zurück (vgl. hierzu ausführlich Jarren/Röttger, 2004).

PR als organisationale Grenzstelle gewinnt für Organisationen in dem Maße an Bedeutung, in dem sie in der modernen Mediengesellschaft als Perzeptionsobjekte zunehmend unter öffentlicher Dauerbeobachtung stehen. Organisationen können in der Regel nicht beeinflussen, ob sie beobachtet werden, sie können allenfalls und meist auch nur partiell Einfluss darauf nehmen, wie sie beobachtet werden. Die Steuerung und Harmonisierung von Beobachtung, von Selbst- und Fremdbeschreibung – mittels PR – gewinnt für Organisationen daher zunehmend an Bedeutung. Die dominante Funktion von PR für Organisationen liegt dabei in der Legitimation der Organisation und ihrer Interessen. PR strebt an, dass die Ziele und Interessen der Organisation in der Öffentlichkeit oder in Teilöffentlichkeiten als legitim angesehen werden und bestenfalls als gemeinsames Interesse, als „aus übergeordneten gemeinsamen Zielen folgend“ wahrgenommen werden (vgl. Fuchs-Heinritz, 1994, S. 395). Denn für Organisationen, deren Existenz, deren Interessen und Handeln von der Umwelt als legitim angesehen werden, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass ihre Entscheidungen akzeptiert werden und dies auch, wenn diese im Konflikt mit anderen Interessen stehen (vgl. Hoffjann, 2001, S. 128). Über die Herstellung und Sicherung von Legitimation erhält bzw. erhöht Public Relations damit die Freiheitsgrade von Entscheidungen für Organisationen und schafft so die kommunikativen Voraussetzungen für den Organisationserfolg. Letztlich geht es dabei um die Existenzsicherung der Organisation, wobei PR keinen direkten Beitrag zum Organisationserfolg leistet, sondern die Vorausset-

zungen schafft, die für einen Organisationserfolg erforderlich sind. Diese Rolle als „enabling function“ erschwert den Leistungsausweis der PR und die Dokumentation ihres Beitrags zur Wertschöpfung in Unternehmen. Dabei ist es weitgehend unbestritten, dass Kommunikation nachhaltige Erfolgspotenziale aufbaut – u.a. über Marken, Reputation, innovationsfördernde Unternehmenskultur.

Die Schaffung und Absicherung von Legitimation durch PR basiert auf der situativen und prospektiven Steuerung von Beobachtungs- und Interaktionsprozessen zwischen Organisationen und deren Umwelten. PR will die Koordination zwischen der Organisation und Personen, Akteuren oder Organisationen in der Organisationsumwelt fördern und stabilisieren. Dies geschieht auf der Basis von Beobachtungen und durch Steuerung mittels Kommunikation (vgl. Jarren/Röttger, 2004): PR prägt organisationsintern und organisationsextern wirksame Wahrnehmungsmuster, bietet Deutungsmuster z.B. in Form von Images oder Marken an. Bei der Produktion von Angeboten der Sinnkonstitution ist sie als Auftragskommunikation primär den Werten, Normen und der Logik ihrer Organisation verpflichtet; die Steuerung erfolgt aus organisationaler Perspektive, d.h., sie ist intentional, strategisch, persuasiv und interessengeleitet. Um langfristig stabile Beziehungen zu relevanten Bezugsgruppen aufbauen zu können, muss sie sich aber zudem an den Werten, Normen und Logiken der Stakeholder orientieren und Anpassungsleistungen sowohl auf Seiten der Organisation als auch der Stakeholder initiieren.

Hinsichtlich der **Einflussnahme der PR** auf allgemeine Normen, Regeln und Deutungsmuster können drei grundsätzliche Mechanismen unterschieden werden, wobei diese in der Praxis meist kombiniert werden (vgl. Zimmer, 2001, S. 400; Röttger, 2005a):

- Die Einflussnahme auf die **Relevanz** einzelner Normen und Regeln im Verhältnis zu anderen bestehenden Normen und Regeln und damit auf deren Rangfolge,
- die Einflussnahme auf die **Interpretation** bestehender Normen und Regeln und
- der Versuch, **neue Normen** und Regeln dauerhaft zu **etablieren** und durchzusetzen.

Alle drei Formen der Einflussnahme können direkt, z.B. im Rahmen des Lobbyings erfolgen. Bedeutsam ist in diesem Zusammenhang aber insbesondere eine indirekte Einflussnahme auf politische Entscheidungsprozesse und politische Akteure über den Umweg der Öffentlichkeit bzw. via Beeinflussung der öffentlichen Meinung. Ziel dieses Themenmanagements ist es u.a., Einfluss auf die Teile der Umwelt zu nehmen, von denen andere Akteure, z.B. aus der Politik, in ihrer Legitimation abhängig sind (vgl. Zimmer, 2001, S. 399), also beispielsweise Wählerinnen und Wähler. Da in modernen Informationsgesellschaften die Präsenz in den Medien eine notwendige Voraussetzung für die Beeinflussung des Publikums bzw. der öffentlichen Meinung darstellt (**Agenda Setting**), ist die Einflussnahme auf zeitliche, inhaltliche und kontextuelle Dimensionen der Medienberichterstattung dabei von besonderer Bedeutung. Themenmanagement

umfasst neben dem Agenda Building zudem Framing-Prozesse, d.h. die Beeinflussung von Themendeutungen mittels Betonung und Attribuierung einzelner Aspekte eines Themas.

Bislang wurde mit der externen Umweltbeeinflussung nur eine Dimension der PR als Organisationsfunktion angesprochen, als legitimationsfördernde Grenzstelle ist PR aber durch eine **zweifache Wirkungsrichtung** gekennzeichnet: Organisationsextern greift Public Relations auf unterschiedliche Verfahren der Umweltbeeinflussung und -kontrolle zurück. Organisationsintern nimmt PR Einfluss auf die Organisationspolitik, um Legitimationspotenziale optimal zu nutzen bzw. insbesondere eine Infragestellung der Legitimität der Organisation zu verhindern. Aufgabe der PR ist es, aus dem Abgleich interner und externer Erwartungen sowie Beobachtungen frühzeitig Hinweise auf mögliche Begrenzungen zu ermitteln, aber auch Erweiterungen strategischer Handlungsspielräume zu identifizieren. Als spezialisiertes Verfahren der Umweltbeobachtung gilt hier das Issues Management (siehe Abschnitt 3.2). Die Bedeutung der PR für Organisationen liegt gerade darin begründet, dass sie Ansprüche externer Stakeholder kennt und diese so übersetzt, dass sie als Informationen in organisationspolitischen Entscheidungsprozessen verarbeitet werden können. Diese interne Informations- und Vermittlungsleistung der PR ist Voraussetzung für Selbstbeobachtung und Reflexion seitens der Organisation. Deutlich wird hier zudem, dass die außen- und die binnenkommunikativen Funktionen der PR Hand in Hand gehen.

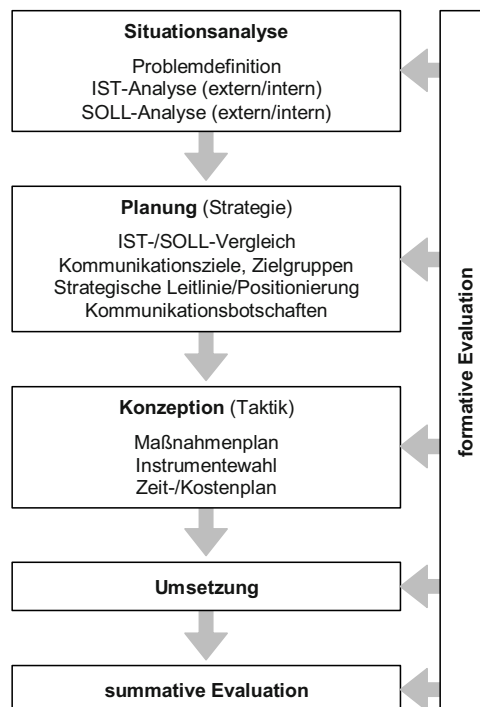
3.1 Strategische PR-Konzeption

Es besteht in der Literatur Einigkeit darüber, dass die adäquate Erfüllung der Funktionen und Leistungen, die der PR zugeschrieben werden, ein Verständnis und eine Praxis von PR als strategische Managementfunktion erfordern. Grunig (1992) verweist auf zwei unterschiedliche **Dimensionen des strategischen PR-Managements**: Zum einen betrifft dies die Einbeziehung der PR in die oberste Führungsebene und in zentrale Entscheidungsprozesse der Organisation und zum anderen die strategische Organisation und Durchführung von PR-Programmen und Maßnahmen selbst.

Aktuelle und umfassende Zahlen zur hierarchischen Eingliederung der PR in Organisationen liegen nicht vor, ältere Studien (vgl. Röttger, 2000; Zühlsdorf, 2002) und Forschungsbefunde aus anderen europäischen Ländern (vgl. Röttger/Hoffmann/Jarren, 2003) weisen jedoch darauf hin, dass PR in vielen Unternehmen nach wie vor nicht als strategische Managementfunktion verstanden wird, sondern vornehmlich den Charakter eines extern orientierten Verlautbarungsorgans hat. Dass sich Organisations- und Kommunikationsstrategie permanent wechselseitig aufeinander beziehen und PR als integraler Bestandteil aller organisationspolitischen Entscheidungen verstanden wird, ist in erster Linie als Forderung in Lehrbüchern zu lesen und häufig nicht in der Praxis realisiert.

Das zweite Element des PR-Managements stellt die strategische Gestaltung konkreter PR-Programme dar. Unter dem Stichwort strategische oder konzeptionelle PR wird die Übertragung des klassischen Managementzyklus mit den Phasen Zielsetzung, Planung, Entscheidung, Realisierung und Kontrolle auf die Öffentlichkeitsarbeit subsumiert. PR-Konzeptionen umfassen die Durchführung von PR-Maßnahmen und PR-Programmen auf der Basis einer systematischen Abstimmung von Ist- und Soll-Zustand, setzen also eine umfangreiche und abgesicherte Kenntnis der Ausgangslage einerseits und der angestrebten Ziele andererseits voraus und beinhalten eine prozessbegleitende (formative) und ergebnisorientierte (summative) Evaluation. In der Literatur existieren zahlreiche, in Details voneinander abweichende, Phasenmodelle eines PR-Managements, die sich jedoch substantiell nicht voneinander unterscheiden (vgl. u.a. Schulze-Fürstenow, 1994; Dörrbecker/Fissenewert-Goßmann, 1997; Merten, 2000; Fissenewert/Schmidt, 2002; Leipziger, 2004; Schmidbauer/Knödler-Bunte, 2004).

Abbildung 3-1: PR-Konzeptionsmodell
Quelle: Merten, 2000, S. 37.



Die Situationsanalyse dient der systematischen, problembezogenen Erfassung der internen und externen Ausgangssituation. Wie gestalten sich die Beziehungen der Organisation zu unterschiedlichen Umwelten, welches gefährdende oder auch unterstützende Potenzial liegt unterschiedlichen Stakeholderbeziehungen zugrunde und wie ist das Image der Organisation oder ihrer Produkte und Dienstleistungen bei relevanten Stakeholdern? Die anschließende Strategiephase umfasst auf Basis der Situationsanalyse die Formulierung von Kommunikationszielen und die Festlegung strategischer Leitlinien sowie der Positionierung, aus denen zielgruppenspezifische Kommunikationsbotschaften abgeleitet werden. In den Konzeptions- und Umsetzungsphasen werden die übergeordnete Strategie und die Kommunikationsziele in konkrete Kommunikationsmaßnahmen heruntergebrochen und schließlich realisiert. Den Zyklus des PR-Managements schließt die Kontroll- oder Evaluierungsphase ab, die zum einen im Rahmen der summativen Evaluation einen Abgleich der erzielten Effekte mit den angestrebten Zielen umfasst und zum anderen die prozessbegleitende (formative) Evaluation in allen Phasen des Konzeptionsprozesses beinhaltet. Die Ergebnisse der Evaluation fließen im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses als Planungsgrundlage erneut in den Managementzyklus ein.

3.2 Arbeitsgebiete der Public Relations

Welche konkreten Aufgaben lassen sich nun aus den genannten Funktionen der PR ableiten? In der Literatur existiert eine Vielzahl von Systematisierungsversuchen, die jedoch in der Regel nicht überzeugen können, da sie nicht in der Lage sind, originäre Aufgaben der PR zu beschreiben und PR-Aufgaben von denen benachbarter Berufe wie zum Beispiel der Werbung abzugrenzen. Diese Kritik trifft beispielsweise die so genannte **AKTION-Formel** zusammen (vgl. u.a. DPRG, 1999, S. 10f.)

- Analyse, Strategie, Konzeption
- Kontakt, Beratung, Verhandlung
- Text und kreative Gestaltung (Informationsaufbereitung und -gestaltung)
- Implementierung (Zeit- und Maßnahmenplanung, Budgetierung)
- Operative Umsetzung
- Nacharbeit (Evaluation)

Sehr ähnlich werden PR-Aufgaben von der **RACE-Formel** beschrieben:

„Public relations activity consists of four key elements: Research – what is the problem; Action and planning – what is going to be done about it; Communication – how will the public be told; Evaluation – was the audience reached and what was the effect?“ (vgl. Wilcox/Ault/Agee, 1997, S. 8).

Um die vielfältigen Arbeits- und Tätigkeitsfelder der Public Relations zu systematisieren, bietet sich eine Unterscheidung anhand der drei Kriterien Ziel- bzw. Bezugsgruppen, Themen bzw. „Beziehungsprobleme“ und Instrumente bzw. Kommunikationsformen an (vgl. Barthenheier, 1988; Röttger, 2005b).

Tabelle 3-1: Arbeitsfelder der Public Relations

Arbeitsfelder, definiert über		
Bezugsgruppen	Themen/ Beziehungsprobleme	Instrumente/ Kommunikationsformen
Interne Kommunikation	Issues Management	Online-PR
Medienarbeit	Krisen-PR	Kampagnen
Kundenkommunikation	Public Affairs	Messen
Community Relations	Corporate Identity	Mediengestaltung
...	Investor Relations	...
	...	

- Zu Arbeitsfeldern, die primär über die zentralen **Ziel- oder Bezugsgruppen** definiert werden, zählen z.B. die Interne Kommunikation, die Presse- und Medienarbeit und die Community Relations, die sich an die Standortbevölkerung und das direkte nachbarschaftliche Umfeld von Organisationen richtet. **Media Relations**, die systematische Pflege der Beziehungen zu Journalisten und Massenmedien, ist eines der zentralen Aufgabenfelder der Public Relations, denn die Fremdbeschreibung durch Journalisten ist aufgrund des Einflusses der Medienberichterstattung auf die öffentliche Themenagenda und die öffentliche Meinung für Organisationen im positiven wie negativen Sinn besonders folgenreich. PR-Informationen, die in der redaktionellen Berichterstattung aufgegriffen werden, erzielen nicht nur große Reichweiten, sondern profitieren zudem von der höheren Glaubwürdigkeit journalistischer Berichterstattung. Neben der Beziehungspflege zu Journalisten über persönliche Kontakte und Gespräche, ist es Aufgabe der Media Relations, Medienmitteilungen zu schreiben und zu versenden, Pressekonferenzen zu organisieren, Anfragen von Journalisten zu beantworten bzw. kompetente Gesprächspartner aus dem Unternehmen für Interviews zu vermitteln. Auch die Organisation von Journalistenreisen und die Produktion von sendefertigen Hörfunk- und Fernsehbeiträgen kann Teil der Media Relations sein.
- Arbeitsfelder, die primär über ihre zentralen **Themen bzw. Beziehungsprobleme** definiert werden können, sind unter anderem Krisen-PR, Issues Management, Public Affairs oder Investor Relations. **Issues Management** liefert auf Basis einer sys-

tematischen Beobachtung (Scanning, Monitoring) und unter Einsatz von Prognose-techniken und Meinungsanalysen entscheidungsrelevante Informationen über Themen und Erwartungen von Anspruchsgruppen (Issues), die die Handlungsspielräume der Organisation und die Erreichung ihrer strategischen Ziele potenziell oder tatsächlich tangieren (vgl. Röttger, 2005c). Ziel ist die Früherkennung von möglichen Gefahren – aber auch Chancen – und die Einflussnahme auf die Entwicklung dieser Issues u.a. mittels Thematisierungs- und De-Thematisierungsstrategien. Issues Management ermöglicht Organisationen damit eine proaktive Auseinandersetzung mit konflikthaltigen Sachverhalten. Das Issues Management ist damit zeitlich der **Krisen-PR** vorgelagert. Verhinderung, aber auch die kommunikative Bewältigung von Krisen- und Konfliktfällen sind Aufgaben der Krisen-PR. Bereits im Vorfeld müssen – auf der Basis von Szenarien möglicher Krisen und Analysen der vorhandenen Risiko- und Krisenpotenziale – Zuständigkeiten, zentrale kommunikative Strategien und Verfahrensschritte zur Bearbeitung von Krisen festgelegt und Führungskräfte im Hinblick auf problematische Situationen kommunikativ geschult werden. Krisen-PR setzt lange vor tatsächlichen Konfliktfällen an – langfristiger und kontinuierlicher Aufbau von Vertrauen und von stabilen Beziehungen zu relevanten Bezugsgruppen sind die Basis für eine erfolgreiche Kommunikation bei tatsächlichen Konflikt- oder Krisenlagen. Teil der Krisen-PR ist selbstverständlich auch, möglichst frühzeitig erste Signale für Problemlagen wahrzunehmen und durch adäquate Kommunikationsarbeit Krisen möglichst zu verhindern – die Nähe der Krisen-PR zum Issues Management wird hier deutlich. **Public Affairs** umfassen alle kommunikativen Aktivitäten von Organisationen, Unternehmen, die auf das politisch-administrative System und das gesellschafts-politische Umfeld ausgerichtet sind. Ziel ist es, die Organisationsinteressen im politischen Entscheidungsprozess zu vertreten und Akzeptanz im Sinne von Legitimität zu schaffen. Zielgruppen der Public Affairs sind insbesondere Mandats- und Entscheidungsträger in Politik und Verwaltung. Neben öffentlichen Kommunikationsformen, wie z.B. Kampagnen im Rahmen von Abstimmungen, sind auch nicht-öffentliche Formen, wie etwa das Lobbying, bedeutsam. **Investor Relations** gestalten die kommunikativen Beziehungen im Kapital- und Finanzmarkt. Zielgruppen sind Anleger und Finanzmarktexperten gleichermaßen (u.a. Aktionäre, Investoren, Banken, Börsen, Finanz- und Wirtschaftsjournalisten).

