



Westsächsische Hochschule Zwickau  
University of Applied Sciences

Zentralbereich  
Marketing/Kommunikation

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften,  
Fachgruppe Marketing

**Markus Gräßer**

# **DIPLOMARBEIT**

Thema:

**Unternehmens- und Markenkommunikation  
im B2B-Sektor des medizinischen Hilfsmittelmarktes**

*Untersuchung der Wirkung kommunikativer Maßnahmen am  
Beispiel des Bauerfeind Qualitätspartner-Programms*

## **2. Unternehmens- und Markenkommunikation**

Der folgende Abschnitt befasst sich mit dem aktuellen Stand der Wissenschaft zu den relevanten Themen der Kommunikation von Unternehmen. Es wird dargestellt, dass Kommunikation heute als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine dauerhafte Ertragssteigerung gilt und angesichts verschärfter Marktbedingungen eine konsistente und integrierte Kommunikation mit dem Unternehmensumfeld wettbewerbsentscheidend ist.

### **2.1 Definitionen und Abgrenzung wesentlicher Kommunikationsbegriffe**

Unternehmens- und Markenkommunikation wird in dieser Arbeit aus der Sicht einer integrierten Gesamtkommunikation meist synonym verstanden. Diese Betrachtungsweise leitet sich aus der strategischen Ausrichtung einer Corporate Brand<sup>1</sup> der Bauerfeind AG ab. Demzufolge ist das Unternehmen selbst Bezugsobjekt der Kommunikation und vereinigt alle zu vermittelnden Eigenschaften seiner erbrachten und künftigen Leistungen. Des Weiteren liegt den vorliegenden Ausführungen eine betriebswirtschaftliche Sichtweise zugrunde, in die wissenschaftliche Erkenntnisse der Organisationstheorie, Kommunikationspsychologie und Soziologie insofern einfließen, als dass diese dem Vorverständnis und der Vollständigkeit dienen.

Unter *Kommunikation* aus soziologischer Perspektive wird die „Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzungen“ verstanden<sup>2</sup>. Der Begriff *Unternehmenskommunikation* beschreibt in der Literatur vorwiegend organisationsprozessuale Vorgänge. Er bezeichnet „die Gesamtheit sämtlicher Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen des Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen den relevanten internen und externen Zielgruppen der Kommunikation darzustellen.“<sup>3</sup> Die Theorien zur *Markenkommunikation* befassen sich vorrangig mit leistungs- und zielgruppenbezogenen Prozessen, wobei der Begriff „Marke“ spezifische Leistungen beschreibt, „die neben einer unterscheidungs-fähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhaft werthaltige, Nutzen stiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert bzw. realisieren kann.“<sup>4</sup> *Marketingkommunikation* schließlich hat einen absatzorientierten Focus und befasst sich mit dem Einsatz der verschiedenen Kommunikationsinstrumente zur Kundenansprache.

---

<sup>1</sup> Dachmarkenstrategie

<sup>2</sup> Bruhn 2006, S. 71

<sup>3</sup> Bruhn 1996, S. 374

<sup>4</sup> ebenda, S. 380

Die in den 1990er Jahren entstandene Forschungsrichtung der *Integrierten Kommunikation* vereinigt die verschiedenen Betrachtungsweisen aus den Feldern der Organisationstheorie, Kommunikationspsychologie, Soziologie und betriebswirtschaftlichen Managementtheorien und richtet ihren Schwerpunkt auf die Konsistenz aller Kommunikationsmaßnahmen eines Unternehmens unter Einbeziehung aller in die Interaktion einbezogener Bezugspersonen und -objekte.

Was die meisten Darstellungen zur Marken- und Unternehmenskommunikation gemeinsam haben, ist die Kernaussage über die Vermittlung einer besonderen Qualität und Einzigartigkeit spezifischer (Unternehmens-)Leistungen als USP<sup>5</sup> im Rahmen des Absatzkonzeptes. Dieser Ansatz korrespondiert unmittelbar mit der o.g. Markendefinition, die ein Qualitätsversprechen beschreibt. Dieses „Versprechen“ ist zwar primär nach außen (an relevante Käufergruppen) gerichtet, da es letztlich ökonomische Ziele verfolgt, jedoch wird es durch das Verhalten jeden Mitarbeiters geprägt, was wiederum eine optimale interne Kommunikation voraussetzt. So sagt Meffert konsequenter Weise über Markenbildung: „Marke wird nicht von außen aufgebaut, sondern von innen gelebt. Das heißt: Für was stehen die Mitarbeiter? Wie verhalten sie sich im Kontakt mit den Kunden? Wie verhalten sie sich im Kontakt mit den Lieferanten? Vertrauen als wichtigstes Kennzeichen starker Marken entsteht eben erst durch kontinuierliches Einlösen von Leistungsversprechen. ...Die Identität und die Führung der Mitarbeiter prägt letztendlich auch das Bild der Marke“<sup>6</sup>. Das Statement beschreibt den starken Zusammenhang zwischen Markenbildung und Corporate Identity (CI), stellt aber auch die hohe Bedeutung des Menschen in den Mittelpunkt. Tatsächlich kommt der menschlichen Kommunikation die Schlüsselrolle bei der Frage zu, ob ein bestimmtes Ziel erreicht oder verfehlt wird. Im folgenden Abschnitt wird überblickend die Funktionsweise der Kommunikation beschrieben.

## 2.2 Die Funktionsweise der Kommunikation

Die allgemein etablierte Darstellung der Grundfunktion der Kommunikation besteht in der Übermittlung von codierten Informationen, die ein Sender mittels eines Mediums (Sprache, Schrift, Bilder, technische Hilfsmittel etc.) sendet, welche bei einem Empfänger wahrgenommen und decodiert werden und eine Reaktion auslösen. Das Wesentliche an diesem Prozess ist, dass Kommunikation durch Aktion und Reaktion geprägt ist. Der Überprüfung der korrekten Decodierung und Art der Reaktion beim Empfänger dient das Feedback, welches wiederum mittels des beschriebenen Schemas abläuft. Somit entsteht wechselseitige Kommunikation oder Interaktion. Die Problematik der Kommunikation liegt

---

<sup>5</sup> Unique Selling Proposition (Einzigartiges Verkaufsargument)

<sup>6</sup> Meffert 2002

darin, dass trotz der formalen Einfachheit der Informationsübermittlung in allen Phasen des Prozesses Störungen auftreten können und damit der Zweck der Kommunikation – das Auslösen der vom Sender beabsichtigten Reaktion beim Empfänger – verfehlt wird. So kommt bereits bei fehlerhafter Codierung/Decodierung oder Störungen des Mediums keine optimale Kommunikation zustande. Eine weitere Fehlerquelle in der menschlichen Kommunikation ist die Information (Nachricht) selbst. Diese ist mehrdimensional und enthält über den reinen Sachinhalt hinaus Botschaften, die implizit durch die Art der Beziehung zwischen den Kommunizierenden und deren psychosoziale Disposition geprägt sind<sup>7</sup>.

