

Unternehmens- und Marketingkommunikation

Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement

von
Prof. Dr. Manfred Bruhn

3. Auflage

Verlag Franz Vahlen München 2014

Verlag Franz Vahlen im Internet:
www.vahlen.de
ISBN 978 3 8006 4858 0

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

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

- *Mercedes-Benz*: Das Beste oder nichts.
- *Saturn*: Soo! muss Technik!
- *Douglas*: Your Partner in Beauty.
- *Nespresso*: What else?
- *Syoss*: Professionelle Performance, die man sich leisten kann.
- *Garnier*: Denk an Dich.
- *Porsche*: Volles Spektrum – volle Synergie.
- *Bunte*: Leidenschaft für Menschen.
- *Eucerin*: Medizinische Kompetenz für schöne Haut.
- *Lindt*: Schweizer Maître Chocolatier – Seit 1845.
- *L'Oréal*: Weil Sie es sich wert sind.
- *HUK Coburg*: Aus Tradition günstig.
- *Pampers*: Liebe, Schlaf und Spiel.

Schaubild II-C-3: Beispiele für Werbeslogans

Eine weitere Form der inhaltlichen Darstellung ist die Abbildung eines **kommunikativen Leitbildes**, das häufig auch als „**Schlüsselbild**“ bezeichnet wird. Hierbei findet eine umfangreiche Formulierung der kommunikativen Leitidee des Unternehmens statt, indem das Schlüsselbild den langfristigen visuellen (und akustischen) Auftritt sowie den Erlebniskern eines Unternehmens darstellt und die zahlreichen kommunikativen Auftritte in Grundmotiven vereint (Kroeber-Riel/Esch 2011, S. 160 ff.). Auch Symbole können Formen der inhaltlichen Festlegung einer kommunikativen Leitidee sein beziehungsweise diese unterstützen (z. B. der Tiger von *Esso*, der als Symbol für Kraft und Schnelligkeit in Verbindung mit der Aussage „*Esso* – hier ist die Energie“ gilt oder der Fuchs der Bausparkasse *Schwäbisch Hall AG*, der unverkennbar als schlaues Tier kommunikationsmittelübergreifend eingesetzt wird, um den Konsumenten davon zu überzeugen, dass dies eine clevere Art ist, Geld anzulegen).

Die Schaffung eines einheitlichen Erscheinungsbildes erfolgt demnach zum einen durch den Inhalt (kommunikative Leitidee) und zum anderen durch die Gestaltungsform (z. B. Symbole, Logos, Slogans, Jingles, Schlüsselbilder). Beide Darstellungselemente tragen dazu bei, dass ein Unternehmen mit seiner kommunikativen Leitidee eine so genannte **Unique Communication Proposition (UCP)** erreicht. Diese bildet ein Alleinstellungsmerkmal im Kommunikationsauftritt gegenüber den Wettbewerbern. Die hier dargestellten Beispiele verdeutlichen, dass kommunikative Leitideen häufig die Ansprüche des Unternehmens gegenüber dem Markt wiedergeben und daher der Marktbezug bei der Findung einer kommunikativen Leitidee im Vordergrund steht.

Die kommunikative Leitidee stellt die „Einheit“ der Kommunikationsbotschaften dar, in die alle weiteren Aussagen des Unternehmens zu integrieren sind. Diese haben sich an der übergeordneten kommunikativen Leitidee zu orientieren und diese nach Möglichkeit aufzunehmen, damit bei den Kommunikationsempfängern durch kontinuierliche und konsistente Kommunikationsaussagen ein unverwechselbares Bild des Unternehmens beziehungsweise der Marke entsteht. Um die Orientierung an der kommunikativen Leitidee sicherzustellen, empfiehlt es sich, durch die Definition von Kern- und Einzelaussagen eine weitere hierarchische Ordnung in das Aussagensystem des Unternehmens zu bringen.

3.2 Entwicklung eines Systems von Kern- und Einzelaussagen

Auf Basis der Grundaussage des Unternehmens in Form der kommunikativen Leitidee erfolgt eine hierarchische Ordnung von Kommunikationsbotschaften, auf deren Basis die Aussagen immer weiter ausdifferenziert werden. Die erste inhaltliche Konkretisierung der kommunikativen Leitidee wird durch **Kernaussagen** vorgenommen, die wie folgt definiert werden:

Kernaussagen konkretisieren die kommunikative Leitidee des Unternehmens. Die Zusammenstellung eines Systems von Kernaussagen beinhaltet die zentralen Botschaften des Unternehmens, strukturiert nach den Zielgruppen (z. B. Kunden, Handel, Kapitalgeber, Mitarbeitende, Öffentlichkeit) (Bruhn 2009, S. 215).

