

---

## Zusammenfassung

Der erste Teil des Buchs beschäftigt sich mit Medienmanagement als Aufgabe im Marketing-Mix eines Unternehmens. Auf Basis des Modells strategischer Unternehmenskommunikation werden zwei große Handlungsfelder entwickelt – die Marktkommunikation und die Öffentlichkeitsarbeit – und diesen Bereichen die vier Kommunikationsinstrumente Werbung, Direktansprache, Public Relations und Societal Relations zugeordnet. Basis des Einsatzes von Instrumenten ist die Festlegung von Zielen in operativer, taktischer und strategischer Ebene, weshalb ich die Erörterung mit einer Beschreibung des Strategiebegriffs beginne. Die vier Kommunikationsinstrumente werden dann im Einzelnen hinsichtlich ihres Leistungsbeitrags für das Unternehmen und ihrer konkreten Anwendung in der Praxis beschrieben.

---

## 2.1 Strategische Unternehmenskommunikation

Medienmanagement ist eine Führungsaufgabe, die den Einsatz von Medien im Unternehmen plant, darüber entscheidet und ihre Anwendung steuert. Dabei lassen sich grob zwei Perspektiven unterscheiden: Zum einen der Einsatz von Medien im Unternehmen z. B. durch Meetings, Entscheidungsvorlagen, Formulare, Intranet etc. Zum anderen der Einsatz von Medien, um Kunden, Lieferanten, Banken, Mitarbeiter, Politiker, Nachbarn etc. zu beeinflussen. Diese zweite Perspektive fassen wir unter dem Begriff strategische Unternehmenskommunikation zusammen.

Legt man ein sehr einfaches, mechanistisches Modell zugrunde, kann man Unternehmen als Input-Output-Systeme beschreiben (vgl. Abb. 2.1). Es werden Ressourcen benötigt, also Mitarbeiter, Geld, Räumlichkeiten, Arbeitsgeräte etc. Mit diesen Ressourcen (Input) arbeitet das Unternehmen, um seine Leistungen mit Gewinn an Kunden abzusetzen (Output). Was das Unternehmen macht, ist die verschiedenen Ressourcen – die betrieb-



**Abb. 2.1** Unternehmen als Input-Output-Modell

lichen Elementarfaktoren – zu kombinieren und dafür benötigt man Führung respektive Entscheidungen.

Entscheidungen legen fest, wie das Unternehmen seine Leistung erbringt und die Ressourcen einsetzt. Die Summe der Entscheidungen eines Unternehmens bildet quasi sein Betriebssystem. Man kann hinsichtlich der zeitlichen Stabilität von Entscheidungen zumindest drei Ebenen unterscheiden:

- Die operative Entscheidung wird ad hoc aus Erfahrung und auf Basis anderer Entscheidungen im Tagesgeschäft getroffen, z. B. die Entscheidung über die Frage, ob man einem Kunden im Verkaufsgespräch einen besonderen Rabatt einräumt oder ob man einen Außentermin wahrnimmt.
- Die taktische Entscheidung erfordert eine Analyse und den Entwurf von Alternativen, z. B. ob zur Erreichung von Absatzziele kurzfristig das Werbebudget erhöht oder der Verkaufspreis gesenkt wird.
- Die strategische Entscheidung schließlich gibt dem Unternehmen über einen längeren Zeitraum Orientierung, in dem sie die Grenzen bildet, in denen man weitere Entscheidungen treffen kann, z. B. durch die Festlegung, in welcher Branche man welche Leistungen anbietet.

Ob eine Strategie ausformuliert ist oder als implizites Wissen vorliegt, ist zunächst nicht von Bedeutung. Wichtig ist, dass die Strategie des Unternehmens wesentliche Rahmenbedingungen setzt, innerhalb derer sich das Unternehmen fortan bewegt. Es gibt unterschiedliche Sichtweisen, was man unter der Strategie eines Unternehmens verstehen kann. Abbildung 2.2 fasst die zentralen Einflussfaktoren auf eine Strategie zusammen: der Bezug zu Zielen, die Dauerhaftigkeit der Festlegung und die Orientierung am Wettbewerb.

### 2.1.1 Strategien basieren auf Zielen

Ziele sind für ein Unternehmen von zentraler Bedeutung. Sie legen fest, warum ein Unternehmen besteht und wie es seinen Erfolg bemisst. Ein übergeordnetes Ziel, dass alle Unter-

**Abb. 2.2** Konstituierende Faktoren einer Strategie



nehmen als Wirtschaftsorganisationen teilen, ist die Absicht, Gewinn zu machen. Es ist die Triebfeder, die Investitionen – seien es finanzielle, sachliche oder zeitliche – auslöst. Das Ziel, Gewinn zu machen, ist systemimmanent und liegt außerhalb der strategischen Planung. Das Gewinnziel ist faktisch eine apriorische Bedingung. Macht ein Unternehmen dauerhaft keinen Gewinn, hört es auf, Unternehmen zu sein. Eng verbunden mit dem Gewinnziel ist ein zweites apriorisches Ziel von Unternehmen: Unternehmen müssen zahlungsfähig bleiben. Kann ein Unternehmen nicht zahlen, wird es liquidiert und damit das nicht passiert, benötigt ein Unternehmen ständig Liquidität.

Doch Gewinn und Liquidität als Unternehmensziele sind unspezifisch. Gewinn kann man mit Börsengeschäften, Brötchenverkauf oder der Veranstaltung von Ballermann-Discos machen. Liquide kann man bei genügend Eigenkapital lange bleiben, ohne sich überhaupt unternehmerisch betätigen zu müssen. Daher sind weitere Zielsetzungen in Form strategischer Entscheidungen notwendig. Die erste strategische Entscheidung, die jedes Unternehmen treffen muss, ist die Entscheidung über den Geschäftszweck: Was wird gemacht? Eine weitere strategische Entscheidung, die jedes Unternehmen treffen muss, betrifft die Betriebsstätte: Wo wird die Leistung erbracht? Diese Entscheidungen sind nicht mehr zeitlos und können mittelfristig geändert werden, weshalb man sie schon zu den strategischen Entscheidungen zählen kann. Diese Entscheidungen sind in der Regel aber über einen langen Zeitraum stabil und werden nur in Ausnahmefällen Gegenstand der strategischen Planung.

Spannend wird die Strategie als Unterscheidungskriterium zu direkten Wettbewerbsunternehmen, wenn es um die Wie-Fragen geht: Wie beschaffe ich die Ressourcen? Wie erbringe ich meine unternehmerische Leistung? Wie verwerte ich die Leistung so, dass ich Gewinn mache? Um diese drei Fragen dreht sich die strategische Planung in Unternehmen und sie führt im ersten Schritt zur Festlegung von Zielen, die wir in Abgrenzung zu den apriorischen und stabilen Zielen planbare strategische Ziele nennen (vgl. Abb. 2.3). Strategische Ziele bestimmen einen Soll-Zustand, der in der Zukunft liegt. Daraus folgen einige Anschlussüberlegungen.

Die Erreichbarkeit eines Ziels ist generell nicht vorhersagbar und damit ungewiss. Raynor (2007) nennt diesen Umstand das Strategie-Paradox und weist auf den Zusammen-



**Abb. 2.3** Dimensionen strategischer Ziele

hang hin, dass eine in sich schlüssige und fundierte Strategie gleichermaßen zu Erfolg wie zum Scheitern führen kann. Ziele sind daher zunächst einmal wertfrei, willkürlich und ergebnisoffen.

Was die Formulierung eines Ziels allerdings trotz der Ungewissheit über sein Eintreten ermöglicht, ist eine Bewertung, im Sinne eines „converting uncertainty to risk“ (Schon 1967, S. 25). Wenn man eine Freiluftveranstaltung plant und nicht weiß, wie das Wetter wird, ist der Erfolg unsicher. Wenn man jedoch aus dem Wetterbericht erfährt, dass die Regenwahrscheinlichkeit bei 40 % liegt, ist die Durchführung der Veranstaltung nicht mehr unsicher, sondern riskant, denn die Erfolgswahrscheinlichkeit ist quantifizierbar und damit auch bewertbar. Damit wird der Erfolg natürlich nicht wahrscheinlicher und auch nicht das Ausfallrisiko begrenzt. Durch die Bewertung aber wird versucht, die Unsicherheit über die Zukunft planbar zu machen und eine unspezifische Unsicherheit in ein messbares Risiko zu überführen, das es ermöglicht, Investitionen hinsichtlich ihrer Renditechancen und Ausfallrisiken zu kalkulieren (vgl. Knight 1921, S. 197 ff.).

Dadurch, dass Ziele auf die Zukunft verweisen, beziehen sie automatisch Zeit mit ein, was dazu führt, dass strategische Ziele nur durch Prozesse erreicht werden können. Ein Prozess ist die gerichtete Abfolge einzelner Schritte, die bildlich gesprochen den Weg zum Ziel beschreiten. Aus dieser Prozessualität entsteht die Möglichkeit, ein strategisches Ziel in viele Einzelziele aufzuspalten, den Ablauf der einzelnen Zielerreichungsschritte zu priorisieren, in zeitliche Abfolge zu bringen und zu beliebigen Zeitpunkten bestimmen zu können, ob man noch auf dem richtigen Weg ist und wie weit man ihn beschritten hat. Erst strategische Ziele ermöglichen die planvolle Entwicklung eines Unternehmens und damit im Kern das, was man unter Management versteht: den geplanten Einsatz von Ressourcen zum Erreichen eines Ziels.

Schließlich haben strategische Ziele, so sie denn ausformuliert und transparent sind, einen nicht unerheblichen Einfluss auf das *commitment* der Mitarbeiter und das Image speziell in Richtung auf Investoren. Collins und Porras (1994) haben das mit dem von ihnen geprägten Kunstwort BHAG (*big hairy audacious goals*) aufgegriffen. BHAGS – ambitionierte, weitreichende Ziele – können Katalysatoren für die Moral der Belegschaft sein und dadurch die Intensität, mit der Mitarbeiter die Umsetzung der Einzelziele durchführen, steigern.

Egal wie langfristig und visionär Ziele sind: Sobald Ziele nicht nur durchdacht, sondern kommuniziert werden, ist es von gar nicht zu überschätzender Bedeutung, Ziele so zu formulieren, dass sie keinen Spielraum für Interpretation lassen und widerspruchsfrei sind. Für diesen Zweck hat Doran (1981) empfohlen, Ziele SMART zu fixieren. Das Akronym SMART steht für fünf Kriterien, denen die Formulierung von Zielen gerecht werden sollte:

- *specific*: Damit ist die Vermeidung von Platitüden angesprochen („wir wollen die besten Lösungen für unsere Kunden“). Ein Ziel sollte unmissverständlich und damit spezifisch formuliert werden: Wer soll was mit welchen Mitteln warum und bis wann erreichen?
- *measurable*: Wenn man etwas nicht messen kann, könne man es auch nicht managen, heißt ein vor allem in Controllingkreisen genutzter Spruch. Tatsächlich ist ein Ziel erst dann ein Ziel, wenn man sein Erreichen bestimmen kann und dies geht nur über Messbarkeit. Ein nicht messbares Ziel ist eine bloße Absicht, ein Wunsch oder ein Traum. Messbarkeit bringt Sicherheit, zu welchem Zeitpunkt ein Ziel als erreicht gilt.
- *attainable*: Ziele müssen durch die Kräfte, die sie anstreben sollen, erreichbar erscheinen. Sie können ruhig fern liegen – wie dies die Grundidee von BHAGs ist –, aber sie dürfen nicht unerreichbar sein. Den 100 m-Lauf in einer Sekunde – das ist nicht *attainable*. Den 100 m-Lauf in acht Sekunden – das mag für eine kleine Elite irgendwann erreichbar sein. Den 100 m-Lauf unter zwölf Sekunden – dieses Ziel ist ambitioniert, aber für Sportler durchaus erreichbar.
- *relevant*: Ziele sollten für die zielgebende Stelle wichtig sein. Wenn ein Lauftrainer seinem Schützling das Ziel gibt, Pasta perfekt bissfest zu kochen, hat das offensichtlich wenig mit seinen Erfolgen als Läufer zu tun und damit in diesem Kontext keine Relevanz. Erst der Faktor Relevanz macht Ziele wichtig.
- *time-bound*: Ziele sollten immer einen Zeitbezug haben. Strategische Ziele können auf längere Perioden verweisen, aber je stärker die Ziele ins Tagesgeschäft herunter gebrochen werden, desto wichtiger ist ihre Abhängigkeit vom Zeitpunkt der Realisierung. Zeitabhängigkeit macht Ziele dringend.

### Lessons learned

Strategien brauchen Ziele. Ziele legen fest, was das Unternehmen macht und wie es seinen Erfolg misst. Man unterscheidet apriorische strategische Ziele (Gewinn und Liquidität), stabile strategische Ziele (z. B. Geschäftszweck und Betriebsstätte) und planbare strategische Ziele, die festlegen, wie Ressourcen beschafft werden, wie die Leistung erbracht wird und wie die Leistung abgesetzt wird.

Ziele bestimmen einen Soll-Zustand. Daher sind Ziele zunächst wertfrei, willkürlich und ergebnisoffen. Ziele ermöglichen es, Unsicherheit in Risiken zu überführen und somit die Zukunft planbar zu machen. Ziele können nur durch eine Abfolge einzelner Maßnahmen erreicht werden, erfordern zur Realisierung also Prozesse. Ziele haben Einfluss auf die Selbstverpflichtung und die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter. Ziele soll man SMART formulieren: spezifisch, messbar, ausführbar, relevant und terminiert.



**Abb. 2.4** Periodizität von Entscheidungen in Organisationen

### 2.1.2 Strategien sind periodenübergreifend

Strategische Ziele sind willkürlich, dienen dem Umgang mit Unsicherheit, erfordern zur Umsetzung Prozesse und haben einen Einfluss auf die Moral der Mitarbeiter. Diese vier Eigenschaften legen nahe, dass strategische Ziele für eine gewisse Zeitdauer entschieden werden. In der allgemeinen Managementliteratur wird häufig von Zeiträumen von fünf plus-minus zwei Jahren gesprochen. Doch auch Strategien, die Generationen überdauern und solche, die innerhalb eines Geschäftsjahrs abgeschlossen sind, sind möglich. Die Haltbarkeit einer Strategie hängt u. a. von Branchen ab, insbesondere aber von der Entwicklung und der Vorstellung über die Zukunft, die im Unternehmen herrscht (vgl. Abb. 2.4).

Man kann die Dauerhaftigkeit von strategischen Entscheidungen sehr gut von unten entwickeln. Es gibt Entscheidungen, die Mitarbeiter im direkten Kontakt mit Kunden, Lieferanten und anderen Mitarbeitern spontan treffen. Diese Entscheidungen fallen im Tagesgeschäft, an der Front. Sie sind Durchführungsentscheidungen und können sogar widersprüchlich zu längerfristigen Zielen verlaufen. Sie werden unterschiedlich beeinflusst – nicht nur durch die Strategie, sondern auch durch sehr viele und meist individuelle Faktoren wie die konkrete Führungssituation, die Tagesform, persönliche Zielvorgaben, Sympathie etc. Solche Durchführungsentscheidungen werden im gesetzten Rahmen einfach getroffen. Die Einbettung in eine Analyse von Handlungsoptionen, deren Bewertung und die spätere Kontrolle der Entscheidung entfallen. Solche einfachen Entscheidungen kennt man als operative Entscheidungen, die zumeist auf einen Zeithorizont von wenigen Stunden bis Monaten verweisen und ad hoc getroffen werden.

Werden Entscheidungen dagegen vorbereitet, durchlaufen sie einen Entscheidungsfindungsprozess. Dieser kann sehr unterschiedlich sein – von einer in Prozessstufen schriftlich dokumentierten Entscheidung mit verschiedenen Handlungsrollen bis zur unstrukturierten Entscheidung aus dem Bauch. Aber selbst solche Entscheidungen *straight from the gut* (so der Titel eines modernen Klassikers der Managementliteratur; vgl. Welch und Byrne 2001) sind nicht spontan, sondern entstehen aus einer Abwägung von Fakten.

Entscheidungsprozesse – also die Vorbereitung einer Entscheidung – kann man unterschiedlich modellieren und diskutieren. Allen Überlegungen gemein ist der Umstand, dass

man eine Entscheidung nur dann treffen kann, wenn es Alternativen gibt. Ein Unternehmen entscheidet nicht darüber, ob es Umsatzsteuer zahlt oder Sozialbeiträge abführt, sondern führt dies einfach aus. Erst auf Basis von Alternativen, kann man sich für oder gegen etwas entscheiden. Dementsprechend ist der zentrale Schritt im Entscheidungsprozess die Entwicklung alternativer Möglichkeiten, mit einer konkreten Situation umzugehen.

Im einfachsten und zugleich häufigsten Fall gibt es nur zwei Alternativen: Machen oder nicht machen, genehmigen oder ablehnen, zahlen oder nicht zahlen, einstellen oder nicht einstellen. Aber selbst auf dieser noch wenig komplexen Basis braucht die Entscheidung ein Orientierungsraster. Eine solche Orientierung liefert der Abgleich der gegebenen Situation (Ist) mit einem Ziel (Soll) in Abhängigkeit des Umfelds. Hat man einen Bewerber, der nicht erste Wahl, aber noch ganz passabel ist, und braucht man dringend einen neuen Mitarbeiter und ist der Arbeitsmarkt angespannt, dann wird man einstellen. Hat man dagegen eine überzeugende Initiativbewerbung vorliegen, muss aber Personal freistellen und erwartet schlechte Geschäfte, wird man nicht einstellen.

Werden Entscheidungen komplexer, erhöht sich die Anzahl der Alternativen. Bei zwei Alternativen ist die Bewertung der Alternativen meist recht einfach möglich. Bei drei und mehr Alternativen ist die nachvollziehbare und vergleichbare Bewertung von Alternativen hinsichtlich Kosten, Risiken und Realisierungszeit deutlich schwieriger. Sie ist aber notwendig, um schließlich eine Entscheidung zu treffen, was heißt, dass man sich auf etwas festlegt (das ist vergleichsweise einfach) und damit gleichzeitig alle anderen Optionen ausschließt (was sehr viel schwerer ist, weil man so auch mögliche positive Entwicklungen aktiv ausschließt). Aber nur durch Limitierung grenzen Entscheidungen den weiteren Handlungsspielraum ein und öffnen dadurch den Raum für weitere Entscheidungen, denn nach der Entscheidung muss diese ausgeführt werden, was in der Regel mit vielen weiteren nachgelagerten Entscheidungen verbunden ist.

Wenn man es mit Entscheidungsprozessen zu tun hat, bewegt man sich auf dem Gebiet der taktischen Planung. Sie unterscheidet sich von der strategischen Planung eigentlich nur durch ihre Dauerhaftigkeit. Taktische Entscheidungen beziehen sich meist auf klar abgegrenzte Perioden. Häufig – speziell hinsichtlich kaufmännischer Ziele – ist das ein Quartal oder ein Geschäftsjahr. Eine sinnvolle Periodenabgrenzung kann aber ebenso auf einen mehrjährigen Produktlebenszyklus (Technologie), eine generationenübergreifende Investition (Waldwirtschaft) oder eine nur wenige Monate andauernde Saison (Wintersport) verweisen. Von Strategien zu sprechen macht dann Sinn, wenn Ziele periodenübergreifend gelten, egal wie lange die einzelne Periode im Einzelfall ist.

Im Feld strategischer Planung lassen sich hinsichtlich der zeitlichen Gültigkeit der Entscheidungen weitere Klassen bilden z. B. in langfristig oder mittelfristig wirksame Strategien. Aber selbst bei sehr langfristigen Zielsetzungen darf eine Strategie nicht mit der Selbstfestlegung des Unternehmens durch ein auf Dauerhaftigkeit ausgerichtetes Regelwerk verwechselt werden, wie man es etwa mit der Unternehmensverfassung innerhalb der Corporate Governance verfolgt. Strategien sind nicht nur periodenübergreifend, sondern sie beziehen sich insbesondere auf das Erreichen von Zielen, also auf Veränderung.

### Lessons learned

Man unterscheidet hinsichtlich des zeitlichen Bezugs drei Arten von Entscheidungen: Operative Entscheidungen dienen der Durchführung im Tagesgeschäft, taktische Entscheidungen beziehen sich auf eine Geschäftsperiode, strategische Entscheidungen legen Rahmenbedingungen periodenübergreifend fest. Unabhängig von ihrem zeitlichen Bezug ist eine Entscheidung immer die Auswahl einer von mehreren Alternativen, die weiteres Handeln festlegt und auf Veränderung aus ist.

### 2.1.3 Strategien sind wettbewerbsorientiert

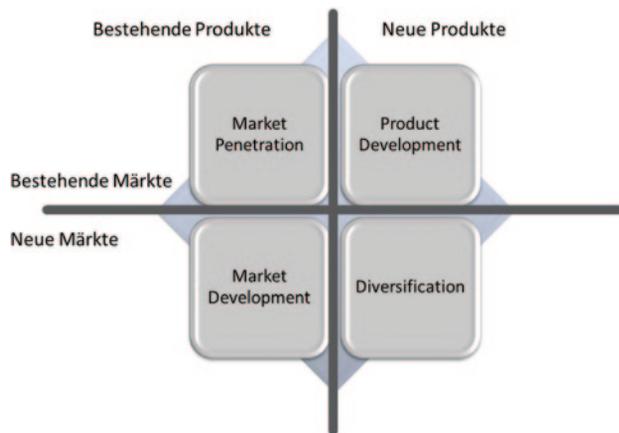
Neben dem Bezug auf Ziele und ihrer periodenübergreifenden Gültigkeit sind Strategien durch einen dritten Punkt gekennzeichnet: Strategien werden in direktem Bezug auf den Wettbewerb entwickelt. Dies ist dem Übergang von Verkäufer- zu Käufermärkten und der Entwicklung multinationaler und multidivisionaler Unternehmen geschuldet, die massiv nach dem Zweiten Weltkrieg einsetzte. Bis dahin waren Unternehmen vor allem mit der Ausweitung ihrer Produktion beschäftigt und konzentrierten sich auf die Steigerung der Leistungserstellung – drehten sich also im Wesentlichen um sich selbst. Durch die Erweiterung des Produktangebots und den gestiegenen Wettbewerb entstanden neue Herausforderungen. Plötzlich waren die Käufer in der besseren Verhandlungsposition und neues Wachstum erschien nur noch durch Expansion in neue Geschäftsfelder und neue Regionen möglich zu sein.

In diesem Kontext analysierte der Soziologe Seltznick (1957) in einer Untersuchung über Führung, dass Organisationen nicht allein durch ihre eigene innere Ordnung bestimmt sind, wie es bis dato wesentliche Lehrmeinung war, sondern ganz wesentlich von äußeren Kräften (*dependence on outside forces*) abhängen. Man kann sich dies am Beispiel des Militärwesens klar machen, aus dem der Begriff Strategie entlehnt wurde: Einen Krieg kann man nur in Kenntnis des Gegners, seiner Stärken und Schwächen und am besten natürlich der gegnerischen Strategie gewinnen. Hat man diese Informationen und nutzt diese geschickt, kann man sogar einen überlegenen Gegner besiegen. „Die richtige Beurteilung ihrer Gegner (...) das sind die Gründe solcher Siege“<sup>1</sup> erklärt von Clausewitz, der den Strategiebegriff im modernen Militärwesen wesentlich prägte.

Der Historiker Chandler (1962) untersuchte am Beispiel von General Motors, Du Pont, Sears Roebuck und Standard Oil, wie US-Unternehmen seit den 1920er Jahren sich zu weltweit agierenden und dominierenden Großunternehmen entwickelt haben. Wachstum in andere Länder und Verbreiterung des Geschäftsfelds führten zu Koordinationsbedarf, den die Unternehmen durch den damals völlig neuen Ansatz der multidivisionalen Unternehmensstruktur (M-Form) bewältigten. Einzelne Firmen mit fokussiertem Ansatz und

<sup>1</sup> Vgl. Clausewitz (1832) drittes Buch, achtes Kapitel, zitiert nach <http://gutenberg.spiegel.de/buch/4072/18> abgerufen am 24.8.2012.

**Abb. 2.5** Wachstumsstrategien in der Ansoff-Matrix



damit besserem Erfolg wurden unter einem Konzerndach vereinigt, so dass aus dem durch das Umfeld bestimmten Strategieentwurf die Struktur des Unternehmens abgeleitet wurde (*structure follows strategy*).

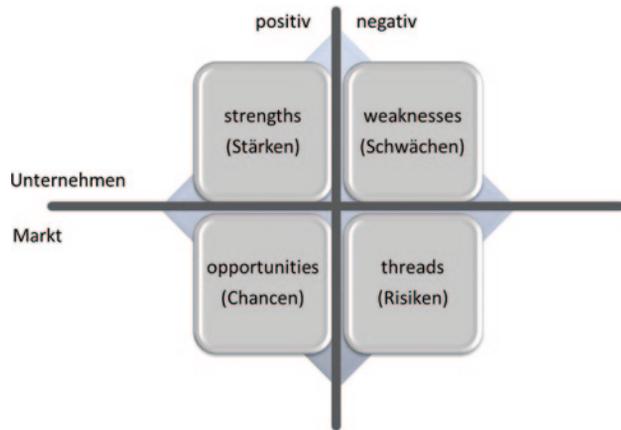
Der Mathematiker Ansoff (1965) vertiefte Chandlers Überlegungen zu Wachstum und Expansion von Unternehmen und führte in den Diskurs die nach ihm auch Ansoff-Matrix genannten originären Wachstumsstrategien für Unternehmen ein. Über die beiden Dimensionen Produkt (Innensicht) und Markt (Außensicht) ergeben sich als Möglichkeiten für Wachstum die Penetration im Markt mit bestehenden Produkten, die Entwicklung neuer Produkte, die Entwicklung neuer Märkte und die Diversifikation (vgl. Abb. 2.5).

Auch Unternehmensberatungen stellten in den 1960er und 1970er Jahren das Thema Strategie in den Fokus ihrer Arbeit. So entwickelte der Management Consultant Albert S. Humphrey im Rahmen eines Projekts am Stanford Research Institute die SWOT-Analyse, ein Standardwerkzeug der strategischen Planung, das gleichwertig neben die Analyse interner Stärken und Schwächen die externen Chancen und Risiken von Geschäften stellt (vgl. Angermeier 2008; Rothwell 2010; Abb. 2.6).

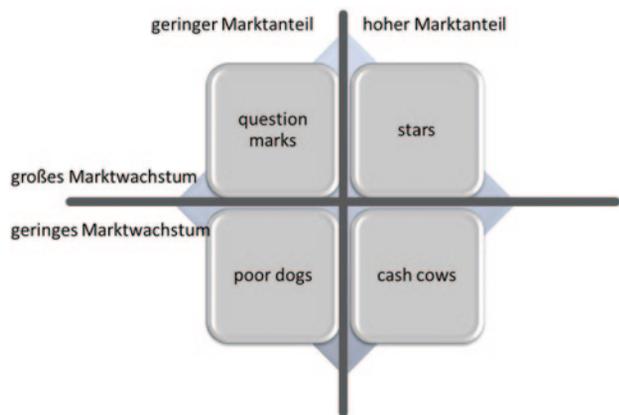
Henderson (1970), Gründer der Unternehmensberatung Boston Consulting Group (BCG), adaptierte die von Markowitz (1952) eingeführte Portfolio-Allokation für die Analyse von Geschäftsfeldern und Produkten, indem er Marktanteil und Marktwachstum (also nur noch externe Kriterien) abfragte und die untersuchten Einheiten nach *stars*, *cash cows*, *question marks* und *poor dogs* klassifizierte und für diese Rubriken unterschiedliche Strategieoptionen empfahl (vgl. Abb. 2.7).

Porter (1980) fokussierte Strategie noch stärker auf das Thema Wettbewerb und stellte die als Five Forces bekannt gewordene Branchenstrukturanalyse für die strategische Planung vor (vgl. Abb. 2.8). In Fortschreibung von Chandler arbeitete er heraus, dass die Organisationsstruktur der Strategie, die Strategie jedoch der Branchenstruktur folge und damit die Umfeldanalyse erster Ausgangspunkt für die Strategieentwicklung sei. Die Branche selbst werde durch fünf Kräfte spezifiziert: die Intensität des Wettbewerbs, die Bedrohung durch neue Anbieter, die Verhandlungsstärke der Lieferanten und der Kunden sowie die Gefahr der Substitution durch neue Produkte.

**Abb. 2.6** Elemente der SWOT-Analyse



**Abb. 2.7** BCG-Portfolio nach Marktanteil und Marktwachstum



**Abb. 2.8** Branchenstruktur-analyse nach Porter's Five Forces



Ein weiteres Porter-Konzept – die Wertschöpfungskette (vgl. Porter 1985) – lässt sich gut mit der von Prahalad und Hamel (1990) vorgelegten Idee der Kernkompetenzen verknüpfen, die noch einen weiteren Schritt in Richtung Außenorientierung der Strategie



**Abb. 2.9** Ausgewogene Strategieimplementierung mit der Balanced Scorecard

geht. Nicht mehr nur die Struktur eines Unternehmens ergebe sich durch das Umfeld, sondern auch das, was letztlich den Kern der Wertschöpfung bildet, die Kernkompetenz eines Unternehmens. D. h. radikal gewendet: Es ist nicht entscheidend, was ein Unternehmen über seine Stärken denkt, sondern allein der Markt entscheidet, was die Kernkompetenz eines Unternehmens ist, und diese Kundensicht unterscheidet sich tatsächlich häufig stark von den unternehmensintern vermuteten Stärken.

Parallel zur Entwicklung neuer Methoden und Konzepte zur strategischen Planung hat insbesondere durch die Arbeiten Peter Druckers die durchgängige Implementierung von strategischen Zielen im Rahmen des Management by Objectives (MbO) breiten Eingang in den Unternehmensalltag gefunden (vgl. Drucker 1954). Die Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen, die häufig auch Basis der Bonifizierung der Mitarbeiter sind, ist in vielen Unternehmen seit langem geübte Betriebspraxis. Grundidee des Management by Objectives ist das konsistente Ableiten einzelner Zielbeiträge für die Mitarbeiter aus den übergeordneten taktischen Zielen der Geschäftseinheit oder Abteilung und strategischen Zielen des Unternehmens.

In den 1990er Jahren wurde durch die Beschreibung der Balanced Scorecard durch Kaplan und Norton (1996) die Implementierung von Strategien ins Tagesgeschäft noch stärker thematisiert. Strategie sei *everyone's everyday job*. Die Erweiterung, die mit der Balanced Scorecard vorgeschlagen wurden, zielen vor allem auf die Einbindung zusätzlicher Kennzahlen neben die finanz- und produktionstechnischen Werte, die oft Kern des auf messbaren und damit zumeist kurzfristigen Erfolgs ausgelegten Management by Objectives sind. Diese kurzfristigen Erfolgsziele müssen ausbalanciert werden mit Zielen, die der Dauerhaftigkeit des Unternehmenserfolgs Rechnung tragen wie etwa Kundenzufriedenheit, Markenwert, Innovationsprozess oder technologische Kompetenzen (vgl. Abb. 2.9).

**Lessons learned**

Strategien werden in direktem Bezug auf den Wettbewerb entwickelt. Organisationen werden nicht durch ihre eigene innere Ordnung bestimmt, sondern passen sich an die durch den Wettbewerb beeinflussten Umweltbedingungen an. Es gibt verschiedene Methoden, um die Abhängigkeit von der Unternehmensumwelt deutlich zu machen und darauf basierend strategisch zu planen, z. B. die Ansoff-Matrix, die SWOT-Analyse, das BCG-Portfolio, die Branchenstrukturanalyse oder die Bestimmung der Kernkompetenzen des Unternehmens. In der Umsetzung müssen die strategischen Ziele durchgängig in der Organisation implementiert werden z. B. durch Management by Objectives und den Einsatz einer Balanced Scorecard.

**2.1.4 Marktwirtschaft: Besser sein als der Wettbewerb und auf den Kunden hören**

Unternehmerische Strategien sind periodenübergreifende Zielsetzungen, die in Abhängigkeit zum Wettbewerb festgelegt werden. Ihre Funktion ist es, das Unternehmen zu orientieren und bildlich gesprochen die Marschrichtung vorzugeben. Dies war nicht immer so. Über Jahrhunderte konzentrierte sich die Wirtschaft auf andere Fragen und war durch enge Regulierung politischen Zielsetzungen unterworfen. Erst im Zuge der Industrialisierung entstand das Wirtschaftskonzept, das das Zusammenwirken von Angebot und Nachfrage auf Basis von privatem Eigentum als Triebfeder für Wohlstand entwickelte, u. a. theoretisch fundiert durch die Untersuchung über die Gründe des Reichtums der Nationen, die Adam Smith 1776 vorlegte.

Die Verselbständigung der Wirtschaft zu einem System, das innerhalb eines Ordnungssystems ansonsten weitgehend nach eigenen Regeln funktioniert, ist Folge der Umstellung der Versorgung mit knappen Gütern von der Subsistenzwirtschaft über den Merkantilismus zur Marktwirtschaft. Die Grundidee der Marktwirtschaft ist die effiziente Verteilung knapper Ressourcen. Das dafür eingesetzte Verfahren heißt Markt verstanden als möglichst transparentes Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage, das man in Preisen beobachtet.

Man darf nicht verkennen, dass auch heute bei weitem nicht alles, was man der Wirtschaft im Sinne von Fremdbedarfsdeckung zurechnet, über Märkte funktioniert. Das Gesundheitssystem, der Wirtschaftszweig mit dem meisten Beschäftigten in Deutschland, ist ebenso wie die Versorgung mit Strom und Gas, das Eisenbahnnetz oder der Bildungsbereich im Wesentlichen nicht marktorientiert aufgestellt. Ähnlich sieht es im internationalen Kontext aus: Große Volkswirtschaften wie China, Russland oder Brasilien sind in vielerlei Hinsicht reguliert. Dennoch gibt die Marktwirtschaft als Leitordnung die Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln vor.

Im Zuge der Umstellung auf Märkte als Vermittlungsinstanzen zwischen Angebot und Nachfrage in Verbindung mit dem verlässlichen Rechtsinstitut des privaten Eigentums an

Produktionsmitteln, haben Märkte eine zentrale Bedeutung für den Zugang zu Ressourcen und die Verwertung der unternehmerischen Leistung. Die Umstellung der Wirtschaftsordnung erfolgte aber nicht durch einen *big bang*, sondern entwickelte sich über eine längere Phase ausgehend von England im späten 18. Jahrhundert über die unerwünschte Entwicklung hin zum Staatsmonopolistischen Kapitalismus bis zur Intensivierung der globalen Verflechtung durch den Wegfall fester Wechselkurse.

Marktwirtschaft fördert durch die in Aussicht gestellten Gewinnchancen Wettbewerb. Mehr Wettbewerb führt automatisch zu einem größeren Angebot. Und ein größeres Angebot tendiert dazu, dass sich das Leistungsspektrum ausdifferenziert. Unternehmen, die über weitgehend freie Märkte agieren, müssen damit umgehen, dass sich die Leistungsverwertung (Absatz) zu einem Unternehmensengpass entwickelt<sup>2</sup> und sie begegnen dieser Herausforderung durch die Entwicklung eines Instrumentariums, mit dem man versucht, Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Das absatzwirtschaftliche Instrumentarium wurde schon frühzeitig mit dem Begriff Marketing etikettiert. Der Begriff wurde erstmals 1910 von Ralph Starr Butler publiziert, um die Aufgaben zu beschreiben, „that the promoter of a product has to do prior to his actual use of salesmen or advertising“ (Bartels 1962, S. 225). Nach dem Zweiten Weltkrieg überführte Howard (1957) das Thema in einen entscheidungsorientierten Ansatz, der sich in den folgenden Jahrzehnten insbesondere durch die Arbeiten Philip Kotlers als gängige Praxis durchsetzte.

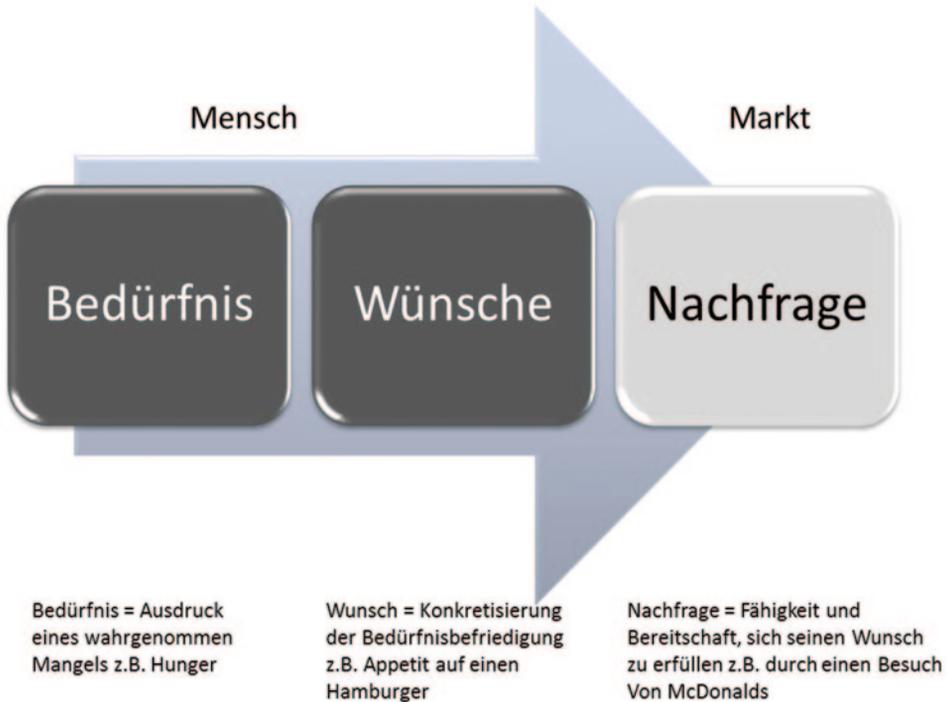
Kotler entwickelt über die Zeit seinen Begriff von Marketing grundlegend aus dem Zusammenhang von Bedürfnissen, Wünschen und Nachfrage (vgl. Abb. 2.10). Abgeleitet aus der Zielsetzung, den Absatz zu erhöhen, solle Marketing aus einem unspezifischen Bedürfnis konkrete Wünsche erzeugen, die in Verbindung mit entsprechender Kaufkraft zu Nachfrage führen (vgl. Kotler et al. 2007, S. 12).

Dafür müsse Marketing auf der Grundlage von Marktanalysen die Leistung des Anbieters in vier Dimensionen entwickeln. *Configuration* beschreibt die Aufgaben, das Produkt selbst attraktiver zu machen und auf die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden zuzuschneiden. *Valuation* löst die Aufgabe, den Wert des Produkts für den Kunden zu erhöhen. *Facilitation* bearbeitet die Aufgabe, das Produkt dem Kunden zugänglich zu machen. Und *symbolization* schließlich setzt sich damit auseinander, wie durch den Einsatz von Symbolen Wünsche stimuliert werden können (vgl. Kotler 1972, S. 52; Abb. 2.11).

Diese aktivitäts- und entscheidungsorientierte Sichtweise ist eingebettet in zwei Grundbeobachtungen über Unternehmen, die im Wettbewerb zueinander stehen. Levitt (1960) leistete mit seinem Beitrag über die Kurzsichtigkeit von Unternehmen hinsichtlich ihrer Erfolgsaussichten den wohl entscheidenden Auslöser zur Umstellung von einer produkt- zu einer marktorientierten Sichtweise in Unternehmen. Anhand einer anschaulichen Analyse über verschiedene Branchen stellt er fest, dass sich marktorientiertes Wirtschaften an

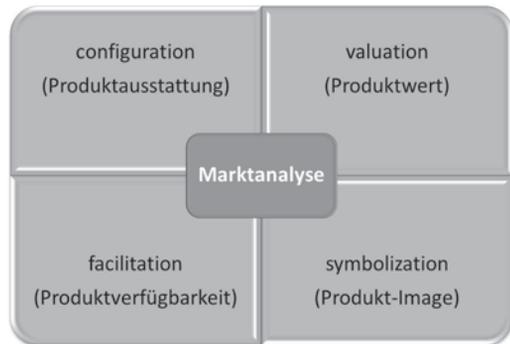
---

<sup>2</sup> Engpass bedeutet, dass der Absatz der Leistungen mehr Aufwand erzeugt, als die Beschaffung von Ressourcen und Kapital und damit im Sinne des Gutenbergschen Ausgleichsgesetzes der Planung Ausgangspunkt des unternehmerischen Planungsprozesses ist (Gutenberg 1983, S. 163 ff.).



**Abb. 2.10** Grundaufgabe im Marketing: Beeinflussung der Kundenwünsche, um Nachfrage zu schaffen

**Abb. 2.11** Gestaltungsbereiche im Marketing



der Frage orientieren müsse, was der Kunde wirklich will und nicht daran, welches Produkt das Unternehmen aktuell anbiete. *What business are you really in?* Diese Fragestellung gehört seit Levitts Artikel zu den entscheidenden Startpunkten einer Marktstrategie und lässt sich mit der Umstellung der Perspektive vom Verkauf (*inside-out*) auf die Vermarktung (*outside-in*) formulieren: „Selling focusses on the needs of the seller, marketing on the needs of the buyer“ (Levitt 1960, S. 50).

Auch die zweite Grundbeobachtung, die der marktorientierten Unternehmensführung den Weg bahnte, stammt von Levitt (1972): Er stellt heraus, dass der Kunde in seiner Entscheidung, wie er sein Geld ausgibt, souverän ist. Deshalb müssen Unternehmen in relevanten Nutzenkategorien besser sein, als andere Angebote im Markt. Dichtl fasst diesen Punkt in einem einfachen Beispiel zusammen: „Zwei Wanderer sehen sich in einer Waldlichtung plötzlich einem hungrigen Bären gegenüber. Flink wechselt der eine sein Schuhwerk. Sein Gefährte hält dies für zwecklos. ‚Die Stiefel gegen Turnschuhe auszutauschen, nützt Dir nichts; denn das Tier ist allemal schneller als Du. ‚Das ist nicht das Problem,‘ belehrt ihn im Davonrennen der andere, entscheidend ist, daß ich schneller bin als Du“ (Dichtl 1991, S. 113).

### Lessons learned

Märkte sind in Verbindung mit dem Recht auf privates Eigentum eine Möglichkeit der effizienten Verteilung knapper Ressourcen. Märkte eröffnen Gewinnchancen, die zu Wettbewerb führen. Mehr Wettbewerb führt zu einem größeren Angebot, was wiederum den Absatz der unternehmerischen Leistungen zum Engpass macht. Um diesen Engpass zu handhaben, setzt man ein Instrumentarium ein, das versucht, latente Bedürfnisse in konkrete Produktwünsche zu überführen, die in Verbindung mit Kaufkraft zu Nachfrage führen. Entscheidend in der Umsetzung dieser *outside-in* Strategie ist es, in Bezug auf den Wettbewerb klare Vorteile zu erarbeiten.

## 2.1.5 Funktion und Instrumente im Marketing

Beide Perspektiven – Umschalten von der produktzentrierten Innensicht auf die Nutzererwartung des Kunden und die unternehmerische Aufgabe, Vorteile in Bezug auf die Nutzererwartung im Vergleich zu Wettbewerbsangeboten zu generieren – skizzieren den Bezugsrahmen, in dem sich Marketing als Strategieparadigma und als Aufgabenbereich in Unternehmen seit den 1960er Jahren entwickelt. Als Aufgabenbereich versteht man üblicherweise eine etablierte Linienstruktur in einer Organisation, bei der Marketing vergleichbar mit der Buchhaltungsabteilung, dem Personalbüro oder dem Einkauf als eigene Abteilung organisiert ist. Tatsächlich ist Marketing bei vielen Unternehmen in die Linienorganisation gleichberechtigt neben anderen Abteilungen wie Vertrieb, Produktion oder Buchhaltung eingeordnet. Im operativen Geschäft übernimmt die Marketingabteilung dann im Wesentlichen Aufgaben der Marktanalyse und der Marktbearbeitung durch den Einsatz von Kommunikationsinstrumenten.

Versteht man Marketing dagegen als strategisches Paradigma, stellt sich vor der konkreten Ausgestaltung der Aufbauorganisation zunächst die Frage, welche Funktion Marketing für das Unternehmen übernehmen kann. Was meint Funktion in diesem Zusammenhang? Funktion bedeutet den Beitrag, den ein Teil für das Ganze leistet, damit das Ganze dauerhaften Bestand hat, sich also immer wieder neu erzeugen kann. In diesem Sinne über-

**Abb. 2.12** Marketing-Instrumentarium: Die 4 Marketing Ps



nimmt Marketing für das Unternehmen die Funktion, die Wünsche der Marktteilnehmer zu beeinflussen, indem Marketing die Leistung des Unternehmens „attraktiv, erschwinglich und verfügbar macht“ (Kotler et al. 2007, S. 12).

Funktionen sind auf Dauer angelegt. Sie stehen damit in enger Verbindung zur Strategie. Auf der Ebene der Funktion bzw. zur Erreichung der strategischen Ziele, nutzt das Unternehmen Instrumente, die wiederum jeweils Teilfunktionen übernehmen. Betrachtet man das Instrumentarium, das im Marketing zur Verfügung steht, sind es letztlich vier Dimensionen, über die man Einfluss auf die Wünsche der Marktteilnehmer kann. Diese vier Dimensionen sind unterschiedlich benannt. In der Praxis wird zumeist die von McCarthy (1960) vorgelegte Einteilung verwendet. Er unterscheidet zwischen Produkt, Preis, Platzierung und Promotion, den vier Marketing-Ps (vgl. auch Abb. 2.12).

- Das Marketing-Instrument Produkt legt fest, welche Kundenerwartung mit welchen Leistungen angesprochen werden soll. Es geht um die Konfiguration des Leistungsspektrums über solche Aspekte wie Sortimentsbreite und -tiefe, begleitende Dienstleistungen, Forschung und Entwicklung, Innovationen, Gewährleistung, *quality of service* etc.
- Die Preisgestaltung definiert nicht nur das generelle Konditionengerüst, sondern ist speziell im Hinblick auf die im Markt wahrgenommene Wertigkeit auch das Entscheidungsfeld, das letztlich die Marge bestimmt. Fragen wie Zahlungsziele und Finanzierungsmöglichkeiten zählen ebenso zum Preismanagement wie die generelle Festlegung, ob man Premiumanbieter oder Preisführer sein will.
- Das Marketing-Instrument Platzierung beschäftigt sich mit dem Weg zum Kunden. Wo muss die Leistung verfügbar sein, in welcher Distributionstiefe, über welche Kanäle? Auch die Fragen, ob Absatzmittler eingesetzt werden oder der Kunde direkt bedient wird und in welchen Ländern man die Leistung anbietet, gehören zum Marketing-Instrument Platzierung.
- Kommunikation schließlich als Instrument im Marketing-Mix muss sicherstellen, dass die Leistung im Markt bekannt ist, dass über den generischen Grundnutzen weitere symbolische Nutzendimensionen erschlossen werden und dass aus vagen Bedürfnissen zahlungskräftige Kundenwünsche entstehen.

	Strategie (goal)	Taktik (objective)	Operations (task)
Ergebnisbeitrag	Funktion	Leistung	Resultat
Ergebnisumsetzung	Instrument	Werkzeug	Maßnahme
Leitthema	<b>Wofür</b> (Ziel)	<b>wird was</b> (Effektivität)	<b>wie gemacht</b> (Effizienz)

**Tab. 2.1** Handlungsebenen im Marketing

Man sieht auf einen Blick, dass die Marketing-Funktion für das Unternehmen wenig mit dem Aufgabenbereich Marketing im Sinne einer eigenen Abteilung im Unternehmen zu tun hat. Produktaufgaben werden oft in der Forschung und Entwicklung oder der Produktion erledigt, Preisaufgaben in der Geschäftsleitung und dem Controlling, Platzierungsaufgaben ebenfalls in der Geschäftsleitung oder im Vertrieb, während lediglich die Promotion auch organisatorisch oft in einer eigenen Marketingabteilung bearbeitet wird. Inwieweit dies sinnvoll ist oder nicht, zeigt der wirtschaftliche Erfolg. Unbenommen davon ist der Aspekt, dass die verschiedenen Marketing-Aufgaben bearbeitet werden müssen.

Um die Funktion zu erfüllen, müssen Instrumente eingesetzt werden. Jedes Instrument stellt verschiedene Werkzeuge zur Verfügung, mit denen man im Rahmen einer Instrumentalplanung konkrete Maßnahmen in Gang setzt. Der Einsatz der Werkzeuge soll eine bestimmte Leistung erbringen – z. B. die wahrgenommene Produktqualität steigern. Dazu werden Maßnahmen durchgeführt, die zu überprüfbaren Resultaten führen – z. B. der Austausch einer Steckverbindung am Computer durch einen Magnetkontakt.

Funktion, Leistung und Ergebnis unterscheiden sich vor allem in Bezug auf Abstraktionsniveau und Dauerhaftigkeit. Eine Funktion ist dauerhaft, bezieht sich demnach auf die Strategie und nutzt Instrumente, die einigermaßen allgemein bleiben wie das Marketing-Instrument Produkt oder das administrative Instrument IT-Infrastruktur. Die Instrumente stellen Werkzeuge zur Verfügung, die zur Leistungserbringung in sinnvollen Geschäftsperioden (Lebenszyklus, Geschäftsjahr, Quartal, Saison etc.) und demnach taktisch geplant eingesetzt werden. Das kann im Bereich Kommunikation z. B. eine Werbekampagne, im Bereich Einkauf ein Lieferantenaudit sein. Die Werkzeuge schließlich bestehen aus einer Verknüpfung einzelner Maßnahmen, die im operativen Tagesgeschäft ausgeführt werden und zu Resultaten führen (vgl. Tab. 2.1).

