

Budgetplanung in Marketing und Kommunikation

Integrationsgedanken auch bei der Budgetverteilung berücksichtigen

Marketing, Personalentwicklung, Change Management oder Kaufentscheide, nichts funktioniert ohne richtige Kommunikation. Und weil in den meisten Märkten eine Verschiebung vom Produkt- hin zum Kommunikationswettbewerb stattgefunden hat, stellt die Kommunikationspolitik denn auch eine immer wichtiger werdende Komponente für den Unternehmenserfolg dar. Dabei verspricht der Ansatz der Integrierten Kommunikation die grösste Wirkung, was auch in der Budgetplanung berücksichtigt werden muss.

Detlef Janssen

Der Unternehmenskommunikation kommt immer mehr Aufmerksamkeit zuteil. Das gilt nicht nur für Grosskonzerne. Auch KMU sehen nach einer Befragung von 712 kleineren und mittleren Unternehmen (50 bis 500 Mitarbeitende) durch die Hochschule für Wirtschaft Luzern und die Fachhochschule Nordwestschweiz im Frühjahr 2006 einen direkten Wirkungszusammenhang zwischen Geschäfts- und kommunikativem Erfolg. Und innerhalb der Kommunikation gibt es eine signifikante Wirkung der Stärke der Integration auf die Erfolgskennwerte.

Das bedeutet für die Kommunikationspolitik der Unternehmen mehr und mehr, die Strategie der Integrierten Unternehmenskommunikation zu bevorzugen, bei der alle Kommunikationselemente und -massnahmen aufeinander abgestimmt werden. Für die strategische Positionierung und die Alleinstellungsmerkmale eines Unternehmens ist es also bezüglich Konsistenz, Glaubwürdigkeit und Syner-



gie unabhängig, Marketingkommunikation, Interne Kommunikation und Public Relations (wo vorhanden auch Finanzkommunikation) miteinander zu vernetzen.

Gemeinsame Zielstellung

Bei vielen Firmen, die geschäftlich vorwiegend in Nischen arbeiten, sind die kommunikativen Einheiten nicht in einer Abteilung organisiert. Bei der bereits erwähnten KMU-Studie waren über die Hälfte der Marketingkommunikation, der PR und der Internen Kommunikation Teil einer anderen Abteilung. Auch Konzerne, besonders aus den Technologiebereichen wie Rieter, Bühler, Huber+Suhner oder ABB, trennen noch die Marketingkommunikation von der Konzernkommunikation, inhaltlich findet aber auch hier immer mehr eine Abstimmung statt. Andere Konzerne wie beispielsweise Geberit legen auch schon organisatorisch die Abtei-



Checkliste



Idealtypischer Planungsprozess

1. Zugrundelegung der Unternehmensziele und der gewünschten Positionierung unabhängig von den Zielgruppen als Sollwert.

Wohin geht das Unternehmen?

2. Bestimmung der Kommunikationsziele und der -zielgruppen.

Was soll mit der Kommunikation erreicht werden und wie unterstützt sie die Unternehmensziele?

3. Aufstellung des Kommunikationsbudgets.

Wie viel Mittel sind vorhanden?

4. Einordnung und Abstimmung der Kommunikationsinstrumente.

Welche Wirkung haben die verschiedenen Kommunikationsinstrumente auf die Ziele?

5. Aufteilung des Kommunikationsbudgets auf die Instrumente nach Wichtigkeit.

Welches Instrument ist am wichtigsten und bekommt die meisten Mittel?

6. Gestaltung der Kommunikationsmassnahmen.

Wie wird der Inhalt der Massnahmen gestaltet?

