

# Analyse und Bewertung organisatorischer Gestaltungsmaßnahmen vor dem Hintergrund erfolgreicher Marktkommunikation - Eine fallstudienorientierte Untersuchung im Bereich öffentlicher Auftraggeber eines Telekommunikationsanbieters

Jana Grund

*Telekommunikationsanbieter expandieren mehr und weiter weg vom ursprünglichen Geschäftsmodell des Mobilfunks und ggf. auch der Festnetztelefonie in neue Geschäftsfelder. Diese beinhalten neben neuen Segmenten wie Cloud & Hosting, Sicherheit, Machine to Machine und Connectivity auch maßgeschneiderte „Rundum-Pakete“ für Unternehmen verschiedener Größen. Eine besondere Stellung in diesem geschäftlichen Umfeld nehmen Unternehmen ein, die nicht klassischen privatwirtschaftlichen Unternehmen entsprechen. Hierzu zählen bspw. öffentliche Auftraggeber, wie Behörden, Verwaltungen, aber auch Kirchen und Krankenhäuser und viele weitere Institutionen. Der Wettbewerb in allen diesen Geschäftsgebieten ist erheblich, er wird nicht nur über Preis und Leistungen entschieden, sondern besonders auch über die Erreichbarkeit des Kunden mit dem Ziel der Kaufentscheidung sowie des Haltens des Kunden über die kommunikative Einbindung. In Unternehmen mit vielen unterschiedlichen geschäftlichen Ausrichtungen sind die Kommunikationsmodelle nicht unbedingt auf die spezifischen Zielgruppen optimiert. Das liegt zum Teil an historischen Entwicklungen der jeweiligen Organisation, da die Organisationsstrukturen erheblichen Einfluss auf die Gestaltung der Kommunikationskultur haben, sowie an der raschen Veränderung von Hardware, Wettbewerb und anderen Faktoren im Marktumfeld. Dem Umgang mit behördlichen Abnehmern, auch mit dem Schwerpunkt Gesundheit, kommt daher besondere Aufmerksamkeit zu. Im öffentlichen Segment sind umfangreiche, zeitaufwendige Ausschreibungsverfahren die Regel, Entscheider bzw. Verantwortliche im öffentlichen Dienst unterscheiden sich in ihren Zielsetzungen und Freiheitsgraden von Managern in Industrieunternehmen. Darauf muss die Kommunikation spezifisch abgestimmt sein, um mit den vorhandenen, meist knappen Ressourcen, erfolgreich agieren zu können, sprich, Kunden zu gewinnen und zu erhalten.*

## Einleitung

Was damals galt, setzt sich heute rasant fort. Die Kommunikationspolitik von Unternehmen hat sich in den vergangenen Jahren enorm gewandelt. Ein Paradigmenwechsel von Angebots- zu Käufermärkten und somit auch vom Produktwettbewerb zum Kommunikationswettbewerb hat stattgefunden. Es ergeben sich neue Rahmenbedingungen. Jahrelang angewandte Strategien scheinen ausgedient zu

haben, Unternehmen müssen sich neu orientieren (vgl. Spiegelberg 2013, S. 15). Kostendruck, Wettbewerb sowohl bei Gütern als auch Dienstleistungen, erfordern eine rasche Anpassung des Unternehmens. Hinzu kommen neue Distributionswege über den Internethandel sowie moderne Medien neben den bereits etablierten Kanälen des Internets. Online Kommunikation, wie Social Media haben Einfluss auf die Kommunikation mit den Kunden. Teilöffentlichkeiten und Nutzergruppen treffen online aufeinander und liegen außerhalb des Machtbereichs von Unternehmen. Kommunikationsprozesse laufen längst nicht mehr einseitig ab (vgl. Sprenger 2013, S. 39). Für die erfolgreiche Unternehmensführung ist die gezielte und aktive Ausrichtung von Kommunikation fortan unabdingbar (vgl. Bruhn 2014, S. 1).

Dies wird noch dadurch unterstützt, dass im Bereich der Telefonie ein nahezu kompletter Umstieg von der traditionellen Festnetztelefonie auf mobile Kommunikation mit diversen Endgeräten wie tragbaren Telefonen, im alltäglichen Sprachgebrauch als Smartphones bezeichnet, Tablets/Handhelds und Notebooks weitestgehend stattgefunden hat. Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden ist unabhängig von Zeit und Raum geworden. Der Umfang der hierdurch übermittelbaren Kommunikation hat sich umfassend vergrößert und in beiden Richtungen - push und pull - fest etabliert. Dieser in nur wenigen Jahren erfolgte Wechsel gibt Unternehmen die Möglichkeit, die Kundenkommunikation, sei es für den Individualkunden oder auch Geschäftskunden, spezifisch anzupassen, einzusetzen und in Wettbewerbsvorteilen abzubilden. Dabei dürfen die Anforderungen und Bedürfnisse spezieller Zielgruppen nicht aus dem Fokus geraten. Große Telekommunikationsanbieter betreuen häufig sowohl Individual- (B2C) als auch Geschäftskunden (B2B) in Geschäftsbereichen, wie Festnetz- und Mobiltelefonie, Machine to Machine, Cloud & Hosting, Sicherheit etc. Die Kommunikation unterscheidet sich je nach Kundensegment, eine besondere Bedeutung in der Kommunikation kommt den öffentlichen Auftraggebern im B2B-Segment zu.