Der betriebswirtschaftlichen Betrachtung der Informationsübermittlung liegen verhaltenswissenschaftliche Ansätze (Behaviorismus)<sup>8</sup> zugrunde, da die Reaktion des Rezeptors (Kunde, Mitarbeiter) Hauptziel der Kommunikation ist. Dabei geht die Theorie von zwei Schemata aus. Das S-R-Schema<sup>9</sup> (Stimulus–Response) betrachtet den vom Sender ausgehenden Informationsimpuls (Stimulus), also eine Kommunikationsaktion seitens der Unternehmung und vergleicht diese mit den daraus resultierenden Reaktionen (Response). Mangelhaft an diesem Modell ist die bereits im Kommunikationsmodell unterstellte Annahme, die Reaktion wäre unmittelbar auf den Senderimpuls zurückzuführen. Das S-O-R-Schema<sup>10</sup> (Stimulus–Organismus–Response) versucht deshalb zusätzlich psychologische Aspekte einzubeziehen. Zu diesen nicht direkt beobachtbaren Variablen gehören unter anderem momentane Reaktionen (physiologische, psychische, kognitive, affektive, konative, vorbewusste und bewusste Vorgänge) und dauerhafte Gedächtnisreaktionen. In diesem Modell besteht die Problematik der schwer messbaren Interferenz der verschiedenen Variablen.

Eine Vervollständigung bzw. Erweiterung findet sich im Totalmodell der Lasswell-Formel<sup>11</sup>, welche die 5 Kernfragen der Kommunikation beinhaltet:

- **Wer** (z. B. Unternehmen)      • Sagt **Was** (Botschaft)      • Zu **Wem** (Zielgruppe)
- Unter **Welchen** Bedingungen (Situation)      • Über **Welche** Kanäle (Medium)

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist dieses Modell noch um die folgenden Fragen zu ergänzen:

- In **Welchem** Gebiet (Einzugsgebiet)
- Mit **Welchen** Kosten (Aufwand)      • Mit **Welchen** Konsequenzen?<sup>12</sup>

---

<sup>7</sup> siehe dazu auch von Thun 2005a, S. 13ff: Kommunikationsquadrat einer Nachricht mit den Aspekten Sachinhalt, Appell, Beziehung, Selbstoffenbarung

<sup>8</sup> typische Vertreter: Watson, Pawlow

<sup>9</sup> abgeleitet aus der Theorie Pawlows

<sup>10</sup> Erweiterung der Pawlow'schen Ansätze durch Hull, Scinner et al.

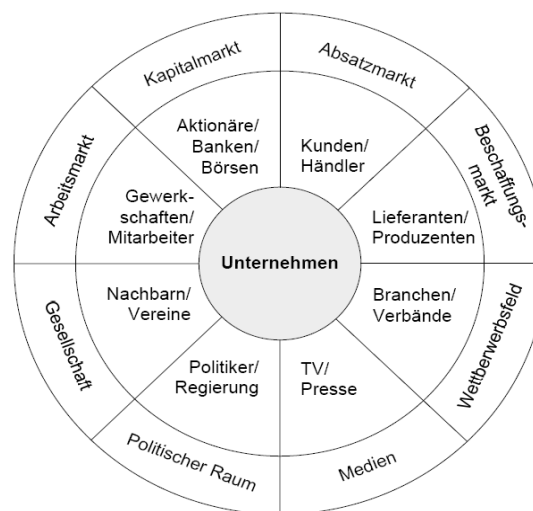
<sup>11</sup> Harold Dwight Lasswell 1948

Überträgt man die beschriebenen Modelle auf die Belange von Unternehmen, so wird allein durch die Komplexität der zu berücksichtigenden Komponenten die enorme Bedeutung des Kommunikationsverhaltens deutlich. Darüber hinaus haben sich in den vergangenen Jahrzehnten die kommunikativen Rahmenbedingungen drastisch verändert und schließlich nimmt die Kommunikation im Marketing seit den 1980er Jahren eine zentrale Rolle ein. Der nachfolgende Abschnitt beschreibt die veränderte Bedeutung der Kommunikation von Unternehmen und systematisiert wesentliche Faktoren der Unternehmenskommunikation.

## 2.3 Die Bedeutung der Kommunikation für Unternehmen

### 2.3.1 Unternehmenskommunikation

Jedes Unternehmen steht mit seiner Umwelt und mit sich selbst (Mitarbeiter, Management, Eigentümer) in Interaktion (vgl. Abschnitt 2.2: man kann nicht nicht kommunizieren). Dabei verfolgt es spezifische Ziele, um den Bestand und den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens zu gewährleisten. Die Kontaktfelder mit der Umwelt sind vielfältig, wie die folgende Abbildung zeigt.



**Abbildung 1: Kontaktfelder eines Unternehmens**  
in Anlehnung Avenarius 2000, S. 181

Zunächst muss ein Unternehmen deutlich erkennbar festlegen, wie es durch seine Aktivitäten (Güterproduktion, Dienstleistungen, Kommunikation usw.) in seiner Umwelt positioniert sein will, welche Wirkungen es anstrebt und wie es bewertet werden möchte. Diese (Ziel-) Positionierung manifestiert sich in der Unternehmensstrategie, aus der sich u.a. die Kommunikationspolitik des Unternehmens ableitet. Zwei Grundfunktionen der Kommunikationspolitik lassen sich unterscheiden. Die Mikroökonomischen Funktionen zielen

