

Technische Universität München  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Professur für Betriebswirtschaftslehre der Milch und Ernährungsindustrie

## **Integrierte Kommunikation in Milch verarbeitenden Unternehmen**

Marlen Wienert

Vollständiger Abdruck der von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität München zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. pol.) genehmigten Dissertation.

Vorsitzender: Univ.-Prof. Dr. Martin Moog

Prüfer der Dissertation:

1. Univ.-Prof. Dr. Hannes Weindlmaier
2. Univ.-Prof. Dr. Manfred Bruhn  
Universität Basel / Schweiz

Die Dissertation wurde am 26. Juli 2007 bei der Technischen Universität München eingereicht und durch die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften am 23. Januar 2008 angenommen.

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1	Problemstellung der Arbeit.....	1
1.2	Zielsetzung der Arbeit .....	4
1.3	Aufbau und Vorgehensweise.....	5
<b>2</b>	<b>Rahmenbedingungen der integrierten Kommunikation Milch verarbeitender Unternehmen.....</b>	<b>8</b>
2.1	Rahmenbedingungen resultierend aus der Wertschöpfungskette Milch .....	8
2.1.1	Darstellung der Wertschöpfungskette Milch.....	8
2.1.2	Rahmenbedingungen der Beschaffung von Rohmilch .....	11
2.1.2.1	Beschaffungsprozess für Rohmilch.....	11
2.1.2.2	Entwicklungen in der Milcherzeugung .....	12
2.1.3	Darstellung der Molkereistruktur .....	14
2.1.3.1	Strategische Gruppen innerhalb der Molkereistruktur .....	14
2.1.3.2	Entwicklungen innerhalb der Molkereistruktur.....	18
2.1.4	Charakteristika der Unternehmensleistung Milch verarbeitender Unternehmen .....	22
2.1.4.1	Innovationstätigkeit der Hersteller von Milchprodukten...	23
2.1.4.2	Herstellermarke versus Handelsmarke .....	26
2.1.4.3	Image der Milchprodukte .....	30
2.1.5	Rahmenbedingungen für den Absatz von Milchprodukten.....	32
2.1.5.1	Absatzprozess von Milchprodukten .....	32
2.1.5.2	Entwicklungen im Lebensmitteleinzelhandel.....	34
2.1.5.3	Entwicklungen im Verhalten von Groß- und Endverbrauchern.....	38
2.1.5.3.1	Entwicklungen im Verhalten von Endverbrauchern.....	38
2.1.5.3.2	Entwicklungen im Verhalten von Großverbrauchern .....	43
2.2	Kommunikationspolitische Rahmenbedingungen der integrierten Kommunikation .....	45
2.2.1	Darstellung des Kommunikationsprozesses .....	45
2.2.2	Veränderung der Medien- und Kommunikationslandschaft als Rahmenbedingung .....	47

2.2.3	Rechtliche Rahmenbedingungen für die Kommunikation von Lebensmitteln .....	51
2.3	Ableiten der Problemstellung für die integrierte Kommunikation in Milch verarbeitenden Unternehmen.....	53
2.4	Zusammenfassung der Rahmenbedingungen und Problemstellung.....	56
<b>3</b>	<b>Grundlagen der integrierten Unternehmenskommunikation .....</b>	<b>58</b>
3.1	Aufgaben und Anforderungen an eine integrierte Kommunikation.....	58
3.2	Abgrenzung der integrierten Kommunikation.....	60
3.3	Modelle der integrierten Kommunikation .....	64
3.3.1	Modell nach BRUHN (1991).....	65
3.3.1.1	Definition der integrierten Kommunikation.....	65
3.3.1.2	Formen der integrierten Kommunikation.....	66
3.3.1.3	Strategisches Planungskonzept und Realisierung der integrierten Kommunikation nach BRUHN .....	68
3.3.1.4	Organisatorische Einbindung der integrierten Kommunikation in das Unternehmen.....	73
3.3.1.5	Personelle Einbindung der integrierten Kommunikation in das Unternehmen.....	74
3.3.2	NORTHWESTERN UNIVERSITY Modelle (ab 1991).....	76
3.3.3	Modell nach GRUNIG, GRUNIG und DOZIER (1995).....	84
3.3.4	Modell nach THORSON and MOORE (1996) .....	85
3.3.5	Modell nach ZERFAß (1996) .....	87
3.3.6	Modelle nach GRONSTEDT (ab 1996).....	89
3.3.7	Modell nach DUNCAN und MORIARTY (1997) .....	93
3.3.8	Kritische Würdigung der Modelle integrierter Kommunikation.....	95
3.4	Stand der empirischen Forschung zur integrierten Kommunikation.....	99
3.5	Zusammenfassung der Grundlagen der integrierten Kommunikation .....	104
<b>4</b>	<b>Methodik zur Entwicklung eines Konzeptes der integrierten Kommunikation für Milch verarbeitende Unternehmen.....</b>	<b>106</b>
4.1	Aktionsforschung als Methodik zur Entwicklung eines Konzeptes der integrierten Kommunikation .....	106
4.1.1	Grundlagen der qualitativen Forschung .....	106
4.1.2	Aktionsforschung als qualitative Analyseverfahren .....	107

4.2	Vorgehensweise bei der Entwicklung eines Konzeptes der integrierten Kommunikation .....	113
4.2.1	Konzeptioneller Aufbau der Vorgehensweise .....	113
4.2.2	Befragung als Datengewinnungsmethode .....	120
4.2.2.1	Qualitative Expertenbefragung .....	123
4.2.2.2	Quantitative Befragung von Betroffenen .....	125
4.2.3	Inhalte der empirischen Untersuchung und Hypothesenfestlegung .....	125
4.2.4	Stichprobenziehung und Untersuchungsdesign .....	129
4.2.5	Aufbereitung und Analyse der erhobenen Daten .....	133
4.3	Zusammenfassung der angewandten Methodik .....	135
<b>5</b>	<b>Empirische Datenerhebung der Kommunikation in Milch verarbeitenden Pilotunternehmen auf der Grundlage der Aktionsforschung .....</b>	<b>136</b>
5.1	Vorstellung der gewählten Milch verarbeitenden Pilotunternehmen .....	136
5.2	Vergleichende Analyse spezifischer Kommunikationsstrukturen .....	138
5.2.1	Kommunikation mit den Milcherzeugern .....	138
5.2.2	Kommunikation mit den Mitarbeitern .....	162
5.2.3	Kommunikation mit dem Lebensmitteleinzelhandel .....	178
5.2.4	Kommunikation zu den End- und Großverbrauchern .....	182
5.2.4.1	Kommunikation zwischen Molkerei und Endverbraucher .....	185
5.2.4.2	Kommunikation zwischen Molkerei und Großverbraucher .....	189
5.2.5	Kommunikation mit der Öffentlichkeit .....	194
5.3	Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse .....	196
<b>6</b>	<b>Diskussion der Ergebnisse und Ableiten eines integrierten Kommunikationskonzeptes für Milch verarbeitende Unternehmen .....</b>	<b>198</b>
6.1	Gegenüberstellung der theoretischen Betrachtungen mit der integrierten Kommunikation in den Pilotmolkereien und Bewertung .....	198
6.2	Konzept der integrierten Kommunikation für Milch verarbeitende Unternehmen .....	210
6.3	Handlungsempfehlungen zur Umsetzung des integrierten Kommunikationskonzeptes in Milch verarbeitende Unternehmen .....	214

---

6.3.1	Strategische Umsetzung auf der Ebene der Gesamtkommunikation.....	214
6.3.2	Operative Umsetzung der Marktkommunikation .....	233
6.3.3	Operative Umsetzung der Organisationskommunikation.....	240
6.3.4	Operative Umsetzung der Öffentlichkeitsarbeit .....	244
6.4	Zusammenfassung der Diskussion sowie des Konzeptes der integrierten Kommunikation für Milch verarbeitende Unternehmen .....	245
<b>7</b>	<b>Kritische Würdigung der methodischen Vorgehensweise und der Ergebnisse sowie Ausblick.....</b>	<b>247</b>
7.1	Kritische Würdigung des methodischen Vorgehens .....	247
7.2	Kritische Würdigung der Ergebnisse.....	248
7.3	Ausblick auf zukünftigen Forschungsbedarf.....	250
<b>8</b>	<b>Zusammenfassung der Arbeit .....</b>	<b>251</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>XV</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>LVI</b>

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1:	Aufbau der Arbeit.....	6
Abbildung 2:	Schematische Darstellung der Wertschöpfungskette Milch.....	9
Abbildung 3:	Strategische Gruppen der Molkereiwirtschaft.....	15
Abbildung 4:	Anzahl Molkereiunternehmen im Zeitverlauf.....	21
Abbildung 5:	Innovationsindex.....	25
Abbildung 6:	Markenfunktionen.....	28
Abbildung 7:	Produktgruppen mit dem höchsten Handelsmarkenanteil 2004.....	29
Abbildung 8:	Gründe für die Verunsicherung der Verbraucher bei Milch und Milchprodukten.....	32
Abbildung 9:	Indirekter Absatzweg von Lebensmitteln.....	33
Abbildung 10:	Marktanteil der Geschäftstypen im LEH 1993 und 2004.....	35
Abbildung 11:	Top-10-Lebensmittelhandel 2005.....	36
Abbildung 12:	Bevölkerungsentwicklung: Altersaufbau 1950, 2001 und 2050.....	40
Abbildung 13:	Die Ablaufstruktur von Kommunikationsvorgängen.....	46
Abbildung 14:	Kommunikative Herausforderungen.....	49
Abbildung 15:	Elemente der Corporate Identity.....	61
Abbildung 16:	Planungsansatz der integrierten Kommunikation nach BRUHN.....	69
Abbildung 17:	Kernelemente einer Strategie der integrierten Kommunikation.....	71
Abbildung 18:	Stufenkonzept nach DUNCAN und CAYWOOD (1996).....	79
Abbildung 19:	Vierstufiger IMC-Prozess nach SCHULTZ und SCHULTZ (1998).....	81
Abbildung 20:	IGMC Prozess nach SCHULTZ und KITCHEN (2000).....	83
Abbildung 21:	Teilbereiche der Unternehmenskommunikation nach ZERFAB (1996).....	88
Abbildung 22:	Stakeholder-Relations-Model nach GRONSTEDT (1996).....	91
Abbildung 23:	3-D Integrated Communications Model nach GRONSTEDT (2000).....	92
Abbildung 24:	Integrationsmöglichkeiten qualitativer und quantitativer Designebenen.....	117
Abbildung 25:	Charakteristika der Molkereien.....	132
Abbildung 26:	Funktionale Organisationsstruktur.....	136
Abbildung 27:	Charakteristika der Milcherzeuger.....	139
Abbildung 28:	Strategische Ausrichtung der Milcherzeugerkommunikation.....	141

Abbildung 29:	Milcherzeuger: Von Molkereien getätigte Kommunikationsaktivitäten.....	142
Abbildung 30:	Milcherzeuger: Wichtigkeit und Umfang von Kommunikationsaktivitäten.....	143
Abbildung 31:	Milcherzeuger: Wichtigkeit und Umfang von Kommunikationsaktivitäten bei den einzelnen PU .....	145
Abbildung 32:	Von Molkereien getätigte Servicemaßnahmen.....	147
Abbildung 33:	Servicemaßnahmen der Pilotunternehmen .....	148
Abbildung 34:	Themen, über die Molkereien informieren.....	149
Abbildung 35:	Themen, über die die Milcherzeuger informiert werden.....	150
Abbildung 36:	Milcherzeugerbetreuung der Molkereien .....	152
Abbildung 37:	Milcherzeugerbetreuung der PU.....	153
Abbildung 38:	Milchabholung der Molkereien .....	155
Abbildung 39:	Milchabholung der PU .....	156
Abbildung 40:	Milcherzeuger: Wichtigkeit und Umfang der Reputation .....	160
Abbildung 41:	Milcherzeuger: Wichtigkeit und Umfang der Reputation bei den einzelnen PU.....	161
Abbildung 42:	Themen, über die die Mitarbeiter mehr informiert werden möchten .....	165
Abbildung 43:	Mitarbeiter: Wichtigkeit und Umfang von Kommunikationsaktivitäten.....	167
Abbildung 44:	Mitarbeiter: Wichtigkeit und Umfang von Kommunikationsaktivitäten bei den einzelnen PU .....	169
Abbildung 45:	Beurteilung des Betriebsklimas der Pilotmolkereien .....	171
Abbildung 46:	Beurteilung der direkten Vorgesetzten in den Pilotmolkereien ....	172
Abbildung 47:	Motivation der Mitarbeiter am eigenen Arbeitsplatz .....	174
Abbildung 48:	Motivation der Mitarbeiter am eigenen Arbeitsplatz der einzelnen PU.....	175
Abbildung 49:	Mitarbeiter: Wichtigkeit und Umfang der Reputation .....	176
Abbildung 50:	Mitarbeiter: Wichtigkeit und Umfang der Reputation bei den einzelnen PU.....	177
Abbildung 51:	Wichtigkeit von Kaufentscheidungsfaktoren und Umsetzung der Faktoren bei PU 4.....	189

Abbildung 52:	Wichtigkeit und Umfang von Kommunikationsaktivitäten für die Großverbraucher von PU 1.....	193
Abbildung 53:	Einschätzung der Zusammenarbeit mit dem Vertrieb durch die Großverbraucher von PU 1.....	194
Abbildung 54:	Planungsprozess der Kommunikation nach BRUHN.....	201
Abbildung 55:	Vergleich des Umfangs an Kommunikationsaktivitäten PU 1 und PU 3, jeweils schlechtesten und besten Wert pro Aktivität.....	208
Abbildung 56:	Konzept der integrierten Kommunikation für Milch verarbeitende Unternehmen.....	212
Abbildung 57:	Prozess der Festlegung strategischer Ziele.....	220
Abbildung 58:	Vorgehensweise bei der Ableitung von Kommunikationszielen ..	222
Abbildung 59:	Beurteilung einzelner Kommunikationsinstrumente für die integrierte Kommunikation und Freiheitsgrade der Gestaltung der Kommunikation.....	223
Abbildung 60:	Organisation der integrierten Kommunikation durch interdisziplinäres Team.....	232
Abbildung 61:	Nutzenkomponenten eines markierten Produktes für den Verbraucher .....	234
Abbildung 62:	Bestandteile des Efficient Consumer Response .....	239
Abbildung 63:	Kooperation von Hersteller und Handel im Rahmen der Kommunikation.....	240
Abbildung 64:	Arbeitszufriedenheit und Motivation.....	241



**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1:	Zahlen und Daten der deutschen Milchindustrie 2004.....	10
Tabelle 2:	Politik und gesamtwirtschaftliche Entwicklung als Einflussfaktoren auf den Strukturwandel und deren Auswirkungen .....	13
Tabelle 3:	Molkereistruktur nach Rechtsform.....	17
Tabelle 4:	Strukturwandel der Molkereibranche .....	22
Tabelle 5:	Hergestellte Milcherzeugnisse.....	23
Tabelle 6:	Funktionen der Markenwaren für den Hersteller .....	27
Tabelle 7:	Zieldivergenzen in der Kommunikationspolitik.....	33
Tabelle 8:	Anforderungen an die integrierte Kommunikation .....	59
Tabelle 9:	Überblick über die Formen der integrierten Kommunikation .....	67
Tabelle 10:	Unterschiede zwischen traditioneller Forschung und Aktionsforschung .....	109
Tabelle 11:	Einteilungen von Aktionsforschungskonzepten .....	112
Tabelle 12:	Phasenmodell der Aktionsforschung nach RETTENMEIER und WILFER.....	114
Tabelle 13:	Methodenmatrix .....	119
Tabelle 14:	Typen der Befragung .....	122
Tabelle 15:	Charakteristika von Befragungsmethoden .....	122
Tabelle 16:	Bereiche und Indikatoren des Reputation Quotient <sup>sm</sup> .....	128
Tabelle 17:	Übersicht über die Zielgruppenbefragungen .....	131
Tabelle 18:	An der empirischen Studie teilgenommene Pilotunternehmen .....	138
Tabelle 19:	Personaleinsatz und organisatorische Eingliederung des Marketings bei den Pilotunternehmen.....	182
Tabelle 20:	Übersicht der Hypothesen .....	206
Tabelle 21:	Chancen und Risiken auf dem Markt für Milchprodukte.....	216
Tabelle 22:	Potenzielle Stärken und Schwächen einer Molkerei .....	218
Tabelle 23:	Trends als Grundlage für die kommunikative Leitidee für Molkereien.....	222
Tabelle 24:	Eignung von Kommunikationsinstrumenten für die jeweilige Molkerei .....	224
Tabelle 25:	Anforderungen an die Budgetierung der Kommunikation.....	225
Tabelle 26:	Prozess der Kommunikationsbudgetierung.....	226

---

Tabelle 27:	Messmethoden der Kommunikationswirkung.....	229
Tabelle 28:	Beispiel für das Punktwertverfahren .....	230
Tabelle 29:	Endverbraucher: Eignung von Kommunikationsinstrumenten bei ausgewählten Marketingzielen .....	236
Tabelle 30:	Großverbraucher: Eignung von Kommunikationsinstrumenten bei ausgewählten Marketingzielen .....	238

**Abkürzungsverzeichnis**

AAAA/4As	American Association of Advertising Agencies
AAA/3As	Advertising Agencies' Association of New Zealand
AAF	American Advertising Federation
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
ANZA	Association of New Zealand Advertisers
APQC	American Productivity & Quality Center
Aufl.	Auflage
BDM	Bundesverband Deutscher Milchviehhalter
Betr.VG	Betriebsverfassungsgesetz
BMELV	Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz
BMI	Bayerische Milchindustrie eG
BMVEL	Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft
BSE	Bovine Spongiforme Encephalopathie
B-to-B	Business-to-Business
BWL	Betriebswirtschaftslehre
C&C	Cash&Carry
CB	Corporate Behaviour
CC	Corporate Communications
CD	Corporate Design
CI	Corporate Identity
CIAA	Confederation of the Food and Drink Industries of the EU
CM	Category Management
CMA	Centrale Marketinggesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft
CR	Concentration Ratio
CRM	Customer Relationship Management
CSC	Communication Strategy Card
CSI	Customer Satisfaction Index
DBV	Deutscher Bauernverband
DINKS	Double Income No Kids

---

DLG	Deutsche Landwirtschaftsgesellschaft
DRV	Deutscher Raiffeisenverband
EAN	Europäische Artikelnummer
ECR	Efficient Consumer Response
EFQM	European Foundation for Quality Management
eG	Eingetragene Genossenschaft
EOP	Erzeugerorientierungspreis
EU	Europäische Union
F&E	Forschung und Entwicklung
FDI	Foreign Direct Investments
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
GAP	Gemeinsame Agrarpolitik
GenG	Genossenschaftsgesetz
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
GFM-GETAS	Gesellschaft für Marketing-, Kommunikations- und Sozialforschung
GIM	Gesellschaft für Innovative Marktforschung
GIMC	Global Integrated Marketing Communications
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH & Co. KG	Kommanditgesellschaft mit individuellem Komplementär, der GmbH
GmbHG	GmbH-Gesetz
GV	Großverbraucher
HGB	Handelsgesetzbuch
IABC	International Association of Business Communicators
IC	Integrated Communications
ICC	Internationale Handelskammer
IGMC	Integrated Global Marketing Communication
IK	Integrierte Kommunikation
IM	Integrated Marketing / Integriertes Marketing
IMC	Integrated Marketing Communications
IMK	Integrierte Marketingkommunikation
INK	Integrierte Netzwerk-Kommunikation
INR	Indische Rupie

---

IPA	Institute of Advertising Practitioners
IT	Informationstechnologie
IuK	Information und Kommunikation
JMStV	Jugendmedienschutz-Staatsvertrag
JuSchG	Jugendschutzgesetz
k. A.	Keine Angabe
KG	Kommanditgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KISS	Keep it simple and stupid
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPMG	Wirtschaftsprüfung Steuerberatung Klynveld, Peat, Marwick und Goerdeler
KWA	Kommunikationswertanalyse
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
LfL	Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft
LFGB	Lebensmittel-, Bedarfsgegenstände- und Futtermittelgesetzbuch
LZ	Lebensmittelzeitung
MarkenG	Markengesetz
MEG	Milcherzeugergemeinschaft
MGVO	Milch-Garantiemengen-Verordnung
MIV	Milchindustrieverband
NVK	Verordnung über Nährwertbezogene Angaben bei Lebensmit- teln und die Nährwertkennzeichnung von Lebensmitteln
OHG	Offene Handelsgesellschaft
POS	Point of Sale
PR	Public Relations
PRCA	Public Relations Consultants Association
PRM	Partner Relationship Management
PRSA	Public Relations Society of America
PU	Pilotunternehmen
ROCI	Return on Customer Investment
RQ	Reputation Quotient <sup>sm</sup>
SB	Selbstbedienung
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

---

TQM	Total Quality Management
TSW	Tanksammelwagen
UK	United Kingdom
USP	Unique selling proposition
UWG	Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb
VKF	Verkaufsförderung
WKZ	Werbekostenzuschuss
WTO	World Trade Organization
ZAW	Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft e.V.
ZEW	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung
ZMP	Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle

## 1 Einleitung

„Man kann nicht nicht kommunizieren.“  
PAUL WATZLAWICK<sup>1</sup>

### 1.1 Problemstellung der Arbeit

Die Kommunikation der Unternehmen hat im Zeitverlauf einen erheblichen Wandel durchlaufen. Während in den 60er Jahren den Instrumenten der Unternehmenskommunikation lediglich eine unterstützende Aufgabe beim Abverkauf der Produkte zukam, hat sich seit dieser Zeit der Einfluss von kommunikativen Maßnahmen zunehmend verstärkt. Der Produktwettbewerb hat sich in den 90er Jahren zu einem Kommunikationswettbewerb verändert.<sup>2</sup> Für die Unternehmen wird es immer schwieriger, die eigenen Produkte erfolgreich in den Markt zu kommunizieren. Das Angebot an Marken, Medien und Kommunikationsinstrumenten steigt stetig an, was zu einer Zersplitterung und Verminderung der Kommunikationswirkung führt. In den 60er Jahren hielten kommunikationspolitische Instrumente wie Mediawerbung, Verkaufsförderung und Persönlicher Verkauf Einzug ins Marketing. Heute sind zusätzlich *Below the Line* Maßnahmen wie z.B. Direct Marketing, Sponsoring und Eventmarketing vermehrt eingesetzte Instrumente. Auch die Öffentlichkeitsarbeit hat einen wesentlich höheren Stellenwert erfahren.<sup>3</sup> Der Konsument ist allerdings von dieser Informationsflut zunehmend überlastet und kann die Informationen nur noch sehr oberflächlich verarbeiten.<sup>4</sup>

Neben den genannten Veränderungen der Kommunikationslandschaft im Bereich des Marketings gibt es aufgrund der gegebenen Wettbewerbssituation im Milchverarbeitungssektor eine Reihe von Gründen, die es notwendig erscheinen lassen, die Kommunikation zwischen den Beteiligten der Wertschöpfungskette Milch auf eine neue Basis zu stellen: Bisher wurde eine effektive Endverbraucherwerbung als Hauptaufgabe der Kommunikationspolitik der Milch verarbeitenden Unternehmen gesehen. In diesem Zusammenhang sind die Unternehmen jedoch mit einem spezifischen Problem konfrontiert: Viele Lebensmittel sind dem Bereich der *Low Interest-Produkte*<sup>5</sup> zuzuordnen, d.h., es muss davon ausgegangen

---

<sup>1</sup> WATZLAWICK, P. ET AL. (1969), S. 53.

<sup>2</sup> Vgl. BRUHN, M. (1995), S. 4ff.

<sup>3</sup> Vgl. weiterführend die verschiedenen Publikationen zur Öffentlichkeitsarbeit: AHRENS, A. ET AL. (1995), BENTELE, G. ET AL. (2001), DÜNGENHEIM, M. (1994), REINEKE, R.; EISELE, H. (2000), REINEKE, R.; PFEFFER, G. A. (2000) sowie ZERFAß, A. (1996).

<sup>4</sup> Vgl. BRUHN, M. (2000), S. 8 und ESCH, F.-R. (2000a), S. 24ff.

<sup>5</sup> Low Interest-Produkte sind Produkte des täglichen Bedarfs, die bei den Konsumenten ein geringes Interesse am Produkt hervorrufen. Vgl. BECKER, J. (2000), S. 130f.

werden, dass es der Konsument vor dem Kauf nicht für notwendig hält, sich detailliert über das Produkt zu informieren. Durch diese Tatsache sowie aufgrund der Informationsüberlastung der Konsumenten hat die Wirkung der klassischen Werbung stark nachgelassen.<sup>6</sup> Es stellt sich daher die Frage, ob und welche Möglichkeiten es gibt, die Wirkung der klassischen Kommunikation zur Erreichung der Werbeziele zu verbessern. Auch ist zu untersuchen, welchen Beitrag neue Kommunikationsmaßnahmen (*Below the Line* Maßnahmen) wie Sponsoring, Event-Marketing und Werbung via Internet leisten können.

Der Verkauf über den *Lebensmitteleinzelhandel* stellt den wichtigsten Absatzweg für Milchprodukte dar. Problemfelder ergeben sich durch die unterschiedlichen Marketingzielvorstellungen von Industrie und Handel: Während die Molkereien eine Markenbindung bei Konsumenten erreichen möchten, ist das Ziel des Handels eine Einkaufsstättenbindung.<sup>7</sup> Außerdem ist aufgrund der aggressiven Preispolitik, die sich nicht nur bei den Discountern als bevorzugte Marketingstrategie des Lebensmittelhandels durchgesetzt hat,<sup>8</sup> die Beziehung zwischen diesen beiden Partnern häufig nicht durch Kooperation, sondern eher durch Konfrontation bzw. durch Preisdiktate des Handels charakterisiert. Auch wird von Seiten des Handels häufig darüber geklagt, von den Herstellern über ihre Planungen, etwa im Zusammenhang mit dem Angebot von Produktinnovationen, nicht oder zu spät informiert zu werden. Der Ansatz gemeinsamer „Category-Management-Teams“ könnte hier ein Weg zur Verbesserung der Vertrauensbasis zwischen diesen beiden wichtigen Partnern sein.<sup>9</sup>

Eine oft vernachlässigte Zielgruppe der Unternehmenskommunikation sind die *Mitarbeiter*. Sie bilden eine bedeutende Ressource („Humankapital“), welche die Leistungsfähigkeit eines Lebensmittel herstellenden Unternehmens in starkem Maße beeinflusst.<sup>10</sup> Wenn die Mitarbeiter erst durch externe Medien über Veränderungen der Unternehmensstrategien, mögliche Betriebsschließungen, Standortverlagerungen, Unternehmensfusionen oder -übernahmen erfahren und nicht frühzeitig und umfassend über Vorgänge in der Unter-

---

<sup>6</sup> In 2002 war erstmals ein Rückgang der Werbeaufwendungen für klassische Medien bei Molkereiprodukten zu verzeichnen, was als erste Reaktion auf die scheinbar geringer werdende Kommunikationswirkung zu interpretieren ist. Vgl. ZAW (2003), S. 1 sowie NICKEL, V. (2001), o.S.

<sup>7</sup> Vgl. STEFFENHAGEN, H. (1975), S. 75, STRECKER, O. ET AL. (1996), S. 187 und HOLECZEK, F., (2003), S. 109.

<sup>8</sup> Vgl. WORTELKAMP, H. (1997), Kap. 6.4.1, S. 4.

<sup>9</sup> In einer Studie von SEIFERT, D. (2001) wird die derzeitige Zusammenarbeit im Rahmen des Category Managements von Experten als überwiegend negativ bewertet, obwohl dem Instrument ein hoher Stellenwert eingeräumt wird. Der Ausbau dieser Kooperation muss folglich weiter forciert werden.

<sup>10</sup> Vgl. BÖHLER, M. ET AL. (2001), S. 2ff., MITTELSTAEDT, S.; WINTER, S. (2002), S. 23ff. sowie MIHR, R.; MITTLER, H. (2004), S. 16ff.



nehmung informiert werden, können erhebliche interne Spannungen entstehen.<sup>11</sup> Eine ausgeprägte Kommunikationskultur hingegen motiviert die Mitarbeiter und schafft eine Identifikation mit dem Unternehmen.<sup>12</sup> Dadurch entsteht auch die Chance, dass die Mitarbeiter ihrerseits als „Botschafter“ des eigenen Betriebes wirken und als Meinungsmultiplikatoren und Imageträger fungieren.<sup>13</sup> Erreicht werden kann dies nur durch eine gut strukturierte und organisierte Gliederung der horizontalen und vertikalen Kommunikationswege.<sup>14</sup>

Auch die Kommunikation im Rahmen des Beschaffungsmarketings spielt eine wichtige Rolle. Der Zulieferer bildet die Rohstoffquelle des Lebensmittel herstellenden Unternehmens. Oftmals wird die Pflege vorhandener Lieferantenbeziehungen vernachlässigt und eine mögliche effektivere Beziehung dadurch verhindert. Eine wechselseitige Kommunikation kann hier das Vertrauen und das Commitment stärken.<sup>15</sup> Gerade in der Wertschöpfungskette Milch stellt die Beziehung zwischen herstellendem Unternehmen und dem Beschaffungsmarkt ein sehr komplexes System dar. Aus Sicht der Zulieferer, der Milcherzeuger, ist die Produktion von Milch oftmals der Hauptproduktionszweig und die wichtigste Einkommensquelle.<sup>16</sup> Während positive Veränderungen des Milchpreises die Einkommenssituation maßgeblich verbessern können, führt jede Reduzierung des Milchpreises unmittelbar zu einer Verminderung der liquiden Mittel und des Einkommens. Aus Sicht des Milch verarbeitenden Unternehmens ist der Rohmilchpreis jedoch auch eine äußerst wichtige Entscheidungsgröße, da die Kosten für den Rohstoff Milch je nach Produktionsschwerpunkt etwa 70 % der Kosten einer Molkerei ausmachen.<sup>17</sup> Die Höhe des Rohmilchpreises ist somit die wesentliche Determinante für die Beziehung zwischen Molkerei und Milcherzeuger.

Ein weiterer zentraler Faktor dieser Zusammenarbeit ist im Zuge des Strukturwandels von Relevanz. Im Vorfeld struktureller Veränderungen, etwa einer Fusion von Genossenschaften oder Betriebsschließungen, hat eine offene Diskussion zwischen den Milcherzeugern

---

<sup>11</sup> Vgl. HIRSCH, C. (2004), S. 29f. Für DUNCAN und MORIARTY sind die Mitarbeiter neben dem Finanzmarkt bei einer Fusion oder Übernahme die wichtigste Zielgruppe eines Unternehmens. DUNCAN, T.; MORIARTY, S. E. (1998), S. 8.

<sup>12</sup> Vgl. JENSEN, S. (2004), S. 233ff.

<sup>13</sup> Vgl. MIHR, R.; MITTLER, H. (2004), S. 16ff. und BRUHN, M. (1995), S. 234f.

<sup>14</sup> Vgl. zur internen Kommunikation: HO, N. (2003), McNELLY, C. (1996-1997), NIES, U. (2001), und RAGER, G. (2001).

<sup>15</sup> Vgl. KOPPELMANN, U. (1995), S. 275ff.

<sup>16</sup> Etwa 89,5 % der in Deutschland erzeugten Milchmenge wird im Haupterwerb produziert, eigene Berechnung auf der Basis von ZMP (2005), S. 235 und BMVEL (2005), S. 27.

<sup>17</sup> Vgl. DR. A. OETTL & PARTNER, GfK, GESELLSCHAFT FÜR KOSTENRECHNUNG UND CONTROLLING zitiert nach STÖCKL, J. (2006), o. S.

und den Molkereien eine große Bedeutung. Es muss das Ziel sein, den Milcherzeugern eine realistische Einschätzung der Ziele und der Notwendigkeiten von Maßnahmen aus Sicht der Molkerei zu vermitteln.<sup>18</sup> Genauso wichtig ist es jedoch, die Meinungen der Milcherzeuger und ihre Vorstellungen etwa hinsichtlich ihrer Mitwirkung an der Entscheidungsfindung im fusionierten Unternehmen kennen zu lernen und ausreichend zu berücksichtigen.

Insgesamt muss sich die Lebensmittelindustrie in der Öffentlichkeit mit Vorwürfen wie der ungenügenden Verantwortung bezüglich der Ernährungsproblematik<sup>19</sup> auseinandersetzen. Zudem sind in den letzten Jahren viele Lebensmittelskandale verzeichnet worden.<sup>20</sup> Im Bereich der Milch- und Molkereiwirtschaft wird zusätzlich häufig das Thema der Überproduktion und hoher Subventionszahlungen problematisiert. Die überwiegend negative Berichterstattung im Zusammenhang mit den Entscheidungen der Halbzeitbewertung der Gemeinsamen EU-Agrarpolitik und den laufenden WTO-Verhandlungen unterstreichen diese Einstellung. Auf der anderen Seite wird eine Vielzahl weiterer Probleme, mit denen die einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette Lebensmittel konfrontiert sind, in der Öffentlichkeit kaum diskutiert. Der große Beitrag des Sektors für ein vielfältiges Angebot gesunder, wohlschmeckender und preiswerter Produkte wird gemeinhin als Selbstverständlichkeit hingenommen.

## 1.2 Zielsetzung der Arbeit

Obwohl heute Konzepte der integrierten Kommunikation als unabdingbar gelten<sup>21</sup>, scheinen in der Realität dennoch wesentliche Probleme bei der Implementierung zu bestehen. Es ist bereits eine Vielzahl an Schwierigkeiten bekannt, welche eine Umsetzung der integrierten Kommunikation behindern,<sup>22</sup> allerdings liegen keine Untersuchungen vor, die direkt gegenwartsbezogen eine optimale Umsetzung begleiten. Bisherige Studien betrachten die Umsetzung nur retrospektiv, wodurch der genaue Umsetzungsprozess der integrierten Kommunikation offen gelassen wird. Auch fehlen bislang Untersuchungen, die ein Kom-

---

<sup>18</sup> Vgl. BRAUN, H. G. (2001), S. 164ff.

<sup>19</sup> Vgl. die derzeit geführte Diskussion um den Einfluss der Lebensmittelwerbung auf das Ernährungsverhalten von Kindern und Jugendlichen. Vgl. bspw. O.V. (2005, 30. Dezember), S. 21 sowie BIEHL, B. (2005, 07. Januar), S. 28.

<sup>20</sup> Vgl. die Berichterstattungen über Skandale wie BSE, Acrylamid, etc.

<sup>21</sup> Vgl. ABSATZWIRTSCHAFT; INNOFACT AG (2003), S. 44ff. Über 100 Marketing-Entscheider halten die integrierte Kommunikation als eine sehr relevante Kommunikationsinnovation. Vgl. auch die Studie von SCHOLZ & FRIENDS AGENDA (2003), S. 5, die Studie des Agenturnetzwerks Brands Bond in O.V. (2003), S. 49 sowie HELLER, S. ET AL (2000), S. 6 und FRIEDRICHSEN, M.; KONERDING, J. (2004), S. 3.

<sup>22</sup> Vgl. BOENIGK, M. (2001), S. 83ff., PETTEGREW, L. S. (2000), o.S. und DUNCAN, T. R.; MORIARTY, S. E. (1997), S. 29f.

munikationskonzept, das auf die speziellen Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren der Milchwirtschaft zugeschnitten ist, betrachten.

Ziel des Forschungsprojektes ist daher eine Betrachtung der integrierten Kommunikation für Milch verarbeitende Unternehmen. Im Ergebnis der Arbeit soll sowohl die Integration zwischen interner und externer Kommunikation sowie den verschiedenen Kommunikationsinstrumenten als auch – aus Sicht des Milch verarbeitenden Unternehmens – eine Abstimmung der Kommunikationsmaßnahmen mit den Partnern in der Wertschöpfungskette dargestellt werden.

In der Forschungsarbeit werden im Einzelnen folgende Teilziele verfolgt:

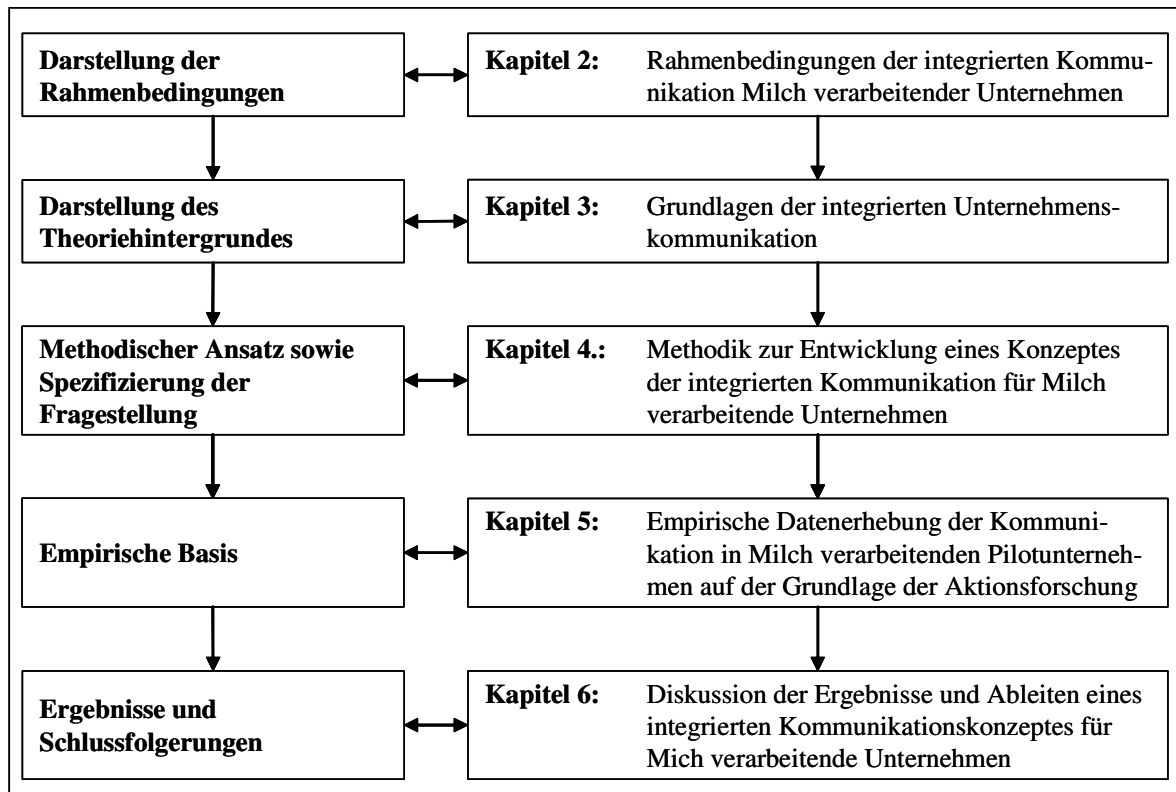
1. Empirische Analyse der derzeitigen Kommunikationssituation Milch verarbeitender Unternehmen.
2. Entwicklung eines Konzeptes der integrierten Kommunikation für die Milch- und Molkereiwirtschaft.
3. Praxisempfehlungen für die Implementierung des entwickelten Konzeptes in Milch verarbeitenden Pilotunternehmen.
4. Ableiten allgemeiner Handlungsempfehlungen für die Milch- und Molkereiwirtschaft bezüglich
  - einer verbesserten Ansprache der Zielgruppen, insbesondere der Intensivierung des kommunikativen Dialogs mit den Partnern in der Wertschöpfungskette Milch,
  - des Erlangens einer einheitlichen, positiven Innen- und Außenwirkung bei den Zielgruppen der Milch- und Molkereiwirtschaft,
  - der Kommunizierbarkeit der Milchprodukte als qualitativ hochwertige Lebensmittel beim Lebensmittelhandel und beim Endverbraucher sowie
  - der Realisierung von Synergieeffekten durch den vernetzten Einsatz der verschiedenen Kommunikationsinstrumente.

### **1.3 Aufbau und Vorgehensweise**

Der Aufbau dieser Forschungsarbeit ist in Abbildung 1 dargestellt. In Kapitel 2 werden die Rahmenbedingungen für eine integrierte Kommunikation Milch verarbeitender Unternehmen vorgestellt. Inhalt des Kapitels sind sowohl die Vorstellung der Wertschöpfungskette

Milch und der Einflussfaktoren resultierend aus dieser Kette als auch die Vorstellung der kommunikationspolitischen Einflussgrößen und Veränderungen am Kommunikationsmarkt. Daneben wird auf den gesetzlichen Rahmen für Kommunikationsaktivitäten, insbesondere hinsichtlich der Zielgruppe Kunde, eingegangen.

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an MAYRING, P. (2001), Abs. 27.

Kapitel 3 stellt den theoretischen Hintergrund der integrierten Kommunikation (IK) vor. Es werden die verschiedenen Konzepte, die seit Anfang der 1990er Jahre bestehen, beschrieben und kritisch gewürdigt. Zudem wird der Forschungsstand zum Thema anhand einer Meta-Analyse durchgeführter empirischer Studien dargelegt. Das Kapitel schließt mit der Vorstellung des aus den theoretischen Modellen abgeleiteten Konzeptes der integrierten Kommunikation für Milch verarbeitende Unternehmen.

Im Rahmen der Arbeit wurde mit fünf Milch verarbeitenden Pilotunternehmen zusammengearbeitet. Kapitel 4 gibt eine Übersicht über den methodischen Rahmen dieser Zusammenarbeit. Die Aktionsforschung, ein Ansatz der qualitativen Forschung, setzt dabei den methodischen Hintergrund. Innerhalb der Aktionsforschung wurde in den Unternehmen Experteninterviews und Zielgruppenbefragungen durchgeführt. Die Vorgehensweise, die Inhalte sowie die Stichprobenziehung dieser empirischen Erhebung werden vorgestellt.

In Kapitel 5 werden die eruierten Ergebnisse aus den Pilotunternehmen deskriptiv veranschaulicht, um daran anschließend in Kapitel 6 ein Konzept der integrierten Kommunikation für Milch verarbeitende Unternehmen abzuleiten. Kapitel 6 dient zudem der Prüfung der gestellten Hypothesen. Die Ergebnisse werden dann mit den bestehenden theoretischen Modellen verglichen und in den Kontext der Rahmenbedingungen Milch verarbeitender Unternehmen gestellt. Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung.

## **2 Rahmenbedingungen der integrierten Kommunikation Milch verarbeitender Unternehmen**

Als Basis für die Erörterung der strategischen Konzepte der integrierten Kommunikation für Milch verarbeitende Unternehmen werden zunächst die Rahmenbedingungen, in deren Feld sich Molkereien bewegen, näher betrachtet. Notwendig wird diese Analyse einerseits, um daraus die Chancen und Risiken als auch die Stärken und Schwächen<sup>23</sup> und somit die Anforderungen für die Kommunikation Milch verarbeitender Unternehmen abzuleiten und andererseits, um das Konzept der integrierten Kommunikation letztendlich in den Branchenkontext zu stellen. Dabei spielen sowohl die Abläufe des Milchmarktes, die Abläufe auf dem Kommunikationsmarkt wie auch rechtliche Rahmenbedingungen für die Kommunikation von Lebensmitteln eine Rolle. Um eine optimale Darstellung der Einflussgrößen auf die Kommunikation von Molkereien zu gewährleisten, erfolgt im Vorfeld eine Darstellung der Wertschöpfungskette Milch und des allgemeinen Kommunikationsprozesses. Darauf aufbauend werden folgende Einflüsse vorgestellt:

- Internationalisierungs- und Konzentrationsprozesse der Wertschöpfungskette
- Rahmenbedingungen der Beschaffung von Rohmilch und des Absatzes von Milchprodukten
- Charakteristika der Produkte Milch verarbeitender Unternehmen
- Veränderungsprozesse der Kommunikationslandschaft
- Rechtliche Rahmenbedingungen für die Kommunikation von Milchprodukten

### **2.1 Rahmenbedingungen resultierend aus der Wertschöpfungskette Milch**

„Wenn es um die Milch geht ..., hört die Gemütlichkeit auf.“  
W. FLORIAN<sup>24</sup>

#### **2.1.1 Darstellung der Wertschöpfungskette Milch**

Die Molkereiwirtschaft ist mit einem Umsatz von 22,15 Mrd. EURO und 39.200 Beschäftigten neben der Fleisch verarbeitenden Industrie eine der beiden größten Teilsparten der

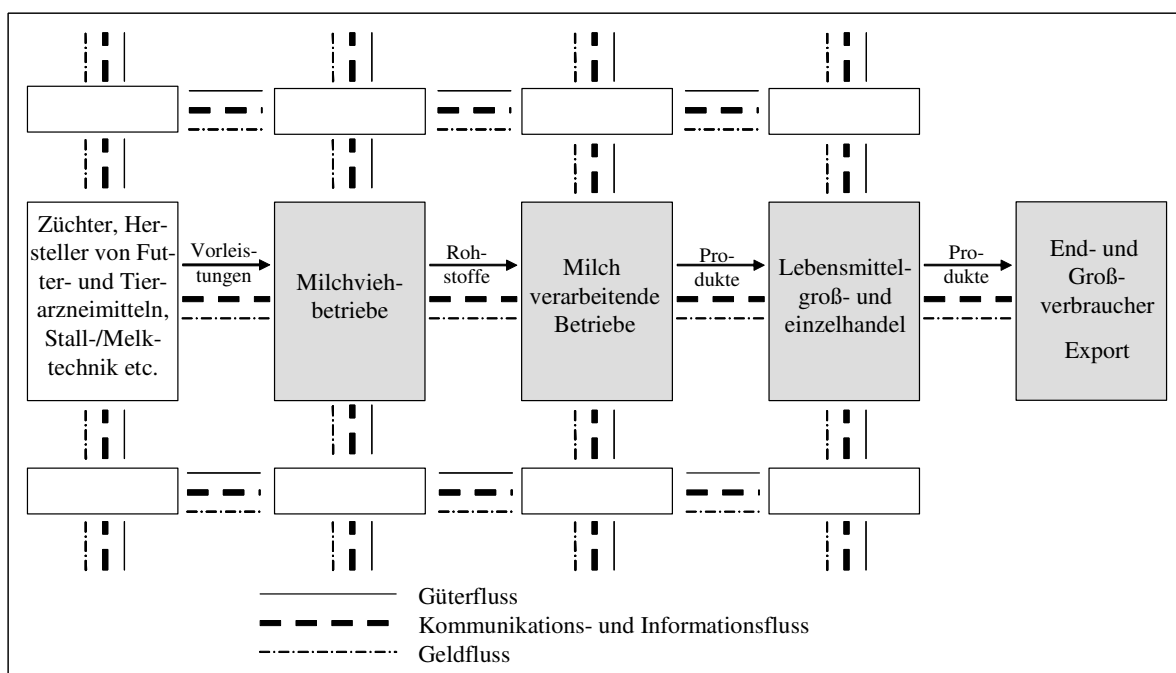
---

<sup>23</sup> Stärken/Schwächen, Chancen/Risiken im Rahmen der SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) vgl. BRUHN, M. (2003a), S. 146f., MEFFERT, H. (1998), S. 65f. sowie KOTLER, P. (1999), S. 117ff.

<sup>24</sup> FLORIAN, W. (1996) zitiert nach HÜLSEMEYER, F. (1996), S. 165.

deutschen Ernährungsindustrie (vgl. Tabelle 1).<sup>25</sup> Innerhalb der Wertschöpfungskette sind die Molkereien von starken Partnern umgeben. Auf der Beschaffungsseite sind die Züchter und Hersteller von Vorleistungen, bspw. Tierarzneimittel, sowie die Milchviehbetriebe zu nennen, auf der Absatzseite der Lebensmittelhandel und die Verbraucher (vgl. schematische Darstellung in Abbildung 2).<sup>26</sup> Neben der Zusammenarbeit der einzelnen Wertschöpfungsglieder, in der Abbildung gekennzeichnet durch die Güter-, Geld- sowie Kommunikations- und Informationsströme, besteht eine starke Vernetzung mit Gliedern anderer Wertschöpfungsketten.<sup>27</sup>

Abbildung 2: Schematische Darstellung der Wertschöpfungskette Milch



Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von WEINDLMAIER, H. (2003b), S. 149.

Im Beschaffungsbereich stehen etwa 111.800 Milch erzeugende Betriebe mit einer Gesamtkuhmilcherzeugung von 28.245 Mio. t in 2004 108 Molkereiunternehmen gegenüber.<sup>28</sup> Der Lebensmitteleinzelhandel als Absatzpartner in der Wertschöpfungskette hatte in 2004 einen Umsatz von 128,5 Mrd. EURO, die Produkte der weißen und gelben Linie waren dabei für knapp 9 % dieses Umsatzes verantwortlich.<sup>29</sup> Im Bereich der Verbraucher

<sup>25</sup> Vgl. DEUTSCHE MILCHWIRTSCHAFT (2005), S. 9

<sup>26</sup> Die schematische Darstellung vernachlässigt Direktverkäufe von Produkten an die Verbraucher sowie den Abverkauf von Produkten von Molkereien an weiterverarbeitende Unternehmen (bspw. als Molkepulver) oder Milchviehbetriebe (bspw. in Form von Futtermitteln). Die relevanten Wertschöpfungsglieder dieser Arbeit sind grau hinterlegt. Die Züchter und Hersteller von Vorleistungen als Teil der Wertschöpfungskette werden im weiteren Vorgehen nicht mit in die Analyse aufgenommen, da kein direkter Kontakt zum Untersuchungsgegenstand Milch verarbeitende Unternehmen besteht.

<sup>27</sup> Vgl. WEINDLMAIER, H. (2003b), S. 149.

<sup>28</sup> Vgl. ZMP (2005), S. 20ff., DEUTSCHE MILCHINDUSTRIE (2005), S. 9.

<sup>29</sup> Vgl. A.C. NIELSEN (2005), S. 35. Vgl. zur Beschreibung der weißen und gelben Linie Tabelle 5, S. 23.

lag in 2004 der durchschnittliche Pro-Kopf-Verbrauch an Konsummilch und Milchfrischprodukten bei etwa 94,6 kg.<sup>30</sup> Insgesamt herrscht in Deutschland eine Überversorgung mit Milch von etwa 4 %. In Europa verstärkt sich dieser Trend.<sup>31</sup>

Tabelle 1: Zahlen und Daten der deutschen Milchindustrie 2004

<b>Erzeugerbereich</b>	• Milch erzeugende Betriebe	111.800
	• Milchkuhbestand in Deutschland (in 1000 Stück)	4.287
	• Kuhmilcherzeugung insgesamt (in 1000 t)	28.245
	• Milcherzeugerpreise bei standardisierten Inhaltsstoffen (3,7 % Fett, 3,4 % Eiweiß) (in EUR/100 kg)	27,95
	• Milcherzeugerpreise bei natürlichen Inhaltsstoffen (in EUR/100 kg)	29,53
<b>Molkereibereich</b>	Umsatz (in Mrd. EUR)	22,15
	Exportwert (in Mrd. EUR)	4,52
	Importwert (in Mrd. EUR)	3,4
	Anzahl der	
	• Unternehmen	108*
• Betriebsstätten	283	
• Beschäftigten	39.200	
<b>Handelsbereich (Lebensmittel)</b>	Umsatz (in Mrd. EUR)	128,5
	Anzahl der	
	• Unternehmen (2002)	50.203 <sup>32</sup>
• Beschäftigten	2.722.000	
<b>Verbraucherbereich (Pro-Kopf-Verbrauch)</b>	• Konsummilch (in kg)	65,7
	• Sauermilch- und Milchmischgetränke (in kg)	28,9
	davon Joghurt (in kg)	16,7
	• Sahne und Sahneerzeugnisse (in kg)	7,4
	• Butter (in kg)	6,5
• Käse (in kg)	22,0	
Verarbeitete Milchmenge insgesamt (in Mio. t)		27.196
Selbstversorgungsgrad (in %)		104
*Anzahl der Unternehmensverbände: Gemeinsame Erfassung von rechtlich selbständigen Unternehmen, die am Markt im Verbund (bspw. als Konzern) agieren, Quelle: DEUTSCHE MILCHWIRTSCHAFT (2005). Anzahl der Molkereiunternehmen ohne Verbundstruktur (2003): 230, Quelle: ZMP (2005).		

Quelle: Eigene Zusammenstellung auf Basis von ZMP (2005), DEUTSCHE MILCHWIRTSCHAFT (2005), S. 9, A.C. NIELSEN GMBH (2005), METRO GROUP (2005/2006).

<sup>30</sup> Vgl. ZMP (2005), S. 43.

<sup>31</sup> Selbstversorgungsgrade für EU-15 (2003): 109 %, für EU-25 (2004): 108,4 %, vgl. ZMP (2005), S. 93, BMVEL (2005), S. 89. Keine Berücksichtigung finden bei diesen Werten die unter Subvention verbrauchten Produkte, wie bspw. Schulmilch.

<sup>32</sup> Einzelhandel mit Waren verschiedenster Art, Haupttrichtung Nahrungsmittel (in Verkaufsräumen) und Facheinzelhandel mit Nahrungsmitteln (in Verkaufsräumen).



## 2.1.2 Rahmenbedingungen der Beschaffung von Rohmilch

### 2.1.2.1 Beschaffungsprozess für Rohmilch

Der überwiegende Teil (96 %) <sup>33</sup> der von Milchviehbetrieben erzeugten Rohmilch wird an Molkereien geliefert. Für die Milcherzeuger stellt dabei der von den Molkereien gezahlte Milchpreis die Haupteinnahmequelle dar. <sup>34</sup> Für die Molkereien andererseits haben die Rohstoffkosten allerdings auch den prozentual höchsten Anteil von 70 % <sup>35</sup> an den Gesamtkosten. Der Milchpreis ist also die wichtigste Determinante in der Beziehung zwischen Milcherzeugern und Molkerei. Die Festsetzung des Milchpreises kann von Seiten der Molkerei auf Grundlage nachstehender Möglichkeiten erfolgen: <sup>36</sup>

1. *Referenzpreis*: Der zwischen Molkerei und Milcherzeugern vertraglich vereinbarte Milchpreis orientiert sich am Durchschnittspreis von ausgewählten umliegenden Molkereien.
2. *Bayerischer Erzeugerorientierungspreis (EOP)* <sup>37</sup>: Der EOP wird in bayerischen Molkereien als Orientierungsgröße für die Ermittlung von Werkmilch mit einem Fettgehalt von 4,2 % und Eiweißgehalt von 3,4 % ab Erfassungsstelle ohne Mehrwertsteuer genutzt. <sup>38</sup>
3. *Gezahlte Nettoverwertung als Basis*: Die vorläufige Nettoverwertung <sup>39</sup> des Vormonats bildet bei genossenschaftlich organisierten Molkereien häufig die Grundlage für die Festlegung der Erzeugermilchpreise des Nachfolgemonats.
4. *Saisonale Milchpreisdifferenzierung*: Der Milchpreis wird zur Reduzierung von saisonalen Angebotsschwankungen als Anreiz für eine gleich bleibende Anlieferungsmenge in milcharmen Monaten angehoben.
5. *Auf der Grundlage des ZMP-Milchpreisvergleiches*: Der gezahlte Milchpreis richtet

---

<sup>33</sup> Von 28.245 Mio. t erzeugter Kuhmilch in 2004 wurden 27.113 Mio. t (von deutschen Erzeugern) an Molkereien geliefert, vgl. ZMP (2005), S. 235.

<sup>34</sup> Etwa 89,5 % der in Deutschland erzeugten Milchmenge wird im Haupterwerb produziert, eigene Berechnung auf der Basis von ZMP (2005), S. 235 und BMVEL (2005), S. 27.

<sup>35</sup> Vgl. DR. A. OETTL & PARTNER, GKC, GESELLSCHAFT FÜR KOSTENRECHNUNG UND CONTROLLING zitiert nach STÖCKL, J. (2006), o. S.

<sup>36</sup> Vgl. Unterteilung nach WEINDLMAIER, H. (2000), S. 43ff. sowie WEINDLMAIER; H.; HUBER, A. (2002), S. 1087ff.

<sup>37</sup> Auf Betreiben des Zentralverbandes der Milcherzeuger wurde der EOP im August 2006 abgeschafft.

<sup>38</sup> Vgl. LFL (2005), S. 24.

<sup>39</sup> Aufgrund von längeren Prozessen in der Herstellung und Vermarktung (bspw. Käse) sind zumeist nur vorläufige Werte für die Kalkulation vorhanden.

sich nach dem jährlich zur Verbesserung der Transparenz von der Zentralen Markt- und Preisberichtsstelle (ZMP) veröffentlichten Milchpreisvergleich von Molkereien in ganz Deutschland.<sup>40</sup>

6. *Staffelpreise*: Ab einer bestimmten gelieferten Milchmenge erhält der Milcherzeuger einen Milchpreiszuschlag.

Vor dem Hintergrund, dass ein hoher Prozentsatz der Milcherzeuger vertraglich gebunden ist,<sup>41</sup> und das häufig v.a. in Genossenschaften mit einer Kündigungsfrist von zwei Jahren, spielen die Milchpreisverhandlungen eine große Rolle. Allerdings führt die Festlegung der Milchpreise zu kontroversen Diskussionen zwischen Milch erzeugenden Betrieben und Milch verarbeitenden Unternehmen. Während die Erzeuger die Molkereien für die immer weiter sinkenden Milchpreise<sup>42</sup> verantwortlich machen, können Molkereien ihrerseits keine höheren Preise beim Lebensmittelhandel durchsetzen.<sup>43</sup> Da bei Vertragsverhandlungen sowohl Emotionen als auch der Aufbau von gegenseitigem Vertrauen eine große Rolle spielen, kommt der Kommunikation hier als Vermittler eine wichtige Aufgabe zu.<sup>44</sup>

### 2.1.2.2 Entwicklungen in der Milcherzeugung

Die Entwicklung innerhalb der Milcherzeugung ist durch einen starken Strukturwandel geprägt. Für diesen Strukturwandel sind neben den Bestimmungsgründen für die *agrarsstrukturelle Entwicklung*,<sup>45</sup> wie den technologischen und marktmäßigen Skaleneffekten bei steigenden Betriebsgrößen, dem technischen Fortschritt, betriebsspezifischen Faktoren und den Mobilitätshemmnissen der Produktionsfaktoren, vor allem die *politischen Einflüsse* und die *gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen* verantwortlich (vgl. Tabelle 2). Ziel der in der Tabelle dargestellten Reformen auf der Basis der Agenda 2000 ist die Angleichung des EU-Preisniveaus an die Weltmarktpreise, um am internationalen Milchmarkt wettbewerbsfähig zu sein. Bisher sind große Milchpreisunterschiede zwischen den weltweit größten Rohmilcherzeugern EU-25, Indien und USA zu verzeichnen,<sup>46</sup> wobei die Preise der EU die

---

<sup>40</sup> Vgl. beispielhaft: ZMP (2004b).

<sup>41</sup> In einer eigenen Erhebung waren durchschnittlich 90 % der Milcherzeuger vertraglich an die Molkerei gebunden. Vgl. dazu Kapitel 5.2.1, S. 138.

<sup>42</sup> Der durchschnittliche Erzeugermilchpreis ist seit 2000 von 31,5 Ct/kg um 6,7 % auf 29,4 Ct/kg in 2004 gesunken (Abzug für Stapelkosten bei zweitägiger Abholung 0,1 Ct/kg), vgl. ZMP (2005, 30. Juli), S. 2.

<sup>43</sup> Vgl. WEINDLMAIER, H. (2000), S. 10.

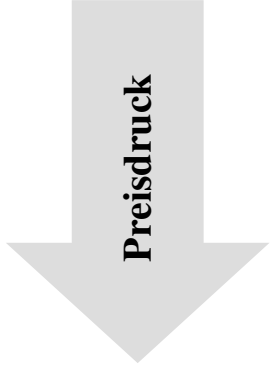
<sup>44</sup> Vgl. ALTMANN, H.-C. (2002), S. 17ff.

<sup>45</sup> Vgl. HENRICHSMEYER, W.; WITZKE, H. P. (1991), S. 373f.

<sup>46</sup> Weltmilchproduktion in 2004: 519 Mio. t: davon EU-25: 142 Mio. t, Indien 86 Mio. t und USA 77 Mio. t, vgl. ZMP (2005), S. 206.

obere Preisgrenze darstellen.<sup>47</sup> Durch den starken Preisdruck, der durch die GAP-Reform (Gemeinsame Agrarpolitik) und auch durch die Verhandlungen der World Trade Organization (WTO) auf die Milch erzeugenden Betriebe wirkt, soll ein Wandel in der Erzeugerstruktur verstärkt werden. Dieser Strukturwandel zielt vor allem auf die Betriebsgrößen- und die Produktionsstruktur der Milcherzeugerbetriebe ab.