Da Möglichkeiten – und damit die erzielbaren Ergebnisse - der optimalen Kommunikation mit den Kunden sehr stark von der Organisation des Unternehmens abhängen, ist es für Unternehmen von essentieller Bedeutung, die Zusammenhänge von Organisation und Kommunikation mit den B2B-Kunden zu analysieren und zu bewerten, um ggf. Anpassungen im Sinne einer Optimierung zu initiieren. Diese Bewertungen und Anpassungen können kein einmaliger Vorgang sein, sondern bedürfen regelmäßiger Überprüfung und Pflege, um Marktpositionen zu erhalten bzw. nachhaltig auf- und auszubauen. Eine kontinuierliche Abstimmung des Selbst- und Fremdbilds vor dem Hintergrund der sich ändernden Rahmenbedingungen ist unabdingbar.

Die Basis dieses Artikels ist eine, in Kooperation mit einem Telekommunikationsanbieter entstandene, Masterthesis, welche das Ziel hatte, die Kommunikation des Telekommunikationsanbieters mit den speziellen Zielgruppen aus dem öffentlichen bzw. gesundheitswirtschaftlichen Marktsegment zu

analysieren. Gleichzeitig sollten auch die organisatorischen Strukturen beleuchtet werden, welche Einfluss auf die Gestaltung der Kommunikation haben. Die zu Beginn erläuterte Problematik bezüglich des Wandels der Kommunikationspolitik und des Kommunikationsverhaltens zwischen Unternehmen und Kunden bietet eine umfangreiche Grundlage für eine Analyse. Auf Basis vorangegangener Recherche entstand die folgende Forschungsfrage: *Wie können organisatorische Gestaltungsmaßnahmen vorgenommen werden, um die Kommunikation mit und für öffentliche Auftraggeber von Telekommunikationsanbietern zu optimieren?*

Die Forschungsfrage umfasst ein breites Untersuchungsfeld und macht eine Spezialisierung und Selektion verschiedener Teilbereiche notwendig. Aus diesem Grund wurde die vorliegende Forschungsfrage in verschiedene Teilbereiche zerlegt, um eine potentielle Beantwortung überhaupt zu ermöglichen. Mit der Zerlegung in einzelne Bereiche ist die Auswahl verschiedener Theorien aus dem Feld der Kommunikation und Organisation gemeint. Handlungsempfehlungen, die sich auf organisatorische Gestaltungsmaßnahmen oder Optimierungen für das Kommunikationsverhalten beziehen, können nur gegeben werden, wenn zunächst der Ist-Zustand, wie sieht sich der Anbieter selbst, mit dem der Soll-Zustand, wie möchte der Anbieter gesehen werden, abgeglichen wird. Dadurch werden Faktoren und Denkanstöße identifiziert, welche sich auf die Gestaltung und Optimierung der Organisation und Kommunikation auswirken (vgl. Ebert 2014, S. 431). Um diese Zustände analysieren zu können basieren die Ergebnisse auf Interviews. Die erwähnte Auswahl der zu analysierenden theoretischen Teilbereiche schlägt sich in den für die Interviews ausgewählten Themenkomplexen nieder.

Aus der systematischen Aufarbeitung der Ergebnisse nach der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse von Philipp Mayring sollten nach Verdichtung und Verallgemeinerung Gemeinsamkeiten ausgearbeitet werden, die, soweit machbar, in Handlungsempfehlungen bei entsprechenden Abteilungen münden. Solche Handlungsempfehlungen können inhaltlicher, organisatorischer und/oder kommunikativer Natur sein. Eine Übertragung der Aussagen und Ergebnisse auf andere Segmente und Geschäftsbereiche ist denkbar, lag aber nicht im Fokus der ursprünglichen Arbeit. Außerdem ist es notwendig anzumerken, dass im Titel und auch im Verlauf der Arbeit oft ausschließlich von öffentlichen Auftraggebern gesprochen wird. Der Begriff öffentliche Auftraggeber schließt jedoch keineswegs nur öffentliche Auftraggeber im klassischen Sinne ein, vielmehr wird eine Vielzahl von Kundengruppen mit speziellen Charakteristika einbezogen, die nicht die Merkmale von klassischen Industrieunternehmen aufweisen.

## Organisation

Die Ausrichtung einzelner Aktivitäten in arbeitsteiligen Systemen auf ein Ziel wird als Koordination betrachtet. Bedingt durch diese Spaltung von Systemen zur arbeitsteiligen Erfüllung von Aufgaben entsteht die Notwendigkeit der Koordination. Jede Organisationseinheit verfügt nur über begrenzte

Kapazitäten (vgl. Frese, Graumann, Theuvsen 2012, S. 123). Diese begrenzten Kapazitäten setzen die Spaltung eines Problems zur Entwicklung von verschiedenen Teillösungen voraus. Gleichzeitig wird ein übergeordnetes Ziel verfolgt, welches die integrierte Koordination und Abstimmung der einzelnen Aktivitäten bedingt. Die Erfüllung von Zielen hängt somit von den zugrunde liegenden Prozessen ab, welche durch Entscheidungen gestaltet werden. Die Abstimmung von Entscheidungen wird also durch Koordination bezweckt. In diesem Zusammenhang kann auch von Koordinationsmaßnahmen gesprochen werden (vgl. Frese, Graumann, Theuvsen 2012, S. 124). Diese Koordinationsmaßnahmen beziehen sich „auf die Formulierung von Entscheidungskompetenzen und auf die Festlegung von Kommunikationsbeziehungen“ (vgl. Frese, Graumann, Theuvsen 2012, S. 124). Entscheidungsdimensionen und Kommunikationsdimensionen fließen in die Gestaltung von Koordination mit ein. Entscheidungsdimensionen beziehen sich auf die jeweilige Herangehensweise der Zerlegung von Entscheidungen in einzelne Teilentscheidungen. Der Informationsaustausch zwischen den unterschiedlichen Einheiten wird durch Kommunikationsdimensionen beeinflusst. Der Einsatz dieser Maßnahmen bzw. Instrumente muss sich mit Rücksicht auf die Entscheidungskompetenzen und zu integrierenden Aktivitäten immer am übergeordneten Ziel ausrichten. Frese definiert das Zusammenspiel dieser Aspekte folgend:

*„Bei der Koordination geht es also zum einen um die Entwicklung leistungsfähiger Prinzipien zur Zerlegung komplexer Probleme in Teilprobleme und ihre Zusammenfassung sowie zum anderen um die Verknüpfung der Aktivitäten in der Weise, dass unter Berücksichtigung der begrenzten Kapazität der Entscheidungseinheiten dem Gesamtziel der Unternehmung in möglichst hohem Maße Rechnung getragen wird.“* (Frese, Graumann, Theuvsen 2012, S. 124).