Im Vergleich zur zielgruppenübergreifenden kommunikativen Leitidee sind Kernaussagen weniger abstrakt und werden für die wichtigsten Zielgruppen (z. B. Kunden, Handel, Kapitalgeber, Mitarbeitende, Öffentlichkeit) formuliert. Kernaussagen konkretisieren den Leistungsanspruch des Unternehmens oder der Marke durch die Formulierung konkreter Leistungsversprechen. Sie beziehen sich bei der Zielgruppe der Kunden beispielsweise darauf, welche Schwerpunkte sich das Unternehmen in seiner Produktpolitik gesetzt hat (z. B. „Wir bieten grundsätzlich nur umweltfreundliche Produkte an“) oder bereits erreicht hat (z. B. „Wir garantieren einen lückenlosen und hervorragenden Service auf der ganzen Welt“). Dabei werden in der Regel pro Zielgruppe unterschiedliche Kernaussagen für die Kommunikation formuliert, die dann wiederum aufeinander abzustimmen sind. Kernaussagen können von unterschiedlichen Kommunikationsinstrumenten genutzt werden, so dass sich für den Kommunikationsempfänger ein Wiedererkennungseffekt ergibt.

Zur Formulierung der Kernaussagen ist auf bestehende **Unternehmensleitlinien** beziehungsweise **-bilder** zurückzugreifen. Diese werden im Rahmen der strategischen Unternehmensführung gebildet, beinhalten aber, basierend auf der Bedeutung für die angestrebte strategische Positionierung, häufig bereits Kernaussagen für die wichtigsten Zielgruppen, die das Selbstverständnis des Unternehmens widerspiegeln. Die Unternehmensleitlinien beziehungsweise **-bilder** sind demnach für die angestrebte strategische Positionierung, als oberstes Ziel der Kommunikation, sowie die daraus abzuleitenden Kern- und Einzelaussagen der Kommunikation von besonderer Bedeutung.

Beispiel: Kernaussagen der PostFinance

Die kommunikative Leitidee „Besser begleitet.“ des Finanzdienstleisters *PostFinance* ist ein Versprechen an die Kunden, dass das Unternehmen seine Leistung so erbringt, dass sich die Kunden stets begleitet fühlen. Für die Mitarbeitenden beinhaltet dies gleichzeitig die Vorgabe, jederzeit auf die Bedürfnisse der Kunden zu achten. Die kommunikative Leitidee des Finanzdienstleisters *PostFinance* lässt sich wie folgt in Kernaussagen übersetzen (Bruhn 2014a):

- „PostFinance ist für alle jederzeit da.“ (Zielgruppe: Kunden)
- „PostFinance – Gemeinsam begeistern.“ (Zielgruppe: Mitarbeitende)
- „PostFinance leistet erfolgreiche Arbeit.“ (Zielgruppe: Öffentlichkeit)
- „PostFinance ist eine attraktive Arbeitgeberin.“ (Zielgruppe: Medien)

Ein letzter Schritt in der Hierarchisierung stellt die Entwicklung von **Einzelaussagen** der Kommunikation dar. Dabei wird folgendes Verständnis von Einzelaussagen zugrunde gelegt:

Einzelaussagen sind Belege beziehungsweise Beweise für die Kernaussagen des Unternehmens beziehungsweise einer Marke. Die Zusammenstellung eines Systems von Einzelaussagen beinhaltet die zentralen Argumentationsmuster des Unternehmens beziehungsweise

einer Marke, strukturiert nach den wichtigsten Zielgruppen (z. B. Kunden, Handel, Kapitalgeber, Öffentlichkeit, Mitarbeitende) (Bruhn 2009, S. 216).