#### Lessons learned

Die Funktion von Marketing für ein Unternehmen ist die Beeinflussung latenter Bedürfnisse, um diese in einen konkreten Produktwunsch zu überführen, der Nachfrage erzeugt. Dafür werden im Marketing Instrumente eingesetzt, die dazu dienen,

das Leistungsangebot attraktiv, erschwinglich und verfügbar zu machen. Eingeführt gilt die Unterscheidung in vier Marketing-Instrumente, die auch als vier Marketing-Ps bekannt sind: Produkt, Platzierung (Vertrieb und Distribution), Promotion (Kommunikation) und Preis. Der Einsatz der Instrumente wird strategisch geplant. Dafür werden taktisch Werkzeuge eingesetzt, die in konkreten Maßnahmen operativ umgesetzt werden, um messbare Resultate zu erzielen.

### 2.1.6 Von Märkten und Öffentlichkeit

Unternehmen sind durch Geldforderungen (Einkauf, Zinsen, Gehälter, Verkauf etc.) mit ihren Märkten verbunden. Es macht dabei funktional keinen Unterschied, zwischen Absatz- und Beschaffungsmärkten zu unterscheiden, wenngleich in der betrieblichen Praxis meist unterschiedliche Stellen und unterschiedliche Teilziele für beide Bereiche beobachtet werden können. Generell aber ist das in der Absatzwirtschaft entwickelte Marketing-Instrumentarium genauso auf der logischen Gegenseite – Einkauf, Finanzierung und Personal – passend.

Dies hat zwei Gründe: Der Beschaffung stehen immer Anbieter gegenüber, die ihren Marktauftritt in den Dimensionen Preis, Produkt, Verfügbarkeit und Promotion darstellen, so dass der Kunde auch nur in diesen Dimensionen beobachten kann. Zum anderen ist nicht Absatz oder Beschaffung der Auslöser für marktorientiertes Verhalten, sondern der Umstand, welche Seite stärker ist. Liegt z. B. auf Seite der Beschaffung im Hinblick auf die Ressource Personal ein Engpass vor, so muss sich der Recruiter im Arbeitsmarkt positionieren und kann dies über Preis (z. B. Gehaltsangebot), Produkt (z. B. Stellenausstattung und Verantwortung), Platzierung (z. B. Möglichkeit zum Home Office) oder Promotion („Top-Arbeitgeber in der Region“) tun.

Das Marketing-Instrumentarium kann generell für alle Aufgaben, die im Markt erledigt werden, genutzt werden, also auch für den Konsum der Haushalte oder die Beschaffung durch die öffentliche Hand. Aber selbst diese erweiterte Sichtweise über den Absatzbereich hinaus, ist nicht ausreichend, um den strategischen Handlungsrahmen von Unternehmen zu beschreiben. Denn im Markt sind nur die aktuellen Marktteilnehmer relevant, die Angebot und Nachfrage durch Preise beobachten und bei einem austarierten Verhältnis in eine konkrete Transaktion überführen: den Austausch von Leistungen und Geldzahlungen.

Für die Funktion, auf die Wünsche möglicher neuer Kunden einzuwirken, ist diese Sichtweise zu kurz gegriffen, weil zukünftige Marktpotenziale gegenwärtig meist noch gar keine Marktteilnehmer sind. Es gibt demnach eine zweite Brille, mit der man das Umfeld des Unternehmens betrachten kann. Und diese Brille erweitert das Betätigungsfeld massiv.

Unternehmen und ihre Produkte werden nicht nur in Märkten – über Preise – beobachtet, sondern immer auch in der Öffentlichkeit. Für ein Unternehmen ist sein Markt die Menge an Kunden, Lieferanten, Finanziers, Wettbewerbern und Mitarbeitern, also externe

Faktoren, die untereinander durch das Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage in Verbindung stehen. Die Verbindung entsteht durch beobachtbare Transaktionen.

Zukünftige Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter sowie das generelle externe Umfeld, das Regeln setzt (Politik) und überwacht (Ämter), das Unterhaltung und Nachrichten liefert, das Liebe und Sinn stiftet, das Recht spricht und Wissen schafft – dieses externe Umfeld des Unternehmens kann man unter dem Begriff Öffentlichkeit fassen. Damit das Unternehmen erfolgreich arbeiten kann, benötigt es die Akzeptanz durch die Öffentlichkeit, die sich letztlich in verschiedenen Dimensionen äußern kann. Am Sichtbarsten wird fehlende Akzeptanz z. B. durch gesetzliche Änderungen (Verbot von Glühbirnen, Ausstieg aus der Kernenergie etc.). Aber auch das Image des Unternehmens – positiv wie negativ besetzt – entsteht in der Öffentlichkeit und gewinnt erst als Marke Marktrelevanz.

Akzeptanz ist das Gegenteil von Ablehnung. Sie unterscheidet sich von Toleranz (Duldung) dadurch, dass sie ein Werturteil mitführt und dadurch für das Unternehmen positiv oder negativ ausfällt und dementsprechend einen steuernden Einfluss hat. „Akzeptanz ist die Chance, für bestimmte Meinungen, Maßnahmen, Vorschläge und Entscheidungen bei einer identifizierbaren Personengruppe ausdrückliche oder stillschweigende Zustimmung zu finden und unter angebbaren Bedingungen aussichtsreich auf deren Einverständnis rechnen zu können“ (Lucke 1995, S. 104).

#### **Lessons learned**

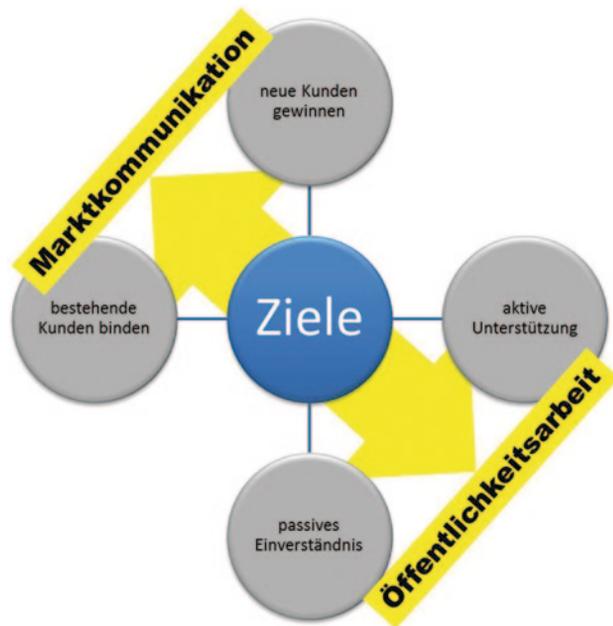
Unternehmen sind durch Geldzahlungen (Transaktionen) mit ihren Märkten und durch Werturteile (Akzeptanz) mit der Öffentlichkeit verbunden. Potenziale und Risiken (egal ob auf Beschaffungs- oder Absatzseite) liegen oftmals im Bereich der Öffentlichkeit, weshalb die Marketing-Instrumente sowohl auf den Markt als auch auf die Öffentlichkeit zielen müssen.

### **2.1.7 Modell strategischer Unternehmenskommunikation<sup>3</sup>**

Durch den doppelten Bezug auf Markt und Öffentlichkeit ergibt sich für die Instrumentalperspektive im Marketing die Herausforderung, jeweils beide Perspektiven im Kalkül zu halten. Ein Instrument ist definiert durch seine Funktion. Schaut man sich das Marketing-Instrument Kommunikation an, kann man die Funktion relativ schnell fassen: Das Unternehmen stellt durch den Einsatz von Medien Botschaften bereit, die in seinem Umfeld – Markt und Öffentlichkeit – aufgegriffen werden können. Diese Botschaften müssen im Sinne eines strategischen Instruments zielorientiert sein. Die Ziele wiederum ergeben sich aus den beiden Dimensionen des Umfelds: Im Markt soll das Instrument Kommuni-

<sup>3</sup> Das Modell strategischer Unternehmenskommunikation wurde grundlegend in Becker 1998 entwickelt. Der hier referierte Rahmen bezieht sich darauf.

**Abb. 2.13** Aufgaben, die das Marketing-Instrument Kommunikation bearbeiten muss



kation Transaktionen ermöglichen, in der Öffentlichkeit soll Kommunikation Akzeptanz sicherstellen.

Wie kann das Marketing-Instrument Kommunikation diese Funktion umsetzen? Indem es eigene Kommunikationsinstrumente ausbildet, die jeweils einzelne Teilfunktionen beitragen. Üblicherweise wird in der Literatur das Marketing-Instrument Kommunikation durch eine Auflistung möglicher Kommunikationsinstrumente bestimmt, die aufgrund von Gemeinsamkeiten eingeteilt werden. So unterscheidet man beispielsweise hinsichtlich des Grads der Personalisierung, der Frage der Beeinflussung der Botschaft oder dem adressierten Zielpublikum (vgl. Bruhn 1997, S. 168 ff.). Dies führt zu einer gewissen Belieblichkeit hinsichtlich der Einteilung.

Trennscharf und konsistent kann man Subinstrumente nur über ihren Zielbeitrag fassen – also die Funktion, die die einzelnen Teilinstrumente im Marketing erfüllen. Denkt man zunächst an die Zielsetzung, Transaktionen zu ermöglichen, bieten sich zumindest zwei Extrempunkte an, die es erlauben, eine erste Einteilung vorzunehmen. Um Transaktionen zu ermöglichen kann man entweder neue Kunden gewinnen (Kundenakquisition) oder bestehende Kunden zu Folgegeschäften animieren (Kundenbindung). Das Ziel, Akzeptanz in der Öffentlichkeit sicherzustellen, lässt sich ebenfalls auf zwei Dimensionen verdichten. Es geht darum, aktive Unterstützung aufzubauen und passives Einverständnis für die unternehmerischen Aktivitäten sicherzustellen. Abbildung 2.13 zeigt den Zusammenhang auf, aus denen sich zwei große Betätigungsfelder des Marketing-Instruments Kommunikation ergeben, nämlich die Marktkommunikation und die Öffentlichkeitsarbeit.

Um neue Kunden zu gewinnen, also Kunden, die bislang Wettbewerbsprodukte gekauft haben oder die Bedürfnisse mit ganz anderen Produktklassen gestillt haben, muss das

Marketing-Instrument Kommunikation Aufmerksamkeit schaffen. Diese Aufmerksamkeit kann verschiedene Ausprägungen haben: Aufmerksamkeit im Sinne sachlicher Produktinformation, Aufmerksamkeit für Aspekte, die das Produkt kommunikativ erweitern, Aufmerksamkeit, die direkt zum Kauf aktivieren soll etc. Diese Aufmerksamkeit kann durch den Einsatz unterschiedlicher Maßnahmen erreicht werden, z. B. durch einen Telefonanruf (*outbound sales*), durch einen Außendienstbesuch, durch einen Informationsflyer oder durch einen Werbespot im Fernsehen. Nicht die Maßnahmen sind entscheidend, sondern das Ziel, das hinter den eingesetzten Maßnahmen steht. Kommunikationsmaßnahmen, die eingesetzt werden, um Aufmerksamkeit bei Kunden zu erzielen, sind Maßnahmen des Kommunikationsinstruments Werbung.

Wichtig ist sauber zu unterscheiden zwischen Werbung im Sinne einer einzelnen Werbemaßnahme (Mediawerbung, Direktwerbung, telefonische Kundenwerbung) und Werbung als strategischem Kommunikationsinstrument. Aufmerksamkeit kann man durch viel mehr Maßnahmen als reine Mediawerbung erreichen – z. B. durch Publikation eigener Forschungsergebnisse, durch Platzierung eines völlig unbekanntem Produktnamens auf Trikots von Bundesligavereinen oder durch kontroverse Social Media Kampagnen. Andererseits kann man Mediawerbung – also z. B. eine Anzeige, für deren Verbreitung man Anzeigenraum kaufen muss – auch für Ziele einsetzen, die nichts mit Aufmerksamkeit zu tun haben, um neue Kunden zu gewinnen. Dies gilt etwa für die Bewerbung einer Sportveranstaltung, die das Unternehmen unterstützt oder eine Imageanzeige, die herausstellt, dass Atomkraft ökologisch völlig korrekt sei. Nicht der Träger der Botschaft (TV, Radio, Print etc.) oder das Format (Anzeige, Spot, Interview etc.), sondern allein die Zielsetzung entscheidet darüber, ob ein unternehmerisches Kommunikationsangebot sich dem Instrument Werbung zurechnen lässt oder einem ganz anderen Kontext zugeordnet werden muss.

Neben der Gewinnung neuer Kunden ist die Bindung bestehender Kunden an das Unternehmen von zentraler Bedeutung, wenn man die Dimension Transaktion betrachtet. Neukundengewinnung ist regelmäßig teurer als aus bestehenden Kundenkontakten neue Transaktionen abzuleiten. Für die Bindung bestehender Kundenkontakte werden ebenfalls ganz verschiedene Maßnahmen herangezogen. Neben persönlichen Kontakten sind das z. B. oft Messen, Produktion einer eigenen Zeitschrift (Custom Media), personalisierte Kommunikation über Anschreiben, Customer Loyalty Programme wie Miles & More oder Payback. Hier geht es nicht direkt um Transaktionen, sondern um die Beziehung zum Kunden, die zukünftige Transaktionen ermöglichen soll.

Das Kommunikationsinstrument, das die Funktion der Kundenbindung übernimmt, kann man Direktansprache nennen. Direktansprache ist nicht zu verwechseln mit Direktmarketing. Direktmarketing meint den Einsatz des gesamten Marketing-Instrumentariums (also inkl. Produkt, Preis und Placement) für den direkten Vertrieb, wie etwa im Versandhandel oder auch bei vielen Industrieunternehmen mit gewerblichen Kunden üblich. Direktmarketing ist damit ein Gegenbegriff zu Zielgruppenmarketing, das häufig bei Herstellern von *fast moving consumer goods* vorherrscht. Direktmarketing ist die Anwendung des gesamten Marketing-Instrumentariums, um den Absatz direkt zum Verwender

des Produkts auszugestalten. Direktansprache dagegen ist ein Kommunikationsinstrument im Marketing-Mix, das durch personalisierte Kommunikation die Bindung zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden unterstützt.

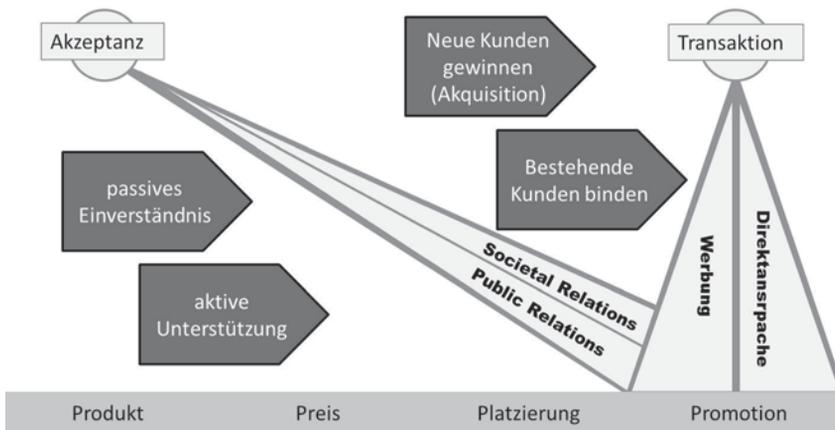
In der Zieldimension Akzeptanz kann man ebenso zwei verschiedene Teilaspekte als Leitmuster herausarbeiten. Akzeptanz stellt sich einmal dar in Form aktiver Unterstützung und zum anderen in Form passiven Einverständnisses.

Aktive Unterstützung braucht ein Unternehmen z. B. wenn es in regulierten Märkten operiert und auf ein für sich positives Regelwerk angewiesen ist. Aber auch die aktive Unterstützung durch Meinungsführer, die selbst gar nicht Kunden sind, aber durch ihre Reputation Wirkung auf Gruppen in der Öffentlichkeit haben, kann für ein Unternehmen von hoher Relevanz sein. Um Unterstützung zu erreichen, bedienen sich Unternehmen verschiedener Maßnahmen, etwa die Einflussnahme durch Lobbyisten, die Unterstützung von Veranstaltungen im kulturellen, sportlichen oder ökologischen Umfeld (Sponsoring), der Aufbau von Unterstützerguppen in sozialen Netzwerken oder die Positionierung von Themen im öffentlichen Raum (Issue Advertising). Maßnahmen, die derart für die Erreichung von Unterstützung in der Öffentlichkeit eingesetzt werden, sind Maßnahmen des Kommunikationsinstruments Societal Relations.

Societal Relations beschäftigen sich im Kern mit der Fragestellung, wie sich das Unternehmen in den gesellschaftlichen Kontext einbindet, der über die Grundfunktion des Unternehmens als Organisation im Wirtschaftssystem hinaus weist. Dabei geht es neben der Beeinflussung von anderen gesellschaftlichen Bereichen wie Politik oder Kunst insbesondere auch um die Synchronisierung mit gesellschaftlichen Trends, wie sich dies an Aspekten wie Nachhaltigkeit oder Corporate Social Responsibility beobachten lässt.

Dass Unternehmen das Einverständnis der Gesellschaft benötigen, um ihre Geschäfte auszuüben, klingt zunächst verwirrend. Betrachtet man jedoch einen längeren Zeithorizont, kann man sehen, dass die Verteilung von Reichtum über Jahrhunderte zu Konflikten geführt hat. Dass einzelne erfolgreiche Unternehmen überdurchschnittlich viel Geld verdienen, ist vom Prinzip dazu angelegt, dass alle anderen Gesellschaftsmitglieder diesen Vorteil in Frage stellen und Umverteilung fordern. Dieser implizite Konflikt wird in der Marktwirtschaft dadurch gelöst, dass die Gewinnchancen Einzelner toleriert werden, weil man sich von der Leistungserbringung der Unternehmen selbst einen Vorteil verspricht. Daher sind Unternehmen gut beraten, ihren Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung so darzustellen, dass die Öffentlichkeit deren Konsequenzen akzeptiert. Das Instrument, das diesen Ausgleich zwischen Unternehmerinteresse und öffentlichem Interesse vermittelt und somit das Unternehmen in der Öffentlichkeit durch Transparenz legitimiert, nennt man Public Relations.

Public Relations sind in ihrer Grundkonstellation dialogorientiert angelegt. Nicht die einseitige Verbreitung von Pressemitteilungen ist das Kernstück der PR, sondern der Dialog mit den Vertretern öffentlicher Kommunikation, die dann ihrerseits die Bedeutung des Unternehmens als Ausbilder, Arbeitgeber, Innovator, Steuerzahler, Förderer etc. verbreiten. Diese Vermittlungsfunktion zwischen Partikularinteresse des Unternehmens und dem



**Abb. 2.14** Modell der strategischen Unternehmenskommunikation

Interesse der Öffentlichkeit zeigt sich speziell am Fall der Krisenkommunikation: wenn also etwas schief gegangen ist und das Unternehmen am öffentlichen Pranger steht.

Über diesen vier Teilzielsetzungen – Aufmerksamkeit schaffen, Bindung vertiefen, Unterstützung bilden und Leistung legitimieren – lässt sich ein Modell der strategischen Unternehmenskommunikation entwerfen, das über die Instrumente Werbung, Direktansprache, Public Relations und Societal Relations Kommunikationsangebote in Markt und Öffentlichkeit platziert, um Transaktionen zu ermöglichen und Akzeptanz zu sichern (vgl. Abb. 2.14). Die Aufteilung in vier Teilinstrumente ermöglicht in der Umsetzung die Spezialisierung der Instrumente auf ihren jeweiligen Funktionsbeitrag für das Unternehmen.

### Lessons learned

Mit dem Marketing-Instrument Kommunikation stellt ein Unternehmen Botschaften für Markt und Öffentlichkeit bereit, die sich aus konkreten Zielen ableiten. Im Markt ist das oberste Ziel die Aufrechterhaltung bzw. der Ausbau von Transaktionen. Dafür setzt man im Marketing die Kommunikationsinstrumente Werbung und Direktansprache ein. Werbung produziert Aufmerksamkeit für die Produkte, Leistungen und Symbole des Unternehmens, um neue Kunden zu gewinnen (oder Kunden immer wieder neu zu gewinnen). Direktansprache produziert Bindung, um zukünftige Transaktionen wahrscheinlich zu machen.

In der Öffentlichkeit sucht das Unternehmen Akzeptanz. Dafür setzt man im Marketing die Kommunikationsinstrumente Public Relations (PR) und Societal Relations (SR) ein. PR produziert Transparenz, um das passive Einverständnis der Öffentlichkeit sicherzustellen. SR produziert Unterstützungsbereitschaft, um so Vorteile im Wettbewerb zu erreichen.

### 2.1.8 Werbung

Werbung übernimmt als Kommunikationsinstrument im Marketing-Mix die Funktion, Aufmerksamkeit im Markt zu generieren. Diese Aufmerksamkeit ist nicht wertfrei, sondern dem Ziel untergeordnet, Transaktionen zu schaffen, also üblicherweise Verkäufe zu generieren. Dazu muss Werbung die Marktteilnehmer beeinflussen. Beeinflussung ist kein originäres Feld der Wirtschaft, sondern wird in vielen Bereichen des Zusammenlebens genutzt. Ob man um einen Partner wirbt (Paarungsverhalten in der Biologie), einen Anhänger anwirbt (Mission in der Religion) oder gesellschaftliche Ziele bewirbt (Agitation in der Politik): Werbung kann man als funktionsübergreifendes Universalphänomen beschreiben, das sich in Elementarfunktionen und spezifische Funktionen zerlegen lässt. Zu den Elementarfunktionen, die werbliches Verhalten generell kennzeichnen, rechnet Hundhausen vier Faktoren: Schaffung von Aufmerksamkeit, Erzeugung von Information, Überzeugen für ein Ziel sowie situative Aufgaben (1969, S. 59 ff.). In Kurzform formuliert: Der Werbende macht auf sich aufmerksam, indem er Botschaften bereitstellt, die den Adressaten von einem Ziel überzeugen sollen.

Überzeugung (Persuasion) hat nichts mit Manipulation gemein, wie es im deutschsprachigen Raum vor allem durch die Übersetzung von Vance Packards *The Hidden Persuaders* zu den „geheimen Verführern“ über lange Jahre gängige Meinung war (vgl. Packard 1964). Persuasion ist eine Sozialtechnik, die auf die Einstellungen (*attitudes*) des Gegenübers zielt. Man versucht durch Kommunikation Einfluss auf die Psyche zu nehmen. Cialdini (2007) beschreibt dazu sechs Methoden:

- Prinzip der Gegenseitigkeit (*reciprocity*): Man fühlt sich verpflichtet, sich für Gefälligkeiten zu revanchieren. Dieses Prinzip kennt man z. B. bei kostenlosen Warenproben im Supermarkt, für die sich Kunden häufig mit einem Testkauf „bedanken“.
- Selbstverpflichtung (*commitment*): Wenn man sich einer Sache verpflichtet fühlt, akzeptiert man passende Angebote, die mit der eigenen Einstellung kongruent sind, was Festinger in der Theorie der kognitiven Dissonanz ausarbeitete (vgl. Festinger 1957). Dieses Prinzip kennt man z. B. beim Verstärken von Wertvorstellungen wie Nachhaltigkeit durch Aufbringen eines entsprechenden „Bio-Siegels“.
- Konformität (*social proof*): Man orientiert seine Einstellung gerne an der beobachteten Mehrheitsmeinung, ein Phänomen, das man auch als Asch-Paradigma kennt (vgl. Asch 1955). Es geht um die Vermeidung sozialer Isolation, weshalb man viele Einstellungen anhand der vermeintlichen Mehrheitsmeinung orientiert. Im Alltag ist dieses Paradigma z. B. bei Wahlentscheidungen gut untersucht: Wenn man glaubt, eine Partei werde die Wahl gewinnen, gibt man möglicherweise dieser Partei seine Stimme, um auf der Seite der Sieger zu stehen.
- Autorität (*authority*): Menschen tendieren dazu, eine Autorität zu akzeptieren, selbst wenn deren Anordnungen gegen die eigenen Einstellungen verstoßen, was 1961 im bekannten Milgram-Experiment nachgewiesen wurde (vgl. Milgram 1963). Solche Autorität haben z. B. Testergebnisse und Produktbesprechungen von anerkannten Fachleuten.

- Sympathie (*liking*): Menschen vertrauen Menschen, die sie mögen. Sie umgeben sympathische Menschen mit einer Art Heiligenschein. Thorndike (1920) untersuchte dieses Phänomen der kognitiven Verzerrung und nannte es Halo-Effekt. Ergebnisse dieses Halo-Effekts sind z. B. der Ausstrahlungserfolg emotionaler Marken wie Apple.
- Seltenheit (*scarcity*): Was rar ist oder wer sich rar macht, wird als attraktiv empfunden. Daher sind Produkte, die neu sind, vielfach interessant, weil man sie als Erster in seinem Bekanntenkreis ausprobieren kann. Auch die künstliche Verknappung von Angeboten – nur heute gültig, Sommerschlussverkauf etc. – zahlt auf diese Beeinflussungsmethode ein ebenso wie die knappe Ausstattung mit Produkten zum Marktstart, wie man das von Aldi-PCs und Apple-Smartphones mit langen Schlangen vor den Outlets inszenieren kann.

Einstellungen lassen sich nicht programmieren im Sinne der direkten kausalen Zuordnung von einer Maßnahme auf eine geänderte Einstellung. Dennoch werden in der Forschung zahlreiche Wirkzusammenhänge diskutiert, aus denen man den Prozess der Einflussnahme wenigstens in gewissen Perspektiven ausleuchten kann. Speziell im Hinblick auf die Wirkung von Werbemaßnahmen hat sich schon früh eine Wirkungshierarchie entwickelt, die auch heute noch Basis zahlreicher Werbeplanungen ist, das sogenannte AIDA-Modell. Strong (1925, S. 349) führt das AIDA-Modell zurück auf Elmo Lewis, der bereits 1903 in einem Artikel die Grundidee skizzierte. Demnach wirke eine kommunizierte Botschaft über vier Stufen:

- *attention*: Zunächst gilt es, die Aufmerksamkeit des Zielpublikums zu erreichen.
- *interest*: Dann muss man das Zielpublikum für den Inhalt der Botschaft interessieren.
- *desire*: Dann wird das rationale Interesse in eine emotionale Begierde überführt.
- *action*: Aus der Begierde folgt schließlich die beabsichtigte Handlung.

Stufenmodelle dieser Art entwickelten sich im Laufe der Zeit eine ganze Reihe. Ihnen gemeinsam ist, dass sie hinsichtlich der Wirkung von Kommunikationsangeboten eine Hierarchie unterstellen (vgl. Palda 1966, S. 13), die auf verschiedene Ebenen verweist, die man auch als ABC der Einstellungen kennt (vgl. Solomon 1992): Einstellungen basieren demnach auf *affects* (Verlangen), *behavior* (Verhalten) und *cognition* (Verständnis). Die Reihung dieser Elemente unterscheidet sich in den bekannten Wirkansätzen: vom Lernmodell (AIDA-Formel mit Verständnis-Verlangen-Verhalten) über das Low Involvement Modell (vgl. Krugmann 1965) mit der Reihung Verständnis-Verhalten-Verlangen bis zum Dissonanzmodell (vgl. Festinger 1957), das das Verhalten an oberste Stufe setzt gefolgt von Verlangen und Verständnis (vgl. Tab. 2.2).

Petty und Cacioppo (1986) legten mit dem Elaboration Likelihood Model einen Ansatz vor, der die Verarbeitung persuasiver Botschaften in Abhängigkeit des situativen und individuellen Informationsbedürfnisses (*need for cognition*) beschreibt. Demnach wird eine Botschaft bei einem Empfänger mit hohem Informationsbedürfnis zentral geroutet und bewusst bewertet. Sollte der Empfänger aufgrund der Botschaft seine Einstellung ändern,

AIDA-Modell	Low Involvement	Dissonanztheorie
Cognition	Cognition	Behavior
Affects	Behavior	Affects
Behavior	Affects	Cognition

**Tab. 2.2** Wirkungshierarchien im ABC der Einstellungen

führt der elaborierte Umgang mit der Botschaft zu einer stabilen neuen Einstellung. Ist dagegen das Informationsbedürfnis gering, wird die Botschaft peripher geroutet und die Auseinandersetzung erfolgt nur oberflächlich. Sollte es dennoch zu einer Einstellungsänderung kommen, so ist diese eher instabil (vgl. Abb. 2.15).

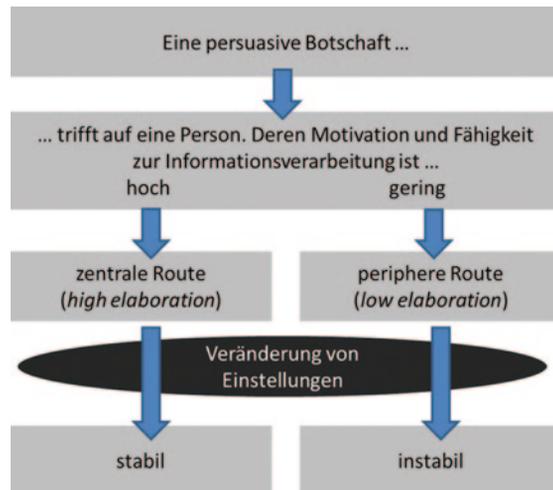
Als Teilbereich des Konsumentenverhaltens hat sich im deutschsprachigen Raum insbesondere Kroeber-Riel mit den Wirkungen persuasiver Kommunikation auseinandergesetzt. Er empfiehlt zwischen Wirkungskomponenten, Wirkungsdeterminanten und Wirkungsmuster zu unterscheiden (vgl. Kroeber-Riel und Weinberg 1999, S. 587 ff.). Die Wirkungskomponenten sind die Elemente, die Einfluss auf die Einstellung und damit letztlich das Verhalten des Empfängers haben. Die Wirkungsdeterminanten beschreiben das individuelle Involvement (Einbezogenheit) des Empfängers und die Art der Werbung. Wirkungsmuster ergeben sich aus der Kombination der Komponenten und Determinanten.

Generell ist allerdings allen Wirkungsmodellen gemeinsam, dass sie keine belastbaren Aussagen ermöglichen im Sinne der Planbarkeit einer im Markt stattfindenden Änderung von Einstellungen. Wirkungsmodelle sind eher als Erklärungsansätze zu verstehen, die einen Kommunikationsfachmann dafür sensibilisieren sollen, dass Wirkung nicht planbar ist, sondern aus einer unbekanntem Vielzahl einzelner – individueller und situativer – Aspekte entsteht. Diese Aspekte sind schon in einem Gespräch unter vier Augen nicht transparent. Ungleich schwieriger ist es, bei einer medial vermittelten und massenhaft verbreiteten Botschaft vorab zu kalkulieren, welche Einstellungen tatsächlich geändert werden und vor allem in welche Richtung. Das führt zu der Einsicht, dass Einstellungsänderungen im Markt zwar Folge von instrumental eingesetzter Kommunikation, nicht aber deren Ziel sein kann.

Die Zieldimension ist im Rahmen strategischer Planung allerdings als erster und wichtigster Entscheidungstatbestand zu klären. Aus dem Instrumentalziel leiten sich die Maßnahmen und Bewertungen ab. Speziell im Bereich Werbung hat sich für diesen Planungszusammenhang ein eigenes Schema entwickelt, das sich nicht in seiner Struktur, aber in seinen Begriffen etwas vom Standard unterscheidet.

Im Werbemanagement müssen in fünf Bereichen Entscheidungen getroffen werden, den sogenannten 5 Ms der Werbeplanung (Kotler und Bliemel 1992, S. 872): *mission* beschreibt, welche Ziele Werbung erreichen soll, *money* die Höhe des Budgets, das dafür aufgewendet wird und *message* die zentrale Botschaft der Werbung. Mit *media* ist die Frage angesprochen, wie die Werbepotschaft zur Zielgruppe kommen soll und *measurement* greift die zuletzt angesprochene Thematik auf: Welche Art von Wirkung kann man messen, um den Erfolg oder Misserfolg von Werbung zu bewerten.

**Abb. 2.15** Grundstruktur des Elaboration Likelihood Model (ELM)



### 2.1.9 Mission: Festlegung der Werbeziele

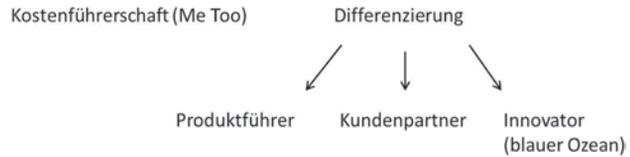
Die Festlegung der Werbeziele bildet den Beginn der Planung konkreter Werbemaßnahmen. Ein Werbeziel muss auf oberster Ebene in zwei Dimensionen konsistent sein: Es muss zu den strategischen Zielsetzungen des Unternehmens passen und es muss sich aus seiner instrumentalen Funktion ableiten. Die Funktion von Werbung ist es, Aufmerksamkeit im Markt zu schaffen, um daraus als Folge Zahlungsereignisse zu generieren.

Die Konsistenz zu strategischen Zielen des Unternehmens wird über das Konzept der Positionierung sichergestellt (vgl. Trout 1969). Positionierung bedeutet die Festlegung einer klaren Position der eigenen Leistung in Abhängigkeit vom Wettbewerb und in Bezug zu den möglichen Käufern. Grundüberlegung ist dabei, dass es für jedes Produkt Alternativen gibt – man also Wettbewerb unterstellen kann – und ein Unternehmen im Rahmen seiner Marketingstrategie einen klaren Punkt in der Wahrnehmung der Verwender besetzen muss: „positioning is not what you do to a product. Positioning is what you do to the mind of your prospect. That is, you position the product in the mind of the prospect“ (Ries und Trout 1981, S. 2).

Positionierung basiert auf der Überlegung, dass man Märkte – z. B. den Automobilmarkt – sinnvollerweise in einzelne Segmente aufteilt, um so eine differenzierte Marktbearbeitung zu ermöglichen. Die Differenzierung in Marktsegmente folgt dem tatsächlichen Käuferverhalten. Die Käufer werden in Gruppen zusammengefasst, die in sich möglichst homogen und gegeneinander möglichst heterogen sind (vgl. Freter 1983, S. 43 ff.). Zur Bildung solcher Segmente können unterschiedliche Kriterien herangezogen werden, von soziodemografischen Daten wie Alter, Geschlecht oder Wohnort über beobachtbares Kaufverhalten etwa im Hinblick auf Preispunkte oder Einkaufsstätten bis hin zu Faktoren wie Einstellungen, Motive oder Milieuzugehörigkeit.

Die Differenzierung von Zielmärkten in einzelne Marktsegmente lässt sich nicht nur für bestehende Positionierungen bzw. Positionierungsänderungen nutzen, sondern auch

**Abb. 2.16** Strategieoptionen der Marktbearbeitung



zur Identifikation ganz neuer, bislang nicht bedienter Nutzendimensionen, wie dies Kim und Mauborgne (2005) mit der Blue Ocean Strategy darstellen. Ziel dieser Strategie ist es, dem Wettbewerb (den roten Ozeanen) durch Nutzeninnovationen auszuweichen und so neue Marktkategorien (die blauen Ozeane) zu entwickeln.

Hinsichtlich der Bearbeitung von Marktsegmenten, ergeben sich für ein Unternehmen unterschiedliche Strategieoptionen (vgl. Abb. 2.16). Nach Porter (1980, S. 35 ff.) kann sich ein Unternehmen für drei generische Strategieoptionen entscheiden. Dieses Grundstruktur adaptierten Treacy und Wiersema (1995) und benennen die drei Basisstrategien als Kostenführerschaft, Produktführerschaft und Kundenpartnerschaft. Kostenführerschaft bedeutet, dass man eine bereits erfolgreich besetzte Marktposition imitiert (Me-Too-Strategie) oder auch ein neues Marktsegment eröffnet und durch *economies of scale* und optimierte Prozesse dauerhaft eine bessere Kostensituation gegenüber dem Wettbewerb realisieren kann. Die besseren Kosten kann man entweder in bessere Verkaufspreise umsetzen (wie im Discounthandel) oder für erhöhte Aufwendungen z. B. in der Kommunikation nutzen, um dadurch einen größeren Anteil am *share of mind* (und nachgelagert am *share of wallet*) zu erhalten.

Produktführerschaft und Kundenpartnerschaft sind Differenzierungsstrategien. Differenzierungsstrategien können grundsätzlich in drei Richtungen ablaufen. Man kann versuchen, sich durch die Schaffung neuer Märkte vom Wettbewerb zu lösen (blaue Ozeane). Man kann in einem bestehenden Markt eine nicht optimal bediente Position suchen und in dieser Nische den Kundenbedarf besser befriedigen als zuvor (Kundenpartnerschaft). Oder man kann in einer für den Markt relevanten Nutzendimension (Produkteigenschaft, Image bzw. Marke, Verfügbarkeit etc.) einen dauerhaften Vorteil anstreben (Produktführerschaft).

Die Positionierung des eigenen Leistungsangebots in den relevanten Marktsegmenten ist eine zentrale Aufgabe der strategischen Planung und nicht Teil der operativen Werbeplanung. Dennoch macht es Sinn, die Positionierungsstrategie im Rahmen der Werbeplanung anzusprechen, nicht nur, weil notwendige Inputfaktoren – gemeinhin Marktforschung genannt – organisatorisch oft in der Werbeabteilung aufgehängt sind, sondern vor allem weil die Positionierungsstrategie wesentlichen Einfluss auf einen zentralen Faktor der instrumentalen Zielfestlegung nimmt, nämlich: Welche Zielgruppen werden von dem Unternehmen adressiert?

Die Zielgruppenbestimmung folgt direkt aus der Einteilung der Zielmärkte in einzelne Segmente und der Position, die das Unternehmen in der Einstellung der Kunden anstrebt. Die Zielgruppen ergeben sich aus dem Gebot, dass Marktsegmente intern homogen sein sollen und sich untereinander möglichst trennscharf abgrenzen lassen (äußere Hetero-

Erfogsperiode	> 5 Jahre	> 1 Jahr	> 1 Monat	< 1 Monat
Ziel	Symbolischer Mehrwert (Image)	Share of mind	Bekanntheit von Produkt und Marke	Bekanntheit einer Aktion
Funktion	Aufmerksamkeit für Symbolkraft der Marke	Aufmerksamkeit für die Bekanntheit der Marke	Aufmerksamkeit für die Bekanntheit des Produkts	Aufmerksamkeit für eine Facette des Produkts
Messgröße	Markenwert (Brand Equity)	Wiederkäuferrate	Erstkäuferrate	erhöhter Absatz in der Periode (Schweinebauch-Werbung)

**Tab. 2.3** Zieldimensionen des Kommunikationsinstruments Werbung

genität). Ein Marktsegment von 20–29jährigen Menschen zu definieren, macht demnach wenig Sinn, weil nicht klar ist, worin sich ein 29jähriger von einem 30jährigen unterscheidet. Die abgrenzenden Faktoren bestimmen im Kern die Frage, welche Zielgruppen durch das Instrument Werbung erreicht werden können.

Die Festlegung von Werbezielen basiert auf den aufgrund von Differenzierung gebildeten Marktsegmenten und den daraus abgeleiteten Zielgruppen. Für jede Zielgruppe können einzelne Zielsetzungen herunter gebrochen werden. Werbeziele werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur häufig unterschieden nach ökonomischen und kommunikativen Zielen (vgl. Schweiger und Schrattenecker 1992, S. 49). Dies macht allerdings nur begrenzten Sinn, denn häufig genannte kommunikative Ziele wie Image oder Produktkenntnis sind natürlich nur dann unternehmerische Ziele, wenn sie im direkten Zusammenhang mit einer Kaufabsicht stehen.

Sinnvoller ist die Unterscheidung, die Aaker und Myers (1975, S. 231 ff.) vorschlagen. Sie differenzieren Werbeziele über die Zeit. Kurzfristige Werbeziele produzieren Aufmerksamkeit, um direkt eine Steigerung der Abverkäufe herbeizuführen, wie dies etwa bei Verkaufsförderungsaktionen im Handel, der Bewerbung von Testangeboten oder speziellen Rabattaktionen und auch dem persönlichen Verkauf der Fall ist. Längerfristige Werbeziele dienen dagegen eher den Aufgaben der Positionierung und tragen dazu bei, dem Produkt einen symbolischen Mehrwert zu geben, die Bekanntheit des Produkts zu fördern oder die Positionierung zu verankern (vgl. auch Becker 2002, S. 17; Tab. 2.3).

Da tatsächliche Einstellungsänderungen durch Werbung aufgrund vielfältiger Verzerrungseffekte kaum nachweisbar sind, lässt sich der Erreichungsgrad einer angestrebten Einstellungsänderung nicht als Zielgröße operationalisieren. Dies hat zur Folge, dass in der Praxis Werbeziele häufig über direkt steuerbare Größen (Kontaktmenge, Kontaktqualität, Kontaktintensität), instrumental beeinflussbare Größen (Erinnerungsleistung per Recall oder Recognition, direkt zurechenbare Aktionen wie Testkäufe oder Nutzung von Response-Elementen etc.) und instrumental übergeordnete Größen (Veränderung im Marktanteil, Umsatzwachstum etc.) ausformuliert werden. Wichtig ist wie bei allen Ziel-

formulierungen, dass man die Ziele eindeutig und nachvollziehbar (SMART) operationalisiert, z. B. in der Form: Wir möchten den ungestützten Bekanntheitsgrad unserer Produktklasse „functional cheese“ in der Zielgruppe „junge Mütter“ von derzeit 37 % innerhalb von vier Wochen und mit einem Budget von € 300.000 auf 42 % steigern, um so mittelfristig unseren Marktanteil zu festigen.

### Lessons learned

Die Festlegung der Werbeziele bildet den Beginn der Werbeplanung. Die Werbeziele müssen sich aus den strategischen Zielen des Unternehmens und zugleich aus der instrumentalen Funktion ableiten. Die Konsistenz zu den strategischen Zielen wird über das Konzept der Positionierung sichergestellt. Die Positionierung erfolgt im Hinblick auf unterschiedliche Marktsegmente. Die Marktsegmente lassen sich nach verschiedenen Strategieansätzen bearbeiten (Differenzierung oder Kostenführerschaft). Aus der Positionierung, die man in einem Marktsegment anstrebt, leiten sich die Zielgruppen ab. Für die Bearbeitung der Zielgruppen können Werbeziele mit unterschiedlicher zeitlicher Dimension bestimmt werden. Die Zielgrößen werden in der Praxis als direkt steuerbare Größen (z. B. Kontaktmenge oder Kontaktqualität), instrumental beeinflussbare Größen (z. B. Erinnerungsleistung per Recall) oder instrumental übergeordnete Größen (z. B. Umsatzwachstum oder Marktanteil) festgelegt.

### 2.1.10 Money: Festlegung des Werbebudgets

Bei der SMARTEN Formulierung von Zielen steht der Buchstabe A für *attainable*, also die Erreichbarkeit des Ziels. Die Erreichbarkeit eines Werbeziels korreliert stark mit dem bereitgestellten Budget. Die Betriebswirtschaftslehre bietet für die Entscheidung über die Höhe der Werbeausgaben grundsätzlich zwei Verfahren an (vgl. Bruhn 1997, S. 272 ff.). Die eine Seite stützt sich auf Modelle, die einen Bezug zwischen Höhe des Werbeetats und Erreichungsgrad der Werbeziele unterstellen. Diese Modelle sind aus verschiedenen Gründen nicht aussagekräftig, insbesondere vor dem Hintergrund, dass die qualitativen Aspekte von Werbebotschaft und Werbestreuung nicht entsprechend modelliert werden können. Auch finden situative Einflüsse (z. B. das aktuelle Verhalten des Wettbewerbs, die Jahreszeit, die Nachrichtenlage etc.), die Kenntnisse und Einstellungen der Zielgruppe, die Positionierung usw. keine Berücksichtigung.

Diese Probleme haben zunächst nichts mit den verwendeten Modellen zu tun, sondern sind genereller Natur. Die modellgestützten Verfahren legen allerdings durch Verwendung mathematischer Beschreibungen nahe, als würde das Budget kausal den Erfolg beeinflussen. Dem ist nicht so. Das Budget kann höchstens (aber auch nicht zwingend) negativ-kausal wirken: Indem man nämlich keine Werbung macht bzw. deutlich unter dem Branchendurchschnitt liegt und daher nicht wahrgenommen wird.

Als zweite Alternative zur Werbebudgetierung haben sich in der Betriebspraxis sogenannte heuristische Verfahren entwickelt. Diese orientieren das Werbebudget an verschiedenen Größen, z. B. Umsatz, Gewinn oder Absatzmengen (*percentage-of-sales* Methoden), am verfügbaren Finanzrahmen (*all-you-can-afford* Methode) oder den branchenüblichen Werbeaufwänden (*share-of-voice* Methoden). Diese praktischen Verfahren werden zwar häufig eingesetzt, haben allerdings keinen Bezug zum Zusammenhang von Werbeziel und Werbeerfolg.

Die heuristische Verfahren unterstellen implizit, dass Werbung nicht kalkulierbare Kosten darstellen gemäß der bekannten Aussage, die mal Henry Ford, mal dem Kaufhausbesitzer John Wanamaker, mal dem Industriellen John Lever zugesprochen wird: *Half the money I spend on advertising is wasted; the trouble is I don't know which half.*

Die Grundannahme, dass ein Werbeziel einen messbaren Ergebnisbeitrag liefert und nur deshalb Mittel für die Zielerreichung bereit gestellt werden, kann man durch die Budgetierung anhand von Zielen und Aufgaben aufgreifen (*objectives and task method*). Diese Methode leitet das Budget direkt aus messbaren Zielen ab, die wiederum auf klaren Fundamenten ruhen: der Positionierungsstrategie und darauf abgeleitet der Bestimmung von Marktsegmenten und Zielgruppen.

Aus diesen Rahmenbedingungen leiten sich quantifizierbare Werte ab, etwa die absolute Größe der Zielgruppe, die ungestützte Bekanntheit des Produkts innerhalb dieser Zielgruppe und damit der Anteil des Produkts im *relevant set* der Käufer oder die gestützte Bekanntheit als Wert für die Produktkenntnis. Als Ergebnis nach einer solchen Quantifizierung konkretisiert sich die Aufgabe: Aus der Zielsetzung „Wir wollen in vier Wochen unseren Anteil am *relevant set* in der Zielgruppe A von 37 % auf 42 % erhöhen“ wird die Aufgabe: „Wir müssen den 2,5 Mio. jungen Müttern in unserem Markt im Zeitraum von vier Wochen sechs Mal unsere Botschaft übermitteln“.

Daran schließen sich Folgeüberlegung an: Über welche Kanäle ist die Zielgruppe zu erreichen? Wie teuer sind die Kontakte in den möglichen Kanälen? Wie kombiniert man die Kanäle so, dass man die wenigsten Streuverluste bzw. größte Zielgruppendichte hat? Ergebnis dieser erfahrungsbasierten Überlegungen ist eine relativ klare Aussage der Art: „Um unser Ziel zu erreichen, müssen wir mit einem Werbedruck von 600 GRP die Zielgruppe ansprechen. Dies gelingt im gesetzten Zeitraum durch eine TV-Kampagne in verschiedenen Kanälen mit einem durchschnittlichen Tausend-Kontakt-Preis von € 15.“

Aus dieser Aussage kann man für das Beispiel die *costs per rating* (CPR) berechnen als Produkt von TKP und Zielgruppenpotenzial geteilt durch 100.000 ( $\text{€ } 15 \cdot 2.500.000 / 100.000$ ), was einem CPR von € 375 entspricht. Bei einem GRP von 600 müsste man dementsprechend ein Budget von € 225.000 ( $\text{€ } 375 \cdot 600$ ) ansetzen<sup>4</sup>.

Als Ziel soll eine Steigerung von 5 % in der ungestützten Bekanntheit erreicht werden. D. h., nach der Kampagne soll das Produkt bei 125.000 jungen Müttern mehr als vorher im *relevant set* enthalten sein. Wenn man dabei unterstellt, dass 15 % dieser Mütter (also im Beispiel 18.750 an der Zahl) das Produkt aufgrund der Kampagne kaufen und das Produkt

<sup>4</sup> Die Fachbegriffe aus der Mediaplanung wie CPR und TKP werden in Kap. 2.2.4 erläutert.

einen Umsatz von € 8 und einen Bruttogewinn von € 1 erzielt, kann man die Rechnung so vervollständigen: Kosten: € 225.000 – direkter Mehrumsatz: € 150.000 – direkter Deckungsbeitrag: € 18.750.

Jetzt müssen zusätzlich die Effekte ins Kalkül gezogen werden, die die Durchführung der Kampagne auf die bestehenden Kunden hat sowie der Umstand, wie oft die 18.750 Neukäuferinnen auch noch in Zukunft das Produkt erwerben werden.

In diese Kalkulation fließen Erfahrungs- und Näherungswerte ein. Sie liefern letztlich aber einen in der Tendenz richtigen Budgetansatz, der in einem iterativen Prozess auch mehrmals durchlaufen und immer wieder neu angepasst werden kann (z. B. durch Diskussion, ob man das Ziel auch mit weniger Werbedruck, in einem anderen Zeitraum oder durch andere Maßnahmen wie Verkaufsförderung am POS erreichen kann). Als Ergebnis dieses Budgetierungsprozesses steht ein Kostenvoranschlag, der neben Streukosten auch die Erstellungskosten und somit die gesamten veranschlagten Durchführungskosten umfasst.