Interdependenzen von Entscheidungen wirken sich auf die Kommunikation in Organisationen aus. Die Knappheit von Ressourcen lässt diese Interdependenzen zunehmen (vgl. Frese, Graumann, Theuvsen 2012, S. 124). Einzelne Einheiten stehen somit in einem ständigen Abhängigkeitsverhältnis. Verschieben sich Ressourcen werden andere Einheiten auch indirekt beeinflusst. Eine isolierte Planung kann vor diesem Hintergrund kaum stattfinden und lässt sich in der Realität nicht wirklich umsetzen, da nicht alle Interdependenzen gleichsam berücksichtigt werden können. In diese Abweichungen fließen Größen wie Autonomie- und Abstimmungskosten ein. Sollen Autonomiekosten abgebaut werden, was wiederum Abstimmungen bedarf, steigen die Abstimmungskosten. Die Koordination unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten kann also nur stattfinden, wenn eben nicht alle Interdependenzen zwischen Einheiten beachtet werden (vgl. Frese, Graumann, Theuvsen 2012, S. 125).

## Unternehmenskommunikation

Zerfaß beschreibt die Aufgabe der Unternehmensführung in der Formulierung von Unternehmensstrategien, deren Realisierung und Durchsetzung. Um diese Aufgabe erfolgreich umsetzen können, bedarf es der Abstimmung von Handlungen und Interessen. Kommunikation und die damit verbun-

denen Prozesse spielen in diesem Zusammenhang eine große Rolle (vgl. Zerfaß 2010, S. 286). Die sich stets wandelnden Rahmenbedingungen der Märkte gepaart mit der Veränderung in unseren Gesellschaften fordern die kontinuierliche Anpassung und Integration von betriebswirtschaftlichen Handlungen in Organisationen. Dabei darf der Fokus nicht nur auf Produkt- und Leistungsmerkmalen liegen, sondern muss vor allem auf den Kommunikationsprozessen liegen (vgl. Zerfaß 2010, S. 288). Betrachtet man kommunikative Handlungen unter räumlicher Abwesenheit der Akteure, müssen zunächst verschiedene Verbindungen zwischen Kommunikation und sozialer Integration unterschieden werden. Soziale Integration ist abhängig von der Vertrauensvermittlung und Imagebildung. In diesem Zusammenhang spielen kommunikative Beziehungen eine übergeordnete Rolle, da diese im Zweifel normative Ordnungen aktivieren, welche unterstützend wirken können, um kommunikative Probleme zu lösen (vgl. Zerfaß 2010, S. 288). Unter Voraussetzung dieser Grundlagen zu kommunikativen Handlungen und deren Integration definiert Zerfaß die Tragweite dieses Musters, kommunikative Integration, im Umfeld von Organisationen, Marktumfeld und im gesellschaftspolitischen Umfeld (vgl. Zerfaß 2010, S. 288). Die Tragweite der jeweiligen Integration von Kommunikation kann sich in den jeweiligen Feldern unterscheiden. Die jeweiligen Strukturen, welche in den unterschiedlichen Ordnungen von Wirtschaft und Gesellschaft gegeben sind, bedingen verschiedene Leitmotive zwischen den jeweiligen Akteuren (vgl. Zerfaß 2010, S. 289). In seiner Theorie führt Zerfaß seine betriebswirtschaftlichen und kommunikationstheoretischen Ansätze zusammen, um die Begriffe rund um die Unternehmenskommunikation erläutern zu können. Im Laufe dieser Zusammenführung wird sich herausstellen, dass in den einzelnen Feldern verschiedene Ausprägungen und Eigenschaften zu beachten sind. So spielen in der Organisation direkte Kommunikation und administrative Koordination eine Rolle. Im Marktumfeld gilt es zu beachten, dass transaktionsorientierte bzw. tauschvertragliche Abstimmungen stattfinden. Für den Bereich der gesellschaftlichen Ordnungen setzen sich diese Leitmotive aus bestimmten Wertmustern, normierten Verfahren und Reputation zusammen. Unter der Berücksichtigung von den jeweils verschiedenen Eigenschaften und Ausprägungen in den einzelnen Feldern wird somit deutlich, dass die Unternehmenskommunikation unterschiedliche Wege der Kommunikation gehen muss, welche durch verschiedene Aufgaben geprägt sind. Zerfaß unterscheidet in diesem Zusammenhang die Bereiche der Organisationskommunikation, Marktkommunikation und Public Relations (vgl. Zerfaß 2010, S. 289).

Die externe Unternehmenskommunikation agiert als ein Koordinator zur Abstimmung von Interessen und Handlungen. Die Abstimmung von Interessen und Handlungen erfolgt in wirtschaftlichen Beziehungen (Lieferanten, Wettbewerber, Abnehmer etc.) und nicht-wirtschaftlichen Beziehungen, also mit dem gesellschaftspolitischen Umfeld von Unternehmen (vgl. Zerfaß 2010, S. 297). Die Kommunikation von Unternehmen stellt somit eine wichtige Aufgabe dar. Prinzipiell sollten alle Einheiten einer Organisation nach außen kommunizieren, allerdings wird diese Aufgabe in modernen, großen

Unternehmen teilweise von speziellen Abteilungen oder sogar externen Agenturen erfüllt. Die Vielfalt an Kommunikationsmitteln und – wegen setzt ein gezieltes Management derer voraus. Das Management muss dabei auch die unterschiedlichen Typen von Beziehungen berücksichtigen. Zerfaß unterscheidet Unternehmenskommunikation hierbei noch zwischen den beiden Teilbereichen der Marktkommunikation und der Public Relations (vgl. Zerfaß 2010, S. 297).

