

**Skizze eines Marketingkommunikationsplans für ein deutsches Vertriebsunternehmen**

Pro Gradu -Arbeit

bei Ahti Jäntti

Deutsche Sprache und Kultur, Institut für moderne und klassische

Sprachen

Universität Jyväskylä

19.1.2004

Mari Karjalainen

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta <b>HUMANISTINEN TIEDEKUNTA</b>	Laitos Kielten laitos
Tekijä Anni <u>Maria</u> Karjalainen	
Työn nimi Skizze eines Marketingkommunikationsplans für ein deutsches Verkaufsunternehmen	
Oppiaine Saksan kieli ja kulttuuri	Työn laji Pro gradu
Aika Kevät 2004	Sivumäärä 92 + 2
Tiivistelmä – Abstract  <p>Tutkimukseni tavoitteena oli tehdä saksalaisen case-yrityksen markkinointiviestinnän tilanneanalyysi ja analyysin perusteella luonnostella yritykselle markkinointiviestintäsuunnitelma Työssäni pyrin huomioimaan saksalaisen liike-elämän viestinnän erityispiirteet niin viestintäkulttuurissa, kanavavalinnoissa kuin materiaalityössä.</p> <p>Työni teoriaosassa kuvataan viestintäprosessi ja markkinointiviestinnän rooli yritysten kokonaisviestinnässä. Tarkemmin käsitellään markkinointiviestinnän osa-alueita eli henkilökohtaista myyntityötä, PR:ää, julkisuustyötä, sponsorointia, myynninedistämistä ja mainontaa.</p> <p>Tutkimuksen empiirisessä osassa analysoidaan markkinointiviestinnän suunnittelun lähtökohtia eli yritykseen, sen tuotteeseen, ympäristöön, kilpailijoihin, asiakkaisiin ja viestinnän järjestelyihin liittyviä tekijöitä. Analyysimateriaalina on käytetty case-yrityksen sisäisiä ja ulkoisia esitysmateriaaleja, Internetiä ja saksalaisen myyntimiehen haastattelua.</p> <p>Esittämässäni markkinointiviestintäsuunnitelmassa tärkeimmiksi viestinnän keinoiksi kohoavat henkilökohtainen myyntityö ja PR. Nämä soveltuvat parhaiten business-to-business markkinointiin. PR:n merkitys on erityisesti Saksassa kasvavassa merkittävästi siinä missä perinteinen mainonta ja myynninedistämistyö ovat väistymässä. Markkinointiviestinnän kanavista erityisesti Internetin ja asiakaslehden merkitys korostui henkilökohtaisen myyntityön tukivälineinä.</p>	
Asiasanat Markkinointiviestintä, viestinnän suunnittelu, kulttuurienvälinen viestintä, viestintäkulttuuri, integroitu markkinointiviestintä	
Säilytyspaikka	
Muita tietoja	



# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1. EINFÜHRUNG</b> .....	<b>1</b>
<b>2. THEORETISCHE GRUNDLAGEN DER MARKETINGKOMMUNIKATION</b> .....	<b>3</b>
2.1 KOMMUNIKATIONSPROZESS .....	3
2.2 DER BEGRIFF DER UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION .....	6
<b>3. MARKETINGKOMMUNIKATION</b> .....	<b>11</b>
3.1 AUFGABEN UND ZIELGRUPPEN DER MARKETINGKOMMUNIKATION .....	11
3.2 TEILFAKTOREN DES MARKETINGKOMMUNIKATIONSMIX .....	12
3.2.1. <i>Persönlicher Verkauf</i> .....	15
3.2.2 <i>PR, Öffentlichkeitsarbeit und Sponsoring</i> .....	18
3.2.3 <i>Verkaufsförderung</i> .....	23
3.2.4 <i>Werbung</i> .....	26
3.3 ANPASSUNG DER MARKETINGKOMMUNIKATION.....	29
3.3.1 <i>Unterschiede in der geschäftlichen Kommunikationskultur</i> .....	29
3.3.2 <i>Deutsche Besonderheiten in Material und Kanalanwendung</i> .....	33
3.3.3 <i>Wege zur kulturellen Anpassung</i> .....	40
<b>4. PLANUNGSPROZESS DER MARKETINGKOMMUNIKATION</b> .....	<b>45</b>
4.1 SITUATIONSANALYSE UND ZIELSETZUNG .....	45
4.2 SCHLÜSSELENTSCHEIDUNGEN DER MARKETINGKOMMUNIKATION .....	48
4.3 KOORDINIERUNG UND KONTROLLMASSNAHMEN .....	51
4.3.1 <i>Integrierte Marketingkommunikation</i> .....	53
4.3.2 <i>Evaluierung</i> .....	57
<b>5. SKIZZE EINES MARKETINGKOMMUNIKATIONSPLANS FÜR DAS CASE-UNTERNEHMEN</b> .....	<b>59</b>
5.1 UNTERNEHMENSPRÄSENTATION.....	59
5.2 SITUATIONSANALYSE UND ZIELSETZUNG .....	61
5.3 DEFINIEREN DES MARKETINGKOMMUNIKATIONSMIX .....	71
5.4 KOORDINIERUNG UND KONTROLLMASSNAHMEN .....	78
<b>6. SCHLUSSFOLGERUNGEN</b> .....	<b>82</b>
LITERATURVERZEICHNIS: .....	85
ANHANG: UMFRAGEFORMULAR.....	92

## **1. Einführung**

### **Ziel und Abgrenzungen**

Das Ziel meiner Pro Gradu-Arbeit ist eine Situationsanalyse der Marketingkommunikation des Case-Unternehmens zu machen und aufgrund der Resultate meine Empfehlung für den Marketingkommunikationsplan zu entwerfen und zu begründen. Ein Teil von Marketingkommunikationsplanung, das Budget, wird jedoch nicht in der Arbeit mitberücksichtigt, weil dafür Angebotsanfragen und finanzielle Kalkulationen durchgeführt werden sollten, welche nicht Schwerpunkte dieser Arbeit sind. Um jedoch die finanzielle Seite der Planung mitzubedenken, werde ich meine Schätzung von der Wichtigkeit jedes Kommunikationsinstruments geben: Für jedes Instrument wird eine Prozentzahl bestimmt, die anzeigt wieviel Prozent von dem Budget bei diesem Instrument aufgewendet werden sollten.

Das Forschungsobjekt meiner Arbeit ist ein finnisches Unternehmen, das eine deutsche Vertriebsunternehmung hat. Obwohl es sich hier um eine interkulturelle Kommunikationssituation handelt, werden Fragen wie interkulturelle Kommunikationskompetenz oder komparative Studien über das kulturabhängige Kommunikationsverhalten in der Arbeit nicht behandelt. Der Ausgangspunkt dieser Arbeit ist eher marketingorientiert als kommunikationstheoretisch orientiert. Es handelt sich um Planung der Marketingkommunikation konkret, also um die Planungsphasen und Wahl der Kommunikationsinstrumente und nicht um das kommunikative Verhalten oder die kommunikative Kompetenz der Kommunikationsparteien. Der interkulturelle Aspekt wird jedoch in dem Masse berücksichtigt, dass ich versuche Hinweise zu geben, inwieweit die Marketingkommunikation standardisiert sein kann, wann lokale Anpassung zu empfehlen ist und wie sie ausgerichtet werden kann.

Durch die ganze Arbeit versuche ich die deutsche Sichtweise zur Marketingkommunikation zu halten. Die Arbeit soll die Marketingsituation in Deutschland, die Besonderheiten der deutschen Geschäftskommunikationskultur sowie die Präferenzen in Kommunikationskanäle- und Materialien widerspiegeln. Um dieses Ziel zu erreichen, konzentriert sich die für die Arbeit gewählte Literatur am meisten auf deutsche Verfasser und deutsche Studien über die Trends in Unternehmenskommunikation.

Um die herrschende Situation auf dem deutschen Markt herauszufinden wird ein deutscher Verkäufer interviewt.

### **Probleme, Hypothesen**

Bisher hat die deutsche Vertriebsunternehmen teils selbständig teils in Zusammenarbeit mit der Muttergesellschaft die Marketingkommunikation geplant. Jetzt wo die deutsche Organisation umstrukturiert worden ist, wird die Marketingkommunikation zentral von der Muttergesellschaft ausgeführt. Deswegen sind folgende Ziele und Problembereiche zentral:

- 1) Eine gründliche Situationsanalyse soll durchgeführt werden, damit man in der Muttergesellschaft eine Grundlage für einen integrierten Marketingkommunikationsplan hat. Im Moment weiß man nicht genug über die Situation, um einen integrierten Plan zu machen.
- 2) Als Forschungsgegenstand ist die deutsche Vertriebsunternehmen gewählt worden. Dafür spricht dreierlei. Erstens ist die Organisation der Vertriebsunternehmen gerade geändert worden. Sie ist jetzt eine Verkaufseinheit ohne selbständige Marketingaktivitäten. Zweitens gibt es gerade in dieser Tochtergesellschaft Herausforderungen in der internen Kommunikation betreffend das Adoptieren der neuen Unternehmensidentität, weil es dort keine eigenen Führungskräfte gibt. Drittens hat der deutsche Markt sich als schwierig erwiesen, eine Frage ist also, ob man durch Marketingkommunikation Zugang zu den Märkten erleichtern könnte.
- 3) Obwohl die Marketingkommunikation zentral geplant und durchgeführt wird, ist meine Hypothese, dass man auch den lokalen Aspekt mitberücksichtigen muss.

### **Struktur der Pro Gradu-Arbeit**

Die Arbeit beginnt mit einem kurzen Überblick über die Kommunikationstheorie, um dem Leser ein Bild von Grundkonzepten und –prozessen in Kommunikation zu geben. Danach gehe ich in die Organisationskommunikation/ Unternehmenskommunikation über. Verschiedene Teilbereiche der Organisationskommunikation werden beschrieben, um ein Bild zu schaffen, welche Rolle die Marketingkommunikation in der gesamten Unternehmenskommunikation spielt. Danach werden die Aufgaben und Ziele der Marketingkommunikation wie auch die einzelnen Teilfaktoren der Mar-

Marketingkommunikation präsentiert. Am Ende des ersten Theorieteils wird noch der interkulturelle Aspekt der Marketingkommunikation also das Bedürfnis für lokale Anpassung, erläutert. Es folgt eine detaillierte Präsentation des Planungsprozesses der Marketingkommunikation so wie auch das Konzept der integrierten Marketingkommunikation und Evaluierung der Kommunikation.

Der empirische Teil der Arbeit beginnt mit einer kurzen Unternehmenspräsentation. Dann wird die Situationsanalyse durchgeführt, wonach es möglich ist, die Marketingkommunikationsziele zu definieren. Danach wird das Marketingkommunikationsmix definiert, Kommunikationszielgruppen werden gewählt sowie die Ziele und Maßnahmen formuliert. Letztens werden die Integration und Koordinierung der Kommunikation wie auch die Evaluierung dargestellt.

Die Arbeit endet mit Schlussfolgerungen, die noch kurz die wichtigsten Resultate der Arbeit zusammenfassen oder auf eventuelle Schwächen hinweisen. Die bedeutungsvollen Aspekte für weitere Arbeiten werden hervorgebracht und Empfehlungen gegeben.

## **2. Theoretische Grundlagen der Marketingkommunikation**

### ***2.1 Kommunikationsprozess***

Kommunikation ist ein zielbewusster Umtauschprozess zwischen zwei oder mehreren Parteien, in dem man versucht Bedeutungen durch Anwendung von Symbolen zu transferieren. In dieser Definition der Kommunikation werden schon drei wichtige Elemente der Kommunikation / Marketingkommunikation genannt:

- 1) Kommunikation ist zielbewusst: Kommunikation hat ein Ziel.
- 2) Kommunikation ist Transfer: Absender versucht eine positive Einwirkung auf den Empfänger auszuüben.
- 3) Symbole werden zur Anwendung gebracht: Der Absender benutzt verschiedenartige Symbole wie Wörter, Bilder, Geste, Farben usw., um eine Einwirkung auf den Empfänger zu realisieren. (Vuokko 1993, 21.)

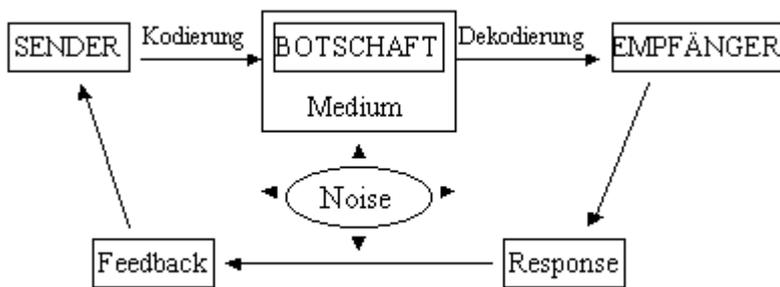


Abbildung 1. Die Elemente des Kommunikationsprozesses (Internet 3. 6.6.2003)

Die Abbildung illustriert die Zusammenhänge zwischen den Teilfaktoren des Kommunikationsprozesses und in ihr ist zusätzlich die Möglichkeit des Auftretens von Rauschen, d.h. der Störung oder Verzerrung des Inhalts der Botschaft im Übertragungsprozess, berücksichtigt. Die Kommunikationskette läßt sich in die einzelnen Faktoren Kommunikator, Verschlüsselung (Kodierung), Aussage (Botschaft), Kanal (Träger, Medium), Entschlüsselung (Dekodierung), Kommunikant, Rückkoppelung (Rückmeldung, Feedback) und Wirkung aufgliedern. (Internet 4. 18.6.2003.)

Wenn wir zum Beispiel den Kommunikationsprozess der Werbung betrachten, sind die Schlüsselfunktionen in diesem Kommunikationsprozess folgende:

- Absender, die Einzelpersonen oder Gruppen sind, die an der Formulierung (Verschlüsselung) und Produktion von Aussagen im Kommunikationsprozeß beteiligt sind. In der Marketingkommunikation bedeutet das also das Werbung treibende Unternehmen. Von seiner Glaubwürdigkeit und seinem Image hängt es ab, ob seine Botschaft die Empfänger beeinflusst.
- Die Verschlüsselung bedeutet, die Wahl der Zeichen und Zeichensysteme (z.B. Schriftsprache oder Umgangssprache) für die Aussage zu treffen. Im Fall der Werbung, ist es normalerweise die Werbeagentur, die eine Botschaft in Form eines Werbemittels gestaltet.
- Die Botschaft ist die Gesamtheit der vom Absender ausgesendeten Inhalte. Das sind die gestalteten Werbemittel wie Anzeigen oder Fernsehspots.
- Der Kommunikationskanal ist das Medium, durch das die Distanz zwischen Absender und Empfänger überwunden wird. Im Fall der Werbung sind diese die Werbeträger. Von den Werbeträgern und der Beziehung zwischen ihnen und ih-

ren Nutzern hängt es ab, wie die Werbung wirkt. Das Image und die Glaubwürdigkeit des Werbeträgers ebenso wie die Intensität, die Frequenz und der Kontext seiner Nutzung spielen hier eine entscheidende Rolle.

- Die Entschlüsselung ist der Vorgang, durch den der Empfänger unabhängig vom Absender die Botschaft in eine für ihn verständliche Abfolge von Zeichen zu bringen versucht.
- Der Empfänger d.h. der Adressat bzw. das Publikum der Kommunikation.
- Das Feedback: Der Vorgang, durch den Informationen vom Empfänger an den Absender zurückfließen.
- Die Wirkung, also das Maß, in dem die durch die Kommunikation angestrebte Änderung beim Absender, Veränderung des Wissens, der Einstellungen, des Verhaltens usw. eintritt. (Internet 4. 18.6.2003.)

Im Kommunikationsprozess geht es also darum, wer sagt was, über welchen Kanal, an wen und mit welchem Effekt. In der Kommunikationsplanung muss man demnach eine Entscheidung treffen über Botschaft (was), Medien (Kanal), Zielgruppen (an wen) und Ziel (mit welchem Effekt). Eine effektive Kommunikation setzt Definition der Zielgruppen und das Kennen der Zielgruppe, die Definition des Zieles und der Botschaft voraus. Die Medienwahl wird auf Grund aller dieser Entscheidungen getroffen. (Vuokko 1993, 22.)

Das Ziel der Marketingkommunikation kann zum Beispiel sein, die Kunden über das neue Produkt zu informieren. Um dieses Ziel zu erreichen, formuliert d.h. kodiert der Absender die Botschaft und sendet die Botschaft über irgendwelche Kanäle. Wie der Empfänger die Botschaft versteht d.h. dekodiert, bestimmt das Resultat der Kommunikation. Der Empfänger muss Kommunikationskompetenz haben, also die Kompetenz, die Sprache, Definitionen und Symbole zu verstehen. Die Kommunikationskompetenz ist eine Voraussetzung für eine gelungene Kommunikation. Die Kommunikation ist gescheitert, falls das Ziel nicht erreicht wird. Das Feedback zeigt, wie gut die Resultate mit der Zielsetzung übereinstimmen. Ein Grund für das Scheitern der Kommunikation sind verschiedene Störungen in dem Kommunikationsprozess. Die Störung kann bei Absender, Empfänger oder Kanal liegen. Der Empfänger kann eine negative Einstellung haben oder es kann so viele konkurrierende Botschaften geben, dass man nicht die gemeinte Botschaft bemerkt. Mit einem guten

Kommunikationsplan kann man diese Unsicherheitsfaktoren versuchen zu beseitigen. (Vuokko 1993, 24-25.)

Lehtonen (1991, 48) deutet darauf hin, dass die Quelle der eventuellen Störungen in interkultureller Kommunikation nicht nur auf die Übertragung von Meinungen im Zwischenraum von Sender und Empfänger zurückzuführen ist, sondern innerhalb des kognitiven Systems beider Gesprächspartner liegt. In einer interkulturellen Kontaktsituation sei der Wahrnehmungsprozess wenigstens zum Teil Feststellen der Hypothesen über die Intention des Sprechers, die der Beobachter aufgrund seiner Kenntnisse (Kultursterotypen) erzeugt hat.

Die Kommunikation mit dem Markt ist ein zweiseitiger Prozess, der sowohl Empfangen von Informationen aus Marketinguntersuchungen als auch Kommunikation mit den Kunden und anderen Gruppen erfasst. Das Unternehmen benutzt das Feedback von Kunden und den Verkaufsergebnis für die Weiterplanung der Kommunikation. Störungen können vorkommen, wenn das Unternehmen die Wünsche der Kunden nicht versteht oder unvorhersehbare Ereignisse wie Aktivitäten der Konkurrenten den Empfang der Botschaft stören. (Anderson & Rubin 1986, 6;13.)

Demuth (1990, 49) hat über die Rolle der Kommunikation für Unternehmen konstatiert, dass "Wirklich ist, was eine genügend große Anzahl von Menschen als 'wirklich' zu definieren bereit ist." Mit diesem Satz deutet er an, dass man mit Kommunikation Wirklichkeit schaffen kann, was den Unternehmen bedeutet, dass die Unternehmen es in der Hand haben, ihr Bild in der Öffentlichkeit zu formen. Wenn die Kommunikation stark ist, können im Idealfall die wirkliche Wirklichkeit und die Wirklichkeit via Kommunikation in Übereinstimmung gebracht werden. Das heißt, das Unternehmensimage der tatsächlichen Unternehmensrealität entspricht.

## ***2.2 Der Begriff der Unternehmenskommunikation***

Als erstes sollten wir uns bewusst machen, worum es in der Unternehmenskommunikation geht. Der Begriff der Unternehmenskommunikation ist weitgehend ungeklärt. Hier werden vier Beispiele für Definitionen gegeben, die die dreiteilige Natur

der Unternehmenskommunikation zeigen. "Unter Unternehmenskommunikation möchten wir die nach innen wie nach außen gerichtete Kommunikation des Unternehmens verstehen, oder auch, genauer formuliert, die innerbetriebliche Kommunikation, die Kommunikation des Unternehmens mit anderen Unternehmen, die Kundenkommunikation und die gesellschaftliche Kommunikation" (Bungarten 1994, 32).

Steinmann und Zerfass (1995, 18-20) präzisieren den Begriff der Unternehmenskommunikation folgendermaßen: Als interne Unternehmenskommunikation wird die Kommunikation bezeichnet, deren kommunikative Prozesse die interne Handlungskoordination benötigen und die, die strategische Führung unterstützt. Wenn kommunikative Prozesse sich auf die Gestaltung der Beziehungen des Unternehmens zu Personen und Gruppen beziehen, die eine externe Handlungskoordination bezwecken, wird es von der externen Unternehmenskommunikation gesprochen. Die externe Kommunikation kann weiter in zwei Teile systematisiert werden: Marktkommunikation und PR. Marktkommunikation betrifft zum Beispiel Lieferanten, Kapitalgeber, Kunden, Arbeitskräfte und Konkurrenten. Marktbeziehungen machen sich sichtbar in verschiedenen Verträgen wie Kaufverträge oder Kooperationsverträge. Die Marktkommunikation zielt in erster Linie auf die Anbahnung und Aushandlung solcher Verträge ab. Von Public Relations (PR) kann man dagegen sprechen, wenn man die kommunikativen Beziehungen zu solchen Rollenträgern hat, zu denen keine Marktbeziehungen bestehen oder angestrebt werden.

Auch Bruhn (1995, 131) unterscheidet zwischen drei Zielgruppen der Unternehmenskommunikation und definiert deren Kommunikationsinhalte in folgender Weise:

- Für die Zielgruppe der Kunden ist in erster Linie die Wahrnehmung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens, insbesondere des Produkt- und Dienstleistungsprogramms wichtig. In der Kommunikation ist zwischen aktuellen und potentiellen Kunden zu unterscheiden, die durch eine differenzierte Ansprache erreicht werden müssen.
- Für die Zielgruppe der Mitarbeiter ist die Darstellung des Unternehmens als Arbeitgeber und auch die Leistungsfähigkeit vordringlicher Inhalt der Kommunikation. Auch hier ist zwischen aktuellen und potentiellen Mitarbeitern zu unterscheiden.

- Für die Zielgruppe der Öffentlichkeit ist eine allgemeine Festlegung der wichtigsten Kommunikationsinhalte nur schwer möglich, weil es sich um sehr heterogene Zielgruppen handelt, z.B. Aktionäre, Lieferanten, Banken usw.

Hoffmann und Landmann (1995, 103) unterscheiden drei Hauptgruppen von Empfängern im Umfeld des Unternehmens. Erstens die Öffentlichkeit zu der zum Beispiel Kapitalgeber, Anwohner, Presse und Gesetzgeber zählen. Zweitens sind die Kunden und drittens die Mitarbeiter des Unternehmens. Die Unternehmenskommunikation kann also in drei Funktionsbereiche gegliedert werden

- Unternehmenskommunikation und Public Relations (PR)
- Marktkommunikation und Produktwerbung
- Management- und Mitarbeiterkommunikation

Wie diese Definitionen zeigen, können drei Teilbereiche der Unternehmenskommunikation unterschieden werden, obwohl verschiedene Ausdrücke über diese Teilbereiche angewandt werden und auch die Grenzen zwischen den Teilbereichen in der Fachliteratur manchmal anders gezogen werden. Grob gesagt können wir jedoch von drei Bereichen sprechen, von der internen Kommunikation, von der gesellschaftlichen Kommunikation und der Marketingkommunikation. Um welche Kommunikationsaufgaben und –ziele es sich bei jedem Kommunikationsbereich handelt und wo die Grenzen zwischen den verschiedenen Kommunikationsteilbereichen liegen, wird als nächstes erklärt.

Laut Bungarten (1994, 36) ist die Kommunikation innerhalb des Unternehmens Voraussetzung für geregelte Planungs-, Steuerungs- und Entscheidungsabläufe, für den Informationsfluss zwischen allen Ebenen des Unternehmens und für den Ablauf der verschiedenen Prozesse wie Informations- und Produktionsprozesse. Traditionelle Kommunikationsformen für diese Abläufe seien z.B. die Kommunikation am Arbeitsplatz, Arbeitsbesprechungen, Instruktionen, Mitarbeiterkommunikation, Betriebsversammlung, Betriebsfeier, Monatsbericht usw. Kommunikation sei das geeignete Instrument, um Bedürfnis-, Interesses- und Rollenkonflikte im Unternehmen auszutragen. Intensive innerbetriebliche Kommunikation könne zur Schaffung eines Identitätsbewusstseins – einer besonderen Unternehmensidentität beitragen.

Das Konzept der Unternehmensidentität und seine Bedeutung für das Unternehmen kann folgendermaßen definiert werden: Als Corporate Identity wird das Selbstbild eines Unternehmens bezeichnet, während das Fremdbild als Corporate Image verstanden wird. Unter dem Image wird die Gesamtheit der Vorstellungen, Meinungen, Erfahrungen und Gefühle zusammengefasst, die mit einem Unternehmen in Zusammenhang gebracht werden. Im Rahmen eines Corporate Identity -Konzepts kann ein positives Vorstellungsbild eines Unternehmens in der Öffentlichkeit weiterentwickelt werden. Mit der Corporate Identity -Politik wird angestrebt, ein bestimmtes Soll-Image zu erreichen. Es gilt, die Corporate Identity und das Corporate Image einander anzunähern, wobei der Idealzustand eine vollständige Übereinstimmung ist. (Internet 2. 6.6.2003.)

Bungarten (1994, 39-40) nennt die Kommunikation eines Unternehmens mit seiner Umkultur als gesellschaftliche Gesamtkommunikation. Das Unternehmen sei nicht isoliert, sondern mit der umgebenden Kultur verbunden. Vielfältige Kommunikationsprozesse und -formen laufen zwischen dem Unternehmen und der Gesellschaft ab. Beispiele seien gesellschaftsbezogene PR und Öffentlichkeitsarbeit, Umweltschutzberichte, Unternehmensnachrichten und Sponsoring. Wenn das Unternehmen eine Identität gewinnen und seinen Platz behalten wolle, dürfte es sich der internen wie auch der gesamtgesellschaftlichen Kommunikation nicht verschließen.

Vos und Schoemaker (1999, 47) nennen diesen Teilbereich der Unternehmenskommunikation als Konzernkommunikation. Das Ziel der Konzernkommunikation sei, ein gutes soziales Klima für die Organisation vorzubereiten. Sie schaffe eine soziale Basis für die Wechselwirkung mit verschiedenen Interessengruppen in der Umgebung. Der Kern der Kommunikation sei das Organisationsimage. Die Konzernkommunikationsaktivitäten, mit denen die Organisation positioniert ist, müssen stark mit Organisationspolitik zusammenhängen. Deswegen sei der erste Schritt in der Konzernkommunikation die Analyse der Mission des Unternehmens und die Positionierung der Konkurrenten.

Bungarten (1994, 37-38) erklärt den Begriff der Marketingkommunikation folgendermaßen: Um seine materiellen Produkte, seine Dienstleistungen auf dem Markt anzubieten, zu verteilen und zu verkaufen, muss das Unternehmen mit dem Kun-

den, aber auch mit anderen Unternehmen und mit den Mitbewerbern kommunizieren. Hierzu gehört der gesamte Bereich der sogenannten Marketingkommunikation wie Öffentlichkeitsarbeit, Werbung, Direktmarketing, Präsentationen auf Ausstellungen und Messen, Geschäfts- und Vertragsverhandlungen, Verträge usw. In diesen Formen der Unternehmenskommunikation erfasst der Kunde eine korporale Identität. Dazu tragen auch die physischen Signale des Unternehmens, seine technischen Strukturen, Produkte und Dienstleistungen bei.

Vos und Schoemaker (1999, 116) definieren Marketingkommunikation als Kommunikation, die das Marketing unterstützt. Die Kommunikation ist eins von den Instrumenten des Marketingmix. Die Instrumente des Marketingmix sind Produkt (Natur und Qualität), Preis (abhängig von Produktionskosten und Konsumentennachfrage), Ort (wie und wo das Produkt gekauft wird) und Kommunikation (z. B. Werbung, persönlicher Verkauf usw.).

