

© 2007

Erfordernisse eines erweiterten Kommunikationsverständnisses

Klaus Oestreicher

Senior Lecturer

Worcester Business School, University of Worcester

Henwick Grove, Worcester WR2 6AJ, United Kingdom
k.oestreicher@worc.ac.uk

Erfordernisse eines erweiterten Kommunikationsverständnisses

1. Kommunikation, ein immaterielles Asset materieller Wertschöpfung

Es darf davon ausgegangen werden, dass durch die hohe Ausprägung immer spezialisierterer Interventionen im Bereich der Public Relations und des Marketings deren Grenzen gleichzeitig immer stärker reduziert werden, so dass die Frage, wo PR beginnt und Marketing aufhört, zunehmend diffuser wird. Spätestens seit Kotler das Modell des Ganzheitlichen Marketings (2002) vorgestellt hat und die Wirkung integrierter Kommunikation untersucht und nachgewiesen wurde, stellt sich die Frage nach der Begrifflichkeit Kommunikation aufs neue. Dass dies keine reine akademische Frage ist, sondern dieses Verständnis tiefe praktische Konsequenzen hat, soll hier erörtert werden.

Eine erste, Public Relations und Marketing verbindende Aussage befindet sich im Cluetrain Manifest, These #1: „Märkte sind Gespräche.“ (Levine, Locke, Searls. 1999). Diese grundlegende Aussage lässt sich durchaus so interpretieren, dass es im Marktgeschehen zwischen den Teilnehmern nicht in erster Linie um Produkte, sondern um Wahrnehmungen geht, die per Kommunikation über- und vermittelt werden. Diese Darlegung befindet sich im Einklang der Erkenntnisse von Ries und Trout, die das Konzept der Positionierung u.a. darauf zurückführen (2001). Das Kommunikationsmodell der Überzeugung (Persuasion) lässt sich ebenfalls auf diese Basis überführen. Dies bedeutet in einer Zusammenfassung, dass durch Argumente mit dem Ziel der Überzeugung per Mittel der Kommunikation – PR zuzuordnen – eine Transaktion des Verkaufs oder der Kundenbindung – Marketing zugehörig – zuwege gebracht wird. Es darf daher an dieser Stelle auf die Unternehmensfunktion Marketing Communications verwiesen werden, die, Marketing zugehörig, mit den Mitteln einer spezifischen Öffentlichkeitsarbeit und den Tools des Marketings den Prozess Überzeugung – Transaktion einleitet und unterstützt.

Ein zweiter wichtiger Anlass für solch eine Betrachtung ist die aktuelle Diskussion um das Web 2.0. Ein wesentlicher Faktor des Web 2.0 ist der, dass die Macht der Kommunikation sich nicht nur im Bezug auf die Kontrolle derselben immer weiter von Unternehmen hin zu Konsumenten entfernt. Web 2.0 darf ebenso als eines der ersten weithin sichtbaren Instrumente des „Empowered Consumer“ angesehen werden. Diese Hypothese lässt sich der These # 12 des Cluetrain Manifests „[e]s gibt keine Geheimnisse. Der vernetzte Markt weiß mehr als die Unternehmen über ihre eigenen Produkte. Und egal ob die Nachricht gut oder schlecht ist, sie erzählen es jedem“, zuordnen.

Model Name	Type of Communication	Model Characteristics
Press agency/ publicity model	One-way communication	Uses persuasion and manipulation to influence audience to behave as the organisation desires
Public Information model	One-way communication	Uses press releases and other one-way comm. techniques to distribute organisational information. PR practitioner is often referred to as the "journalist in residence".
One-way asymmetrical model	One-way communication	Uses persuasion and manipulation to influence audience to behave as the organisation desires. Does not use research to find out how its public feel about the organisation
Two-way symmetrical model	Two-way communication	Uses communication to negotiate with publics, resolves conflict, and promotes mutual understanding and respect between the organisation and its public(s)

Damit ergibt sich ein Bezug zwischen Web 2.0 und Grunig und Hunts vier Kommunikationsmodellen, von denen hier die der Asymmetrischen Ein-Weg Kommunikation und das der Symmetrischen Zwei-Wege-Kommunikation von Bedeutung sind (University of Central Lancashire.

2004). Dieser Bezug liegt unter Einbeziehung o.g. These # 12 darin begründet, dass es Unternehmen nicht mehr möglich ist, Informationen und Kommunikation über sich und deren Produkte zu kontrollieren. D.h., jeder Versuch hier eine Kontrollfunktion auszuüben, wird zunehmend härter abgestraft. Dass in etlichen Unternehmen solcher Glaube daran immer noch existiert, darf vorausgesetzt werden. Aber die Freizügigkeit des Web als solchem und auch sein Grundgedanke der Interaktivität von Usern lassen jegliche solche Versuche scheitern und sind auch dazu geeignet, solch hohe Werte, wie Moral, Ethik und Transparenz unternehmerischen Handelns in den Vordergrund zu schieben.

Verschiedenen Modellen unternehmerischer Legitimität, insbesondere dem durch Macht, wird hierdurch eine klare Absage erteilt. Das kommunikative Verhalten früherer Zeiten (Informationsmonopol) wird für Unternehmen zunehmend existenzgefährdend. Felser zeigt hier Beispiele, wie die des Herstellers von Fahrradschlössern Kryptonit auf, dessen mangelnde Fähigkeit auf Weburteile über seine Produkte zu reagieren, zu massiven Umsatzeinbrüchen führte, oder das der Agentur Calvin Kleins, bei dem der Versuch über gesteuerte blogs zu agieren, gravierende Nachteile erzeugte, als dies bekannt wurde (2007). Aber auch die jüngsten Skandale bei Siemens und Volkswagen sind Ausdruck dessen, was als gläsernes Unternehmen bezeichnet werden kann. Deren Kommunikationsmaßnahmen müssen im Sinne guter Krisenkommunikation als nicht besonders glücklich bezeichnet werden. Vorstände und Aufsichtsräte fallen hier durchaus unter den Verdacht, Legitimität per Autorität herzustellen.

Die allgemeine Schlussfolgerung daraus fällt im Sinne der Kommunikation und deren holistischeren Verständnisses in den Bereich einer nahezu linearen Abfolge: Negatives Verhalten, aufgedeckt durch Kommunikation, u.a. Peer-to-Peer (P2P), führt zu Reputationsschäden und einer negativen Wahrnehmung in der breiten Öffentlichkeit. Reputation aber ist bekanntlich ein hoher Wertmesser, der sich gerade auch im Markterfolg widerspiegelt, i.e. Reputationsschäden schlagen auch auf Absatzerfolge durch – Cause & Effect, immaterielle Werte beeinflussen materielle Wertschöpfung. Public Relations und Marketing sind daher grundsätzlich gefordert, einheitlich zu agieren.