Unternehmen treffen im Marktumfeld auf verschiedene Akteure, die das Ziel einer bestimmten Bedürfnisbefriedigung verfolgen. Die Vielzahl an Akteuren schafft komplexe Strukturen im Markt. Handlungen in diesem Raum müssen koordiniert werden. Mengen und Preise der Unternehmen dienen im Markt zur Orientierung. Geld hingegen wird als Ressource und Bewertungsmaßstab gesehen (vgl. Zerfaß 2010, S. 299). Geld bedingt die Annahme oder Ablehnung von Handlungen zwischen Unternehmen. Kommunikationsprozesse haben auf diese sogenannte tauschvertragliche Koordination (Zerfaß 2010, S. 299) nur eine unterstützende Wirkung. Allerdings können die Transaktionspotenziale anderer Marktteilnehmer oder Wettbewerber mit strategischer Marktkommunikation beeinflusst werden. Durch den Einsatz von persuasiver Kommunikation heben Organisationen sich von anderen ab. Das Verhalten der Interaktionspartner soll beeinflusst werden und somit anschlussfähige Handlungen hervorbringen (vgl. Zerfaß 2010, S. 299). Um eigene Transaktionspotenziale in anschlussfähige Handlungen umzuwandeln, stehen die direkte und indirekte kommunikative Beeinflussung der Akteure zur Verfügung. Transaktionsrelevante Merkmale müssen folglich mithilfe von Kommunikation beeinflusst werden. Ein Merkmal sind Kaufanreize. Kaufanreize können direkt durch den Einsatz der Mittel der Above-the-Line Kommunikation und Below-the-Line Kommunikation beeinflusst werden. Indirekte Beeinflussung kann über Imagewerbung entstehen. Imagewerbung bezweckt den Aufbau eines bestimmten Images bezüglich Unternehmen und deren Produkte. Ein gutes Image kann für Organisationen langfristig unterstützend wirken, gerade um Grenzen der Differenzierung von Produkten und deren Merkmalen zu überwinden. Situativ gesehen stehen nicht Produkteigenschaften im Vordergrund, sondern durch Imagewerbung entstandene Meinungsbilder (vgl. Zerfaß 2010, S. 300). Mit Meinungen und Wissen von Konsumenten können Erlebniswelten geschaffen werden. Die ursprünglichen Eigenschaften von Produkten oder Dienstleistungen werden in diesem Zusammenhang stark abstrahiert, können sich aber dennoch auf die anschlussfähigen Handlungen auswirken (Bsp. Sponsoring). Ob direkte oder indirekte Beeinflussung, entscheidend ist der Einsatz der verschiedenen Kommunikationsmittel. Technologische Entwicklung und die neue Vielfalt an medialen Kanälen bedingen neue Interaktionsmuster zwischen Unternehmen, fördern also neue Formen der Marktkommunikation. Vor diesem Hintergrund erfahren Kosten-Nutzen-Analysen der klassischen Kommunikation, die in eine Richtung kommuniziert, eine kritische Würdigung (vgl. Zerfaß 2010, S. 300). Das Marktumfeld einer Organisation hat viele Facetten. Letztlich geht es um die kontinuierliche Beeinflussung und Koordination von Transaktionspotenzialen. Für die Gestaltung von Kommunikati-

on ist die Differenzierung dieses Umfeldes in verschiedene Segmente sehr wichtig, um zielgruppenspezifisch verschiedene Plattformen einsetzen zu können (vgl. Zerfaß 2010, S. 300). Marktkommunikation kann sich einem breiten Spektrum – ATL bis BTL- von Instrumenten bedienen. Alle Instrumente eignen sich dem Grundverständnis nach zur Beeinflussung von Transaktionspotenzialen durch Marktkommunikation. So schön diese freie Auswahl wirken mag, auf einer nachgelagerten Stufe können Schwierigkeiten bezüglich der Gestaltung von Kommunikation entstehen (vgl. Zerfaß 2010, S. 301).