Durch die Festlegung der Einzelaussagen wird ein zentrales Argumentationsmuster für sämtliche Zielgruppen aufgebaut. In den Einzelaussagen werden durch Zahlen, Beispiele, Geschichten, Ereignisse u. Ä. die Kernaussagen bewiesen (z. B. „Wir haben als Erster ein Recyclingsystem für unsere Produkte aufgebaut“, „Wir sind in der Lage, jede gewünschte Sonderanfertigung innerhalb von 10 Tagen zu liefern“ oder „Wir haben ein 24-Stunden Servicenetz in allen Ländern implementiert“). Die Einzelaussagen haben Beweischarakter für das Unternehmen und sind in möglichst verschiedenen Kommunikationsformen durch die Mitarbeitenden und den Einsatz von Kommunikationsmitteln zu nutzen. Schaubild II-C-4 gibt zusammenfassend einen Überblick über die Hierarchisierung von Kommunikationsbotschaften.

Die Formulierung von Kern- und Einzelaussagen über ein Unternehmen und seine einzelnen Produkt- beziehungsweise Leistungsbereiche ist weniger schwierig als die Formulierung einer abstrakten und für das gesamte Unternehmen oder die Marke gültigen kommunikativen Leitidee. Kern- und Einzelaussagen beziehen sich grundsätzlich auf die konkrete Leistungsfähigkeit des Unternehmens, so dass ihre Formulierung weitestgehend schnell und unproblematisch erfolgen kann. Entscheidend für die Integrierte Kommunikation ist die strukturierte Zusammenstellung eines Systems von Kern- und Einzelaussagen, das sich unter dem inhaltlichen Dach der kommunikativen Leitidee einordnen lässt und allen an der Kommunikation beteiligten Kommunikationsabteilungen als Argumentationssystem zur Verfügung stehen kann. Die Entwicklung eines derartigen Aussagensystems hat unter Einbeziehung aller Kommunikationsfachabteilungen zu erfolgen, um spätere Akzeptanzprobleme bereits im Vorfeld zu verhindern. Von zentraler Bedeutung ist schließlich die Kommunikation des Aussagensystems an alle Mitarbeitenden, so dass über alle Kommunikationskanäle (z. B. Mediawerbung, Außendienst und auch Verkaufspersonal) widerspruchsfreie Aussagen über das Unternehmen beziehungsweise die Marke getroffen werden können.

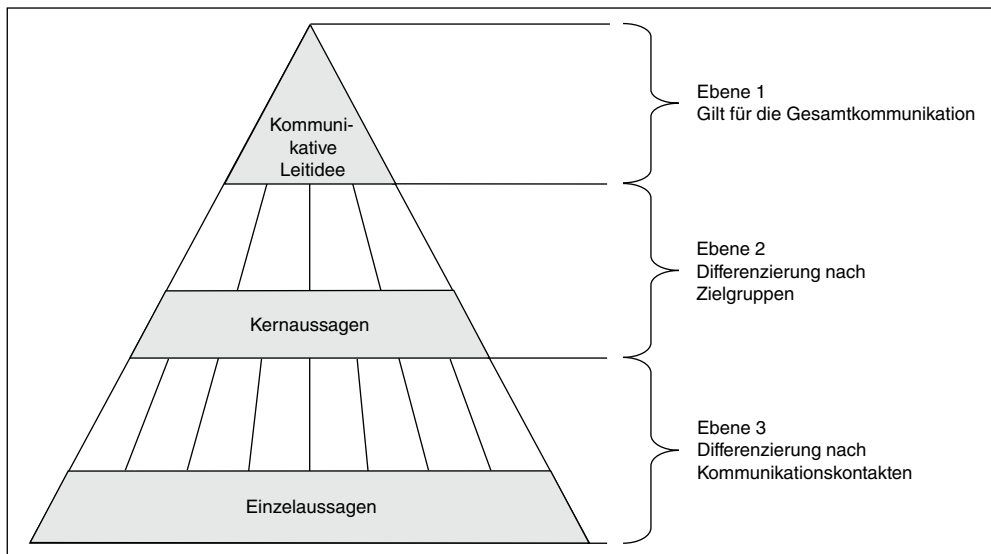


Schaubild II-C-4: Hierarchie von Kommunikationsbotschaften im Rahmen der Botschaftsplattform (Bruhn 2009, S. 212)

Die Hierarchisierung kommunikativer Botschaften eines Unternehmens kann die Arbeit der Kommunikationsfachabteilungen erheblich erleichtern. Kommunikationsverantwortliche können auf ein vorhandenes Aussagensystem zurückgreifen und verfügen gleichzeitig über kreativen Freiraum, indem sie zunächst bei der Entwicklung des Aussagensystems mitwirken und auch für eigene Aktivitäten Botschaften entwickeln, die aber der kommunikativen Leitidee des Unternehmens sowie anderen Kern- und Einzelaussagen nicht widersprechen dürfen.