- Schließlich können PR-Arbeitsfelder identifiziert werden, die primär über die zentralen **Instrumente bzw. Kommunikationsformen** definiert werden. Dazu zählen z.B. Online-PR, Kampagnenkommunikation, Veranstaltungen und Mediengestaltung (z.B. Geschäftsberichte, Folder, Mitarbeiterzeitschriften) und auch das Sponsoring.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Public Relations hat in den vergangenen Jahren ohne Frage quantitativ und qualitativ in der Gesellschaft, im Kontext öffentlicher Kommunikation und für Organisationen unterschiedlichster Art an Bedeutung gewonnen. Für die Mediengesellschaft ist die steigende Relevanz der Vermittlungsleistung der Medien für Organisationen – als Informationsquelle über die Entwicklungen in relevanten Umweltbereichen und als Kanal zur eigenen öffentlichen Präsentation – charakteristisch. Die strategische Kommunikations- und Medienarbeit wird für immer mehr gesellschaftliche Akteure eine wichtige Voraussetzung, um ihre Ziele zu erreichen. Informationsvermittlung und Gestaltung von Kommunikationsbeziehungen auch und gerade zu nicht-marktverbundenen Umweltbereichen rückt damit für Unternehmen stärker in den Fokus. Damit wird zugleich deutlich, dass ein Verständnis von Public Relations als Hilfsfunktion des Marketing dem komplexen Aufgabenfeld der Public Relations nicht gerecht wird.

Der Bedeutungszuwachs und die gesamtgesellschaftliche Durchdringung der PR ist verbunden mit Prozessen der Professionalisierung und der Ausdifferenzierung: So ist aktuell eine zunehmende Ausdifferenzierung der Aufgabenstellung, des Leistungsprofils und der Verfahren und Instrumente der PR zu beobachten: Die klarere Binnenstruktur der PR zeigt sich nicht nur in der allmählichen Ausbildung klarer erkennbarer Berufsrollen, sondern auch in thematischen Spezialisierungen, beispielsweise in den Feldern Corporate Publishing, Krisenkommunikation, Issues Management und auch der Online-PR.

Gleichzeitig sind zudem Prozesse der Entgrenzung zu beobachten. Eine Vielzahl eng verzahnter und sich überlagernder Phänomene, wie z.B. die allgemeine, sektorübergreifende Ökonomisierung des Mediensystems; technische und betriebswirtschaftliche Medienkonvergenz, Digitalisierung, Individualisierung und Hybridisierung von Inhalten sowie der Übertragungs- und Empfangstechnik und nicht zuletzt der tief greifende Strukturwandel der Öffentlichkeit zu einer „Viel-Kanal-Öffentlichkeit“ führen zu einem tief greifenden Wandel der PR und von Kommunikations- und Medienberufen generell. Neue, hoch spezialisierte Berufsbilder entstehen, einstmals klar abgrenzbare Berufsgruppen wachsen zusammen oder verschwinden gänzlich von der Bildfläche. Insbesondere führt die zunehmende multimediale Bereitstellung von Inhalten und die Nutzung relativ neuer, zielgruppenspezifischer Verbreitungskanäle, wie Podcasts, Weblogs und Videostreaming, sowohl im Journalismus als auch in der PR u.a. zu einer Verzahnung konkreter Tätigkeitsbereiche über ehemals eindeutig nachweisbare Disziplingrenzen hinweg.

Literaturverzeichnis

- BARTHENHEIER, G. (1988), „Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit heute – Funktionen, Tätigkeiten, berufliche Anforderungen“, in: Schulze-Fürstenow, G. (Hg.), PR-Perspektiven: Beiträge zum Selbstverständnis gesellschaftsorientierter Öffentlichkeitsarbeit, Neuwied: Luchterhand, S. 27-39.
- BECKER, TH. (1998), Die Sprache des Geldes. Grundlagen strategischer Unternehmenskommunikation, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- BENTELE, G. (1998), „Was ist eigentlich PR? Verständnisse von PR in Beruf und Wissenschaft“, in: Bentele, G. (Hg.), Berufsfeld Public Relations. PR-Fernstudium, Band 1 des PR Kolleg Berlin, Berlin: PR-Kolleg, S. 21-38.
- BRUHN, M. (2006), Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung, 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- DÖRRBECKER, K.; FISSENEWERT-GOßMANN, R. (1997), Wie PR-Profis Konzeptionen entwickeln, 3. Auflage, Frankfurt: IMK.
- DPRG (HG.) (1999), Einstieg in die Public Relations. Qualifikationsprofil Öffentlichkeitsarbeit/PR, Bonn: DPRG-Wirtschaftsdienste-und-Verl.-Ges.
- DPRG (HG.) (2007), „Berufsbild“, Online unter: <http://www.dprg.de>, Zugriff vom 10.01.2007).
- FISSENEWERT, R.; SCHMIDT, ST. (2002), Konzeptionspraxis. Eine Einführung für PR- und Kommunikationsfachleute – mit einleuchtenden Betrachtungen über den Gartenzwerg, Frankfurt/Main: FAZ-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen.
- FUCHS-HEINRITZ, W. (1994), „Legitimation“, in: Fuchs-Heinritz, W. (Hg.), Lexikon zur Soziologie, 3. Auflage, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 395.
- GRUNIG, J. E. (HG.) (1992), Excellence in Public Relations and Communication Management, Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- GRUNIG, J. E.; HUNT, T. (1984), Managing Public Relations, New York u.a.: Thomson Learning.
- HERGER, N. (2004), Organisationskommunikation. Beobachtung und Steuerung eines organisationalen Risikos, Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.
- HOFFJANN, O. (2001), Journalismus und Public Relations. Ein Theorieentwurf der Inter-systembeziehungen in sozialen Konflikten, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

- HUNDHAUSEN, C. (1951), Werbung um öffentliches Vertrauen, Essen: Girardet.
- JARREN, O.; RÖTTGER, U. (2004), „Steuerung, Reflexierung und Interpenetration: Kernelemente einer strukturationstheoretisch begründeten PR-Theorie“, in: Röttger, U. (Hg.), Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung, Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften, S. 25-45.
- KOTLER, PH.; BLIEMEL, F. (1999), Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 9. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- KUNCZIK, M.; SZYSZKA, P. (2005), „Praktikertheorien“, in: Bentele, G.; Fröhlich, R.; Szyszka, P. (Hg.), Handbuch der Public Relations, Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften, S. 110-124.
- LEIPZIGER, J. W. (2004), Konzepte entwickeln. Handfeste Anleitung für bessere Kommunikation, Frankfurt/Main: Frankfurter Allgemeines Buch im FAZ-Institut.
- MEFFERT, H. (2000), Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 9. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- MERTEN, K. (2000), „Zur Konzeption von Konzeptionen“, in: PR Magazin, 31. Jg., Nr. 3, S. 33-42.
- MERTEN, K. (2004), „Zur Theorie der PR-Theorien. Oder: Kann man PR-Theorien anders als systemisch modellieren?“, in: Röttger, U. (Hg.), Theorien der Public Relations, Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften, S. 47-64.
- OECKL, A. (1964), Handbuch der Public Relations. Theorie und Praxis der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland und der Welt, München: Süddeutscher Verlag.
- PIWINGER, M.; PORÁK, V. (HG.) (2005), Kommunikations-Controlling. Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten, Wiesbaden: Gabler.
- ROLKE, L. (2004), „Vom Kennzahlen-Sammelsurium zum Communication Control Cockpit“, in: prportal.de, Beitrag vom 14. Juli 2004, Online unter: <http://www.prportal.de>, Zugriff vom 16.07.2004.
- RONNEBERGER, F. (1991), „Legitimation durch Information. Ein kommunikationswissenschaftlicher Ansatz zur Theorie der PR“ (Erstveröffentlichung 1975), in: Dorer, J.; Lojka, K. (Hg.), Öffentlichkeitsarbeit – theoretische Ansätze, empirische Befunde und Berufspraxis der Public Relations, Wien: Braumüller, S. 8-19.
- RONNEBERGER, F.; RÜHL, M. (1992), Theorie der Public Relations. Ein Entwurf, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- RÖTTGER, U. (2000), Public Relations - Organisation und Profession. Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion. Eine Berufsfeldstudie, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

- RÖTTGER, U. (2001), „Public Relations“, in: Jarren, O.; Bonfadelli, H. (Hg.), Einführung in die Publizistikwissenschaft, Bern u.a.: Haupt, S. 287-307.
- RÖTTGER, U. (2005a), „Kommunikationsmanagement in der Dualität von Struktur. Die Strukturationstheorie als kommunikationswissenschaftliche Basistheorie“, in: Medienwissenschaft Schweiz, o. Jg., Nr. 1/2, S. 12-19.
- RÖTTGER, U. (2005b), „Öffentlichkeitsarbeit als berufliches Handeln: Aufgabenfelder“, in: Bentele, G.; Fröhlich, R.; Szyszka, P. (Hg.), Handbuch der Public Relations, Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften, S. 498-507.
- RÖTTGER, U. (2005c), „Strategisches Issues Management“, in: zfo - Zeitschrift Führung + Organisation, 74. Jg., Nr. 3, S. 139-146.
- RÖTTGER, U.; HOFFMANN, J.; JARREN, O. (2003), Public Relations in der Schweiz, Konstanz: UVK-Verlagsgesellschaft.
- RÜHL, M. (2004), „Für Public Relations? Ein kommunikationswissenschaftliches Theorienbouquet!“, in: Röttger, U. (Hg.), Theorien der Public Relations, Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften, S. 65-82.
- SCHMIDBAUER, K.; KNÖDLER-BUNTE, E. (2004), Das Kommunikationskonzept. Konzepte entwickeln und präsentieren, Potsdam: Univ. Press UMC.
- SCHULZE-FÜRSTENOW, G. (1994), „Konzeptions-Modell für gesellschaftsorientierte Public Relations, Gliederungspunkt 1.600“, in: Schulze-Fürstenow, G.; Martini, B.-J. (Hg.), Handbuch PR, Neuwied/Kriftel: Luchterhand, S. 1-11.
- SHANNON, C. E.; WEAVER, W. (1976), Mathematische Grundlagen der Informationstheorie, 2. Auflage, München u.a.: Oldenbourg.
- WILCOX, D. L.; AULT, PH. H.; AGEE, W. K. (Hg.) (1997), Public Relations. Strategies and Tactics, 5. Auflage, New York: Longman.
- ZEDTWITZ-ARNIM, G.-V. (1961), Tu Gutes und rede darüber, Berlin u.a.: Ullstein.
- ZERFAß, A. (2006), „Kommunikations-Controlling. Methoden zur Steuerung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation“, in: Schmid, B. F.; Lyczek, B. (Hg.), Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler, S. 431-465.
- ZIMMER, M. (2001), „Rekursive Regulation zur Sicherung organisationaler Autonomie“, in: Sydow, J.; Ortmann, G. (Hg.), Strategie und Strukturation. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen, Wiesbaden: Gabler, S. 351-376.
- ZÜHLSDORF, A. (2002), Gesellschaftsorientierte Public Relations: eine strukturationstheoretische Analyse der Interaktion von Unternehmen und kritischer Öffentlichkeit, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Franz-Rudolf Esch, Kai Harald Krieger und Kristina Strödter

Durchbrechen des Gewohnten durch Below-the-line-Kommunikation

1	Entwicklung von Below-the-line-Aktivitäten in der Marketing-Kommunikation ..	87
2	Ziele und Wirkungen der Below-the-line Kommunikation	88
2.1	Gewinnung der Aufmerksamkeit der Konsumenten durch Below-the-line-Aktivitäten.....	89
2.2	Erzeugung von Multiplikatoreffekten durch Below-the-line-Marketing	91
2.3	Nutzung von Below-the-line-Marketing zur Beeinflussung von Bekanntheit und Image einer Marke	93
3	Alternative Wege der Below-the-line-Kommunikation beschreiten.....	94
3.1	Kunden mit Guerilla-Marketing überraschen	94
3.2	Schnelle Verbreitung von Botschaften durch Viral-Marketing	98
4	Nutzungsmöglichkeiten der Below-the-line-Kommunikation in der Praxis.....	101

Esch, Franz-Rudolf, Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing an der Justus-Liebig-Universität Gießen sowie Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen, Deutschland.

Krieger, Kai Harald, Dipl.-Kfm., wissenschaftlicher Mitarbeiter am obigen Lehrstuhl sowie Projektmitarbeiter am obigen Institut an der Justus-Liebig-Universität Gießen, Deutschland.

Strödter, Kristina, Dipl.-Kffr., Consultant im Düsseldorfer Büro von Vivaldi Partners und ehemalige Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Marketing an der Justus-Liebig-Universität Gießen sowie Projektmitarbeiterin am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung Gießen, Deutschland.

1 Entwicklung von Below-the-line-Aktivitäten in der Marketing-Kommunikation

In den letzten Jahren suchten Unternehmen neue Wege, um die Aufmerksamkeit der Konsumenten zu gewinnen. Above-the-line-Maßnahmen, welche die klassischen Kommunikationsmittel wie Printanzeigen, Fernsehwerbung, Radiospots, Plakatwerbung oder Kinospots beschreiben, wurden um Below-the-line-Aktivitäten ergänzt. Letztere beschreibt die Kommunikation außerhalb der klassischen Medien. Sie umfasst Promotion-Teams, Events, Sponsoring, Aktionen am PoS, Product Placement, Direktmarketing, Verkaufsförderung (Sales Promotion), Public Relations, Messen, Online-Marketing, Viral-Marketing und Guerilla-Marketing.

Immer mehr Unternehmen verschieben ihr Werbe-Budget von der klassischen Werbung zugunsten der Below-the-Line-Kommunikation. Jägermeister bringt nur noch ein Drittel seines Werbebudgets für klassische Werbung auf. BMW investierte ebenfalls zur Einführung der 1er Reihe 70% in Below-the-line-Maßnahmen. Außergewöhnliche Aktionen, Events und kreative Werbeideen sind auf dem Vormarsch (vgl. Pilchmayer, 2006, S. 5).

Durch das Ergreifen solcher Aktivitäten versuchen Unternehmen, Aufmerksamkeit zu erzeugen und durch die Besonderheit des Kommunikationsweges die Andersartigkeit und Einzigartigkeit ihrer Markenidentität zu hinterlegen. Below-the-line-Maßnahmen kann man daher auch als einzigartige und persönliche Kommunikationswege der Unternehmen mit den Konsumenten verstehen (vgl. Carter, 2003, S. 87), die dazu dienen Bekanntheit und Image einer Marke in den Köpfen der Konsumenten zu verstärken.