### **Bedarf der Integrierten Kommunikation**

Die notwendige Aufteilung der Aufgaben der Kommunikation laufen während der Erfüllung Gefahr die übergeordnete Strategie aus dem Auge zu verlieren. Spezialisierung kann die eigentliche Ausrichtung erschweren (vgl. Zerfaß 2010, S. 308). Kommunikation soll einen Beitrag zum Unternehmenserfolg darstellen. Integration ist dann sinnvoll, wenn interne und externe Kommunikation verstärkt werden kann. Letztlich wollen Organisationen Aufmerksamkeit gewinnen und diese Gunst der Aufmerksamkeit ist im Zeitalter der Informationsflut schwer zu bekommen. Integrierte Kommunikation kann diese bezwecken und Kosten sparen (vgl. Zerfaß 2010, S. 308). Organisationen müssen sich damit auseinandersetzen, ob die Strategie der Unternehmenskommunikation zur Umsetzung der Unternehmensstrategie beiträgt. Diese wirkt nicht fördernd, wenn Kommunikationsaktivitäten nicht erfolgreich sind. Schlimmer noch, wenn unterschiedliche kommunikative Handlungen verschiedene Wirkungen entfalten und sich gegenseitig negativ beeinflussen. Integrierte Kommunikation hat den Anspruch diesen Negativwirkungen entgegen zu wirken. Wieso sollten Unternehmen überhaupt von der Gefährdung ihrer Strategie ausgehen? Organisationen bewegen sich in verschiedenen Marktfeldern und kommunizieren mit einer Vielzahl an Kommunikationspartnern. Jeder Kommunikationspartner nimmt in unterschiedlichen Lebenssituationen unterschiedliche Rollen ein. Jede Kommunikationsaktivität richtet sich also an Rollenträger, die sich stets in verschiedenen Rollen befinden. Durch die Perspektive aus den jeweiligen Rollen können widersprüchliche Kommunikationsaktivitäten jederzeit wahrgenommen werden. Dies gilt es zu vermeiden (vgl. Zerfaß 2010, S. 309). Für die Organisation an sich bedeutet das, in diesem Zusammenhang geeignete Strukturen zu formulieren und umzusetzen. Strukturen zur Organisation der Integrierten Kommunikation werden als dezentral und multipersonal bezeichnet. Diese Strukturen sollten in einer Koordinationsstelle zusammenlaufen. Aufgabe dieser Koordinationsstelle ist die Beobachtung von Planungs- und Kontrollprozessen, nicht jedoch trägt diese die alleinige Verantwortung über die Inhalte. Wissen aus speziellen Kommunikationsabteilungen wird fortlaufend benötigt werden. Nicht nur die in zuständigen Mitarbeiter in diesen Bereichen müssen sich an die Eckdaten der Integrierten Kommunikation halten, sondern letztlich alle Mitarbeiter der Unternehmung (vgl. Zerfaß 2010, S. 314).

## **Marktkommunikation mit öffentlichen Auftraggebern**

In B2C Märkten steht der Absatz von Produkten an den Endkonsumenten im Fokus. Der Absatz von Produkten an den Handel oder Geschäftsbeziehungen zwischen Herstellern gehören zu den Aktivitäten in B2B Märkten. In einem weiteren Verständnis kann sich der Absatz von Produkten oder Dienstleistungen auch an Behörden, Verbände etc. richten. Unterschiedliche Märkte bedingen eine angepasste Vermarktung von Leistungen. Die Vermarktung muss deshalb angepasst werden, da das Kaufverhalten in B2B Märkten anders ist als in B2C Märkten. Ein weiteres Merkmal ist die höhere Transparenz von B2B Märkten. In den meisten Fällen sind sowohl die Anzahl der Anbieter als auch die der Nachfrager niedriger (vgl. Kreuzer, Rumler, Wille-Baumkauff 2015, S. 14). Da der gesamte Vermarktungsprozess angepasst werden muss, müssen somit auch die kommunikativen Aktivitäten von Unternehmen angepasst werden. Höhere Umsätze und eine breiter gefasste Wertschöpfung lassen es logisch erscheinen, dass dem B2B Marketing oder der Kommunikation eine höhere Bedeutung zu Grunde liegt. Dass das nicht der Realität entspricht, verdeutlicht die Vielzahl an Kampagnen und Beispielen aus dem B2C Geschäft, die einem im Alltag begegnen (vgl. Masciadri, Zupancic 2013, S. 2). Die Unterschiede im Kaufverhalten zeigen sich auf verschiedenen Ebenen. So liegen bspw. Unterschiede zwischen B2B und B2C Märkten in der Art der Nachfrage, auf der Ebene der Entscheider, in der Anzahl der Entscheider, dem Grad der Formalisierung der Nachfrage und dem Markt selbst (vgl. Kreuzer, Rumler, Wille-Baumkauff 2015, S. 14). Neben den Charakteristika des Kaufverhaltens gibt es auch einige Besonderheiten in diesem Zusammenhang. Faktoren wie komplexe technische Zusammenhänge, Dauer und Länge von Geschäftsbeziehungen und die Formalisierung im Einkaufsprozess stellen eine Auswahl dieser dar. Auch die generellen Anforderungen an Produkte oder Dienstleistungen sind höher, welche ebenfalls einen gewissen Grad an Komplexität mit sich bringen. Auch unterschiedliche Geschäftstypen bedingen Differenzen im Kaufverhalten. Kaufen Unternehmen Leistungen ein, wird die Entscheidung in den meisten Fällen nicht von einer Einzelperson getroffen. In der Regel werden Kaufentscheidungen durch mehrere Personen beeinflusst und entschieden. Einer der Gründe für die Mehrpersonenbeteiligung bei B2B Kaufentscheidungen ist die Komplexität der Entscheidung an sich, die Bewertung ist schwieriger und es besteht ein höheres Risiko, Fehlentscheidungen zu treffen. In der Betriebswirtschaft werden diese Gruppen von Entscheidern häufig als Buying Center bezeichnet (vgl. Kreuzer, Rumler, Wille-Baumkauff 2015, S. 18). Mithilfe des Buying Centers sollen die an einem Kaufprozess beteiligten Personen identifiziert werden, um diese adressieren zu können. Die einzelnen Rollen sind nicht zwingend nur einer einzelnen Person zugeordnet, sondern können von mehreren ausgeführt werden.