4 Integration der Kommunikationsinstrumente und -mittel durch die Schaffung einer Instrumenteplattform

4.1 Identifikation der Leitinstrumente der Kommunikation als Ausgangspunkt

Neben der Strukturierung und Integration der Kommunikationsziele im Positionierungspapier und der Kommunikationsbotschaften in der Botschaftsplattform sind in einem weiteren Schritt die Vielzahl der Kommunikationsinstrumente und -mittel aufeinander abzustimmen. Der letzte Bereich der Kommunikationsregeln hat daher die Aufgabe, in Form einer **Instrumenteplattform** die einzelnen Kommunikationsinstrumente und -mittel festzulegen. Im Prinzip handelt es sich hierbei ebenfalls um eine **Hierarchisierung** von Kommunikationsinstrumenten und -mitteln, die Anhaltspunkte für deren Einsatz gibt. In Schaubild II-C-5 sind die verschiedenen Hierarchiestufen aufgeführt.

Ausgangspunkt der Regeln für den Instrumenteeinsatz ist die Identifikation von **Leitinstrumenten der Kommunikation**. Leitinstrumente sind die zentralen Instrumente der Unternehmenskommunikation. Sie verfügen über eine besondere strategische Bedeutung für die Kommunikation, sind am besten in der Lage, die kommunikative Leitidee des Unternehmens

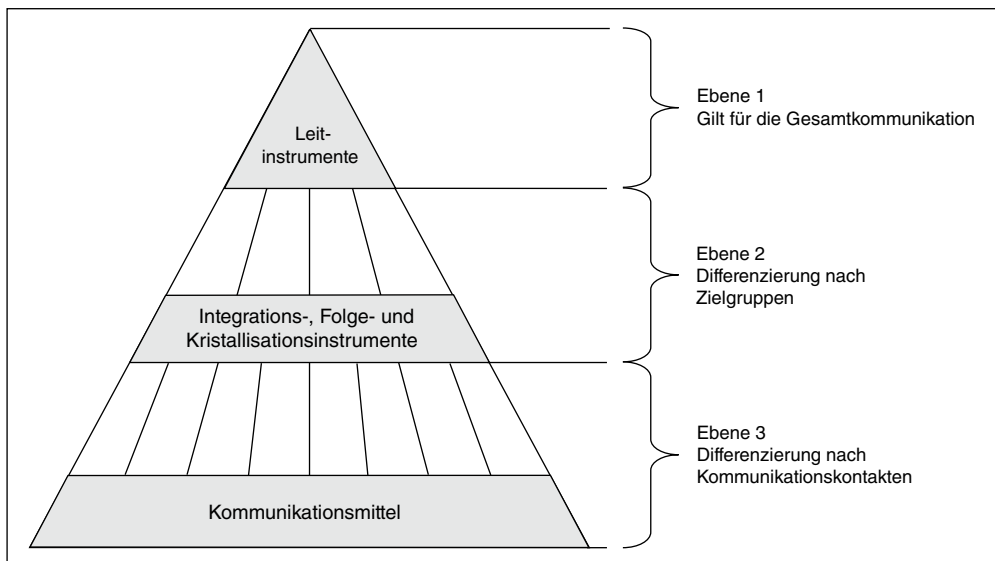


Schaubild II-C-5: Hierarchie für den Einsatz von Kommunikationsinstrumenten im Rahmen der Instrumenteplattform (Bruhn 2009, S.219)

zu transportieren und übernehmen damit eine Führungsfunktion für die anderen Kommunikationsinstrumente. Dies dokumentiert sich dadurch, dass die Leitinstrumente einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung der zentralen Kommunikationsziele leisten. Außerdem verfügen die Leitinstrumente über ein großes Beeinflussungspotenzial im Hinblick auf die anderen Kommunikationsinstrumente.