<sup>12</sup> vgl. Bruhn 2005, S. 36

darauf ab, den einzelnen Konsumenten durch Vermittlung entsprechender Botschaften zum Konsum des Produkts anzuspornen. Diese Botschaften beinhalten zum einen eine Informationsfunktion, um den Konsumenten über einen Tatbestand zu unterrichten (Existenz/ Neueinführung eines Produktes, Wiedererkennung, Eigenschaften usw.). Zum anderen soll die Beeinflussungsfunktion beim Konsumenten gewisse Reaktionen und Wahrnehmungen unterstützen oder hemmen (Gewichtung und Stärke der Wahrnehmung und Bewertung von Preis, Leistung, Eigenschaften und Qualität). Die Makroökonomischen Funktionen stehen im Kontext mit dem gesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens. So dienen wettbewerbsgerichtete Funktionen der Profilierung und Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz, während sozialgesellschaftliche Funktionen versuchen, Verhaltensmuster und Wertevorstellungen der Gesellschaft als Ganzes zu beeinflussen. Kommunikation ist somit ein „strategischer Erfolgsfaktor“<sup>13</sup> des Unternehmens und muss vom Management als solcher verstanden und behandelt werden. Diese strategische Ausrichtung der Kommunikationspolitik bedeutet eine verbindliche, mittel- bis langfristige Schwerpunktlegung für die Gesamtkommunikation des Unternehmens sowie für den Einsatz der einzelnen Kommunikationsinstrumente. Um die Systematisierung der Kommunikation von Unternehmen zu vervollständigen, sind in der folgenden Übersicht die verschiedenen Kommunikationsformen und deren Ausprägungen dargestellt.

**Tabelle 1: Systematisierung der Kommunikationsprozesse**

Systematisierung der Kommunikationsprozesse	Ausprägung		
<b>Art</b>	• persönlich	• unpersönlich	
<b>Intensität</b>	• intensiv	• seindringlich	• passiv
<b>Häufigkeit</b>	• einmalig	• wiederholt	• sporadisch
<b>Wirkung</b>	• affektiv	• kognitiv	• konativ
<b>Beteiligungsgrad</b>	• einseitig	• wechselseitig	
<b>Träger</b>	• Management • Kunde	• Mitarbeiter • Teilöffentlichkeiten	
<b>Adressaten</b>	• interne	• externe Anspruchsgruppen	
<b>Richtung</b>	• aufwärts gerichtet	• seitwärts gerichtet	• abwärts gerichtete
<b>Beziehung</b>	• funktional • konkurrierend • konditional	• zeitlich • substituierend • indifferent	• hierarchisch • komplementär

Quelle: eigene Darstellung nach Bruhn 2006, S. 10f

Die bisherigen Erläuterungen zu den Kommunikationsprozessen von Unternehmen zeigen die Komplexität des Geflechts der Kommunikationsmaßnahmen auf, welches auf allen Unternehmensebenen ein konsistentes, systematisches und abgestimmtes Kommunikationsmanagement erfordert. Dies bedingt in erster Linie die Abstimmung zwischen horizontaler und vertikaler Kommunikation (z.B. durch die Bekanntmachung

<sup>13</sup> Bruhn 2006, S. 4

leistungsbezogener Informationen an alle Abteilungen) sowie zwischen externen und internen Bezugsgruppen (z.B. durch die Weitergabe von angebotsbezogenen Informationen an nachgelagerte Handelsstufen). Mit weiterführenden Erläuterungen zur Integration der verschiedenen Kommunikationsprozesse befasst sich der Abschnitt 2.4.

### 2.3.2 Marketingkommunikation

Heute befinden sich konkurrierende Unternehmen gleichartiger Produkte in einem Kommunikationswettbewerb, der durch die veränderten Kommunikationsbedingungen seit den 1990er Jahren an Schärfe zugenommen hat. Zum einen stehen die Anbieter am Markt einem zunehmenden Medienangebot<sup>14</sup> und der Atomisierung der Medien in Form einer steigenden Zahl werbefinanzierter Fernseh- und Rundfunksender, Zeitschriften, und der Etablierung virtueller Medien, wie Webauftritte und Weblogs gegenüber. Darüber hinaus steigt die Diversifikation der Produkte und Marken sowie die Komplexität in den Unternehmen und damit die Komplexität der Kommunikation. Auf der anderen Seite sind die Konsumenten mit einer qualitativen und quantitativen Verstärkung der Kommunikationsangebote und Informationen konfrontiert. Die Folge ist ein Information Overload<sup>15</sup> aufgrund der begrenzten Informationsaufnahme-fähigkeit der Konsumenten<sup>16</sup>, die ihrerseits mit aktiver Reaktanz gegenüber den Informationen und einer differenzierteren Mediennutzung reagieren.

Angesichts dieser veränderten Kommunikationsbedingungen hat sich folglich im Marketing ein Paradigmenwechsel vollzogen. Die Kommunikation nimmt heute die zentrale Rolle ein. Bis in die 1990er Jahre war sie Bestandteil eines Transaktionsmarketings im Rahmen einer einseitigen Informationsvermittlung zur Leistungsdarstellung der Unternehmen. In den 1950er Jahren war Kommunikation noch unbedeutend für das Marketing und vollzog sich eher unsystematisch. In den 1960er Jahren nahm sie die Funktion der Produktkommunikation zur Steigerung des Abverkaufs wahr. Erst in den 1970er Jahren erfolgte ein differenzierter Einsatz zum Zwecke der Zielgruppenkommunikation. Das Marketing der 1980er Jahre war geprägt von einer Wettbewerbskommunikation und diente der Profilierung der Unternehmen bevor es in den 1990ern zum Kommunikationswettbewerb kam, ausgelöst durch die informationstechnologische Revolution und das Aufbrechen bisheriger statischer Märkte durch die gesellschaftspolitische Wende in Europa. Die Folge war ein Globalisierungsprozess, der zu einer zunehmenden Marktsegmentierung und Internationalisierung führte, was den

---

<sup>14</sup> Die Anzahl der täglichen Kommunikationsimpulse in Deutschland betrug nach ZAW (2005, S. 197ff) 8.375 TV-Spots, 5.611 Radiospots sowie 1.693 Anzeigen

<sup>15</sup> Nach einer Studie von Kroeber-Riehl (1987) lag in Deutschland bereits Mitte der 1980er Jahre ein durchschnittliches Niveau der Informationsüberlastung von 95% bis 98% vor, siehe auch Esch 2003, S. 31ff

<sup>16</sup> Pro Sekunde erreichen das Gehirn über die fünf Sinne etwa 11 Mio. Bits Informationen, im gleichen Zeitraum können jedoch lediglich 40-50 Bits bewusst verarbeitet werden, dies entspricht einer siebenstelligen Zahlen- oder Buchstabenreihe, vgl. Scheier/Held 2006, S. 47