Tabelle 2: Politik und gesamtwirtschaftliche Entwicklung als Einflussfaktoren auf den Strukturwandel und deren Auswirkungen

Einflüsse	Regelungen und Erklärungen	Auswirkungen
Quotenregelung 1984	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Festlegung einer Referenzmenge</b> je Milcherzeugerbetrieb zur Begrenzung der Überschüsse („Butterberge“)</li> <li>• Kopplung der Quote an Fläche</li> </ul>	Hemmen des Strukturwandels, da Betriebe nur durch Zukauf oder Pachten von Flächen wachsen konnten.
16. Änderungsverordnung MGVO 1990/91	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abschaffung der Flächenbindung der Quote</li> </ul>	Förderung des Strukturwandels
GAP-Reform 2003 (Luxemburger Beschlüsse vom Juni 2003) basierend auf Agenda 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Einführung von Milchprämien</b> (2004: 1,18 Cent/kg; (2005: 2,35 Cent/kg; 2006-2009 3,55 Cent/kg)</li> <li>• <b>Entkopplung der Ausgleichszahlungen</b> von der Erzeugung (Milchprämien) mit dem Ziel der Entwertung der Milchquote</li> <li>• <b>Absenkung des Interventionspreisniveaus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 25 % bei Butter bis 2007</li> <li>– 15 % bei Magermilchpulver bis 2006</li> </ul> </li> <li>+ Mengenmäßige und zeitliche Begrenzung der <b>Butterintervention</b></li> <li>• <b>Kürzung der Exportbeihilfen</b></li> <li>• <b>Verlängerung der Milchquote</b> bis 2014/2015</li> <li>• <b>Aufstockung der Milchquote</b> um 1,5 % bis 2008/2009</li> <li>• <b>Mid term review 2008</b>, Halbzeitbewertung der Umsetzung der GAP-Reform („Reform der Reform“)</li> </ul>	
EU-Osterweiterung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vergrößerung des Binnenhandels</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurzfristig kompensierende Wirkung auf den Preisdruck durch Milchproduktehandel</li> <li>• Mittel- bis langfristig aber erhöhter Konkurrenzdruck durch Rohmilchimporte</li> </ul>
WTO-Verhandlungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Liberalisierung des Welthandels</b></li> </ul>	
<b>Endziel: Angleichung des EU-Preisniveaus an den Weltmarktpreis → Liberalisierung des Marktes</b>		

Quelle: Eigene Zusammenstellung auf der Basis von DBV (2005), KALTENECKER, T. (2000), S. 1-35, RICHARD, A. (2003, 17. Juni), S. 20f., ZMP (2004b), S. 8f.

Bislang hat sich die Milcherzeugerstruktur aufgrund der Quotenregelung von 1984 eher langsam verändert.<sup>48</sup> Experten gehen davon aus, dass zukünftig nur effektiv arbeitende, große Betriebe mit einem Kuhbestand von mindestens 80-100 Kühen eine Chance haben werden, erfolgreich Milch zu erzeugen.<sup>49</sup> Die EU-Kommission warnt davor, diesen Strukturwandel nicht ernst zu nehmen. Bei einem ähnlichen Vorgehen wie in Dänemark, wo die

<sup>47</sup> Vgl. Milchpreis in 2004: EU-25 28,5 EUR/100 kg (gewichtetes Mittel), Indien 16,25 INR/100 kg (einschließlich Büffelkuhmilch), USA 28,78 US-\$/100 kg (3.67 % frei Molkerei), vgl. ZMP (2005), S. 209.

<sup>48</sup> Von 1999 auf 2004 hat sich die Zahl der Milchkühhalter von 153.000 auf 112.00 verringert. Vgl. ZMP (2005), S. 18.

<sup>49</sup> Vgl. ISERMEYER, F. (1999), S. 59, WEINDLMAIER, H. (2004a), S. 380 und O.V. (2005, 11. Juni), S. 10.

Strukturanpassung bereits in hohem Maße vollzogen wurde und weiter fortschreitet, müssten in Deutschland 60 % der Milcherzeuger ihren Hof aufgeben.<sup>50</sup>

In der Folge führt das zu einer Änderung des regionalen Milchaufkommens.<sup>51</sup> Heute schon als Schwerpunktgebiete benannte Regionen – ausgesprochene Grünlandgebiete, wie das Alpenvorland und Nordwestdeutschland<sup>52</sup> – werden an Bedeutung gewinnen. Im Gegensatz dazu wird es in einer Mehrzahl von Regionen zu einem Rückgang in der Milcherzeugung kommen. Davon betroffen sind insbesondere kleinere Milcherzeugerbetriebe mit einer ungünstigen Kostenstruktur in Regionen, in denen andere landwirtschaftliche Nutzungsmöglichkeiten Vorzüge gegenüber der Milcherzeugung haben. Insgesamt wird eine flächendeckende Milcherzeugung in Deutschland nicht mehr möglich sein.<sup>53</sup>

Im Kampf um den Erhalt ihrer Betriebe plant eine Gruppe von Milcherzeugern einen Lieferboykott<sup>54</sup> oder reagiert darauf, indem sie unabhängig von einer Molkerei ihre Milchmenge in Eigenregie vermarkten und versprechen, einen so genannten Milchpool aufzubauen. So wirbt bspw. der Bundesverband Deutscher Milchviehhalter NORD e.V. (BDM Nord) auf seiner Internetseite mit dem Slogan: „Macht ! Wir sind nur mächtig, wenn jeder mitmacht !“<sup>55</sup> um neue Mitglieder. Das Ziel ist eine Milchpreiserhöhung durch die „Bündelung von Kräften ! ...“<sup>56</sup>. In Bayern wurde 2006 die Bayern-MeG gegründet, die sich als Dachorganisation der 69 bayerischen Milcherzeugergemeinschaften (MeGs) versteht. Ziel ist auch hier das „Bündeln und Steuern“<sup>57</sup> eines so genannten Milchpools.

### 2.1.3 Darstellung des Molkereisektors

#### 2.1.3.1 Strategische Gruppen innerhalb des Molkereisektors

Bei einer näheren Betrachtung der deutschen Molkereistruktur kristallisieren sich fünf stra-

---

<sup>50</sup> Vgl. O.V. (2005a), S. 904.

<sup>51</sup> Im Zuge des Generationenwechsels werden Milcherzeuger die Milcherzeugung aufgeben. Vgl. HEIBENHUBER, A. ET AL. (2004), S. 652

<sup>52</sup> Vgl. HEESCHEN, W. (2004), S. 20.

<sup>53</sup> Vgl. WEINDLMAIER, H. (2004a), S. 380. Ein derzeit an der Professur für BWL der Milch- und Ernährungsindustrie durchgeführtes Forschungsprojekt beschäftigt sich näher mit den Folgen des Strukturwandels in der Milcherzeugung und deren Auswirkungen auf das regionale Milchaufkommen. Vgl. BUSCHENDORF, H. ET AL. (2006).

<sup>54</sup> Vgl. bspw. die Planung eines europäischen Milch-Lieferboykotts durch den BDM: O.V. (2005, 23. Februar), S. 2.

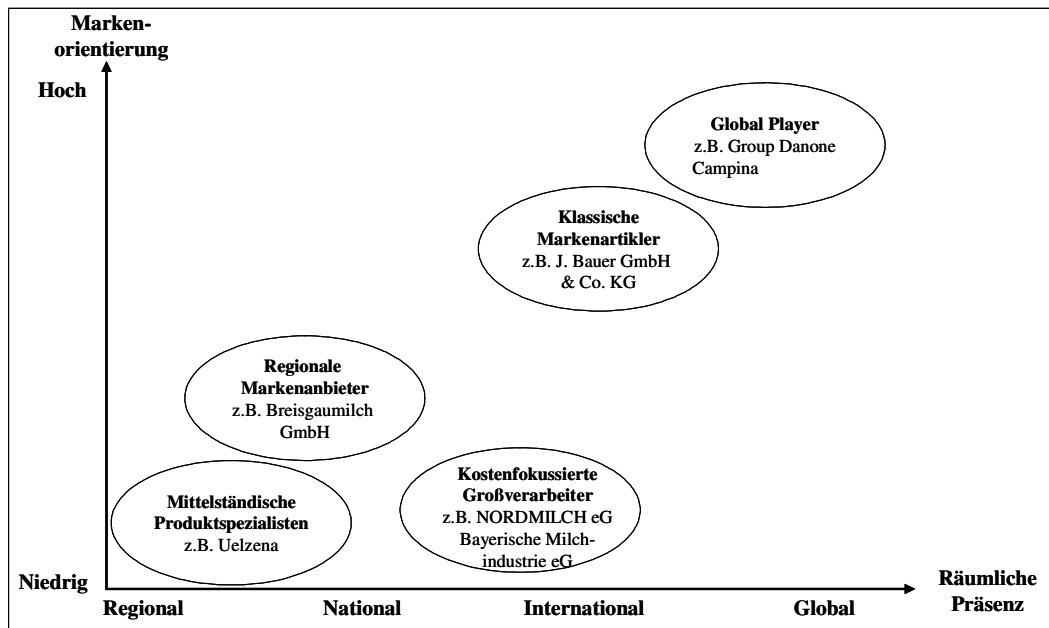
<sup>55</sup> BDM NORD (2005), o. S.

<sup>56</sup> BDM NORD (2005), o. S.

<sup>57</sup> KEPPLER, H. (2005), S. 17.

tegische Unternehmensgruppen<sup>58</sup> heraus, die sich hinsichtlich der strategischen Optionen *räumliche Präsenz* und *Markenstärke* unterscheiden.<sup>59</sup> Abbildung 3 stellt diese strategischen Gruppen hinsichtlich der Merkmale graphisch dar. Diese bestehen aus mittelständischen Produktspezialisten, regionalen Markenanbietern, kostenfokussierten Großverarbeiter, klassischen Markenartiklern und Global Playern.

Abbildung 3: Strategische Gruppen der Molkereiwirtschaft



Quelle: Eigene Darstellung nach GERLACH, S. ET AL. (2005), S. 38.

WEINDLMAIER kommt zu einer ähnlichen Einteilung, er unterscheidet zusätzlich die Gruppe der kostenfokussierten Großverarbeiter in die Teilgruppen *große Molkereigenossenschaften* (bspw. NORMMILCH eG, Humana Milchunion) und *Sekundärgenossenschaften* (bspw. Bayerische Milchindustrie eG [BMI eG], Bayernland eG).<sup>60</sup> Während sich erstere durch die teilweise Herstellung von nationalen Markenartikeln sowie die internationale Distribution von Basismilchprodukten auszeichnen, sind letztere dadurch gekennzeichnet, dass Genossenschaftsmitglieder keine Milcherzeuger, sondern Milch verarbeitende Genossenschaften und Privatmolkereien<sup>61</sup> sind. Dabei lassen sich zwei Typen von Sekundärgenossenschaften unterscheiden: Molkereien der ersten Kategorie sind Hersteller von industriellen Milchbasisprodukten wie Milch- oder Molkepulver (Bsp.: BMI eG). Molkereien

<sup>58</sup> *Strategische Gruppe* wird definiert als eine Gruppe von Wettbewerbern in einer Branche, die ein homogenes strategisches Verhalten aufweisen. Vgl. GABLER GMBH (1997), Stichwort *Strategische Gruppe*.

<sup>59</sup> Vgl. GERLACH, S. ET AL. (2005), S. 37f.

<sup>60</sup> Vgl. WEINDLMAIER, H. (2001b), S. 23.

<sup>61</sup> Bei Privatmolkereien „...handelt es sich um Unternehmen nichtgenossenschaftlicher Rechtsform. Häufig sind es Unternehmen mittlerer Größe (bezogen auf Umsatz bzw. Milchverarbeitung) mit teilweise jedoch sehr expansiver Entwicklung.“ WEINDLMAIER, H. (2000), S. 2.

der zweiten Kategorie sind für das Marketing und den Vertrieb der Produkte der Genossenschaftsmitglieder verantwortlich (Bsp.: Bayernland eG).<sup>62, 63</sup>

Die deutsche Molkereiwirtschaft zeichnet sich insgesamt durch einen außerordentlichen Wettbewerbsdruck innerhalb der Branche aus. Einerseits ist diese Konkurrenzsituation auf die relativ hohe Anzahl an Molkereiunternehmen am Markt zurückzuführen, andererseits handelt es sich beim Markt für Milchprodukte um einen gesättigten Markt, in dem nur bei bestimmten Produktgruppen noch mengenmäßiges Wachstum zu verzeichnen sind.<sup>64</sup> Des Weiteren ist ein großer Mengenüberschuss an Milch (siehe Selbstversorgungsgrad, Tabelle 1, S. 10) bei einer gleichzeitig erheblichen Produkthomogenität, insbesondere bei den Basisprodukten wie H-Milch, vorhanden, was die Situation gegenüber dem stark konzentrierten Handel noch weiter erschwert.

Eine besondere Bedeutung in der Milchwirtschaft kommt genossenschaftlich organisierten Unternehmen zu. Obwohl Genossenschaften (eG) in den letzten Jahren sowohl hinsichtlich des Anteils am Gesamtumsatz als auch an der Milchverarbeitung der Branche verloren haben (vgl. Tabelle 3), spielen sie doch aufgrund ihrer besonderen Struktur eine große Rolle.<sup>65</sup> Neben den Genossenschaften sind in der Milchverarbeitung Kapitalgesellschaften in den Rechtsformen GmbH, AG und KGaA, Personengesellschaften mit den Rechtsformen KG, OHG und GmbH & Co. KG sowie Einzelfirmen am Markt vertreten.<sup>66</sup>

Genossenschaften dienen nicht primär dem Ziel der Gewinnmaximierung wie private Unternehmen, sondern vielmehr der Förderung des materiellen und sozialen Wohles ihrer Mitglieder.<sup>67</sup> Daraus ergibt sich für Genossenschaften eine Diskrepanz zwischen Gewinnerzielung zur Investition und Rücklagenbildung einerseits und einem kurzfristig hohen

---

<sup>62</sup> Vgl. WEINDLMAEIER, H. (2001b), S. 23. Der Anteil an Sekundär-genossenschaften ist in den letzten Jahren kontinuierlich gesunken, da Sekundär-genossenschaften in Primär-genossenschaften umgewandelt wurden.

<sup>63</sup> Eine Einteilung der Molkereien in strategische Gruppen mit den Kriterien Distribution (räumliche Präsenz) und Verarbeitungsmenge nimmt NICKEL vor. Vgl. NICKEL, O. (1991), S. 170ff.

<sup>64</sup> Vgl. HÜLSEMEYER, F. (1992), Kap. 7.1, S. 3.

<sup>65</sup> Es gibt mehrere Unternehmen, die ihr operatives Geschäft in eine Kapitalgesellschaft übertragen haben, trotzdem aber noch das Grundprinzip der Genossenschaft innehalten wie bspw. die Campina GmbH. Vgl. KROL, W. (2001), S. 41 und die Hochwald Nahrungsmittel GmbH. Vgl. HOCHWALD NAHRUNGSMITTELWERKE GMBH (2005), o.S. So ist der Anteil der Milchverarbeitung in genossenschaftlich organisierten Unternehmen höher als in der Tabelle angegeben, vgl. BRAUN, H. G. (2001), S. 36.

<sup>66</sup> Vgl. zu den Gesetzlichkeiten der einzelnen Rechtsformen: Genossenschaftsgesetz (GenG); Kapitalgesellschaften: GmbH: GmbHGesetz (GmbHG), AG: Aktiengesellschaftsgesetz (AktG), KGaA: §§ 278-290 AktG; Einzelfirmen/Personengesellschaften: KG: §§ 105-160 Handelsgesetzbuch (HGB) und OHG: §§ 161-177a HGB.

<sup>67</sup> Vgl. KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN (2001), S. 3.

Auszahlungspreis an die Milcherzeuger andererseits.<sup>68</sup> Die Eigenkapitalausstattung deutscher Molkereigenossenschaften leidet unter letzterem Ziel. Neue Wege zur Gewinnung von Eigenkapital müssen genutzt werden.<sup>69</sup>

Tabelle 3: Molkereiunternehmen nach Rechtsform

Rechtsform	Zahl der Unternehmen				Milchverarbeitung der Unternehmen			
	1991		2003		1991		2003	
	Absolut	Anteil in %	Absolut	Anteil in %	Absolut in 1000 t	Anteil in %	Absolut in 1000 t	Anteil in %
<b>Genossenschaften</b>	207	54,6	77	33,5	19433	56,4	15724	42,0
<b>Kapitalgesellschaften</b>	98	25,9	106	46,1	11336	32,9	18248	48,7
<b>Einzelfirmen/Personengesellschaften</b>	74	19,5	47	20,4	3692	10,7	3486	9,3
<b>Insgesamt</b>	<b>379</b>	<b>100</b>	<b>230</b>	<b>100</b>	<b>34462</b>	<b>100</b>	<b>37459</b>	<b>100</b>

Quelle: BMVEL (2005).

Aus dem traditionellen Selbstverständnis der Genossenschaften sowie der unterschiedlichen Zielorientierung zwischen Privatmolkereien und genossenschaftlichen Molkereien in Deutschland ergeben sich deutliche Nachteile für Molkereigenossenschaften gegenüber den Privatmolkereien. Nach einer Umfrage der HYPO CONSULT 1997 in deutschen und österreichischen Molkereiunternehmen liegen die Nachteile in folgenden Faktoren begründet:<sup>70</sup> Zum einen ist eine geringere Innovationsquote bei Genossenschaften auszumachen. Unter den innovativsten Molkereien nach dem Innovationsindex<sup>71</sup> der Jahre 2000-2004 ist nur ein genossenschaftliches Unternehmen zu finden.<sup>72</sup> Des Weiteren sind es vor allem Privatmolkereien, die bekannte nationale Marken herstellen.<sup>73</sup> Schwächen in der Markenführung wirken sich auf den Umsatz des Unternehmens aus. So erzielten mehrere hinsichtlich der Umsätze führende Genossenschaften bezogen auf die Milchmenge nur einen in

<sup>68</sup> Vgl. BMELF (2000), S. 50f.

<sup>69</sup> Vgl. weiterführend GABLER, S. (2003), S. 223ff.

<sup>70</sup> Von der Molkereibranche selbst wurden die Innovationentätigkeit, die Etablierung einer starken Dachmarke und die Internationalität als drei der relevanten Erfolgsfaktoren genannt Vgl. STEEWENS, T. ET AL. (1997), S. 929.

<sup>71</sup> Zur Berechnung des Innovationsindex: WINKELMANN, T. (2004), S. 171f.

<sup>72</sup> Eigene Berechnung auf Basis: O.V. (2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005). Einziges genossenschaftlich organisiertes Unternehmen im Innovationsindex ist die NORDMILCH eG.

<sup>73</sup> Unter den zehn bei Frauen bekanntesten deutschen Milchprodukte-Marken 2004 (Milch, Butter, Joghurt und Crème fraîche) ist nur ein Produkt, welches in einer Genossenschaft hergestellt wird. Diese ist allerdings eine niederländische Genossenschaft (Marke „Landliebe“ der Campina Melkunie), vgl. BRIGITTE (2004), S. 95.

etwa halb so großen Wert wie Privatmolkereien mit ähnlicher Verarbeitungsmenge.<sup>74</sup> Damit einhergehen wiederum die niedrigen Werbebudgets, die Genossenschaften für die Produktvermarktung bereitstellen. So ist bspw. unter den größten deutschen Werbespendern der weißen und gelben Linie 2004 keine Genossenschaft vertreten.<sup>75</sup> Zudem werden Direktinvestitionen nahezu ausschließlich von Privatmolkereien getätigt.<sup>76</sup> Insgesamt besteht in der Öffentlichkeit ein Bild von Genossenschaften, welche „...in der Tradition verhaftet, wenig flexibel und kaum veränderungsfähig“<sup>77</sup> sind.

### 2.1.3.2 Entwicklungen im Molkereisektor

#### *Internationalisierungsprozesse*

Der *Internationalisierungsgrad* eines Unternehmens kann nach quantitativen und qualitativen Kriterien bewertet werden. Erstere sind bspw. die Anzahl an Ländern, in denen Niederlassungen bestehen oder der Gewinnanteil ausländischer Niederlassungen am Gesamtgewinn. Qualitative Kriterien sind der Grad der internationalen Ausrichtung der Unternehmenspolitik oder die Ausrichtung der Qualifikation und Struktur der Mitarbeiter auf internationale Geschäftsprozesse.<sup>78</sup> Nach dem Stufenmodell der Internationalisierung mit den Determinanten Ort des Kapitaleinsatzes und der Managementleistung stehen *Foreign direct investments (FDI)* auf der höchsten Stufe. Es folgen mit abnehmender Determinantenausprägung die *Auslandskooperation*, die *Lizenzvergabe* und der *Export*.<sup>79</sup> Die Ziele der Internationalisierungsprozesse liegen in der Erschließung neuer Absatzmärkte, im Erzielen höherer Gewinne als auf den Heimatmärkten, in der Risikodiversifikation, der Umgehung von Handelshemmnissen, im Ausnutzen von (Lohn-)Kostenvorteilen ausländischer Standorte oder in den Auslandsengagements der Konkurrenz begründet.<sup>80</sup>

Neben diesen Motiven gibt es eine Vielzahl an Gründen, die eine internationale Ausrichtung der Milch verarbeitenden Unternehmen unabdingbar machen. Abgesehen von der

---

<sup>74</sup> Vergleich der größten deutschen Molkereiunternehmen nach Umsatz und Milchverarbeitung, vgl. DEUTSCHE MILCHWIRTSCHAFT (2005), S. 10, 12.

<sup>75</sup> Vgl. NIELSEN MEDIA RESEARCH (2005).

<sup>76</sup> Vgl. WEINDLMAIER, H. (2003a), S. 59, unter den angegebenen Direktinvestitionen befindet sich nur eine genossenschaftlich organisierte Molkerei (BMI eG).

<sup>77</sup> WEINKAUF, W. (2004), S. 4.

<sup>78</sup> Vgl. DÜLFER, E. (1999), S. 6.

<sup>79</sup> Vgl. BEHNAM, M. (1998), S. 31-33 zitiert nach BASSEN, A. ET AL. (2001), S. 418. Vgl. weiterführend zu den verschiedenen Klassifizierungen der Internationalisierungsstufen DÜLFER, E. (1999), S. 102ff.

<sup>80</sup> Vgl. zu den Vorteilen für deutsche Molkereien WEINDLMEIER, H. (2005), S. 18.



Bildung einer Gegenmacht zu den international hoch konzentrierten Handelspartnern<sup>81</sup> ist vor allem auch durch die WTO-Beschlüsse<sup>82</sup> mit einem weiteren verstärkten Wettbewerb auf den weltweiten Märkten zu rechnen, indem Handelsbarrieren abgebaut und die Liberalisierung des Handel über die Grenzen hinweg forciert wird.<sup>83</sup> Auch von Seiten der Konsumenten wird eine internationale Vielfalt an Produkten gewünscht, so dass in Deutschland eine Fülle an ausländischen Produkten<sup>84</sup> verkauft werden.<sup>85</sup> Für die Milch verarbeitenden Unternehmen wiederum bedeutet eine internationale Ausrichtung oftmals die einzig mögliche Wachstumschance als Molkerei, denn nationale Entwicklung kann nur auf Kosten anderer Molkereien vonstatten gehen.<sup>86</sup>

Allerdings ist die deutsche Molkereibranche strukturell für diese internationale Ausrichtung schlecht ausgerichtet: Einerseits gibt es eine Reihe von Unternehmen, die für eine alleinig nationale Nischenproduktion zu groß sind, andererseits fehlen international agierende deutsche Molkereien, die der immensen Konkurrenz auf ausländischen Märkten entgegentreten könnten.<sup>87</sup> Das lässt sich an einem bisher sehr niedrigen Grad an Foreign direct investments deutscher Molkereien ausmachen.<sup>88</sup> Deutsche Molkereien exportieren zwar jährlich fast ein Fünftel des totalen Branchenumsatzes,<sup>89</sup> dabei handelt es sich allerdings größtenteils um Basisprodukte. Dazu kommt, dass ein langfristiges Agieren auf einem ausländischen Absatzmarkt allein mit Exporten nicht zu bewältigen ist, da eine Marktdurchdringung die Anwesenheit der Unternehmung im jeweiligen Land bedingt.<sup>90</sup> Ferner sind im internationalen Vergleich die Produktionskosten für Milchprodukte in Deutschland sehr hoch.<sup>91</sup> Höhere Verbraucherpreise können aufgrund der Niedrigpreisstrategie des Handels nicht durchgesetzt werden<sup>92</sup> und letztendlich scheint dadurch eine Erhöhung der Milchaus-

---

<sup>81</sup> In Norwegen besetzen bspw. die Top-5-Lebensmittelhändler 88,0 % des Gesamtumsatzes. Vgl. PLANET RETAIL zitiert nach METRO GROUP (2005), S. 39.

<sup>82</sup> Vgl. HEESCHEN, W. (2004), S. 16f.

<sup>83</sup> Deutschland steht im Zuge der Internationalisierung großen Milcherzeugern wie Neuseeland, Australien, aber auch Frankreich und den Niederlanden gegenüber, die durch geringere Rohstoff- und Personalkosten und daraus folgenden geringeren Gesamtkosten rentabel Milch produzieren können. Vgl. dazu die Statistiken der ZMP (2005), S. 204ff.

<sup>84</sup> Beispiele für importierte Milchprodukte sind Kerrygold original Irische Butter aus Irland, Latte Macchiato der Schweizer Molkerei Emmi Schweiz AG oder Roquefort Käse aus Frankreich.

<sup>85</sup> Der Import an Milchprodukten lag im Jahr 2004 bei 3,4 Mrd. EURO, vgl. ZMP (2005), S. 19.

<sup>86</sup> Vgl. HÜLSEMEYER, F (2001), S. 671.

<sup>87</sup> Vgl. WEINDLMAIER, H. (2005), S. 17.

<sup>88</sup> Vgl. WEINDLMAIER, H. (2003a), S. 59 und HÜLSEMEYER, F (1999), S. 671.

<sup>89</sup> Vgl. HÜLSEMEYER, F (2001), S. 671 sowie ZMP (2005), S. 19.

<sup>90</sup> Vgl. WEINDLMAIER, H. (2003a), S. 59.

<sup>91</sup> Insbesondere zurückzuführen auf den hohen Rohmilchpreis in Deutschland. Vgl. ZMP (2005), S. 209.

<sup>92</sup> Es wird prognostiziert, dass auch im übrigen Europa die Entwicklung der Niedrigpreisstrategie des Handels in den nächsten fünf bis zehn Jahren zunehmen wird. Vgl. TOMAT, S. (2005), S. 14. Starke Investitionsstätigkeit deutscher Handelsketten, wie bspw. von Aldi, unterstützen diese These, vgl. dazu PLANET

zahlungspreise als unrealistisch.<sup>93</sup> Damit verbunden wird für viele Milchlieferanten die Milcherzeugung unrentabel und eine gesicherte Rohstoffbasis kann für einige Molkereien nicht mehr gewährleistet werden.<sup>94</sup> Um dennoch genügend Rohstoff zu gewinnen, nutzen im Zuge der Öffnung der Grenzen innerhalb der Europäischen Union (EU) Molkereien auch die Rohstoffbasis über die deutschen Grenzen hinweg,<sup>95</sup> aber auch ausländische Molkereien konkurrieren um deutsche Milcherzeuger.<sup>96</sup>

### *Konzentrationsprozesse*

*Konzentrationsprozesse* führen zu Zusammenschlüssen von Unternehmen unter einer einheitlichen Leitung.<sup>97</sup> Grundsätzlich lassen sich Konzentrationen in horizontale, vertikale und diagonale Zusammenschlüsse unterscheiden.<sup>98</sup> *Horizontale Konzentrationen* als Zusammenschlüsse von Unternehmen der gleichen Produktions- oder Handelsstufe können hinsichtlich der Intensität der Konzentration sowohl Akquisitionen (sehr hohe Konzentration), Fusionen, Geschäftsbesorgungsverträge als auch Kooperationen sowie Beteiligungen (sehr niedrige Konzentration) sein.

Aus mikroökonomischer Sicht spricht eine Vielzahl an Gründen für Konzentrationsentwicklungen: Größere Unternehmen haben Vorteile bei der Durchsetzung von economies of scale im Produktionsbereich, der Durchführung von Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten (F&E), dem Generieren größerer Ressourcen für den Bereich Marketing und auch der Bereicherung des eigenen Produktprogramms (Diversifikation).<sup>99</sup> Nicht zuletzt kann eine Gegenmacht zum hoch konzentrierten Handel aufgebaut und die Marktstellung gegenüber der Konkurrenz, den Zulieferern und potentiellen Kreditgebern gestärkt werden.<sup>100</sup>

Ein mengenmäßiges Wachstum ist angesichts des gesättigten Marktes in der deutschen Molkereiwirtschaft nicht mehr durchzusetzen. Zudem scheuen viele Unternehmen vor einer internationalen Ausrichtung aufgrund von zu hohen Markteintrittsrisiken wie nicht

---

RETAIL zitiert nach METRO GROUP (2005/2006), S. 38 sowie ACNIELSEN zitiert nach METRO GROUP (2005/2006), S. 44.

<sup>93</sup> Vgl. die dargestellten politischen und gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen im Milcherzeugerbereich in Tabelle 4, S. 22.

<sup>94</sup> Vgl. HEESCHEN, W. (2004), S. 20 und WEINDLMAIER, H. (2004a), S. 380.

<sup>95</sup> Beispiele sind die Molkerei Goldsteig und die BMI eG.

<sup>96</sup> Bspw. die niederländische Molkerei Campina.

<sup>97</sup> Vgl. KAPPLER, E.; REHKUGLER, H. (1991b), S. 203.

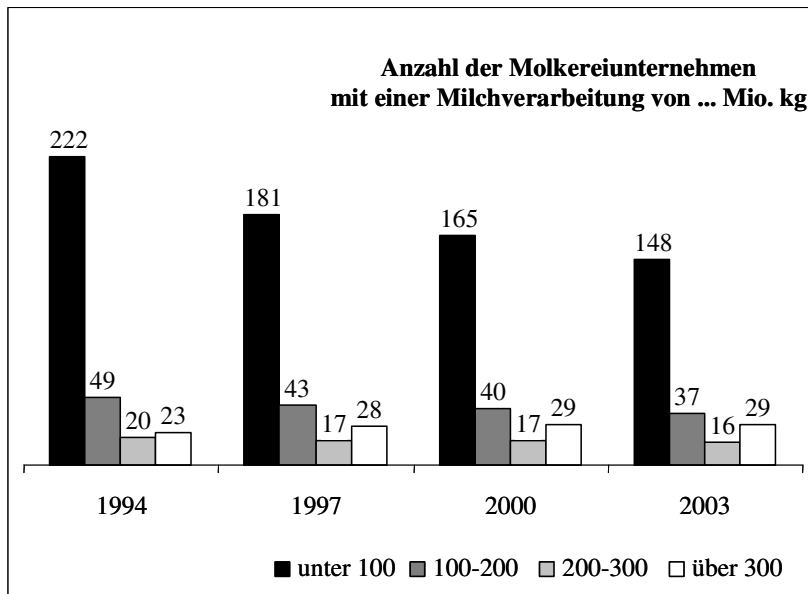
<sup>98</sup> Im Weiteren wird nur auf die horizontale Konzentration eingegangen.

<sup>99</sup> Vgl. KAPPLER, E.; REHKUGLER, H. (1991b), S. 205, THOMMEN, J.-P. (1991), S. 69f. und KORNDÖRFER, W. (1996), S. 126.

<sup>100</sup> Vgl. WÖHE, G. (1990), S. 402.

vorhandenen qualifizierten Marktkenntnissen des zu erschließenden Marktes zurück.<sup>101</sup> Aus diesen Gründen richtet sich das Wachstum nach innen, indem Marktanteile anderer Molkereien angegriffen werden.<sup>102</sup> So sind starke horizontale Konzentrationsprozesse zu verzeichnen. Die Zahl der rechtlich selbständigen Molkereiunternehmen ist dabei in den vergangenen Jahren von 314 (1994) auf 230 (2003) Unternehmen zurückgegangen (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Anzahl Molkereiunternehmen im Zeitverlauf



Quelle: Eigene Darstellung nach ZMP (2005), S. 36.

In den Jahren 2004 und 2005 sind weitere Fusionen vollzogen worden, wie bspw. zwischen der Hochwald Nahrungsmittel-Werke GmbH und der Starmilch eG und der NORDMILCH eG und der Milchversorgung Stade eG. Im Rahmen von Akquisitionen hat z.B. die Humana Milchunion das Milchzentrum Westfalen Lippe und die Bayernland eG die Käserei Rangau übernommen.<sup>103</sup> Derzeit ist die Fusion zwischen den Molkereien Humana, MUH und Hans-Milch in der Planung.<sup>104</sup> Laut einer Studie der Universität Kiel wird sich der Bereinigungsprozess in den nächsten Jahren weiter fortsetzen (vgl. Tabelle 4).<sup>105</sup>  
<sup>106</sup> Es wird mit einer Abnahmerate der Betriebsstätten von mehr als 50 % bis zum Jahr 2011 gerechnet.

<sup>101</sup> Vgl. WEINDLMAIER, H. (2001a), Kap. 6.3.3, S. 11.

<sup>102</sup> Vgl. WEINDLMAIER, H. (2001c), S. 52.

<sup>103</sup> Vgl. DEUTSCHE MILCHWIRTSCHAFT (2005), S. 14.

<sup>104</sup> Vgl. O.V. (2007b), S. 152ff.

<sup>105</sup> Vgl. THIELE, H. D. (2005), S. 25.

<sup>106</sup> Die EU-Osterweiterung und die Globalisierung der Märkte werden diesen Prozess beschleunigen und er wird unter erhöhtem Zeitdruck stattfinden, vgl. ENGEL, K.-H. (2005), S. 1.

Tabelle 4: Strukturwandel der Molkereibranche

Zeiträume	Abnahme der Betriebsstätten	
	im 10 Jahreszeitraum	pro Jahr
Strukturwandel 1981-1991	-32 %	-3,9 %
Strukturwandel 1991-2001	-34 %	-4,0 %
<i>Erwartung laut Erhebung</i>		
Strukturwandel 2001-2011	-52 %	-7,2 %

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von THIELE, H. D. (2005), S. 25.

Auch der Milchindustrieverband (MIV) geht von einer Veränderung der Molkereistruktur aus. Nach dessen Angabe werden 2010 nur noch 30 Milch verarbeitende Unternehmen eine Chance haben, erfolgreich am Markt zu agieren.<sup>107</sup> HÜLSEMEYER schränkt dabei ein, dass „...Größe [...] immer auch Nischen [schafft], in denen es sich zumindest teilweise hervorragend leben lässt.“<sup>108</sup>

#### 2.1.4 Charakteristika der Unternehmensleistung Milch verarbeitender Unternehmen

Das Produktprogramm Milch verarbeitender Unternehmen wird in Tabelle 5 abgebildet. Grundsätzlich lassen sich Milcherzeugnisse als *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) in die Kategorien *weiße* und *gelbe Linie* unterteilen.<sup>109</sup> Im 10-Jahres-Vergleich ist nahezu in allen Produktkategorien ein Wachstum zu verzeichnen. Nennenswertes kurzfristiges Wachstum weisen nur noch einzelne Erzeugnisse auf, wie bspw. in der weißen Linie Trinkjoghurts und Trinkmolke.<sup>110</sup>

Aufgrund dieser Wachstumsstagnation und der kurzen Produktlebenszyklen bei gleichzeitigem Qualitätspatt der Produkte kann der Markt für Milchprodukte nur durch eine rege Innovationstätigkeit der Milchproduktehersteller, durch starke Marken und ein gutes Image der Milchprodukte weiter wachsen,<sup>111</sup> wobei sich die drei genannten Punkte bedingen: Innovation bedarf einer Marke, eine Marke bedarf langfristig Innovationen. Ein positives Produktimage ist nicht zuletzt Voraussetzung für das Generieren von Marken und deren Image, welches wiederum innovativ sein kann.

<sup>107</sup> Vgl. MIV zitiert nach DBV (2005), S. 147f. BOYSEN und SCHRÖDER kommen anhand eines sektoralen Strukturmodells zu dem Ergebnis, dass sich auf lange Frist nur noch 63 bis 66 Betriebsstätten in Deutschland befinden werden. Vgl. BOYSEN, O.; SCHRÖDER, C. (2006), S. 159.

<sup>108</sup> HÜLSEMEYER, F. (1999), S. 46.

<sup>109</sup> Butter ist keiner der beiden Gruppen eindeutig zuzuordnen.

<sup>110</sup> Vgl. INFOSCAN, IRI INFORMATION RESOURCES zitiert nach O.V. (2005h), S. 65.

<sup>111</sup> Vgl. dazu weiterführend BRATSCHI, T.; FELDMANN, L. (2005).

Tabelle 5: Hergestellte Milcherzeugnisse

Produkt	1994 in 1.000 t	2004 in 1.000 t	± in %	Weiß/ Gelbe Linie
• <b>Konsummilch</b>	5.436,7	5.805,1	+6,8	
• <b>Sahne</b> (Schlagsahne mit mind. 30 % Fett, Sahneerzeugnisse und Kaffeesahne)	509,2	545,8	+7,2	
• <b>Dauermilcherzeugnisse</b>	1.270,3	1.171,4	-7,9	
davon Trockenmilcherzeugnisse	596,5	414,2	-30,6	
Molkenpulver	145,9	294,0	+101,5	
Kondensmilcherzeugnisse	527,9	463,2	-12,3	Weiß Linie
• <b>Frischmilcherzeugnisse</b>	2.035,6	2.870,1	+41,0	
davon Sauer Milch- und Kefirerzeugnisse	149,0	164,1	+10,1	
Joghurtherzeugnisse	224,4	346,4	+54,4	
Milchmischerzeugnisse	1.382,4	1.939,3	+40,3	
Milchmischgetränke (inkl. Kakao und Schokoladentrink)	279,8	420,2	+50,2	
• <b>Butter</b>	461,3	443,9	-3,8	
• <b>Käse</b> (exkl. sonstige Sorten)	1.399,0	1.863,8	+33,3	
davon Hart- und Schnittkäse (inkl. halbfeste Schnittkäse und Pasta filata)	568,0	919,6	+61,9	Gelbe Linie
Weichkäse	97,9	134,2	+37,1	
Frischkäse	699,2	781,2	+11,7	
Sauer Milch- und Kochkäse	33,9	28,8	-15,0	

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von ZMP (1996), S. 36ff., 45, 50, 59, ZMP (2005), S. 44ff., 55, 66, 77.

#### 2.1.4.1 Innovationstätigkeit der Hersteller von Milchprodukten

Der Begriff der Innovation<sup>112</sup> wird durch eine Vielzahl verschiedenster Definitionen erklärt.<sup>113</sup> Insgesamt sind sich die Autoren aber einig, dass Innovationen das Merkmal *Neuartigkeit* zugesprochen werden kann, d.h., eine Veränderung zum vorangehenden Zustand stattfinden muss.<sup>114</sup> Gegenstand von Innovationen können Prozesse, Produkte oder Veränderungen im rechtlichen, organisatorischen und personellen Bereich von Unternehmen (Sozialinnovation) sein.<sup>115</sup> Produktinnovationen als neu entwickelte materielle und immaterielle Wirtschaftsgüter<sup>116</sup> spielen dabei die größte Rolle. Eine Produktinnovation kann hinsichtlich des Kundennutzens auf den *Produktkern* („Grundnutzen“), das *Produktäußere*

<sup>112</sup> Der Innovationsbegriff geht zurück auf SCHUMPETER. Für ihn war die Innovation, ohne den Begriff Innovation selbst zu nennen, neben dem dynamischen Unternehmer der Motor der ökonomischen Weiterentwicklung. Vgl. SCHUMPETER, J. A. (1997), S. 100ff.

<sup>113</sup> Vgl. bspw. die Zusammenstellung bei HAUSCHILD, J. (1997), S. 3ff.

<sup>114</sup> Vgl. HAUSCHILD, J. (1997), S. 6., PLESCHAK, F.; SABISCH, H. (1996), S. 1 und VAHLS, D.; BURMESTER, R. (1999), S. 49f.

<sup>115</sup> Vgl. KUPSCH, P. U. ET AL. (1991), S. 1077.

<sup>116</sup> Vgl. THOM, N. (1980), S. 32.

oder auf *Zusatzleistungen* („Zusatznutzen“) abzielen.<sup>117</sup> Insbesondere bei Lebensmitteln spielt aus Sicht des Marktes der *Grad der Neuigkeit*<sup>118</sup> der Produktentwicklung<sup>119</sup> eine Rolle. *Echte Innovationen* (originäre Produkte) haben dabei den höchsten Grad an Neuigkeit und stellen für den Kunden Produkte dar, die es bis dato am Markt nicht gab. Den niedrigsten Neuigkeitsgrad zeigen *Me-too-Produkte*, die als Imitationen (Nachahmungen) bereits bestehender Produkte angesehen werden können. Zwischen diesen Extremwerten liegen *Quasi-neue Produkte*, die sich als neuartige Produkte auszeichnen, allerdings nur eine Weiterentwicklung von Produkten sind, die bereits am Markt verkauft werden.<sup>120</sup>

Die Nahrungsmittelbranche<sup>121</sup> weist unverändert eine sehr niedrige Innovationsintensität von 1,7 %, <sup>122</sup> auf.<sup>123</sup> Innerhalb dieser beanspruchen Milchprodukte im Warengruppenvergleich die erfolgreichsten Innovationen für sich. Dabei wurden 2004/2005 164 neue Milchprodukte bis zur Marktreife entwickelt.<sup>124</sup> Die Innovationen innerhalb der Molkereibranche zeichnen sich durch einen sehr geringen Innovationsgrad aus. Einen hohen Anteil neuer Produkte stellen Me-too-Produkte dar. So wurde zum Beispiel die echte Innovation Emmi Caffè Latte von der Emmi Schweiz AG aus dem Jahr 2003 von mehreren deutschen Molkereien imitiert.<sup>125</sup> Daneben werden vor allem im Sinne einer Verlängerung des Produktlebenszyklus Produktrelaunches<sup>126</sup> durchgeführt und Produktdifferenzierungen<sup>127</sup> vorgenommen.<sup>128</sup> So werden generell neue Sorten eines Joghurts mit einem neuen EAN-Code versehen und stellen damit ein neues Produkt dar.<sup>129</sup> Echte Innovationen wie bspw. die

---

<sup>117</sup> Vgl. PLESCHAK, F., SABISCH, H. (1996), S. 15.

<sup>118</sup> Der ursprüngliche Neuigkeitsgrad bezog sich auf die eingesetzten Technologien von dem höchsten Innovationsgrad Basisinnovation über Verbesserungsinnovationen, Anpassungsinnovationen, Imitationen hin zum niedrigsten Neuigkeitsgrad Scheininnovation. Vgl. PLESCHAK, F., SABISCH, H. (1996), S. 4.

<sup>119</sup> In der Literatur wie in der Praxis wird der Begriff der Produktentwicklung häufig mit dem Begriff Produktinnovation belegt. Vgl. BECKER, J. (1998), S. 156.

<sup>120</sup> Vgl. BECKER, J. (1998), S. 157.

<sup>121</sup> Hier Nahrungsmittel inkl. Tabak.

<sup>122</sup> Vgl. ZEW (2005), S. 2.

<sup>123</sup> Vgl. dazu die durchschnittliche Innovationsintensität (Innovationsaufwendungen gemessen am Branchenumsatz) von 3,45 % aller deutschen Branchen. Berechnung der ZEW (2004) zitiert nach RAMMER, C. ET AL. (2005), S. 9.

<sup>124</sup> Vgl. OESS, M. (2005a), S. 12. Zeitraum bezieht sich auf März 2004-Februar 2005.

<sup>125</sup> Nachahmungen bspw. von den Milchwerken Mainfranken eG (Tirestella Milk & Coffee), Schwälbchen Molkerei Jakob Berz AG (Schwälbchen Caffreddo), J. Bauer GmbH & Co. KG (Mövenpick Caffè) und der BMI eG (Paladin Pura Vida).

<sup>126</sup> Relaunch ist die umfassende Reaktivierung (Verbesserung) eines Produktes. Vgl. BECKER, J. (1998), S. 739.

<sup>127</sup> Produktdifferenzierung ist die Modifikation eines Produktes. Vgl. NIESCHLAG, R. ET AL. (1997), S. 277.

<sup>128</sup> Weitere Innovationsstrategien in der Übersicht bei VINKE, P.; HEFTER, G. (2003), S. 31.

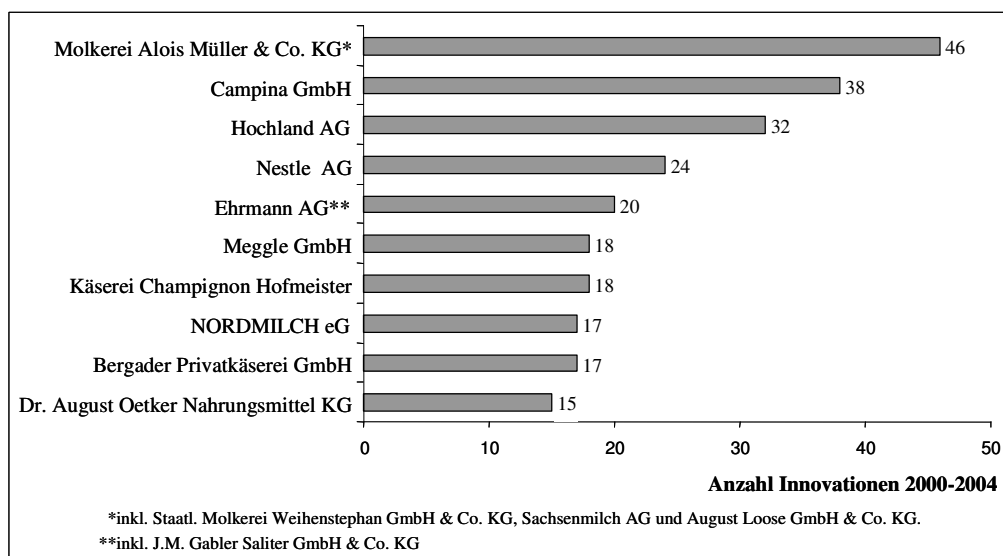
<sup>129</sup> Bspw. werden neben den klassischen Joghurt-Sorten (bspw. Erdbeere oder Kirsch) spezielle Winter- oder Sommersorten (bspw. Grapefruit-Zitrone-Orange, Sonnenorange, Winterbirne) angeboten.

Cappuccino-Milch der Milchwerke frischli GmbH mit besonderem Aufschäumverhalten oder die Einführung probiotischer Milchprodukte sind dagegen eher rar gesät.<sup>130</sup>

Innovationen wie der ‚Coffee to go‘ müssen sich am Kunden ausrichten, d.h. deren Wünschen und Forderungen muss nachgekommen werden, indem sich die Innovationen an den Konsumententrends ausrichten. Aktuelle Megatrends auf dem Lebensmittelmarkt sind dabei der Wunsch nach gesunden, convenienten Produkten, die trotzdem einen hohen Genusswert bieten.<sup>131</sup> Beispiele, die diesem Trend folgen, sind molkehaltige Drinks und funktionelle Produkte im Bereich der weißen Linie oder Käsesnacks im Bereich der gelben Linie.<sup>132</sup>

Allein die Einführung neuer Produkte stellt noch nicht sicher, dass die Produkte auch erfolgreich sind. Bei Lebensmittelinnovationen sind hohe Flopraten zu verzeichnen.<sup>133</sup> Die wirklich erfolgreichen Produkte verteilen sich dabei auf einige wenige Unternehmen. Abbildung 5 gibt eine Übersicht über die Unternehmen mit der höchsten Anzahl an erfolgreichen Produktinnovationen.<sup>134</sup>

Abbildung 5: Innovationsindex



Quelle: Eigene Zusammenstellung auf Basis von O.V. (2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005).

<sup>130</sup> Vgl. weiterführend zu den Erfolgsfaktoren von Produktneueinführungen: SCHMALEN, C. (2005).

<sup>131</sup> Vgl. ausführlich zu den Konsumtrends Kapitel 2.1.5.3.1, S. 38.

<sup>132</sup> Eine Übersicht über die derzeit am Markt distribuierten Molke Drinks in O.V. (2005b), S. 14. Beispiele für Functional Food sind die Produkte Danone Actimel der Danone GmbH, Nestlé LC1 der Nestlé Deutschland AG und Emmi Benecol der Emmi Schweiz AG sowie für Käsesnacks das KäseBrot der Bergader Privatkäserei GmbH. Vgl. O.V. (2005c), S. 18-29.

<sup>133</sup> M. LANGHAUSER von der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) schätzt, dass mehr als 60 % aller Neueinführungen Flops sind. Vgl. WILHELM, S. (2004), S. 42. Der Innovationsreport und die Zeitschrift Lebensmittelpraxis kommen zu einem ähnlichen Ergebnis. Zitiert nach KPMG (2005a), S. 40.

<sup>134</sup> Zur Berechnung des Innovationsindex: WINKELMANN, T. (2004), S. 171f.

### 2.1.4.2 Herstellermarke versus Handelsmarke

„Integrierte Kommunikation ist die Suche nach dem Big Picture für die Marke.“  
F.-R. ESCH<sup>135</sup>

Eine Möglichkeit, sich am Markt für Milchprodukte zu positionieren, bietet sich in der Markierung der Produkte. Von Seiten des Gesetzgebers können nach § 3 Abs. 1 des Markengesetzes (MarkenG) „...alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.“<sup>136</sup> Nach BRUHN werden Marken als „...Leistungen bezeichnet, die neben einer unterscheidungs-fähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhaft werthaltige, nutzenstiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert bzw. realisieren kann.“<sup>137</sup> Ziel der Markierung ist die Erleichterung der Identifikation des Produktes durch die Marke, die Präferenzbildung bei den Verbrauchern, das Geben einer Orientierungshilfe bei der Produktauswahl und das Schaffen von Vertrauen durch die Bekanntheit und Reputation der Marke. Nicht zuletzt fördern Marken die Sicherheit beim Verbraucher durch eine gegebene Qualitätszusicherung.<sup>138</sup> Markenwaren werden nach ihrem Leistungsträger<sup>139</sup> in *Herstellermarken*, *Handelsmarken* und *Dienstleistungsmarken*<sup>140</sup> unterschieden.<sup>141</sup> Dabei ist eine Unterscheidung zwischen Hersteller- und Handelsmarken nur gemäß subjektiver Faktoren, wie dem Image, der Bekanntheit und die Produktpersönlichkeit möglich, nicht hinsichtlich der objektiven Qualität.<sup>142</sup> Nichtsdestotrotz erfolgt im betriebswirtschaftlichen Sinne eine Unterscheidung der beiden Markenwaren Herstellermarke und Handelsmarke. Echten Herstellermarkenartikeln werden dabei eher die oben genannten Eigenschaften zugesprochen. Zu-

---

<sup>135</sup> ESCH, F. R. (2000b), S. 25.

<sup>136</sup> § 3 Abs. 1 MarkenG (1995), o.S.

<sup>137</sup> BRUHN, M.; GEM (2002), S. 18 zitiert nach BRUHN, M. (2004), S. 28.

<sup>138</sup> Vgl. MEFFERT, H. (1998), S. 786 und UNGER, F.; ZUBARI, N. (2003), S. 426.

<sup>139</sup> Vgl. Zu weiteren Klassifizierungsansätzen die Übersicht bei BRUHN, M. (2004), S. 15f.

<sup>140</sup> Keine Relevanz für die vorliegende Thematik.

<sup>141</sup> Vgl. NIESCHLAG, R. ET AL. (1997), S. 245.

<sup>142</sup> Vgl. SCHENK, H.-O. (1997), S. 78.



dem spielt hier die Verankerung eines unverwechselbaren Vorstellungsbildes über ein Produkt oder eine Dienstleistung in der Psyche des Konsumenten eine besondere Rolle.<sup>143</sup>

Dem gegenüber erfolgt die Definition der Handelsmarken in der Literatur strikt nach der Trägerschaft: „Handelsmarken, auch als Händler- oder Hausmarken bezeichnet, sind Waren- oder Firmenkennzeichen, mit denen eine Handelsunternehmung oder Verbundgruppe Waren markiert oder markieren lässt, um die so gekennzeichneten Waren exklusiv und im Allgemeinen nur in den eigenen Verkaufsstätten zu betreiben.“<sup>144</sup>

Für Milch verarbeitende Unternehmen hat die hergestellte Markenkategorie unterschiedliche Funktionen (vgl. Tabelle 6). Während Herstellermarken vor allem der Präferenzbildung bei den Verbrauchern und einer Unternehmenspositionierung gegenüber der Konkurrenz dienen (vgl. die grauen Hinterlegungen in Abbildung 6), hat das Herstellen von Handelsmarken in den Molkereien vor allem produktionsorientierte Gründe wie bspw. die Auslastung von möglichen Überkapazitäten.

Tabelle 6: Funktionen der Markenwaren für den Hersteller

Funktionen der Herstellermarken	Funktionen der Handelsmarken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absatzförderung</li> <li>• Steigerung des Markenwertes</li> <li>• Unterstützung und Verstärkung der Kommunikationsmaßnahmen</li> <li>• Differenzierung von der Konkurrenz</li> <li>• Positives Firmenimage</li> <li>• Planungssicherheit durch Wiederholungskäufe</li> <li>• Differenzierte Marktbearbeitung</li> <li>• Ausnutzen preispolitischer Spielräume</li> <li>• Schaffen einer Plattform für neue Produkte</li> <li>• Wertsteigerung des Unternehmens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapazitätsauslastung</li> <li>• Möglichkeit des Vertriebs über Discounter</li> <li>• Möglichkeit der Mehrproduktstrategie</li> <li>• Risikoreduktion</li> <li>• Erweiterung des Absatzpotenzials</li> <li>• Fixkostendegression</li> <li>• Realisierung von Erfahrungskurveneffekten</li> <li>• Verbesserung der Verhandlungsposition im Rahmen der Hersteller-Handel-Beziehung</li> <li>• Keine eigenen starken Marken</li> <li>• Kostenvorteile in der Rohstoffbeschaffung</li> </ul>

Quelle: Eigene Zusammenstellung auf der Basis von BRUHN, M. (1997), S. 27, BRUHN, M. (2001), S. 213-225, DÖLLE, V. (1997), S. 383.

Aufgrund begrenzter Differenzierungsmöglichkeiten bei Milchprodukten und der hohen Kosten für die Markenführung<sup>145</sup> verfolgen bei den Herstellermarken die meisten deutschen Molkereien eine Fokussierung auf die *Dachmarke*.<sup>146</sup> Dabei ist oftmals die *Firmenmarke* als Dachmarke gleichzeitig die Produktmarke. Beispiele hierfür sind die Marken

<sup>143</sup> Vgl. MEFFERT, H. (1998), S. 785.

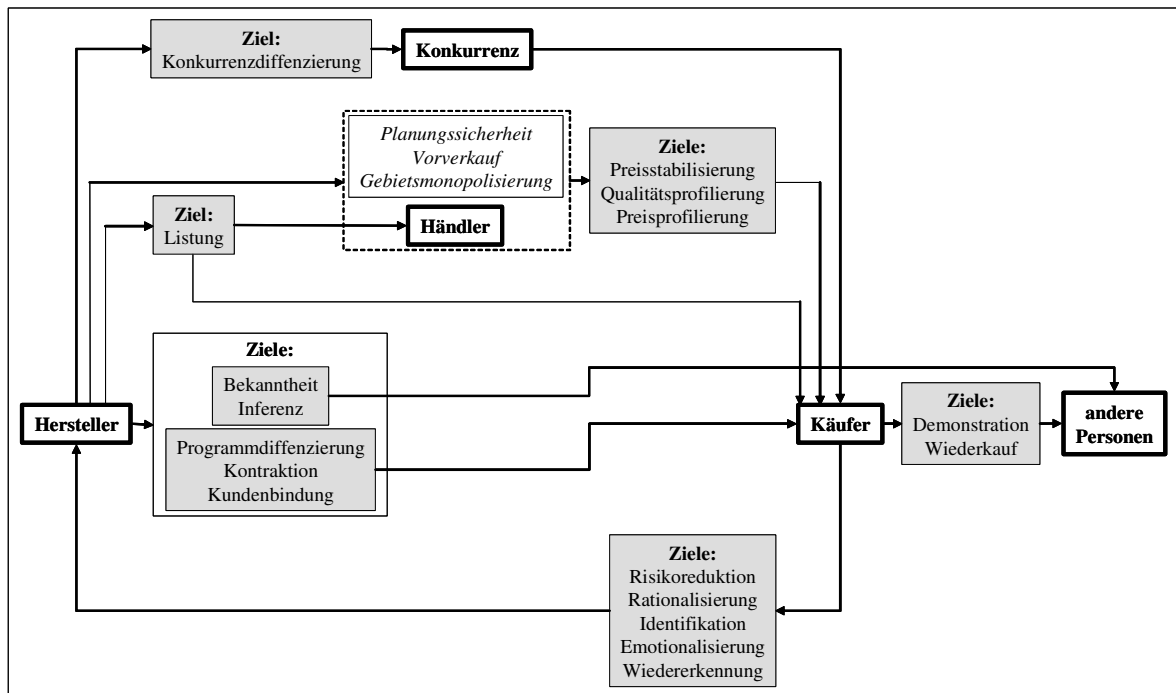
<sup>144</sup> AUSSCHUSS FÜR BEGRIFFSDEFINITIONEN AUS DER HANDELS- UND ABSATZWIRTSCHAFT (1995), S. 73.

<sup>145</sup> Vgl. WEINDLMAIER, H. (2004b), S. 32.

<sup>146</sup> Vgl. weiterführend zu den Vor- und Nachteilen der Dachmarken-, Familienmarken- und Monomarkenstrategie BECKER, J. (1998), S. 195f.

Danone, Bauer, Ehrmann, Müller und Weihenstephan. *Monomarken* als Markenstrategie nutzen dagegen nur wenige Molkereien.<sup>147</sup>

Abbildung 6: Markenfunktionen



Quelle: Eigene Darstellung nach KOPPELMANN, U. (2000), S. 494.

Der Forderung, dass ein langfristiges Positionieren einer *Powerbrand*<sup>148</sup> am Markt einen Kommunikationsetat von mindestens fünf Mio. EUR<sup>149</sup> voraussetzt, können nur einige wenige große Molkereien nachkommen. Innerhalb der weißen Linie konnten 2004 immerhin die Top-10-Werbespender diesem Anspruch genügen, innerhalb der gelben Linie erreichten sieben Unternehmen diesen Kommunikationsetat.<sup>150</sup> Die Top-10-Spender machten daneben 87,4 % der gesamten Werbeaufwendungen der weißen Linie aus,<sup>151</sup> so dass einige wenige Molkereien nahezu die gesamten Werbebudgets für sich verbuchen. Diese Molkereien sind fast ausschließlich Privatmolkereien, die den strategischen Gruppen der *Klassischen Markenartikler* und der *Global Player* zuzuordnen sind.<sup>152</sup>

Für die anderen strategischen Molkereigruppen (*Mittelständische Produktspezialisten, Regionale Markenanbieter und Kosten fokussierte Großverarbeiter*), die bis dato keine star-

<sup>147</sup> Eine Monomärke ist eine Einzelmarke, bei der ein einzelnes Produkt eine Marke darstellt, bspw. die Marke Philadelphia Frischkäse der Firma Kraft Foods Deutschland GmbH.

<sup>148</sup> Die Fokussierung auf starke Marken gilt als unabdingbar. Vgl. MAJER, W. (2001), S. 42.

<sup>149</sup> Vgl. PLEWE, H. (2002), S. 20.