Zur Identifikation der beziehungsweise des Leitinstrumente(s) eines Unternehmens sind zunächst die Beziehungen zwischen den vom Unternehmer eingesetzten Kommunikationsinstrumenten zu analysieren und zu messen, um dann die Rolle beziehungsweise die Funktion der einzelnen Instrumente zu bestimmen. Methodisch können diese Beziehungsanalysen durch unterschiedliche Verfahren, z. B. multivariate Analysemethoden wie die Dependenzbeziehungsweise Interdependenzanalyse oder das Analytic Hierarchy Processing (Saaty 1980; Saaty 2001; Hüttner/Schwarting 2002; Haedrich/Tomczak/Kaetzke 2003; Hammann/Erichson 2006; Saaty 2008; Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009; Backhaus et al. 2011; Gurumurthy/Kodali 2012; Homburg 2012; Saaty/Vargas 2012; Zhang et al. 2012), unterstützt werden. Zu aussagekräftigen Ergebnissen in der Beziehungsanalyse führt die Cross-Impact-Analyse, die den Einfluss sowie die Beeinflussbarkeit von Kommunikationsinstrumenten in Form entsprechender Matrizen zu determinieren versucht (vgl. zur Vorgehensweise der Cross-Impact-Analyse Bruhn 2009, S. 143 ff.; Prexl 2014). Das Ergebnis der Cross-Impact-Analyse ist die Kategorisierung von Kommunikationsinstrumenten nach ihrer Einflussnahme und Beeinflussbarkeit.

Aus den Ergebnissen der Studie über den Stand der Integrierten Kommunikation lassen sich ebenfalls Anhaltspunkte über die Beziehungen (Einflussnahme und Beeinflussbarkeit) der Kommunikationsinstrumente entnehmen (Bruhn/Martin/Schnebelen 2014). Diese sind in Schaubild II-C-6 wiedergegeben.

Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung zeigen, dass die Mediawerbung, wie auch schon in den Studien zuvor (z. B. Bruhn 2006, S. 72), als Leitinstrument fungiert. Sie weist eine hohe Einflussnahme auf andere Instrumente auf, wird von diesen aber nur geringfügig beeinflusst. Sämtliche ihrer Maßnahmen gilt es, auf ihre Folgewirkungen bei anderen Instrumenten zu prüfen.

Einflussnahme Beeinflussbarkeit	Hohe Einflussnahme	Niedrige Einflussnahme
	Leitinstrumente • Mediawerbung	Integrationsinstrumente • Persönlicher Verkauf/Vertrieb • Event Marketing • Direct Marketing • Messen/Ausstellungen • Sponsoring • Verpackung
Niedrige Beeinflussbarkeit		
Hohe Beeinflussbarkeit	Kristallisationsinstrumente • PR/Öffentlichkeitsarbeit • Mitarbeiterkommunikation • Online-Marketing • Social Media • Kundenbindung/CRM	Folgeinstrumente • Verkaufsförderung

Schaubild II-C-6: Kategorisierung von Kommunikationsinstrumenten nach Beeinflussbarkeit und Einflussnahme (Bruhn/Martin/Schnebelen 2014, S. 57)

4.2 Kategorisierung weiterer Kommunikationsinstrumente

Nach Festlegung der(s) Leitinstrumente(s) sind in einem nächsten Schritt die Integrations-, Kristallisations- und Folgeinstrumente zu identifizieren. Dabei kann wiederum die Cross-Impact-Analyse herangezogen werden. **Kristallisationsinstrumente** nehmen eine vergleichsweise kritische Rolle im Kommunikationssystem ein, da sie selbst einem starken Einfluss durch andere Kommunikationsinstrumente ausgesetzt sind, aber auch entsprechende positive oder negative Rückkoppelungen auf andere Instrumente bewirken können (z. B. Public Relations). Der Einsatz der Kristallisationsinstrumente ist besonders sensibel zu gestalten, da sie zentrale Zielgruppen von Unternehmen (z. B. Öffentlichkeit, Mitarbeitende, Handel) gezielt ansprechen und für die Kommunikation mit diesen eine Schlüsselfunktion übernehmen (Bruhn 2015, S. 9).

