

Theorie und Praxis der Wirtschaftskommunikation – Wettbewerbsvorteile durch Strategisches Kommunikationsmanagement

Undankbar: die Ausgangslage

Die Entwicklung der Informationsgesellschaft hat auch vor dem Spannungsfeld zwischen Konsumenten als Marktnachfrager und den anbietenden Unternehmen nicht Halt gemacht. Der Wettbewerb um die (potenziellen) Nachfrager seitens der Unternehmen hat sich deutlich verschärft, die Marktstrukturen sind nicht mehr das was sie einst waren. Die anbieterseitig so lieb gewonnenen monopolistisch, allenfalls oligopolistisch strukturierten Märkte sind zu erheblichen Teilen längst polypolistischen Strukturen gewichen, das Angebot übersteigt in zunehmenden Märkten die Nachfrage, Käufermärkte sind die Regel geworden, Verkäufermärkte dagegen die Ausnahme. Als ob dies nicht schon undankbar genug sei, tendieren die Märkte zunehmend zur Stagnation oder Sättigung, selbst ausgewiesene Wachstumsmärkte (Stichwort: New Economy) haben sich nicht also solche behauptet und ein Fluchtpunkt im Rahmen dieser knapp skizzierten Entwicklungen ist sicherlich die zunehmende Globalisierung. Die Unternehmen suchen ihre Chance in neuen, v.a. geografisch segmentierten Märkten und vergessen darüber hinaus nur allzu gern ihr heimatliches Kerngeschäft. Es geht den Bach hinunter und aus den ehemals feinen Bächlein sind längst reißende Ströme geworden. ‚Nach mir die Sintflut‘ ist nun aber die letzte aller denkbaren Alternativen. So scheint es zumindest.

Nun muss gesehen werden, dass die angespannte Lage der Unternehmen nur zum Teil durch die Entwicklung anbieterseitiger Strukturen zu erklären ist. Ebenso sind Veränderungsprozesse im Nachfrageverhalten der Konsumenten empirisch belegt. Die Kunden sind deutlich hybrider in ihrem eigenen Nachfrageverhalten geworden mit der Konsequenz, dass eine Kundenbindung nicht mehr als selbstverständlich betrachtet werden kann (vgl. Schmalen/ Lang 1998, S. 5 ff). Die Käufer springen innerhalb der durch die Unternehmen gebildeten Segmente zur Ansprache der Käufer wechselseitig hin und her. Das Nachfrageverhalten ist gemäß klassischen Kriterien inkonsistent geworden. Seit den 80er Jahren zuerst zwischen verschiedenen Produktgattungen, seit den 90er Jahren selbst innerhalb einer einzelnen Produktgattung. Die Konsumentenforschung bezeichnet diesen Sachverhalt flott als „Aldiisierung des Konsums“: Die Nachfrager kaufen sowohl Luxus wie auch preisorientiert, sie achten auf Qualität wie diese ihnen aber auch so manches Mal herzlich wenig am Herzen liegt.

Ausweglos: die Konsequenzen

Was bleibt zu tun? Im Rahmen der an dieser Stelle knapp skizzierten Prozesse wird es für die Unternehmen immer schwieriger, Wettbewerbsvorteile über die klassischen, meist produktpolitischen Positionierungsstrategien zu erwirtschaften. Die Leistungsangebote innerhalb entsprechender Segmente werden zunehmend homolog und austauschbar, erarbeitete komparative Konkurrenzvorteile im Zweifel kopiert. Die Markentreue der Nachfrager sinkt und die Bindung der Konsumenten an das eigene Unternehmen wird zu einer der zentralen Herausforderungen. Innerhalb dieses

Szenarios wird die Kommunikationspolitik zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Positionierung der eigenen Leistungen und Differenzierung gegenüber der Konkurrenz bedürfen der begleitenden Wirtschaftskommunikation, um Aufmerksamkeit und Aktivierung der Konsumenten zu sichern