Dieses heuristische Verfahren, das mit Marktdaten und Erfahrungswerten abgesichert ist, wird von situativen Faktoren begleitet, die ebenfalls mit berücksichtigt werden müssen. Kotler und Bliemel (1992, S. 877) weisen dafür auf fünf Dimensionen hin:

- Einen entscheidenden Einfluss auf die Budgetierung hat die Lebenszyklusphase, in der sich das beworbene Produkt und auch das Marktsegment befinden. In reifen, gesättigten Märkten wird meist weniger geworben, als in jungen, kompetitiven Märkten mit hohem Marktwachstum.
- Der eigene Marktanteil ist ein weiteres wichtiges Kriterium, das Einfluss auf die konkrete Höhe des Budgets nehmen kann. Marktführer müssen in Relation zum Umsatz meist weniger investieren. Angreifer, die ihren Marktanteil steigern wollen, müssen überdurchschnittlich viel investieren.
- Generell ist auch die Marktsituation zu berücksichtigen. In „lauten“ Märkten mit viel Werbung ist tendenziell mehr Geld nötig, als in „stillen“ Märkten.
- Sehr wichtig für die absolute Höhe des Budgets ist die Frage der notwendigen Kontakthäufigkeit, die wiederum stark vom Grad des Involvement innerhalb der Zielgruppe und der Marktstellung des Unternehmens abhängt.
- Schließlich muss man abwägen, wie stark die Produktleistung austauschbar ist. Generell gilt hier: Je höher die Substituierbarkeit, desto höher die Werbeausgaben.

### Lessons learned

Die Erreichbarkeit eines Werbeziels korreliert stark mit dem bereitgestellten Budget. Grundsätzlich gibt es zwei Verfahren zur Budgetplanung. Zum einen gibt es Modelle, die einen berechenbaren, kausalen Bezug zwischen Höhe des Werbeetats und Erreichungsgrad der Werbeziele unterstellen. Qualitative Aspekte und situative Einflüssen werden hierbei nicht berücksichtigt. Zum anderen gibt es heuristische (in der Praxis bewährte) Verfahren, die die Werbebudgets an verschiedenen Größen wie Umsatz, verfügbarem Finanzrahmen oder branchenüblicher Werbeaufwand orientieren.

Beide Modelle haben grundlegende Schwächen. Eine Alternative ist die Ziel-Aufgaben-Planung (*objectives and tasks method*). Sie bewertet schrittweise auf Basis von Erfahrung und Branchenkenntzahlen den Ergebnisbeitrag einzelner Maßnahmen zum Werbeziel.

Die Budgetierung wird durch weitere Faktoren beeinflusst wie die Austauschbarkeit des Produkts, die Marktcharakteristika, den Lebenszyklus von Produkt und Markt, den eigenen Marktanteil und das Involvement der Zielgruppe.

### 2.1.11 Message: Gestaltung der Werbebotschaft

Liegen Ziele, daraus abgeleitet das Budget und in Verbindung damit das Set der eingesetzten Werbemittel fest, geht es um die Gestaltung der Werbebotschaft, die an die Zielgruppe adressiert werden soll. Der Kern der Botschaft muss sich aus der Zielhierarchie ableiten lassen und ist daher dauerhaft angelegt. Er basiert im Wesentlichen auf den Entscheidungen, welche Position man im Vorstellungsraum der Kunden einnehmen möchte und auf faktischen – d. h. beweisbaren oder erlebbaren – Produkteigenschaften. D. h. die Gestaltung einzelner Werbemittel ist zunächst gar nicht als „kreative“ oder gar „künstlerische“ Aufgabe zu verstehen, sondern als Handwerk.

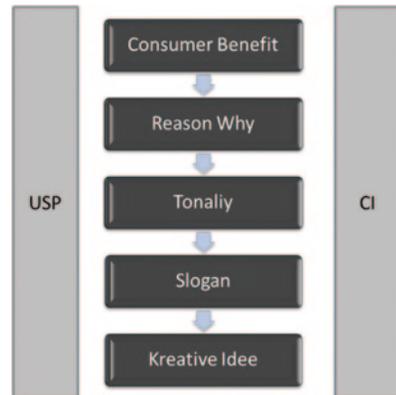
Für diese Perspektive hat sich in der Werbepaxis das von Rosser Reeves eingeführte Konzept der Unique Selling Proposition (USP) bewährt (vgl. Aaker und Myers 1975, S. 418 ff.). Hinter diesem im Deutschen oft mit Alleinstellungsmerkmal übersetzten Ansatz steht die Idee, dass jedes Produkt etwas Besonderes für den Kunden bereithält, das entweder im Produkt selbst enthalten ist oder das in der Verwendung des Produkts durch den Kunden erlebt wird. Die zentrale Aufgabe für Werber sei es, herauszufinden, was dieses Besondere ist und zwar unter drei Aspekten:

- Was unterscheidet das Produkt im Auge des Verwenders vom Wettbewerb?
- Welchen spezifischen Nutzen generiert das Produkt dadurch für den Verwender?
- Dient diese Eigenschaft dazu, das Produkt besser zu verkaufen?

Der USP ist somit eine Art operativer Umsetzung der Positionierungsstrategie und sollte dauerhaft Orientierung für die Werbebotschaft geben. Ein Klient fragte Rosser Reeves einmal: „In ihrer Agentur arbeiten 700 Leute und sie lassen seit elf Jahren für mich immer die gleiche Werbung laufen. Was machen diese vielen Leute?“ Die Antwort von Reeves: „Sie halten eure Werbeabteilung davon ab, die Werbekampagne zu ändern“ (Aaker und Myers 1975, S. 421 f.).

Neben dem USP gibt es eine weitere dauerhafte Begrenzung, in deren Rahmen die Werbemittelgestaltung erfolgt, nämlich die Corporate Identity Vorgaben. Damit ist ganz allgemein angesprochen, dass ein Unternehmen gewisse Elemente – z. B. Firmen- und Produktlogo, eine Hausschrift, bestimmte Farben etc. – aus übergeordneten Gründen ein-

**Abb. 2.17** Elemente einer Copy Strategy



setzt. USP und CI geben quasi die Leitplanken vor, innerhalb der die Werbemittel gestaltet werden können.

Der Gestaltungsprozess des einzelnen Werbemittels im Rahmen einer Werbekampagne orientiert sich meist an den Elementen der sogenannten Copy Strategy. Dieser Begriff aus der Werbebranche bezeichnet die inhaltlichen Elemente der Kreativkonzeption, die als Grundlage für die Ausgestaltung dienen. Eine Copy Strategy umfasst zumeist fünf Elemente: den Consumer Benefit, den Reason Why, die Tonalität, den Slogan und die verbindende kreative Idee (vgl. Abb. 2.17).

Aufgabe des Consumer Benefits ist das Herausstellen des wahrgenommenen Kundennutzens. Kunden kaufen nicht die Bohrmaschine, sondern sie wollen ein Loch in der Wand haben. Der Wunsch nach einem Loch in der Wand begründet sich wahrscheinlich aus dem Wunsch, die Wohnung schöner zu machen und das wiederum spiegelt sich in höherer Lebensqualität wider. Ebenso wird ein Buch meist nicht deshalb gekauft, weil es ein Buch ist, sondern wegen seines Inhalts und von dem verspricht man sich etwa Ablenkung, Anregung der Fantasie, Fakten, Ideen usw. Häufig ist der Consumer Benefit identisch mit dem USP oder direkt aus diesem abgeleitet. Der Benefit gibt die zentrale und damit kaufentscheidende Nutzendimension wider. Aber anders als der USP kann der Consumer Benefit kurzfristig – kampagnenorientiert – changieren und situative Faktoren aufnehmen, wie man dies z. B. aus den Kampagnen des Autovermieters Sixt kennt.

Der Consumer Benefit verweist auf ein möglichst unverwechselbares Nutzenversprechen, der Reason Why untermauert diese Aussage in Bezug auf mögliche Wettbewerbsangebote indem er angibt, warum man genau jetzt das beworbene Produkt kaufen sollte. Der Reason Why erfüllt damit zwei Aufgaben: Er unterstützt die konkrete Markenwahl des Käufers und er aktiviert zum Kauf. Die Markenwahl wird durch Belege unterstützt. Die Aussage: „Trink diesen Orangensaft“ wird durch den Hinweis, dass in jeder Flasche Apfelsina der Saft 16 sonnengereifter Orangen verwendet wird, belegt. Qualitätsurteile Dritter (Stiftung Warentest) beweisen vermeintlich sogar den Qualitätsvorsprung der beworbenen Marke. Gleichzeitig animiert der Reason Why zur schnellen Handlung: Jetzt den Testsieger kaufen. Ab sofort jeden Morgen die Extraportion Milch. Kaufen Sie jetzt und erhalten Sie 10 % mehr Inhalt.

Die Tonality der eingesetzten Werbemittel beschreibt den Stil des Werbemittels: Eher jugendlich-forsch, eher sachlich-seriös, eher lustig-sympathisch, eher erschreckend-aktivierend. Die Wahl der Tonality ist relativ stark bestimmt durch die adressierte Zielgruppe und auch durch die geübte Betriebspraxis – also die Art und Weise, wie das Unternehmen sich und seine Produkte bislang präsentiert hat. Tonalitäten unterscheiden sich im Detail auch nach Art des gewählten Werbemittels. Dieselbe Zielgruppe erwartet im Fernsehen eine andere Tonalität als z. B. in sozialen Netzwerken oder bei einem personalisierten Anschreiben. Duzen ist in Netzwerken üblich, im Fernsehen möglicherweise jugendlich und daher akzeptiert, bei Werbeschreiben allerdings selbst für besonders hippe Marken ein *no go*.

Das Herz des Werbemittels ist der Slogan, die zentrale Aussage, die den Kern des Werbemittels in wenige Worte oder Bilder verpackt und so die Erinnerungsleistung stärken soll. Slogans – auch Claims, Taglines, Straplines oder Catch Phrase genannt – sind damit die kreative Umsetzung des USP in eine Werbeaussage, die die wesentliche Nutzendimension leicht verständlich und gut erinnerbar überbringt. Klassiker solcher dauerhaften Slogans mit Bezug zum wahrgenommenen Nutzwert sind z. B. „die schmelzen im Mund und nicht in der Hand“, „quadratisch, praktisch, gut“, „wir machen den Weg frei“ oder „wir lieben Lebensmittel“. Die Dauerhaftigkeit von Slogans, um die wahrgenommene und kaufrelevante Position des Unternehmens im Markt zu transportieren und zu memorieren, sieht man bei Slogans wie „auf diese Steine können sie bauen“, der von der Bausparkasse Schwäbisch Hall bereits seit 1962 genutzt wird.

Die kreative Idee verbindet in der Werbemittelgestaltung Consumer Benefit, Reason Why, Tonalität und Slogan zu einem Gesamtkonzept, das auf den verwendeten Werbeträger abgestimmt ist. In der Praxis haben sich verschiedene gängige Verfahren – Gestaltungstypen – entwickelt, die natürlich nicht die gesamte Breite widerspiegeln, aber dennoch in vielfachen Varianten immer wieder eingesetzt werden.

Die *slice of life* Technik zeigt zufriedene Produktverwender in einer alltäglichen Situation. Man trinkt mit Freundinnen Kaffee (natürlich Jacobs Krönung), bekommt selbst schlimmste Flecken wieder ausgewaschen (wenn man Persil nutzt), kauft seinen Kindern nicht etwas Süßes, sondern die Extraportion Milch. Wenngleich diese Technik nicht zum Gewinn von Kreativpreisen geeignet ist, bemerkt Paczesny treffend (1988, S. 478): „Slice of Life ist das Format mit dem handfesten kommunikativen Paradox: Jedem ist es zuwider, Textern wie Zuschauern, aber erfahrungsgemäß sind die Erfolge nach wie vor beachtlich“.

Bei der Testimonial Werbung wird das Produkt von jemand mit vermeintlich hoher Glaubwürdigkeit empfohlen. Das kann ein Prominenter sein, der Nespresso-Kapseln als ultimativen Kaffeegenuss empfiehlt oder eine aus Film und Fernsehen bekannte Schönheit, die auf die Ergebnisse einer Körperlotion aus Frankreich schwört. Aber auch die Katze, die nur Whiskas kaufen würde, der Individualist, der erklärt „Ich trinke Jägermeister, weil...“ oder der weißbekittelte Apotheker, der einem das Schlankheitsmittel Almased ans Herz legt, verleihen dem beworbenen Produkt ein – freilich völlig willkürliches – Testat.

Die Lifestyle Technik fokussiert auf die Zugehörigkeit zu einem bestimmten, angestrebten Lebensstil. Wer in ist, trinkt Aperol Spritz, wer zum Jetset gehört, zahlt mit American Express, wer in der bergigen Wildnis das Abenteuer sucht, kleidet sich in Jack Wolfskin

Funktionskleidung, wer Individualist ist, fährt Mini, wer zur digitalen Elite gehört, hat für jedes Problem eine App auf seinem iPhone parat. In der Lifestyle Technik konzentriert sich die Nutzendimension auf den Symbolwert, der den Verwender des Produkts als zugehörig zu gewissen Einstellungen und Überzeugungen ausweist.

Die Markeninszenierung versucht ein Produkt kommunikativ zu emotionalisieren. Das Produkt ist der Star und wird in Szene gesetzt. Diese Technik kommt ohne echte Nutzenversprechen aus wie z. B. bei Werbung für Parfums, Zigaretten, Bier und häufig auch Autos oder Mode – also immer dann, wenn die Einstellung zum Produkt stärker von Gefühlen, als von Wissen geleitet wird.

Die Troubleshooter Technik versucht einen kausalen Zusammenhang zwischen einem bekannten und störenden Problem und einer einfacher Lösung durch das Produkt zu transportieren. Dies ist klassisch bei Reinigungsmitteln aller Art, die Kalk, Urinstein, Fett, Flecken, Gerüche etc. beseitigen. Aber auch Zahnpflegekaugummis, einfache Mobilfunktarife oder rezeptfreie Medikamente werden oft nach dem Muster Problem-Lösung beworben.

Es gibt noch weitere Gestaltungstypen und andere Namen, die dafür im Umlauf sind. Allen ist aber gemeinsam, dass sie die Elemente der Copy Strategy unter eine Leitidee setzen, nach der das Werbemittel tatsächlich produziert wird. Die verschiedenen Gestaltungsansätze werden häufig kombiniert und manchmal auch kreativ durchbrochen. Dennoch fehlt ein klarer Nachweis, dass die Gestaltung einer Werbung erheblichen Einfluss auf die Werbung hat. Sie ist eher das Handwerkszeug, d. h. man kann sie schlecht ausführen und dadurch seine Erfolgchancen reduzieren. Eine kreative Werbung dagegen, die die Werbeziele und die Elemente der Copy Strategy ignoriert, kann zwar der Agentur helfen, sich zu positionieren. Sie dient aber bestimmt nicht dem werbetreibenden Unternehmen.

Wenngleich es gesellschaftlicher Konsens ist, dass Werbekommunikation die Realität schön, ist es wichtig, sich darüber im Klaren zu sein, dass es rechtliche Schranken gibt, die festlegen, was Werbung nicht darf und was bei Nichtbeachtung schnell zu einer Unterlassungserklärung führen kann. Die Grundregeln sind im Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) aufgeführt. U. a. untersagt § 4 sogenannte Angstwerbung, Schleichwerbung und die Herabsetzung des Wettbewerbs, § 5 generelle Irreführung in der Werbung und § 6 setzt enge Regeln für die vergleichende Werbung. Speziell für Lebensmittel oder ganze Branchen greifen darüber hinaus weitere enge Leitplanken.

### **Lessons learned**

Die Werbebotschaft leitet sich aus den strategischen Zielen des Unternehmens ab, was in der Regel die Positionierung des Produkts oder des Unternehmens betrifft. Die Umsetzung der Positionierungsstrategie auf Ebene eines konkreten Kundennutzens führt zu einer Alleinstellung (USP) gegenüber Wettbewerbsangeboten. Neben der Positionierung wird eine weitere Leitplanke durch Vorgaben der Corporate Identity gebildet insbesondere was die Verwendung von Logos, Farben, Schriftarten

und die generelle Anmutung angeht. Zwischen diesen beiden Begrenzungen wird die Werbebotschaft aus fünf Elementen entwickelt: Den zentralen Kundennutzen (Consumer Benefit), der Begründung für die konkrete Markenwahl (Reason Why), der Stimmung (Tonality), einer gut erinnerbaren, kurzen Kernaussage (Slogan) und der kreativen Verbindung dieser Elemente zu einem Werbemittel.

### 2.1.12 Media: Wie kommt die Botschaft zur Zielgruppe?

Weiß man, was (Werbeziel) man mit welchen Mitteln inhaltlich (Werbebotschaft) und finanziell (Werbudget) erreichen will, stellt sich die Frage, wie man die Zielgruppe erreicht. Dazu kann man auf oberster Ebene eine Unterscheidung treffen, die weitere Aspekte vorsortiert, nämlich die Frage, ob man seine Botschaft aktiv verbreitet (*push*) oder ob man sie der Nachfrage entsprechend verfügbar (*pull*) macht.

Die klassische Form von Werbung, die man auch unter den Namen Reklame (vom französischen *réclamer*: ausrufen, anpreisen) oder Annonce (französisch für Ankündigung) kennt, zielt auf neue Kunden, denen man Werbebotschaften aktiv mitteilen möchte. Da man in der Regel zu neuen Kunden noch keinen direkten, persönlichen Kontakt hat, braucht man einen Träger, der die Botschaft zum Kunden bringt. In der Geschichte der Werbung waren dies seit Mitte des 19. Jahrhunderts zunächst die sich entwickelnden Presseangebote und fast zeitgleich die Möglichkeiten, über Plakate an öffentlichen Plätzen Produkte zu bewerben – die erste Plakatsäule stellte Ernst Litfaß bereits 1854 auf, Leuchtreklame folgte ab 1896.

Im Zuge der Entwicklung weiterer Massenmedien – Kino, Radio, Fernsehen, Internet – haben sich die Möglichkeiten für Unternehmen, ihre Botschaften im öffentlichen Raum zu präsentieren, enorm ausgeweitet. Daraus leitete sich immer stärker die Kernfrage ab, in welchen öffentlichen Räumen das Unternehmen seine Botschaften unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten präsentieren soll. Diese Fragen werden in der Intermediaselektion behandelt, also der Auswahl der geeigneten Mediengattung, die den Kontakt zu neuen Kunden ermöglicht.

Verwendet man zur Budgetierung die Ziel-Aufgaben-Methode, werden bereits hier grundlegende Entscheidungen zur Intermediaselektion getroffen. Es geht um die generelle Festlegung, welche Medienformen geeignet sind, um die Werbebotschaft zur Zielgruppe zu transportieren. Dazu ist es erforderlich, zu wissen, welche Medienangebote die Zielgruppe nutzt (Zielgruppenaffinität) und welche medialen Erfordernisse die Botschaft braucht, also z. B. Bewegtbild oder direkte Rückkanalmöglichkeiten. Auch die übergeordnete Kostenstruktur entscheidet frühzeitig, ob z. B. Fernsehwerbung überhaupt in den Rahmen der Möglichkeiten einbezogen wird. Weitere Kriterien der Intermediaselektion können die Möglichkeiten zur Belegungsselektion (z. B. Außenwerbung oder Zeitung im lokalen Kontext, Fernsehen nur überregional) oder die tatsächliche Verfügbarkeit des Mediums sein. Plakatwände etwa sind vor Wahlen nur eingeschränkt verfügbar (vgl. Kotler und Bliemel 1992, S. 888 ff.).

	Long term ←		→ Short term	
	Brand Building	Product Retention	Product Launch	Sales Promotion
Mail	1	1	2	2
Dailies	1	1	2	2
Magazines	3	2	3	1
Trade Journals	2	2	3	1
Radio	1	1	2	2
TV	3	3	2	2
Cinema	2	1	1	1
POS	2	3	3	3
Web Search	1	1	2	3

1 = least fit, 2 = regular fit, 3 = best fit

**Tab. 2.4** Eignung von Werbeträgern für verschiedene Werbeziele in der Zeit

Ein praktisches Werkzeug zur Mediengattungswahl ist die Einteilung der Medienformen hinsichtlich der zeitlichen Dimension der Werbeziele. Je kurzfristiger ein Ziel ist, z. B. die konkrete Umsatzsteigerung zum Quartalsende, desto schnellere Medien werden benötigt. Je langfristiger das Ziel, desto mehr kommt es auf die ästhetische Inszenierung und Betonung der sympraktischen Dimension des Zeichenhaften an (vgl. Kloepfer und Landbeck 1991, S. 89 ff.). Man kann diesen Zusammenhang als Eignung der Mediengattung für das Werbeziel abtragen und so eine für das Tagesgeschäft praktische Wichtungstabelle erstellen (vgl. Tab. 2.4; Becker 2002, S. 21).

Hat man eine Entscheidung über die möglichen Mediengattungen für die Werbekampagne getroffen, muss man sich im Rahmen der Intramediasselektion für die Werbeträger entscheiden, die tatsächlich belegt werden sollen. Hier ist das Kernthema die Frage der Reichweite und der damit verbundenen Kosten. Reichweiten lassen sich in verschiedenen Dimensionen für die Planung operationalisieren. Die erste Frage ist, wie viele Personen durch einen Werbeträger erreicht werden können. Man spricht von der Bruttoreichweite des Werbeträgers als Menge der Kontakte, die mit einer Schaltung in dem Werbeträger erreicht werden. Die Kosten dafür gibt der Tausend-Kontakt-Preis an (TKP bzw. im englischen Sprachgebrauch: CPM für *cost per mille*) als Quotient von Belegungskosten und Bruttoreichweite (vgl. Abb. 2.18).

Da bei Werbemaßnahmen häufig mehrere Kontakte hintereinander angestrebt werden, um die Erinnerungsleistung zu erhöhen (bzw. um überhaupt annehmen zu dürfen, dass das Werbemittel beachtet wird), schaltet man oft mehrere Werbemittel in verschiedenen Ausgaben des gleichen Werbeträgers. Dies führt dazu, dass sich die Kontakte linear aufsummieren, die erreichten Personen aber nicht. Da sich Werbebotschaften an Zielgrup-

**Abb. 2.18** Berechnung des Tausendkontaktpreises (TKP bzw. CPM)

$$TKP = \frac{\text{Preis der Schaltung}}{\text{Bruttoreichweite}} \times 1.000$$

*Bruttoreichweite = Menge aller Werbekontakte*

**Abb. 2.19** Berechnung des Tausendnutzerpreises (TNP)

$$TNP = \frac{\text{Preis der Schaltung}}{\text{Nettoreichweite}} \times 1.000$$

*Nettoreichweite = Menge der erreichten Personen*

**Abb. 2.20** Berechnung der Kontaktintensität (OTS)

$$OTS = \frac{\text{Bruttoreichweite}}{\text{Nettoreichweite}}$$

*OTS (opportunity to see) gibt die Kontaktintensität an*

**Abb. 2.21** Berechnung des Werbedrucks (GRP)

$$GRP = \text{Nettoreichweite in \% der Zielgruppe} \times \text{OTS}$$

*GRP (gross rating points) gibt den Werbedruck an*

pen (eine Menge von Personen) richten, muss also auch herausgefunden werden, wie viele Personen tatsächlich mit der Botschaft kontaktiert werden. Man spricht von Nettoreichweite und gibt als Preis den Tausend-Nutzer-Preis (TNP) verstanden als Quotient von Belegungskosten und Nettoreichweite an. (vgl. Abb. 2.19).

Die Kontaktmenge und die Zahl der erreichten Personen bilden einen Zusammenhang, den man als Kontaktintensität, Durchschnittskontakt bzw. *opportunity to see* (OTS) kennt. Zur Ermittlung wird die Bruttoreichweite (Menge der Kontakte) durch die Nettoreichweite (Menge der Personen) geteilt (vgl. Abb. 2.20). Häufig liest man die Empfehlung, dass ein Werbemittel erst nach mindestens vier Kontakten bemerkt wird und daher eine Mindestintensität notwendig ist. Dies ist allerdings über die verschiedenen Werbemittel nicht belegt.

Der Zusammenhang von Bruttoreichweite und Kontaktintensität wird in *gross rating points* (GRP) gemessen und bietet die gängige Kenngröße für den Werbedruck (vgl. Abb. 2.21). Die GRPs basieren auf der Nettoreichweite und der Menge der Kontakthäufigkeiten. Werden durch eine Anzeige 40 % der Zielgruppe erreicht, spricht man von 40 GRPs. Wird durch einen Mediaplan mit verschiedenen Zeitschriften und mehrmaliger Belegung 60 % der Zielgruppe im Durchschnitt drei Mal erreicht, erzielt die Kampagne 180 Punkte. Auf Basis der Kontaktpreise der eingesetzten Werbeträger kann man so die Kosten pro Rating (CPR) ermitteln und erhält damit einen Bewertungsmaßstab für die Kosten verschiedener Mediapläne.

Basis für die Zielgruppenabdeckung sind üblicherweise die Daten, die durch Mediaanalysen bereitgestellt werden. Die bekanntesten sind die Deutsche Media Analyse (agma) speziell für Pressemedien, Radio und Plakat, die AGOF speziell für Internet und Mobile, die Allensbacher Markt- und Werbeträgeranalyse (AWA) und die Typologie der Wünsche

(TdW), die medienübergreifend abfragen. Weitere wichtige Datenquellen sind die im GfK-Meter ermittelten Einschaltquoten für Fernsehsendungen und die Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern (IVW), die es mittlerweile nicht nur für Printobjekte, sondern auch für Internetseiten, Events, Kino und Außenwerbung gibt.

Neben der „harten Währung“ von Reichweite und Kosten gibt es einen dritten entscheidenden Faktor für die Entscheidung über den geeigneten Werbeträger, nämlich seine Kontaktqualität. Diese lässt sich nicht so einfach quantifizieren, kann aber z. B. als Gewichtungsfaktor mit eingebunden werden. Die Kontaktqualität beschreibt einerseits die Bindung der Nutzer an den Werbeträger und damit die Intensität seiner Nutzung. Andererseits bewertet sie, inwieweit der Werbeträger zur Werbebotschaft passt. Eine Anzeige für Hundefutter ist wahrscheinlich in einer Tierzeitschrift besser aufgehoben als in einem Reisemagazin.

Die Kontaktqualität von klassischen Werbeträgern – Print, Außenwerbung, Rundfunk – lässt sich nicht analog ins Internet übertragen, da Webangebote anders genutzt werden. Während bei Rundfunkangeboten oder Printangeboten häufig der Werbeträger aktiv ausgewählt oder gar gekauft und dann linear – in der vorgesehenen Abfolge – konsumiert wird, sind die Angebote von Internetseiten und Online-Vermarktungskoooperationen sehr unterschiedlich. Unter einheitlichen Domains werden sehr verschiedene Angebote – Quizzes und Spiele, Bilderstrecken und Lexika, Foren und *user generated content* – zusammengefasst. Während die gedruckte BILD-Zeitung üblicherweise einmal komplett durchgeblättert wird, ist bild.de ein bunt gemischtes Portal, über das viele Leser durch Suchmaschinen geleitet quer einsteigen. Einmal da, sind die Nutzer redaktioneller Seiten auch schnell wieder weg. Spiegel Online lag im Juli 2012 bei durchschnittlich 5,36 abgerufenen Seiten pro Besuch.

Da die Kontaktqualität bei Webseiten nur schwer bewertet werden kann, hat sich neben der Reichweite, deren Bruttowert im Internet über *page views* (PV, im Deutschen oft auch *page impressions* genannt; PI) und deren Nettowert über *unique visitors* (alternativ *unique users*) ausgegeben werden, eine Alternative entwickelt, die neben der Präsentation eine Handlung des Nutzers auf Basis einer *click through rate* (CTR) vergüten. Die CTR spiegelt damit in gewisser Weise die Werbeträgerqualität im Internet.

Speziell im Umfeld von Produkten, deren Abnehmer Firmen sind, wird Werbung oft personalisiert zugestellt. Neben den Erstellungs- und Versandkosten fallen hier insbesondere die Adresskosten an, deren Nutzung normalerweise ebenfalls auf Basis des TKP abgerechnet wird. Dasselbe gilt für Hauswurfsendungen.

Verkaufsförderungsmaßnahmen am *point of sale* (POS) arbeiten dagegen üblicherweise nicht mit TKPs, sondern sind speziell im indirekten Vertrieb entweder eine spezielle Form der Preisgestaltung oder auch ein versteckter Rabatt an den Intermediär. Verkaufsförderungsaktionen in den eigenen Kundenbestand hinein werden als Thema im Kapitel Direktansprache behandelt.

Neben der aktiven Verbreitung der Werbebotschaft über Werbeträger – egal ob Zeitschrift, Rundfunk, Internet, Plakat oder Direktwerbung – besteht auch die Möglichkeit, Aufmerksamkeit im Markt dadurch zu erzeugen, dass man in Situationen, in denen Marktteilnehmer ihren Bedarf zu stillen versuchen, situationsabhängig Informationen bereit hält. Dieses Pull-Prinzip kennt man im Alltag: Etwas in der Wohnung geht kaputt – man schlägt die Gelben Seiten auf oder startet Google und versucht, den passenden Dienstleister im lokalen Umfeld zu finden. Oder man plant einen Kurzurlaub an den Bodensee und möchte in diesem Zusammenhang etwas über die Hotels vor Ort erfahren und fragt ein Gastgeberverzeichnis an. Oder man benötigt eine spezielle industrielle Dienstleistung und führt dazu eine erste Grobrecherche über Suchmaschine und Branchenverzeichnisse durch.

Für viele Branchen speziell im Dienstleistungsbereich, dem Handwerk und der Zulieferindustrie ist Pull-Werbung der übliche Kommunikationsweg. Kunden und Interessenten suchen gezielt nach Angebotsinformationen und die Unternehmen stellen diese in Form von Prospekten, Webseite, Eintrag in Branchenverzeichnisse, Inbound Call Center, Kataloge, Messestände etc. zur Verfügung.

Man kann bei Pull-Werbung im Wesentlichen zwei große Bereiche unterscheiden. Zum einen der gezielte Abruf von Informationen durch den Kunden z. B. das Anfordern eines Katalogs, den Besuch des Messestands, der Anruf in der Zentrale oder der Aufruf der Webseite. Hier gilt es für das Unternehmen, die verschiedenen Anfragekanäle zu bedienen (*multi channel*), die bereitgestellten Informationen auf aktuellem produktionstechnischen Niveau zur Verfügung zu stellen (*state of the art*) und die relevanten – also verkaufsaaktiven – Botschaften leicht zugänglich zu machen (*ease of use*).

Idealerweise realisiert man das durch einen Kommunikationsbaukasten, der die Mission des Unternehmens (in welchem Markt ist das Unternehmen tätig, welche Probleme löst das Unternehmen), die Kernleistungen des Produktportfolios (USPs) und die wichtigsten Botschaften zentral vorhält. So ist sichergestellt, dass die Mitarbeiter an der Telefonzentrale, die Werbeagentur, die den Prospekt umsetzt und die Webseiten-Gestalter sich an gleiche Aussagen und Strukturen halten. Besonders wichtig bei Pull-Werbung ist die Vorewegnahme möglicher Handlungsoptionen: Was soll ein Interessent tun, der von sich aus auf die Webseite des Unternehmens gefunden hat oder einen Prospekt des Unternehmens durchblättert (vgl. Abb. 2.22)?

Der zweite Bereich der Pull-Werbung basiert auf der Teilhabe im öffentlichen Raum. Dazu gehören ganz unterschiedliche Dimensionen: Von der schlichten Kennzeichnung des Betriebs (Praxisschild, Logo, Folienbeschriftung der Firmenwagen etc.) über den Eintrag in Verzeichnisse (Gelbe Seiten, Wer liefert was?, GoogleMaps etc.) und die Werbung im Umfeld von Suchmaschinen bis zur Suchwortoptimierung der eigenen Webseite und der Integration seines Angebots in bestehende Marktplätze.

Suchmaschinenmarketing (*search engine marketing*, SEM, vgl. Abb. 2.23) ist derzeit das wohl wichtigste Kommunikationsmittel, das Unternehmen im Medium Internet nutzen. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass das Internet anders als Print oder Rundfunk nicht

**Abb. 2.22** Anforderungen an Pull-Werbung



linear aufgebaut ist, sondern eher kollateral und der Zugang zu einzelnen Inhalten nicht in einer vom Sender angelegten hierarchischen Struktur erfolgt, sondern über direkten Zugriff per *deep link* erfolgt. *Deep links* sind über drei Verfahren zugänglich:

- durch die Suche nach speziellen Inhalten und der Ergebnispräsentation als Liste indizierter *deep links* (*search engine result pages*, SERP)
- durch die direkte Verlinkung von anderen Webseiten
- durch die Empfehlung von *deep links* in sozialen Netzwerken

Für ein Unternehmen ist es optimal, in der generischen Suche bei relevanten Suchanfragen von Suchmaschinen möglichst auf Platz 1 gelistet zu sein. Um das zu schaffen, muss man sich zunächst darüber klar werden, welche Suchanfragen für die Produktleistung des Unternehmens eine Rolle spielen. Dazu sollte mit Werkzeugen wie Google Trends, Google Insights oder dem Traffic Estimator bei Google Adwords herausgearbeitet werden, welche Suchbegriffe tatsächlich wie intensiv verwendet werden und wie die besten Kombinationen von Suchbegriffen und Suchphrasen sind.

Auf Basis eines Katalogs zentraler Begriffe und Phrasen kann die eigentliche Optimierung für die Suchmaschine (*search engine optimization*, SEO) durchgeführt werden, die man in *on-page* und *off-page* unterscheidet. Bei *on-page* Maßnahmen geht es vor allem um den inhaltlichen Aufbau von Texten und Bildern und die technische Bereitstellung der Seite, die sich an Standards, wie vom W3C vorgegeben, halten und eine ausreichende Ladegeschwindigkeit (*page speed*) aufweisen. Wichtig ist, dass die Seiten für Suchmaschinen sichtbar und verwertbar sind und dass die Inhalte der Seite zur Suchstrategie der Kunden passen. Dazu gehört u. a. auch die Entscheidung über die Mehrsprachigkeit und die Anpassung an Suchmaschinen, die in lokalen Märkten eine wichtige Rolle haben wie Baidu (China), Naver (Südkorea), Yandex (Russland) oder Seznam (Tschechische Republik).

*Off-page* Faktoren stellen sicher, dass die Domain und einzelne Seiten der Domain im Internet verlinkt sind. Die allererste *off-page* Maßnahme ist dabei üblicherweise die Anmeldung der Domain bei den wichtigen Suchmaschinen. Weiterhin geht es darum, dass

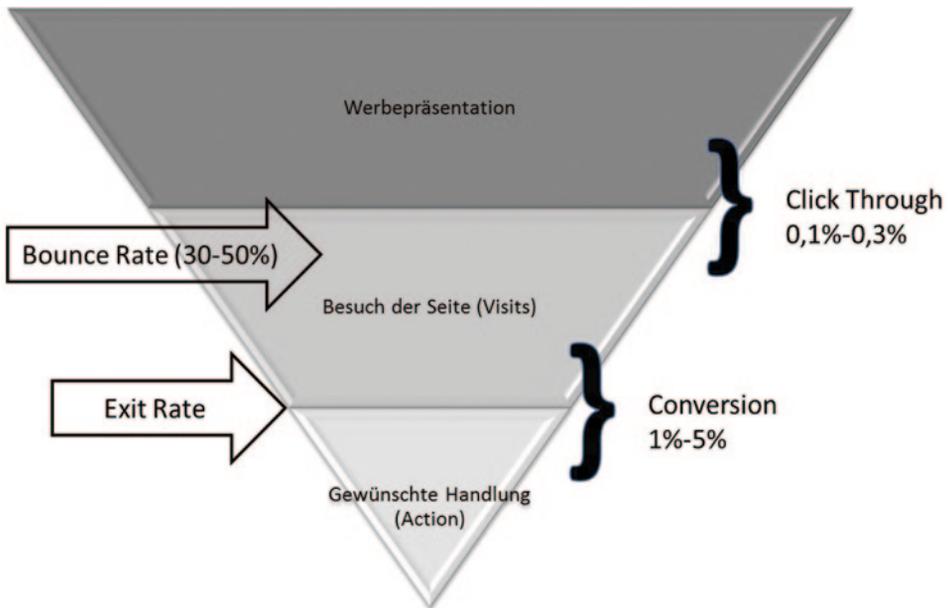


**Abb. 2.23** Aufbau des Suchmaschinen-Marketing

andere Seiten – möglichst solche von hoher Reputation, was bei Google mit dem Page-Rank gemessen wird – auf das eigene Angebot linkten und den Link für Suchmaschinen auch freigeben (*do follow*). Einen schnellen Eindruck über die SEO-relevanten Faktoren einer Webseite kann man sich vielfach direkt im Internet anhand einer Echtzeitanalyse über Backlinks, W3C-Konformität, PageRank, *keyword density* etc. verschaffen.

Manchmal hat man aber keine Möglichkeit, sich per SEO wirksam in Stellung zu bringen. Ein möglicher Grund neben sehr starkem Wettbewerb ist die Tatsache, dass man kaum Inhalte hat, die sich transportieren lassen. Dennoch will man die Sichtbarkeit auf den Ergebnisseiten der Suchmaschinen erhöhen. Dafür kann man für entsprechende Suchanfragen eine Darstellung in dem als Werbung ausgewiesenen Bereich der SERPs sichern. Dieses *keyword advertising* oder *search engine advertising* (SEA) orientiert sich am Wert, den ein Unternehmen für einen Klick auf seinen Link bereit ist zu zahlen, orientiert sich also am *cost per click* (CPC). Je höher dieser ist, desto größer ist der Anteil der Einblendung bei relevanten Suchanfragen. Begrenzen kann man den CPC zusätzlich durch ein Tagesbudget, so dass die Suchmaschine auf Basis dieser beiden Werte die Platzierung der Anzeigen in den SERPs steuern kann.

Keyword-Links haben einen zusätzlichen Vorteil für die werbetreibenden Unternehmen: Man kann nicht nur das Verhältnis aus Anzeigehäufigkeit (Bruttoreichweite) und Aktivierung (*click through rate*) bestimmen, sondern auch das Verhältnis von Klicks auf die Anzeige und tatsächlicher Ausführung einer beabsichtigten Aktion wie z. B. Anforderung von Informationsmaterial oder eines Angebots, Kauf eines Produkts oder Hinterlegen der Adressdaten. Dieses Verhältnis liefert als *conversion rate* nicht nur wichtige Impulse für die ergonomische *on-page* Optimierung (*usability*), sondern auch Rohdaten für



**Abb. 2.24** Der Conversion Funnel im Suchmaschinen-Marketing

die Erfolgsmessung (vgl. Abb. 2.24). Interessante Ansatzpunkte ergeben sich etwa aus der *bounce rate* (Verlassen der Seite ohne Aktivität, d. h.: die Seite entsprach nicht der Kundenerwartung) und der *exit rate* (Verlassen der Seite vor Abschluss der gewünschten Aktion, z. B. eines Kaufs, d. h.: der Kunde ist vom Prozedere der Transaktionsabwicklung verwirrt oder enttäuscht).

Auf Basis von CTR und *conversion* kann man schnell und relativ genau bestimmen, was eine angestrebte Aktion kostet: Bei einem TKP von € 12, einer CTR von 0,3 % und einer *conversion* von 1 % würde pro angestrebter Aktion Kosten von € 400 entstehen. Fällt wie bei der Suchmaschinenwerbung der TKP weg und man muss nur den CTR bezahlen, steht ein Wert von bis zu € 4 zur Verfügung. Liegt man darunter, senkt man direkt die Kosten für jede einzelne angestrebte Kundenreaktion. Steigert man dagegen die CTR durch Optimierung der Werbeträgerauswahl und Werbemittelgestaltung auf z. B. 0,8 %, schlägt ein Klick nur noch mit € 1,50 zu Buche und die angestrebte Aktion kostet bei gleicher *conversion* nur noch € 150.

Ein dritter Weg für Pull-Werbung im Internet ist neben eigenen gut auffindbaren Inhalten und der Werbung in Suchmaschinen-Ergebnisseiten die Anbindung an bestehende Infrastrukturen. Damit sind Marktplätze oder der öffentliche Raum gemeint, in denen sich Interessenten möglicherweise informieren. Networking-Dienste wie LinkedIn, Google+, Facebook oder Xing, Plattformen wie Ebay und Amazon sowie Marktplätze für bestimmte Marktsegmente wie my-hammer.de, 99designs.com, hrs.de, mobile.de etc. bieten Möglichkeiten, das eigene Unternehmen zu platzieren und bekannt zu machen. Weiterhin wird häufig von sogenannten Affiliate-Netzwerken Gebrauch gemacht, die eigene Angebote

breit und ungezielt streuen und den Erfolg dieser Streuung über Abrechnungsmodelle wie *pay per click* (PPC) bewerten.

### Lessons learned

Die Werbebotschaft eines Unternehmens kann aktiv verbreitet (*push*) oder der Nachfrage entsprechend verfügbar gemacht (*pull*) werden.

Push-Werbung erfolgt über Werbeträger. Im Rahmen der Intermediaselektion wird entschieden, welche Werbeträgeregattung zum Einsatz kommt. Die Intramedia-selektion legt fest, welche einzelnen Titel belegt werden. Zu den Kenngrößen der Titelauswahl zählen die Reichweite, der Tausendkontaktpreis (TKP) und die Frequenz (OTS), mit der die Zielgruppe erreicht wird. Die erforderlichen Planungsdaten werden von Mediaanalysen oder in Form von Mediadaten der Werbeträger bereitgestellt.

Pull-Werbung hat die Aufgabe, Informationen bereitzuhalten, wenn Marktteilnehmer diese anfragen. Dafür muss das Unternehmen alle für die Zielgruppe relevanten Kanäle, einfach, auf akzeptablem Qualitätsniveau und mit konsistenten Kernbotschaften vorhalten und klare Handlungsempfehlungen nahelegen (Kommunikationsbaukasten).

Speziell für Informationsanfragen im World Wide Web haben sich Handlungsfelder entwickelt, die man mit dem Begriff Suchmaschinenmarketing (SEM) zusammenfasst. Zum Suchmaschinenmarketing gehören die Optimierung der eigenen Webseite (SEO) und die Schaltung von Anzeigen (SEA) auf Suchmaschinenergebnisseiten (SERP).

Für die Bewertung der Werbeträger im Internet nutzt man die Angaben über *page views* (Bruttoreichweite) und *visitors* (Nettoreichweite) sowie die Aktivierung (*click through rate*). Man kann den Verlauf der Nutzeraktivitäten in einem Konversionstrichter abbilden, der Aufschluss darüber gibt, an welchen Stellschrauben man Effektivität und Effizienz von Online-Werbung steigern kann.

### 2.1.13 Measurement: Wann ist Werbung erfolgreich?

Die Messung des Werbeerfolgs und damit im Kern die Beurteilung, ob eine Maßnahme wirksam (effektiv) und wirtschaftlich (effizient) war, bezieht sich auf den Erreichungsgrad der zuvor festgelegten Zielgrößen. Als Messpunkte kann man in Analogie zu den Wirkungseffekten am Werbemittel (dem Stimulus), am beobachtbaren Käuferverhalten (dem Response) und den möglichen Änderungen in den Einstellungen (dem Organismus bzw. den intervenierenden Variablen) ansetzen (vgl. Abb. 2.25).

Messungen am Werbemittel führt man als Pre-Test normalerweise vor der Kampagne durch und testet dabei unterschiedliche kreative Umsetzungen des Werbeziels mit der Maßgabe, die Kampagne zu bestimmen, die den größten Zielerreichungsgrad verspricht.



**Abb. 2.25** Ansatzpunkte für Werbewirkungsmessung

Die Gefahr bei dieser Art von Copy Testing ist allerdings, dass gute Werbeideen bei dieser Vorfilterung oft durchschnittlichen Konzepten unterliegen: „Texter texten tolle Texte, Tester testen tolle Texte tot“ (Paczsesny (1988, S. 478).

Das tatsächliche Kaufverhalten lässt sich absolut (durch Verwendung, also eine höhere Absatzmenge) oder relativ (als Änderung im Marktanteil) messen. Änderungen im Marktanteil sind allerdings nur bei vergleichbar hoher Transparenz möglich, etwa bei Unternehmen, die primär über Handelsorganisationen verkaufen. Beobachtet man das tatsächliche Käuferverhalten, entsteht allerdings zumeist ein Zurechnungsproblem zur einzelnen Werbekampagne, die oft von weiteren Maßnahmen – Sonderplatzierung am POS, Rabatten, Pressekampagne etc. – begleitet wird. Man spricht von Spill-Over-Effekten.

Änderungen, die sich auf Bewusstseinsprozesse in der Zielgruppe beziehen, sind am schwersten zu messen. In der Praxis werden dazu Konstrukte gebildet wie Markenbekanntheit oder Image, Kaufabsichten, Einstellungen oder Werbekennntnis. Ellinghausen diskutiert die Verfahren und kommt zu dem Schluss, dass „lediglich bei der Werbeerinnerung von einer starken Reagibilität auf Werbeausgaben ausgegangen werden (kann), und dies auch nur bei der Operationalisierung in Form gestützter Werbeerinnerung“ (Ellinghaus 2000, S. 69).

Auch in der Praxis kommt der Werbekennntnis die größte Bedeutung bei Maßzahlen zur Beurteilung von Werbeerfolg zu, schlicht und einfach aus dem Grund, dass sich die Werbekennntnis relativ einfach und standardisiert erheben lässt. Eingesetzt werden im Grunde zwei verschiedene Verfahren, der *recognition test* (gestützte Wiedererkennung) und der *recall* (ungestützte Erinnerung).

Der Ablauf eines Wiedererkennungstests ist einfach beschrieben. Ein Interviewer legt Probanden, z. B. den Lesern einer Zeitschrift, eine aktuelle Ausgabe vor und geht mit diesen die Zeitschrift seitenweise durch, um zu ermitteln, welche Anzeigen den Lesern besonders aufgefallen sind. Dabei kommen die von Starch (1966) eingeführten Wirkungskategorien zum Einsatz (weshalb *recognition tests* in der Praxis oft auch Starch-Test genannt werden):

- *noted* = Anzeige bemerkt
- *seen* bzw. *associated* = Anzeige betrachtet und zumindest den Namen des Objekts erinnert
- *read most* = Anzeige gelesen, der Proband bestätigt, mehr als die Hälfte der Anzeige gelesen zu haben

Eine Bewertung dieses Testverfahrens zeigt hinsichtlich Reliabilität und Objektivität hohe Werte, allerdings ist die Validität zweifelhaft, spätestens seit den Untersuchungen von Simmons (1961) und Marder und David (1961), die experimentell nachwiesen, dass bei Lesern und Nichtlesern der Zeitschrift in etwa gleich große Erkennungsquoten ermittelbar sind.

Bei *recalls* unterscheidet man gestützte und ungestützte Verfahren, d. h. ob wirklich frei abgefragt wird oder unter Zuhilfenahme einzelner Kommunikationselementen, z. B. dem Slogan, dem *key visual* oder einem *color code*. Insbesondere der *aided recall* hat in diesem Sinne eine praktische Bedeutung, da er Aufschluss über den Eindruckswert einzelner Gestaltungselemente erlaubt (vgl. Schweiger und Schrattenecker 1992, S. 234).

Der *unaided recall* erscheint zwar auf den ersten Blick als besonders valide, aber gerade hier entstehen häufig Verzerrungen durch sogenannte Carry-Over-Effekte, also die Übertragung von Erfahrungen mit dem Produkt und der Marke auf die aktuelle Befragungssituation. Insgesamt bescheinigen Untersuchungen auch den Erinnerungstests nur eine äußerst geringe Wertigkeit. Was z. B. die Aussage hinsichtlich einer positiven Korrelation von Erinnerung und Kaufbevorzugung angeht, so konnte Bergler nachweisen, dass hohe Aufmerksamkeit häufig mit negativen Empfindungen einhergeht (vgl. Bergler 1965, S. 26 f.).

Insgesamt hat sich der jahrelange Diskurs über die Frage, welches Verfahren besser geeignet sei, sowohl in der Praxis als auch in der wissenschaftlichen Beschäftigung insoweit neutralisiert, dass die regelmäßig durchgeführten Copy Tests großer Verlagshäuser beide Ansätze integrieren und die Theorievertreter mittlerweile eingesehen haben, dass zwischen beiden Methoden „virtually no empirical evidence“ besteht (Du Plessis 1994, S. 75).

Doch trotz der hohen Relevanz beider Testverfahren in der Medienpraxis bleibt zuletzt die Frage offen, ob hohe Werbeerinnerung gleichbedeutend ist mit dem Erreichen der wirtschaftlichen Ziele des Unternehmens. Eine Untersuchung des Marketing Centrums Münster (MCM) zusammen mit der Unternehmensberatung McKinsey fand etwa heraus, dass sich verschiedene Produktgattungen unterschiedlich für den Aufbau von Marken und damit in gewisser Weise auch für werbliche Kommunikation eignen. Das Energieunternehmen E.ON investierte beispielsweise 22,5 Mio. EUR in seine Mix-It-Kampagne mit Arnold Schwarzenegger als Hauptdarsteller und gewann damit 1.100 Neukunden, was Akquisitionskosten von € 20.500 pro Kunde entspricht. Der durchschnittliche Jahresumsatz pro Neukunde liegt bei € 600, so dass für die Refinanzierung dieser Kosten unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten ein Menschenleben nicht ausreicht (vgl. Meffert et al. 2002, S. 28).

Ein anderer Gesichtspunkt ist das Phänomen des *variety seeking*, der aktiven Suche nach Wechselkäufen insbesondere bei habitualisierten Kaufprozessen. Hier entstehen Markterfolge mit neuen Produkten ohne Kommunikationsaufwand allein aufgrund der Platzierung in der Nähe des Ursprungsangebots, wie dies Coca Cola mit dem Launch neuer Geschmacksrichtungen seiner Markenlinie Fanta eindrucksvoll belegte (vgl. Koppelman et al. 2002, S. 47).