Zerfass (1996, 297-298) hat über externe Unternehmenskommunikation folgendes konstatiert: "Sie fördert die notwendigen Prozesse der Interessenabstimmung und Handlungskoordination im *Marktumfeld*, in dem die wirtschaftlichen Beziehungen mit Lieferanten, Abnehmern und Wettbewerbern gestaltet werden, sowie im *gesellschaftspolitischen Umfeld*, das die Gesamtheit aller regulativen Beziehungen in nicht-ökonomischen Sphären umfaßt." Die Folge daraus sei, dass die externe Unternehmenskommunikation sich in zwei Teilbereiche ausdifferenziert – Marktkommunikation und Public Relations (PR). Die Marktkommunikation umfaßt die Kommunikation mit Organisationsmitgliedern, mit denen Transaktions- und Wettbewerbsbeziehungen bestehen, PR dagegen sind kommunikative Beziehungen im gesellschaftspolitischen Umfeld. "Public Relations zielen vor allem darauf ab, prinzipielle Handlungsspielräume zu sichern und konkrete Strategien zu legitimieren" (Zerfass 1996, 317).

Marktkommunikation hat im ersten Rang persuasive Aufgaben, dabei kommen grundsätzlich zwei Vorgehensweisen in Betracht. Erstens versucht man unmittelbaren Einfluss auszuüben, also mit Werbebotschaften positive Kaufanreize zu wecken, oder durch Maßnahmen der Verkaufsförderung oder des persönlichen Verkaufs den Verkauf zu verstärken. Zweitens versucht man indirekt mit dem Aufbau eines

positiven Produkt- bzw. Unternehmensimage die Zielgruppen zu beeinflussen. (Zerfass 1996, 299.)

Im folgenden Kapitel wird das Konzept der Marketingkommunikation und seine Aufgaben näher betrachtet.

### **3. Marketingkommunikation**

#### ***3.1 Aufgaben und Zielgruppen der Marketingkommunikation***

Die Marketingkommunikation des Unternehmens ist die auf die externen Interessengruppen gerichtete Kommunikation, die mittelbar oder unmittelbar zur Steigerung der Nachfrage führt. Falls die potentiellen Kunden das Produkt nicht kennen, kann keine Nachfrage entstehen. Es gibt auch keine Nachfrage, falls die Vorstellungen über das Produkt negativ sind. Um diese Probleme zu lösen, muss das Unternehmen über seine Produkte informieren. (Vuokko 1993, 9-10.)

Die Kommunikation, mit der das Unternehmen seine Märkte zu beeinflussen versucht, um Nachfrage zu steigern, wird als Marketingkommunikation bezeichnet, Marketingkommunikation ist eine von den Marketingmixmitteln d.h. ein Wettbewerbsmittel des Unternehmens. Die anderen sind das Produkt, der Preis und die Distribution. Die Marketingmixfaktoren sollen einander stützen, deswegen ist es die Aufgabe der Marketingkommunikation über die anderen Teile des Mix zu erzählen zum Beispiel wie das Produkt ist, wo man es kaufen kann und zu welchem Preis. (Vuokko 1993, 11-13.)

Die Marketingkommunikation hat das Ziel eine gemeinsame Auffassung von dem Unternehmen und dessen Produkten zwischen Absender und Empfänger des Kommunikationsprozesses zu schaffen. Die Verbesserung des Produktimages oder des Unternehmensimages bedeutet, dass die Vorstellungen des Unternehmens und des Kunden sich einander annähern. Um dieses zu schaffen muss zum Beispiel ein Weg gefunden werden, der die Kunden erreicht und die Botschaft so formuliert wird, dass die Zielgruppe sie versteht. (Vuokko 1993, 13-14.) Zielgruppe ist eine Gruppe

von Menschen mit ähnlichen oder gleichen Merkmalen, die im Rahmen des Marketing bzw. der Werbung angesprochen wird. (Internet 1. 9.6.2003.)

Außer Kunden gibt es auch andere Zielgruppen der externen Kommunikation wie Lieferanten, Zulieferer, Rohstofflieferer, Finanziers Medien, Behörden, Arbeitnehmer usw. Alle diese Relationen basieren auf einer Wechselbeziehung: Das Unternehmen bekommt etwas (Geld, Öffentlichkeit, Kapital) und den Interessengruppen bekommen etwas von dem Unternehmen (Produkte, Arbeit, Nachrichten). Um diese Beziehungen zu erhalten und um die Betriebsumwelt zu garantieren, braucht man Informationswechsel zwischen dem Unternehmen und die Interessentengruppen. (Vuokko 1993, 16.)

Wie schon konstatiert hat Marketingkommunikation das Ziel die Nachfrage der Produkte zu steigern, also die Wechselbeziehung zwischen dem Unternehmen und Kunden zu steigern. Alle anderen Interessentengruppen beeinflussen aber mittelbar den Erfolg des Unternehmens. Zum Beispiel gute Medienbeziehungen garantieren positive Medienöffentlichkeit, die das Produkt und Firmenimage beeinflussen. Weil die Kommunikation zwischen den verschiedenen Interessentengruppen die Betriebsumwelt des Unternehmens beeinflusst, kann all diese Kommunikation Marketingkommunikation genannt werden. (Vuokko 1993, 16.)

Obwohl Marketingkommunikation nach der Definition an die externen Interessengruppen gerichtete Kommunikation ist, soll man jedoch sich bewusst machen, dass die interne und externe Kommunikation nicht unabhängig von einander sind. Es genügt nicht eine funktionierende externe Kommunikation zu haben, sondern man braucht auch interne Kommunikation. Die interne und externe Kommunikation haben auch gemeinsame Gebiete wie Public Relations. (Vuokko 1993, 18.)

### **3.2 Teilfaktoren des Marketingkommunikationsmix**

Sowie sich in den Definitionen der drei Bereiche der Unternehmenskommunikation viele Variationen finden, so gibt es auch verschiedene Meinungen über die Teilfaktoren der Marketingkommunikation. Teilfaktoren der Marketingkommunikation sind

laut Vuokko (1993, 48) persönlicher Verkauf, PR, Öffentlichkeitsarbeit und Sponsoring, Verkaufsförderung und Werbung. In dieser Arbeit werde ich von dieser Definition der Marketingkommunikation ausgehen. Vuokkos Definition ist weitgehender als die Definition von vielen anderen Verfassern. Sie umfasst Public Relations, Öffentlichkeitsarbeit und Sponsoring, die oft nicht als Teile der Marketingkommunikation angesehen werden. Ich habe Vuokkos Definition als Ausgangspunkt aus folgenden Gründen gewählt:

- In der Literatur wird öfters darauf hingewiesen, wie die Teilbereiche der Unternehmenskommunikation von einander abhängig sind und mit einander in Einklang gebracht werden sollten. Dazu konstatiert zum Beispiel Zerfass (1996, 316): "Organisationskommunikation, Marktkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit präsentieren sich als Teilbereiche dieses Gesamtkonzepts (Unternehmenskommunikation), die in unterschiedlicher Weise zum Erfolg der Unternehmenstätigkeit beitragen, im Sinne einer gemeinsamen Zielerreichung aber immer wieder miteinander abgestimmt werden müssen". Vuokko beachtet PR und teilweise auch die Organisationskommunikation (interne Kommunikation) in ihrer Definition.
- Obwohl PR einbezogen wird, handelt es sich hier bei Vuokko nur um PR, die ziemlich direkt den Verkauf fördert. In anderen PR-Begriffen hat PR mehr gesellschaftliche Aufgaben, die Vuokko nicht vorbringt. Deswegen finde ich Vuokkos Denkansatz passend für meine Arbeit, die sich auf die Marketingkommunikation konzentriert.
- Meine Erfahrungen von Planung der Kommunikation und die heutige Organisation des Case-Unternehmens unterstützen auch die Wahl der Vuokkos Definition als Ausgangspunkt der Arbeit. Weil die Organisation des Case-Unternehmens ziemlich klein ist, gibt es keine eigene PR-Abteilung, sondern PR wird im gewissen Maß von der Marketingabteilung als ein Teil von Marketingkommunikation durchgeführt. Deswegen ist es nur vernünftig auch PR in dieser Arbeit zu berücksichtigen, wenn man die Marketingkommunikation plant, um mögliche Synergie-Vorteile zu erreichen.

Alle Teilfaktoren der Marketingkommunikation brauchen nicht gleichzeitig verwendet zu werden. Die Anwendung sollte von den Zielen des Unternehmens hergeleitet werden und es sollte Gedanken gemacht werden, wie man mit Marketingkommuni-

kation die Zielerreichung fördern kann. Obwohl man einzeln entscheidet, welche Marketingkommunikationsinstrumente angewandt werden, sollten die Instrumente nicht als getrennt gesehen werden, sondern als eine Ganzheit. Das Unternehmen sollte nach einer integrierten Marketingkommunikation streben. Mit integrierter Marketingkommunikation ist die Ganzheit der Marketingkommunikationsinstrumente gemeint, die entsteht, wenn die Kommunikationsinstrumente zusammen angewandt und einander angepasst werden. Das Ziel ist Synergie zu bekommen: Die Kommunikationsinstrumente unterstützen einander und dadurch ist die Gesamtwirkung größer als die Summe der einzelnen Instrumente. Integrierte Marketingkommunikation schafft die Unternehmensidentität und Image in langer Sicht. (Vuokko 1993, 31.)

Zum Konzept der integrierten Kommunikation gehört auch internes Marketing. Es ist nötig auch interne Kommunikation zu berücksichtigen, weil die interne und externe Kommunikation einander beeinflussen. Zum Beispiel, falls ein Unternehmen eine Imagekampagne durchführt, sollte die erste Phase der Kampagne sein, das Personal darüber zu informieren. Das ganze Personal sollte wissen, was das Unternehmen zu erreichen sucht, damit das Personal sich verpflichtet und könnte entsprechend die an das Publikum gegebenen Versprechen funktionieren. Internes Marketing bedeutet also das Verkaufen der Idee oder des Produktes zuerst an das Personal, das danach besser das Produkt dem Kunden verkaufen kann. Ein effektives internes Marketing ist Voraussetzung für das externe Marketing. (Vuokko 1993, 33.)

Rope (1998 141-142) hat Marketingkommunikation in Business- to -Business -Marketing studiert und er unterscheidet zwischen drei Teilgebieten der Kommunikation: Begründende Kommunikation, Geschäftskommunikation und Kundenbeziehungskommunikation. Diese Teilgebiete unterstützen die verschiedenen Schritte des Kaufprozesses. Begründende Kommunikation ist nötig um Kenntnis, Bekanntheit und Image des Unternehmens zu bilden. Geschäftskommunikation ist die Kommunikation, die in der wirklichen Kaufsituation ins Spiel kommt und Kundenbeziehungskommunikation wendet man an, um die Kunden zufrieden zu stellen. Für alle diese drei Teilbereiche gibt es zahlreiche Mittel, die angewandt werden können.

Begründende Kommunikation	Geschäftskommunikation	Kundenbeziehungs-kommunikation
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informationstätigkeit</li> <li>- Messen</li> <li>- Medienwerbung</li> <li>- Internet</li> <li>- Referenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direktwerbung</li> <li>- Telefonkommunikation</li> <li>- Persönlicher Verkauf</li> <li>- Sicherstellung der Kundenzufriedenheit</li> </ul>	Aktionen um die Kundenbeziehung zu vertiefen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundenmagazine</li> <li>- Unternehmensbesuche</li> <li>- Begrüßungen</li> <li>- Feedbackinformation</li> <li>- Kundenbetreuungssystem</li> </ul>

Tabelle 1: Marketingkommunikationsteilgebiete und Mittel laut Rope (1998 147-240.)

Diese Mittel werden nachfolgend im Zusammenhang der Vorstellung der Teilfaktoren von Marketingkommunikation laut Vuokko eingeführt werden. Ich ergänze also Vuokkos Modell mit Ropes Gedanken. Dieses wird getan um den Business-to-Business -Aspekt besser zu beachten. Meiner Meinung nach ist dieses nötig, weil das Case-Unternehmen sich mit Business-to-Business Geschäft beschäftigt.

### 3.2.1. Persönlicher Verkauf

Laut Lexikondefinition (Internet 3. 6.6.2003.) umfaßt der persönliche Verkauf "die Präsentation eines Produktes oder einer Dienstleistung im Rahmen eines Gespräches an einen oder mehrere potentielle Käufer, das einen Geschäftsabschluss zum Ziel hat. Persönliche Kommunikation ist flexibel, dynamisch und kundenorientiert." Persönlicher Verkauf ist ein persönlicher Kommunikationsprozess zwischen den Vertretern des Unternehmens und den Kunden. Das Ziel ist maßgeschneiderte, situationsabhängige Botschaften zu vermitteln. Weil es um persönliche Kommunikation geht, gibt es die Möglichkeit für bilaterale Kommunikation. Die Botschaft muss nicht fertig sein, sondern sie wird situationsabhängig formuliert. (Vuokko 1993, 49.)

Persönlicher Verkauf richtet sich normalerweise auf eine Person oder auf eine kleine Gruppe von Personen, was viele Ressourcen benötigt. Deswegen ist persönlicher Verkauf am besten für das Erreichen einer kleinen Kundengruppe geeignet. Das ganze Marketingmix hat Einfluss auf den persönlichen Verkauf. Persönlicher Verkauf ist von großer Bedeutung, wenn

- 1) das Produkt maßgeschneidert ist, eine große Investition, oder Experimentieren nötig ist.
- 2) der Distributionsweg kurz ist d.h. vom Hersteller zum Kunden, oder wenn persönlicher Verkauf benötigt wird um den Distributionskanal zu trainieren und zu informieren.
- 3) der Verkäufer und der Kunde den endgültigen Preis aushandeln. Der Preis muss eine solche Handelspanne haben, dass die Kosten des persönlichen Verkaufs gedeckt werden.
- 4) die Werbemedien und – formen keinen genügend effektiven Kommunikationskanal zwischen Kunden und Unternehmen bieten, oder die Information, die der Kunde braucht, nicht nur mit Werbung oder Verkaufsförderung an den Kunden vorgebracht werden kann. Es kann auch sein, dass die Anzahl der Kunden und ihre Heterogenität keine effektive Werbung ermöglichen.

Kurz zusammengefasst kann man den persönlichen Verkauf empfehlen, wenn die Kundschaft relativ klein und heterogen ist, der Kunde viel Information für die Entscheidung braucht oder der Kunde individuelle Probleme hat, die das Unternehmen lösen kann. Persönlicher Verkauf ist also besonders wichtig in Business-to-Business-Marketing. (Vuokko 1993, 50-51.)

Rope (1999, 112) hat die Rolle der Marketingkommunikationsinstrumente im Fall des neuen Produkts studiert. Er konstatiert, dass persönlicher Verkauf eine sehr wichtige Rolle spielt, wenn man ein Produkt auf den Markt bringt. Auf dem B-to-B Markt sollten die Verkaufsaktivitäten selektiv gemacht, so dass man gezielt die Schlüsselkunden mit dem neuen Produkt zuerst bekanntmacht. Ein neues Produkt sollte nicht nur als Teil des normalen persönlichen Verkaufs genommen werden, sondern dafür sollte man ein besonderes Verkaufsprogramm mit eigenem Verkaufsmaterial bilden.

Rope (1998,167) betont, dass obwohl persönlicher Verkauf zentral für die Geschäftskommunikation ist, man die Geschäftskommunikation als Prozess sehen sollte, die aus drei Phasen besteht, nämlich aus direkter Werbung, Telefonkontakt und persönlichem Verkauf. Mit nur persönlichem Verkauf ist es nicht möglich, sinnvoll oder wirtschaftlich die Geschäftskommunikation zu verwirklichen.

Prozess	Rolle/ Ziel
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Direkte Werbung</div>   ↓   <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Telefonat</div>   ↓   <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Persönlicher Verkauf</div> </div>	Informiert und weckt Interesse
	Schafft Zugang zur Besprechung
	Besprechung Angebot Abgeschlossene Geschäfte

Tabelle 2: Die Basisphasen der Geschäftskommunikation in B-to-B Marketing (Rope 1998,167.)

Normalerweise beginnt der Prozess mit direkter Werbung. Das Telefonat kann auch als Ausgangspunkt dienen, besonders wenn es um eine langfristige Geschäftsbeziehung geht. Das Ziel ist einen Termin für den persönlichen Verkauf zu vereinbaren. Im B-to-B-Marketing wird der persönliche Verkauf oft in zwei Kategorien geteilt: Besprechungsverkauf oder Representativenverkauf. Viele Expertenorganisationen treiben den Besprechungsverkauf, der auch konsultativer Verkauf genannt wird. Schon der Name besagt die Natur der Verkaufssituation. Es handelt sich nicht um Standardverkaufssituation, sondern eher um Konsultation der Kunden. Representativenverkauf ist ein kontinuierlicher Kundenkontakt mit direkter Verkaufsabsicht. (Rope 1998,189:197-198.)

Die letzte Phase der Geschäftskommunikation ist die Sicherstellung der Kundenzufriedenheit. Es enthält die Erledigung der Lieferung und Sicherstellung der Zufriedenheit. Der Verkäufer ist zuständig für das Geschäft bis zur Lieferung. Seine Verantwortung endet nicht mit dem Verkaufsabschluss, sondern der Verkäufer soll sicherstellen, dass alles was gekauft wurde auch geliefert wird. Die Sicherstellung der Kundenzufriedenheit gehört zum Verkaufsprozess und bedeutet entweder ein persönliches oder ein mechanisches Feedbacksystem. Je nach das Feedback, soll der Verkäufer erforderliche Maßnahmen ergreifen, um die Kundenzufriedenheit zu garantieren. (Rope1998, 222-226.)

### 3.2.2 PR, Öffentlichkeitsarbeit und Sponsoring

PR, Öffentlichkeitsarbeit und Sponsoring sind drei Marketingkommunikationsinstrumente, die miteinander verbunden sind. Mit all diesen versucht man ein positives Bild von dem Unternehmen zu machen. Ein gutes Unternehmensbild ist wertvoll besonders, wenn die Konkurrenz hart ist, es um ein Investitionsgut oder um ein Dienstleistungsunternehmen geht. (Vuokko 1993 60-61.)

In der deutschsprachigen Literatur werden Öffentlichkeitsarbeit und Public Relations oft als Synonyme angewandt oder als ein Teil der anderen. Sponsoring wird oft auch als Mittel der PR gesehen:

Unter Öffentlichkeit versteht man in Marketing jede Gruppe, die tatsächliches oder potentielles Interesse an oder eine Bedeutung für die Zielerreichung der Unternehmung hat. Öffentlichkeitsarbeit umfaßt sämtliche Aktivitäten, die zum Ziel haben, ein positives Firmenimage im Bewusstsein der Öffentlichkeit zu schaffen. Gegenstand der Kommunikation ist dabei nicht das Produkt, sondern die Ziele, Politik und Aktivitäten des Unternehmens. Die Publicity ist ein Teilbereich der Öffentlichkeitsarbeit. Sie besteht in der von Unternehmen nicht bezahlten und daher nur beschwert steuerbarer Präsentation des Unternehmens oder seiner Produkte in den Medien. Zu den Mitteln der PR zählen Presseinformationen, Unternehmensberichte, Sponsoring, Lobbying, Events..." (Internet 3, 6.6.2003.)

Wie diese Definition schon zeigt, hängen die drei Konzepte, PR, Öffentlichkeitsarbeit und Sponsoring, zusammen. Im Folgenden wird jedoch der Unterschied zwischen diesen Konzepten nach Vuokko (1993) vorgestellt.

#### **Public Relations**

PR ist langfristige Arbeit, mit der das Unternehmen Unterstützung und Verständnis solcher Interessentengruppen zu erreichen versucht, von denen das Unternehmen abhängig ist oder an denen es interessiert ist. (Vuokko 1993, 67.) Eine noch mehr marketingorientierte Definition gibt Kohtes (1990, 34), laut dessen PR den Sinn hat, die Kluft zwischen Absender und Empfänger zu schließen indem man das Wertesystem des Empfängers so beeinflusst, dass er die Produkte des Absenders als besonders wünschenswert empfindet. Oder auch dadurch, dass man Wünsche der Konsumenten erforscht und die eigenen Leistungen und Produkte daran ausrichtet. Es geht um eine Akzeptanzstrategie, wo PR als Mittel dient.

PR kann in zwei Teile gegliedert werden, in interne PR und externe PR. Obwohl mit Marketingkommunikation normalerweise die Kommunikation gemeint ist, die an den externen Interessengruppen gezielt ist, soll in diesem Zusammenhang jedoch auch die interne PR behandelt werden. Das interne Unternehmensbild hat Einfluss auf das externe Unternehmensbild. Deswegen soll die interne PR so geplant werden, dass die Verbesserung der Arbeitsatmosphäre auch nach außen sichtbar wird. Das heißt, dass die interne PR ein wichtiger Teil der externen PR ist. (Vuokko 1993, 67.) Auch Lux (1990, 160) konstatiert, dass PR eine Doppelrolle hat. Nach außen soll die PR-Arbeit Verständnis dafür vermitteln, was ein Unternehmen war, ist und werden will, aber PR hat auch Aufgaben innerhalb des Unternehmens. Nach innen sollte die PR die Corporate Identity des Unternehmens bei den Mitarbeitern vermitteln.

Die interne PR-Arbeit ist eine wesentliche Grundlage für das Wirken nach außen. Der Prozess der Selbstfindung soll dem Prozess der Selbstdarstellung vorausgehen. Die wichtigste Aufgabe der externen PR ist die Beziehungen der Organisation zur Außenwelt zu pflegen, um Vertrauen zu suchen. Das bedeutet auch die Verstärkung des Bekanntheitsgrades, des Rufs und des Profils. Die externe PR hat auch die Aufgabe die eigenen Belange an die Öffentlichkeit herzustellen d.h. die eigenen Interessen zu artikulieren und für die eigene Sache zu werben. (Avenarius 1995, 24.)

Avenarius (1995, 170;172) erläutert noch näher zwei PR-Hauptziele. Erstens sei die Durchsetzung der Unternehmensmeinung in verschiedenen Sachverhalten zu nennen, die mit kurz- und mittelfristigen PR-Kampagnen erreicht werden könne und zweitens die Beeinflussung des Unternehmensimages, die ein langfristiger Prozess sei, der den Einsatz der ganzen Organisation fordere. Eine Imagestrategie müsse zunächst das Ziel verfolgen, in der eigenen Organisation eine eindeutige Identität zu schaffen. Diese Identität "Corporate Identity = CI" bestehe aus drei Bestandteilen:

- das Selbstverständnis der Mitglieder der Organisation, eine Unternehmensphilosophie
- ein identifizierbares Erscheinungsbild die korporale Design genannt wird, welche die Formen, Farben und Materialanweisungen des Unternehmens umfaßt
- ein geschlossenes Auftreten, Unternehmensverhalten

Vuokko (1993, 68-71) teilt die Mittel der PR je nach Zielgruppe. Die Zielgruppe der internen PR sei das Personal und das Ziel sei positive Atmosphäre, Wir-Spirit, Arbeitsmotivation und Verpflichtung zum Unternehmen zustandezubringen. Mittel dafür seien offene Information, Hobbyaktivitäten, soziale Happenings und Personalmagazin. Die Zielgruppen der externen PR seien zum Beispiel Kunden, das große Publikum, die Behörden, Medien und das Ziel sei ein positives Bild vom Unternehmen zu schaffen, damit die Interessentengruppen das Unternehmen als zuverlässigen Anbieter der Produkte oder als potentiellen Arbeitgeber sehen. Man müsse den Interessentengruppen offen über das Unternehmen erzählen, wie sein Resultat, Zukunftspläne und Probleme seien. Mittel sind unter anderem offene Türen, Unternehmensbesuche, Informationstätigkeit, Geschenke usw.

Wahl (1993, 291-293) hebt die Wichtigkeit der PR-Zeitschriften als Mittel für Erschaffung und Erhaltung eines positiven Vorstellungsbildes in der Öffentlichkeit hervor um Konflikte in Interaktion zwischen Organisation-Gesellschaft zu vermeiden. Die bedeutendsten Formen der PR-Zeitschriften stellen die Werk-, Kunden- und Hauszeitschriften dar. Sie alle seien Mittel der unternehmerischen Kommunikation, aber richten sich nach unterschiedlichen Zielgruppen. Aus der Sicht des PR-Praktikers liege der Vorteil der PR-Zeitschriften darin, dass man alleine über den Inhalt, Gestaltung, Auflagenhöhe und Erscheinungsweise bestimmen könne, was in Pressearbeit unmöglich sei.

	Werk- bzw. Mitarbeiterzeitschriften	Kundenzeitschrift	Hauszeitschrift
Zielgruppe	Betriebsangehörige / Pensionäre	Kunden	Verschiedene Teilöffentlichkeiten
Primäre Thematik	Unternehmensbezogene Inhalte	Betriebsverwandte oder allgemeine Inhalte	Allgemein oder fachlich interessierende Inhalte
Aufgaben und Ziele	Internal Relations	External Relations/ Werbung	External Relations

Tabelle 3: Typologie von PR-Zeitschriften (Wahl 1993,292.)

Das, was Rope (1998, 229-232) Kundschaftskommunikation nennt, kann hier im Zusammenhang mit PR erläutert werden. Das Ziel der Kundschaftskommunikation ist,

die Beziehung zwischen den Kunden und dem Unternehmen zu vertiefen. Zu den Maßnahmen zählen unter anderem Kundenmagazine, Firmenveranstaltungen, Begrüßungen und Feedbackinformation. Das Kundenmagazin sollte kein Werbemittel für die Firma sein, sondern es sollte Nachrichten und Artikel enthalten. Firmenveranstaltungen können von Golfspiel zu Seminaren variieren. Die Firmenveranstaltungen ermöglichen persönlichere und breitere Wechselwirkung als normaler Geschäftskontakt. Begrüßungsmarketing, das heißt Begrüßung bei Ernennung, Geburtstag, zu Weihnachten usw. soll geplant und so persönlich wie möglich sein. Wahrnehmung der persönlichen Begebenheiten ist eine gute Art, die Geschäftsbeziehung auf ein persönliches Niveau zu bringen.

Ein Teil der Kundenbeziehungskommunikation ist ein Feedbacksystem. Feedbackinformation bedeutet eine Zusammenfassung des Kundenfeedbacks und Information darüber, zu welchen Verbesserungsmaßnahmen das Feedback in der Firma geführt hat. Feedbackinformation sollte regelmäßig gegeben werden.

Falls die Kunden keine Information bekommen, haben sie bald kein Interesse Feedback zu geben, weil sie keine Resultate sehen und nicht wissen, was mit dem Feedback gemacht worden ist. Feedbackinformationsbriefe sind auch eine positive Art das Unternehmen in Erinnerung der Kunden zu bringen. (Rope 1998, 232-233)

Kommunikation in Internet – die WWW-Seiten - ist ein zentraler Teil der begründenden Kommunikation. Besonders auf dem B-to-B Markt haben WWW-Seiten eine wichtige Rolle, weil die Anwendung von Internet ein fester Teil von Arbeit von Schlüsselpersonen in Unternehmen ist. Die WWW-Seiten bieten zum Beispiel Möglichkeit zum Informieren über die Produkte, sie bieten einen Kanal für weitere Kontaktaufnahme, Feedback und Bestellungen. (Rope 1998, 157;159.)

### **Öffentlichkeit**

Öffentlichkeit ist ein mehrdeutiger Begriff, der in den verschiedenen Zusammenhängen sehr unterschiedlich gebraucht wird. Eine ziemlich weite Definition gibt zum Beispiel Oeckl (1990, 19). Laut dessen bedeutet die Öffentlichkeitsarbeit "das Management von Kommunikationsprozessen für Organisationen und Personen mit deren Bezugsgruppen. Sie versucht im Dialog, Akzeptanz für deren Interessen zu erreichen." Scherer (1995, 56) konstatiert, dass man im wesentlichen zwei unter-

schiedliche Auffassungen des Begriffs Öffentlichkeit unterscheiden kann. Eine Auffassung sei sehr stark von Marketingüberlegungen geprägt. Öffentlichkeit werde als eine Gruppe von Personen, als ein Publikum für Unternehmenskommunikation verstanden. Eine andere Auffassung von Öffentlichkeit sei eher politikwissenschaftlich geprägt.