Integrationsinstrumente sind Kommunikationsinstrumente, die aufgrund ihrer schwachen Einflussnahme und Beeinflussbarkeit über ein hohes Integrationspotenzial verfügen (z. B. Sponsoring). Sie übernehmen keine Führung für die Gesamtkommunikation. Durch ihre Fähigkeit beziehungsweise ihr Potenzial, verschiedene Kommunikationsinstrumente zu integrieren und damit potenzierende Wirkungen bei den Zielgruppen zu erreichen, kommen ihnen jedoch wichtige Funktionen zu

Zu den **Folgeinstrumenten** zählen Kommunikationsinstrumente, die von anderen Instrumenten sehr stark beeinflusst werden und sich bei ihrem Einsatz entsprechend nach diesen ausrichten haben (z. B. Verkaufsförderung). Hier sind Entscheidungen vorgelagerter Natur notwendig (z. B. Produkteinführung, Werbekampagnen, Informationsangebote), die von diesen Kommunikationsinstrumenten aufgegriffen und verstärkt werden. Folgeinstrumente verfügen folglich weder über eine strategische Bedeutung in der Gesamtkommunikation noch über ein hohes Integrationspotenzial, übernehmen jedoch wichtige Funktionen für einzelne Kommunikationsaufgaben und Einzelzielgruppen der Kommunikation.

Die Ergebnisse der Identifikation verschiedener Typen von Kommunikationsinstrumenten mit Hilfe einer Cross-Impact-Analyse liefern wichtige Anhaltspunkte für den integrativen Einsatz der Kommunikationsinstrumente. Die Leitinstrumente beziehungsweise das Leitinstrument eines Unternehmens hat für die Gesamtkommunikation eine strategische Bedeutung. Bei der inhaltlichen Umsetzung einer Integrierten Kommunikation ist daher von den Leitinstrumenten auszugehen. Sie sind mit höchster Priorität zu verändern, damit eine synergetische Wirkung auf die anderen Kommunikationsinstrumente ausgehen kann.

Die Studie zur Integrierten Kommunikation in den deutschsprachigen Ländern zeigt, dass im Rahmen der Integrierten Kommunikation nicht jedes Kommunikationsinstrument von gleicher Relevanz ist. Diese Divergenzen werden durch eine Bedeutungsanalyse offengelegt (vgl. Schaubild II-C-7). Das Kommunikationsinstrument PR/Öffentlichkeitsarbeit wird von den befragten Unternehmen am häufigsten auf Rang 1 gewählt (36,7 Prozent). Auf Rang 2 liegt mehrheitlich die Mitarbeiterkommunikation (18,0 Prozent), gefolgt von der PR/Öffentlichkeitsarbeit und dem Persönlichen Verkauf/Vertrieb (11,5 Prozent). Rang 3 besetzen in erster Linie die Mitarbeiterkommunikation (26,6 Prozent) und das Online-Marketing (10,8 Prozent).

Neben der Klassifikation der von einem Unternehmen eingesetzten Kommunikationsinstrumente sind im Rahmen der Instrumenteplattform auch die entsprechenden Funktionen und Aufgaben der einzelnen Instrumente festzulegen. Dabei sind beispielsweise folgende Fragen zu beantworten:

- Welchen Beitrag können die einzelnen Instrumente zur Unterstützung des Leitinstrumentes leisten?