Werbeerfolgskontrolle ausschließlich als Messen der Erinnerung einzelner Werbemaßnahmen zu verstehen, greift zu kurz. Einen ganz wesentlichen Aspekt in diesem Kontext spielt der Faktor Zeit. Die Funktion von Werbung, Aufmerksamkeit im Markt zu schaffen,

	> 5 Jahre	> 1 Jahr	> 1 Monat	< 1 Monat
Funktion	Aufmerksamkeit für Symbolkraft der Marke	Aufmerksamkeit für die Bekanntheit der Marke	Aufmerksamkeit für die Bekanntheit des Produkts	Aufmerksamkeit für eine Facette des Produkts
Messung am Käuferverhalten	Markenwert (Brand Equity)	Wiederkäuferrate	Erstkäuferrate	erhöhter Absatz in der Periode (Schweinebauch-Werbung)
Messung an der Erinnerung	Recall Tests (Achtung: Carryover!)		Recognition Tests (Achtung: Spillover!)	

**Tab. 2.5** Messverfahren zur Werbewirkung in Abhängigkeit des Kampagnenzeitraums

kann sehr kurzfristige (Verkaufsförderung, Abverkaufspromotion) und auch sehr langfristige Ziele (Image und symbolische Augmentierung des Produktnutzens durch Kommunikation) betreffen, wie das aus anderer Perspektive bereits im Umfeld der Mediengattungswahl thematisiert wurde.

Teilt man die Hauptfunktion von Werbung nach der Zeit in vier Teilfunktionen, geht es um folgende Aufgaben: Marken aufbauen, Produkt aktuell halten, neue Produkte und Funktionen vorstellen und kurzfristige Aktionen bekannt machen. Zu diesen Teilfunktionen lassen sich jeweils Messgrößen stellen, die zwar aufgrund von Spill-Over-Effekten keine direkte Zuordnung von Kosten zu Ergebnissen ermöglichen, aber als Tendenzindikator durchaus hilfreich sind (vgl. Tab. 2.5).

### Lessons learned

Die Messung des Werbeerfolgs bezieht sich auf den Erreichungsgrad der festgelegten Zielgrößen. Als Messpunkte kann man an den Wirkungseffekten der Werbemittel, am Käuferverhalten und an Einstellungsänderungen der Käufer ansetzen. Messungen am Werbemittel werden meist vor Durchführung der Kampagne in Form von Copy Tests durchgeführt. Das Käuferverhalten kann absolut (Absatzmenge) oder relativ (Marktanteil) gemessen werden. Einstellungsänderungen sind nur schwer messbar, stattdessen wird die Werbekennntnis über *recognition tests* (gestützte Wiedererkennung) und *recall* (ungestützte Erinnerung) gemessen. Generell orientieren sich geeignete Messverfahren an der Zielsetzung der Werbemaßnahmen, die einen starken zeitlichen Bezug aufweisen.

## 2.2 Direktansprache

Neben Werbung, die Aufmerksamkeit für Botschaften des Unternehmens im Markt generiert, gibt es ein zweites strategisches Kommunikationsinstrument, das sich an Marktteilnehmer richtet. Die Direktansprache übernimmt für das Unternehmen die Funktion,

Bindung zu seinen Geschäftspartnern – also im Wesentlichen Kunden und Lieferanten – herzustellen, um dadurch langfristig Kontinuität in den Zahlungsströmen zu erreichen. Dies hat seinen Grund in der einfachen und oft empirisch bestätigten Annahme, dass mit Bestandskunden der Großteil des Geschäfts gemacht wird. „Neukundengewinnung kostet Geld, Bestandskunden bringen Geld“ ist die griffige Formel, die dahinter steht (Sicking 2010).

Für diesen Aufgabenbereich findet man in der Literatur häufig die Bezeichnung Direktmarketing. Der Begriff Direktmarketing ist allerdings wenig geeignet, um ein strategisches Kommunikationsinstrument zu benennen. Unter Direktmarketing sollte man trennscharf die Anwendung des gesamten Marketing-Instrumentariums (Preis, Promotion, Produkt und Platzierung) im Hinblick auf den direkten Kontakt zum Kunden verstehen, d. h. für die Vermarktung ohne Zuhilfenahme von Intermediären.

Die größte Branche, die Direktmarketing in Deutschland einsetzt, ist der Handel. Der Handel nutzt keine Intermediäre, sondern hat direkt den Kontakt zum Endkunden. Neben dem Handel sind auch andere Branchen fast ausschließlich als Direktvermarkter organisiert, z. B. die Investitionsgüterindustrie, Zulieferer, Freiberufler, Bauhauptgewerbe, Dienstleister, Gastronomie. Sie alle vermarkten ihre Leistung direkt an den Kunden. Sie alle machen Direktmarketing – ob sie wollen oder nicht. Und sie nutzen dabei im Schwerpunkt nicht einmal die gemeinhin üblichen Verdächtigen: Mailings oder Call Center, Onlinemarketing o. ä. Für den stationären Handel z. B. ist eine Kernfrage des direkten Kontakts zum Kunden die Standortwahl – eine Entscheidung des Marketing-Instruments Placement. Die nächstwichtigste betrifft das Sortiment, ist also eine Produktentscheidung. Und dieses wird über Werbung (Kommunikation) bekannt gemacht, wobei der Preis im Zentrum der Kommunikation steht.

Jetzt kann man fragen: Wer macht dann eigentlich kein Direktmarketing? Alle Unternehmen, die ihre Waren über Intermediäre vertreiben und auch davon gibt es viele, etwa die Automobilbranche, die Pharmaindustrie, fast alle schnell drehenden Konsumgüter (FMCG) wie Milka, Marlboro oder Maggi, Luxusgüter wie Rolex und auch viele Gebrauchsgüter wie Miele, Nikon oder AEG. Diese Unternehmen machen klassisches Marketing – und das ist im Unterschied zum Direktmarketing Zielgruppenmarketing. Im Zielgruppenmarketing richten sich Produktentwicklung, Marke, Kommunikationsstrategie, Preise etc. an Gruppen aus, die durch sozio- und psychografische Daten, Zugehörigkeit zu Milieus, Funktion im Absatzmix etc. bestimmt sind. Zwar sprechen z. B. auch Autofirmen überaus erfolgreich die Verwender ihrer Produkte direkt und personalisiert an – das aber immer nur im Rahmen des Marketing-Instruments Kommunikation und dann instrumentalisiert für zielgruppenorientierte Aufgaben wie Werbung für das Händlernetz (Einladung zur Probefahrt), Aufbau und Pflege des Markenimage (Kundenmagazin, Flagship-Store) und natürlich die Bindung der Kunden an das Unternehmen.

Aus diesem Grund muss zwischen den Begriffen exakt unterschieden werden. Direktmarketing ist die Anwendung des gesamten Marketing-Instrumentariums, um den Absatz direkt zum Verwender des Produkts auszugestalten. Direktansprache ist ein Werkzeug innerhalb des Marketing-Instruments Kommunikation, das durch personalisierte Kommu-

nikation die Bindung an das Unternehmen, das Produkt und die Marke unterstützt. Ein alternativer Begriff zum Kommunikationsinstrument Direktansprache ist Dialogmarketing. Ich verwende diesen Begriff aus verschiedenen Gründen nicht. Neben theoretischen Schwierigkeiten gibt es auch praktische Nachteile, die die inflationäre Wiedereinführung des Wortes „Marketing“ für nachgelagerte Teilaufgaben im Marketing mit sich bringt.

Kundenbindung, so die Grundidee des Kommunikationsinstruments Direktansprache, macht aus einem einmaligen Zahlungsereignis eine Kette von Zahlungen, die in ihrer Summe den *customer lifetime value* (CLV) bilden: den Gewinn bzw. Deckungsbeitrag, den das Unternehmen mit einem Kunden über die gesamte Laufzeit der Geschäftsbeziehung realisiert (vgl. Berger und Nasr 1998). In der Praxis wird der Kundenlebenswert dabei eher prognostisch genutzt, in dem die erwarteten Gewinne der Zukunft auf den heutigen Tag abgezinst werden, um damit die Kosten der Kundenakquisition zu rechtfertigen. Diese Sichtweise wird zu Recht kritisch beurteilt, da die Hochrechnung auf zukünftige Zeitpunkte oft willkürlich erfolgt.

Als Leitidee für einen Handlungsrahmen dienen der *customer lifetime value* und der daraus abgebildete Kundenwert (*customer equity*) aber sehr wohl. Um den *customer lifetime value* zu steigern, benötigt das Unternehmen eine stabile Datenbasis, auf der dann in vier Richtungen Maßnahmen umgesetzt werden können, nämlich um:

- die Dauer der Geschäftsbeziehung zu verlängern
- die Geschäftsintensität zu erhöhen
- die Haltekosten zu senken
- aus Kunden aktive Botschafter (Werber) für Produkt und Unternehmen zu machen und damit neben den realisierten Umsätzen und Kosten in der Geschäftsbeziehung einen erweiterten Mehrwert zu erzielen

### 2.2.1 Business Intelligence als Basis für Kundenwertsteigerung

Schaut man in ältere Marketingbücher, stößt man noch auf den Ende der 1980er Jahre eingeführten Begriff Database Marketing verstanden als Ansatz, der auf Basis eines „database memory of the customer“ die Geschäftsbeziehungen des Unternehmens zu seinen Kunden intensivieren soll (Shaw 1988). Waren es am Anfang im Prinzip bessere Adressverwaltungen, hat sich im Zuge der Digitalisierung der Büroarbeitswelt (vgl. Becker und Hauptmeier 2005, S. 7 ff.) das Database Marketing zu dem weiterentwickelt, was man heute Business Intelligence nennt.

Der Begriff Business Intelligence selbst ist schon etwas älter. Bereits 1958 beschrieb der Informatiker Hans Peter Luhn die Grundzüge eines Konzepts zur selektiven Verbreitung von Informationen als Business Intelligence System: Es ging darum, aus großen Datenbeständen schnell relevante Informationen zu extrahieren – damals vor allem vor dem Hintergrund stark wachsender Bibliotheksbestände und der Notwendigkeit, z. B. Medizinern zeitnah die passenden Informationen in knapper Form vorzulegen. Dies ist auch heute

noch die Grundidee der Business Intelligence. Ziel ist es, aufgrund analytischer Fähigkeiten schneller relevante Informationen zu erzeugen, auf dieser Basis bessere Entscheidungen zu treffen und dadurch einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen.

Hinsichtlich der Implementierung des Aufgabenbereichs Business Intelligence im Unternehmen kann man zwei Dimensionen unterscheiden. Zum einen geht es um die Verankerung analytischer Erkenntnisgewinne in die Unternehmensstrategie auf Basis der Erfassung des Ist-Zustands der analytischen Leistungsfähigkeit (*analytical capability*) und der Definition des Soll-Zustands (z. B. im Rahmen einer Balanced Scorecard). Zum anderen ist die operative Umsetzung von Business Intelligence Prozessen im Unternehmen angesprochen, wie man sie auch für die Durchführung effizienter Direktansprache-Maßnahmen benötigt.

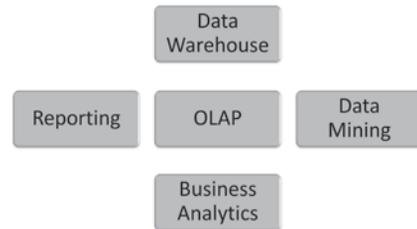
Zur Erfassung des Ist-Zustands und der darauf basierenden Ableitung des Soll-Szenarios schlagen Davenport und Harris (2007) das DELTA-Modell vor. Es gliedert sich in fünf Dimensionen, die ein Assessment hinsichtlich der analytischen Leistungsfähigkeit eines Unternehmens auch in Richtung auf Kundenbeziehungen ermöglicht:

- *data*: In welchem Umfang und in welcher Qualität liegen Kundendaten vor und wie leicht sind die Daten zugänglich?
- *enterprise*: Ist Business Intelligence und die Analyse von Kundendaten in der Unternehmenskultur verankert, oder wird Analyse nur in „Daten-Silos“ betrieben, die „großen“ Entscheidungen jedoch am Bauchgefühl orientiert?
- *leadership*: Hat das Unternehmen die Möglichkeit, in seinem Wettbewerbsumfeld eine Führungsposition in Sachen Business Intelligence einzunehmen? Wie stark sind die Führungskräfte im Unternehmen selbst *analytical driven*?
- *targets*: In welchen Bereichen und für welche Ziele werden Daten und Analysen eingesetzt, um Entscheidungen zu treffen? Sind das die Bereiche, die auf Basis von Analysen einen entscheidenden Beitrag zur Wettbewerbsposition liefern?
- *analysts*: Wie viele Mitarbeiter im Unternehmen sind ausgebildet, um komplexe Analysemodell zu entwickeln und zu implementieren?

Auf operativer Ebene lässt sich die analytische Leistungsfähigkeit des Unternehmens in fünf Bereichen steigern (vgl. Abb. 2.26). Es geht um die Aufbereitung von Daten (Data Warehouse), deren Auswertung (Reporting), Nutzung (OLAP) und die Möglichkeit, neue Informationen zu gewinnen (Data Mining), um auf dieser Basis Daten zur Grundlage der strategischen Entwicklung zu machen (Business Analytics).

Die Aufgabe, Daten zentral in einem Datenlager (Data Warehouse) bereitzustellen, nennt man auch Information Retrieval. Grundaufgabe des Information Retrieval ist das Zusammenführen verschiedener Datenquellen über den ETL-Prozess: *extract, transform and load*, also auslagern der Daten aus Quellsystemen, Überführen in einheitliche Formate und Laden der Daten in eine neue Datenbank. Mögliche Quelldaten für die Direktansprache von Kunden liefern neben ERP (Warenwirtschaft, Lagerhaltung und Finanzbuchhaltung) und CRM (Kundenkontaktmanagement) vor allem das Issue Ticketing System (ITS,

**Abb. 2.26** Arbeitsbereiche der Business Intelligence



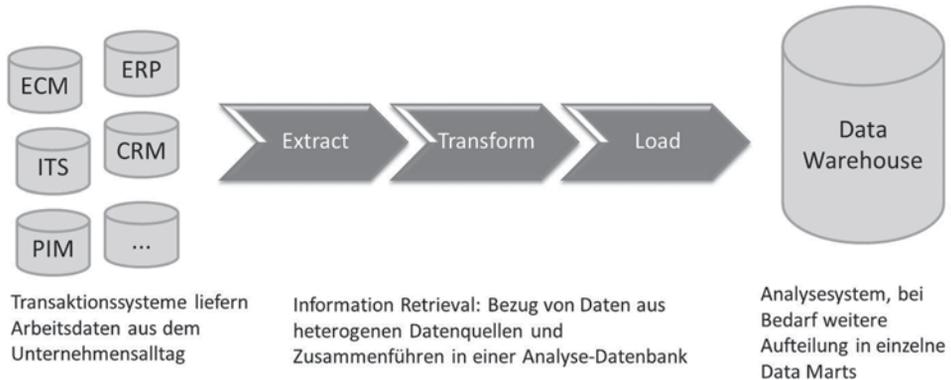
Support Datenbank mit Anbindung an Kundenforen, ACD-Anlage etc.), das Enterprise Content Management (ECM, z. B. optisches Archiv von Mailings und Werbemitteln), Groupware und PIM-Anwendungen (E-Mail-Korrespondenz und Chatprotokolle), Web-Analytics, Logfiles, Facebook Fan Pages etc. Ziel des Customer Data Warehouse ist die Zusammenführung einer Analyse-Datenbank über das Kundenverhalten, das für spezielle Zwecke auch in kleinere Einheiten (Data Marts) aufgeteilt werden kann (vgl. Abb. 2.27).

Auf Basis des Customer Data Warehouse können Auswertungen und Abfragen erstellt werden, sogenannte Reports. Ziel des Reportings ist es, die Informationen auszuwerten. Die zentrale Herausforderung besteht darin, aus den vorliegenden Daten die geeigneten Key Performance Indicators (KPI) zu identifizieren, also Leistungskennzahlen, auf die man strategisch Einfluss nehmen kann, um die Ergebnisse des Unternehmens zu beeinflussen (vgl. Parmenter 2007).

Speziell bei infrastrukturabhängigen Services mit hoher Wettbewerbsintensität wie in den Märkten für Telefonie und Internetzugang werden solche kundenspezifischen KPIs z. B. in Bezug auf die Abwanderungsquote (*churn rate*) oder den durchschnittlichen Umsatz pro Kunde (*average revenue per user*, ARPU) entwickelt. Auch die Öffnungsrate eines per E-Mail verschickten Newsletter, die Anzahl gewonnener Neukunden in der Periode oder die gemittelte Dauer der Kundenbeziehung können solche KPIs sein, die aus dem Data Warehouse als Report regelmäßig zur Verfügung gestellt werden.

Um wichtige Kennzahlen direkt im Zugriff zu haben und im Tagesgeschäft schnell auf Veränderungen reagieren zu können, werden Management Dashboards eingesetzt. Dashboards unterstützen die Anwendung der KPIs durch grafische Aufbereitung. Sie basieren auf Überlegungen, die seit Mitte der 1970er Jahre im Rahmen von IT-basierten Entscheidungsfindungssystemen erarbeitet wurden (vgl. Keen und Scott Morton 1978).

Ein Report ist eine dauerhaft wiederkehrende und fest definierte Abfrage, damit man die Ergebnisse in zeitlicher Entwicklung vergleichen kann. Häufig entstehen im Tagesgeschäft oder im Rahmen der taktischen oder strategischen Planung aber auch völlig neue Fragen, die man schnell und auf Basis des tatsächlichen Kundenverhaltens beantworten möchte. Dazu nutzt man das Online Analytical Processing (OLAP), das einen direkten Zugriff auf vorher zugeschnittene Datenbereiche – sogenannte OLAP-Cubes – ermöglicht. Ein OLAP-Cube ist ein mehrdimensionaler Datenbereich, der einzelne Fakten (*measures*) in verschiedene Eigenschaften (*dimensions*) aufteilt und so unterschiedliche Sichtweisen auf die Fakten in Echtzeit ermöglicht. OLAP bringt nicht generell neue Erkenntnisse. Die-

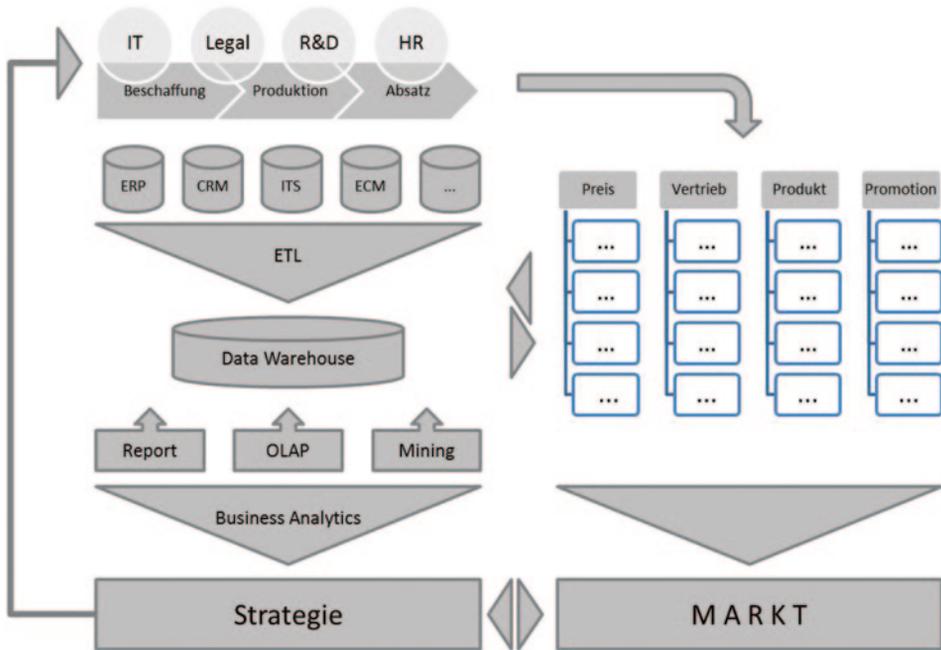


**Abb. 2.27** Aufbau eines Data Warehouse

se könnten ebenso durch SQL-Abfragen auf dem Transaktionssystem erfolgen. OLAP erleichtert im Kern den Zugang zu den Daten und macht diese auch für Anwender ohne fundierte Fachausbildung nutzbar, da die Datenstruktur schon mit der Ergebnislogik versehen ist.

Während bei OLAP der Prozess immer noch der ist, dass erst eine Frage im Raum steht und diese mit Hilfe der multidimensionalen Datensicht beantwortet wird, geht es beim Data Mining nicht mehr um Fragen und Antworten, sondern um das Entdecken und Fördern neuer und überraschender Informationen – sowohl *ex post* als Beschreibung und Erklärung von Handlungsmustern als vor allem auch *ex ante* zur Prognose von Verhalten. Mit verschiedenen Methoden sollen in großen Datenbeständen Muster aufgedeckt werden, die es ermöglichen, neue Annahmen zu treffen und dadurch echte Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Die wichtigsten Methoden im Data Mining sind (vgl. Fayyad et al. 1996, S. 44 f.):

- Ausreißer erkennen (*change detection*): Ungewöhnliche Datensätze identifizieren und damit Datenbestände säubern bzw. auch neue Muster entdecken
- Abhängigkeiten erkennen (*dependency modeling*): Bildung von Zusammenhängen, in denen einzelne Variablen Abhängigkeiten aufweisen
- Gruppen bilden (*clustering*): Bildung von Strukturen aufgrund der Ähnlichkeit von Daten
- Klassifizierung (*classification*): Bekannte Strukturen durch neue, bislang nicht eingeordnete Daten ergänzen
- Variablen prognostizieren (*regression*): Identifikation von Beziehungen zwischen einer abhängigen Variable (Messgröße) und einer oder mehreren unabhängigen Variablen (Stellgrößen), um daraus Prognosen über die Messgröße zu treffen
- Daten zusammenfassen (*summarization*): Reduktion des Datensatzes ohne wesentlichen Informationsverlust z. B. durch Verdichtung in einem Report, einer Kennzahl oder einer Grafik



**Abb. 2.28** Einbindung der Business Intelligence Verfahren in die Organisation

Data Warehouse und die darauf aufbauenden Methoden des Reporting von Key Performance Indikatoren, der Onlineanalyse multidimensionaler Daten und dem Aufspüren neuer Zusammenhänge und Strukturen sind Werkzeuge für das operative Tagesgeschäft und die taktische Planung (vgl. auch Abb. 2.28).

Bezieht man Kunden- und Geschäftsdaten auch konsequent in die strategische Planung mit ein und versucht damit auf Basis von Daten langfristige Prognosen abzuleiten, ist man auf dem wenig konkret beschriebenen Feld der Business Analytics aktiv. Erkennt man etwa als Tageszeitungsverlag, dass das Durchschnittsalter der Abonnenten bei knapp 60 Jahren liegt, kann man belastbare Aussagen über die Geschäftsentwicklung der nächsten Jahre treffen.

Business Analytics haben auch eine kurzfristige Komponente, wenn es z. B. möglich ist, aufgrund externer Daten kurzfristige Vorhersagen (*forecasts*) über den Geschäftsverlauf zu tätigen. Der Klassiker ist für Ausflugsagastronomie, Eisdielen, Glühweinstände oder Agrarproduktion der Wetterbericht. Es gibt aber auch andere Beispiele wie z. B. die dynamischen Preisprognosen bei Ebay-Auktionen (vgl. Wang et al. 2008) oder die Ableitung von Ticketverkaufszahlen aus Filmbesprechungen (vgl. Dellarocas et al. 2007).

**Lessons learned**

Business Intelligence bezeichnet als Oberbegriff unterschiedliche Verfahren, deren Ziel es ist, aufgrund im Unternehmen vorliegender Daten Informationen zu erzeugen, die zu besseren Entscheidungen führen. Neben der strategischen Implementierung datenbasierter Entscheidungsfindung, die man über das DELTA-Modell bewerten kann, gibt es operativ fünf wichtige Arbeitsbereiche. Im Data Warehouse werden die Daten verschiedener Quellsysteme einheitlich aufbereitet. Auf dieser Basis können standardisierte Reports über Kennzahlen (KPI) erstellt, mehrdimensionale Analysen (OLAP) durchgeführt und neue Erkenntnisse (Data Mining) erzeugt werden. Die Nutzung von Business Intelligence Methoden für die strategische Planung und hier insbesondere für die Vorhersage von Marktentwicklungen nennt man Business Analytics.

**2.2.2 Intensivierung der Kundenbeziehung durch Direktansprache**

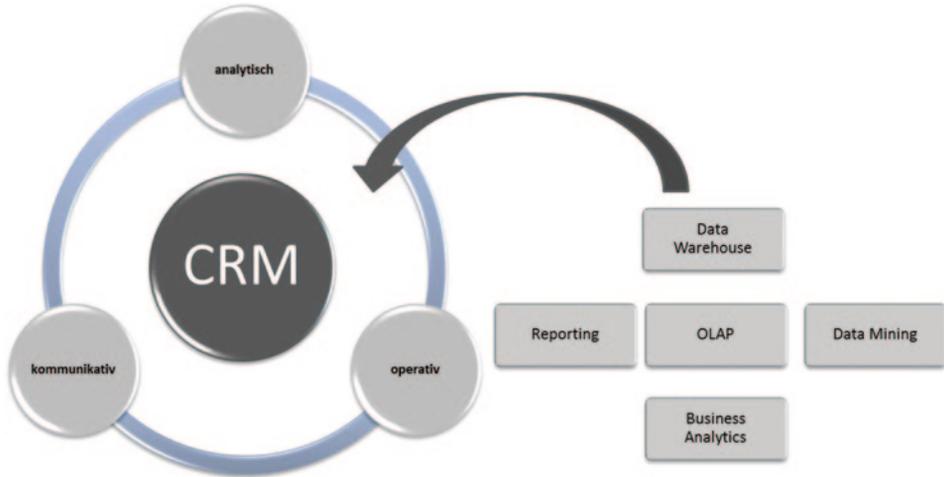
Die Organisation der Datenbestände im Rahmen der Business Intelligence muss für die operative Anwendung im Kommunikationsinstrument Direktansprache konkretisiert werden. Dies erfolgt in einem ersten Schritt in Richtung auf die Intensivierung der Geschäftsbeziehung zu den Bestandskunden. Dazu werden zunächst die Kunden gruppiert, da man die Kunden zwar direkt und personalisiert, aber meist nicht individuell ansprechen will. Für die verschiedenen Kundengruppen werden dann geeignete Aktionen umgesetzt. Damit sind zwei Arbeitsbereiche angesprochen, die Teilgebiete des weiter angelegten Customer Relationship Management (CRM) sind (vgl. Abb. 2.29).

Customer Relationship Management versteht sich ähnlich wie Total Quality Management als durchgängiges Führungskonzept, das in einem Unternehmen eingesetzt werden kann und neben Aufgaben der Kundenbindung auch Neukundenakquisition, Produktentwicklung, Prozessinnovationen etc. umfassen kann (vgl. Rapp 2000, S. 40 ff.). So sind die Grundideen zu CRM in erster Linie nicht kommunikationsgetrieben, sondern umfassen Kernüberlegungen des Verkaufsprozesses, namentlich die Idee des Verkaufstrichters (*sales funnel*, vgl. Abb. 2.30), der sich von Kontakten über Interesse hin zu Präsentation, Verhandlung und Abschluss hinzieht und technisch durch sogenannte Sales Force Automation Software unterstützt wird (vgl. Spiro et al. 2008<sup>5</sup>).

Da das Vertriebsinstrument nicht nur zur Neukundenakquisition, sondern auch für die Auftragsgenerierung im Kundenstamm eingesetzt wurde, entwickelte sich bereits im Rahmen der Sales Force Automation die Bildung von Kundengruppen – ein Aspekt, den

---

<sup>5</sup> Bereits 1924 zog William Townsend einen Vergleich zwischen dem Verkaufstrichter und dem AIDA-Modell der Werbewirkung (Townsend 1924, S. 109).



**Abb. 2.29** CRM basiert auf Business Intelligence Anwendungen

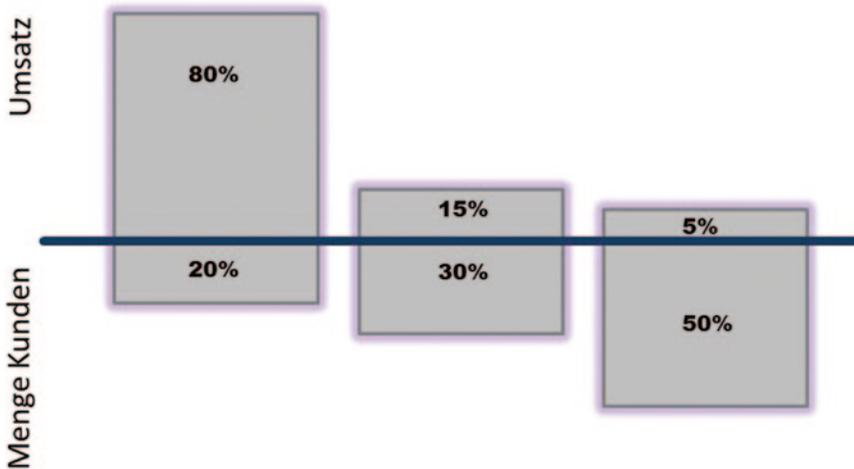
Verkaufsstufe	Kontakte
Prospects (potenzielle Kontakte)	750
Kontaktaufnahme	500
Folgegespräche	45
Angebotsphase	25
Kundenfeedback	20
Verhandeltes Angebot	12
Mündliche Zusage	8
Unterschiedene Bestellung	6
Lieferung und Bezahlung	5

**Abb. 2.30** Stufen eines Verkaufstrichters

man heute als analytisches CRM behandelt. Im analytischen CRM geht es um die kundenzentrierte Anwendung von Business Intelligence Verfahren.

Ganz grundlegend lassen sich z. B. Reports über das Kaufverhalten der Kunden ermitteln. Dazu kann man eine ABC-Analyse durchführen, die die Kunden nach generiertem Umsatz oder Deckungsbeitrag auf Basis des Pareto-Prinzips (vgl. Dickie 1951) in drei Gruppen einteilt. Idealtypisch geht man davon aus, dass 20 % der Kunden für 80 % des Umsatzes verantwortlich sind, 30 % der Kunden weitere 15 % Umsatz beisteuern und die restlichen 50 % der Kunden lediglich noch 5 % des Umsatzes repräsentieren (vgl. Abb. 2.31).

Etwas griffiger arbeitet die im Versandhandel entwickelte RFM-Methode, die Kunden nach drei Kriterien beschreibt: Wann war der letzte Kauf (*recency*), wie oft kauft der Kunde (*frequency*) und wie groß ist das Geschäftsvolumen (*monetary*). Diese Dimensionen werden bewertet und aufsummiert, so dass eine Maßzahl (*score*) entsteht, mit der man



**Abb. 2.31** Kundengruppierung nach dem Pareto-Prinzip

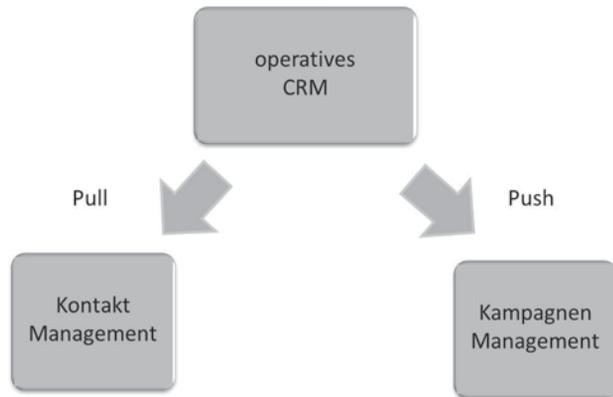
die Kunden gruppiert. Welche Kriterien zur Bildung von Kundengruppen herangezogen werden, ist Ergebnis der Analyse der im Data Warehouse zusammengezogenen Daten. Was aber neben Kaufereignissen und dadurch generierten Zahlungsströmen häufig herangezogen wird, ist das typische Kundenverhalten.

Aus dem tatsächlichen Kundenverhalten lässt sich ein Customer Lifecycle modellieren, der versucht, Zusammenhänge zwischen einem aktuellen Ereignis und vergangenen Aktionen anderer Kunden herzustellen. So werden z. B. Cross Selling Potenziale ermittelt oder man erkennt, wann ein Kunde kurz davor ist, die Geschäftsbeziehung zu beenden, so dass das Unternehmen gezielt vorbeugen kann.

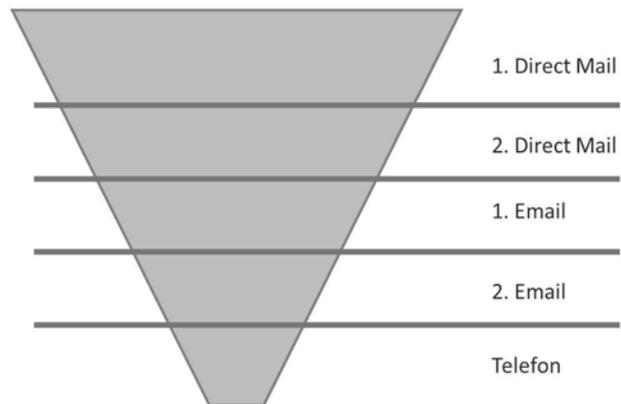
Die analytisch gebildeten Kundengruppen werden im operativen CRM bearbeitet. Dazu bedient man sich zweier Verfahren: Dem aktiven Kampagnenmanagement und dem automatisierten Kontaktmanagement (vgl. Abb. 2.32). Kontaktmanagement bedeutet, dass Kundenkontakte – z. B. der Versand von Rechnungen, der Geburtstag des Kunden, der Anruf eines Kunden im After Sales Service, die Beschwerde eines Kunden etc. eine definierte Reaktion auslösen, z. B. den Versand einer Glückwunschkarte, die Vorstellung eines bestimmten Produkts oder die Vergabe eines Wertcoupons. Die Entwicklung des Regelwerks und die Einbindung in den Arbeitsablauf der Sachbearbeiter, die mit den Kunden in direktem Kontakt stehen, ist das Kernstück entsprechender Softwarelösungen, die in Bruchteilen von Sekunden den Kunden anhand verschiedener Gruppenzugehörigkeiten für eine geeignete Maßnahme qualifiziert.

Auch ohne Softwareunterstützung können Kundengruppen gezielt bearbeitet werden, in dem das Unternehmen diese Kunden aktiv von sich aus informiert, um dadurch die Intensivierung der Zahlungsereignisse zu steigern. Dafür werden bei der Direktansprache häufig Kampagnen durchgeführt, d. h. mehrere Kommunikationsmittel kommen sequentiell zum Einsatz, um dadurch quasi einen kommunikativen Verkaufstrichter zu formen.

**Abb. 2.32** Umsetzung von operativem CRM



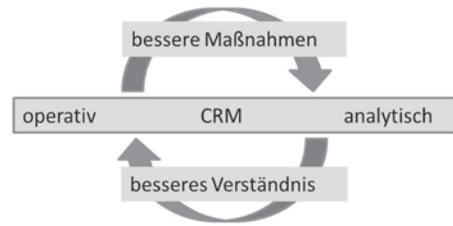
**Abb. 2.33** Conversion Funnel im operativen Kampagnenmanagement



Klassisch ist etwa die Kombination Anschreiben, um damit ein Thema für ein späteres Telefonat zu haben, indem man einen Außendiensttermin vereinbart (vgl. auch Abb. 2.33).

Die generelle Planung einer Kampagne unterscheidet sich nicht von der Planung von Werbemaßnahmen. Das Ziel muss festgelegt sein, das Budget ist allokiert, die Botschaft wird ausgearbeitet, der geeignete Mix an Kommunikationsmitteln bestimmt und die Kampagne nachher anhand der Erreichung der angestrebten Ziele evaluiert. Wesentliche Unterschiede ergeben sich aus der personalisierten Ansprache eigener Kunden. So lässt sich die Erfolgsmessung deutlich klarer fassen, wenngleich auch hier Spill-Over- und Carry-Over-Effekte nachweisbar sind. Trotzdem ist die Zurechnung von Aktion und Ergebnis sehr klar über das Kaufverhalten des adressierten Kunden nachzuvollziehen. Dies gilt speziell bei Kommunikationsmitteln, die über Internet verteilt werden. So lässt sich bei einem E-Mailing nicht nur die abschließende Bestellrate ermitteln, sondern auch, wie oft die E-Mail geöffnet wurde (*open rate*), wie oft ein Link auf die entsprechende Angebotsseite im Internet angewählt wurde (*click rate*), wie der Weg auf der Webseite verlief (*in-page analysis*) und ob das Angebot schlussendlich genutzt wurde (*conversion rate*).

**Abb. 2.34** Prinzip des closed loop



Hinsichtlich der Verbreitung der Botschaft nutzt Direktansprache bestehende Infrastrukturen, mit denen sich einzelne Kunden gezielt erreichen lassen, also insbesondere Internet (E-Mail, Facebook-Fans, Twitter Follower etc.), Telefon und Postdienste. Die Streukosten sind dabei relativ statische Parameter. Von den Streumöglichkeiten hängt ab, welche Kommunikationsmittel konkret genutzt werden. Klassisch sind Direct Mail, Call Center bzw. Telesales und E-Mail. Für die Gestaltung des Kommunikationsmittels dreht sich in der Direktansprache alles zwischen den zwei Polen: Keep it short and simple (bekannt als KISS-Prinzip<sup>6</sup>) und „length is not significant, content is“ (Nash 1986, S. 274).

Dadurch, dass die Datenbestände für das analytische CRM kontinuierlich durch Ergebnisse des operativen CRM fortgeschrieben werden, entsteht etwas, was man einen *closed loop* nennt (vgl. Hirschowitz 2001). Es fließen konkrete Einsichten über Kundenwünsche und Kundenverhalten in den Datenbestand des Unternehmens zurück, die nun über Business Intelligence Verfahren Rückschlüsse für andere Bereiche des Marketing ermöglichen, etwa hinsichtlich der Markenbilds oder speziellen Eigenschaften des Produkts. Grundidee dieses *closed loop* Marketing ist das Erreichen einer Win-Win-Situation, in der das Unternehmen besser als alle Wettbewerber die Bedürfnisse und den Bedarf seiner Kunden kennt und erfüllt und dadurch dauerhaft zum bevorzugten Lieferanten für den Kunden wird (vgl. Abb. 2.34).

### Lessons learned

Im analytischen CRM werden auf Basis von Business Intelligence Erkenntnissen Kundengruppen gebildet, z. B. hinsichtlich ihres Kaufverhaltens (RFM-Methode) oder hinsichtlich ihres Wertbeitrags (ABC-Analyse). Im operativen CRM werden diese Kundengruppen dann bearbeitet. Dies geschieht über ereignisgesteuertes Kontaktmanagement und aktives Kampagnenmanagement, bei dem das Unternehmen seine Kunden in Form oft mehrstufiger Aktionen anspricht. Die Datenbestände werden für das analytische CRM kontinuierlich durch Ergebnisse aus dem operativen CRM fortgeschrieben, so dass bei guter Umsetzung ein *closed loop* entsteht, der über die Zeit dem Unternehmen klare Wettbewerbsvorteile sichert.

<sup>6</sup> Dieses KISS-Prinzip geht auf Kelly Johnson zurück und heißt eigentlich: Keep it simple, stupid (vgl. [http://en.wikipedia.org/wiki/KISS\\_principle](http://en.wikipedia.org/wiki/KISS_principle) abgerufen am 7.9.2013).

### 2.2.3 Verlängerung der Kundenbeziehung durch Direktansprache

Kundenbeziehungen sind endlich. Das hat verschiedene Gründe: Der Kunde kann z. B. durch Tod oder Insolvenz aus dem Markt ausscheiden oder die Bedarfssituation hat sich geändert und der Kunde kann die Leistung des Unternehmens schlicht nicht mehr nutzen. Das sind Gründe, die das Unternehmen nicht beeinflussen kann. Oft endet eine Kundenbeziehung aber aus anderen Gründen. Neben einem geändertem Wettbewerbsumfeld und schlechter Produkterfahrung ist das z. B. der Umstand, dass das Unternehmen es nicht verstanden hat, die Kunden über Kommunikationsmittel an sich zu binden und zwar im doppelten Sinn: einerseits, um den Kunden dauerhaft über die Existenz des Unternehmens und seiner Produkte in Kenntnis zu setzen und dabei gleichzeitig ein definiertes Markenbild zu transportieren. Andererseits, um den Kunden immer wieder konkrete Anreize für Folgekäufe zu bieten.

Die erste Dimension dieser Teilfunktion der Direktansprache, nämlich den dauerhaften Kontakt zu Kunden durch Kommunikationsmittel sicherzustellen, ist Aufgabe des Content Marketing, also der Nutzung von Inhalten zum Zwecke des Marketing, oder um es mit dem Content Marketing Institute zu formulieren: „Content marketing’s purpose is to attract and retain customers by consistently *creating and curating relevant and valuable content with the intention of changing or enhancing consumer behavior. It is an ongoing process that is best integrated into your overall marketing strategy, and it focuses on *owning media*, not renting it“<sup>7</sup>.*

Das wesentliche Instrument innerhalb des Content Marketing ist das Corporate Publishing. Dieser nur im deutschsprachigen Raum genutzte Begriff umfasst im Prinzip die Gesamtheit aller Verlagserzeugnisse, die ein Unternehmen veröffentlicht und damit selbst als Verleger agiert. Darunter ist zu verstehen, dass das Unternehmen neben seinen eigenen Botschaften (z. B. Prospekte, Webseite, Werbung, Pressemitteilungen etc.) auch Botschaften Dritter veröffentlicht. Damit kanalisiert das Unternehmen die Kommunikation zwischen Autor und Nutzer – wird also selbst verlegerisch tätig. Entgegen der Sichtweise des deutschen Branchenverbands<sup>8</sup> muss man in dieser Sichtweise allerdings Angebote wie Mitarbeiterzeitschriften, Geschäftsberichte und Broschüren aus dem Begriff Corporate Publishing ausnehmen.

Durch die Erstellung eigener Verlagsangebote (im englischsprachigen Umfeld deshalb auch Custom Media genannt) versuchen die Unternehmen, eigene Öffentlichkeiten herzustellen und dadurch unabhängiger von externen Werbeträgern zu werden. Dies gelingt jedenfalls auf der Angebotsseite recht eindrucksvoll. So sind Custom Media Titel mittlerweile nach Publikumszeitschriften der Werbeträger mit den höchsten Auflagen im Printbereich<sup>9</sup>. Sieht man sich den Gesamtmarkt an, kann man sogar davon ausgehen, dass mittlerweile deutlich mehr kostenfreie Printtitel verbreitet werden, als Verkaufstitel: Der

<sup>7</sup> <http://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/> abgerufen am 3.10.2013.

<sup>8</sup> Vgl. <http://www.forum-corporate-publishing.de> abgerufen am 18.9.2012.

<sup>9</sup> Vgl. IVW <http://www.ivw.de/index.php?menuid=37> abgerufen am 19.9.2012.

Branchenverband Forum Corporate Publishing spricht für 2011 von einer Gesamtauflage pro Erscheinungsintervall im deutschsprachigen Raum von 855 Mio. Stück, die sich auf über 15.000 Titel verteilen (vgl. CP Basisstudie III 2012).

Wie alle Kommunikationsinstrumente kann Custom Media unterschiedliche Kommunikationsmittel nutzen. Am bekanntesten sind sicherlich die gedruckten Erzeugnisse, vom Bordmagazin der Lufthansa über die in Zügen der Deutschen Bundesbahn ausgelegte Zeitschrift DB mobil bis hin zu den verschiedenen Zeitschriften der Krankenkassen. Manche Custom Media Erzeugnisse erfreuen sich sogar hoher Beliebtheit wie etwa das BMW Magazin oder Mini-International. Solche Titel zeigen, wie Custom Media dazu beitragen kann, eigene Öffentlichkeiten zu bilden, die passgenau auf die Zielgruppenstrukturen passen und die ein gutes Umfeld bieten, auch werbliche Kommunikation oder Public Relations Botschaften zu transportieren.

Dies gelingt verständlicherweise nur, wenn die Kommunikationsmittel die Erwartungshaltung des Publikums treffen. Sie müssen sich letztlich also mit der Publikumspresse oder Fachzeitschriften vergleichen lassen. Daher ist der erfolgreiche Einsatz von Custom Media ein kostenintensives Kommunikationsinstrument. Aus diesem Grund haben sich schon früh neben unternehmenseigenen Verlagsangeboten auch branchenweite Kundenzeitschriften entwickelt. Ob Bäckerblume<sup>10</sup> oder Apotheken Umschau<sup>11</sup>, Schrot & Korn<sup>12</sup> oder Lukullus<sup>13</sup>: Solche Branchenzeitschriften sind ein Mittel, mit dem man auch in kleinteilig organisierten Wirtschaftszweigen Öffentlichkeiten herstellen kann, wenngleich nicht wirklich klar ist, wie stark ein einzelnes Unternehmen tatsächlich profitiert<sup>14</sup>.

Aber Custom Media funktioniert natürlich nicht nur als Zeitschrift, sondern z. B. auch in Form von Büchern – sogenannte *branded books*. Überdurchschnittlich bekannt wurden beispielsweise der 1900 erstmals gedruckte Guide Michelin – damals noch eine kostenfrei verteilte Firmenpublikation, die Werkstätten und Tankstellen auflistete – und das deutsche Pendant, der seit 1957 veröffentlichte Varta-Führer. Weniger mit Essen, als mit gesteigertem Getränkekonsum, beschäftigt sich das Konzept des Guinness Book of Records, das seit 1955 intensive Gespräche und Wetten in bierseeliger Atmosphäre unterstützen soll.

Neben *branded books* sind genauso eigene Audio- oder Videoproduktionen möglich wie auch der Betrieb eines redaktionellen Corporate Blogs oder die Herausgabe von E-Magazines, E-Books und Content Apps. Im Kontext des Kommunikationsinstruments

---

<sup>10</sup> 1954 gegründete Zeitschrift, die in gut 3.500 Bäckereien ausliegt und mit einer Auflage von rund 65.000 Exemplaren verbreitet wird (vgl. <http://www.brmedien.de/baeckerblume.htm> abgerufen am 19.9.2012).

<sup>11</sup> 1956 gegründete Zeitschrift, die mit einer Auflage von 9,8 Mio. Stück über Apotheken verteilt wird (vgl. <http://www.ivw.de> abgerufen am 19.9.2012).

<sup>12</sup> 1985 gegründete Zeitschrift, die kostenlos in rund 2.800 Bioläden ausgelegt wird und eine Auflage von 725.000 Stück erreicht (vgl. <http://www.bioverlag.de/mediadaten/SK.pdf> abgerufen am 19.9.2012).

<sup>13</sup> Zeitschrift für das Metzgerhandwerk mit einer Auflage von 225.000 Exemplaren (vgl.: <http://www.brmedien.de/lukullus.htm> abgerufen am 19.9.2012).

<sup>14</sup> Vgl. <http://www.dradio.de/dlf/sendungen/marktundmedien/1669669/> abgerufen am 19.9.2012.

Direktansprache ist lediglich wichtig, welche Funktion das Kommunikationsmittel erfüllt. Dient es der Bildung einer eigenen Öffentlichkeit, um den dauerhaften Kontakt zu Kunden zu gewährleisten, handelt es sich um eine Teilfunktion der Direktansprache, die zumeist über die Bereitstellung verlegerischer Inhalte an die Kunden arbeitet.

Die zweite Dimension des Aufgabenbereichs, den Kundenlebenszyklus zu verlängern, betrifft die Notwendigkeit, Kunden Möglichkeiten für Folgeaufträge aktiv anzutragen. Auf inhaltlicher Ebene geschieht dies im Aufgabenfeld „Geschäftsintensivierung durch Kampagnen- und Kontaktmanagement“. Hier werden konkrete Angebote in Abhängigkeit zur Kundengruppe formuliert und dem Kunden offeriert. Im Aufgabenfeld „Kundenlebensdauer durch Kommunikation erhöhen“ geht dies insbesondere durch sogenannte Customer Loyalty Programme.

Loyalty-Programme übernehmen innerhalb der Kundendirektansprache die Funktion, Kunden unabhängig von einer konkreten Kaufabsicht ein Motiv für einen späteren Folgekauf zu geben. Dies geschieht dadurch, dass mit einem Kauf automatisch ein späterer Folgekauf belohnt wird. Solche Incentivierungen lassen sich bis ins 18. Jahrhundert zurückverfolgen. Was in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts noch Rabattmarken und Zigarettenbildchen waren, sind heute Kundenkarten, Bonusprogramme und Kundenclubs.

Während klassische Kundenkarten – z. B. für die Ausleihberechtigung in einer Videothek oder die Zugangskarte zum Großhandel – schlicht der Identifikation des Kunden und damit verbunden einer bestimmten Berechtigung dienen, sind Bonusprogramme vor allem ein Instrument der Preispolitik. Identifikation und Bonifizierung sind wichtige Momente von Loyalty-Programmen, zentral aber ist der Aspekt, dass über das Loyalty-Programm kommuniziert werden kann und dies in Form von zusätzlichen Kaufanreizen<sup>15</sup> (vgl. Abb. 2.35).