Markteintritt vieler neuer Wettbewerber ermöglichte<sup>17</sup>. Der verschärfte Wettbewerb führte zum rasanten Anstieg neuer Produktinnovationen und -variationen, was die Produktlebenszyklen enorm verkürzte und die Produktvielfalt für den Konsumenten bald unüberschaubar machte. Durch die zunehmende Annäherung der Eigenschaften und Qualität der Produkte, die eine Unique Selling Proposition immer mehr erschwerte, prägte sich der Begriff der Unique Communication Proposition und mündete zur Jahrtausendwende in ein neues Paradigma.<sup>18</sup>

Seit 2000 befinden sich die Märkte in der Phase der Dialogkommunikation im Rahmen des Beziehungsmarketings (Customer Relationship Marketing, CRM), welches gekennzeichnet ist durch eine zweiseitige und interaktive Multichannelkommunikation<sup>19</sup>. Nachdem die meisten Produkte austauschbar geworden sind, steht nun der Konsument im Mittelpunkt der Unternehmenskommunikation. Neben dem Produktlebenszyklus gewinnt der Beziehungslebenszyklus an Bedeutung. Dabei wird die Qualität der Beziehung wesentlich vom Grad der Interaktion zwischen Unternehmen und Zielgruppen beeinflusst. Es geht nicht mehr ausschließlich darum, Leistungen darzustellen, sondern gleichzeitig darum, auf das individuelle Informations- und Interaktionsbedürfnis der Rezipienten einzugehen und einen zweiseitigen Kommunikationsprozess zu initiieren, um im Dialog auf die Bedürfnisse der Konsumenten reagieren zu können. Der Informationsaustausch erfolgt nicht mehr einseitig über flüchtige Medien (TV-/ Radiospots, Zeitschriften) vom Unternehmen zu einer anonymen Kundschaft (Push-Kommunikation), bei der das Feedback kaum zu beeinflussen und die Reaktion des Kunden schwer zu messen waren. Heute übernehmen zwei gleichberechtigte Kommunikationspartner wechselseitig die Funktionen der Ansprache und Rezeption (Pull-Kommunikation) über einen Pool von Informations- und Kommunikationsangeboten, wie die Abbildung 2 skizziert.

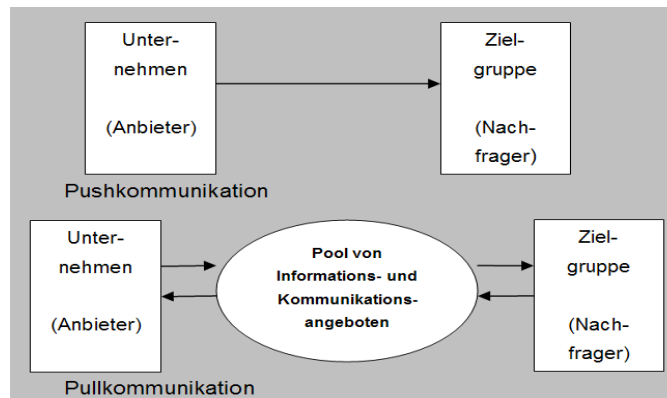
Der Informationspool wird von den verschiedensten Unternehmensfunktionen, also nicht ausschließlich von den Marketingabteilungen, gespeist. Aber auch die Zielgruppen versorgen den Pool durch Feedbacks, Weblogs etc. mit Informationen. Damit die Kommunikation glaubwürdig erscheint, muss eine konsistente Kommunikationsstrategie dahinter stehen. So muss unbedingt auch die unternehmensinterne Kommunikation funktionieren, um widersprüchliche Aussagen aus dem Unternehmen heraus zu unterbinden. Eine überzeugende und strategiekonforme Kommunikation nach außen setzt Kenntnisse der eigenen Leistung in allen am Kommunikationsprozess beteiligten Abteilungen voraus und erfordert die unbedingte Kongruenz der einzelnen Informationsangebote mit der Corporate Identity und dem Corporate Design. Die Initiierung der Kommunikation geht primär vom

---

<sup>17</sup> vgl. Esch 2003, S. 27ff

<sup>18</sup> vgl. Bruhn 2006, S. 7

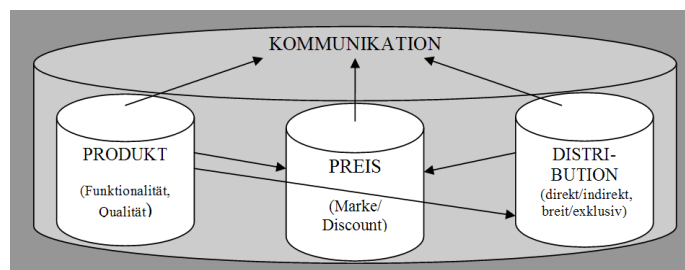
<sup>19</sup> vgl. ebenda



**Abbildung 2: Push- und Pull-Kommunikation**

eigene Darstellung nach Bruhn 2006, S. 17

Nachfrager aus, d.h. der Nachfrager entscheidet, ob und wie er in Interaktion treten will. Das setzt voraus, dass die Zielgruppe direkt oder indirekt zur Kontaktaufnahme mit dem Unternehmen aufgefordert wird und die Art der Interaktion auf die Interaktionsneigung der Zielgruppe zugeschnitten und individuell und flexibel einsetzbar ist<sup>20</sup>. Die Medienvielfalt ermöglicht hierbei eine Nutzung möglichst vieler und interaktiver Kommunikationsinstrumente. Somit entsteht ein komplexes Geflecht interner und externer Kommunikation jeweils in beide Richtungen bei gleichzeitiger Stringenz der Vermittlung eines einheitlichen Unternehmensbildes, vorausgesetzt, das Unternehmen betreibt ein konsequentes und integriertes Kommunikationsmanagement.



**Abbildung 3: Interdependenzen im Marketingmix**

eigene Darstellung

Marketingtypische Kommunikation gilt heute als der wichtigste Baustein des Marketingmix<sup>21</sup> (siehe dazu Abbildung 3). Sie besitzt vordergründig einen externen Focus und dient der Absatzförderung. Die Produkte und die verbundenen Services sind die eigentliche Basis für die Marketingkommunikation. Das Kommunikationsziel des Marketings ist die Vermittlung des „Reason Why“, und des „Reason to believe“ (Überzeugungslogik zur Auslösung des Kaufaktes). Dazu nutzt das Marketing eine Palette von Kommunikationsinstrumenten. Von großer Bedeutung für die Wirksamkeit der Marketingkommunikation ist es, stets alle

<sup>20</sup> vgl. Bruhn 2006, S. 16

<sup>21</sup> Produkt-, Preis-, Kommunikations-, Kontrahierungs-/ Distributionspolitik,

Instrumente im Überblick zu behalten und diese nicht isoliert, sondern zeitlich, inhaltlich und formal auf einander abgestimmt zu planen und einzusetzen. Die klassischen Kommunikationsinstrumente sind Mediawerbung, Verkaufsförderung, Direct Marketing, Public Relations, Sponsoring, persönliche Kommunikation, Messen und Ausstellungen, Event Marketing, Multimediakommunikation und Mitarbeiterkommunikation.