Vorteile der Öffentlichkeit sind

- Glaubwürdigkeit: Nachrichten in Medien gelten als objektiv und deswegen ist das Verhalten positiver als über Werbung.
- Der Umfang der Botschaft: Normalerweise hat man Möglichkeit mehr zu sagen als in einer Werbung.
- Öffentlichkeit ist für das Unternehmen kostenlos.

Ein Nachteil ist, dass das Unternehmen nicht Kontrolle darüber hat, was über es gesagt wird, wo und mit welchem Ton. (Vuokko 1993, 72.)

Wieviel Öffentlichkeit das Unternehmen bekommt hängt vor allem vom Thema ab, ob es Nachrichtenwert für die Medien und die Zielgruppe hat und wie gut man die Botschaft formuliert. Man kann versuchen die Öffentlichkeit mit Pressemitteilungen oder Präsentationsereignisse, Materialienbesorgung für die Medien oder mit Interviews und Expertenartikeln zu fördern. (Vuokko 1993, 73-74.)

### **Sponsoring**

Sponsoring hat zwei Hauptaufgaben wie die folgenden Definitionen zeigen. "Sponsoring ist die finanzielle Unterstützung einer Person, Organisation oder eines Ereignisses, normalerweise im Bereich Sport, Soziales, Umwelt oder Kultur. Das Unternehmen erhält dafür bestimmte Gegenleistung." (Internet 3. 6.6.2003.). "Sponsoring, Spezialdisziplin in den Bereichen PR und Werbung, wobei durch materielle oder ideelle Förderung von Personen oder Institutionen mediale und öffentliche Präsenz zur Imagebildung bzw. zur Verkaufsförderung erreicht werden soll." (Internet 1. 9.6.2003.)

Laut Vuokko sei Sponsoring das Kaufen des Images einer Person, einer Gruppe oder einer Veranstaltung, das für das Erreichen der Marketingziele angewandt wird. Das Unternehmen unterstützt zum Beispiel einen Sportler, damit das Image des

Sportlers mit dem Image des Unternehmens verknüpft würde. Die Zielgruppen des Sponsorings sind Kunden, das große Publikum und das eigene Personal. Andere Ziele als das Verändern des Unternehmensimages sind Verkaufsförderung, das Motivieren des Personals und das Betreuen der Interessengruppenbeziehungen. Sponsoring hat öfters Unterstützungsfunktion, es ergänzt die PR und Werbung oder es wird als Mittel für das Erreichen der Medienöffentlichkeit gesehen. (Vuokko 1993, 75-76.)

Sponsoring unterscheidet sich von den anderen Marketingkommunikationsinstrumenten dadurch, dass es indirekte Kommunikation ist. Die direkte Zielgruppe des Sponsorings also der Sponsonierte, ist nicht dieselbe als die endgültige Zielgruppe, d.h. die Gruppe, die man mit dem Sponsoring beeinflussen will. Damit das Sponsoring positive Wirkung bewirtschaftet muss eine positive Beziehung zwischen Zielgruppe und den Sponsortes geben. Das bedeutet, wenn das Unternehmen das Sponsoringsobjekt wählt, muss es die Werte der Zielgruppe kennen. (Vuokko 1993, 78;80.)

Avenarius (1995, 373-374) fasst fünf mögliche Ziele des Sportsponsorings zusammen, die von anderen Autoren oft genannt worden sind. Erstens ist die Steigerung des Bekanntheitsgrades bei alten oder neuen Zielgruppen. Zweitens kommt die Imageverbesserung mit der Idee, die guten Attribute des Sports wie Jugendlichkeit und Dynamik auf das Produkt des Sponsors zu übertragen. Drittens wird behauptet, dass ein Markt durch die gewählte Sportart höher positioniert werden könnte. Viertens geht es um Geschäftsanbahnung und Motivation, also um Kontaktpflege zu Kunden, Händler und Mitarbeiter, die zu den sponsonierten Ereignissen eingeladen sind. Das fünfte Ziel ist indirekte Produktinformation über die Sportgeräte.

### 3.2.3 Verkaufsförderung

“Als Verkaufsförderung bezeichnet man verschiedenste, meist kurzfristige Kommunikationsmassnahmen, die dazu eingesetzt werden, die Nachfrage der Konsumenten und/oder die Effektivität der Händler zu steigern und die keinen der anderen vier Kommunikationsinstrumente zuzuordnen sind.“ Im B-to-B- Marketing und zur Moti-

vation des eigenen Verkaufspersonals werden vor allem folgende Mittel eingesetzt: Messen, Werbegeschenke, Verkaufswettbewerbe. (Internet 3. 6.6.2003.)

Verkaufsförderung hat das Ziel, Verkauf in kurzer Zeit zustandezubringen. Die Zielgruppe der Verkaufsförderung kann das Personal der Verkaufsabteilung, die Mitglieder der Distributionskette und die Kunden sein. In Verkaufsförderung wird ein Vorteil angeboten wie Rabatt, Preis, Bonus, kostenlose Produkte usw. Beispiele für Verkaufsförderungsmittel für die eigene Vertriebsorganisation sind Versammlungen, Informationsveranstaltungen und Mitteilungen über Produkte, Konkurrenzsituation, Kampagne usw. Auch Verkaufsmaterial und Verkaufswettbewerbe werden zu dieser Gruppe gezählt. Mit Kunden werden zum Beispiel folgende Verkaufsförderungsmittel angewandt: kostenlose Geschenke, Wettbewerbe, Messen und Zusatzausrüstungen. (Vuokko 1993, 82-88.) Mit Verkaufsförderung kann man den Kaufprozess schnell und direkt beeinflussen während die Wirkung der Werbung erst später zu sehen ist. Mit Verkaufsförderung ist es auch möglich, schneller auf die Wettbewerbssituation zu reagieren als mit der Werbung. (Siukosaari 1997,107.)

Die an die eigene Vertriebsorganisation gerichtete Verkaufsförderung kann in zwei Kategorien eingeteilt werden: reine Marketingkommunikation und Verkaufspreise oder andere Vorteile für die Verkäufer. Bei Marketingkommunikation müssen die Verkäufer alle relevanten Funktionen, Eigenschaften und Anwendungen des Produkts kennen. Dafür wird Verkaufstraining arrangiert. Auch andere für Marketing des Produkts relevanten Faktoren müssen bekannt gemacht werden wie Entwicklung des Marktes und Position der Konkurrenten. Die Verkäufer müssen auch Bescheid wissen, welche Botschaften und Mittel in Werbung angewandt werden und wie das Timing der Aktivitäten ist. Wichtig ist auch die eigentliche Verkaufsbotschaft zu entwickeln, also einen Beschluss darüber zu fassen, welche die Verkaufsargumente sind und welche Verkaufsunterstützungsmaterialien zur Verfügung stehen. Motivierung und Training der Vertriebsorganisation sind wichtige Aufgaben. (Siukosaari 1997, 114-115.)

Laut Rope (1999, 108-109) habe Verkaufsförderung Schlüsselposition besonders bei Produkten, mit denen der Distributionskanal eine große Rolle hat. Mit Verkaufsförderung versuche man den Distributionskanal zu motivieren, damit er für das Pro-

dukt arbeite. Als Verkaufsförderungsmittel dienen unter anderem Verkaufswettbewerbe und Werbegeschenke. Besonders beim Bringen eines neuen Produktes auf den Markt solle man in die Verkaufsförderung investieren, damit man den Verkauf des Produktes in Schwung bringe.

Durch Messen und Ausstellungen bemüht man sich, die ersten Kontakte mit potentiellen Kunden aufzubauen, um später durch den persönlichen Verkauf oder Direkt Marketing den Verkauf zu verwirklichen. Parallel zur Messebeteiligung nehmen Unternehmen Maßnahmen wie Happening-Marketing oder Vortragsreihen vor. Falls die Beteiligung an Fachmessen für Profilierung nicht mehr als geeignet angesehen wird, werden die Messen durch eigene Happenings wie Verkaufsveranstaltungen ersetzt. (Bruhn 1995, 71:73.)

Rope (1999, 111-112) betont die Rolle von Messen beim Bringen eines Produktes auf den Markt. Auf der Messe erreiche man in kurzer Zeit viele Schlüsselpersonen aus den Zielgruppen. Messen seien eine Kombination von persönlichem Verkauf und Werbung. Besonders wichtig seien Messen bei Fachprodukten, wo man auf der Fachmesse die gewählte Zielgruppe über die Neuigkeit informieren könne. Laut Bruhn (1995, 77.) haben Messen und Ausstellungen eine taktische Bedeutung für Marketing. Sie werden eingesetzt, um das Unternehmen gegen die Wettbewerber zu profilieren und kurzfristige Aufträge zu akquirieren. Auch die Wirkung des Direkt - Marketings sei von kurzfristiger Natur. Dies gelte auch für das Sponsoring, die nur einen flüchtigen Kontakt mit den Zielgruppen anbiete.

Siukosaari (1989, 44-45; 47-48) spricht von Wichtigkeit der Geschenke und Werbegeschenke als Verkaufsförderungsmittel. Wenn man über Geschenke spricht solle man Unterschied zwischen Geschenken und Werbegeschenken machen. Ein Geschenk unterstütze das Unternehmensimage. Falls das Unternehmen qualitative, exklusive Produkte verkauft, sollten die Geschenke auch von hoher Qualität sein. Geschenke können eine Serie bilden oder sie können einzeln gewählt werden, da sie natürlich sehr persönlich sein können. Ein Geschenk sei eine Danke oder eine Auszeichnung oder ein Preis für wichtige Kunden, Mitarbeiter oder Partner des Unternehmens. Ein Werbegeschenk dagegen habe eher ein marketingkommunikatives Ziel und sei preiswerter. Es sein normalerweise ein kleiner, funktionierender

Gebrauchsartikel, der oft angewandt werde. Logo oder Firmenname solle sichtbar sein.

### 3.2.4 Werbung

Werbung ist bezahlte, gleichzeitig auf große Zielgruppe gerichtete, unpersönliche Kommunikation, die durch verschiedene Medien vermittelt wird mit dem Ziel, die Nachfrage von Produkten zu steigern. Werbung soll informieren, überreden oder in Erinnerung bringen. Werbung hat drei Ziele:

- Kognitive Ziele (z.B. Bekanntheit und Informieren über Produkte und Unternehmen)
- Affektive Ziele (z.B. die Meinungsveränderung über das Image, Emotionen)
- Konative Ziele (z.B. Kontaktaufnahme mit Kunden, Realisierung der Kaufabsichten, Verstärkung der Brandloyalität)

(Vuokko 1993, 92-93)

Sowinski (1998, 30-31) konstatiert, dass jede Form der Werbung drei wichtigen Prinzipien folgen soll, um wirksam zu sein. Diese Prinzipien sind Auffälligkeit, Originalität und Informativität. Werbung muss auffallen, sonst bleibt sie wirkungslos. Um dieses zu erreichen müssen jeweils geeignete Mittel angewendet werden, z.B. eine effektive Schrift – und Farbenwahl. Auffälligkeit ist jedoch nicht nur auf die äußere Aufmachung der Werbung bezogen. Die Fähigkeit, die Wiedererkennung zu verstärken wie Wortspielerei, Slogans, können ebenfalls die Auffälligkeit zustandebringen. Originalität hebt die Werbung ab von der Vielfalt der Werbeangebote. Originalität wird mit der Wahl einer originellen Werbestrategie erreicht. Aufgabe jeder Werbung ist auch, bestimmte Ziele und Leistungen bekannt zu machen, über sie zu informieren und zum Kauf anzuregen. Das bedeutet, dass in Werbung auf das jeweilige Werbeobjekt hingewiesen wird und seine Funktion vorgestellt wird.

Die Werbestrategie kann produktbezogen, absenderbezogen oder empfängerbezogen sein. Produktbezogene Werbestrategie kann objektive, also sachliche Kennzeichnung des Werbeobjekts sein oder zum Beispiel eine Idealisierung der Verwendungssituation widerspiegeln. In der absenderbezogenen Werbestrategie wird mit der Werbung für ein Produkt zugleich das Image gestärkt. So heben manche Anzeigen vor allem die Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit des Werbenden hervor. In

empfängerbezogener Werbestrategie können die Kunden gelobt werden für ihre Wahl des Produktes oder sie können mit Fragen oder Aufforderungen zum Kauf des Produktes aufgeregt werden. (Sowinski 1998, 32-33;38-39.)

Rope (1999, 109-111) unterscheidet zwischen Unternehmensimage- und Verkaufswerbung. Imagewerbung habe keine mittelbare Verkaufsfunktion, sondern das Ziel sei mit Massenwerbung den Bekanntheitsgrad des Unternehmens oder Produktes zu steigern. Für solche Werbung seien Massenmedien wie Magazine, Zeitungen und Radio anzuwenden. Verkaufswerbung sei ein Teil des Verkaufsprozesses, sie habe also unmittelbare Verkaufsfunktion und sei mehr an den potentiellen Käufer des Produkts gezielt. In Business-to-Business Marketing habe die Werbung die Funktion des Türöffners. Der Verkäufer nehme Kontakt mit den Kunden auf, die zuerst eine Werbung bekommen haben. Die Werbung solle Interesse wecken, wonach es leichter für den Verkäufer sei, das Produkt konkret vorzustellen und verkaufen.

Werbung kann durch verschiedene Kanäle durchgeführt werden, es kann gedruckt sein (Zeitungen, Magazine), im Radio oder Fernseher publiziert werden, Direktmailing oder etwas Anderes sein. Die Verwirklichung der Werbung findet zusammen mit Medien und Werbeagentur statt. Der Werbende also das Unternehmen als Absender der Botschaft entscheidet, was für eine Botschaft gesandt wird und durch welche Kanäle. Das Unternehmen muss die Werbeagentur, die die Botschaft formuliert und die Medien, die den Kommunikationskanal bieten über die Produkte, Ressourcen, Zielgruppen und Ziele sowie die Handlungsweise des Unternehmens informieren. Darauf hin, plant die Werbeagentur die konkrete Werbung. Die Aufgabe der Medien ist die Botschaft weiterzubringen. Da sollte man nicht vergessen, dass auf das gewählte Medium ein Teil der Werbung ist: die Werbung zusammen mit dem Medium, wo es übermittelt wird, machen das Bild des Produkts aus. (Vuokko 1993;95;97.)

Die Medienwerbung hat eine hohe strategische Bedeutung, weil sie in der Lage ist die Bekanntheit einer Marke aufzubauen und das Unternehmensimage zu prägen. Jedoch hat in den letzten Jahren eine zunehmende Verschiebung von Medienwerbung zu Verkaufsförderung stattgefunden. Der Grund ist in einer veränderten Han-

delsstruktur zu sehen, die eine gezielte und kontinuierlichere Verkaufsförderungs- politik immer wichtiger macht. (Bruhn 1995, 75-76).

Smith (1998, 11-12) konstatiert, dass die Effektivität verschiedener Kommunikationsinstrumente je nach Phase des Kaufprozesses variiert. Zum Beispiel Werbung, Öffentlichkeit, PR sind effektiv beim Informieren der Kunden aber wenn der Kunde die Kaufentscheidung treffen will, ist persönlicher Verkauf viel effektiver. Einerseits hat die Werbung wieder positive Wirkung nach dem Kauf als Versicherung eines guten Kaufs und kann zum Wiederkauf führen. Verkaufsförderung allein ist teuer und weniger effektiv fürs Informieren aber sie kann den Kunden zum Kauf anregen, wenn er schon überzeugt von dem Produkt ist.

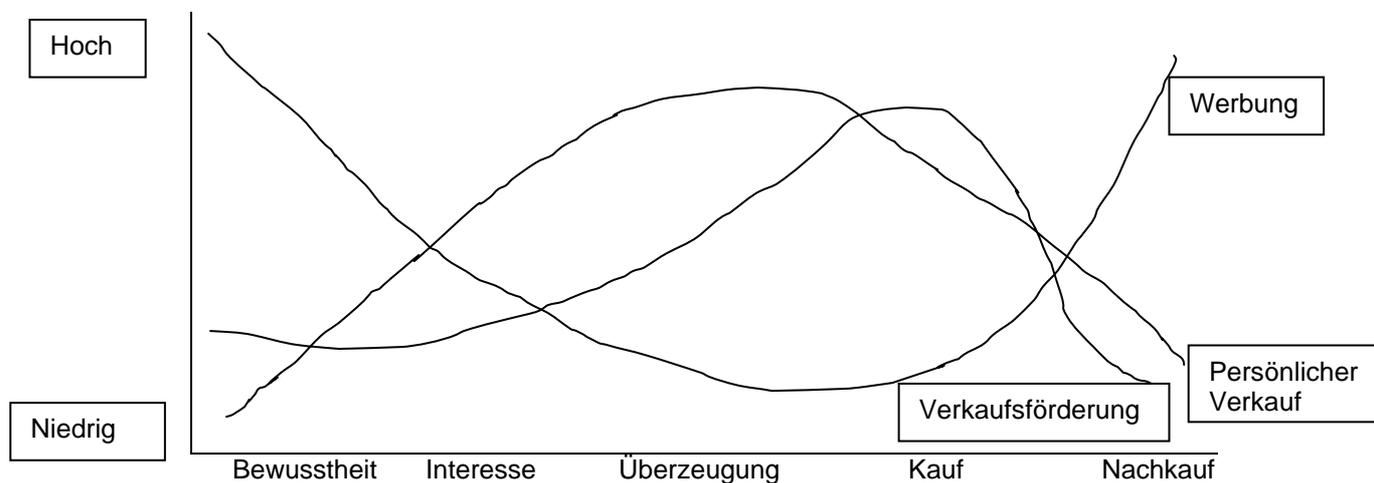


Abbildung 2. Relative Effektivität der Kommunikationsinstrumente (Smith 1998,11.)

Wie unterscheidet sich denn die Werbung von der Öffentlichkeitsarbeit? Beide Bereiche nutzen z.B. Anzeigen, Druckschriften und Aktionen. PR ist eine Kommunikationsleistung, die zur Überzeugung führt, eine meinungsbildende Funktion hat. Werbung dagegen hebt stärker die Emotionalität ab, sie hat mehr unterhaltende Funktion. (Kohtes 1990, 35.) Ungeachtet vieler Gemeinsamkeiten heben sich Werbung und Öffentlichkeitsarbeit deutlich voneinander ab bei Zielen, Auswahl von Zielgruppen und bei Argumentation. Werbung hat das Ziel eine Kaufhandlung auszulösen. Im Gegensatz dazu will die Öffentlichkeitsarbeit nicht eine Handlung erreichen, sondern die Haltung, die Meinungen und Attitüden beeinflussen. (Müller-Vogg 1990,116.)

Werbekampagnen sind zeitlich begrenzt und auf eine schnelle Reaktion ausgerichtet, Öffentlichkeitsarbeit dagegen ist langfristig orientiert. Auch die Zielgruppe ist anders: Werbung richtet sich an potentielle Kunden, in Öffentlichkeitsarbeit sind die Zielgruppe die Meinungsbilder wie Inhaber leitender Positionen in den Massenmedien, politische Mandatsträger und andere Interessentengruppen wichtig. Was Form und Inhalt der Ansprache betrifft arbeitet Werbung stärker mit Emotionen und praktischem Nutzen, wie dem Preis-Leistungsverhältnis, während die Öffentlichkeitsarbeit gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge präsentiert. Die Werbung muss jedoch in enger Kooperation mit Öffentlichkeitsarbeit durchgeführt werden, weil die beiden Formen sich gegenseitig beeinflussen. Ein positives Image fördert den Absatz indirekt und erleichtert die Produktwerbung, und umgekehrt kann ein Unternehmen mit guter Produktqualität eher Verständnis für seine gesellschaftlichen Vorstellungen finden. (Müller-Vogg 1990,117-119.)

### ***3.3 Anpassung der Marketingkommunikation***

Im globalen Maßstab, aber auch schon in bestimmten Kulturregionen der Welt brauchen große Unternehmen eine vielsprachige Kommunikation, um sich in verschiedenen Ländern und Kulturen angemessen zu verhalten. Schon in Europa, wo verschiedene Sprachen vorzufinden sind, treffen unterschiedlichste Kulturen aufeinander, und damit auch national unterschiedliche Unternehmenskulturen, die Austausch und Kommunikation untereinander erschweren. (Bungarten 1994, 38.)

Lehtonen (2002,15) konstatiert, dass obwohl eine Einigung Europas wirtschaftlich und sprachlich im Gange ist, es jedoch wenige Indizien für eine einheitliche europäische Organisationskultur gibt. "Die angenommene, gemeinsame europäische Identität besteht nicht in einer einheitlichen Art und Weise, wie man Geschäfte führt oder Organisationen leitet".

#### **3.3.1 Unterschiede in der geschäftlichen Kommunikationskultur**

Die Wirtschaftskommunikation wird dadurch erschwert, dass in ihr in einem weit stärkeren Masse als in der Technik und in den Naturwissenschaften rhetorisch-stilistische Aspekte von grosser Bedeutung sind. Es geht nicht nur um den Ausdruck und die Vermittlung von Sachverhalten, sondern es sollen z.B. Einstellungen bei einer bestimmten Zielgruppe geändert werden und Andersdenkende überzeugt werden. Die finnischen Exporteure sollten sowohl bei ihren Produkten als auch in ihrem Marketing die Besonderheiten des deutschen Markts berücksichtigen: "Ein in Finnland oder in Nordeuropa gut gehendes Produkt verkauft sich nicht unbedingt genau so gut auf dem deutschen Markt; ebenso wie die Übersetzung eines guten finnischen Werbetextes nicht ohne weiteres schon an sich effektiv ist." (Helsingin Kaupparkorkeakoulun julkaisu 1989, 89; 124-125.)

Nach Gesteland (1999,16-17) können die Geschäftskulturen nach vier Eigenschaften kategorisiert werden:

- 1) Geschäftfokussierung versus Beziehungsfokussierung
- 2) Formale vs. informale Kulturen
- 3) Steifes vs, flexibles Verhalten zur Zeit
- 4) Expressive vs. reservierte Kulturen

Deutsche und finnische Geschäftskulturen sind beide mehr oder weniger geschäftsfokussiert, formal, reserviert und steif zur Zeit. Dieses bedeutet unter anderem folgendes Geschäftsverhalten:

- Obwohl Referenzen und Vorstellung von Zwischenpersonen nützlich sein können darf man direkt Kontakt zu den potentiellen Kunden aufnehmen.
- In Kommunikation ist Klarheit und Verstehen das wichtigste Ziel, nicht harmonische Beziehungen zwischen den Diskussionspartnern.
- Direkte, offene Kommunikation
- Statusdifferenzen sind wichtig wie auch die richtige Anrede mit Titeln
- Formalitäten sind eine Weise Achtung zu zeigen
- Pünktlichkeit und Behalten von Zeitplänen sind wichtig für Geschäftsleute

(Gesteland 1999, 119-120.)

Je nach der Kontextualität der Kommunikation können Länder in LC (low context) niedriger Kontext oder HC (high context) hoher Kontext Länder verteilt werden.

Wenn man die deutsche Kommunikationskultur betrachtet merkt man, dass

Deutschland ein reines LC-Kontextualität Land ist, für das zum Beispiel direkte Kommunikation und geringe Menge von nicht-verbaler Kommunikation typisch sind. Die Deutschen sind nicht kommunikationsscheu aber sind deutlich entspannter in privaten Diskussionen als in formalen Besprechungen. Sie sagen was sie denken und begründen ihre Behauptungen logisch und ausgeprägt. Finnen empfinden die selbstsichere Kommunikation und die heftige Argumentation als aggressiv. (Mikluha 1998, 140.) Finnen dagegen sind nicht daran gewöhnt zu argumentieren wie Widén (1991,113) konstatiert: "Die Form der Argumentation und die Reihenfolge der Argumente variieren von Kultur zu Kultur und beeinflussen die Darstellungsform. Finnen haben Schwierigkeiten mit dem Argumentieren."

In Deutschland sagt man negative Angelegenheiten in einer positiveren Weise als in Finnland. Je förmlicher Situation desto weniger wendet man Humor an. Normalerweise erzählt man Witze erst in sozialen Situationen, wenn die Atmosphäre freier ist als in Besprechungen. Der deutsche Humor ist oft Satire und nie selbstkritisch. Die Deutschen verteilen ihre Geschäfte schriftlich. Für Besprechungen werden schriftliche Präsentationen vorbereitet und von der Besprechung schreibt man ein Memorandum. Die Deutschen wollen oft nicht die Geschäfte telefonisch erledigen. (Mikluha 1998,141.)

In Verhandlungen sind Deutsche systematisch, detailliert und gründlich. Bevor man die Geschäftsverhandlung beginnt, gibt es eine Small-Talk –Phase. In dieser Phase schafft man Vertrauen und Verständnis an einander. Es gibt auch Unterschiede in der Vorbereitung zum Verhandlungen zwischen Deutschen und Finnen: Die Deutschen sind normalerweise besser vorbereitet. Sie haben den Lauf der Diskussion und die vorkommenden Fragen im voraus geplant. Die verhandelten Gegenstände werden schriftlich bestätigt. (Tiittula 1993, 117;120;123.)

Die Deutschen sagen was sie denken. Klarheit ist das wichtigste Ziel in Kommunikation. Sogar nordeuropäische Geschäftsmänner sind nicht immer vorbereitet für die Direktheit der Deutschen. Deutschland ist eine monokronische Kultur, Pünktlichkeit ist deswegen wichtig. Verspätung signalisiert Unzuverlässigkeit. (Gesteland 1999, 247-248.) Das Leben in Deutschland scheint hektischer als in Finnland zu sein. Deswegen scheint es wichtig für die Deutschen genau Termine und Fristen einzu-

halten. (Widén 1991, 110.) Auch Tiittula (1993, 62) konstatiert, dass Deutsche pünktlich sind. Die Pünktlichkeit hat viele Formen. Es zeigt sich sowohl im Verhältnis zur Zeit als auch zum Geld. Die Deutschen sind sparsamer und preisbewusster als Finnen. Preisbewusstheit kommt vor in Verhandlungen, in denen man gut argumentieren können muss, wie auch in Ingebrauchnahme der neuen Technologie: Man nützt die neu Technologie nicht so schnell wie in Finnland.

In Kommunikation ist Finnland in der Mitte des Kontextualitätskontinuums HC/LC. HC-Eigenschaften sind Direktheit, Vertragen der Kritik und fehlende nicht-verbale Kommunikation und LC-Eigenschaften wie Monologe, Schweigen, geringe Anwendung der Namen und Offenbarung nur des Endresultats des Gedankengangs. (Mikluha 1998, 148.) "Ein Deutscher ist bestrebt, den ganzen Kommunikationsprozess, einschließlich der Denkarbeit, zu verbalisieren, während ein Finne bestrebt nur das Denkprodukt zu verbalisieren." (Widén 1991, 111.)

Die Sprachkenntnisse der Finnen sind nicht das größte Kommunikationsproblem, sondern die kulturellen Sprachkenntnisse. Wenn Finnen in Wechselwirkung stehen sind Charakteristika der Finnen Stillheit, Zurückhaltung, Passivität und geringe Teilnahme. Finnen sagen wenig in Besprechungen und fangen nicht die Diskussion an. Finnen äußern ihre Meinung selten. Finnen versuchen einig zu sein, mit Schweigen wollen sie Konfliktsituationen vermeiden. (Mikluha 1998, 148.) Ähnlich hat Widén (1991,139) konstatiert, dass die sprichwörtliche Schweigsamkeit der Finnen in der Tat eine Kommunikationsbarriere sein kann. Das "Mitreden-können" ist für einen Deutschen wichtig, dagegen für einen Finnen ist es nicht in gleicher Weise evident.