Die symmetrische Zwei-Wege Kommunikation verfährt anders. Hier wird durch die Anerkennung des partnerschaftlichen Verhältnisses ein positives Umfeld geschaffen, das Absatzerfolge regelrecht beflügeln kann und weitaus wichtiger, auch ein Zeichen von Unternehmenskultur ist. „Unternehmen müssen sich fragen, wo ihre Unternehmenskultur endet. Wenn ihre Kultur dort endet wo die "Community" anfängt, dann werden sie keinen Markt haben“ (Cluetrain Manifest. Thesen # 36, 37). Denn jegliche Wahrnehmung wird immer stärker per Communities übermittelt. Sie beeinflusst Konsumenten- und Käuferverhalten weitaus stärker als jede

Promotion, da zielgerichtet, vertrauenswürdig und glaubhaft. Ihr haftet der Nimbus der Unparteilichkeit an: Das Kriterium Persuasion hat hierbei eine viel größere und direktere Kraft, Wahrnehmung in Transaktion zu verwandeln. Diese Aussage wird gestützt durch die repräsentative Studie des Marktforschungsinstitutes Puls (2006), die als Resultat aufzeigt, dass der deutsche Konsument bereit ist, für Produkte eines als moralisch wahrgenommenen Unternehmens deutlich höhere Preise zu zahlen. Das Problem dieser Studie wurde allerdings ebenfalls aufgezeigt: 73 % aller Befragten kannten in Deutschland kein „moralisches Unternehmen“.

Die Logik dieser Argumentation liegt darin, dass es nicht mehr alleine die Art und Form der Kommunikation ist, mit der sich ein Unternehmen an die Öffentlichkeit wendet und informiert, es ist vielmehr die Art und Weise, wie die Öffentlichkeit untereinander (P2P, c2c) über ein Unternehmen kommuniziert, die sowohl direkte, wie auch indirekte Auswirkungen auf den Markterfolg haben. Dies ist auch ein Beleg für die Bedeutung der Konzepte Mitarbeiter und Abnehmer zu Botschaftern eines Unternehmens zu machen, sowie der Stakeholder-Kommunikation. Die Ergebnisse der Langzeitstudien von Kotter und Heskett (1992) im Bereich Stakeholderkommunikation und von Waddock und Graves (1997) im Bezug auf die Beziehung von Stakeholder-Beziehungen, Managementqualität und finanzieller Performance von Unternehmen liefern hierzu auch quantitativ gemessene Resultate. Eine weitere Konsequenz ist die verstärkte Interdependenz von PR und Marketing, denn Wahrnehmung und Reputation sind per se im breiteren Verständnis ein Thema der PR, die sich jedoch durch Reputationszuwächse auf die Marktposition auswirken und letztlich in das Unternehmensziel Profit führen. Beide Disziplinen haben somit ein originäres Interesse daran, dass eine positive außerbetriebliche Kommunikation stattfindet, unter besonderer Berücksichtigung, dass diese nicht mehr als Asymmetrische Ein-Weg Kommunikation unternehmensgesteuert stattfinden kann.

Dem Gedanken eines neuen, erweiterten Kommunikationsgedankens liegt jedoch insbesondere das Konzept zugrunde, dass „selbst wenn ein Unternehmen [komplett] aufhört zu

kommunizieren, es dennoch weiter kommuniziert“. Das heißt jede Art und Form, wie sich ein Unternehmen in der Öffentlichkeit präsentiert, ist eine Form der Kommunikation. Als Beispiel darf das thüringische Unternehmen Simpson dienen. Obwohl diese Motorradmarke seit ihrem Aus seit Jahren in Suhl nicht mehr produziert, spricht man heute noch vom „Simpsongelände“. Daraus lässt sich folgendes ablesen: Die Wahrnehmung ist nach wie vor in der breiten Öffentlichkeit gegeben, das Unternehmen kommuniziert immer noch. Im Sinne des Brandings „spricht“ das Unternehmen immer noch per seiner, nicht mehr fabrizierten Produkte und es hat immer noch eine Reputation. Selbst aber hat das Unternehmen jegliche Möglichkeit zu kommunikativen Maßnahmen verloren. Das gleiche gilt für Marken-Relaunches, die zunehmend stattfinden. Afri Cola und Sinalco waren Marken, die viele Jahre verschwunden waren. Trotzdem waren sie noch im Bewusstsein einer nicht unbeachtlichen Anzahl von Menschen verankert, was zu einer Wiederbelebung führte. Ries und Trout werden hierdurch in gewisser Weise korrigiert. Diese sind der Auffassung, dass Marken schnell ersetzt werden, da der Mensch kaum mehr als sieben Marken einer Produktkategorie speichert, die durch konkurrierende Kommunikation schnell ersetzt werden. Da es aber mehr als sieben Softdrinkmarken gibt, müssten die o.g. gelöscht sein, was offenkundig nicht der Fall ist. Diese Argumentation hat nicht nur für Softdrinks oder Motorräder Gültigkeit.

Wertet man die allgemeine Lage, in der Branding als eine primäre Marketingaufgabe, die Öffentlichkeitsarbeit als PR-Maßnahme betrachtet wird, dann bedeutet dies, dass Kommunikation ergo auch per Produkten stattfindet. Es bedeutet weiterhin auch eine andere Deutung von Zwei-Wege Kommunikation: Das Produkt stärkt die Marke und durch seine Beschaffenheit die Wahrnehmung und Reputation, bei gleichzeitiger Beziehung dieser Komponenten in umgekehrter Richtung. Die Kommunikation ist somit multidirektional und keinesfalls beschränkt auf Wort, Schrift, Ton und Bild. Kommunikation ist auch Produkterfahrung.

Ein aktuelles Beispiel ist der Launch des neuen Ford Mondeo. Der ADAC rühmt dieses Auto als hervorragend und in seinen Eigenschaften den Marken Audi, BMW und Mercedes in mancher

Hinsicht überlegen. Gleichzeitig verweist aber der ADAC in seinem Mitgliedsmagazin auf das schlechte Image von Ford als großes Verkaufshindernis (2007). Das ist ein weiterer Beleg dafür, dass Image ein immaterieller Wert ist, der gestützt wird durch Branding und Reputation. Allesamt immateriell, beeinflussen sie jedoch massiv die Option zu materieller Wertschöpfung. Die Marke Ford hat zu geringe Kommunikationskraft, denn Marke, Image, Brand, Reputation und Produkt kommunizieren mit den Zielgruppen.

2. Mehrdimensionale, multidirektionale Kommunikation

„Jede menschliche Kommunikation ist komplex und mehrdimensional“ (Conrad et al. 2002). In der Praxis ist der Begriff Kommunikation um diese beiden Kriterien ebenfalls zu erweitern. Die häufig noch zu einfache, eindimensionale, oft kaum integrative Herangehensweise entspricht den Erfordernissen bereits seit langem nicht mehr, was auch die häufig sehr geringen Erfolgsquoten, z.B. Responsequoten von Mailings im Bereich von 0,5 %, erklärt.