Zielgruppen setzen sich im B2B Bereich etwas anders zusammen als im B2C Bereich. Die kommunikativen Aktivitäten zielen auf das bereits genannte Buying Center ab oder zumindest auf Mitentscheider. Der Entscheider wird nicht als isolierte Einzelperson betrachtet sondern als Teil des Gesamtsys-



tems einer Organisation. Die Rolle der Kommunikation hat sich in den vergangenen Jahren geändert. Diente sie früher lediglich zur Versorgung der Zielgruppen mit Information, so ist diese heute von strategischer Bedeutung und zielt darauf, Wettbewerbsvorteile zu schaffen (vgl. Masciadri, Zupancic 2013, S. 4). Der Wunsch nach immer stärker ausgeprägter individueller Behandlung, abnehmender Loyalität und einem Anstieg im Preisbewusstsein finden sich als Merkmale in der Veränderung des Kundenverhaltens wieder (vgl. Masciadri, Zupancic 2013, S. 10). In Bezug auf die sich verändernden Formen der Interaktion rücken die neuen Möglichkeiten von Kommunikation in den Vordergrund. Kunden sind auch untereinander immer stärker vernetzt. Die Suche nach Information und deren Organisation findet immer häufiger unabhängig vom Anbieter/Hersteller statt. Eine Vielzahl von Plattformen macht diesen Austausch möglich. Auch das selbstständige Lösen von Problemen oder die Weiterentwicklung von Produkten kann durch den Aufbau sogenannter Communities unterstützt werden. Dies gelingt allerdings nur, solange Produkte nicht zu komplex gestaltet sind (vgl. Masciadri, Zupancic 2013, S. 13). Das Problem der stetig steigenden Kosten für das Marketing und den Vertrieb ist weltweit verbreitet. Bedingt durch die zunehmende Komplexität des Angebotes bei gleichzeitiger Austauschbarkeit der Produkte oder auch Homogenität von Produkten wird der Konkurrenzkampf in den Märkten immer stärker. Trotz des abnehmenden Grenznutzens steigen die Budgets für die Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen (vgl. Masciadri, Zupancic 2013, S. 12). Eine Vielzahl von Experten ist sich einig, ein Paradigmenwechsel im Marketing hat stattgefunden. Ein Wandel vom Push- zum Pull-Marketing hat sich vollzogen. Der Kunden hat eine höhere Machtposition inne und bestimmt die Kommunikation stärker mit als je zuvor (vgl. Masciadri, Zupancic 2013, S. 13). Einher mit den aufgezählten Veränderungen gehen auch die Schwächen des Massenmarketings. Das immer wachsende Angebot auf den Märkten und die damit steigende Flut an Informationen bedingt eine Reizüberflutung auf Seite der Konsumenten. Für Unternehmen gestaltet es sich immer komplexer, ihre Zielgruppen mithilfe der klassischen Kommunikationswege zu erreichen (vgl. Masciadri, Zupancic 2013, S. 11). Die klassischen Kanäle der Above-the-Line Kommunikation werden um die Mittel der Below-the-Line Kommunikation ergänzt. Die kommunikativen Prozesse gestalten sich immer dynamischer und schneller. Der Dialog mit den Kunden wird anspruchsvoller und muss stets neu ausgerichtet und gestaltet werden (vgl. Masciadri, Zupancic 2013, S. 11).

Zwar beziehen sich die Rahmenbedingungen auf alle Märkte, dennoch bedeutet das nicht, dass diese gleichbedeutend für alle Marktteilnehmer sind. Öffentliche Auftraggeber, soziale Einrichtungen, Kirchen, Krankenhausbetreiber etc. weisen unterschiedliche, teilweise starre Organisationsstrukturen auf. Nicht jeder Unternehmenskultur ist bereit, Veränderungen zu akzeptieren. Es wird angenommen, dass die Haltung gegenüber der neuen Möglichkeiten der Kommunikation eher konservativ ist. Gewohnheiten werden für gewöhnlich nicht schnell abgelegt. Wenn sich Kommunikationsstrukturen etabliert haben ist es fraglich ob neue die Chance haben sich zu etablieren. Wahrscheinlich nur unter

der Bedingung, dass ein Mehrwert geschaffen wird. Ausschließlich zusätzliche Arbeit zur Verwaltung von Kommunikationskanälen dürfte wohl nicht erstrebenswert sein. Wie bereits angenommen, haben die neuen Rahmenbedingungen dahingehend Auswirkungen, als dass sie das Feld der Kommunikation komplexer und anspruchsvoller gestalten. Es bleibt die Frage, welche Rolle Kommunikation in B2B Märkten in diesem Zusammenhang eigentlich spielt? Vergleicht man den Marketing Mix im B2B und B2C Bereich wird ersichtlich, dass die Kommunikation als Disziplin des Marketing Mix keine große Bedeutung für B2B Kunden hat bzw. an letzter Stelle steht (vgl. Masciadri, Zupancic 2013, S. 24).

Nicht zu verwechseln ist hierbei, dass es sich nicht um Kommunikation im Sinne der persönlichen und direkten Kommunikation handelt. Auch bedeutet die Einordnung nicht, dass B2B Entscheider keinen Bedarf an Kommunikation im Sinne der klassischen Kommunikationspolitik haben, ganz im Gegenteil. B2B Entscheider sind stets auf der Suche nach Informationen und möchten über aktuelle Entwicklungen, neue Angebote etc. informiert sein um eben die eigene Organisation bestmöglich zu positionieren. Allerdings ist die Wahrscheinlichkeit eher gering, dass er diese Informationen im Sinne der klassischen Werbung erhält. Eine geeignete Art und Weise der Kommunikation ist die der persönlichen. Ein gutes Umfeld für direkte Kommunikation bieten Messen, Kundenveranstaltungen und Instrumente des Direct Marketings (vgl. Masciadri, Zupancic 2013, S. 24 ff.). Außerdem ist es wichtig, den Vertrieb als Kommunikator einzusetzen. Vertriebsbeauftragte verbringen die meiste Zeit mit den Kunden und kommunizieren auch am häufigsten mit ihnen, oftmals auch bedingt durch den hohen Erklärungsbedarf von komplexen Produkten. Neben der Kommunikation sollte der Vertrieb auch die Marke repräsentieren und in ihrem Sinne auftreten (vgl. Masciadri, Zupancic 2013, S. 25).