Für einen Finnen bedeutet jedes Wort etwas oder man sucht nach einer Bedeutung hinter den Wörtern. Das Wort und die Wahrheit müssen stimmen. Die finnische Bescheidenheit und Unterschätzung interpretieren die Deutschen als Selbstironie. Für einen Finnen ist eine Diskussion in einer Fremdsprache formal und spannend so dass man vergisst selbst zu reagieren. Während der Diskussion geben die Finnen selten Feedback. Daraus schließen die Ausländer, dass die Finnen nicht die Sache verstanden haben. (Mikluha 1998, 149.) Die kontrastive Untersuchung von Geschäftskommunikation (Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisu 1989, 89; 124.) hat gleichfalls gefunden, dass „die finnische Zurückhaltung, Wortkargheit und ‘Spar-

samkeit‘ in der Gestik von dem deutschen Gesprächspartner als unangenehm empfunden werden können, wenn dieser Sprechpausen nicht interpretieren kann und die Ursachen für Schweigen nicht kennt“.

Rusanen (1993,42;49;56:58;68) hat die mündliche Kommunikation der Finnen in internationalen Arbeitsgemeinschaften studiert. Die Finnen wurden mit Deutschen, Franzosen und Amerikanern verglichen. Die Finnen halten die Deutschen für aktive Teilnehmer in Besprechungen, die viele Vorschläge machen. Dagegen machen Finnen selten Vorschläge und sagen ihre Meinung seltener als die anderen. Finnen scheinen am besten unterschiedliche Meinungen zu ertragen und fühlen stärker, dass Deutsche und Franzosen andere Meinungen nicht ertragen. Der deutsche Sinn für Humor wurde als gering geschätzt. Sechs am meisten angewandte Adjektive für Beschreibung des Finnen als Kommunikateur waren freundlich, still, scheu, zurückhaltend, ruhig und zuverlässig. Für Deutsche wurden Adjektive wie effektiv, logisch, förmlich, inflexibel, stur und egoistisch.

### 3.3.2 Deutsche Besonderheiten in Material und Kanalanwendung

Die Kommunikationssituation ist desto schwerer je weniger der Kunde über das Produkt und das Unternehmen weiß und je unterschiedlicher die Sprache, Kultur und Werte des Kunden und des Verkäufers sind. In Exportmarketing ist die Situation öfters so, dass die Kunden eine andere Sprache sprechen aber nicht nur linguistisch gesehen, sondern sie schätzen verschiedene Dinge und ihre Umgebung und Erfahrungen können sich in vieler Hinsicht von den finnischen unterscheiden. Deswegen ist es oft nicht genug, nur die Prospekte zu übersetzen. Außerdem müssen die Produkteigenschaften vorgebracht werden, die im Zielland wichtig sind in einer Weise, welche die Zielgruppe anspricht. Man muss also den Kontext erkennen, wo der Hörer ist. (Vuokko 1993, 14-15.)

Die Verkaufspräsentationen für Deutsche sollen viele Fakten und Einzelheiten wie auch Geschichte und Hintergrundinformationen erhalten. Man sollte Referenzen und Nachweise anwenden, wann immer möglich. Witze sind schwierig zu übersetzen und gehören nicht zu geschäftlichen Verbindungen. Die Preissetzung soll ziemlich fest sein, die Deutschen mögen kein Handeln. Wenn es zur Entscheidung über die

Geschäfte kommt, nehmen sich die Deutschen Zeit um die Entscheidung mit Kollegen zu diskutieren. Der Geschäftsvertrag soll sorgfältig geplant werden, weil was da steht wird behalten. Falls es Probleme gibt, suchen die Deutschen die Lösung in dem Vertrag, sie unwillig die Vertragsbedingungen zu ändern. (Gesteland 1999, 250-251.) Zahlen sind auch wichtig für den Deutschen, sie haben große Bedeutung als wirtschaftlichen Werten. Der Finne wiederum kann die vielen Zahlen nicht behalten, sie können ihn sogar irritieren. (Widén 1991,147.)

Müntzel & Tiittula (1995, 246) haben in einer Befragung die Stellung und den Bedarf der deutschen Sprache im finnisch-deutschen Handel untersucht.

”Es zeigte sich, dass Deutsch in allen Kommunikationssituationen die dominierende Sprache ist, in der mündlichen Kommunikation etwas mehr als in der schriftlichen.” Laut Mikluha (1998,137) teilen etwa 10 % von Deutschen mit, gut Englisch zu sprechen. In den deutschen Organisationen findet man Leute auf verschiedenen Ebenen, die nur Deutsch sprechen. Viele Geschäftsmänner sprechen gut Englisch aber sie schätzen es hoch, wenn die Diskussion auf Deutsch geführt wird. Am besten bereitet man sich vor auf Deutsch zu sprechen und sorgt dafür, dass das Material sorgfältig auf Deutsch übersetzt ist. Es geht nicht um die Sprachkenntnisse, aber die Deutschen sind daran gewöhnt, dass wer auf dem deutschen Markt operiert, es auf Deutsch tut. Von einem deutschen Unternehmen kann man kaufen in welcher Sprache auch immer, aber wenn man da etwas verkaufen will, ist es durchaus notwendig Deutsch zu beherrschen. (Mikluha 1998,137.)

Pakkala (1991,117) hat das Text-Bild-Verhältnis in Produkt- und Firmenvorstellungen untersucht:

Aus meiner Untersuchung geht hervor, dass Text und Bild sowohl im finnischen als auch in deutschen Prospekten meistens so kombiniert werden, dass das Bild quantitativ dominiert. Der Anteil des verbalen Texts wird auf ein Minimum gesetzt, und der verbale Textteil enthält eventuell nur den Produktnamen oder den Werbeslogan. Andererseits zeigt die Untersuchung, dass Text und Bild immer in einem engen Zusammenhang zueinander stehen, auch wenn der Betrachter nicht sofort darauf aufmerksam wird. Das Bild wird nur verwendet, wenn es eine bestimmte Funktion hat, sei es die Aufmerksamkeitserregung, die Ergänzung der verbalen Botschaft oder die Funktion, primärer Informationsträger zu sein.

Pakkala (1991,118) hat auch festgestellt, dass die unterschiedlichen Bildmotive die deutlichsten Unterschiede zwischen finnischen und deutschen Prospekten zu sein scheinen. “In den deutschen Prospekten werden Produkte meistens allein im Bild

dargestellt, während die Produkte in den finnischen Broschüren hauptsächlich gegen einen gewissen Hintergrund abgebildet sind, die mit seinen Motiven und Farben eine Geschichte erzählt und Assoziation erweckt, die die positiven Eigenschaften der Produkte unterstützen.

In Thematik von Betriebsbroschüren machen sich gewisse kulturspezifische Trends bemerkbar, deutsche Unternehmen informieren die Empfänger über die Geschichte und die Besitzverhältnisse, finnische wiederum scheinen zum Beispiel den finnischen und /oder nordischen Ursprung zu betonen. Wörtliches Übersetzen von Betriebsbroschüren führt nicht zum Ziel, sondern Übersetzen sollte als Vertexten verstanden werden. Der Ausgangstext darf in dem Übersetzungsprozess nicht dominieren. (Roinila 1991, 128-129.)

Müntzel & Tiittula (1995, 249-250) haben ihrer Untersuchung bedeutende Unterschiede in der Produktion von Marketingmaterial gefunden:

In Deutschland werden Broschüren vor allem von der höchsten Führungsebene geschrieben, in Finnland wiederum von der mittleren Führungsebene. Ein weiterer Unterschied zwischen Finnland und Deutschland besteht darin, dass in Finnland besonders Ökonomen und Merkonomen Broschüren anfertigen, in Deutschland wiederum Diplomingenieure und Ingenieure. Anweisungstexte werden in Finnland am häufigsten von Sekretärinnen geschrieben. Aus der Tatsache, dass die Schreiber der Ausbildung nach überwiegend Merkonomen und Übersetzer sind, lässt sich schließen, dass das Schreiben von Anweisungstexten in Finnland eher von sprachlich ausgebildeten MitarbeiterInnen als von fachkundigen ExpertInnen gehandhabt wird, d.h. dass es sich hier vor allem um das Übersetzen oder Anfertigen einer Endfassung handeln dürfte. In Deutschland sieht es anders aus: Hier wurden die Anweisungstexte vor allem von den Führungskräften und fachkundigen ExpertInnen geschrieben – die endgültige sprachliche Fassung dürfte dann die Aufgabe einer deutschsprachigen Sekretärin oder einer sonstigen sprachlich kompetenten Schreibkraft sein.

Man soll logische Präsentationen halten und am Ende eine Zusammenfassung haben, wo noch alle die wichtigsten Punkte vorgebracht werden. In Produktpräsentation soll man die Solidität des Unternehmens betonen, die Haltbarkeit des Produkts, die technischen Daten, Qualität, guten Preis und Lieferszeit. Die Präsentation soll kurz sein. Die Deutschen erwarten viel deutschsprachiges Material. In Präsentationen hören die Deutschen gerne Beispiele und Fakten wie auch Projektionen in die Zukunft. Die Präsentation soll mit schriftlichem Material vervollständigt werden mit numerischen Daten und graphischen Präsentationen. (Mikluha 1998, 141-142.) So auch Tiittula (1993, 132-133), die in ihrer Untersuchung herausgefunden hat, dass in Deutschland man Fakten vorstellen muss, besonders wichtig sind numerische Daten. Es reicht nicht zur Argumentation zu sagen, dass das Produkt gut ist, son-

dem man muss Kalkulationen zeigen können die die Überlegenheit des Produkts nachweisen.

Schmalhofer (1991,135) erinnert daran, dass obwohl die technische Dokumentation zielgruppenspezifisch sein soll, sie im Erscheinungsbild die Identität aller Publikationen eines Unternehmens wahren muss. Das Wiedererkennen des Corporate Design wirkt positiv auf Kunden ein aber ein gutes Corporate Identity -Konzept wirkt auch nach innen und stützt die Identifikation aller Mitarbeiter mit der eigenen Firma und dessen Zielen.

Die Fachhochschule Mainz hat eine Befragung zum Thema Unternehmenskommunikation unter 1200 umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands durchgeführt. Laut der Studie wirkt Werbung allein immer weniger. Die Ursachen liegen darin, dass sich die Situation des Kunden verändert hat. Es gibt enorme Reizüberflutung, Kunden wollen anders angesprochen werden. Besonders in Business-to-Business-Kommunikation, spielt PR eine sehr große Rolle, Werbung hingegen eine deutlich geringere. Laut der Studie erledigt die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit schon heute zu 50 % Aufgaben der Marketingkommunikation. Werbung wird zukünftig an Bedeutung verlieren. Aktive Medienarbeit lohnt sich auch: 69 % der Berichterstattung über Unternehmen gehen auf Eigeninitiative zurück. Die von Unternehmenskommunikatoren initiierten Artikel sind dazu positiver als fremd ausgelöste. (PR-Magazin Nummer 8, August 2003, 34;35,37.)

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt eine Untersuchung der Universität Hohenheim vom März 2003. 72 % der beteiligten hundert deutschen Top-Unternehmen setzen auf PR, um Kunden zu gewinnen. 40 % von ihnen vertrauen bei der Kundenbindung auf Public Relations. Beide Studien glauben an die wachsende Bedeutung des Internets als Kommunikationsinstrument: "Die Forscher aus Hohenheim stellten fest, dass von den befragten Top-Unternehmen heute bereits 46 % das Internet für die allgemeine Informationspolitik einsetzen, 47 % nutzen es zur Gewinnung der Kunden und 44 % Prozent zu deren Bindung. " Wichtiger werden in Zukunft auch alle Formen des Direktmarketings. Es kann gesehen werden, dass Emotionalität eine sehr große Rolle spielen wird. Die Emotionalität lässt sich am besten durch Erleben herstellen". (PR-Magazin Nummer 8, August 2003, 37.)

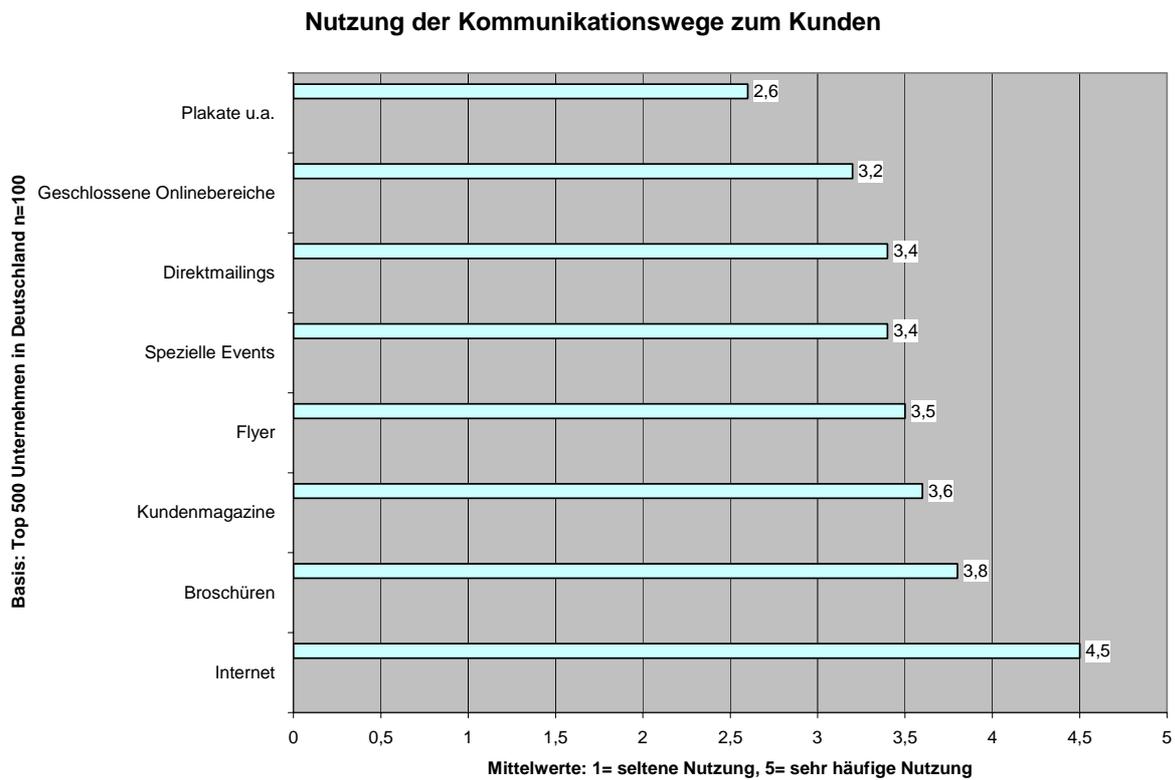


Abbildung 3. Studieresultat der Universität Hohenheim im März und April 2003 in PR-Magazin Nummer 10, Oktober 2003, Seite 28.

Instrumente der Kunden-PR, zum Beispiel Zeitschriften, Broschüren und das persönliche Gespräch, werden deutlich der klassischen Werbung und Verkaufsförderung vorgezogen. In persönlichen Kontakten lassen sich die Unternehmen neue Kontaktweisen einfallen wie Stammtisch, den die Geschäftsführung mit ausgewählten Kunden veranstaltet, die geschlossenen Nutzergruppen und spezifische Portale im Internet oder Online- Magazinen. (PR-Magazin Nummer 10, Oktober 2003, 28.)

### Wie intensiv nutzen Sie die einzelnen Kommunikationswege für die Kommunikation mit Kunden?

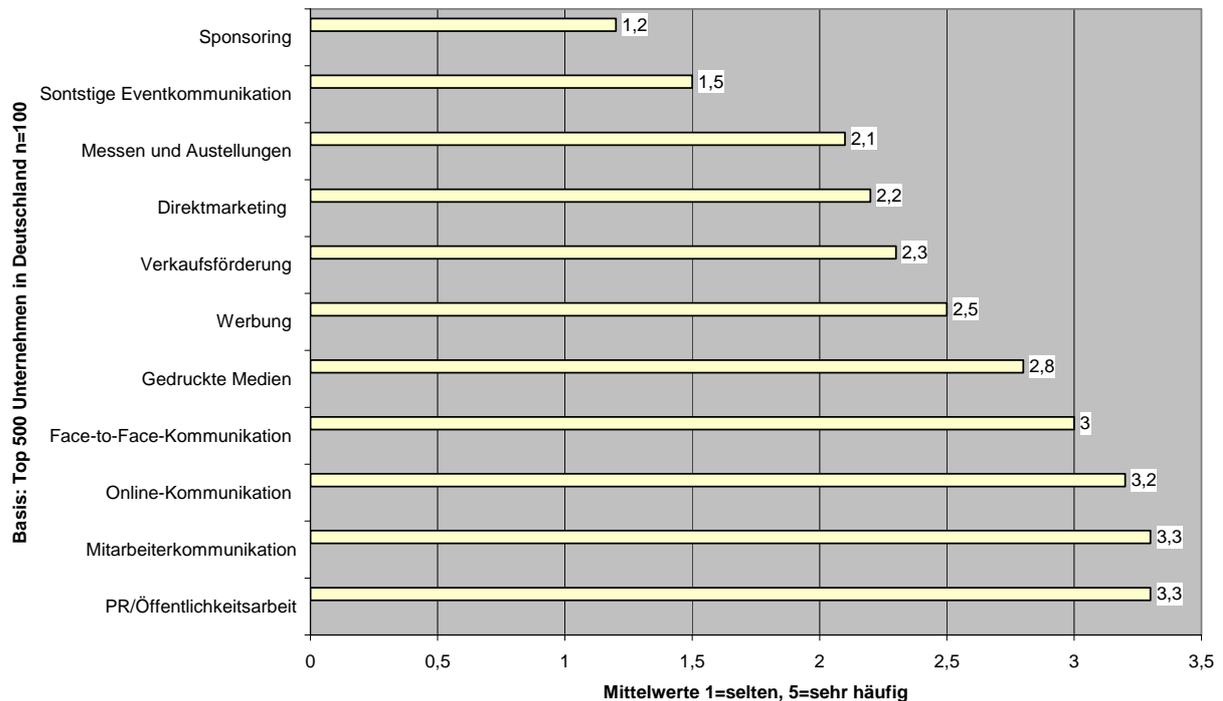


Abbildung 4. Studieresultat der Universität Hohenheim im März und April 2003 in PR-Magazin Nummer 10, Oktober 2003, Seite 30.

PR-massnahmen wie Kundenzeitschriften, Pressearbeit, Webangebote werden laut der Umfrage ebenso intensiv eingesetzt wie die Information und Schulung der eigenen Mitarbeiter. Das Internet, das bereits jetzt das wichtigste Instrument der Kundenkommunikation ist, wird auch in Zukunft ihre Stelle halten und durch geschlossene Online-Bereiche ergänzt werden. Gedruckte Medien wie Broschüren und Flyer werden von Bedeutung verlieren. Nur die Direkt-Mailings werden ihren Platz halten, weil sie eine individualisierte Kundenansprache ermöglichen. Bisher hat man Events für Kunden in einem geringen Maße angeboten, weil sie ein vergleichsweise teures und zeitintensives Kommunikationsinstrument sind. Deren Bedeutung wird aber in Zukunft steigen. Zusammen mit dem Internet und Zeitschriften mit Fachinformation bilden sie das neue Hauptmedium für Kundenaquisition. (PR-Magazin Nummer 10, Oktober 2003, 29.)

Ähnliche Befunde hat Mercer Management Consulting in ihrer Studie "Wertsteigerung in der Unternehmenskommunikation" unter 70 Entscheidungsträgern und 200 weiteren Experten in Deutschland gemacht. Die Unternehmen sehen in Zukunft nur noch solche Kommunikationsaktivitäten als wertschöpfend an, die tatsächlich mittelfristig für Kundenkontakt und zusätzliches Geschäft sorgen. Die Dominanz der Werbung ist endgültig gebrochen. Stattdessen schätzt man künftig PR und Pressearbeit. Auch vertriebsorientierte Aktivitäten wie Sales Promotions und Direktmarketing liegen im steigenden Trend. (Werben & Verkaufen, Nummer 37, 12. September 2003, 82.)

Kundenzeitschriften werden das gedruckte Leitmedia der Kundenansprache werden. Ein entscheidender Vorteil von Kundenmagazinen ist ihre Glaubwürdigkeit, wenn sie mit journalistischem Anspruch und hoher Sachkompetenz gemacht werden. Sie schaffen eher Vertrauen als reine Verkaufsmassnahmen. Mit Hilfe der Magazine entstehen stabile Kommunikationsbeziehungen zum Kunden, die auch weitere Geschäftsprozesse wie Beratungsgespräche befruchten. Das Bedürfnis für Kundenkontakte, in denen lediglich Informationen weitergegeben werden, wird verringert. Verkäufer können sich auf inhaltliche Unsicherheiten des Kunden konzentrieren und näher zum Verkaufsabschluss kommen. (PR-Magazin Nummer 10, Oktober 2003, 30.)

Die Wichtigkeit der Unternehmensmarke und des Images als des kommunikativen Teils der Marke steigen im Vergleich zu Produktmarken, weil alle Stakeholder gleichermaßen angesprochen werden. Imagebildende Kommunikation ist auch deshalb nötig, weil es für Unternehmen immer schwieriger wird ihre Stakeholder wie Kunden, Mitarbeiter und Journalisten zu binden. Die Lobby-Arbeit und Public Affairs sind unterentwickelt, die Ziele sind eher passiver Natur und die Kommunikation ist vor allem nichtöffentlich. (PR-Magazin Nummer 8, August 2003, 35.)

Noch stärker als die Loyalität der Kunden lässt die Loyalität der Mitarbeiter nach. Es muss wieder mehr Wert auf eine funktionierende Unternehmenskultur gelegt werden und das Intranet ist ein geeignetes Dialoginstrument dafür: "Intranet wird zum Schaufenster, durch das der Mitarbeiter in das gesamte Unternehmen blicken kann." Im Intranet ist ein vernünftiges Mischungsverhältnis von Themen wichtig; es

muss Themen anbieten, die aus Sicht des Unternehmens wichtig sind, aber auch Themen, die den Mitarbeitern von großer Bedeutung sind. Die Mitarbeiter müssen auch die Möglichkeit haben, die Inhalte des Intranets zu beeinflussen, so dass eine wirkliche Diskussion ausgelöst wird. (PR-Magazin Nummer 8, August 2003, 34-35.) In Krisenzeiten wie Personalabbau, Kosteneinsparungen in Unternehmen gewinnen interaktive Medien wie Intranet und E-Mail an Bedeutung im Gegensatz zu den klassischen Printmedien. Die persönliche Kommunikation der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern ist auch ein wichtiges Mittel zum Stoppen der Gerüchte. (PR-Magazin Nummer 5 Mai 2003, 30.)

### 3.3.3 Wege zur kulturellen Anpassung

Laut Gesteland gibt es zwei Geschäftsregeln für internationales Geschäft (1999, 15): 1) Im internationalen Geschäft soll sich der Verkäufer dem Käufer anpassen und 2) Im internationalen Geschäft soll der Besucher die lokalen Sitten berücksichtigen.

Falls ein Unternehmen Umgang mit anderen Ländern haben will, sollte es sie möglichst genau zu verstehen versuchen, also die nationalen Kulturen kennenlernen. Normalerweise ist es nicht schwierig die vorherrschenden Einstellungen und Werte der verschiedenen Gruppen in einem Land zu erkennen. Das Problem ist, dass wir an diese nicht glauben oder sie uns so fremd sind, dass wir sie nicht verstehen können. (Singer 1987,211.)

Ähnliche Befunde hat eine Forschungsgruppe von Lektoren und Professoren der deutschen Sprache an finnischen Universitäten, die deutsch-finnische Kulturunterschiede in der Wirtschaftskommunikation studiert, gemacht. Internationale Tätigkeit erfordert immer breitere Kenntnisse und Können. Nicht nur Preis und Qualität der Exporte oder Angleichung an die rechtlichen und technischen Normen sind entscheidend, sondern Geschäfte in einem anderen Land setzen voraus, dass man die Sprache, Traditionen, Kultur und Sitten kennt. (Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisu 1989, 15.)

Jeder Betrieb ist als sympathischer Teil der Umgebung bestrebt, auf die seine Produkte und Dienstleistungen gerichtet sind, angesehen zu werden und eine führende Position einzunehmen. Um dieses Ziel zu erreichen, muss das Unternehmen die Werte und Konventionen des kulturellen Umfeldes akzeptieren und sich kontinuierlich um Sympathie, um ein positives Persönlichkeitsbild bemühen. Dafür braucht man langfristige, offene Kommunikation. Ein Unternehmen wird ein positives Unternehmensbild nur dann erreichen, wenn es sich in allen Bereichen seines kulturellen Umfeldes profiliert: im Logo, in Broschüren, in den Produkten und Dienstleistungen usw. (Mölln 1990, 125-126.)

So ein Profil entsteht nicht nur durch Kommunikation mit den Kunden, obwohl sie die wichtigsten Kommunikationspartner des Unternehmens sind. Das heißt, dass die Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit, des Marketings und der Werbung nicht nur auf die engere Zielgruppe der Nutzer von Produkten und Dienstleistungen beschränkt bleiben sollten. Darüber hinaus sind die Bereiche zu berücksichtigen, die für die gesellschaftliche, politische, wirtschaftliche und kulturelle Definition der jeweiligen Zielgruppe wichtig sind. (Mölln 1990, 126-127.)

Firmen, die in internationaler Umgebung tätig sind, haben die Herausforderung, sich der lokalen Kultur anzupassen und gleichzeitig das internationale Image zu erhalten. Um eine andere Kultur zu verstehen, sollte die fremde Kultur mit einer anderen Kultur verglichen werden. Es ist wichtig die eigene Kultur nicht als den einzigen richtigen Maßstab zu nehmen und darauf basierend die anderen Kulturen zu verurteilen. Es gibt viele Aspekte der Kultur, welche die Geschäfte beeinflussen können und welche nicht verstanden oder von dem ganzen Personal akzeptiert werden. (Hartley & Bruckmann 2002, 51-52; 57.)

Das Personal muss von dem Konzept der kulturellen Relativität bewusst gemacht werden. Der Ausgangspunkt für Kommunikation ist besser, wenn Leute verstanden haben, dass es unterschiedliche Wertsysteme in den Kulturen gibt. Wenn man die Werte anerkannt hat, kann man besser eigene Einstellungen bearbeiten. Alle Organisationen haben ihre eigenen, organisationsspezifischen Probleme. Man sollte an diesen arbeiten mit dem Ziel, konstruktive Einstellungen und eine gemeinsame Corporate Culture zu schaffen, mit der das ganze Personal sich identifizieren kann.

Die gemeinsame Kultur kann nur mit Konsultation mit Repräsentanten aller Kulturen entwickelt werden, sonst kann das Management den Ethnozentrismus nicht vermeiden. (Hartley&Bruckmann 2002, 62-63.)

Laut Hofstede (1994, 230-231) entwickeln sich die interkulturellen Kommunikationsfähigkeiten durch drei Phasen: Bewusstsein, Kenntnisse und Fähigkeiten. Die Fähigkeit beginnt sich zu entwickeln, wenn man bewusst darüber wird, dass man ein gewisses mentales Software als Resultat der Erziehung hat. Ohne dieses Bewusstsein versteht man nicht die Relativität der eigenen Kultur. Danach sollten Kenntnisse erhöht werden. Falls wir im Kontakt mit anderen Kulturen sind, sollten wir diese Kulturen kennenlernen. Obwohl wir vielleicht die Werte der anderen Kultur nicht teilen können, wir können uns wenigstens Kenntnisse darüber besorgen, wie sich die Werte von unseren Werten unterscheiden. Fähigkeiten basieren auf dem Bewusstsein, den Kenntnissen und dem Praktikum. Wenn wir die verschiedenen Symbole und Rituale verstehen, kommen wir immer besser zurecht in der neuen Umgebung.

Vos & Schoemaker (1999, 226-231) machen Vorschläge, wie eine multikulturelle Organisation die interkulturellen Differenzen in interner, Konzern- und Marketingkommunikation berücksichtigen kann. In der internen Kommunikation der internationalen Organisationen müsse Raum für lokale Anpassung finden. Dieses werde dadurch verwirklicht, dass den lokalen Managern Material gegeben werde, das sie selbst in die passende Form bearbeiten können. Auf Grund der gegebenen Information können die lokalen Manager einiges hinzufügen oder verschiedene Schwerpunkte setzen. Falls man fertige Informationen für alle gebe, müsse man schon in der Vorbereitungsphase des Materials die internationalen Differenzen in den Kenntnissen und Vorstellungen berücksichtigen. Das könne man mit Anwendung internationaler Teams für die Kommunikationsplanung und das Konzepttesten realisieren. Mit Hilfe der schnellen Kommunikationsmittel wie E-mail, Telefon, Fax, Videokonferenz, können alle Tochtergesellschaften gleichzeitig erreicht werden .