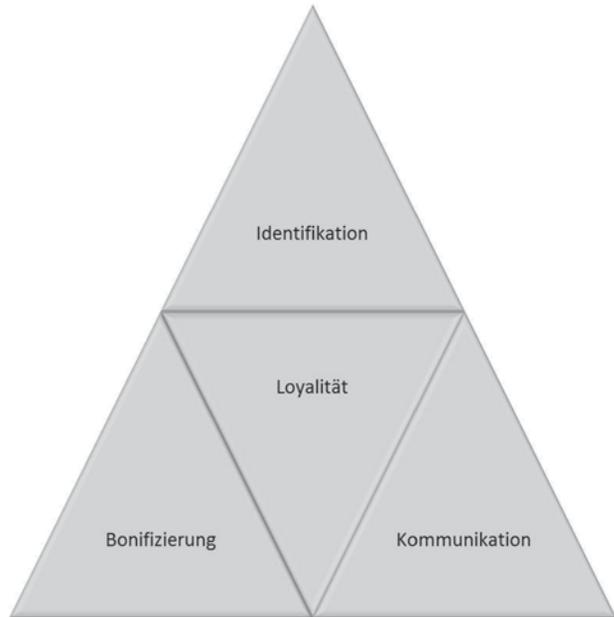
Ein gutes Beispiel für derart in drei Dimensionen entfaltete Loyalty-Programme sind die Frequent Flyer Angebote der Fluggesellschaften. Erstmals 1981 durch American Airlines aufgelegt, gehören Systeme wie Miles & More (Lufthansa), Executive Club (British Airways) und Skymiles (Delta) zum festen Marketing-Instrumentarium der Branche. Sie bieten für die Airlines Kundenkontaktmöglichkeiten, die sich nicht inhaltlich auf das nächste Reiseziel, sondern strukturell auf die Nutzung der Airline für die nächste Reise fokussieren inkl. begleitender Leistungen wie Zutritt zu exklusiven Räumlichkeiten, besseres Check-In Prozedere oder den Bezug nützlicher Reiseutensilien. Allein bei der Lufthansa nahmen Stand 2011 gut 20 Mio. Kunden an Miles & More teil<sup>16</sup>. Mittlerweile hat sich das Loyalty-Programm der Lufthansa sogar von einem Kosten- zu einem Profitcenter entwickelt. Nur aufgrund des Loyalty-Programms konnte die Lufthansa 2012 einen Gewinn von € 500 Mio. ausweisen, ansonsten hätte das Geschäftsjahr mit einem operativen Verlust von € 200 Mio. abgeschlossen werden müssen (vgl. Kiani-Kress und Stölzel 2013, S. 44).

---

<sup>15</sup> Vgl. zu den drei Dimensionen von Kundenkarte, Kundenclub und Rabattsystem Krafft und Klingsporn 2007, S. 15.

<sup>16</sup> Vgl. <http://presse.lufthansa.com/de/meldungen/view/archive/2011/february/11/article/1875.html> abgerufen am 19.9.2012.

**Abb. 2.35** Elemente der Kundenloyalität



#### **Lessons learned**

Kundenbeziehungen sind endlich. Um die Kundenbeziehungen möglichst dauerhaft zu gestalten, muss der Kunde von der Existenz des Unternehmens und seiner Produkte Kenntnis haben und es müssen Anreize für Folgekäufe gegeben werden. Die Präsenz des Unternehmens im Kundenbewusstsein lässt sich durch den Aufbau eigener Öffentlichkeiten über Verlagsangebote (Custom Media bzw. Corporate Publishing) erzeugen. Anreize für Folgeaufträge werden über Customer Loyalty Programme gegeben (z. B. Kundenkarten, Bonusprogramme und Kundenclubs). Die Gestaltungselemente eines Loyalty-Programms sind die Identifikation des Kunden, seine Bonifizierung und die Intensivierung der Kommunikationsangebote.

### **2.2.4 Gestaltung der Kundenbeziehung durch Direktansprache**

Direktansprache wird nicht nur genutzt, um neues Geschäft im bestehenden Kundentamm zu entwickeln, sondern auch um die Kundenbeziehung über die Zeit auszugestalten. Die Idee dahinter ist einfach: Je zufriedener ein Kunde ist, desto weniger Aufwand muss das Unternehmen betreiben, um Folgekäufe zu initiieren. Daher gehört zu den zentralen Teilaufgaben der Direktansprache die Rückkopplung zum Markt, um herauszufinden, welche Aspekte letztlich die Kundenzufriedenheit bestimmen.

Dies hört sich trivial an, denn Zufriedenheit wird in der Regel als Abgleich der individuellen Kundenerwartung (Soll) mit der wahrgenommenen Produktleistung (Ist) konzipiert. Allerdings weiß das Unternehmen üblicherweise weder, was ein einzelner Kunde erwartet, noch wie das angebotene Produkt wahrgenommen wird. Qualität und Zufriedenheit sind im Auge des Kunden vor allem eines: subjektiv und relativ. Sie hängen mit der persönlichen Erfahrung, mit den verfügbaren Alternativen, mit eigenen Ansprüchen etc. zusammen. Daher versagen einfache Werkzeuge zur Messung der Kundenzufriedenheit wie z. B. der von Reichheld eingeführte Net Promoter Score (Reichheld 2003). Der Net Promoter Score versucht die Kundenzufriedenheit über eine einzige Frage zu messen: Würde der Kunde das Produkt weiterempfehlen. Dieser Aspekt ist zwar leicht zu erheben, aber seine Aussagekraft ist ebenfalls sehr leichtgewichtig.

Man muss zuallererst Kundenerwartung und die wahrgenommenen Produkteigenschaften sauber trennen. Die Kundenerwartung kann man z. B. auf Basis des Kano-Modells – einer Erweiterung der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg et al. (1959) – in fünf Qualitätsdimensionen unterscheiden (vgl. Kano et al. 1984):

- *must-be quality*: notwendige Grundmerkmale, die als selbstverständlich angesehen werden (implizite Erwartungen). Werden diese *must-be* Faktoren nicht erfüllt, entsteht Unzufriedenheit, werden sie erfüllt, entsteht aber noch keine Zufriedenheit! Die Nutzensteigerung im Vergleich zur Differenzierung am Wettbewerber ist sehr gering.
- *attractive quality*: Begeisterungsmerkmale, die über das Erwartete (*must-be*) hinausgehen und das Produkt dadurch auch vom Wettbewerb (der Markterwartung) abgrenzen. Begeisterungsmerkmale steigern die Zufriedenheit, führen bei Fehlen aber nicht zu Unzufriedenheit.
- *one-dimensional quality*: sie beschreiben die Leistung in einer Dimension entweder als gut und erfüllt oder als schlecht und unerfüllt. Sie haben direkten Einfluss auf Zufriedenheit und Unzufriedenheit und sind das, was letztlich in standardisierten Befragungen gemessen wird.
- *indifferent quality*: diese Merkmale sind für die Kundenzufriedenheit unerheblich. Sie können daher keine Zufriedenheit stiften, führen aber auch zu keiner Unzufriedenheit.
- *reverse quality*: führen bei Vorhandensein zu Unzufriedenheit; bei Fehlen jedoch nicht zu Zufriedenheit und sind damit das logische Gegenstück zu den Begeisterungsmerkmalen.

Schon die Beschreibung der Kundenerwartung in diesen fünf Dimensionen wird in vielen Branchen zu Schwierigkeiten führen. Ungleich schwerer ist aber dann die Zurechnung einzelner Aspekte auf das Gesamtkonstrukt der Kundenzufriedenheit unter Nutzung standardisierter Befragungsmethoden. Möglicherweise lassen sich durch Kennzahlen wie Net Promoter Score oder Benchmarks wie den American Customer Satisfaction Index (ACSI<sup>17</sup>)

---

<sup>17</sup> Vgl. <http://www.theacsi.org> abgerufen am 21.9.2012.

und dem Kundenmonitor Deutschland<sup>18</sup> Entwicklungen aufzeigen. Verlässliche Aussagen hinsichtlich der tatsächlichen Kundenzufriedenheit werden so aber nicht ermittelt. Vavra beschreibt diesen Aspekt anhand der Erfahrungen in der Automobilindustrie: „They recognize that in order to produce a *quality* product, to get customers to become repeat customers, and to get customers to recommend their automobile to potential customers, *they must invite an open dialogue with their customers*“ (Vavra 1992, S. 143).

Die Möglichkeiten, mit den Kunden tatsächlich in einen Dialog – in die direkte Interaktion – einzusteigen, sind speziell durch die Möglichkeiten, die das Internet bietet, enorm gewachsen. Über spezielle Gruppen (Foren), eigene Nachrichtendienste (Blogging), Nutzernetzwerke (Social Networks), Chats, Videotelefonie und Möglichkeiten der Kollaboration durch virtuelles Prototyping lassen sich heute Produkteigenschaften und deren Bedeutung für die Zufriedenheit der Kunden in großem Umfang diskutieren und analysieren. Diese Entwicklungen werden unter dem Begriff Open Innovation (vgl. Chesbrough 2003) zunehmend in der Praxis eingesetzt und stellen letztlich ein Bindeglied zwischen dem produktbezogenen Innovationsmanagement und der kundenbezogenen Direktansprache dar.

Um die Kunden zumindest bis zu einem gewissen Grad in unternehmerische Prozesse z. B. bei der Produktentwicklung einzubeziehen, muss das Unternehmen spezielle Kommunikationsstile handhaben. Das resultiert daraus, dass die Kunden in der Regel (komplexe Zulieferketten und Ko-Entwicklungen ausgenommen) deutlich weniger Zeit haben, sich mit Details in der Tiefe zu beschäftigen. Um die Kunden metaphorisch gesprochen mit ins Boot zu holen, nutzen die Unternehmen z. B. Verfahren wie Campaigning (dramaturgische Inszenierung zukünftiger Produkt- oder Prozesseigenschaften), Framing (Bereitstellung von Deutungsrastern für den Dialog), Analogien (Vergleich mit bekannten Verfahren oder Abläufen aus anderen Bereichen) und Storytelling (Übersetzung komplexer Inhalte in einfach, zumeist bildhafte Geschichten; vgl. Huck-Sandhu 2009).

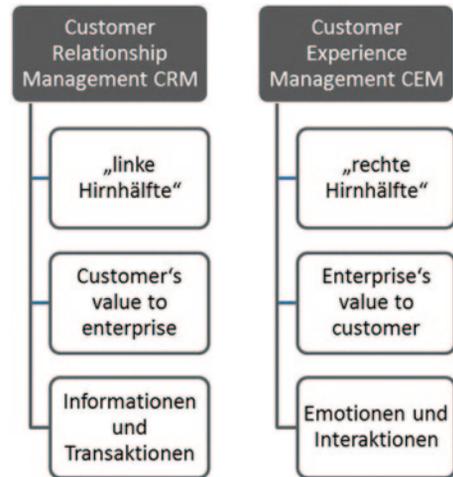
Eine Möglichkeit, die Kundenbeziehung durch Einbeziehung in unternehmensinterne Prozesse zu gestalten, ist das Customer Advisory Council. Dieses Werkzeug bietet sich speziell für den *business to business* Bereich an und nutzt im Kern das von Robert Merton entwickelte Instrument der Fokusgruppe (vgl. Merton und Kendall 1946; Merton 1987). Man lädt die Führungskräfte seiner Kunden – bewusst nicht die Einkäufer oder operativen Ansprechpartner – regelmäßig ein und versucht mit ihnen in der Gruppe zu erörtern, wie sich der Markt mittelfristig entwickeln wird und wie man als Lieferant seine Kunden auf dem Weg aktiv unterstützen kann. Neben der inhaltlich begründeten Bindung, die dadurch zwischen den Unternehmen entsteht, kann ein Customer Advisory Council auch ein gutes Forum für Networking zwischen den beteiligten Personen bieten.

Zur Ausgestaltung einer aktiven Kundenbeziehung gehört es schließlich, verlorene Kunden zurückzugewinnen. Aus der Erfahrung mit Customer Winback bzw. Customer Recovery Programmen weiß man, dass die aktive Rückgewinnung von Kunden zu einer deutlich höheren Loyalität führt, als sie vorher selbst bei einer zufriedenen Kundenbe-

---

<sup>18</sup> Vgl. <http://www.servicebarometer.net/kundenmonitor/> abgerufen am 21.9.2012.

**Abb. 2.36** Vergleich Customer Relationship Management und Customer Experience Management



ziehung bestanden hat. Die Rückholung wird offensichtlich als Zeichen besonderer Mühe und gesteigerten Interesses gewertet und gewürdigt (vgl. Schüller und Fuchs 2009; Griffin und Lowenstein 2001; Homburg und Schäfer 1999).

Die Thematisierung der Produkteigenschaften und Entwicklungsmöglichkeiten vor dem Hintergrund eines nutzerzentrierten Designs sind letztlich ein Aspekt eines tiefer greifenden Customer Experience Management. Ziel ist es, alle Kontaktpunkte zwischen Produkt und Unternehmen auf der einen Seite und dem Kunden auf der anderen Seite durchgängig konsistent und auf Basis von Qualitätsmaßstäben zu gestalten, um aus zufriedenen Kunden loyale Kunden und aus loyalen Kunden begeisterte Kunden zu machen (vgl. Schmitt 2003). Das Customer Experience Management ist in dieser Form das emotionale Gegenstück zum rationalen Customer Relationship Management (vgl. Abb. 2.36).

### Lessons learned

Die Kundenzufriedenheit beeinflusst direkt den Wert der Kundenbeziehung. Kundenzufriedenheit ist subjektiv und relativ. Daher sollten Unternehmen durch Direktansprache den Einfluss von Produkt- und Prozesseigenschaften auf die Zufriedenheit im Dialog mit den Kunden erörtern, was sich speziell im Internet durch aktive Teilnahme an Social Networks o. ä. realisieren lässt. Die verschiedenen Dimensionen von Kundenzufriedenheit beschreibt das Kano-Modell. Die aktive Rückgewinnung bereits verlorener Kunden (Customer Winback) führt nachgewiesenermaßen zu einer großen Zufriedenheit. Der Aufgabenbereich, die Kundenzufriedenheit aktiv über alle Kundenkontaktpunkte zu gestalten, wird als Customer Experience Management bezeichnet.

### 2.2.5 Virale Kommunikation: Aus Kunden Botschafter machen

Die hohe Schule der Direktansprache ist es, wenn man die Kunden dabei unterstützt, ihre Zufriedenheit oder Begeisterung aktiv zu kommunizieren. Der Kunde nimmt dabei freiwillig aus Überzeugung die Rolle eines Missionars ein. Die Kunden werden zu Evangelisten der Marke, einer Plattform, einer Technologie oder eines Produkts. Solche Customer Evangelists sind – so die Autoren Ben McConnell und Jackie Hubba – eine Art freiwillige Vertriebsmannschaft, die die eigenen Ressourcen des Unternehmens multiplizieren können (vgl. McConnel und Hubba 2003).

Es nimmt nicht Wunder, dass der Begriff Evangelism Marketing im Zuge der Digitalisierung der Gesellschaft entstanden ist, vor allem im Zuge der ersten großen Verbreitungswelle im Internet und der kompletten Durchdringung von Büros und Haushalten mit Computertechnik um die Jahrtausendwende. Kunden, die freiwillig und oft auch ohne Gegenleistung für das Unternehmen oder seine Produkte in ihrem gesellschaftlichen Umfeld missionieren, gab es zwar schon immer. Die Möglichkeit, sich mitzuteilen und damit einen öffentlichen Effekt zu erzeugen, sind durch die Netzwerktechnologien gleichwohl viel wahrscheinlicher geworden. Es gibt im Zuge der Digitalisierung immer wieder „Glaubenskämpfe“: Ob Internet Explorer vs. Netscape Navigator bei der Browser-Technologie<sup>19</sup>, Sony vs. Nintendo vs. Microsoft bei den Spielkonsolen, Windows vs. Linux vs. MacOS bei den Betriebssystemen, DVB vs. VDSL bei TV-Übertragungsstandards, MPEG2 vs. MPEG4 bei Videokompression usw.

Eine erste Vorstufe zu Kunden, die für das Unternehmen missionieren, ist die aktive Bewertung von Produktleistungen im öffentlichen Raum durch sogenannte *recommendations*. Man kennt diese Bewertungsschemata nicht nur bei Amazon, wo die Kunden neben einem einfachen Rating bei Bedarf auch gleich eine Rezension mitliefern können, sondern auch bei einer Vielzahl von Märkten und Plattformen im Internet. Ob es sich um Restaurants, Hotels, Verkäufer bei Ebay, Babysitter, Werkstätten oder Wandertouren handelt: Durch die Möglichkeit, schnell, ohne Aufwand und auf Wunsch meist auch anonym seine Erfahrung mit einem Produkt oder einer Marke zu kommunizieren, gewinnen diese Empfehlungen der Verwender für spätere Interessenten einen hohen Grad an Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit.

Speziell für kleinere Unternehmen mit entsprechenden Budgets unterhalb des Marktdurchschnitts, kann durch *recommendations* dokumentierte Kundenzufriedenheit einen positiven Hebeleffekt auf die eigenen Marketingausgaben ausüben.

Aus dieser Kenntnis heraus, versuchen Unternehmen, nicht nur passiv abzuwarten, dass die Verwender die genutzte Leistung tatsächlich positiv bewerten. Man versucht vielmehr über weitere Impulse zu unterstützen, dass Kunden über Marke und Produkt reden und dadurch eine schnelle und kostengünstige Verbreitung von Botschaften zu erreichen.

---

<sup>19</sup> Bekannt geworden als der Browserkrieg 1995–1998 (vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Browserkrieg> abgerufen am 7.9.2013).

In Analogie zur Ausbreitung eines viralen Infekts spricht man deshalb auch von viralem Marketing<sup>20</sup>.

Virales Marketing basiert auf dem umgangssprachlich als Mundpropaganda benannten Phänomen: Eine Botschaft verbreitet sich wirksamer über Menschen (direkte Interaktion), als über Medien<sup>21</sup>. Wirksamkeit meint hier, dass man einer Botschaft, die man aus dem persönlichen Kontakt erhält, eine höhere Relevanz zumisst und diese auch lieber und einfacher weiter erzählt. Was *word-of-mouth* allerdings im Kontext strategischer Unternehmenskommunikation schwierig macht, ist das Problem der mangelnden Steuerbarkeit. *Word-of-mouth* funktioniert *consumer-to-consumer*. Das *business* ist hier außen vor.

Deshalb ist der Erfolg von Maßnahmen, die eine Mundpropaganda initiieren sollen, generell nicht planbar im Sinne einer echten Kalkulation. Dazu kommt das Risiko, dass virales Marketing sich auch gegen den Urheber richten kann, wenn nämlich die einzelne Maßnahme bei den Kunden oder innerhalb der Öffentlichkeit selbst thematisiert wird. Und schließlich können sich auch ganz ohne aktives Zutun des Unternehmens virale Effekte abspielen, die sich direkt gegen das Unternehmen, eine Marke, eine Partei, eine Person oder eine Idee richten (man denke etwa an Gerhard Schröders Formulierung vom „Professor aus Heidelberg“<sup>22</sup> oder das Phänomen von Shitstorms bzw. *flamings* in sozialen Netzwerken).

Dennoch gibt es einige Erfahrungen im Umgang mit viralen Maßnahmen. Im Prinzip kann man zwei grundlegende Phasen unterscheiden. Es gibt das *seeding*, d. h. man muss Impulse setzen, aus denen heraus eine virale Verbreitung überhaupt erst entstehen kann. Das kann ein Aufruf oder eine Unterschriftenaktion sein, aber ebenso die bewusste Aufforderung, ein genutztes Angebot zu bewerten und darüber zu erzählen oder – schon ganz im Sinne eines Marketing Buzz<sup>23</sup> – z. B. Inhalte bereit zu stellen, die sich eignen, expansiv weiterverteilt zu werden.

In der *seeding*-Phase geht es im Schwerpunkt darum, ein Kommunikationsziel so in einen Inhalt (die Botschaft) zu übertragen, dass die Botschaft freiwillig und gerne weiterverbreitet wird. Anders als bei einer klassischen Werbemaßnahme, wo sich ein Sender den massenhaften Zugang zu Empfängern erkaufte und daher die Botschaft sehr viel stärker direkt auf sein Kommunikationsziel zuschneiden kann, muss im viralen Kontext oft ein

---

<sup>20</sup> Erstmals verwendet wurde der Vergleich der viralen Verbreitung einer Marketingidee von Rayport (1996), dann aber wesentlich geprägt von Godin (2000) und Montgomery (2001).

<sup>21</sup> Ganz grundlegend wurde die Einsicht von Katz und Lazarsfeld (1955) empirisch nachgewiesen, die Mundpropaganda einen siebenfach höheren Wirkungsgrad gegenüber einer Printanzeige nachwies.

<sup>22</sup> Vgl. z. B. [www.tagesspiegel.de/politik/paul-kirchhof-der-professor-aus-heidelberg/4334590.html](http://www.tagesspiegel.de/politik/paul-kirchhof-der-professor-aus-heidelberg/4334590.html) abgerufen am 7.9.2013. Bundeskanzler Gerhard Schröder disqualifizierte das an sich durchdachte und solide berechnete Steuerkonzept des früheren Bundesverfassungsrichters durch seine Bemerkung, dass das Konzept von einem Professor aus Heidelberg – also einem verstaubten Kauz ohne soziales Gewissen – stammt.

<sup>23</sup> Marketing Buzz wird im englischen Sprachraum quasi synonym zu viralem Marketing gebraucht. Siehe dazu auch Rosen (2000).

Umweg genommen werden, um den Inhalt interessant genug für die freiwillige Verteilung zu machen.

Im zweiten Schritt geht es um die virale Verbreitung selbst. Die Botschaft muss durch Boten (*messenger*) verbreitet werden. Hier kommt es zu dem Effekt, der als Tipping Point<sup>24</sup> bezeichnet wird: Der Punkt, aus dem aus einer kleinen Sache plötzlich das *big thing* wird. Gladwell (2000) führt das auf einfache Regeln zurück, wobei insbesondere das *law of the few* eine zentrale Stellung einnimmt, was im Kern eine Reformulierung des Small-World-Experiments<sup>25</sup> mit neuen Nuancen ist. Gladwells mit Beispielen belegte – damit gleichwohl weder reliabel noch valide anwendbaren – Aussagen helfen, die Macht epidemischer Effekte zu verstehen, sollten jedoch nicht als Handbuch zur Durchführung erfolgreicher Kampagnen missverstanden werden.

Dass, was zwischen *message* und *messengers* passiert, ist nicht steuerbar, sondern nur im Ergebnis *ex post* zu bewerten. Idealtypisch gibt es vier Szenarien, die Kaplan und Haenlein (2011) über die beiden Dimensionen „Auslöser“ und „Auswirkung“ entwerfen. Auslöser können Kunden oder das Unternehmen sein, Auswirkungen positiv oder negativ. Daraus ergeben sich vier typische Arten viraler Kampagnen:

- Glücksfälle (Kunde löst erfolgreichen Buzz aus)
- Triumphe (Unternehmen löst erfolgreichen Buzz aus)
- Albträume (Kunde löst *bashing* aus)
- hausgemachten Fehler (Unternehmen löst *bashing* aus)

Beide Aspekte – Seeding und Tipping Point – werden vor allem mit den Möglichkeiten des Internet und hier insbesondere der sozialen Netzwerke besprochen. Das resultiert u. a. aus der Einfachheit, sich in virtuellen Gruppen zu organisieren und auszutauschen (vgl. Shirky 2008). Zum anderen aber sind es vor allem die Gruppengrößen, die virale Effekte schnell in Dimensionen einer Epidemie vorstoßen lassen. Wenn etwas auf Facebook rundgeht, kann es potenziell bis zu 1 Milliarde Mitglieder betreffen (vgl. Fowler 2012). Ohne Werbung und ohne größere Begleitmaßnahmen wurde der Video-Clip „Kony 2012“ über den ugandischen Rebellenführer Joseph Kony in sechs Tagen 100 Mio. Mal angeschaut (vgl. Padilla 2012) und der Gangnam Style des südkoreanischen Rappers Psy erhielt von Juli bis Dezember 2012 mehr als eine Milliarde Aufrufe im Videportal YouTube (vgl. Gruger 2012).

<sup>24</sup> Erstmals so verwendet von Grodzins (1958) bei Untersuchungen zu Phänomenen der Rassentrennung. Populär wurde der Begriff speziell durch das gleichnamige Buch von Gladwell (2000).

<sup>25</sup> Das Small World Experiment wurde auf Basis einer längeren Forschungstradition von Stanley Milgram durchgeführt. Auf Basis seiner Veröffentlichung in einer populärwissenschaftlichen Zeitschrift (Milgram 1967) wurde daraus die umgangssprachliche Phrase der *six degrees of separation* („über sieben Ecken kennt jeder jeden“), was zu einem zentralen Konstrukt sozialer Netzwerk im Internet wurde.

Dennoch scheint es bislang keine tragfähigen Konzepte zu geben, wie man *word of mouth* als zentrales Element vermeintlicher Social Media Marketing Ansätze tatsächlich planbar in die Unternehmenskommunikation integriert. Tragfähiger und in direktem Bezug auf die Zielsetzung „Kundenbeziehung verlängern“ ist der von Mutinga et al. (2011) vorgelegte Ansatz der *consumers' online brand-related activities* (COBRAs). Hier geht es im Kern darum, die verschiedenen Aktivitätsgrade, die ein Kunde annehmen kann – *consumer, contributor, creator* – aktiv zu unterstützen und das führt zentral zu der Aufgabe, immer wieder neu markenbezogene Inhalte bereitzustellen (vgl. a. a. O., S. 36 f.). Inhalte sind das, was Sernovitz (2009) als Topics beschreibt. Topics sind eines der als Fünf Ts beschriebenen zentralen Elemente des *word of mouth* Marketing: Man braucht demnach:

- *talker*: Leute, insbesondere Kunden, die bereit sind, über einen zu sprechen.
- *topics*: Themen, über die man sprechen kann, letztlich also immer wieder neue Inhalte (Content Marketing, Custom Media, Memes).
- *tools*: Hilfsmittel, um die Verbreitung der Topics zu unterstützen, z. B. gute (frei nutzbare) Grafiken, Video-Clips, Bilder und Logos, Cartoons, Texte etc.
- *taking part*: Man sollte als Unternehmen nicht nur Impulse bereitstellen, sondern aktiv an entstehenden Diskussionen und Konversationen teilnehmen.
- *tracking*: Wie immer im Geschäftsleben: Ohne Beobachtung und Messung gibt es keinen Lerneffekt und damit auch keinen Ausbau der eigenen Fähigkeiten.

Trotz der starken Fokussierung auf die sozialen Netzwerke ist *word of mouth* bzw. der Aspekt, dass Kunden aktive Botschafter für das Unternehmen und seine Produkte werden, nicht auf das Internet begrenzt oder erst im Zuge der Digitalisierung entstanden. Speziell im geschäftlichen Umfeld gilt das Referenzmarketing als einer der zentralen Erfolgshebel, um neue Kunden zu gewinnen. Man kennt das durch die Referenzlisten, die speziell kleinere Unternehmen aktiv nutzen, um auf ihre Lösungskompetenz hinzuweisen oder die Gemeinschaftsanzeigen von Architekten und Handwerkern bei Fertigstellung eines größeren Bauprojekts. Hibbard (2009) verbindet diese klassische Methode mit dem Storytelling zu einem aktiven Vertriebskonzept.

Ebenfalls ein wichtiger Aspekt in der Bemühung, eine Kaufentscheidung durch vermeintliche Aussagen neutraler Dritter zu unterstützen, ist die Überlegung, dass Kaufentscheidungen nicht nur im Markt, sondern auch in der Öffentlichkeit beobachtet werden. Im Kaufentscheidungsprozess haben so möglicherweise viele Personen einen Einfluss, was Brown und Hayes (2007) unter dem Begriff Influencer Marketing diskutieren und dafür unterschiedliche Rollenkonzepte beschreiben. So ist möglicherweise etwas, was in der engen Gruppe von Technikjournalisten per *word of mouth* als Hype interpretiert wird, durch anschließende Veröffentlichungen mitentscheidend, für welche Technologien sich selbst Großkonzerne entscheiden (also z. B. das lizenzpflichtige und proprietäre Microsoft Windows vs. den lizenzkostenfreien und offenen Linux-Betriebssystemen).

Eine besondere Form des *word of mouth* ist es, wenn Kunden die Marke des Unternehmens nutzen, um Elemente der eigenen Identität durch die Markennutzung zu kommu-

nizieren. Die Verwendung von Produkten generell ist ein ganz wesentliches Element von *word of mouth*, was u. a. rückgekoppelt ist mit Thematisierungsüberlegungen und Kanonisierung: Bestseller-Listen, Verkaufsrekorde etc. bieten Themen, um darüber zu sprechen und dem Gegenüber unterstellen zu können, dass er in etwa weiß, worüber man da spricht.

Neben diesem Mainstream-Ansatz ist auch das Gegenstück – die Teilhabe an einer exklusiven Gruppe – eine Möglichkeit, *word of mouth* zu inszenieren. Schaut man sich die Anfänge von „Apple 2.0“ an, also der Neuerfindung des Computerunternehmens hin zu einem Anbieter von Unterhaltungselektronik, dann haben die weißen Ohrhörer mit weißen Kabeln der iPods sicherlich Einiges an Erfolgsbeitrag geleistet. Die Werbung inszenierte das Produkt als cool, neu und trendy. Der Nutzer dokumentierte seine Teilhabe durch die auffälligen Kabel und Ohrhörer, ohne dabei aufdringlich zu sein – also *sophisticated*. Ein perfektes Zusammentreffen von Exklusivität, Massenware, Werbung und *word of mouth*.

Markenbotschafter wird man aber nicht nur durch die Verwendung des Produkts im öffentlichen Raum. Das hieße ja, dass große Teile der Wirtschaft keine Möglichkeit hätten, Markenbotschafter zu unterstützen, weil ihre Produkte gar nicht öffentlich wahrgenommen werden. Um das auszugleichen, hat sich die Werbeartikelindustrie entwickelt. Allein in Deutschland produzieren und vertreiben rund 5.000 Unternehmen *promotional items* – vom bedruckten Plastikguli bis zum individuellen Kundengeschenk – und setzen damit knapp € 3,5 Mrd. um (vgl. GWW 2012). Damit liegt die Werbeartikelbranche als Werbeträger in etwa auf Augenhöhe mit den Werbeerlösen der Tageszeitungen in Deutschland.

### Lessons learned

Wenn begeisterte Kunden aktiv von Produkten und Unternehmen schwärmen – sie also als Evangelisten die Marketing-Botschaften freiwillig weiterverbreiten –, entstehen positive Effekte, die im Idealfall den Tipping Point überschreiten und zu einem viralen Effekt bis hin zu einer Epidemie führen. Von einfachen Bewertungssystemen (*recommendations*) bis zum geplanten *seeding*, um Viralität zu unterstützen, haben Unternehmen verschiedene Möglichkeiten, Mundpropaganda zu instrumentalisieren.

Die kundenbezogenen Aktivitäten im Internet (sogenannte COBRAs) erfolgen über verschiedene Handlungsrollen: Vom passiven Nutzer über den aktiven Beitrag bis zur Schaffung neuer eigener Inhalte. Unternehmen unterstützen den Aktivierungsgrad über den Einsatz der fünf Ts im *word of mouth* Marketing.

Auch außerhalb der konsumorientierten Vermarktung, lassen sich positive Kundenerfahrungen instrumentalisieren z. B. im Rahmen des Referenz-Marketing oder des Influencer Marketing. Aber auch klassische Kommunikationsmittel wie Werbeartikel gehören in den Werkzeugkasten, mit denen Kunden als Botschafter ausgerüstet werden.

## 2.3 Public Relations (PR)

Nach den Erläuterungen zu den beiden Hauptinstrumenten der Marktkommunikation erfolgt der Schwenk zur Öffentlichkeitsarbeit. Öffentlichkeitsarbeit ist ein Teilbereich des Marketing-Instruments Kommunikation und zielt darauf ab, außerhalb der direkten, im Markt beobachtbaren Transaktionsbeziehungen Akzeptanz in der Öffentlichkeit herzustellen. Akzeptanz stellt sich einmal dar in Form aktiver Unterstützung und zum anderen in Form passiven Einverständnisses. Um für diese Art von passivem Einverständnis zu sorgen, nutzen Unternehmen das Kommunikationsinstrument Public Relations oder kurz PR. Die Leistung, die das Instrument Public Relations für das Unternehmen übernimmt, ist die Herstellung von Transparenz, die das Handeln der Organisation innerhalb der Öffentlichkeit rechtfertigt.

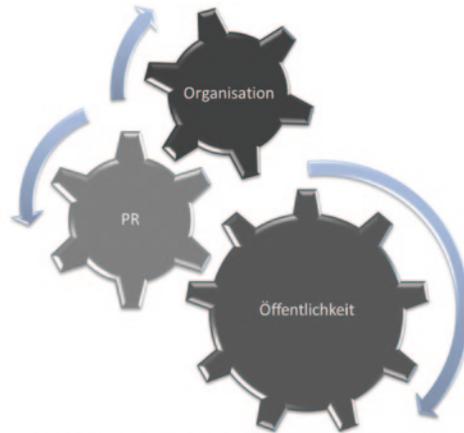
Sehr viel stärker als die hierarchisch angelegte Werbung („ein aktiver Sender richtet sich an viele passive Empfänger“), setzt PR auf Dialog, denn die Aufgabe, Transparenz zu schaffen, kann oft nicht direkt vom Unternehmen aus direkt gesteuert werden, sondern braucht die Vermittlung des eigenen Standpunkts durch andere Organisationen wie Redaktionen, Banken, Parteien, Verbände etc. Die Selbstbeschreibung der PR-Branche bringt dies sehr gut auf den Punkt. Die Public Relations Society of America definiert: „Public relations is a strategic communication process that builds mutually beneficial relationships between organizations and their publics“ (PRSA 2012).

Der Prozess des Beziehungsaufbaus zwischen einer Organisation und ihren Öffentlichkeiten verzahnt das Unternehmen mit seinem gesellschaftlichen Umfeld (vgl. Abb. 2.37). Damit ist PR auf der einen Seite zwar klar ein an strategischen Zielen ausgerichtetes Instrument, das dem Unternehmen hilft, Profit zu machen. Um aber dieses Ziel zu erreichen, orientieren sich Public Relations stark an einer anderen Branche, dem Journalismus. Dieses Spannungsfeld zwischen journalistischen Methoden und ökonomischen Interessen charakterisiert das Arbeitsfeld der Public Relations.

Mancherorts wird die Einsicht geäußert, PR sei eine soziale Grundtechnik und schon im alten Ägypten nachweisbar (vgl. Smith 2004). Doch man sollte nicht alles, was sich im Kern darauf zurückführen lässt, dass man „dem Volk aufs Maul schaut“ und dem Volk Brot und Spiele gibt, als PR bezeichnen. Public Relations sind zwar kein ureigener Bereich der Wirtschaft, sondern werden auch von vielen anderen Organisationen eingesetzt. Doch ihre Aufgabe hängt zuallererst damit zusammen, dass sich die Gesellschaft in verschiedene Funktionsbereiche ausdifferenziert und erst dadurch ein Konzept von Öffentlichkeit als gemeinsam geteilter Umwelt getrennter Funktionssysteme entsteht. Dieser Prozess setzt etwa ab Beginn der Neuzeit an (also etwa grob ab der Reformation im 16. Jahrhundert) und erst in diesem Kontext, in der die Versorgung der Gesellschaft mit knappen Gütern durch Organisationen erfolgt, die aufgrund des Rechtsinstituts privaten Eigentums sehr eigene Vorstellungen darüber haben, was richtig und was falsch ist, entstehen Berührungspunkte, die die instrumentale Reaktion der Unternehmen erzwingt.

Die Einsicht, dass sich ein Unternehmen mit den übergeordneten gesellschaftlichen Zielen synchronisieren muss, ist dem Wirtschaftssystem nicht immanent, sondern ent-

**Abb. 2.37** PR als Verzahnung der Organisation mit ihrer Öffentlichkeit



"Public relations is a strategic communication process that builds mutually beneficial relationships between organizations and their publics"

stand durch einen Lern- und Anpassungsprozess. Public Relations als eigener Aufgabenbereich entwickeln sich so recht spät, erst etwa Anfang des 20. Jahrhunderts, und sie entstehen in einer Branche (monopolistische Strukturen und *big money*) und in einem Land (freier Markt als Ideal), die es ermöglichen, dass sich die Partikularinteressen weit von den allgemeinen Interessen entfernen.

Der Eisenbahnbau im späten 19. Jahrhundert wurde in den USA mit harten, durchaus auch illegalen Bandagen geführt. Und der Stärkste der Starken war William Henry Vanderbilt (1821–1885), seinerzeit reichster Mann der Welt. Er wird in einem Interview von 1882 wie folgt zitiert: „The public be damned. I don't take any stock in that twaddle about working for the good of anybody but ourselves“ (vgl. Dow 2006, S. 287). Doch es zeichnete sich in den Folgejahren ab, dass sich diese Sichtweise nicht aufrechterhalten lassen kann. Es kam zur Besetzung erster Stellen in den Großkonzernen (neben den Eisenbahngesellschaften u. a. auch bei Edisons General Electric), die sich den Beziehungen zur Öffentlichkeit widmen sollten. Die erste eigenständige PR-Agentur wurde im Jahr 1900 gegründet<sup>26</sup>.

In den frühen Tagen der PR entwickelte sich vor allem rund um drei Personen das Konzept der Public Relations als strategisch planbares Instrument zur Erreichung organisatorischer Ziele. Ivy Lee (1877–1934) gilt vielen als Gründer der PR als Profession. In einer Zeit, als der Journalismus selbstbewusster wurde und Publizisten wie Joseph Pulitzer und William Randolph Hearst Auflagenzahlen durch investigativen Journalismus nach oben trieben, gerieten Organisationen immer stärker unter Beobachtung der sogenannten *muckrakers*<sup>27</sup>. Ivy Lee, selbst Journalist, wechselte das Lager und beriet Firmen, wie sie ihr

<sup>26</sup> Vgl. zur Geschichte der PR auch Bates 2006.

<sup>27</sup> Muck-rake ist der englische Begriff für Mistgabel und weist darauf hin, dass die Journalisten in der Zeit von 1900–1914 sich intensiv darum bemühten, Dreck aufzuwühlen. Der Begriff soll auf

Bild in der Öffentlichkeit in Szene setzen konnten. Er entwickelte 1906 die erste Pressemitteilung im heutigen Sinn: also als aktive Information einer breiten Gruppe von Journalisten, damit diese entsprechend über den Sachstand berichten können. Die New York Times veröffentlichte die Pressemitteilung im Wortlaut, was als *proof of concept* der PR als Instrument gelten kann (vgl. Jarboe 2006).

Auch Krisenkommunikation im Sinne der schnellen Reaktion auf unangenehme Fragestellungen wurde wohl erstmals – jedenfalls in dokumentierter Form – von Ivy Lee durchgeführt. Öl-Milliardär John D. Rockefeller jr. beauftragte Lee, die Wogen der Empörung zu glätten, die es nach einem Aufstand an einer Miene der Rockefellers gab, den die Familie durch die Nationalgarde niederschießen ließ. Es gab zwanzig Tote beim Ludlow Massacre und Ivy Lee versuchte die Lage zu beruhigen, indem er die Toten nicht einer Schießerei, sondern einem umgestürzten Ofen zuschrieb. Nach dieser sehr eigenwilligen Informationspolitik gegenüber der Presse, wurde Ivy Lee später auch gerne *Poison Ivy*<sup>28</sup> genannt.

Ivy Lees großer Gegenspieler in den Anfangstagen der PR war Edward Bernays (1891–1995), ein Neffe von Sigmund Freud. Bernays gehörte dem Creel Committee an, das im Ersten Weltkrieg die Propaganda der USA koordinierte (vgl. Creel 1920) und dabei neben Zeitungen auch Radio, Kino und Plakate bediente sowie nicht nur innerhalb der USA, sondern auch international arbeitete. Seine Nähe zu Freud ließ Bernays (1947) ein Konzept entwickeln, dessen Ziel die Formung der öffentlichen Meinung war: das *engineering of consent* (die Technik der Zustimmungsbereitschaft – also eine grundlegende Arbeit für die später in diesem Buch behandelten Societal Relations). Schon vorher befand Bernays, dass Public Relations eine Technik sei, die Erkenntnisse der Massenpsychologie anwende. Nicht als exakte Wissenschaft, aber als Kombination von Theorie und Erfahrung „we can effect some change in public opinion with a fair degree of accuracy by operating a certain mechanism, just as the motorist can regulate the speed of his car by manipulating the flow of gasoline“ (Bernays 1928, S. 47).

Während Ivy Lee die journalistische Methodik und Edward Bernays die manipulativen Aspekte in die Öffentlichkeitsarbeit einführt, gewann die Professionalisierung der PR als Kommunikationsinstrument insbesondere durch Arthur W. Page Kontur. Page war von 1927–1947 als Vice President Public Affairs and Public Relations bei AT&T. Page hatte folgendes Grundverständnis von PR: „All business in a democratic country begins with public permission and exists by public approval. If that be true, it follows that business should be cheerfully willing to tell the public what its policies are, what it is doing, and what it hopes to do. This seems practically a duty“ (Bates 2006, S. 14). Aus der Arbeit von Page resultieren die Page Principles genannten sieben Prinzipien moderner PR-Arbeit<sup>29</sup>:

---

eine Rede des US-Präsidenten Theodor Roosevelt zurückgehen (vgl.: <http://en.wikipedia.org/wiki/Muckraker> abgerufen am 7.9.2013).

<sup>28</sup> Englische Bezeichnung für Gift-Efeu.

<sup>29</sup> Zitiert nach Arthur W. Page Society (o. J.); vgl. auch The Arthur W. Page Center (o. J.).

- *Tell the truth*: PR orientiert sich zwar an der Sichtweise des Unternehmens, agiert aber mit wahren Aussagen (manipuliert oder leugnet also nicht).
- *Prove it with action*: 90 % der Wahrnehmung einer Organisation erfolgt über ihre Handlungen und nur 10 % über ihre Aussagen.
- *Listen to the customer*: Die PR-Abteilung koppelt die öffentliche Meinung mit der Unternehmensleitung und vermittelt eine *outside-in* Perspektive.
- *Manage for tomorrow*: Antizipation zukünftiger Reaktionen in der Öffentlichkeit sind wesentlicher Bestandteil der PR-Arbeit.
- *Conduct public relations as if the whole company depends on it*: Die Abhängigkeit von der öffentlichen Meinung führt dazu, dass PR als Managementaufgabe für das gesamte Unternehmen dient und keine Partikularinteressen verfolgt. Dies ist der Grund, warum PR oft als Stabstelle direkt der Geschäftsleitung berichtet.
- *Realize a company's true character is expressed by its people*: Erste Zielgruppe der PR ist die Öffentlichkeit der eigenen Belegschaft, weil es die Mitarbeiter sind, die von anderen Öffentlichkeiten mit dem Unternehmen gleichgesetzt werden.
- *Remain calm, patient and good-humored*: Speziell bei Krisen oder schwierigen Situationen gilt es, ruhig und sachlich zu bleiben.

Um die Zielsetzung der Public Relations, Transparenz aufzubauen, zu erreichen, vermittelt PR als Instrument das unternehmerische Handeln jeweils passgenau an die relevanten Teilöffentlichkeiten. Solche Teilöffentlichkeiten ergeben sich aus der Analyse, welche Gruppen in der Gesellschaft für das Unternehmen von Bedeutung sind. Dieser Ansatz, neben den Interessen der Eigentümer des Unternehmens auch weitere Anspruchsgruppen (Stakeholder) in der strategischen Planung zu berücksichtigen, entwickelte insbesondere Freeman (1984). Welche Anspruchsgruppen ein Unternehmen oder innerhalb eines Unternehmens eine Geschäftseinheit oder ein Projektteam konkret berücksichtigen sollte, lässt sich nur im Einzelfall ermitteln. In einer generalisierten Perspektive gibt es jedoch ein relativ festes Set an Anspruchsgruppen, aus denen sich die verschiedenen Arbeitsfelder der Public Relations ableiten lassen. Es geht um (potenzielle) Kunden und Lieferanten, es geht um Mitarbeiter und ihre Familien, es geht um die publizistischen Medien, die Politik und das kommunale Umfeld sowie um Investoren und Banken. Aus diesen fünf Gruppen leiten sich die Hauptarbeitsgebiete der Public Relations ab (vgl. Abb. 2.38).

### 2.3.1 Publicity: Öffentlichkeit für die Produkte, Marken und das Unternehmen

Publicity ist das Brot- und Buttergeschäft innerhalb der Public Relations. Es wird versucht, Produkte, Technologien, Marken oder das gesamte Unternehmen geregelt – also unter eigenen Zielvorstellungen – als Thema in der Öffentlichkeit zu platzieren. Dafür wird im Wesentlichen ein Kommunikationsmittel eingesetzt, die Pressemeldung bzw. alternativ auch *announcement* oder *press release* genannt. Darunter ist die strukturiert aufgebaute

## Stakeholder eines Unternehmens



## Aufgabenfelder der PR



**Abb. 2.38** Ableitung der Aufgaben der PR aus der Stakeholder-Analyse

Information zu verstehen, die an Pressevertreter und weitere Multiplikatoren verschickt wird, um Themen des Unternehmens zu veröffentlichen.

Der Aufbau der Pressemeldung orientiert sich am journalistischen Nachrichtenstil, so dass im Prinzip die Pressemeldung unredigiert in einem redaktionellen Medium veröffentlicht werden könnte. Eine Pressemeldung ist grob in sechs Elemente aufgeteilt:

- *headline*: Die Überschrift fasst den zentralen Aspekt der Nachricht zusammen und sollte nach Möglichkeit aufmerksamkeitsstark formuliert sein.
- *dateline*: Eine Pressemitteilung sollte immer mit einem Gültigkeitsdatum versehen werden. Dieses kann auch in der Zukunft liegen, was man als Sperrvermerk kennzeichnet, der allerdings rechtlich nicht bindend ist.
- Intro bzw. *lead*: Die Einleitung beantwortet im klassischen Stil die Fragen, wer wann wo warum was gemacht hat (auch bekannt als die fünf journalistischen W-Fragen, ggf. ergänzt um die Frage, welche Quelle das belegt).
- *body*: Der Textkörper greift den Lead auf und erläutert weitergehende Aspekte z. B. durch Statistiken, wörtliche Zitate, Einordnung in einen größeren Zusammenhang etc.
- *boilerplate*: Zu jeder Pressemitteilung gehört eine klare Urheberkennzeichnung, die ggf. um beschreibende Aspekte über das Unternehmen ergänzt wird.
- *contact*: Da sich eine Pressemitteilung an Multiplikatoren wendet, die ihrerseits über das Thema berichten sollen, ist es notwendig, klare Kontaktdaten über die verschiedenen technischen Kanäle (Telefon, E-Mail, postalisch etc.) anzugeben, damit Rückfragen schnell und problemlos geklärt werden können.

Hat man eine Pressemitteilung verfasst, ist der nächste Schritt, diese zu verbreiten. Dafür gibt es drei notwendige Schritte. Zuallererst stellt man die Nachricht auf seiner eigenen

Webseite ein. Manchmal vergisst man das oder hat auf seiner Webseite gar keinen Pressebereich eingerichtet, was ein kardinaler Fehler ist. Als Urheber einer Nachricht sollte man diese zeitlich als erster veröffentlichen und die Veröffentlichung unbegrenzt als Nachrichtenarchiv bzw. elektronische Pressemappe verfügbar halten.

Der zweite Schritt, ist die Kanäle zu bespielen, die im direkten Zugriff des Unternehmens liegen. Das sind üblicherweise Blogs oder Microblogs wie Twitter, interne Boards wie im Intranet und Netzwerkprofile wie die Facebook-Seite des Unternehmens.

Erst dann verteilt man die Pressemitteilung an weitere Multiplikatoren. Hier ist natürlich zuallererst ein gepflegter Presseverteiler zu nennen, den das Unternehmen auf seine jeweilige Marktstellung hin individuell aufbauen muss. Man kann darüber hinaus aber auch verschiedene Presseportale wie openPR.de oder Dienste der Nachrichtenagenturen wie den Original Text Service (OTS) der dpa-Tochter news aktuell für die Verbreitung nutzen.

Die Form der Verbreitung ist im Kern der wesentliche Unterschied zur Werbung, die ebenfalls Aufmerksamkeit erzeugen will, dafür aber bezahlten Raum nutzt. PR geht über Intermediäre – in der Regel Journalisten, heute aber auch immer stärker über unabhängige Blogger, Interessensgruppen oder Produktbotschafter – und hat keinen direkten Einfluss darauf, ob und wie die Pressemitteilung tatsächlich veröffentlicht wird. Dafür profitiert PR aber von höherer Glaubwürdigkeit, die einer Nachricht dann zugeschrieben wird, wenn sie von einer unternehmensfremden Stelle kommt. Mit diesem Aspekt der Glaubwürdigkeit begründen Al und Laura Ries ihre These, dass PR der Werbung den Rang ablauft und begründen dies mit zahlreichen Beispielen: von Red Bull, The Body Shop und Harry Potter über Microsoft, Google und Amazon bis hin zu Technologieunternehmen wie Oracle, Cisco und SAP (vgl. Ries und Ries 2002).

#### **Lessons learned**

Über Publicity wird versucht, Produkte, Technologien, Marken oder das ganze Unternehmen als Thema in der Öffentlichkeit zu platzieren. Dies geschieht hauptsächlich über Pressemeldungen, die an Pressevertreter und weitere Multiplikatoren verschickt werden. Der Aufbau einer Pressemitteilung orientiert sich an journalistischen Prinzipien. Die Verarbeitung von Pressemeldungen sollte drei Schritte umfassen: die Veröffentlichung der Nachricht auf der eigenen Webseite, das Einstellen im direkten Zugriffsbereich des Unternehmens (Blogs, Social Networks etc.) und schließlich die Weiterverteilung an Multiplikatoren.

### **2.3.2 Internal Relations: Unternehmensinterne Öffentlichkeit**

Eine der wichtigsten Öffentlichkeiten eines Unternehmens sind die eigenen Mitarbeiter. Diese sind zwar über Entgelte transaktional an das Unternehmen gebunden und somit Teil der Marktbeziehungen eines Unternehmens was den Austausch von Zahlung eines Lohns

oder Gehalts und die Leistungserbringung angeht. Die eigenen Mitarbeiter sind darüber hinaus aber auch Meinungsführer, wenn das Unternehmen zum Thema im öffentlichen Raum wird, z. B. im regionalen Umfeld des Standorts oder ganz einfach bei einem Gespräch an einer Hotelbar oder auf einem Kongress, in dem man gefragt wird, wo man arbeitet und dann automatisch – selbst in der unbezahlten Freizeit – als Repräsentant und Experte für das Unternehmen und die jeweilige Branche interpretiert wird.