Es reicht, wie die vorangegangenen Ausführungen zeigten, nicht mehr aus, per Broschüren und einer passiv informierenden Website mit den ein Unternehmen umgebenden Gruppen zu kommunizieren, die für Absatzerfolge in Frage kommen. Die Komplexität des heutigen Kommunikationsprozesses wurde u.a. ebenso bereits dadurch aufgezeigt, dass immaterielle Werte, wie Reputation, Image und Brand kommunikativen Supports bedürfen. Eine zweite Dimension betrifft die materiellen Assets, wie z.B. Produkte, Patente oder Kundenportfolios. Damit ergeben sich auch mehrdimensionale und multidirektional angesprochene Adressaten, wie Mitarbeiter, Interessengruppen, Investoren, Lieferanten, etc. Dass dies individualisiert und personalisiert erfolgen muss, ist kein Novum. Daher erstaunt die hohe Anzahl von Kommunikationsmitteln, die immer noch mit generalisierenden Inhalten und unpersönlicher Anrede versehen versendet werden. Dass dieser Form der Kommunikation kaum noch Erfolge zuzurechnen sind, ist daher nicht erstaunlich. Es darf deshalb geraten werden, Form, Inhalte,

Kanäle und Medien so zu wählen, dass sie der Präferenz der Empfänger entsprechen. Diese zu erfassen, ist ein akribischer Prozess, zu dem die Mittel des Data Mining hilfreich sind. Explizit soll auf die Aussage McLuhans hingewiesen werden „[t]he medium is the message“ (1964).

Ein möglicher Ansatz, den Prozess der Kommunikation in seiner komplexen Mehrdimensionalität zu erfassen, besteht darin, diesen nach Gruppen zu ordnen und die bisherigen Erkenntnisse unter Berücksichtigung von Marketingmitteln anzulegen, zu verfolgen und zu überwachen. Dieses Modell sieht folgende Vorgehensweise vor:

Unternehmen untereinander: Peer to Peer (P2P)

Unternehmen – Kunde: business to business (b2b)

Unternehmen – Konsument: business to consumer (b2c)

Unternehmen – Mitarbeiter: P2P (im Sinne symmetrischer Zwei-Wege Kommunikation)

Unternehmen – Lieferant, u.ä.: b2b

Mitarbeiter untereinander: P2P

Kunde – Kunde/Konsument – Konsument: P2P (s. Cluetrain Manifest)

Eine besondere Form bildet natürlich die Shareholder-Kommunikation, die ganz besonderen Erfordernissen entsprechen muss. Auch weitere Gruppierungen, wie Pressure-Groups, regulierende Stellen, etc. bedürfen besonderer Aufmerksamkeit und Mittel, die jedoch allesamt den genannten Kriterien entsprechen sollen. Angewendet werden hierbei die erprobten Mittel der spezifischen Marketingtaktiken. Sinnvolle Ergänzung ist dabei auch, die in der PR angewendeten Techniken zu ergänzen, wie z.B. die Matrix der Zuordnung von Auswirkungen und Möglichkeiten der Einflussnahme einer jeden Stakeholder-Gruppe. Explizit wird vorgeschlagen, ein besonderes Augenmerk auf die Förderung immaterieller Werte zu legen. Wie eingangs erwähnt, geht es heute im erfolgreichen Marktprozess um Wahrnehmungen und nicht um Produkte. Die Balanced Scorecard hat nachgewiesen, dass maximal noch 25 % der Unternehmenswerte materieller Natur sind (Niven. 2005). Trotz meist gegenteiliger Praxis ist die

logische Konsequenz, dass die 75 % immaterieller Assets der besonderen Aufmerksamkeit bedürfen. Die These aus der bisher geführten Diskussion lautet, dass die besondere Förderung der wesentlichen immateriellen Werte die materielle Wertschöpfung direkt beeinflusst.

Somit wird multidimensionale Unternehmenskommunikation hier als der Kommunikationsprozess definiert, der

1. Immaterielle und materielle Werte eines Unternehmens zum Inhalt hat und sich deren dauerhafte und nachhaltige Wertesteigerung zum Ziel setzt.
2. Gruppen unterschiedlicher Interessen und differenter Einflussnahme auf ein Unternehmen individualisiert und personalisiert unter Berücksichtigung individueller Präferenzen im Sinne der Schaffung einer positiven Wahrnehmung seitens dieser Gruppen anspricht.
3. Unterschiedliche Medien und Kanäle im Sinne der Multichannel-Kommunikation gemäß deren jeweiligen Erfordernissen nutzt, um diese Wahrnehmung zu stimulieren, zu fördern und nachhaltig im Bewusstsein der Adressaten bestmöglich zu verankern.
4. Besondere Gruppierungen unter spezieller Berücksichtigung ihrer sensiblen Erwartungen separat erfasst und nachhaltig an das Unternehmen zu binden trachtet.

Die Komplexität bereits dieses Prozesses ist unverkennbar. Die für die Praxis erforderlichen Ableitungen lassen sich dennoch recht schlüssig erstellen, denn auch hier sollte das KISS-Prinzip (keep it simple straightforward) im Reduktionsverfahren angewendet werden. Doch alle kommunikativen Maßnahmen sollten darauf geprüft werden, ob sie diesen Erfordernissen ausreichend entsprechen. Das hilft auch dem Monitoring und Evaluation (M&E), damit dem Nachweis der Sinnhaftigkeit der Investitionen gegenüber dem Management.

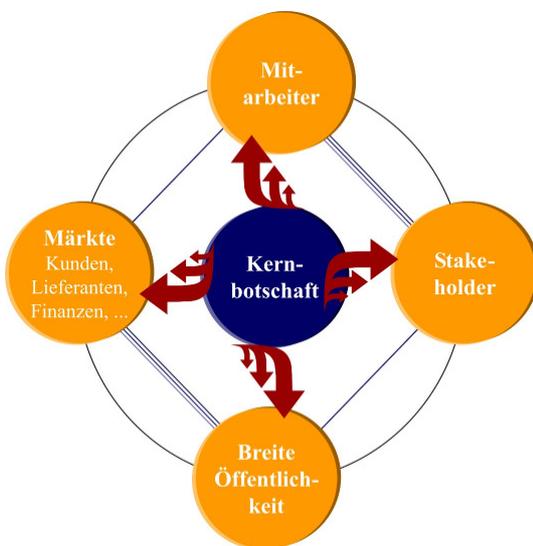
Die Multidimensionalität besitzt noch viele weitere Facetten, denen aber in dieser Betrachtung eine nachgeordnete Rolle zugeordnet wird. Trotz einer Steigerung der Komplexität ist es für das erweiterte Kommunikationsverständnis erforderlich, auch die Multidirektionalität darzulegen.

Multidirektionale Kommunikation leitet sich aus der Mehrdimensionalität ab. Botschaften eines Unternehmens werden nicht nur in eine Richtung ausgesendet, sondern dienen parallel mehreren Zielen. Als Beispiele dafür dienen die TV-Spots, in denen Unternehmen wie BP (doppelwandige Tanker), Thyssen Krupp (Wasserwerke für die Wüste) Leistungen präsentieren, die nicht im Kaufinteresse der Masse der Betrachter liegen. Einerseits ist dies Stakeholder-Kommunikation mit dem Ziel der Reputationsbildung, andererseits sind weitere Richtungen dieser reputationsbildenden Maßnahmen eine positive Wahrnehmung für viele Produkte dieser Brands bei einer Vielzahl von Betrachtern unterschiedlicher Interessenlagen. Im Marketingverständnis wäre das gleichzeitig die Förderung von Love Marks (Sympathiewerten). Auswirkungen auf das BP-Tankstellennetz sind durchaus zu erwarten, aber es kann auch darum gehen, den Privatanleger für Aktienkäufe zu gewinnen.