Wie sehr diese Aufgabe von den Unternehmen der Praxis auch angenommen (wenn auch nicht immer erfolgreich implementiert) zeigt die Entwicklung des Einsatzes der kommunikationspolitischen Instrumente seit den frühen 90er Jahren. Entfielen z.B. im Jahr 1991 noch 66,4% aller Kommunikationsaufwendungen in Deutschland auf die klassische Werbung, hat sich dieser Wert für das Jahr 2002 auf 36% minimiert. Die Öffentlichkeitsarbeit dagegen hat sich von seither 3,6% auf 22% erhöht. Von besonderer Bedeutung in diesem Zusammenhang ist Etablierung moderner Kommunikationsinstrumente, die das klassische Set komplementär erweitern: Werbung, Public Relations, Verkaufsförderung und Außendienst werden sinnvoll durch Eventmarketing, Online-Kommunikation, Sponsoring, Public Placement sowie Messen und Ausstellungen ergänzt. Wenn es denn stimmt, dass es v.a. kommunikationspolitische Aktivitäten gegenüber den Konsumenten sind, die die Unternehmen vom Wettbewerb differenzieren und zugleich die zur Verfügung stehenden Instrumente sich in ihrem Einsatz deutlich ausdifferenziert haben, dann steigen auch die Anforderungen an eine erfolgreiche und strategisch ausgerichtete Wirtschaftskommunikation.

Anforderungen: „One face to the customer“

„One face to the customer“ – diese Forderung an die professionelle Unternehmenskommunikation steht im Zentrum der Integrationsarbeit aller Verantwortlichen (vgl. Sistenich 2003, S. 9 ff.). Es muss gewährleistet sein, dass jegliche Kommunikation auf ein Markenkonto einzahlt, ganz gleich ob die Unternehmens- oder Produktmarke im Fokus der Aufmerksamkeit steht. Ein Blick in die aktuelle Praxis der Wirtschaftskommunikation zeigt aber, dass zentrale Struktur determinanten eine erfolgreiche Wirtschaftskommunikation verhindern. Weder aufbau- noch ablauforganisatorische Voraussetzungen sind aktuell gegeben, um einen einheitlichen, synergetischen Marktauftritt zu erreichen. Die notwendig gewordene Ausdifferenzierung der kommunikationspolitischen Instrumente der Wirtschaftskommunikation hat zu einem Abteilungsdenken geführt, das kardinal auf Ressourcenverteidigung und mikropolitischen Kalkül der handelnden und verantwortlichen Akteure ausgerichtet ist. Eine zentrale Integrationsarbeit der Abstimmung wirtschaftskommunikativer Aktivitäten findet kaum statt, da damit in der Wahrnehmung der Akteure zugleich auch eine Beschneidung der eigenen ökonomischen wie auch entscheidungspolitischen Ressourcen antizipiert wird. Integrierte, aufeinander abgestimmte Kommunikationsarbeit als „Trojanisches Pferd“ für den eigenen Instrumentalbereich? Hier sind in Wissenschaft und Praxis noch erhebliche Aufklärungsbemühungen notwendig ohne die ein motiviertes Kommunikationshandeln in den Unternehmen kaum mehr erfolgreich sein kann. Bis heute besteht kein überzeugender Planungsentwurf, der die ökonomische Perspektive nicht allein aus der Sicht der Kommunikationspolitik, sondern ebenso aus organisationstheoretischen Perspektiven mitdenkt. Hier ist ein zentraler intraorganisationaler Ansatzpunkt für die Entwicklung eines erfolgreichen strategischen Kommunikationsmanagement zu sehen.

Lösungswege: analoge und digitale Kommunikationen

Ebenso wie die interne Organisationsstruktur für den Erfolg der kommunikativen Bemühungen mitkonstitutiv erscheint, muss auch die Kommunikationsstruktur gegenüber den Konsumenten als nachfragende Marktteilnehmer auf den Prüfstand. Die Diskussion v.a. in den 90er Jahren zeigte ein deutliches Augenmerk auf im Wesentlichen digitale Kommunikationsstrukturen. Die Perspektive klassischer analoger Kommunikationsmuster trat in den Hintergrund. Dies hatte gute Gründe. Zum einen wurde durch die zunehmende Verfügbarkeit und Professionalisierung der digitalen Kommunikationsmodi ein erhebliches Kostensenkungspotenzial - sind erst ein Mal die Anfangsinvestitionen getätigt - prognostiziert. In Zeiten zunehmender ökonomischer Krisenanfälligkeit und steigender Kommunikationsaufwendungen v.a. in den Bereichen der klassischen Media-Kommunikation und der Personalkosten war dies sicher ein mehr als willkommenes Argument.