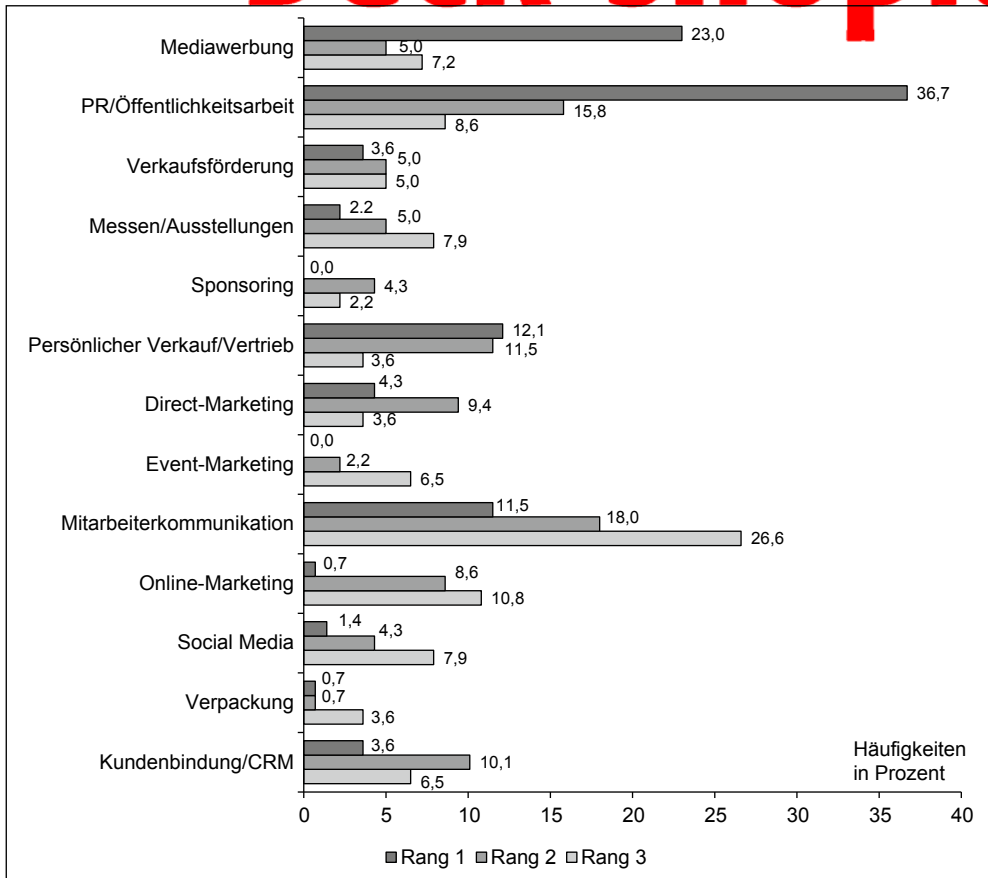


Schaubild II-C-7: Bedeutung der Kommunikationsinstrumente im Rahmen der Integrierten Kommunikation in den deutschsprachigen Ländern (Bruhn/Martin/Schnebeln 2014, S. 53)

- Welche Kommunikationsziele können die einzelnen Instrumente selbständig verfolgen, welche nur in Verbindung mit anderen Instrumenten?
- Welche Überschneidungen ergeben sich in der Ansprache einzelner Zielgruppen durch die Kommunikationsinstrumente?
- Welche Kommunikationsinhalte können von Kommunikationsinstrumenten gemeinsam transportiert werden?
- Welche Unterschiede in der zeitlichen Planung sind beim gemeinsamen Einsatz von Kommunikationsinstrumenten zu berücksichtigen?

Um den Instrumenteeinsatz zu koordinieren, kann ein gemeinsames Suchraster definiert werden, das in Schaubild II-C-8 dargestellt ist. Mit Hilfe dieses Suchrasters sind die Gemeinsamkeiten zwischen den Kommunikationsinstrumenten zu identifizieren, um daraus Ansatzpunkte für einen koordinierten Einsatz abzuleiten. Jeder Verantwortliche einer Kommunikationsfachabteilung ist aufgefordert, bei der Planung seines Kommunikationsinstrumentes diese Integrationspotenziale systematisch zu suchen und im Sinne einer Integrierten Kommunikation eine Vernetzung mit anderen Instrumenten anzustreben. Diese Vernetzungsaufgabe

kann mit Hilfe einer Vernetzungsmatrix, die für jedes einzelne Kommunikationsinstrument aufzustellen ist, unterstützt werden.

Inhaltliche Spezifikation Kommunikationsinstrumente	Funktionen	Ziele	Zielgruppen	Botschaften
Mediawerbung				
Verkaufsförderung				
Direct Marketing				
Public Relations				
Sponsoring				
Persönliche Kommunikation				
Messen und Ausstellungen				
Event Marketing				
Social Media-Kommunikation				
Mitarbeiterkommunikation				

Schaubild II-C-8: Suchraster zur Abstimmung des Einsatzes verschiedener Kommunikationsinstrumente

4.3 Identifikation von Kommunikationsmitteln

In einer letzten Konkretisierungsstufe sind im Rahmen der Instrumenteplattform auch **Regeln für den Einsatz von Kommunikationsmitteln** festzulegen. Die Kommunikationsmittel stellen konkrete Einzelmaßnahmen dar und beziehen sich auf den Einsatz von Medien innerhalb der verschiedenen Kommunikationsaktivitäten. Zu den Kommunikationsmitteln zählen beispielsweise

- Anzeigenkampagnen,
- Fernsehspots,
- Plakate,
- Prospekte,
- Presseberichte,
- Geschäftsberichte,
- Trikotsponsoring,
- Ausstellungs- und Messestände,
- Schaufensterdekorationen,
- POS-Aktionen,
- Internetseiten,
- Events,
- Forenbeiträge,
- Chats u. a. m.