Die international tätigen Organisationen sind haben mit verschiedenen Bestimmungen und Gesetzen zu tun. Um diese Gesetze selbst beeinflussen zu können, sollte das Unternehmen in Lobbying aktiv sein. "Unter Lobbying versteht man die organisierten Bemühungen von Interessengruppen, bei staatlichen, gesetzgebenden oder

regulativen Stellen ihre Interessen meist auf informelle Weise wahrzunehmen und durchzusetzen“ (Internet 3. 6.6.2003.) Lobbying ist also die Meinungsbearbeitung in multinationalen politischen Organisationen und bei Behörden wie der Europäischen Union. Man muss sich auf dem Laufenden halten betreffend Beschlussprozesse, Bestimmungen und Gesetze. Auch die Medienkontakte funktionieren oft in anderen Ländern anders als zu Hause. Man muss die richtigen Kanäle herausfinden und Vereinbarungen mit richtigen Experten erreichen, um Medienöffentlichkeit zu bekommen. (Vos & Schoemaker 1999, 227-228).

In der Marketingkommunikation sollen die internationalen Kampagnen von Anfang an die internationalen Unterschiede im Auge haltend geplant werden. Manchmal ist eine Lokalisierung in Form einer separaten Kampagne nötig. Lokale Manager sollen über die internationale Kampagne informiert sein. Der Grad der Standardisierung in Werbung ist eine wichtige Frage. Für technische Produkte sind die Märkte oft international, die Zielgruppe hat die gleichen Bedürfnisse und deswegen kann die Werbung auch standardisiert sein. Oder die Zielgruppen folgen den gleichen Medien und deswegen soll die Werbung überall die gleiche sein. Die Standardisierung effektiviert die Werbung. Falls die kulturellen Differenzen groß sind oder die Konkurrenten und Gesetze verschieden sind, spricht das gegen eine standardisierte Werbung. Falls das Produkt in verschiedener Phase seiner Lebenszeit in verschiedenen Märkten ist, ist die Standardisierung auch nicht zu empfehlen. (Vos & Schoemaker 1999, 229; 231.)

Pütz (1990, 186) hat in seiner Feldstudie über PR der internationalen Firmen festgestellt, dass Anpassung der Kommunikation im interkulturellen Kontext notwendig ist. Eine von der Hauptstelle initiierte Firmenidentität und Arbeitskonzepte, die auf den Richtlinien und Wertmaßstäben der Hauptstelle basieren, können nicht ohne Probleme international angewandt werden. Das weltweit verteilte Informationsmaterial, Werbebroschüren, Arbeitsanleitungen usw. können abgelehnt werden, weil die Interpretationsnormen und Werte anders sind. Der Stil wie Anwendung von Superlativen, rhetorischen Elementen oder die optische Gestaltung der Werbebroschüre können als unpassend angesehen werden.

Davidsson (2001,40;42;45.) weist darauf hin, dass Scheitern der Kommunikation nicht nur auf die Störungen im Kommunikationskanal zurückzuführen ist, sondern die Ursache des Scheiterns in der unterschiedlichen Informationsprozessierung des Empfängers liegen kann. Die Kultur hat Wirkung auf unsere Denkweise, aber nicht nur Kulturunterschiede beeinflussen die Kommunikation, es handelt sich auch um die persönliche soziale Kompetenz, Einstellungen, Identität usw. In interkultureller Kommunikation sind Empathie, Flexibilität und Freundlichkeit nötig. Es ist gut zu wissen, wie man verschiedene Werte, Gefühle, Tabus usw. in verschiedenen Kulturen äußert. Obwohl man die Werte nicht verinnerlicht, soll man deren sich bewusst werden.

Menschen, die sich mit der interkulturellen Marketingkommunikation beschäftigen müssen sich die Frage stellen, inwieweit das von ihnen erarbeitete Kommunikationskonzept in einer fremden Kultur tatsächlich funktioniert. Eine weitere Frage ist, inwieweit durch Standardisierung der interkulturellen Marketingkommunikation Vorteile zu ziehen oder kommunikative Nachteile in Kauf zu nehmen sind. Die Lösung liegt wohl darin, dass man länderübergreifende Kommunikationsstrategien entwickelt und sie dann kulturell adaptiert: Bei der heutigen weltweiten Mobilität der Kunden kann man die Produkte nicht verschieden werben, aber um Fehlkommunikation zu vermeiden muss man die kulturellen Unterschiede jedoch berücksichtigen. (Keller 1994,109,110-111.)

Für kulturfremde Produkte wie Industrieprodukte sind die Kaufanlässe ähnlich genug, um einen hohen Grad der Standardisierung zu ermöglichen. Wenn der internationale Markt gleichartige Bedürfnisse und Interessen hat, wird die Adaption der Werbung wahrscheinlich gelingen. Vorteile einer standardisierten Werbestrategie sind zum Beispiel einheitliches Image, keine kontroversen Botschaften auf verschiedenen Märkten, leichteres Management des Ganzen und Kostenersparnisse in der Planung und Materialproduktion. (Smith 1998, 227/230.)

Es gibt aber auch nationale Trends, welche die Operationalisierung internationaler Kommunikation erleichtern, wie in Deutschland eine verstärkte Verwendung von Bildern, da Bilder schneller und unmittelbarer kommunizieren. Die Akteure der interkulturellen Marketingkommunikation können die kommunikativen Probleme nur so

lösen, dass sie das eigene soziokulturelle Bezugssystem zu reflektieren versuchen, es infrage zu stellen und es gewissermaßen zu neutralisieren. Als Schlussfolgerung bleibt, dass in interkultureller Marketingkommunikation ein ständiger interkultureller Dialog zwischen Kommunikationsfachleuten der verschiedenen Kulturbereiche nötig ist. Nur so ist Fehlkommunikation zu vermeiden. (Keller 1994,111- 112;115.)

## 4. Planungsprozess der Marketingkommunikation

### 4.1 Situationsanalyse und Zielsetzung

Laut Vuokko (1993, 121-122) besteht die Basis der Marketingkommunikationsplanung aus vier Entscheidungsbereichen: Situationsanalyse, Marketingsziele, das erste Budget und Allokation der Ressourcen zwischen Kommunikationsinstrumenten. In der Situationsanalyse muss Information über die Zielgruppen, das Produkt, den Wettbewerb, das Unternehmen und die Umgebung des Unternehmens gesammelt werden. Für die Planung der Marketingkommunikation ist es wichtig zum Beispiel folgende Informationen zu bekommen:

Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaufprozess</li> <li>- Informationsbedürfnisse</li> <li>- Wahlkriterien Verpflichtungsgrad</li> <li>- Eigenschaften der Zielgruppe</li> </ul>
Das Produkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lebenszeit des Produkts</li> <li>- Geschichte des Produkts</li> <li>- Angewandte Marketingstrategie</li> <li>- Marktanteil</li> <li>- Stärken und Schwächen des Produkts</li> <li>- Position in Hinsicht der Konkurrenz</li> </ul>
Die Konkurrenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menge und Qualität der Konkurrenten</li> <li>- Stärken und Schwächen der Konkurrenten</li> <li>- Position der Konkurrenten</li> <li>- Strategie der Konkurrenten</li> <li>- Marktanteile der Konkurrenten</li> </ul>
Das Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ziele und Prinzipien</li> <li>- Ressourcen</li> <li>- Stärken und Schwächen</li> <li>- Kritische Erfolgsfaktoren</li> </ul>
Umgebung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marktsituation und Tendenzen</li> <li>- Wirtschaftliche Situation</li> <li>- Gesetzliche Situation</li> <li>- Soziale Situation</li> <li>- Politische Situation</li> <li>- Technologie</li> </ul>

Tabelle 4 Situationsanalyse (Vuokko 1993, 122.)

In seinem Modell für Analyse der Rahmenbedingungen der Kommunikation listet Åberg (1997,179) sämtliche internen und externen Faktoren auf, die bei der Planung, Organisation und Durchführung der Unternehmenskommunikation wahrgenommen werden sollten, wie Organisationsumgebung, strukturelle Faktoren, Organisation der Kommunikation und Evaluierung der Kommunikation. Als Ausgangspunkt dienen die Vision und die strategischen Ziele des Unternehmens, die ihren Ausdruck in der Kommunikationstrategie finden. Wie die Organisation funktioniert, hängt natürlich damit zusammen, welche technischen und wirtschaftlichen Ressourcen sie hat. Man muss berücksichtigen, welche Informations- und Kommunikationssysteme zur Verfügung stehen und wieviel in die Kommunikation investiert werden kann. (Åberg 1997, 186; 205).

Yli-Erkkilä (2002, 1) teilt die Kommunikationsplanung in drei Phasen. Zuerst wird eine Situationsanalyse durchgeführt. Zweitens werden zielgruppenspezifische Ziele gesetzt. In der Zielsetzung werden sowohl quantitative als auch qualitative Ziele beschrieben. Das bedeutet, dass man wissen muss, welche Veränderungen man zu erreichen versucht bei Atmosphäre, Einstellungen, Kenntnissen usw. und was das in konkreter Materialienproduktion bedeutet. Die Ziele müssen so formuliert werden, dass sie auch gemessen werden können. Drittens werden die Schwerpunkte der Kommunikation gewählt, weil Ressourcen normalerweise nicht für alle möglichen Maßnahmen ausreichen.

Wenn die Situation analysiert worden ist, können Ziele gesetzt werden, zum Beispiel, wo man nach einem Jahr, nach fünf Jahren oder nach einer Kampagne zu sein wünscht. Marketingsziele können sowohl quantitativ als auch qualitativ sein. Ein Beispiel für ein quantitatives Ziel ist das Wachstum des Marktanteiles mit 10 %. Qualitative Ziele können zum Beispiel die Veränderung des Unternehmensimages, Verstärkung des Produktimages, Neupositionierung des Produktes usw. sein. (Vuokko 1993, 123-124.)

Marketingziele sind natürlich von den Organisationszielen abhängig. Sie dürfen nicht mit den Organisationszielen in Widerspruch stehen und müssen wiederum den anderen Unternehmensbereichen angeglichen werden. Die Formulierung von

Marketingzielen kann unterschiedlich sein. Formulierungen können zum Beispiel in folgende vier Kategorien geteilt werden:

Allgemeine Marketingformulierungen	Relative Marketingformulierungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absatz</li> <li>- Umsatz</li> <li>- Gewinn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marktanteil</li> <li>- Rentabilität</li> </ul>
Extremwertorientierte Marketingzielformulierungen	Anspruchsniveauorientierte Marketingzielformulierungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absatzmaximierung</li> <li>- Umsatzmaximierung</li> <li>- Gewinnmaximierung</li> <li>- Rentabilitätsmaximierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erreichen einer bestimmten Mindestabsatzmenge</li> <li>- Erreichen eines bestimmten Mindestgewinns</li> <li>- Erreichen eines bestimmten Marktanteiles</li> </ul>

Tabelle 5. Kategorien der Marketingziele (Internet 2. 6.6.2003)

Marketingziele stellen insgesamt zentrale Ausgangspunkte für die schlüssige Ableitung von Marketingstrategien und des Marketingmix dar, die für die Planung und Kontrolle eine grundlegende Rolle spielen. (Internet 2. 6.6.2003.)

Wenn man das Budget ausarbeitet, muss man sich überlegen, wieviel Geld zur Verfügung für die Planungsperiode steht und welche Bedürfnisse es für andere Ressourcen wie Zeit, Personal, Maschinen und Räume gibt. Es gibt drei Kostentypen, die im Budget berücksichtigt werden müssen: Planungskosten, Verwirklichungskosten und Kontrollierungskosten. Nachdem das gesamte Budget geplant ist, soll es zwischen den Kommunikationsinstrumenten, Werbung, persönlichem Verkauf, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit verteilt werden. Wie die Ressourcenallokation geschieht, hängt unter anderem von Ziel, Produkt, Zielgruppe und Kaufsituation ab. (Vuokko 1993,127-128.)

Nach der Situationsanalyse und den grundlegenden Entscheidungen werden noch die Entscheidungen für alle Teile des Kommunikationsmix getroffen. Für jedes von den vier Kommunikationsinstrumenten werden die Zielgruppe, Ziele, Mittel und Budget entschieden. In der Zielgruppendefinierung versucht man von dem Markt ein Segment zu finden, mit dem man die besten Chancen hat. Danach werden die Ziele für jedes Kommunikationsinstrument definiert und die Mittel gewählt, mit de-

nen die Zielgruppen erreicht werden. Als letztes soll noch das Budget präzisiert werden. (Vuokko 1993, 131;133;134;135;137.)

Die letzte Phase der Planung besteht aus der Integration der Kommunikationsmittel und dem Definieren der Evaluierungsmethoden. Die Integration der Kommunikationsmittel bedeutet die Kontrolle der Pläne, so dass sie alle parallel sind und zusammen das Erreichen der Ziele ermöglichen. Die Integration bedeutet auch zeitweise Integration. Evaluierungs- und Kontrollmassnahmen sind ein wichtiger Teil der Planung, weil es nicht nützt, Ziele zu setzen, falls sie nicht gemessen werden können. In der Evaluierung werden Resultate mit den Zielen verglichen, die Gründe für Abweichungen werden herausgefunden und Hinweise für korrektive Maßnahmen gegeben. (Vuokko 1993, 138; 140-141.)

#### ***4.2 Schlüsselentscheidungen der Marketingkommunikation***

Die Schlüsselentscheidungen der Marketingkommunikation werden für jeden einzelnen Teil der Kommunikationsmix getroffen. Es gibt also Entscheidungen betreffend persönlicher Verkauf, Verkaufsförderung, PR, Öffentlichkeit und Sponsoring wie auch Werbung. Bei jedem Kommunikationsmittel müssen vier Entscheidungen getroffen werden: Zielgruppe, Ziele, Mittel und Budget. Wie man aus der Abbildung ersehen kann sollen die Schlüsselentscheidungen sowohl auf die Situationsanalyse und Marketingziele als auch Ressourcenallokation basieren. Und der Planungsprozess soll sowohl die Phase der Evaluierung und Kontrollierung beinhalten als auch Integration. Weil die Schlüsselentscheidungen teilweise oder ganz von verschiedenen Leuten in verschiedenen Orten getroffen werden, wird eine Kontrollphase benötigt, um sicherzustellen, dass alle Entscheidungen in gleiche Richtung gehen und die Marketingsziele im Auge behalten werden. (Vuokko 1993, 131.)

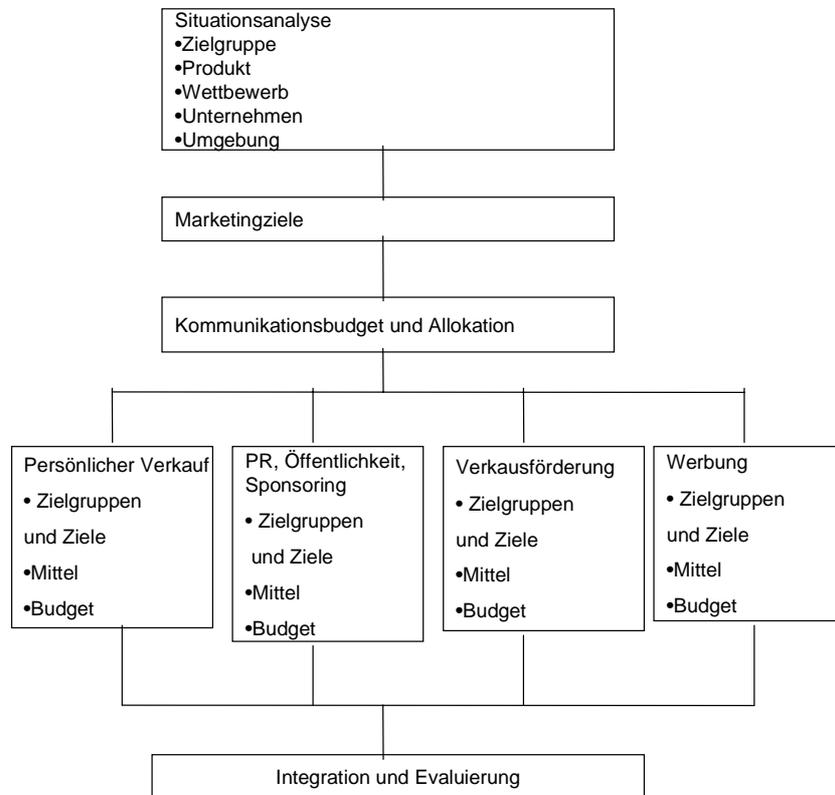


Abbildung 5: Marketingkommunikationsplanungsprozess (Vuokko, 1993, 132).

Als nächst wird noch kurz der Inhalt der Schlüsselentscheidungen bei jedem Marketingkommunikationsinstrument geschildert.

### 1) Die Zielgruppen

Weil es nicht möglich ist mit allen Leuten kontinuierlich und gleichzeitig zu kommunizieren, ist es wichtig, die Zielgruppen, die Segmente zu wählen, mit denen es am dringendsten ist zu kommunizieren. Bei der Zielgruppendefinition versucht man ein Segment auf dem Markt zu finden, das die besten Chancen für Marketing des Produktes in Hinsicht der Markt- und Konkurrenzsituation bietet. Zuerst müssen solche Segmentierungskriterien definiert werden, mit denen klare Segmente unterschieden

werden können. Ein Segment setzt sich aus solchen Kunden zusammen, die gleichen Produktbedürfnisse und /oder die auf eine gleiche Weise auf die Marketingaktionen reagieren. Danach werden die Segmente gewählt, an die Marketingkommunikation gezielt wird. (Vuokko 1993, 133.)

## 2) Ziele

Die Ziele der Kommunikationsinstrumente können sehr verschieden sein. Zum Beispiel im Fall von Vermarktung eines neuen Produkts könnten die Ziele für die Kommunikationsinstrumente folgende sein:

- Mit persönlichem Verkauf versucht man das Produkt an Grosskunden zu verkaufen
- Die auf die Distributionskette gezielte Werbung hat das Ziel Bekanntheit und Kaufbereitschaft zu fördern.
- Auf die Kunden gezielte Werbung versucht die Bekanntheit und Produktimage zu erhöhen.
- Die auf die Distributionskette gezielte Verkaufsförderung hat das Ziel Verkaufsfähigkeiten zu steigern.
- Die auf die Kunden gezielte Verkaufsförderung hat das Ziel, die Schwelle zum Probieren zu senken
- Mit Öffentlichkeit versucht man Öffentlichkeit für das neue Produkt in Medien zu schaffen
- Mit PR versucht man die Meinungsführer zum Testen des Produkts zu überreden. (Vuokko 1993, 135.)

3) In allen Kommunikationsteilbereichen gibt es verschiedene Mittel, mit denen man die Zielgruppe beeinflussen kann. Kurz gesagt geht es darum

- Was die Botschaft ist?
- Welcher Kanal für die Vermittlung der Botschaft gebraucht wird?

Die Planung der Botschaft bedeutet die Entscheidung darüber, was wir sagen wollen und wie. Es handelt sich um Argumentieren und Effekte, mit denen man die Zielgruppe beeinflusst. (Vuokko 1993, 135.)

Obwohl sich die Inhalte der Botschaften von einander unterscheiden, haben die verschiedenen Kommunikationsmittel dasselbe Ziel. Bei der Wahl des Kanals geht es

um die Wahl der Medien für die Werbung, in persönlichem Verkauf um die Wahl der richtigen Persönlichkeiten und deren Schulung und Motivierung, in Verkaufsförderung handelt es um die Wahl der Messen oder die Entscheidung, wieviel man in die Distributionskette investiert. Als Kanäle der PR können verschiedene Ereignisse oder zum Beispiel Spenden sein. In Sponsoring hat man eine weite Wahl von Sponsoringobjekten, mit deren Hilfe man das Unternehmensimage zu verbessern versucht. Bei der Öffentlichkeitsarbeit ist es wichtig darüber Gedanken zu machen, in welchen Medien die Medienöffentlichkeit am wichtigsten für das Unternehmen ist. (Vuokko 1993, 136-137.)

4) Das Definieren des Budgets ist die letzte Schlüsselentscheidung. Falls das am Anfang definierte Budget nicht eingehalten werden kann, müssen die Pläne geändert werden oder Entscheidung getroffen werden, ob es Gründe für die Veränderung des Budgets gibt. (Vuokko 1993, 137.)

### **4.3 Koordination und Kontrollmassnahmen**

Als letzte Phase der Planung der Marketingkommunikation ist die Evaluierung und Kontrolle, die drei Teilgebiete haben:

- Koordination und Integration der Kommunikationsmittel
- Definieren des endgültigen Budgets
- Definieren der Kontrollmassnahmen

Koordination und Integration bedeuten die Kontrolle darüber, dass die Kommunikationsmittel parallel sind und, dass sie die Kommunikationsziele zu erreichen helfen. Zu dieser Phase gehört auch die Planung des Timings für verschiedene Kommunikationsinstrumente. Die Koordination der Aktivitäten ist nötig, um die Ziele zu erreichen. Es ist nicht gleichgültig in welcher Reihenfolge die Kommunikationsinstrumente in Einsatz gebracht werden. Mit Öffentlichkeit und Werbung weckt man Interesse, das mit persönlichem Verkauf und Verkaufsförderung zum Kaufen des Produkts führen sollten. In einem typischen Fall der Vermarktung eines Produkts auf dem Markt versucht man zuerst Öffentlichkeit für das neue Produkt zu bekommen. Gleichzeitig beginnt man mit Verkauf, Werbung und Verkaufsförderungsaktivitäten, die auf den Distributionsweg gezielt sind. Danach folgt die Werbung, die auf die

Kunden gezielt ist, die noch mit Verkaufsförderung gestützt werden kann. (Vuokko, 1993, 138-139.)

Beim Definieren des endgültigen Budgets kann die Integration der Aktivitäten Synergievorteile bringen, die zu Ersparnissen führen. Wenn man die Kommunikation integriert, braucht man mit einem Kommunikationsinstrument nicht alles zu sagen. Das Budget sollte flexibel sein, damit man auf unerwartete Ereignisse reagieren kann. Flexibilität braucht man auch in der Hinsicht, dass man die Ressourcenallokation zwischen Instrumenten transferieren kann, falls nötig, zum Beispiel, wenn die Marktsituation sich geändert hat und andere Mittel sich zu der neuen Situation besser eignen als die ursprünglich geplanten. (Vuokko 1993, 139-140.)

Die letzte Phase der Planung vor der Realisation ist das Definieren der verschiedenen Steuerungs- und Kontrollmethoden. Diese spielen eine bedeutende Rolle in der Planung: falls es keine Steuerung und Kontrolle gibt, nützt es auch nicht Ziele zu setzen. Verschiedene Evaluierungs- und Kontrollmethoden können während einer Kampagne oder während der Planungsperiode angewandt werden. Während der Planung der Kampagne braucht man Evaluierung um die Planung in die richtige Richtung zu lenken. Während der Kampagne braucht man Feedback um zu wissen, ob die Kampagne so funktioniert wie geplant, was korrektive Aktivitäten schon während der Kampagne ermöglicht. Nach der Kampagne muss man evaluieren können wie gelungen sie war. (Vuokko 1993, 140.)

Obwohl die Evaluierung nicht einfach ist, soll man sie jedoch durchführen. Zur Hilfe stehen Surveyinstituten, die zahlreiche Untersuchungsmethoden zur Verfügung stellen können. Auch das Unternehmen selbst kann die Effektivität der Kommunikationsinstrumente evaluieren. Beim persönlichen Verkauf kann die Effektivität in der Zahl der Kontaktaufnahmen oder Verkaufskosten im Vergleich zu Resultaten oder Verkauf im Vergleich zu dem potentiellen Verkauf gezählt werden. Das Gelingen von PR, Öffentlichkeit und Sponsoring kann in der Menge der Medienöffentlichkeit gemessen werden. Verkaufsförderung kann geschätzt werden in der Anzahl der Messebesucher, Produktproben, Teilnehmen an Wettbewerben usw. Von der Effektivität der Werbung bekommt das Unternehmen ein Bild in Anzahl der Bestellungen oder Anfragen, die auf die Werbung zurückzuführen sind, oder Verkaufswachstum

oder Wachstum des Marktanteiles. Am wichtigsten ist bei der Wahl der Steuerungs- und Evaluierungsmethoden, die Wahl solcher Methoden die Information ausdrücklich darüber geben, wie gut man die Ziele der Kommunikation getroffen hat. (Vuokko 1993, 142-143.)

#### 4.3.1 Integrierte Marketingkommunikation

Die integrierte Unternehmenskommunikation bedeutet die Abstimmung verschiedener Kommunikationsinstrumente bzw. -mittel nach bestimmten Kriterien. Gegenstand der integrierten Unternehmenskommunikation können Kommunikationsinstrumente bzw. -mittel sein, die eingesetzt werden, um bei ausgewählten Kommunikationszielgruppen die gewählten Kommunikationsziele zu erreichen. Zu diesen Kommunikationsmitteln zählen zum Beispiel Plakate, Prospekte, Werbebriefe, Verkaufsgespräche, Geschäftsberichte, Ausstellungsstände, Sponsoringereignisse, Betriebsversammlungen, Werkzeugzeitschriften und vieles mehr. Als Kommunikationsinstrumente soll die Summe von Kommunikationsmitteln bezeichnet werden, die untereinander funktional relativ ähnlich sind und sich gegenüber anderen Kommunikationsmitteln unterscheiden. (Bruhn 1995, 37.)

Laut Hoffmann und Landmann (1995, 107) ist "Ziel einer integrierten Kommunikation, eine gemeinsame und verbindliche Handlungsbasis für die einzelnen Unternehmensbereiche und die dort handelnden Individuen zu schaffen." Dieses bedeutet, dass die verschiedenen Zielgruppen eines Unternehmens und die verfügbaren Medien in einer Strategie zusammengefasst werden, alle Einzelaktivitäten werden unverwechselbar konzentriert. Dadurch wird Einheitlichkeit und Kontinuität erreicht mit dem Ziel eine Firma – eine Stimme.

Integrierte Marketingkommunikation bedeutet die Ganzheit der Kommunikation, die entsteht, wenn verschiedene Kommunikationsmittel zusammen, einander komplementierend angewandt werden für die Kommunikation der Grundbotschaft für verschiedene Zielgruppen in der besten möglichen Weise. Diese bedeutet die Koordination von Zielgruppen, Botschaftsplanung, Kommunikationsmittel und Timing. Die wichtigsten Punkte sind:

- 1) Zielgruppen. Die Zielgruppendefinition und deren Priorität. Die Bedürfnisse jeder Gruppe werden analysiert, um herauszufinden was für Kommunikation passend ist. Ist es Information über Service, Engagiertheit oder Aufmunterung zum Kauf.
- 2) Ziele. Welche Ziele werden zu welchen Gruppen gerichtet? Wollen wir das Image bei einer Gruppe verstärken oder Kaufverhalten bei einer anderen Gruppe verändern, normalerweise gibt es mehrere Ziele gleichzeitig.
- 3) Der Inhalt der Kommunikation und dessen Formulierung. Die Grundbotschaft ist immer gleich aber die Schwerpunkte und Argumentation variieren je nach der Zielgruppe, Mittel und Timing.
- 4) Die Wahl der Mittel des Marketingkommunikationsmix. Die Mittel werden je nachdem gewählt, welche die Ziele sind und mit welchen Mitteln man am besten die Zielgruppe beeinflussen kann.
- 5) Planung der Anwendung des gewählten Mix. Welche Kommunikationsaufgabe wird mit welchem Mittel des Mix verwirklicht und in welcher Rangordnung? Wann werden sie wiederholt und welcher ist der richtige Zeitpunkt und –platz?
- 6) Timing. Wann beginnt und endet die Hauptkampagne und welche Botschaften werden für die kleineren Zielgruppen kommuniziert und wie ist das Timing. Der Gesamteindruck wird effektiver, wenn die Kommunikationsmittel und die Versionen der Grundbotschaft einander stützen. (Siukosaari 1997,177-178.)