Alle Mitarbeiter sind – *on-duty* und *off-duty* – Repräsentanten des Unternehmens sowie wie alle katholischen Christen Repräsentanten ihres Glaubens und Mitglieder des FC Bayern München Repräsentanten ihres Vereins sind.

Neben den Repräsentationsaspekt tritt eine weitere Dimension, die man aus dem weitverzweigten Netz der Motivationsforschung kennt. Es geht um den Einfluss von Informationen auf das Zugehörigkeitsgefühl des einzelnen Mitarbeiters zur Organisation. Diese *affiliative motives* genannte Gruppe von inneren Antriebskräften zählt McClelland zu den großen drei Motivgruppen (vgl. 1985), die sich sogar biochemisch durch Dopaminausschüttungen nachweisen lassen (vgl. McClelland 1987).

Ein dritter Aspekt schließlich lässt sich durch die klassischen Hawthorne-Experimente begründen (vgl. Mayo 1933). Die Beobachtung von Mitarbeitern bei der Leistungserbringung, scheint die Leistung selbst positiv zu ändern, was man darauf zurückführen kann, dass die Beobachteten indirekt Wertschätzung erhalten und informelle Strukturen entwickeln, die letztlich die Arbeitsleistung für das Unternehmen erhöhen.

Die Notwendigkeit, die eigenen Mitarbeiter über formale Entscheidungen und Sichtweisen des Unternehmens zu informieren und die Mitarbeiter ggf. auch selbst zu Themen der internen Öffentlichkeit im Unternehmen zu machen, begründen die Notwendigkeit, Public Relations für diese Anspruchsgruppe durchzuführen. Dazu gehört ganz operativ, dass offizielle Statements frühzeitig an die eigenen Mitarbeiter ausgegeben werden, bevor diese die Neuigkeiten über die Presse erfahren. Weitere Maßnahmen wie etwa die Verbreitung formaler Kommunikation über Mitarbeiterinformationssysteme wie Intranet, Schwarzes Brett oder Mitarbeiterzeitschriften gehören ebenso zu den Internal Relations, die oft gar nicht in der Öffentlichkeitsarbeit, sondern auch in der Personalabteilung oder einem einzelnen Geschäftsbereich oder einer Abteilung aufgehängt sein können. Operative Aspekte der Umsetzung einzelner Werkzeuge der Internal Relations sind Gegenstand des Buchkapitels 3.

### **Lessons learned**

Die Mitarbeiter eines Unternehmens sind eine wichtige Öffentlichkeit. Sie stellen Repräsentanten für das Unternehmen auch außerhalb der Geschäftszeiten dar. Speziell der strukturierte Einsatz formaler Kommunikation – Selbstbeschreibungen der Organisationen gegenüber ihren Umwelten – gehört in den Arbeitsbereich der Internal Relations.

### 2.3.3 Media Relations: Dialog mit Journalisten und Meinungsführern

Das Kernstück der Public Relations verstanden als bilateraler Ausgleichsmechanismus zwischen Öffentlichkeit und Unternehmen ist die Pressearbeit, oder trennschärfer formuliert: die Media Relations. Media Relations dienen nicht in erster Linie dazu, dass Journalisten oder Meinungsführer über das Unternehmen und seine Produkte direkt berichten. Ziel der Media Relations ist es vielmehr, ein stabiles Kontaktnetzwerk zu Vertretern der für das Unternehmen relevanten Medien so aufzubauen, dass man sich auch ohne konkretes Interesse an einem Bericht bei den Journalisten positioniert und für den Bedarfsfall weiß, wen man in welcher Angelegenheit wie ansprechen muss. Johnston beschreibt Media Relations daher treffend und sehr breit als die Förderung der Beziehungen zwischen Personen, Gruppen oder Organisationen auf der einen und der Presse auf der anderen Seite (vgl. Johnston 2007, S. 4).

Damit sind Media Relations in gewisser Weise vergleichbar zur Business Intelligence im Instrumentalbereich Direktansprache: ein Unternehmen kann auch ohne Media Relations Pressemitteilungen verschicken oder auf Krisen reagieren. Dies geschieht ohne Media Relations aber unplanbar und mit zufälligen Erfolgsaussichten. Strategisch eingesetzte Public Relations basieren auf dem direkten Draht zu den für das Unternehmen entscheidenden Multiplikatoren.

Basis der Media Relations ist das Kontaktnetzwerk, das das Unternehmen personalisiert über seinen Pressesprecher oder z. B. Mitglieder der Geschäftsführung unterhält. Das Kontaktnetzwerk ist etwas grundlegend anderes als ein Presseverteiler wie er z. B. für die Publicity benötigt wird. Während ein Presseverteiler vor allem die breite Verteilung einer Botschaft an möglichst viele Empfänger anstrebt, ist ein Kontaktnetzwerk sehr viel selektiver und basiert darauf, dass sich Unternehmensvertreter und Pressevertreter persönlich kennen.

Besonders gut funktionieren Media Relations dann, wenn eine Person des öffentlichen Lebens den Kontakt zu den Medien sucht und aufbaut, wie man dies aus der Politik oder im Bereich von *celebrities* der Unterhaltungsbranche kennt. Dies funktioniert deshalb so gut, weil beide Seiten direkt und intensiv in der Öffentlichkeit stehen und daher symbiotisch voneinander profitieren. Will dagegen ein Unternehmen einen vergleichbaren Kontakt zu Meinungsführern herstellen, ist im ersten Schritt die Einsicht notwendig, dass nicht die Organisation, sondern eine oder mehrere von ihr dafür bestimmte Mitglieder (z. B. der Pressesprecher oder Medienreferent) persönlich den Kontakt zu einem Journalisten aufbauen und im Zweifelsfall auch mitnehmen, wenn diese Personen der Organisation den Rücken kehren. Dennoch ist es von zentraler Bedeutung, dass das Unternehmen – wenngleich die Kontakte personalisiert entstehen – den Zugriff auf die Kontaktdaten hat, um im Falle eines Personalwechsels wenigstens zu wissen, wen man ansprechen kann.

Das Kontaktnetzwerk zu den Medienvertretern basiert auf dem persönlichen Kennenlernen beider Seiten und der Aufnahme einer mehr oder weniger intensiven Arbeitsbeziehung. Um jemand in der Art kennenzulernen, muss man natürlich zuvor die Kontaktwilligkeit signalisieren. Daher sind im Kontaktnetzwerk zumindest zwei Stufen zu unter-

scheiden nämlich monologische und dialogische Kontakte. Erstere sind die, die man zwar persönlich anspricht – z. B. per telefonischer Einladung –, zu denen es aber keinen näheren (persönlichen) Kontakt gibt. Dialogische Kontakte dagegen sind die wirklich wichtigen Kontakte, nämlich die, die man auch ohne tieferen Grund anrufen kann, mit denen man sich zwanglos zu einem Abendessen trifft und denen man auch Informationen „unter 2 oder unter 3“ (vgl. Förderl-Schmid 2004) gibt – also Informationen vertraulich weiterleitet, was man im internationalen Kontext auch als Chatham House Rule kennt: „When a meeting, or part thereof, is held under the Chatham House Rule, participants are free to use the information received, but neither the identity nor the affiliation of the speaker(s), nor that of any other participant, may be revealed“ (vgl. Chatham House o. J.).

Ein weiteres Einteilungskriterium für das Kontaktnetzwerk ist die Frage, welche Bedeutung oder Multiplikatorwirkung der einzelne Pressekontakt für die Ziele des Unternehmens hat. Dafür können unterschiedliche Perspektiven herangezogen werden, die über die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Redaktion deutlich hinausgehen. Manchmal sind es freie Journalisten, die aufgrund ihrer Expertenstellung deutlich mehr Hebelwirkung haben, als der festangestellte Redakteur. Manchmal sind es Autoren kleiner Publikationen oder Sender, die aber wiederum innerhalb der Medienbranche als Experten und damit als Multiplikatoren angesehen werden und so einen einzelnen Beitrag als Ausgangspunkt eines Diskurses setzen können.

Wichtig ist, dass das Kontaktnetzwerk durch persönliche Ansprache aufgebaut und – für die dauerhafte Verwendung in der Organisation – möglichst gut dokumentiert wird. Daher empfiehlt es sich, für die Media Relations nicht mit einfachen Adresslisten, die durch einige zusätzliche Selektionskriterien erweitert sind, zu arbeiten. Besser ist es, ein System einzusetzen, das die Kontaktgeschichte im Sinne eines Dossiers gesammelt vorhält. Im technischen Sinn würde sich daher eine kleine CRM-Software als Datenbecken für die Media Relations anbieten.

Das Dossier als Grundlage des Kontaktnetzwerks enthält die Verlaufsgeschichte des Kontakts: Wann wurde der Kontakt erstmals angesprochen, wann hat man sich kennengelernt, welche teils auch vertraulichen Informationen hat man weitergegeben, welche erhalten und vor allem: welches offizielle Material hat man dem Kontakt über die Laufzeit bereitgestellt und was hat dieser daraus gemacht. Nur wenn man diese Informationen möglichst lückenlos zuordnet, ist es möglich, die Personenabhängigkeit des Unternehmens von seinem Pressesprecher und dessen Kontakten zu relativieren.

Auf Basis des Kontaktnetzwerks lassen sich zum Aufbau, zur Pflege und zur Vertiefung des Kontakts verschiedene Teilinstrumente einsetzen. Bekannt vor allem durch ihre Institutionalisierung als Bundespressekonferenz ist das Instrument der Pressekonferenz (PK). Doch anders als die Bundesregierung haben Unternehmen selten regelmäßig etwas von öffentlichem Interesse zu verkünden<sup>30</sup>, weshalb PKs von Unternehmen insbesondere in

---

<sup>30</sup> Dass durch Journalisten kanalisierte öffentliche Interesse an Äußerungen der Bundesregierung ist so groß, dass die Bundespressekonferenz nicht durch die Bundesregierung organisiert wird, sondern die Parlamentskorrespondenten sich 1949 zusammenschlossen und seitdem die Regierungssprecher, Minister und Kanzler zur Pressekonferenz im eigenen Gebäude laden.

den Rahmen anderer Aktivitäten eingebunden sind, z. B. als Pressekonferenz zur Produkt-einführung im Rahmen eines Messeauftritts oder als Bilanzpressekonferenz bei großen Unternehmen. Speziell für das Gros an Kleinunternehmen und Mittelständlern ist eine PK aber für das Tagesgeschäft sicher nicht das erste Instrument, wenngleich man speziell in der weitverzweigten Blogosphäre<sup>31</sup> mit Online-Pressekonferenzen ein geeignetes Mittel hat, um kostengünstig und medienadäquat ein Nachrichtenereignis zu inszenieren.

Eher durchzuführen sind informelle Pressegespräche. Diese können als Redaktionsbesuch ausgestaltet sein z. B. wenn man als Unternehmen einen tatsächlichen Anlass hat, der die persönliche Informationsweitergabe rechtfertigt. Dies kann z. B. die Vorstellung eines neuen Produkts sein oder auch die erstmalige Vorstellung des Pressesprechers bei dem Redakteur. Speziell Unternehmen, die ihren Standort abseits der großen Zentren haben, können regelmäßig mehrere Redaktionsbesuche in Form von Redaktionstouren organisieren und die wichtigen Fachpressevertreter so quasi in Form einer „iterativen Pressekonferenz“ treffen.

Noch informeller sind Pressegespräche, wenn nicht mehr ein aktueller Anlass der Auslöser ist, sondern man sich z. B. regelmäßig mit Pressevertretern der Region oder Fachjournalisten im Rahmen von größeren Events wie Messen oder Konferenzen in einer institutionalisierten Form trifft. Man kennt dies als Journalistenstammtisch oder Kamingsprache. Hier geht es eher um den gegenseitigen Austausch in lockerer Atmosphäre, der vor allem der Festigung der Beziehung dient.

Wenn der Berg nicht zum Propheten kommt, kann man ein Pressegespräch auch andersherum aufbauen und eine Gruppe von Journalisten zu einem Termin ins Unternehmen einladen. Dies hat den Vorteil, dass man z. B. Produktionsanlagen zeigen und auch Gespräche mit unterschiedlichen Gesprächspartnern organisieren kann (Vorstand, Forschung und Entwicklung, Vertrieb etc.). Solche Presseinladungen oder Pressereisen bieten sich speziell dann an, wenn man etwas zeigen will, was sich nur schlecht über Bildmaterial und Text transportieren lässt. Deshalb sind Pressereisen u. a. ein beliebtes Instrument in der Touristik.

Ein Instrument der Media Relations, das sich dagegen unabhängig von Branche, Standort und Unternehmensgröße immer empfiehlt, ist der Aufbau eines Angebots von Presse-material zur freien Verwendung durch Journalisten. Neben textlichen Basisinformationen zum Unternehmen (*facts & figures*) empfiehlt es sich besonders solches Material zu erstellen und vorzuhalten, dass Journalisten bei Recherchen rund um Produkte und Märkte des Unternehmens gut verwenden können.

Ein wesentlicher Punkt, speziell durch das gestiegene Kostenbewusstsein in den Redaktionen und den erhöhten Aktualitätsdruck, ist der Aufbau einer Bilddatenbank (*image stock*) mit lizenzfreien Motiven zur direkten Verwendung im Internet, in Zeitschriften, Zeitungen und Fernsehen. Basis sind Bildmotive mit direktem Bezug zum Unternehmen also Bildern von Gebäuden oder Büros (Betriebsstandorte), von den leitenden Mitarbeitern (mindestens Geschäftsführer bzw. Vorstand und dem Presseverantwortlichen) und von den wichtigsten Produkten.

---

<sup>31</sup> Als Blogosphäre bezeichnet man die Gesamtheit aller Blogs und ihrer Querverbindungen (vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Blogosph%C3%A4re> abgerufen am 14.3.2013).

Als interessanter Partner für die Medien positioniert man sich auch dann, wenn man einen Bestand an Motiven vorhält, die für die gesamte Branche, Technologie oder den Markt sprechen, in denen das Unternehmen aktiv ist. Journalisten benötigen heute immer stärker Bildmaterial zur Illustration einer Geschichte, also Bildmaterial, das nicht authentisch einen eigenen Nachrichtenwert darstellt, sondern einfach dem textlichen Bericht eine visuelle Komponente mitgibt, um insgesamt freundlicher zu wirken. Über die einfache und schnelle Bereitstellung solcher atmosphärischen Bilder *from stock* kann sich ein Unternehmen dauerhaft als Partner der Redaktionen etablieren.

Ähnlich verhält es sich mit Bewegtbildmaterial, dem sogenannten *footage*. Darunter versteht man die Bereitstellung von Filmmaterial von schwer (und damit teuer und langwierig) abzdrehenden Sequenzen, z. B. von Flugzeugen in der Luft, Hochgeschwindigkeitsaufnahmen, mikroskopische Aufnahmen technischer Verfahren oder Luftbildaufnahmen. Solches *footage* wird heute standardisiert in der TV-Produktion von Reportagen, Magazinen und Nachrichten eingesetzt, solange das Material professionell produziert ist. Eine spezielle Art von *footage* ist z. B. die Verwendung von Satelliten- und Luftbildern auch in den öffentlich-rechtlichen Nachrichtensendungen unter Ausweis von Google als Quelle der Bilder.

Ebenfalls Pressematerial im eigentlichen Sinne, darüber hinaus aber auch die Möglichkeit, selbst Nachrichten zu produzieren, ist die Erstellung und Bereitstellung von grafisch hochwertig aufbereiteten Illustrationen. Die visuelle Aufbereitung von Informationen hat lange Tradition etwa hinsichtlich der Erstellung von Karten. Tufte (1983, S. 40) weist auf eine Illustration hin, die 1896 veröffentlicht wurde und die Entwicklung der Truppenstärke des napoleonischen Heeres darstellt und in ihrer Präsentation schon stark an die aktuellen Infografiken, die auf Pinterest und anderen Internetdiensten verlinkt werden, erinnert.

Speziell mit der Verbreitung von Computern und den Möglichkeiten, komplexe Daten grafisch auszugeben (*charts*), hat sich die Datenvisualisierung weiter entwickelt. Informationsgrafiken sind in den letzten Jahren und im Zuge der Entwicklung sozialer Netzwerke ein wichtiges Element journalistischer Arbeit, denn sie eignen sich gut für die virale Verbreitung. Unternehmen haben die Möglichkeit, Daten und Zusammenhänge ihrer Branche grafisch so aufzubereiten, dass die erstellte Infografik selbst als Nachrichtenwert Eingang in die Berichterstattung findet.

### Lessons learned

Ziel der Media Relations ist es, ein stabiles Kontaktnetzwerk mit Medienvertretern aufzubauen. Dies kann nicht strukturell, sondern muss über einzelne Personen umgesetzt werden, z. B. die Geschäftsleitung oder einen eigenen Pressesprecher. Es gibt monologische und dialogische Kontakte. Letztere sind entscheidend für den Erfolg der Media Relations. Die Verlaufsgeschichte eines Kontakts sollte in einem Dossier aufgezeichnet werden. Generell kann die Bereitstellung von Pressematerial für Journalisten, das in unternehmensunabhängigen Berichten verwendet werden kann, hilfreich sein, besonders das Vorhalten von Bilddatenbanken (*image stock*), Filmmaterial (*footage*) und Datenvisualisierungen (Informationsgrafiken).

### 2.3.4 Public Affairs: Zielgerichteter Kontakt zu Politik und Verwaltung

Die Beziehungen eines Unternehmens zum politischen und veraltungstechnischen Umfeld werden im Aufgabenfeld der Public Affairs organisiert. Public Affairs stehen in einer engen Beziehung zu den Kommunikationsinstrumenten Lobbying und Spinning des Instrumentalbereichs Societal Relations. Anders als diese versuchen Public Affairs aber nicht direkt Einfluss zu nehmen, sondern dienen der gegenseitigen Vermittlung von Interessen und Standpunkten, um so auf der einen Seite zu verstehen, wie das politische Umfeld Rahmenbedingungen setzt und auf der anderen Seite die eigene Perspektive an die politischen Handlungsträger zu vermitteln.

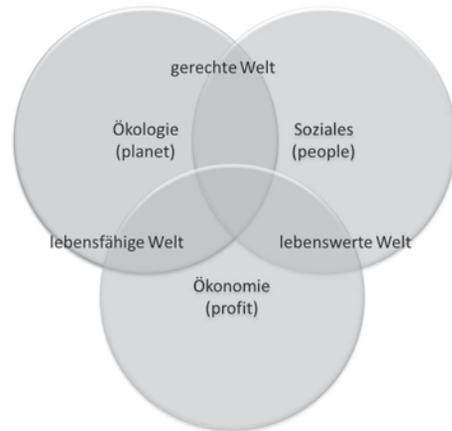
Historisch gesehen hat sich das Betätigungsfeld Public Affairs nach dem Zweiten Weltkrieg in den USA entwickelt, als Präsident Eisenhower versuchte, ein Gegengewicht zu den Gewerkschaftsorganisationen zu schaffen und Unternehmen einlud, sich zusammenzuschließen und gemeinsam ihre Interessen zu artikulieren. Diese Zielsetzung, im deutschen Sprachraum als Interessensvertretung oder Verband bezeichnet, deutet die enge Verzahnung zum Lobbyismus an.

Um einen trennscharfen Begriff von Public Affairs als instrumentalem Aufgabenbereich der PR zu gewinnen, ist jedoch ein engeres Verständnis sinnvoll. In dem Sinne verwende ich den Begriff Public Affairs zur Bezeichnung eines strategischen Kommunikationsinstruments, das durch den organisierten, nicht zufälligen Kontakt zu Vertretern des politischen Systems – vor allem der Legislative und Exekutive – die Sichtweise des Unternehmens nach außen vermittelt und die Perspektive des politischen Systems ins Unternehmen rückmeldet. Public Affairs unterscheiden sich damit von Instrumenten der Societal Relations – speziell Lobbying und Spinning –, weil sie nicht aktiv Einfluss auf Entscheidungen innerhalb von Politik und Verwaltung nehmen, sondern im Sinne der Produktion von Transparenz zwischen den Systemen vermitteln. Dabei werden in den Public Affairs noch nicht einmal ausschließlich Politiker und leitende Mitarbeiter der Exekutive als Zielgruppe adressiert, sondern auch die Presse und organisierte Interessensvertretungen (Verbände; vgl. Siedentopp 2007, S. 26 ff.). Public Affairs sind in diesem Sinne eine Vorstufe zur gezielten Einflussnahme im Lobbying.

Public Affairs sind ein Instrument, das der Vermarktung der Produkte eines Unternehmens dient. Die Themen der Public Affairs entstammen aber nicht nur aus dem operativen Umfeld des Unternehmens, sondern werden speziell durch den Leistungsbeitrag des Unternehmens für die Gesellschaft geprägt. Diesen Leistungsbeitrag eines Unternehmens über seinen wirtschaftlichen Grundauftrag – die Versorgung mit knappen Gütern – hinaus, beschreibt man mit der Metapher des Unternehmens als Bürger (*corporate citizenship*; vgl. Gossett 1957, Crane et al. 2008).

In diesem Kontext diskutiert man in den letzten Jahren verstärkt die sogenannte Corporate Social Responsibility (CSR), ein Begriff aus dem Bereich der Unternehmensethik, wie Bassen et al. (2005, S. 231) herleiten. Für die Public Affairs und auch andere Bereiche der Unternehmenskommunikation bieten CSR-Aspekte eine willkommene Ausweitung möglicher Themenangebote.

**Abb. 2.39** Triple Bottom Line der Nachhaltigkeit



Corporate Social Responsibility basiert auf der Verbreiterung des Bezugsrahmens für das Handeln eines Unternehmens in der Gesellschaft. Um diesen Effekt zu beschreiben, hat sich das Konzept der Triple Bottom Line durchgesetzt (vgl. Abb. 2.39): Es gilt, drei Dimensionen zu bilanzieren, um den gesellschaftlichen Beitrag eines Unternehmens angemessen zu würdigen. Diese drei Dimensionen kann man mit den Begriffen *profit*, *people* und *planet* zusammenfassen (vgl. Elkington 1997). Die Bewertung von Profit in Form der Rechnungslegung als stichtagsbezogener Bilanz und periodenbezogener Gewinn- und Verlust-Rechnung ist seit dem Merkantilismus geübte Praxis. Anders sieht es mit der Bewertung des Einflusses des Unternehmens auf *people* und *planet* aus.

Die Dimension *people* bezieht sich stark auf die Anspruchsgruppe der eigenen Mitarbeiterschaft. Hier hat sich im deutschen Sprachraum in den 1970er Jahren das Instrument der Sozialbilanz entwickelt (vgl. Dierkes 1974), das versucht, soziale Kosten (z. B. Arbeitsunfälle, Umweltverschmutzung) und sozialen Nutzen (z. B. Gehälter, Produkte) gegenüberzustellen. Mit deutscher Gründlichkeit wollte man dies mit Zahlen machen, also gleichwertig zu einer wirtschaftlichen Bilanz, was letztlich einer der Gründe war, warum sich die Sozialbilanz in ihrer Ursprungsform nicht durchgesetzt hat. Was überlebt hat – nicht zuletzt auch im Zuge der Erweiterung strategischer Festlegungen mittels einer Balanced Scorecard – ist ein Social Reporting oder Social Auditing, in dem etwas freier auf Basis von Bewertungen eingeordnet wird, wie ein Unternehmen als Arbeitgeber, Lieferant und Kunde mit Menschen umgeht (vgl. Spreckley 1981).

In der Dimension *planet* wird heute immer stärker Nachhaltigkeit und ökologische Verträglichkeit der gesamten Lieferkette betrachtet, indem man ein Life Cycle Assessment (LCA) durchführt, das den Werdegang eines Produkts analysiert, entweder *from the cradle to the grave*, bei einzelnen Wertschöpfungsschritten *from gate to gate* oder im Falle des Recycling sogar *from the cradle to the cradle*. Life Cycle Assessments sind als ISO 14040 genormt und werden auch im Europäischen Rahmen durch Bereitstellung zahlreicher Materialien unterstützt<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> Vgl. <http://lca.jrc.ec.europa.eu/lcainfohub/index.vm> abgerufen am 18.3.2013.

Life Cycle Assessments und Social Audits können als Teilbereiche der Corporate Social Responsibility als gut einsetzbare Themen für Public Affairs instrumentalisiert werden. Sie sind aber letztlich auch Mittel, um im Unternehmen ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass metaökonomische Ziele durchaus operationalisiert werden können. Porter und Kramer verknüpfen die Erwartungen der Gesellschaft an das Unternehmen mit der Wettbewerbsstrategie zu einem gemeinsamen Konstrukt, dem sogenannten Creating Shared Value. „The concept of shared value can be defined as policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates“ (Porter und Kramer 2011, S. 66).

#### **Lessons learned**

Public Affairs organisieren die Beziehungen eines Unternehmens zum politischen Umfeld der Legislative und Exekutive. Die eigenen Interessen werden gegenüber der Politik vertreten und es wird versucht die Sichtweise der Politik in das Unternehmen zurück zu spiegeln. Es geht darum, Transparenz zwischen den Systemen zu schaffen. Public Affairs sind ein Instrument, das für die Vermarktung den Beitrag eines Unternehmens für sein gesellschaftliches Umfeld im Sinne der Corporate Social Responsibility mit Maßnahmen wie Life Cycle Assessments und Social Audits darstellen kann.

### **2.3.5 Investor Relations: Die Beziehung zu Geldgebern**

Eine wichtige Anspruchsgruppe jedes Unternehmens sind seine Geldgeber. Hierbei sind zwei Gruppen zu unterscheiden: Die Eigentümer (Investoren bzw. Eigenkapitalgeber) und die Kreditgeber (Banken bzw. Fremdkapitalgeber). Mancherorts werden diese beiden Gruppen auch begrifflich unterschieden und man spricht nur auf der Eigenkapitalseite von Investor Relations, auf der Fremdkapitalseite dagegen von Creditor Relations (vgl. Barrantes 2009). Diese Unterscheidung wird im internationalen Kontext aber nicht durchgängig verwendet, weshalb auch ich dem allgemeinen Verständnis folge und Investor Relations als umfassendes Feld der Kommunikation des Unternehmens mit dem Kapitalmarkt im öffentlichen Raum vorstelle (vgl. Wöhe et al. 2009, S. 121).

Bei den Investor Relations sind zwei große Teilbereiche zu unterscheiden: Es gibt Publizitätspflichten als Teilbereich der Compliance und freiwillige Angaben. Speziell die Pflichtveröffentlichungen von Unternehmen werden dabei oft nicht von der Kommunikations-, sondern durch die Finanzabteilung bereitgestellt, was etwas damit zu tun hat, dass es im Kern um standardisierte, zahlenbasierte Informationen geht, die direkt im Rechnungswesen erzeugt werden.

Zu den Pflichtveröffentlichungen von Unternehmen, die als Körperschaft des privaten Rechts organisiert sind, zählt in Deutschland vor allem die in § 325 HGB geforderte Of-

fenlegung des Jahresabschlusses, der seit 2007 elektronisch publiziert werden muss und jedermann frei zugänglich ist<sup>33</sup>. Auch Personengesellschaften und Einzelunternehmer sind zur Veröffentlichung verpflichtet, wenn ihr Geschäftsbetrieb bestimmte Schwellengrößen überschreitet<sup>34</sup>.

Kapitalgesellschaften, deren Anteile öffentlich an Börsen gehandelt werden, unterliegen weiteren kapitalmarktrechtlichen Publizitätspflichten. Hierzu zählen insbesondere das Directors' Dealing, also Transaktionen des Managements mit Anteilscheinen oder Derivaten des eigenen Unternehmens<sup>35</sup>, die Stimmrechtsmitteilung, also die Bekanntgabe des Besitzes einer bestimmten Menge von Stimmrechten<sup>36</sup>, die Finanzberichterstattung<sup>37</sup>, Informationen zu Terminen und wesentlichen Entscheidungen wie Dividendenausschüttung<sup>38</sup> und die sogenannte Ad-hoc-Publizität<sup>39</sup>.

Unter Ad-hoc-Publizität versteht man die Verpflichtung, relevante Informationen, die Einfluss auf die Kursentwicklung der Anteilscheine nehmen, weiterzugeben, damit die anderen Marktteilnehmer nicht gegenüber Insidern benachteiligt werden. Inlandsemitenten sind daher verpflichtet, unverzüglich –ad hoc – der Öffentlichkeit Umstände aus ihrem Unternehmen zur Kenntnis zu bringen, wenn diese geeignet sind, auf den Preis des Finanzinstruments einzuwirken und wenn sie den Emittenten unmittelbar betreffen (vgl. § 15 WpHG). Zur Veröffentlichung muss sich ein Inlandsemittent laut Gesetz eines weit verbreiteten elektronisch betriebenen Informationsverbreitungssystems und eines Bündels von Medien zur europaweiten Distribution bedienen. Zudem müssen die Unternehmen diese Veröffentlichungen an das Unternehmensregister weiterleiten, welche es speichert (vgl. BaFin o. J.).

Über solche gesetzlichen Vorgaben hinaus, fertigen Unternehmen auf Basis der bilanziellen Kennzahlen Geschäftsberichte (*annual reports*) an, die neben dem Zahlenwerk auch textuell und visuell das Unternehmen für seine Kapitalgeber in Szene setzen. Wie ein Geschäftsjahr positioniert wird, ist dabei im Kern die Funktion des Briefs an die Aktionäre (*shareholder letter*), indem der Geschäftsführer oder Vorstandsvorsitzender seine Sicht der Dinge nahelegt und dies oft auch explizit für verschiedene Stakeholder macht<sup>40</sup>. Diese Kombination aus Pflichtveröffentlichungen wie der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung, der direkten Ansprache der Kapitalgeber durch den Aktionärsbrief und die

---

<sup>33</sup> Vgl. Gesetz über elektronische Handelsregister und Genossenschaftsregister sowie das Unternehmensregister (EHUG).

<sup>34</sup> Vgl. § 1 Abs. 1 PublG.

<sup>35</sup> Vgl. § 15a WpHG.

<sup>36</sup> Vgl. § 21 WpHG.

<sup>37</sup> Vgl. §§ 37 ff. WpHG.

<sup>38</sup> Vgl. §§ 30a-g WpHG.

<sup>39</sup> Vgl. § 15a WpHG.

<sup>40</sup> Vgl. etwa <http://www.microsoft.com/investor/reports/ar12/shareholder-letter/index.html> (abgerufen am 19.3.2013). Hier spricht CEO Steve Ballmer konkret als Adressaten des Shareholder Letter die Anteilseigner, Kunden, Partner und Mitarbeiter an.

Ergänzung um gut aufbereitete Fakten zum Geschäftsbetrieb haben aus dem Geschäftsbericht ein professionelles Kommunikationsinstrument gemacht, für das Unternehmen tief in die Tasche greifen (vgl. Keller 2006<sup>41</sup>).

Eine besondere Form der Investor Relations findet statt, wenn ein Unternehmen neues Kapital einwerben will. Dies kann zu unterschiedlichen Zeitpunkten und vor verschiedenen Hintergründen erfolgen. Bekannt im öffentlichen Raum sind die Angaben, die ein Unternehmen im Rahmen eines Börsengangs (*initial public offering*; IPO) oder bei Auflage von Finanzierungsinstrumenten, die frei gehandelt werden, machen muss: die Bereitstellung des sogenannten Wertpapierprospekts (*prospectus*), der wesentliche Angaben zu den angebotenen Wertpapieren macht und der gesetzlichen Regelungen unterliegt, die einklagbar sind (Prospekthaftung).

Wer zu Beginn des Geschäftsbetriebs Kapital akquirieren will, setzt dafür als Kommunikationsmittel den Business Plan ein. Hier ist zu unterscheiden zwischen einem Business Plan als internem Fahrplan und Hilfsmittel der Unternehmensführung und einem Business Plan als Kommunikationsmittel, um potenzielle Investoren (Eigenkapitalgeber wie auch Banken) von einem im Aufbau befindlichen Geschäft zu überzeugen. Letzteres ist Teil der strategischen Unternehmenskommunikation, während das Erstgenannte als generelles Werkzeug im Managementprozess zu verstehen ist.

Ein als Kommunikationsmittel genutzter Business Plan hat drei „Aggregatzustände“: Es gibt ihn als Elevator Pitch, als Pitch Deck und als schriftliche Ausarbeitung mit entsprechenden Planungsszenarien. Der Elevator Pitch ist eine prägnante Kurzzusammenfassung der Geschäftsidee und des finanziellen Nutzens für den Investor. Die Darstellung sollte wie ein *lead* bei einem Zeitungsartikel alle wesentlichen Informationen benennen und dafür nicht mehr als 45 Sekunden bis maximal drei Minuten Zeit beanspruchen. Idealerweise lässt sich ein Elevator Pitch sowohl schriftlich unformatiert (also per Mail o. ä.) als auch mündlich verwenden, d. h.: Kurze Sätze, Prägnanz durch gute Analogien oder Metaphern, Beschränkung auf das Wesentliche und Verwendung gut erinnerbarer Formulierungen.

Das Pitch Deck ist die visuelle Übersetzung der schriftlichen Ausarbeitung in die zentralen Eckpunkte des Konzepts. Grundsätzlich sollte ein Pitch Deck vor allem eines: Verkaufen. Daher sollte ein Pitch Deck vor allem eines nicht: Langweilen. Es empfiehlt sich daher, bei der Aufbereitung eines Pitch Deck den Empfehlungen von Guy Kawasaki zu folgen und die 10-20-30-Regel zu berücksichtigen (vgl. Kawasaki 2005): Zehn Folien für eine Präsentation in zwanzig Minuten mit dreißig Punkt großer Schrift zu verwenden. Was auf den zehn Folien stehen sollte, sagt Kawasaki auch (vgl. Kawasaki 2004):

- *problem*: Was ist das Kundenproblem?
- *your solution*: Welche Lösung bietet das Unternehmen?
- *business model*: Wie wird Geld verdient?

---

<sup>41</sup> Keller erwähnt in einem Interview, dass Geschäftsberichte in Deutschland schnell zwischen € 500.000 und 2.000.000 kosten, vgl.: <http://www.abendblatt.de/wirtschaft/article360453/Geschäftsberichte-haeufig-viel-zu-kompliziert.html> abgerufen am 13.3.2013.

- *underlying magic/technology*: Was sind die Treiber des Geschäfts?
- *marketing and sales*: Wie kommt man an die Kunden?
- *competition*: Wo kaufen die Kunden heute bzw. welche Wettbewerber gibt es?
- *team*: Wer wird die Idee umsetzen und warum sollten diese Leute das schaffen?
- *projections and milestones*: Was sind die großen Ziele für die nächsten Jahre?
- *status and timeline*: Wo steht man heute und wann erreicht man die Ziele?
- *summary and call to action*: Die Kernidee des Unternehmens als Slogan zusammenfassen und die nächsten Schritte festlegen.

Das Pitch Deck soll potenzielle Investoren überzeugen, sich die Mühe zu machen, die schriftliche Ausarbeitung des Business Plans zu lesen. Diese Ausarbeitung kann schnell bis zu fünfzig Seiten umfassen, da sie je nach Geschäftsidee unterschiedlich tief argumentiert werden muss. Generell ist die schriftliche Ausarbeitung eines Business Plans frei und wird wenn überhaupt vom Empfänger vorgegeben (z. B. bei Business-Plan-Wettbewerben oder von Venture Capitalists). Konstituierende Elemente eines Business Plans sind aber zumindest eine einleitende Zusammenfassung der wesentlichen Aspekte (*executive summary*), die Vorstellung des Teams, die Beschreibung des Produkts bzw. der Geschäftsidee, Potenzial und Wettbewerbssituation im Zielmarkt sowie Planungen für die Markteinführung, den Vertrieb, Kosten, Umsatz und Liquidität.

### Lessons learned

Investor Relations bearbeiten als Instrument die Kommunikation des Unternehmens mit seinen Kapitalgebern. Man unterscheidet zwei Zielgruppen: Eigentümer bzw. Investoren (Eigenkapital) und Kreditgeber (Fremdkapital). Neben verpflichtenden Angaben (Publizitätspflichten) können Unternehmen Investor Relations vor allem nutzen, um sich als Unternehmen im Kapitalmarkt zu positionieren z. B. durch die Anfertigung professioneller Geschäftsberichte oder in der Startup-Phase durch die Nutzung von Business Plan, Pitch Deck und Elevator Pitch als Kommunikationsmittel zur Einwerbung von Kapital.

### 2.3.6 Krisenkommunikation

Unabhängig von der Einteilung der Subinstrumente der Public Relations nach den verschiedenen Anspruchsgruppen, gibt es Situationen, die für alle Handlungsfelder ähnlich sind, z. B. dann, wenn ein Unternehmen in eine Krise gerät und die verschiedenen Anspruchsgruppen dasselbe Interesse eint: Wie geht das Unternehmen mit der Krise um bzw. mit welchen Mitteln wird die Krise zu welchen Kosten bis wann gelöst? Als Krise kann man ganz allgemein Situationen verstehen, die ein bestehendes System (z. B. ein Unternehmen oder eine Geschäftseinheit) bedrohen. Es gibt wenig Zeit, zu handeln und die Situation ist nicht klar strukturiert, so dass ohne Richtungsentscheidungen, die das weitere

Vorgehen festlegen, die Situation nicht aufgelöst werden kann (vgl. Mishra 1996, S. 262). Dabei ist eine Krise zunächst nicht per se etwas Negatives, denn im Wort Krise versteckt sich etymologisch auch der Hinweis<sup>42</sup>, dass eine Krise durch eine Entscheidung immer ein Wendepunkt ist und ein Wendepunkt führt zu etwas Neuem, was sowohl schlechter, aber auch besser als das Gewesene sein kann.

Aus kommunikationsinstrumentaler Sicht ist zunächst entscheidend, ob die Krise durch das Unternehmen ausgelöst wird z. B. durch die Ankündigung von Entlassungen, einer Werkschließung, einer Gewinnwarnung etc. oder ob der Krisenimpuls außerhalb des Unternehmens mit einem Überraschungseffekt entsteht wie z. B. bei verunreinigten Lebensmitteln, schadhafte Produkten oder illegalen Machenschaften, die aufgedeckt werden. Im ersteren Fall kann man die Kommunikation unangenehmer Nachrichten planen und damit Einfluss darauf nehmen, wann und mit welchen beschreibenden Worten und Bildern die Krise in den öffentlichen Raum eintritt.

Doch auch wenn man selbst durch eigenes Handeln (oder oft: Nichthandeln) die Krise auslöst: Zumeist sind Krisen keine Situationen weniger Stunden, sondern mehrerer Tage und Wochen. Das Unternehmen muss in dieser Zeit für die verschiedenen Anspruchsgruppen erreichbar sein und konsistente Botschaften verbreiten. Um dies sicherzustellen, ist das wichtigste Werkzeug, um in einer Krise professionell zu kommunizieren, die Ausarbeitung entsprechender Krisenpläne, die bei Eintreten der Krise widerspruchsfrei abgearbeitet werden können.

Ziel der Krisenkommunikation ist die schnelle und über Verbreitungsmedien vervielfältigte Information der Anspruchsgruppen über Ursachen, Auswirkungen und Folgen einer Krise, um durch transparentes Verhalten Vertrauen und Glaubwürdigkeit zu festigen (vgl. BMI 2008). Um dies sicherzustellen, empfiehlt es sich, Krisenkommunikation als Teilaspekt eines übergeordneten Krisenmanagements zu verstehen, dem die Kommunikationsabteilung zunächst nur fachlich zuarbeitet. Krisenmanagement bedeutet im Unterschied zum Risikomanagement nicht die Vermeidung oder finanztechnische Absicherung von Bedrohungen, sondern die bewusste Beschäftigung mit Bedrohungen und möglichen Reaktionen darauf. Krisenmanagement als eine organisationsweite Aufgabe wird entweder durch eine eigene Abteilung oder in Form eines Projekts im Unternehmen bearbeitet. Das PR-Team kann auf Basis der Idee, dass in Krisen der Kommunikation zu Anspruchsgruppen eine wesentliche Bedeutung zukommt, gut die Führung in solchen Projekten übernehmen.

Zentrale Elemente des Krisenkommunikationsplans sind die Organisation des Workflows (Zuständigkeiten und Abläufe), die Bereitstellung notwendiger Basisinformationen sowie ein passender Aktionsplan (vgl. BMI 2008, S. 22). Speziell die Regelung der Zu-

---

<sup>42</sup> Das altgriechische κρίσις bedeutet soviel wie Beurteilung oder Entscheidung. Gerne bei Motivationsseminaren eingesetzt ist auch der Hinweis, dass das Chinesische Wort für Krise 危机 sowohl Gefahr wie auch Gelegenheit bedeutet und damit die Ambivalenz des Begriffs anschaulich spiegelt (vgl. [de.wikipedia.org/wiki/Krise](http://de.wikipedia.org/wiki/Krise); [en.wikipedia.org/wiki/Chinese\\_word\\_for\\_%22crisis%22](http://en.wikipedia.org/wiki/Chinese_word_for_%22crisis%22) abgerufen am 20.3.2013).

ständigkeiten ist von besonderer Bedeutung, denn Krisen erfordern trotz häufig unklarer Informationslage schnelle Kommunikation durch das Unternehmen. Unterbleibt dies aufgrund mangelnder Berichtswege und Klarheit, wer das Mandat hat, die verschiedenen Kommunikationswege zu nutzen, wird die Sachkrise um die Dimension einer Kommunikationskrise erweitert. Geschwindigkeit und Authentizität sind wichtige Aspekte bei der Mitteilung unangenehmer Wahrheiten oder wie Lanny Davis es auf den Punkt bringt: *Tell it early, tell it all, tell it yourself* (vgl. Davis 1999<sup>43</sup>).

Um sich einen Geschwindigkeitsvorteil zu verschaffen, gilt es nicht nur, schnell zu reagieren, sondern vor allem auch die Krise schnell zu bemerken. Das klingt zunächst unspektakulär, doch Irvine weist zu Recht darauf hin, dass es zwei grundsätzlich unterschiedliche Arten von Organisationskrisen gibt: Die plötzlichen Krisen (*sudden crisis*) und die schwelenden Krisen (*smoldering crisis*). Schwelende Krisen entstehen langsam und werden erst dadurch zur Krise, dass sie im Frühstadium nicht bemerkt werden bzw. dass sie falsch behandelt werden (vgl. Irvine 1997).

Um frühzeitig Anzeichen einer schwelenden Krise zu bemerken, empfiehlt sich die Einrichtung eines Frühwarnsystems, das Signale auswertet und daraus möglichst automatisiert einen Impuls (*alert*) generiert, auf den die Organisation reagieren kann. Man kann diese Form eines Früherkennungssystems mit in die Business Intelligence Infrastruktur integrieren und z. B. so aus Eskalationsroutinen im Kundenservice oder durch verstärkte Nennungen von Firmen-, Produkt- oder Markennamen in sozialen Netzwerken Auslöser an für die Krisenprävention zuständige Mitarbeiter senden. Auch das Training der Mitarbeiter auf den Umgang mit potenziellen Krisen (also die testweise Exekution von Krisenkommunikationsplänen) oder das Durchspielen einer hypothetischen Krisensituation mittels Szenarioanalyse (*stress testing*) sind geeignete Mittel, die im Bereich der Krisenprävention anzusiedeln sind.

Eine besondere Form der Krise ist es, wenn ein Unternehmen in ein öffentlich diskutiertes Gerichtsverfahren involviert ist. In diesem Kontext hat sich als spezieller Teilbereich der Krisenkommunikation die Litigation PR entwickelt. Litigation PR entstand als Teilbereich der Public Relations im Zuge der Gerichtsverfahren, die in den USA in den 1980er Jahren gegen verschiedene Tabakkonzerne geführt wurden. Das Ziel der Litigation PR ist neben der Beeinflussung der Teilnehmer am Gerichtsverfahren vor allem die kommunikative Abfederung der Folgen des Gerichtsverfahrens für das Unternehmen (vgl. Holzinger und Wolff 2009, S. 19).

Krisen sind ein natürliches Phänomen und daher ist es nicht unwahrscheinlich, dass ein Unternehmen im Laufe der Zeit Krisenphasen durchläuft, die verschiedene Ursachen haben können: Von einer Naturkatastrophe, über Missgunst von Marktteilnehmern bis zu persönlichen Krisen von wichtigen Mitarbeitern, die direkten Einfluss auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens nehmen können<sup>44</sup>. Dieser Umstand ist keinesfalls neu. Was

---

<sup>43</sup> So der Untertitel der von Davis veröffentlichten Erfahrungen aus seiner Arbeit als Sprecher von Bill Clinton.

<sup>44</sup> Lerbinger etwa nennt acht Typen von Krisen (vgl. Lerbinger 2012, S. 17).

sich aber in den letzten Jahren ändert, ist der kommunikative Umgang mit Krisen. Bis zur Verbreitung sozialer Netzwerke und kollaborativer Dienste im World Wide Web, die es ermöglichen, ohne räumliche, zeitliche oder finanzielle Hürden Gruppen zu organisieren<sup>45</sup>, war der kommunikative Umgang mit Krisen im Wesentlichen eine Beziehung zwischen dem Unternehmen und der Presse als vermeintlichem Advokat der Öffentlichkeit.

Diese Konstellation hat sich durch das Internet massiv geändert. Betroffene und auch gar nicht mit der Krise in Bezug stehende Personen können sich in sozialen Netzwerken zu neuen Gruppen organisieren und haben die Möglichkeit, als „Amateur“ in die Krise einzugreifen und Stellung zu beziehen, z. B. Handlungen oder Statements einzufordern bzw. andere Marktteilnehmer aufzufordern, Druck auszuüben oder Produkte zu meiden. Es entsteht eine Empörungswelle (*chorus of outrage*), die im deutschsprachigen Raum auch als Shitstorm bezeichnet wird. Für den Kommunikationsmanager ist eine solche im Internet entstehende Empörungswelle schwierig zu handhaben, weil anders als bei „professionellen“ Medienvertretern, unorganisierte Empörung schwer einzudämmen ist. Es gibt keine zentrale Anlaufstelle und man weiß auch nichts über die individuellen Motive der einzelnen Autoren oder Multiplikatoren.

Es gibt einige Phänomene, die Empörungswellen unterstützen und dadurch die Viralität eines Shitstorms steigern. Man diskutiert im Zusammenhang mit Empörungswellen z. B. Effekte wie:

- **Streisand Effect:** Benannt nach der Schauspielerin und Sängerin Barbra Streisand, die 2003 einen Fotografen auf \$ 50 Mio. verklagte, weil auf einem seiner Bilder das Haus der Streisand zu sehen war. Streisand wollte vermeiden, dass ihr Haus im Internet dargestellt ist, aber erst durch die Klage selbst nahm man Kenntnis von dem Bild und es verbreitete sich in Windeseile. Die Moral: Das Zurückziehen oder Unterbinden von Informationen führt im Internet genau zum Gegenteil des beabsichtigten Effekts. Für Unternehmen ist dieser Umstand sehr wichtig, da man schnell dazu tendiert, störende Aussagen im eigenen Außenauftritt schlicht zu löschen. Dies löst aber selten das Problem, sondern stachelt es erst richtig an (vgl. Greenberg 2007).
- **Godwin's Law:** Mike Godwin untersuchte in den frühen 1990er Jahren Newsgroup-Diskussionen und stellte fest, dass egal, welches Thema debattiert wurde, irgendwann immer jemand einen Vergleich zum Dritten Reich zog<sup>46</sup>. Ein ähnliches Phänomen beschrieb auch schon Strauss (1953, S. 42 f.) und nannte es *reductio ad Hitlerum*: Eine Ansicht werde nicht dadurch widerlegt, dass sie zufällig von Hitler geteilt worden ist. Für Unternehmen kann man sich Godwin's Law insoweit zunutze machen, dass man auf die Selbstreinigungskräfte einer Empörungswelle setzt und gar nichts unternimmt, in der Annahme, dass die hitzige Debatte sich schnell selbst diskreditiert.
- **Fisking:** Benannt nach dem Nahost-Korrespondenten Robert Fisk. Seine negativen Kommentare zur Außenpolitik der USA wurden von Konservativen Absatz für Absatz

<sup>45</sup> Vgl. Shirky (2008).

<sup>46</sup> Vgl. [www.wired.com/wired/archive/2.10/godwin.if\\_pr.html](http://www.wired.com/wired/archive/2.10/godwin.if_pr.html) abgerufen am 20.3.2013.

zitiert und mit Gegenargumenten angegriffen. Diese Punkt-zu-Punkt-Widerlegung wird oft in Blogs angewendet und dient weniger der rationalen Argumentation, als der Schwächung des gegnerischen Standpunkts, da man vermeintlich alle Argumente weg-schieben kann. Für Unternehmen heißt das: Man sollte speziell in Krisen (z. B. kritischer Berichterstattung in den Massenmedien) kurze und prägnante Aussagen veröffentlichen. Diese können nicht so einfach „gefisk“ werden<sup>47</sup>.

- Herostratismus: Herostratus ist eine Figur der griechischen Antike, der aus Geltungssucht einen Tempel anzündete. Dieses Phänomen, negative Dinge zu tun, um Bekanntheit zu erlangen, kennt man nicht nur von Amokläufen oder Mordanschlägen auf Prominente, sondern auch bei der Bereitschaft, im Internet vor Publikum (in der Öffentlichkeit) Missstände selbst mit illegalen Mitteln anzuprangern, wie etwa bei der Enthüllungsplattform Wikileaks. Für Unternehmen kann das bedeuten, dass man gegen eine gewisse Art von individuell motivierten Angriffen nicht ausschließlich mit kommunikativen Mitteln, sondern möglicherweise auch strafrechtlich vorgehen muss.

Die Übertragung bekannter Effekte ins Internet verbunden mit den technologischen Möglichkeiten, dass jeder sie nutzen kann, auch ohne organisatorische Einbindung oder auf Basis eines professionellen Ethos, ließe sich noch fortsetzen. Wichtig ist jedoch nicht ein einzelner Effekt, sondern der Umstand, dass das Medium Internet die gewohnten hierarchischen Strukturen der Bildung der öffentlichen Meinung aufweicht. Man verliert in diesem Umfeld als Unternehmen wie auch als Partei, Kirche oder Behörde seine direkten Einflussmöglichkeiten.