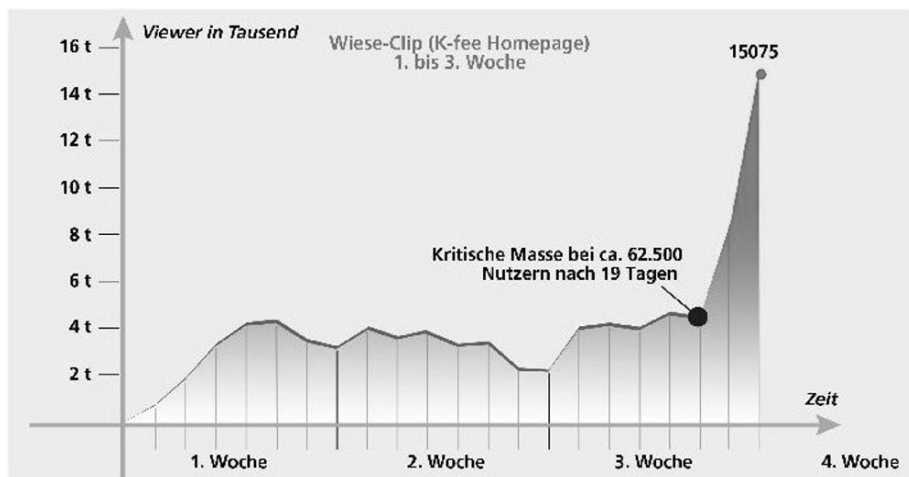
Ziel dieses Beitrages ist es, zunächst die Zielsetzung und Wirkungsweise von Below-the-line-Maßnahmen zu erläutern. Die theoretischen Erkenntnisse werden hierbei am Beispiel der Marke K-fee dargestellt. Anschließend wird auf die Herausforderungen erfolgreicher Below-the-line-Strategien in den Bereichen Guerilla-Marketing sowie Viral-Marketing eingegangen. Zu den anderen Formen des Below-the-line-Marketing sei an dieser Stelle auf die entsprechenden Artikel in Teil B in diesem Sammelband verwiesen.

2 Ziele und Wirkungen der Below-the-line Kommunikation

Die Zielsetzungen und das Potenzial der Below-the-line-Kommunikation verdeutlicht das Beispiel der Marke K-fee. Praktisch über Nacht wurde die Marke in Deutschland und den USA bekannt. Dies geschah, obwohl das Marketing-Budget gering war und kein großer Werbedruck hinter der Marke stand.

Zeitungen und Fernsehsender berichteten über die Marke, ohne dass sie dafür bezahlt wurden, Video-Portale im Internet führten die K-fee-Spots auf den ersten Plätzen, ohne dass diese Platzierungen erkaufte wurden. Sogar Jay Leno berichtete über die Marke und zeigte die Spots in seiner Late Night-Show im US-amerikanischen Fernsehen. Nach 19 Tagen hatten schon über 60.000 Menschen den TV-Spot der Marke im Internet gesehen (vgl. Abbildung 2-1). Nach dem Erreichen dieser kritischen Masse schossen die Zuschauerzahlen weiter in die Höhe.

Abbildung 2-1: Entwicklung der Zuschauer-Zahlen im Internet
Quelle: Jarchow, 2005.



Doch was bewegt Sender und Zeitungen dazu, über eine Marke zu berichten, und Konsumenten, sich freiwillig einen Werbespot im Internet anzuschauen? Das Geheimnis der Kampagnen war, dass K-fee durch die Plakate und Spots gegen das Gewohnte verstieß, Konsumenten überraschte und somit diesen Kommunikationsprozess an-

stieß. Darüber hinaus baute K-fee durch das Verstoßen gegen Konventionen ein junges und rebellisches Markenimage auf.

Im Folgenden sollen die Wirkungen der Below-the-line-Kommunikation anhand des Beispiels K-fee erläutert werden.

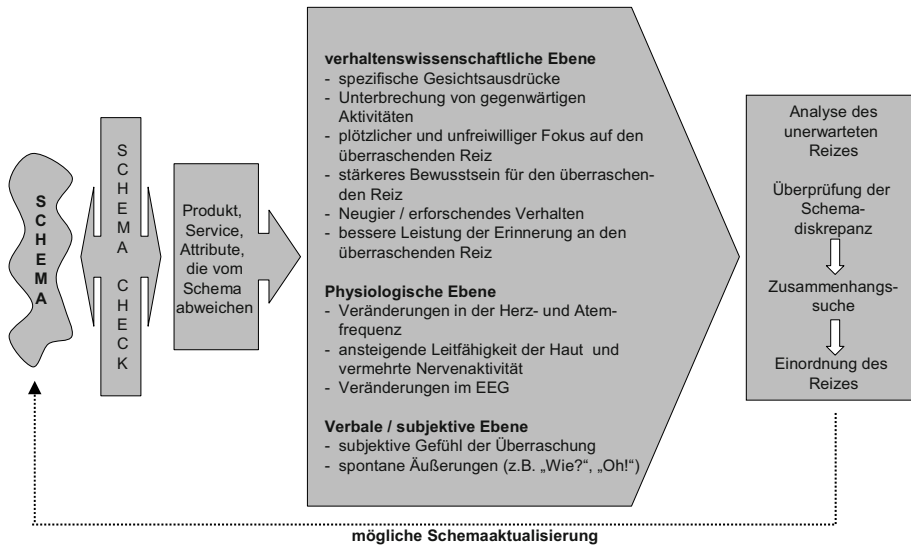
2.1 Gewinnung der Aufmerksamkeit der Konsumenten durch Below-the-line-Aktivitäten

Der Vorteil der Below-the-line-Kommunikation ist, dass sie einem dort begegnet, wo man sie am wenigsten erwartet. Weil man bei einem Werblock im Fernsehen genau weiß, was einen erwartet, nutzt man diese Zeit oft zu anderen Aktivitäten und betrachtet die Werbespots höchstens beiläufig. Below-the-line-Aktivitäten hingegen überraschen den Konsumenten. Dieser Überraschungseffekt bewirkt, dass die Maßnahmen mit höherer Aufmerksamkeit wahrgenommen werden (vgl. Johnston/Hawley, 1994). Die kognitiven und affektiven Prozesse, die durch einen überraschenden Reiz ausgelöst werden, sollen im Folgenden erläutert werden.

Als Überraschung werden solche Reize empfunden, die vorhandenen Schemata widersprechen (vgl. Derbaix/Vanhamme, 2003, S. 101). Izard (1993) und Plutchik (1984) bezeichnen Überraschung als eine Emotion. Es handelt sich hierbei um einen angeborenen Mechanismus. Da das Erkennen unbekannter Reize für den Menschen überlebenswichtig ist, stellt die Überraschung eine Emotion dar, die in allen Kulturen mit demselben charakteristischen Gesichtsausdruck verbunden ist (vgl. Darwin, 1872; Ekman 1993): Die Gesichtszüge scheinen für einen Moment zu erstarren.

Dieses Erstarren hat einen evolutischen Hintergrund: Dadurch, dass ein Reiz keinem Schema zugeordnet werden kann, weiß man nicht, ob dieser als gefährlich oder harmlos einzustufen ist (vgl. Rumelhart/Ortony, 1977; s. Abbildung 2-2). Daher werden zunächst die Informationsverarbeitungsmechanismen dahingehend aktiviert, diese Ungewissheit zu klären (vgl. Isaacs, 1930; Charlesworth, 1969; Hastie, 1984; Schützwohl, 2000, S. 187). Die Aktivierung dieser Mechanismen hemmt jedoch die zur momentanen Verhaltenssteuerung eingesetzten kognitiven Prozesse, um das überraschende Ereignis schnell und eindeutig aufklären zu können (vgl. Schützwohl, 2000, S. 187).

Abbildung 2-2: Entstehung und Wirkung einer Überraschung
Quelle: Derbaix/Vanhamme, 2003, S. 102.



Dadurch, dass einem Below-the-line-Maßnahmen begegnen, wenn man sie gar nicht erwartet, lösen sie bei den Konsumenten eine Überraschungswirkung aus. Auch sie verstoßen gegen vorhandene Schemata, da Werbung vielleicht in Zeitschriften, im Fernsehen oder Plakatwänden, aber nicht überdimensional groß an Wolkenkratzern, auf Skipisten oder als lustige Spots getarnt im Internet erwartet werden. Durch die Konfrontation mit einem schemadiskrepanten Reiz setzen Informationsverarbeitungsprozesse ein, die bewirken, dass sich der Konsument nur noch auf den überraschenden Reiz konzentriert. Er vergewissert sich, ob er richtig gehört oder richtig gesehen hat, um somit sicherzustellen, dass der wahrgenommene Reiz wirklich diskrepant ist und nicht nur durch eine fehlerhafte Schemazuordnung als solcher wahrgenommen wurde. Des Weiteren erfolgt die Bewertung der Bedrohlichkeit des überraschenden Reizes. Während dieser Mechanismus in der Natur von überlebenswichtiger Bedeutung ist (vgl. Lazarus, 1991), besitzt er in Hinblick auf das Below-the-line-Marketing nur eine untergeordnete Bedeutung, da diese Maßnahmen keine Bedrohung für Menschen darstellen. Ergebnis dieses Informationsverarbeitungsprozesses ist in Abhängigkeit von der empfundenen Bedrohung entweder eine positive oder negative Haltung sowie Annäherungs- oder Vermeidungstendenzen.

Hinsichtlich überraschender Reize beobachtet man einen sehr starken Wear-out-Effekt. Mag ein Reiz bei der ersten Konfrontation noch überraschend wirken, nimmt dieser

Effekt mit jedem weiteren Kontakt ab. Dieser Effekt tritt auch bei den Werbespots von K-fee auf.¹ Unter dem passenden Motto „So wach warst Du noch nie“ sendet K-fee Werbespots, die zunächst eine einnehmende Ruhe ausstrahlen, die jedoch durch ein plötzlich auftauchendes schreiendes Monster zerstört wird (vgl. Abbildung 2-3). Im Internet löste dieser Spot Begeisterungstürme aus und wurde von den Betrachtern an den jeweiligen Bekanntenkreis verwiesen.

Abbildung 2-3: Werbespot der Marke K-fee
Quelle: www.k-fee.de.



Probleme ergeben sich bei schemadiskrepanten Reizen, wenn ein Konsument öfters mit einem Reiz konfrontiert wird. Im Rahmen der kognitiven Prozesse, die durch den Überraschungseffekt ausgelöst werden, kommt es zu einer Schemaanpassung, so dass der Reiz im Zeitablauf nicht mehr als schemadiskrepant wahrgenommen wird. Es ist daher wichtig, sich ständig neu zu erfinden, um weiterhin durch Below-the-line-Aktivitäten die Aufmerksamkeit der Konsumenten zu gewinnen.

2.2 Erzeugung von Multiplikatoreffekten durch Below-the-line-Marketing

Mund-zu-Mund-Kommunikation beschreibt die „informal communication directed at other consumers about ownership, or characteristics of particular good and services and/or their sellers“ (Westbrook, 1987, S. 261) und stellt den wichtigsten informalen Kommunikationsweg zwischen Konsumenten dar (vgl. Filser, 1996). Dadurch, dass diese Form der Kommunikation meistens innerhalb einer Bezugsgruppe und zwischen

¹ Die zunächst für das Fernsehen konzipierten 9 Spots aus der Feder von Jung von Matt wurden mit einem Hot Spot, also einem Link am Ende des Clips versehen, der die Viewer auf die K-fee Homepage leitet, der von fast 12 Prozent der Viewer genutzt wurde. Insgesamt haben die Clips dadurch bis zum Jahr 2005 über 7 Millionen Kontakte generiert. Dabei wurden diese ausschließlich auf der K-fee-Homepage zum Download bereitgestellt (vgl. Jarchow, 2005).

Menschen verläuft, die sich gegenseitig schätzen und vertrauen, besitzt sie eine hohe Glaubwürdigkeit (vgl. Belk, 1975). Des Weiteren geben diese Personen auch ein eigenes Urteil weiter, so dass man im Fall positiver Mund-zu-Mund-Kommunikation Fürsprecher für die Marke besitzt. Diese Fürsprecher helfen den Unternehmen Marketingkosten einzusparen und sogar die Umsätze zu erhöhen (vgl. Reichheld/Sasser, 1990, S. 107).

Die Marke K-fee wurde durch Ausnutzen der Mund-zu-Mund-Kommunikation über Nacht in Deutschland und den USA bekannt. Ausgestattet mit einem äußerst kleinen Marketing-Budget, war das Marketing auf seine Kreativität angewiesen. Die erste Plakatkampagne der K-fee AG erregte durch das Motiv mit Michaela Schaffrath große Aufmerksamkeit. Ziel war es, in Deutschland die Marke K-fee über einen Tabubruch zum Kultgetränk der Jugendlichen zu machen (vgl. Abbildung 2-4).

Abbildung 2-4: Plakatwerbung der Marke K-fee
Quelle: www.k-fee.de.



Die Wirkung der Plakatkampagne in Berlin mit 600 Großflächen war außergewöhnlich hoch. So berichtete nicht nur die BILD an drei aufeinander folgenden Tagen über die Aktion, sondern es widmeten auch zwei Radiosender in Berlin ihre Frühstückssendung dem K-fee Plakat. Des Weiteren zeigte der Sender RTL in seinen TV-Magazinen „Explosiv“ und „Exklusiv“ eine Reportage über das Making-of des Plakatmotivs. Obwohl es sich „nur“ um eine Plakatwerbung handelte, erreicht K-fee eine enorme TV-Präsenz mit kleinstem Budget.

Durch das Verstoßen gegen Normen wird bei dem Betrachter eine Emotion im Sinne einer Überraschung hervorgerufen. Im Sinne des „Social Sharing of Emotions“ werden jedoch nur 10% der emotionalen Empfindungen geheim gehalten. 90 % der Emotionen werden an soziale Partner wie Freunde oder die Familie weitergegeben (vgl. Rimé, 1995). Je stärker dabei die Emotion und je überraschender das Ereignis, desto wahrscheinlicher ist es, dass über dieses Ereignis berichtet wird (vgl. Rimé, 1995). In Ab-

hängigkeit dieser Größen bestimmt sich auch die zweite Stufe des „Social Sharing“-Prozesses (vgl. Christophe/Rimé, 1997). Handelt es sich um ein überraschendes und besonderes Ereignis, wird auch der Zuhörer diese Geschichte mit anderen teilen, so dass ein Schneeball-Effekt² beginnt (vgl. Derbaix/Vanhamme, 2003, S. 9).

Obwohl im Allgemeinen vor negativer Mund-zu-Mund-Kommunikation nahezu gewarnt wird (vgl. Arndt, 1967), war es gerade die Diskussion über Ethik und Jugendschutz, die K-fee in die Medien brachte und somit die Mund-zu-Mund-Kommunikation in diesem großen Maße überhaupt erst ermöglichte. Eine gewisse Provokation, wie z.B. Gewalt, Sex, Obszönitäten, Satire oder schwarzen Humor, sollte daher Bestandteil einer Kampagne sein, um Mund-zu-Mund-Kommunikation anzuregen (vgl. Porter/Golan, 2006, S. 35). Für den Erfolg und die Initiierung eines „Social Sharing“-Prozesses ist somit die Überraschung und Andersartigkeit eine notwendige Bedingung.

2.3 Nutzung von Below-the-line-Marketing zur Beeinflussung von Bekanntheit und Image einer Marke

Durch die Schemaanpassung in Folge der durch die Überraschung ausgelösten kognitiven Prozesse verändert sich das Bild der Konsumenten zur Marke. Zu K-fee werden so Eigenschaften wie unkonventionell, rebellisch und jugendlich attribuiert, Eigenschaften, die K-Fee klar von der Konkurrenz abgrenzen. Während Nescafé XPress mit dem Slogan „Schmeck Dich wach!“ dafür wirbt, „auf sanfte Weise“ belebend zu sein, und Jacobs Icepresso mit „Schmeckt toll. Kickt voll“ wirbt, steht K-fee für „So wach warst Du noch nie - K-fee. Kaffee in hohen Dosen“. Dieser Slogan muss von den Konsumenten bejaht werden, nachdem sie nach einer meditativen Einstimmung aus einer Wohlfühl-Atmosphäre mit einem markerschütternden Schrei und einer Schreckensfratze aufgeweckt werden.

Durch die mediale und virale Mund-zu-Mund-Kommunikation ist es K-fee gelungen, hinsichtlich der Bekanntheit schon auf Platz 2 im Lebensmitteleinzelhandel zu gelangen und einen ausgewiesenen Kaffeespezialisten im „Ready to Drink“-Markt hinter sich zu lassen. Nur Nescafé XPress wurde als bekannter eingestuft (vgl. K-fee, 2007). Im Gegensatz zu K-fee erkaufte sich Nescafé X-Press seine Bekanntheit jedoch u.a. durch das Sponsoring des Formel 1-Teams „McLaren Mercedes“. Für K-fee haben das TV-Programme, Zeitungen und Konsumenten die Werbung übernommen und somit

² Der Schneeball-Effekt beschreibt die Diffusion einer Nachricht in einem sozialen System. Durch die Weitergabe der Information von Person an Person zeigt die Diffusionsrate ein exponentielles Wachstum.

durch ein Schneeballsystem die Marke K-Fee in Deutschland und den USA bekannt gemacht.

Darüber hinaus wurde durch diese Art der Kommunikation die Positionierung der Marke als jugendlicher und rebellischer Wachmacher kommuniziert und bewiesen, so dass sich ein klares und unverwechselbares Bild in den Köpfen der Zielgruppe aufbauen konnte.