Multidirektionalität kann somit einen fächerartigen Kommunikationsprozess entwickeln: Z.B., eine Botschaft in 1:1 Kommunikation der direkten Verkaufsförderung, die per Cluster-Kommunikation der Information von Stakeholdern dient und die in Massenkommunikation mündet, als Information für Breitenimage in der allgemeinen Öffentlichkeit. Dieser Mehrfacheinsatz, der je nach Sachlage original oder mit geringen Änderungen versehen ausgesendet wird, stellt ein Beispiel dar, wie in einer Art Baukastensystem aus einer Ursprungsbotschaft eine gezielt abgestimmte Mehrfachbotschaft werden kann. Dies reduziert die Kosten und schafft gleichzeitig einen Mehrwert für diese, was im Interesse und Sinn des wertorientierten Managements liegt, wie auch in der Effektivität und Effizienz der eingesetzten Ressourcen.

Als multidirektionale Kommunikation wird hier der Prozess definiert, der von einer Kernbotschaft ausgehend, Adressaten unterschiedlicher Interessenausrichtung in jeweils spezifisch ange-

passster Form zu erreichen sucht, um im Verständnis des wertorientierten Managements eine möglichst umfassende Wertschöpfung per multipler Nutzung zu erzielen.



Für die Praxis bedeutet diese zusätzliche Makroebene, dass Kommunikation auch über eine Richtung hinaus erweitert wird, um konsequent Mehrwertgenerierung einzelner Interventionen zu gewährleisten.

Aber alle Maßnahmen benötigen zwingend eine permanente und geeignete Erfolgsmessung. Trotz sich bessernder Situation sind effektives M&E in vielen Unternehmen immer noch ein Defizit. Wie Rolke untersuchte, entsteht durch mangelnde Abstimmung von PR und Marketing ein Effizienzverlust von bis zu 60

% (2002). Andererseits sind PR, wie auch Marketing oftmals außerstande, ihre Wertschöpfung faktisch zu belegen. Beide sind äußere Zeichen der zwingend erforderlichen Notwendigkeit der Abstimmung und Kooperation zwischen beiden Disziplinen. Die Auswirkungen dieses Mangels an Nachweis der Wertschöpfung und äußere Zeichen des Wandels in Zeiten des wertorientierten Managements sind, dass Marketer und PR-Verantwortliche nach letzten Untersuchungen immer öfter von Strategie-Round Tables ausgeschlossen sind. Das ist im Hinblick auf die Sicherung der Unternehmenszukunft zwar eine bedenkliche, dennoch logische Reaktion. Denn, wie aktuell erneut erforscht wurde, liegt die Unternehmenszukunft definitiv nicht in der Hand von Ökonomen, sondern im Marketing.

Das eigentliche Fazit all dieser Studien ist, dass ökonomische Berechnungen und Planungen entwickelt werden, die jedoch immer weniger Relevanz besitzen, solange der Kommunikationsprozess nicht so entwickelt ist, dass er bei den Marktteilnehmern ankommt und die Verschiebung der Macht von den Unternehmen hin zum Empowered Consumer anerkennt und

respektiert. Dies ist ein für traditionell organisierte Unternehmen schwer verständlicher Prozess, dessen Konsequenzen jedoch bereits sichtbar sind und an Geschwindigkeit zunehmen.

„Traditionellen Unternehmen mögen vernetzte Gespräche chaotisch erscheinen und wirr klingen. Aber wir organisieren uns schneller als diese Unternehmen. Wir haben bessere Tools, mehr neue Ideen und weniger Regeln, mit denen wir uns ausbremsen.“ Diese These # 94 des Cluetrain Manifests zeigt, was Unternehmen erwartet und welche Erweiterungen der Kommunikation ihrerseits gefordert sind.

3. Vernetzung und Kategorien eines erweiterten Kommunikationsbegriffs

In dieser These liegen hinreichende Begründungen, den Gedanken der Corporate Communications auszubauen. Die Konzeption des Empowered Consumers wird von Zukunftsforschern als so stark angesehen, dass nicht wenige davon ausgehen, dass durch Vernetzung ein einzelner einen ganzen Konzern zum Einsturz bringen kann. Dies ist eine sehr kritische Situation. In der Vergangenheit waren nicht immer alle Unternehmen transparent und moralisch/ethisch. So könnte dies bedeuten, dass ein Übelwollender massiv Schaden anrichten kann. Es ist schwer erkennbar, welcher Schutz dagegen aufgebaut werden kann. Aber es ist unschwer erkennbar, dass die pro-aktive Kommunikation, die Schaffung von Reputation, Transparenz und interaktiver Kommunikation zumindest einen Schutzwall bietet. Es macht in diesem Verständnis wenig Unterschied, ob es um Konsumgüter oder solche des b2b geht. Der Unterschied besteht allenfalls in der quantitativen Größe des Auditoriums.

Das System der Networking Economy erscheint vielen Unternehmen immer noch fremdartig. Dennoch ist es eine Antwort auf die zunehmende Zahl von Variablen, die interdependent das heutige Wirtschaftsgeschehen bestimmen. Ob Permanent Change, Turbulent Markets, Hyper Competition, 0-Economy und Structural Crisis, sie alle wirken bedingt durch Multichannel-Kommunikation und Globalisierung auf Unternehmen ein und erfordern ein differenzierteres

kommunikatives Verhalten. Je nach Branche sind die Auswirkungen des einen oder anderen Konzepts unterschiedlich stark, aber entziehen kann sich ihnen kein Unternehmen mehr.

Wenn sich der Konsument in zahllosen Communities vernetzt und aktiv austauscht, dann sollten dies auch Unternehmen tun und von deren Effektivität profitieren. Es gibt ohnehin keine Geheimnisse mehr, die bewahrt werden können. Die Turbulenz heutiger Märkte und der immer schärfere Wettbewerb zwingen detailliert das zu erfassen, was der Kunde wirklich will. Das sind aber auch Chancen, die nur auf dem Wege einer vielschichtigen Kommunikation in Augenhöhe und daraus resultierender Datenerfassung und -auswertung wahrnehmbar sind.

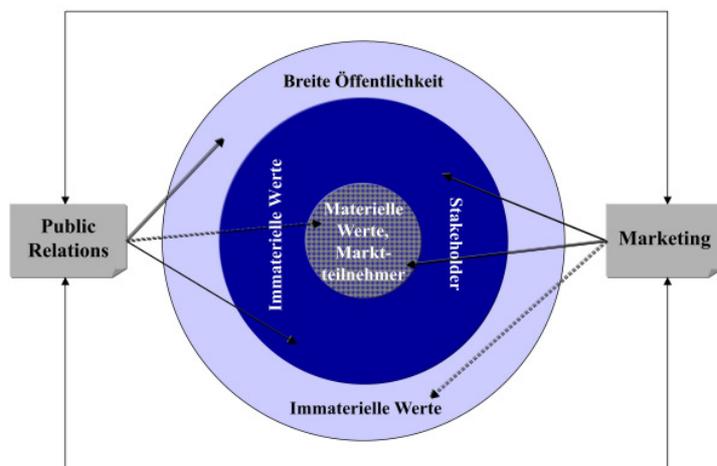
Der Schluss daraus ist, dass eine Erweiterung des Kommunikationsbegriffs auch im Hinblick auf die Vielschichtigkeit der externen Einflussfaktoren erfolgen muss und deren Auswirkungen in den Kommunikationsprozess einfließen müssen, um sich im Markt behaupten zu können.