### 2.3.3 Markenkommunikation

Angesichts des verschärften Produkt- und Preiswettbewerbs auf den Konsumentenmärkten kommt der Markenkommunikation eine besondere Bedeutung zu. Durch die Nivellierung der Produkteigenschaften und -qualität bis hin zum technisch-funktionalen Zusatznutzen integrierter Features ist eine ausreichende Differenzierung zum Wettbewerber im jeweiligen Marktsegment kaum noch möglich. Somit ist die Erzielung eines Wettbewerbsvorteils meist nur noch über Präferenzbildung und emotionale Differenzierung möglich. Dazu bedarf es des Beweises nachhaltiger Leistungsvorteile sowie der Implementierung eines Markenimages in die Erlebnis- und Bedürfniswelt des Konsumenten, was wiederum einen erhöhten Kommunikationsaufwand voraussetzt.

Positioniert sich ein Unternehmen durch die hohe Qualität seiner Produkte im hochpreisigen Marktbereich, so wird Marketingkommunikation gleichzeitig zur Markenkommunikation, da eine Marke an sich ein Qualitätsversprechen darstellt (vgl. Def. Abschn. 2.1). Zudem stellen starke Marken angesichts der Vielfalt am Markt Orientierungspunkte für die Konsumenten dar und bieten stetigen Nutzen und Mehrwert für den Verbraucher, was dem Unternehmen über die Realisierung höherer Preise und einer positiven Absatzsituation zugute kommt. Alle Marketingentscheidungen eines Unternehmens sind abhängig von dessen Markenstrategie, an die auch sämtliche Kommunikationsprozesse gebunden sind. Die Produkte selbst sind zwar die wesentlichen Bezugsobjekte, rücken jedoch aus dem alleinigen Focus der Markenkommunikation, da das Markenbild durch alle am Wertschöpfungsprozess beteiligten Komponenten geprägt wird. Damit schließt sich der Kreis zwischen Unternehmenskommunikation und Markenkommunikation, welche nicht isoliert erfolgen können, da beide einander bedingen.

Als zentrale Kommunikationsziele gelten der Aufbau von Markenbekanntheit sowie der Aufbau und die Stärkung des Markenimages<sup>22</sup>. Zum einen soll am Point of Sale ein „Recall“ beim Kunden stattfinden und somit die Marke in Verbindung mit den kommunizierten und erlebten Eigenschaften des Produkts gebracht werden. Zum anderen soll das Markenimage den Kunden zum Kauf animieren, in dem es bereits vorab mit den vom Kunden präferierten und assoziierten Attributen aufgeladen ist. Manfred Schmidt spricht in diesem Zusammenhang

---

<sup>22</sup> vgl. Esch 2003, S. 216

von einer „Markenenergie“, die sich dadurch konstituiert, dass sich die vom Unternehmen kontinuierlich erbrachten Leistungen im Erfahrungsschatz und Bewusstsein der Kundschaft zu einem positiven Vorurteil entwickeln und verfestigen und sich so ein kollektives Urteil über die Marke bildet<sup>23</sup>.

Über die „Qualitätsgarantie“ der Marke hinaus ist es zudem mittels des Markenimages möglich, den Kunden langfristig an die eigenen Produkte zu binden und ihn gegenüber Angeboten des Wettbewerbers resistent zu machen. Selbst bei vergleichbarer Produktqualität erfolgt über das Markenimage eine Differenzierung, die der Marke eine Einzigartigkeit verleiht. Hier nehmen wiederum die bereits genannte Notwendigkeit der Stringenz und Konsistenz der Gesamtkommunikation (und des Verhaltens) im Sinne der Unternehmens-, Marketing- und Markenstrategie eine vordergründige, wettbewerbsentscheidende Rolle ein.

#### 2.3.4 B2B-Kommunikation

Markenkommunikation im Rahmen der Dialogkommunikation ist für das B2B-Geschäft aufgrund langfristig angelegter Geschäftsbeziehungen und Lieferverträge die wichtigste Kontaktform. Hierbei dient eine starke Marke der emotionalen Differenzierung durch die Mitglieder des entsprechenden Buyingcenters, welche vorrangig durch die persönliche Interaktion des Vertriebsmitarbeiters geprägt wird. Dies belegt u.a. eine Studie der Universität St. Gallen, welche zu folgendem Ergebnis kommt: „Der persönliche Verkauf ist der zentrale B2B-Markentreiber und dominiert die Einflüsse von Leistung und unpersönlicher Kommunikation... Verkäufer verkaufen nicht nur, sondern ihre Interaktion mit dem Kunden verfügt über eine markentreibende Gesamtwirkung“<sup>24</sup>. Der Verkäufer kommuniziert die unternehmerischen (Mehr-)Werte und schafft eine differenzierende Positionierung in den Köpfen der Kunden. In verkäuferorientierten Geschäftsbeziehungen steht die Verkäuferpersönlichkeit mit ihren Facetten Persönlichkeitsmerkmale, Sozial- und Fachkompetenz sowie Kommunikationsverhalten im Mittelpunkt. Der Verkäufer ist der stärkste Treiber einer insgesamt hohen Markenstärke. Das Maß an Stabilität der Beziehung und Loyalität des Kunden hängt in erster Linie von seinem Kommunikationsverhalten ab. Der Verkäufer ist verantwortlich für ein komplexes Beziehungs- und Prozessgeflecht zwischen seinem Unternehmen und dem Kunden. Allerdings existiert seitens des Vertriebs all zu häufig noch das falsche Verständnis über dessen Zielgrößen. Angestachelt von Kennzahlen, wie Häufigkeit der Kundenkontakte, Umsatz, Kundendeckungsbeitrag etc. verstehen sich viele Außendienstmitarbeiter als operative „Speerspitze des Unternehmens, deren Hauptaufgabe

---

<sup>23</sup> vgl. Schmidt (2002)

<sup>24</sup> Binckebanck/Kuntkes 2007, S. 42

das Füllen der Auftragsbücher und das Auslasten der Produktion ist<sup>25</sup>. Dies ist vor allem einer mangelnden Integration von Marken- und Vertriebsstrategie geschuldet. Dabei ist es für das Unternehmen wenig zielführend, wenn im Vertrieb nur kurzfristige Umsatzziele im Vordergrund stehen, während die Unternehmensstrategie auf den Ausbau langfristiger, wertsteigernder Kundenbeziehungen setzt. Im B2B-Geschäft muss deshalb die Marke stärker als bisher als Erfolgsfaktor wahrgenommen und innerhalb der Markenführung die Perspektive um Verkaufsaspekte erweitert werden. Für den Verkauf bedeutet dies einen erhöhten Druck zur Integration in das Markensystem und erfordert ein um den Markenwert erweitertes Zielsystem<sup>26</sup>. Nur so lässt sich der Idealzustand einer dauerhaften Win-Win-Partnerschaft herstellen, die bei dem Kunden durch eine positive Einstellung zur Marke des Lieferanten positive Verhaltenspräferenzen generiert und damit die Markenstärke erhöht.