Im Folgenden sollen weitere Maßnahmen des Below-the-line-Marketing vorgestellt werden, durch die die Aufmerksamkeit der Konsumenten gewonnen und Mund-zu-Mund-Kommunikation initiiert werden kann.

3 Alternative Wege der Below-the-line-Kommunikation beschreiten

Seit einiger Zeit rücken immer mehr alternative Wege von Below-the-line-Kommunikation in das Blickfeld der Marketingtheorie und -praxis. Ziel zahlreicher Strategien ist es, eine größtmögliche Akzeptanz bei den Konsumenten zu erreichen und darüber hinaus für Sensation und Gesprächsstoff bei der Zielgruppe zu sorgen. Junge kreative Formen des Marketing – wie das Guerilla-Marketing oder das Viral-Marketing – sollen zu diesem Zweck überraschende und begeisterte Reaktionen bei den Konsumenten auszulösen. Gerade diesen beiden Strategien gilt laut einer gemeinsamen Studie der GfK und der Agenturgruppe Robert & Horst in den letzten Jahren ein wachsendes Interesse deutscher Markenmanager und Werbetreibender im Bereich der alternativen Werbeformen. Leider fehlt es jedoch bei den Strategien an Erfahrungswerten und fundierten empirischen Erkenntnissen über deren Werbewirkung (vgl. GfK/Robert & Horst, 2007).

Das vorliegende Kapitel beschreibt die Ansätze und Bereiche des Guerilla-Marketing sowie des Viral-Marketing. Anhand von einigen Beispielen sollen die Möglichkeiten und Wege dieser beiden Below-the-line-Strategien verdeutlicht werden.

3.1 Kunden mit Guerilla-Marketing überraschen

Der Begriff dieser alternativen Kommunikationsstrategie entstand in den 60er Jahren in Anlehnung an die Guerilla-Taktiken politischer Konflikte und Auseinandersetzungen. Der erste Gedanke des Guerilla-Marketing bestand darin, Marketing-Strategien zu entwickeln, die es vor allem kleinen und mittelständigen Unternehmen

ermöglichen sollten, unkonventionell, flexibel und kostengünstig auffällige und überraschende Kommunikation zu erzielen (vgl. Levinson, 1984; Levinson/Godin, 2000; Welling, 2005; Schulte/Pradel, 2006). In der Praxis umfasst Guerilla-Marketing mittlerweile sowohl Unternehmensstrategien als auch kommunikative Bereiche (vgl. Welling, 2005).

Die **Unternehmensstrategien** umfassen die Ausrichtungen und Aktionen eines Unternehmens im Markt, z.B. im Hinblick auf das Besetzen einer Marktnische, als Angriffsstrategie zur Schwächung von Konkurrenten im Markt oder Marketing für kleine und mittlere Unternehmen. Hierbei sollen u.a. andere Wettbewerber durch Promotion-Aktionen, erhöhte Werbeaktivitäten, Preisstrategien oder juristische Mittel attackiert werden (vgl. Welling, 2005, S. 5; Kotler/Keller, 2006, S. 358).

Der **kommunikative Bereich** dient der Werbe- und Verkaufsförderung sowie der Schaffung von Bekanntheit. Operatives Guerilla-Marketing zeichnet sich durch unkonventionelle, kreative und aufmerksamkeitsstarke Kommunikationsmaßnahmen aus, die bekannte Muster sprengen (vgl. Bothe, 2006; Pichelmayer, 2006; Schulte/Pradel, 2006). Als unkonventionell gilt, was nicht dem „Üblichen“ entspricht und durch Werbeträger, Werbemittel, Botschaftsinhalt und/oder Tonalität vom Gewohnten abweicht (vgl. Welling, 2005, S. 9). Die Nutzung des Ungewohnten zur Gewinnung von Aufmerksamkeit und Sympathie sowie der effiziente Einsatz eines kleinen Budgets sind hierbei als Primärziele der überwiegenden Guerilla-Maßnahmen anzusehen (vgl. Welling, 2005, S. 8f.; Riede, 2006, S. 9; Schulte/Pradel, 2006, S. 17).

Abbildung 3-1: Guerilla-Aktionen von Mini

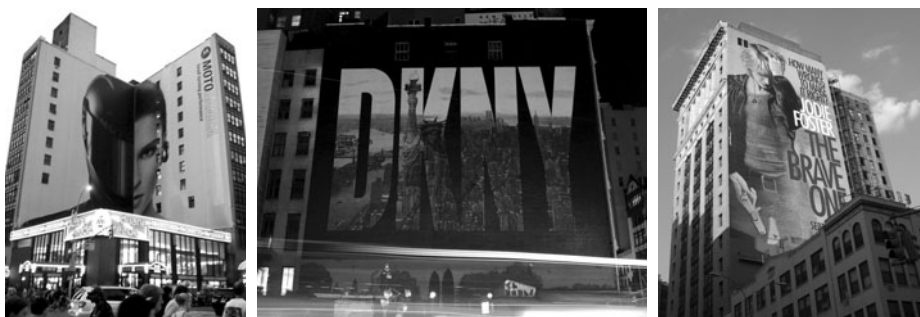


Guerilla-Marketing als Kommunikationsinstrument und Guerilla-Unternehmensstrategien sind nicht zwingend mit einander verbunden. So kann ein Unternehmen Guerilla-Strategien verfolgen ohne Guerilla-Marketing zu nutzen und umgekehrt (vgl.

Welling, 2005, S. 9f.). Gerade eine Kombination kann jedoch sehr erfolgreich sein, wie der Relaunch von Mini gezeigt hat (vgl. Thunig, 2003). Zunächst entwickelte BMW für Mini eine klare Strategie. Ziel war das Schaffen eines Premiumsegments in der Kleinwagenklasse. Dies umfasste eine hinreichende Differenzierung über das Produkt und eine konsequente Ausrichtung auf eine klar definierte Zielgruppe. Als wesentliche Kernmerkmale des Autos galten die herausragende Qualität in Verarbeitung und Ausstattung sowie das charakteristische Design mit den kurzen Überhängen. Bei der Zielgruppe konzentrierte sich Mini auf eine kaufkräftige Konsumentenschicht im Alter zwischen 25 und 40, dem sogenannten „Moderne Milieu“. Die wesentlichen Marketing-Instrumente beim Relaunch waren das Internet mit zahlreichen interaktiven Websites sowie Guerilla-Kommunikation. Aufgrund knapper Werbebudgets war Mini gezwungen, ideenreiches und kreatives Marketing zu nutzen. Die Kernbotschaft lautet stets: Hauptsache frech und unkonventionell, wie die erfolgreichen Kampagnen in Abbildung 3-1 verdeutlichen.

Guerilla-Aktionen sollen witzig, überraschend, rebellisch, ansteckend und spektakulär zugleich sein und an ungewöhnlichen Orten Interesse und Emotionen der Zielgruppen wecken (vgl. Pichlmayer, 2006, S. 6). Alternatives Marketing ist immer auf der Suche nach ungenutzten Werbeflächen und Kommunikationsmöglichkeiten. Orte außergewöhnlicher Aktionen sind meist mit hohen Publikumsströmen verbunden. Zu diesen gehören auch aufmerksamkeitsstarke Graffiti, Street-Art oder künstlerische Wandbilder (vgl. Carter, 2003, S. 88; Bothe, 2006, S. 16; Schulte/Pradel, 2006, S. 128), wie die Aktionen des Modelabels DKNY, großformatige Gestaltungen in New York oder die Diesel-Wall in Berlin und Mailand, für die sich in den vergangenen Jahren europaweit über 1200 Künstler beworben hatten, verdeutlichen (vgl. Abbildung 3-2).

Abbildung 3-2: Wandgestaltungen als alternatives Marketing



Zu den am häufigsten in der Praxis verwendeten Instrumenten des Guerilla-Marketing gehören Ambient-Medien, Ambush-Marketing, Online-Aktionen (Emails,

Chats, Blogs, Linktausch, virtuelle Onlinewelten) und virale Kampagnen (vgl. Welling, 2005; Förster/Kreuz, 2006; Schulte/Pradel, 2006).

Ambient-Medien umfassen planbare Werbeformen im „Out-of-Home“ Bereich. Hierbei werden Werbeträger direkt im Lebens- und Freizeitumfeld von Zielgruppen positioniert. Beispiele hierfür sind Werbung auf Postkarten (z.B. Edgar-Cards), Brieftaschen, Bierdeckeln, Zapfpistolen, Containern, Golföchern, Fußböden, Kanaldeckeln, Toilettenpapier, Kassenbons oder an Einkaufswagen.

Ambush-Marketing wird auch als „Schmarotzer“- oder „Trittbrettfahrer“-Marketing bezeichnet. In dieser Kommunikationsstrategie versucht ein werbetreibendes Unternehmen von einem Event oder einer Veranstaltung zu profitieren, ohne selbst Sponsor zu sein. Beispiele hierfür sind die Vergabe von Fanartikeln bei einem Sportereignis außerhalb des Stadions oder die Verwendung von Ballons und Zeppelinen neben dem eigentlichen Event.

Aus den zahlreichen Möglichkeiten die Konsumenten zu erreichen und zu aktivieren ergeben sich jedoch auch einige **Risiken**. Die Zuordnung des Absenders bei Guerilla-Aktionen ist oftmals für den Betrachter nicht immer ganz einfach. Darüber hinaus passt nicht jede unkonventionelle Idee zu jedem Unternehmen. Kampagnen, die das Image einer Marke aufwerten sollen, können auch schnell kippen oder anderen Unternehmen eine Angriffsfläche bieten. Der Autovermieter Starcar konterte die Preiskampagne gibsnisch.de von Sixt mit günstigeren Angeboten auf gibsdoch.de. Weitere Probleme ergeben sich aus gesellschaftlicher Akzeptanz, Ablehnung durch Reizüberflutung oder der Überschreitung von Gesetzen (vgl. Welling, 2005, S. 39; Kuttelwascher, 2006, S. 32; Schulte/Pradel, 2006, S. 118ff., 128). IBM musste im Zuge der Linux-Graffiti-Kampagne für die Reinigung von Gehsteigen aufkommen und eine Geldstrafe entrichten, da die angeblich abwaschbare Farbe sich nicht von selbst entfernte. Allerdings war die darauf folgende Medienberichterstattung überwältigend. Zusätzliche und nachfolgende PR-Publicity machen Guerilla-Aktionen oftmals erst nachhaltig überregional bekannt und steigern die Wirkung sowie den Nutzen von Aktionen (vgl. Schulte/Pradel, 2006, S. 36).

Im Gegensatz zu einigen Verfechtern einer engen Sichtweise des Guerilla-Marketing ist diese Strategie nicht als Ersatz für klassisches Marketing zu sehen, sondern vielmehr als Ergänzung bestehender Kommunikation (vgl. Kuttelwascher, 2006, S. 34; Schulte/Pradel, 2006, S. 10, 32). Guerilla-Marketing ist ein neuer emotionaler Baustein im **Marketing-Mix** (vgl. Bothe, 2006; Pichlmayer, 2006). Guerilla-Aktionen können zudem als Katalysator angesehen werden. Diese erhöhen in einem solchen Falle den Wirkungsgrad und die Aufmerksamkeit bestehender Marketing-Instrumente (vgl. Schulte/Pradel, 2006, S. 16, 30f.). Das Motiv des großformatigen New-York-Wandbildes von DKNY wurde zusätzlich auf Produktprospekten und PoS-Maßnahmen verwendet und somit aktionsübergreifend integriert kommuniziert. Die Nutzung einer Guerilla-Aktion als Initialzündung für eine strategisch geplante Kampagne scheint sinnvoll, denn Wirkungen und die Effektivität einzelner Guerilla-Aktionen sind oftmals nur

von geringer Dauer (vgl. Kuttelwascher, 2006, S. 34; Schulte/Pradel, 2006, S. 10, 32). Daher ist eine integrierte Kommunikation verschiedener Aktionskanäle für einen langfristigen und gesunden Markenerfolg unabdingbar (vgl. Bothe, 2006).

3.2 Schnelle Verbreitung von Botschaften durch Viral-Marketing

Viral-Marketing, auch als V-Marketing bezeichnet, beinhaltet eine Vielzahl von Techniken und Methoden, die Kunden animieren sollen, Werbekommunikation, Produkte und Dienstleistungen weiterzuempfehlen (vgl. Ballhaus, 2006a, S. 32; Schulte/Pradel, 2006, S. 26). Die Botschaften sollen sich effizient und rasant wie ein „Virus“ über moderne Kommunikationsnetze verbreiten (vgl. Rayport, 1996, S. 68; Schulte/Pradel, 2006, S. 52f.). Ziel ist eine exponentielle Verbreitung von Werbeinformationen zwischen den Kunden im Internet über Emails, Webseiten, Blogs, Foren, Chat-Rooms oder per Mobiltelefon (vgl. Thomas, 2004; Langner, 2005; Schulte/Pradel, 2006).

Der Begriff Viral-Marketing wurde 1996 von Draper und Jurvetson geprägt (vgl. Porter/Golan, 2006, S. 31). Eine einheitliche Definition hat sich seither in Theorie und Praxis jedoch noch nicht gefunden. Fester Bestandteil zahlreicher Beschreibungsansätze ist die Beziehung zwischen Konsumenten sowie der Aspekt der elektronischen Mund-zu-Mund-Kommunikation (vgl. Vilpponen/Winter/Sundqvist, 2006). Mund-zu-Mund-Propaganda gilt als eine effektive Form des Marketing (vgl. Bayus, 1985; Langner, 2005), da interpersonelle Informationsquellen als besonders vertrauenswürdig angesehen werden (vgl. Cox, 1967; Tölle, 1983; Bieroff/Buck, 1997; Thomas, 2004; Belz, 2005). Phelps et al. (2004) betonen in diesem Zusammenhang den Aspekt der ehrlichen Kommunikation zwischen Konsumenten. Unter Berücksichtigung zahlreicher Ansätze kann man zusammenfassend **Viral-Marketing** als das Schaffen einer Nachricht mit Marketingbotschaften bzw. Werbeinhalten verstehen, die den Empfänger motiviert, diese aus eigenen Stücken aktiv über elektronische oder digitale Kommunikationsmittel weiterzuleiten.

Gerade in der Musikindustrie verdeutlichen aktuelle Erfolge junger Bands das hohe Potential der Mund-zu-Mund-Propaganda via Internet oder Mobile. Die Gruppe Artic Monkeys erzielten bereits über das Onlineportal myspace.com internationalen Erfolg und Bekanntheit. Im jüngsten Beispiel schaffte es die Band Koopa per SMS-Schneeballsystem in die britischen Top 40-Musik-Charts einzusteigen. In einer geplanten Aktion wurden über sogenannte „e-teams“ in der Fangemeinde SMS mit Links zum Musikdownload des aktuellen Musiktittels geschickt (vgl. Kroder, 2007, S. 5).

Informationen sollten zum Zweck viraler Kampagnen so gestalten werden, dass die Zielgruppe sich diese zu Eigen macht und aus eigenem Interesse weiter verbreitet (vgl. Rayport, 1996; Dye, 2000). Die Konsumenten müssen daher hinreichend aktiviert und

motiviert werden (vgl. Phelps et al., 2004, S. 345; Levinson, 2006, S. 115; Schulte/Pradel, 2006, S. 53f.). Meinungsführer gelten hier durch ihre Vertrauenswürdigkeit und aktive Beeinflussung in der Kommunikation als äußerst unterstützend (vgl. Dye, 2000; Thomas, 2004; Langner, 2005). Damit Informationen aktiv weitergereicht werden, sollten diese sowohl für den Absender als auch für den Empfänger entweder **Emotionen** vermitteln oder einen **Nutzen** stiften (vgl. Rayport, 1996; Frosch-Wilke/Raith, 2002; Phelps et al., 2004; Thomas, 2004; Langner, 2005; Förster/Kreuz, 2006; Porter/Golan, 2006). Emotionen können in viralen Kampagnen vor allem durch humorvolle, witzige, unterhaltsame, einzigartige und begeisternde Informationen hervorgerufen werden. „Erfolg hat, was Spaß macht“ (Ballhaus, 2006a, S. 28). Im Gegensatz zur klassischen Werbung nutzt Viral-Marketing mehr provokative Inhalte, um die Empfänger zu aktivieren und zur Weiterreichung der Botschaft zu animieren. Humor ist hier scheinbar ein zentraler Inhalt vieler Kampagnen (vgl. Porter/Golan, 2006). Der Nutzen ergibt sich zum Beispiel durch kostenlose Angebote, freie Downloads, Pflegen persönlicher Kontakte, Aspekte des Verschenkens oder neuartigen Produktnutzen. Das Internet zeigt sich hier als ein effektiver Überträger derartiger Informationen (vgl. Dye, 2000, S. 145; Langner, 2005, S. 64). Nach einer Studie von Sharpe Partners (2006) leiten 63% der erwachsenen Internet-User in den USA mindestens eine Nachricht per Mail weiter. 25% der Befragten versenden sogar täglich und 75% an bis zu sechs Empfänger gleichzeitig. Fast 90% der versendeten Informationen beinhalten hierbei humorvolles bzw. witziges Material.