PR ist effektiver, wenn es von einer Abteilung koordiniert wird im Gegensatz zum Teilen der PR um die Organisation herum. In dieser Weise kann die Kommunikation strategisch gebaut werden und der gute Ruf des ganzen Unternehmens aufrechterhalten. Effektive PR kombiniert die nationalen und internationalen PR-Pläne zusammen. Die Leute, die mit PR-Angelegenheiten arbeiten, sollten eng zusammenarbeiten und globale PR-Strategien schaffen, um ein einheitliches Image und einheitliche Botschaften überall zu geben. Das Ziel ist eine Balance zwischen globalen und lokalen Funktionen zu schaffen. Muttergesellschaft soll zum Beispiel Teamarbeit, Informationsteilung sowie Ideenwechsel zwischen den globalen PR-Teams fördern. Die Muttergesellschaft kann globale Einweisungen geben aber auch gewisse Flexibilität erlauben. Lokale Aktivitäten sollten nicht gegen die globalen Ziele arbeiten aber Botschaften brauchen eine lokale Abstimmung. Teilnahme an globalen PR-Teams, Feedback über die lokalen Entwicklungen und gemeinsames Lösen der

transnationalen Kommunikationsprobleme sind Aufgaben des lokalen PR-Personals. (Wakefield 2001, 643-645.)

Laut Bruhn (1995, 40-48) gibt es drei Formen der integrierten Kommunikation: die inhaltliche, zeitliche und formale Integration. Inhaltliche Integration bedeute, dass Kommunikationsmassnahmen thematisch miteinander verbunden werden mit dem Ziel ein einheitliches Erscheinungsbild zu vermitteln. Scherer (1995, 35-36) formuliert die Definition folgendermaßen: "Die inhaltliche Integration bezieht sich auf die Widerspruchsfreiheit bzw. gegenseitige Verstärkung inhaltlicher Aussagen." Das bedeutet, dass man zu einem Themenfeld einstimmige Stellung beziehen und nicht gegenläufige Aussichten äußern sollte. Man braucht eine Leitidee, eine Kernbotschaft, die situationsgerecht ausdifferenziert wird, d.h. verschiedene Aspekte des Leitmotivs werden betont.

Ansatzpunkt der inhaltlichen Integration kann funktional, instrumental, horizontal oder vertikal sein. Die funktionale Integration konzentriert sich auf die Frage, welchen Beitrag die einzelnen Kommunikationsmittel- und Instrumente zur Realisierung der Kommunikationsziele leisten können. Jedes Kommunikationsinstrument hat also eine bestimmte Funktion zu erfüllen. Instrumentelle Integration ist der Versuch, die verschiedenen Kommunikationsmassnahmen und -instrumente miteinander zu verbinden. Die instrumentale Integration kann problematisch sein, da unterschiedliche Personen und Abteilungen für die Planung und Durchführung der Instrumente Verantwortung haben. Horizontale Integration verbindet die Kommunikationsmassnahmen innerhalb einer Marktstufe, zum Beispiel Kunden oder Zulieferer sind Marktstufen. Im Gegensatz zur horizontalen Integration ist das Ziel der vertikalen Integration Sicherstellung, dass auf den verschiedenen Stufen gleiche Inhalte der Kommunikation vermittelt werden. (Bruhn 1995, 40-45.)

Ein zweiter Schwerpunkt der Integration ist die formale Integration, das heißt die formale Vereinheitlichung der unterschiedlichen Kommunikationsmittel. Durch formale Integration erreicht man leichter Wiedererkennbarkeit und Lernfolge bei den Rezipienten. (Bruhn 1995, 45.) Scherer (1995, 37) äußert sich zum Thema so: "Die formale Integration betrifft die einheitliche Gestaltung aller Kommunikationsmassnahmen hinsichtlich des äußeren Erscheinungsbildes." Hier geht es um die

Farben, Schrifttypen und Logos die in der schriftlichen Kommunikation angewandt werden. Man achtet auf eine einheitliche Gestaltung bei allen schriftlichen Kommunikationsmassnahmen wie Stellenanzeigen, Werbeprospekten oder Pressemitteilungen. Mit Verwendung bestimmter Farben, Logos etc. versucht man Wiedererkennbarkeit zu gewährleisten und dadurch die Wirkung der einzelnen Maßnahmen zu verstärken.

Schließlich müssen Kommunikationsmassnahmen auch zeitlich aufeinander abgestimmt werden, was eine zeitliche Integration hervorruft. Die zeitliche Integration bezieht sich auf eine Abstimmung der Kommunikationsmittel innerhalb und zwischen verschiedenen Planungsperioden, um ein einheitliches Erscheinungsbild zu verstärken. (Bruhn 1995, 46.) Oder wie Scherer (1995, 37) feststellt, "die zeitliche Integration betrifft die Widerspruchsfreiheit bzw. gegenseitige Verstärkung verschiedener Kommunikationsaktivitäten im Zeitablauf. Widersprüche im Zeitablauf liegen vor, wenn ein Unternehmen ihre Aussagen zum gleichen Thema ändert, obwohl keine neuen Sachargumente vorliegen. Eine zeitliche Integration ist notwendig, um die langfristige Glaubwürdigkeit der Kommunikation sicherzustellen."

Die zeitliche Integration hat zwei Teilaspekte:

- 1) Die zeitliche Abstimmung zwischen verschiedenen Instrumenten, damit sich die Kommunikationsmassnahmen gegenseitig unterstützen wie etwa Verkaufsförderung mit interner Kommunikation, Messebeteiligung mit Anzeigenwerbung oder Direktmarketing mit Ausstellungen.
- 2) Die zeitliche Kontinuität innerhalb eines Kommunikationsinstrumentes. Die Wirkung von Kommunikationsinstrumenten leidet darunter, dass Kommunikationskonzepte zu häufig wechseln. Dieses vermindert die Wiederholungs- und Lerneffekte bei Rezipienten. Die Werbekampagnen sollten nicht häufig geändert werden oder Aktionen der Öffentlichkeitsarbeit sollten nicht sporadisch sein, sondern die Kommunikationsinstrumente sollten eine zeitliche Kontinuität erfahren. Zum Beispiel die Werbekonzepte sollten mittel- bis langfristig, Verkaufsförderungskonzepte mittelfristig ausgerichtet werden. (Bruhn 1995, 46-47.)

Formen		Gegenstand	Ziele	Hilfsmittel	Zeithorizont
Inhaltliche	Funktional	Thematische	Konsistenz	Einheitliche	Langfristig
	Instrumentel	Abstimmung	Eigenstän-	Slogans,	

Integration	Horizontal	durch Verbindungs- Linien	Digkeit Konkurrenz	Botschaften, Argumente, Bilder	
	Vertikal				
Formale Integration		Einhaltung Formaler Gestaltung- prinzipien	Präsenz Prägnanz Klarheit	Einheitliche Zei- chen/Logos Slogans nach Schrifttyp Größe und Farbe	Mittel- bis Langfristig
Zeitliche Integration		Abstimmung innerhalb und zwi- schen Pla- nungs- perioden	Konsistenz Kontinuität	Ereignisplanung (Timing)	Kurz- bis mittelfristig

Tabelle 6. Fordern der integrierten Unternehmenskommunikation im Überblick (Bruhn 1995, 47.)

#### 4.3.2 Evaluierung

Es gibt viele Bereiche für die Evaluierung der Kommunikation aber, weil eine gründliche Evaluierung, die sowohl die Ausgangssituation- als auch die Endsituationsevaluierung enthält, relativ teuer ist, müssen oft nur die wichtigsten Bereiche für Evaluierung gewählt werden. Jede Kampagne (interne, externe, Marketing oder Informationskampagne) sollte evaluiert werden. Welche Messungsmethode gewählt wird, hängt von den Zielen der Kampagne ab. Veränderungen in Kenntnissen und Einstellungen können mit Umfragen gemessen werden, Veränderungen in Benehmen werden festgestellt, z.B. Wachstum in der Nachfrage. Auch die Benutzung der Medien (Personalzeitung, Webseiten usw.) soll gemessen werden. (Åberg 1997, 217-218).

Für die Schätzung der Effektivität müssen vier Ausgangsfaktoren spezifiziert werden. Erstens müssen messbare Ziele für die Organisationskommunikation gesetzt werden. Zweitens müssen die Outputs, die man untersuchen will, definiert werden. Beispiele von Outputs sind Artikel, Reden, Anzahl der Kampagne usw. Drittens sollen die Einwirkungen definiert werden, die mit diesen Outputs erreicht werden soll-

ten. Veränderungen in Meinungen, in Benehmen oder in Einstellungen sind Beispiele von den Einwirkungen. Viertens, die Ziele der Organisationskommunikation müssen von Anfang an mit den allgemeinen Geschäftszielen verbunden werden. (Åberg 1997,219).

Auch Ikävalko (1995,16-17) betont wie wichtig es ist, Ziele für die Kommunikation zu setzen. Ohne Zielsetzung ist die Evaluierung der Kommunikation unmöglich. Die Ziele können quantitativ oder qualitativ sein. Qualitative Ziele sind zum Beispiel die Verbesserung der internen Kommunikation, damit das Kommunikationsklima besser wird. Quantitative Ziele sind zum Beispiel die Abteilungsversammlungen einmal pro Woche zu halten oder Angestellte – Vorgesetzte -Diskussionen mindestens einmal im Jahr zu haben. Die qualitativen Ziele, wie die Veränderung des Unternehmensimages, sind Resultat aus einer langen Arbeit. Die quantitativen Ziele sind in näher Zukunft zu erreichen, wie zum Beispiel Kundenzeitung x Mal pro Jahr zu publizieren. Die quantitativen Veränderungen sind leicht zu messen, aber die Feststellung der qualitativen Veränderungen ist viel schwieriger und soll von einer neutralen Partei durchgeführt werden.

Marketingkommunikation ist immer zielgerichtete Aktivität. Für die Evaluierung der Marketingkommunikation können folgende Ziele gesetzt werden:

- Bekanntheit in der Zielgruppe (Bekanntheitsprozent in der Zielgruppe)
- Bearbeitung des Produktimages
- Verstärkung des Präferenzgrades (wieviel Kunden uns den Konkurrenten vorziehen)
- Kenntnisse über die Produkte
- Aufrechterhaltung der Kundenloyalität
- Neukundenanschaffung (Kivimaa 2001, 78.)

Laut Bläse (1982, 196-197) beziehen sich Public Relations auf einen Meinungsbildungsprozess und auf den Aufbau oder die Erhaltung eines bestimmten Images. Was kontrolliert werden soll sei primär die Wirkung der Public Relations. Die am häufigsten anzutreffende Methode zur Messung von PR sei quantitative Wirkungskontrolle. Dabei werde nach jeder Presseaussendung der Abdruckererfolg in Zeilen und Auflagenhöhen gemessen. Noch bessere Wirkungskontrolle bieten qualitative

Methoden an, die ermitteln, ob und wie weit sich z.B. das Image im Sinne der Zielsetzung verändert hat. Die Fragestellung müsse darauf gerichtet sein, ob das angelegte PR-Programm die gesetzten PR-Ziele erreicht hat. Mit Hilfe eines Soll-Ist-Vergleichs werden u.a. folgende Fragen beantwortet:

- Wurde die Zielsetzung erreicht?
- Welche Teilziele wurden nicht erreicht?
- Welche exogenen und endogenen Einflussfaktoren haben dazu beigetragen, dass bestimmte Ziele nicht erreicht werden konnten?

Alle diese Fragen seien genau zu prüfen, da die Antworten die weitere Öffentlichkeitsarbeit beeinflussen. Es sei auch zu überprüfen, welche unerwarteten äusseren Einflüsse positiv oder negativ das Ereignis beeinflusst haben.

## **5. Skizze eines Marketingkommunikationsplans für das Case-Unternehmen**

### ***5.1 Unternehmenspräsentation***

Enermet ist ein finnischer Hersteller von Hard- und Softwarelösungen für Energiemessung und -steuerung. Enermet hat ein Komplettangebot an Stromzählern, Systemen sowie Dienstleistungen zum Messen des Energieverbrauchs. Darüber hinaus ist mit Enermets Systemlösung die Überwachung des Energieverbrauchs sowie die Verarbeitung und Verwaltung von Messergebnissen möglich. Enermets Mess- und Überwachungssysteme bieten den Kunden, die aus Energieverteilungsunternehmen, EVUs sowie und Gewerbe- und Industrie - (G&I ) Kunden bestehen, exaktere Informationen, mit denen sie die Rentabilität ihres Unternehmens steigern und die Geschäftsabläufe verbessern können. (Enermet PowerPointPresentation 26.5.2003.)

Enermets Niederlassungen befinden sich in zehn Ländern: in Dänemark, Deutschland, Schweden, Norwegen, den Niederlanden, der Schweiz, Tschechien, Australien und Neu Seeland. Der Hauptsitz ist in Finnland. Die Gruppe beschäftigt ungefähr 400 Mitarbeiter und hatte 2002 einen Umsatz von 80,3 Millionen Euro. (Internet 8. 17.11.2003.) Enermet war weltweit erster kommerzieller Anbieter elektronischer Haushaltszähler, in den Nordischen Ländern hat der elektronische Haushaltszähler

Durchbruch gemacht, aber Mitteleuropa, zum Beispiel Deutschland, ist noch hauptsächlich Induktionszählermarkt (auch Ferrariszähler genannt). Enermet hat mehr als 15 Jahre Erfahrung in liberalisierten Energiemärkten und hat eine Schlüsselposition in Skandinavien mit mehr als 400 Softwareinstallationen. Die deutsche Niederlassung gibt es seit 1994. (Enermet PowerPointPresentation 26.5.2003.)

Im Jahr 2002 hat Enermet ihre Strategie umformuliert und als Resultat sind folgende Mission- und Visionäusserungen entstanden:

- Enermets Mission ist, innovative Lösungen für eine aktive Verwaltung der Energiedaten zu liefern, um den Kunden zu effizienteren Geschäftsabläufen zu verhelfen.
- Die Vision des Unternehmens ist das führende Unternehmen im Bereich Energiedatenmanagement zu sein und den Kunden innovative Anwendungen, die auf Lösungen der Messdatenerfassung aufbauen, zu bieten. (Internet 8. 17.11.2003.)

Bedeutend ist, dass Enermet sich mit der Verwaltung der Energiedaten beschäftigt, früher war der Schwerpunkt der Aktivitäten in Zählerherstellung mit einigen Systemanwendungen. Jetzt aber sind Zähler nur ein Teil des gesamten Sortiments, das Enermet zu bieten hat. Systemlösungen und Service nehmen einen immer wachsenden Teil im Angebot. Diese Entwicklung ist nötig für das Wachsen des Unternehmens, weil einerseits der Zählermarkt an Preiserosion leidet und andererseits die Liberalisierung der Energiemärkte neue Systembedürfnisse bei EVUs hervorgerufen hat. (Enermet PowerPointPresentation 26.5.2003.)

Enermets Produktsortiment entsteht kurz gesagt von folgenden Produkten:

- Elektronische Stromzähler für die exakte Verbrauchsmessung. Enermet liefert ein breites Sortiment an Stromzählern, die ziemlich alle Strommessanwendungen und Präzisionsklassen abdecken. Dazu gehören Zähler, die in Privathaushalten und in der Industrie installiert werden, sowie Zähler, die bei der Messung der Energieübertragung und Verteilung zum Einsatz kommen.
- Modems für eine flexible und schnelle Energiedatenübertragung. Enermet liefert Kommunikationslösungen, die in Vielzahl verschiedener Transportmedien unter-

- stützen z.B. das öffentliche Fernsprechnet, das Mobilfunknetz sowie Powerline-Technologien zur Datenübertragung über Mittel- und Niederspannungsleitungen.
- Softwarelösung für die automatische Zählerfernablesung. Enermet hat Data Warehousing-Lösung zur Datenmessung. Sie ist für Kunden konzipiert, die Messdaten von den verschiedenen Quellen erfassen, diese Daten langfristig speichern und verfeinerte Daten an andere Unternehmensanwendungen weitergeben möchten.
  - Zur Systemlösungen gehören dazu auch Dienstleistungen für Implementierung, Projektmanagement, Systemintegration und Schulung. (Enermet Unternehmensbroschüre, 11, 2003.)

## **5.2 Situationsanalyse und Zielsetzung**

In der Situationsanalyse werden sechs Teilbereiche der Unternehmenstätigkeit analysiert, nämlich Kundenzielgruppen, die Produkte auf dem deutschen Markt, die Konkurrenzsituation, das Unternehmen Enermet selbst, die Handlungsumgebung und Kommunikationssituation. Nach der Analyse können sowohl die Marketingziele als auch die Kommunikationsziele gesetzt werden. Danach folgt die Entscheidung mit welchen Kommunikationsmassnahmen man die Ziele zu erreichen versucht und wie die Kommunikation kontrolliert und evaluiert wird (Kapitel 5.3 und 5.4.).

Für die Situationsanalyse sind folgende Quellen angewandt worden:

- Information von der Konkurrenteninformationsdatenbank von Enermet
- Enermets Präsentationen und Kommunikationspläne
- Umfrage, die von einem deutschen Verkaufsvertreter beantwortet worden ist
- Eigene Erfahrungen bei der Firma (sechsjährige Arbeitserfahrung)

### 1) Zielgruppen

Die Kundensegmente die Enermet heute adressiert sind die Energieversorger und Stadtwerke. Es gibt in Deutschland circa 1.000 dieser potentiellen Kunden. Im jetzigen Zählergeschäft haben wir ca. 200 aktive Kunden, sowohl unter den großen vier als auch bis hinunter zu den ganz kleinen Stadtwerken.

Es kann zwischen zwei Kundensegmenten Zählerkunden und Systemkunden, unterschieden werden. Im Moment sind alle Enermets Kunden Zählerkunden. Sie kaufen entweder Haushaltszähler (EVUs) oder Industriezähler (Industrielle Anlagen, Gewerbe). Der Preis ist eine der wichtigsten Kriterien im Kaufprozess. Kaufverträge werden öfters als Jahresgeschäfte geschlossen. Bei den Enermet Zählern ist ein Übergang zur neuen Zählergeneration im Gang. Dieses erschwert die Marktsituation, weil die Kunden noch nicht die neuen Produkte akzeptiert haben. Die neue Organisationsstruktur, die mit Entlassungen geschlossen wurde, kann auch die Kunden verärgern. Mit diesem zukünftigen Image wird es sehr schwer sein, Enermets Produkte an deutsche Kunden zu vertreiben.

Die andere Zielgruppe sind Systemkunden. Laut Enermets Vision werden in Zukunft alle Zähler fernabgelesen. Dafür braucht man erstens elektronische Zähler, die noch die Minderheit von dem Zählerstand Deutschlands sind, Kommunikationsgeräte und Fernablesungssysteme sowie Datenbanken für die Messinformation. Im Systemkundensegment können noch zwischen zwei Segmenten unterschieden werden, und zwar zwischen Haushaltssegmenten und G&I Segmenten. Die meisten G&I Kunden haben schon ein System für Fernlesung der Zähler, so ist einerseits der Markt schon voll in dieser Hinsicht, andererseits sind einige von diesen Systemen alt, also es könnte zu Ersatzlieferungen kommen. Da bleibt dann die Frage, ob Enermets G&I System alle die Anwendungsbereiche deckt, die G&I Kunden wünschen. Im Haushaltssegment ist die Fernablesung noch nicht im Vormarsch. Der deutsche Markt befolgt dabei, wie sich die Situation im Norden entwickelt.

Bei den großen Energieversorgern wird der Zählerjahresbedarf einmal pro Jahr als große Ausschreibung besorgt. Dazwischen werden kleinere Stückzahlen auch während des Jahres ohne Ausschreibung gekauft. Im Jahre 2003 hat Enermet an mehreren dieser großen Ausschreibungen teilgenommen aber aufgrund unseres Preisniveaus hat sich keine einzige für Enermet entschieden. Im Bereich der kleinen bis mittleren Stadtwerke haben wir durch unsere langjährige Beziehung immer noch gute Chancen, Zähler zu verkaufen. Auch ist hier das Preisniveau lange nicht so tief wie bei den großen Stückzahlen. Das Produkt soll auch gut bei Kunden anerkannt sein und von Größe, Gewicht, Energieverbrauch usw. her die Standards erfüllen. Vorhandensein des Services ist ein positiver Faktor wie auch Lieferungszu-

lässigkeit. Natürlich spielen auch die Kundenrelationen eine Rolle, es muss Zutrauen und Glaubwürdigkeit zwischen Verkäufern und Kunden geben.

Es kann zwischen vier typischen Käufern unterschieden werden:

- Preiskäufer (etwa 53 % von allen Käufern) kaufen mit dem niedrigsten Preis, die Produkte müssen nur das Minimum an Niveau treffen.
- Wertekäufer (15 %) kaufen mit ziemlich hohem Preis, aber untersuchen erst sorgfältig die Alternativen und kaufen mit hohem Preis, wenn sie sicher sind, dass es mehr Wert für ihre Geschäfte bietet.
- Loyale Käufer (30 %) haben große Zuneigung zu einem gewissen Brand basierend auf dem guten Ruf des Produkts, der einzigartige Funktionalität oder gute Erfahrungen mit dem Produkt. Enermets Kunden gehören meistens zu dieser Gruppe.
- Komfortkäufer (2 %) sind nicht besonders interessiert an den Differenzen zwischen Produkten, sie sind auch nicht besonders interessiert an dem Preis. Sie wollen Untersuchungsaufwand minimieren.

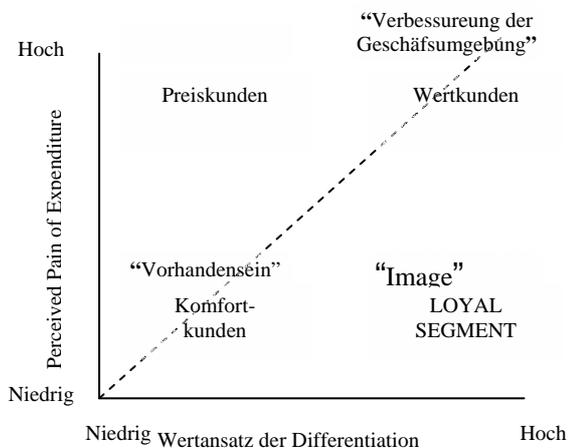


Abbildung 6: Wertansatz der Differentiation bei Käufersegmente

## 2) Das Produkt

Enermet steht für hochwertige Produkte, die von der Qualität aber auch vom Preis im oberen Drittel angesiedelt sind. In Systemlösungen fehlen zur Zeit die nötigen Applikationen, Nachrichtenabwicklung, Bilanzberechnungen usw. Deswegen ist Enermets Marketingstrategie auf den Zählermarkt beschränkt. Enermet Marktanteil in Zählern ist etwa 3% und in Systemen 0%.

### 3) Die Konkurrenz

Der Zählermarkt ist etwa 2 Millionen Zähler pro Jahr. Enermet hat davon einen Marktanteil von 3 %, die größten Konkurrenten Siemens 23 %, Actaris 26 % und Iskra 26 %. Preiserosion ist hart, man muss jedes Jahr mehr verkaufen, um nur den gleichen Umsatz zu bekommen. Der Markt ist größtenteils noch durch die elektromechanischen Zähler dominiert. Actaris und Siemens haben Kontrolle über die Zählerstandardisierung und können damit das Übergehen des Marktes zu den elektronischen Zählern bremsen. Die Ferraristechnologie ist jedoch altmodisch und deswegen wird der Markt noch zu den elektronischen Zählern übergehen. Görlitz und Fröschl sind im Bereich Zählerfernablesung in Deutschland Marktführer. Daneben gibt es noch viele kleine Anbieter. Görlitz hat zwar mehr Installationen im Feld allerdings sind diese von der Anzahl der angeschlossenen Zähler etwas weniger als Fröschl, die sich mehr auf die großen Systeme spezialisiert hat.

Enermets Stärken sind lokale Präsenz und lange Geschäftsbeziehung aber als finnischer Hersteller ist es für Enermet sicher etwas schwerer als alteingesessene deutsche Anbieter. Enermet kann allerdings ihre internationale und speziell skandinavische Erfahrung als Marktführer ins Feld führen. Viele deutsche Konkurrenten sind aktuell aufgrund der geringen Wachstumsaussichten in Deutschland dabei sich internationaler auszurichten.

**Siemens** Metering, die seit Juli 2002 mit Namen Landis&Gyr operiert, bietet an Tarif- und Laststeuerungssystem ein auf dem liberalisierten Markt umfangreiches Zählertortiment für Industrie+Gewerbe und Haushalte sowie Wärmezähler. Die Systeme bieten die Möglichkeit eines umfassenden Kundenmanagements Zweiweg-Datenübertragung, wodurch Tarifinformationen an den Zähler und Statusinformationen zurück übertragen werden können. Landis+Gyr bietet sowohl netzgebundene als auch Funkrundsteuerlösungen an. (Internet 7. 10.8.2003)

Siemens hat höhere Preise, besonders mit großen Kunden Dank des guten Images. Siemens Zählergeschäfte machen etwa 22 Millionen Euro aus. Siemens Meterings Ziel ist Rentabilität zu steigern mit Preisaufruf der Ferrariszähler mittelfristig und auf die Dauer eine Auswahl von elektronischen Zählern anzubieten. Sie versuchen ihre persönlichen Kontakte auszunützen, um große Geschäfte zu bekommen. Sie-

mens ist aktiv auf dem Markt und hat hohe Kundenloyalität. Sie sind ziemlich arrogant gegen kleinere EVUs. Verkaufsargumentation basiert auf den guten Ruf, langfristige Zuverlässigkeit und Erfahrung von Ferrarisähler. Sie haben keine größeren Lieferungsprobleme.

Schwächen:

- Mangelhaftes Service
- Einige Qualitätsprobleme mit ziemlich neuen Zählern

Stärken:

- Globaler Akteur
- Umfangreiches Sortiment in Ferrarisählern
- Beeinflussung in Standardisierungsarbeit
- Hohe Kundenloyalität
- Guter Ruf

### **Actaris**

Als Weltmarktführer auf dem Sektor der Verbrauchsmessung von Strom, Gas, Wasser und Wärme bietet Actaris ein komplettes Zählerprogramm mit den dazugehörigen Systemen und Dienstleistungen an. Es gibt Systeme zum Last- und Tarifmanagement. Außerdem bietet Actaris die Möglichkeit der Realisierung unterschiedlichster, auf die verschiedenen Kundengruppen zugeschnittener, Tarifförmern. Actaris entwickelt, projiziert und betreibt Kommunikationsnetzwerke für alle Bereiche der Zählerdatenfernübertragung. (Internet 5.11.8.2003)

Actaris hat eine aggressive Preisbestimmung. Als Verkaufsargumente werden Preis und deutsche Herkunft sowie langfristige Zuverlässigkeit und Erfahrung von Ferrarisählern angewandt. Actaris ist aktiv auf dem Markt und hat hohe Kundenloyalität besonders bei den kleineren EVUS.

Schwächen

- Die heutigen elektronischen Zähler haben technische Nachteile so wie eine lange erste Verifikationszeit
- Verkauft zum größten Teil nur Ferrarisähler in Deutschland

Stärken

- Allbekannt, lokale Produktion
- Beeinflussung in Standardisierungsarbeit

## **Iskraemeco**

Iskraemeco ist ein slowenischer Hersteller von Geräten und Systemen für die Energiemessung. Die Produktpalette enthält:

- Elektrizitätszähler für den Haushaltsbereich
- Elektrizitätszähler für Gewerbe und Industrie
- Präzisionszähler
- Tarifgeräte
- Datenerfassungs- und Kommunikationsgeräte
- Systeme für Zählerfernabfrage und Abrechnung (Internet 6. 11.8.2003.)