Der Markenwert stellt damit eine konkrete Zielgröße für die integrierte Ausrichtung und unternehmensweite Abstimmung von Verkaufsaktivitäten dar und gibt den Verkaufsstilen einen systematischen Bezugsrahmen<sup>27</sup>. Dies erfordert zusätzlich eine Personalpolitik, die sich an der Markenstrategie ausrichtet und bei der Integration und Entwicklung von Mitarbeitern Maßnahmen vorsieht, die eine kommunikative und markenzentrierte Sicht- und Verhaltensweise insbesondere des Vertriebspersonals fördern.

#### **2.4 Das Konzept der Integrierten Kommunikation**

Die oben beschriebene Komplexität der Kommunikationsprozesse von Unternehmen und der heute vorherrschende hohe Grad der Diversifikation erfordern immer stärker einen abgestimmten Einsatz der verschiedenen Kommunikationsinstrumente. Über die Gestaltung einer einheitlichen, zielgerichteten Kommunikation existieren seit etwa einem Jahrzehnt zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen und Abhandlungen. So etabliert sich das Konzept der Integrierten Kommunikation (IK) zunehmend in Wissenschaft und unternehmerischer Praxis. Anfang der 1990er Jahre noch als Modeerscheinung gebrandmarkt, belegen heute verschiedene Studien (u.a. Scholz & Friends Agenda 2003, GfK 2005, Universität Basel 2006 etc.) eine positive Entwicklung dieses Managementkonzepts im Hinblick auf die Durchsetzung der Integrierten Kommunikation in deutschen Unternehmen<sup>28</sup>. Dennoch liegt die Zahl der Unternehmen, die ihre Kommunikationsinstrumente dauerhaft und konsequent aufeinander abstimmen, in Deutschland lediglich bei 8,7 %, in der Schweiz 7,6 %

---

<sup>25</sup> Thomaszik/Hanser 2004, S. 30

<sup>26</sup> vgl. Thomaszik/Hanser 2004, S. 31f

<sup>27</sup> vgl. Binckebanck/Kuntkes 2007, S. 43f

<sup>28</sup> vgl. Bruhn 2003, S. 27f

und in Österreich 3,5 %<sup>29</sup>, während in den USA bereits 20 % der Großunternehmen ihre Kommunikation als sehr integriert einschätzen<sup>30</sup>.

Die Vorteile der konzeptionellen Implementierung der Integrierten Kommunikation liegen auf der Hand: „Die Gesamtsumme hat einen höheren Wert als die Summe der Einzelleistungen. Geschnürte Leistungspakete erschweren zudem das Herausgreifen attraktiver Einzelleistungen durch den Kunden. Echte, integrierte Leistungssysteme sind von der Konkurrenz kaum kopierbar, wenn sie vom Kunden verstanden und akzeptiert werden.“<sup>31</sup> Eine konsequente Umsetzung in der Unternehmenspraxis wird dennoch häufig als schwierig bis unmöglich empfunden. Kritiker meinen, Integrierte Kommunikation - so populär das Thema unter Experten auch sein mag - sei „bis auf die berühmten wenigen Ausnahmen nur ein Lippenbekenntnis geblieben.“<sup>32</sup>

In der Literatur dieser relativ jungen Forschungsrichtung hat sich bislang noch keine einheitlich anerkannte Definition der IK etabliert. Seit 1991 wurde etwa ein Dutzend relevanter Konzepte zur Integrierten Kommunikation entwickelt (u.a. von Kroeber-Riel, Duncan, Schultz, Esch), denen jedoch teils unterschiedliche wissenschaftliche Ansätze zugrunde liegen. Vorreiter in der Forschung zur Integrierten Kommunikation aus betriebswirtschaftlicher Sicht im deutschsprachigen Raum ist Manfred Bruhn, Professor für Marketing und Unternehmensführung an der Universität Basel und der Technischen Universität München, dessen Erkenntnisse in diesem Abschnitt kurz umrissen werden<sup>33</sup>.

Bruhn definiert Integrierte Kommunikation als „Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens bzw. eines Bezugsobjektes des Unternehmens zu vermitteln.“<sup>34</sup> In Anlehnung an die Organisationstheorie ist der Begriff Integration zu verstehen als „Ex ante Lösung von Einzelproblemen im Sinne eines Gesamtoptimums“<sup>35</sup>, also eine Planung von Maßnahmen zur Umsetzung eines Zielsystems unter Koordination der beteiligten Komponenten und Akteure. Je komplexer und differenzierter die vom Unternehmen genutzten Kommunikationsinstrumente sind, desto höher ist der Integrationsbedarf über alle hierarchischen Ebenen hinweg.

---

<sup>29</sup> Bruhn 2006, S. 28

<sup>30</sup> Kirchner 2001, S. 254f. in Bruhn 2006, ebenda

<sup>31</sup> o. Verf.: „Kunden binden“, GfM-Manual, Wird-Verlag, 1997

<sup>32</sup> Karin Michaelis, in «w&v», 29/2001

<sup>33</sup> Bruhn 2006

<sup>34</sup> Bruhn 2006, S. 17

<sup>35</sup> Krüger 1984, S. 32

---

Integrierte Kommunikation besitzt sieben wesentliche Merkmale:

1. IK ist ein Ziel der Unternehmenskommunikation, es wird angestrebt, die Kommunikationsarbeit so auszurichten, dass eine strategische Positionierung des Unternehmens im Kommunikationswettbewerb möglich wird und die Kommunikation als Wettbewerbsfaktor und integraler Bestandteil der Marketingstrategie genutzt werden kann.
2. IK soll als Managementprozess verstanden werden, bei dem die Kommunikationsaktivitäten instrumental zu analysieren, zu planen, zu organisieren, durchzuführen und zu kontrollieren sind.
3. IK ist in Abhängigkeit von der Markenstrategie des Unternehmens zu gestalten. Diese ist eine vorgelagerte strategische Marketingentscheidung, der die Kommunikationsplanung zu folgen hat. In Abhängigkeit von der Markenstrategie definiert sich das Bezugsobjekt der Integrierten Kommunikation (Einzelmarken, Familienmarken, Dachmarke, Produktgruppen, Geschäftsbereiche oder das Unternehmen als Ganzes).
4. IK umfasst sämtliche interne und externe Kommunikationsinstrumente, deren spezifische Funktionen und Ziele sowie deren Interdependenzen zum Zwecke einer sinnvollen Integration genau zu erfassen und zu analysieren sind.
5. IK soll eine Einheit in der Kommunikation schaffen, die als gemeinsame übergeordnete Zielrichtung und Orientierungsrahmen dient.
6. IK steigert die Effizienz der Kommunikation, deren Wirksamkeit daran zu messen ist, ob durch den gemeinsamen Auftritt Synergiewirkungen erzielt werden, die sich auch positiv auf das Kommunikationsbudget auswirken.
7. IK soll ein prägnantes, einheitliches, glaubwürdiges und widerspruchsfreies Erscheinungsbild bei den Zielgruppen ermöglichen, um deren Entscheidungsverhalten positiv zu beeinflussen.

Um das Konzept der Integrierten Kommunikation in die Praxis umzusetzen, bestehen für das Unternehmen verschiedene konzeptionelle Aufgabenbereiche. Die planerische Integrationsaufgabe beinhaltet die Einbettung des Prozesses der IK in ein Planungs- und Kontrollsystem. Dieses umfasst im Wesentlichen eine Situationsanalyse der Kommunikation, die Formulierung von Zielen und die Festlegung von Zielgruppen, die Analyse der Aufgaben und Funktionen der Kommunikationsinstrumente, die Entwicklung eines strategischen Konzeptes, die inhaltliche Planung sowie die Kontrolle der Kommunikationsmaßnahmen. Die organisatorischen Integrationsaufgaben betreffen die Schaffung einer Aufbauorganisation und begleitender ablauforganisatorischer Maßnahmen, die die Integration der Kommunikationsinstrumente fördern. Zur personellen Umsetzung der IK bedarf es Überlegungen hinsichtlich der Verbesserung des Arbeits- und Kommunikationsklimas im Unternehmen mit dem Ziel, die Kooperations- und Kommunikationsbereitschaft der Mitarbeiter zu verbessern.

Eng verbunden mit der personellen Integrationsaufgabe ist die Schaffung einer integrationsorientierten Unternehmens- und vor allem Kommunikationskultur. Zu den informationellen Integrationsaufgaben gehört der Einsatz von leistungsfähigen Kommunikationsmedien und Datenbanken zur Erleichterung der Kommunikationsplanung und Integration von Kommunikationsaktivitäten. Sämtliche Aufgaben unterliegen einheitlichen Kriterien für die kommunizierenden Mitarbeiter im Unternehmen. Die Anforderungen zur Umsetzung einer integrierten Kommunikation und die Gefahren bei Nichteinhaltung der Kriterien sind in Tabelle 2 zusammengefasst. Schließlich unterstützen organisationale Maßnahmen und Kontrollmechanismen die Implementierung des Konzeptes der integrierten Kommunikation, auf die hier nicht eingegangen wird. Vielmehr soll das Wissen über die Funktionsweise sowie das Bewusstsein über die Notwendigkeit und Bedeutung einer integrierten Kommunikation im Vordergrund stehen. Wird dieses Konzept von jedem Mitarbeiter verinnerlicht und im Rahmen seiner operativen Arbeit umgesetzt, können Divergenzen und Konflikte vermieden werden. Dies fördert die Effizienz und Stärke des Unternehmens, darüber hinaus steigt die Motivation jedes Mitarbeiters.

### **2.5 Mögliche Kommunikationsdefizite in Unternehmen**

So vielschichtig die Aufgaben und Anforderungen an ein ganzheitliches Kommunikationskonzept sind, so umfangreich erweisen sich auch mögliche Kommunikationsdefizite, die den Aufbau eines einheitlichen Unternehmensimages und eine effiziente Arbeitsweise erschweren. In diesem Abschnitt werden beispielhaft Barrieren einer einheitlichen und überzeugenden Kommunikation aufgeführt.

Ein klassisches Integrationsproblem liegt in der Abstimmung zwischen interner und externer Kommunikation, wenn kommunikationsbetreibende Mitarbeiter nicht oder nicht ausreichend über Maßnahmen und Ziele der Marktkommunikation informiert werden. Ein Beispiel wäre eine strategisch orientierte Qualitätsoffensive nach außen, deren Grundgedanke aber nicht allen Mitarbeitern im Unternehmen vermittelt wird. Die Folgen wären überhöhte Erwartungen des Marktes, demotivierte Mitarbeiter und eine widersprüchliche Kommunikation gegenüber externen Kommunikationspartnern. Ebenso fatal wirkt sich mangelnde interne Kommunikation zwischen den Fachabteilungen aus, wenn z.B. eine Produktinnovation nur der Vertriebsabteilung bekannt gemacht, nicht aber der Kommunikations- oder Personalabteilung<sup>36</sup>. Die skizzierten Probleme beschreiben die zentrale Barriere einer integrierten vertikalen Kommunikation, deren Zielgruppen aus Konsumenten, Unternehmen als Abnehmer oder Wiederverwender, Händlern als Absatzmittler, Zulieferern, Mitarbeitern und der Öffentlichkeit bzw. Teilöffentlichkeiten bestehen. Ein Defizit bei der inhaltlichen

---

<sup>36</sup> vgl. Bruhn 2006, S. 248f

Abstimmung zwischen zentralen und dezentralen Unternehmenseinheiten, welches insbesondere bei Dienstleistungsunternehmen bzw. Unternehmen mit hohem Kundenkontakt zu beobachten ist, sind Konflikte, die sich daraus ergeben, dass Aussagen der Massen- bzw. Marktkommunikation nicht mit denen der Mitarbeiter übereinstimmen. Zum einen lässt sich Kommunikation zwischen Mitarbeitern des Vertriebs und den Kunden durch das Unternehmen nur mittelbar steuern (Ansatzpunkt für die interne Kommunikation). Zum anderen sind Kommunikationsstil und Aussagen des Mitarbeiters zumeist von seiner individuellen Erfahrung, seiner Persönlichkeit, seinem Kommunikationsverhalten und der konkreten Kommunikationssituation geprägt (personeller Ansatzpunkt). Hier besteht wiederum die Gefahr eines uneinheitlichen Unternehmensauftritts. Ein negatives Szenario wäre z.B. eine marktgerichtete Kampagne der Marketingabteilung zur Rechtfertigung hoher Preise wegen überdurchschnittlicher Service- und Produktqualität bei gleichzeitigen Aktionen des Vertriebs zur Verkaufsförderung mit Sonderpreisen, Aktionsangeboten oder Kundensonderrabatten.<sup>37</sup>