Neben Emails und Websites eignen sich gerade **Online-Videos** als Überträgermedium viraler Kampagnen (vgl. Langner, 2005). Mittlerweile sehen über 100 Millionen US-Bürger mindestens ein Online-Video pro Monat. Diese lassen sich interaktiv gestalten und ermöglichen das Herunterladen von zusätzlichen Features wie Spielen oder Musik und können ohne Probleme weitergeleitet werden (vgl. Schwerdt, 2007). Diesem Konzept folgt auch die aktuelle „Bodyroom“-Kampagne von Philips Norelco. Auf der Webseite www.shaveeverywhere.com wird in interaktiven Videos auf witzige und amüsante Weise das intime Thema der männlichen Körperperrasur behandelt. Die Seite verzeichnete schon über zwei Millionen Besucher, die im Durchschnitt sieben Minuten verweilen und dort die Möglichkeit haben, das Produkt direkt zu kaufen. Über Foren, Blogs, Bannerschaltung, durch Ambient-Medien in Toiletten und letztendlich durch virale Kräfte wurden Männer zwischen 25 und 44 als Zielgruppe angesprochen. Immerhin leitet jeder Dritte den Videospot an Freunde und Bekannte weiter.

Bei der genauen **Erfolgsmessung** im Viral-Marketing ergeben sich allerdings Probleme. Der Absatz eines Produktes oder die Besucher einer Veranstaltung lassen sich zwar ohne weiteres erheben, jedoch lässt sich zwischenmenschlicher Austausch oftmals nur schwer erfassen. Im Internet kann die quantitative Erfolgsmessung viraler Kampagnen durch Seitenaufrufe, Anzahl der Downloads, Klicks, Verweildauer, Empfehlungs-Skripte, Serveraufrufe und Anzahl der Ergebnisse in Suchmaschinen erfolgen. Qualitativ ergibt sich hier die Möglichkeit durch Analyse der Erwähnungen und Berichte über die Kampagne in Weblogs, Foren oder Portalen. Neue Monitoring-

Technologien erlauben mittlerweile auch die Erfassung der Reichweite sowie der Menge von Äußerungen zu einer Kampagne oder Marke in Foren und Blogs (vgl. Langner, 2005, S. 84f.; Schömig, 2006). Rund 90% der Nutzer bleiben jedoch bei der Weitergabe viraler Spots per Mail weiterhin anonym (vgl. Schulte/Pradel, 2006, S. 55).

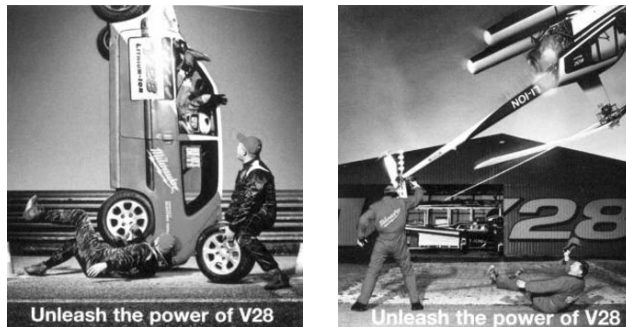
Entscheidend für das Interesse an einer Email ist vor allem der Absender. Nachrichten unbekannter oder kommerzieller Versender finden kaum Berücksichtigung bei den Empfängern (vgl. Phelps et al., 2004, S. 338). Unternehmen sollten deshalb nicht unbedingt als Absender einer viralen Email auftreten. Dennoch können diese sehr wohl im Inhalt der Nachricht als Absender präsent sein, ohne bei den Betrachtern störend zu wirken (vgl. Sharpe Partners, 2006). Langfristigen Erfolg haben nur **integrierte Konzepte**, damit einzelne Aktionen immer wieder auf das Markenkonto einzahlen und der Absatz sowie das Image langfristig davon profitieren (vgl. Bothe, 2006, S. 20). Eine derartige Umsetzung realisierte Henkel mit dem Fleckensalz Sil, die mit einer ungewöhnlichen Kampagne vor allem jüngere Kunden ansprechen wollte. Im Mittelpunkt der Kampagne stand der Reporter Reiner Irrwitz, der auf seinem Internet-Portal www.reiner-irrwitz.de ungewöhnliche Geschichten recherchierte und aufdeckte. In Kurzfilmen suchte dieser nach dem „schönsten Fleck der Welt“ oder hinterfragte während der Fußball-WM 2006, ob die brasilianische Elf von Sil gesponsert wird (vgl. Abbildung 3-3). Offline wurde der Reporter von einer brasilianischen Sambagruppe unterstützt, die während den Spielen durch die Städte zog und „BraSil“-Schilder verteilte. Bilder und Kommentare konnten begeisterte Fans wiederum auf der Webseite betrachten, die ständig aktualisiert wurde. Die Kampagne kostete Henkel nur fünf Prozent dessen, was der Konzern bisher jährlich für Sil-Werbung ausgegeben hatte (vgl. Henkel, 2006).

Abbildung 3-3: „Reiner Irrwitz“ Viral-Kampagne von Sil
Quellen: www.bra-sil.de, www.reiner-irrwitz.de



Virale Aktionen entwickeln allerdings eine Eigendynamik. Einmal angestoßen sind diese hinsichtlich ihrer Verteilung und ihres Verbreitungsgebiet kaum zu steuern (vgl. Ballhaus, 2006a, S. 32), wie auch der unbeabsichtigte virale Erfolg der AEG Milwaukee V28 Elektro-Werkzeuge. Die ursprünglich nur zum Werbetest entwickelten Spots verbreiteten sich wie ein Lauffeuer unter über zwei Millionen Geschäftskunden, Lieferanten und Konsumenten in ganz Europa. Auf amüsante Art wird dort visualisiert, wie viel Kraft in den neuen Akkuwerkzeugen steckt. Die Marke wird von Beginn an in Szene gesetzt (vgl. Abbildung 3-4). Der unerwartete Erfolg bewog A & M nun bei Einführungskampagnen, Inhalte des Viral-Marketing in der gesamten Kommunikation von Print über Messen bis hin zum PoS umzusetzen (vgl. Ballhaus, 2006b, S. 36). Viral-Marketing birgt allerdings auch zahlreiche Gefahren, wenn z.B. der Inhalt nicht zur Marke oder zum Unternehmen passt oder eine virale Kampagne durch Dritte einem Unternehmen Schaden zufügt (vgl. Ballhaus 2006b; Schulte/Pradel, 2006).

Abbildung 3-4: AEG Milwaukee V28-Kampagne
Quelle: Ballhaus, 2006b.



4 Nutzungsmöglichkeiten der Below-the-line-Kommunikation in der Praxis

Mittels Below-the-line-Kommunikation gelingt es auch unter heutigen Kommunikationsbedingungen die Aufmerksamkeit der Konsumenten durch die Überraschungswirkung zu gewinnen. Gelingt es den Unternehmen durch besondere Kreativität ihrer Maßnahmen den Konsumenten zu begeistern, wird ein Schneeballsystem in Gang

gesetzt, das dazu führt, dass die Werbebotschaft innerhalb kürzester Zeit weit verbreitet wird. Die angeführten Beispiele verdeutlichen, dass alternative Marketing-Strategien durchaus in der Lage sind, Marken durch Below-the-line-Aktivitäten bekannt zu machen, ihr Image zu verändern oder zu verstärken und neue Zielgruppen anzusprechen. Nachfolgende Reaktionen in der Presse fördern hierbei oftmals die Aufmerksamkeit und Bekanntheit derartiger Aktionen nachhaltig, ohne dass diese das Werbebudget der Marke belasten.

Allerdings bergen Below-the-line-Strategien, wie das Guerilla-Marketing und das Viral-Marketing auch zahlreiche Risiken und Gefahren. Auf der einen Seite kann durch unangenehme, aufdringliche, geschmacklose und/oder unmoralische Botschaften die Akzeptanz kommunikativer Maßnahmen bei den Konsumenten überreizt werden. Imageschäden und Verlust der Glaubwürdigkeit können hierbei als Konsequenzen auftreten. Auf der anderen Seite stellt sich oftmals die Frage nach der Eindeutigkeit des Absenders. Bei zahlreichen Viral- und Guerilla-Aktionen rückt der Absender zunehmend in den Hintergrund oder wird nicht ausreichend kommuniziert. Darüber hinaus sind Reaktionen der Zielgruppe auf neuartige Maßnahmen schwer absehbar (vgl. Welling, 2005; Ballhaus, 2006; Schulte/Pradel, 2006). Zudem fehlt es trotz moderner Messmethoden im Internet bei zahlreichen Marketing-Aktionen in Out-of-home-Bereich an fundierten Erfahrungswerten und der Messbarkeit von Werbewirkungen (vgl. GfK/Robert & Horst, 2005; Pichlmayer, 2006, S. 6). Below-the-line-Maßnahmen eignen sich zudem nicht gleichermaßen für alle Marken. Bei der Nutzung alternativer Werbeformen sollten daher folgende Punkte beachtet werden:

- Ist die Below-the-line-Strategie überhaupt für die Marke bzw. das Unternehmen geeignet?
- Passt die gewählte Strategie zum angestrebten Image der Marke?
- Spricht die gewählte Strategie die avisierte Zielgruppe überhaupt an?
- Entsprechen die ausgelösten Assoziationen der intendierten Werbebotschaft?
- Eignet sich das Medium für eine integrierte und glaubwürdige Kommunikation?
- Lässt sich Nutzen und Werbewirkung hinreichend messen oder erfassen?

Nur wenn diese Fragestellungen bejaht werden können, ist Below-the-line-Kommunikation zu empfehlen. Sie bedarf daher mindestens des gleichen planerischen Aufwands wie die klassische Kommunikation. Hierbei ist stets darauf zu achten, dass die Kommunikation eigenständig gestaltet und die Markenbotschaft unmissverständlich sichtbar gemacht ist (vgl. Esch, 2008, S. 214).

Below-the-line-Kommunikation stellt für Unternehmen eine gute Ergänzung der klassischen Kommunikation dar. Durch das unkonventionelle Auftreten der Marke, wird die Aufmerksamkeit der Konsumenten geweckt und das Image der Marke verjüngt.

Literaturverzeichnis

- ARNDT, J. (1967), "Role of product-related conversations in the diffusion of a new product", in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 4, S. 291-295.
- BALLHAUS, J. (2006a), „Innovative Wege zum Kunden“, in: *Absatzwirtschaft*, 49. Jahrgang, Heft 4, S. 28-33.
- BALLHAUS, J. (2006b), „Gute Unterhaltung“, in: *Absatzwirtschaft*, 49. Jahrgang, Heft 4, S. 34-36.
- BAYUS, B. L. (1985), "Word of Mouth: The Indirect Effects of Marketing Efforts", in: *Journal of Advertising Research*, Vol. 25, Issue 3, S. 31-39.
- BELK, R. W. (1975), "Situational Variables and Consumer Research", in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 2, December, S. 157-164.
- BELZ, C. (2005), „Vertrauensmarketing“, in: *Marketingjournal*, Heft 5/2005, S. 8-9.
- BIERHOFF, H. W.; BUCK, E. (1997), „Wer traut wem? Soziodemographische Merkmale des Vertrauens“, in: Schwer, M. K. W. (Hg.), *Vertrauen und soziales Handeln*, Neuwied/Kriftel/Berlin: Luchterhand Verlag, S. 99-114.
- BOTHE, A. (2006), „Guerilla Attack – Wir sind gekommen um zu stören“, in: *Promotion Business*, 18. Jahrgang, Nr. 3, S. 16-20.
- CARTER, S. M. (2003), "Going below the line: creating transportable brands for Australia's dark market", in: *Tobacco Control*, Vol. 12, No. 3, S. 87-94.
- CHARLESWORTH, W. R. (1969), "The role of surprise in cognitive development", in: Elkind, D.; Flavell, J. H. (Hg.), *Studies in cognitive development*, New York/London: Oxford University Press, S. 257-314.
- CHRISTOPHE, V.; RIMÉ, B. (1997), "Exposure to the social sharing of emotion: Emotional impact, listener responses and secondary social sharing", in: *European Journal of Social Psychology*, Vol. 27, Nr. 1, S. 37-54.
- COX, D. F. (1967), "Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior", in: Cox, D.F. (Hg.), *Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior*, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, S. 370 - 369.
- DARWIN, C. (1872), *The expression of emotions in man and animals*, London: Murray.

- DERBAIX, C.; VANHAMME, J. (2003), "Inducing word-of-mouth by eliciting surprise - A pilot investigation", in: *Journal of Economic Psychology*, Vol. 24, Issue 1, S. 99-116.
- DYE, R. (2000), "The Buzz on Buzz", in: *Harvard Business Review*, Vol. 78, Issue 6, Nov/Dez 2000, S. 139-146.
- EKMAN, P. (1993), "Facial Expression of Emotion", in: *American Psychologist*, Vol. 48, S. 384-392.
- ESCH, F.-R. (2008), *Strategie und Technik der Markenführung*, 5. Auflage, München: Vahlen Verlag.
- FILSER, M. (1996), "Vers une consommation plus affective?", in: *Revue Française De Gestion*, Vol. 110, S. 90-99.
- FÖRSTER, A.; KREUZ, P. (2006), *Marketing-Trends: Innovative Konzepte für Ihren Markterfolg*, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- FROSCH-WILKE, D.; RAITH, C. (2002), *Marketing-Kommunikation im Internet*, Braunschweig/Wiesbaden: Vieweg Verlag.
- GfK GROUP; ROBERT & HORST (2007), *Marktforschungsstudie zur Nutzung Alternativer Werbeformen*, Online unter: http://www.robertundhorst.de/v2/img/downloads/gfkstudie_2007.pdf, abgerufen am: 28.01.2008, erstellt am 18.10.2007, München.
- HASTIE, R. (1984), "Causes and effects of causal attribution", in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 46, S. 44-56.
- HENKEL (2006), „Internetauftritt www.reiner-irrwitz.de deckt Kurioses auf“, *Presseinformation*, <http://presse.henkel.de>, Juni 2006, Düsseldorf.
- ISAACS, N. (1930), "Children's "why" questions", in: Isaacs, S. (Hg.), *Intellectual growth in young children*, London: Routledge & Kegan Paul, S. 291-349.
- IZARD, C. E. (1993), "Fons Systems for Emotion Activation: Cognitive and Non-Cognitive Processes", in: *Psychological Review*, Vol. 1000, Issue 1, S. 68-90.
- JARCHOW, T. (2005), *Erfolg haben Kampagnen, die Spaß machen*, Online unter: http://www.absatzwirtschaft.de/Content/_pv/_p/1003198/_t/fthhighlight/highlightkey/k-fee/_b/37943/default.aspx/erfolg-haben-kampagnen%2c-die-spasmachen.html, abgerufen am: 28.01.2008, erstellt am: 24.09.2005.
- JOHNSTON, W. A.; HAWLEY, K. J. (1994), "Perceptual inhibition of expected inputs: The key that opens closed minds", in: *Psychonomic Bulletin and Review*, Vol. 1, S. 56-72.
- K-FEE (2007), online unter: <http://www.k-fee.com/de/index.html>, abgerufen am: 07.02.2007.