7. Durchführung der Kommunikation.

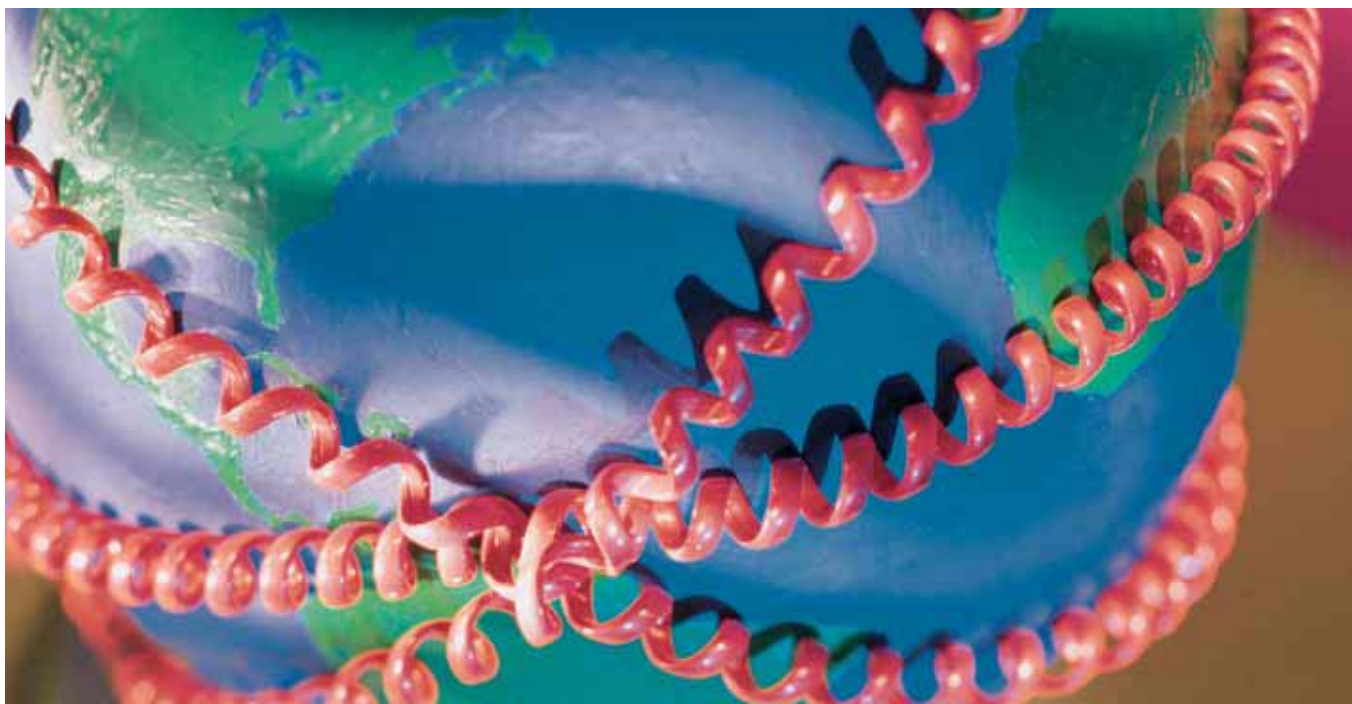
Wie werden die Massnahmen nach inhaltlichen, visuellen, auditiven und haptischen Gesichtspunkten umgesetzt?

8. Kontrolle des Kommunikationserfolgs.

Wurden die vorgegebenen Ziele erreicht?

9. Anpassen der Massnahmen und des Budgets.

Wie lässt sich die Wirkung der Kommunikation verbessern, wenn Ziele nicht erreicht wurden?



lungen unter ein Dach zusammen. Wesentlich ist jedoch der intensive Austausch zwischen den beteiligten Kommunikationsdisziplinen und die gemeinsame Zielstellung.