Wie in den vorigen Kapiteln erwähnt, stehen heute immaterielle zu materiellen Werten im Verhältnis 3:1. Gewichtet man die Kommunikationsbestrebungen allgemein, erscheint es oft so, dass die Kommunikationsbemühungen von Unternehmen dem reziproken Verhältnis folgen. Drei Teile werden der materiell orientierten Absatzförderung zuerkannt und ein kleiner Teil den immateriellen Werten. Als Gründe hierfür werden die nicht mehr der Zeit entsprechenden Gesetze der Bilanzierung vermutet, aber auch das Verhalten von Banken und Investoren, die sich mehr für Vergangenheitsbewältigung (i.e. Finanzberichte), als für Zukunftsfähigkeit (Ideen, Innovationen, Geschäftsmodelle) interessieren. Auch hier bedarf es dringend einer Umorientierung als fortlaufendem Prozess. Die vielfach erfolgreichsten Unternehmen sind oft solche, deren bilanzierbares Vermögen sich auf Computer und ein paar Büromöbel erstreckt, während die Produkte keine Lagerwerte besitzen, da sie virtueller Natur sind. Das macht z.B. die Abtretung von Lagerwerten an Banken als Sicherheit vielfach obsolet, da solche Lagerwerte real gewertet per se völlig wertlos sind, während virtuelle Produkte u.a. besonders dadurch gekennzeichnet sind, dass sie immer verfügbar sind. Wiegand verweist auf den

Unternehmenserfolg durch ständige Verfügbarkeit in Zeiten des Business on Demand (2000). Daher wird ein viel differenzierteres, der Zeit und den o.g. Variablen Rechnung tragendes Verständnis angeregt, dass immaterielle Werte auch als solche erfasst. Die unterschiedlichen Scorecards, die aus der Balanced Scorecard hergeleitet wurden, sind ein vielversprechender Ansatz hierzu.

Das Gedankengut immaterieller Werte und deren Schöpfung, zu denen Reputation, Positionierung, Branding und Image gehören, das der materiellen Werte, wie Produkte, Patente, Kundenportfolios, letzteres mittlerweile stärker gewichtet (s. Goodwill) erlauben es, Kategorien zu erstellen, die der erweiterten Kommunikation entsprechen. Vernetzung kann daher auch in einem weiteren Sinne erfolgen, der sich an die Formen der integrierten Kommunikation anlehnt.

Es wird angeregt, Reputation, Positionierung, Branding und Image als interdependente Glieder einer immateriellen Wertekette zu betrachten. Diese wiederum wirken auf die Absatzfähigkeit, die ein Unternehmen entwickeln kann, immer stärker ein (s. Kotler, Trout, Ries, Mintzberg, etc.). Konsumenten teilen mit, dass sie für Produkte eines sozial verantwortlichen Unternehmens bereit sind, mehr Geld auszugeben (Studie Puls. 2006). Das erfordert, das Konzept der Corporate



Modell einer strukturierten und kategorisierten kommunikativen Marktbearbeitung

Social Responsibility (CSR) hinzuzufügen. Gleichzeitig weist diese Studie darauf hin, dass es offenbar eine direkte Verbindung von immateriellen Werten zu Markterfolgen (Absatzmengen) und Profit (per erzielter Preise) gibt. Des Weiteren ist dies ein Beleg dafür, dass Kommunikation einen hohen Grad an Wertschöpfung besitzt und, wie wichtig es

ist, dass Öffentlichkeitsarbeit und Marketing eng verzahnt arbeiten. Dies wäre dann auch ein

Beleg für die Ergebnisse derjenigen Studien, die besagen, dass die Unternehmenszukunft in der Hand des Marketings liegt. Produkte, Innovationen, Entwicklungen können noch so hervorragend sein, wenn der Markt nicht über sie erfährt, erfolgt auch kein Absatz. Diese Bekanntmachung in einer überkommunizierenden Welt ist eine zunehmend schwierige Aufgabe. Somit sind zwei obere Kategorien für die Kommunikationsarbeit aufgezeigt: Immaterielle und materielle Werte.

Ungeachtet dieser Trennung, sind unter Berücksichtigung der Art wie ein Unternehmen und alle seine Aktivitäten wahrgenommen werden sollten, drei weitere Kategorien als Kommunikation einzustufen: Corporate Design und Corporate Identity, aber besonders auch Corporate Behaviour. Kaum ein Signal wirkt mehr in der Wahrnehmung aller Gruppen, als das des Verhaltens von Firmenmitgliedern. Dies entspricht auch dem immer wieder empfohlenen Modell, Mitarbeiter zu Botschaftern eines Unternehmens zu machen. Dass lieber bei sympathisch auftretenden Mitarbeitern gekauft wird und solche Unternehmen bevorzugt werden, die beraten und sich auch nach einem Kauf um Kunden bemühen, ist einfach zu verstehen, in der täglichen Praxis aber vielfach noch ein Defizit. In diese Kategorie gehören für international operierende Unternehmen auch die interkulturelle Kommunikation, sowie für alle das der Krisenkommunikation. In der Krise zeigen sich ein Unternehmen und sein Verhalten am deutlichsten. Dies ist, genau wie im kleinsten Falle einer Kundenreklamation, ein immenses Potenzial, Sympathiewerte zu generieren, oder Schaden zu nehmen.

Produkte und Verpackungen sind auch Kommunikation. Sie können Sympathien und Trends bewirken, eine Marke und die Positionierung stärken. Diese Botschaft dem Verkaufspersonal nicht nur per Unterlagen, sondern auch im Auftritt mit auf den Weg zu geben, sind wesentliche Faktoren. Die CSR kann hiervon je nach Produkt auch profitieren. Die aktuelle Diskussion z.B. um den Klimawandel ist für alle Unternehmen die sie haben eine Chance, im breiten Umfeld zu kommunizieren, welchen positiven Beitrag sie hier leisten. Z.B. kann der Verzicht auf bestimmte Materialien oder Produktionsverfahren dem Markt, Stakeholdern (inkl. Pressure Groups, wie

Umweltverbänden) positive Signale senden und Love Marks generieren und somit eine positive Wahrnehmung fördern.

Ein weiteres Beispiel für eine Kategorie sind Physical Facilities, eines der sieben P des Marketings. Ein Firmengebäude z.B. kommuniziert im o.g. Verständnis ebenso. In der öffentlichen Wahrnehmung als Garagenfirma oder Glaspalast registriert, steckt dahinter eine Haltung, was von einem Unternehmen zu erwarten ist, auch wenn diese keinesfalls immer erfüllt wird. UPS sorgt dafür, dass seine Lieferwägen immer gewaschen sind. Das Unternehmen kommuniziert damit, dass es einen „sauberen“ Service bietet. Auch dies fällt unter Physical Facilities mit dem Ziel einer positiven Wahrnehmung für den Markterfolg: Investition in immaterielle Werte zur materiellen Wertschöpfung.