- KOTLER, P.; KELLER, K. L. (2006), *Marketing*, 12. Edition, Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- KRODER, T. (2007), „Mit den Punk-Bytes in die Charts“, in: *Financial Times Deutschland*, 17.01.2007, S. 5.
- KUTTELWASCHER, F. (2006), „Mao für Kapitalisten“, in: *Absatzwirtschaft*, 49. Jahrgang, Heft 7, S. 30-34.
- LANGNER, S. (2005), *Viral Marketing: Wie Sie Mundpropaganda gezielt auslösen und Gewinn bringend nutzen*, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- LAZARUS, R. S. (1991), *Emotion and Adaptation*, London: Oxford University Press.
- LEVINSON, J. C. (1984), *Guerrilla Marketing: Secrets for Making Big Profits from Your Small Business*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- LEVINSON, J. C. (2006), *Die 100 besten Guerilla-Marketing-Ideen*, 1. Auflage, Frankfurt/Main: Heyne Campus Verlag.
- LEVINSON, J. C.; GODIN, S. (2000), *Das Guerilla Marketing Handbuch*, 2. Auflage, München: Heyne Verlag.
- PHELPS, J. E.; LEWIS, R.; MOBILIO, L.; PERY, D.; RAMAN, N. (2004), „Viral Marketing or Electronic Word-of-Mouth Advertising: Examining Consumer Responses and Motivations to Pass Along Email“, in: *Journal of Advertising Research*, Vol. 44, Issue 4, December, S. 333-348.
- PICHLMAYER, S. (2006), „Guerilla – Venceremos!“, in: *Point – Werbung & Marktkommunikation*, Heft 11, Sommer 2006, S. 4-6.
- PLUTCHIK, R. (1984), „Emotions and Imagery“, in: *Journal of Mental Imagery*, Vol. 8, Issue 1, S. 105-112.
- PORTER, L.; GOLAN, G. J. (2006), „From Subservient Chickens to Brawny Men: A Comparison of Viral Advertising to Television Advertising“, in: *Journal of Interactive Advertising*, Vol. 6, Issue 2, Spring 2006, S. 30-38.
- RAYPORT, J. (1996), „The Virus of Marketing“, in: *Fast Company - Magazine*, Issue 6, December 1996, S. 68.
- REICHHELD, F. F.; SASSER JR., W. E. (1990), „Zero defections: quality comes to services“, in: *Harvard Business Review*, Vol. 68, Issue 5, S. 105-111.
- RIEDE, C. (2006), „Rückeroberung des öffentlichen Raumes – Adbusting“, in: *Point – Werbung & Marktkommunikation*, Heft 11, Sommer 2006, S. 8-9.
- RIMÉ, B. (1995), „The social sharing of emotional experience as a source for the social knowledge of emotion“, in: Russell, J. A.; Fernandez-Dols, J. M.; Manstead, A. S. R.; Wellenkamp, J. C. (Hg.), *Everyday conceptions of emotions. An introduction to the*

- psychology, anthropology and linguistics of emotion, Doordrecht: Kluwer: S. 475-489.
- RIMÉ, B.; MESQUITA, B.; PHILIPPOT, P.; BOCA, S. (1991), "Beyond the emotional event: Six studies on the social sharing of emotions", in: *Cognition & Emotion*, Vol. 5, Issue 5-6, S. 436-466.
- RUMELHART, D. R.; ORTONY, A. (1977), "The representation of knowledge in memory", in: Anderson, D. E.; Spiro, R. J.; Montague, W. E. (Hg.), *Schooling and the acquisition of knowledge*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, S. 99-135.
- SCHÖMIG, B. (2006), „Erfolgsmessung im Web 2.0: Word of Mouth und virale Kampagnen“, in: *Direkt Marketing*, 42. Jahrgang, Heft 11, November 2006, S. 42-43.
- SCHULTE, T.; PRADEL, M. (2006), *Guerilla Marketing für Unternehmertypen*, 2. Auflage, Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.
- SCHÜTZWOHL, A. (2000), „Ein psychoevolutionäres Modell der Überraschung“, in: Försterling, F.; Stiensmeier-Pelster, J.; Silny, L. (Hg.), *Kognitive und emotionale Aspekte der Motivation*, Göttingen: Hogrefe, S. 177-204.
- SCHWERDT, Y. (2007), „Der aktivierte Kunde: Internet und Video wachsen zusammen und revolutionieren die Werbung“, in: *Absatzwirtschaft*, 50. Jahrgang, Heft 2, S. 26.
- SHARPE PARTNERS (2006), "Nearly 90% of Internet Users Share Content via E-mail", online unter: http://www.sharpepartners.com/press_release/nearly_90_of_internet_users_sh.php?format=fullJahr, abgerufen am 28.01.2008, erstellt am: 25.01.2006, New York.
- THOMAS, G. M. (2004), "Building the buzz in the hive mind", in: *Journal of Consumer Behavior*, Vol. 4, Issue 1, S. 64-72.
- THUNIG, C. (2003), „Bester Markenrelaunch: Wie der kleine Mini wieder ganz groß wieder kam“, online unter: http://www.absatzwirtschaft.de/psasw/fn/asw/SH/0/sfn/buildpage/cn/cc_vt/ID/25869/vt/mini%20guerilla/s/1page2/PAGE_1003228/aktelem/PAGE_1003228/index.html, Zugriff vom 18.03.2003.
- TÖLLE, K. (1983), *Das Informationsverhalten der Konsumenten*, Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- VILPPONEN, A.; WINTER, S.; SUNDQVIST, S. (2006), "Electronic Word-of-Mouth in Online Environments: Exploring Referral Network Structure and Adoption Behavior", in: *Journal of Interactive Advertising*, Vol. 6, Issue 2, S. 71-86.
- WELLING, M. (2005), *Guerilla Marketing in der Marktkommunikation*, 1. Auflage, Aachen: Shaker Verlag.
- WESTBROOK, R.A. (1987), "Product/consumption-based affective responses and post-purchase process", in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, Issue 3, S. 258-270.

Direktmarketing

1	Einführung	109
2	Grundlagen des Direktmarketing	110
2.1	Abgrenzung des Direktmarketing	110
2.2	Ziele des Direktmarketing	112
3	Erfolgreiches Direktmarketing	114
3.1	Instrumente des Direktmarketing	115
3.1.1	Instrumente der direkten Produktpolitik	115
3.1.2	Instrumente der direkten Preispolitik	116
3.1.3	Instrumente der direkten Distributionspolitik	117
3.1.4	Instrumente der direkten Kommunikationspolitik	118
3.2	Erfolgsfaktoren im Direktmarketing	120
4	Der Direktmarketingprozess	121
4.1	Planung im Direktmarketing	122
4.2	Die Direktmarketing-Implementierung	123
5	Ausblick	124

Wirtz, Bernd W., Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Informations- und Kommunikationsmanagement an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Deutschland, sowie Privatdozent an der Universität Zürich, Schweiz.

Ullrich, Sebastian, B.A. Economics, Master of Int. Bus., Doktorand am obigen Lehrstuhl, Speyer, Deutschland.

1 Einführung

Veränderungen der Markt- und Wettbewerbsbedingungen haben in den letzten Jahren zu einem erheblichen Bedeutungszuwachs des Kundenbeziehungsmanagements geführt. Besonders die direkte Kommunikation mit Kunden und das Direktmarketing haben erheblich an Einfluss gewonnen und Termini wie Segment-of-One-Marketing, Dialogmarketing oder Relationship-Marketing sind in der Unternehmenspraxis etabliert. Die Sicht, dass dieses direkte Management von Kundenbeziehungen zu erheblichen Wettbewerbsvorteilen führt, hat inzwischen eine breite Anerkennung gefunden (vgl. Bruhn, 1997, S. 480ff.; Meffert, 2002, S. 34ff.; Holland, 2004, S. 11ff.).

Die wesentlichen Treiber des Direktmarketing sind innovative **Informations- und Kommunikationstechnologien** (vgl. Wirtz, 2005, S. 54ff.), die eine schnelle, kostengünstige, ortsunabhängige und persönliche Kundenkommunikation ermöglichen und somit dem zunehmend komplexen Kundenverhalten gerecht werden. Weiterhin besteht durch diese Form der Ansprache die Möglichkeit, Kundendaten personenbezogen zu erfassen und so den Kundenlebenszyklus besser zu managen (vgl. Kotler/Bliemel, 2001, S. 1187ff.; Dallmer, 2002, S. 11ff.).

Die besondere und steigende Relevanz des Direktmarketing kann auch an dem mittlerweile in der 18. Ausgabe erschienenen „Direkt Marketing Monitor“ der Deutschen Post verdeutlicht werden (vgl. Deutsche Post, 2006). Die Studie schätzt die jährlichen Gesamtaufwendungen für direktmarketingbezogene Kommunikationsmaßnahmen in Deutschland im Jahr 2005 auf ca. 44,8 Mrd. Euro, womit zwei Drittel der gesamten Werbeausgaben deutscher Unternehmen für das Direktmarketing genutzt werden (vgl. Deutsche Post, 2006, S. 10).

Diese Einleitung schließt mit einem Überblick über den Aufbau des Beitrags „Direktmarketing“ ab. Im zweiten Abschnitt werden die Grundlagen des Direktmarketing beschrieben. Es werden Definitionsansätze des Direktmarketing erläutert und eine Abgrenzung von anderen Marketingbereichen vorgenommen. Weiterhin wird das Zielsystem des Direktmarketing näher beleuchtet. Im dritten Abschnitt liegt der Fokus auf den Instrumenten und Erfolgsfaktoren des Direktmarketing. Im vierten Abschnitt wird der Planungs- und Umsetzungsprozess des Direktmarketing näher betrachtet. Der letzte Abschnitt gibt einen kurzen Ausblick zur zukünftigen Entwicklung des Direktmarketing.

2 Grundlagen des Direktmarketing

Das Direktmarketing hat seit der Verfügbarkeit von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien einen sehr starken Wandel erfahren und sich dieser sehr dynamischen Entwicklung ständig angepasst. Aus diesem Grund wird in Abschnitt 2.1 zuerst die Abgrenzung des Direktmarketing näher betrachtet, wobei der Fokus auf den verschiedenen Definitionen liegt, bevor im Abschnitt 2.2 auf die Ziele des Direktmarketing eingegangen wird.

2.1 Abgrenzung des Direktmarketing

Die Inhalte und auch das Begriffsverständnis des Direktmarketing haben sich über die Jahre stark verändert, was dazu geführt hat, dass sich in der relevanten Marketingliteratur bisher noch keine einheitliche Definition des Direktmarketing durchgesetzt hat. Insgesamt lassen sich jedoch, analog zur zeitlichen Entwicklung des Direktmarketing, drei **unterschiedlich Begriffsverständnisse** identifizieren (vgl. auch im Folgenden Meffert, 2002, S. 43ff.).

Das erste, sehr eng gefasste Verständnis von Direktmarketing wird vor allem in der Praxis genutzt. Direktmarketing wird hierbei als reines Kommunikationsinstrument verstanden, das lediglich ergänzend im Rahmen des Marketingmix Verwendung findet, um spezielle Kundenreaktionen hervorzurufen. Das zweite Begriffsverständnis weitet den Begriff des Direktmarketing auf alle direkten Kommunikations- und Vertriebskanäle zur personalisierten Kundenansprache aus. Das am weitesten gefasste Begriffsverständnis von Direktmarketing schließt alle spezifischen Formen des Marketingkonzepts ein. Dabei steht die individuelle Kundenbeziehung im Vordergrund und es werden alle zur Verfügung stehenden Aktionsparameter des Marketingmix für effiziente und effektive Personalisierungsmaßnahmen genutzt.

Eine weitere begriffliche Abgrenzung kann über die Wirkungsweise des Direktmarketing und die eingesetzten Instrumente erfolgen. Ursprünglich verstand man unter dem Begriff Direktmarketing lediglich die Ausschaltung des Absatzmittlern beim Vertrieb von Gütern oder Dienstleistungen. Mit dem fortschreitenden dynamischen Wandel der Marktbedingungen wurden aber immer mehr auch der werbebrief- bzw. katalogbasierte Verkauf sowie schließlich der Einsatz von Medien wie Telefon oder Internet als Verkaufsinstrumente zum Begriff des Direktmarketing gezählt (vgl. Meyer/Blümelhuber, 2002, S. 86).

Diese angeführten Begriffsabgrenzungen finden sich in den gängigen Definitionen zum Direktmarketing wieder und weisen einige Besonderheiten bei der subjektbezo-

genen, funktionalen und teleologischen Betrachtung auf (vgl. auch im Folgenden Wirtz, 2005, S. 11ff.).

Unter **subjektbezogenen Gesichtspunkten** weisen die Definitionen zum Direktmarketing eine sehr breite Palette von unterschiedlichen Verständnissen auf. So wird Direktmarketing subjektbezogen als Kommunikationsprozess, Bündel von Kommunikationsmaßnahmen, interaktiver Einsatz von Werbemedien, interaktives System des Marketing, Summe aller marketing- bzw. marktbezogenen Aktivitäten sowie als spezifische Ausprägung des Marketingkonzepts definiert und abgegrenzt.

Ein ähnlich divergentes Verständnis existiert bezüglich der **funktionalen Gesichtspunkte**. Es werden die datenbankgestützte Nutzung eines oder mehrerer (Werbe-)Medien, ein- bzw. mehrstufige Kommunikationsmaßnahmen, der Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien sowie Kommunikations- und Direktvertriebs- bzw. Versandhandelsaktivitäten genannt. Weiterhin wird auf eine Vielzahl an spezifischen Instrumenten verwiesen, von denen hier nur beispielhaft einige genannt werden, z.B. die (un-)adressierte postalische Werbesendungen, die telefonische, faxgestützte sowie SMS- und MMS-Werbeansprache und die internetgestützte Direktansprache. Weiterhin sind Massenkommunikationsmedien mit direkten Responseelementen von großer Bedeutung.

Aus **teleologischer Sicht**, d.h. bezüglich der Zielsetzungen des Direktmarketing, steht die Schaffung eines individuellen Kundenkontakts, der echte Dialog mit dem Kunden, eine messbare Kundenreaktion, die Erreichung der Kommunikationsziele des Unternehmens bzw. die Befriedigung der Kundenbedürfnisse im Mittelpunkt.

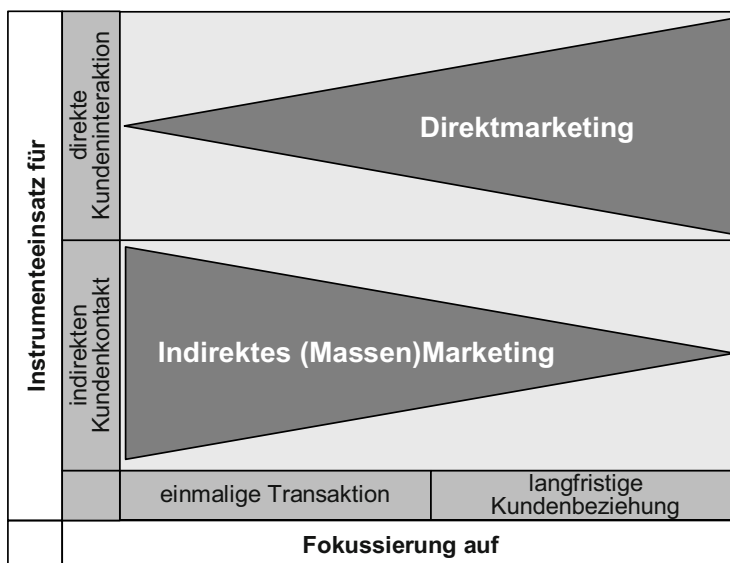
Vor dem Hintergrund dieser stark unterschiedlichen Auffassungen in der einschlägigen Literatur haben Löffler und Scherfke (2000, S. 46) versucht, ein Grundverständnis des Direktmarketing abzuleiten. Sie bezeichnen als **Kernelemente des Direktmarketing** den zielgerichteten, medienbasierten und datenbankunterstützten Kommunikationsprozess mit bekanntem Empfänger, an dessen Ende eine Kundenreaktion erlaubt bzw. erwünscht ist. Diese auf den Kommunikationsprozess limitierte Abgrenzung kann der heutigen Bedeutung des Direktmarketing jedoch nicht gerecht werden und muss eher der reinen Unternehmenskommunikation zugeschrieben werden (vgl. Löffler/Scherfke, 2000, S. 111).

Durch die heutige Bedeutung des Direktmarketing muss es vielmehr als eine spezifische Ausprägung des Marketingkonzepts verstanden werden, bei dem sämtliche Marketingparameter in direkter und kundenindividueller Form zum Einsatz kommen (vgl. Link/Schleuning, 1999, S. 105ff.; Löffler/Scherfke, 2000, S. 111; Dallmer, 2002, S. 10; Meffert, 2002, S. 43). Diese Einschätzung soll hier geteilt und das Direktmarketing folgendermaßen definiert werden (Wirtz, 2005, S. 14): „Unter **Direktmarketing** versteht man den Prozess der Anbahnung und Aufrechterhaltung einer direkten, personalisierten Interaktion mit dem Kunden unter der Zielsetzung, die Beziehung zum Kunden dauerhaft zu gestalten und den Kundenwert zu maximieren. Als Instrumente

werden hierfür sämtliche Elemente des Marketingmix in integrierter Form und zunehmend unter Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien eingesetzt.“

Die Definition fasst das Direktmarketing somit als ganzheitlichen Prozess des Marketing auf und fokussiert auf einen personalisierten Kundeninteraktionsprozess, der die langfristige Kundenwertmaximierung als Ziel hat. Durch diese langfristige Kundenorientierung und der direkten Ansprache mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationsmedien kann eine abschließende Abgrenzung vom kurzfristig angelegten indirekten (Massen)Marketing vorgenommen werden (vgl. Abbildung 2-1).

Abbildung 2-1: Einordnung und Abgrenzung des Direktmarketing
Quelle: Wirtz, 2005, S. 17.