## **Forschungsmethode und Ergebnisse**

Zur Untersuchung der Forschungsfragen wurden Interviews geführt. Diese Methode eignete sich aus verschiedenen Gründen. Zum einen wurden bis zu diesem Zeitpunkt keine weiteren Untersuchungen in diesem Bereich getätigt, sodass es zunächst notwendig war eine Grundlage zu schaffen. Außerdem boten die halbstrukturierten Interviews die Möglichkeit der immer tiefer gehenden Nachfrage bei Bedarf. Eine Analyse der doch etwas spezielleren Zielgruppe wurde somit ermöglicht. Die Interviews gliederten sich in verschiedene Themenkomplexe, die auf verschiedenen Theorieabhandlungen aufbauten. Die Interviews bildeten die Grundlage für die anschließende Bewertung und möglichen Handlungsempfehlungen, um die Marktkommunikation optimieren zu können. Für die Befragung standen Kunden des Telekommunikationsanbieters zur Verfügung. Alle Kunden siedelten sich zu diesem Zeitpunkt im öffentlichen bzw. gesundheitswirtschaftlichen Marktsegment an. Intern wurden Ansprechpartnern aus den Bereichen Kommunikation, Marketing und Vertrieb befragt. Da es sich um eine interne und externe Befragungsgruppe handelte, wurden auch zwei unterschiedliche, sich dennoch ähnelnde Leitfäden konzipiert. Der externe Leitfaden gliederte sich in Themenkomplexe und

Fragen zu den Bereichen Kontaktaufnahme, Kontaktpunkte bzw. Touch Points, Mediennutzungsverhalten, Erfahrungen in der Kommunikation, Kommunikation in Geschäftsbeziehungen und Zukunft von Kommunikation in Geschäftsbeziehungen. Der interne Leitfaden umfasste Fragen zu den Themen: Eingliederung der Tätigkeit in die Organisation, Gestaltung und Aufbau von Kommunikation, Status Quo Kommunikation im Geschäftskundenbereich, Problembereiche der Kommunikation, Barrieren in der Organisation und ebenfalls Zukunft der Geschäftskundenkommunikation. Die gewonnenen Daten wurden anschließend mit der von Philipp Mayring beschriebenen Schrittfolge zur Interpretation und Verallgemeinerung analysiert. Diese Vorgehensweise sieht die Verdichtung des Datenmaterials nach vier Schritten vor: Paraphrasierung, Generalisierung, erste Reduktion und zweite Reduktion (vgl. Mayring 2015, S.72). Eine umfassende Darstellung der Ergebnisse ist im Rahmen dieses Artikels nicht möglich. Die gewonnenen Daten stehen unter dem Schutz eines Sperrvermerks und dürfen nicht veröffentlicht werden. Lediglich die Vorgehens- und Herangehensweise an die Forschungsfrage werden beschrieben. Nachdem die Daten ausgewertet wurden, wurden diese nach Möglichkeit auf die theoretischen Grundlagen und die aktuelle Situation des Telekommunikationsanbieters bezogen. Insgesamt entstanden so Handlungsempfehlungen organisatorischer, inhaltlicher und kommunikativer Natur. Die Empfehlungen waren meist sehr generisch dennoch teilweise sehr speziell in Anbetracht der speziellen Zielgruppenstruktur. Organisatorische Empfehlungen ließen sich nur in einem gewissen Rahmen geben, das ist darauf zurückzuführen, dass Organisationsstrukturen vor dem Hintergrund des eigentlichen Unternehmenszwecks entstehen und nicht vor dem Hintergrund erfolgreicher Marktkommunikation. Handlungsempfehlungen kommunikativer und inhaltlicher Art konnten leichter gegeben werden, da die Komplexität in diesem Zusammenhang eher gering ist.

## **Fazit und Handlungsempfehlungen**

Der zu untersuchende Bereich war sehr breit aufgestellt und die zur Verfügung stehende Stichprobe bei der Befragung eher klein im Verhältnis zur eigentlichen Mitarbeiter- und Kundenanzahl. Zweck war die mögliche Aufdeckung von Optimierungspotenzialen für die Organisation und Umsetzung von Kommunikation. Die Unternehmenskommunikation nach Zerfaß umfasst die drei grundlegenden Bereiche Organisationskommunikation, Marktkommunikation und Public Relations. Lediglich die Marktkommunikation wurde zu Teilen analysiert, um einen groben Eindruck der aktuellen Situation zu erhalten. Da letztlich alle drei Teilbereiche zum gesamten kommunikativen Auftritt einer Unternehmung beitragen, müssten auch diese in Gänze betrachtet werden. Auch B2B Kunden nehmen nicht ausschließlich die Rolle als Kunden im B2B Segment ein. Rollen werden im gelebten Alltag gewechselt, somit befinden sich unterschiedliche Akteure immer wieder in anderen sogenannten Öffentlichkeiten und werden potenziell von anderen Kommunikationsformen beeinflusst. Alle Empfehlungen, die bezüglich der Kommunikation getroffen werden können, müssen auch hier aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden, einmal aus der der Bestandskunden und aus der der