Planung vor Inhalt

Generell gilt, dass die Planung der Kommunikation vor die inhaltliche Erarbeitung gestellt wird. Um Ziel führende Entscheidungen im Rahmen der Kommunikationspolitik treffen zu können, muss die Kommunikation im Rahmen eines Planungsprozesses gestaltet werden. Der idealtypische Prozess geht dabei immer von den Unternehmenszielen aus und bestimmt daraus die Kommunikationsziele und -zielgruppen. Im nächsten Schritt – und dieses wird zu oft vernachlässigt – werden die Budgetierung und die Mediaplanung festgelegt. Im Rahmen der Budgetierung wird also die Höhe der finanziellen Mittel festgelegt, die für kommunikative Massnahmen zur Verfügung stehen. Abhängig vom Budget werden im Rahmen der Mediaplanung geeignete Medien für die Kommunikation bestimmt und eine Verteilung des Budgets auf diese Medien vorge-

nommen. Anschliessend geht es um die Gestaltung der Kommunikationsmassnahmen, wobei der Inhalt der Massnahmen und die sprachliche, visuelle, auditive oder auch haptische Umsetzung definiert werden.

Widerspruchsfreiheit

Die Unternehmenskommunikation erhält stets dann eine höhere Glaubwürdigkeit und Akzeptanz bei den Beteiligten, wenn sie logisch aufgebaut ist, widerspruchsfrei, einfach und leicht verständlich, überprüfbar und nachvollziehbar und als Konzept schriftlich formuliert ist. Das Konzept enthält drei Kernelemente: Erstens die Strategische Positionierung des Unternehmens, bei der das Sollbild unabhängig von Zielgruppen dargestellt wird. Zweitens gibt es die Definition der Hauptzielgruppen, die möglichst umfassend sein sollte. Als drittes Element verlangt eine Spezifizierung die klare Zuordnung von Funktion und Aufgaben der einzelnen Kommunikationsinstrumente. Alle Elemente zielen dabei immer in die gleiche, festgelegte Richtung. Zu oft orientieren sich die Kommunikationsaufgaben aber an den Zielen der Unterneh-

mensbereiche, die zum Teil unterschiedlich und mitunter gegenläufig sind.

Budgetverteilung

Die Planung der Kosten sollte auch dem Prinzip der Integrierten Kommunikation folgen, wenn es effektiv sein soll. Egal, ob ein Unternehmen das Kommunikationsbudget nach heuristischen Methoden, in denen man sich am Vorjahresbudget, am Umsatz oder Gewinn, an den verfügbaren Mitteln oder an Wettbewerbsaktivitäten orientiert, festlegt oder nach analytischen Methoden, in denen mathematische Funktionen den Wert genau berechnen können: Letztlich muss ein bestimmter Betrag an Mitteln auf die einzelnen Instrumente verteilt werden. Aber nur durch eine übergeordnete Steuerung können die Wirkungsabhängigkeiten zwischen den Instrumenten und hinsichtlich der zeitlichen Effekte optimal gelöst werden.

Bei vielen Unternehmen werden diese Abstimmungen leider nicht gemacht und damit viel Geld ohne optimale Wirkung ausgegeben. Zum Beispiel war – zumindest

in der Vergangenheit – beim Bühler-Konzern die Gesamtsumme aller Kommunikationsausgaben gar nicht bekannt. Zwar wurden alljährlich genaue Budgets erstellt, aber durch die sehr dezentrale Organisation entstanden die Budgets für die Marketingkommunikation separat in den drei Konzernbereichen, dann in den Regionen und dazu gesondert nochmals die Unternehmenskommunikation. Die Leitung der Unternehmenskommunikation hatte zwar einen starken Einfluss auf den Rahmen der Kommunikation (vor allem Corporate Design), nicht aber auf die Inhalte, die Intensität oder zeitliche Reihenfolge der Aktivitäten. So war es durchaus möglich, dass Messen, Werbung, Events oder Ähnliches zeitgleich mit ganz unterschied-

lichen Aussagen sich gegenseitig kani-balisiert.