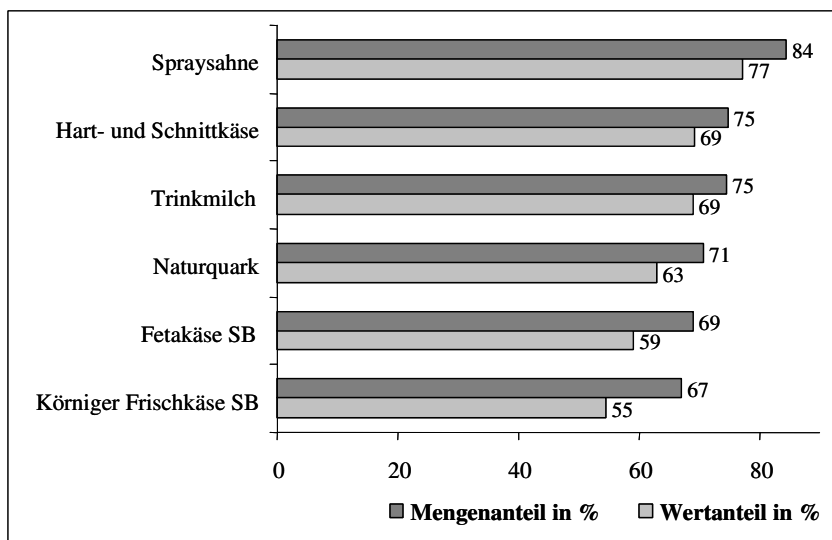
<sup>150</sup> Vgl. NIELSEN MEDIA RESEARCH zitiert nach WEINDLMAIER, H. (2006), Folie 36.

<sup>151</sup> Werbespendings für weiße Linie gesamt in 2001: 169,9 Mio. EUR, davon Top-10: 148,5 Mio. EUR. Werbeaufwendungen 2005 für weiße und gelbe Linie Mio. 413,1 Mio. EUR, vgl. NIELSEN MEDIA RESEARCH (2004) zitiert nach O.V. (2005e), S. 20 sowie O.V. (2006a), S. 25.

<sup>152</sup> Vgl. Abbildung 3, S. 15, strategische Gruppen der Molkereiwirtschaft.

ken nationalen Marken positioniert haben, sieht WEINDLMAIER die strategischen Optionen der Herstellung von regionalen Marken,<sup>153</sup> der Handelsmarkenherstellung sowie dem Fundieren als Copacker.<sup>154</sup> Obwohl die Option der Handelsmarkenherstellung eine hohe Abhängigkeit vom Handel mit sich zieht,<sup>155</sup> stellen heute aufgrund der in Tabelle 6 aufgezeigten Argumente viele deutsche Molkereien auch Handelsmarken (*Duale Strategie*) her.<sup>156</sup> Handelsmarken sind dabei wertmäßig mit einem Anteil von 40,9 % und mengenmäßig von 47,9 % am Markt für Milchprodukte vertreten.<sup>157</sup> Sie machen also fast die Hälfte des Milchproduktmarktes aus, bei mehreren Produktkategorien bestimmen Handelsmarken sogar den Abverkauf (vgl. Abbildung 7). Dabei spielen heute Handelsmarken nicht mehr nur bei Standardprodukten wie H-Milch oder kurz gereiftem Schnittkäse eine Rolle. Aufgrund der Entwicklungen sind Handelsmarken auch im Premium-Segment der Milchprodukte anzutreffen.<sup>158</sup>

Abbildung 7: Produktgruppen mit dem höchsten Handelsmarkenanteil 2004



Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von O.V. (2005d), S. 6.

Nach Berechnungen der GfK wachsen Handelsmarken bei den FMCG jährlich um 0,3-3,5 %.<sup>159</sup> In 2002 war sogar eine Wertsteigerung um 3,7 auf 30,8 % auszumachen.<sup>160</sup> Gründe für dieses starke Wachstum können dabei in der Einführung des Euro, in der

<sup>153</sup> Beispiele hierfür: Marke Breisgaumilch der Breisgaumilch GmbH, Marke Sachsenmilch der Sachsenmilch AG und Marke Domspitzmilch der Milchwerke Regensburg eG.

<sup>154</sup> Vgl. WEINDLMAIER, H. (2004b), S. 34.

<sup>155</sup> Vgl. zu diesem und weiteren Gründen WEINDLMAIER, H. (2004), S. 35.

<sup>156</sup> Vgl. RÜCK, D. (2005), S. 45 und ROSBACH, B. (2003), S. 16f.

<sup>157</sup> Vgl. O.V. (2005d), S. 6.

<sup>158</sup> Es handelt sich dabei um echte Gestaltmarken, die sich äußerlich nicht mehr von Herstellermarken unterscheiden, sie sind imagebildend, innovativ und zeichnen sich durch einen hohen Qualitätsgrad aus. Vgl. KORNOBIS, K.-J. (1997), S. 246.

<sup>159</sup> Vgl. GfK zitiert nach O.V. (2004b), S. 46.

<sup>160</sup> Vgl. GfK zitiert nach O.V. (2004b), S. 46.

schwachen Konjunktur mit einhergehender rückläufiger Einkommenserwartung und in der zunehmenden Wechselbereitschaft der Konsumenten bei abnehmender Markenloyalität gesehen werden.<sup>161</sup>

### 2.1.4.3 Image der Milchprodukte

Ein positives Produktimage ermöglicht den Verbrauchern eine Orientierung am Markt für Lebensmittel.<sup>162</sup> Der Begriff *Image* geht in der Betriebswirtschaftslehre und insbesondere im Marketing zurück auf GARDNER und LEVY. Sie definieren Image als „...a complex symbol that represents a variety of ideas and attributes.“<sup>163</sup> Bis heute ist Image ein relativ unpräziser Begriff. Image kann – im Sinne des kleinsten gemeinsamen Nenners – als das Gesamtbild einer Person von einem Meinungsgegenstand<sup>164</sup> betrachtet werden.<sup>165, 166</sup> Image ist dabei ein mehrdimensionales Einstellungskonstrukt und besteht aus dem subjektiven Wissen über einen Gegenstand als auch dessen Wertung. Zusammen bestimmen diese dann das Verhalten einer Person.<sup>167</sup> Dennoch sollte Image nicht mit der Einstellung, der ähnliche Merkmale zugesprochen werden, gleichgesetzt werden.<sup>168</sup> Einstellungen sind gegenüber dem Image nur eindimensionale wertende Eindrücke (Werte von „gut“ bis „schlecht“), Image umfasst hingegen alle Eindrücke, die zu einer Einstellung führen.<sup>169, 170</sup> Ein weiterer Unterschied kann in der Objektbezogenheit gesehen werden (Personen bezogenes Image vs. Objekt bezogene Einstellung).<sup>171</sup> Für diese Arbeit sind das *Produktimage*, das *Markenimage* und das *Unternehmensimage*<sup>172</sup> zu unterscheiden.<sup>173</sup> Das Produktimage „...includes those common notions and ideas associated with an entire class of products [...] or any generic entity. Generalized emotional attitudes of attraction or repulsion are

<sup>161</sup> Vgl. VANDERHUCK, R. W. (2004) zitiert nach O.V. (2004b), S. 46.

<sup>162</sup> Vgl. Funktionen und Wirkungen von Image in TROMMSDORFF, V. (1975), S. 21.

<sup>163</sup> GARDNER, B. B.; LEVY, S. J. (1955), S. 35.

<sup>164</sup> Meinungsgegenstand können dabei Personen, Sachen oder Institutionen sein.

<sup>165</sup> Vgl. KROEBER-RIEL, W.; WEINBERG, P. (1996), S. 196.

<sup>166</sup> Eine Übersicht über die verschiedenen Definitionen des Imagebegriffes liefern KLEINIG, G. (1959), S. 200 und JOHANNSEN, U. (1968), S. 20-27. Letzterer stellt darauf aufbauend einen 18-Punkte-Katalog auf, in dem er eine grundsätzliche definitorische Erklärung des Imagebegriffes vornimmt. Vgl. JOHANNSEN, U. (1968), S. 28f.

<sup>167</sup> Vgl. KROEBER-RIEL, W.; WEINBERG, P. (1996), S. 196. Der Imagebegriff wird hier einstellungsorientiert definiert.

<sup>168</sup> „Einstellungen [kann man] als subjektiv wahrgenommene Eignung eines Gegenstandes zur Befriedigung einer Motivation umschreiben.“ KROEBER-RIEL, W.; WEINBERG, P. (1996), S. 168.

<sup>169</sup> Vgl. TROMMSDORFF, V. (1992), S. 458.

<sup>170</sup> Zur Abgrenzung des Imagebegriffes vom Einstellungsbegriff vgl. auch NIESCHLAG, R. ET AL. (1997), S. 456.

<sup>171</sup> Bspw. spricht man von „der Einstellung einer Person zur gesunden Ernährung“ und vom „Image gesunder Lebensmittel“. Vgl. GERSCHAU, M. (1989), S. 37.

<sup>172</sup> Im Kontext dieses Kapitels wird ausschließlich das Produktimage betrachtet. Vgl. zum Marken- und Firmenimage JOHANNSEN, U. (1974), S. 818.

<sup>173</sup> Vgl. JOHANNSEN, U. (1968), S. 153.

especially relevant here.”<sup>174</sup> Die Wahl eines Lebensmittels hängt also von der tatsächlichen Qualität und von den Vorstellungen, die die Käufer über ein Produkt haben, ab.<sup>175</sup>

Obwohl Milch jahrelang als altmodisch und unattraktiv galt, wird Milch und Milchprodukten heute ein sehr positives Image zugeschrieben, welches durch die Dimensionen Fitmacher, Modernität, Sympathie und Jugend ausgedrückt wird. Auch Käse wird von den Konsumenten als gesünder und moderner als bspw. Wurst wahrgenommen.<sup>176</sup> So gehören Milchprodukte für 47 % der Bevölkerung zu einem gesunden Essen.<sup>177</sup> Im Vergleich zu anderen Lebensmitteln fühlen sich die Verbraucher von Milch und Milchprodukten hinsichtlich der Auswirkungen auf die Gesundheit eher weniger verunsichert.<sup>178</sup> Nach einer repräsentativen Umfrage des Marktforschungsinstitutes GFM-GETAS im Jahr 1996 trat die höchste Verunsicherung der Verbraucher mit 82,5 % bei Fleisch auf. Nur 6,2 % der Verbraucher waren hingegen bei Milch und Milchprodukten verunsichert, dabei v.a. im Zusammenhang mit der BSE-Problematik (Abbildung 8).

Zum Erhalt des positiven Images werden für Milchprodukte im Rahmen des Gemeinschaftsmarketings<sup>179</sup> eine Vielzahl an Maßnahmen ergriffen. In diesem Zusammenhang soll die Rolle der *CMA-Centrale Marketinggesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft*<sup>180</sup> als nationale Institution herausgegriffen werden. Aufgabe der CMA ist die zentrale Förderung des Absatzes und der Verwertung von Erzeugnissen der deutschen Agrarwirtschaft, die Erschließung und Pflege inländischer und ausländischer Märkte und ein Ausbau der Wettbewerbsposition der deutschen Agrarwirtschaft gegenüber ausländischen Anbietern.<sup>181</sup> Durch Aktionswochen im Lebensmitteleinzelhandel, die Gestaltung von Verbraucher- und Fachmessen und durch Werbung in der Fachpresse kommuniziert die CMA die Wertigkeit deutscher Lebensmittel und versucht damit eine Imageverbesserung zu erlangen.<sup>182</sup> Für Milch im Speziellen wurde im Jahr 2005 die Aktion „*Milch ist meine Stärke*“

---

<sup>174</sup> MARKET PLANNING CORPORATION zitiert nach JOHANNSEN, U. (1968), S. 155.

<sup>175</sup> Beispiele für Imagemerkmale bei Lebensmitteln sind Qualität, Geschmack, Preis, Herkunft, Gütezeichen oder Marke.

<sup>176</sup> Vgl. SAUERLAND, I. (2001), Kapitel 6.3.3.3ff.

<sup>177</sup> Vgl. PIEL, E. (2003), S. 15.

<sup>178</sup> Vgl. GEM-GETAS (1997) zitiert nach BERGMANN, K. (1999), S. 13.

<sup>179</sup> Vgl. weiterführend GIERLICH, W. (1982), S. 2970ff.

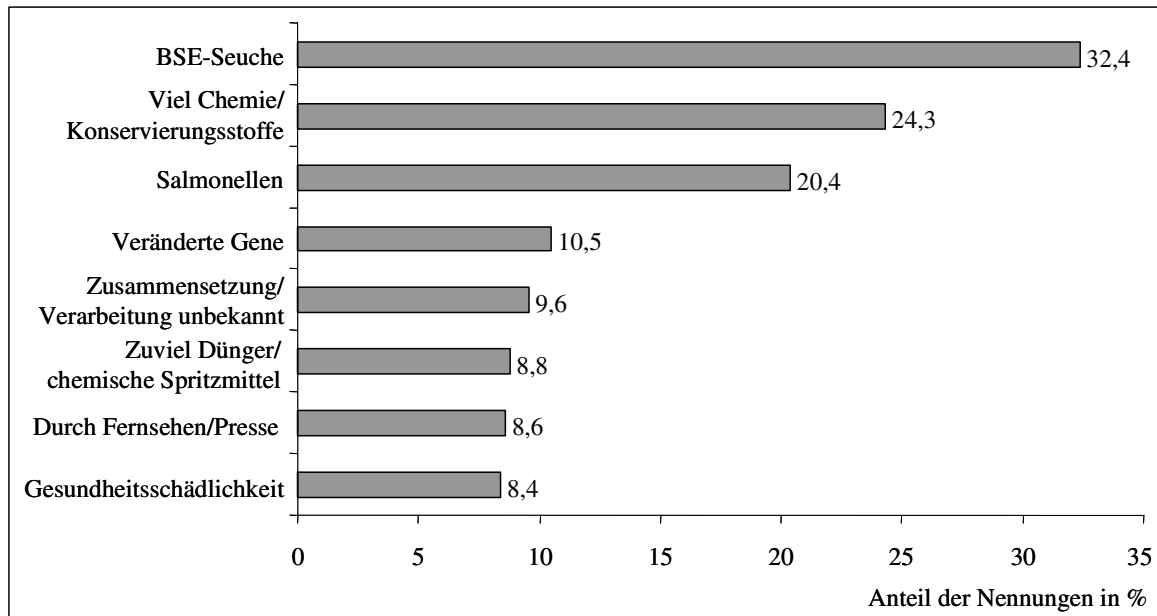
<sup>180</sup> Die CMA ist eine Kooperation nach dem Absatzfondsgesetz vom 22. Juni 1969. Vgl. weiterführend STRECKER, O. ET AL. (1996), S. 390ff. sowie die Vorstellung der CMA und deren Werbung für Milch in FAHRNSCHON, H. (1982), S. 3009f.

<sup>181</sup> Vgl. zu diesen und weiteren Zielen: CMA (2005a), o.S.

<sup>182</sup> Zur Analyse des Gemeinschaftsmarketings in Deutschland vgl. weiterführend BALLING, R. (1997).

durchgeführt, bei der mehrere Prominente ihre Affinität für Milch herausstellten.<sup>183</sup> Daneben läuft 2007 die Aktion „Milch geht neue Wege“, bei der die CMA gemeinsam mit drei Molkereien die neue Vertriebschiene Kaltgetränkeautomat testet.<sup>184</sup>

Abbildung 8: Gründe für die Verunsicherung der Verbraucher bei Milch und Milchprodukten



Quelle: GMF-GETAS (1997) zitiert nach BERGMANN, K. (1999), S. 14.

## 2.1.5 Rahmenbedingungen für den Absatz von Milchprodukten

### 2.1.5.1 Absatzprozess von Milchprodukten

Bevor die Rahmenbedingungen für den Absatz von Milchprodukten vorgestellt werden, wird im Folgenden zum näheren Verständnis der Absatzprozess für Milchprodukte erläutert: Der Verkauf von industriell gefertigten Lebensmitteln wie Milchprodukten erfolgt über den *indirekten Absatz*. Dieser zeichnet sich durch die Zwischenschaltung eines oder mehrerer Absatzmittler aus. Absatzmittler für Lebensmittel sind der *Großhandel* und der *Einzelhandel* (vgl. Abbildung 9).<sup>185</sup> Groß- und Einzelhandel unterscheiden sich dabei im funktionellen Sinn: Während der Einzelhandel vor allem auf die privaten Haushalte abzielt, sind die Abnehmer des Großhandels Wiederverkäufer, Weiterverarbeiter, gewerbliche Verwender und die Gemeinschaftsverpflegung.<sup>186</sup> Der Absatz der Milch und Milchprodukte findet

<sup>183</sup> Vgl. dazu Online im Internet: <http://www.milch-ist-meine-staerke.de> [Stand 16. November 2005] sowie O.V. (2005, 18. November), S. 56.

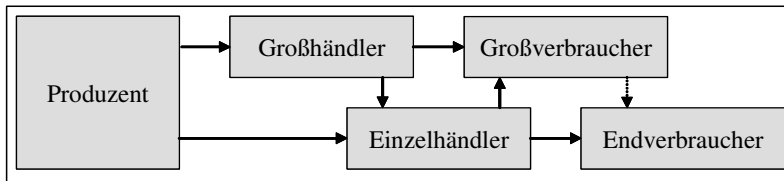
<sup>184</sup> Vgl. O.V. (2007a), S. 11.

<sup>185</sup> Vgl. THOMMEN, J.-P. (1991), S. 215.

<sup>186</sup> Vgl. dazu sowie zur Definition des Großhandels AUSSCHUSS FÜR BEGRIFFSDEFINITIONEN AUS DER HANDELS- UND ABSATZWIRTSCHAFT (1995), S. 35.

nahezu ausschließlich über den Handel statt. Milchprodukte besetzen dabei 7,5 % des durchschnittlichen Anteils an der Verkaufsfläche und generieren 16 % des Gesamtfoodumsatzes des Lebensmitteleinzelhandels.<sup>187</sup>

Abbildung 9: Indirekter Absatzweg von Lebensmitteln



Quelle: Eigene Darstellung.

Auf der Basis des grundsätzlichen Absatzziels von Lebensmitteln an den Verbraucher verfolgen Hersteller und Handel jedoch hinsichtlich des Marketings unterschiedliche Ziele. Herstellerziele sind bspw. die Förderung von Herstellermarken, die Distribution der gesamten Markenfamilie und der kontinuierliche Absatz mit großen Bestellmengen. Von Seiten des Handels stehen dem gegenüber Ziele wie die Förderung von Handelsmarken, die Distribution eines maßgeschneiderten Sortiments für die Zielgruppen und Nachfrage gebundene Bestellmengen mit kurzer Lieferzeit.<sup>188</sup> Speziell in der Kommunikationspolitik ist ebenso ein divergentes Zielbündel auszumachen (vgl. dazu Tabelle 7).

Tabelle 7: Zieldivergenzen in der Kommunikationspolitik

Hersteller	Handel
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhen und Stabilisieren der Markentreue</li> <li>• Profilieren des Markenimages</li> <li>• Markenkommunikation</li> </ul> <p><i>Bsp. Verpackung:</i> Werbewirksame, emotionale Verpackung</p> <p><i>Bsp. Verkaufsförderung:</i> Produktbezogene Verkaufsförderung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhen und Stabilisieren der Einkaufsstättentreue</li> <li>• Profilieren des Händlerimages</li> <li>• Firmenwerbung<sup>189</sup></li> </ul> <p><i>Bsp. Verpackung:</i> Rationelle, funktionsgerechte Verpackung</p> <p><i>Bsp. Verkaufsförderung:</i> Förderung aller Produkte nach Maßgabe des eigenen Marketingkonzeptes</p>

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach STEFFENHAGEN, H. (1975), S. 75, STRECKER, O. ET AL. (1996), S. 187, HOLECZEK, F., (2003), S. 109.

Aufgrund des vorhandenen Überangebotes an Milch und der Austauschbarkeit der Produkte wird für die Lebensmittelindustrie der Verhandlungsdruck in den Jahresgesprächen mit den Händlern insgesamt immer höher. Hierbei kann der Hersteller von Markenartikeln in die Konditionenfalle geraten: Der Handel fordert eine stärkere Teilnahme der Hersteller an

<sup>187</sup> Vgl. BRANDL, M. (2005), S. 8.

<sup>188</sup> Vgl. STEFFENHAGEN, H. (1975), S. 75 und STRECKER, O. ET AL. (1996), S. 187.

<sup>189</sup> Ein führender Discounter investiert z.B. 350 Mio. EUR jährlich in seine Werbemaßnahmen, die deutsche Milchwirtschaft gibt insgesamt das gleiche Budget aus. Vgl. BRANDL, M. (2005), S. 6.

Verkaufsförderungsmaßnahmen (VKF) des Handels, dadurch muss der Hersteller höhere Werbekostenzuschüsse (WKZ) zahlen, damit der Handel diese VKF-Maßnahmen durchführen kann. Durch diese steigenden Kosten muss der Hersteller mehr absetzen, was wiederum zur Abhängigkeit vom Handel führt. Also gewähren die Hersteller dem Handel verbesserte Konditionen, haben dadurch weniger Ressourcen für Neuproduktentwicklungen und für die Kommunikation, also gewinnen Handelsmarken an Boden. Dadurch sinken die Marktanteile der Herstellermarken, der Handel droht mit Auslistung und fordert wieder stärkere Verkaufsförderungsmaßnahmen.<sup>190</sup>

### 2.1.5.2 Entwicklungen im Lebensmitteleinzelhandel

Der Lebensmittelhandel umfasst alle Vollsortimenter. Dabei ist er in die Bereiche filialisierter Lebensmitteleinzelhandel (LEH), die Großhandels-Abholmärkte (Cash&Carry [C&C]), Lebensmittelzustellgroßhandel sowie Drogeriemarktunternehmen unterteilt. Neben den Nahrungs- und Genussmitteln zählen auch Drogeriewaren wie bspw. Wasch-, Putz- und Reinigungsmittel, Hygieneartikel oder Körperpflegeartikel zum Food-Sortiment. Der Gesamtumsatz des Lebensmittelhandels beträgt inklusive des Non-food-Sortiments 213 Mrd. Euro.<sup>191</sup>

Für die vorliegende Arbeit ist insbesondere die Charakterisierung des *Lebensmitteleinzelhandels* anhand verschiedener Kriterien von Bedeutung.<sup>192</sup> Bei der *Betriebsgröße* spielt insbesondere die Verkaufsfläche eine Rolle. Der LEH lässt sich nach diesem Kriterium in SB-Warenhäuser (über 5.000 qm), große Verbrauchermärkte (1.500-4.999 qm), kleine Verbrauchermärkte (800-1.499 qm), Discounter, Supermärkte (400-799 qm) und Geschäfte unter 400 qm einteilen.<sup>193</sup> Der *Sortimentsumfang* legt die Sortimentstiefe und -breite fest (Fachgeschäft vs. bspw. SB-Warenhäuser). SB-Warenhäuser haben dabei den höchsten Sortimentsumfang (Bsp.: Globus mit 30.000 Food- und 60.000 Nonfoodartikeln<sup>194</sup>), Discounter und kleinere Geschäfte den niedrigsten Umfang (Bsp.: Lidl mit 1345 Produkten mit einem Markenartikelanteil von etwa 30 %<sup>195</sup>). Die *Art der Preisstellung* ist ein weiteres Kriterium. So versuchen Discounter eine Preispolitik zu fahren (Versorgungshandel), bei

---

<sup>190</sup> Vgl. FIESSER, G. (2004), o.S.

<sup>191</sup> Daten bezogen auf 2006. Vgl. O.V. (2007c), S. 56.

<sup>192</sup> Aufgrund der Relevanz wird sich auf die drei für die Arbeit wesentlichen Kriterien bezogen. Weitere Kriterien sind: Bedienungsprinzip, Art des Inkassos, Distanzüberwindung, Kundenkreis, Integration eines Betriebes in eine Agglomeration. Vgl. weiterführend BIDLINGMAIER, J. (1974), S. 526-546.

<sup>193</sup> Vgl. diese Aufteilung bei METRO GROUP (2005/2006),

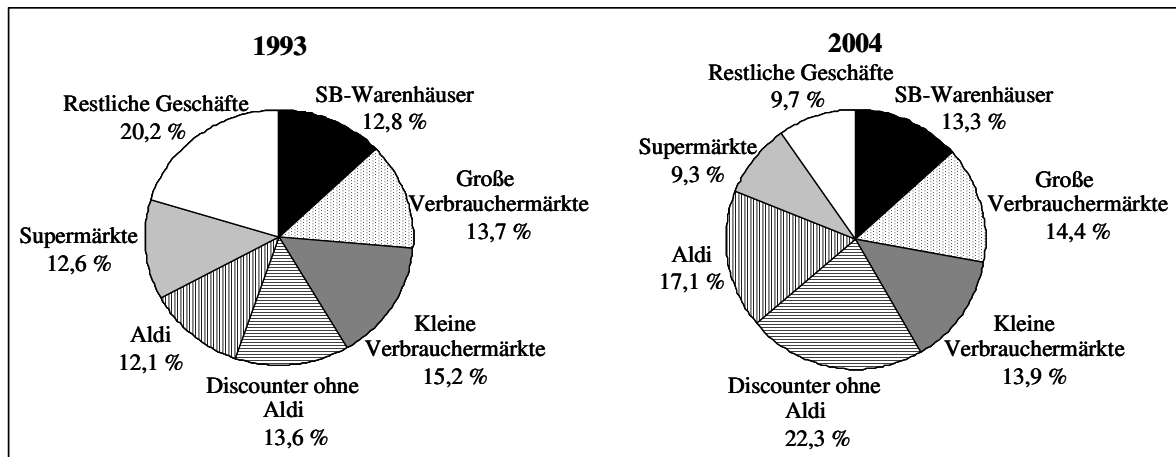
<sup>194</sup> Vgl. M+M EURODATA (2004) zitiert nach KPMG (2005b), S. 16.

<sup>195</sup> Werte für 2005, vgl. SCHULZ, H.-J. (2005, 23. September), S. 4.



denen die Preise immer unter den Preisen anderer Handelsgeschäfte liegen. Dem gegenüber positionieren sich Fachgeschäfte eher im Hochpreissegment wie bspw. die Hussel Confiserie (Erlebnishandel).<sup>196</sup> Abbildung 10 stellt die Marktanteile gemessen am Umsatz der einzelnen Geschäftstypen nach Betriebsgröße in einer 10-Jahres-Entwicklung dar.

Abbildung 10: Marktanteil der Geschäftstypen im LEH 1993 und 2004



Quelle: Eigene Darstellung nach A.C. NIELSEN GMBH (2005), S. 20, A.C. NIELSEN zitiert nach METRO GROUP (2005/2006), S. 19.

Der Lebensmitteleinzelhandel ist durch *Internationalisierungs-* und *Konzentrationsentwicklungen* gekennzeichnet. Daneben herrscht eine zunehmende Vertikalisierung und Sortimentsexpansion mit einher gehendem hohem Preiswettbewerb. Vor allem aber hat sich der Markt stark zugunsten der Vertriebsschiene Discounter und der Eigenmarken der Handelsketten entwickelt.<sup>197</sup>

Die hohe Konzentration des deutschen Lebensmitteleinzelhandels lässt sich daran messen, dass die zehn größten Handelsunternehmen 2005 85,3 % des Gesamtumsatzes der Branche auf sich vereinen (vgl. Abbildung 11).<sup>198</sup> 2005 schritt die Konzentration fort. So hat bspw. die Edeka Zentrale AG & Co. KG Spar und Netto in ihre Organisation aufgenommen.<sup>199</sup> Im innereuropäischen Vergleich ist Deutschland dennoch nicht Spitzenreiter in der Konzentration des Handels. In Norwegen, dem Land mit der höchsten Konzentrationsrate in der EU vereinen die Top-5-Lebensmittel-Händler 88,0 % des Gesamtumsatzes. In Deutschland sind es nur 65,1 %.<sup>200</sup>

<sup>196</sup> Vgl. WEINDLMAIER, H. (2000), S. 7

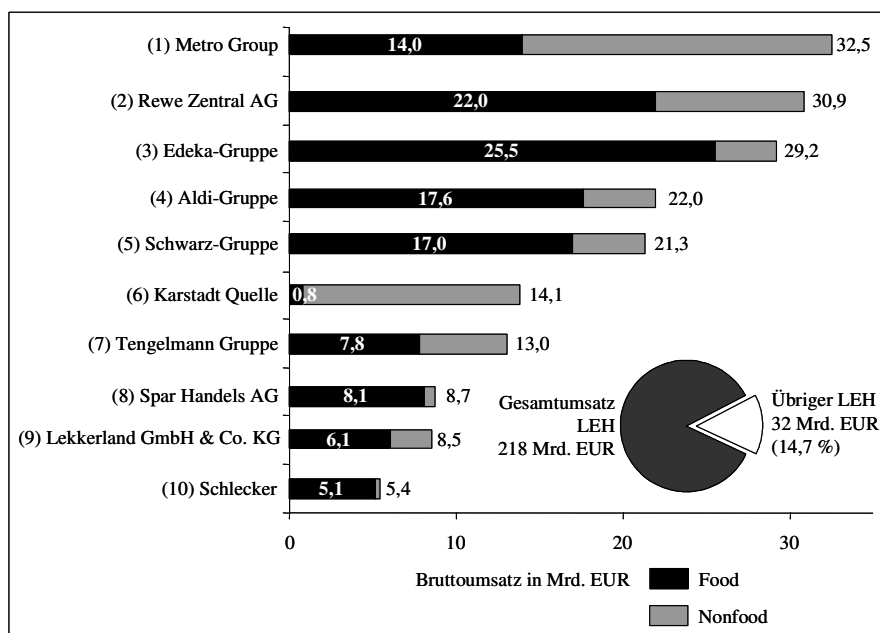
<sup>197</sup> Vgl. KOTZAB, H.; TELLER, C. (2003), S. 269f.

<sup>198</sup> Im Vergleich dazu vereinen die Top 10 Molkereien gerade mal 52,7 % des Umsatzes der Molkereiwirtschaft auf sich. Vgl. Deutsche Milchwirtschaft (2005), S. 12.

<sup>199</sup> Vgl. OESS, M. (2005b), S. 16.

<sup>200</sup> Vgl. PLANET RETAIL zitiert nach METRO GROUP (2005), S. 39.

Abbildung 11: Top-10-Lebensmittelhandel 2005



Quelle: Eigene Darstellung nach TRADEDIMENSIONS/M + M EURODATA (2005) zitiert nach LZ-NET (2005).

Daneben äußert sich die Dynamik des Handels in Marktanteilsverschiebungen hinsichtlich der Organisationsformen.<sup>201</sup> Insbesondere bei *Massenfiliunternehmen* lassen sich Marktanteilszuwächse verzeichnen.<sup>202</sup> Diese Betriebsform ist Treiber für eine weitere Internationalisierung, indem Filialunternehmen mit der Ausdehnung ihrer Präsenz in andere Länder Größen- und Verbundvorteile konsequent nutzen.<sup>203</sup> Die Metro Group hat bspw. bereits zwölf der 17 Länder Osteuropas für sich erschlossen und erwirtschaftet in diesen Ländern einen Umsatz von 5,6 Mrd. EUR.<sup>204</sup> Aber auch die Organisationsform der Discounter wie Lidl (Schwarz-Gruppe), Plus (Tengelmann) oder Aldi als typisch deutsche Betriebstypen expandieren auf internationalen Märkten.<sup>205</sup>

Bei einem Vergleich mit den europäischen Nachbarn sind deutsche Lebensmittel am preisgünstigsten.<sup>206</sup> Diese Entwicklung ist neben dem Überangebot an Verkaufsfläche<sup>207</sup> vor allem auf die Bedeutung der Discounter und der Handelsmarken, die sowohl beim Dis-

<sup>201</sup> Vgl. zu den verschiedenen Betriebsformen wie genossenschaftliche Einkaufsverbände (Bsp. Edeka-Verband) MÜLLER-HAGEDORN, L. (1998), S. 100.

<sup>202</sup> Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT zitiert nach KPMG (2004), S. 25: seit 1980 bis 2005 (Prognose der KPMG) haben Groß- bzw. Massenfiliunternehmen einen Umsatzzuwachs von 18,6 Mrd. EUR auf 27,8 Mrd. EUR verzeichnet.

<sup>203</sup> Vgl. GREIPL, E. (1999), o.S.

<sup>204</sup> Vgl. SCHWARZ, K. D. (2005), S. 12 und METRO GROUP (2005), S. 60.

<sup>205</sup> Vgl. OESS, M. (2005c), S. 19.

<sup>206</sup> Vgl. ACNIELSEN zitiert nach METRO GROUP (2005), S. 45.

<sup>207</sup> Vgl. IGD EUROPEAN GROCERY RETAILING (2004) basierend auf ACNIELSEN und IGD RESEARCH & ESTIMATES zitiert nach METRO GROUP (2005), S. 43: in Deutschland stehen 1 Mio. Einwohnern 264 Filialen zum Einkaufen zur Verfügung, in Großbritannien dem gegenüber nur 110,8 Filialen.

count als auch im übrigen LEH als Eigenmarken verkauft werden, zurückzuführen. Discounter weisen als einziger Geschäftstyp eine nennenswerte Umsatzsteigerung in den letzten Jahren auf (vgl. auch Abbildung 10, S. 35).<sup>208</sup> Dem gegenüber sind es vor allem die traditionellen Supermärkte und Warenhäuser, die – gemessen am Lebenszyklusmodell – sich bereits in der Abschwungphase befinden.<sup>209</sup> Nach einer Studie der KPMG werden zukünftig neben den Discountern nur noch große Verbrauchermärkte, Hypermärkte (4000-5000 qm Verkaufsfläche) und Convenience-Shops eine Chance haben, zu überleben.<sup>210</sup>

Als strategische Optionen stehen dem Lebensmitteleinzelhandel die Alternativen *Kostenorientierung* sowie *Leistungs- und Erlebnisorientierung* zur Verfügung.<sup>211</sup> Discounter belegen dabei klar die Alternative der Kostenorientierung. Allerdings haben sich Discounter durch Aktionswaren im Nonfoodsegment und in speziellen Foodbereichen (bspw. Chinesische Küche) ein sehr gutes Ansehen weg vom Billigimage aufgebaut.<sup>212</sup> Für die Vollsortimenter besteht nur die Möglichkeit der Profilierung über eine ausgeprägte Sortimentskompetenz,<sup>213</sup> die sich in einer breiten Auswahl an Herstellermarken, Eigenmarken, Innovationen sowie regionalen Spezialitäten und einem entsprechenden Service widerspiegelt. Insbesondere der Bereich Frische gepaart mit convenienten Lösungen bietet dem Vollsortimenter eine Differenzierung vom nur preisorientierten Abverkauf.<sup>214</sup> Zusätzliche Kundenbindungsprogramme werden bspw. von der Rewe-Handelskette angeboten: Die Rewe-Haushaltskarte, eine Kundenkarte, ermöglicht Verbrauchern die Teilnahme an Gewinnspielen und die Gewährung von Rabatten bei Handelspartnern.<sup>215</sup> Die Edeka-Gruppe unterstützt die Kunden mit einem Ernährungs-Beratungsservice.<sup>216</sup>

---

<sup>208</sup> Der Umsatz der Discounter inkl. Aldi ist von 37,3 Mrd. EUR in 2000 auf 47,9 Mrd. EUR in 2004 um 28,4 % gestiegen. Vgl. A.C. NIELSEN GMBH (2005), S. 28.

<sup>209</sup> Vgl. zum Evolutionsprozess der Betriebsformen: KPMG (2005a), S. 50f. SB-Warenhäuser oder Supermärkte können lediglich ein Wachstum von 1,9 % (SB-Warenhäuser) bzw. sogar einen Umsatzrückgang von 8,9 % (Supermärkte) vorweisen. Vgl. A.C. NIELSEN GMBH (2005), S. 27f. Bei der weißen Linie sind die Umsätze bei Verbrauchermärkten und Discountern 2004 stabil geblieben, bei kleinen Märkten (200-799 qm) war ein Umsatzrückgang von 10,6 % auszumachen. Vgl. LENDERS, D. (2005), S. 34.

<sup>210</sup> Vgl. KPMG (2004), S. 7 sowie KURTZ, A. (2005), S. 10ff.

<sup>211</sup> Vgl. MÜLLER-HAGEDORN, L. (1998), S. 200 und KPMG (2005a), S. 52.

<sup>212</sup> Vgl. BOHRENFELD, S.; KLOPSCH, S. (2005), S. 16ff.

<sup>213</sup> Vgl. BOHRENFELD, S.; KLOPSCH, S. (2005), S. 19.

<sup>214</sup> Vgl. WEINDLMAIER, H. (2000), S. 7

<sup>215</sup> Vgl. online im Internet: <http://www.rewecard.de/> [Stand 22. November 2005].

<sup>216</sup> Vgl. O.V. (2005f), S. 8.

### 2.1.5.3 Entwicklungen im Verhalten von Groß- und Endverbrauchern

#### 2.1.5.3.1 Entwicklungen im Verhalten von Endverbrauchern

Für das Verständnis der Entwicklungen im Verhalten der Endverbraucher sollen die theoretischen Konstrukte zum allgemeinen Konsumentenverhalten vorgestellt werden. Als *Konsumentenverhalten* ist i.e.S. das Verhalten von Haushalten und Personen beim Kauf und Konsum von wirtschaftlichen Gütern zu verstehen.<sup>217</sup> Das Konsumentenverhalten kann durch eine Reihe verschiedener Ansätze der Konsumentenforschung untersucht werden. Zu nennen sind Mechanik-, Struktur- und Simulationsansätze.<sup>218</sup> *Strukturansätze* setzen sich dabei aus intrapersonalen (psychologische Inneneinflüsse, psychologische Prozesse) und interpersonalen (soziologische Außeneinflüsse) Teilmodellen zusammen.<sup>219</sup>

*Psychologische Prozesse* werden in aktivierende und kognitive Prozesse unterteilt.<sup>220</sup> Von *aktivierenden Vorgängen* spricht man, wenn aktivierende Komponenten, wie Emotionen, Motive oder Einstellungen dominant aufgefasst werden. *Kognitive Vorgänge* werden in Wahrnehmung, Beurteilung, Entscheidung, Lernen und Gedächtnis eingeteilt. Beide Vorgänge bedingen einander.

*Außereinflüsse* können in ökonomische, soziale und situative Faktoren gliedert werden.<sup>221</sup> *Ökonomische Einflüsse* sind die Wirtschafts- und Verbraucherpolitik, das allgemeine Konsumklima und nicht zuletzt der Einfluss von Marketingmaßnahmen des Anbieters von Produkten auf das Kaufverhalten.<sup>222</sup> *Soziale Faktoren* umfassen einerseits dem Umfang des Kontaktes mit der näheren Umwelt (Intensität des persönlichen Kontaktes des Konsumenten, bspw. zu Freunden und Familie) und der weiteren Umwelt (Intensität des Kontaktes des Konsumenten, bspw. zu sozialen Hintergrundsystemen wie zur Kultur oder auch der Kontakt zu Behörden).<sup>223</sup> *Situative Faktoren* können bspw. der Zweck des Einkaufes oder die Stimmung des Konsumenten sein.<sup>224</sup>

Um das Verhalten der Verbraucher beim Kauf von Milchprodukten zu erklären, soll im Folgenden zum einen auf ausgewählte Aspekte soziodemographischer Entwicklungen so-

---

<sup>217</sup> Vgl. KROEBER-RIEL, W.; WEINBERG, P. (1996), S. 3. Dagegen kann man das organisationale Beschaffungsverhalten von Unternehmen abgrenzen. Vgl. PEPELS, W. (1995), S. 14.

<sup>218</sup> Vgl. zu den einzelnen Ansätzen PEPELS, W. (1995), S. 14ff.

<sup>219</sup> Vgl. MEFFERT, H. (1998), S. 104 und PEPELS, W. (1995), S. 22ff.

<sup>220</sup> Vgl. zu Folgendem KROEBER-RIEL, W.; WEINBERG, P. (1996), S. 49ff.

<sup>221</sup> Vgl. zur Übersicht KUB, A.; TOMCZAK, T. (2000), S. 164ff.

<sup>222</sup> Vgl. KUB, A.; TOMCZAK, T. (2000), S. 164ff.

<sup>223</sup> Vgl. KROEBER-RIEL, W.; WEINBERG, P. (1996), S. 429f.

<sup>224</sup> Vgl. weiterführend die Zusammenstellung bei BELK, R. W. (1975), S. 159.

wie auf Verbrauchertrends eingegangen werden. *Soziodemographische Einflüsse* können in demographische und sozioökonomische Merkmale unterteilt werden.<sup>225</sup> Die Vorteilhaftigkeit dieser Merkmale liegt vor allem in der leichten und damit kostengünstigen Erfassung der Daten.<sup>226</sup> Zudem werden sie herangezogen, wenn persönlichkeitsbedingte Produktpräferenzen wie bspw. bei Low Involvement-Produkten fehlen.<sup>227</sup>

### *Soziodemographische Entwicklungen in Deutschland*

Nach Bevölkerungsvorausrechnungen des STATISTISCHEN BUNDESAMTES DEUTSCHLAND wird im Jahr 2050 die Hälfte der deutschen Bevölkerung über 48 Jahre und ein Drittel über 60 Jahre alt sein (vgl. Abbildung 12).<sup>228</sup> Insgesamt wird nach diesen Berechnungen die Bevölkerung – trotz erwarteter weiterer Zuwanderung – künftig abnehmen,<sup>229</sup> da das niedrige Geburtenniveau von 1,4 Kindern pro Frau die Sterberate nicht kompensieren kann.

Die Zielgruppe der *Generation Silber*<sup>230</sup> rückt durch diesen demographischen Wandel in den Blickpunkt der Ernährungsindustrie. Senioren achten bei Nahrungsmitteln auf die Marke, bilden dabei ein sehr kaufkräftiges Segment und sind durch einen hohen Anteil an Premiumkäufern gekennzeichnet.<sup>231</sup> Dabei leben 30,1 % der Senioren ab 60 allein.<sup>232</sup> Über alle Altersklassen hinweg ist der Anteil der Single-Haushalte an der gesamten Haushaltszahl in Deutschland im Jahr 2004 in den letzten Jahren auf einen Anteil von 37,2 % angestiegen.<sup>233</sup> Die Ernährungsindustrie reagiert darauf mit kleineren Packungsgrößen, portionierten Verpackungen und Convenience-Produkten.<sup>234</sup> Daneben ist ein Zuwachs an Lebensgemeinschaften ohne Kinder auszumachen. Deren Zahl ist seit 1991 von 45 % auf

---

<sup>225</sup> Zur *Demographie* gehören Merkmale wie Geschlecht, Alter, Familienstand, Haushaltsgröße oder die Anzahl der Kinder. Der Gruppe der *sozioökonomischen Merkmale* werden der Ausbildungsstand, der Beruf und das Einkommen zugerechnet. Vgl. MEFFERT, H. (1998), S. 184.

<sup>226</sup> Vgl. TROMMSDORFF, V. (2004), S. 221 und BECKER, J. (1998), S. 118. Durch oftmals öffentlich zugängliches statistisches Zahlenmaterial weisen diese Daten einen Kostenvorteil gegenüber psychologischen und verhaltensorientierten Kennzahlen auf, da diese meist erst durch intensive Befragungen der Konsumenten eruiert werden können.

<sup>227</sup> Vgl. NIESCHLAG, R. ET AL. (1997), S. 85.

<sup>228</sup> Vgl. zu Folgendem STATISTISCHES BUNDESAMT DEUTSCHLAND (2003, 6. Juni), S. 1.

<sup>229</sup> 2050 wird mit einem Bevölkerungsstand wie im Jahr 1963 gerechnet (etwa 75 Mio. Einwohner).

<sup>230</sup> Vgl. GfK PANEL SERVICES DEUTSCHLAND GMBH (2005), S. 1.

<sup>231</sup> Gegenüber der jüngeren Generation (bis 49 Jahre) und den Best Agers (50-59 Jahre) kaufen 29 % der über 60jährigen Premiumprodukte. Bei den Jüngeren sind das nur 15 %, bei den Best Agers 20 %. Vgl. GfK PANEL SERVICES DEUTSCHLAND GMBH (2005), S. 3.

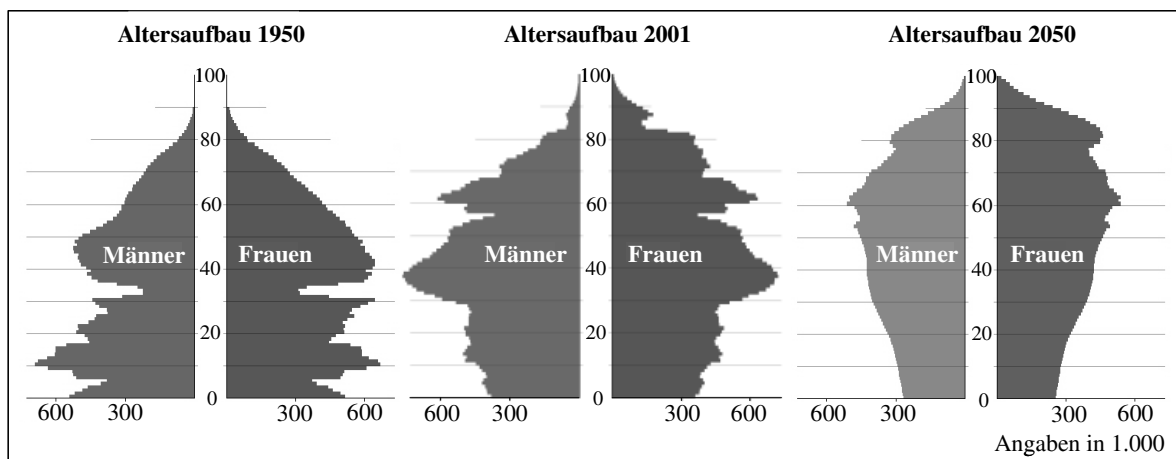
<sup>232</sup> Eigene Berechnung nach STATISTISCHES BUNDESAMT DEUTSCHLAND (2005b), o.S.

<sup>233</sup> 1991 lag der Anteil bei etwa 33 %. Eigene Berechnungen auf Basis von STATISTISCHES BUNDESAMT DEUTSCHLAND (2005b), o.S.

<sup>234</sup> MILRAM FrühlingsQuark der NORDMILCH eG ist bspw. als 4x62,5 g Packung erhältlich, Bei der Molkerei Meggle Wasserburg GmbH & Co. KG wird Butter in 5x20 g Stücken portioniert.

54 % in 2004 weiter angestiegen.<sup>235</sup> Den so genannten DINKs (Double Income No Kids) als Doppelverdiener steht insgesamt ein höheres Haushaltsbudget zur Verfügung. Da zunehmend auch Frauen einer Erwerbstätigkeit nachgehen, ist ein verändertes Essverhalten auszumachen. Einerseits findet die Auflösung des typischen 3-Mahlzeiten Rhythmus hin zum convenienten Verzehr statt, andererseits wird mehr Wert auf ein abwechslungsreiches Essen gelegt.<sup>236</sup> Durch Urlaubsreisen und internationale Tätigkeiten wünscht der Verbraucher zunehmend auch fremdländische Produkte. Diesem Wunsch wird von der Industrie entsprochen. Beispiel hierfür sind Milchprodukte wie Mascarpone, Ricotta oder Mozzarella. Aber auch ethnische Bevölkerungsteile werden angesprochen: So stellen mehrere deutsche Molkereien das türkische Nationalgetränk Ayran her.<sup>237</sup>

Abbildung 12: Bevölkerungsentwicklung: Altersaufbau 1950, 2001 und 2050



Quelle: Eigene Darstellung nach STATISTISCHES BUNDESAMT DEUTSCHLAND (2005b), o.S.

Einflüsse auf das Kaufverhalten beruhend auf der Soziodemographie reichen allerdings oftmals nicht aus, da sie nicht erklären „...weshalb demographisch identisch strukturierte oder auch heterogene Gruppen gleiches, ähnliches oder völlig unterschiedliches Verhalten an den Tag legen.“<sup>238</sup> Daher spielen gerade die psychologischen und verhaltensorientierten Motive bei Lebensmitteleinkäufen eine besondere Rolle. *Motivation* als die Summe von Emotionen und der Zielorientierung<sup>239</sup> erwächst aus den Bedürfnissen der Verbraucher<sup>240</sup> und wird durch verschiedene Reaktionen sichtbar. Diese „...Reaktionen auf sich abzeichnende grundsätzliche Bedürfnis- und Motivationsänderungen im Unbewussten der Gesell-

<sup>235</sup> Eigene Berechnung auf Basis von STATISTISCHES BUNDESAMT DEUTSCHLAND (1993), S. 71 und STATISTISCHES BUNDESAMT DEUTSCHLAND (2005a), S. 17.

<sup>236</sup> Vgl. CONTORCONCEPTS zitiert nach O.V. (2004c), S. 17.

<sup>237</sup> Z.B. die Lippische Milchverwertung eG.

<sup>238</sup> NIESCHLAG, R. ET AL. (1997), S. 85.

<sup>239</sup> Vgl. KROEBER-RIEL, W.; WEINBERG, P. (1996), S. 56.

<sup>240</sup> Vgl. TROMMSDORFF, V. (2004), S. 118ff.

schaft“<sup>241</sup> können als *Trends* bezeichnet werden. KOPPELMANN bestimmt einen Trend „...als Grundrichtung, Entwicklungstendenz einer Zeitreihe“<sup>242</sup>. Die Trendexplorationsverfahren als Instrumente der Absatzprognose gehen davon aus, dass Kräfte, die für bisherige Entwicklungen verantwortlich waren, auch für zukünftige Entwicklungen Verantwortung zeigen.<sup>243</sup> Für den Kauf von Milch und Milchprodukten werden nachfolgend relevante Trends vorgestellt:

### *Gesellschaftlicher Wertewandel*

*Werte* können als stabile Denkweisen und Muster definiert werden, die das individuelle Verhalten von Menschen bestimmen.<sup>244</sup> Der gesellschaftliche *Wertewandel* zeigt sich in einer zunehmenden Emanzipation, Kritikfähigkeit und Autonomie jedes Einzelnen, der zudem ein hohes Maß an Selbstverwirklichung und Kreativität (Individualismus) sowie Abwechslung und Genuss fordert.<sup>245</sup> Gegenläufig zu diesem Trend ist die Suche nach Orientierung, menschlichen Bindungen und dem Interesse an Häuslichkeit (Cocooning), um der zunehmend komplexen und unüberschaubaren Umwelt, gekennzeichnet durch Reiz- und Informationsvielfalt, entgegenzutreten.<sup>246</sup> Der Verbraucher legt also ein sehr diskrepantes Verhalten an den Tag, was sich in einem veränderten Einkaufs-, Informations-<sup>247</sup> und Ernährungsverhalten<sup>248</sup> widerspiegelt.

### *Einkaufsverhalten*

Insgesamt ist in Deutschland ein eher zurückhaltendes Konsumklima auszumachen. Hohe Erwerbslosenzahlen, politische Unsicherheit und die skeptische Beurteilung der eigenen wirtschaftlichen Lage unterstützen diese Tendenz.<sup>249</sup> Das macht sich auch im Konsum bemerkbar. „Geiz ist geil“<sup>250</sup> hat sich zum Einkaufscredo entwickelt. Dabei weist Deutschland von 16 westeuropäischen Ländern das niedrigste Preisniveau auf.<sup>251</sup> Die Verbraucher

---

<sup>241</sup> HORX, M; BAUMANN, S. (1996), S. 292.

<sup>242</sup> KOPPELMANN, U. (2001), S. 82.

<sup>243</sup> Vgl. MARR, R. (1974), S. 92.

<sup>244</sup> Vgl. LUTZ, F. P.; SCHLESINGER, M. (2003), S. 40.

<sup>245</sup> Vgl. STRECKER, O. ET AL. (1996), S. 315.

<sup>246</sup> Vgl. VOSSEN, K.; REINHARDT, F. A. (2003), S. 40f.

<sup>247</sup> Vgl. zu diesem Verhalten weiterführend Kapitel 2.2.2 ab S. 45.

<sup>248</sup> Vgl. weiterführend PUDEL, V. (2002), S. 257ff.

<sup>249</sup> Vgl. PETERSEN, T. (2004), o.S.

<sup>250</sup> Werbeslogan der MEDIA-SATURN-HOLDING.

<sup>251</sup> Vgl. den Euro Preis Barometer Index bei FMCG. ACNIELSEN zitiert nach METRO GROUP (2005/2006), S. 45. Norwegen hat als teuerstes Land einen Index von 127,5, Deutschland bezogen auf die westeuropäischen Länder den niedrigsten Index mit 84,7. Der Vergleich basiert auf einem Warenkorb mit 100 internationalen Marken.

sind es gewohnt, gute Qualität günstig zu kaufen, egal ob es sich dabei um Hersteller- oder Handelsmarken handelt.<sup>252</sup> Der Preis ist zum wichtigsten Einkaufsargument für den Kauf in Discountern geworden.<sup>253</sup> So können 35 % der Konsumenten als *Schnäppchenjäger*, die stark preisorientiert einkaufen, bezeichnet werden. Ein weiterer Teil der Verbraucher ist den *Smart-Shoppern* (29 %) zuzuordnen. Sie kaufen Waren des täglichen Bedarfs preisgünstig, emotional ansprechende Produkte werden aber durchaus zu relativ hohen Preisen gekauft.<sup>254</sup> Dieses hybride Einkaufsverhalten führt zu einem Verlust der Mitte: zum einen haben nur preisgünstige Standard-Milchprodukte eine Chance, zum anderen folgt für die Molkereien aus diesem Einkaufsverhalten ein Muss der starken Orientierung auf innovative Premiummarken mit einer starken Kommunikation des emotionalen und funktionalen Zusatznutzens für den Verbraucher.<sup>255</sup>

### *Ernährungstrends*

Am Markt für Lebensmittel haben sich insbesondere die Trends Convenience, Wellness/Gesundheit und Genuss herausgebildet. *Convenience-Produkte* als schnell und einfach zubereitbare und mobilitätstaugliche Lebensmittel bedienen das Segment der Verbraucher mit Zeitknappheit und schaffen eine Einsparung beim Zubereiten der Mahlzeiten, indem Lebensmittel bspw. bereits verzehrfertig verpackt oder tiefgekühlt bereitgestellt werden (Chilled food).<sup>256</sup> „Der Lebensmittelhandel wird zum vorgelagerten Kühlschrank der Konsumenten.“<sup>257</sup> Daneben ersetzen Zwischenmahlzeiten („Eating around the clock“<sup>258</sup>) wie Snacks oder „Drink-Food“ komplette Mahlzeiten.<sup>259</sup> Dieser Trend entspricht damit dem steigenden Anteil von Single-Haushalten, die insbesondere eine erlebnisorientierte Freizeit vorziehen, und der vermehrten Berufstätigkeit von Frauen.<sup>260</sup> Gerade die weiblichen Verbraucher legen bei Lebensmitteln zunehmend Wert auf *Wellness* und *Gesundheit*. Ganzheitliche Ausgewogenheit zwischen Körper, Geist und Umwelt wird in einem bewussteren Ernährungsstil als Fundament für die Gesundheit umgesetzt. Vor allem *Bio-Produkte*, die durch natürliche oder keine Zusatzstoffe und einem kontrollierten Her-

---

<sup>252</sup> Vgl. BAUER, H. H. ET AL. (2005), S. 20.

<sup>253</sup> Vgl. Management VERTURES INC./LPINTERNATIONAL zitiert nach O.V. (2005h), S. 72.

<sup>254</sup> Vgl. KPMG (2005b), S. 6f. und VOSSEN, K.; REINHARDT, F. A. (2003), S. 91. In einer Untersuchung von DETHLOFF können sogar 35 % der Verbraucher als hybride „multifunktionale“ Verbraucher identifiziert werden. Vgl. DETHLOFF, C. (2004), S. 182.

<sup>255</sup> Vgl. BRATSCHI, T.; FELDMANN, L. (2005), S. 29ff.

<sup>256</sup> Vgl. CMA (2005b), o.S.: von 2002 auf 2003 hat der Markt für Chilled Food um 15 % zugelegt.

<sup>257</sup> VOSSEN, K.; REINHARDT, F. A. (2003), S. 126.

<sup>258</sup> VOSSEN, K.; REINHARDT, F. A. (2003), S. 165.

<sup>259</sup> Vgl. GIM ARGO (2003), o.S.

<sup>260</sup> Vgl. MAIDL, U. (2001), S. 40 und WEINDLMAIER, H. ET AL. (2001), S. 68f.



stellungsprozess eine höhere Sicherheit suggerieren, unterstützen diese Philosophie.<sup>261</sup> Dem Gesundheitstrend wird des Weiteren durch funktionelle Lebensmittel (*Functional food*) nachgekommen, denen eine zusätzliche, ergänzende, meist gesundheitsbezogene Wirkungskomponente zugesprochen wird.<sup>262</sup> Krankheitsprävention und die Verlangsamung des Altersprozesses sind Motive für den Kauf dieser Produkte. Zu nennen sind aber auch die Auswirkungen der Gesundheitsreform, die die Verbraucher verstärkt zu einer Eigenversorgung anregt.<sup>263</sup> Trotzdem möchten die Verbraucher auf *Genuss* nicht verzichten. Der starke Verzichtsaspekt der ersten Generation von Wellness-Produkten (Light-Produkte) weckt das Bedürfnis nach einem intensiven Geschmacks- und Genusserlebnis.<sup>264</sup> Für den multioptionalen Verbraucher widersprechen sich diese dargestellten Trends aber nicht: Es stehen sowohl Fast-Food-Produkte als auch Rohkost, Pizza oder makrobiotische Menüs mit mehreren Menügängen auf dem Speiseplan.<sup>265</sup>

Gerade Milchprodukten bieten diese Trends interessante Ansatzpunkte für die Positionierung. Milchdrinks wie Milram Vitality oder Exquisa Fitline sowie Snacks wie das Bergader Käse-Brot oder der Drink-Snack Monte sind für den convenienten Zwischendurchverzehr geeignet. Dem Wellnesstrend wird durch fettreduzierte Produkte, die trotzdem vollen Geschmack bieten, und Milchprodukten mit besonderen Wellness fördernden Inhaltsstoffen nachgekommen. Beispiel hierfür ist der Joghurt Jogole der Molkerei Zott mit 0,1 % Fett oder der Aloe Vera Sensitive Joghurt der Schweizer Molkerei Emmi. Besonders das Segment des Functional Food bietet für Milchprodukte durch probiotische oder Cholesterin senkende Zusätze im Gesundheitsmarkt eine starke Position. LC1 Joghurt (Müller), Actimel und Activia (Danone) sowie Benecol (Emmi) und Becel (Unilever) sind Beispiele hierfür.

### 2.1.5.3.2 Entwicklungen im Verhalten von Großverbrauchern

Kaufentscheidungen von Großverbrauchern (GV) liegt das *organisationale Beschaffungsverhalten* zugrunde.<sup>266</sup> Auf der Grundlage des Business-to-Business-Marketings (B-to-B)

---

<sup>261</sup> Vgl. Beim Bio-Segment haben Milchprodukte mit 15 % den höchsten Anteil. Vgl. ZMP auf Grundlage des GfK-ÖKO-SONDERPANELS zitiert nach O.V. (2005g), S. 37.

<sup>262</sup> Vgl. DUSTMANN, H. (2005), S. 118: dem Segment des Functional Food wird ein Marktanteilswachstum auf 4 % in 2011 des gesamten Lebensmittelmarktes vorausgesagt. In 2001 war ein Anteil von 1,5 % zu verzeichnen.

<sup>263</sup> Vgl. GIM ARGO (2003), o.S. und DÖLLE, V. (2005), S. 50.

<sup>264</sup> Vgl. WILL, B. (2005, 20. Mai), S. 48, MAIDL, U. (2001), S. 39 und WEINDLMAIER, H. ET AL. (2001), S. 68.

<sup>265</sup> Vgl. VOSSEN, K.; REINHARDT, F. A. (2003), S. 165.

<sup>266</sup> Vgl. PEPELS, W. (1995), S. 112ff.

ist diesem der „...Absatz von Sachgütern, Dienstleistungen und Rechten, die von Organisationen beschafft werden, um andere Leistungen zu erbringen, die über den mittelbaren oder unmittelbaren Weiterverkauf an Endverbraucher hinausgehen“<sup>267</sup> zuzuordnen.