Wichtig im Sinne der Krisenprävention ist es auf jeden Fall, über Alert-Systeme regelmäßig und umfassend zu beobachten, ob im Internet Themen diskutiert werden, die im direkten Bezug zum Unternehmen stehen. Man kann über Key Performance Indicators relativ stabile Aussagen darüber treffen, welche Auswirkungen auf das Image zu befürchten sind und daran mögliche Maßnahmen ausrichten (vgl. Köster 2012).

Die systematisierte Beobachtung der veröffentlichten Meinung im Internet und auch den klassischen Massenmedien (Zeitung, Zeitschriften, Radio und Fernsehen) hinsichtlich Äußerungen zum Unternehmen und seinen Produkten und Marken ist Aufgabe des Media Monitoring (speziell im Printbereich auch Ausschnittdienst oder Clipping genannt). Während man dafür früher oft eigene Dienstleister benötigte, die die Menge an Veröffentlichungen durcharbeitete, kann man heute aufgrund der Zweitverwertung vieler Inhalte im Internet eigentlich ausschließlich mit elektronischen Verfahren arbeiten, die man im einfachsten Fall z. B. über den Alert-Dienst von Google einrichten kann. Erst bei Konzernen, die international agieren und bei denen die Wahrscheinlichkeit groß ist, dass über sie auch regelmäßig im Rundfunk berichtet wird, macht die Auslagerung des Media Monitoring an einen eigenen Dienstleister Sinn.

---

<sup>47</sup> Ein schönes Beispiel, dass man Fisking auch seriös einsetzen kann: [dish.andrewsullivan.com/2012/12/19/the-neocons-rally-against-hagel/](http://dish.andrewsullivan.com/2012/12/19/the-neocons-rally-against-hagel/) abgerufen am 20.3.2013.

Hat man die Krisenprävention organisiert und Krisenkommunikationspläne für verschiedene Szenarien ausgearbeitet und möglicherweise sogar mit Mitarbeitern trainiert, bleibt noch eine letzte große Hürde für die PR-Abteilung: Die wichtigsten Mitarbeiter des Unternehmens sind in der Krise die Chefs und die müssen in kritischen Situationen selbst den Pressevertretern Rede und Antwort stehen – und das auch vor Mikrofonen und Kameras. Während gute Nachrichten einfach gute Nachrichten sind, werden schlechte Nachrichten noch schlechter, wenn der Bote die Nachricht verantwortet und bei ihrer Mitteilung einen schlechten Eindruck macht. Man erinnert sich z. B. dauerhaft an den Auftritt von Deutsche Bank Chef Kopper, der offene Handwerkerrechnungen, die viele kleine Handwerksbetriebe in die Insolvenz trieb, als Peanuts (Kleinkrams) abwertete<sup>48</sup> oder Tony Hayward, CEO von BP, der das von der Ölplattform Deepwater Horizon ausgelöste Leck und die ausgelaufenen 800 Mio. Liter Erdöl als relativ unbedeutend im Vergleich zur Größe des Golfs von Mexiko abtat<sup>49</sup>.

In diesem Sinne ist die PR-Abteilung dafür zuständig, die wichtigsten Unternehmensrepräsentanten für solche Ernstfälle zu schulen – weniger inhaltlicher Natur, als hinsichtlich der Fragestellung, welche Symbole man durch bestimmte Worte, Gesten, Mimik oder auch schlichte Äußerlichkeiten transportiert – man denke nur an Gerhard Schröders Gummistiefel, denen manch ein Beobachter den Wahlsieg von Rot-Grün bei der Bundestagswahl 2002 zuspricht<sup>50</sup>. In Krisen schlägt die Stunde der Exekutive, da ist Empathie gefragt, da braucht man Macher, die zupacken, da braucht man Symbole, die die Botschaft wortlos transportieren können. Dafür sensibel zu sein und dies gekonnt zu inszenieren, ist die zentrale Aufgabe des Medientrainings, das die PR-Abteilung als Service für die Führungsetagen organisieren muss.

### Lessons learned

In einer Krise muss das Unternehmen für seine Anspruchsgruppen erreichbar sein und konsistente Botschaften verbreiten. Um das sicherzustellen, müssen als Teil des übergeordneten Krisenmanagements Krisenkommunikationspläne erarbeitet werden, die die Zuständigkeiten und Abläufe bei Eintritt einer Krise klar definieren. Es gibt schwebende Krisen und plötzliche Krisen. Um schwebende Krisen zu vermeiden bzw. frühzeitig zu erkennen, empfiehlt es sich, Frühwarnsysteme einzusetzen. Besonders im Internet verliert man schnell den direkten Einfluss und sollte deshalb über Alert-Systeme und Media Monitoring die Entwicklungen kontinuierlich beobachten.

<sup>48</sup> Vgl. <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-13684057.html> abgerufen am 20.3.2013.

<sup>49</sup> Vgl. <http://www.guardian.co.uk/business/2010/may/13/bp-boss-admits-mistakes-gulf-oil-spill> abgerufen am 20.3.2013.

<sup>50</sup> Vgl. <http://www.sueddeutsche.de/panorama/sommerloch-ein-tag-in-gummistiefeln-1.768236> abgerufen am 20.3.2013.

Speziell im Internet können sich tatsächliche Krisen auch schnell zu Kommunikationskrisen ausweiten. Eine Reihe bekannter Effekte dokumentieren den zentralen Unterschied zwischen einer Empörungswelle (Shitstorm) im Netz, die durch „Amateure“ getragen wird, und dem „professionellen“ Umgang mit Krisen auf Ebene des Journalismus.

Neben Frühwarnung und Krisenplänen ist das Auftreten der Verantwortlichen während Krisen entscheidend. Aus diesem Grund gehört die Organisation von Medientrainings für leitende Angestellte mit in den Aufgabenbereich der PR.

---

## 2.4 Societal Relations (SR)

Neben der Gestaltung der Beziehungen des Unternehmens zu seinen Anspruchsgruppen, um durch die Produktion von Transparenz das eigene Handeln zu legitimieren, gibt es ein zweites Instrument in der Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen, das ich mit dem Begriff Societal Relations beschreibe. Die Wahl für diesen Begriff erklärt sich aus zwei Aspekten: Zum einen reflektiert der Begriff Societal Relations die Zielsetzung des Instruments, Unterstützung für eigene Ideen innerhalb wichtiger gesellschaftlicher Gruppen zu erhalten. Er korrespondiert mit den Begriffen *societal attitudes* und *societal values*, auf die das Instrument Einfluss nehmen will.

Der zweite Aspekt, der es nahelegte, den Aspekt der Öffentlichkeitsarbeit, der sich um gesellschaftliche Einflussnahme bemüht, Societal Relations zu nennen, hat etwas mit der Geschichte des Instruments zu tun. Societal Relations haben sich aus dem Aufgabengebiet der Public Relations entwickelt. Hier wie dort geht es um die Beziehungen (*relations*) des Unternehmens zur Öffentlichkeit, nur ist einmal die Öffentlichkeit als Summe der Anspruchsgruppen eines Unternehmens angesprochen. Anspruchsgruppen haben einen – teilweise gesetzlich geregelten – Anspruch auf Informationen durch das Unternehmen, ziehen also die Informationen an und reagieren passiv mit Einverständnis. Auf der anderen Seite wird die Öffentlichkeit – also die sozialen Systeme, die in der Umwelt des Unternehmens liegen – für die Gestaltung der und Einflussnahme auf die öffentliche Meinung adressiert. Das Unternehmen versucht seine Meinung aktiv (unaufgefordert) in wichtige Gruppen der Gesellschaft zu transportieren und will so gezielt Einfluss nehmen auf Entscheidungen, die in anderen sozialen Systemen getroffen werden bzw. sich aktiv in der öffentlichen Meinung positionieren und dadurch marktrelevantes Verhalten vorbereiten.

Die Verwandtschaft zwischen Societal Relations und Public Relations begrenzt sich nicht auf Terminologie oder die Zugehörigkeit zum Kommunikationsinstrument Öffentlichkeitsarbeit. Die Societal Relations sind quasi ein Kind der Public Relations, haben sich aus diesen heraus entwickelt. Dies kann man mit einem der legendärsten *publicity stunts* der Geschichte illustrieren: PR-Pionier Edward Bernays arbeitete 1929 für die American Tobacco Company, damals eines der größten Unternehmen der USA. Um Wachstum zu generieren, wollte man Frauen zum Rauchen motivieren. Bernays entwickelte dafür die *torches of freedom* genannte Aktion: Er engagierte Models, die während der Osterparade

in New York öffentlich rauchten, was damals noch verboten war. Bernays ließ Fotos machen, verschickte sie weltweit und packte drumherum die Geschichte von den Fackeln der Freiheit: Frauen sollten sich emanzipieren und als Symbol ihrer Unabhängigkeit öffentlich rauchen. Jede Zigarette sei eine Fackel der Freiheit. Der Anteil der Raucherinnen in den USA stieg nach dieser Aktion gewaltig. Gingen vorher rund 5 % aller verkauften Zigaretten an Raucherinnen, stieg dieser Anteil 1929 auf 12 %, erreichte 1935 18 % und pendelt sich seit den 1960er Jahren bei gut einem Drittel ein<sup>51</sup>.

Ein weiteres klassisches Beispiel einer zu dem Zeitpunkt noch nicht ausdifferenzierten PR ist die Erfindung der Homestory durch Edward Bernays (übrigens ein nur im deutschen Sprachraum verwendeter Anglizismus, der im internationalen Umfeld nicht genutzt wird). Bernays versuchte den hölzernen Präsidentschaftskandidaten der Republikaner – Calvin Coolidge, auch genannt Silent Cal – für den Wahlkampf menschlicher wirken zu lassen. Dafür lud er *celebrities* aus Hollywood ins Weiße Haus ein und brachte den Hausbesuch in die Medien, die begeistert titelten: Coolidge Entertained Actors. Der trockene Coolidge war also doch ein toller Hecht und wählbar. Vier Wochen später wurde Coolidge mit deutlichem Vorsprung wiedergewählt (vgl. Schnee o. J.).

Diese Art von zielgerichteter Einflussnahme auf die öffentliche Meinung, um Unterstützung zu erreichen und dadurch marktrelevante Handlungen vorzubereiten – z. B. Erwerb und Konsum von Zigaretten durch Frauen – unterscheidet sich von dem heutigen Selbstverständnis der PR als dialogorientierter Partner der verschiedenen Anspruchsgruppen des Unternehmens, etwa in der Form, wie dies der Regierungssprecher für den Politikbetrieb übernimmt. Er transportiert Sichtweisen und sorgt dafür für Transparenz. Seine Aufgabe ist es aber nicht, gezielten Einfluss auf Institutionen oder Zielgruppen zu nehmen.

Man könnte in der konkreten Ausprägung der durch Societal Relations verwendeten Kommunikationsmittel auch einen Bezug zum Instrument Werbung herstellen, speziell wenn es um Kommunikationsmittel wie das Product Placement oder Sponsoring geht. Im deutschsprachigen Raum hat sich hierfür die Bezeichnung *below the line* ausgebildet und meint damit werbliche Äußerungen eines Unternehmens außerhalb der Massenmedien (vgl. Esch o. J.). Im englischsprachigen Raum ist mit *below the line* vor allem eine Verkaufstechnik gemeint. Beide Aspekte führen allerdings nicht zu hilfreichen Aussagen, denn wenn man von dem „über“ und „unter“ einer Linie spricht, sollte man zumindest die Linie sauber definieren können, was sich spätestens in Zeiten, in denen Internet das Leitmedium der Gesellschaft ist, wohl kaum über das Konstrukt der „klassischen Medien“ realisieren lässt. Ich verwende den Begriff *below the line* daher schlicht als Trennlinie, ob sich der instrumentale Kommunikationseinsatz öffentlich abspielt, oder hinter verschlossenen Türen stattfindet.

Societal Relations bieten ein Instrument, das im Rahmen der Marketingstrategie eingesetzt werden kann. Dabei ist es nicht entscheidend, ob man Marketing für Produkte mit Gewinnerzielungsabsicht oder Marketing für Themen und Ideen betreibt, wie dies Nonprofit-Organisationen wie Parteien, Religionsgemeinschaften oder Interessenverbände machen. Dass Nonprofit-Organisationen (NPO) sich des Marketing-Instrumentariums

<sup>51</sup> Vgl. [en.wikipedia.org/wiki/Torches\\_of\\_Freedom](http://en.wikipedia.org/wiki/Torches_of_Freedom) abgerufen am 21.3.2013.

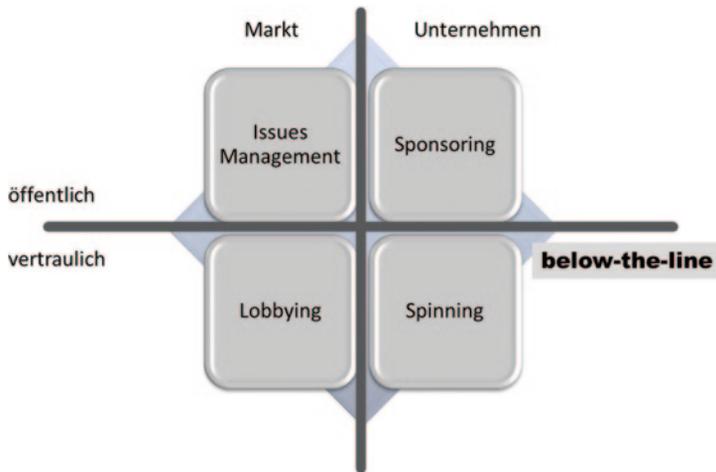
bedienen können, um eigene Zielsetzungen zu erreichen, wurde nach dem Zweiten Weltkrieg u. a. durch Wiebes legendäre Frage ausgelöst: „Why can't you sell brotherhood and rational thinking like you can sell soap?“ (Wiebe 1951, S. 679).

Kotler und Zaltman legten Anfang der 1970er Jahre ihr Konzept des Social Marketing vor, das sie so beschrieben: „Social marketing is the design, implementation, and control of programs calculated to influence the acceptability of social ideas and involving considerations of product planning, pricing, communication, distribution, and marketing research“ (Kotler und Zaltman 1971, S. 5). Societal Relations sind ein Kommunikationsinstrument innerhalb des Marketing-Mix und als solches sind Societal Relations im Social Marketing genauso einsetzbar wie im Business Marketing.

Ein weiterer ähnlich klingender Begriff zu Societal Relations ist Societal Marketing. Auch diese perspektivische Erweiterung des Marketing-Begriffs geht von Kotler aus, der zusammen mit Sidney Levy 1969 den Artikel *Broadening the Concept of Marketing* veröffentlichte. Die Autoren stellten hier Überlegungen vor, die den Bezugsrahmen des Marketing über den Markt hinaus in den gesellschaftlichen Bereich übertragen, was heute auch unter dem Stichwort Corporate Social Responsibility diskutiert wird. Diese Erweiterung des Bezugsrahmens, lässt sich durch alle Marketing-Instrumente – insbesondere natürlich im Instrumentalbereich Produkt – durchdeklinieren und hat nichts mit dem Instrument Kommunikation zu tun.

Societal Relations zielen als Kommunikationsinstrument auf die Zielgröße Akzeptanz und anders als die Public Relations, die durch Transparenz Einverständnis schaffen, versuchen Societal Relations Unterstützung für eigene Zielsetzungen in der Öffentlichkeit zu erzielen, um dadurch letztlich Vorteile im Wettbewerb zu schaffen. Man kann sich das gut verdeutlichen, wenn man daran denkt, welchen Einfluss Nichtraucher auf den Markt für Zigarettenhersteller haben. Wenn das Rauchen selbst durch Nichtraucher gesellschaftlich anerkannt ist wie in der Zeit zwischen Zweitem Weltkrieg und etwa den 1980er Jahren, ist das für einen Zigarettenhersteller wichtiger, als ein Prozentpunkt Marktanteil mehr oder weniger. Wenn aber die Nichtraucher durchsetzen, dass Rauchen im öffentlichen Raum nicht mehr erlaubt ist, wird es selbst für den Marktführer unter den Herstellern schwierig. Ähnlich verhält es sich mit Verboten (Atomkraft in Deutschland, herkömmliche Glühbirne in Europa, Alkoholprohibition in den USA etc.): Hat man als Unternehmen oder Branche die Öffentlichkeit gegen sich, werden alle anderen Anstrengungen obsolet. Hat man dagegen öffentlichen Rückenwind (Neuer Markt oder alternative Energien in Deutschland, Biolandwirtschaft in Europa, Gasproduktion in den USA etc.) kann man kaum noch Fehler machen. Societal Relations kümmern sich proaktiv darum, Gegenwind für das Unternehmen zu vermeiden und nach Möglichkeit Rückenwind zu erzeugen.

Um den Aufgabenbereich der Societal Relations zu strukturieren, kann man ein Raster über zwei Dimensionen entwerfen. Auf der einen Ebene geht es um die Frage, ob Societal Relations im öffentlichen Raum oder vertraulich – *below the line* – ablaufen. Die andere Ebene gliedert die Handlungsbereiche der Societal Relations hinsichtlich der Dimension, ob die Unterstützung für Themen angestrebt wird, die das Organisationssystem (das Unternehmen) oder das Funktionssystem (die Branche) betreffen. Aus diesen beiden



**Abb. 2.40** Instrumente der Societal Relations above and below the line

Kriterien lassen sich vier Handlungsfelder entwickeln, in denen auch tatsächlich heute Kommunikationsleistungen erbracht werden: Issue Advertising, Sponsoring, Lobbying und Spinning (vgl. Abb. 2.40).

### 2.4.1 Issue Advertising: Die Positionierung von Unternehmen zu Themen

Wenn Unternehmen öffentlich für gemeinsame Interessen Flagge zeigen, dann geht es um das Werben um Aufmerksamkeit für Themen, die einen Wirtschaftszweig gegenüber anderen Bereichen der Wirtschaft eint. Diese Form des unternehmerischen Agenda Setting wird unter verschiedenen Begriffen verhandelt. Im Politikbetrieb kennt man die Bezeichnung Advocacy, speziell auf die Wahrnehmung von Personen bezogen spricht man von Impression Management. Als strategisches Kommunikationsinstrument der Societal Relations bietet sich die Bezeichnung Issue Advertising an, denn es geht um Themen (*issues*) und für diese soll Aufmerksamkeit (Werbung) in der Öffentlichkeit produziert werden.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie sich Unternehmen zusammenschließen können, um Themen im öffentlichen Raum zu instrumentalisieren. Je nach Grad der Verbindlichkeit und Dauerhaftigkeit sind zumindest drei Formen zu unterscheiden:

- man kann sich spontan organisieren
- man kann eine Kooperation bilden
- man kann eine Interessensvertretung bzw. einen Verband gründen

Dann ist eine zweite Dimension zu berücksichtigen, die sich darauf bezieht, ob die Unternehmen selbst ein Thema setzen wollen oder ob auf bestehende Themen reagiert wird. Letzteres ist Teil des weiter gefassten Begriffs des Issue Management.

Sich spontan zu organisieren, um gemeinsam Themen zu setzen oder zu erwidern, ist geübte Praxis. Wenn der Stadtrat beschließt, dass die Gastronomen ab 21.00 Uhr ihren Außenbereich schließen müssen, ist es selbst bei erbitterter Konkurrenz recht naheliegend, dass man zusammen einen Versuch unternimmt, auf das Kommunalparlament und die öffentliche Meinung einzuwirken. Der Vorteil spontaner Absprachen ist es, dass man keine laufenden Kosten hat und nur dann handelt, wenn ein Auslöser gegeben ist. Der Nachteil ist auf der anderen Seite der Medaille abgebildet: Spontane Zusammenschlüsse haben oft nicht die Durchschlagskraft, wie eine längerfristige organisierte und dadurch auch professionalisierte Formierung.

Solche Formen der Ad-hoc Kooperation kennt man auch als konzertierte Stellungnahmen von Unternehmen, die keinem Verband angehören oder ihre Anliegen nicht ausreichend vertreten fühlen. Ad-hoc Kooperationen sind aber auch von sehr öffentlichkeitswirksamen und kostspieligen Stellungnahmen bekannt z. B. in Form des sogenannten Advocacy (also Parteinahme für eine politische Partei in Wahlkampfzeiten wie z. B. durch die Frogs, die legendären Friends of Gerd Schröder<sup>52</sup>) oder als offener Brief, wie etwa die gemeinsame Stellungnahme von Wirtschaftsführern und Personen des öffentlichen Interesses, die in einer weithin beachteten Anzeige für die längerfristige Nutzung der Kernenergie warben<sup>53</sup>.

Eine besondere Art der überbetrieblichen Zusammenarbeit ist die Kooperation, um gemeinsam Themen zu besetzen. Dieses Phänomen kennt man vor allem als Gemeinschaftsmarketing, wie dies bei genossenschaftlich organisierten Strukturen (Edeka, Rewe, Volksbanken), Einkaufs- oder Vertriebskooperationen (Euronics, Fleurop), Franchise-Systemen (McDonalds, Obi, Fressnapf) und extra dafür gebildeten Marketinggesellschaften wie der früheren Centralen Marketing-Gesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft (CMA) der Fall ist, die für die heute noch gut erinnerten Slogans „Fleisch ist ein Stück Lebenskraft“ und „Milch macht müde Männer munter“ bekannt ist (vgl. Niehaus 2010). Solche Partnerschaften sind nicht auf den Konsumgüterbereich beschränkt. 2005 gründeten Markenhersteller der PBS-Branche (Papier, Büroartikel, Schreibwaren) den Office-Gold-Club als gemeinsame Marketingplattform, der gezielt die Einkäufer mittelständiger Unternehmen adressiert<sup>54</sup>.

Kooperationen können durchaus sehr festen Charakters sein, wie bei den genannten Beispielen, wo die Kooperation konstituierender Bestandteil des jeweiligen Geschäftsbe-

---

<sup>52</sup> Vgl. z. B. [www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/gazprom-umgarnt-rwe-putins-unmoralisches-angebot-seite-3/3488886-3.html](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/gazprom-umgarnt-rwe-putins-unmoralisches-angebot-seite-3/3488886-3.html) abgerufen am 7.9.2013.

<sup>53</sup> Vgl. [www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/offener-brief-top-manager-rebellieren-gegen-merkels-energiepolitik-seite-all/3519416-all.html](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/offener-brief-top-manager-rebellieren-gegen-merkels-energiepolitik-seite-all/3519416-all.html) abgerufen am 7.9.2013.

<sup>54</sup> Vgl. [www.office-gold-club.de/Wir-ueber-uns.313.0.html](http://www.office-gold-club.de/Wir-ueber-uns.313.0.html) abgerufen am 21.3.2013.

triebs ist: Wer Edeka-Kaufmann ist, ist gleichzeitig Kunde des Edeka-Marketing aus der Zentrale.

Kooperationen können aber natürlich auch deutlich kurzlebiger oder enger zugeschnitten ausfallen. Z. B. arbeitet die AOK Hessen mit dem Hessischen Wanderverband zusammen. Beide positionieren das Thema „Wandern ist gesund“ in der Öffentlichkeit, der eine mit stärkerem Fokus auf die Aktivität des Wanderns und die Möglichkeit, bei Vereinswanderungen geldwerte Bonuspunkte bei der AOK gutschreiben zu lassen, der andere mit stärkerem Fokus auf die Gesundheitsprävention im Generellen<sup>55</sup>. Diese Kooperation ist zwar langfristig als Partnerschaft angelegt, aber für beide Parteien nicht konstituierend.

Eine dritte Form von Kooperation ist das kollaborative Marketing, kurz Co-Marketing. Damit ist gemeint, dass sich zwei oder mehrere Unternehmen kurzfristig für ein gemeinsames Thema zusammenschließen, um dadurch zeitpunktbezogen kommunikative Synergien zu heben. Co-Marketing kommt in verschiedenen Ausprägungen vor.

Am bekanntesten und am intensivsten genutzt im Co-Marketing sind Werbepartnerschaften, die man auch unter der Bezeichnung Cross Marketing kennt. Cross Marketing ist ein in der Praxis häufig genutzter Begriff, der immer dann herhalten muss, wenn man sich Partner sucht, um ein Produkt besser zu verkaufen. Doch auch hier sollte man terminologisch exakt sein. Cross Marketing (Überkreuz-Marketing) ist kurzfristig und aktionsgetrieben angelegt, also eine operative Maßnahme. Die gemeinsame Entwicklung von Produkten wie jahrelang prägend in der Computerindustrie (Wintel<sup>56</sup>), dauerhafte Markenkooperationen (McDonald's und Coke) oder gar Lizenzierung von Marken wie in der Mode- und Parfümbranche üblich, haben nichts mit Cross Marketing zu tun. Cross Marketing ist auch nicht auf Werbung beschränkt, sondern liefert vielmehr meist selbst die Botschaft, die in werblichen Aussagen, aber auch in Aussagen auf der Produktverpackung, am Point of Sale oder in der Direktansprache aufgegriffen wird. Bekannte Cross Marketing Maßnahmen sind etwa Product Bundles, die zu speziellen Anlässen (*back to school*, Weihnachtsgeschäft, Valentinstag etc.) für einen Aktionszeitraum geschnürt werden.

Eine andere Form des Co-Marketing sind sogenannte Medienpartnerschaften, d. h. die Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil zwischen einem Leistungsanbieter und einem Verlag oder Rundfunkanbieter. Diese Form der Zusammenarbeit basiert auf einer exklusiven Bevorzugung des Medienpartners durch das Unternehmen. Der Medienpartner ranchiert sich durch eine umfangreiche (und positive) Berichterstattung. Diese Form des Co-Marketing ist immer dann interessant, wenn das Unternehmen ein Thema besetzen will, das über eine öffentliche Veranstaltung kommunizierbar ist, z. B. eine Messe, einen Kongress oder eine kulturelle Veranstaltung.

Intensiver und langfristiger erfolgt die Positionierung von Unternehmen gegenüber Themen in der Öffentlichkeit durch die Gründung bzw. Mitgliedschaft in Interessensvertretungen und Verbänden. Eine Interessensvertretung ist ein institutionalisierter Zusammenschluss natürlicher oder juristischer Personen, die am politischen Entscheidungspro-

---

<sup>55</sup> Vgl. [www.wanderverband-hessen.de/partner.htm](http://www.wanderverband-hessen.de/partner.htm) abgerufen am 22.3.2013.

<sup>56</sup> Vgl. [en.wikipedia.org/wiki/Wintel](http://en.wikipedia.org/wiki/Wintel) abgerufen am 22.3.2013.

zess teilhaben, ohne selbst politische Verantwortung zu übernehmen. Die Verwandtschaft des Issue Advertising zum Lobbyismus ist beim Instrument der Interessensvertretung offensichtlich. Während aber Lobbying in unserem Verständnis im Verborgenen arbeitet, ist Issue Advertising die transparente Artikulation der Interessen einzelner Gruppen, um einen nachvollziehbaren Interessenausgleich zwischen verschiedenen Gruppen herzustellen. Es geht z. B. um die Beteiligung einer Branche im Gesetzgebungsverfahren, bei dem auch Umweltverbände oder Arbeitnehmervertreter bzw. kommunale Vertreter gehört werden.

Diese Beteiligung von gesellschaftlichen Interessensvertretungen an der Ausübung von Macht im Politiksystem wird unter dem Begriff Korporatismus als geordnete und dauerhafte Struktur moderner Gesellschaften gesehen (vgl. Czada 1994), weshalb es auch nicht wundert, dass in Deutschland rund 5.000 Verbände an der politischen Willensbildung teilhaben<sup>57</sup> und auf Bundesebene derzeit 2.130 Verbände in der offiziellen Lobbyliste des Bundestags eingetragen sind<sup>58</sup>. Die Interessensvertretungen haben die Aufgabe, die gemeinsamen Ziele ihrer Mitglieder in der Öffentlichkeit so zu positionieren, dass das gesellschaftliche Regelwerk (Gesetze und Verordnungen) möglichst gute Umfeldbedingungen für die Mitgliedsorganisationen bietet. Dazu nutzen Interessensverbände ihre Rolle als Artikulationsinstrument einer gesellschaftlichen Gruppe im politischen Willensbildungsprozess z. B. durch Beratung der politischen Handlungsträger. Interessensverbände nehmen aber häufig auch direkt am öffentlichen Diskurs teil etwa als Interviewpartner oder als Talkshowgast.

Was die Interessensvertretungen für eine Gruppe von Unternehmen ist, ist das Issue Management für das einzelne Unternehmen. Beim Issue Management geht es um die Gestaltung des Umgangs mit öffentlichen Themen, die einen Bezug zum Geschäft des Unternehmens haben. Chase (1977) führte den Begriff Issue Management als strukturierte Erweiterung der PR ein. Issue Management soll als strategischer Prozess die *outside-in* Perspektive so gestalten, dass das Unternehmen sich bestmöglich an seine Umwelt anpassen kann (vgl. Dutton und Ottensmeyer 1987). Dies geschieht dadurch, dass das Unternehmen aktiv öffentliche Themen beobachtet, analysiert und ggf. Handlungsprogramme auflegt, um sich in den öffentlichen Diskurs einzuklinken.

Öffentliche Themen durchlaufen meist eine einheitliche Karriere, der sich als Issue Lifecycle darstellen lässt. Ein Thema kommt in die Öffentlichkeit, erhält – wenn sein Nachrichten- oder Unterhaltungswert hoch ist – Aufmerksamkeit, wird über einen gewissen Zeitraum diskutiert und verlässt dann aufgrund mangelnden Interesses die öffentliche Arena. Gesteuert über die Aufmerksamkeitskurve sinkt der Handlungsspielraum der Betroffenen und steigen die Kosten für die Einflussnahme auf die Themenkarriere (vgl. Liebl 2003, S. 63).

Issue Management wird in der Praxis zumeist nach dem von Jones und Chase (1979) beschriebenen Grundmodell in einzelne Aufgabenfelder eingeteilt. Grundüberlegung von

<sup>57</sup> Vgl. [www.bpb.de/themen/BWDJ3P,0,0,Interessenverb%E4nde.html](http://www.bpb.de/themen/BWDJ3P,0,0,Interessenverb%E4nde.html) abgerufen am 25.3.2012.

<sup>58</sup> Vgl. [www.bundestag.de/dokumente/lobbyliste/index.html](http://www.bundestag.de/dokumente/lobbyliste/index.html) abgerufen am 25.3.2013.

Jones und Chase: Die Einflussnahme durch Unternehmen auf Themen im öffentlichen Raum kann nur auf Basis eines regelmäßigen Planungsszenarios erfolgen, denn „it is obviously impossible to manage issues that are the predictable result of unforeseen trends“ (Jones und Chase 1979, S. 3). Der Issue Managementprozess sieht demnach vor, zunächst öffentliche Themen mit Bezug zum Unternehmen zu identifizieren, sie zu analysieren, einen Plan zum Umgang mit dem Thema zu entwickeln, den Plan umzusetzen und abschließend das Ergebnis zu kontrollieren.

Issue Management kann in dieser Sichtweise auch als vorgelagerte Stufe der Krisenkommunikation bzw. als Monitoring-System für Frühindikatoren einer potenziellen Krise dienen. Ansoff nennt das auch Management strategischer Überraschungen (vgl. Ansoff 1976). Um mit ihnen umzugehen, müssen Diskontinuitäten in der Umwelt bereits erkannt werden, wenn die Signale noch schwach sind und dann frühzeitig in den unternehmerischen Planungsprozess integriert werden. So wird das Unternehmen gegenüber volatilen Umwelten stabilisiert.

#### **Lessons learned**

Issue Advertising verfolgt das Ziel, für Themen Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit zu produzieren, um Unterstützung für ihre Sicht zu erreichen. Unternehmen tun dies, indem sie sich spontan organisieren, kooperieren oder sich in einer Interessenverbindung bzw. einem Verband zusammenschließen. Issue Advertising ist eingebunden in den weiteren Kontext des Issue Management verstanden als Umgang mit unternehmensrelevanten Themen und strategischer Absicherung gegen Überraschungen.

### **2.4.2 Lobbying: Einflussnahme auf politische Entscheidungen**

Während Issue Advertising im Sinne eines gelebten Korporatismus die Interessen mehrerer Unternehmen bündelt, um öffentlich Einfluss auf politische Entscheidungsprozesse zu nehmen, ist Lobbying deren intransparentes Gegenstück. Man versucht im vertraulichen Gespräch, seine Argumente zu platzieren und unterstützt dieses Ansinnen häufig durch Annehmlichkeiten wie Einladungen zu Essen oder Reisen<sup>59</sup>. Der fraktionsfreie EU-Abgeordnete Martin veröffentlicht seit 2011, welche Einladungen er aufgrund seiner Tätigkeit als Parlamentarier erhält. Die Liste ist beeindruckend umfangreich und beinhaltet auch durchaus Informationsreisen mit Übernachtung im 5-Sterne-Hotel und privatem Chauffeur im Wert von über € 10.000<sup>60</sup>.

<sup>59</sup> Zur Ethymologie des Begriffs Lobbying vgl. <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=5167187> abgerufen am 25.3.2013.

<sup>60</sup> Vgl. <http://www.hpmartin.net/content/der-lobby-ticker-die-t%C3%A4glichen-verlockungen> abgerufen am 25.3.2013.

Ob Atomindustrie, Finanzwirtschaft, Automobilsektor, Gesundheitswesen, Rüstung oder Agrar: Neben der öffentlichen, dokumentierten Seite der Einflussnahme spielt sich viel über nicht-öffentliche Kanäle ab und hier liegt der Nutzen des Lobbying für die Unternehmen genauso wie das Risiko des Lobbying für die Gesellschaft. „Der gesellschaftliche Trend der Individualisierung korrespondiert mit der Aufwertung des Interessenbegriffs und der Verfolgung legitimer Eigeninteressen“ (Leif und Speth 2003, S. 23). Wenn die legitimen Eigeninteressen der Unternehmen mit genügend Kapitalkraft ausgestattet sind, führt das im Ergebnis zu Tendenzen, die in der Öffentlichkeit z. B. als Bestechlichkeit oder Mausehelei bewertet werden und dementsprechend negativ konnotiert sind. Alemann und Eckert sprechen in diesem Zusammenhang vom grauen und schwarzen Sektor der Interessensvertretung (vgl. Alemann und Eckert 2006, S. 6).

Über das Lobbying-Geschehen in Berlin und speziell in Brüssel lässt sich nichts Verlässliches sagen, insbesondere was den schwarzen Sektor angeht. Die Lobbybranche will zwar auf die Öffentlichkeit einwirken, sie tut dies aber im Wesentlichen außerhalb der Öffentlichkeit. „Lobbyismus vollzieht sich abseits öffentlicher Aufmerksamkeit, er ist schwer zu fassen und wirkt diskret. Es gehört zu den professionellen Grundsätzen der Lobbyisten, nicht die Scheinwerfer und Mikrophone zu suchen“ (Leif und Speth 2003, S. 28).

Das Prinzip, über das Lobbying zu seinen Zielen kommt, kann man als Principal-Agenten-Modell entwickeln, wobei die Rollen zwischen Lobbyist und den politischen Organen frei, von Projekt zu Projekt aufgeteilt werden können. In der klassischen Lobbying-Struktur ist der Lobbyist der Principal, der den Politiker als Agenten mit Änderungen oder Ergänzungen beauftragt, die ins Gesetzgebungsverfahren einfließen sollten. Als Anreize stehen dem Lobbyisten vier Möglichkeiten zur Verfügung (vgl. Priddat und Speth 2007, S. 34):

- direkte Bezahlung (Korruption)
- bessere Informationen für Entscheidungsalternativen, um so die eigene Macht zu festigen
- Steigerung der Reputation, um die Karriere aktiv zu fördern
- spätere Bezahlung durch Bereitstellung hoch dotierter Posten nach der aktiven politischen Karriere

Ebenso kann aber auch der Politiker die Rolle des Prinzipals übernehmen und die Lobbyisten beauftragen, Fakten oder Hintergrundinformationen aus der Branche für die Nutzung im politischen Prozess bereitzustellen. In dieser Sichtweise ist Lobbying ein Ausgleichsprozess zwischen Interessen durch die gegenseitige Instrumentalisierung, wie es Michalowitz (2004) beschreibt.

Lobbying als Kommunikationsinstrument wird im Wesentlichen durch den persönlichen Kontakt – das Beziehungsnetzwerk des Lobbyisten – geprägt. Anders als Issue Advertising, das prinzipiell auch kleinen Unternehmen durch Beitritt zu einem Verband möglich ist, ist Lobbying als Beziehungsnetzwerk im politischen Betrieb, über das direkt auf politische Entscheidungen Einfluss genommen werden soll, nur für größere Unternehmen

bzw. Oligopolstrukturen nutzbar. Dort, wo Lobbying allerdings aktiv eingesetzt wird – in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft oder den großen Infrastrukturbereichen wie Energie, Telekommunikation und Verkehr – ist Lobbying meist das wichtigste, weil effektivste Kommunikationsinstrument.

### Lessons learned

Lobbying ist nur für größere Unternehmen oder Oligopolstrukturen nutzbar. Es wird durch den persönlichen Kontakt geprägt und spielt sich im nicht-öffentlichen Raum ab. Der Lobbyist versucht, seine Argumente in einem vertraulichen Gespräch zu platzieren und das eigene Ansinnen durch Annehmlichkeiten zu unterstützen, z. B. Einladungen oder Unterstützung bei der Karriere des Beeinflussten. Lobbying ist speziell in stark regulierten Branchen das zentrale Kommunikationsinstrument.

### 2.4.3 Sponsoring: Unterstützung geben, um Unterstützung zu erhalten

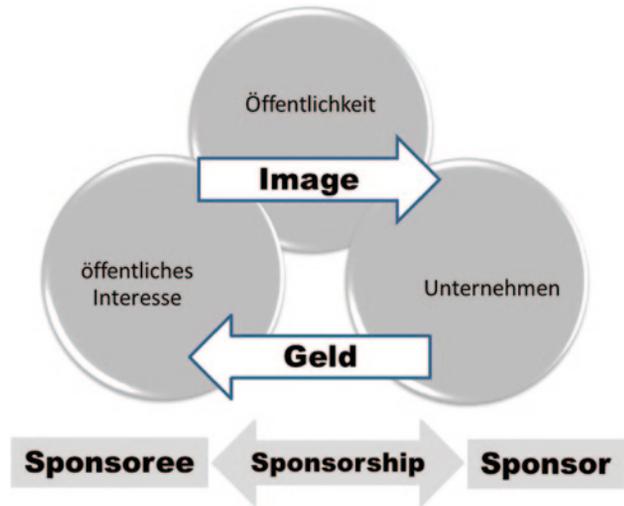
Issue Advertising und Lobbying sind zwei Instrumente, bei der in der Regel mehrere Unternehmen zusammen vorgehen bzw. ein großes Unternehmen für seine Branche spricht. Will ein Unternehmen dagegen Societal Relations betreiben, um seine eigenen speziellen Interessen in Opposition zum Wettbewerb zu platzieren, stehen zwei weitere Subinstrumente zur Verfügung: Spinning und Sponsoring. Ethymologisch leitet sich der Begriff Sponsoring aus dem Lateinischen her und bedeutet Bürge oder Garantiegeber. Heute meint man etwas terminologisch erweitert mit Sponsor allgemein einen Unterstützer. Ein Sponsorship verbindet das Unternehmen mit unterschiedlichen Zielgruppen:

- Mitarbeiter (Project Sponsorship, Personalentwicklung)
- Prominente (Endorsement oder auch Kopfsponsoring)
- Interessensgruppen (Cause Marketing)
- andere Unternehmen
- Nonprofit-Organisationen (Corporate Sponsorship)

Die gemeinsame Basis verschiedener Sponsorships ist das Grundprinzip, dass der Sponsor von seinem Sponsoree für das Sponsorship eine Gegenleistung einfordert (vgl. Abb. 2.41). Das unterscheidet Sponsoring von philanthropisch motivierter Unterstützung wie sie etwa ein Mäzen, ein Gönner, ein Spender (Corporate Giving) oder ein Förderer leistet. Sponsoring dient immer der Erreichung unternehmerischer Ziele durch die „Bereitstellung von Geld, Sachmitteln oder Dienstleistungen durch Unternehmen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen“ (Bruhn 1987, S. 21).

Während der erste Punkt der oben genannten Liste (Projekt Sponsorship) im Personalmanagement bzw. in der Führungskultur des Unternehmens verankert ist, sind die anderen genannten Formen des Sponsoring Bestandteil des Kommunikationsinstruments

**Abb. 2.41** Grundstruktur eines Sponsorships



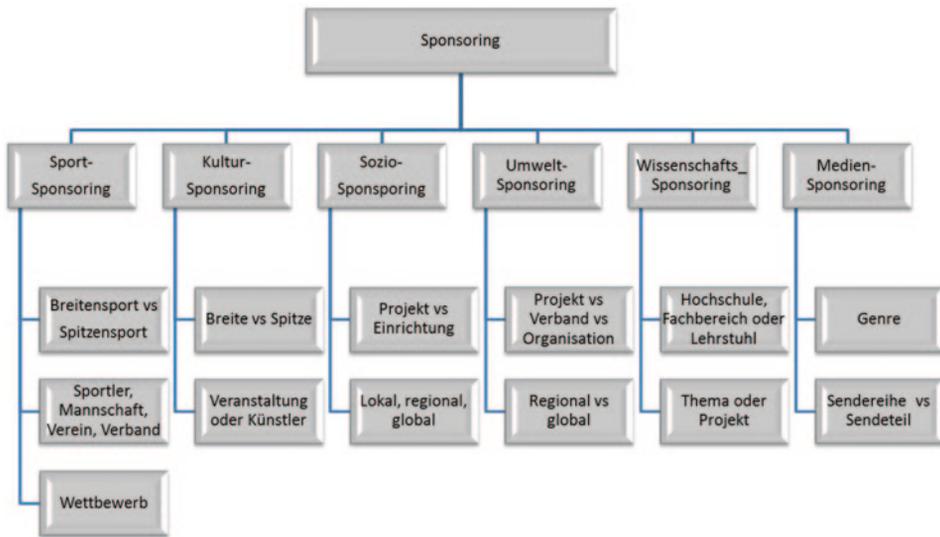
Societal Relations, dessen Aufgabe es ist, in der Öffentlichkeit Unterstützung für die Ziele des Unternehmens zu produzieren. Sponsoring ist heute ein wichtiger Bestandteil der Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen. Bei den 4.000 größten Unternehmen in Deutschland stehen gemittelt 16% des gesamten Kommunikationsbudgets für Sponsoring bereit (vgl. Hermanns und Lemän 2010, S. 42).

Die Budgets lassen sich dabei verschiedenen inhaltlichen Blöcken zuordnen: Man kann Personen, Unternehmen und Organisationen aus den Bereichen Sport (Leistungssport, Breitensport), Kultur (Kunst, Religion, Medien), Soziales (Bildung, Gesundheit, Sicherheit), Wissenschaft (Forschung und Lehre) und Umwelt unterstützen. In zeitlicher Perspektive ist weiterhin zu unterscheiden, ob ein Sponsorship zeitraumbezogen oder zeitpunktbezogen z. B. für ein Event oder den Abschluss eines Projekts angelegt ist (vgl. auch Abb. 2.42).

Sportsponsoring ist der mit Abstand größte Bereich im internationalen Sponsoringgeschäft. In Deutschland investieren die Unternehmen rund € 2,5 Mrd. direkt in das Sportsponsoring und damit fast doppelt so viel wie in die gesamte Werbung in Publikumszeitschriften<sup>61</sup>. Diese Summe kommt deshalb zusammen, weil sehr viele auch kleine Unternehmen ins Sportsponsoring auf regionaler Ebene investieren. Jedes dritte Unternehmen in Deutschland betätigt sich als Sportsponsor. Insgesamt fließen vom Sportsponsoring in Deutschland gut zwei Drittel in den Breitensport (vgl. BMWi 2012).

Die Spielarten sind im Sportsponsoring schon aufgrund der Marktgröße sehr vielfältig. Von der Unterstützung eines örtlichen Sportvereins über das Verbandssponsoring bis hin zur kompletten wirtschaftlichen Ausstattung einer Mannschaft, die dann auch den Namen des Sponsors trägt, gibt es viele Möglichkeiten, sich einzubringen, um durch die

<sup>61</sup> 2012 betragen die Werbeerlöse von Publikumszeitschriften in Deutschland laut ZAW € 1,281 Milliarden, vgl. <http://www.zaw.de/index.php?menuid=33> abgerufen am 23.9.2013.



**Abb. 2.42** Überblick über verschiedene Arten von Sponsoring

Sponsoring-Investitionen einen positiven Effekt für das Unternehmen bzw. seine Marken zu erzielen.

Speziell in Richtung auf den Spitzensport steigen allerdings nicht nur die Einstiegsbeträge, sondern auch die Risiken. Denn der Imagetransfer hängt nicht unwesentlich am *zukünftigen* sportlichen Erfolg des Sponsorees, während sich die Höhe des Sponsorships durch *vergangene* Erfolge bemisst.

Eine besondere Form, die man im Sportsponsoring antrifft, ist das Endorsement: die Unterstützung prominenter Einzelsportler, um sich mit ihrem Erfolg zu schmücken oder um sie als Testat für die eigenen Produkte zu gewinnen. So erhielt im Zeitraum Juni 2011 bis Juli 2012 Golfprofi Tiger Woods \$ 55 Mio., Tennisspieler Roger Federer \$ 45 Mio., Fußballer David Beckham \$ 37 Mio. und Sprintweltrekordler Usain Bolt \$ 20 Mio. an Endorsement-Einnahmen<sup>62</sup>.

Da es bei Spitzensport wie den Olympischen Spielen, Weltmeisterschaften oder Champions League meist auch um Spitzensummen geht, um als Sponsor dabei zu sein, hat sich neben dem offiziellen Sponsorship ein Bereich ausgebildet, der sich im Sinne eines aktiven Guerilla Marketing an Großereignisse anlehnt und versucht, ohne größere Lizenzzahlungen oder Sponsorships davon zu profitieren. Für diese teils kreativen, teils auch plumpen Ansätze, hat sich der Begriff Ambush Marketing durchgesetzt. Bekannte Ambush Marketing Aktivitäten entstehen oft im Umfeld der Olympischen Spiele: „Nike, who were not official sponsors of the 1984 Olympic Games held in Los Angeles, launched a marketing campaign revolving around the theme ‘I love LA’. In 1988, American Express discontinued its sponsorship of the Olympic Games at which point Visa took over the category of official

<sup>62</sup> Vgl. <http://www.forbes.com/athletes/list/> abgerufen am 26.3.2013.

credit card sponsor. American Express subsequently launched an advertising campaign featuring former Olympic athletes. Visa's response was to advertise the fact that American Express cards were not accepted at the Games. American Express then retaliated by suggesting that it was possible to purchase items with their card and there was no necessity to have a 'visa' to enjoy the Games" (Thwaites und Chadwick 2004, S. 362).

Die Zielsetzungen, die man mit Sport sponsoring verbindet, sind im Detail so verschieden wie die jeweiligen Ausprägungsformen. Es geht aber letztlich immer um Unterstützung innerhalb der Öffentlichkeit und um öffentliche Positionierung gegenüber dem Wettbewerb. Diese kann man über das Endorsement eines Spitzensportlers, das Sponsoring einer Fußballbundesligamannschaft oder die Triktausstattung eines örtlichen Volleyballvereins erreichen, jeweils immer in Abhängigkeit zur konkreten Wettbewerbssituation. Bruhn empfiehlt den Erfolgsbeitrag von Sponsoring zum Kommunikationsmix im Unternehmen durch das Konstrukt der Sponsoring Excellence zu operationalisieren, die in vier Bereichen planbar und messbar ist (vgl. Bruhn 2008, S. 170 f.):

- Sponsoringobjekt: Wie stark vertritt der Sponsoree tatsächlich die vom Unternehmen adressierten Imagewerte wie Stärke, Verlässlichkeit, Spitzenleistung etc.?
- Sponsoringdruck: Wie stark fällt das Sponsorship des Unternehmens der Öffentlichkeit ins Auge? Was bringt z. B. die Bandenwerbung in einem Fußballstadion, wenn die Zuschauer und Fernsehkameras die Spieler im Fokus haben, die gerade in der Allianz-Arena antreten?
- Sponsoringfit: Wie gut passt die Zielgruppe des Sponsorships (etwa Fußballzuschauer) zu den wirtschaftlichen Zielgruppen des Unternehmens (z. B. Toilettenpapierhersteller)?
- Sponsoringmedialisierung: Wie stark wird das Sponsorship medial über Multiplikatoren weiter transportiert, oder bezieht sich das Sponsorship nur auf die tatsächlich Anwesenden?

Im Zusammenhang mit Sponsoring wird im deutschen Sprachraum als Zielgröße oft von einem angestrebten Imagetransfer gesprochen. Dieser Begriff macht nicht nur konzeptionell Schwierigkeiten, da man Images nicht übertragen kann. Er ist auch wenig zielführend, da es offensichtlich keinen belastbaren Zusammenhang z. B. zwischen sportlicher Leistung und Auswirkung auf die Einstellungen zum Sponsor gibt, wie man z. B. am Zusammenspiel von VW und dem VfL Wolfsburg sehen kann<sup>63</sup>. Es gibt sehr wohl ein Risiko, wenn z. B. alle Verlierer mit Sportschuhen von Puma, alle Gewinner mit solchen von Adidas laufen würden. Es mag auch so etwas wie einen undifferenzierten Sympathiebonus geben,

---

<sup>63</sup> Vgl. [www.handelsblatt.com/sport/fussball/nachrichten/trikotsponsoring-die-telekom-ist-deutscher-fussballmeister-seite-all/6587426-all.html](http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/nachrichten/trikotsponsoring-die-telekom-ist-deutscher-fussballmeister-seite-all/6587426-all.html) abgerufen am 27.3.2013.

etwa dass Sponsoren bei den Anhängern des Sponsorees beliebter sind, als beim Rest der Bevölkerung<sup>64</sup>, was allerdings auch mit vielen anderen Faktoren zu tun haben kann.