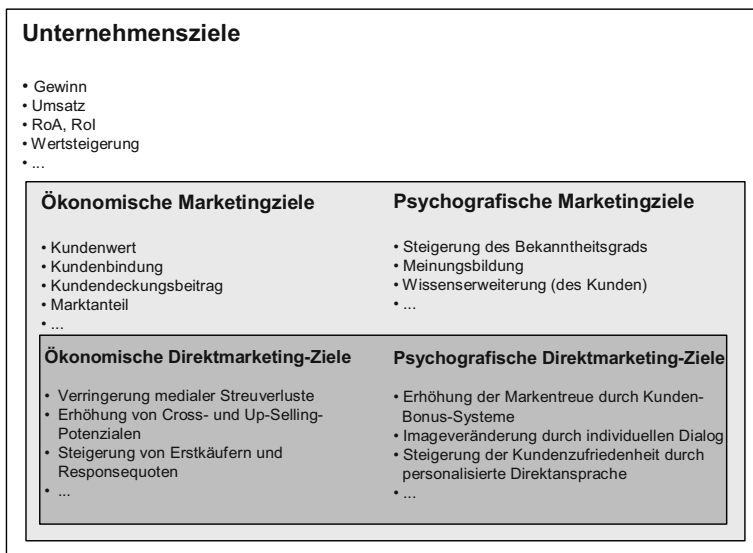
2.2 Ziele des Direktmarketing

Als Ziele des Direktmarketing werden alle angestrebten Zustände im Rahmen des Direktmarketing verstanden, wobei die Kundenwertmaximierung und die langfristige Kundenbeziehung als vorrangige Ziele verstanden werden (vgl. Meffert, 2002, S. 44).

Um die gewählten Ziele im Direktmarketing zu verwirklichen, bedarf es einiger **Rahmenelemente**, die hier kurz beleuchtet werden.

Eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Zielerreichung ist die eindeutige Mess- und Kontrollierbarkeit der Direktmarketingmaßnahmen (vgl. Adam, 1996, S. 100). Weiterhin müssen die gewählten Direktmarketingziele in die übergeordneten Unternehmens- und Marketingziele eingebettet werden, um eine konsistente Umsetzung der Unternehmensstrategie zu gewährleisten (vgl. Meffert, 2000, S. 76). Darüber hinaus müssen die Relevanz, Realisierbarkeit und präzise Formulierung der Ziele gegeben sein (vgl. Löffler/Scherfke, 2000, S. 122; Meffert, 2000, S. 76). Angesichts des oben angedeuteten Hierarchiesystems der Ziele im Direktmarketing kann die **Einbettung der Direktmarketingziele in die allgemeinen Unternehmens- und Marketingziele**, wie in Abbildung 2-2 zu sehen ist, weiter konkretisiert werden.

Abbildung 2-2: Beispielhafte Einbettung der Direktmarketing-Ziele in die Zielhierarchie
Quelle: Wirtz, 2005, S. 21.



Unternehmerische **Fundamentalziele** stellen die Oberziele für das Integrierte Marketing dar und gelten entsprechend als erste Hierarchieebene und damit als übergeordnete Zielsetzung für alle direkten und indirekten Marketingaktivitäten. Solche Ziele, beispielsweise Gewinn, Umsatz, Return on Assets (RoA), Return on Investment (RoI), Wertsteigerung usw., haben den Vorteil der einfachen Mess- und Kontrollierbarkeit

anhand monetärer Größen. Problematisch ist allerdings die Verbindung dieser ökonomischen Ziele mit dem instrumentespezifischen Marketing, da in der Regel keinerlei Handlungsdirektiven abgeleitet werden können und somit eine präzise Steuerung der Marketinginstrumente ausbleibt (vgl. auch im Folgenden Bruhn, 1997, S. 507f.; Meffert, 2000, S. 78; Wirtz, 2005, S. 19ff.).

Das Problem der mangelnden Konkretisierbarkeit der einzelnen Marketingmaßnahmen auf Grundlage der Fundamentalziele wird durch die zweite Hierarchieebene, der Ebene des Integrierten Marketing, überwiegend behoben. Die zweite Ebene beinhaltet dabei zwei unterschiedliche Zielbereiche. Zum einen werden **klassische ökonomische Zielgrößen**, z.B. Kundenwert, Marktanteil, Kundenbindung oder Kundendeckungsbeitrag, zum anderen **psychografische Ziele** betrachtet, z.B. Steigerung des Bekanntheitsgrads, Meinungsbildung oder die Wissenserweiterung der Kunden. Insbesondere durch diese psychografischen Ziele werden konkrete Maßnahmen ableit- und initiiert, die in ihrer Konsequenz die Kaufhaltung der Kunden beeinflussen sollen und somit zur Erreichung der ökonomischen Ziele dienen. Als einziges Problem bei der Einbeziehung psychografischer Ziele verbleibt die nicht konsistente Mess- und Kontrollierbarkeit der Maßnahmen.

Die dritte Hierarchieebene, die besonders auf die Ziele im Direktmarketing abstellt, teilt sich analog in die bereits oben beschriebenen Zielbereiche auf. So werden als **ökonomische Ziele des Direktmarketing** beispielsweise die Verringerung medialer Streuverluste, die Erhöhung des Cross- und Up-Selling-Potenzials sowie die Steigerung von Responsequoten und Erstkäufern genannt. Die **psychografischen Ziele des Direktmarketing** umfassen die Erhöhung der Markentreue durch Kundenbonusysteme, die Einstellungs- bzw. Imageveränderung mithilfe eines individuellen Dialogs sowie die Steigerung der Kundenzufriedenheit durch eine personalisierte Direktansprache.

3 Erfolgreiches Direktmarketing

Auf Grundlage der im zweiten Abschnitt erarbeiteten Abgrenzung und Definition sowie der Beschreibung des Zielsystems des Direktmarketing folgt nun die Darstellung der Instrumente und der allgemeinen Erfolgsfaktoren im Direktmarketing. Dabei beschäftigt sich Abschnitt 3.1 mit den einzelnen Instrumenten, Abschnitt 3.2 beinhaltet die Erfolgsfaktoren des Direktmarketing.

3.1 Instrumente des Direktmarketing

Dem hier zugrunde liegenden ganzheitlichen Verständnis des Direktmarketing folgend sind alle Instrumente des Integrierten Marketingmix zu berücksichtigen, d.h. Maßnahmen im Bereich der Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik (vgl. Wirtz, 2005, S. 89f.; Wirtz/Lütje, 2006, S. 419f.). Es muss jedoch an dieser Stelle festgehalten werden, dass in der Praxis indirekte und direkte Instrumente sehr stark integriert werden und reines Direktmarketing eher selten ist (vgl. Meffert, 2002, S. 14).

3.1.1 Instrumente der direkten Produktpolitik

Durch den Paradigmenwechsel in der Produktpolitik von der Ausrichtung am Durchschnittskunden hin zu der Erfüllung individueller Kundenwünsche hat diese einen zentralen Stellenwert im Marketing erhalten. So ist aus zwei der vier klassischen Elemente der Produktpolitik, dem Innovationsmanagement und der Produktdifferenzierung, die direkte Produktpolitik hervorgegangen (vgl. Ahrens/Münstermann/Schneider, 2002, S. 9; Meffert, 2002, S. 47; Wirtz, 2005, S. 94ff.). Die Instrumente des Innovationsmanagements und der Produktdifferenzierung werden nun weiter konkretisiert.

Entscheidungshilfen, Informationshilfen und das Co-Design sind die drei Elemente der **kooperativen Produktentwicklung** (vgl. Reichwald et al., 2004, S. 5ff.), die grundsätzlich die Unsicherheit von Fehlinvestitionen bei Produktinnovationen minimieren sollen. Im Bereich der Entscheidungshilfen werden sowohl qualitative als auch quantitative Methoden genutzt. Die quantitativen Verfahren sind dabei meist auf allgemeine Produktmerkmale und die Zahlungsbereitschaft für Neuprodukte ausgerichtet, wohingegen die qualitativen Verfahren auf das Design des neuen Produktes abstellen (Wirtz/Lütje, 2006, S. 381). Das Gebiet der Informationshilfen ist sehr breit gefasst und beinhaltet grundsätzlich die produktrelevante Informationsbeschaffung über sämtliche Customer Touch Points, z.B. Kundenhotline, Beschwerdebriefe usw. Das Co-Design integriert den Kunden am stärksten und es werden nicht nur Wünsche und Anregungen mit in die Produktentwicklung aufgenommen, sondern der Kunde beteiligt sich aktiv am Problemlösungsprozess und wird somit zum Co-Designer. Als Beispiel kann hier die Entwicklung von Open-Source Software angeführt werden (vgl. Wirtz, 2005, S. 97f.)

Der Bereich der **individuellen Produktdifferenzierung** ist weitestgehend auch als Mass-Customization bekannt und vereint damit die strategischen Produktausrichtungen Mass-Production und Mass-Customization. Innerhalb der Mass-Customization kann weiterhin zwischen der Hard-Customization und der Soft-Customization unterschieden werden (vgl. auch im Folgenden Piller, 2003, S. 246).

Bei der Hard-Customization, welche in die individuelle End-/Vorproduktion mit standardisierter Restfertigung, der Modularisierung und der massenhaften Unikatproduktion eingeteilt werden kann, muss es je nach gewähltem Grad der Individualisierung während des Produktionsprozesses zu aufwendigen Adaptionen in der Produktion und Logistik kommen. Beispiele dafür sind häufig in der Textilbranche zu finden, wie individuell bedruckte T-Shirts oder angepasste Kleidungsstücke. Die Soft-Customization, also die Selbstindividualisierung, die individuelle Endfertigung im Handel und die Serviceindividualisierung, ist im Vergleich bei weitem weniger aufwendig. Häufig ist die Soft-Customization in der Softwarebranche zu beobachten, wo Produktindividualisierungen erst am Endgerät vorgenommen werden (vgl. Wirtz, 2005, S. 101ff.).

3.1.2 Instrumente der direkten Preispolitik

Preissensitivität der Kunden und ein extremer Preiswettbewerb unter Unternehmen haben in den letzten Jahren die Preispolitik zu einem immer wichtigeren Aspekt des Marketingmix werden lassen. Durch die Entwicklung hin zum Direktmarketing hat sich aus den vier klassischen Preisdifferenzierungsarten besonders die **persönliche Preisdifferenzierung** als das Mittel der direkten Preispolitik etabliert (vgl. Diller, 2000, S. 297ff.; Wirtz, 2005, S. 111ff.).

Die persönliche, kundenindividuelle Preisdifferenzierung wird als direkte Preissetzung verstanden. Grundsätzlich muss hierbei die Durchführbarkeit geprüft werden, d.h., ob der Einsatz der Preisdifferenzierung so erfolgen kann, dass bestimmte Kunden oder Kundengruppen direkt erreicht werden und keine Überschneidungen der Kundengruppen entsteht (vgl. Wirtz/Lütje, 2006, S. 386). Im Rahmen der direkten Preispolitik werden hier nun beispielhaft vier Instrumente der direkten Preispolitik, das zeit- und loyalitätsabhängige Pricing, das Mehrpersonen-Pricing, das mengenabhängige Pricing und die Preisbündelung diskutiert (vgl. Wirtz, 2005, 113ff.).

Beim **zeit- und loyalitätsabhängigen Pricing** wird eine individuelle Preisdifferenzierungen auf Basis der Dauer der Geschäftsbeziehung und der Treue des Kunden zur Unternehmung vorgenommen (vgl. Simon/Tacke/Buchwald, 2003, S. 343). Ein gutes Beispiel für diese Art der Differenzierung sind Vertragsverlängerungen bei Mobilfunkverträgen. So werden bei vielen Anbietern dem Kunden bei einer Vertragsverlängerung, in Abhängigkeit von seinen im Vorfeld getätigten Umsätze, individuelle, unterschiedlich stark subventionierte Mobiltelefone angeboten.

Beim **Mehrpersonen-Pricing** wird direkt auf das Umfeld eines bestehenden Kunden fokussiert, um so gegebenenfalls weitere Kunden zu gewinnen (vgl. Simon/Tacke/Buchwald, 2003, S. 346). Als Beispiel kann wiederum die Mobilfunkbranche dienen. Insbesondere die Einführung der Partnerverträge, so genannter Partnerkarten, hat dazu geführt, dass eine Vielzahl von zusätzlichen Kunden das Leistungsprogramm der Anbieter nutzen.

Das **mengenabhängige Pricing** bezieht sich auf die abgenommene Menge des Kunden und differenziert entweder über klassische Mengenrabatte oder ein moderneres System der Bonusprogramme (vgl. Diller, 2000, S. 116). Als Beispiel können hier die Vielfliegerprogramme von Fluggesellschaften angeführt werden. Bei einer bestimmten Menge von Flugmeilen werden dem individuellen Kunden entweder Preisnachlässe gewährt oder die Meilen können beispielsweise für Lifestyleprodukte eingetauscht werden.

Preisbündelung ist in der Praxis weit verbreitet und beschreibt den Effekt, dass mehrere Produkte zusammen angeboten werden. Besonderer Vorteil im Direktmarketing ist, dass dem jeweiligen Kunden ein individuelles Produktbündel angeboten werden kann, um dessen spezielle Bedürfnisse zu befriedigen (vgl. Wirtz, 2005, S. 119). Beispielhaft kann hier die Produktbündelung durch zunehmende Konvergenz von modernen Kommunikations- und Entertainmenttechnologien, dem Quadruple-Play, angeführt werden. Dieses Produktbündel, bestehend aus Fernsehen, Internet, Telefon und mittlerweile Mobilfunk zu einem Preis, der je nach Leistungsumfang variabel ist.

Grundsätzlich können auch Preisgleit- und Meistbegünstigungsklauseln sowie Preisgarantien, die Preiszuschläge und Liefer- und Zahlungsbedingungen zu den Instrumenten der direkten Preispolitik gezählt werden. Diese sollen hier jedoch nicht ausführlich beschrieben werden; hier wird auf die weiterführende Literatur verwiesen (vgl. Diller, 2000; Wirtz, 2005).

3.1.3 Instrumente der direkten Distributionspolitik

Die Distribution hat in den letzten Jahren eine zunehmende Disintermediation erfahren, d.h., Hersteller wählen zunehmend direkte Absatzkanäle und umgehen so klassische Absatzmittler, um die Ware kosteneffizient und kundengerecht zu liefern. Die klassischen Distributionskanäle haben dabei eine radikale Veränderung erfahren, die besonders durch leistungsfähige Informations- und Kommunikationstechnologien initiiert wurde (vgl. Wirtz/Lütje, 2006, S. 388). Distributionspolitik umfasst sowohl die akquisitorische Distribution, d.h. die Präsentation der Waren und den Kaufabschluss, als auch die logistische Distribution, also den effektiven Transfer der Waren (vgl. Mefert, 2000, S. 600).

Die Instrumente der direkten akquisitorischen Distribution unterliegen einer Konvergenz mit den klassischen Kommunikationskanälen. Dies ist durch die Cross-Medialität der eingesetzten Medien zu begründen, bei denen die klassischen Kommunikationskanäle vermehrt auch zur Produktpräsentation und Bestellannahme genutzt werden. Weiterhin besteht die Möglichkeit, die eingesetzten Kanäle im Rahmen einer Multi-Channel-Strategie in Online- und Offline-Kanäle einzuteilen und spezifisch auszugestalten (vgl. Wirtz, 2005, S. 135ff.).

Diese spezifische Ausgestaltung der direkten Distributionsinstrumente kann sehr komplex werden, weshalb hier nur beispielhaft auf die jeweiligen Instrumente eingegangen werden kann. Die **akquisitorische Distribution** kann im Direktmarketing in klassische Instrumente, z.B. Versandkataloge und den persönlich Vertrieb, sowie in moderne Instrumente, z.B. TV oder Internet-Shopping, eingeteilt werden (vgl. auch im Folgenden Wirtz/Lütje, 2006, S. 390f.).

Versandkataloge stellen in Deutschland eines der wichtigsten und meist verbreiteten Instrumente des Distanzhandels dar. Dabei werden dem Kunden die Produkte in einem zumeist sehr aufwendigen und kostenintensiven Katalog dargeboten und die Möglichkeit gewährt, verschiedene Responsewege zu wählen. Der persönliche Vertrieb ist eine besonders beratungsintensive Vertriebsform, die die Gebiete des klassischen Vertreterverkaufs, der Verkaufspartys und des Heimdienstes einschließen.

Das Instrument des TV-Shoppings kann in Direktreaktionswerbespots und Verkaufsshows eingeteilt werden. Erstere zielen vornehmlich darauf ab, außerhalb der Prime-time Werbespots mit Reaktionselementen zu schalten, während letztere auf eine exklusive, moderierte Verkaufsshow für spezielle Produkte fokussieren. Das Internet-Shopping hat in der letzten Zeit immer mehr an Einfluss gewonnen. Dies ist besonders auf die erheblichen Kosten- und Zeitvorteile, die durch die internetgestützte Anbahnung und Abwicklung von Transaktionen realisierbar sind, zurückzuführen.

Abschließend wird noch kurz auf die Instrumente der **logistischen Distribution** im Direktmarketing verwiesen. Im Direktmarketing kann die logistische Distribution in die Bereiche Lagerhaltung, Kommissionierung, Transport und Formen der Warenübergabe eingeteilt werden (vgl. Wirtz/Lütje, 2006, S. 392). Um dieses komplexe System der logistischen Distribution zu beherrschen, muss ein integriertes Zielsystem erstellt werden, welches die kunden- und unternehmensbezogenen Teilziele einschließt (vgl. zur ausführlichen Darstellung Wirtz, 2005, S. 155ff.).