Dem Großverbrauchermarkt für Lebensmittel gehören die *Gastronomie* und *Hotellerie* sowie die *Betriebsverpflegung* (Kantinen und Mensen) und *Sozialverpflegung* (z.B. Krankenhäuser, Behinderteneinrichtungen) an.<sup>268</sup> In 2001 betrug das Umsatzvolumen dieses Marktes 108,4 Mrd. EUR.<sup>269</sup> Innerhalb des GV-Marktes lassen sich ähnliche Trends wie bei den Endverbrauchern ausmachen. Einerseits ist das darauf zurückzuführen, dass die Großverbraucher auf die Wünsche der letztendlichen Verbraucher im Außer-Haus-Konsum eingehen, andererseits weil bei Verarbeitungsprozessen in Großküchen insbesondere conveniente Lösungen und Produkte gefragt sind. Convenience-Eigenschaften von Produkten liegen für die Großverbraucher zum einen im Produktkern (Produkt-/Verarbeitungseigenschaften, Haltbarkeit) sowie in der Verpackung der Produkte (Handling, Gebindegröße- und -form).<sup>270</sup> Vorgefertigte Produkte, Tiefkühlprodukte und Kleinportionierung (Snacks) kommen diesem Trend nach. Zum anderen kann die Convenienceleistung aber auch in der Mitlieferung von z.B. Serviervorschlägen und Rezeptideen liegen.<sup>271</sup>

Der Außer-Haus-Konsum ist in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen,<sup>272</sup> wobei Schnellrestaurants und Imbisse als Begünstigte dieser Entwicklung für einen Großteil des Wachstums verantwortlich sind.<sup>273</sup> Diese Entwicklung ist in der wachsenden Mobilität und Flexibilität der Verbraucher, bspw. bei der Arbeitszeit, zu begründen. Insgesamt wünscht der Verbraucher im Außer-Haus-Verzehr ein umfangreiches Angebot an Ethnic-, Nature-, Functional-, Anti Fat- und Bioprodukten.<sup>274</sup> Durch den steigenden Anteil ausländischer Bevölkerungsteile<sup>275</sup> haben sich daneben viele internationale Küchen in Deutschland etabliert und genügen dem Anspruch des Abwechslung suchenden Konsumenten. Zwar favori-

---

<sup>267</sup> KUB, A.; TOMCZAK, T. (2000), S. 225.

<sup>268</sup> Vgl. genaue Aufschlüsselung des GV-Marktes: GAIGL, G. (2002), S. 8ff.

<sup>269</sup> Vgl. DEUTSCHER FACHVERLAG (2001), o.S. und ZMP (2001), S.18 zitiert nach GAIGL, G. (2002), S. 12.

<sup>270</sup> Vgl. GAIGL, G. (2002), S. 132.

<sup>271</sup> Vgl. MEWES, P. (2004), S. 63.

<sup>272</sup> Vgl. GfK PANEL SERVICES DEUTSCHLAND GMBH ET AL. (2002), S. 4: der Außer-Haus-Konsum ist gemessen an den Konsumausgaben der privaten Haushalte seit 1985 um 4 % gestiegen.

<sup>273</sup> Vgl. INTELECT zitiert nach KIRCHMANN, R. (2005, 26. September), S. 5.

<sup>274</sup> Vgl. MEWES, P. (2004), S. 62.

<sup>275</sup> Bis zum Jahr 2050 wird mit einem Ausländeranteil von 17,1 % gerechnet. BUNDESMINISTERIUM DES INNEREN zitiert nach ZMP (2003, 21. März), S. 8.

sieren die Verbraucher weiterhin die deutsche Küche, aber auch ausländische Gaststätten wie italienische, griechische oder chinesische Restaurants liegen im Trend.<sup>276</sup>

## 2.2 Kommunikationspolitische Rahmenbedingungen der integrierten Kommunikation

Neben den Rahmenbedingungen resultierend aus der Wertschöpfungskette Milch sind es vor allem die kommunikationspolitischen Veränderungen, die Einfluss auf die integrierte Kommunikation von Milch verarbeitenden Unternehmen nehmen. Nach einführender Darstellung des allgemeinen Kommunikationsprozesses werden diese Rahmenbedingungen näher erläutert.

### 2.2.1 Darstellung des Kommunikationsprozesses

Da bis heute keine universelle Kommunikationstheorie vorliegt, sind in der Literatur vielseitige Kommunikationsbegriffe definiert worden.<sup>277, 278</sup> Innerhalb der Kommunikationswissenschaften wird der Begriff i.w.S. als ein Prozess gesehen, der Nachrichten zwischen einem Sender und einem oder mehreren Empfängern überträgt.<sup>279</sup> LASSWELL beschrieb bereits 1948 diesen Prozess als einfache Formel: „*Who says what in which channel to whom with what effect?*“<sup>280</sup> Diese Formel, welche die Kommunikation als einseitigen Prozess beschreibt, ist fortwährend weiterentwickelt worden.<sup>281</sup> Man spricht in diesem Zusammenhang auch von den *sieben „W’s“* und von einem *mehrstufigen* Kommunikationsprozess (vgl. auch Abbildung 13):<sup>282</sup>

- *Wer* (Sender, Unternehmen, Kommunikationstreibende)
- *sagt was* (Kommunikationsbotschaft)
- *unter welchen Bedingungen* (Störpegel: Umweltsituation)
- *über welche Kanäle* (Kommunikationsträger, z.B. Medien)

<sup>276</sup> Vgl. GfK PANEL SERVICES DEUTSCHLAND GMBH ET AL. (2002), S. 6.

<sup>277</sup> Vgl. KIRCHNER, K. (2001), S. 79.

<sup>278</sup> Kommunikation muss vom Begriff der Information abgegrenzt werden: Informationen sind Nachrichten, durch die beim Wirtschaftssubjekt bestehende Wahrscheinlichkeitsurteile bzgl. entscheidungsrelevanter Daten oder Ereignisse verändert werden. GABLER GMBH (1997), Stichwort Information. Vgl. weiterführend PIWINGER, M., PORÁK, V. (2005), S. 27ff.

<sup>279</sup> Vgl. GABLER GMBH (1997), Stichwort Kommunikation.

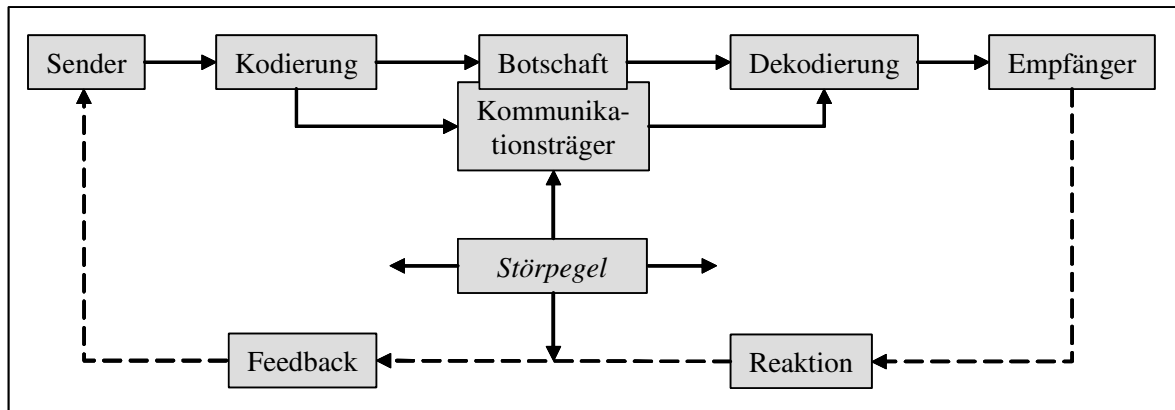
<sup>280</sup> LASSWELL, H. D. (1960), S. 117.

<sup>281</sup> Es gibt dabei vielseitige Kommunikationsmodelle, die die Kommunikation in unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten, bspw. aus sprachwissenschaftlicher, psychologischer, soziologischer oder technischer Sicht. Vgl. CRAEMER, D. (1978), S. 1126.

<sup>282</sup> Vgl. MEFFERT, H. (1998), S. 665.

- *zu wem* (Empfänger: Zielperson, Zielgruppe)
- *unter Anwendung welcher Abstimmungsmechanismen* (Integrationsinstrumente)
- *mit welcher Wirkung* (Reaktion Kommunikationserfolg)?

Abbildung 13: Die Ablaufstruktur von Kommunikationsvorgängen



Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von KOTLER, P.; KELLER, K. L. (2006), S. 539, KOTLER, P. (1999), S. 669.

Die Kommunikation zwischen Sender und Empfänger kann *einstufig* oder *mehrstufig* erfolgen. Beim einstufigen Kommunikationsprozess wird die Botschaft direkt an die Empfänger vermittelt, beim mehrstufigen Prozess sind Kommunikationsträger zwischengeschaltet. Während bei der einstufigen Kommunikation eine relativ große Kontrolle über die gegebenen Kommunikationsinhalte herrscht, kann bei der mehrstufigen Kommunikation eine nicht steuerbare Veränderung der Kommunikationsbotschaften durch die Kommunikationsträger stattfinden.<sup>283, 284</sup> Insgesamt muss die Kommunikationsbotschaft bzw. Nachricht so vom Sender verschlüsselt werden (Kodierung), dass der Empfänger diese aufnehmen und interpretieren kann (Dekodierung).<sup>285</sup>

Neben der Differenzierung in die ein- und mehrstufige Kommunikation sind in der Literatur eine Reihe von Systematisierungen der Kommunikationsarten vorgenommen worden. STRASSER unterscheidet z.B. in direkte vs. indirekte Kommunikation, Einweg vs. Zwei- oder Mehrweg Kommunikation, formelle vs. informelle Kommunikation und private vs.

<sup>283</sup> Vgl. HOMBURG, C.; KROHMER, H. (2003), S. 622.

<sup>284</sup> Neuere Kommunikationsmodelle verankern zudem die Kommunikation beim Individuum und weniger bei der breiten Masse. Vgl. KIRCHNER, K. (2001), S. 81. GRUNIG und HUNT unterscheiden vier Kommunikationsmodelle, die auf den Botschaftsarten Information über Kommunikation hin zu Dialog beruhen, vgl. GRUNIG, J.; HUNT, T. (1984), S. 21ff.

<sup>285</sup> Vgl. KOTLER, P.; KELLER, K. L. (2006), S. 539.

öffentliche Kommunikation.<sup>286</sup> Insbesondere die Wegführung von der einseitigen hin zur *Dialogkommunikation* hat zu einem Paradigmenwechsel in der Kommunikationspolitik geführt.<sup>287</sup> Nicht mehr das *Transaktionsmarketing* bzw. *Beeinflussungsmarketing*<sup>288</sup> im Sinne einer Push-Kommunikation, bei der nur der Sender Botschaften übermittelt, steht im Vordergrund, sondern das *Beziehungsmarketing* bzw. *Relationship Marketing*,<sup>289</sup> bei dem ein steter Rollenwechsel zwischen Sender und Empfänger stattfindet (Pull-Kommunikation). Im Folgenden wird näher auf die einzelnen Entwicklungen in der Kommunikationslandschaft eingegangen, die diesen Paradigmenwechsel hervorgerufen haben.

### 2.2.2 Veränderung der Medien- und Kommunikationslandschaft als Rahmenbedingung

Zum Verständnis der weiteren Ausführungen soll eine kurze Einführung theoretischer Grundlagen der Kommunikationspolitik vorangestellt werden. Auf marketingspezifischer Ebene wird dabei die Kommunikation als „...die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zwecke der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzungen“<sup>290</sup> definiert. *Kommunikationspolitik* als Teil des allgemein Vierer-systematischen Marketingmix (Product, Price, Place, Promotion)<sup>291</sup> eines Unternehmens umfasst nach BRUHN „... zielgerichtete Entscheidungen (Politik als zielgerichtetes Verhalten), die die konkrete Ausrichtung der Kommunikation betreffen.“<sup>292</sup> Die verfolgten Ziele der Kommunikationspolitik richten sich grundsätzlich nach den Zielen des Unternehmens und bedingen eine eindeutige Operationalisierung nach deren Inhalt, Ausmaß, Zeit- und Segmentbezug.<sup>293</sup> Kommunikationsziele sind dabei in der Regel zweckgerichtet<sup>294</sup> und können zum einen in *ökonomische* und *psychographische Ziele* unterschieden werden, wobei erstere monetäre Größen wie Gewinn, Umsatz, Kosten oder Marktanteile beinhalten. Psychographische Ziele dienen dazu, bestimmte Images zu erzeugen bzw. eine Einstellung gegenüber einem Meinungsge-

---

<sup>286</sup> Vgl. STRASSER, H. R. (1992) zitiert nach MÜLLER, B.; KREIS-MUZZULINI, A. (2003), S. 37. Vgl. weiterführend die Systematisierung bei BRUHN, M. (2003b), S. 269ff.

<sup>287</sup> Vgl. PLATT, S. (2003), S. 56 und BRUHN, M. (2000), S. 15.

<sup>288</sup> Vgl. DILLER, H. (2002), S. 6.

<sup>289</sup> Vgl. nachfolgende Ausführungen. Insgesamt herrscht in der Marketingforschung allerdings Uneinigkeit darüber, ob das Beziehungsmarketing einen wirklich neuen Marketingansatz darstellt und als neues Paradigma gekennzeichnet werden kann. Vgl. BACKHAUS, K. (1998), S. 31ff.

<sup>290</sup> BRUHN, M. (2003b), S. 1.

<sup>291</sup> Vgl. bspw. die Systematisierungen bei MEFFERT, H. (1998) und NIESCHLAG, R. ET AL. (1997).

<sup>292</sup> BRUHN, M. (2003b), S. 1.

<sup>293</sup> Vgl. MEFFERT, H. (1998), S. 658ff.

<sup>294</sup> Vgl. BRUHN, M. (2003b), S. 19.

genstand zu bilden.<sup>295</sup> Zum anderen kann eine Unterscheidung nach *mikro-* und *makroökonomischen Funktionen* der Kommunikationspolitik vorgenommen werden: Mikroökonomisch verfolgt die Kommunikationspolitik die Informations-, Beeinflussungs- und Bestätigungsfunktion, makroökonomisch eine wettbewerbsgerichtete und sozial-gesellschaftliche Funktion.<sup>296</sup>

Früher stand nur die bewusste Gestaltung aller auf den Absatzmarkt gerichteten Informationen einer Unternehmung zum Zwecke einer Verhaltenssteuerung aktueller und potenzieller Konsumenten im Vordergrund.<sup>297</sup> Heute subsumiert die Kommunikationspolitik alle Kommunikationsentscheidungen hinsichtlich der verschiedenen Zielgruppen eines Unternehmens. Diese Zielgruppen werden definiert als Adressaten bzw. Rezipienten der Unternehmenskommunikation durch den Einsatz des kommunikationspolitischen Instrumentariums.<sup>298</sup> Zielgruppen können dabei – abhängig von den Kommunikationszielen – Mitarbeiter, Stakeholder, Shareholder, Meinungsbildner und Medien sein.<sup>299</sup> Als Werkzeuge der Kommunikationspolitik werden *Kommunikationsinstrumente* herangezogen, die „...das Ergebnis einer gedanklichen Bündelung von Kommunikationsmaßnahmen nach ihrer Ähnlichkeit“<sup>300</sup> darstellen.

Die *Diversifizierung* dieser Kommunikationsinstrumente stellt die erste kommunikative Herausforderung für Unternehmen dar (vgl. Abbildung 14 zu den einzelnen Herausforderungen). Im Zuge der Veränderungen vom reinen Produktwettbewerb zum Kommunikationswettbewerb haben sich neben den klassischen Above-the-line Instrumenten wie Mediawerbung und Verkaufsförderung seit den 90er Jahren neue Instrumente (Below-the-line) durchgesetzt, da vergleichbare Produkte nur noch über kommunikative Maßnahmen differenziert wahrgenommen werden können.<sup>301</sup> Zu nennen sind das Sponsoring, das Event-Marketing, Messen und Ausstellungen, die interne Kommunikation, die persönliche Kommunikation, Direkt Kommunikation, Multimedia Kommunikation und Online Kommunikation. Letztere sind auf die Ausweitung und Verbesserung der Kommunikationstechnologien (Internet, Email) zurückzuführen.

---

<sup>295</sup> Vgl. MEFFERT, H. (1998), S. 660.

<sup>296</sup> Vgl. weiterführend BRUHN, M. (2003b), S. 20.

<sup>297</sup> Vgl. MEFFERT, H. (1974), S. 893.

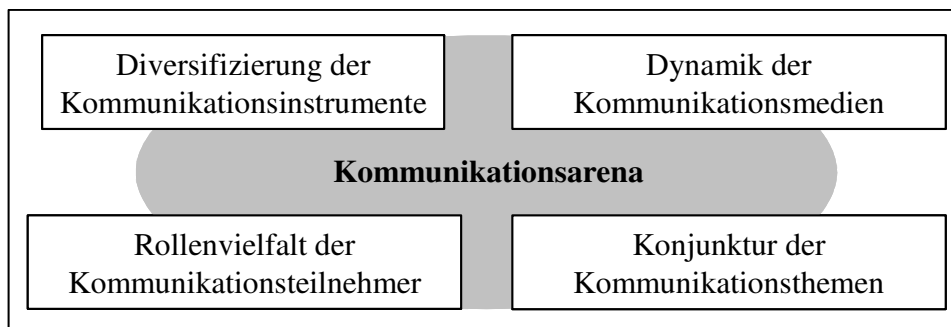
<sup>298</sup> Vgl. BRUHN, M. (2003b), S. 3.

<sup>299</sup> Vgl. REINEKE, R.; PFEFFER, G. A. (2000), S. 50.

<sup>300</sup> BRUHN, M. (2003b), S. 3.

<sup>301</sup> Vgl. ESCH, F.-R. (1999), S. 2.

Abbildung 14: Kommunikative Herausforderungen



Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von STEINMANN, H.; ZERFAB, A. (1995), S. 31.

Zudem ist es zu einer *Atomarisierung der Medien* gekommen. So ist bspw. seit 1999 die Anzahl an TV-Programmen (lokal bis bundesweit) von 107 auf 156 um 46 % angestiegen, Online Angebote haben einen Zuwachs von 180 % zu verzeichnen.<sup>302</sup> Damit einher geht eine starke *Konjunktur der Kommunikationsthemen*. So stieg die Anzahl der klassisch beworbenen Marken (TV, Radio, Plakat und Publikums- und Fachzeitschriften) von 1990 bis 2000 von 45.473 auf 51.105 (mit einem Höhepunkt in 1995 von 57688).<sup>303</sup> Allgemein liegt heute eine wesentlich höhere Markttransparenz vor. Durch Verbraucherschutzorganisationen, Verbraucherportale im Internet,<sup>304</sup> Institutionen (bspw. Stiftung Warentest) und Web-Blogs<sup>305</sup> werden objektive und subjektive Produktinformationen wie Preise und Produktqualitäten sowie Unternehmensinformationen an informationsuchende Verbraucher weitergegeben. Begünstigt wird diese Entwicklung durch die preiswerte und schnelle Informationsbereitstellung in den Onlinemedien.

Auf diese Weise hat sich ebenso die *Rolle der Kommunikationsteilnehmer* geändert. Menschen nehmen in unterschiedlichen Lebensumgebungen verschiedene Rollen wahr, was auch zu unterschiedlichen Kommunikationsbedürfnissen führt.<sup>306</sup> So können bspw. Milchlieferanten einer Molkerei gleichfalls Verbraucher der Milchprodukte – also Kunden – des Milch verarbeitenden Unternehmens sein. Der oben genannte Rollenwechsel zwischen Sender und Empfänger im Beziehungsmarketing einerseits und der gesellschaftliche Trend zur Individualisierung der Verbraucher<sup>307</sup> andererseits beinhaltet zudem die Forderung

<sup>302</sup> Vgl. ZAW (2005), o.S. Hier angegeben sind ausschließlich die beim Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft e.V. (ZAW) gelisteten Angebote. Es kann davon ausgegangen werden, dass die reale Anzahl an Online-Angeboten weit höher liegt.

<sup>303</sup> Vgl. JUNG, H. (2003), o.S.

<sup>304</sup> Bspw. Meinungsportale wie „www.ciao.com“ oder „www.kelkoo.de“.

<sup>305</sup> Ursprünglich als Internet-Tagebücher entstandene Kommunikationsplattformen für Interessengruppen, Betroffene etc. Alle 2,2 Sekunden wird weltweit ein neuer Blog ins Internet gestellt. Vgl. KETCHUM GMBH (2006), o.S.

<sup>306</sup> Vgl. STEINMANN, H.; ZERFAB, A. (1995), S. 30.

<sup>307</sup> Vgl. die Ausführungen zum gesellschaftlicher Wertewandel, S. 38ff.

nach einer individuellen Ansprache der Zielgruppen weg von einer Massenkommunikation, was wiederum zu einer zunehmenden Marktsegmentierung bis hin zum „segment-of-one-approach“<sup>308</sup> führt und eine Produkt- und Markenvielfalt mit sich zieht.

Insgesamt führen diese Entwicklungen zu einer *Informationsüberlastung*<sup>309</sup> und Reizüberflutung beim Konsumenten, was sich in einem abnehmenden Informationsinteresse niederschlägt.<sup>310</sup> Mit der zunehmenden Anzahl der Medien geht die steigende Aufnahme von Kommunikationsbotschaften durch die Verbraucher einher.<sup>311</sup> Dem gegenüber ist jedoch die Nutzung von Medien wie TV, Radio und Zeitungen seit 1999 relativ konstant geblieben, nur die Internetnutzung hat sich weiter stark verbreitet.<sup>312</sup> Da das menschliche Gehirn aber nur begrenzt Informationen aufnehmen und verarbeiten kann, werden nur ca. 2 % der Werbung verarbeitet.<sup>313</sup> Letztendlich reagiert der Verbraucher darauf mit einer reduzierten Konzentrationsfähigkeit einerseits und oberflächlicher Informationsverarbeitung<sup>314</sup> bis hin zur Werbevermeidung (bspw. Zapping) andererseits.<sup>315</sup>

Zudem sind die Kannibalisierung des eigenen Angebots bei den Unternehmen und der stetig zunehmende Werbedruck am Markt auch für die Weiterentwicklung der Unternehmenskommunikation verantwortlich. Nach verschiedenen Unternehmensumfragen sind sich die Marketing-Entscheider einig, dass ein größerer Abstimmungsbedarf durch die Vielzahl an Kommunikationsinstrumenten, -maßnahmen, -medien und -kanälen besteht.<sup>316</sup> So sehen nach einer Studie von MERCER MANAGEMENT CONSULTING aus dem Jahr 2004

---

<sup>308</sup> ESCH, F.-R. (1999), S. 4.

<sup>309</sup> Informationsüberlastung ist das Verhältnis zwischen angebotenen und nachgefragten Informationen. Informationsüberlastung darf nicht dem Begriff „information overload“ gleichgesetzt werden. Dieser Begriff definiert Informationsstress, der dadurch entsteht, dass Menschen aufgrund zu vieler Informationen in einer bestimmten Zeitperiode weniger präzise und leistungsfähig sind. Vgl. JACOBY, J. (1977), S. 569. BRÜNNE, M. ET AL. (1987), S. 46 errechnen eine durchschnittliche Informationsüberlastung für Deutschland von 98,1 % über alle Medien hinweg.

<sup>310</sup> Vgl. ESCH, F.-R. (1999), S. 6.

<sup>311</sup> Vgl. bspw. SIRGY, M. J. (1998), S. 9. Im SPIEGEL (Nr. 1, 2006) sind bspw. auf 18 von 148 Seiten ganzseitige Werbeanzeigen, auf 15 Seiten teilseitige Anzeigen, das entspricht insgesamt 22 %. In der BRIGITTE, der bekanntesten deutschen Frauenzeitschrift, wurden auf 74 von 192 Seiten ganzseitige Anzeigen geschaltet (40 %) (Nr. 2, 2006), in der COSMOPOLITAN (Nr. 1, 2006) sogar etwa 50 % (81 von 164 Seiten).

<sup>312</sup> Vgl. SEVENONE MEDIA (2005), S. 9: 1999 hatte in etwa nur jeder Vierte einen Zugang zum Internet, heute liegt der Anteil der Internetnutzer bei 75 %.

<sup>313</sup> Vgl. KROEBER-RIEL, W. (1987), S. 257ff.

<sup>314</sup> Laut GfK ist die Erinnerung bei Werbung bei den einzelnen Zielgruppen zwischen 1985 und 1993 um 6 % zurückgegangen. Vgl. GfK (o.J.) zitiert nach ESCH, F.-R. (1999), S. 6f. 66 % der deutschen Verbraucher können laut der Brand-Parity-Studie der BBDO CONSULTING GMBH (2004) keine wesentlichen Unterschiede zwischen Marken im Verbrauchsgüterbereich feststellen.

<sup>315</sup> Vgl. BRUHN, M. (2003b), S. 28.

<sup>316</sup> Vgl. ABSATZWIRTSCHAFT; INNOFACT AG (2003), S. 44ff.: über 100 Marketing-Entscheider halten die integrierte Kommunikation als eine sehr relevante Kommunikationsinnovation. Vgl. auch die Studie von SCHOLZ & FRIENDS AGENDA (2003), S. 5, die Studie des Agenturnetzwerks Brands Bond in O.V. (2003), S. 49 sowie HELLER, S. ET AL. (2000), S. 6 und FRIEDRICHSEN, M.; KONERDING, J. (2004), S. 3.



die an der Umfrage beteiligten Unternehmen insbesondere den Trend zur Integration der Kommunikationsaktivitäten und zur Beziehungsorientierung (Relationship Marketing).<sup>317</sup>

*Beziehungsmarketing* als die Initiierung, Gestaltung und Erhaltung langfristiger Geschäftsbeziehungen<sup>318</sup> bedeutet eine Orientierung am langfristigen und nicht am kurzfristigen Beziehungserfolg. Die Priorität wird auf den Kundenerfolg gelegt und nicht auf den Produkterfolg sowie auf eine interaktive und nicht aktionistische Marketingprozessgestaltung.<sup>319</sup> Nach KOTLER führt der Weg im Rahmen des Beziehungsmanagements weg vom ausschließlichen *Customer Relationship Managements (CRM)* hin zum *Partner Relationship Management (PRM)*.<sup>320</sup> Danach werden vier direkte Anspruchsgruppen des Beziehungsmarketings für Unternehmen herausgestellt: Lieferanten, Mitarbeiter, Vertrieb und Endverbraucher, zudem sechs indirekte Zielgruppen: Kreditinstitute, Staat, Kooperationspartner, Wettbewerber, Medien und die Öffentlichkeit.<sup>321</sup> Für die integrierte Kommunikation bedeutet die Beziehungsorientierung nicht mehr nur die Schaffung eines einheitlichen Erscheinungsbildes des Unternehmens und der Unternehmensleistung, sondern zudem den Aufbau und die Pflege von Beziehungen zu den Zielgruppen.<sup>322</sup>

### 2.2.3 Rechtliche Rahmenbedingungen für die Kommunikation von Lebensmitteln

Die Kommunikation muss insbesondere bei der Zielgruppe der Kunden dem rechtlichen Rahmen, bestehend aus Gesetzen, der Rechtsprechung, Kontrollen und kontrollierenden Instanzen, entsprechen.<sup>323</sup> Grundsätzlich wird das deutsche Werberecht im *Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb (UWG)* geregelt.<sup>324</sup> Ziel dieses Gesetzes ist der Schutz der Mitbewerber, der Verbraucher sowie sonstiger Marktteilnehmer vor unlauterem Wettbewerb von Personen oder Unternehmen. Die gesetzlichen Regelungen unterbinden unlauteren Wettbewerb durch irreführende Werbung, durch vergleichende Werbung und unzumutbare Belästigungen (§§ 1-7 UWG). Seit 2000 ist im Zuge der Umsetzung der EU-Richtlinien aber bspw. vergleichende Werbung erlaubt, wenn sie wahrheitsgemäß sowie nicht irreführend

---

<sup>317</sup> Vgl. MERCER MANAGEMENT CONSULTING (2004), S. 17f.

<sup>318</sup> Vgl. RENKER, C. (2005), S. 13. Das Konzept bestand bereits schon in 90er Jahren für die Industriegüterindustrie und der Dienstleistungsindustrie. Vgl. BACKHAUS, K. (1998), S. 22. Ursprünglich geht das Konzept des Beziehungsmarketing auf BERRY zurück. Vgl. BERRY, L. L. (1983), S. 25ff.

<sup>319</sup> Vgl. DILLER, H. (2002), S. 6.

<sup>320</sup> Vgl. KOTLER, P.; KELLER, K. L. (2006), S. 17f.

<sup>321</sup> Vgl. KOTLER, P. (1992) zitiert nach PECK, H. ET AL. (2004), S. 12f.

<sup>322</sup> Vgl. BRUHN, M. (1999) zitiert nach BRUHN, M. (2000), S. 15.

<sup>323</sup> Vgl. HOMBURG, C.; KROHMER, H. (2003), S. 693.

<sup>324</sup> Vgl. weiterführend BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ (2004, 3. Juli), S. 2ff.

ist und wenn wesentliche, relevante und typisch nachprüfbar Eigenschaften (bspw. Preise) verglichen werden.<sup>325</sup>

Daneben gibt es eine Reihe von Vorschriften, die sich insbesondere mit der Kommunikation von Lebensmitteln beschäftigen.<sup>326</sup> Zu nennen ist hier das *Lebensmittel-, Bedarfsgegenstände- und Futtermittelgesetzbuch (LFGB)*.<sup>327</sup> Insbesondere beschäftigen sich §§ 11 und 12 LFGB einerseits mit dem Verbot der irreführenden Bezeichnung, Angabe oder Aufmachung durch Hinweise auf bestimmte Wirkungen bei einem Lebensmittel und durch die Bestimmung, dass Lebensmittel nicht den Anschein eines Arzneimittels erwecken dürfen (§ 11 LFGB). Andererseits beinhaltet § 12 LFGB das Verbot krankheitsbezogener Werbung bei Lebensmitteln.

Des Weiteren besteht die *Verordnung über nährwertbezogene Angaben bei Lebensmitteln und die Nährwertkennzeichnung von Lebensmitteln* (Artikel 1 der Verordnung zur Neuordnung der Nährwertkennzeichnungsvorschriften für Lebensmittel) (*NKV*).<sup>328</sup> Bezeichnungen, Angaben oder Aufmachungen, die schlank machende, schlankheitsfördernde oder gewichtsverringende Eigenschaften verwenden, werden nach dieser Verordnung (§ 6 NKV) verboten. Am 16. Juli 2003 ist zudem ein Vorschlag für eine *Verordnung des Europäischen Parlaments und Rates über nährwert- und gesundheitsbezogene Angaben über Lebensmittel* von der Kommission der Europäischen Gemeinschaften eingereicht worden.<sup>329</sup> Dieser Vorschlag wurde im Frühjahr 2006 vom Europäischen Parlament und Rat gebilligt.<sup>330</sup> Die Verordnung steht u.a. für eine strenge Reglementierung von *Health Claims*, also gesundheitsbezogener Aussagen, die die Wirkung eines Produktes oder einer Ingredienz beschreiben.<sup>331</sup>

Zusätzlich zu den gesetzlichen Regelungen werden Kommunikationsaktivitäten von Unternehmen durch *freiwillige Selbstkontrollen* beschränkt, deren Ziel es ist, durch eigenver-

<sup>325</sup> Vgl. PRAXIS AKTUELL (2003), S. 59.

<sup>326</sup> Auf den besonderen Schutz von Kindern und Jugendlichen im Bereich Kommunikation soll hier mit dem Verweis auf den *Staatsvertrag über den Schutz der Menschenwürde und den Jugendschutz in Rundfunk und Telemedien* (Jugendmedienschutz-Staatsvertrag) (JMStV) sowie auf das *Jugendschutzgesetz* (JuSchG) nicht explizit eingegangen werden.

<sup>327</sup> Vgl. weiterführend BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ (2005, 01. September), S. 9ff.

<sup>328</sup> Vgl. weiterführend BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ (1994, 25. November), S. 4f.

<sup>329</sup> Vgl. weiterführend KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN (2003, 16. Juli). In der Ernährungsindustrie gilt die Verordnung aufgrund der massiven Einschnitte in die Werbung als umstritten. Von Seiten des Verbraucherschutzes wird aber auf die Dringlichkeit der Verordnung hingewiesen. Irreführungen durch Health Claims sind nach Meinung des Verbraucherschutzes auch für die Übergewichtsproblematik mitverantwortlich. Vgl. O.V. (2005, 30. Dezember), S. 21.

<sup>330</sup> Vgl. EUROPÄISCHEN UNION (Hrsg.) (2006, 18. Mai), S. 186f.

<sup>331</sup> Vgl. DUSTMANN, H. (2006), S. 56.

verantwortliches Handeln Fremdregulierungen (bspw. Gesetzen) vorzubeugen.<sup>332</sup> In Deutschland wurde durch den *Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft e.V. (ZAW)*<sup>333</sup> der *Deutsche Werberat* gegründet. Aufgabe dieser Institution ist das Konfliktmanagement zwischen Konsumenten, gesellschaftlichen Gruppen und der werbenden Wirtschaft.<sup>334</sup> Der Rat fungiert zudem als Frühwarnsystem bei Fehlentwicklungen und wehrt Tendenzen staatlicher Einrichtungen (bspw. Überregulierungen) ab.<sup>335</sup>

Speziell in der Lebensmittelindustrie wurden aufgrund von Forderung nach massiven Restriktionen in der Lebensmittelwerbung durch den *Confederation of the Food and Drink Industries of the EU (CIAA)* Selbstregulierungsprinzipien erarbeitet, die beim Bewerben von Lebensmitteln neben den Gesetzesbestimmungen beachtet werden müssen.<sup>336</sup> Parallel dazu hat die *Internationale Handelskammer (ICC)* einen Rahmen für eine verantwortungsbewusste Kommunikation bei Lebensmitteln erarbeitet.<sup>337</sup> Grundtenor beider Papiere ist die Vermeidung weiterer Interventionen in der Kommunikation durch staatliche Institutionen.<sup>338</sup>

### **2.3 Ableiten der Problemstellung für die integrierte Kommunikation in Milch verarbeitenden Unternehmen**

Die dargestellten Rahmenbedingen führen zu neuen Herausforderungen für die Kommunikation von Milch verarbeitenden Unternehmen: Im Zuge des Denkens in Wertschöpfungsketten, d.h., der stärkeren Zusammenarbeit der einzelnen Partner im Wertschöpfungsprozess einerseits und des Beziehungsmarketings andererseits ist die Kommunikation als Teil der Beziehungsqualität wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Agieren am Markt und die strategische Positionierung der Molkereien. Im Einzelnen ergeben sich folgende Anforderungen an die Kommunikation:

---

<sup>332</sup> Vgl. HOMBURG, C.; KROHMER, H. (2003), S. 694.

<sup>333</sup> Der ZAW stellt eine Dachorganisation aus 41 Verbänden dar und koordiniert einerseits unterschiedliche Interessen innerhalb der Werbebranche und andererseits vertritt er die Grundposition der gesamten Werbewirtschaft nach außen. Vgl. ZAW (2003), S. 423f.

<sup>334</sup> Beim Deutschen Werberat haben Verbraucher die Möglichkeit, sich über laufende Werbeaktivitäten der werbungstreibenden Wirtschaft zu beschweren. Positiv merkt der Werberat den deutlichen Rückgang der Anzahl der Proteste gegen Aktivitäten der Lebensmittelindustrie an (2003: 22 Fälle, 2004: 10 Fälle). Als möglicher Grund sieht der Rat die „vorsichtigere“ Werbung der Lebensmittelindustrie durch die politisch geführte Debatte um Übergewicht etc. der Verbraucherschutzorganisationen. Vgl. DEUTSCHER WERBERAT (2004), o.S.

<sup>335</sup> Vgl. ZAW (2003), S. 426f.

<sup>336</sup> Vgl. CIAA (2004, 27. Februar), S. 1f.

<sup>337</sup> Vgl. ICC (2004, 20. April).

<sup>338</sup> Vgl. GWA (2004), o.S.

Aufgrund des erwarteten Einbruches der Milcherzeugung in einzelnen Gebieten wird phasenweise eine starke Konkurrenz um die vorhandene Milch erfolgen. Eine gute *Beziehungsqualität zur Zielgruppe Milcherzeuger* wird Voraussetzung, um ein Abwandern der Milch zu vermeiden.<sup>339</sup> Dabei spielt insbesondere die Beziehung zwischen den als Bindeglied zwischen Molkerei und Milcherzeugern fungierenden Milcherzeugerberatern eine wichtige Rolle. Diese sollte im Sinne einer hohen Beziehungsqualität durch gegenseitiges Verständnis und Commitment gekennzeichnet sein,<sup>340</sup> um einer offenen Diskussion bezüglich der Vermarktung der Milch, des Managements der Molkerei und der Darlegung der Milchpreisfestsetzung nicht entgegenzustehen. Die direkt im Kontakt mit den Milcherzeugern stehenden Personen wie bspw. die Tankwagensammelfahrer müssen als Kommunikatoren der Molkereien verstanden werden, wobei beachtet werden muss, dass ein direkter Kontakt aufgrund von Nachtabholung häufig nicht mehr gegeben ist. Inhaltlich muss sowohl den Erzeugern als auch den landwirtschaftlichen Verbänden die Notwendigkeit des Strukturwandels näher gebracht werden, da diese noch nicht ausreichend verankert zu sein scheint. Zudem sollte von Seiten der Molkereien eine deutliche Vermittlung der Markt- und Preisentwicklungen an die Erzeuger stattfinden.<sup>341</sup> Aber auch die Zusammenarbeit mit den meinungsbildenden Organisationen wie den Landwirtschaftsverbänden und Milcherzeugergemeinschaften sollte forciert werden.

Durch die starken Internationalisierungs- und Konzentrationsprozesse innerhalb der Molkereibranche werden insbesondere die Organisation der Kommunikationsaktivitäten und die interne Kommunikation beeinflusst. Organisatorisch ist bspw. von Belang, inwieweit eine Standardisierung der Kommunikation über die Ländergrenzen hinweg (instrumentelle Integration) stattfinden sollte oder ob eine Differenzierung der Kommunikation auf das jeweilig zu bearbeitende Land die bessere Alternative wäre (bspw. international einheitlicher Markenauftritt vs. länderspezifische Marken).<sup>342</sup>

Innerhalb des Unternehmens besteht Integrationsbedarf im Rahmen der internen Kommunikation. Dieser bezieht sich einerseits auf horizontale Abstimmungsprozesse und andererseits auf vertikale Integrationsprozesse im Unternehmen.<sup>343</sup> Erstere erfordern v.a. die Abstimmung innerhalb und zwischen verschiedenen Abteilungen im Unternehmen, damit

---

<sup>339</sup> Vgl. GERLACH, S. ET AL. (2004).

<sup>340</sup> Vgl. GERLACH, S. ET AL. (2004), S. 12.

<sup>341</sup> Vgl. HÜLSEMAYER, F. (1997), S. 44 und O.V. (2004a), S. 109.

<sup>342</sup> Vgl. SCHWARZ-MUSCH, A. (2005), S. 135.

<sup>343</sup> Vgl. dazu BRUHN, M. (2003a), S. 12ff.

bspw. die Abteilung Forschung und Entwicklung (F&E) und die Marketingabteilung bei der Markteinführung eines neuen Produktes eng zusammenarbeiten können. Vertikale Kommunikationsprozesse dienen der Abstimmung zwischen den einzelnen Hierarchiestufen im Unternehmen. So muss geregelt werden, wie welche Informationen von der Unternehmensleitung an die Mitarbeiter weitergegeben werden (Top-down Kommunikation) und wie Informationen von den Mitarbeitern an die Führungsebene gelangen können (Bottom-up Kommunikation).

Hinsichtlich des Absatzmarktes spielt zum einen die Zusammenarbeit mit dem Handel eine große Rolle, zum anderen die Positionierung der Molkerei und ihrer Marken. Nach einer Umfrage von Roland Berger sind sich 80 % der Einkäufer des Handels der Notwendigkeit einer verstärkten Kooperation zwischen Hersteller und Handel bewusst, wobei 70 % der befragten Einkäufer der Meinung sind, dass sich der Handel mit seinen Kooperationsvorstellungen durchsetzen wird.<sup>344</sup> Eine Zusammenarbeit im Sinne von *Efficient Consumer Response (ECR)* und im Speziellen des *Category Managements (CM)* wird die zukünftige Strategie sein müssen.<sup>345</sup> Außerdem können Molkereien nur durch eine strategische Positionierung zukünftig ihre Stellung am Markt für Molkereiprodukte halten. Dabei muss sich die eigene Aufstellung stark von anderen Molkereien abheben.<sup>346</sup> Die Marke ist dabei Voraussetzung für eine integrierte Marketingkommunikation. Für die Molkereien ist es aufgrund der Handelsmarkenentwicklung wichtig, sich auf die starken, innovativen Marken (A-Marken) mit entsprechender Produktleistung, entsprechendem Produktimage und einem emotionalen Zusatznutzen zu konzentrieren, da Handelsmarken B- und C-Marken kannibalisieren.<sup>347</sup> Auch Regionalmarkenanbieter müssen ihre Marke strategisch führen, um ihre Marktstärke zu halten.<sup>348</sup> Nicht zuletzt muss durch die Molkereien eine kommunikative Durchsetzung und Profilierung der Herstellermarken beim Handel erfolgen. Insbesondere in gesättigten Märkten mit technisch homogenen und qualitativ hochwertigen Gütern wie dem Markt für Milchprodukte muss die Imagebildung über Gefühle, Erlebnisse und sensorische Eindrücke erfolgen.<sup>349</sup> Dabei muss die eigene Kommunikation bildbetonter, emotio-

---

<sup>344</sup> Vgl. ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS GmbH (2005), zitiert nach BRANDL, M. (2005), S. 8 sowie SCHRÖDER, H. (2005), S. 50: „Der Handel wird Chef des CM-Prozesses bleiben. Fragt sich nur, ob ein gütiger oder ein strenger.“

<sup>345</sup> Vgl. weiterführend OBERSOJER, T.; WEINDLMAIER, H. (2006), S. 151.

<sup>346</sup> Vgl. MAIDL, U. (2001).

<sup>347</sup> Vgl. MURMANN, C. (2003), S. 36ff. auch VANDERHUCK, R. W. (2003), o.S.

<sup>348</sup> Vgl. bspw. zur Regionalmarkenführung: v. ALVENSLEBEN, R. (2001), S. 52-70.

<sup>349</sup> Vgl. KROEBER-RIEL, W.; WEINBERG, P. (1996), S. 220.

nalere, kreativere, innovativere und integrativere ausgelegt sein als die der Konkurrenz.<sup>350</sup> Trotz häufiger Kritik von Seiten der Wissenschaft<sup>351</sup> an der Wirksamkeit des Gemeinschaftsmarketings kann zudem der Beitrag der Institutionen für Gemeinschaftsmarketing<sup>352</sup> eine wichtige Unterstützung darstellen und Milch als qualitativ hochwertigen Rohstoff kommunizieren.

Aufgrund der im Abschnitt 2.1.3.1 genannten Nachteile gegenüber privaten Unternehmen haben insbesondere *Genossenschaften* hohen Nachholbedarf, wenn es um die Kommunikation zu den einzelnen Zielgruppen geht: So kann davon ausgegangen werden, dass Milcherzeuger heute unternehmerisch denkende Mitglieder einer Genossenschaft sind und ihre Mitgliedschaft bei langfristig niedrigen Milchpreisen schneller kündigen. Eine klare Kommunikations- und Ausbildungskampagne muss im deutschen Genossenschaftswesen durchgeführt werden, um „...die Landwirte bzw. im speziellen deren Vertreter in den Vorständen und Aufsichtsräten über die Möglichkeiten und Alternativen im Wettbewerb und die Bedeutung langfristiger Wettbewerbsstrategien für die Molkereiunternehmen aufzuklären“.<sup>353</sup> Des Weiteren muss in Marketingaktivitäten investiert werden, um Innovationen voranzutreiben und vorhandene Marken ausbauen und kommunizieren zu können. Nicht zuletzt muss die strategische Kommunikation als Werttreiber erkannt werden und eine Image-Verbesserung in der Öffentlichkeit erlangt werden.<sup>354</sup>

## 2.4 Zusammenfassung der Rahmenbedingungen und Problemstellung

Die Wertschöpfungskette Milch steht vor großen Herausforderungen, die eine stärkere Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Wertschöpfungspartnern unumgänglich macht. Zunennen sind Internationalisierungs- und Konzentrationsprozesse in der Supply Chain, der Strukturwandel in der Milcherzeugung, die zunehmende Macht des Handels und die Informationsüberlastung der Verbraucher durch deren Rollenvielfalt, die Diversifizierung der Kommunikationsinstrumente, die Dynamik der Kommunikationsmedien und die Konjunktur der Kommunikationsthemen.

Die Kommunikation als Träger der Information ist wichtiger Bestandteil für eine gute Beziehungsqualität. Dabei darf die Kommunikation nicht nur im Sinne einer absatzorientierten Marketingkommunikation verstanden werden, sondern auch die Zielgruppen innerhalb

---

<sup>350</sup> Vgl. BRUHN, M. (2003b), S. 28.

<sup>351</sup> Vgl. BALLING, R. (1997), S. 100ff.

<sup>352</sup> Auch DLG, Raiffeisen- und Bauernverbände sowie die Ministerien.

<sup>353</sup> Vgl. WEINDLMAIER, H. (1994), S. 706f.

<sup>354</sup> Vgl. WEINKAUF, W. (2004).

der Wertschöpfungskette müssen Betrachtung finden. Zu nennen sind die Mitarbeiter als Kapital der Molkereien und die Milcherzeuger. Aufgrund des gegenseitigen hohen Grades an Abhängigkeit zwischen den Milchlieferanten und der Molkerei ist eine durch Vertrauen und Verlässlichkeit geprägte Geschäftsbeziehung Voraussetzung für eine erfolgreiche Wertschöpfung.

### 3 Grundlagen der integrierten Unternehmenskommunikation

„Die Summe der Teile ist nicht das Ganze.“  
LAO-TSE<sup>355</sup>

Die integrierte Kommunikation ist seit den 1990er Jahren zu einem der meist diskutierten Kommunikationskonzepte avanciert.<sup>356</sup> Die Forschungen gliedern sich dabei in die Themenbereiche Situationsorientierung, Strategie-Konzeption, Umsetzungsorientierung und Wirkungsorientierung.<sup>357</sup> Die *situationsorientierte Forschung* beschäftigt sich mit der Entwicklung des Einsatzes der integrierten Kommunikation, die *strategisch-konzeptionelle Forschung* mit der Ausgestaltung des Bezugsrahmens der Integration. Inhalt der *umsetzungsorientierten Forschung* ist das Herausfiltern von Maßnahmen, welche die Realisation der integrierten Kommunikation unterstützen können. Im Mittelpunkt der *wirkungsorientierten Forschung* steht die Wirkung der integrierten Kommunikation bei bestimmten Zielgruppen, bspw. bei Konsumenten.

Im Folgenden werden die Aufgaben und Anforderungen, welche an eine integrierte Kommunikation gestellt werden, dargelegt. Danach erfolgen die Abgrenzung der integrierten Kommunikation von anderen Kommunikationskonzepten und die Vorstellung verschiedener integrierter Kommunikationsmodelle.<sup>358</sup> Ein Überblick über den Stand der empirischen Arbeit bildet den Abschluss des vorliegenden Kapitels.

#### 3.1 Aufgaben und Anforderungen an eine integrierte Kommunikation

Aufgrund der in Kapitel 2 dargestellten Rahmenbedingungen hat die integrierte Kommunikation mit einer Vielzahl an Aufgaben und Anforderungen umzugehen. Das Wort Integration mit der Bedeutung der „Herstellung eines Ganzen“<sup>359</sup> zielt bereits auf die grundsätzliche *Abstimmungs- bzw. Vernetzungsfunktion* der integrierten Kommunikation ab. Einerseits sollte diese Abstimmung die gesamte Marketingkommunikation betreffen (Kommuni-

---

<sup>355</sup> LAO-TSE zitiert nach HERRMAN, T. (1974), S. 20.

<sup>356</sup> Vgl. zur Diskussion um die integrierte Kommunikation CORNELISSON, J. P.; LOCK, A. R. (2000), S. 7, SCHULTZ, D. E.; KITCHEN, P. J. (2000a), S. 17ff., GOULD, S. J. (2000), S. 22f. und (2004), S. 66ff. sowie KITCHEN, P. J. ET AL. (2004a), S. 19ff.

<sup>357</sup> Vgl. zu Folgendem BOENIGK, M. (2001), S. 19ff.

<sup>358</sup> Es soll nicht Ziel dieser Arbeit sein, die bestehende Diskussion um die Anerkennung der integrierten Kommunikation als theoretisches Modell fortzuführen. Vielmehr geht es um die Darstellung der verschiedenen Ansätze der integrierten Marketingkommunikation und integrierten Kommunikation, um aus diesem Pool an Konzepten die bestmöglichen Konzeptteile für Milch verarbeitende Unternehmen herauszufiltern.

<sup>359</sup> Aus dem lateinischen *integer* und dem griechischen *entagros* in der Bedeutung von „unversehrt“, „ganz“.



nikationsmix),<sup>360</sup> andererseits wird dieser Funktion auch die Abstimmung zwischen Unternehmens- und Markenkommunikation sowie zu den einzelnen Anspruchsgruppen zugesprochen.<sup>361</sup> BRUHN ermittelt zudem durch eigene explorative und empirische Studien<sup>362</sup> einen umfassenden Katalog an Anforderungskomponenten, dem die integrierte Kommunikation nachkommen muss (vgl. Tabelle 8).

Tabelle 8: Anforderungen an die integrierte Kommunikation

<b>Anforderung</b>	<b>Inhalt und Ziel</b>
<b>Bewusstseinskomponente</b>	Schaffen eines Integrationsbewusstseins bei den Mitarbeitern, um fehlender Motivation und Einsicht entgegenzutreten.
<b>Strategiekomponente</b>	Strategische Verankerung der gesamten Kommunikation, um eine Verzettelung bei operativen Einzelmaßnahmen zu umgehen.
<b>Positionierungskomponente</b>	Festlegen der zukünftigen Unternehmenspositionierung, um die Ziel- und Zukunftsausrichtung der Kommunikation zu gewährleisten.
<b>Gestaltungskomponente</b>	Schaffung einheitlicher formaler Gestaltungsprinzipien, um Prägnanz und Klarheit bei der Wiedererkennung des Unternehmens und seiner Marken zu schaffen.
<b>Verbindungskomponente</b>	Definition von Verbindungslinien zwischen den Kommunikationsinstrumenten, um ein diffuses Bild des Unternehmens und seiner Marken durch einen uneinheitlichen Auftritt zu vermeiden.
<b>Konsistenzkomponente</b>	Herbeiführen konsistenter Aussagen in der Kommunikation, um Widersprüche und Irritationen bei den Zielgruppen zu meiden.
<b>Kongruenzkomponente</b>	Schaffen von Kongruenz zwischen Verhalten und Kommunikation des Unternehmens, um Glaubwürdigkeitsverluste durch divergentes Verhalten zu umgehen.
<b>Kontinuitätskomponente</b>	Kontinuierlicher Einsatz von Kommunikationsinstrumenten, um Irritationen zu vermeiden und Lerneffekte zu generieren.

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von BRUHN, M. (2003a), S. 81.

Nach AHRENS und BEHRENT hat die Kommunikation als Führungsfunktion und Managementaufgabe den Anspruch einer *Mittlerfunktion* zwischen Unternehmen und dem unternehmerischen Umfeld.<sup>363</sup> Die integrierte Kommunikation muss dabei Nutzen stiftend, zielgruppenorientiert, vernetzt, mit einem operativ intelligenten Kommunikationsmanager innerhalb schlanker Unternehmensstrukturen und innerhalb der Kommunikationsethik (soziale und gesellschaftliche Verantwortung<sup>364</sup>) eingesetzt werden.<sup>365</sup> KLIATCHKO fordert drei Säulen, auf denen eine integrierte Kommunikation aufgebaut sein muss: *Zielgruppenorien-*

<sup>360</sup> Vgl. PEPELS, W. (1990), S. 23.

<sup>361</sup> Vgl. PROCTOR, T.; KITCHEN, P. (2002), S. 150f.

<sup>362</sup> Vgl. STUMPF, M. (2005); BRUHN, M.; BOENIGK, M. (1999); BRUHN, M.; ZIMMERMANN, A. (1993).

<sup>363</sup> Vgl. AHRENS, R.; BEHRENT, M. (1995), S. 91.

<sup>364</sup> Vgl. HOFFMANN, M.; LANDMANN, C. (1995), S. 106.

<sup>365</sup> Vgl. AHRENT, R.; BEHRENT, M. (1995), S. 93ff.

rierung statt ausschließlicher Kundenorientierung, die *koordinierte Nutzung von verschiedenen Kommunikationsmöglichkeiten*, um die Zielgruppen zu erreichen und die finanzielle *Messbarkeit der Ergebnisse*.<sup>366</sup> Weitere Anforderungen liegen im Erzielen von Wettbewerbsvorteilen, in der Wirkungsmaximierung und Herstellung von Wirkungssynergien durch die Vermeidung einer Zersplitterung der Kommunikation und der somit generierten Kostenvorteile für das Unternehmen.<sup>367</sup> Die integrierte Kommunikation sollte zudem interaktiv, im Sinne eines Dialoges, agieren.<sup>368</sup>

### 3.2 Abgrenzung der integrierten Kommunikation

Das Konzept der integrierten Kommunikation ist nicht gleichzusetzen mit dem seit den 80er Jahren bestehenden *Corporate Identity* (CI) Konzept oder dem darin enthaltenen CI-Teilbereich *Corporate Communications* (CC). Im Folgenden werden daher diese Konzepte kurz vorgestellt sowie Gemeinsamkeiten und Unterschiede abgegrenzt.

#### *Corporate Identity* (CI)

Der Begriff CI wurde sowohl in der Management- als auch in der Marketingliteratur auf vielfältige Weise definiert.<sup>369</sup> Nachhaltig geprägt wird der Begriff durch die Autoren BIRKIGT und STADLER (1980), die CI definieren als „...die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf der Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll-)Images – mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen.“<sup>370</sup> Nach REINECKE/EISELE ist CI „...die historisch gewordene und veränderbare Standortbestimmung des Unternehmens (Unternehmensphilosophie, Unternehmensgeschichte, Unternehmenswirklichkeit, Führungsgrundsätze und visionärer Blick nach vorn).“<sup>371</sup> Bestandteile der CI sind das Corporate Design (CD), das Corporate Behaviour (CB) und die Corporate Communications (CC) (vgl. Abbildung 15).<sup>372</sup> Die CI ist dabei eingebettet in die Unternehmenspersönlichkeit und stellt somit die sichtbare Ebene

<sup>366</sup> Vgl. KLIATCHKO, J. (2005), S. 25ff.

<sup>367</sup> Vgl. BORCHARDT, H.-J. (1998), S. 20, HOFFMANN, M.; LANDMANN, C. (1995), S. 106, ESCH, F.-R. (2000a), S. 27.

<sup>368</sup> Vgl. LISCHKA, A. (2000), S. 56, SCHULTZ, D. E. (2000), o.S.

<sup>369</sup> Vgl. bspw. MELEWAR, T. C. (2003), S. 196.

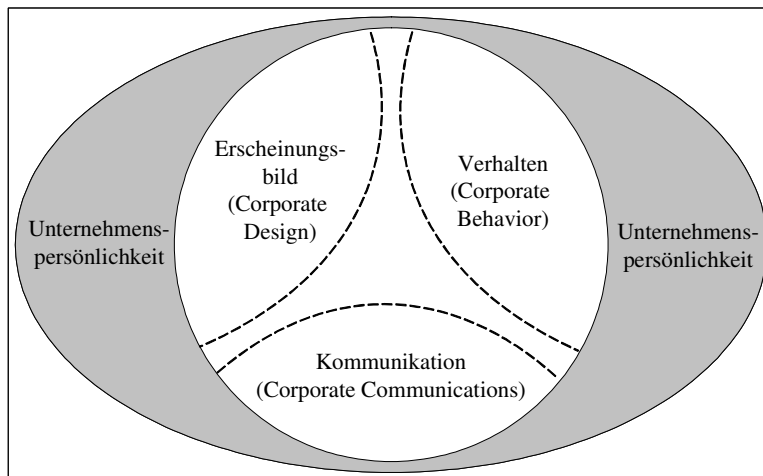
<sup>370</sup> BIRKIGT, K.; STADLER, M. M. (1998), S. 18.

<sup>371</sup> REINECKE, W.; EISELE, H. (2000), S. 55.

<sup>372</sup> MELEWAR geht in seiner Klassifizierung der CI-Teilbereiche noch weiter und gibt zusätzlich zu oben genannten die Bereiche *Corporate Culture*, *Corporate Structure* und *Corporate Strategy* an sowie den beeinflussenden Bereich der *Industry Identity*. Vgl. MELEWAR, T. C. (2003), S. 198.

der Unternehmenskultur dar und kann Empfehlungen geben, die Unternehmenskultur beziehungsorientiert zu verbessern.<sup>373</sup>

Abbildung 15: Elemente der Corporate Identity



Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von DEMUTH, A. (1994), S. 16, BIRKIGT, K.; STADLER, M. M. (1998), S. 19.

Zwischen der CI und der integrierten Kommunikation können eine Reihe von Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede festgestellt werden. Diese beziehen sich auf die Zielsetzung, die Wirkung, die Zielgruppen der Konzepte, das Management beider Konzepte, das Bezugsobjekt und den Inhalt der Konzepte.<sup>374</sup> Grundsätzlich liegt beiden Konzepten die *Zielsetzung* des konsistenten Erscheinungsbildes inne.<sup>375</sup> Während das Erscheinungsbild bei der integrierten Kommunikation aber die Integration aller Kommunikationsmaßnahmen in ein Gesamtkonzept bedingt,<sup>376</sup> bezieht sich dieses bei der CI auf die Kongruenz von Selbstbild (Identität des Unternehmens) und Fremdbild (Image des Unternehmens).<sup>377</sup> Somit ergibt sich auch ein unterschiedliches *Bezugsobjekt*: Bei der integrierten Kommunikation werden sowohl das Unternehmen als auch die Marken des Unternehmens durch die Kommunikationsleistung integriert. Beim CI Konzept steht nur das Unternehmen als Ganzes im Vordergrund und es wird davon ausgegangen, dass damit positive Effekte auf die Produkte übertragen werden.<sup>378</sup> Oftmals stimmt aber die Unternehmenskommunikation nicht mit der Markenkommunikation überein. Der Vorschlag einer Trennung in Marke-

<sup>373</sup> Vgl. STEINMANN, H.; SCHREYÖGG, G. (2005), S. 717.

<sup>374</sup> Vgl. weiterführend den Vergleich der Konzepte bei MÖHLENBRUCH, D. ET AL. (2000), S. 43ff.

<sup>375</sup> „Marketers should integrate all communication efforts to ensure realistic messages consistent with all functions, consistent among long-term goals such as corporate image, and consistent with short-term goals such as specific campaign objectives.” SCHUMANN, D. W. ET AL. (1996), S. 55.

<sup>376</sup> Vgl. bspw. die Definition der integrierten Kommunikation nach BRUHN, M. (2003a), S. 17 (weiterführend dazu Kapitel 3.3.1.1, S. 65).

<sup>377</sup> Vgl. DEMUTH, A. (1994), S. 71f.

<sup>378</sup> Vgl. MÖHLENBRUCH, D. ET AL. (2000), S. 47.

tingkommunikation und Unternehmenskommunikation im CI Konzept<sup>379</sup> widerspricht dabei dem Anspruch eines Gesamtkonzeptes bei der integrierten Kommunikation.<sup>380</sup> Beide Konzepte zielen wiederum auf eine Differenzierung am Markt ab<sup>381</sup> und streben die konsequente Ausnutzung von Kostensenkungspotenzialen<sup>382</sup> sowie die optimale Ressourcenallokation an.<sup>383</sup> Hinsichtlich des *Managements* kann gesagt werden, dass sowohl die integrierte Kommunikation als auch das CI Konzept als langfristige strategische Prozesse verstanden werden können, allerdings wird bei der integrierten Kommunikation auch die operative Ebene in das Konzept mit einbezogen.<sup>384</sup>

*Inhaltlich* können die einzelnen Elemente des CI-Konzeptes mit dem Konzept der integrierten Kommunikation verglichen werden. Zum einen bestehen Unterschiede und Gemeinsamkeiten hinsichtlich der *Corporate Behaviour* (CI-Konzept) und der *internen Kommunikation* (integriertes Kommunikationskonzept). Beide Handlungsinstrumente verstehen die Zielsetzung in der internen Integration sowie der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen.<sup>385</sup> Die CB setzt darüber hinaus Verhaltensgrundsätze für die Mitarbeiter fest, die sich an der Unternehmenspersönlichkeit in der Unternehmung ausrichten und steuert somit das gesamte Unternehmensverhalten gegenüber der Umwelt des Unternehmens.<sup>386</sup> Vergleichbar ist zudem der Bestandteil *Corporate Design* des CI-Konzeptes mit der *formalen Integration* des integrierten Kommunikationskonzeptes. Beide sind im Rahmen der jeweiligen Konzepte in vielen Unternehmen bereits schriftlich fixiert und umgesetzt.<sup>387</sup>

### *Corporate Communications*

Der CI Bestandteil *Corporate Communications* wird als eigenständiges Konzept oftmals mit der integrierten Kommunikation gleichgesetzt.<sup>388</sup> Obwohl das CC-Konzept die meisten

---

<sup>379</sup> Vgl. These bei BIRKIGT, K.; STADLER, M. M. (1998), S. 22 sowie einen Widerspruch zu dieser These bei BRUHN, M. (2003a), S. 48.