Kategorisierte Kommunikation kann einerseits in Prioritäten gegliedert und andererseits können Wechselwirkungen verfolgt und gemessen werden. Informationen können optimiert werden, so dass sie echte Unternehmensauffassungen darlegen. Informationen sind Symbole. Die These # 64 des Cluetrain Manifests sagt dazu: „Wir möchten Einblick haben in eure Unternehmensinformationen, in eure Pläne und Strategien, eure besten Gedanken und euer echtes Wissen. Mit der Vierfarb-Broschüre und einem Hochglanz Internet-Auftritt ohne jegliche Substanz geben wir uns nicht zufrieden.“.

4. Communities gestalten die Regeln neu

Beachtet man jene Untersuchungen, die belegen, dass die Zukunft der Unternehmen in der Hand des Marketings liegt und verbindet diese mit der These, dass Märkte Gespräche sind, wird klar, welche Herausforderungen anstehen. Der Wert von Gesprächen wird maßgeblich von Offenheit und Transparenz des Handelns bestimmt. Kundenbeziehungen und deren mögliche Wertschöpfung hängen maßgeblich hiervon ab. Addiert man hierzu die o.g. These # 64, dann

ist auch der Schritt zu Moral und Ethik, wie auch der legitimen unternehmerischen Verhaltensweisen nur noch gering. Geradezu fatal könnte sich der Glaube daran erweisen, dass Finanzmacht noch Bedeutung besitzt oder besitzen wird. Diese Schutzschicht wird, wie zahlreiche Beispiele bewiesen, immer dünner. Communities werden mächtiger sein, als es die Medien je waren. An dieser Sachlage zweifelt kaum ein Zukunftsforscher, woraus sich durchaus Parallelen zu politischen Strukturen ziehen lassen, von denen bislang keine überlebte, die einer Volksmacht gegenüber stand.

Communities decken auf, informieren sich gegenseitig und verschieben Machtverhältnisse. Es ist eine Frage der Zeit, wann Boykottaufrufe gegenüber solchen Unternehmen erfolgen, die als moralisch und ethisch nicht einwandfrei oder im gesellschaftlichen Interesse handelnd empfunden werden. Diese Boykottaufrufe können durchschlagende Auswirkungen entwickeln. Web 2.0 ist ein Konzept, das diese Entwicklungen maßgeblich fördert. Ein weiterer Aspekt ist auch, dass Bürger und diese in ihrer Eigenschaft als Konsumenten zunehmend Mitglieder mehrerer Communities sind. I.e., Gedanken und Informationen werden zwischen diesen hin und her getragen.

Solche Szenarien sind aber nur für solche Unternehmen gefährdend, die den Zugang zur Zukunft noch nicht finden konnten, denn Communities sind an sich durchwegs positiv. Sie begrüßen auch die Mitwirkung von Unternehmen: „Unternehmen, die nicht begreifen, dass ihre Märkte jetzt von Person zu Person vernetzt sind, daraus resultierend intelligenter werden und sich in Gesprächen vereinen, versäumen ihre beste Chance.“ (Cluetrain Manifest. These # 18). Aus diesem Verständnis resultierte die hier gemachte Empfehlung Kunden- und Konsumentengespräche als Peer to Peer anzulegen. Zukunftsorientierte Unternehmen beziehen mittlerweile ihre Marktforschungsdaten aus moderierten und unmoderierten Chatforen, die sie selbst betreiben. Keine Payback oder sonstige Customer Loyalty Card hat auch nur annähernd das Potenzial zu dieser Datendichte in Echtzeit und die Kosten für solch kommunikative Aktivitäten sind vergleichsweise gering. Diese Daten sind auch aktueller, präziser und unverfälschter, als es

Marktforschungsinstitute bieten können. Das was der Kunde wirklich will, wird hier in der Gemeinschaft Gleichgesinnter diskutiert. Kommunikation um den P2P Gedanken erweitert, macht Unternehmen zum Mitglied und Partner. Dass hierbei erneut Moral und Ethik im Umgang mit den Erkenntnissen wesentlich sind, versteht sich von selbst.

Natürlich geht damit der Trend einher, dass Produkte immer individueller werden, dass das Konzept des Prosumers weiter an Bedeutung gewinnen wird. Kotler und andere brachten dies z.B. auf die Formel: „Dieses Produkt hätte ich gerne, können Sie es für mich herstellen?“ Ein gutes Beispiel dafür, dass solches Gedankengut noch nicht überall ankam, bietet die Automobilindustrie. Flexibilität und Kundenorientierung sind dort noch nicht angelangt, wo sie bereits sein müssten. Diese schreibt per Verkaufsunterlagen immer noch vor, welches Modell welche Farbe haben kann, welches Extra nicht erhältlich oder mit einem anderen zwingend zu kombinieren ist. Dafür mögen wirtschaftliche Gründe sprechen, ein nicht mehr haltbarer Anachronismus ist es dennoch, der durchaus Analogien zur asymmetrischen Ein-Weg Kommunikation aufweist. Welche Wahrnehmung bewirkt dies. Ein aktuelles persönliches Beispiel ist, dass die Frage, dass es doch möglich sein müsste, ein spezielles Opelmodell in der Farbe eines anderen Opelmodells zu bestellen vom Verkäufer mit Bedauern und dem Hinweis auf die Unflexibilität bei GM beantwortet wurde. Solche Antwort war vom Verkäufer ehrlich, aber unter Bezug darauf, dass GM in den USA dafür sorgt, dass jeder Kunde das passende Auto erhält, auch dann, wenn es keine GM-Marke ist, kaum vermittelbar. Natürlich bedürfte es der Verifizierung, ob dem tatsächlich so ist, aber solche und ähnliche Beispiele, die nahezu jede Automarke und viele andere Branchen bieten, sind Symbole für eine Haltung Lieferant zu Kunde.

Zu einem erweiterten Kommunikationsverständnis sollte auch die Kenntnis der Semiotik gehören. Bezeichner und Bezeichneter sind eines der Grundelemente dessen, was Ferdinand de Saussure vor über 100 Jahren entwickelte. (Cultsock. o.J.). Der stark vereinfachte Grundgedanke ist, dass im Prinzip nichts etwas ist, solange keine Bezeichnung dafür existiert, die

zumindest in einem Kulturkreis dafür sorgt, dass die Menschen darunter das selbe verstehen. Dies bringt den Gedanken der Wahrnehmung zurück. Wie möchte ein Unternehmen wahrgenommen werden, welches Symbol (im Sinne der de Saussure'schen Lehre) möchte es zugeordnet bekommen?