Fazit

Die Entwicklung eines strategischen Konzepts der Integrierten Unternehmenskommunikation und die Verteilung des Budgets sind vor allem planerische Massnahmen der Unternehmensleitung. Es braucht einen Rahmen, an dem sich alle Beteiligten orientieren können. Das Hauptproblem der Kommunikationspraxis besteht nicht in der Einsicht in die Notwendigkeit einer integrierten Kommunikation, sondern in der konkreten Umsetzung. Hier können viele Budgets effizienter eingesetzt werden. ■



Porträt

Detlef Janssen ist seit August 2006 selbständiger Kommunikationsberater mit seiner Agentur comm.unique in Kreuzlingen. Zuvor war er knapp fünf Jahre Leiter der Konzernkommunikation der Bühler AG in Uzwil und zwei Jahre in gleicher Aufgabe bei Geberit International AG in Jona. Weitere Kommunikationsaufgaben hatte er als Change Manager bei ABB und als Technischer Autor bei Siemens. Er hat Mathematik und Sportwissenschaften an der Universität Kiel studiert und Weiterbildungen zum PR-Consultant und Team-Trainer absolviert.



Fragen

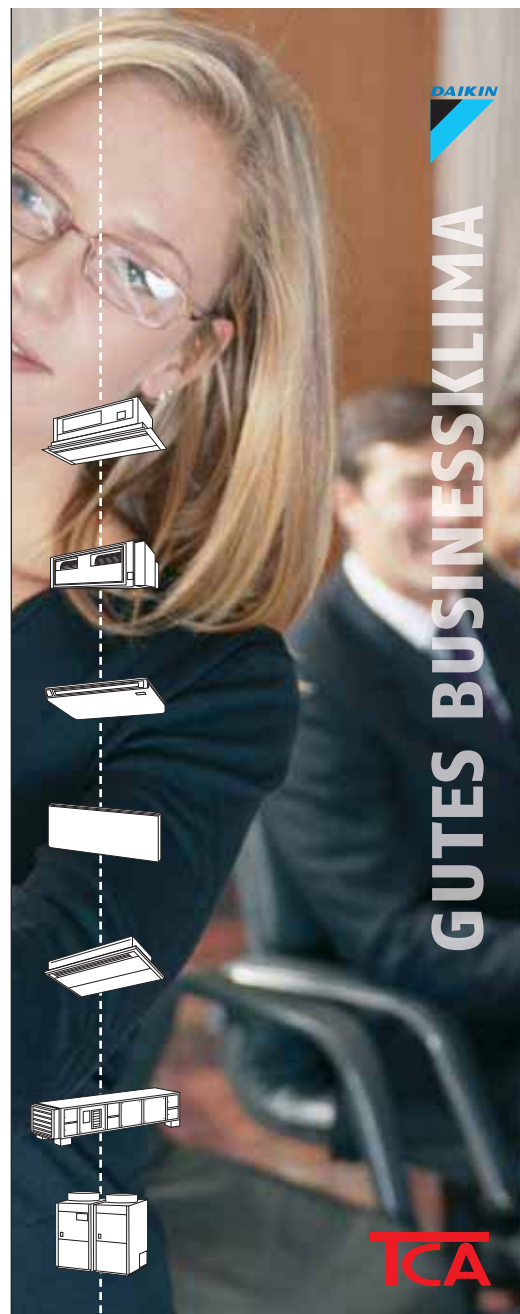
Detlef Janssen

Inhaber
comm.unique
Konstanzerstrasse 42a
8280 Kreuzlingen
Tel. 071 670 01 64
comm.uniqe@bluewin.ch



Mireille E. Saucy

Präsidentin SPRG
Schweizerische Public Relations
Gesellschaft
Tel. 044 422 33 66
mireille.saucy@mes-pr.ch
www.sprg.ch



DAIKIN

GUTES BUSINESSKLIMA

TCA

Sie sparen Zeit

beim Planen und Installieren

Sie sparen Raum

dank minimalstem Platzbedarf

Sie sparen Energie

dank neuester Technologie

Mit dem neuesten Klima-/Wärmepumpensystem von TCA-Daikin entscheiden Sie sich für eine Lösung, die bezüglich Technologie und Flexibilität neue Massstäbe setzt.

Das neue VRV III bietet bei Neubau, Umbau und Ausbau handfeste Vorteile.

THERMOCLIMA AG

Ihr Experte, wenns um gutes Klima geht!

Info-Telefon: 071 313 99 22
info@tca.ch www.tca.ch