<sup>380</sup> Eine empirische Studie von KITCHEN bestätigt die unausgereifte Interaktion zwischen der Marketing- und Unternehmenskommunikation. Vgl. KITCHEN, P. (1997), S. 29 zitiert nach STUART, H.; KERR, G. (1999), S. 170.

<sup>381</sup> Vgl. BRUHN, M.; ZIMMERMANN, A. (1993), S. 186.

<sup>382</sup> Vgl. RIEDER zitiert nach MÖHLENBRUCH, D. ET AL. (2000), S. 43.

<sup>383</sup> Vgl. MÖHLENBRUCH, D. ET AL. (2000), S. 43.

<sup>384</sup> Vgl. BRUHN, M. (2003a), S. 69, indem bspw. die zeitliche Integration als kurz- bis mittelfristige Koordination der Kommunikation im Konzept Einsatz findet.

<sup>385</sup> Vgl. MÖHLENBRUCH, D. ET AL. (2000), S. 51.

<sup>386</sup> Vgl. HERBST, D. (2003), 68ff.

<sup>387</sup> Vgl. GÖLDI, S. (2005), S. 21 und BRUHN, M. (2003a), S. 47 sowie die dort angegebenen weiterführenden Quellen.

<sup>388</sup> Vgl. MEFFERT, H. (1998), S. 671.

Ähnlichkeiten zum integrierten Kommunikationskonzept aufweist, können diese Konzepte jedoch nicht gleichgesetzt werden. Grundsätzlich liegt aber beiden Konzepten die Ansprache sämtlicher Zielgruppen eines Unternehmens inne.<sup>389</sup> Zudem wird der CC-Diskussion eine maßgebliche Bedeutung bei der Bewusstseinschaffung einer übergeordneten Kommunikationsarbeit in Unternehmen zugesprochen. Nach RAFFÉE/WIEDMANN überträgt die Corporate Communications „...die Identität eines Unternehmens in Kommunikation und bildet das strategische Dach für die unterschiedlichsten Kommunikationsaktivitäten nach innen und außen“.<sup>390</sup> Der sich aus der Definition ableitbare Erkenntnisgegenstand, der sich auch in der Zielsetzung der integrierten Kommunikation widerspiegelt, kann einerseits in der strategischen Verankerung der Kommunikation und andererseits in der Koordination und Steuerung aller Kommunikationsaktivitäten hinsichtlich der internen und externen Zielgruppen gesehen werden.<sup>391</sup> Unterschiede zwischen den Konzepten liegen vor allem in der *Konkretisierung der Ausgestaltung der Umsetzung* der Konzepte. Während in der wissenschaftlichen Literatur für die Umsetzung der CC weder klare noch detaillierte Ansätze zu finden sind,<sup>392</sup> ist das Konzept der integrierten Kommunikation durch den stärkeren Fokus auf die formale, inhaltliche und zeitliche Integration der verschiedenen Kommunikationsleistungen eines Unternehmens konkreter, umsetzbar und planbar sowie wissenschaftlich tiefergehend behandelt worden.<sup>393</sup>

MÖHLENBRUCH ET AL. resümieren aus dem Konzeptvergleich zwischen CI und integrierter Kommunikation, dass das Corporate Identity Konzept mit den dargestellten Gestaltungselementen CB, CD und CC durch die ganzheitliche Sichtweise und die enge Verknüpfung an die Unternehmensführung den Status eines reinen Kommunikationskonzeptes verliert und über die integrierte Kommunikation hinausgeht.<sup>394</sup> Im empirischen Verständnis wird das CI-Konzept oftmals als die Voraussetzung für die integrierte Kommunikation betrachtet.<sup>395</sup> Aus diesen Gründen soll in der vorliegenden Arbeit die CI als übergeordnetes Konzept verstanden werden.

---

<sup>389</sup> Vgl. HERBST, D. (2003), 68ff., BIRKIGT, K.; STADLER, M. M. (1998), 21f., DEMUTH, A. (1987), S. 11 und BRUHN, M. (2003a), S. 17.

<sup>390</sup> RAFFÉE, H.; WIEDMANN, K.-P. (1989), S. 665.

<sup>391</sup> Vgl. die Abbildung zum strategischen Marketing bei RAFFÉE, H.; WIEDMANN, K.-P. (1989), S. 669.

<sup>392</sup> Vgl. MÖHLENBRUCH, D. ET AL. (2000), S. 51f. und BIRKIGT, K.; STADLER, M. M. (1998), S. 32f.

<sup>393</sup> Vgl. bspw. BOENIGK, M. (2001), ESCH, F.-R. (1999) und KIRCHNER, K. (2001).

<sup>394</sup> Vgl. MÖHLENBRUCH, D. ET AL. (2000), S. 54.

<sup>395</sup> Vgl. BRUHN, M.; ZIMMERMANN, A. (1993), S. 156f. Das CI-Konzept geht zudem in vielen Bereichen über das Konzept der integrierten Kommunikation hinaus, denn es spielt zudem die Einbindung in die Unternehmenskultur eine wichtige Rolle, die gezielt durch Kulturpolitik und Unternehmensphilosophie verändert werden soll. Vgl. BICKMANN, R. U. (2002), S. 32f.

### 3.3 Modelle der integrierten Kommunikation

Innerhalb der Modelle der integrierten Kommunikation lassen sich grundsätzlich zwei Ströme hinsichtlich der kommunikativen Ausrichtung ausmachen.<sup>396</sup> Auf der einen Seite bestehen Modelle mit einem stark *marketingbezogenen Anspruch*<sup>397</sup>, auf der anderen Seite existieren Modelle mit *Orientierung zu Public Relations*<sup>398</sup>. BRUHN unterscheidet zudem in *managementorientierte* und *gesellschafts- bzw. anspruchsgruppenorientierte Ansätze*.<sup>399</sup> Das für die Untersuchung der integrierten Kommunikation in Milch verarbeitenden Unternehmen besonders relevante Konzept ist das Modell von BRUHN. Dieser Ansatz zeichnet sich durch einen strategischen Planungsprozess aus, der beschreibt, wie die integrierte Kommunikation im Unternehmen langfristig zu managen ist und soll daher über die allgemeine Vorstellung der einzelnen Modelle hinaus erläutert werden. Daneben finden aber auch die weiteren bestehenden Konzepte der integrierten Kommunikation Betrachtung, einerseits, um das weite Spektrum der Forschungsarbeiten aufzuzeigen, andererseits, um breitere Ansatzpunkte für das integrierte Kommunikationskonzept für Milch verarbeitende Unternehmen zu erhalten.

Bevor die einzelnen Kommunikationsmodelle vorgestellt werden, wird der Begriff *Modell* im betriebswirtschaftlichen Kontext definiert. Im Allgemeinen wird ein Modell beschrieben „...als ein Abbild der Wirklichkeit mit dem Ziel, diese in irgendeiner Weise zu erklären.“<sup>400</sup> Ein weiteres Ziel von Modellen ist die Vereinfachung der wirtschaftlichen Wirklichkeit, um Grundzusammenhänge und Prozesse überschaubarer zu erkennen.<sup>401</sup> Zudem sollte ein Modell pragmatisch im Sinne der Orientierung am Nützlichen sein.<sup>402</sup> Allerdings kann ein Modell immer nur ausgewählte Tatbestände der Realität wiedergeben. Bei dieser Abstraktion sind vor allem Aspekte wichtig, die für die spezielle Problemstruktur relevant sind.<sup>403</sup> *Kommunikationsmodelle* können aufgrund ihres dynamischen und prozesshaften Charakters als funktionale Modelle angesehen werden, die insbesondere Beziehungen zwi-

---

<sup>396</sup> Vgl. BRUHN, M.; AHLERS, G. M. (2004) und KIRCHNER, K. (2001).

<sup>397</sup> Dazu gehören das Konzept von BRUHN (vgl. Kapitel 3.3.1), die Konzepte der NORTHWESTERN UNIVERSITY (vgl. Kapitel 3.3.2), das Konzept von THORSON und MOORE (vgl. Kapitel 3.3.4) und das Konzept von DUNCAN und MORIARTY (vgl. Kapitel 3.3.7). Weitere marketingorientierte Konzepte stellen die Ansätze von SIRGY und ESCH dar, die aufgrund der geringen Relevanz für das vorliegende Forschungsvorhaben vernachlässigt werden. Vgl. die Konzepte in SIRGY, M. J. (1998) sowie ESCH, F.-R. (1999).

<sup>398</sup> Dazu werden das Konzept von GRUNIG ET AL. (vgl. Kapitel 3.3.3), das Konzept von ZERFAB (vgl. Kapitel 3.3.5) sowie die Konzepte von GRONSTEDT gezählt (vgl. Kapitel 3.3.6).

<sup>399</sup> Vgl. BRUHN, M. (2003a), S. 50.

<sup>400</sup> MATHIEU, G. (1974), S. 865.

<sup>401</sup> Vgl. WÖHE, G. (1990), S. 36f.

<sup>402</sup> Vgl. STACHOWIAK, H. (1973), S. 132f.

<sup>403</sup> Vgl. weiterführend zu den Marketing-Modellen: TIETZ, B.; ZENTES, J. (1974), S. 1264ff.

schen Kommunikationspartnern sowie deren gegenseitige Beeinflussung darstellen.<sup>404</sup> Unter diesen Prämissen erfolgt die Vorstellung ausgewählter Modelle der integrierten Kommunikation.<sup>405</sup> Im Anschluss an diese Darstellungen werden die verschiedenen Modelle kritisch gewürdigt.

### 3.3.1 Modell nach BRUHN (1991)

#### 3.3.1.1 Definition der integrierten Kommunikation

BRUHN definiert die integrierte Kommunikation im marketingorientierten Kontext als einen „...Prozess der Analyse, Planung, Organisation 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 über das Unternehmen bzw. ein Bezugsobjekt des Unternehmens zu vermitteln.“<sup>406</sup> Aus dieser Definition wird das übergeordnete Ziel der *Schaffung einer Einheit* deutlich, in die sich die gesamten Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens zu integrieren haben.<sup>407</sup> Daneben sind für BRUHN weitere Merkmale ablesbar: Die integrierte Kommunikation muss so ausgerichtet sein, dass sie die *strategische Positionierung* des Unternehmens im Kommunikationswettbewerb unterstützt und innerhalb der Marketingstrategie verwendet werden kann. Daneben wird die integrierte Kommunikation als *Managementprozess* aufgefasst, innerhalb dessen die Kommunikationsleistungen durch Instrumente der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle die Möglichkeit zur Integration schaffen. Zudem umfasst die Kommunikationsleistung der Unternehmen sowohl *interne* als auch *externe Kommunikationsinstrumente*, die insgesamt die Effizienz der Kommunikation verbessern sollen. Diese Effizienz wird durch die Erzielung von Synergiewirkungen und am effektiveren und effizienteren Einsatz des Kommunikationsbudgets gemessen. Prinzipiell steht für BRUHN die integrierte Kommunikation in Abhängigkeit von der *Markenstrategie*, die er als vorgelagerte strategische Marketingentscheidung sieht und an der sich das Bezugsobjekt der integrierten Kommunikation – das Unternehmen als Ganzes oder die Marke/Marken des Unternehmens – auszurichten hat. Im Ergebnis muss die *inhaltliche, formale und zeitliche Integration* hinsichtlich des Bezugsob-

---

<sup>404</sup> Vgl. MCQUAIL, D.; WINDAHL, S. (1993), S. 2f.

<sup>405</sup> Aufgrund der Komplexität der Modelle wird nicht der Anspruch der Vollständigkeit der Modellbeschreibung gestellt. Die allgemeine Vorstellung beginnt mit einer Definition der integrierten Kommunikation, welche die Autoren ihrem Modell zugrunde legen. Im Anschluss werden die Konzepte mit den jeweiligen Besonderheiten und Schwerpunkten dargestellt.

<sup>406</sup> BRUHN, M. (2003a), S. 17.

<sup>407</sup> Vgl. BRUHN, M. (2003a), S. 18 sowie zu den weiteren Ausführungen S. 17ff.

jektes bei den Zielgruppen der Kommunikation ein *einheitliches Erscheinungsbild* hervorrufen. Diese Formen der Kommunikation sollen nachfolgend kurz charakterisiert werden.<sup>408</sup>

### 3.3.1.2 Formen der integrierten Kommunikation

„Die *inhaltliche Integration* [Hervorh. d. Verf.] der Kommunikation umfasst sämtliche Aktivitäten, die die Kommunikationsinstrumente und -mittel thematisch durch Verbindungslinien miteinander abstimmen und damit im Hinblick auf die zentralen Kommunikationsziele ein einheitliches Erscheinungsbild vermitteln.“<sup>409</sup> Diese thematische Verbundenheit kann durch Verbindungslinien wie Kernbotschaften oder Kernargumente ausgedrückt werden. BRUHN stellt dabei vier Richtungen fest, in welche die inhaltliche Integration unterteilt werden kann.<sup>410</sup> Bei der *funktionalen Integration* werden die verschiedenen Kommunikationsinstrumente bezüglich ihrer funktionalen Aufgabenerfüllung für festgesetzte Kommunikationsziele analysiert. Den Instrumenten kann bspw. eine Informations-, Profilierungs-, Motivations- oder Dialogfunktion zugesprochen werden. Die als stärkste Form der integrierten Kommunikation bekannte „Vernetzung“ der Kommunikationsinstrumente stellt die *instrumentelle Integration* dar, die versucht, die einzelnen Instrumente miteinander zu verbinden. Bei der *horizontalen Integration* werden die Kommunikationsinstrumente innerhalb einer Marktstufe miteinander vernetzt. Marktstufen können dabei bspw. Konsumenten, weiterverarbeitende Unternehmen, Händler, Mitarbeiter, Zulieferer sowie die Öffentlichkeit sein. Funktionale und instrumentelle Integration werden bei der horizontalen Integration mit eingeschlossen und die gewählten Instrumente müssen im Rahmen der vertikalen Integration koordiniert werden. Die *vertikale Integration* der Kommunikation verbindet im Gegensatz zur horizontalen Integration die Ansprache einzelner Marktstufen miteinander, um eine einheitliche Kommunikation mit gleichen Inhalten über alle Marktstufen zu erreichen. Diese Integrationsform ist insbesondere für Unternehmen relevant, die nicht direkt den Endverbraucher beliefern.<sup>411</sup>

„Die *formale Integration* [Hervorh. d. Verf.] der Kommunikation umfasst sämtliche Aktivitäten, die die Kommunikationsinstrumente und -mittel durch Gestaltungsprinzipien miteinander verbinden und damit im Hinblick auf die zentralen Kommunikationsziele eine

---

<sup>408</sup> KROEBER-RIEL fordert zu den dargestellten Formen zudem eine zusätzliche *geographische Integration*, insbesondere wenn mehrere geographische Gebiete angesprochen werden sollen. Vgl. KROEBER-RIEL, W. (1996), S. 306.

<sup>409</sup> BRUHN, M. (2003a), S. 58.

<sup>410</sup> Vgl. zu folgendem Abschnitt BRUHN, M. (2003a), S. 59ff.

<sup>411</sup> Bei Molkereien ist bspw. der Lebensmitteleinzelhandel als zwischengeschaltete Stufe zu betrachten.



einheitliche Form des Erscheinungsbildes vermitteln.“<sup>412</sup> Ziele sind die leichtere Wiedererkennbarkeit und Lernerfolge bei den Rezipienten sowie die Verankerung im Gedächtnis der Zielgruppen, indem bspw. einheitliche Unternehmenszeichen, Markenzeichen oder Logos verwendet werden, die hinsichtlich formaler Richtlinien gestaltet sind.

„Die *zeitliche Integration* [Hervorh. d. Verf.] der Kommunikation umfasst sämtliche Aktivitäten, die den Einsatz der Kommunikationsinstrumente und -mittel innerhalb sowie zwischen verschiedenen Planungsperioden aufeinander abstimmen und damit im Hinblick auf die zentralen Kommunikationsziele die Wahrnehmung eines einheitlichen Erscheinungsbildes verstärken.“<sup>413</sup> Als kurz- bzw. mittelfristige Integrationsform besteht die zeitliche Abstimmung nach BRUHN aus zwei Bestandteilen: Einerseits muss eine zeitliche Integration zwischen den verschiedenen Kommunikationsinstrumenten stattfinden, andererseits muss eine zeitliche Kontinuität bei der Verwendung eines Kommunikationsinstrumentes gewährleistet sein. Tabelle 9 stellt zusammenfassend die verschiedenen Integrationsformen dar.

Tabelle 9: Überblick über die Formen der integrierten Kommunikation

Formen		Gegenstand	Ziele	Hilfsmittel	Zeit-horizont
<b>Inhaltliche Integration</b>	Funktional	Thematische Abstimmung durch Verbindungslinien	Konsistenz, Eigenständigkeit, Kongruenz	Einheitliche Botschaften, Argumente, Bilder	langfristig
	Instrumental				
	Horizontal				
	Vertikal				
<b>Formale Integration</b>		Einhaltung formaler Gestaltungsprinzipien	Präsenz, Prägnanz, Klarheit	Einheitliche Zeichen/Logos, Slogans nach Schrifttyp, Größe und Farbe	mittel- bis langfristig
<b>Zeitliche Integration</b>		Abstimmung innerhalb und zwischen Planungsperioden	Konsistenz, Kontinuität	Ereignisplanung, Timing	kurz- bis mittelfristig

Quelle: BRUHN, M. (2003a), S. 69.

BRUHN resümiert in einer Gesamtbetrachtung der Formen, dass sich die inhaltliche Integration am schwierigsten bewerkstelligen lässt, da diese den höchsten Anspruch an die Unternehmen stellt, gleichzeitig wird dieser Komponente auch der größte Wirkungsinhalt zugesprochen. Die formale Integration ist dem gegenüber leichter zu realisieren, hat wiederum

<sup>412</sup> BRUHN, M. (2003a), S. 64.

<sup>413</sup> BRUHN, M. (2003a), S. 67.

aber nicht das Wirkpotenzial der inhaltlichen Integration. Grundsätzlich ist die zeitliche Integration Voraussetzung für die Kontinuität der Kommunikation.<sup>414</sup>

### 3.3.1.3 Strategisches Planungskonzept und Realisierung der integrierten Kommunikation nach BRUHN

Um integrierte Kommunikation strategisch zu planen, müssen nach BRUHN die Beziehungen zwischen den verschiedenen Kommunikationsinstrumenten analysiert werden.<sup>415</sup> Dafür werden Informationen über die *intrainstrumentelle Wirkung* (isolierte Betrachtung des Kommunikationsinstruments) und die *interinstrumentelle Wirkung* (Wirkung des Kommunikationsinstruments in Kombination mit anderen Instrumenten) benötigt. So können bspw. zwischen den einzelnen Kommunikationsinstrumenten Wirkungsinterdependenzen bestehen, die es zu untersuchen gilt.<sup>416</sup> Darauf aufbauend wird die gleichzeitige Planung der Kommunikation auf zwei Ebenen vorgenommen: innerhalb eines Managementprozesses wird sowohl die *Gesamtkommunikation* als auch der Planungsprozess für den Einsatz der *einzelnen Kommunikationsinstrumente* entworfen.<sup>417</sup> Auf der Ebene der Gesamtkommunikation müssen alle Kommunikationsabteilungen einbezogen werden, um den einheitlichen Auftritt des Unternehmens bzw. der Marke gerecht zu werden (*Top-down Planung*). Die Verantwortung liegt dabei bei der zuständigen Führungsebene. Auf der Ebene der einzelnen Kommunikationsinstrumente erfolgt die Planung ausschließlich in der Verantwortung der jeweiligen Fachabteilung (*Bottom-up Planung*). Dabei muss diese Ebene letztendlich in den gesamten Kommunikationsprozess integriert werden, also eine Kombination beider Planungsebenen stattfinden (*Down-up Planung*). BRUHN entwirft auf dieser Grundlage einen neunstufigen Planungsprozess, dessen Schritte nicht stringent aufeinander folgen, sondern als Netzwerk anzusehen sind (vgl. Abbildung 16). Durch diese Vernetzung und den Einbezug der einzelnen Bottom-up Planungen kann eine ganzheitliche Problemlösungsmethodik erreicht werden.

---

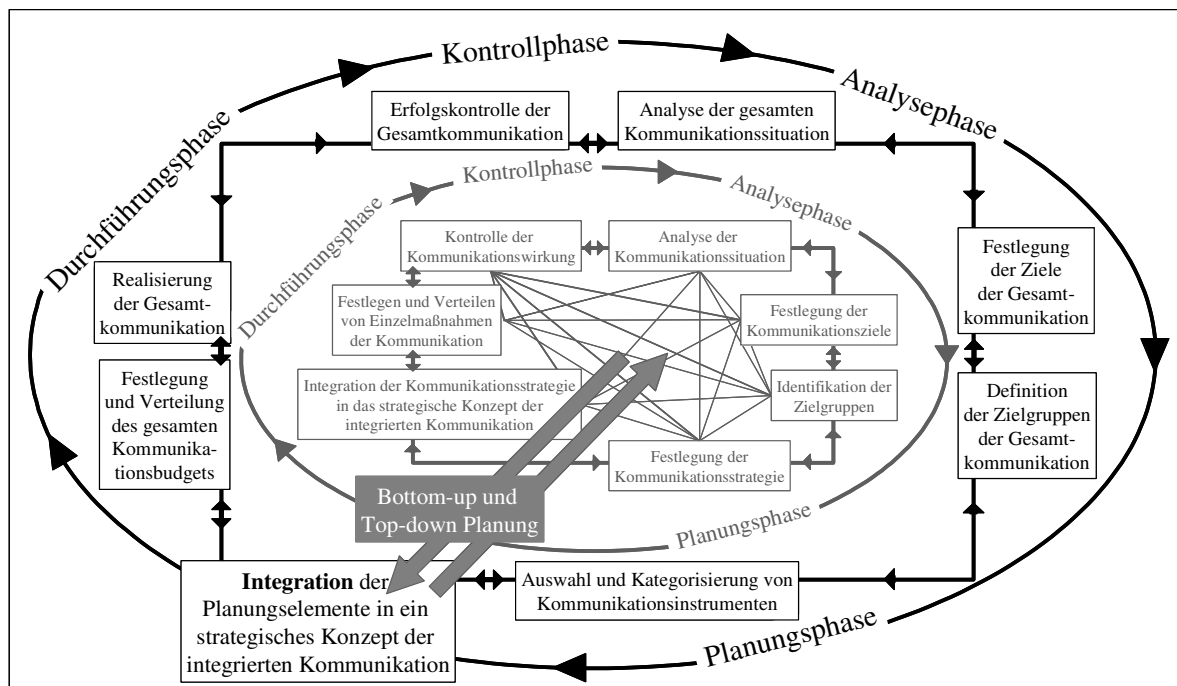
<sup>414</sup> Vgl. BRUHN, M. (2003a), S. 68f.

<sup>415</sup> Vgl. zu diesem Absatz BRUHN, M. (2003a), S. 83ff.

<sup>416</sup> BRUHN unterscheidet *funktionale Beziehungen* (komplementäre, konditionale, substituierende, indifferente und konkurrierende Beziehungen), *zeitliche Beziehungen* (paralleler, sukzessiver, intermittierender und ablösender Einsatz) und *hierarchische Beziehungen* (strategische und taktische Bedeutung) der Kommunikationsinstrumente. Vgl. BRUHN, M. (2003a), S. 85ff.

<sup>417</sup> Vgl. BRUHN, M. (1993), S. 117ff.

Abbildung 16: Planungsansatz der integrierten Kommunikation nach BRUHN



Quelle: Eigene Darstellung nach BRUHN, M. (2003a), S. 143.

Der Planungsprozess<sup>418</sup> beginnt in einem *ersten Schritt* mit der *Analyse der Kommunikationssituation* im Unternehmen. Durch den gezielten Einsatz von Marktforschungsinstrumenten sollen die verschiedenen internen und externen Einflussvariablen<sup>419</sup> und deren gegenseitige Beeinflussung auf die Kommunikation erhoben werden. Als Analysemethoden können Instrumente wie die SWOT-Analyse zur allgemeinen Strukturierung der Situationsvariablen sowie weitere spezielle Instrumente wie Lebenszyklus-, Portfolio- oder Imageanalysen eingesetzt werden. Im sich anschließenden *zweiten Schritt* werden die *Ziele der integrierten Kommunikation* festgelegt. Je genauer diese Zielfestlegung durchgeführt wird, desto besser lassen sich Schlussfolgerungen für die Kommunikationsaktivitäten herausarbeiten. Des Weiteren kann so ein hoher Grad an Verbindlichkeit für die Kontrolle der Kommunikationsinstrumente geschaffen werden. Dazu müssen Anforderungen an die Zielfestlegung eingehalten werden wie die Abstimmung mit den Unternehmenszielen, der verbindliche Charakter derselben und die Operationalisierbarkeit der Ziele. Diese werden mit den jeweiligen Schwerpunkten für alle Zielgruppen bestimmt, um sich positionieren zu können und sich von konkurrierenden Unternehmen / Marken abzuheben. Auch in dieser Stufe werden die Ziele für die einzelnen Kommunikationsinstrumente festgelegt. Die *Definition der Zielgruppen* für die integrierte Kommunikation wird in der *dritten Stufe* des Pro-

<sup>418</sup> Vgl. zu den einzelnen Schritten des Planungsprozesses BRUHN, M. (2003a), S. 146ff.

<sup>419</sup> Dazu zählen marktbezogene, kundenbezogene, handelsbezogene, wettbewerbsbezogene, umfeldbezogene und umweltbezogene Einflussvariablen.

zesses vorgenommen. BRUHN nimmt als grobe Einteilung eine Unterscheidung in die Zielgruppen Kunden, Handel, Mitarbeiter und Öffentlichkeit vor. Für den operativen Einsatz der Kommunikationsinstrumente müssen diese dann weiter aufgesplittet werden, um die Anspruchsgruppen effizient zu erreichen.

Danach werden die *Instrumente* der integrierten Kommunikation *ausgewählt* und *kategorisiert* (Stufe 4). Das bedeutet, dass sie einerseits hinsichtlich ihrer Eignung zur Zielerreichung untersucht werden, und dass andererseits ihre Beziehung zur Zielgruppe analysiert wird. Ersteres erfolgt durch die Festsetzung des Erfolgsbeitrags eines Instrumentes, welcher mit Hilfe einer Zielerreichungsmatrix und der Vergabe von entsprechenden Punktbewertungen gemessen wird. Die Beziehung zwischen Instrument und jeweiliger Zielgruppe lässt sich durch eine hierarchische Kategorisierung der Kommunikationsinstrumente ablesen. BRUHN unterteilt dabei die Instrumente in vier Kategorien:<sup>420</sup> *Leitinstrumente*, welche andere Instrumente stark beeinflussen, aber selbst weniger beeinflusst werden (Bsp.: klassische Werbung); *Integrationsinstrumente*, welche andere Instrumente eher weniger beeinflussen noch selbst beeinflusst werden (Bsp.: Event Marketing oder Sponsoring); *Kristallisationsinstrumente*, die sowohl andere Instrumente stark beeinflussen als auch selbst stark beeinflusst werden (Bsp.: Öffentlichkeitsarbeit, Mitarbeiterkommunikation oder Verkaufsförderung) und *Folgeinstrumente*, die ausschließlich von anderen Instrumenten beeinflusst werden (Bsp.: Direct-Marketing, Messen und Ausstellungen). Ziel ist die Ordnung der Instrumente innerhalb der integrierten Kommunikation.

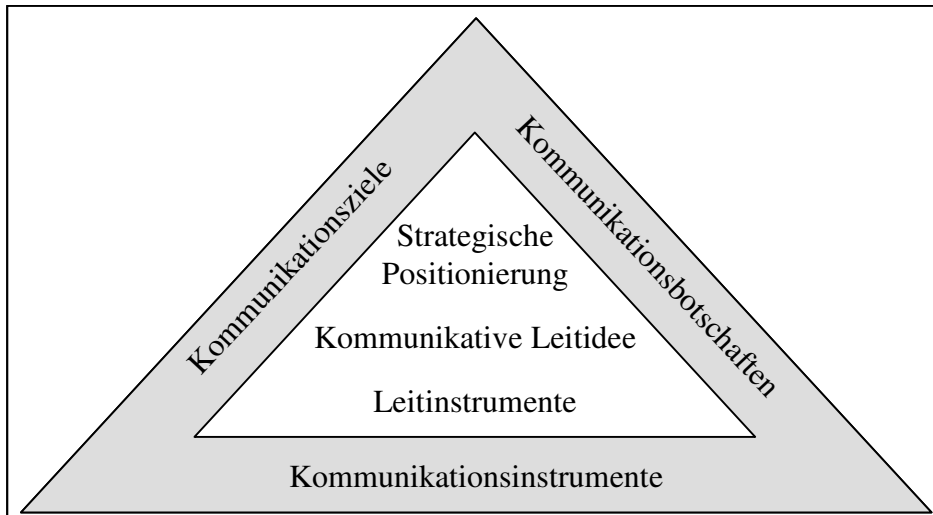
Im *fünften Schritt* werden die *Planungselemente in ein strategisches Konzept zusammengeführt*. Es stellt damit das Kernstück des integrierten Planungsprozesses dar und besteht aus den voneinander abhängigen Kernelementen strategische Positionierung des Unternehmens, Definition der kommunikativen Leitidee und Spezifizierung der Leitinstrumente (vgl. Abbildung 17). Innerhalb der *strategischen Positionierung* als Sollbild der Kommunikation werden die Hauptziele der Kommunikation verankert. Diese Zielinhalte sind erst für jede Zielgruppe festzulegen und dann zu einem einheitlichen Konzept zu vereinen. Die *Definition der kommunikativen Leitidee* dient zum Umsetzen der strategischen Positionierung in den Grundaussagen/Kommunikationsbotschaften des Unternehmens. Um eine klare Zuordnung der Funktionen und Aufgaben auf die einzelnen Kommunikationsinstrumen-

---

<sup>420</sup> Die Kategorisierung erfolgt auf Basis einer eigenen Untersuchung über den Entwicklungsstand der integrierten Kommunikation in deutschen und schweizerischen Unternehmen. Vgl. zur Klassifizierung BRUHN, M.; BOENIGK, M. (1999), S. 70ff.

te gewährleisten zu können, werden *Leitinstrumente spezifiziert*, die für das Erreichen der gewünschten Positionierung ausschlaggebend sind. Um die Zusammenhänge zwischen den drei Kernelementen für das Unternehmen zu veranschaulichen, werden *Regeln für die Kommunikation* festgesetzt, die den Umgang mit den Kernelementen festlegen.<sup>421</sup>

Abbildung 17: Kernelemente einer Strategie der integrierten Kommunikation



Quelle: Eigene Darstellung nach BRUHN, M. (2003a), S. 164.

Als *sechste Stufe* des integrierten Kommunikationskonzeptes erfolgen die *Festlegung* und *die Verteilung der Kommunikationsbudgets*. Die Festlegung des gesamten Budgets wird durch die Geschäftsleitung vorgenommen. Für die Aufteilung der Kommunikationsbudgets auf die einzelnen Instrumente schlägt BRUHN die Verfahren der *system dynamics*<sup>422</sup> vor, da diese am besten geeignet sind, Integrationsaspekte zu berücksichtigen. Diese Systematik berücksichtigt sowohl fixe als auch variable Anteile am Budget und kann daher sehr flexibel angepasst werden. Mit dem Schritt der Budgetierung endet der eigentliche Planungsprozess und es kann mit der *Realisierung der Gesamtkommunikation* (*siebte Stufe* des Prozesses) begonnen werden. Bei dieser Umsetzung spielen inhaltliche, organisatorische und personelle Aspekte eine entscheidende Rolle. Aus diesem Grund wird in den nachfolgenden Kapiteln näher auf die organisatorische und die personelle Einbindung der integrierten Kommunikation eingegangen.<sup>423</sup>

<sup>421</sup> Vgl. weiterführend zu den Regeln der Kommunikation BRUHN, M. (2003a), S. 190ff. sowie 341f.

<sup>422</sup> *System dynamics* ist eine Methode, die komplexe und dynamische Systeme respektive deren Strukturen im sozioökonomischen Bereich analysiert. Ziel der Methode ist die Analyse „...der Charakteristika von Informations-Rückkopplungen zu industriellen Aktivitäten, um zu zeigen, wie die Auswirkungen gegenwärtiger Entscheidungen auf das Systemumfeld und die Struktur des Systems selbst zukünftige Entscheidungen [...] beeinflussen.“ GABLER GMBH (1997), Stichwort system dynamics.

<sup>423</sup> Vgl. Kapitel 3.3.1.4, S. 73 sowie Kapitel 3.3.1.5, S. 74.

Der Planungsansatz endet mit der *Erfolgskontrolle* der Gesamtkommunikation und der einzelnen Kommunikationsinstrumente.<sup>424</sup> Teilelemente der Erfolgskontrolle im Planungskonzept sind die Prozesskontrolle, die Wirkungskontrolle und die Effizienzkontrolle.<sup>425</sup> Die *Prozesskontrolle* (interne Kontrolle) dient der Überprüfung der durchgeführten Integrationsprojekte, damit die Fortschritte der integrierten Kommunikation kontrolliert und gesteuert werden können. Als mögliche Analyseinstrumente schlägt BRUHN u. a. ein Audit nach DUNCAN und MORIARTY<sup>426</sup> oder den Integrationsindex nach KIRCHNER vor.<sup>427</sup> Innerhalb der *Wirkungskontrolle* (externe Kontrolle) wird der Zielerreichungsgrad gemessen, der aufgrund der getätigten Kommunikationsmaßnahmen erlangt wurde. Insbesondere geht es um die Kontrolle der Wirkung und Messung der Einheit der Kommunikation als integriertes Kommunikationsziel. Kontrollinstrument kann bspw. eine Befragung zu einzelnen Wahrnehmungselementen wie Botschaften oder einzelnen Kommunikationsinstrumenten sein. Inhalt der *Effizienzkontrolle* ist die Erfassung der direkten, primären Kosten (z.B. Schaltkosten, Produktionskosten) und indirekten, sekundären Kosten (z.B. Gemeinkosten des Personals oder Reisekosten) der Kommunikation sowie die Erfassung des Nutzens. Dem direkten Nutzen werden Erfolge, die durch das Kommunikationsinstrument erlangt wurden, zugesprochen, dem indirekten Nutzen Erfolge, welche die Wirkung anderer Instrumente erhöhen. Die Kosten und der Nutzen werden dann gegenübergestellt. Instrumentell kann der Kosten-Nutzen-Vergleich auf Grundlage der Prozesskostenrechnung oder der *Kommunikationswertanalyse (KWA)*,<sup>428</sup> die eine Verbindung aus Punktbewertungsverfahren und Opportunitätskostenansatz darstellt, vorgenommen werden. Es müssen also Kenngrößen herangezogen werden wie bspw. Prozentsätze oder Punktwerte, welche die Wirkung der einzelnen Instrumente und die Wirkung der gesamten integrierten Kommunikation operationalisieren können.

---

<sup>424</sup> Vgl. weiterführend BRUHN, M. (2003a), S. 297ff.

<sup>425</sup> Eine empirische Arbeit zum Thema Erfolgsfaktoren der integrierten Kommunikation liefert STUMPF, M. (2005) mit seiner Dissertation, die von Prof. Bruhn begleitet wurde.

<sup>426</sup> Vgl. weiterführend das Konzept von DUNCAN und MORIARTY in Kapitel 3.3.7, S. 93.

<sup>427</sup> Der Integrationsindex besteht aus den fünf Schritten: 1. Taktische und Image Integration, 2. Funktionale Integration, 3. Kundenorientierte Integration und Informationstechnologien, 4. Bezugsgruppenorientierte Integration und 5. Strategische und finanzielle Integration. In den einzelnen Schritten werden für das Erreichen bestimmter Faktoren Punkte vergeben, die dazu berechtigen, die nächste Stufe zu erlangen. Der Integrationsindex stellt insgesamt eine Symbiose aus den Planungsschritten der Konzepte von DUNCAN und CAYWOOD (1996) sowie SCHULTZ und SCHULTZ (1998) dar. Vgl. Abbildung 18, S. 79 sowie Abbildung 19, S. 81. Zur Vorgehensweise des Integrationsindex vgl. weiterführend KIRCHNER, K. (2001), S. 273ff.

<sup>428</sup> Die Wurzeln der Kommunikationswertanalyse liegen in der Kosten-Nutzen-Analyse sowie der Gemeinkostenwertanalyse. Vgl. zur Kosten-Nutzen-Analyse KAPPLER, E.; REHKUGEL, H. (1991a), S. 942f. sowie zur Gemeinkostenwertanalyse HEINEN, E.; DIETEL, B. (1991), S. 1297f.

### 3.3.1.4 Organisatorische Einbindung der integrierten Kommunikation in das Unternehmen

Die Organisationsgestaltung muss in der Lage sein, die an die Organisation der integrierten Kommunikation gestellten Anforderungen zu erfüllen. Grundsätzlich steht die *Integration der einzelnen Kommunikationsinstrumente* und *deren Koordination* im Vordergrund der organisatorischen Gestaltung. Daneben müssen aber Anforderungen berücksichtigt werden, welche die Kommunikationsinfrastruktur unterstützen.<sup>429</sup> Da keine der klassischen Organisationsstrukturen wie Integration durch De-Spezialisierung, Hierarchisierung oder Teambildung den gestellten Anforderungen gerecht wird,<sup>430</sup> schlägt BRUHN als idealtypischen organisatorischen Gestaltungsvorschlag die *Projektorganisation mit interdisziplinären Teams und Lenkungsgremium* vor.<sup>431</sup> Vorteilhaft an dieser Organisationsart sind die konsequente Einhaltung zeitlicher Dimensionen, das Aufheben von Hierarchie- und Ressortdenken sowie die Orientierung auf das Ergebnis. Die Organisationsstruktur besteht aus den drei Elementen Projektgruppen, interdisziplinäre Teams und Leitungsgremium. Diese werden im Folgenden näher determiniert:

*Projektgruppen* sind für die Definition von meist zeitlich begrenzten Einzelprojekten für die Planung und Durchführung der integrierten Kommunikation verantwortlich. Obliegende Aufgaben sind dabei die fachliche Weiterentwicklung der integrierten Kommunikation wie bspw. die Auswahl der Kommunikationsbotschaften oder die Entwicklung von Kommunikationsinstrumenten. Die Projektteams setzen sich aus Fachexperten der Linie, aus Stäben und aus unternehmensexternen Beratern zusammen.

*Interdisziplinäre Teams* werden nach Bedarf zusammengesetzt, wenn bspw. eine integrierte Kommunikationskampagne für ein neues Produkt entwickelt werden soll. Diese Teams sind zudem verantwortlich, wenn Beratungs- oder Ausführungsaufgaben durchzuführen sind. Teammitglieder sind Mitarbeiter verschiedener Kommunikationsabteilungen und Stelleninhaber verschiedener Instanzen, die nicht Mitglieder der Projektgruppe sind. Zu-

---

<sup>429</sup> BRUHN stellt einen 10-Punkte-Plan auf, der erfüllt werden muss: 1. Ablauf organisatorische Verankerung der integrierten Kommunikation, 2. Reduzierung der Aufgabenspezialisierung im Sinne der Integration, 3. Festlegung von Verantwortlichkeiten für den Planungsprozess, 4. Klare Regelung der Zuständigkeiten und Weisungsbefugnisse für die Integrationsmaßnahmen, 5. Erleichterung der Abstimmungsprozesse zwischen den Beteiligten, 6. Konfliktfallregelungen, 7. Grad an Verbindlichkeit, 8. flexible Organisationsstruktur zur Förderung der Kreativität und Innovationsbereitschaft der Kommunikationsmitarbeiter, 9. Kooperationsfördernde Organisationsstruktur zur Teamorientierung und Motivation der Mitarbeiter, 10. Vernetzung der Abteilung, um Koordination und Kooperation sicherzustellen. Vgl. BRUHN, M. (2003a), S. 199f.

<sup>430</sup> Vgl. BRUHN, M. (2003a), S. 201ff.

<sup>431</sup> Vgl. BRUHN, M. (2003a), S. 230ff.

dem werden Vertreter von Kommunikationsagenturen in diese Gruppen aufgenommen. Die interdisziplinären Teams berichten an die Projektgruppe.

Das *Lenkungsgremium* (als Machtpromotor) trägt die Verantwortung für die integrierte Kommunikation. Es legt Regeln und Inhalte für die Projektorganisation fest und führt Aufsicht über die verschiedenen Projekte. Mitglieder des Lenkungsgremiums sind die Hauptverantwortlichen für Kommunikation im Unternehmen wie bspw. Unternehmens-, Marketing- oder Kommunikationsmanager.

### 3.3.1.5 Personelle Einbindung der integrierten Kommunikation in das Unternehmen

Aufgrund personeller und kultureller Barrieren<sup>432</sup> im Unternehmen, wie bspw. das Bereichs- bzw. Abteilungsdenken, darf die integrierte Kommunikation nach BRUHN nicht nur auf fachlicher Ebene stattfinden.<sup>433</sup> Der Abbau dieser Barrieren obliegt v.a. dem Personalmanagement im Unternehmen, welches durch geeignete Maßnahmen der Personalbestandsanalyse, -bedarfsanalyse, -beschaffung, -entwicklung, -freisetzung, -führung und des Personaleinsatzes die integrierte Kommunikation zu fördern hat. Insbesondere die genaue Stellenbeschreibung für Kommunikationsmitarbeiter spielt hierbei eine wichtige Rolle. Prinzipiell kann die Umsetzung der integrierten Kommunikation nur erfolgreich durchgeführt werden, wenn im Unternehmen ein Integrationsbewusstsein geschaffen wird.

Für die umfassende Aufgabe der Koordination der integrierten Kommunikation schlägt BRUHN die Institutionalisierung einer Stelle des *Kommunikationsmanagers* vor, um die Effizienz der Kommunikationsarbeit zu steigern und sich gegenüber der Konkurrenz im Kommunikationswettbewerb profilieren zu können.<sup>434</sup> Dabei hat der Manager mehrere Funktionen auszuüben: Die Planungs- und Kontrollfunktion, die Initiierungsfunktion, die Beratungsfunktion, die Informationsfunktion sowie die Entscheidungsfunktion.

---

<sup>432</sup> Vgl. zu den bestehenden Barrieren der integrierten Kommunikation BRUHN, M.; BOENIGK, M. (1999), S. 78ff. sowie DUNCAN, T. R.; MORIARTY, S. E. (1997), S. 29f.

<sup>433</sup> BRUHN legt wie bei der organisatorischen Gestaltung der integrierten Kommunikation einen 10-Punkte-Plan fest, der die Anforderungen an die personelle Gestaltung der IK im Unternehmen regelt: 1. Schaffen von Integrationsbewusstsein, 2. Schaffen eines Konsens auf breiter Mitarbeiterenebene, 3. Förderung von Kooperations-, Informations- und Kommunikationsbereitschaft, 4. Schaffen eines Klimas der gemeinsamen Zuständigkeit, 5. Abbau von Bereichs- und Abteilungsdenken, 6. Professionalisierte Kommunikationsarbeit, 7. Schaffung von Anreizsystemen zur Motivation für IK, 8. Wecken der Dialog- und Interaktionsbereitschaft der Mitarbeiter, 9. Durchsetzen von Empowerment und 10. Verbesserung der Kommunikationskultur. Vgl. BRUHN, M. (2003a), S. 263.

<sup>434</sup> Vgl. zu den Ausführungen BRUHN, M. (2003a), S. 269ff.



Im Rahmen der *Planungs- und Kontrollfunktion* müssen die Umsetzung der integrierten Kommunikation (grober Jahresplan) geplant und die Regeln dafür festgesetzt werden. Des Weiteren ist die Koordination der einzelnen Fachabteilungen und die Abstimmung mit der Unternehmensleitung als auch mit Agenturen Inhalt dieser Funktion. Letztendlich obliegen dem Kommunikationsmanager auch die organisatorische Gestaltung, das Management der Kontaktpunkte und die Kontrolle der integrierten Kommunikation. Die *Initiierungsfunktion* beinhaltet die ständige Anregung der Kommunikationsmitarbeiter zu neuen Integrationsmaßnahmen und das Initiieren von Schulungen, um das Integrationsbewusstsein der Mitarbeiter zu stärken. Zu den Inhalten der *Beratungsfunktion* zählen die Betreuung der Fachabteilungen bei der Umsetzung der einzelnen Kommunikationsinstrumente und die Lösung möglicher Konflikte zwischen den Fachabteilungen. Neben der fachlichen Beratung steht zudem auch die personenspezifische Beratung, welche v.a. das Ziel des ganzheitlichen Denkens – weg vom Ressortdenken der einzelnen Mitarbeiter – anstrebt. Die *Informationsfunktion* des Managers liegt in der Suche, Sammlung, Aufbereitung und Weitergabe von Informationen. Informationsinhalte beziehen sich auf die Zielgruppen, die Wirkung der integrierten Kommunikation, den Kommunikationsmarkt sowie die Konkurrenzbeobachtung. Im Rahmen seiner *Entscheidungsfunktion* hat der Kommunikationsmanager die Aufgaben der Kommunikationsmittelfreigabe und der Genehmigung von Kommunikationsaufgaben zu tätigen.

Organisatorisch ist der Kommunikationsmanager als Leiter des in Kapitel 3.3.1.4 beschriebenen Lenkungsgremiums innerhalb der Projektorganisation angesiedelt. Ihm obliegen dabei sowohl Weisungsbefugnisse als auch Entscheidungsbefugnisse. Insbesondere bei größeren Unternehmen oder bei Unternehmen mit einem breiten Produktsortiment kann so die integrierte Kommunikation am besten gemanagt werden.<sup>435</sup>

Innerhalb der personellen Gestaltung der integrierten Kommunikation stellt für BRUHN die *interne Kommunikation* ein zentrales Instrument dar.<sup>436</sup> Diese wird als strategisches Instrument verstanden, welches die Ziele verfolgt, die Mitarbeiter früher und umfassender zu informieren als externe Zielgruppen und damit die Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen, eine Identifikation mit dem Unternehmen zu schaffen sowie glaubwürdige Meinungsmul-

---

<sup>435</sup> Als weitere mögliche Einbindung des Kommunikationsmanagers nennt BRUHN einerseits die Stabstelle mit dem Nachteil der nicht vorhandenen Weisungsbefugnisse und andererseits die Linienorganisation, die v.a. für streng funktional gegliederte Unternehmen von Vorteil ist. Vgl. BRUHN, M. (2003a), S. 274f.

<sup>436</sup> Vgl. BRUHN, M. (2003a), S. 288f.

tiplikatoren aus den Mitarbeitern zu bilden. Zusätzlich sind Anreizsysteme zu generieren, welche eine erfolgreiche integrierte Kommunikationsarbeit unterstützen.<sup>437</sup>

### 3.3.2 NORTHWESTERN UNIVERSITY Modelle (ab 1991)

Neben den Arbeiten von BRUHN stellte die Northwestern University erste Modelle der integrierten Kommunikation vor. Die Wurzeln des Konzeptes *Integrated Marketing Communications* (IMC) liegen in einem managementorientierten Studienprogramm, welches sich bereits 1991 durch die Zusammenlegung der Bereiche Werbung, Public Relations und Direct Marketing an dieser Universität herausgebildet hat.<sup>438</sup> Die Definition von IMC zur Gründung des Studienprogramms geht auf die American Association of Advertising Agencies (AAAA) zurück, die Integrated Marketing Communications 1989 bestimmt als „...a concept of marketing communications planning that recognizes the added value of a comprehensive plan that evaluates the strategic roles of a variety of communications disciplines, e.g., General Advertising, Direct Response, Sales Promotion and Public Relations—and combines these disciplines to provide clarity, consistency, and maximum communications impact.“<sup>439</sup> Die Wissenschaftler der Northwestern University haben auf der Grundlage der Forschungen von CAYWOOD, SCHULTZ und WANG (1991)<sup>440</sup> verschiedene Modelle der IMC entwickelt, die grundsätzlich marketingorientiert ausgerichtet sind. Im Folgenden werden diese kurz charakterisiert:

#### SCHULTZ, TANNENBAUM und LAUTERBORN (1993)

Für SCHULTZ, TANNENBAUM und LAUTERBORN bedeutet Integrated Marketing Communication einen „...process of managing all sources of information about a product/service to which a customer or prospect is exposed which behaviourally moves the consumer toward a sale and maintains customer loyalty.“<sup>441</sup> Im Mittelpunkt ihres integrierten Kommunikationsansatzes steht wie im Konzept von CAYWOOD ET AL. der Konsument als externe Anspruchsgruppe.<sup>442</sup> Sie entwerfen einen achtstufigen Managementprozess, der sich gegenüber einem traditionellen Marketingplanungsprozess hinsichtlich des Stellenwertes des

---

<sup>437</sup> Vgl. Zu den Anreizsystemen zur Implementierung integrierter Kommunikationsarbeit BOENIGK, M. (2001), S. 165ff.

<sup>438</sup> Vgl. KIRCHER, K. (2001), S. 147 sowie weiterführend zum IMC-Studienprogramm der Northwestern University: CAYWOOD, C.; EWING, R. (1991).

<sup>439</sup> CAYWOOD, C. ET AL. (1991), Appendix.

<sup>440</sup> Vgl. dazu die empirische Forschung von CAYWOOD, C. ET AL. (1991) in Kapitel 3.4, S. 99 sowie Anhang 1.

<sup>441</sup> Broschüre der NORTHWESTERN UNIVERSITY (1991) zitiert nach DUNCAN, T.; CAYWOOD, C. (1996), S. 18.

<sup>442</sup> Vgl. SCHULTZ, D. E. ET AL. (1993), S. 55.

Kunden unterscheidet.<sup>443</sup> Während sich die herkömmliche Marketingplanung bspw. an Gewinn- oder Verkaufszielen des Unternehmens orientiert, liegen hier ausschließlich die Wünsche des Konsumenten zugrunde. Dabei geht das Kundenverhalten bereits bei der Segmentierung der Konsumenten in den Planungsprozess mit ein. Dies wird durch den ersten Schritt des Planungsprozesses möglich. Dieser besteht aus der Erstellung einer *Datenbank* mit demographischen und psychographischen Determinanten der Konsumenten sowie Informationen über die Kaufhistorie und die allgemeine Zusammensetzung des Produktportfolios der Konsumenten. In einem zweiten Schritt werden die Konsumenten nach loyalen Kunden gegenüber der eigenen Marke, nach loyalen Kunden der Konkurrenzmarke und nach wechselfreudigen Kunden *segmentiert*.<sup>444</sup> Der dritte Schritt ist das so genannte *Kontaktmanagement*. Es werden Zeit, Ort und Situation der Kommunikation mit dem Kunden bestimmt. In einem nächsten Schritt wird die *Kommunikationsstrategie* festgelegt, die sowohl die Botschaft als auch die Ziele der Kommunikation beinhaltet. Diese richtet sich nach dem *Verhalten der Konsumenten*. Der Verhaltensansatz bietet die Möglichkeit, direkt auf das Kundenverhalten zu antworten, aber auch Kunden unterschwellig zu beeinflussen, um deren Markenportfolios zu ändern. Aus den Kommunikationszielen für die verschiedenen Segmente werden dann die jeweiligen *Marketingziele* abgeleitet. Für loyale Kunden kann z.B. das Marketingziel der Förderung der Nutzungshäufigkeit stehen. Auf Grundlage der Marketingziele wird der Einsatz der Erfolg versprechendsten Kombination von *Marketinginstrumenten* festgelegt. SCHULTZ, TANNENBAUM und LAUTERBORN sehen dabei die Produkte, deren Distribution und deren Preis als Instrumente der Kommunikation mit dem Kunden an. Als letzter Schritt werden *Marketingkommunikationsmaßnahmen* determiniert, die das Erreichen der Kommunikationsziele sichern.

SCHULTZ, TANNENBAUM und LAUTERBORN schlagen drei verschiedene organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten vor, um erfolgreiches IMC zu bewerkstelligen.<sup>445</sup> Der erste Ansatz ähnelt dabei dem von BRUHN eingesetzten Kommunikationsmanager. Diese Position dient als *zentrale Koordinationsstelle*, die für die übergeordnete Kommunikationsplanung und Kontrolle zuständig ist und mit den untergeordneten Kommunikationsspezialisten zusammenarbeitet. Der zweite Ansatz versucht dem kundenorientierten Agieren gerecht zu werden, indem *Marktsegmentteams* eingesetzt werden, welche sich für die gesamte Ver-

---

<sup>443</sup> Vgl. zum Integrated Marketing Communications Planning Model SCHULTZ, D. E. ET AL. (1993), S. 54ff.

<sup>444</sup> Die Segmentierung in diese Gruppen ist nicht feststehend, sondern wird nach Bedarf des Unternehmens offen gehalten.

<sup>445</sup> Vgl. SCHULTZ, D. E. ET AL. (1993), S. 165ff.

marktung eines Produktsegmentes verantwortlich zeigen (sowohl intern als auch extern) und aus Spezialisten wie Markenmanager, Kommunikationsmanager, Produktmanager und Forschungs- und Entwicklungsmanager bestehen. Daneben sind Key Account Manager für die Umsetzung der jeweiligen Strategie im Groß- und Einzelhandel zuständig. Innerhalb des dritten organisatorischen Gestaltungsvorschlags besteht eine direkte Beziehung zwischen der Geschäftsleitung und drei Hauptabteilungen. Jeweils ein Marketingmanager ist Leiter der Hauptabteilung *Marketingservice und -kommunikation*, der Hauptabteilung *Marketingproduktion* und der Hauptabteilung *Vertrieb*. Gemeinsam mit der Geschäftsleitung bilden sie das Managementteam. Die Abteilung Vertrieb ist für den Produktverkauf an den Kunden verantwortlich, mit dem er in face-to-face Kontakt steht, die Abteilung Marketingproduktion für den gesamten Produktionsprozess der Produkte bis zur Auslieferung. Die Abteilung Marketingservice und -kommunikation übernimmt dann die weiteren Schritte der Vermarktung. Diese Abteilung ist dabei wieder in drei Divisionen untergliedert: Die Abteilung *Segment- bzw. Produktplanung* ist für die strategische Entwicklung der Marken verantwortlich, die Abteilung *Segment- bzw. Produktrealisierung* für die operative Umsetzung des Marketings. Die Aufgabe der dritten Division *Marktinformationen und Marktforschung* besteht in der Beschaffung der Daten über den Markt, die Kunden und den Handel. Dieser Abteilung obliegt auch die Erfolgsmessung der Marketingaktivitäten.

### **DUNCAN und CAYWOOD (1996)**

DUNCAN und CAYWOOD legen keine eigenständige Definition für die integrierte Marketingkommunikation fest, verweisen aber auf die Definition von DUNCAN und MORIARTY (1994), die IMC definieren als „...the process of strategically controlling or influencing all messages and encouraging purposeful dialogue to create and nourish profitable relationships with customers and stakeholders“.<sup>446</sup> Sie begründen die Notwendigkeit einer integrierten Marketingkommunikation einerseits in weitreichenden Veränderungen am Markt, wie bspw. Fusionen und Akquisitionen im Agenturbereich, der Zunahme von Me-too Produkten und der zunehmenden Macht des Handels, andererseits in der Zunahme der Marketingfunktionen.<sup>447</sup> Integrated Marketing Communications wird sowohl als Prozess als auch als Konzept gesehen, welches mit der Erkenntnis der Veränderungen des Geschäfts-, des sozialen, des technologischen, des politischen und des kulturellen Umfelds entsteht und in

---

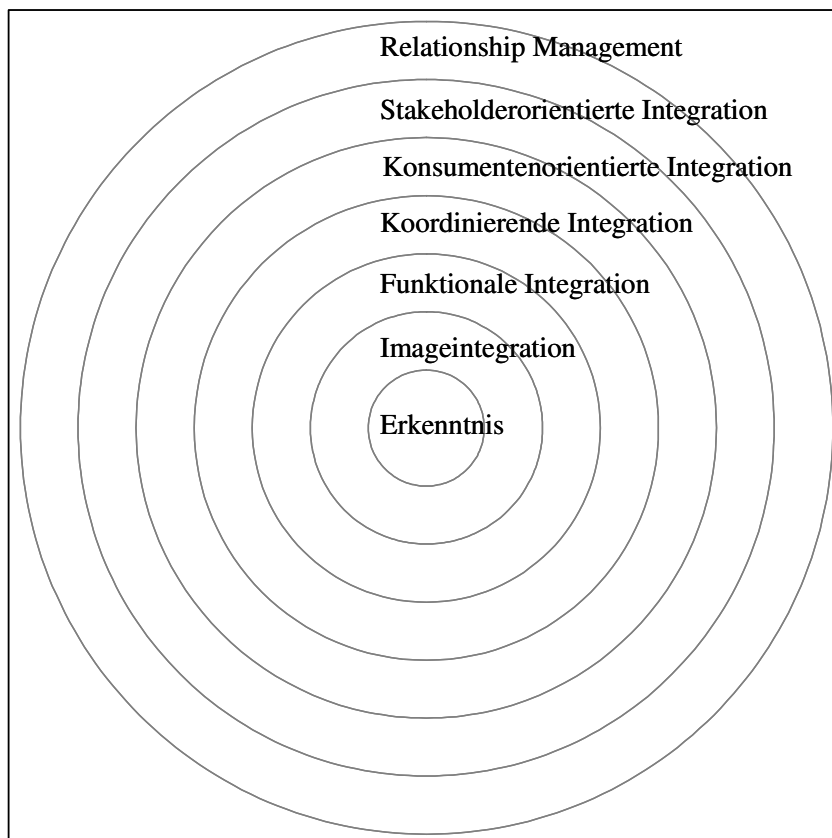
<sup>446</sup> DUNCAN, T. R.; MORIARTY, S. E. (1994) zitiert nach DUNCAN, T.; CAYWOOD, C. (1996), S. 18.

<sup>447</sup> Vgl. DUNCAN, T.; CAYWOOD, C. (1996), S. 14ff.

einem neuen Ansatz, dem umfassenden Relationship Management zu den verschiedenen Stakeholdern, endet (vgl. die Stufen in Abbildung 18).<sup>448</sup>

Dieser „evolutionäre“ Prozess geht davon aus, dass Unternehmen und Organisationen – abhängig von den Ressourcen des Unternehmens – mit der Zeit ihre Kommunikation integrieren können. Das Modell besteht dabei aus sieben konzentrischen Kreisen,<sup>449</sup> wobei die jeweils folgende Stufe der vorhergehenden Stufe übergeordnet ist, die Elemente der vorgelegerten Stufe in der nachgelagerten Stufe enthalten sind sowie auf den Erfahrungen der vorhergehenden Stufe aufbaut. Der Prozess beginnt mit dem ausschließlichen Blick auf den Konsumenten (IMC). Im Prozessverlauf wird das Modell aber in Richtung integrierte Kommunikation (IC) ausgebaut, um weitere Zielgruppen ansprechen zu können.<sup>450</sup>

Abbildung 18: Stufenkonzept nach DUNCAN und CAYWOOD (1996)



Quelle: Eigene Darstellung nach DUNCAN, T.; CAYWOOD, C. (1996), S. 22.

Die erste Stufe *Erkenntnis* kann als „wake-up call“<sup>451</sup> bezeichnet werden. Die Notwendigkeit der Entwicklung eines integrierten Management- und Marketingsystems muss von den

<sup>448</sup> Vgl. DUNCAN, T.; CAYWOOD, C. (1996), S. 24 und CAYWOOD, C. L. (1997), S. xv.

<sup>449</sup> In einer Publikation von 1997 vereinfacht CAYWOOD das Modell um eine Stufe, indem er die *Koordinierende Integration* vernachlässigt. Vgl. CAYWOOD, C. L. (1997), S. xv.

<sup>450</sup> Vgl. zu Folgendem DUNCAN, T.; CAYWOOD, C. (1996), S. 22ff. und CAYWOOD, C. L. (1997), S. xvff.

<sup>451</sup> CAYWOOD, C. L. (1997), S. xv.