potentiellen Neukunden. Das Kommunikationsverhalten unterscheidet sich in diesem Zusammenhang. Die Betrachtungen zum Einsatz der Kommunikation werden somit um ein Vielfaches komplexer. Allein schon das Informationssuchverhalten der verschiedenen Mitglieder eines Buying Center kann stark divergieren und weist somit unterschiedliche Themenschwerpunkte auf, diese müssten also gezielt adressiert werden (vgl. Fuchs 2003, S. 10). Zusätzlich zum Kaufentscheidungsprozess stellt sich die Frage, wie Neukunden generell im Verlauf der Customer Journey adressiert werden. Wie werden diese überhaupt erst aufmerksam auf ein Unternehmen/Marke/Leistung? In Kaufentscheidungsprozessen und Customer Journey gibt es somit viele verschiedene Stufen, die zu berücksichtigen sind. Jede dieser Stufen birgt unterschiedliche Potenziale für den Einsatz und Erfolg von Kommunikationsinstrumenten. Wie kann auf der anderen Seite intern sichergestellt werden, dass alle zum Einsatz kommenden Kommunikationsaktivitäten nach dem Konzept der Integrierten Kommunikation konzipiert und angesteuert werden und welcher Strukturen bedarf es dabei in der Organisation? Eine optimale bzw. eindeutige Lösung kann es nicht geben, da Strukturen nicht auf Basis der Anforderungen der Kommunikation entstehen, sondern vor dem Hintergrund des eigentlichen Unternehmenszwecks. Auf dieser Basis entstehen für die Umsetzung Integrierte Kommunikation verschiedene Probleme. Diese können Informations- und Kommunikationsprobleme beinhalten, aber auch Probleme aufgrund von Strukturierungs- und Segmentierungsmaßnahmen innerhalb einer Unternehmung (vgl. Ahlers 2006, S. 332). Inwiefern die Aufgaben letztlich über verschiedene Kommunikationsabteilungen oder sogar über verschiedene Geschäftsbereiche abgewickelt werden müssen und wie stark der Einfluss von vertikaler und horizontaler Arbeitsteilung ist, hängt von der jeweiligen Unternehmung ab. Aus dem Zusammenspiel dieser Aspekte können unter anderem Interdependenzen vor dem Hintergrund der Zielgruppenorientierung und des Ressourceneinsatzes entstehen (vgl. Ahlers 2006, S. 333). Es herrscht Bewusstsein über die Tatsache, dass selbst große Unternehmen sich ständig an neue Gegebenheiten anpassen müssen. Das gilt sowohl auf der Seite der Organisation von Kommunikation, als auch für die Bedürfnisse der Kunden in Anbetracht der sich stets ändernden Rahmenbedingungen von Kommunikation und Märkten.

Die Problematik und Relevanz der Integrierten Kommunikation und deren Organisation wurden im Verlauf der Untersuchung erkannt. Gerade wenn die Generation der Digital Natives Stück für Stück in Führungspositionen hineinwächst, werden Online Formate an Bedeutung gewinnen. Dies gilt auch für eher spezielle Zielgruppen. Sollten die Entwicklungen weiter in diese Richtung gehen dürfen zukünftig trotzdem nicht die Charakteristika der unmittelbaren, persönlichen, offenen und authentischen Kommunikation in Vergessenheit geraten (vgl. Keding 2015, S. 275). Diese sind wie sich herausgestellt hat sehr wichtig für Geschäftsbeziehungen im B2B Bereich, auch vor dem Hintergrund komplexer Verträge und Leistungen. Es wird entscheidend sein, stets Selbstbild und Fremdbild miteinander abzugleichen. Trotz der Euphorie bezüglich neuer Möglichkeiten dürfen die eigentlich An-

forderungen und Bedürfnisse der Kunden nicht außer Acht gelassen werden, denn am Ende des Tages geht es um das jeweils funktionierende Geschäft. Letztlich kommt es darauf an immer die Entwicklungen zu analysieren und mitzuziehen, um vielleicht auch vor anderen Wettbewerbern entscheidende Änderungen zu gestalten. Die prägende Entwicklung, der sich kein Unternehmen entziehen kann, ist die Tatsache, dass alles im Fluss ist.

## Literaturverzeichnis

- Ahlers, G. M. (2006). *Organisation der Integrierten Kommunikation. Entwicklung eines prozessorientierten Organisationsansatzes* (Basler Schriften zum Marketing, 18). Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M. (2014). *Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement*. München: Vahlen.
- Ebert, H. (2014). *Organisationskultur und Verhaltensstile von Unternehmen: Einflussgrößen für die Kommunikationsstrategie*, in Zerfaß, A. & Piwinger, M., Handbuch Unternehmenskommunikation (S. 431-447). Wiesbaden: Springer.
- Frese, E. & Graumann, M. & Theuvsen, L. (2012). *Grundlagen der Organisation. Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung*. Wiesbaden: Gabler.
- Fuchs, W. (2003). *Management der Business-to-Business Kommunikation. Instrumente-Maßnahmen-Fallbeispiele*. Wiesbaden: Gabler.
- Keding, O. (2015). *Online-Kommunikation von Organisationen. Strategisches Handeln unter komplexen Bedingungen* (Organisationskommunikation. Studien zu Public Relations / Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikationsmanagement), Wiesbaden: VS.
- Kreutzer, R.T. & Rumler, A. & Wille-Baumkauff, B. (2015). *B2B-Online-Marketing und Social Media. Ein Praxisleitfaden*. Wiesbaden: Gabler.
- Masciadri, P. & Zupancic, D. (2013). *Marken- und Kommunikationsmanagement im B-to-B-Geschäft. Clever positionieren, erfolgreich kommunizieren*. Wiesbaden: Gabler.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim/Basel: Beltz.
- Spiegelberg, D. (2013). *Enterprise Marketing Management. Informationslogistik für das Marketing von morgen*. Wiesbaden: Gabler.
- Sprenger, T. (2013). *Unternehmenskommunikation im Google-Zeitalter: Integrierte Kommunikation mit digitalisierten Öffentlichkeiten am Beispiel von Business-to-Business-Unternehmen in der IT-Industrie*, in Ettl-Huber, S. & Nowak, R. & Reiter, B., Social Media in der Organisationskommunikation. Empirische Befunde und Branchenanalysen (S. 16-45). Wiesbaden: VS.
- Zerfaß, A. (2010). *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations*. Wiesbaden: VS.