Bei mehrstufiger Distribution entstehen kommunikative Defizite, wenn Informationen formal und inhaltlich nicht oder nur unvollständig an die Absatzmittler weitergegeben werden. In diesem Fall kommt es zu Widersprüchen zwischen der Massenkommunikation, dem Markenimage und der Kommunikation am Point of Sale. Ein Extrembeispiel wäre die Unkenntnis des Händlers über die Existenz eines neuen Produktes oder die Funktions- und Wirkungsweise des Artikels. Ebenso kritisch wäre eine von der Unternehmenskommunikation abweichende Argumentationsweise des Händlers, wenn z.B. die Qualität zugunsten des Preises in den Hintergrund des Verkaufsgesprächs mit dem Endverbraucher rückt.

Für die instrumentelle Integration liegt eine besondere Herausforderung darin, die Instrumente der Unternehmenskommunikation (z.B. Corporate-PR, Sponsoring, Social Communication, Krisenkommunikation etc.), der Marketingkommunikation (z.B. Mediawerbung, Verkaufsförderung, Direct Marketing usw.) und der Dialogkommunikation (Persönlicher Verkauf, Messen, Ausstellungen, Call Center) miteinander zu verbinden. Zwar unterscheiden sich die Inhalte der Kommunikationsinstrumente dieser Bereiche aufgrund der unterschiedlichen Zielgruppen oftmals voneinander, dennoch ist darauf zu achten, dass instrumenteübergreifend mit „einer Sprache“ kommuniziert wird. Dazu müssen sich in den einzelnen Kommunikationsinstrumenten die Werte des Unternehmens/der Marke wiederfinden. Im Fokus steht immer die Wirkung bei den Zielgruppen, welche die Kommunikation nicht in einzelnen Instrumenten und Maßnahmen, sondern als Ganzes wahrnehmen. Die nachfolgende Tabelle fasst die Anforderungen an die Integrierte Kommunikation und Gefahren bei deren Nichteinhaltung zusammen.

---

<sup>37</sup> vgl. Bruhn 2006, S. 81f

**Tabelle 2: Anforderungen an eine Integrierte Kommunikation**

Anforderungen	Inhalt/Ziel	Gefahr bei Nichteinhaltung
Schaffung von Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Integrierte Kommunikation	Schaffung eines Integrationsbewusstseins bei den Mitarbeitenden	Fehlende Motivation und Einsicht bei den Mitarbeitenden
Entwicklung einer Strategie der Integrierte Kommunikation	Strategische Verankerung der gesamten Kommunikation	Verzettelung in operativen Einzelmaßnahmen
Orientierung an der Positionierung des Bezugsobjektes der Integrierte Kommunikation	Festlegung der zukünftigen Positionierung des Bezugsobjektes der Kommunikation	Mangelnde Ziel- und Zukunftsgerichtetheit der Kommunikation
Bewusste Gestaltung von Kommunikationsinstrumenten	Schaffung einheitlicher formaler Gestaltungsprinzipien für die Kommunikation	Mangelnde Prägnanz und Klarheit bei der Wiedererkennung des Bezugsobjektes der Kommunikation
Formulierung von Verbindungslinien	Definition von Verbindungslinien zwischen Kommunikationsinstrumenten	Diffuses Bild vom Bezugsobjekt der Kommunikation durch uneinheitliches Auftreten
Sicherstellung von Konsistenz	Herbeiführung konsistenter Aussagen in der Kommunikation	Widersprüche und Irritationen bei der Zielgruppe
Sicherstellung von Kongruenz	Schaffung von Kongruenz zwischen Verhalten und Kommunikation des Unternehmens	Glaubwürdigkeitsverluste durch divergentes Verhalten
Bewahrung von Kontinuität	Kontinuierlicher Einsatz von Kommunikationsinstrumenten	Irritationen und keine Lerneffekte durch wechselnden Einsatz von Kommunikationsinstrumenten

Quelle: Bruhns 2006, S. 91

Kritik an den Theorien Bruhns ergibt sich aus zwei wesentlichen Aspekten. Zum einen sehen Praktiker Schwierigkeiten bei der organisationalen und prozessualen Umsetzung des Konzeptes. Diese stellen sich in sofern als Hauptgrund für die Nichtanwendung des Konzeptes heraus, da sich die Studien zur IK vorwiegend auf hochgradig diversifizierte Unternehmen beziehen, deren Kommunikationsabteilungen stark spezialisiert, breit gefächert und oft international verteilt sind. Zwar werden die Vorteile und die Notwendigkeit einer Vernetzung und des konsistenten Agierens aller Kommunikationsverantwortlichen uneingeschränkt anerkannt, doch besteht allgemein die Auffassung, auch ohne Umstrukturierung und Einsetzung eines IK-Beauftragten, geeignete Maßnahmen bereit zu haben, die das Ziel eines einheitlichen Unternehmens- und Markenauftritts sicherstellen. Ein weiterer Kritikpunkt bezieht sich auf die hier nicht erläuterten Maßnahmen zum Monitoring und Controlling der Instrumente der IK, da zur evaluativen Erfassung der unmittelbaren Ergebnisse zu viele Annahmen getroffen werden müssen. Der Vorbehalt, den quantitativen Erfolg von Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen nur schwer unmittelbar erfassen zu können, bleibt bestehen, da monetäre Erfolgsgrößen mit zu vielen interdependenten Faktoren zusammenhängen. Eine Erfolgsmessung der Kommunikation wird daher stets durch qualitative Erhebungen zu ergänzen sein. Unbestritten bleibt jedoch der inhaltliche Gedanke, dass Kommunikation wesentlich für den Erfolg eines Unternehmens verantwortlich ist und es einer immer stärkeren Abstimmung der kommunikativen Maßnahmen und Instrumente bedarf, je komplexer die Kommunikationsaufgaben des Unternehmens und das Marktumfeld sind.