Unternehmen erkannt werden. Innerhalb der *Imageintegration* (zweite Stufe) soll das Unternehmen konsistente Botschaften und ein einheitliches Erscheinungsbild nach außen tragen. Darauf aufbauend werden innerhalb der dritten Stufe (*Funktionale Integration*) die immer noch streng traditionell aufgeteilten Kommunikationsfunktionen strategisch analysiert (Stärken/Schwächen). In der vierten Integrationsstufe (*Koordinierende Integration*) muss die persönliche Kommunikation (bspw. persönlicher Verkauf) mit der unpersönlichen Kommunikation (Werbung, PR, Verkaufsförderung und Direct Marketing) abgestimmt werden, um eine wirklich konsistente Kommunikation zu garantieren. Wenn diese Schritte gelungen sind, fangen in der Stufe der *konsumentenorientierten Integration* (Stufe fünf) die Elemente an zusammenzuarbeiten. In diesem Schritt wird das Inside-out Denken in das Outside-in Denken bezüglich der Konsumenten geändert.

In der sechsten Stufe (*stakeholderorientierte Integration*) werden neben den Konsumenten andere Bezugsgruppen (bspw. Mitarbeiter, Zulieferer und Handel) in den Kommunikationsprozess aufgenommen und der eigentliche Wechsel von der reinen IMC zur IC findet statt. Letztendlich muss in der siebten Stufe (*Relationship Management*, „utopische“<sup>452</sup> Integration) die unternehmensinterne Zusammenarbeit auf kommunikationsfremde Abteilungen ausgeweitet und Kommunikation zur Managementaufgabe gemacht werden, indem „...communications professionals [place] at the management table and redefine their roles from staff to management“<sup>453</sup>.

### **SCHULTZ und SCHULTZ (1998)**

Mit dem Wandel von einem Verkäufer- in einen Käufermarkt und den sich stetig weiter entwickelnden Informationstechnologien (IT) einhergehend wenden sich SCHULTZ und SCHULTZ<sup>454</sup> von der Definition von DUNCAN und CAYWOOD ab und kommen zu einer weiterführenden Definition von IMC, die den gewachsenen Anspruch der Messbarkeit der Kommunikationsaktivitäten integriert: „IMC is a strategic business process used to plan, develop, execute and evaluate coordinated, measurable, persuasive brand communication programs over time with consumers, customers, prospects, and other targeted, relevant external and internal audiences.“<sup>455</sup> Durch Untersuchungen einer Vielzahl von Unternehmen in Nordamerika, Europa, Lateinamerika und Asien entwickeln die Autoren des Weiteren

---

<sup>452</sup> CAYWOOD, C. L. (1997), S. xxiii.

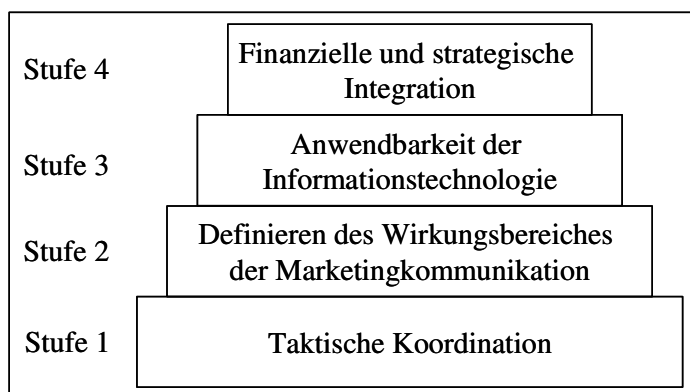
<sup>453</sup> DUNCAN, T.; CAYWOOD, C. (1996), S. 33.

<sup>454</sup> Vgl. SCHULTZ, D. E.; SCHULTZ, H. F. (1998), S. 9ff. und SCHULTZ, D. (1997-1998), o.S.

<sup>455</sup> SCHULTZ, D. E.; SCHULTZ, H. F. (1998), S. 18.

einen Prozess, der aus vier generellen Entwicklungsstufen für die IMC besteht (Abbildung 19): Die erste Stufe beinhaltet die *taktische Koordination* von Kommunikationsinstrumenten und -maßnahmen in ein schlüssiges Ganzes. Eine alleinige Koordination und Konsistenz der Kommunikationsaktivitäten mit dem Ziel „one sight, one sound“<sup>456</sup> ist aber nicht ausreichend. Deshalb muss in einer zweiten Stufe der *Wirkungsbereich der Marketingkommunikation* definiert werden. Innerhalb dieser Stufe müssen relevante Informationen über die Konsumenten gesammelt werden und von der Inside-out Perspektive in die Outside-in Perspektive überführt werden. Diese Perspektive beinhaltet die Untersuchung möglicher Kontaktpunkte zum Konsumenten, welche definiert werden als „...any information bearing experience that a customer or prospect has with the brand, the product category, or the market that relates to the marketer’s product...“<sup>457</sup>. Zudem müssen die Mitarbeiter als Zielgruppe der Marketingkommunikation erkannt werden, mit der Absicht, Markenwerte zum Verhaltensmanagement im gesamten internen Wertschöpfungsprozess aufzubauen.<sup>458</sup> Zulieferer und andere Partner in der Supply Chain werden in dieser Stufe innerhalb der Marketingkommunikation angesprochen, um eine Abstimmung mit den bestehenden externen Kommunikationsaktivitäten herbeizuführen.<sup>459</sup>

Abbildung 19: Vierstufiger IMC-Prozess nach SCHULTZ und SCHULTZ (1998)



Quelle: Eigene Darstellung nach SCHULTZ, D. E.; SCHULTZ, H. F. (1998), S. 19.

Weiterführend erfolgt in der dritten Stufe die *Anwendung von IT-Tools* zur Verbesserung und Unterstützung der Kommunikation. Dies geschieht einerseits bspw. durch den Einsatz von Mailingsystemen, Internet und Intranet, andererseits durch eine Nutzung von Datenbanken, die Informationen über Kunden und Kundenwünsche bündeln.<sup>460</sup> Die vierte und

<sup>456</sup> SCHULTZ, D. E.; SCHULTZ, H. F. (1998), S. 19.

<sup>457</sup> SCHULTZ, D. E. ET AL. (1993), S. 51.

<sup>458</sup> Vgl. SCHULTZ, D. E.; WALTERS, J. S. (1997) zitiert nach SCHULTZ, D. E.; SCHULTZ, H. F. (1998), S. 21.

<sup>459</sup> Vgl. AMERICAN PRODUCTIVITY AND QUALITY CENTER (1998) zitiert nach SCHULTZ, D. E.; SCHULTZ, H. F. (2003), S. 22.

<sup>460</sup> Vgl. auch SCHULTZ, D. E. (1997, 20. Januar), S. 10.

letzte Integrationsstufe beinhaltet die Frage nach der Messbarkeit des „*return on customer investment*“ (ROCI)<sup>461</sup> und die Frage nach der Nutzbarkeit von *IMC zur organisatorischen und strategischen Steuerung*. Ersteres dient der optimalen Ressourcenallokation für die verschiedenen Kommunikationsaktivitäten, letzteres der kompletten Ausrichtung des Unternehmens nach den Kundenwünschen (Outside-in).

SCHULTZ und SCHULTZ greifen mit dem *Marktsegmentmanagement* als optimale organisatorische Gestaltungsmöglichkeit auf den zweiten Ansatz von SCHULTZ, TANNENBAUM und LAUTERBORN (1993) zurück.<sup>462</sup> Innerhalb eines Marktteams, welches aus Managern der verschiedenen Funktionsbereiche eines Unternehmens wie Vertrieb, F&E etc. besteht, werden Entscheidungen über die Vermarktung in einem Marktsegment getroffen. Aufgrund der nebeneinander bestehenden Teams kann jedes Segment spezifisch und individuell angesprochen werden. Da die Kommunikationsaktivitäten heute nicht mehr nur im Unternehmen geplant und entwickelt werden, erfolgt eine Zusammenarbeit mit Kommunikationsagenturen, PR-Agenturen und Marktforschungsinstituten. Diese Zusammenarbeit wird über eine Leitagentur ausgeführt, welche die verschiedenen anderen externen Anbieter koordiniert und als zentraler Ansprechpartner sowohl für das Unternehmen als auch für die weiteren Anbieter dient.

### **SCHULTZ und KITCHEN (2000)**

Um den gewachsenen Ansprüchen einer globalen Umwelt und dem globalen Agieren von Unternehmen gerecht zu werden, entwickeln SCHULTZ und KITCHEN einen achtstufigen „*Integrated Global Marketing Communication Process*“ (IGMC Process),<sup>463</sup> der auf der Definition sowie dem allgemeinen Konzept von SCHULTZ und SCHULTZ (1998) aufbaut. Als Voraussetzung für ein effektives globales Kommunikationsprogramm legen sie neun Grundsätze fest, die Unternehmen zu bewältigen haben.<sup>464</sup> Ähnlich wie das vorangestellte Konzept von SCHULTZ, TANNENBAUM und LAUTERBORN (1993) beginnt der Prozess im ersten Schritt mit der Erstellung einer *Datenbank*, um Kunden und Kundenwünsche zu systematisieren und die Konsumenten in Verhaltensgruppen segmentieren zu können (vgl.

---

<sup>461</sup> SCHULTZ, D. E.; SCHULTZ, H. F. (1998), S. 25.

<sup>462</sup> Vgl. SCHULTZ, D. E. ET AL. (1993), S. 169ff. sowie SCHULTZ, D. E.; SCHULTZ, H. F. (1998), S. 364f.

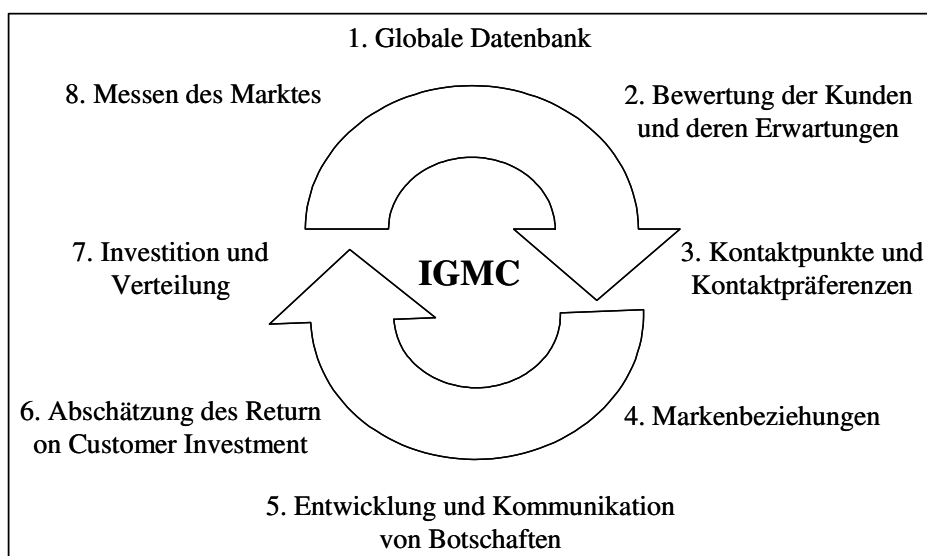
<sup>463</sup> Vgl. SCHULTZ, D. E.; KITCHEN, P. J. (2000b), S. 67ff.

<sup>464</sup> Folgende Schwerpunkte im Unternehmen sind Voraussetzung für eine erfolgreiche IGMC: 1. Create global processes and standardization, 2. Start with customer, not products or geographies, 3. Identify and value customers and prospects, 4. Identification of customer and prospect contact points, 5. Align the organization's interactive response capabilities, 6. Manage multiple systems, 7. Value the brand, 8. Focus on financial measures, 9. Create horizontal organizational structures. Vgl. weiterführend SCHULTZ, D. E.; KITCHEN, P. J. (2000b), S. 68ff.



Abbildung 20).<sup>465</sup> Verhaltensdaten über die Konsumenten, die in verschiedenen Abteilungen der Unternehmung vorhanden sind,<sup>466</sup> müssen dabei intern koordiniert und gepoolt werden. Die zweite Stufe der finanziellen *Bewertung der Kunden und deren Erwartungen* dient dem Ziel, intelligente Investitionen innerhalb der Marketingkommunikation zu tätigen.<sup>467</sup> Anhand von Verhaltensdaten über die generierten Konsumentengruppen sowie deren derzeitige und potenzielle Kaufkraft in einem Produktsegment oder Dienstleistungsbereich kann der IMC Manager geeignete Maßnahmen zur Ansprache der Gruppen generieren.

Abbildung 20: IGMC Prozess nach SCHULTZ und KITCHEN (2000)



Quelle: Eigene Darstellung nach SCHULTZ, D. E.; KITCHEN, P. J. (2000b), S. 77.

In einem nächsten Schritt werden *Kontaktpunkte und Kontaktpräferenzen* der Zielgruppen analysiert. Kontaktpunkte stellen dabei alle Wege dar, wie Kunden in den Kontakt zum Unternehmen kommen können, bspw. auch über Mitarbeiter.<sup>468</sup> Kontaktpräferenzen sind die von den Kunden gewünschten Kanäle, um Informationen zum Unternehmen oder zu den Marken des Unternehmens zu erhalten. SCHULTZ und KITCHEN stellen dabei die Marke als besonderes Kapital des Unternehmens heraus. Nur über Marken lassen sich langfristige Beziehungen – *Markenbeziehungen* – zum Kunden aufbauen.<sup>469</sup> Dazu werden Informationen über die Markenwahrnehmung bei den Kunden benötigt. Auf Grundlage der erfolgten

<sup>465</sup> Vgl. auch das Konzept von SCHULTZ, TANNENBAUM und LAUTERBORN (1993), S. 76ff.

<sup>466</sup> Bspw. hat die Abteilung Vertrieb die Vertriebsdaten bereitzustellen, die Abteilung Kundenservice Daten zum Beschwerdemanagement und zum allgemeinen Feedback der Kunden. Vgl. ausführlich: SCHULTZ, D. E.; KITCHEN, P. J. (2000b), S. 90f.

<sup>467</sup> Vgl. weiterführend SCHULTZ, D. E.; KITCHEN, P. J. (2000b), S. 79 und 95ff.

<sup>468</sup> Vgl. weiterführend SCHULTZ, D. E.; KITCHEN, P. J. (2000b), S. 79f. und 99ff.

<sup>469</sup> „Customers buy brands. Customer trust brands. Customer rely on brands...“ SCHULTZ, D. E.; KITCHEN, P. J. (2000b), S. 81.

Schritte kann dann die *Planung der Botschaften und Anreize* erfolgen. Da Konsumenten die funktionale Aufschlüsselung der Kommunikationsinstrumente wie Werbung und Verkaufsförderung kaum unterscheiden können, erfolgt die Unterteilung in Aktivitäten, die langfristige Markenbotschaften unterstützen (bspw. Eventmarketing und Online Marketing) und Aktivitäten, die kurzfristigen Markenreizen dienen (bspw. Couponaktionen, Preisreduzierungen).<sup>470</sup> Der nachfolgende sechste Schritt beinhaltet die Abschätzung des *Return on Customer Investment*, d.h. wann<sup>471</sup> und von welcher Kundengruppe die größte Reaktion (Markenkauf) erwartet werden kann. Darauf aufbauend wird das Kommunikationsbudget auf die verschiedenen Kommunikationsinstrumente *verteilt* und *investiert*, indem Kosten und Ertrag der einzelnen Instrumente verglichen werden. Abschließend im achten Schritt erfolgt das *Messen des Marktes*. Einerseits bedeutet das die Evaluation des ROCI, andererseits müssen die Ergebnisse des Prozesses für den nachfolgenden Prozess interpretiert werden, damit die Ergebnisse zukünftig wieder in die Datenbank (erster Schritt) des Prozesses einfließen können.<sup>472</sup>

### 3.3.3 Modell nach GRUNIG, GRUNIG und DOZIER (1995)

Obwohl GRUNIG, GRUNIG und DOZIER an sich kein eigenes Modell der integrierten Kommunikation entwickelt haben, ist ihre Definition von Public Relations als „... management of communication between an organization and its publics...“<sup>473</sup> so umfangreich, dass es als integrierter Kommunikationsansatz Betrachtung finden kann.<sup>474</sup> Die Vermittlung und Interessensabstimmung zwischen Unternehmen und kritischen Anspruchsgruppen steht dabei bei GRUNIG, GRUNIG und DOZIER im Mittelpunkt ihres Konzeptes.<sup>475</sup> Voraussetzung dafür ist die Anbindung der PR an die Führungsebene der Unternehmen. Die Kommunikationsverantwortlichen stehen dabei als Spannungsträger zwischen der eigenen Organisation

---

<sup>470</sup> Zu diesem Ergebnis kommen SCHULTZ und KITCHEN aufgrund von Konsumentenforschungen. Vgl. SCHULTZ, D. E.; KITCHEN, P. J. (2000b), S. 82 und 111f.

<sup>471</sup> Als Instrument wird im Konzept eine *Brand Communication Planning Matrix* benutzt, die in kurzfristige und langfristige Erträge unterscheidet. Vgl. SCHULTZ, D. E.; KITCHEN, P. J. (2000b), S. 116.

<sup>472</sup> 2004 wird ein Planungsprozess zur *wertorientierten integrierten Marketingkommunikation* in einer Publikation von SCHULTZ und SCHULTZ vorgestellt, der aber grundsätzlich den gleichen Inhalt wie das Konzept von 2000 behandelt. Der achtstufige Planungsprozess wird auf fünf Schritte verkürzt und teilt sich wie folgt auf: 1. Identifikation der Kunden und deren Erwartungen, 2. Bewertung der Kunden und deren Erwartungen, 3. Gestalten und Kommunizieren von Botschaften und Anreizen (beinhaltet die Schritte 3, 4 und 5 des Prozesses von SCHULTZ und KITCHEN), 4. Abschätzung des ROCI (beinhaltet Schritt 6), 5. Budgetierung, Verteilung und Bewertung (beinhaltet die Schritte 7 und 8). In dieser Veröffentlichung wird auch wieder Bezug genommen auf die organisatorische Einbindung, dem Marktsegmentmanagement. Vgl. weiterführend SCHULTZ, D. E.; SCHULTZ, H. F. (2004), S. 67ff. sowie 364f.

<sup>473</sup> GRUNIG, J. E.; HUNT, T. (1984), S. 6.

<sup>474</sup> Vgl. KIRCHER, K. (2001), S. 142.

<sup>475</sup> Vgl. DOZIER, D. M. ET AL. (1995), S. vii.

und den Anspruchsgruppen. Diese sind nach den Autoren all jene Gruppen, die Einfluss auf die Unternehmung nehmen können oder die von der Unternehmung beeinflusst werden.

Durch eine Untersuchung<sup>476</sup> zu den PR-Praktiken in Unternehmen in den USA, in Kanada und im Vereinigten Königreich (Großbritannien und Nordirland) kommen GRUNIG, GRUNIG und DOZIER zu dem Ergebnis, dass eine integrierte Kommunikation, die durch die PR-Abteilung gelenkt wird, die Leistungsfähigkeit der Kommunikationsfunktionen verbessern und somit am strategischen Managementprozess mitwirken kann.<sup>477</sup> Die Integration findet bei den Instrumenten Werbung und PR statt, wobei die Öffentlichkeitsarbeit eine übergeordnete Koordinationsfunktion innehält.<sup>478</sup> Die Autoren sprechen sich damit gegen andere integrierte Kommunikationsmodelle aus, in denen PR als Teilbereich oder Instrument anderer Abteilungen wie bspw. der Marketingabteilung untergeordnet ist.<sup>479</sup> Insgesamt sollten die PR-Abteilungen horizontal so strukturiert sein, dass die einzelnen Teilöffentlichkeiten bedient werden können. Die Kunden als Anspruchsgruppe stehen dabei auf der gleichen Stufe wie andere relevante Bezugsgruppen. „In reality [...] different publics are more or less strategic for different kinds of organizations; and which public is most strategic changes as situations change.“<sup>480</sup> Zu den anderen Abteilungen in der Unternehmung ist die PR-Abteilung innerhalb einer Matrix organisiert.<sup>481</sup>

### 3.3.4 Modell nach THORSON and MOORE (1996)

THORSON und MOORE definieren IMC als „...strategic coordination of multiple communication voices. Its aim is to optimize the impact of persuasive communication on both consumers and nonconsumers (e.g., trade, professional) audiences by coordinating such elements of the marketing mix as advertising, public relations, promotions, direct marketing, and package design.“<sup>482</sup> Die Autoren begründen ihr Konzept auf drei wichtigen Aufgaben, die bislang in der Integrated Marketing Communications Diskussion noch zu wenig Be-

---

<sup>476</sup> Zusammen mit der International Association of Business Communicators (IABC) wurden in der ersten Phase der Studie 323 Unternehmen befragt, in der zweiten Phase wurden mit 25 der 323 Unternehmen intensivere Beobachtungen durchgeführt. Vgl. GRUNIG, J. E.; GRUNIG, L. A. (1998), S. 148 und GRUNIG, L. A. ET AL. (2002), S. 31.

<sup>477</sup> Vgl. GRUNIG, L. A. ET AL. (2002), S. 263 und GRUNIG, J. E.; GRUNIG, L. A. (1998), S. 145. DROBIS (Chairman und CEO der Kommunikationsagentur Ketchum) schließt sich dieser Meinung der übergeordneten PR- Abteilung an. Vgl. DROBIS, D. R. (1997-1998), o.S.

<sup>478</sup> Vgl. GRUNIG, J. E.; GRUNIG, L. A. (1998), S. 141.

<sup>479</sup> Vgl. GRUNIG, J. E.; GRUNIG, L. A. (1998), S. 146 und KIRCHNER, K. (2001), S. 143.

<sup>480</sup> GRUNIG, L. A. ET AL. (2002), S. 270 und GRUNIG, J. E.; GRUNIG, L. A. (1998), S. 147.

<sup>481</sup> Vgl. GRUNIG, J. E.; GRUNIG, L. A. (1998), S. 141.

<sup>482</sup> THORSON, E.; MOORE, J. (1996), S. 1.

trachtung gefunden haben: Erstens, wie kombiniert man die verschiedenen Werbemedien wie Radio, Fernsehen oder Zeitungen in der Öffentlichkeitsarbeit und in der Mediawerbung, um die maximale Kommunikationswirkung zu erreichen. Zweitens, wie gestalten sich integrierte Kommunikationskampagnen, in denen die Werbung nicht das Leitinstrument darstellt und drittens, wie sieht eine integrierte Kommunikation aus, die nicht nur ausschließlich – wie in der traditionellen Marketingkommunikation – Konsumenten gerichtet ist.<sup>483</sup>

Für THORSON und MOORE liegt die Beantwortung dieser Fragen in der Entwicklung einer integrierten Kommunikationsstrategie, die sich stark am Konsumenten ausrichtet und aus drei kritischen Komponenten besteht: Basiskomponente ist der *Markenkern*. Dieser muss sowohl für die Gegenwart aber auch für geplante Vorhaben bestimmt und untersucht werden. Danach erfolgt die *Festlegung des Zielmarktes*. Die Identifikation von Zielgruppen beinhaltet dabei sowohl das Prüfen der höchsten Erwartungen der Konsumenten als auch das Prüfen von Einflüssen auf die Konsumenten. *Instrumente zur Überzeugung* der identifizierten Zielgruppen werden in fünf Gruppen unterteilt – Public Relations, Direct Marketing, Promotions, Verpackung und Werbung. Durch die effiziente und effektive Verbindung der Teile dieses strategischen Dreiecks wird eine überzeugende Kommunikation an den Zielmarkt gewährleistet.

Darauf aufbauend entwickeln THORSON und MOORE einen vierstufigen Managementprozess.<sup>484</sup> Im ersten Schritt werden alle relevanten *Zielgruppen identifiziert*. Diese bestehen einerseits direkt aus den Kunden, andererseits aus Gruppen, die diese beeinflussen (bspw. Medien oder Handel). Im zweiten Schritt erfolgt eine *Marktsegmentierung*, indem der Kaufprozess für die jeweilige Leistung untersucht wird und Rückschlüsse gezogen werden, an welchem Punkt des Prozesses kommunikativer Einfluss geltend gemacht werden kann. Inhalt des dritten Schrittes ist die *Festlegung von Kommunikationsbotschaften und -maßnahmen*, um die einzelnen Segmente zu erreichen und überzeugen zu können. Den Abschluss des Planungsprozesses bildet die *Verteilung des Budgets* auf die einzelnen Ziele, Segmente und Kommunikationsmaßnahmen.

---

<sup>483</sup> Vgl. zu den Ausführungen THORSON, E.; MOORE, J. (1996), S. 2ff.

<sup>484</sup> Vgl. MOORE, J.; THORSON, E. (1996), S. 142ff.

### 3.3.5 Modell nach ZERFAB (1996)

ZERFAB geht in seinem organisationstheoretischen Ansatz von einem Begriff der *Unternehmenskommunikation* aus, unter welchem er „...im weitesten Sinne alle Kommunikationshandlungen in und von erwerbswirtschaftlichen Organisationen“<sup>485</sup> versteht. Die Unternehmensstrategie ist dabei strategischer Ankerpunkt, worauf alle kommunikativen Prozesse als Mittel zum Zweck zu konstruieren sind.<sup>486</sup> Für ZERFAB ist die Unternehmenskommunikation also ein zentrales Instrument für das strategische Management eines Unternehmens. Diese bezieht sich dabei sowohl auf die Steuerung des Realgüterprozesses im Organisationsumfeld (interne Unternehmenskommunikation) als auch auf das Gestalten marktlicher und gesellschaftspolitischer Beziehungen (externe Unternehmenskommunikation).<sup>487</sup>

Da die Unternehmenskommunikation nach ZERFAB unterschiedliche Aufgaben erfüllen muss und um der praktischen Problemlage in der Unternehmenspraxis Rechnung zu tragen, wird diese in die Bereiche *Organisationskommunikation*, *Marktkommunikation* und *Public Relations* abgegrenzt (vgl. Abbildung 21).<sup>488</sup> Die Organisationskommunikation dient dazu, die interne Handlungskoordination und die strategische Führung zu unterstützen, da die einzelnen Managementfunktionen (bspw. organisatorische Regelungen oder Personalentwicklungsmaßnahmen) abgestimmt werden müssen.<sup>489</sup> Aufgrund der Teilung der externen Kommunikation in Marktkommunikation einerseits und Public Relations andererseits müssen diese nach ZERFAB auch unterschiedlich integriert werden. Dabei zielt die Marktkommunikation auf die Unterstützung der tauschvertraglichen Handlungskoordination ab, indem im Rahmen des Transaktionsmarketings alle kommunikativen Handlungen am Markt gestaltet werden.<sup>490</sup> Public Relations hat die Aufgabe, die Unternehmensstrategie mit den soziokulturellen, gesellschaftspolitischen und politisch-administrativen Handlungsfeldern (bspw. Politik, Bildung, Wissenschaft) abzustimmen. Insgesamt kann eine integrierte Kommunikation nur dann stattfinden, wenn die in den einzelnen Teildisziplinen abge-

---

<sup>485</sup> STEINMANN, H.; ZERFAB, A. (1995), S. 18.

<sup>486</sup> Vgl. STEINMANN, H.; ZERFAB, A. (1995), S. 18.

<sup>487</sup> Vgl. ZERFAB, A. (1996), S. 287.

<sup>488</sup> Vgl. weiterführend ZERFAB, A. (1996), S. 289ff. Eine ähnliche Einteilung in Markt-, Unternehmens- und Management-/Mitarbeiterkommunikation nehmen auch HOFMANN, M.; LANDMANN, C. (1995), S. 103ff. vor, um Kommunikationslücken im Unternehmen zu schließen. (*Credibility Gap*: Glaubwürdigkeit zwischen Anspruch und tatsächlichem Verhalten; *Identity Gap*: Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und *Performance Gap*: Übereinstimmung von ausgelobter Leistung und tatsächlicher Leistung des Produktes und des Unternehmens).

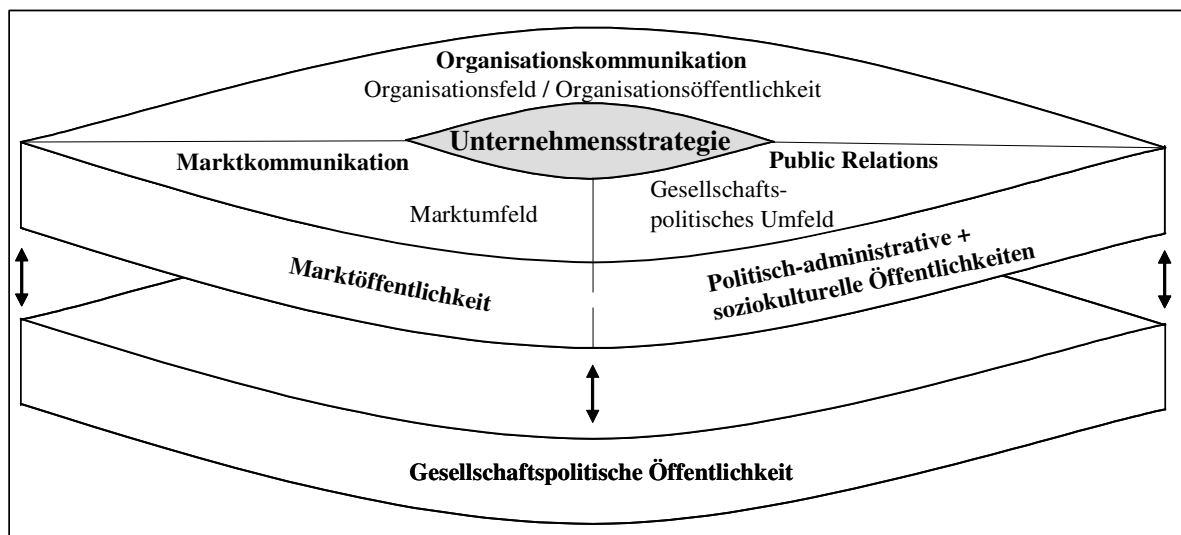
<sup>489</sup> Vgl. STEINMANN, H.; ZERFAB, A. (1995), S. 19.

<sup>490</sup> Vgl. ZERFAB, A. (1996), S. 298.

stimmten kommunikationspolitischen Aktivitäten einen optimalen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

ZERFAß unterscheidet zwei Ansatzpunkte für die Integrationsbemühungen: Die *Ebene der eigentlichen Kommunikationshandlungen* und den *gesamten Bereich des Kommunikationsmanagements*.<sup>491</sup> Innerhalb der ersten Ebene finden die integrativen Formen nach BRUHN – inhaltliche, formale und zeitliche Integration – Anwendung. Obwohl auch ZERFAß die Notwendigkeit einer kommunikativen Leitidee sieht, sollten zusätzlich Steuerungskonzeptionen gefunden werden, die über die präzise inhaltliche Planung hinausgehen. Somit kommt dem Management der integrierten Kommunikation als steuerndem Element eine tragende Rolle zu. Bestandteile des Managements sind dabei die Planung und die Kontrolle der integrierten Kommunikation sowie die Organisation, das Personalmanagement und die Mitarbeiterführung.<sup>492</sup>

Abbildung 21: Teilbereiche der Unternehmenskommunikation nach ZERFAß (1996)



Quelle: Eigene Darstellung nach ZERFAß, A. (1996), S. 289.

Die Aufgaben der *Planung* der integrierten Kommunikation sieht ZERFAß in der Definition von Kernbotschaften und Gestaltungsprinzipien. Aufgrund der Komplexität und Ungewissheit zukünftiger Umweltentwicklungen wird aber von einer „... Allmacht der Planung...“<sup>493</sup> abgeraten, in welcher Integrationsmaßnahmen definiert und dann im operativen Management nur umgesetzt werden. Integrationsaufgaben sind also nicht mehr nur Aufgabe eines zentralen Planers, bspw. eines Kommunikationsdirektors, sondern alle Managementfunktionen wie Organisation oder Personalmanagement müssen in die Planung integ-

<sup>491</sup> Vgl. weiterführend ZERFAß, A. (1996), S. 311ff.

<sup>492</sup> Vgl. zu den folgenden Ausführungen STEINMANN, H.; ZERFAß, A. (1995), S. 38ff.

<sup>493</sup> STEINMANN, H.; ZERFAß, A. (1995), S. 38.

riert werden. Neben der Top-down-Planung kommt dabei der Bottom-up-Planung eine tragende Rolle zu, da sich konkrete Kommunikationsprobleme nicht zentral vorhersagen lassen.

Die *Kontrolle* der integrierten Kommunikation darf nach ZERFAB nicht nur in einem Soll-Ist-Vergleich verankert sein, sondern schließt drei Ebenen des strategischen Kommunikationscontrolling ein: Die *strategische Überwachung* dient als globale Kernfunktion. Daneben müssen gesetzte Annahmen kontrolliert (*Prämissenkontrolle*) und während der Durchführung die relevanten Informationen eruiert werden (*Durchführungskontrolle*).<sup>494</sup> Die Managementfunktion *Organisation* ist für die Schaffung geeigneter Strukturen und Kulturen für die Umsetzung der integrierten Kommunikation verantwortlich. ZERFAB begünstigt dabei dezentrale und multipersonale Strukturen (Projektgruppen), die durch eine Koordinationsstelle in der Funktion eines „Coachings“ ergänzt werden. Grundsätzlich muss der Integrationsgedanke in der Unternehmenskultur verankert sein, um langfristig erfolgreich zu sein.

Als dritter Managementbestandteil obliegt dem *Personalmanagement* die Aufgabe, „...durch geeignete Maßnahmen, insbesondere durch das projektbezogene Lernen kommunikationspolitischen Know-Hows...“<sup>495</sup>, die integrierte Kommunikation zu unterstützen. Letztendlich besteht im Einzelfall die Notwendigkeit, den Mitarbeitern im Rahmen der Managementfunktion *Führung* integratives Handeln einzufordern, um potenzielle Widersprüche zu vermeiden.<sup>496</sup>

### 3.3.6 Modelle nach GRONSTEDT (ab 1996)

#### GRONSTEDT (1996)

GRONSTEDT benutzt in seinem *Stakeholder-Relations-Modell* die Arbeitsdefinition: „Integrated communication uses an appropriate combination of sending, receiving, and interactive tools drawn from a wide range of communication disciplines to create and maintain mutually beneficial relations between the organization and its key stakeholders, including the customers.“<sup>497</sup> Für ihn steht die Integration von Marketingkommunikation und Public Relations im Vordergrund, da sich einerseits die Märkte und Teilöffentlichkeiten in der

---

<sup>494</sup> Vgl. STEINMANN, H.; SCHREYÖGG, G. (2005), S. 282ff.

<sup>495</sup> STEINMANN, H.; ZERFAB, A. (1995), S. 42.

<sup>496</sup> Vgl. ZERFAB, A. (1996), S. 315.

<sup>497</sup> GRONSTEDT, A. (1996c), S. 292.

Realität überschneiden<sup>498</sup> und andererseits, weil viele Kommunikationsinstrumente sowohl im der Marketingkommunikation als auch in der Öffentlichkeitsarbeit verwendet werden.<sup>499</sup> Zudem kritisiert er die strikte Trennung von Kommunikationsverantwortlichen, die seiner Meinung nach zu „communication technocrats“<sup>500</sup> führt. Diese Trennung ist der integrierten Zielsetzung nicht dienlich. „The strictly demarcated division of marketing communications and public relations has more historic than operational value.“<sup>501</sup>

Aufgrund dieser Argumente schlägt GRONSTEDT ein Modell vor, in dem alle Stakeholder<sup>502</sup> mit Kommunikationsinstrumenten angesprochen werden, die in *empfangende, interaktive* und *Sendeinstrumente* kategorisiert werden. Im Mittelpunkt steht dabei der Kunde (vgl. Abbildung 22). Eine gute Beziehung zu den Kunden wird als essentielle Voraussetzung für ein erfolgreiches Agieren einer Organisation gesehen. Die anderen in der Abbildung dargestellten Anspruchsgruppen können von Unternehmen zu Unternehmen und von Zeit zu Zeit wechseln. Die Gliederung in die zehn abgebildeten Bezugsgruppen ist daher eher als weit zu fassende Kategorisierung zu sehen. Im Modell sind alle Bezugsgruppen mit der Anspruchsgruppe Kunde verbunden, so dass jedwede Kommunikation zu den Anspruchsgruppen und das daraus folgende Handeln der Bezugsgruppen Konsequenzen für die Kunden hat, aber auch Konsequenzen für die anderen dargestellten Bezugsgruppen. „The integrated communications approach builds on this interdependency by coordinating communication activities with the entire web of stakeholders.“<sup>503</sup>

Die *empfangenden Instrumente* dienen der Bezugsgruppenerforschung,<sup>504</sup> welche die Organisationen dazu befähigen sollen, vorausschauend zu agieren und eher Chancen wahrzunehmen als nur auf vollendete Tatsachen zu reagieren. Hierfür ist die Auswahl der generell relevanten Anspruchsgruppen für die Organisationen sowie deren Rangklassifizierung notwendig. In einem nächsten Schritt müssen dann spezifische Gruppen und Personen identifiziert werden, die einen Anteil an den Unternehmenszielen haben. Die *interaktiven In-*

---

<sup>498</sup> Dieses Argument baut auf KOTLER auf, der in seinem Artikel „Megamarketing“ bereits das Problem der überschneidenden Anspruchsgruppen anspricht, bspw. den Staat oder Interessengruppen, die den potenziellen Eintritt in einen Markt versperren können. Vgl. KOTLER, P. (1986), S. 117.

<sup>499</sup> Vgl. GRONSTEDT, A. (1996c), S. 289ff.

<sup>500</sup> GRONSTEDT, A. (1996c), S. 292

<sup>501</sup> GRONSTEDT, A. (1996c), S. 291.

<sup>502</sup> Unter dem Begriff Stakeholder versteht GRONSTEDT „... any group or individual who can affect, or is affected, by the achievement of a corporations purpose...“. FREEMAN, R. E. (1984), p. VI zitiert nach GRONSTEDT, A. (1996c), S. 292.

<sup>503</sup> GRONSTEDT, A. (1996c), S. 294f.

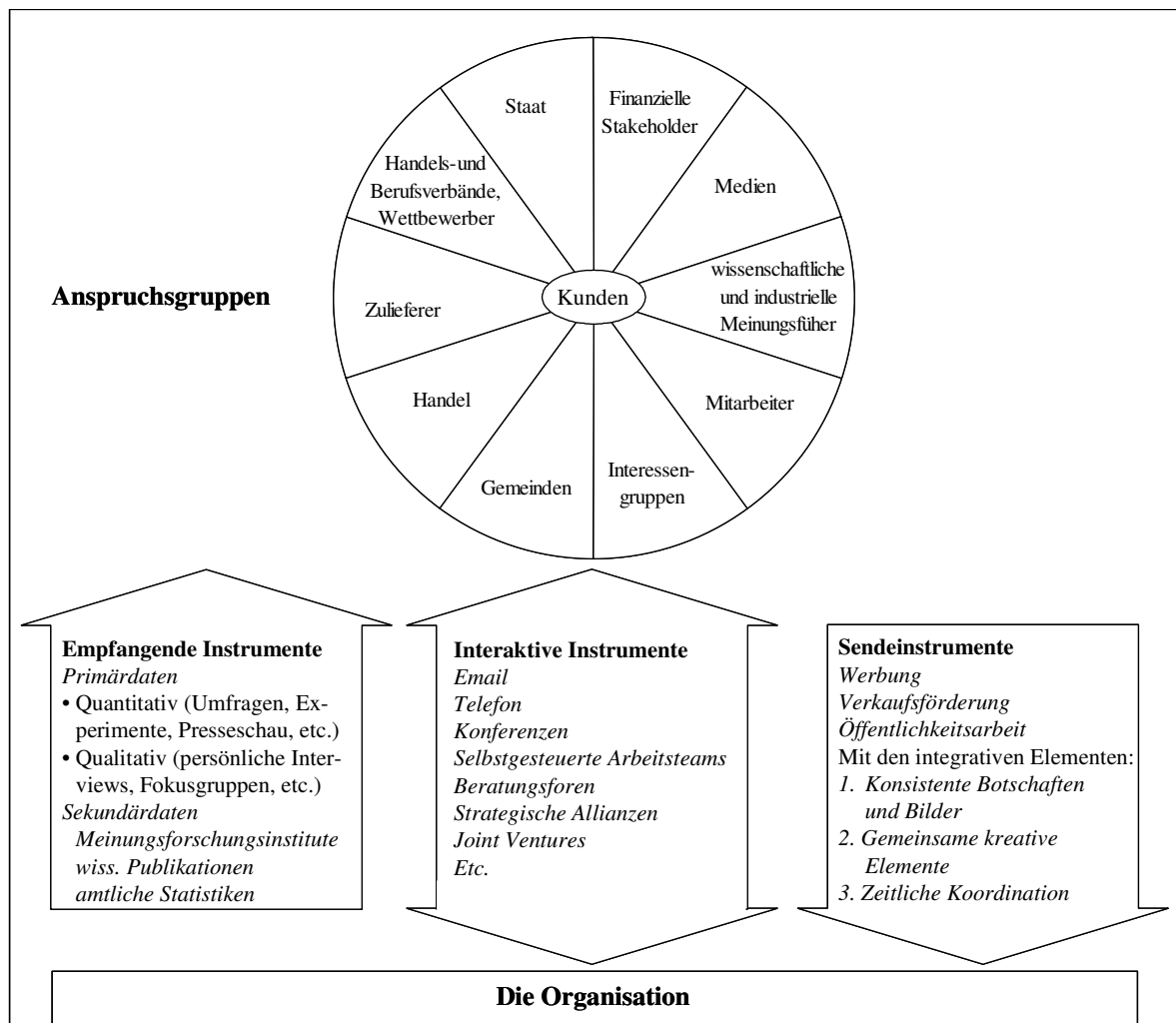
<sup>504</sup> Vgl. zu den folgenden Ausführungen GRONSTEDT, A. (1996c), S. 296ff.



*strumente* im Sinne einer zweiseitigen Dialogkommunikation stellen sicher, dass die Stakeholder sowohl Empfänger als auch Sender von Informationen sind.

Die *Sendeinstrumente* werden nach der Festlegung der relevanten Zielgruppen in einem optimalen Mix entsprechend deren Ansprüchen an die Gruppen kommuniziert. Als möglicher Ansatz, diesen optimalen Mix zu finden, dient eine Datenbank, die alle Marketing- und PR-Instrumente organisiert. Nachdem diese Kategorisierung stattgefunden hat, müssen nach GRONSTEDT die Sendeinstrumente nach konsistenten Botschaften und Bildern, nach gemeinsamen kreativen Elementen und zeitlich abgestimmt werden. Grundsätzliches Ziel der Aufteilung der Kommunikationsinstrumente in die drei Kategorien ist der Aufbau einer langfristigen Beziehung zu den Zielgruppen.

Abbildung 22: Stakeholder-Relations-Model nach GRONSTEDT (1996)

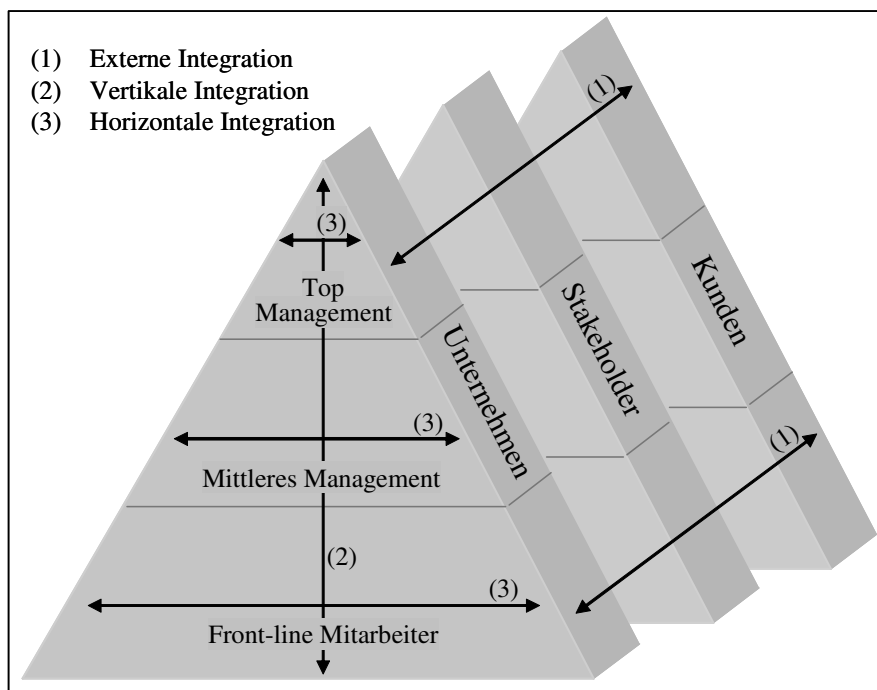


Quelle: Eigene Darstellung nach GRONSTEDT, A. (1996c), S. 291.

**GRONSTEDT (2000)**

Auf der Grundlage einer neun Jahres-Studie über die Rolle der Kommunikation in 14 führenden *Total Quality Management (TQM)*<sup>505</sup> Unternehmen, entwickelt GRONSTEDT das weiterführende „3-D Integrated Communications Model“.<sup>506</sup> Dafür definiert er integrierte Kommunikation als „...the strategic management process of facilitating a desired meaning of the company and its brands by creating unity of effort at every point of contact with key customers and stakeholders for the purpose of building profitable relationships with them.“<sup>507</sup> Dieses Modell besteht aus drei Integrationsdimensionen: *Externe Integration*, *vertikale Integration* und *horizontale Integration* und beschreibt ein Unternehmen als Dreieck, welches aus den Bereichen *Topmanagement*, *Mittleres Management* und den *Front-line Mitarbeitern*<sup>508</sup> besteht (Abbildung 23).

Abbildung 23: 3-D Integrated Communications Model nach GRONSTEDT (2000)



Quelle: Eigene Darstellung nach GRONSTEDT, A. (2000), S. 18.

In zwei weiteren dahinter gelagerten Dreiecken werden einerseits die Stakeholder wie bspw. die Medien, Investoren und der Staat (mittleres Dreieck) dargestellt, andererseits die

<sup>505</sup> Die TQM Philosophie beschreibt GRONSTEDT dabei wie folgt: „The management philosophy of TQM fully integrates the entire business organization from the customer’s point of view, providing value through ongoing dialogue between everyone in the company and their customers.“ GRONSTEDT, A. (2000), S. 9.

<sup>506</sup> Vgl. GRONSTEDT, A. (2000), S. 9.

<sup>507</sup> GRONSTEDT, A. (2000), S. 8.

<sup>508</sup> Unter Front-line Mitarbeitern versteht GRONSTEDT alle Mitarbeiter, die unterhalb des Mittleren Managements organisiert sind und direkt oder indirekt zur Kundenwertschöpfung beitragen. Vgl. GRONSTEDT, A. (2000), S. 17.

Konsumenten (letztes Dreieck).<sup>509</sup> Die Darstellung der überlagernden Dreiecke soll zeigen, dass „Customer Century companies“<sup>510</sup> alle Mitarbeiter – unabhängig von Rang und Abteilung – brauchen, um permanent im Dialog mit Stakeholdern und Konsumenten stehen zu können.

Die erste Dimension<sup>511</sup> der integrierten *externen* Kommunikation stellt den Prozess dar, der die Kommunikation (empfangend und sendend) eines jeden Mitarbeiters der Organisation mit den Stakeholdern und Konsumenten beinhaltet. Voraussetzung dafür ist eine funktionierende interne Kommunikation bestehend aus einer integrierten *vertikalen* und *horizontalen* Kommunikation. Erstere beschreibt die direkte und regelmäßige Kommunikation (Top-down und Bottom-up) zwischen dem Top-Management, dem Mittleren Management und den Front-line Mitarbeitern. Die Aufgabe des Top-Managements ist dabei das Training und die Unterstützung der Front-line Mitarbeiter hinsichtlich der Kommunikation. Zudem bleibt dadurch das Top-Management mit den Front-line Mitarbeitern in Verbindung und durch diese auch mit den Konsumenten. Die Mitarbeiter wiederum verstehen den strategischen Kontext hinter ihrer Arbeit. Die vertikale Integration kann nur unter der Voraussetzung einer integrierten *horizontalen* Kommunikation funktionieren. Diese integriert die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern in den verschiedenen Betriebsstätten, Abteilungen und Ländern. Letztendlich kann nur ein Gewinn aus der integrierten Kommunikation für das gesamte Unternehmen gewonnen werden, wenn alle drei Dimensionen gemeinsam integriert werden.

### 3.3.7 Modell nach DUNCAN und MORIARTY (1997)

DUNCAN und MORIARTY definieren integriertes Marketing (IM) als „...a cross-functional process for managing profitable brand relationships by bringing people and corporate learning together in order to maintain strategic consistency in brand communications, facilitate purposeful dialogue with customers and other stakeholders, and market a corporate mission that increases brand trust.“<sup>512</sup> Wie in der Definition ablesbar, stehen der Kunde und die Marke des Unternehmens im Mittelpunkt dieses marketingorientierten Ansatzes. Ähnlich den Ansätzen von SCHULTZ besteht die Hauptaufgabe im Aufbau von *Markenbeziehungen* statt dem reinen Transaktionsmarketing. Diese Beziehung kann nur durch eine

---

<sup>509</sup> Vgl. GRONSTEDT, A. (2000), S. 17.

<sup>510</sup> GRONSTEDT geht weg von einem „production century“ (Inside-out Denken) hin zu einem „customer century“ (Outside-in Denken).

<sup>511</sup> Vgl. zu Folgendem GRONSTEDT, A. (2000), S. 17.

<sup>512</sup> DUNCAN, T. R.; MORIARTY, S. E. (1997), S. 9.

strategisch ausgerichtete Kommunikation, die sich nach dem Verhalten der Zielgruppen richtet und insbesondere die *Markenkontaktpunkte*<sup>513</sup> betrachtet, geschaffen werden. Dabei spielt die Planung der Kommunikation und das Nutzen einer kundenbezogenen Datenbasis eine entscheidende Rolle, um dialogorientiert mit den Konsumenten zu kommunizieren.

Trotz des hauptsächlichen Bezuges zur Gruppe der Kunden müssen im Sinne eines integrierten Marketings nicht nur diese Ziel der Kommunikationsaktivitäten sein. Stakeholder sind wegen der Überschneidungen und Interaktionen zwischen den einzelnen Zielgruppen in die Kommunikation einzubeziehen.<sup>514</sup> Die Kommunikation zum Aufbau und Erhalt von *Stakeholderbeziehungen* und insbesondere *Kundenbeziehungen* sollte darauf begründet sein, was diese jeweiligen Gruppen erwarten und was diese bereit sind zu „zahlen“, damit die Erwartungen erfüllt werden.<sup>515</sup> Prinzipielles Erfordernis dafür ist die strategische *Koordination von Botschaften* über die Marke, welche wiederum eine umfassende „zero-based planning strategy“<sup>516</sup> voraussetzt. Die Planung umfasst dabei wie im Konzept von BRUHN<sup>517</sup> eine SWOT-Analyse<sup>518</sup> und die Analyse der Beziehungen zu den Stakeholdern. Darauf aufbauend können die Integration der Botschaften und die Integration der Medien erfolgen.

Die *Kontrolle* des integrierten Marketings erfolgt anhand einer Ergebnis- und einer Prozesskontrolle.<sup>519</sup> Die *Ergebniskontrolle* (externe Messung) wird mit Hilfe von Bekanntheits- und Trackingstudien sowie Kundenbefragungen zur Zufriedenheit durchgeführt. Die interne Kontrolle – *Prozesskontrolle* – misst, wie das integrierte Marketing im Unternehmen durchgeführt wird. Instrumente dafür sind bspw. finanzielle Audits, Zeit- und Ablaufkontrollen sowie Unternehmenskommunikationsaudits. Daneben wird die interne Kontrolle anhand eines qualitativen und quantitativen *IM Audits* evaluiert.<sup>520</sup> Neben der Funktion als Kontrollinstrument dient es zusätzlich als Leitfaden für Unternehmen, das

---

<sup>513</sup> Die Punkte können bspw. Fragebögen, Couponing-Aktionen, Kundenklubsysteme oder spezielle Hotlines zur Marke/zum Unternehmen sein.

<sup>514</sup> Vgl. DUNCAN, T. R.; MORIARTY, S. E. (1997), S. 55ff. Gerade beim Aufbau von langfristigen Beziehungen zu den Kunden spielen weitere Stakeholder wie die Zulieferer, die Mitarbeiter oder der Handel eine wichtige Rolle. Vgl. DUNCAN, T.; MORIARTY, S. E. (1998), S. 7f.

<sup>515</sup> Die „Zahlung“ beinhaltet sowohl monetäre Aspekte wie Geld als auch Komponenten wie Zeit und anderer Aufwand. Vgl. DUNCAN, T. R.; MORIARTY, S. E. (1997), S. 64.

<sup>516</sup> DUNCAN, T. R.; MORIARTY, S. E. (1997), S. 148ff. Zero-based planning hinterfragt jede Planungsperiode neu, welche Instrumente und Aktivitäten für eine effiziente Kommunikation gebraucht werden und richtet sich nicht nach den Ergebnissen der letzten Periode.

<sup>517</sup> Vgl. Kapitel 3.3.1.3, S. 68.

<sup>518</sup> Diese dient dazu, systematisch alle relevanten Daten der Situationsanalyse zu organisieren. Vgl. DUNCAN, T. R.; MORIARTY, S. E. (1997), S. 149.

<sup>519</sup> Vgl. dazu DUNCAN, T. R.; MORIARTY, S. E. (1997).

<sup>520</sup> Das IM Audit wurde an der University of Colorado für das IMC Studienprogramm entwickelt.

Marketing zu integrieren, indem es die einzelnen Schritte dokumentiert, was in einem Unternehmen geändert werden muss, um eine Nutzenmaximierung aus der Marketingintegration zu erreichen. Instrumente des IM Audits sind bspw. Kommunikationsnetzwerkanalysen (wer sagt was wie oft zu wem?), Inhaltsanalysen (Botschaften), Stakeholderinterviews und Kontaktpunktanalysen.

Um das integrierte Marketing im Unternehmen organisieren zu können, schlagen DUNCAN und MORIARTY die Einrichtung eines „*cross-functional brand equity*“<sup>521</sup> Teams vor, welches aus Managern verschiedener Funktionsbereiche wie Produktion, Vertrieb, Marketing und Personal besteht und horizontal die Stakeholderbeziehungen koordiniert. Obwohl in einem solchen Team das Problem besteht, dass eher die Marke und nicht die Kunden im Mittelpunkt stehen, werden jedoch Aufgaben wie die Positionierung der Marken, die Budgetverteilung und das Monitoring übergreifend gesteuert. Daneben wird die Zusammenarbeit mit einer integrierten Kommunikationsagentur empfohlen. Diese ist nicht nur für die jeweilige Kampagne und die darin verwendeten Kommunikationsinstrumente verantwortlich, sondern auch für das Management der Markenbeziehungen.

### 3.3.8 Kritische Würdigung der Modelle integrierter Kommunikation

“The difference between IMC and IM is like the difference between cosmetics and character building.”  
T. Duncan und S. Moriarty<sup>522</sup>

Im Folgenden sollen die dargestellten Modelle der integrierten Kommunikation kommentiert werden und sowohl positiv als auch kritisch gewürdigt werden: BRUHNS Konzept der integrierten Kommunikation als betriebswirtschaftlicher und marketingorientierter Ansatz liefert eine genaue Aufschlüsselung und konkrete Anleitung zur Implementierung der integrierten Kommunikation. Insbesondere durch diese ausführliche Darstellung des sowohl strategischen als auch operativen Planungsprozesses und der organisatorischen sowie personellen Gestaltung im Unternehmen wird ein umfassender Ansatz geboten, der hohe praktische Relevanz für Unternehmen hat. Kritisch anzumerken sind folgende Punkte:<sup>523</sup> Obwohl BRUHN die Zielgruppe der Mitarbeiter mit dem Instrument der internen Kommunikation in das Modell aufnimmt, bleibt der Ansatz trotzdem stark kundenorientiert und eine wirkliche Integration anderer Stakeholder findet nicht statt. Public Relations wird als Instrument des Marketings gesehen und dementsprechend dem Marketing untergeordnet.

<sup>521</sup> DUNCAN, T. R.; MORIARTY, S. E. (1997), S. 170ff. sowie DUNCAN, T.; MORIARTY, S. E. (1998), S. 9f.

<sup>522</sup> DUNCAN, T. R.; MORIARTY, S. E. (1997), S. xv.

<sup>523</sup> Vgl. zu den Kritikpunkten auch KIRCHNER, K. (2002), S. 130f.

Zudem besteht eine starke Inside-out Orientierung der Kommunikation im Sinne des Transaktionsmarketings. Dabei ist die Kommunikation ausschließlich instrumentalisiert, Kunden werden über Instrumente und Maßnahmen angesprochen, wobei die Potenziale einer Dialogkommunikation verschenkt werden.<sup>524</sup>

Der ebenfalls marketingtheoretische Ansatz von SCHULTZ, TANNENBAUM und LAUTERBORN zeichnet sich vor allem durch die uneingeschränkte Orientierung am Kunden aus. Durch Datenbankmanagement und Beziehungsorientierung wird eine Outside-in Perspektive möglich. Andere Anspruchsgruppen finden im Modell allerdings keinen Niederschlag. Zudem wird weder eine Budgetierung der Kommunikationsmaßnahmen vorgenommen, noch der Prozess überwacht oder kontrolliert.<sup>525</sup> Zudem geben sie keine Anweisungen für die personelle oder organisatorische Gestaltung im Unternehmen.

Der Wert des Ansatzes von DUNCAN und CAYWOOD liegt in der Betrachtung der integrierten Kommunikation als Stufenprozess, indem durch das Durchlaufen der einzelnen Stufen das Unternehmen seine Kommunikation immer weiter integrieren kann. Dabei wird von der ausschließlichen Betrachtung des Kunden (IMC) auf die erweiterte Stakeholderintegration übergegangen (IC). Kritisch zu betrachten ist allerdings, dass zwar das Ziel des Stufenprozesses die gesamte Zusammenarbeit zwischen Kommunikationsverantwortlichen und anderen Managementeinheiten im Unternehmen darstellt, aber keine Aussagen zu den Maßnahmen für die Kommunikationsorganisation getroffen werden. Des Weiteren werden keine Ansatzpunkte zur Kontrolle der Kommunikation gegeben. NIEMANN kritisiert zudem die geringe strategische Ausrichtung des Kommunikationskonzeptes.<sup>526</sup>

Das Konzept von SCHULTZ und SCHULTZ zeichnet sich durch einen Planungsprozess aus, der einerseits darauf ausgerichtet ist, Kommunikation messbar und evaluierbar zu machen und der andererseits durch die Analyse der Kontaktpunkte zum Kunden und der Nutzung von Datenbanken stark beziehungsorientiert ist. Zudem werden andere Anspruchsgruppen wie bspw. Mitarbeiter in die strategische Planung aufgenommen. Keine Aussagen werden allerdings darüber gemacht, welche Instrumente konkret verwendet werden müssen, um mit den Kunden oder anderen Zielgruppen in Kontakt zu treten. Zudem werden personale Anforderungen für die Durchführung der Kommunikation nicht spezifiziert.

---

<sup>524</sup> Vgl. bspw. SCHLEUNIG, C. (1997), S. 51f.

<sup>525</sup> Vgl. dazu SIRGY, M. J. (1998), S. 19f.

<sup>526</sup> Vgl. NIEMANN, I. (2005), S. 115.

Auch im Planungsprozess von SCHULTZ und KITCHEN wird die Beziehungsorientierung zur Zielgruppe Kunde fokussiert, indem Datenbankmanagement und Kontaktpunktanalysen sowie die Messung und Evaluation der Kommunikation durchgeführt werden. Allerdings ist das Konzept ein ausschließliches Marketingkommunikationskonzept, welches andere Zielgruppen wie intern die Mitarbeiter als auch extern andere Anspruchsgruppen vernachlässigt.

Besonders hervorzuheben ist im kommunikationstheoretischen Konzept von GRUNIG, GRUNIG und DOZIER die Gleichstellung aller Anspruchsgruppen eines Unternehmens. Allerdings ist kritisch zu betrachten, dass die PR-Abteilungen über die des Marketings gestellt werden, diese sogar für das Management der Kommunikation zuständig sind, was zu einer Separierung der Kommunikationsabteilungen führt. Dies widerspricht der internen organisatorischen Abstimmungs- und Vernetzungsfunktion als Voraussetzung für eine wirksame integrierte Kommunikation.<sup>527</sup> Zudem wird weder ein strategischer Planungsprozess vorgeschlagen, noch Hilfestellung bei der Messbarkeit der Kommunikation gegeben. Insgesamt bietet der Ansatz aber einen öffentlichkeits-arbeitsorientierten Blickwinkel, der die mehr betriebswirtschaftlich, marketingtheoretischen Konzepte unterstützt.