Iskraemeco wendet zwei Wiederverkäufer (Fröschl und Lackmann) in Deutschland. Beide verkaufen nur an große EVUs und haben keine an kleinere EVUS gerichteten Verkaufsaktivitäten. Verkauf basiert auf dem Preis. Sie haben gute Produktqualität, aber Lieferungsqualität ist niedrig. Iskraemeco hat ein Fernablesungssystem für kleine Skala Fernlesung und ist mehr ein Zählerunternehmen als ein Systemunternehmen.

### Schwächen

- Kein direkter Zutritt zum Markt
- Keine Flexibilität
- Katalogeverkäufer-Image

### Stärken

- Weites Produktsortiment
- Innovative Ferraris und elektronische Zähler
- Anerkanntes Styling

Die Konkurrenten wie Görlitz und Siemens haben Lösungen für Informationssammeln sowohl für Stromnetz als auch für G&I. Dieses erschwert Enermets Chancen bei Kunden, weil Enermet nur Lösungen für G&I hat und der wirkliche Schwerpunkt in den Lösungen für den Haushaltssektor liegt.

## 4) Das Unternehmen

Enermet ist jetzt auf der vierten oder fünften Stelle in AMR-Zählerverkauf mit Verkauf von circa 100.000 Zähler pro Jahr an 150 Kunden. Enermet ist wohl bekannt für die elektronischen Zähler aber nicht als Systemlösungshaus.

Enermet will aber laut ihrer Vision eine leitende Firma in Energiedatenverwaltung sein. Das bedeutet eine interne Veränderung von Zählerherstellern zum Lösungsanbieter wie auch ein immer breiteres Produktangebot vom Zähler bis zum Consulting-service. Enermet will nicht nur als ein Verkäufer gesehen werden, sondern als Berater und Partner. Enermets Stärke ist, dass es eine von den ersten Herstellern der elektronischen Zähler ist und lange Erfahrung mit den liberalisierten Energiemärkten und ihren Anforderungen gemacht hat. Eine von ihren Schwächen ist der Preis der Zähler, die nicht in allen Segmenten konkurrenzfähig ist. Es hat auch lange gedauert auf die Erfordernisse des Marktes zu reagieren, man hat nicht geglaubt, dass die Zähler so viel für den deutschen Markt adaptiert werden müssen.

Enermet wird im deutschen Markt bisher nur als Zählerhersteller angesehen. Der Vertrieb war bisher aufgeteilt in Zähler und Systeme. Diese Aufteilung hat sich als hinderlich erwiesen und wird aufgegeben. Jeder Verkäufer sollte in Zukunft in der Lage sein, alle Produkte von Enermet zumindest in der Anbahnungsphase zu verkaufen. Es gibt keine eigene Marketingabteilung Deutschland. Das Marketing wird von der Zentrale in Finnland gesteuert. Dies hat sowohl positive als auch negative Gesichtspunkte. Positiv ist sicher die globale Koordination aller Marketingaktivitäten in Hinblick auf „Corporate Identity“. Negativ ist sicher die eingeschränkte Flexibilität auf Marktgegebenheiten zu reagieren.

Enermet hat eine funktionale Organisation. Die deutsche Organisation ist gerade umstrukturiert worden. Die deutsche Vertriebsorganisation gehört zur Verkaufsfunktion, während Marketingkommunikation für alle Vertriebsunternehmen von der finnischen Konzernkommunikationseinheit koordiniert wird. Verwaltungsweise gibt es in Deutschland keine eigene Verwaltung, sondern diese Vertriebsunternehmen wird von Holland verwaltet. Es gibt nur vier Verkäufer in Deutschland, die ihre Büros zu Hause haben. Drei von diesen Verkaufsmännern verkaufen Zähler, der eine ist Systemlösungsspezialist.

## 5) Die Umgebung

Es gibt 82,5 Millionen Einwohner, 320 000 gewerbliche & industrielle Kunden (G&I), 43,5 Millionen Haushaltskunden (HHK) in Deutschland. Es gibt etwa 900 EVUs, von denen vier große europäische Firmen sind (RWE, EON, Vattenfall Europe, ENBW), etwa 100 mittelgroße und der Rest kleinere EVUs sind. Die IGs werden monatlich von EVUs berechnet, die HHKs jährlich. Automatische Zählerfernablesung (AMR) wird nur von IG-Kunden benutzt, weil sie die Lesungswerte öfter brauchen. Die HHKs werden einmal pro Jahr manuell gelesen. (PA-Consulting, 24.4.2003)

Die Anbieterstruktur in Deutschland hat sich seit der Markteröffnung 1998 deutlich verändert. Die Zahl der deutschen Energieversorgungsunternehmen (EVU) hat sich durch Unternehmenszusammenschlüsse auf vier große EVU reduziert: RWE, E.ON, Vattenfall und EnBW, die jetzt rund 80 % der inländischen Stromerzeugung auf sich nehmen. Die weit überwiegende Zahl der rund 1100 deutschen Stromversorgungsunternehmen sind regionale oder lokale Verteilerunternehmen. (Bericht 2003, 11-12.)

Seit der Liberalisierung haben 35 % der Industriekunden ihren Lieferanten gewechselt und 65 % einen neuen Vertrag mit ihren alten Lieferanten abgeschlossen. Dies belegt, dass im Industriekundenbereich der Lieferantenwechsel weitgehend reibungslos funktioniert. Demgegenüber zeigt sich, dass die Abwicklung im Massenkundengeschäft besondere Herausforderungen stellt. Nach einer repräsentativen Marktuntersuchung haben bis zum Herbst 2002 4,3 % der Haushalte und 6,4 % der Gewerbekunden ihren Lieferanten gewechselt. Allerdings hat rund ein Viertel der Haushalte und rund die Hälfte der Gewerbekunden einen neuen, preisgünstigeren Vertrag mit ihrem bisherigen Versorger abgeschlossen. (Bericht 2003, 27.)

Der deutsche Strommarkt ist nur theoretisch seit 1998 liberalisiert, die großen vier haben die Marktregeln selbst definiert, was den Wettbewerb entscheidend bis heute behindert. Ab Mitte 2004 wird eine Regulierungsbehörde für Strom und Gas Ihre Arbeit aufnehmen. Die Entscheidungsbefugnisse und Kompetenz dieser neuen Behörde werden darüber entscheiden, ob sich der deutsche Strom- und Gasmarkt tatsächlich öffnet. Deutschland ist das einzige Land in Europa in dem es bis jetzt keine Regulierungsbehörde für den Energiemarkt gibt. Ab Mitte 2004 wird diese Behörde

auf Druck von Brüssel die Arbeit aufnehmen. Bisher haben die großen vier die Marktregeln festgelegt.

Der deutsche Zähler- und Systemmarkt ist nicht leicht, weil es aus finnischer Hinsicht langsam und altmodisch ist. Der Markt wird immer noch von mechanischen Zählern beherrscht und man ist nicht hundertprozentig von den elektronischen Zählern überzeugt und die Gesetzgebung, die die Haushalte veranlassen würde, die Fernablesung in Gebrauch zu nehmen, lässt noch auf sich warten. Seit der Liberalisierung haben die Endkunden wenig Druck auf die EVUs gesetzt. Es gibt aber zwei Trends, die für Fernablesung der Haushalte sprechen: Interesse für Umweltschutz und die schlechte Wirtschaftssituation in Deutschland. Fernablesungssysteme ermöglichen Energieersparung, weil die Konsumenten besser ihrem Energieverbrauch folgen können und neue Energieprodukte angeboten werden können.

#### 6) Die Marketingkommunikation

Im Jahr 2003 waren die wichtigsten Marketingkommunikationsmassnahmen für Deutschland interne PR, persönlicher Verkauf, ZMP-Konferenz (Zählen, Messen, Prüfen) und eine Telemarketingkampagne.

- Interne PR wurde für Wiederholung und Vertiefen die Kenntnisse des Personals über Enermets heutige Strategie, Kundensegmente und Produktportfolio angewandt. Außer Kunden hat man nur das eigene Personal als Zielgruppe in Deutschland. Nach der Organisationsveränderung wird es eine neue Herausforderung sein, das Personal informiert und motiviert zu halten, weil sie alle von zu Hause aus arbeiten werden und es kein deutsches Management gibt, sondern die Verwaltung teils von Holland teils von Finnland erledigt wird.
- Das Ziel des persönlichen Verkaufs war einige jährliche Verträge zu schließen und Ersatzgeschäfte mit alten Kunden zustandezubringen.
- Das Ziel der Marketingkommunikation war die Verkaufswerkzeuge für den persönlichen Verkauf zu bieten. Eine andere Aufgabe war, ein einheitliches und erneuertes Unternehmensimage den Kunden zu präsentieren. Dafür hat man die ZMP-Konferenz angewandt. Im ZMP-Konferenz wollte Enermet ihre feststehende Präsenz als Lieferer der elektronischen Zähler auf dem deutschen Markt hervorheben aber auch Kontakte mit Kunden bekommen, die Interesse für Systeme hätten. Die Konferenz war auch ein guter Ort für das Vergleichen des Produkt-

angebots der Konkurrenten. In der Telemarketingkampagne hat man telefonisch Kontakt aufgenommen mit allen potentiellen kleinen und mittelgroßen G&I Systemkunden mit der Absicht, Verhandlungskontakt herzustellen. Die Kampagne hat keine direkten Geschäfte gebracht, aber jetzt hat Enermet eine Kontakt- und Adresdatenbank für alle potentiellen Systemkunden, die für zukünftige Kontaktaufnahmen von Nutzen sein sollte.

Nach der Organisationsveränderung werden die interne und externe Kommunikation, die mit der Corporate Identität oder Image zu tun hat, von der Abteilung HR & Corporate Communications geplant. Dafür sind Kommunikationsleiter mit Kommunikationskoordinator zuständig. Für technische Dokumentation und Verkaufsmaterial sind Verkaufs- und Marketingleiter mit zwei technischen Dokumentistinnen zuständig. Sie arbeiten mit dem Kommunikationskoordinator, die für die Integration und Koordination der Kommunikation sorgt. Marketingmaterial ist in Zusammenarbeit mit zwei Werbeagenturen hergestellt geworden.

Bisher hat es keine Evaluierung der Marketingkommunikation gegeben. Irgendwelche Statistiken gibt es davon, wieviel Besuche bei den Kunden gemacht worden sind und wieviel Besucher es beim Stand in der Konferenz gab. Aber Vergleich zum Beispiel mit den geschlossenen Geschäften gibt es nicht. Für die interne PR wurde eine Studie durchgeführt, um zu sehen, wie gut das Personal die neue Strategie und Arbeitsweise verinnerlicht hat.

## 7) Zielsetzung

Marketingziel ist der heutige Marktanteil in Zählern zu halten. Weil es eine harte Preiskonkurrenz gibt, ist es nicht wahrscheinlich, dass der Marktanteil steigen würde. Aber es ist durchaus möglich den Marktanteil zu halten, weil Kunden, die sich für elektronische Zähler entschieden haben, nicht mehr die billigeren Induktionszähler kaufen und bei elektronischen Zählern hat Enermet die längste Erfahrung auf dem Markt.

Sowohl in interner als auch in externer Kommunikation hat man die Herausforderung, die neuen strategischen Betonungen zu vermitteln. Teils ist diese Kommunikation eine Erweiterung des schon angefangenen Bauens des Image als Systemhaus.

Was neu ist, ist, dass die Belastungssteuerungssysteme auch lokal verkauft werden sollten. Bisher sind alle Geschäfte in dieser Branche von der schweizer Verkaufseinheit gemacht worden, die allein zuständig für dieses Geschäft gewesen war. Weil Enermet in Deutschland noch nicht ins Systemgeschäft getreten ist, gibt es auch zwei andere Kommunikationsziele: Erstens muss man das Vertrauen der Kunden in die elektronischen Zähler und an Enermets Präsenz auf dem deutschen Markt stärken und zweitens Systemkenntnis bei den Verkäufern, Kunden und Behörden bauen um eine Basis für die zukünftigen Systemgeschäfte zu schaffen.

### **5.3 Definieren des Marketingkommunikationsmix Kommunikationsmassnahmen**

Laut Tiittula (1993, 101) fordert das Treten des deutschen Marktes langfristige und vielseitige Arbeit und viele Kundenbesuche an. Viele verschiedene Aktivitäten wie Pressearbeit, Sponsoring, Produktwerbung, Imagewerbung, Briefwechsel, Telefonate und Besprechungen sind nötig ein Produkt bekannt zu machen. Verkauf der Produkte ist ein langer Prozess, wo die Finnen noch oft die After-Sales-Kontakte vernachlässigen und deswegen nicht die Geschäfte das nächste Mal bekommen. Im Folgenden wird ein Marketingkommunikationsmix für Enermet vorgeschlagen, das vielseitig ist und nicht nur aus kurzfristigen Aktivitäten besteht sondern auch langfristige Meinungsbearbeitungselemente umfasst.

#### **Persönlicher Verkauf**

Weil es im Fall Enermet um Business-to-Business -Marketing geht, ist persönlicher Verkauf das wichtigste Kommunikationsmittel. In Zähler- und Systemgeschäfte handelt es sich um große Investitionen und das Produkt wird besonders in Systemgeschäfte massgeschneidert. Persönlicher Verkauf ermöglicht die Diskussionen und Verhandlungen, die nötig sind, um die Kunden von dem Produkt und seiner Funktionalität zu überzeugen. Persönlicher Verkauf kann auch sehr gezielt gemacht werden, d.h. dass die Verkäufer ihre Zeit in die Schlüsselkunden investieren. Bei Enermet sind Schlüsselkunden die Kunden, die bereit sind, elektronische Zähler zu kaufen oder solche, die nach neuen Systemen suchen.

Der persönliche Verkauf sollte ein Prozess sein, der mit direkter Werbung anfängt, gefolgt von einem Telefonat und Verhandlungen mit den Kunden. Mit direkter Werbung können wir den Kunden über die neuen Produkte informieren oder in ein Seminar einladen. Wenn wir direkte Werbung zuerst gesandt haben, ist der Kunde für das persönliche Treffen besser vorbereitet. Die persönliche Besprechung ist der wichtigste Teil des Verkaufsprozesses, Geschäfte werden nicht über Telefon geschlossen. Im Fall Zähler macht Enermet repräsentativen Verkauf, den die einzelnen Verkäufer selbst absolvieren können. Bei Systemgeschäften geht es um Konsultation, wobei die Systemexperten von der Muttergesellschaft in der Verkaufssituation auch nötig sind. Diese Experten sollen sich gut für deutsche Präsentationen vorbereiten: Technische Fakten und Einzelheiten sollen vorgebracht werden und die Vorteile gut präsentiert werden. Besonders wichtig ist eine Argumentation mit Kalkulationen vorzubereiten, weil die Deutschen sehr preisbewusst sind. Mit numerischen Daten überzeugt man die Deutschen besser von den Vorteilen der neuen Systemtechnologie. Die Tatsache, dass es um neue Technologie geht, ist kein Verkaufsargument in sich in Deutschland sondern die Kaufentscheidung basiert sich immer auf wirtschaftlichen Fakten.

Falls die Finnen an Verhandlungen teilnehmen, sollten sie sich gut vorbereiten, nicht nur materiawise sondern auch die vorkommenden Fragen im voraus planen. Die Finnen sollen sich auch bemühen, um Feedback während der Diskussion zu geben und offen ihre Meinung zu äussern. Man soll sich auch bewusst machen, dass Small-Talk ein wesentlicher Teil der Verhandlungen ist und nicht direkt ins Geschäft springen. Von der Besprechung soll ein Memorandum geschrieben werden und die verhandelten Sachen noch schriftlich bestätigt werden: es gibt kein mündliche Verträge.

Alle Geschäfte sollten verfolgt werden d.h. die Verkäufer sollten die Kundenzufriedenheit feststellen. Es kann zum Beispiel ein Telefonat nach der Lieferung sein oder im Fall Systeme ein Feedbackformular, die verschiedene Aspekte des Systemgeschäfts deckt, wie Systemanwendungen, Implementation, Schulung usw.

Es gibt zwei Zielgruppen für den persönlichen Verkauf. Einerseits gibt es die heutigen Zählerkunden, mit denen man die persönliche Kommunikation fortsetzen sollte

mit dem Ziel, neue Jahresgeschäfte zu schließen. Dafür braucht man normales Verkaufsmaterial, d.h. technische Informationsblätter und sachkundige Verkäufer. Die Verkäufer brauchen auch internes Training. Weil ein Übergang zur neuen Zählergeneration im Gang ist, braucht man vielleicht auch eine Präsentation über die Unterschiede zwischen den alten und den neuen Zählern sowie Argumentation, warum man den neuen Zähler lieber wählen sollte. Qualität, Haltbarkeit des Produkts, Preis, Lieferzeit und technische Einzelheiten sollen in Präsentationen betont werden. Man sollte auch nicht die Hintergrundinformation über die Firma (Geschichte, Besitzer) vergessen.

Die zweite Zielgruppe sind die potentiellen Systemkunden im Gewerbe- und Industriegesamt. Mit diesen sollte man in Diskussion kommen, um herauszufinden, welche Mängel die heutigen Systeme haben. Damit hat man die Chance, Enermets Vorzüge zu zeigen. Die Diskussionen sind auch Lernprozesse für Enermet, die helfen Enermets Systemlösung weiterzuentwickeln. Obwohl es hier um einen persönlichen Kontakt mit Kunden geht, handelt es sich nicht so sehr um Verkauf, sondern eine zweiseitige Konsultation. Wenn Enermet mehr über Kundenbedürfnisse gelernt hat kann es auch zum Verkauf eines Pilots kommen, womit man den G&I-Systemverkauf anfangen könnte. Es kann auch solche Systemkunden geben, für die Enermet schon eine Lösung hat und sofort ins Geschäft kommen kann.

Für beide, sowohl Zähler als auch Systemgeschäfte, wird das technische und Verkaufsmaterial in Finnland vorbereitet. Es soll jedoch in Zusammenarbeit mit den deutschen Verkäufern gemacht, so dass Anpassung der Argumentation und Betonungen möglich ist. Nur mit Konsultationshilfe der deutschen Verkäufer ist es möglich die vorherrschenden Einstellungen und Werte der Kunden herauszufinden und diese in der Materialproduktion mitzubedenken. Bilder sollten in Materialien quantitativ dominieren, also weniger Text und viele erklärende Bilder. Bei der Materialproduktion soll man sich auch daran erinnern, dass die Deutschen daran gewöhnt sind Texte zu lesen, die von Ingenieuren und ähnlichen fachkundigen Experten geschrieben worden ist. In Finnland werden die Texte oft von sprachlich ausgebildeten Mitarbeitern geschrieben. Die Materialien für den deutschen Markt sollten mehr technisch-orientiert sein, sie brauchen also lokale Anpassung.

Auch generelle Firmenpräsentation wird in Finnland vorbereitet, weil die Botschaft über die Firma überall gleich sein soll. Direkte Werbung sollte wieder in Zusammenarbeit gemacht, aber so, dass die Ideen und Betonungen von den Verkäufern kommen, die am besten wissen, wie man die Kunden ansprechen soll. Um eine einheitliche Unternehmensidentität zu garantieren soll das Design in Finnland geplant werden.

### **PR, Öffentlichkeitsarbeit und Sponsoring**

PR spielt eine wachsende Rolle als Marketingkommunikationsinstrument in Deutschland. Deswegen würde ich bei der Planung der Kommunikationsaktivitäten Public Relations, Lobbying, Internet und Intranet betonen.

Externe PR könnte gebraucht werden mit einigen Kunden, die potentiell sind zum Systemverkauf. Das Ziel der PR wäre sowohl das Wertesystem der Käufer zu beeinflussen, so dass sie die Vorteile des Systems von Enermet präferieren als auch die Wünsche der Kunden zu erforschen, um die eigenen Produkte daran anzupassen. PR könnte zum Beispiel im Form von Besuchen durchgeführt werden. Die Kunden könnten sich mit der Gruppenorganisation in Finnland bekannt machen, damit man Glaubwürdigkeit schaffen würde. Weil es in Deutschland nur eine kleine Vertriebsorganisation gibt, wäre es vielleicht gut zu zeigen, dass eine größere, solide Entwicklungs- und Serviceorganisation dahintersteckt. Kunden könnten auch einige Enermets Referenzkunden besuchen, um sich von dem einwandfreien Funktionieren des Systems zu überzeugen. Mit den Pilotkunden käme auch nähere PR, "Erlebnis-Marketing" in Frage, zum Beispiel in Form einer Reise nach Lappland, um die Beziehung auf ein mehr persönliches Niveau zu bringen.

Die Bedeutung der Internet-Seiten wird als Kommunikationsmedium wachsen. Internet-Seiten sollen vielseitig und aktuell sein, weil sie oft als erste Quelle für Information über das Unternehmen und seine Produkte angewandt werden. Die Seiten sollen sowohl Möglichkeit für Kontaktaufnahme bieten als auch einen Feedbackkanal. Es ist wichtig, dass die Kontaktadressen und E-mail Adressen richtig sind und die Anfragen sofort beantwortet werden. Obwohl man spontanes Feedback durch Internet bekommen kann, sollte man regelmäßig auch Kundenuntersuchungen

durchführen. Von Kundenuntersuchung bekommt man Information über die Leistung der Firma sowie über Wirkung der Marketingkommunikation.

PR auch in Form von Lobbying sollte im Programm stehen. Die Konkurrenten sind hier stark und daran sollte Enermet auch teilnehmen mit klarem Nachweis für das Funktionieren der elektronischen Zähler wie auch die Kosten- und Operationersparnisse von den Systemen sowohl auf dem industriellen als auch dem Haushaltssektor. Ein Kundenmagazin, das dreimal pro Jahr erscheint, ist ein wichtiger Teil der PR. Der Inhalt des Magazines wird derselbe für alle Märkte sein und über die Entwicklung in allen Märkten erzählen. Der Schwerpunkt im Magazin soll auf Referenz-Case liegen, also darüber erzählen welche Lösungen von Enermet die Kunden gefunden haben und wie sie bei den Kunden funktionieren sowie welche Vorteile sie mitgebracht haben. Das Magazin soll auch Produktinformation enthalten wie auch Information über Entwicklung der Energiebranche im Allgemeinen. Falls es noch etwas Marktspezifisches zu informieren gibt, kann dieses mit direkter Post durchgeführt werden. So erreicht man unmittelbar und schnell die richtige Zielgruppe.

Man sollte auch an die Öffentlichkeit mit Produktneuheiten kommen und wo möglich auch mit Expertenartikeln. Weil es wenig Ressourcen für Öffentlichkeitsarbeit gibt, soll man sich hier auf die wichtigsten Branchenmagazine beschränken. Normalerweise haben diese Magazine freien Platz für Produktneuheiten und Meinungsartikel, die man aktiv anwenden könnte. Teilnahme an der Diskussion der Branche in der Form der Meinungs- und Expertartikel bietet Enermet eine gute Chance an, sich als innovative Expertfirma vorzustellen. In längerer Sicht sollte das Ziel sein, persönliche Beziehungen mit den Medien zu schließen, um mehr Öffentlichkeit zu bekommen aber heutzutage ist Enermet unbekannt und uninteressant für die Medien im Vergleich zu den anderen Akteuren auf dem deutschen Markt.

Enermet ist ein viel zu kleiner Spieler, um sich Bekanntheit mit Sponsoring zu schaffen. Der Kostenaufwand wäre viel zu groß. Und weil es um Business-to-Business-Marketing geht, ist Sponsoring auch nicht so sinnvoll wie bei Konsumentenmarketing.

Um erfolgreich in externer PR zu sein braucht man zuerst interne PR. Den Verkäufern muss es klar sein, was Enermets Strategie in Deutschland ist und warum gerade diese Strategie gewählt worden ist. Wenn es jedem klar ist, was die Strategie und Mission auf dem persönlichen Niveau bedeuten, ist es leichter, die eigene Arbeit auf die richtigen Sachen zu konzentrieren und die richtigen Botschaften weiterzubringen. Die Verkäufer müssen natürlich auch Produkttraining haben immer, wenn neue Produkte auf den Markt gebracht werden. Gerade jetzt wird ist auch das Training der Belastungsprodukte nötig, weil die deutschen Verkäufer auch für diese Produkte jetzt zuständig sind. Die Verkäufer sollten auch Grundverständnis von Enermets Systemlösung haben. Marketingmaterial, das Verkaufsgespräch stützt, soll vorbereitet werden von Finnland aus, damit das Image und Firmenbotschaft und auch graphische Design immer dieselben sind unabhängig davon, wer das Material präsentiert.

Alle Produkt- und Marketingmaterialien sollen auf Deutsch vorbereitet werden. Weil es nicht reicht nur die Texte zu übersetzen, macht man in Finnland einen Grundriss über den Inhalt der Broschüren, und der endgültige Text wird von den deutschen Verkäufern formuliert, es muss also Raum für lokale Anpassung geben. In den Verkaufspräsentationen soll Geschichte, Hintergrundinformation und Referenzen inbegriffen werden, um die deutschen Kunden von der langen Erfahrung Enermets zu überzeugen. Gute, erklärende Bilder sind vorzuziehen, lange Textabschnitte sollte man dagegen vermeiden. Es ist wichtig die technischen Daten klar mit numerischen Daten und graphischen Präsentationen vorzubringen.

Weil die deutsche Vertriebsorganisation klein und zerstreut ist haben persönliche Besprechungen, soziale Happenings und Personalmagazin eine große Bedeutung für das deutsche Personal. Der niederländische Leiter soll direkt Kontakt mit den Verkäufern aufnehmen und sie sollen eine funktionierende Kommunikationsweise finden, sei es monatliche Versammlungen und tägliche Telefonate und E-mails oder etwas Anderes. Außerdem sollen die Verkäufer wenigstens jährlich in die Firmenfeier in Finnland eingeladen werden, damit sie das Gefühl haben, ein wichtiger Teil von dem Ganzen zu sein. Solche informale Veranstaltungen sollten auch behilflich sein für persönliche Kontakte mit dem finnischen Personal. Man lernt am besten über die andere Kultur in persönlichem Umgang. Das Personalmagazin im Intranet

funktioniert nicht nur als Informationskanal für Neuheiten sondern auch als Kommunikationsmittel für die gemeinsamen Werte und Mission. Es könnten auch Artikel, oder vielleicht auch manchmal Training, über die interkulturelle Kommunikation geben. Da Ziel wäre das Personal von dem Konzept der kulturellen Relativität bewusst machen. Es gibt keinen einzigen richtigen Weg etwas zu machen, Finnen sollten nicht Besserwisser sein in allen Fragen nur, weil die Muttergesellschaft in Finnland liegt.

### **Werbung**

Für Werbung sehe ich keine Zielgruppe, weil die Zählerkunden auf Grund des Ausbietungsverfahrens kaufen und mit denen persönlich Kontakt genommen wird. Und weil das Systemkonzept noch nicht fertig ist, nützt es nicht dafür zu werben. Auch laut der mannheimischen Studie ist Werbung heutzutage nicht zentral als Marketingkommunikationsinstrument in Business-to-Business-Marketing.

### **Verkaufsförderung**

Die einzige Verkaufsförderungsmaßnahme, die in Frage käme, wäre sich als Gastredner zu „verkaufen“. Enermet hat eine lange Erfahrung mit den liberalisierten Energiemärkten und ist ein Vorläufer in Systemlösungen für den Haushaltssektor. Aufgrund dieser Fakten könnte Enermet sich als Experten in verschiedenen Konferenzen und Messen vorstellen. An den Messen selbst teilzunehmen bringt wenig, weil die Zählerkunden sowieso persönlich besucht werden, was eine viel bessere Möglichkeit für den Verkauf ist und weil Systeme so kompliziert sind, dass sie nicht an Ort verkauft werden können. Anstelle eines Messestands könnte man vielleicht einen Kontaktpunkt für die Interessierten haben, die nach Enermets Vortrag an der Messe oder Konferenz noch mehr über die Lösungen wissen wollen oder die einen Termin für persönliche Diskussionen reservieren wollten. Zielgruppe dieser Verkaufsförderung sind die potentiellen Systemkunden. Das Ziel ist, sie über die Marktentwicklung in Norden und Enermets Lösungen zu informieren.