3.1.4 Instrumente der direkten Kommunikationspolitik

Unter Unternehmenskommunikation werden allgemein die Gesamtheit der Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens verstanden, die dazu genutzt werden, das Unternehmen und dessen Leistungen wichtigen Zielgruppen näher zu bringen (vgl. Bruhn, 2003, S. 2). Weiterhin wird die Kommunikation als Bestandteil des Kommunikationsmixes verstanden, wobei eine direkte Kundenansprache mit dem Ziel des Dialogs im Fokus steht (vgl. Dallmer, 2002, S. 11; Wirtz, 2005, S. 164).

In der direkten Kundenansprache ist eine Kategorisierung von Kommunikationsinstrumenten sinnvoll (vgl. auch den Beitrag von Bruhn „Das kommunikationspolitische Instrumentarium“ in diesem Handbuch), wobei generell eine Dreiteilung vorgenommen werden kann. So existieren erstens die massenmediale Werbung mit Response-

elementen, zweitens die Direktwerbung und drittens Kundenbindungsprogramme (vgl. Wirtz, 2005, S. 165).

Die Kommunikation durch Massenmedien, beispielsweise Anzeigen- und Beilagenwerbung, Funk- und Fernsehwerbung sowie Internetwerbung, bietet generell verschiedene Möglichkeiten, um Responseelemente einzubauen. So können in den Print- und Rundfunkmedien Telefonnummern oder Internetadressen angegeben werden, wobei die Printmedien noch um Rücksendecoupons ergänzt werden können. Die Internetwerbung kann neben den eben genannten Elementen zudem direkte E-Mail Links und Kontaktformulare einbinden (vgl. Wirtz, 2005, S. 167; Wirtz/Lütje, 2006, S. 395). Eine neuartige Möglichkeit der direkten Responseelemente im Internet stellen unternehmenseigene Weblogs dar, die sich einer immer stärkeren Beliebtheit erfreuen.

Die Instrumente der Direktwerbung gliedern sich in die postalische Werbesendung und die Werbeansprache per (Mobil)Telefon, Fax oder Internet. Die **postalische Werbesendung** ist eine direkt adressierte oder teildressierte Sendung (vgl. Fritz/von der Oelsnitz, 2001, S. 190) mit dem Ziel der Produktwerbung oder Adressengenerierung. Diese werden allerdings nur zum Direktmarketing gezählt, wenn die Sendung darauf abzielt, einen Dialog mit dem Kunden zu initiieren (Wirtz/Lütje, 2006, S. 395). Bei der **Werbeansprache** mit (Mobil)Telefon, Fax oder Internet ist die Besonderheit zu berücksichtigen, dass grundsätzlich vor der Ansprache die Einstimmung des Kunden eingeholt werden muss, da so genannte „kalte Anrufe“ und „Spam-Mails“ gesetzlich verboten sind. Ist die Einstimmung jedoch erteilt worden, lassen sich diese Instrumente besonders gut zur Kundengewinnung und -bindung sowie zur Marken- und Imagepflege einsetzen (vgl. Wirtz, 2005, S. 175ff.).

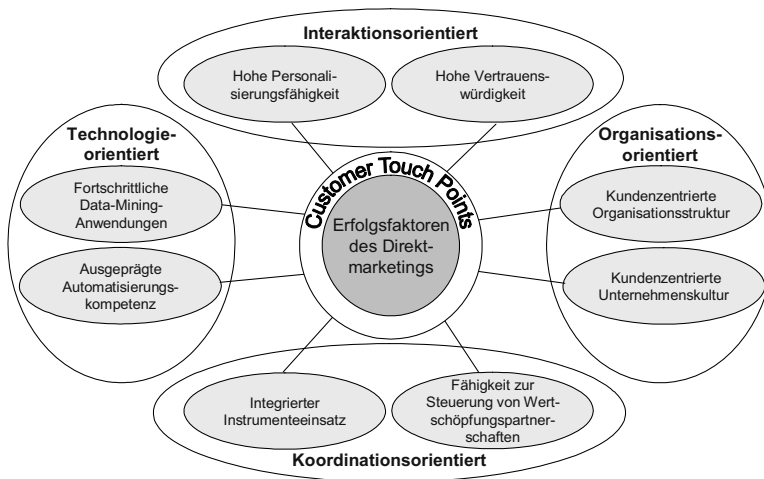
Das Instrument der Kundenbindungsprogramme ist im Direktmarketing von besondere Bedeutung, da es darauf abzielt, den mit dem Kunden begonnen Dialog fortzuführen und den Kunden langfristig an die Unternehmung zu binden. Solche direkten Kommunikationsmittel stellen insbesondere Kundenclubs und Kundenkarten dar (vgl. Swoboda/Morschett, 2002, S. 784; Tomczak/Reinecke/Dittrich, 2003, S. 253; Wirtz, 2005, S. 184ff.).

Charakteristisch für die Vielzahl von verschiedenen Kundenclubs (vgl. Löffler/Scherfke, 2000, S. 250) ist, dass den Mitgliedern wiederkehrende exklusive Angebote unterbreitet werden und sich so Vorteile für die Mitglieder ergeben (vgl. Holland, 2004, S. 265). Ähnlich, zumeist gekoppelt mit Kundenclubs, verhält es sich bei der Kundenkarte. Hier werden dem Eigentümer durch besondere Bindungsprogramme, z.B. der Einkauf in partizipierenden Einzelhandelsgeschäften, geldwerte Vorteile durch die Karte gewährt (vgl. Tomczak/Reinecke/Dittrich, 2003, S. 260). Dies wirkt sich wiederum positiv auf die Loyalität der Kunden aus.

3.2 Erfolgsfaktoren im Direktmarketing

Um das übergeordnete Ziel des Direktmarketing, die Kundenwertsteigerung, zu erreichen, ist ein Einsatz der in Abschnitt 3.1 beschriebenen Instrumente notwendig. Darüber hinaus lassen sich für das Direktmarketing zentrale Erfolgsfaktoren in den Bereichen Interaktion, Organisation, Koordination und unter technologischen Aspekten erkennen. Alle diese Bereiche konzentrieren sich darauf, wie in Abbildung 3-1 ersichtlich, den übergeordneten Erfolgsfaktor, die Customer Touch Points, zu managen (vgl. auch im Folgenden Wirtz, 2005, S. 25f.; Wirtz/Storm van's Gravesande, 2006, S. 91f.).

Abbildung 3-1: Erfolgsfaktoren im Direktmarketing
Quelle: Wirtz, 2005, S. 25.



Diese zentrale Stellung des kundenwertorientierten Managements der Customer Touch Points, den Customer Information Points (CIP), den Customer Points of Sale (CPS) und den Customer Service Points (CSP), ist durch deren primären Funktionen im Kundeninteraktionsprozess begründet. Es gilt, die Berührungspunkte so auszugestalten, dass der Kunde ein konsistentes Leistungsangebot erhält und rundum zufrieden ist. In den nun folgenden Ausführungen werden die einzelnen Erfolgsfaktoren kurz beleuchtet und deren Besonderheiten im Direktmarketing erläutert (vgl. im Folgenden Bruhn, 1997, S. 516; Dallmer, 2002, S. 14ff.; Meffert, 2002, S. 43ff.; Day, 2003, S. 77ff.; Holland, 2004, S. 12; Wirtz, 2005, S. 27ff.)

Im Bereich der **interaktionsorientierten Erfolgsfaktoren** wird auf die hohe Personalisierungsfähigkeit und die hohe Vertrauenswürdigkeit im Zuge des Direktmarketing abgestellt. So wurde bereits im Abschnitt der direkten Marketinginstrumente darauf verwiesen, dass das Direktmarketing für die zunehmende Individualisierung in der Gesellschaft gut geeignet ist und durch den intensiven Dialog mit dem Kunden eine Basis für Vertrauen und Zufriedenheit schafft.

Die Erfolgsfaktoren im **organisationsorientierten Bereich**, die kundenzentrierte Organisations- und Unternehmenskultur, werden meist unterschätzt. Besonders wichtig auf diesem Gebiet ist die Kundenfokussierung des gesamten Unternehmens mit allen dazugehörigen Funktionen und Strategien. Weiterhin muss auch die physische Nähe zum Kunden gewährleistet sein, was wiederum die Besonderheiten des effektiven Customer Touch Point Managements unterstreicht.

Der integrierte Instrumenteeinsatz und die Fähigkeit zur Steuerung von Wertschöpfungspartnerschaften lassen sich unter den **koordinationsorientierten Erfolgsfaktoren** subsumieren. Durch das ganzheitliche Direktmarketingverständnis müssen alle Instrumente des Marketingmix so integriert und koordiniert werden, dass eine konsistente Betreuung der Kunden gewährleistet ist und Konflikte minimal sind. Diese interne Koordination muss um die externe Koordination und Integration von Wertschöpfungspartnern ergänzt werden. Hier muss besonders darauf geachtet werden, dass die Partner zum Unternehmensleitbild und dem Produkt passen.

Die **technologieorientierten Erfolgsfaktoren** des Direktmarketing, also fortschreitende Data-Mining-Anwendungen sowie die ausgeprägten Automatisierungskompetenzen, sind besonders für den kundenindividuellen Dialog als auch die Produktion von Individualgütern von herausragender Bedeutung. So kann mittels der Data-Mining-Anwendungen ein nahezu vollständiges Bild eines einzelnen Konsumenten über alle Customer Touch Points gewonnen werden, was zur erfolgreichen Ansprache der Kunden notwendig ist. Ausgeprägte Automatisierungsprozesse sind darüber hinaus ein wichtiger Treiber für die individuelle Produktgestaltung, die ohne diese Prozesse nicht kosteneffizient durchführbar wären.

4 Der Direktmarketingprozess

Der Direktmarketingprozess, der sich am Closed Loop Management orientiert (vgl. Wirtz, 2005, S. 202), stellt einen ganzheitlichen, zyklischen Prozess dar, der aus den Phasen Planung, Implementierung und Controlling besteht. Der gesamte Prozess soll hier nicht vollständig betrachtet werden, weshalb sich die folgenden Darstellungen auf die beiden ersten Bereiche, die Planung (vgl. Abschnitt 4.1) und die Umsetzung (vgl. Abschnitt 4.2) im Direktmarketing konzentrieren.

4.1 Planung im Direktmarketing

Unter Planung wir das ordnende und gestaltende Vorausdenken für zukünftig ablaufende wirtschaftliche Prozesse verstanden (vgl. Adam, 1996, S. 3ff.). Generell, und auch im Direktmarketing, wird dabei so vorgegangen, dass eine **Analyse** die Ausgangssituation der Unternehmung feststellt und daraufhin die Ziele abgeleitet sowie die Zielgruppen definiert werden. Der Prozess wird abgeschlossen durch die konkrete Planung des Einsatzes der integrierten Marketinginstrumente (vgl. Wirtz, 2005, S. 202; Wirtz/Blockus, 2006, S. 206ff.).

Die Analyse der Ausgangssituation im Marketing orientiert sich an einigen Bezugsrahmen, z.B. dem Wettbewerbskräftenmodell und der Wertekette nach Porter (vgl. Porter, 1989, S. 64; 1999, S. 34), dem Stärken/Schwächen Profil und der SWOT-Analyse (vgl. Wirtz, 2005, S. 207ff.). Durch diese Referenzpunkte wird eine möglichst vollständige interne und externe Analyse der aktuellen und zukünftigen Situation angefertigt, um so eine solide Planung der Direktmarketingziele vornehmen zu können.

Auf Basis der aggregierten Informationen der SWOT-Analyse kann ein **Zielsystem** für das Direktmarketing formuliert werden (vgl. Löffler/Scherfke, 2000, S. 122). Dabei ist es, wie in Abschnitt 2 beschrieben, besonders wichtig, dass die Ziele klar formuliert, relevant und realisierbar sind. Des Weiteren sollte auf das übergeordnete Ziel des Direktmarketing, den Kundenwert zu maximieren, abgestellt werden. Bei der konkreten Zieldefinition ist dabei das Kundenwertmodell (vgl. Burmann, 2003, S. 122ff.; Wirtz, 2005, S. 219) als Bezugsrahmen zu verstehen, um den Einsatz der spezifischen direkten Marketinginstrumente zu koordinieren und Teilziele zu formulieren (vgl. Wirtz, 2005, S. 221; Wirtz/Blockus, 2006, S. 210f.).

Als nächste Phase im Planungsprozess steht die Definition und **Segmentierung von Kundengruppen**, wobei die Identifikation von profitablen Kunden und Kundengruppen mit positivem Kundenwert zwingend notwendig ist. Die Segmentierung basiert dabei auf den klassischen Segmentierungskriterien (vgl. Meffert, 2000, S. 181ff.), die jedoch für das Direktmarketing besonders im Hinblick auf ihren Detaillierungsgrad zur Aufteilung des Gesamtmarktes angepasst werden sollten (vgl. Benkenstein/Stuhldreier, 2001, S. 648). Ist eine adäquate Segmentierung vorgenommen worden, muss eine Kundenbewertung mit **Zielpersonenselektion** vorgenommen werden, um für das Direktmarketing relevante Informationen, z.B. Name, Adresse oder Kontaktmöglichkeiten, zu identifizieren (vgl. Wirtz, 2005, S. 229ff.).

Sind durch diesen Prozess die Ziele konkretisiert und die relevanten Zielgruppen bzw. Zielpersonen identifiziert, so muss abschließend die **Planung des Direktmarketinginstrumentariums** erfolgen. Auf Basis des ganzheitlichen Verständnisses des Direktmarketing werden sämtliche Instrumente des Marketingmix berücksichtigt und gemäß der Zieldefinition ausgestaltet und variiert (vgl. ausführlich Wirtz, 2005, S. 234ff.).

4.2 Die Direktmarketing-Implementierung

Die Implementierung, d.h. Umsetzung der durch den Planungsprozess definierten Ziele, ist kontextabhängig und sollte mit Hilfe eines Bezugsrahmens erfolgen. Für die Direktmarketing-Implementierung bietet sich als Bezugsrahmen der **integrierte Kundenbeziehungsprozess** an (vgl. auch im Folgenden Wirtz, 2003, S. 337; 2005, S. 251). Dieser Prozess gliedert sich generell in die Kontakt-, Auftragsgewinnungs-, Kauf- und Nutzungsphase. Nach der Nutzungsphase bestehen drei verschiedene Möglichkeiten, die Kundenbeziehung weiter zu managen. Die erste Möglichkeit besteht darin, den Kunden zu einem Neuauftrag, Wiederholungskauf usw. anzuregen. Zweitens sollte darauf geachtet werden, die Abwanderung der Kunden durch geeignete Zufriedenheitskontrollen zu minimieren und gegebenenfalls drittens, bei fehlgeschlagener Kundenbindung, die Rückgewinnung der Kunden zu veranlassen.

Bezüglich des Instrumenteinsatzes in den jeweiligen Phasen des Kundenbeziehungsprozesses gibt es unterschiedliche Anwendungsmöglichkeiten und -intensitäten, die in Abbildung 4-1 überblicksartig dargestellt sind.

Abbildung 4-1: Direktmarketing-Instrumenteinsatz im Kundenbeziehungsprozess
Quelle: Wirtz/Blockus, 2006, S. 217.

	Kontaktphase	Auftrags-gewinnungs-phase	Kaufphase (Fulfillment)	Nutzungsphase	Neuauftrags-gewinnungs-phase	Abwanderungs-phase	Rück-gewinnungs-phase
Direkte Produktpolitik		●		●	●		●
Direkte Preispolitik		●			●		●
Direkte Distributions-politik		●	●		●		●
Direkte Kommunikations-politik	●	●	●	●	●	●	●
Erfolgsfaktoren	- Personalisierungsfähigkeit - Data-Mining-Anwendungen	- Kundenorientierung - Steuerung von Wertschöpfungs-Partnerschaften - Personalisierungsfähigkeit - Vertrauenswürdigkeit	- Einfachheit des Vertragsabschlusses - Bequemlichkeit der Lieferung und Zahlungs-abwicklung	- Qualität des Service - Reaktionsge-schwindigkeit	- Personalisierungsfähigkeit - Vertrauenswürdigkeit - Data-Mining-Anwendungen	Einsatz fortschrittlicher Data-Mining-Anwendungen zur Analyse der Abwanderungsgründe	- Kundenorientierung - Flexibilität des Unternehmens bei der Reaktion auf Abwanderungsgründe
Legende: ● hohe Anwendungsintensität ○ niedrige Anwendungsintensität							

Wie in Abbildung 4-1 zu erkennen ist, können die Instrumente der direkten Kommunikationspolitik generell für alle Phasen des Beziehungsprozesses genutzt werden, was auf die Universalität der Maßnahmen zurückzuführen ist. Weiterhin lässt sich