THORSON und MOORE legen in ihrer betriebswirtschaftlichen Sicht auf die integrierte Marketingkommunikation ihren Fokus auf den Kunden. Andere Zielgruppen werden nur dann angesprochen, wenn sie Einfluss auf den letztendlichen Konsumenten haben. Dabei ist die Kommunikation ausschließlich Inside-out orientiert, d. h. mit Hilfe der Kommunikation sollen Kunden überzeugt werden, sich für eine Marke zu entscheiden. Des Weiteren werden keine organisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten für die optimale Verankerung im Unternehmen gegeben. Auch die Messbarkeit der Kommunikationsergebnisse ist nicht Teil des Planungsprozesses.

ZERFAB' organisationstheoretischer Ansatz der integrierten Kommunikation bietet durch die Einbindung der internen und externen Kommunikation sowie verschiedener Abteilungen im Unternehmen ein sehr umfassendes strategisches Konzept. Dialogorientierung und die Gleichstellung von Marketinginstrumenten und Public Relations und die organisatorischen Gestaltungsvorschläge sind positiv anzumerken. Kritikpunkte liegen in der Vernachlässigung einer strategischen Positionierung des Unternehmens als Ausgangspunkt der

---

<sup>527</sup> Vgl. DUNCAN, T. R.; MORIARTY, S. E. (1997), S. 170ff.

Kommunikationsaktivitäten sowie in der fehlenden Wirkungskontrolle der integrierten Kommunikation.

GRONSTEDT liefert zwei strategische Kommunikationsansätze. Ähnlich dem Konzept von ZERFAB möchte GRONSTEDT (1996) die Barrieren zwischen Marketing und PR abbauen und vielmehr die Bezugsgruppen- und Beziehungsorientierung in den Mittelpunkt seines Ansatzes stellen. Allerdings wird weder die Marke als Bezugsobjekt der integrierten Kommunikation<sup>528</sup> noch eine Kontrolle der Kommunikation in das Konzept aufgenommen. Auch sein zweites Konzept stellt einen Bezugsgruppenansatz dar. Er unterstreicht auch hier die nachteilige Trennung der traditionellen funktionalen Aufteilung der Kommunikationsfunktionen. Zudem schlägt er drei Integrationsebenen vor (extern, vertikal und horizontal), die die Richtung der Kommunikation darstellen. Kritisch ist dabei, dass Aussagen dazu fehlen, wie diese drei Ebenen in ein Gesamtkonzept integriert werden können.

DUNCAN und MORIARTY'S als zwar grundsätzlich marketingtheoretisches, strategisches Konzept zeichnet sich durch Beziehungsorientierung und die Integration anderer Anspruchsgruppen zur Unterstützung der Kommunikation mit dem Kunden aus. Daneben findet eine umfassende Kontrolle der Kommunikation statt („integrated marketing mini-audit“<sup>529</sup>) und organisatorische Handlungsempfehlungen werden betrachtet.

Bei einer *generellen Würdigung* der Konzepte liegen die Grenzen der marketingorientierten Ansätze in der Vernachlässigung ökologischer oder sozialer Aspekte<sup>530</sup> sowie einhergehend in der Betrachtung weiterer Anspruchsgruppen neben den Kunden eines Unternehmens. Letzteres spiegelt sich auch in der unterschiedlichen Terminologie und Entwicklung der Konzepte wieder: *Integrated Marketing Communications* (IMC) ist demnach vielmehr ausschließlich auf die Zielgruppe Kunde bezogen. Das als Nachfolger des IMC-Ansatzes bezeichnete *Integrated Communications* (IC)-Konzept legt den Fokus auch auf weitere Anspruchsgruppen des Unternehmens.<sup>531</sup>

---

<sup>528</sup> Vgl. bspw. BRUHN, M. (2003a), S. 20 und DUNCAN, T. R.; MORIARTY, S. E. (1997), S. 9.

<sup>529</sup> DUNCAN, T. R.; MORIARTY, S. E. (1997), S. 26.

<sup>530</sup> Vgl. STEINMANN, H; ZERFAB, A. (1995), S. 12f. sowie allgemein zum Thema Corporate ethnics SCHIEBEL, W.; PÖCHTRAGER, S. (2003), S. 116ff.

<sup>531</sup> Vgl. WIGHTMAN, B. (1999), S. 19 und GRUNIG, J. E.; GRUNIG, L. A. (1998), S. 146f. Vgl. zu dieser Diskussion weiterführend GAYESKI, D. M.; WOODWARD, B. E. (1996), o.S. und ARMONIENÉ, A. (2001), S. 50ff.



Neben der Entwicklung in Richtung Stakeholderorientierung<sup>532</sup> machen die beschriebenen Modelle deutlich, dass heute nicht mehr die Massenkommunikation im Blickfeld des Marketings steht, sondern die Entwicklung sich hin zum One-to-One Marketing gewandelt hat.<sup>533</sup> Das spiegelt sich einerseits in den Datenbankmanagement orientierten Ansätzen<sup>534</sup> wieder, als auch in der Perspektive des Outside-in Denkens.<sup>535</sup> Daneben verdeutlichen die Modelle, dass sich die Organisation der Kommunikation von der derzeitigen sehr funktionalen Aufgliederung lösen und sich hin zu „...cross-functional forms of organizations...“<sup>536</sup> verändern muss.<sup>537</sup> Zudem wird die Bedeutung der beziehungsfähigen Kommunikation mit den Anspruchsgruppen veranschaulicht.<sup>538</sup> Auch die strategische Ausrichtung und die Messbarkeit der Kommunikationsaktivitäten stellen in den Konzepten einen wichtigen Schwerpunkt dar.<sup>539</sup>

### 3.4 Stand der empirischen Forschung zur integrierten Kommunikation

In den letzten 15 Jahren sind zahlreiche empirische Forschungsarbeiten entstanden, die sich explizit mit den Themen integrierte Marketingkommunikation und integrierte Kommunikation beschäftigen. In einer Meta-Analyse<sup>540</sup> wurden relevante Studien untersucht und nach *Jahr, Autor, Untersuchungsobjekt, methodischem Ansatz, Zielen/Forschungsfragen der Untersuchung, Inhalten der Untersuchung* und *wichtigen Ergebnissen* kategorisiert (vgl. Anhang 1, S. XVI).<sup>541</sup>

KIRCHNER unterscheidet die empirischen Studien grundsätzlich in Studien, welche die *allgemeine Akzeptanz* der integrierten Kommunikation erforschen und Studien, die sich mit

<sup>532</sup> Vgl. bspw. die Ansätze von BRUHN (1991), DUNCAN und CAYWOOD (1996), GRUNIG, GRUNIG und DOZIER (1995).

<sup>533</sup> Vgl. zu den Entwicklungen in der integrierten Kommunikation CORNELLISON, J. P. (2001), S. 493 und KLIATCHKO, J. (2005), S. 25ff.

<sup>534</sup> Vgl. bspw. die Konzepte von SCHULTZ und SCHULTZ (1998) sowie SCHULTZ und KITCHEN (2000).

<sup>535</sup> Vgl. bspw. die Konzepte von SCHULTZ ET AL. (1993), DUNCAN und CAYWOOD (1996) sowie SCHULTZ und SCHULTZ (1998).

<sup>536</sup> CORNELLISON, J. P. (2001), S. 493.

<sup>537</sup> Vgl. bspw. die Ansätze von BRUHN (1991) sowie DUNCAN und MORIARTY (1997).

<sup>538</sup> Vgl. DUNCAN, T.; MORIARTY, S. E. (1998), S. 1ff.

<sup>539</sup> Vgl. bspw. die Ansätze von SCHULTZ ET AL. (1993), GRUNIG, GRUNIG und DOZIER (1995) sowie DUNCAN und MORIARTY (1997).

<sup>540</sup> Die Meta-Analyse wird bezeichnet als die „...statistical analysis of a large collection of analysis results from individual studies for the purpose of integrating the findings.“ GLASS, G. V. (1976) zitiert nach COOPER, H.; HEDGES, L. V. (1994), S. 5. Vgl. auch weiterführend zur Darstellung der Meta-Analyse HALVORSEN, K. T. (1994), S. 425ff.

<sup>541</sup> Im Rahmen der Metaanalyse wurden verfügbare Studien untersucht und Schwerpunktergebnisse herausgearbeitet. Bei mehreren Studien ((JONES (1997), HUNTER (1997), APQC (2000)) musste auf Sekundärquellen zurückgegriffen werden, da die Untersuchungen nicht veröffentlicht wurden und somit die Primärquellen nicht verfügbar waren. Zudem musste auf mehrere Studien aufgrund nicht zugänglicher Literatur verzichtet werden. (Studien von: PHELPS (1994), OGILVY & MATHER (1995), ANANTACHART (2001), und DUNCAN & MULHERN (2004)).

der *Umsetzung integrierter Kommunikationskonzepte* beschäftigen.<sup>542</sup> Insgesamt zielen erstere auf den Stand der Umsetzung sowie der Wahrnehmung integrierter Kommunikation in verschiedenen Branchen und verschiedenen Ländern ab.<sup>543</sup> So wird bspw. in der Studie von KITCHEN & SCHULTZ (1997) ein Vergleich des Umsetzungsstandes und des Implementierungsgrades in verschiedenen Ländern wie den USA, United Kingdom, Neuseeland, Australien und Indien vorgenommen. Studien, die über die reine Akzeptanzprüfung hinausgehen, sind nur in geringem Ausmaß anzutreffen. Diese Studien versuchen aber, die integrierte Kommunikation weiter zu verbessern und neue Strukturen für die Organisation und Implementierung der integrierten Kommunikation zu finden.<sup>544</sup> STUMPF kritisiert dabei die Vieldeutigkeit des verwendeten integrierten Kommunikationsbegriffes, die jeder Forscher für das jeweilige Forschungsziel anpasst und dieses damit indirekt unterstützt.<sup>545</sup>

Hinsichtlich des *Untersuchungsobjektes* stehen in den Forschungsarbeiten Werbe- und Kommunikationsagenturen, große werbetreibende Unternehmen sowie die Zusammenarbeit zwischen diesen im Mittelpunkt.<sup>546</sup> Insbesondere für die USA liegen zu diesen Untersuchungsobjekten 17 Studien vor. Insgesamt ist zu beanstanden, dass größtenteils nur die Kommunikationsverantwortlichen in den Unternehmen befragt wurden. Die Sichtweise der Zielgruppen integrierter Kommunikation wie Kunden oder Mitarbeiter werden nahezu ausschließlich nicht betrachtet. Bei der Analyse der Unternehmen gibt es zudem wenige Studien, die einen Vergleich verschiedener Sektoren einschließen.<sup>547</sup> Innerhalb des Vergleiches werden wiederum keine Branchenvergleiche vorgenommen, so dass die Ergebnisse insgesamt sehr allgemein gehalten werden und Untersuchungen fehlen, die auf die speziellen Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren bestimmter Märkte eingehen. Daneben spielt die Rechtsform der Unternehmen in den vorhandenen Studien keine entscheidende

---

<sup>542</sup> Vgl. KIRCHNER, K. (2001), S. 184ff.

<sup>543</sup> Vgl. bspw. die Studie von CAYWOOD ET AL. (1991), BRUHN & ZIMMERMANN (1993), BRUHN & BOENIGK (1998), LIN (2000), JONES & ANDERS (2001), KIM ET AL. (2003) und KITCHEN ET AL. (2004).

<sup>544</sup> Vgl. Studien von GRONSTEDT & THORSON (1996), KIRCHNER (2001) und STUMPF (2005).

<sup>545</sup> Vgl. STUMPF, M. (2005), S. 26.

<sup>546</sup> In die Meta-Analyse wurden nur Studien aufgenommen, in denen eine Zusammenarbeit mit der Wirtschaft besteht. Studien, welche ausschließlich die Wirkung bestimmter integrierter Kommunikationskampagnen anhand von verwendeten Kommunikationskanälen beinhalten, wurden in der Analyse vernachlässigt. Vgl. bspw. CARLSON, L. ET AL. (1996, 2003), ESCH, F.-R. (1999, 2000a), ESCH, F.-R.; ROTH, S. (2005) und STAMMERJOHAN, C. (2005).

<sup>547</sup> Vgl. bspw. die Studien von PHELPS ET AL. (1996), MCARTHUR & GRIFFIN (1997) und CORNELISSEN (2001).

Rolle.<sup>548</sup> Auf besondere Zielgruppen und Kommunikationsziele, wie sie bspw. bei Genossenschaften anzutreffen sind,<sup>549</sup> ist bisher nicht näher eingegangen worden.

Der *methodische Ansatz* der meisten Studien ist der der quantitativen, explorativen, schriftlichen Befragung. Diese Studien eignen sich, um die allgemeine Wahrnehmung und den Umsetzungsstand zu eruieren. Wenn man allerdings dem Grundsatz folgt, dass integrierte Kommunikation auf jedes einzelne Unternehmen angepasst werden muss,<sup>550</sup> können durch qualitative Methoden, welche durch spezielle Tools wie Tiefeninterviews, Aktionsforschung oder Fallstudien die jeweiligen Unternehmenssituationen erfassen können, durchdringendere Ergebnisse erlangt werden.<sup>551</sup>

Größtenteils beschäftigt sich der Inhalt der Studien zudem nur mit der reinen Marketingkommunikation. Die Einbindung anderer Zielgruppen – Stakeholder – wird in den Analysen mehrheitlich vernachlässigt, so dass keine Ergebnisse vorliegen, wie die einzelnen Kommunikationsaktivitäten hinsichtlich der verschiedenen Anspruchsgruppen eines Unternehmens verbunden werden können.

Obwohl die bisherigen Studien noch nicht das breite Spektrum an Forschungsfragen ausreichend erfüllt haben, liegen jedoch eine Reihe an Ergebnissen vor, die im Folgenden zusammenfassend dargelegt werden: Insgesamt wird dem integrierten Kommunikationskonzept in seiner jeweiligen Ausprägung (IMC/IMK, IC/IK, IM) von den Praktikern eine *hohe Relevanz und Wichtigkeit* zur Verbesserung der Kommunikationsaktivitäten beigemessen. Allerdings verdeutlichen die Studien, dass es innerhalb der Umsetzung vielseitige *Barrieren* gibt, die es zu überwinden gilt. Die als Integrationskriterium angesehene *Messung der integrierten Kommunikation*<sup>552</sup> gilt aufgrund des Nichtvorhandenseins geeigneter Mess- und Kontrollmethoden als grundsätzliches Problem.<sup>553</sup> Barrieren<sup>554</sup> im *inhaltlich-konzeptionellen Bereich* liegen vor allem an fehlenden Zielformulierungen für Kommuni-

---

<sup>548</sup> In der Studie von KIM ET AL. (2004) wird als Barriere die besondere Unternehmensstruktur des Konglomerats genannt, die bspw. die offene Zusammenarbeit mit Kommunikationsagenturen verhindert und zu einer Zusammenarbeit mit Konglomeratagenturen verpflichtet.

<sup>549</sup> Vgl. zum Thema Genossenschaften Kapitel 2.1.3, ab S. 14.

<sup>550</sup> Vgl. KIRCHNER, K. (2001), S. 176.

<sup>551</sup> Vgl. bspw. das vergleichende Beispiel zwischen quantitativer und qualitativer Forschung bei LAMNEK, S. (2005), S. 138ff. sowie der allgemeine Vergleich S. 271ff.

<sup>552</sup> Vgl. KIRCHNER, K. (2001), S. 287.

<sup>553</sup> Vgl. KITCHEN, P. J.; SCHULTZ, D. E. (1997), S. 28, BRUHN, M.; BOENIGK, M. (2000), S. 79, EAGLE, L.; KITCHEN, P. J. (2000), S. 675 und KALLMEYER, J.; ABRATT, R. (2001), S. 377.

<sup>554</sup> Vgl. dazu ausführlich BRUHN, M.; ZIMMERMANN, A. (1993), S. 177ff. Obwohl sich die Barrieren in einer wiederholten Untersuchung von BRUHN, M.; BOENIGK, M. (2000), S. 79 verringert haben, sind sie doch noch nicht beseitigt.

kation. *Organisatorisch-strukturell* fehlen in den Unternehmen vor allem Abstimmungs- und Entscheidungsregeln. Ferner wird die Trennung von an Kommunikation beteiligten Abteilungen/Mitarbeitern bemängelt (bspw. schlechte Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb). *Personell-kulturelle* Barrieren liegen in der Informationsüberlastung der Mitarbeiter, was wiederum auf nicht vorhandene Abstimmungsregeln zur effizienten Informationsverteilung zurückzuführen ist. Des Weiteren ist oftmals bei Mitarbeitern ein zu starkes Bereichs- bzw. Abteilungsdenken verankert,<sup>555</sup> was durchaus als Folge der Trennung von „Kommunikationsabteilungen“ gesehen werden kann.

Innerhalb der empirischen Studien wurden eine Vielzahl an *Erfolgsfaktoren* eruiert, die eine Implementierung von integrierter Kommunikation bzw. die integrierte Kommunikationsarbeit in Unternehmen unterstützen: Ein *strategisches Konzept* mit festgesetzten Kernrichtlinien<sup>556</sup> unterstützt die integrierte Kommunikationsarbeit. Dabei muss der Wille zur Integration von den Unternehmen ausgehen. Agenturen können die Aktivitäten nur unterstützen.<sup>557</sup> Für BRUHN und BOENIGK stellt insbesondere die inhaltliche Vernetzung des Kommunikationsoutputs einen wichtigen strategischen Erfolgsfaktor dar.<sup>558</sup> Auch KIRCHNER sieht in einem standardisierten Output und in der Koordination der Kommunikationsaktivitäten wichtige erste Schritte in Richtung Integration.<sup>559</sup>

Auf der Basis der Analyse der Studien stellt die *Kundenorientierung* einen weiteren Erfolgsfaktor dar. Kundendatenbankmanagement<sup>560</sup> und Interaktivität zwischen Unternehmen und Kunden<sup>561</sup> können als Erfolgspotenziale für die integrierte Kommunikation gesehen werden. Je intensiver allerdings die Integration umgesetzt wird, desto mehr sollte das Hauptaugenmerk nicht mehr nur ausschließlich auf die Belange des Kunden gelegt werden, sondern alle Stakeholder des Unternehmens berücksichtigen<sup>562</sup> und von einer Kundenorientierung hin zu einer *Stakeholderorientierung* gelangt werden.

Als Voraussetzung für eine effektive Integrationsarbeit ist der *Mitarbeiter* als Erfolgsfaktor zu erkennen und zu fördern. EAGLE und KITCHEN sehen dabei vor allem das Involvement

---

<sup>555</sup> Vgl. auch DUNCAN, T. R.; EVERETT, S. E. (1993), S. 36 und EAGLE, L.; KITCHEN, P. J. (2000), S. 676f.

<sup>556</sup> Vgl. hierzu bspw. Richtlinien für die Zusammenarbeit mit Agenturen EAGLE, L.; KITCHEN, P. J. (2000), S. 676 sowie allgemein STUMPF, M. (2005), S. 194ff.

<sup>557</sup> Vgl. KITCHEN, P. J.; SCHULTZ, D. E. (1997), S. 29.

<sup>558</sup> Vgl. BRUHN, M.; BOENIGK, M. (2000), S. 77f.

<sup>559</sup> Vgl. KIRCHNER, K. (2001), S. 276ff.

<sup>560</sup> Vgl. die Studie des American Productivity & Quality Center (APQC) in SCHULTZ, D. E.; SCHULTZ, H. F. (2004), S. 40ff. und KIRCHNER, K. (2001), S. 282f.

<sup>561</sup> Vgl. REID, M. (2003), S. 238ff.

<sup>562</sup> Vgl. STUMPF, M. (2005), S. 200ff. und KIRCHNER, K. (2001), S. 288ff.

der Mitarbeiter in die integrierte Kommunikationsarbeit als wichtigen Kernpunkt.<sup>563</sup> Für STUMPF sind das Verhalten und das Engagement der Führungskräfte, die einerseits als Vorbilder gelten und andererseits die Mitarbeiter bei der integrierten Kommunikationsarbeit motivieren und unterstützen sollen, bedeutende Erfolgsdimensionen. Des Weiteren führt er den Punkt IK-fähige Mitarbeiter an, die sowohl fachliche als auch soziale Kompetenzen vorweisen müssen, um integrierte Kommunikation ausbauen und aufrecht erhalten zu können und um im Unternehmen einen Dialog im Sinne der internen Kommunikation führen zu können.<sup>564</sup>

Eine wichtige Rolle spielt daneben das *Kommunikationsbudget*. LOW erschließt in seiner Untersuchung unter US-Unternehmen einen positiven Zusammenhang zwischen der integrierten Kommunikation und den vorhandenen Kommunikationsbudgets in den Unternehmen.<sup>565</sup> Auch KIRCHNER sieht in einer Budgeterhöhung ein starkes Integrationskriterium.<sup>566</sup> Insgesamt sollte das Kommunikationsbudget gemanagt werden, bspw. indem finanzielle Ressourcen zur Optimierung der integrierten Kommunikation eingesetzt und die Verteilung des Budgets auf die einzelnen Kommunikationsinstrumente in Abhängigkeit von deren Bedeutung für die integrierte Kommunikation verteilt werden.<sup>567</sup> Zudem gilt als bedeutender Erfolgsfaktor die *Messung des Erfolgs* und der *Wirkung* der Kommunikationsaktivitäten bei den einzelnen Zielgruppen.<sup>568</sup>

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass, obschon heute Konzepte der integrierten Kommunikation als unabdingbar gelten, in der Realität dennoch wesentliche Probleme bei der Implementierung zu bestehen scheinen. Die aufgezeigten Barrieren unterstützen diese Annahme. Aufgrund dessen soll im Rahmen dieser Forschungsarbeit nicht ausschließlich eine zeitpunktbezogene Betrachtung des Implementierungsstandes erfolgen. Vielmehr gilt es, in enger Zusammenarbeit mit ausgewählten Unternehmen für diese mögliche Lösungsansätze für den Implementierungsprozess zu erarbeiten.

Ausgangspunkt für diese Lösungsansätze ist das Konzept von BRUHN. Durch die konkrete Anleitung der Einführung einer integrierten Kommunikation<sup>569</sup> gerade bei Unternehmen mit anzunehmender geringer integrierter Kommunikationskompetenz bietet es einen sehr

---

<sup>563</sup> Vgl. EAGLE, L.; KITCHEN, P. J. (2000), S. 676.

<sup>564</sup> Vgl. STUMPF, M. (2005), S. 190ff.

<sup>565</sup> Vgl. LOW, G. S. (2000), S. 31.

<sup>566</sup> Vgl. KIRCHNER, K. (2001), S. 279.

<sup>567</sup> Vgl. dazu STUMPF, M. (2005), S. 197.

<sup>568</sup> Vgl. KIRCHNER, K. (2001), S. 287f. sowie STUMPF, M. (2005), S. 200ff.

<sup>569</sup> Vgl. BRUHN, M. (2003a), S. 337ff.

guten konzeptionellen Hintergrund. Durch die vorhandene breite Basis weiterer Konzepte<sup>570</sup> sowie durch die in Kapitel 5 vorgestellten empirischen Ergebnisse soll das Konzept modifiziert und an Milch verarbeitende Unternehmen angepasst werden.

### 3.5 Zusammenfassung der Grundlagen der integrierten Kommunikation

Konzepte der integrierten Kommunikation sind seit den 1990er Jahren zu den meist diskutierten Ansätzen im Bereich der Marketingkommunikation avanciert. Integrierte Kommunikation soll dabei eine Abstimmung und Vernetzung der Kommunikationsaktivitäten der Unternehmen fördern und durch die Koordination der Kommunikationsmaßnahmen die Zielgruppen effektiver und effizienter ansprechen, um Streuverluste in der Kommunikation zu vermeiden.

Integrierte Kommunikation ist trotz vieler Gemeinsamkeiten von dem Konzept der *Corporate Identity* und dessen Teilkomponente *Corporate Communications* abzugrenzen. Ersteres unterscheidet sich vom integrierten Kommunikationskonzept durch das unterschiedliche Bezugsobjekt: CI hat vor allem die Vereinigung zwischen Selbstbild des Unternehmens (Identität) und Fremdbild des Unternehmens (Image) zum Inhalt, was den Blickpunkt ausschließlich auf das Unternehmen lenkt. Integrierte Kommunikation betrachtet auch die Marken des Unternehmens als wichtigstes kommunikatives Bezugsobjekt. Das zweite Konzept hat zwar die höchste Kongruenz mit dem integrierten Kommunikationsansatz zu verzeichnen, allerdings fehlt beim CC-Konzept die strategische Ausrichtung. Insgesamt wird in der Praxis das CI-Konzept als Voraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung der integrierten Kommunikation angesehen.

Durch die ausführliche Beschäftigung mit integrierten Kommunikationskonzepten in den letzten 15 Jahren ist zum einen auf eine Vielzahl *theoretischer Modelle* und zum anderen auf eine Fülle *empirischer Arbeiten* hinzuweisen. Die Modelle lassen sich grundsätzlich in *marketingbezogene* und *PR-bezogene Modelle* unterscheiden. Der Fokus auf den marketingbezogenen Modellen liegt auf der Koordination der Kommunikationsaktivitäten hinsichtlich der Zielgruppe Kunde (integrierte Marketingkommunikation). PR-orientierte Modelle gehen zudem auch auf die Belange anderer Stakeholder des Unternehmens ein (integrierte Kommunikation). Neben dem integrierten Kommunikationsmodell von BRUHN, welches sich vor allem durch den sehr präzisen und ausführlichen Planungsprozess für die Umsetzung auszeichnet, liegen Modelle mit verschiedenen inhaltlichen Schwerpunkten

---

<sup>570</sup> Vgl. Kapitel 3.3.2-3.3.7.

vor: Die Konzepte der NORTHWESTERN UNIVERSITY<sup>571</sup> sind vor allem wegen ihrer Ansätze im Bereich Outside-in Orientierung und Messbarkeit der integrierten Kommunikation interessant. Die Konzepte von ZERFAß (1996)<sup>572</sup> und GRONSTEDT (1996/2000)<sup>573</sup> legen dar, wie die integrierte Kommunikation hinsichtlich anderer Zielgruppen zu organisieren ist. Durch diese verschiedene Schwerpunktsetzung der Modelle lassen sich vielseitige Ansatzpunkte für das integrierte Kommunikationsmodell Milch verarbeitender Unternehmen ableiten und die jeweiligen Grenzen der Modelle herausfiltern.<sup>574</sup>

Die empirischen Studien zum Thema integrierte Kommunikation beschäftigen sich größtenteils mit der Akzeptanz und dem Umsetzungsstand von integrierten Kommunikationskonzepten in Unternehmen und Kommunikationsagenturen. Studien zur Art der Umsetzung integrierter Kommunikation sind bislang wenige vorhanden. Als allgemeines Ergebnis der Analyse empirischer Studien kann eine hohe Akzeptanz der integrierten Kommunikation in der Wirtschaft hervorgehoben werden. Allerdings besteht eine Vielzahl an Barrieren, die eine effektive Integrationsarbeit verhindern. Daneben haben aber gerade Studien zur Umsetzung der integrierten Kommunikation ein breites Spektrum an Erfolgsfaktoren wie bspw. die strategische Verankerung integrierter Kommunikation oder die Einbindung der Mitarbeiter eruiert, auf denen in der weiteren Forschungsarbeit aufgebaut werden kann.

---

<sup>571</sup> Vgl. die Ansätze von SCHULTZ, TANNENBAUM und LAUTERBORN (1993), DUNCAN und CAYWOOD (1996), SCHULTZ und SCHULTZ (1998) und SCHULTZ und KITCHEN (2000) in Kapitel 3.3.2, S. 76.

<sup>572</sup> Vgl. Kapitel 3.3.5, S. 87.

<sup>573</sup> Vgl. Kapitel 3.3.6, S. 89.

<sup>574</sup> Bspw. wird die ausschließliche Betrachtung der Zielgruppe Kunde als Grenze der marketingorientierten Modelle angesehen. Vgl. bspw. GAYESKI, D. M.; WOODWARD, B. E. (1996), o.S. und ARMONIENÉ, A. (2001), S. 50ff.

## **4 Methodik zur Entwicklung eines Konzeptes der integrierten Kommunikation für Milch verarbeitende Unternehmen**

Das folgende Kapitel stellt die Methodik vor, die zur Entwicklung eines Konzeptes der integrierten Kommunikation angewendet wurde. Zum einen wird näher auf den Ansatz der Aktionsforschung eingegangen, zum anderen wird die Vorgehensweise zur Durchführung der empirischen Studien dargelegt.

### **4.1 Aktionsforschung als Methodik zur Entwicklung eines Konzeptes der integrierten Kommunikation**

Den methodischen Ansatz der empirischen Arbeit stellt die *Aktionsforschung* dar. Vor der Vorstellung der Aktionsforschung als qualitative Methode soll diese von der quantitativen Forschung abgegrenzt und die Gütekriterien bei einer qualitativen Vorgehensweise erläutert werden.

#### **4.1.1 Grundlagen der qualitativen Forschung**

Die qualitative Forschung hat sich in den letzten Jahren sehr breit und teilweise unübersichtlich entfaltet.<sup>575</sup> DENZIN und LINCOLN stimmen dem zu: „It crosscuts disciplines, fields, and subject matter. A complex, interconnected family term, concepts, and assumptions surround the term qualitative research.“<sup>576</sup> Dementsprechend ist die qualitative Forschung als Oberbegriff für eine Vielzahl unterschiedlicher Forschungsansätze zu verstehen. Diese können sich sowohl in den theoretischen Annahmen und im Gegenstandsverständnis unterscheiden als auch im methodischen Fokus und in der Zielsetzung der Forschungsaufgabe.<sup>577</sup> Prinzipiell ist aber den unterschiedlichen theoretischen Zugängen zur qualitativen Forschung die Untersuchung des „...Alltagshandeln[s] der Gesellschaftsmitglieder in unterschiedlichen Situationen und unter verschiedenen kulturellen Bedingungen...“<sup>578</sup> gemein. Als Merkmale sollte die qualitative Forschung durch *Offenheit* gegenüber den Untersuchungspersonen, den Untersuchungssituationen und den Untersuchungsmethoden, durch

---

<sup>575</sup> Vgl. FLICK, U. ET AL. (2004a), S. 13 und MAYRING, P. (2002), S. 9.

<sup>576</sup> DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. (2005a), S. 2.

<sup>577</sup> Vgl. weiterführend FLICK, U. ET AL. (2004a), S. 18ff. Grundsätzlich lässt sich die qualitative Forschung einerseits in *Hintergrundtheorien (phänomenologische Lebensweltanalyse*, vgl. dazu HITZLER, R.; EBERLE, T. S. (2004), S. 109ff., *Ethnomethodologie*, vgl. dazu BERGMANN, J. R. (2004), S. 118ff. und *Symbolischer Interaktionismus*, vgl. dazu DENZIN, N. K. (2004), S. 150ff.) sowie andererseits in *gegenstandsspezifische Forschungsprogramme* unterscheiden. Die Aktionsforschung ist letzterem zuzuordnen. Vgl. FLICK, U. ET AL. (Hrsg.) (2004b), S. 106f. Andere Unterscheidungsansätze finden sich bei JACOB, E. (1987) und ATKINSON, P. ET AL. (1988) zitiert nach MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. (1999), S. 4 und bei DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. (2005b), S. 379ff.

<sup>578</sup> FLICK, U. ET AL. (Hrsg.) (2004b), S. 106.



*Kommunikation*, durch *Prozessualität* und *Reflexivität*, durch die *Explikation* der einzelnen Forschungsschritte und *Flexibilität* im gesamten Forschungsprozess geprägt sein.<sup>579</sup>

Hinsichtlich der Bewertung der qualitativen Forschung besteht eine Vielzahl an Möglichkeiten. Diese umfassen verschiedene Ansätze von der Übertragung quantitativer Gütekriterien *Objektivität*, *Reliabilität* und *Validität* auf die qualitative Forschung bis hin zur post-modernen Ablehnung jeglicher Bewertungskriterien.<sup>580</sup> Im Folgenden sollten die *Gütekriterien* der qualitativen Forschung, die MAYRING vorschlägt, als umfassende Zielvorgabe und Prüfstein vorgestellt werden.<sup>581</sup> Demnach sind die Verfahrensdokumentation, die argumentative Interpretationsabsicherung, die Regelgeleitetheit, die Nähe zum Gegenstand, die kommunikative Validierung und Triangulation als Kernkriterien qualitativer Forschung zu verstehen. Die *Verfahrensdokumentation* enthält sehr detaillierte und weitgehende Darstellungen des Vorgehens, um die Nachprüfbarkeit zu gewährleisten. Auch die *argumentative Interpretationsabsicherung* dient der Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse, indem alle abgeleiteten Interpretationen ausreichend dokumentiert werden. Die *Regelgeleitetheit* dient der Systematisierung und Strukturierung der Analyseschritte und des Datenmaterials. Die *Nähe zum Gegenstand* als methodologisches Grundprinzip beinhaltet die Überprüfung der Relevanz der Themenstellung und den Einbezug der Betroffenen. Innerhalb der *kommunikativen Validierung* werden die erlangten und interpretierten Ergebnisse dem Befragten als Rückkopplung vorgelegt bzw. gemeinsam mit ihnen diskutiert. Die *Triangulation* zielt auf die Absicherung und Gründlichkeit der Ergebnisse ab, da durch den Einsatz verschiedener Methoden, Theorieansätze, Forscher und Datenquellen die interne Validität der Ergebnisse erhöht wird.<sup>582</sup>

#### 4.1.2 Aktionsforschung als qualitative Analysemethode

Aufgrund der Zielsetzung der vorliegenden Forschungsarbeit – Ableitung von praktischen, umsetzungsfähigen Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Kommunikationsaktivitäten in Milch verarbeitenden Unternehmen und Entwicklung eines integrierten Kommunikationskonzeptes – wurde als methodischer Rahmen der Aktionsforschungsansatz ge-

<sup>579</sup> Vgl. LAMNEK, S. (2005), S. 20ff.

<sup>580</sup> Vgl. weiterführend zu den verschiedenen Möglichkeiten der Gütebewertung STEINKE, I. (2004), S. 319ff. sowie LAMNEK, S. (2005), S. 148ff., der die Gütekriterien Gültigkeit, Zuverlässigkeit, Objektivität, Repräsentativität und Generalisierbarkeit jeweils im Vergleich zur quantitativen Forschung beschreibt. Zu den Gütekriterien quantitativer Forschung vgl. SCHNELL, R. ET AL. (2005), S. 149ff. sowie BEREKOVEN, L. ET AL. (1989), S. 84ff.

<sup>581</sup> Vgl. zu folgendem Absatz MAYRING, P. (2002), S. 143ff.

<sup>582</sup> Vgl. zur Triangulation weiterführend FLICK, U. (2004a), S. 309 sowie (2004b). Zum Einsatz der Triangulationsmethoden der vorliegenden Arbeit vgl. Kapitel 4.2.1, S. 113.

wählt. Die *Aktionsforschung* ist eine qualitative Methode, welche das Ziel verfolgt, praktische Interessen mit den Zielen der Wissenschaft zu vereinen<sup>583</sup> und entspricht damit der Aufgabenstellung der Forschungsarbeit. Dabei sollen innerhalb des Forschungsprozesses nicht nur das Generieren von Empfehlungen, sondern der Lernprozess aller am Forschungsprozess beteiligten Personen im Mittelpunkt stehen,<sup>584</sup> um praktische Probleme unmittelbar zu lösen.<sup>585</sup> Einen Vorteil für die Forschungsarbeit bietet der explorative Charakter der Aktionsforschung. Unternehmenskommunikation und insbesondere eine integrierte Unternehmenskommunikation hat eine sehr komplexe Struktur, die jedes Unternehmen an die eigenen Ziele anpassen muss. Diese Strukturen zu begreifen, bedarf der Hilfe von Praktikern, die in der realen Welt reale Kommunikation betreiben. Aus diesem Grund wurde im Rahmen der vorliegenden Arbeit mit fünf deutschen Pilotmolkereien zusammengearbeitet.<sup>586</sup>

Aktionsforschung ist wissenschaftlich nicht einheitlich zu definieren.<sup>587</sup> In der Literatur werden dem Begriff zum einen verschiedene Charakteristika zugrunde gelegt, zum anderen ist eine Vielzahl an Forschungsansätzen innerhalb der Aktionsforschung entstanden. Daraus ergeben sich uneinheitliche *Definitionen*, welche die Aktionsforschung von verschiedenen Blickwinkeln aus beleuchtet.<sup>588</sup> LEWIN definiert diese als „...eine vergleichende Erforschung der Bedingungen und Wirkungen verschiedener Formen des sozialen Handelns und eine zu sozialem Handeln führende Forschung.“<sup>589</sup> Für OQUIST ist die Aktionsforschung „...die Produktion von Wissen als Anleitung für die Praxis, wobei die Veränderung einer bestehenden Wirklichkeit als Teil des Forschungsprozesses erfolgt.“<sup>590</sup> FRENCH und BELL gehen mit ihrer Definition in die gleiche Richtung und sehen in der Aktionsforschung die „...Anwendung der wissenschaftlichen Ermittlung von Tatsachen und des wis-

---

<sup>583</sup> Vgl. RAPOPORT, R. N. (1972), S. 44.

<sup>584</sup> Vgl. FREI, F. (1984), S. 2.

<sup>585</sup> Vgl. ENCYCLOPAEDIA OF EDUCATIONAL RESEARCH (1969), S. 1150 zitiert nach MOSER, H. (1978), S. 41.

<sup>586</sup> Die Vorstellung der fünf Pilotunternehmen erfolgt in Kapitel 5.1, S. 136.

<sup>587</sup> Vgl. MOSER, H. (1978), S. 43.

<sup>588</sup> Dies machen auch schon die unterschiedlichen Begrifflichkeiten deutlich: Die Methodik wird bspw. sowohl unter dem Begriff der Aktionsforschung (oder englisch: action research) behandelt, als auch unter dem Begriff der Handlungsforschung, vgl. bspw. KROMREY, H. (2002), S. 531 und GSTETTNER, P. (1995), S. 26ff., dem Begriff der interaktiven Sozialforschung, vgl. bspw. WAGNER, U. (1997) und dem Begriff der Praxisforschung, vgl. bspw. KARDORFF, E. V. (1988), S. 73ff. Insgesamt liegen 15 nonkonforme Benennungen für die Aktionsforschung vor, vgl. dazu die unterschiedlichen Determinierungen der untersuchten Aktionsforschungsansätze bei WAGNER, U. (1997), S. 163.

<sup>589</sup> LEWIN, K. (1953), S. 280.

<sup>590</sup> OQUIST, P. (1978), S. 27.

senschaftlichen Experimentierens auf praktische Probleme, die Lösungsmaßnahmen sowie die Zusammenarbeit von Wissenschaftlern [und] Praktikern [...] erfordern.“<sup>591</sup>

Prinzipiell sind sich die Vertreter der Aktionsforschung aber in ihrer generellen Kritik gegenüber der traditionellen Forschung einig, welche die Trennung von Forschung und Praxis befürwortet.<sup>592</sup> Innerhalb der Aktionsforschung soll nicht nur unbeteiligt beobachtet werden, sondern bewusst die bestehende Wirklichkeit verändert werden.<sup>593</sup> Tabelle 10 stellt in einer Übersicht weitere Unterschiede zwischen traditioneller Forschung und Aktionsforschung dar.

Tabelle 10: Unterschiede zwischen traditioneller Forschung und Aktionsforschung

<b>Merkmal</b>	<b>Traditionelle Forschung</b>	<b>Aktionsforschung</b>
<b>Zielsetzung</b>	Beschreibung und Erklärung der Realität	Gewinnung von Handlungsorientierung zur Veränderung der Realität
<b>Rolle des Forschers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externer Beobachter, der nicht in das Forschungsfeld eingreift</li> <li>• Trennung von Wissensproduktion und -anwendung</li> </ul>	Teilnehmer, der Beeinflussungsmöglichkeiten für gezielte Veränderung des Feldes nutzt <sup>594</sup>
<b>Beziehung zwischen Forscher und Betroffenen</b>	Subjekt-Objekt-Beziehung zwischen Forscher und Betroffenen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subjekt-Subjekt-Beziehung</li> <li>• Betroffene können Sinninhalt ihrer Situation besser bestimmen als externe Beobachter</li> </ul>
<b>Rolle des Erhebungsinstruments</b>	Instrument prägt die Sichtweise auf den Untersuchungsgegenstand	Instrumente werden nach dem Forschungsgegenstand geformt
<b>Theoriebildung</b>	Theorien werden anhand von Daten geprüft	Daten bilden die Grundlage für den Diskurs, in dem Handlungsorientierungen gewonnen werden
<b>Wertneutralität</b>	Unparteiisch	Bewusst parteiisch im Sinne der Verbesserung der sozialen Realität <sup>595</sup>

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von FRANK, U. ET AL. (1998), S. 74, KROMREY, H. (2002), S. 533f.

Neben diesen Unterschieden zur traditionellen Forschung zeichnet sich die Aktionsforschung zudem dadurch aus, dass sie nicht nur ausschließlich diagnostische, evaluativ

<sup>591</sup> FRENCH, W. L.; BELL JR., C. H. (1973), S. 113. Weitere Definitionen finden sich bei PIEPER, R. (1972), S. 100, PIEPER, R. (1977), S. 278 sowie MILLS, G. E. (2000), S. 6.

<sup>592</sup> Vgl. KROMREY, H. (2002), S. 532f.

<sup>593</sup> Die gemeinsame Betrachtung von Forschung und Praxis wird wiederum von Traditionalisten als kritisch gesehen, indem die ausschließliche Anwendungsorientierung der Forschung bemängelt wird. Vgl. bspw. THOMAE, M. (1999), S. 6ff.

<sup>594</sup> Vgl. auch FREI, F. (1984), S. 3 und KLÜVER, J.; KRÜGER, H. (1972), S. 77.

<sup>595</sup> Diese Eigenschaft der Aktionsforschung wird vielfach als kritisch angesehen, denn Distanz und Neutralität gegenüber der Wirklichkeit sind wesentliche Voraussetzungen der wissenschaftlichen Tätigkeit. Vgl. GUSTAVSEN, B. (1992), S. 51.

explorative, sondern zudem problemlösungsorientierte und konstruktiv verändernde Elemente beinhaltet, die pragmatischen Erfolg oder Nutzen schaffen.<sup>596</sup> Allerdings sind Aktionsforschungsprojekte in ihrer Kapazität und Problemkomplexität begrenzt, da Zeit, Raum, Ressourcen, der Personenkreis und die Thematik relativ eindeutig eingrenzbar und überschaubar gehalten werden müssen.<sup>597</sup> Die Kommunikation im Projekt muss herrschaftsfrei und die Forschungsmethoden offen und transparent für alle Beteiligten dargelegt sein.<sup>598</sup> KLÜVER und KRÜGER geben außerdem an, dass die Problemauswahl und -definition nicht aus dem Kontext wissenschaftlicher Erkenntnisziele heraus zu betrachten sind, sondern diese aus konkreten gesellschaftlichen Bedürfnissen entstehen müssen.<sup>599</sup>

Obwohl verschiedene Ursprünge der Aktionsforschung in der Literatur beschrieben werden,<sup>600</sup> wird grundsätzlich der Sozialpsychologe KURT LEWIN (1890-1947)<sup>601</sup> als einer der wesentlichen Begründer dieses Forschungsansatzes gesehen.<sup>602</sup> Er beschäftigte sich in den 1930er und 1940er Jahren mit der Tat-Forschung als Strategie zur Lösung sozialer Konflikte in Intergruppenbeziehungen sowie dem Problem der Gruppenzugehörigkeit.<sup>603</sup> Ziel dieser Forschungsarbeiten war das Ausführen realer Experimente im natürlichen Umfeld sozialer Gruppen, um soziale Konflikte innerhalb dieser Gruppen zu bewältigen sowie die Kohäsion in den Gruppen zu verbessern.<sup>604</sup> Neben dieser *gruppendynamischen Richtung* von LEWIN haben sich nach RAPAPORT drei weitere Entwicklungsrichtungen kurz vor und während des Zweiten Weltkrieges herausgebildet:<sup>605</sup>

1. Die *angewandte Anthropologie* war im Bereich der psychologischen Kriegsführung, der Nachrichtendienste, der Verwaltung besetzter Territorien und der Untersuchung der Ernährungsgewohnheiten der Bevölkerung im Einsatz.
2. Die *Operationsforschung* beschäftigte sich mit Fragen der Logistik, mit Lösungen

---

<sup>596</sup> Vgl. PIEPER, R. (1977), S. 279ff. und PIEPER, R. (1972), S. 100.

<sup>597</sup> Vgl. PIEPER, R. (1977), S. 279ff.

<sup>598</sup> Vgl. FREI, F. (1984), S. 3.

<sup>599</sup> Vgl. KLÜVER, J.; KRÜGER, H. (1972), S. 76.

<sup>600</sup> THOMAE gibt bspw. an, dass der Begriff auf John Collier zurückgeht, der 1933-1945 Beauftragter für Indianerfragen bei der US-amerikanischen Regierung war, vgl. THOMAE, M. (1999), S. 3. VAGT sieht die Anfänge der Aktionsforschung im Modell der „experimentellen sozialen Praxis“, welche zu Beginn des 19. Jahrhunderts auftritt. VAGT, R. (1972), S. 16f.

<sup>601</sup> Vgl. MILLS, G. E. (2000), S. 6.

<sup>602</sup> Vgl. MOSER, H. (1978), S. 47, MILLS, G. E. (2000), S. 6, KEMMIS, S.; MCTAGGART, R. (2005), S. 560, FRANK, U. ET AL. (1998), S. 1, CREMER, C. (1980), S. 47 und GERWIN, J. (1981), S. 15f.

<sup>603</sup> Vgl. LEWIN, K. (1953), S. 278ff.

<sup>604</sup> Vgl. LEWIN, K. (1953), S. 204ff. sowie die Würdigung bei THOMAE, M. (1999), S. 3, PIEPER, R. (1977), S. 9, FRANK, U. ET AL. (1998), S. 1, GERWIN, J. (1981), S. 15f. sowie MOSER, H. (1978), S. 47.

<sup>605</sup> Vgl. dazu RAPAPORT, R. N. (1972) zitiert nach Pieper, R. (1977), S. 8f. sowie in der deutschen Zusammenfassung von RAPAPORT, R. N. (1972) bei GERWIN, J. (1981), S. 17f.

im Bereich komplexer Transport-, Produktions- und Programmierungsprobleme.

3. Die *Personalauswahl und Rehabilitation von Kriegsneurotikern* wurde durch Psychologen, Sozialanthropologen und psychoanalytisch orientierte Psychiater gewährleistet, die in zahlreichen Projekten mit Kriegsheimkehrern zusammenarbeiteten.

In den 1950er Jahren wurde der Aktionsforschungsansatz weiter ausdifferenziert und verbreitet, wobei die Aktionsforschung in verschiedensten Bereichen der Praxis und bei unterschiedlichsten Problemstellungen genutzt wurde.<sup>606</sup> In Deutschland führten u. a. die Folgen der Studentenbewegung und des Methodenstreits Ende der 1960er Jahre, dessen Inhalt eine ausführliche Diskussion um das Verhältnis zwischen Theorie und Praxis war, zu ersten Aktionsforschungsprojekten.<sup>607</sup> Heute bestehen daher eine Reihe von Forschungsansätzen und Modellen, die auch durch verschiedene Abläufe gekennzeichnet sind. WAGNER filtert bspw. in ihrer strukturierten Konzeptanalyse deutscher Aktionsforschungskonzepte 51 eigenständige Konzepte heraus.<sup>608</sup> Diese sind hinsichtlich der *Nachweisbarkeit der Datenwahrheit* in monologische, monologisch-dialogische und dialogische Ansätze differenziert.<sup>609</sup> Aber auch andere Autoren haben Unterscheidungen bestehender Ansätze vorgenommen. Tabelle 11 gibt einen Überblick über diese Einteilungen verschiedener Aktionsforschungsansätze.

Für die vorliegende Forschungsarbeit wurde der Ansatz von RETTENMEIER und WILFER genutzt.<sup>610</sup> Dieser Ansatz ist nach WAGNER den *dialogischen Konzepten* zuzuordnen. Im Unterschied zu den *monologischen Konzepten*, bei denen die klassische methodische Nachweisbarkeit ausreicht, um die Daten zu prüfen, erfolgt die Nachweisbarkeit bei den dialogischen Ansätzen durch vernünftige Argumente und den Diskurs.<sup>611</sup> Dieses Konzept wurde aufgrund der Ausrichtung des Forschungsansatzes auf die *betriebliche Praxis* ausge-

---

<sup>606</sup> Vgl. CREMER, C. (1980), S. 48. Bspw. haben sich im Bereich der Erziehungswissenschaft Methoden und Ansätze entwickelt, um Reformen und Bewertungen von didaktischen Methoden und Curricula vorzunehmen. Vgl. dazu PIEPER, R. (1977), S. 12f. und MILLS, G. E. (2000), S. 6f. KEMMIS und McTAGGERT sprechen bei der Entwicklung der Aktionsforschung von drei Generationen, die sich ausgehend von LEWIN (1. Generation) in die verschiedenen Teile der Erde ausgebreitet hat. Vgl. KEMMIS, S.; McTAGGART, R. (2005), S. 560.

<sup>607</sup> Vgl. die Beispiele bei BERGER, H. (1980), S. 14ff.

<sup>608</sup> Vgl. WAGNER, U. (1997).

<sup>609</sup> Vgl. WAGNER, U. (1997), S. 241ff.

<sup>610</sup> Vgl. RETTENMEIER, J.; WILFER, R. F. (1980).

<sup>611</sup> Das *monologisch-dialogische* Lösungsmodell liegt zwischen den beiden Extremen und benutzt sowohl klassische Nachweisinstrumente als auch den Diskurs. Diese Variante wird von WAGNER aufgrund von interkonzeptionellen Mängeln wie fehlende kommunikative Validierungskriterien als eher kritisch angesehen, vgl. WAGNER, U. (1997), S. 246.

wählt.<sup>612, 613</sup> RETTENMEIER und WILFER definieren Aktionsforschung in ihrem Konzept als „...eine Forschungs- und Veränderungsstrategie [...], durch die ein Forscher oder Forscherteam in einem sozialen Beziehungsgefüge in Kooperation mit den betroffenen Personen agiert.“<sup>614</sup> Das Forschungsziel liegt dabei in der Ermöglichung der Reflexion von theoretischem Wissen in der Praxis und der Weiterentwicklung der Theorie durch die Mitwirkung der Betroffenen im Veränderungsprozess.<sup>615</sup>

Tabelle 11: Einteilungen von Aktionsforschungskonzepten

<b>Autor</b>	<b>Einteilung</b>
<b>HIMMELSTRAND</b>	1. Reproduktive Aktionsforschung 2. Dialektische Aktionsforschung
<b>KEMMIS &amp; MCTAGGERT</b>	1. Participatory research 2. Critical action research 3. Classroom action research 4. Action learning 5. Action science 6. Soft systems approaches 7. Industrial action research
<b>MCKERNAN</b>	1. Scientific action research 2. Practical-deliberative action research 3. Critical-emancipatory action research
<b>MILLS</b>	1. Critical action research 2. Practical action research

Quelle: Eigene Zusammenstellung auf der Basis von HIMMELSTRAND, U. (1978), S. 63f., KEMMIS, S.; MCTAGGART, R. (2005), S. 560ff., MCKERNAN, J. (1996), S. 15, MILLS, G. E. (2000), S. 7ff.

Die langfristig angelegte Untersuchungsbeziehung zwischen dem Forschenden und den Organisationsmitgliedern ist im Forschungsprozess durch eine intensive Zusammenarbeit geprägt.<sup>616</sup> Bei der Datensammlung greifen RETTENMEIER und WILFER auf traditionelle Methoden der empirischen Sozialforschung zurück.<sup>617</sup> Als Basis für die Wissensgewinnung werden als Regelkriterien die *Transparenz* des Forschungsprozesses im Sinne von Nachvollziehbarkeit für alle Beteiligten, die *Stimmigkeit* von Zielen und Methoden und der nicht bewusst verzerrende *Einfluss des Forschers* auf den Forschungsprozess von MOSER übernommen.<sup>618</sup>

<sup>612</sup> Vgl. WILFER, R. F. (1980), S. 7.

<sup>613</sup> Die einzelnen Kriterien zur Beschreibung des Ansatzes sind WAGNER, U. (1997), S. 251 und 374f. entnommen.

<sup>614</sup> WILFER, R. F. (1980), S. 173f.

<sup>615</sup> Vgl. WILFER, R. F. (1980), S. 174.

<sup>616</sup> Vgl. WILFER, R. F. (1980), S. 4.

<sup>617</sup> Vgl. WILFER, R. F. (1980), S. 197.

<sup>618</sup> Vgl. WILFER, R. F. (1980), S. 196 sowie MOSER, H. (1977), S. 18.

Je nach Aktionsforschungsansatz liegt ein spezieller Ablauf zugrunde. Die dialogischen Konzeptabläufe beinhalten aber prinzipiell die Stufe des Diskurses. Der *Diskurs* gilt als Instanz in der Aktionsforschung und dient der argumentativen Bemühung um die Absicherung und Begründung der Handlungsorientierung.<sup>619</sup> „Diskurse lassen als Argumente nicht nur die projektbezogene Informationssammlung, sondern auch weiteres Wissen gelten. Das Vorwissen von Praktikern und Wissenschaftlern, Ergebnisse der Fachliteratur etc. können mit in Argumentationsprozesse eingehen.“<sup>620</sup> Auch das Modell nach RETTENMEIER und WILFER beinhaltet einen Diskurs. Es wird im folgenden Abschnitt auf die vorliegende Forschungsarbeit bezogen und näher erläutert.

## 4.2 Vorgehensweise bei der Entwicklung eines Konzeptes der integrierten Kommunikation

### 4.2.1 Konzeptioneller Aufbau der Vorgehensweise

Die Vorgehensweise bei der Entwicklung eines integrierten Kommunikationsansatzes für Milch verarbeitende Unternehmen ist anhand des Phasenmodells der Aktionsforschung von RETTENMEIER und WILFER in Tabelle 12 dargestellt. Dieses *Phasenmodell*<sup>621</sup> bildet die einzelnen Prozessschritte zur Strukturierung und Überschaubarkeit des empirischen Vorgehens ab. Grundsätzlich werden die Phase der Erkundung und die Phase der Lösung unterschieden.<sup>622</sup> Die *Erkundungsphase*, die vorwiegend durch die Tätigkeit des Forschers gekennzeichnet ist und dem Erläutern formaler Inhalte sowie dem Aufbau von Vertrauen dient, ist in die Schritte Problemwahrnehmung, Kontaktaufnahme, Einstieg bei einer Machtinstanz, Vorläufige Konfliktdiagnose, Gewinnung der Teilnahmebereitschaft aller Parteien und Vorgehensregeln gegliedert.

Die *Problemwahrnehmung* innerhalb der empirischen Untersuchung – unzureichende Kommunikation in Milch verarbeitenden Unternehmen – lag in einem der teilnehmenden Pilotunternehmen und wurde von dessen Geschäftsführung an die Forscher herangetragen. Diesen oblag es dann, die *Kontaktaufnahme* zu möglichen Studienpartnern durchzuführen. Der Einstieg erfolgte dabei mit einer persönlichen Kontaktaufnahme bei der *Machtinstanz*, im vorliegenden Fall mit einem Mitglied der Geschäftsführung oder des Vorstandes der

---

<sup>619</sup> Vgl. MOSER, H. (1977), S. 11.

<sup>620</sup> MOSER, H. (1977), S. 17.

<sup>621</sup> Vgl. WILFER, R. F. (1980), S. 253ff.

<sup>622</sup> Das hier vorgestellte Modell stellt eine Vereinfachung des originalen Phasenmodells von RETTENMEIER und WILFER dar, welches um die Stufe der Machtstrategie aufgrund der geringen Relevanz für die Arbeit verkürzt wurde.

jeweiligen Molkerei. Durch ein postalisch versendetes Motivationsschreiben wurde versucht, die Milch verarbeitenden Unternehmen zur Teilnahme am Forschungsprojekt zu gewinnen, indem das Projekt inhaltlich dargestellt sowie der Ansatz der integrierten Kommunikation, generelle Kommunikationsrahmenbedingungen (allgemein gehaltene Diagnosen), der erwartete Nutzen für die teilnehmenden Unternehmen und das beabsichtigte Vorgehen bei der Untersuchung herausgestellt wurden.

Tabelle 12: Phasenmodell der Aktionsforschung nach RETTENMEIER und WILFER

Prozessschritte	Vernetzung	Hauptbereiche	Schwerpunkte der Tätigkeiten von Forschern bzw. Organisationsmitgliedern
1. Problemwahrnehmung		Ausgangssituation	Vorwiegende Tätigkeiten der Forscher
2. Kontaktaufnahme	←	<div style="text-align: center;">                     ↑                      Erkundung                      ↓                 </div>	
3. Einstieg bei Machtinanz	←		
4. Vorläufige Diagnose	←		
5. Gewinnung der Teilnahmebereitschaft aller Parteien	←		
6. Vorgehensregeln		Einstieg	
7. Prozessbeginn		Lösung	Vorwiegende Tätigkeiten der Organisationsmitglieder
8. Datenerhebung	←		
9. Datenrückkopplung	←		
10. Diagnose	←		
11. Erarbeiten von Handlungsorientierung	←		
12. Handeln	←		
13. Erfolgsbeurteilung	←		

Quelle: Eigene, vereinfachte Darstellung auf der Basis von RETTENMEIER, J.; WILFER, R. F. (1980), S. 267.

Prinzipiell gestaltete sich die Akquisition von Molkereien für die empirische Analyse der Kommunikationsaktivitäten als sehr schwierig. Das Problem lag hauptsächlich in der Verschllossenheit der Unternehmen. Die Bereitschaft zur Teilnahme an einem Projekt, welches tiefen Einblick in und die Preisgabe von internen Dokumenten und Informationen voraussetzt, war für viele Unternehmen ein Ausschlusskriterium.<sup>623</sup> Die Gewinnung der Teilnahmebereitschaft erwies sich als sehr langwierige Aufgabe. Unternehmen waren teilweise erst nach mehrmaligen Konsultationen bereit, am Projekt teilzunehmen. Insgesamt konnten fünf Unternehmen für das Forschungsvorhaben gewonnen werden, allerdings nur unter der Zusicherung, dass die erhobenen Daten keine Rückschlüsse auf das jeweilige Unternehmen

<sup>623</sup> Nach Aussagen einzelner Unternehmen kann durch die Preisgabe von internen Informationen die Wettbewerbsposition der Molkerei in dem derzeit stark durch Konkurrenz zwischen den einzelnen Milch verarbeitenden Unternehmen gekennzeichneten Marktumfeld geschwächt werden.



zulassen. Aus diesem Grund werden die einzelnen Unternehmen mit der Bezeichnung Pilotunternehmen 1 (PU 1) bis Pilotunternehmen 5 (PU 5) im empirischen Teil der Arbeit vorgestellt und behandelt.<sup>624</sup>

Innerhalb der *Lösungsphase* verlagert sich der Handlungsbedarf vom Forscher zu den Organisationsmitgliedern, die die Lösung des aufgeworfenen Problemfeldes umzusetzen haben. Diese Phase ist unterteilt in die Datenerhebung, die Datenrückkopplung und die Diagnose (entspricht dem oben angesprochenen Diskurs), die Erarbeitung von Handlungsschritten, das Handeln innerhalb der Organisation und die Beurteilung des Erfolges. Die einzelnen Schritte werden im Folgenden sowie in den sich anschließenden Teilkapiteln intensiver beleuchtet:

Ausgehend vom Phasenmodell der qualitativen Aktionsforschung als übergeordnetes Ablaufschema ist die Vorgehensweise der empirischen Lösungsphase durch die Verbindung qualitativer und quantitativer Analyseschritte, insbesondere bei der Datenerhebung, geprägt. Für diese Verbindung sprechen nach MAYRING drei Argumente:<sup>625</sup>

- Sowohl qualitative als auch an quantitative Forschung ist unterschiedlicher Kritik ausgesetzt.<sup>626</sup> Ziel einer Verbindung der Methoden ist die Kombination beider Ansätze, um die jeweiligen Stärken zu nutzen.
- Die Methode sollte der Fragestellung folgen und nicht umgekehrt. Das Ziel ist, die richtige Methode – unabhängig von der methodischen Schule<sup>627</sup> des Forschenden – für die jeweilige Fragestellung zu finden.