Nun hat sich innerhalb dieses Zeitfensters die unternehmenspolitische Ausgangslage dramatisch verschärft (s.o.). Markentreue und Einkaufsstättenloyalität nehmen seit den frühen 90er Jahren kontinuierlich ab. Die Unternehmen reagieren und haben begonnen, ihre Marken-Portfolios zu minimieren. Die großen Markenartikelhersteller Unilever und Procter & Gamble bereinigen ihre eigenen Marken im Jahr 2003 zu etwa 50%. Ein zentraler Lösungsansatz, diesen Prozess zu minimieren bzw. diesem vorzubeugen, wird in der aktiven Gestaltung einer Kundenbeziehung gesehen, um damit auf eine langfristige Kundenbindung hinzuwirken (vgl. Diller 1998, S. 90 ff). Dies gilt sowohl für die Markennachfrage wie auch die Einkaufsstättenwahl im Einzelhandel.

Wettbewerbsvorteile durch ein strategisches Kommunikationsmanagement, so die These, müssen daher den langfristigen Aufbau wie auch die Pflege von Kundenbeziehungen im Auge haben. Somit müssen die Instrumente der Wirtschaftskommunikation einer aktiven Beziehungsgestaltung zwischen Anbieter und Nachfrager dienlich sein.

In Anlehnung an die begriffliche Unterscheidung nach Watzlawick/Beavin/Jackson (1996, S. 22 ff) sind es im Besonderen die analogen Kommunikationsmodi, die metakommunikativ eingesetzt werden können und damit die zentrale Voraussetzung zur Kundenbindung erfüllen. „Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten. Digitale Kommunikationen haben eine komplexe und vielseitige logische Syntax, aber auf dem Gebiet der Beziehungen eine unzulängliche Semantik. Analoge Kommunikationen dagegen besitzen dieses semantische Potenzial, ermangeln aber die für eindeutige Kommunikationen erforderliche logische Syntax“ (Watzlawick/Beavin/Jackson 1996, S. 61). Wenn es stimmt, dass die Wirtschaftskommunikation heute und künftig im besonderen sich auf die aktive Beziehungsgestaltung zwischen den Marktteilnehmern konzentriert, dann sind metakommunikative Strukturen der Unternehmenskommunikation für ein erfolgreiches strategisches Kommunikationsmanagement unabdingbar. Metakommunikation kann als Mittel zur Dialogorganisation und Beziehungsdefinition verstanden werden.

Ausblick: Ende gut, alles gut?

Die Beschäftigung mit den Instrumenten der Wirtschaftskommunikation muss die sich ändernden Marktbedingungen reflektieren. Diese betreffen sowohl die Anbieter- wie auch die Nachfragerperspektive, beide zu gleichen Teilen. Wettbewerbsvorteile durch ein strategisches Kommunikationsmanagement haben nicht zuletzt die aktive Gestaltung von Kundenbeziehungen im Blick. Zu diesem Zweck ist es unabdingbar, metakommunikative Strukturen der Unternehmenskommunikation zu etablieren, die im Wesentlichen analog strukturiert sind. Ein Blick in die Wirtschaftspraxis zeigt, dass dies im Kontext internationaler Wirtschaftskommunikationen bislang stärker berücksichtigt wird als innerhalb der nationalen Märkte (vgl. Usunier 1996, auch Usunier/Walliser 1993). Ob in der Praxis mit einem „Happy-End“ zu rechnen sein wird hängt nicht zuletzt davon ab, ob unternehmensinterne Macht- und Kommunikationsstrukturen eine entsprechende Ausrichtung des sich ständig ausdifferenzierenden Instrumentapparates der Wirtschaftskommunikation erlaubt (vgl. Sistenich 2003, S. 93).

Literatur:

Diller, H. (1998): Innovatives Beziehungsmanagement, in: Absatzwirtschaft, Heft 6, 41. Jahrgang, S. 90-98

Schmalen, H.; Lang, H. (1998): Hybrides Kaufverhalten und das Definitionskriterium des Mehrproduktfalls. Theoretische Grundlegung, Problematik und empirischer Lösungsansatz, in: Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis, 20. Jahrgang, Heft 1, 1998, S. 5-13

Sistenich, F. (2003): Die Aufgaben einer zukunftsfähigen Unternehmenskommunikation-Strategische Beratung und professionelle Umsetzung von integrierten Kommunikationsmaßnahmen, in: Ahrens, R.; Knödler-Bunte, E. (2003): Die Affäre Hunzinger-Ein PR Missverständnis, Berlin, 2003, S. 93-99

Usunier, C.; Walliser, B. (1993): Interkulturelles Marketing. Mehr Erfolg im internationalen Geschäft, Wiesbaden

Usunier, C. (1996): Marketing Accross Cultures, 2. Auflage, London et al.

Watzlawick, P.; Beavin, J.; Jackson, D. (1996): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, 9. Auflage, Bern et al.