Stärker trägt die Annahme, dass Sponsoring ein wichtiges Instrument ist, um die Bekanntheit (*awareness*) einer Marke dauerhaft auf hohem Niveau zu halten, denn eine Marke wird im Kontext einer positiv besetzten Veranstaltung sehr gut erinnert. Anders als bei Werbung, kann die Marke im Sponsoring nicht mit direkten Botschaften verbunden werden. Die Marke muss schon über eine Grundbekanntheit verfügen. Dann aber lässt sich durch reine Logo-Präsenz mittels Sponsoring die *brand retention* wenigstens in den Gruppen, die sich für den Sponsoree interessieren, sicherstellen. Und *brand retention* bzw. *awareness* zahlen letztlich auf den Markenwert (*brand equity*) und damit indirekt auf die Loyalität ihrer Verwender ein.

Auch als Thema für die Bespielung weiterer Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens ist Sponsoring ein geeignetes Instrument. Cornwell nennt das Sponsorship-linked Marketing verstanden als „the orchestration and implementation of marketing activities for the purpose of building and communicating an association to a sponsorship“ (Cornwell 1995, S. 15). Cornwell et al. führen die erfolgreiche Implementierung von Sponsorships in die strategische Unternehmenskommunikation im Kern auf zwei Faktoren zurück: die Kongruenz zwischen Sponsor und Sponsoree (als Produkt aus Sponsoringobjekt und Sponsoringfit) und die Artikulation des Sponsorships (als Produkt aus Sponsoringdruck und Sponsoringmedialisierung). Daraus ergibt sich hinsichtlich der Erinnerungsleistung, dass die Erinnerung mit höherer Kongruenz und stärkerer Artikulation des Sponsorships steigt (vgl. Cornwell et al. 2006, S. 319).

In diesem Zusammenhang kann man eine besondere Form des Sponsoring diskutieren, das Product Placement oder generischer gefasst: Embedded Marketing. „Product placement means any form of audiovisual commercial communication consisting of the inclusion of or reference to a product, a service or the trade mark thereof so that it is featured within a programme, in return for payment or for similar consideration. Product placement, in contrast to sponsorship messages, is, built into the action of a programme whereas sponsor references may be shown during the programme but are not part of the plot“ (EU AVMS 2010).

Die Einbeziehung von Produkten und Marken in den Handlungsablauf fiktionaler Formate oder auch Dokumentationen oder Nachrichtensendungen hat für die Unternehmen einen wichtigen Vorteil, wird das Produkt doch in einem konkreten Verwendungszusammenhang durch indirekte Testimonials präsentiert. In Filmproduktionen fürs Kino ist die kostenpflichtige Platzierung von Produkten erlaubt, in TV-Produktionen unterliegen sie im Rahmen der EU-Richtlinie zu audiovisuellen Medien einigen Beschränkungen, die sich auch in der 13. Änderung des Rundfunkstaatsvertrags<sup>65</sup> widerspiegeln.

Was die Marktgröße des Product Placement angeht, sind große regionale wie mediale Unterschiede festzustellen. Vom gesamten Placement-Markt im Volumen von \$ 8,25 Mrd.

---

<sup>64</sup> Vgl. [www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/brandindex-fussball-sponsoring-verbessert-image-seite-all/6540024-all.html](http://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/brandindex-fussball-sponsoring-verbessert-image-seite-all/6540024-all.html) abgerufen am 7.9.2013.

<sup>65</sup> Vgl. [www.urheberrecht.org/law/normen/rstv/RStV-13/text/](http://www.urheberrecht.org/law/normen/rstv/RStV-13/text/) abgerufen am 27.3.2013.

entfallen allein 64% (\$ 5,28 Mrd.) auf den US-Markt. In den USA wiederum erhalten den größten Anteil der Placement-Ausgaben die TV-Produktionen<sup>66</sup>. In Deutschland dagegen werden im Fernsehen trotz Liberalisierungen gerade einmal etwa zwischen € 10 und 25 Mio. an Placement-Umsätzen erzielt<sup>67</sup>.

Product Placement eignet sich im Sinne des Sponsorship-linked Marketing zur Wiedereinführung als Thema in andere Instrumente des Kommunikationsmix eines Unternehmens. So verhält es sich auch mit einer weiteren Spielart des Sponsoring, dem Cause Marketing. Der Begriff wird seit den 1980er Jahren verwendet und bezeichnet die direkte Verbindung aus Transaktion (Produktverkauf) und Akzeptanz (Sponsorship), indem pro Verkaufseinheit ein Anteil an einen Zweck öffentlichen Interesses weitergeleitet wird. „Cause-related marketing is the process of formulating and implementing marketing activities that are characterized by an offer from the firm to contribute a specified amount to a designated cause when customers engage in revenue-providing exchanges that satisfy organizational and individual objectives“ (Varadarajan und Menon 1988, S. 60).

Ganz praktisch kennt man Cause Marketing aus Aktionen wie dem Krombacher-Regenwald-Projekt (durch den Kauf eines Kastens Krombacher Bier wird ein Quadratmeter Regenwald geschützt<sup>68</sup>) oder der Zusammenarbeit zwischen Pampers (Procter & Gamble) und dem UN-Kinderhilfswerk UNICEF<sup>69</sup>. Kritische Stimmen sprechen bereits von einer konsumgetriebenen Philantropie, die Eigenverantwortung per Produktkauf kompensiert und dabei übersieht, dass der gestiegene Konsum erst eine große Menge der durch Cause Marketing wieder zu beseitigenden Probleme schafft (vgl. Eikenberry 2009).

### Lessons learned

Ein Sponsorship ist eine wirtschaftliche Transaktion, die auf dem Prinzip Geldzahlung gegen Leistung beruht und nichts mit Förderung oder Corporate Giving zu tun hat. Sponsorship kann man in ganz unterschiedlichen Themenfeldern betreiben. Strukturell geht es im Sponsorship um die Verbindung des Unternehmens mit seinen Öffentlichkeiten, für den Zweck, seine Bekanntheit zu steigern bzw. aufrechtzuerhalten (*brand retention*) und möglicherweise von Transfereffekten durch das Image des Sponsoree zu profitieren. Die Auswahl geeigneter Sponsorships für die Positionierung des Unternehmens in der Öffentlichkeit, kann man über das Konstrukt der Sponsoring Excellence bestimmen.

<sup>66</sup> Vgl. <http://www.pqmedia.com/globalproductplacementforecast-2012.html> abgerufen am 27.3.2013.

<sup>67</sup> Vgl. [http://www.horizont.net/aktuell/specials/pages/protected/Markt-fuer-Produktplatzierungen-entwickelt-sich-zaghaft\\_111083.html](http://www.horizont.net/aktuell/specials/pages/protected/Markt-fuer-Produktplatzierungen-entwickelt-sich-zaghaft_111083.html) abgerufen am 27.3.2013.

<sup>68</sup> Vgl. durchaus kontrovers: [www.spiegel.de/spiegel/print/d-27564398.html](http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-27564398.html) abgerufen am 27.3.2013.

<sup>69</sup> Vgl. [www.pg.com/de\\_DE/nachhaltigkeit/soziale-verantwortung/pampers-unicef.shtml](http://www.pg.com/de_DE/nachhaltigkeit/soziale-verantwortung/pampers-unicef.shtml) abgerufen am 27.3.2013.

Speziell bei Ereignissen mit großer öffentlicher Aufmerksamkeit wie Olympischen Spielen oder Weltmeisterschaften, versuchen Unternehmen auch ohne direkten Leistungsaustausch von diesen Themen zu profitieren. Man nennt diese Form des Guerilla Marketing auch Ambush Marketing.

Die Inszenierung eigener Produkte in dramaturgische Handlungen von medialen Produktionen wie Filmen, Videospielen oder Fernsehserien, versucht man über Product Placement zu realisieren. Die direkte Verbindung des Produktkaufs mit der Unterstützung von Themen öffentlichen Interesses ist Aufgabe des Cause Marketing.

#### 2.4.4 Spinning: Den wichtigen Themen den richtigen Dreh geben

Die Ausdifferenzierung der Societal Relations aus den Public Relations wird besonders deutlich beim Kommunikationsinstrument Spinning. Als Vater der Spinning gilt PR-Pionier Edward Bernays, der auf Basis psychoanalytischer Erkenntnisse die Öffentlichkeit nicht nur als Stakeholder mit berechtigtem Interesse an Transparenz verstand, sondern durch die Inszenierung von Themen bewusst Einfluss auf die öffentliche Meinung nahm.

Bernays wurde zum Spiritus Rector für die Propagandamaschinerie, die Joseph Goebbels ab der Regierungsübernahme der NSDAP 1933 befeuerte. Hitler wurde zur Marke inszeniert. Goebbels bediente sich aller erdenklichen Mittel, um die Idee des Nationalsozialismus unters Volk zu bringen. Der Kandidat Hitler wird per Flugzeug durchs Reich geflogen, das Konterfei mit Stirnlocke und Quadratbärtchen reduziert die Botschaft auf einfache Symbole, Veranstaltungen werden durch Fackelzüge und Musik zu einprägsamen Erlebnissen, die aus Sympathisanten Gläubige machen. 2.000 Mitarbeiter hat das Reichspropagandaministerium und mit dieser Mannschaft im Hintergrund gibt Goebbels den Zeitthemen den richtigen Dreh, den Spin, wie bei seiner 1943 gehaltenen Rede im Berliner Sportpalast, in der er der Vernichtung der 6. Armee in Stalingrad und der sich abzeichnenden Niederlage eine neue Wendung verpasst und die Deutschen für die Vorzüge des totalen Kriegs begeistert (vgl. Smolczyk 2005).

Nach dem Zweiten Weltkrieg wurden die Erfahrungen der Propaganda nicht vergessen, sondern in neuen Zusammenhängen wieder aufgegriffen, z. B. der Kampagnenführung in wichtigen Wahlkämpfen. Aus diesem Kontext entwickelte sich Ende der 1970er, Anfang der 1980er Jahre der Begriff des Spinning und die Bezeichnung Spin Doctor für die Personen, die das Spinning für Kandidaten, Parteien oder Unternehmen als Berater übernehmen (vgl. Kamps 2007).

Spinning ist als Kommunikationsinstrument nicht einheitlich definiert. Man kann jedoch herausarbeiten, dass es im Spinning im Unterschied zur Werbung, die sich mit Persuasion beschäftigt, stärker um Manipulation geht, also der kalkulierten Beeinflussung von Menschen, damit diese gegen ihre eigentlichen Interessen handeln (vgl. Arens 1973). Dieses negativ konnotierte Verhalten wird gemeinhin nicht in einer eigenen Abteilung des Unternehmens organisiert, sondern wird von herausgehobenen Personen – dem Pressesprecher oder dem Geschäftsführer – bzw. durch externe Dienstleister übernommen.

In der Praxis werden im Spinning sehr unterschiedliche Techniken eingesetzt, die sich häufig aus klassischen *lessons learned* der Rhetorik befüttern. Dazu gehören etwa:

- *Cherry Picking the Evidence*: Man konzentriert sich auf die Argumente, die plausibel die eigene Sichtweise darlegen und unterschlägt wichtigere oder zielgenauere Argumente mit der Absicht der Täuschung<sup>70</sup>.
- *Non-denial denial*: Man formuliert so, dass es wie ein Dementi klingt, obwohl es keines ist. Die bekannteste Variante eines Non-denial denial geht auf US-Präsidenten Bill Clinton zurück, der betonte: „I did not have sexual relations with that woman“, was juristisch zweifelsfrei stimmte, aber nicht der Wahrheit entsprach<sup>71</sup>.
- *Mea Culpa*: Es wurden Fehler gemacht. Diese „entlastende Vergangenheitsform“ wurde im politischen Washington zugleich zu einem eigenen Tempus erhoben, dem *past exonerative tense*. Durch die passive Formulierung und die Vergangenheitsform wird persönliche Verantwortung in eine diffuse Generalverantwortung überführt<sup>72</sup>.
- *Begging the question*: Eine Behauptung wird durch Aussagen begründet, die die Behauptung als solche schon als wahr voraussetzen, die klassische argumentative Figur der *petitio principii*. Wenn man die gleichgeschlechtliche Ehe ausschließt, weil die Ehe eine Institution zwischen Mann und Frau sei, nimmt man als Begründung den zu beweisenden Satz, nämlich dass eine Ehe nur zwischen Mann und Frau zu führen sei<sup>73</sup>.
- Euphemismus: Wenn etwas nicht gut klingt, dann nennen wir es anders, z. B. anstatt Entlassungen Freistellungen, anstatt Atomkraft Kerntechnik, anstatt Mülldeponie Entsorgungspark<sup>74</sup>.
- *Burying bad news*: Wenn die Gelegenheit günstig ist – sprich große Themen die öffentliche Meinung beschäftigen –, versucht man im allgemeinen Pulverrauch schlechte Nachrichten zu beerdigen. Dies nahm sich auch Jo Moore zu Herzen, Pressesprecherin der britischen Labour Party, die per Rundschreiben empfahl, im Zuge der 9/11-Attentate schnell ein paar unliebsame Themen rauszubringen und damit gleich zu beerdigen<sup>75</sup>.

Spinning, also Themen in der Öffentlichkeit den gewünschten Dreh mitgeben, damit sie sich richtig entwickeln, wird auch jenseits klassischer öffentlicher Statements eingesetzt, z. B. in dem Versuch, Reputation im öffentlichen Raum durch gefälschte (selbst verfasste) Bewertungen der eigenen Produkte bei E-Commerce Portalen wie amazon.com aufzubauen oder in einem ausgewiesenen neutralen Bewertungsportal Bewertungen zu kaufen (vgl. Voß 2013).

<sup>70</sup> Vgl. [www.iep.utm.edu/fallacy/#SuppressedEvidence](http://www.iep.utm.edu/fallacy/#SuppressedEvidence) abgerufen am 27.3.2013.

<sup>71</sup> Vgl. [news.bbc.co.uk/2/hi/uk\\_news/magazine/6570941.stm](http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/magazine/6570941.stm) abgerufen am 27.3.2013.

<sup>72</sup> Vgl. [www.nytimes.com/2007/03/14/washington/14mistakes.html](http://www.nytimes.com/2007/03/14/washington/14mistakes.html) abgerufen am 27.3.2013.

<sup>73</sup> Vgl. [www.iep.utm.edu/fallacy/#BeggingtheQuestion](http://www.iep.utm.edu/fallacy/#BeggingtheQuestion) abgerufen am 27.3.2013.

<sup>74</sup> Vgl. [de.wikipedia.org/wiki/Euphemismus](http://de.wikipedia.org/wiki/Euphemismus) abgerufen am 27.3.2013.

<sup>75</sup> Vgl. [www.guardian.co.uk/media/2001/oct/09/terrorismandthemedial.Whitehall](http://www.guardian.co.uk/media/2001/oct/09/terrorismandthemedial.Whitehall) abgerufen am 27.3.2013.

Speziell im Zuge der Internetverbreitung lässt sich ein dem Spinning zuzurechnendes Phänomen in den letzten Jahren verstärkt beobachten, das man mit dem Begriff *Astroturfing* bezeichnet. *Astroturfing*, eine bekannte Marke für Kunstrasen, steht in Opposition zu sogenannten *Grassroot Movements*, also Initiativen, die aus gesellschaftlichem Engagement heraus *bottom-up* entstehen (vgl. Ekins 1992). Bekannte *Grassroot Movements* sind z. B. die Friedensbewegung, die Atomkraftgegner oder die Globalisierungskritiker.

Solche authentische Formen bürgerlicher Artikulation greifen Unternehmen und Organisationen anderer Funktionsbereiche auf, versuchen also Authentizität nachzuahmen und die wahre Urheberschaft der Botschaften dadurch zu verschleiern. Die Einflussnahme auf die öffentliche Meinung durch bezahlte Fürsprecher – eine Art Tarnkappen-Manipulation – ist nicht neu. Durch die technischen Möglichkeiten im öffentlichen Raum des Internet, solche Bewegungen einigermaßen unauffällig und kostengünstig zu nutzen, um den Wettbewerb zu diskreditieren oder Unterstützung für die eigenen Produkte zu erhalten, wird *Astroturfing* aber offensichtlich immer intensiver genutzt – und große Unternehmen investieren bereitwillig Millionenbeträge in diese Form des Spinning, wie etwa die Deutsche Bahn AG, die 2007 allein für € 1,3 Mio. positive Blogbeiträge, Leserbriefe und andere Meinungsäußerungen in ihrem Sinne kaufte<sup>76</sup> oder Steuersoftwarehersteller Intuit, der \$ 11,5 Mio. dafür ausgab, dass die Steuerformulare in den USA nicht einfacher werden<sup>77</sup>.

Ebenfalls zum Instrument des Spinning gehören die *Dark Public Relations*, deren Ziel es ist, mit den Mitteln der PR, Wettbewerbern oder störenden Interessensgruppen durch negative Berichterstattung zu schaden. Basis der *Dark PR* ist ein System der *Competitive Intelligence*, also die strukturierte Sammlung von Informationen zu Wettbewerbern. *Competitive Intelligence* ist zunächst eine hilfreiche Basis, um strategische Entscheidungen im Unternehmen abzusichern. Sie kann aber auch wie bei Geheimdiensten dazu missbraucht werden, gezielt Wettbewerber in der Öffentlichkeit in Misskredit zu bringen (vgl. Burt 2012).

### Lessons learned

Die Aufgabe des Spinning ist Manipulation im Sinne der Beeinflussung der öffentlichen Meinung entgegen der vermuteten Interessenlage der Gesellschaft. Dazu werden im Wesentlichen rhetorische Mittel eingesetzt, aber auch der Kauf von Fans in Netzwerken oder die vermeintliche neutrale Bewertung von eigenen Produkten auf Shoppingplattformen oder die Imitation echten Bürgerbegehrens in Form des *Astroturfing* zählen zum Spinning. Spinning als Kommunikationsinstrument ist in der Regel nicht organisationsintern ausgestaltet, sondern man nutzt externe Dienstleister.

<sup>76</sup> Vgl. [www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/leserbriefe-blog-beitraege-umfragen-bahn-zahlte-millionen-fuer-taeschung/3187290.html](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/leserbriefe-blog-beitraege-umfragen-bahn-zahlte-millionen-fuer-taeschung/3187290.html) abgerufen am 27.3.2013.

<sup>77</sup> Vgl. <http://techcrunch.com/2013/03/27/turbotax-maker-funnels-millions-to-lobby-against-easier-tax-returns/> abgerufen am 28.3.2013.

## Literatur

- Aaker, D., & Myers, J. G. (1975). *Advertising management. Practical perspectives*. Englewood-Cliffs: Prentice Hall.
- von Alemann, U., & Eckert, F. (2006). Lobbyismus als Schattenpolitik. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 15–16, 3–10. <http://www.bpb.de/apuz/29792/verbaende-und-lobbyismus>. Zugegriffen: 25. März 2013.
- Angermeier, G. (2008). SWOT-Analyse. *Projekt Magazin*, (2). [https://www.projektmagazin.de/artikel/die-swot-analyse\\_7062](https://www.projektmagazin.de/artikel/die-swot-analyse_7062).
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy, an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I. (1976). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18(2), 21–33.
- Arens, K. (1973). *Manipulation. Kommunikationspsychologische Untersuchung mit Beispielen aus Zeitungen des Springer-Konzerns* (2. Aufl.). Berlin: Verlag Volker Spiess.
- Arthur, W. Page Society. (o. J.). The page principles. <http://www.awpagesociety.com/about/the-page-principles/>. Zugegriffen: 8. März 2013.
- Asch, S. (1955). Opinions and social pressure. *Scientific American*, 193, 31–35.
- BaFin Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht. (o. J.). Ad-hoc-Publizität. [http://www.bafin.de/DE/Aufsicht/BoersenMaerkte/Transparenzpflichten/Ad-hoc-Publizitaet/ad-hoc-publizitaet\\_node.html](http://www.bafin.de/DE/Aufsicht/BoersenMaerkte/Transparenzpflichten/Ad-hoc-Publizitaet/ad-hoc-publizitaet_node.html). Zugegriffen: 19. März 2013.
- Barrantes, E. (2009). *Theorie und Praxis der creditor relations Kommunikation mit Fremdkapitalgebern im Kontext der Neuen Institutionenökonomie*. München: AVM.
- Bartels, R. (1962). *The development of marketing thought*. Homewood: Irwin.
- Bassen, A., Jastram, S., & Meyer, K. (2005). Corporate Social Responsibility. Eine Begriffserläuterung. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 6(2), 231–236. [http://www.zfwu.de/fileadmin/pdf/2\\_2005/6\\_2\\_14\\_%20Bassen\\_Jastram\\_Meyer\\_Ideenforum.pdf](http://www.zfwu.de/fileadmin/pdf/2_2005/6_2_14_%20Bassen_Jastram_Meyer_Ideenforum.pdf).
- Bates, D. (2006). „Mini-Me“ history: Public relations from the dawn of civilization. [http://www.instituteforpr.org/iprwp/wp-content/uploads/MiniMe\\_HistoryOfPR.pdf](http://www.instituteforpr.org/iprwp/wp-content/uploads/MiniMe_HistoryOfPR.pdf). Zugegriffen: 8. März 2013.
- Becker, T. (1998). *Die Sprache des Geldes. Grundlagen strategischer Unternehmenskommunikation*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Becker, T. (2002). *No Mercy. Werbeerfolgskontrolle im Internet*. Berlin: Thomas Becker Verlag.
- Becker, T./Hauptmeier, H. (2005). *TV 2010 Reloaded. Die Wohnzimmer-Revolution hat begonnen*. Siegen: FAM Fortbildungsakademie Medien.
- Berger, P. D., & Nasr, N. I. (1998). Customer lifetime value: Marketing models and applications. *Journal of Interactive Marketing*, 12(1), 17–30.
- Bergler, G. (1965). *Werbung und Gesellschaft*. Essen: Giradet.
- Bernays, E. (1928). *Propaganda*. New York: Horace Liveright. <http://ia600804.us.archive.org/4/items/Propaganda/PropagandaedwardBernays1928.pdf>.
- Bernays, E. (1947). The Engineering of Consent. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science March*, 1947(250), 113–120. [http://gromitinc.com/lego/Library/Engineering\\_of\\_consent.pdf](http://gromitinc.com/lego/Library/Engineering_of_consent.pdf).
- BMI. (2008). *Krisenkommunikation. Leitfaden für Behörden und Unternehmen*. Berlin: Bundesministerium des Innern. <http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/BVS/DE/Krisenkommunikation/Krisenkommunikation.pdf>. Zugegriffen: 19. März 2013.
- BMWi. (2012). Wirtschaftsfaktor Sport. Die wirtschaftliche Bedeutung des Sports in Deutschland. <http://www.bmwi.de/Dateien/BMWi/PDF/Monatsbericht/Auszuge/02-2012-I-4>. Zugegriffen: 26. März 2013.

- Boston Consulting Group. [http://www.bcg.com/about\\_bcg/history/history\\_1968.aspx](http://www.bcg.com/about_bcg/history/history_1968.aspx). Zugegriffen: 22. Aug. 2012.
- Brown, D., & Hayes, N. (2007). *Influencer marketing: Who really influences your customers?* Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Bruhn, M. (1987). *Sponsoring. Unternehmen als Mäzene und Sponsoren*. Frankfurt a. M.: Frankfurter Allgemeine.
- Bruhn, M. (2008). Der Beitrag von Sponsoring zur Erreichung von Markenzielen am Beispiel eines Telekommunikationsanbieters. In M. Bruhn, & B. Stauss, (Hrsg.), *Dienstleistungsmarken* (S. 163–187). Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M. (1997). *Kommunikationspolitik. Bedeutung, Strategien, Instrumente*. München: Vahlen.
- Burt, T. (2012). *Dark art: The changing face of public relations*. London: Elliott & Thompson.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of industrial enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.
- Chase, H. T. (1977). Public Issue Management: The New Science. *Public Relations Journal*, 33(10), 25–26.
- Chatham House. (o. J.). Chatham House Rule. <http://www.chathamhouse.org/about-us/chatham-house-rule>. Zugegriffen: 14. März 2013.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cialdini, R. B. (2007). *Influence: The psychology of persuasion*. New York: Collins.
- von Clausewitz, C. (1832). *Vom Kriege. Hinterlassenes Werk des Generals Carl von Clausewitz*. Berlin: Ferdinand Dümmler, zitiert nach. <http://gutenberg.spiegel.de/buch/4072/1>. Zugegriffen: 24. Aug. 2012.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York: Harper Business.
- Cornwell, T. B. (1995). Sponsorship-linked marketing development. *Sport Marketing Quarterly*, 4(4), 13–24.
- Cornwell, T. B., Humphreys, M. S., Maguire, A. M., Weeks, C. S., & Tellegen, C. L. (2006). Sponsorship-linked marketing: The role of articulation in memory. *Journal of Consumer Research*, 33, 312–321. <http://eprints.qut.edu.au/44952/1/Sponsorship-LinkedMarketing.pdf>. Zugegriffen: 27. März 2013.
- CP Basisstudie, I. I. I. (2012). *Corporate Publishing Basisstudie 03. Unternehmensmedien im Raum DACH*. München: Forum Corporate Publishing. [www.forum-corporate-publishing.de/index.php/de/cp-markt/studien/item/download/28\\_2c682f80504a4b786808843972c73bf4](http://www.forum-corporate-publishing.de/index.php/de/cp-markt/studien/item/download/28_2c682f80504a4b786808843972c73bf4).
- Crane, A., Matten, D., & Moon, J. (2008). *Corporations and citizenship*. Cambridge: University Press.
- Creel, G. (1920). *How we advertised America: The first telling oft he amazing story of the committee on public information that carried the gospel of americanism to every corner of the globe*. New York: Harper. <http://archive.org/stream/howweadvertameri00creerich#page/n9/mode/2up>. Zugegriffen: 8. März 2013.
- Czada, R. (1994). Konjunkturen des Korporatismus: Zur Geschichte eines Paradigmenwechsels in der Verbändeforschung. In W. Streeck (Hrsg.), *Staat und Verbände, Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 25* (S. 37–63). <http://www.politik.uni-osnabrueck.de/download/czada.konjunkturen.des.korporatismus.pdf>.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on analytics. The new science of winning*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davis, L. J. (1999). *Truth to tell: tell it early, tell it all, tell it yourself. Notes from my White House education*. New York: Free Press.
- Dellarocas, C., Zhang, X., & Awad, N. F. (2007). Exploring the value of online product reviews in forecasting sales: The case of motion pictures. *Journal of Interactive Marketing*, 21(4), 23–45.
- Dichtl, E. (1991). *Der Weg zum Käufer. Das strategische Labyrinth* (2. Aufl.). München: Beck.

- Dickie, H. F. (1951). ABC inventory analysis shoots for dollars. *Factory Management and Maintenance*, 109(7), 92–94.
- Dierkes, M. (1974). *Die Sozialbilanz: Ein gesellschaftsbezogenes Informations- und Rechnungssystem*. Frankfurt a. M.: Herder.
- Doran, G. T. (1981). There' a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.
- Dow, A. (2006). *Dow's dictionary of railway quotations*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- Du Plessis, E. (1994). Recognition versus recall. *Journal of Advertising Research*, 34(May/June), 75–91.
- Dutton, J. E., & Ottensmeyer, E. (1987). Strategic issue management systems: Forms, functions and contexts. *Academy of Management Review*, 12(2), 355–365. <http://webuser.bus.umich.edu/janedut/Issue%20Selling/strategicissuemgmt.pdf>.
- Eikenberry, A. M. (2009). The hidden costs of cause marketing. *Stanford Social Innovation Review*, 18(Summer), 51–55.
- Ekins, P. (1992). *A new order. Grassroot movement for global change*. London: Routledge.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.
- Ellinghaus, U. (2000). *Werbewirkung und Markterfolg. Marktübergreifende Werbewirkungsanalyse*. München: Oldenbourg.
- Esch, F.-R. (o. J.). *Below-the-Line-Kommunikation*. Gabler Wirtschaftslexikon. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/81565/below-the-line-kommunikation-v6.html>. Zugegriffen: 21. März 2013.
- EU AVMS. (2010). Audiovisual Media Services Directive. [ec.europa.eu/avpolicy/reg/tvwf/advertising/product/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/avpolicy/reg/tvwf/advertising/product/index_en.htm). Zugegriffen: 27. März 2013.
- Fayyad, U., Piatetsky-Shapiro, G., & Smyth, P. (1996). From data mining to knowledge discovery in databases. *AI Magazine*, 17(3), 37–54.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Föderl-Schmid, A. (2004). Unter eins, zwei oder drei. <http://www.taz.de/1/archiv/archiv/?dig=2004/05/03/a0204>. Zugegriffen: 14. März 2013.
- Fowler, G. A. (2012). Facebook: One billion and counting. *The Wall Street Journal*. <http://online.wsj.com/article/SB10000872396390443635404578036164027386112.html#>. Zugegriffen: 6. März 2013.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, XXV(3), 88–106. [http://trebucq.u-bordeaux4.fr/Stock & stakeholders.pdf](http://trebucq.u-bordeaux4.fr/Stock%20&%20stakeholders.pdf). Zugegriffen: 8. März 2013.
- Freter, H. (1983). *Marktsegmentierung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gladwell, M. (2000). *The tipping point: How little things can make a big difference*. Boston: Little, Brown.
- Godin, S. (2000). Unleashing the Ideavirus. [www.sethgodin.com/ideavirus/downloads/Ideavirus-ReadandShare.pdf](http://www.sethgodin.com/ideavirus/downloads/Ideavirus-ReadandShare.pdf). Zugegriffen: 5. März 2013.
- Gossett, W. T. (1957). *Corporate citizenship*. Lexington: Washington and Lee University.
- Greenberg, A. (2007). The streisand effect. [www.forbes.com/2007/05/10/streisand-digg-web-tech-cx\\_ag\\_0511streisand.html](http://www.forbes.com/2007/05/10/streisand-digg-web-tech-cx_ag_0511streisand.html). Zugegriffen: 20. März 2013.
- Griffin, J., & Lowenstein, M. W. (2001). *Customer winback: How to recapture lost customers and keep them loyal*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Grodzins, M. (1958). *The metropolitan area as a racial problem*. Pittsburgh: University Press.

- Gruger, W. (2012). PSY's ‚Gangnam Style‘ Video Hits 1 Billion Views, Unprecedented Milestone. Billboard. <http://www.billboard.com/biz/articles/news/1483733/psys-gangnam-style-video-hits-1-billion-views-unprecedented-milestone>. Zugegriffen: 6. März 2013.
- Gutenberg, E. (1983). *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band: Die Produktion* (24. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- GWW. (2012). *Werbeartikel-Monitor 2013*. Köln: Gesamtverband der Werbeartikel-Wirtschaft e. V. [http://www.gww.de/fileadmin/user\\_upload/dateien/Werbeartikel%20Monitor%202013%2005%20WEB.pdf](http://www.gww.de/fileadmin/user_upload/dateien/Werbeartikel%20Monitor%202013%2005%20WEB.pdf). Zugegriffen: 7. März 2013.
- Henderson, B. (1970). *The product portfolio*. Boston Consulting Group.
- Hermanns, A., & Lemān, F. (2010). *Sponsoring Trends 2010*. Bonn: BBDO. [http://www.bbdo-live.com/wp-content/uploads/2011/01/101127\\_Web\\_Sponsoring-Trends-2010-Highres.pdf](http://www.bbdo-live.com/wp-content/uploads/2011/01/101127_Web_Sponsoring-Trends-2010-Highres.pdf). Zugegriffen: 26. März 2013.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2. Aufl.). New York: Wiley.
- Hibbard, C. (2009). *Stories that sell: Turn satisfied customers into your most powerful sales & marketing asset*. Boulder: Aim Publishers.
- Holzinger, S., & Wolff, U. (2009). *Im Namen der Öffentlichkeit. Litigation-PR als strategisches Instrument bei juristischen Auseinandersetzungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Hirschowitz, A. (2001). Closing the CRM loop: The 21st century marketer's challenge: Transforming customer insight into customer value. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 10(2), 168–178.
- Homburg, C., & Schäfer, H. (1999). *Customer Recovery: Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden*. Mannheim: IMU.
- Howard, J. A. (1957). *Marketing management: Analysis and decision*. Homewood: Irwin.
- Huck-Sandhu, S. (2009). Innovationskommunikation in den Arenen der Medien – Campaigning, Framing und Storytelling. In A. Zerfaß, & K. M. Möslein (Hrsg.), *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation* (S. 195–208). Wiesbaden: Gabler
- Hundhausen, C. (1969). *Werbung. Grundlagen*. Berlin: de Gruyter.
- Irvine, R. B. (1997). What's a Crisis, Anyway? *Communication World*, 15, July 1997.
- Jarboe, G. (2006). The 100th Birthday of the Press Release. <http://searchenginewatch.com/article/2067724/The-100th-Birthday-of-the-Press-Release/>. Zugegriffen: 8. März 2013.
- Johnston, J. (2007). *Media relations. Issues and strategies*. Crow's Nest: Allen & Unwin.
- Jones, B. L., & Chase, H. D. (1979). Managing public issues. *Public Relations Review*, 5(2), 3–23.
- Kamps, K. (2007). *Politisches Kommunikationsmanagement. Grundlagen und Professionalisierung moderner Politikvermittlung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must-be quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14, 39–48.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2011). Two hearts in three-quarter time: How to waltz the social media/viral marketing dance. *Business Horizons*, 54(3), 253–263.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Katz, E., & Lazarsfeld, P. F. (1955). *Personal influence. The part played by people in the flow of mass communications*. Glencoe: Free Press.
- Kawasaki, G. (2004). *The art of the start: The time-tested, battle-hardened guide for anyone starting anything*. New York: Portfolio.
- Kawasaki, G. (2005). The 10/20/30 Rule of PowerPoint. [http://blog.guykawasaki.com/2005/12/the\\_102030\\_rule.html](http://blog.guykawasaki.com/2005/12/the_102030_rule.html). Zugegriffen: 19. März 2013.
- Keen, P. G. W., & Scott Morton, M. S. (1978). *Decision support systems: An organizational perspective*. Reading: Addison-Wesley.

- Keller, R. (2006). *Der Geschäftsbericht: Überzeugende Unternehmenskommunikation durch klare Sprache und gutes Deutsch*. Wiesbaden: Gabler.
- Kiani-Kress, R., & Stölzel, T. (2013). Keine böse Absicht, aber mit System. *Wirtschaftswoche*, 9, 44–49.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Der Blaue Ozean als Strategie. Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt*. München: Hanser.
- Kloepfer, R., & Landbeck, H. (1991). *Ästhetik der Werbung. Der Fernsehspot in Europa als Symptom neuer Macht*. Frankfurt a. M.: Fischer.
- Koppelman, U., Brodersen, K., & Volkmann, M. (2002). Wie Sie von der Neugier Ihrer Kunden profitieren (Teil II). *absatzwirtschaft*, 1, 44–47.
- Köster, A. (2012). Das Phänomen „Shitstorm“. [http://www.big-social-media.de/news\\_publicationen/meldungen/2012\\_06\\_04\\_Shitstorm.php](http://www.big-social-media.de/news_publicationen/meldungen/2012_06_04_Shitstorm.php). Zugegriffen: 20. März 2013.
- Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, 36, 46–54.
- Kotler, P., & Blielmel, F. (1992). *Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung* (7. Aufl.). Stuttgart: Poeschel.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Blielmel, F. (2007). *Marketing-Management. Strategien für wertschaffendes Handeln* (12. Aufl.). München: Pearson Studium.
- Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, 33(January 1969), 10–15.
- Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social marketing: An approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 35(July), 3–12.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Boston: Houghton Mifflin Company. [http://openlibrary.org/books/OL6636118M/Risk\\_uncertainty\\_and\\_profit](http://openlibrary.org/books/OL6636118M/Risk_uncertainty_and_profit).
- Krafft, M., & Klingsporn, B. (2007). *Kundenkarten. Kundenkartenprogramme erfolgreich gestalten*. Düsseldorf: Handelsblatt.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (1999). *Konsumentenverhalten* (7. Aufl.). München: Vahlen.
- Krugmann, H. E. (1965). The impact of television advertising: Learning without involvement. *Public Opinion Quarterly*, 29, 349–356.
- Leif, T., & Speth, R. (2003). Anatomie des Lobbyismus. Einführung in eine unbekannte Sphäre der Macht. In T. Leif & R. Speth (Hrsg.), *Die stille Macht. Lobbyismus in Deutschland* (S. 7–32). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. [http://wdr.de/tv/monitor/dossiers/pdf/leif\\_speth\\_lobbyismus.pdf](http://wdr.de/tv/monitor/dossiers/pdf/leif_speth_lobbyismus.pdf). Zugegriffen: 25. März 2013.
- Lerbinger, O. (2012). *The crisis manager. Facing disasters, conflicts, and failures* (2. Aufl.). New York: Routledge.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38(Jul-Aug), 45–56. <http://academy.clevelandclinic.org/Portals/40/LHC%202012-13/Marketing%20Myopia.pdf>.
- Levitt, T. (1972). Improving Sales through product augmentation. In P. Kotler, & K. K. Cox (Hrsg.), *Readings in marketing management* (S. 3–14), Englewood-Cliffs: Prentice Hall.
- Liebl, F. (2003). Erkennen, abschätzen, Maßnahmen ergreifen: Issues Management auf dem Weg zum integrierten Strategiekonzept. In M. Kuhn, G. Kalt, & A. Kinter (Hrsg.), *Chefsache Issues Management: Ein Instrument zur strategischen Unternehmensführung. Grundlagen, Praxis, Trends*. Frankfurt a. M.: FAZ Institut. <http://www.issuesmanagementgesellschaft.de/downloads/Erkennen,%20absch%20E4tzen,%20Ma%20DFnahmen%20ergreifen.pdf>.
- Lucke, D. (1995). Akzeptanz. *Legitimität in der „Abstimmungsgesellschaft“*. Opladen: Leske + Budrich.
- Luhn, H. P. (1958). A business intelligence system. *IBM Journal of Research and Development*, 2(4), 314–319.
- Marder, E., & David, M. (1961). Recognition of Ad elements: Recall or projection? *Journal of Advertising Research*, 1(6), 23.
- Markowitz, H. (1952). Portfolio selection. *The Journal of Finance*, 7(1), 77–91.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan.
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing. A managerial approach*. Homewood: Irwin.

- McClelland, D. C. (1985). *Human Motivation*. Glenview: Scott, Foresman.
- McClelland, D. C. (1987). The relationship of affiliative arousal to dopamine release. *Motivation and Emotion*, 11(1), 51–66.
- McConnell, B., & Hubba, J. (2003). *Creating customer evangelists: How loyal customers become a volunteer sales force*. Chicago: Dearborn Trade.
- Meffert, H., Schröder, J., & Perrey, J. (2002). Lohnt sich Ihre Investition in die Marke? *absatzwirtschaft*, 10, 28–35.
- Merton, R. K. (1987). The focussed interview and focus groups. *Public Opinion Quarterly*, 51, 550–566.
- Merton, R. K., & Kendall, P. L. (1946). The focused interview. *American Journal of Sociology*, 51, 541–557.
- Michalowitz, I. (2004). Lobbying as a Two-way Strategy: Interest Intermediation or Mutual Instrumentalisation? In: A. Warntjen & A. Wonka (Hrsg.), *Governance in Europe. The role of interest groups* (S. 75–92). Baden-Baden: Nomos. [http://www.bigsss-bremen.de/fileadmin/gsss/homepages/awonka/warntjen\\_wonka\\_governance\\_in\\_e.pdf](http://www.bigsss-bremen.de/fileadmin/gsss/homepages/awonka/warntjen_wonka_governance_in_e.pdf). Zugegriffen: 25. März 2013.
- Milgram, S. (1963). Behavioral Study of Obedience. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 371–378.
- Milgram, S. (1967). The small world problem. *Psychology Today*, 2(1), 60–67. [http://measure.igpp.ucla.edu/GK12-SEE-LA/Lesson\\_Files\\_09/Tina\\_Wey/TW\\_social\\_networks\\_Milgram\\_1967\\_small\\_world\\_problem.pdf](http://measure.igpp.ucla.edu/GK12-SEE-LA/Lesson_Files_09/Tina_Wey/TW_social_networks_Milgram_1967_small_world_problem.pdf).
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Hrsg.), *Trust in organizations. Frontiers of theory and research* (S. 261–287). Thousand Oaks: Sage. <http://195.130.87.21:8080/dspace/bitstream/123456789/105/1/Organizational%20responses%20to%20crisis%20Mishra.pdf>. Zugegriffen: 19. März 2013.
- Montgomery, A. L. (2001). Applying quantitative marketing techniques to the internet. *Interfaces*, 31(2), 90–108. [web.archive.org/web/20070212093004/http://pubsonline.informs.org/feature/pdfs/0092.2102.01.3102.90.pdf](http://web.archive.org/web/20070212093004/http://pubsonline.informs.org/feature/pdfs/0092.2102.01.3102.90.pdf). Zugegriffen: 5. März 2013.
- Muntinga, D. G., Moorman, M., & Smit, E. G. (2011). Introducing COBRAs. Exploring motivations for brand-related social media use. *International Journal of Advertising*, 30(1), 13–46. <http://brandprogramming.nl/wp-content/uploads/2011/04/Muntinga-Moorman-Smit-2011.pdf>. Zugegriffen: 6. März 2013.
- Nash, E. L. (1986). *Direct marketing. Strategy, planning, execution* (2. Aufl.). New York: McGraw-Hill.
- Niehaus, J. (2010). Vom Fleisch gefallen. *FOCUS*, 34, 72–77.
- Packard, V. (1964). *Die geheimen Verführer. Der Griff nach dem Unbewußten in jedermann*. Frankfurt a. M.: Ullstein.
- Paczesny, R. (1988). Was ist geheim an der Verführung? Strategien, Techniken und Materialität der Werbung. In H. U. Gumbrecht, & K. Ludwig Pfeiffer (Hrsg.), *Materialität der Kommunikation* (S. 478–483). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Padilla, C. A. (2012). Kony 2012: 6 days, 100 million hits. The Hawk. <http://hawkhillnews.com/news/2012/03/21/kony-2012-6-days-100-million-hits/>. Zugegriffen: 6. März 2013.
- Palda, K. S. (1966). The hypothesis of a hierarchy of effects: A partial evaluation. *Journal of Marketing Research*, 3, 13–24.
- Parmenter, D. (2007). *Key performance indicators. Developing, implementing, and using winning KPIs*. Hoboken: John Wiley.
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986). *Communication and persuasion: Central and peripheral Routes to attitude change*. New York: Springer.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G.: (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Priddat, B. P., & Speth, R. (2007). *Das neue Lobbying von Unternehmen: Public Affairs*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [http://www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_145.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_145.pdf). Zugegriffen: 25. März 2013.
- PRSA. (2012). Public relations defined: A modern definition for the new era of public relations. <http://prdefinition.prsa.org/index.php/2012/04/11/the-modern-definition-of-public-relations/>. Zugegriffen: 8. März 2013.
- Rapp, R. (2000). *Customer Relationship Management. Das neue Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehungen*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Raynor, M. E. (2007). *The strategy paradox. Why committing to success leads to failure (and what to do about it)*. New York: Doubleday.
- Rayport, J. F. (1996). *The virus of marketing*. New York: Fast Company. [www.fastcompany.com/27701/virus-marketing](http://www.fastcompany.com/27701/virus-marketing). Zugegriffen: 6. März 2013.
- Reichheld, F. F. (2003). One number you need to grow. *Harvard Business Review*, 12, 47–54.
- Ries, A., & Ries, L. (2002). *The Fall of advertising and the rise of PR*. New York: Harper.
- Rosen, E. (2000). *The anatomy of buzz. how to create word-of-mouth marketing*. New York: Doubleday/Currency.
- Rothwell, P. (2010). What is a SWOT-analysis? [http://www.freshbusinessthinking.com/business\\_advice.php?AID=5743&Title=What+Is+A+SWOT+Analysis?](http://www.freshbusinessthinking.com/business_advice.php?AID=5743&Title=What+Is+A+SWOT+Analysis?) Zugegriffen: 22. Aug. 2012.
- Schmitt, B. (2003). *Customer experience management. A revolutionary approach to connecting with your customers*. New York: John Wiley.
- Schnee, P. (o. J.). PR-Erfinder Edward Bernays: Der Überzeugungstäter. [einestages.spiegel.de/static/topicalbumbackground/5048/der\\_ueberzeugungstaeter.html](http://einestages.spiegel.de/static/topicalbumbackground/5048/der_ueberzeugungstaeter.html). Zugegriffen: 21. März 2013.
- Schon, D. A. (1967). *Technology and change. The new heraclitus*. Oxford: Pergamon Press.
- Schüller, A. M., & Fuchs, G. (2009). *Total Loyalty Marketing: Mit begeisterten Kunden und loyalen Mitarbeitern zum Unternehmenserfolg* (5. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Schweiger, G., & Schrattenecker, G. (1992). *Werbung. Eine Einführung* (3. Aufl.). Stuttgart: Günter Fischer.
- Seltznick, P. (1957). *Leadership in administration. A sociological interpretation*. Evanston: Row Peterson.
- Sernovitz, A. (2009). *Word of mouth marketing: How smart companies get people talking*. New York: Kaplan.
- Shaw, R. (1988). *Database marketing. Strategy and implementation*. New York: John Wiley.
- Shirky, C. (2008). *Here comes everybody. The power of organizing without organizations*. London: Allen Lane.
- Sicking, M. (2010). Warum es besser ist, alte Kunden zu behalten, als nur neue zu „jagen“. Bestandskunden machen mehr Umsatz als Neukunden. <http://heise.de/-1131586>. Zugegriffen: 17. Sept. 2012.
- Siedentopp, J. (2007). *Public Affairs Management in Deutschland. Entwicklungen und Perspektiven, Berliner Reihe zum Marketing, Arbeitspapier Nr. 3*. Berlin: Freie Universität. [http://www.wiwiss.fu-berlin.de/institute/marketing/Dateianhang/Arbeitspapier\\_3\\_Siedentopp.pdf?1353073239](http://www.wiwiss.fu-berlin.de/institute/marketing/Dateianhang/Arbeitspapier_3_Siedentopp.pdf?1353073239).
- Simmons, W. R. (1961). Controlled recognition in the measurement of advertising perception. *Public Opinion Quarterly*, 25, 470–471.
- Smith, R. (2004). Public Relations History. <http://faculty.buffalostate.edu/smithrd/PR/history.htm>. Zugegriffen: 8. März 2013.
- Smolczyk, A. (2005). Die Marke Hitler. *Der Spiegel*, 7, 60–72. <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-39367927.html>. Zugegriffen: 27. März 2013.
- Solomon, M. R. (1992). *Consumer behavior. Buying, having, and being*. Boston: Allyn and Bacon.

- Spiro, R. L., Stanton, W. J., & Rich, G. A. (2008). *Management of a sales force* (12. Aufl.). Boston: McGraw-Hill.
- Spreckley, F. (1981). *Social audit. A management tool for co-operative working*. Leeds: Beechwood College.
- Starch, D. (1966). *Measuring advertising readership and results*. New York: McGraw-Hill.
- Strauss, L. (1953). *Natural right and history*. Chicago: University of Chicago Press.
- Strong, E. K. (1925). *The psychology of selling and advertising*. New York: McGraw-Hill.
- The Arthur W. Page Center. (o. J.). Words from a „Page“ in History: The Arthur W. Page Speech Collection. <http://pagecenter.comm.psu.edu/index.php/research-resources/page-speeches>. Zugriffen: 8. März 2013.
- Thorndike, E. L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4, 25–29.
- Thwaites, D., & Chadwick, S. (2004). Sport sponsorship and endorsements. In J. Beech & S. Chadwick (Hrsg.), *The business of sport management*. Harlow: Pearson.
- Townsend, W. W. (1924). *Bond salesmanship*. New York: Arno Press.
- Treacy, M., & Wiersema, F. D. (1995). *The discipline of market leaders: choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. Reading: Addison-Wesley.
- Trout, J. (1969). „Positioning“ is a game people play in today’s me-too market place. *Industrial Marketing*, 54, 51–54.
- Trout, J., & Ries, A. (1981). *Positioning. The battle for your mind*. New York: McGraw-Hill.
- Tufte, E. R. (1983). *The visual display of quantitative information*. Cheshire: Graphics Press.
- Varadarajan, P. R., & Menon, A. (1988, July). Cause-related marketing: A coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. *Journal of Marketing*, 52, 58–74. <http://course.sdu.edu.cn/G2S/eWebEditor/uploadfile/20120821212720444.pdf>. Zugriffen: 27. März 2013.
- Vavra, T. G. (1992). *Aftermarketing. How to keep customers for life through relationship marketing*. Burr Ridge: Business One Irwin.
- Voß, O. (2013). Krieg der Sterne. *Wirtschaftswoche*, 11, 72–75.
- Wang, S., Jank, W., & Shmueli, G. (2008). Explaining and forecasting online auction prices and their dynamics using functional data analysis. *Journal of Business & Economic Statistics*, 26(2), 144–160.
- Welch, J., & Byrne, J. A. (2001). *Jack: Straight from the gut*. New York: Warner Books.
- Wiebe, G. D. (1951). Merchandising commodities and citizenship on television. *Public Opinion Quarterly*, 15, 697–691.
- Wöhe, G., Bilsstein, J., Ernst, D., & Häcker, J. (2009). *Grundzüge der Unternehmensfinanzierung* (10. Aufl.). München: Vahlen.



<http://www.springer.com/978-3-658-00886-4>

Medienmanagement und öffentliche Kommunikation  
Der Einsatz von Medien in Unternehmensführung und  
Marketing

Becker, Th.

2014, XIX, 382 S. 109 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-00886-4