Solch eine bedeutende, Erfolge beeinflussende Frage kann nicht dem Zufall oder der Kontrolle Externer überlassen werden. Hier muss seitens der Corporate Communication ein gezielter Ansatz erfolgen, um bestmöglich darauf hinzuwirken, dass eine gewünschte Beziehung zwischen Bezeichnenden und Bezeichnetem erfolgt. Die Problematik die dem jedoch gegenüber steht, ist die Erreichbarkeit der Empfänger und tatsächlich an deren Plätzen Aufmerksamkeit zu finden. Damit schließt sich in gewisser Weise wieder der Kreis zu den Communities. Denn nur, wenn man in diesen entsprechend bewertet wird, kann das gewünschte Ziel, das in jedem Fall Zielpunkt einer Kommunikationsstrategie sein muss, auch erreicht werden. Sympathische, grundsätzlich positiv wahrgenommene Unternehmen erreichen dies naturgemäß deutlich einfacher. Die Kenntnis der Lehre der Semiologie ist dabei sehr hilfreich, denn vom Bezeichneten bezeichnet zu werden, unterliegt einer Reihe von untersuchten Kriterien, die es in der taktischen und operativen Durchführung der Kommunikationsmaßnahmen zu beachten gilt. Dies umso mehr, als eine der die heutige Marktsituation bestimmenden Faktoren die Fragmentierung von Märkten und somit Zielgruppen ist.

Dies darf allerdings nicht so verstanden werden, dass dadurch kein Problem entsteht, da Fragmente mangels Kraft keine Positionen beeinflussen können. Fragmentierung heißt in diesem Kontext eine Zersplitterung in individualisierte Anforderungen, Geschmacksrichtungen und Vorstellungen, die jedoch grundsätzliche Einstellungen kaum berühren. Ein Konsument, der das Produkt bekommt, das seinen Vorstellungen weitgehend entspricht, wird dies der Community

mitteilen und damit eine Bezeichnung des Lieferanten vornehmen. Diese Bezeichnung kann – wenn mehrere Gleichgesinnte ähnliches erfahren haben – eine hohe Eigendynamik erfahren, die bis hin zu viraler Verbreitung führen kann, weit nachhaltiger, als ein oberflächlich aufgesetztes Onlinespiel. Das sind Unternehmens- und Produkteigenschaften, die ein Unternehmen seinen Konsumenten kommunizieren kann. Es kann sich damit auch selbst bezeichnen und die Grundlage schaffen, dass die Leistungsempfänger diese Bezeichnung in ihren Communities weitertragen und durch Mitglieder mit gleichen positiven Erfahrungen eine Bezeichnung hohen Wertes erfolgt. Das „symbolisiert“ dann das Konzept Clanning von Faith Popcorn (1998). Die Erzielung materieller Werte ist unter diesen (immateriellen) Gesichtspunkten fast schon vorprogrammiert, zumindest dann, wenn die übrigen, hier besprochenen Kriterien an dafür vorgesehener Stelle einfließen.

Der Kommunikationsgedanke der Semiologie ist ebenfalls mehrdimensional. Man bedenke im Hinblick auf Marken und Produkte dabei die Symbolik, die seitens der Unternehmen und ihrer Agenturen angewendet wird. Ein Testimonial zum Einsatz zu bringen, bezeichnet ein Unternehmen oder seine Produkte, das damit zum Bezeichneten wird. Dies ist natürlich nur ein Beispiel, denn die Bezeichnung von Produkten über Slogans, Positionierungsbegriffe, aber auch POS ist vielfältigster Natur. Im praktischen Sinne ist dies eine sehr bedeutsame Anwendung der Semiologie, die in einiger Literatur auch als Semiotik bezeichnet wird. Die Bedeutung ist signifikant, denn jedes der eingebundenen Elemente, wie auch die Summe der Beziehungen kommunizieren den Empfängern Zusammenhänge. Diese können als Stories stattfinden, als impulsgebende Signale, wie auch als assoziative Konstrukte, die dem jeweiligen Empfänger ein mehr oder weniger eng geflochtenes Netz zur eigenen Interpretation bieten. Die Auffassungen darüber, welche Dichte an Informationen und welche Freiheit kommunikativer eigener Deutung für das Bezeichnete oder den Bezeichneten sinnvoll im Hinblick zum Triggern einer Transaktion sind, wird mitunter heftiger diskutiert. Doch gleichgültig welcher Auffassung man folgen möchte, es handelt sich um eine erweiterte Form der Kommunikation unter Einbeziehung semiologischer Komponenten.

5. Neue Regeln, erhöhte Anforderungen

„Unternehmen haben Millionen von Dollars für das Jahrzweitausend-Problem ausgegeben. Warum hören sie nicht die[se] Zeitbombe des Marktes ticken? Der Einsatz ist hier sogar höher.“
(Cluetrain Manifest. These # 92)

Erkenntnisse scheinen der Top-Down-Regel zu folgen: Großunternehmen erkennen meist früher, was nötig ist, hier, um im Markt gehört zu werden. Die Studie von c-Trust belegt, dass 94 % der 300 größten börsennotierten Unternehmen hierzulande der Kommunikationspolitik größte Bedeutung zumessen (2004). Diese Investition in immaterielle Wertschöpfung dient über Grenzen jeder Art dazu, Love Marks zu generieren, im Wissen darum, dass der Konsument in Zeiten der Überkommunikation kaum noch mit produktorientierten Kriterien zu gewinnen ist. KMU dagegen leisten sich hier vielfach eine fatale Ignoranz von Notwendigkeiten solcher Kommunikationsstrategien, sofern überhaupt vorhanden und implementiert. Diese o.g. Zeitbombe wird, wie die maßgeblichen Untersuchungen belegen, für sehr viele existenziell bedrohend. Dies kann durchaus als Managementfehler betrachtet werden, der noch Milliarden kosten wird.

Um diese These zu erfassen, ist Kommunikation auch unter den Dimensionen Raum und Zeit zu betrachten. Im kurzen geschichtlichen Abriss betrachtet: Von den Anfängen des Marketings und der Öffentlichkeitsarbeit, per regional begrenzter Inserate als Hauptkriterium der Werbung, reduziert auf Text und einfachere Grafik, über die durch die Erfindung des Radios erweiterte Kommunikation per Wort, hin zum Fernsehen, das bewegte Bilder und das persönlichere Feeling per Akteuren erlaubten. Auch dieser historische Ablauf ist im Sinne möglicher

Informationskontrolle eng mit den vier Kommunikationsformen Grunig und Hunts verbunden. Aber die wirkliche Revolution brachte das Internet, das aktuell – nicht nur durch Web 2.0 – eine neue Reichweite und immensen beidseitig wirkenden Einfluss erfährt.

Die Globalisierung erfordert(e) für viele Unternehmen Kommunikation international (räumlich) zu verknüpfen, interkulturelle Erfordernisse und die Problematik Slogans und Positionierungsbegriffe in eine Vielzahl anderer Sprachen in gleicher packender Form zu übertragen. Der Erfolg dieser Unterfangen ist bedingt durch Verständnis und Umsetzung durchaus gemischt. Die zeitliche Dimension umfasst dabei einerseits differente Zeitzonen, andererseits auch die beste Sendezeit, die besten Anlässe und Zeitpunkte der Werbemaßnahmen, um Kommunikation in ihrer Effizienz zu maximieren. Zeit und Raum wurden dabei auch von der neuen Vielzahl an Zeitschriften, Radio- und Fernsehprogrammen begleitet, welche Budgets strapazierte und gleichzeitig Werbung als kommunikatives Element zersplitterte. Wie das Marktforschungsinstitut Puls konstatierte, wurde für 2006 ein Gesamtwerbevolumen von € 25 Mrd. für Deutschland erwartet, eine Summe im Wunsch investiert, dass Werbeziele optimal transportiert und kommuniziert werden.