Falls man nicht als Gastredner eingeladen wird, könnte man auch eigene Vortragsreihen im Zusammenhang der wichtigsten Messen veranstalten. Die Kunden sollen eingeladen werden um den Vortrag zu hören und es muss vorher sichergestellt werden, dass die Schlüsselpersonen kommen. Für solche Schlüsselpersonen kön-

nen auch Referenzbesuche arrangiert werden. Solche Visite bei Kunden, die Enermets Systeme anwenden, haben einen großen Überzeugungseffekt bei den Kunden.

Interne Verkaufsförderung könnte in der Form eines Verkaufswettbewerbs durchgeführt werden. Zum Beispiel für grössere Jahresgeschäfte bekommt man eine Woche Ferien in Lappland. Es könnten auch kleinere Preise geben wie Geschenke. Solche Geschenke sollen etwas Nützliches sein und wertvoller als Werbegeschenke, damit der Gewinner eines solchen Geschenks sich geachtet fühlt. Geschenke sind nicht ein bedeutungsvoller Teil des deutschen Geschäftslebens aber kleinere Werbegeschenke könnte man bei Besuchen geben. Diese Werbegeschenke sollten die Internetadresse der Firma auf sich haben als Erinnerung darüber, wo man mehr über Enermet lernen kann.

#### **5.4 Koordinierung und Kontrollmassnahmen**

Wie früher dargestellt wurde, bedeutet integrierte Marketingkommunikation Koordination von Zielgruppen, Botschaftsplanung, Kommunikationsmittel und Timing. In der Tabelle 7 sind die oben diskutierten Marketingkommunikationsinstrumente, Zielgruppen, Ziele und Priorität der Instrumente zusammengefaßt. Um eine möglichst einheitliche und effektive Kommunikation zu erreichen, müssen diese noch koordiniert und kontrolliert werden.

Marketing-kommunikations-instrument	Zielgruppe	Ziel	% des Budgets	Kontrolle
Persönlicher Verkauf	Zählerkunden	Erschliessung der Jahresgeschäfte	70 %	Anzahl Kundenbesuche Wert der Geschäfte
	Systemkunden	Konsultationsgespräche und erste Pilotanlieferungen	10 %	Anzahl Konsultationsgespräche
PR	Kunden	Unternehmensbesuche Referenzbesuche Kundenmagazin Internet	3 %	
	Behörden Personal	Lobby Personalmagazin Intranet	3 %	

		Produkttraining Persönliche Besprechungen Unternehmensfeier	10 %	
Öffentlichkeitsarbeit	Medien	Öffentlichkeit in Medien, Expertenartikel	2 %	
Sponsoring	-	-	-	-
Verkaufsförderung	Kunden Personal	Gastredner/Vorträge Verkaufswettbewerb Geschenke	2 %	
Werbung	-	-	-	-

Tabelle 7. Zusammenfassung der Marketingkommunikationsaktivitäten

Für Zielgruppe Zählerkunden ist das Ziel die Bearbeitung des Produktimages, Steigerung der Kenntnisse über die Produkte und Aufrechterhaltung der Kundenloyalität. Die Hauptbotschaft ist, dass die elektronischen Zähler zuverlässiger sind als die mechanischen und ermöglichen dazu verschiedene Funktionalitäten die in der Zukunft nötig werden können. Das wichtigste Kommunikationsinstrument ist persönlicher Verkauf gestützt von PR in Form des Kundenmagazines und des Internets. Als Kontrollmittel fungieren Umfragen über die Kundenzufriedenheit mit Qualität der Enermet-Produkte und Lieferungen. Aufrechterhaltung des Marktanteiles oder dessen Steigerung sollten auch berücksichtigt werden als Messungskriterien. Quantitative Messungen sollten in Anzahl der Kundenzeitung drei Male pro Jahr gemacht und in Anzahl der Hits an der deutschsprachigen Internetseiten.

Für Zielgruppe Systemkunden das Ziel ist die Ausdehnung des Unternehmensimages von Zählerhaus zu Systemhaus und das Informieren über die Trends und Erfahrungen im Systemgeschäft im Norden, damit man das erste Pilotgeschäft im Systeme schließen könnte. Die Hauptbotschaft ist, dass Enermet sowohl traditionelle Systemlösungen als auch Lösungen von Zukunft anbietet und dass Enermet lange Erfahrung im diesen Bereich hat. Persönlicher Verkauf in Form der Konsultationsgespräche soll das wichtigste Kommunikationsinstrument sein. Falls die Konsultationsgespräche zur engeren Zusammenarbeit führen, sollen PR-Aktivitäten wie Firmenbesuche, Referenzbesuche ins Spiel gesetzt. Informieren über Internet und Kundenmagazin stützt den persönlichen Verkauf. Im Erreichen der Systemkunden

spielt auch Verkaufsförderung im Form Vortragsreihen und Gastrednerschaft eine Rolle. Als Kontrollmittel funktionieren Umfragen über Veränderung in Kenntnisse und Einstellung. Die Anzahl der Teilnehmer in diesen Veranstaltungen ist quantitativer Messer für Erfolgskontrolle.

Für Zielgruppe Personal ist das Ziel die Verstärkung der Corporate Identity. Die Hauptbotschaft ist, dass wir ein Unternehmen sind. Obwohl es verschiedene Märkte und Bedürfnisse gibt, sollen alle den gemeinsamen Kern des Unternehmens kennen. Die Botschaft über Enermets Mission kann nicht vom Markt zum Markt variieren. Für alle Mitarbeiter muss also Enermets Mission, Vision und Strategie klar vermittelt werden. Auch der äußere Schein muss Einheitlich sein also dem Corporate Design folgen. Ein wichtiger Teil der Botschaft für das Personal ist zu vermitteln die Idee von internationalen Teams. Für Deutsche ist es wichtig zu verstehen, dass obwohl die Vertriebsorganisation in Deutschland klein ist, das nicht bedeutet, dass es keine anderen Ressourcen zur Verfügung stehen. Experten von verschiedenen Ländern und die Kommunikationsabteilung stehen zur Verfügung. Als Kommunikationsmittel fungieren in Intranet ein Personalmagazin und eine Datenbase, die Verkaufsmaterial enthält. Darüber hinaus gibt es Produkttraining, wenn immer neue Produkte auf den Markt gebracht werden. Persönliche Gespräche und Versammlungen mit dem niederländischen Manager und der Marketing Stützorganisation in Finnland gehören auch zu den wöchentlichen Kontaktformen. Die Meinung des Personals über die verschiedenen Kommunikationskanäle und die Durchführung der strategischen und identitätsgebundenen Kommunikation sollte jedes Jahr gesammelt werden mit einer Umfrage. Nach jeder Trainingsveranstaltung soll Feedback gesammelt werden darüber, was gelernt wurde und wo noch Training benötigt wird.

Für Zielgruppe Medien ist das Ziel die Firma Enermet und ihre Produkte vorzuzeigen. Die Hauptbotschaft ist, dass Enermet Expert in Energiemessung ist. Als Mittel funktionieren die Branchenmagazine. Kontrollmittel sind die publizierten Expertenartikel und Produktneuheiten. Produktneuheiten sollten publiziert werden kurz bevor sie auf den Markt kommen, damit sie Interesse wecken. Expertenartikel sollte man publizieren bei Sonderlagen, wo es um automatische Fernablesung geht oder über die Entwicklung der Energiemärkte im Norden.

Für Zielgruppe Behörden ist das Ziel sie über die Erfahrungen der EVUs und Gesetzgeber im Norden zu erzählen. Die Botschaft sollte ziemlich neutral sein, nur deutlich die Fakten vorbringen. Die Hauptbotschaft ist zu erklären, womit man gute Erfahrungen im Norden gemacht hat und was deswegen nützlich zu wissen ist für die deutschen Behörden. Als Mittel funktioniert ein Sprecher. Timing soll natürlich der Gesetzgebung folgen, man soll also bereit sein mit der Argumentation sein sofort, wenn man die Gesetzgebung vorbereiten anfängt. Der Effekt dieser Arbeit ist erst in langer Sicht zu sehen und zu messen.

Einige Kommunikationsmassnahmen fließen gleichzeitig die ganze Zeit wie Updates im Personalmagazin im Intranet, andere sind sporadischer wie Publizieren der Expertenartikel, sie hängen also von nicht Enermet kontrollierbare Ereignisse ab. Als besondere fixe Punkte der Kommunikationsaktivitäten kann man jedoch folgende Aktivitäten nennen:

- Produkttraining für das Personal am Ende des vorigen Jahres, damit die Verkäufer Kenntnisse über die Zählerprodukte haben, womit sie während des Jahres operieren. In diesem Zusammenhang könnte man auch ein Verkaufswettbewerb veröffentlichen um die Verkäufer zu motivieren. Darüber hinaus, gibt es kontinuierlich Artikel über Enermets Strategie, Identität, Partner und gute Geschäfte im Personalmagazin. Zwei Male pro Jahr gibt es größere Firmenfeier oder gemeinsame Aktivitäten wie Sport, wo möglicherweise auch die deutschen Kollegen teilnehmen können.
- Bei Zählerkunden gibt es Kundenbesuche am Anfang des Jahres um Jahresgeschäfte zu gewinnen, die normalerweise während die drei ersten Monate geschlossen werden. Danach gibt es Folgung der Lieferungen und Kundenzufriedenheit und Ersatzgeschäfte.
- Bei Systemkunden sollte man jeder zweite Monat einen Vortrag oder Seminar arrangieren. Diese Seminare sind gut um Information zu geben und Interesse bei den Kunden zu wecken und sollten wenigsten bei einigen Kunden zu tieferen Konsultationsgespräche führen. Danach folgen möglicherweise Unternehmens- und Referenzbesuche.

- In den Medien soll man mit den Produktneuheiten vorkommen. Die Expertenartikel soll man versuchen wenigsten in zwei Nummern der führenden Branchenmagazine haben.
- Behörden sind anzusprechen, wenn die Vorbereitung der Gesetze beginnt. Man soll also die Entwicklung in dieser Sicht verfolgen.

	Ende 2003	J a n	F e b	M ä r	A p r	M a i	J u n	J u l	A u g	S e p	O c t	N o v	D e z
Produkttraining	X				X						X		
Pers. Verkauf bei Zählerkunden	X	X	X							X	X		
Kundenmagazin			X				X				X		
Internet	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Personalmagazin	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Intranet	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Unternehmensfeir						X						X	
Öffentlichkeit	X				X						X		
Gastrednerschaft						X					X		
Vortragsreihen			X		X		X			X		X	
Konsultation bei Systemkunden	Jenach Bedarf												
Unternehmens – besuche	Jenach Bedarf												
Lobby	Jenach der Entwicklung der Gesetzgebung												
Verkaufswettbewerb	X										X		

Tabelle 8. Zusammenfassung von Timing der Kommunikationsaktivitäten

## 6. Schlussfolgerungen

Das Ziel meiner Pro Gradu-Arbeit war eine Situationsanalyse der Marketingkommunikation des Case-Unternehmens zu machen und aufgrund der Resultate meine Empfehlung für den Marketingkommunikationsplan zu entwerfen. Eine Situationanalyse wurde durchgeführt wie auch der darauf basierende zeitlich, formal und inhaltlich integrierte Kommunikationsplan. Weil das Budget in der Arbeit nicht gehandelt wurde, bleibt es offen, ob es möglich ist, alle empfohlenen Kommunikationsmassnahmen durchzuführen. Falls Durchführung aller Aktivitäten nicht möglich wäre, würde der Schwerpunkt der Kommunikation im persönlichen Verkauf und PR liegen, wie die gegebenen Prozentzahlen zeigen (siehe Tabelle 7).

Als Forschungsgegenstand war die deutsche Vertriebsunternehmen aus drei Gründen gewählt worden: 1) Die Organisation der Vertriebsunternehmen war gerade geändert worden 2) Besonders in dieser Tochtergesellschaft gab es Herausforderun-

gen betreffend das Adoptieren der neuen Unternehmensidentität 3) Der deutsche Markt hat sich als schwierig erwiesen, und eine Frage war, ob man mit Marketingkommunikation Zugang zu den Märkten hätte erleichtern können. Eine Arbeitshypothese war auch, dass obwohl die Marketingkommunikation jetzt zentral geplant wurde, musste auch der lokale Aspekt mitberücksichtigt werden.

Die Arbeit hat verschiedenen Kommunikationskanäle vorgestellt, die für die interne Kommunikation mit den Vertriebsunternehmen angewandt werden können um die Unternehmensidentität zu vermitteln und um die tägliche Arbeit zu erleichtern. Es scheint kein Problem zu sein, das Marketingmaterial zentral vorzubereiten so lange man die Verkäufer an der Arbeit beteiligt und in dieser Weise für die lokale Anpassung des Materials besorgt. Es ist meine Überzeugung, dass es noch ungenutzte Kommunikationsmassnahmen gibt wie Öffentlichkeit und Lobbying, die das Treten auf den Markt erleichtern.

Die Studie über die Kanalanwendung der deutschen Unternehmen brachte vor, dass man mehr Internet und PR als Kommunikationsinstrumente anwenden sollte. Dieses wurde in dem Marketingkommunikationsplan mitberücksichtigt: Man investiert in das Internet, um da die neue Unternehmensidentität zu zeigen und wöchentlich neue Nachrichten zu erzählen. Eine wichtige Aktivität ist auch die Erschaffung des Kundenmagazins für das ganze Unternehmen. Neue PR- Aktivitäten für den deutschen Markt sind auch die Rezerenzbesuche und besondere Ereignisse wie Reise nach Lappland. Obwohl die obengenannten Kommunikationsmassnahmen in Bedeutung wachsen, spielt der persönliche Verkauf jedoch die wichtigste Rolle. Neu dabei ist das Streben nach Systemkunden mit Konsultationsgesprächen und Seminaren.

In der Arbeit wurden Fragen wie Kommunikationskompetenz oder interkulturelle Kommunikationsdifferenzen ziemlich oberflächlich behandelt. Hier gäbe es noch viel Raum für weitere Studie. Es gibt viel Literatur über diese beiden Bereiche aber relativ wenig komparative Studien deutsch-finnisch. Noch weniger gibt es Studien, die finnische Geschäftskultur und geschäftliche Kommunikation (sowie interne als externe) in Einzelheiten untersucht hätten. Diese wären interessante Themen für weitere Arbeiten im Bereich der Marketingkommunikation.



## Literaturverzeichnis:

Åberg, Leif, Viestinnän strategiat. Juva 1997.

Andersson, Patricia M. & Rubin, Leonard G., Marketing communications. New Jersey 1986.

Avenarius, Horst, Public Relations, Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation. Darmstadt 1995.

Bericht des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit an den Deutschen Bundestag über die energiewirtschaftlichen und wettbewerblichen Wirkungen der Verbändevereinbarungen (Monitoring-Bericht). Berlin, 31. August 2003.

Bläse, Dirk, Methodischer Rahmen für Planung, Durchführung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit. In: Günther Haedrich, Günter Barthenheier und Horst Kleinert (Hg.) Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft: Ein Handbuch. Berlin 1982. S.187-200

Bruhn, Manfred, Integrierte Unternehmenskommunikation 2. überarb. und erw. Aufl. Stuttgart 1995.

Bungarten, Theo, Die Sprache in der Unternehmenskommunikation. In: Theo Bungarten (Hg.). Unternehmenskommunikation, Linguistische Analyse und Beschreibung. Tostedt 1994. S. 29-42.

Davidsson, Aira, Monikulttuurisuuden haasteet viestinnälle. In: Leena Chydenius (toim.) Kansainvälinen viestintä. Yrityksen visioista markkinoinnin toteutukseen. Fintra-julkaisu nro 145. Helsinki 2001. S.39-46.

Demuth, Alexander, Corporate Communications: Strategisch aufgebaute Kommunikation. In: Gero Kalt (Hg.). Öffentlichkeitsarbeit und Werbung, Instrumente, Strategien, Perspektiven. Frankfurt am Main 1990. S. 47-52.

Enermet PowerPointPresentation 26.5.2003.

Enermet Unternehmensbroschüre 2003.

Gesteland, Richard R., Cross-Cultural Business Behavior. Copenhagen 1999.

Hartley, Peter & Bruckmann, Clive. G, Business Communication. London 2002.

Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-120, Deutsch-Finnische Kulturunterschiede in der Wirtschaftskommunikation. Helsinki 1989.

Hoffmann, Markus & Landmann, Claudia, Der integrierte Kommunikationsprozess – Herausforderung zwischen Markt und Unternehmen. In: Rupert Ahrens, Helmut Scherer, Ansgar Zerfass (Hg.) Integriertes Kommunikationsmanagement. Ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung. Frankfurt an Main 1995. S.101-136.

Hofstede, Geert, Cultures and Organizations. Software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. London 1994.

Ikävalko, Elisa, Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. Helsinki 1995.

Internet 1: [www.prtc.at/glos/default.htm](http://www.prtc.at/glos/default.htm) 09.06.2003

Internet 2: <http://www.marketingmarkt.de/set/Grundlagen.htm> 06.06.2003

Internet 3: [www.bwl.univie.ac.at/bwl/mark/Lexikon](http://www.bwl.univie.ac.at/bwl/mark/Lexikon) 06.06.2003

Internet 4: [www.medialine.focus.de](http://www.medialine.focus.de) 18.6.2003

Internet 5: [www.actaris.de](http://www.actaris.de) 11.8.2003

Internet 6: [www.randburg.com/si/iskraeme\\_ge.html](http://www.randburg.com/si/iskraeme_ge.html) 11.8.2003

Internet 7: [www.landisgyr.com](http://www.landisgyr.com) 11.8.2003

Internet 8: [www.enermet.com](http://www.enermet.com) 17.11.2003

Keller, René, Interkulturelle Marketingkommunikation in Theorie und Praxis, In: Theo Bungarten (Hg.) Sprache und Kultur in der interkulturellen Marketing- kommunikation. Tostedt 1994. S. 109-115.

Kivimaa, Pekka, Mainonta markkinoinnin tukena. In: Leena Chydenius (toim.) Kansainvälinen viestintä. Yrityksen visioista markkinoinnin toteutukseen. Fintra-julkaisu nro 145. Helsinki 2001. S.75-83.

Kohtes, Paul J., Erfolg durch Akzeptancestrategie – Nicht geht mehr ohne PR. In: Gero Kalt (Hg.) Öffentlichkeitsarbeit und Werbung, Instrumente, Strategien, Perspektiven. Frankfurt am Main 1990. S. 33-36.

Lehtonen, Jaakko, Sprache und Interkulturelle Verständigung. In: Ewald Reuter (Hg.) Wege der Erforschung deutsch-finnischer Kulturunterschiede in der Wirtschaftskommunikation. Tampere 1991. S.47-59.

Lehtonen, Jaakko, Europäische Perspektiven zur Globalisierung, interkulturellen Kommunikation und zur Postmoderne. In: Christopher M. Schmidt (Hrsg.) Wirtschaftsalltag und Interkulturalität. Fachkommunikation als interdisziplinäre Herausforderung. Wiesbaden 2002. S.11-22.

Lux, Peter G.C., Corporate Identity und künftige Public Relations. In: Klaus Dörrbecker / Thomas Rommerskirchen (Hg.) Blick in die Zukunft: Kommunikations-Management, Perspektiven und Chancen der Public Relations. Rommerskirchen 1990. S.156-169.

Mikluha, Arja, Kommunikointi eri maissa. Helsinki 1998.

Möln, Klaus, Kulturkommunikation – Aufgabe der Zukunft. In: Klaus Dörrbecker/Thomas Rommerskirchen (Hg.) Blick in die Zukunft: Kommunikations-

Management, Perspektiven und Chancen der Public Relations. Rommerskirchen, 1990. S.124-137.

Müller- Vogg, Hugo, Werbung und PR: Unterschiede, Gemeinsamkeiten, Zusammenwirken. In: Gero Kalt (Hg.) Öffentlichkeitsarbeit und Werbung, Instrumente, Strategien, Perspektiven. Frankfurt am Main 1990. S. 115-120.

Müntzel, Uta & Tiittula, Liisa, Saksan kieli suomalais-saksalaisessa kaupassa: saksankielisen viestinnän tarvetutkimus = Deutsch im finnisch-deutschen Handel: eine Bedarfsanalyse / Uta Müntzel, Liisa Tiittula. Helsinki 1995.

Oeckl, Albert, Die Zukunft der Public Relations aus der Perspektive des PR-Pioniers. In: Klaus Dörrbecker/Thomas Rommerskirchen (Hg.) Blick in die Zukunft: Kommunikations-Management, Perspektiven und Chancen der Public Relations. Rommerskirchen, 1990. S.13-29.

PA-Consulting, PowerPoint Presentation 24.4.2003

Pakkala, Tuija, Das Text-Bild-Verhältnis in Produkt- und Firmenvorstellungen – eine kontrastive Untersuchung finnisch-deutsch. In: Theo Bungarten (Hg.) Konzepte zur Unternehmenskommunikation, Unternehmenskultur & Unternehmensidentität. Tosted 1991. S. 116-118.

PR-magazin Nummer 5 Mai 2003. Interne Kommunikation: Gegenspieler der Manager. Claudia Mast. S. 28-31.

PR-Magazin Nummer 8, August 2003. Studie: Controlling is besser, Lothar Rolke, Fachhochschule Mainz. S. 34-37.

PR-Magazin Nummer 10, Oktober 2003 Kundenkommunikation: Aktivposten Kunde, Claudia Mast. S. 28-30.

Pütz, Andrea, Public Relations als Wirtschaftskommunikation im interkulturellen Kontext. In: Bernd Spillner (Hg.) Interkulturelle Kommunikation, Kongressbeiträge zur

20. Jahrestagung der Gesellschaft für Angewandte Linguistik GAL e.V. Frankfurt am Main 1990. S. 185-186.

Roinila, Pauli, Zur Problematik der interkulturellen Kommunikation am Beispiel von Betriebsbroschüren. In: Theo Bungarten (Hg.) Konzepte zur Unternehmenskommunikation, Unternehmenskultur & Unternehmensidentität. Tosted 1991. S. 127-129.

Rope, Timo, Business to Business –markkinointi. Porvoo 1998.

Rope, Timo, Lanseerausmarkkinointi. Porvoo 1999.

Rusanen, Soile, Suomalainen kansainvälisessä viestintätilanteessa. In: Jaakko Lehtonen (toim.) Kulttuurien kohtaaminen. Näkökulmia kulttuurienväliseen kanssakäymiseen. Jyväskylän yliopisto, Viestintätieteiden laitos, Jyväskylä 1993. S. 31-75.

Scherer, Helmut, Unternehmen in öffentlichen Auseinandersetzungen: Strukturmerkmale öffentlicher Kommunikation als Herausforderung für die integrierte Unternehmenskommunikation. In: Rupert Ahrens, Helmut Scherer, Ansgar Zerfass (Hg.) Integriertes Kommunikationsmanagement. Ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung. Frankfurt an Main 1995. S.51-82.

Schmalhofer, Ulrich, Technische Dokumentation als Darstellungsmittel der Corporate Identity. In: Theo Bungarten (Hg.) Konzepte zur Unternehmenskommunikation, Unternehmenskultur & Unternehmensidentität. Tosted 1991. S. 134-135.

Singer, Marshall R., Intercultural Communication, A Perceptual Approach. New Jersey 1987.

Siukosaari, Anssi, Yritysviestinnän opas. Helsinki 1989.

Siukosaari, Asko, Markkinointiviestinnän johtaminen. Porvoo 1997.

Smith, P.R., Marketing communications. An integrated approach, Second edition. London 1998.

Sowinski, Bernhard, Werbung. Grundlagen der Medienkommunikation, Band 4., Tübingen 1998.

Steinmann, Horst & Zerfass, Ansgar, Management der integrierten Unternehmenskommunikation: Konzeptionelle Grundlagen und strategische Implikationen. In: Rupert Ahrens, Helmut Scherer, Ansgar Zerfass (Hg.) Integriertes Kommunikationsmanagement. Ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung. Frankfurt an Main 1995. S.11-50.

Tiittula, Liisa, Kulttuurit kohtaavat: suomalais-saksalaiset kulttuurierot talouselämän näkökulmasta. Helsinki 1993.

Vos, Marieta & Schoemaker, Henry, Integrated communication. Concern, internal and marketing communication. Utrecht 1999.

Vuokko, Pirjo, Markkinointiviestintä. Juva 1993.

Wahl, Ulrike G., PR-Zeitschriften als Mittel der unternehmerischen Informationspolitik. In: Heinz-D. Fischer / Ulrike G. Wahl (Hrsg.) Public Relations Öffentlichkeitsarbeit, Geschichte, Grundlagen, Grenzziehungen. Frankfurt am Main 1993. S.291-308.

Wakefield, Robert I., Effective Public Relations in the Multinational Organisation. In: Robert L. Heath (Hg.) Handbook of Public Relations. California 2001. S. 639-648.

Widén, Pertti, Cross-cultural communication = Kirjoituksia kulttuurienvälisestä kommunikaatiosta. Sarja Keskusteluja ja raportteja 17/1991. Turku 1991.

Werben und Verkaufen , Nummer 37, 12. September 2003.

Corporate Publishing Studie: Was bringt's? Lothar Derichs S. 82

Woudstra, Egber, Van Gemert Lisette, Communication policy and communication plans. In: Theo Bungarten (Hg.). Unternehmenskultur als Herausforderung für Gesellschaft und Unternehmen. Tostedt 1994. S.118-143.

Yli-Erkkilä, Mirja, Viestinnän suunnittelun vaiheet. Opetusmonisteet YVIP46, sl. 2002. 23.10.2002.

Zerfass, Ansgar, Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Opladen 1996.

## **Anhang: Umfrageformular**

Umfrageformular:

### 1) Zielgruppen

- Welche sind Enermets Kundensegmente und welche Eigenschaften haben diese Segmente?
- Beschreiben Sie bitte das Kaufprozess dieser Segmente (Jahresgeschäfte, Konsultation?)
- Welche sind die wichtigsten Informationsquellen und –bedürnisse dieser Segmente?
- Welche sind ihre Wahlkriterien?
  - Schätzen Sie bitte die Kundenzufriedenheit mit Enermet

### 2) Das Produkt

- Beschreiben Sie bitte Enermets Marketingstrategie auf dem deutschen Markt?
- Was für welche Marktanteile hat Enermet?
- Welche sind die wichtigsten Stärken und Schwächen des Produkts, wie ist Enermets Produktprofile auf dem Markt?
- Bitte beschreiben Sie die Position Enermets Produkte in Hinsicht der Konkurrenz. Schätzen Sie bitte die Ähnlichkeit / die Differenzen mit konkurrierenden Produkten.

### 3) Die Konkurrenz

- Welche sind die wichtigsten Konkurrenten Enermets, (sowohl System- und Zählerkonkurrenten)?
- Nennen Sie bitte einige der Stärken und Schwächen der Konkurrenten
- Wie ist Enermets Position in Hinsicht der Konkurrenten?
- Können Sie bitte etwas über die Strategie der Konkurrenten erzählen?
- Wie grosse Marktanteile haben die Konkurrenten?

### 4) Das Unternehmen

- Beschreiben sie die Organisation Enermet's Verkauf und Marketing in Deutschland und nennen Sie bitte die wichtigste strukturelle Faktoren, die Sie als Hindernisse sehen
- Welche sind Enermet Stärken und Schwächen auf dem deutschen Markt? Welche von denen sind kritische Erfolgsfaktoren?

#### 5) Umgebung

- Wie ist die heutige Marktsituation und welche sind die Tendenzen?
- Wie ist die gesetzliche Situation in Hinsicht Energiemärkte?

#### 6) Marketingkommunikation

- Was für welche Unternehmensprofile/Image hat Enermet auf dem Markt?
- Welche Werbemöglichkeiten oder Medien für Öffentlichkeit gibt es (z.B. leitende Branchenmagazine oder ähnliche Informationsquellen, die die EVUs anwenden?)
- Welche Möglichkeiten gibt es für Lobbying?
- An welche Zielgruppen sollte Enermet ihre Marketingkommunikation hinrichten?( Kunden (alle welche Ebene?) oder auch andere wie Rohstoffliefer, Warenliefer, Zulieferer und andere Partner wie Banken, Medien und die Ortschaft, usw.)