Multichannel-Kommunikation ist in vielen Unternehmen im Sprachgebrauch. Allerdings ist es mindestens eine Hypothese, dass grundlegende Unterschiede der Off- und Online-Kommunikation bereits in ihrer grundlegenden Unterschiedlichkeit zu wenig verstanden werden. Der Versuch aus Broschüren Webportale zu machen, darf insgesamt als gescheitert angesehen werden. Denn Web heißt nicht rezeptiv, passiv, sondern aktiv und interaktiv. Ein Blick auf eine Vielzahl von Websites lässt erkennen, wie weit Realität und Praxis von den Erfordernissen entfernt sind, trotz eingetretener Verbesserungen. Forschungsergebnisse nach Nielsen oder Vögele sind oft nicht erkennbar oder bekannt. Die Klagen, dass Kommunikation per Web kaum Erfolge bringt, darf daher nicht in diesem Medium, sondern in der Art und Weise der Aufbereitung kommunikativer Inhalte und ihrer Verwendbarkeit für User angenommen werden. Kein anderes Medium kann Raum und Zeit derzeit besser verbinden.

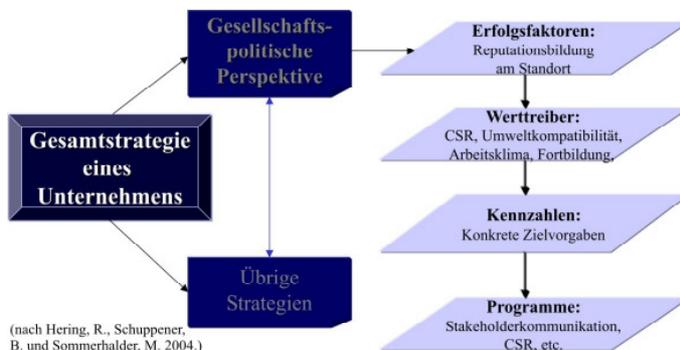
Wie Conrad es formulierte, Kommunikation ist komplex und mehrdimensional. Die ständigen externen Veränderungen, berechtigt als Permanent Change bezeichnet, erfordern ein immer präziseres und gleichzeitig differenzierteres kommunikatives Vorgehen, das ohne geeignete Strategie sehr schnell seine Grenzen erreicht. Kommunikation noch in alten Grenzen zu behandeln, bedeutet zunehmend deren Erfolglosigkeit und, dass es externen Kräften weitgehend überlassen wird, wie ein Unternehmen wahrgenommen wird. Dies stellt die Frage nach dem Sinn solcher Interventionen in den Vordergrund. Solche Investitionen sollten zunehmend hinterfragt werden. Die Implementierung und Nutzung qualifizierter M&E-Instrumente ist nicht nur für das wertorientierten Management, sondern sowohl für Public Relations als auch für Marketing daher unbedingt erforderlich.

Alle Untersuchungen belegen aber, dass Kommunikation immer wichtiger wird, weil Menschen ein nachgewiesenes hohes Informationsbedürfnis haben. Dabei, s. o.g. These # 64, insbesondere nach solchen, die transparent und offen sind. Unternehmerische Moral wird dadurch ein hohes Gut materieller Auswirkungen. Denn auch in der Wirtschaft herrschen neue Gesetze, die analog der Kommunikation weit komplexer sind, als die alte Gleichung Kosten plus Marge ist Verkaufspreis. Ein Preis muss gerechtfertigt werden, dies, erwiesenermaßen, keinesfalls mehr nur durch Produkteigenschaften. Es ist eine Studie wert, festzustellen, inwieweit der permanente Preiskampf nicht darauf zurückzuführen ist, dass reguläre Preise nicht ausreichend kommuniziert werden. Relevante Studien lassen hierauf einige Rückschlüsse zu.

Die vorgebrachte Argumentation lässt resümieren, dass Kommunikation letztlich nahezu alle Aktivitäten, Signale und Symbole eines Unternehmens umfasst, multidimensional und -direktional, intern und extern. Der Glaube daran, dass es ausreichend ist, ausschließlich verkaufsorientiert mit Märkten zu kommunizieren, oder die breite Öffentlichkeit rein per Medienkontakte zu informieren, soll aufgrund der hier erfolgten Ausführungen als unzureichend bezeichnet werden. Die Literatur, die dies immer noch propagiert, steht im Widerspruch zu

dem, was praktisch und wissenschaftlich längst erwiesen ist. Auch der Verweis auf die Größe eines Unternehmens kann nicht gelten, denn für beides gilt die für alle Unternehmen selbe stringente Konsequenz von Cause und Effect.

Integrierte Kommunikation, Anforderungen an die Multichannel-Kommunikation, deren Grundlagen zu beachten, bedeutet eine Vielzahl von Variablen, die ein höchst komplexes Konstrukt ergeben. Für das jeweilige Unternehmen die passenden Variablen zu definieren, zu nutzen und erfolgversprechend einzusetzen, erfordert ein logisch fundiertes Vorgehen an Effektivität und Effizienz. Damit wird diese Komplexität zu einem Unterfangen, welches hohe Qualifikation voraussetzt. Das britische Chartered Institute of Public Relations hat im Frühjahr 2007 eine Studie veröffentlicht, die beweist, dass nur noch hohe Qualifizierung im Kommunikationsberuf zu erfolgreicher beruflicher Zukunft führt. Gleiches gilt analog für Marketing.



Dass Unternehmen ihre Produktion genauestem Controlling unterziehen ist mittlerweile selbstverständlich. Die Immaterialität von PR und Marketing bedeutet nicht, dass hier kein Controlling möglich ist, im Gegenteil. Jegliche Art von Input und Output lässt sich in

Relation zu Resultaten setzen. Genaue Planung, Definition von Intervention, Sinnggebung zu den übergeordneten strategischen Levels sind die Grundlagen, denen die kommunikativen Zielsetzungen hierarchisch nach Strategie, Taktik und Operation gegenübergestellt werden müssen. Die ITO-Strategie (Input – Throughput – Output) ist dazu ein guter Ansatzpunkt. Eindeutige Festlegungen von Zielen bestimmen das zu erreichende Ergebnis. Z.B. eine Communication Scorecard einzuführen, ist daher ein sehr sinnvolles Unterfangen (s. Grafik).

Dies führt zurück zur hohen Interdependenz von Marketing und Public Relations, die ein synergetisches und koordiniertes Vorgehen nahezu zwingend verdeutlicht. Das behandelte, erweiterte Kommunikationsverständnis bringt dies zum Ausdruck. Diese Betrachtung führt zur Frage, ob es nicht sinnvoll ist, das Konzept der Strategischen Kommunikation als Dachdisziplin für Marketing und PR zu erfassen, um die stetig steigenden Anforderungen an die Kommunikation und ihre Praktizierenden zu würdigen.