---

<sup>624</sup> Vgl. Kapitel 5.1, S. 136ff. zur näheren Charakterisierung der Unternehmen.

<sup>625</sup> Vgl. MAYRING, P. (2001), Abs. 4ff. Prinzipiell hat sich das Forschungsklima hin zu einer gegenseitigen Anerkennung qualitativer und quantitativer Forscher gewandelt, was eine kombinierte Forschung möglich macht. Vgl. BOS, W.; KOLLER, H.-C. (2002), S. 271, KELLE, U.; ERZBERGER, C. (2004), S. 299, MAYRING, P. (2002), S. 148 und LAMNEK, S. (2005), S. 275f.

<sup>626</sup> Bei der Abgrenzung von qualitativer zu quantitativer Forschung werden häufig Argumente wie Stichprobengröße, Stichprobenwahl, Messniveau der Variablen sowie die Art der Auswertung als hauptsächliche Unterscheidungspunkte und gleichzeitig – im negativen Sinn – als Kritikpunkte an der qualitativen Forschung genannt. Vgl. dazu und zur Widerlegung der Thesen LAMNEK, S. (2005), S. 3. Zudem werden der qualitativen Forschung oft mangelnde Transparenz und Systematik in den Verfahrensweisen sowie Probleme bei der Verallgemeinerung der Ergebnisse vorgeworfen. Vgl. MAYRING, P. (2001), Abs. 5. Häufige Kritikpunkte an der quantitativen Forschung sind bspw. die Unterstellung eines einseitigen naturwissenschaftlichen Denkens und die statische Orientierung. Vgl. MAYRING, P. (2001), Abs. 5. Daneben kann das Aufstellen von zu testenden Hypothesen in quantitativen Erhebungen dazu beitragen, dem Handelnden eine bestimmte Meinung vorzugeben. Vgl. dazu und zu weiterer Kritik an der quantitativen Sozialforschung LAMNEK, S. (2005), S. 6f.

<sup>627</sup> KELLE und ERZBERGER sprechen von „...grundlegend inkompatiblen Denkweisen und Weltansichten...“ hinsichtlich der methodischen Schulen. Vgl. KELLE, U.; ERZBERGER, C. (2004), S. 299.

- Trotz der Unterschiede zwischen der qualitativen und quantitativen Forschung lassen sich die beiden Ansätze nicht klar abgrenzen.<sup>628</sup>

Die Verbindung von qualitativer und quantitativer Analyse kann auf verschiedenen Ebenen stattfinden.<sup>629</sup> Auf der *technischen Ebene* kann die Textverarbeitung per Computer qualitative Forschung (z.B. bei der Inhaltsanalyse) durch bestimmte quantitative, statistische Analysen der Kodierung unterstützen. Die zweite Kombinationsmöglichkeit besteht auf *Datenebene*. So können bspw. innerhalb der qualitativen Inhaltsanalyse induktive Kategorien gebildet werden, die dann durch deduktive Kodierleitfäden verwendet werden. Auf *Personebene* stehen die Untersuchungsteilnehmer im Mittelpunkt. Hier kann qualitative Forschung (als Ideal die Einzelfallanalyse) durch die Erweiterung der Teilnehmerbasis mit quantitativer Forschung verbunden werden. Innerhalb der *Forschungslogik* muss ein gemeinsamer Forschungsablauf alle qualitativen und quantitativen Forschungselemente integrieren. Auf der *Designebene* werden beide Analysearten als Verfahrensschritte in einem übergeordneten Forschungsdesign verbunden. Innerhalb der Designebene lassen sich vier mögliche Kombinationsmodelle daraus ableiten (vgl. Abbildung 24):<sup>630</sup>

Im *Vorstufenmodell* dienen die qualitativen Forschungsschritte zur Hypothesengenerierung, die dann quantitativ getestet werden. Das *Verallgemeinerungsmodell* führt in einem ersten Schritt fallorientierte Studien durch. Erst in einem zweiten Schritt können die da erlangten Ergebnisse quantitativ verallgemeinert werden. Im *Vertiefungsmodell* werden qualitative Analyseschritte zur Interpretation, Korrelation und Vertiefung von vorher quantitativ erhobenen Ergebnissen genutzt.<sup>631</sup>

Von besonderer Relevanz für die vorliegende Forschungsarbeit ist das *Triangulationsmodell*. Im Folgenden sollen daher der Begriff und die Ziele der Triangulation sowie die verschiedenen Möglichkeiten, die dieser Ansatz bietet, näher erläutert werden. Das Prinzip der

---

<sup>628</sup> Die üblichen Unterscheidungskriterien wie Stichprobengröße, Stichprobenwahl etc. sind als nicht eindeutige Kriterien anzusehen, denn bspw. existieren sowohl quantitative Einzelfallstudien als auch qualitative Studien mit mehr als 100 Probanden. Vgl. weiterführend LAMNEK, S. (2005), S. 3 und MAYRING, P. (2001), Abs. 7.

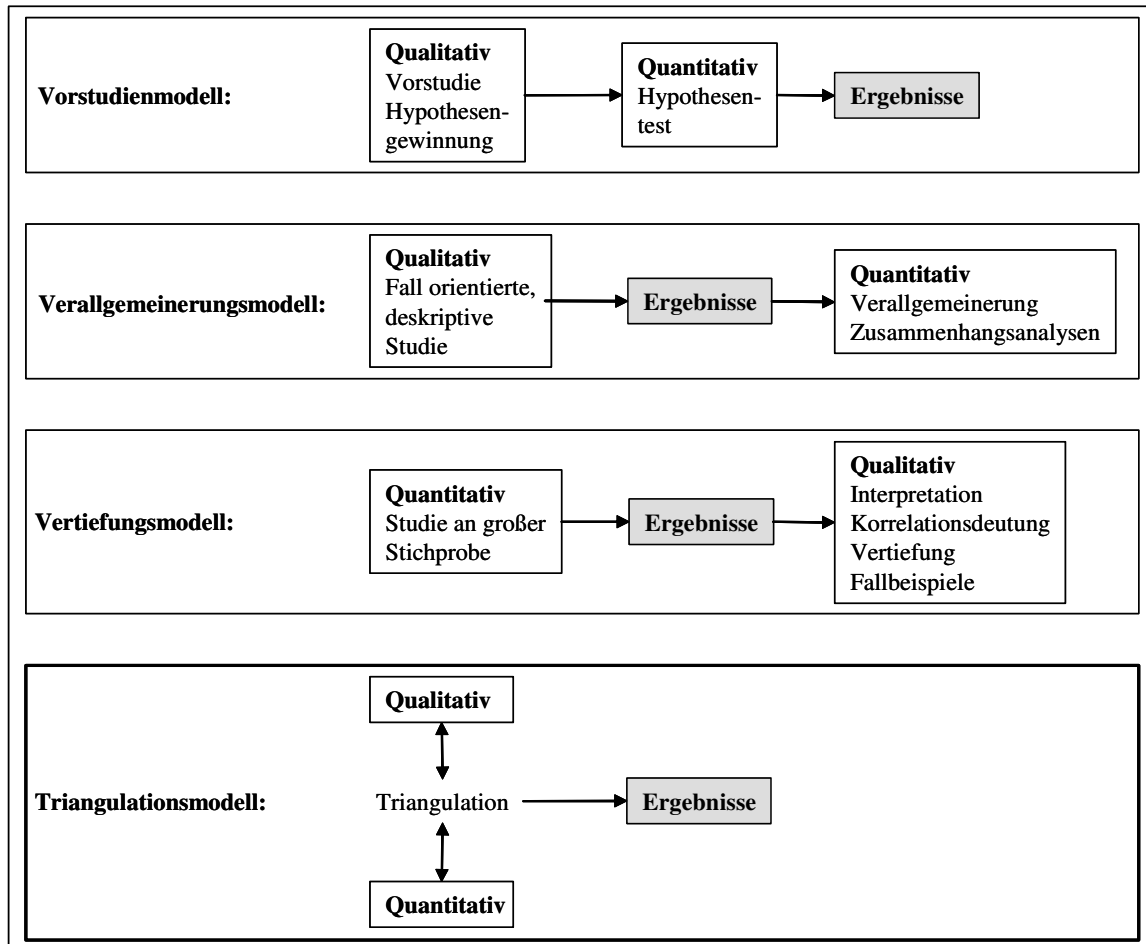
<sup>629</sup> Vgl. zu Folgendem MAYRING, P. (2001), Abs. 8ff.

<sup>630</sup> Vgl. MAYRING, P. (2001), Abs. 21ff.

<sup>631</sup> KELLE, U.; ERZBERGER, C. (2004), S. 299ff. unterscheiden grundsätzlich nur in ein Phasenmodell (entspricht dem Vorstudienmodell von MAYRING) und dem Triangulationsmodell. Weitere Unterscheidungsformen sind in einer Aufstellung bei FLICK, U. (2004b), S. 67ff. sowie LAMNEK, S. (2005), S. 281ff. zu finden.

*Triangulation*,<sup>632</sup> welches auch als ein Gütekriterium der qualitativen Forschung genannt wurde,<sup>633</sup> wird nach DENZIN als „...die Kombination von Methodologien bei der Untersuchung desselben Phänomens“<sup>634</sup> definiert.

Abbildung 24: Integrationsmöglichkeiten qualitativer und quantitativer Designebenen



Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von MAYRING, P. (2001), Abs. 21.

Ziel der Triangulation ist zum einen die *Validierung* der Ergebnisse. Dabei wird eine unbekannte Messgröße von unterschiedlichen Messpunkten aus betrachtet, um den Einfluss der individuellen Wahrnehmung des Forschungsgegenstandes bei nur einer Messmethode zu verringern und um den Forschungsgegenstand präziser bestimmen zu können.<sup>635</sup> Zum anderen dient die Triangulation der *Komplementarität*, d.h., die verschiedenen Perspektiven müssen sich ergänzen.<sup>636</sup> Das Ziel liegt also nicht in der völligen Übereinstimmung der

<sup>632</sup> Ursprünglich wurde der Begriff in der Geodäsie und Landvermessung übernommen. Er dient dort zur Lokalisierung und Fixierung von Punkten und Lagen auf der Erdoberfläche. Vgl. KELLE, U.; ERZBERGER, C. (2004), S. 302.

<sup>633</sup> Vgl. MAYRING, P. (2002), S. 147f.

<sup>634</sup> DENZIN, N. K. (1978), S. 291 zitiert nach FLICK, U. (1995a), S. 432. Vgl. zu weiteren Definitionen FLICK, U. (2004b), S. 12 sowie FLICK, U. (1995b), S. 249.

<sup>635</sup> Vgl. LAMNEK, S. (2005), S. 158.

<sup>636</sup> Vgl. KELLE, U.; ERZBERGER, C. (2004), S. 304.

verschiedenen Betrachtungspunkte, vielmehr sollen durch den Vergleich der verschiedenen Perspektiven Stärken und Schwächen der jeweiligen Analysewege aufgezeigt werden.<sup>637</sup>

Es können vier Formen der Triangulation unterschieden werden:<sup>638</sup> Datentriangulation, Forscher- bzw. Investigator Triangulation, Theorientriangulation und Methodentriangulation.<sup>639</sup> Die *Datentriangulation* beinhaltet eine Kombination von unterschiedlichen Datenquellen, welche von verschiedenen Personen, zu verschiedenen Zeitpunkten und an verschiedenen Orten erhoben werden können. Bei der *Forscher- bzw. Investigator Triangulation* werden bei der Erhebung der Daten verschiedene Beobachter und Interviewer eingesetzt, um Verzerrungen innerhalb der Ergebnisse bzw. subjektive Einflüsse auf das Untersuchungsergebnis zu minimieren. Innerhalb der *Theorientriangulation* wird der Forschungsgegenstand mittels verschiedener theoretischer Modelle interpretiert und anhand verschiedener Perspektiven und Hypothesen untersucht. Die *Methodentriangulation* kann entweder verschiedene Methoden kombinieren („Between Method“) oder die Triangulation findet innerhalb einer Methode statt („Within Method“), indem Variationen der Methode durchgeführt werden.

In der Forschungsarbeit wurden die zwei Formen Datentriangulation und Methodentriangulation genutzt. So wurden bspw. verschiedene Datenquellen – Entscheidungsträger in den Molkereien und kommunikative Zielgruppen der Molkereien – befragt.<sup>640</sup> Innerhalb der Methodentriangulation wurde der Ansatz der *Between Method* gewählt, indem sowohl qualitative (Leitfadeninterviews) als auch quantitative Befragungen (standardisierte schriftliche und mündliche Befragungen) durchgeführt wurden.<sup>641</sup>

Definitiv kann Triangulation ebenfalls als umfassende Methodenmatrix aufgefasst werden.<sup>642</sup> Innerhalb der Aktionsforschung steht eine Methodenmatrix<sup>643</sup> als Toolbox zur Erhebung der Daten zur Verfügung, welche die Verbindung von oben genannten qualitati-

---

<sup>637</sup> Vgl. MAYRING, P. (2002), S. 148.

<sup>638</sup> Die dargelegten Formen der Triangulation sind auf DENZIN zurückzuführen, der in den 1970er Jahren diese Konzeption geprägt hat. Vgl. FLICK, U. (2004b), S. 13.

<sup>639</sup> Vgl. MAYRING, P. (2002), S. 147f., LAMNEK, S. (2005), S. 158f. sowie FLICK, U. (2004b), S. 13ff.

<sup>640</sup> Vgl. zur Stichprobe der empirischen Untersuchung Kapitel 4.2.4, S. 129.

<sup>641</sup> Vgl. Abbildung 24, S. 117 zum Triangulationsmodell sowie zu den Erhebungsformen Kapitel 4.2.2.1, S. 123 und Kapitel 4.2.2.2, S. 125.

<sup>642</sup> Vgl. MILLS, G. E. (2000), S. 48 und LAMNEK, S. (2005), S. 277.

<sup>643</sup> Vgl. MOSER, H. (1977), S. 26.

ven und quantitativen Erhebungsmethoden im Forschungsdesign ermöglicht (Tabelle 13).<sup>644</sup>

Tabelle 13: Methodenmatrix

	<b>Nicht-Anwesenheit im Feld</b>	<b>Anwesenheit im Feld</b>	<b>Befragung von Gewährspersonen</b>
<b>Faktenwissen</b> („Tatsachen“)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statistische Erhebungen über sozio-ökonomische Daten</li> <li>• Standardisierte bzw. offene Fragebögen</li> <li>• Inhaltsanalysen</li> <li>• Quasi-Experimente</li> <li>• Informelle Tests</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quasi-Experiment</li> <li>• Strukturierte bzw. unstrukturierte Beobachtung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Standardisiertes bzw. offenes Interview von Betroffenen</b></li> <li>• <b>Expertenbefragung</b></li> <li>• <b>Literaturanalysen</b></li> <li>• <b>Quellenanalysen</b></li> <li>• <b>Dokumentenanalysen</b></li> </ul>
<b>Ereigniswissen</b> (singuläre Ereignisse und Prozessabläufe)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhaltsanalyse sich wiederholender Ereignisse</li> <li>• Selbst- bzw. Fremdeinschätzung von Ereignissen durch schriftliche Befragung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufnahme von Prozessen mittels Medien im Sinne der strukturierten bzw. unstrukturierten Beobachtung</li> <li>• Protokolle</li> <li>• Unmittelbare Prozessreflexion mit schriftlicher Fixierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Befragung nach Einschätzung durch Betroffene</b></li> <li>• <b>Expertenbefragung</b></li> <li>• <b>Dokumentenanalyse</b></li> <li>• <b>Literaturanalyse</b></li> <li>• <b>Quelleninterpretation</b></li> </ul>
<b>Regelwissen</b> (Normen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziometrie</li> <li>• Inhaltsanalysen</li> <li>• Standardisierter bzw. offener Fragebogen</li> <li>• Semantisches Differential</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturierte bzw. unstrukturierte Beobachtung</li> <li>• Quasiexperiment</li> <li>• Krisenexperiment</li> <li>• Gruppendynamische Reflexion</li> <li>• Rollenspiel</li> <li>• Planspiel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Standardisiertes bzw. offenes Interview</b></li> <li>• <b>Einschätzung durch Experten</b></li> <li>• Rollenspiel</li> <li>• Planspiel</li> <li>• <b>Literaturanalysen</b></li> <li>• <b>Quelleninterpretation</b></li> <li>• <b>Dokumentenanalysen</b></li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung nach MOSER, H. (1977), S. 26.

Die Methodenmatrix besteht aus zwei Dimensionen.<sup>645</sup> Die vertikale Dimension klassifiziert Informationstypen, die sich in *analytisches Wissen (Tatsachen)*, *Wissen über singuläre Ereignisse* sowie *Wissen über Normen und Regeln* unterteilen.<sup>646</sup> Die horizontale Dimension beinhaltet die Stellung des Forschers bei der Informationssammlung: Nicht-Anwesenheit im Feld, Anwesenheit im Feld und Befragung von Gewährspersonen. Die

<sup>644</sup> MILLS, G. E. (2000), S. 48ff. gibt ähnliche Datengewinnungsmethoden an, allerdings sortiert er diese nicht in die zwei in der oben stehenden Tabelle angegebenen Dimensionen. Als Dimension wird aber grundsätzlich die Anwesenheit bzw. Nicht-Anwesenheit im Feld diskutiert.

<sup>645</sup> Vgl. dazu weiterführend MOSER, H. (1977), S. 24f.

<sup>646</sup> Vgl. zur weiteren Erläuterung der Informationstypen MOSER, H. (1977), S. 50f.

*Nicht-Anwesenheit im Feld* impliziert eine rein instrumentelle Erhebung, indem sich die Informationen über geeignete Instrumente registrieren lassen. *Anwesenheit im Feld* bedeutet, dass der Forscher direkt im Feld anwesend ist und das Geschehen registriert. Für das vorliegende Forschungsvorhaben ist die *Befragung von Gewährspersonen* als Informationsgewinnungsmethode gewählt worden. Dabei ist der Forscher in Kontakt mit den im Feld handelnden Personen, ist aber selbst am ihn interessierenden Geschehen nicht beteiligt.

Für die Forschungsarbeit wurden dabei folgende Methoden der Datengewinnung genutzt:<sup>647</sup> Neben den primären Erhebungsmethoden der *Expertenbefragung* und der standardisierten *Befragung von Betroffenen*, die das Forschungsdesign hauptsächlich bestimmen und aus diesem Grund im Anschluss ausführlicher betrachtet werden sollen,<sup>648</sup> sind zudem sekundäre Literatur-, Quellen- und Dokumentenanalysen durchgeführt worden.<sup>649</sup>

*Literaturanalysen* dienen der Analyse der Fachliteratur zu Projektzwecken. Die *Quellenanalyse* beinhaltet die Auseinandersetzung mit historischen Quellen. Historie ist in dem Sinne zu verstehen, dass gegenwärtige Tatsachen, Normen und Ereignisse oft nur zu verstehen sind, wenn Verständnis für Entstehungsprozesse erlangt werden können.<sup>650</sup> Innerhalb der *Dokumentenanalyse* werden Informationen aus gegenwärtigen und vergangenen Zeitungen, Broschüren etc. auf ihren Informationsgehalt untersucht.<sup>651</sup> Die Autoren des jeweiligen Schriftgutes sind hier als Gewährspersonen zu verstehen.<sup>652</sup>

#### 4.2.2 Befragung als Datengewinnungsmethode

Die Datengewinnung ist der erste Schritt der Lösungsphase im Aktionsforschungsphasenmodell von RETTENMEIER und WILFER. Neben der *Beobachtung*<sup>653</sup> und dem *Experiment*<sup>654</sup> ist dabei die Befragung die am häufigsten angewandte und wichtigste Primärerhebungsmethode.<sup>655</sup> SCHEUCH definiert eine Befragung als „...planmäßiges Vorgehen mit wissenschaftlicher Zielsetzung, bei dem die Versuchsperson durch eine Reihe gezielter Fragen

<sup>647</sup> Vgl. die fett gedruckten Methoden in Tabelle 13, S. 119.

<sup>648</sup> Vgl. Kapitel 4.2.2.1, S. 123 und Kapitel 4.2.2.2, S. 125.

<sup>649</sup> Vgl. zu den Analysemethoden MOSER, H. (1977), S. 42ff.

<sup>650</sup> Als Beispiel sei Kapitel 3 genannt, in welchem die Entstehung und die Entwicklung der integrierten Kommunikationskonzepte dargestellt werden, um Verständnis für die heutigen Entwicklungen zu erlangen.

<sup>651</sup> Dokumentenanalyse ist auch als Form der Inhaltsanalyse bekannt. Vgl. LAMNEK, S. (2005), S. 505.

<sup>652</sup> MILLS gibt weitere Analysemöglichkeiten wie bspw. Archivdaten an. Vgl. MILLS, G. E. (2000), S. 61f.

<sup>653</sup> Vgl. dazu weiterführend PEPELS, W. (1995), S. 213ff., BEREKOVEN, L. ET AL. (1989), S. 118ff. sowie SCHNELL, R. ET AL. (2005), S. 390.

<sup>654</sup> Vgl. dazu weiterführend BEREKOVEN, L. ET AL. (1989), S. 150ff.

<sup>655</sup> Vgl. PEPELS, W. (1995), S. 180f. und LEHMANN, G. (2001), S. 1.

oder mitgeteilter Stimuli zu[r Preisgabe] von Informationen veranlasst werden soll.“<sup>656</sup> Alle Formen der Befragung lassen sich hinsichtlich der *Kommunikationsform* (auch bezeichnet als Standardisierungsgrad<sup>657</sup> mit den Ausprägungen: Wenig, teil- und stark strukturiert) und der *Kommunikationsart* (mündlich vs. schriftlich) definieren (vgl. Tabelle 14). Der *Standardisierungsgrad* gibt an, „...wie stark bei einer Befragung die Formulierung, die Zahl und die Reihenfolge der Fragen festgelegt sind.“<sup>658</sup> *Wenig strukturierte* Befragungen auf der einen Seite finden im Gegensatz zu stark strukturierten Befragungen ohne Fragebogen statt, was eine hohe Flexibilität und Freiheit für Befragungsspielräume lässt, allerdings eine sorgfältige Schulung des Fragenden voraussetzt. *Stark strukturierte* Befragungen auf der anderen Seite bedingen eine exakte und sorgfältige Vorgehensweise, da Konzeptionsfehler der Befragung im Nachhinein nicht ohne Schwierigkeiten zu verbessern sind.<sup>659</sup> Die *Kommunikationsart* bezeichnet die Verständigungsweise mit dem Befragten.<sup>660</sup> Prinzipiell lassen sich die Kommunikationsarten in verschiedene *Befragungsformen* einteilen. Zu nennen sind die *schriftliche, persönliche, telefonische* und *internetgestützte* Befragung.<sup>661</sup> Tabelle 15 gibt eine Übersicht über Vor- und Nachteile der jeweiligen Befragungsarten.<sup>662</sup>

---

<sup>656</sup> SCHEUCH, E. K. (1967), S. 138.

<sup>657</sup> Vgl. bspw. bei PEPELS, W. (1995), S. 181.

<sup>658</sup> BEREKOVEN, L. ET AL. (1989), S. 90.

<sup>659</sup> Vgl. ATTESLANDER, P. (2003), S. 146ff., vgl. auch weiterführend Kapitel 4.2.2.2, S. 125.

<sup>660</sup> Vgl. BEREKOVEN, L. ET AL. (1989), S. 90.

<sup>661</sup> Vgl. SCHNELL, R. ET AL. (2005), S. 319ff. Ältere Veröffentlichungen unterscheiden anstatt der *internetgestützten* Befragung zwischen *mediengestützten* und *computergestützten* Befragungen. Vgl. bspw. PEPELS, W. (1995), S. 181.

<sup>662</sup> Aufgrund der geringen Relevanz für die vorliegende Arbeit wird auf die Darstellung der internetgestützten, computergestützten und mediengestützte Befragungen verzichtet. Vgl. dazu weiterführend SCHNELL, R. ET AL. (2005), S. 377ff., PEPELS, W. (1995), S. 206ff. sowie AAKER, D. A. ET AL. (2003), S. 261ff.

Tabelle 14: Typen der Befragung

		Kommunikationsform			
		wenig strukturiert	teilstrukturiert	stark strukturiert	
Kommunikationsart	mündlich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informelles Gespräch</li> <li>• Experteninterview</li> <li>• Gruppendiskussion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitfadengespräch</li> <li>• Intensivinterview</li> <li>• Gruppenbefragung</li> <li>• Expertenbefragung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelinterview/ Telef. Befragung</li> <li>• Gruppeninterview</li> <li>• Panelbefragung</li> </ul>	Kombination aus mündlicher und schriftlicher Befragung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elektronisch interaktiv</li> <li>• Telef. oder schrift. Ankündigung des schriftl. Fragebogens</li> <li>• Versand oder Überbringung des Fragebogens</li> <li>• Telef. oder elektron. Kontrolle und Ergänzungsbefragung</li> </ul>
	schriftlich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informelle Anfrage bei Zielgruppen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertenbefragung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postalische Befragung</li> <li>• Persönliche Verteilung und Abholung</li> <li>• Gemeinsames Ausfüllen von Fragebögen</li> <li>• Panelbefragung</li> </ul>	

Erfassen qualitativer Aspekte „Interpretieren“      Erfassen quantitativer Aspekte „Messen“

Hoch ← Reaktivität des Fragenden → tief

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von ATTESLANDER, P. (2003), S. 145.

Tabelle 15: Charakteristika von Befragungsmethoden

Kriterium	Schriftliche Befragung	Persönliche Befragung	Telefonische Befragung
Kontakt zwischen Befragtem und Fragendem	kein Kontakt	direkter Kontakt	nur verbaler Kontakt
Rücklaufquote	unterschiedlich	hoch	hoch
Beeinflussung durch Dritte	möglich	kaum möglich	nicht möglich
Interviewereinfluss	sehr gering	hoch	mittel
Kosten pro Erhebungsfall	sehr gering	hoch	gering bis mittel
Befragungsumfang	Mittel bis hoch	hoch	niedrig
Mögliche Komplexität der Fragen	niedrig	hoch	gering bis mittel
Zeitbedarf	niedrig bis mittel	hoch bis sehr hoch	niedrig bis mittel
Datengenauigkeit	gering	sehr gut	mittel bis sehr gut
Flexibilität	gering	sehr hoch	mittel bis sehr hoch
Repräsentanz	sehr niedrig	relativ hoch	gering
Zuverlässigkeit	unterschiedlich	relativ hoch	gering

Quelle: Eigene Zusammenstellung auf der Basis von AAKER, D. A. ET AL. (2003), S. 233, LEHMANN, G. (2001), S. 3, MÖHRING, W.; SCHLÜTZ, D. (2003), S. 129ff.



Innerhalb der *Befragungstaktik* lassen sich hinsichtlich der Art der Fragestellung direkte vs. indirekte und offene vs. geschlossene Fragen unterscheiden: *Direkt*, d.h., ohne Umschweife, werden die Befragten zu einer eindeutigen Aussage herausgefordert. *Indirekt*, d.h., unter Benutzung von Umwegen in der Befragung, werden dem Befragten gewisse Spielräume bei der Beantwortung gelassen, um bspw. das Problem des Nichtantworens auf direkte Fragen zu vermeiden.<sup>663</sup> *Offene Fragen* liegen dann vor, wenn dem Befragten keine Vorgaben angeboten werden und dieser frei antworten kann. Im Gegensatz dazu werden bei den *geschlossenen Fragen* Antwortkategorien vorgegeben, für die sich der Beantwortende entscheiden muss.<sup>664, 665</sup>

Für die empirische Studie sind die Befragungsformen Expertenbefragung und standardisierte Befragungen gewählt worden. Im Folgenden sollen die beiden Befragungsformen näher erläutert werden.

#### 4.2.2.1 Qualitative Expertenbefragung

Bevor auf die Methode der qualitativen Expertenbefragung eingegangen wird, soll im Vorfeld der Begriff des *Experten* näher betrachtet werden. In den Sozialwissenschaften herrscht grundsätzlich Uneinigkeit, wer ein Experte ist.<sup>666</sup> HITZLER definiert Experten als solche Akteure, „...die über relative Produktions- und Deutungsmonopole (bzw. -oligopole) für Expertisen<sup>667</sup> verfügen.“<sup>668</sup> Für MIEG und BRUNNER liegt der Wert der Experten v.a. in langjähriger Erfahrung über bereichsspezifisches Wissen.<sup>669</sup> Generell sollte ein Experte nicht an die Funktion, die er in einem Sozialsystem erfüllt, gebunden sein sowie formaler Qualifikationen oder offizieller Personen bedingen. Wer also Experte für eine bestimmte Forschungsfrage ist, kann daher nur in Abhängigkeit von dieser entschieden werden.<sup>670</sup>

---

<sup>663</sup> Vgl. HAMMANN, P.; ERICHSON, B. (1994), S. 80ff. und GREEN, P. E.; TULL, D. S. (1982), S. 125ff.

<sup>664</sup> Vgl. PEPELS, W. (1995), S. 188ff., BEREKOVEN, L. ET AL. (1989), S. 95ff., MÖHRING, W.; SCHLÜTZ, D. (2003), S. 76ff. und ATTESLANDER, P. (2003), S. 161ff.

<sup>665</sup> Zu weiteren Frageformen, insbesondere beim Interview vgl. LEHMANN, G. (2001), S. 27ff.

<sup>666</sup> Bspw. wird in der Berufssoziologie nicht zwischen *Experte* und *Professionellem* unterschieden, in der Wissenssoziologie nicht zwischen *Experte* und *Spezialist*. Vgl. HITZLER, R. (1994), S. 21. Oftmals werden auch Begriffe wie *Berater* oder *Gutachter* dem Experten gleichgestellt. Vgl. MIEG, H. A.; BRUNNER, B. (2001), S. 5f.

<sup>667</sup> Nach MEUSER und NAGEL wird Expertenwissen als spezialisiertes Sonderwissen definiert. Vgl. MEUSER, M.; NAGEL, U. (1994), S. 180.

<sup>668</sup> HITZLER, R. (1994), S. 26.

<sup>669</sup> Vgl. MIEG, H. A.; BRUNNER, B. (2001), S. 6.

<sup>670</sup> Vgl. MEUSER, M.; NAGEL, U. (1994), S. 180.

Auch der Begriff der *Expertenbefragung* ist sehr unpräzise, da prinzipiell Befragungsverfahren nach der Kommunikationsart und dem Standardisierungsgrad unterteilt werden.<sup>671</sup> Allerdings scheint Einigkeit darüber zu herrschen, dass *Experteninterviews* als *leitfadengestützte Interviews* durchgeführt werden.<sup>672</sup> Dabei kann das Experteninterview definiert werden, als „jemanden zu seinem/ihren Wissen [zu] interviewen.“<sup>673</sup> Das leitfadengestützte Interview als teilstrukturierte, mündliche Befragungsform weist dabei folgende Merkmale auf: Wie bereits im Namen der Methode genannt, werden leitfadengestützte Interviews mit Hilfe eines Leitfadens durchgeführt, der das Grundgerüst der Befragung beinhaltet.<sup>674</sup> Leitfadengestützte Interviews dienen dem Ziel, Fakten, Meinungen und Einstellungen einzuholen mit den Vorteilen, einen geringen Erhebungsaufwand, vergleichbare Antworten bei möglichem situativen Reagieren zu eruieren.<sup>675</sup> Allerdings werden an den Interviewer höhere Anforderungen gestellt als bspw. bei einem standardisierten Interview, auch sind die Interviewereinflüsse und die höheren Anforderungen an die Bereitschaft des Befragten zur Mitarbeit als nachteilig zu nennen.<sup>676</sup>

Dem Experteninterview liegt inhaltlich das Motiv des sachlichen Interesses zugrunde mit dem Ziel, Sachzusammenhänge zu erhellen und spezifisches Wissen zu einem abgegrenzten Themenbereich von einer Person in seiner Rolle als Experte zu erfragen.<sup>677</sup> Als KO-Kriterium für den Befragten gilt dessen nicht vorhandene Erfahrung zum Forschungsthema, das KO-Kriterium für den Fragenden liegt in dessen fachlicher Inkompetenz.<sup>678</sup> Der Leitfaden beim Experteninterview dient als Steuerungselement: Einerseits dazu, dass sich der Forscher nicht als inkompetenter Gesprächspartner herausstellt, da er sich im Vorfeld eingehend mit der Thematik beschäftigt hat und andererseits, dass es während des Interviews nicht zu einer starken Abweichung vom Forschungsthema kommt.<sup>679</sup> Der Vorteil für die vorliegende Untersuchung der integrierten Kommunikation in Milch verarbeitenden Unternehmen durch Experteninterviews liegt im Erschließen „...exklusive[r] Einblicke in

<sup>671</sup> Vgl. LIEBOLD, R.; TRINCZEK, R. (2002), o.S. sowie Tabelle 14.

<sup>672</sup> Vgl. LIEBOLD, R.; TRINCZEK, R. (2002), o.S., WALTER, W. (1994), S. 273f. und FLICK, U. (2002), S. 139f. Diese Vorgehensweise geht auf MEUSER und NAGEL zurück, die für diese Methode plädieren. Vgl. MEUSER, M.; NAGEL, U. (1991), S. 448ff. und MEUSER, M.; NAGEL, U. (1994), S. 183.

<sup>673</sup> MIEG, H. A.; BRUNNER, B. (2001), S. 7.

<sup>674</sup> Vgl. ATTESLANDER, P. (2003), S. 156 und LEHMANN, G. (2001), S. 5.

<sup>675</sup> Vgl. LEHMANN, G. (2001), S. 6.

<sup>676</sup> Vgl. ATTESLANDER, P. (2003), S. 157.

<sup>677</sup> Vgl. MIEG, H. A.; BRUNNER, B. (2001), S. 8 und STACKELBECK, M. (2000), S. 36. MEUSER und NAGEL geben zudem an, dass neben dem Ziel der Felderkundung und der Beschaffung von Hintergrundwissen, das Experteninterview auch als Instrument zur Theoriebildung genutzt werden kann. MEUSER, M.; NAGEL, U. (1994), S. 181.

<sup>678</sup> Vgl. MIEG, H. A.; BRUNNER, B. (2001), S. 8.

<sup>679</sup> Vgl. MEUSER, M.; NAGEL, U. (1991), S. 448.

Strukturzusammenhänge und Wandlungsprozesse von Handlungssystemen, etwa in Entscheidungsstrukturen und Problemlösungen...<sup>680</sup> von Unternehmen.

#### **4.2.2.2 Quantitative Befragung von Betroffenen**

Bei großen Stichproben eignen sich insbesondere standardisierte Fragebögen als Erhebungsform. Die standardisierte Befragung ist dabei „...eine besondere Form der geplanten Kommunikation, die auf einem Fragebogen beruht.“<sup>681</sup> Das Ziel der Standardisierung liegt in der Generierung zahlreicher individueller Antworten, die zusammengefasst zur Klärung der Fragestellung führen soll. Formal werden Thema, Verlauf, Reihenfolge der Fragen, Befragungspartner sowie die Befragungssituation vorgegeben, um Störeinflüsse weitestgehend auszuschließen.<sup>682</sup> Die Fragen sind klar auf einen Zweck gerichtet und dienen der Erfassung von Fakten.<sup>683</sup>

Vorteilhaft bei der standardisierten Befragung ist die Möglichkeit der Vorformulierung der Fragen, um die benötigten Informationen planmäßig und systematisch zu erheben. Daneben kann der exakte Wortlaut der Fragen herausgearbeitet und im Pretest überprüft werden, was zur Senkung von Missverständnissen und Beeinflussungen führt. Durch die Strukturierungen im Vorfeld streuen die Daten weniger und lassen sich bei der Auswertung leichter kontrollieren, codieren, tabellieren, vergleichen und analysieren als unstrukturierte Befragungen wie bspw. das Experteninterview.<sup>684</sup> Allerdings ist es oftmals schwierig, im Vorfeld eine optimale Formulierung zu finden, um unverfälschte und nicht sozial erwünschte Antworten zu erhalten.<sup>685</sup> Zudem gibt es keine Möglichkeiten, sich an das geistige oder sprachliche Niveau der Befragten anzupassen.<sup>686</sup> Die Vorteilhaftigkeit der quantitativen Befragung für die vorliegenden Forschungsfragen liegt in der Möglichkeit, eine Vielzahl von Betroffenen, also die Zielgruppen von Molkereien, standardisiert zur Kommunikation der Pilotunternehmen zu befragen.

#### **4.2.3 Inhalte der empirischen Untersuchung und Hypothesenfestlegung**

Inhalt der qualitativen Experteninterviews sowie der standardisierten Zielgruppenbefragungen war eine Ist-Aufnahme der derzeitigen Kommunikationsleistung der Molkereien,

---

<sup>680</sup> LIEBOLD, R.; TRINCZEK, R. (2002), o.S.

<sup>681</sup> MÖHRING, W.; SCHLÜTZ, D. (2003), S. 14.

<sup>682</sup> Vgl. MÖHRING, W.; SCHLÜTZ, D. (2003), S. 14.

<sup>683</sup> Vgl. GREEN, P. E.; TULL, D. S. (1982), S. 125.

<sup>684</sup> Vgl. GREEN, P. E.; TULL, D. S. (1982), S. 126 und PEPELS, W. (1995), S. 185.

<sup>685</sup> Vgl. GREEN, P. E.; TULL, D. S. (1982), S. 126f.

<sup>686</sup> Vgl. BEREKOVEN, L. ET AL. (1989), S. 94.

um darauf aufbauend ein Konzept der integrierten Kommunikation für die Molkereien ableiten zu können. Dabei wurden sowohl das Faktenwissen, das Ereigniswissen als auch das Regelwissen abgefragt.<sup>687</sup>

Innerhalb der leitfadengestützten Interviews wurde die interne Sicht auf die Kommunikationsleistung der Molkereien eruiert. Die quantitativen Befragungen von Betroffenen der Kommunikation – den Zielgruppen der Molkerei – dienten der Betrachtung der Kommunikationsleistung aus deren Perspektiven<sup>688</sup> und zur Überprüfung des Selbstverständnisses der Molkerei, um eine mögliche Lücke zwischen der Sicht der Kommunikationssender und den Kommunikationsempfängern aufzuzeigen.

Inhalte der Expertengespräche waren neben den *Kommunikationsaktivitäten* insbesondere die *organisatorische Gestaltung* der sich mit Kommunikation beschäftigenden Mitarbeiter in der Molkerei sowie *personelle Aspekte* innerhalb der Kommunikationsarbeit. Abgefragt wurden zudem der *Planungsprozess der Kommunikationsaktivitäten* und die *Verantwortlichkeiten bei der Kommunikationsarbeit* mit den verschiedenen Zielgruppen innerhalb der Wertschöpfungskette Milch. Die Experten wurden zusätzlich um eine Einschätzung der Stärken und Schwächen ihres Unternehmens im Bereich der Kommunikation gebeten sowie befragt, inwieweit sie Verbesserungspotenziale in der eigenen Arbeit sehen (vgl. im Einzelnen den Leitfaden der Experteninterviews in Anhang 2).

Die standardisierten Fragebogen für die Zielgruppen waren spezifisch auf die jeweiligen Belange der einzelnen Anspruchsgruppen zugeschnitten. Grundsätzlich waren folgende Kategorien enthalten:

- *Kommunikationsmaßnahmen* und *Kommunikationsinstrumente* der Molkereien
- *Serviceangebote* der Milch verarbeitenden Unternehmen
- *Kommunikations- und Informationsinhalte*, welche die Molkereien an die jeweilige Zielgruppe kommunizieren
- *Reputation* der Molkerei bei den Zielgruppen

---

<sup>687</sup> Vgl. dazu Kapitel 4.1.2, S. 107ff.

<sup>688</sup> Die vorliegende empirische Arbeit verbindet dabei die Triangulation, um einerseits die jeweiligen Ergebnisse zu validieren und andererseits, um sich gegenseitig zu ergänzen. Vgl. zur Diskussion dieser Aufgabe der Triangulation KELLE, U.; ERZBERGER, C. (2004), S. 303.

Das Abfragen der Reputation diente zum Vergleich der Unternehmensreputation zwischen den Anspruchsgruppen der Molkerei, um zu untersuchen, inwieweit die Milch verarbeitenden Unternehmen bereits ein einheitliches Erscheinungsbild bei ihren Zielgruppen aufgebaut haben. Aufgrund des allgemeinen Begriffsverständnisses bei den Zielgruppen wurde jedoch der *Image*begriff verwendet. Die abgefragten Statements sind aber der Messung der *Reputation* zuzuordnen. Diese Messung wird als notwendig und sinnvoll angesehen, um die Wirkung integrierter Kommunikationsmaßnahmen zu überprüfen.<sup>689</sup> SCHWALBACH versteht unter dem Begriff der Reputation das von Außenstehenden wahrgenommene Ansehen eines Unternehmens im Gegensatz zum Image, welches das aus der Sicht des Unternehmens angestrebte Ansehen bedeutet.<sup>690</sup> Prinzipiell wird der Begriff der Reputation aber nicht einheitlich definiert und in verschiedenen Kontexten benutzt.<sup>691</sup> Für diese Arbeit soll die Definition von FOMBRUN verwendet werden, dessen Messmodell, der *Reputation Quotient<sup>sm</sup> (RQ)*, die Grundlage für die in den Fragebögen verwendeten Statements bildete.<sup>692</sup> Reputation ist demnach „...the overall estimation of a firm by its stakeholders, which is expressed by the net affective reactions of customers, investors, employees, and the general public.“<sup>693</sup> Der Reputation Quotient<sup>sm</sup> besteht aus sechs Bereichen, die aus 20 Indikatoren gebildet werden. Tabelle 16 stellt die Inhalte des Reputation Quotient<sup>sm</sup> in der Übersicht dar.<sup>694</sup>

Zudem wurden zusätzlich zu den oben genannten Kategorien zielgruppenspezifische Fragebatterien verwendet. Diese richteten sich nach möglichen Kontaktpunkten für die Kommunikation wie bspw. bei der Zielgruppe der Milcherzeuger Fragen, welche die *Milcherzeugerbetreuung* sowie die *Milchabholung* betreffen. Auch mögliche Einflussgrößen auf die Kommunikation waren Bestandteil der Befragungen. So ist z.B. im Bereich der Mitarbeiterkommunikation das *Betriebsklima*, das *Führungsverhalten* der direkten Vorgesetzten oder auch die *Zufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsplatz* Thema der Untersuchung gewe-

---

<sup>689</sup> Vgl. SCHWAIGER, M.; CANNON, H. M. (2004), S. 256.

<sup>690</sup> Vgl. SCHWALBACH, J. (2000), S. 287.

<sup>691</sup> Vgl. bspw. die verschiedenen Kontexte in Bezug auf den Markenwert, Corporate Identity etc. bei SCHWAIGER, M. (2004), S. 48.

<sup>692</sup> Neben dem Reputation Quotient gibt es eine Reihe weiterer Messmöglichkeiten, die Reputation eines Unternehmens zu prüfen. Vgl. bspw. die Übersichten bei SCHWAIGER, M.; CANNON, H. M. (2004), S. 241ff. sowie das entwickelte Konzept von SCHWAIGER, M.; HUPP, O. (2003), S. 59ff.

<sup>693</sup> FOMBRUN, C. J. (1996). Die Reputation ausgewählter deutscher Firmen wurde bereits mit dem Reputation Quotient gemessen. Vgl. WIEDMANN, K.-P. (2002) sowie WIEDMANN, K.-P.; FOMBRUN, C. J.; VAN RIEL, C. B. M. (2005), S. 53ff.

<sup>694</sup> FOMBRUN, C. J. (2001), S. 23f.

sen. Für die Befragung der Endverbraucher stand v.a. die jeweilige *Marke* der Milch verarbeitenden Unternehmen im Vordergrund.

Tabelle 16: Bereiche und Indikatoren des Reputation Quotient<sup>sm</sup>

Bereich	Indikatoren
<b>Emotional Appeal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Have a good feeling about the company</li> <li>• Admire and respect the company</li> <li>• Trust the company a great deal</li> </ul>
<b>Products and Services</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stands behind its products and services</li> <li>• Develops innovative products and services</li> <li>• Offers high quality products and services</li> <li>• Offers products and services that are a good value for the money</li> </ul>
<b>Vision and Leadership</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Has excellent leadership</li> <li>• Has a clear vision for its future</li> <li>• Recognizes and takes advantage of market opportunities</li> </ul>
<b>Workplace Environment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is well-managed</li> <li>• Looks like a good company to work for</li> <li>• Looks like a company that would have good employees</li> </ul>
<b>Financial Performance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Has a strong record of profitability</li> <li>• Looks like a low risk investment</li> <li>• Looks like a company with strong prospects for future growth</li> <li>• Tends to out-perform its competitors</li> </ul>
<b>Social Responsibility</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supports good causes</li> <li>• Is an environmentally responsible company</li> <li>• Maintains high standards in the way it treats people</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von FOMBRUN, C. J. (2001), S. 24.

Aufgrund der geforderten inhaltlichen und prozessualen Zusammenarbeit mit den jeweiligen Pilotunternehmen im Rahmen der Aktionsforschung sind die Fragebögen an das jeweilige Unternehmen angepasst worden, so dass Abweichungen in den Fragebatterien zwischen den einzelnen Erhebungen entstanden. Die in den Anhängen 4 bis 7 dargestellten Fragebögen stellen die Endfassungen für die Befragungen dar. In der Analyse der empirischen Daten werden die Unterschiede der einzelnen Befragungen explizit Betrachtung finden.

Die Analyse der Inhalte richtete sich nach im Vorhinein festgelegten globalen *Hypothesen*, die sich aus den Rahmenbedingungen für Milch verarbeitende Unternehmen herleiten lassen. Die ex-ante Festsetzung von Hypothesen in qualitativen Studien wird grundsätzlich als Widerspruch gesehen.<sup>695</sup> Allerdings ist das vorhandene Vorwissen des Forschers immer für

<sup>695</sup> Vgl. MEINEFELD, W. (2004), S. 266. Entschiedene Gegner der Hypothesenformulierung in qualitativen Studien sind bspw. GLASER und STRAUSS in ihrem Standardwerk „The Discovery of Grounded Theory“.

eine mehr oder weniger Vorstrukturierung der Wahrnehmung unvermeidlich. Auch bedeutet die Festsetzung von Hypothesen in qualitativen Studien nicht, dass das Prinzip der Offenheit<sup>696</sup> umfassend verletzt wird.<sup>697</sup> HOPF gibt zudem an, dass gerade die unbedingte Offenheit in der Datenerhebung zur Überforderung des Forschenden führen kann und damit die Gefahr besteht, das Realisieren von Forschungszielen zu gefährden.<sup>698</sup> Aufgrund dieser Argumente wird das Vorwissen anhand folgender Hypothesen strukturiert:

- H1: Es herrschen Unterschiede in der Kommunikation zwischen Molkereien, die genossenschaftlich organisiert sind, und Privatmolkereien.
- a) Klassische Markenartikler agieren aufgrund starker Marken marktorientierter als kostenfokussierte Großverarbeiter.
  - b) Genossenschaftlich organisierte Unternehmen haben aufgrund des genossenschaftlichen Prinzips eine engere Bindung zur Rohstoffbasis.
- H2: Es bestehen Unterschiede in der internen Kommunikation zwischen Milch verarbeitenden Unternehmen mit drei und weniger Betriebsstätten und Molkereien mit mehr als drei Betriebsstätten.<sup>699</sup>
- H3: Die eigene Kommunikationsleistung wird von den Milch verarbeitenden Unternehmen verzerrt wahrgenommen.

#### 4.2.4 Stichprobenziehung und Untersuchungsdesign

In der empirischen Untersuchung wurde mit fünf Pilotunternehmen zusammengearbeitet. In diesen Unternehmen wurde im Rahmen des Triangulationsmodells Experteninterviews mit den Entscheidungsträgern für Kommunikation geführt. Die Entscheidungsträger sind dabei als Experten anzusehen, deren praktisches Wissen die Grundlage der Untersuchungen bildete. Zu diesen Entscheidungsträgern in den Milch verarbeitenden Unternehmen zählten *Marketing- und Kommunikationsverantwortliche* sowie *Verantwortliche für Vertrieb, Personal und Erzeugerbetreuung*.

---

Vgl. GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. (1999), S. 39f. Vgl. auch die Ablehnung bei LAMNEK, S. (2005), S. 21.

<sup>696</sup> Vgl. LAMNEK, S. (2005), S. 21.

<sup>697</sup> Vgl. MEINEFELD, W. (2004), S. 270.

<sup>698</sup> Vgl. HOPF, C. (1983) zitiert nach MEINEFELD, W. (2004), S. 270.

<sup>699</sup> Die Trennung der Unternehmen bei drei Betriebsstätten ist darauf zurückzuführen, dass nach Auszählung der Molkereien in DEUTSCHE MILCHWIRTSCHAFT (2005), S. 15ff. 85 % aller Molkereien bis max. drei Betriebsstätten unterhalten.

Welche Interviews in jeder Molkerei geführt werden konnten, war von der jeweiligen Molkerei abhängig. Einerseits unterlagen bestimmte Verantwortlichkeiten keiner speziellen Stelle bzw. eine Stelle war nicht eingerichtet,<sup>700</sup> andererseits wurde aufgrund von internen Changeprozessen in zwei der teilnehmenden Molkereien der Schwerpunkt der Befragungen auf bestimmte Teilbereiche gelegt, so dass nicht alle Expertenbefragungen bzw. Zielgruppenbefragungen durchgeführt werden konnten.<sup>701</sup> Anhang 7 stellt die geführten Interviews in der Übersicht dar.

Die Experteninterviews wurden am Standort der jeweiligen Molkerei geführt. Dazu wurde für jeden Experten ein Gesprächszeitraum von etwa 1 bis 1,5 Stunden veranschlagt. Wegen der Entfernung zu den einzelnen Unternehmen wurde versucht, mehrere Interviewtermine an einem Tag wahrzunehmen. Zwei Interviews sind aufgrund terminlicher Probleme als telefonische Befragung geführt worden.

Im Anschluss daran wurden standardisierte, schriftliche – bzw. im Falle der Endverbraucherkommunikation mündliche – ad-hoc-Befragungen mit den direkten Partnern der Molkereien in der Wertschöpfungskette Milch durchgeführt.<sup>702</sup> Dazu zählen auf der Seite der Beschaffung die *Milcherzeuger*, innerhalb der Molkerei die *Mitarbeiter* und auf Seiten des Absatzmarktes die *Groß- und Endverbraucher*.<sup>703</sup>

Als Auswahlverfahren für quantitative Befragung gibt es prinzipiell die Möglichkeit einer Voll- und Teilerhebung.<sup>704</sup> *Vollerhebungen* entsprechen der Grundgesamtheit aller Elemente, auf die bestimmte vorher definierte Kriterien zutreffen.<sup>705</sup> *Teilerhebungen* entsprechen einer Teilmenge der Grundgesamtheit, der so genannten Stichprobe.<sup>706</sup> Innerhalb der empirischen Forschungsaufgabe oblag es den Pilotunternehmen, die Stichproben für die

---

<sup>700</sup> So obliegt bspw. beim PU 1 und beim PU 3 die Mitarbeiterkommunikation – soweit überhaupt durchgeführt – dem geschäftsführenden Vorstand bzw. bei der Geschäftsführung.

<sup>701</sup> In PU 2 wurde der gesamte Bereich des absatzgerichteten Marketings vernachlässigt. In PU 4 lag das Hauptaugenmerk auf der Kommunikation mit den Endverbrauchern.

<sup>702</sup> Die Vorgehensweise dieser Reihenfolge hat zwei Gründe: Erstens bauen die Zielgruppenbefragungen auf den Experteninterviews auf, zweitens wird in der Literatur die Vorgehensweise, stark strukturierten Befragungen wenig oder teilstrukturierte Befragungen voranzustellen, für sinnvoll erachtet. Vgl. ATTESLANDER, P. (2003), S. 148. Nichtsdestotrotz sind die Befragungen als gleichrangig im Sinne des Triangulationsmodells anzusehen.

<sup>703</sup> Eine Befragung des Lebensmittelhandels war von den PU aufgrund der starken Abhängigkeit vom Handel nicht gewünscht.

<sup>704</sup> Vgl. exemplarisch PEPELS, W. (1995), S. 153ff., BEREKOVEN, L. ET AL. (1989), S. 47ff. sowie GREEN, P. E.; TULL, D. S. (1982), S. 194ff.

<sup>705</sup> Vgl. PEPELS, W. (1995), S. 153. Eine Vollerhebung wurde bspw. bei der oben genannten Erhebung der deutschen Molkereien zum Thema Milcherzeugerkommunikation durchgeführt.

<sup>706</sup> Vgl. dazu sowie weiterführend zu den verschiedenen Möglichkeiten der Auswahlverfahren der Stichprobe (Zufallsauswahl und bewusste Auswahl) BEREKOVEN, L. ET AL. (1989), S. 48ff.



schriftlichen Befragungen herauszufiltern. Obwohl den Unternehmen Kriterien der Zufallsauswahl mitgeteilt wurden, können die Strichproben doch nicht eindeutig als solche ausgewiesen werden, da nahezu keine Kontrollmöglichkeiten von Seiten des Autors bestanden.<sup>707</sup> Grundsätzlich musste hier der Vertrauensanspruch an die Zusammenarbeit zwischen Forschung und Praxis vorausgesetzt werden. In Tabelle 17 sind die einzelnen Befragungen mit der Angabe der Stichprobe und der Rücklaufquote dargestellt.<sup>708</sup>

Tabelle 17: Übersicht über die Zielgruppenbefragungen

<b>Befragung</b>		<b>PU 1</b>	<b>PU 2</b>	<b>PU 3</b>	<b>PU 4</b>	<b>PU 5</b>
Milcherzeuger	Stichprobe:	218	952*	Rücklauf:	100	200
	Rücklaufquote:	36 %	44 %	131	45 %	51 %
Mitarbeiter	Stichprobe:	ca. 400	Rücklauf:	Rücklauf:	<i>Keine</i>	200
	Rücklaufquote:	etwa 54 %	658	161	<i>Befragung</i>	14 %
Endverbraucher	Stichprobe:	<i>Keine</i>	<i>Keine</i>	21	70	<i>Keine</i>
	Rücklaufquote:	<i>Befragung</i>	<i>Befragung</i>			<i>Befragung</i>
Großverbraucher	Stichprobe:	200	<i>Keine</i>	<i>Keine</i>	<i>Keine</i>	<i>Keine</i>
	Rücklaufquote:	26 %	<i>Befragung</i>	<i>Befragung</i>	<i>Befragung</i>	<i>Befragung</i>

\* Vollerhebung aller Beiräte und Vertreter/Ersatzvertreter.

Quelle: Eigene Darstellung.

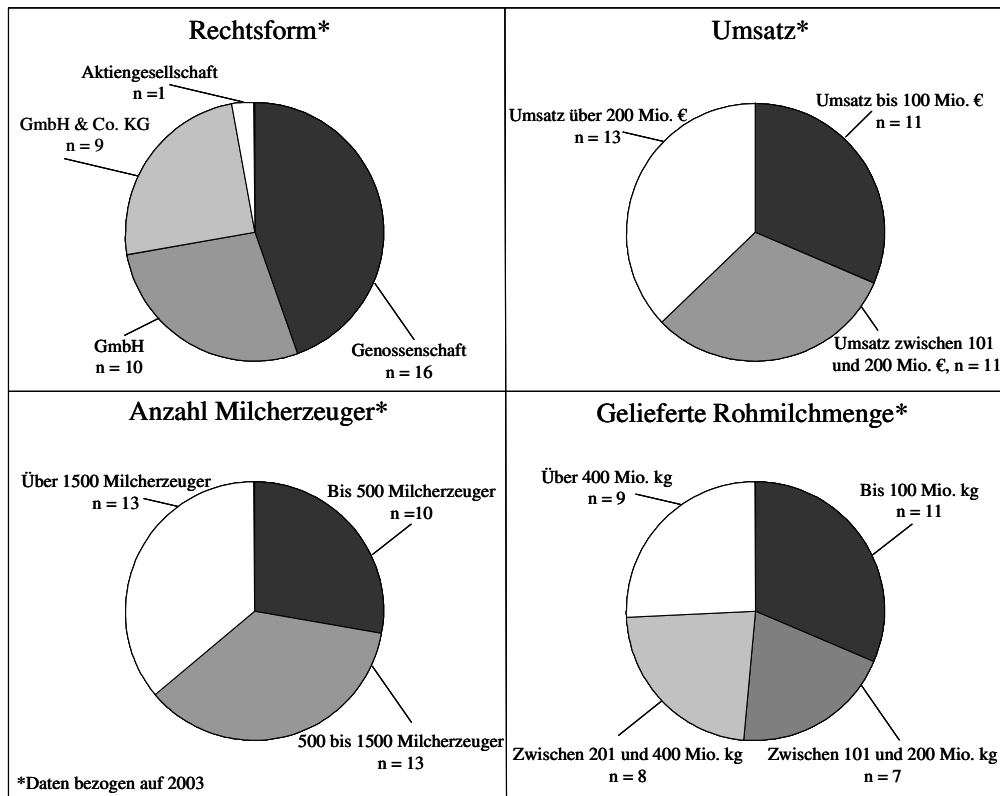
Um die spezielle Zielgruppe der Milcherzeuger näher zu beleuchten, wurde zusätzlich zur genannten Vorgehensweise eine Erhebung zur Kommunikationssituation zwischen deutschen Molkereien und ihren Milcherzeugern durchgeführt. Ausgewählt wurden Molkereien mit einem Umsatzvolumen von etwa 100 Mio. € Umsatz.<sup>709</sup> Davon ausgenommen waren die an der Studie beteiligten Pilotunternehmen. Diese schriftliche Befragung fand im Zeitraum Mai bis August 2003 statt. Der auswertbare Rücklauf betrug 55,4 %, wobei 65 Milch verarbeitende Unternehmen das Raster der Untersuchungsgröße passierten. Die Teilnehmer der Befragung sind zu 44,4 % genossenschaftlich organisiert, 55,6 % sind private Unternehmen mit den Rechtsformen GmbH, GmbH & Co. KG und AG (vgl. Abbildung 25 sowie den Fragebogen im Anhang 8).

<sup>707</sup> Bei PU 2 bspw. wurden alle Vertreter/Ersatzvertreter sowie Beräte als Vollerhebung befragt.

<sup>708</sup> Der Stichprobenumfang und die Rücklaufquote können in einzelnen Fällen nicht genau angegeben werden, da die genaue Fallzahl der Stichprobe durch die Unternehmen nicht bekannt gegeben wurde.

<sup>709</sup> Einige Unternehmen liegen genau an der 100 Mio. Euro Umsatzgrenze, was dazu führt, dass in Abbildung 25 mehrere Molkereien der Klasse unter 100 Mio. Euro Umsatz zuzurechnen sind.

Abbildung 25: Charakteristika der Molkereien



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Fragebögen wurden zusammen mit den Pilotunternehmen getestet und die Unternehmen hatten die Möglichkeit, individuelle Änderungen an den Fragebögen vorzunehmen. Um die Non-Response-Quote zu verringern, wurde auf eine sorgfältige Gestaltung, klare Strukturierungen, einen einfachen Frageablauf sowie auf die optische Aufbereitung der Fragebatterien geachtet.<sup>710</sup> Den Fragebögen war eine Erklärung des Forschungsvorhabens für die Begründung der Befragung als Begleitschreiben beigelegt bzw. wurde den Befragten bei den mündlichen Endverbraucherinterviews, die am POS stattfanden, vorgestellt. Teilweise wurde den Befragungen ein frankierter Rückumschlag mit der Angabe des Empfängers hinzugefügt. In einigen Fällen sind die Fragebögen über die TU München-Weihenstephan versendet worden, insbesondere dann, wenn die Molkerei sich eine erhöhte Rücklaufquote aufgrund der als unabhängig und neutral angesehenen Institution erwarteten.

Zur Einordnung der gewonnenen Ergebnisse der Befragungen in den jeweiligen Unternehmens- und Umweltkontext der Molkereien wurden Dokumentenanalysen durchgeführt. Dabei sind interne und externe Kommunikationsdokumente (bspw. Unternehmensbroschü-

<sup>710</sup> Vgl. dazu PEPELS, W. (1995), S. 204f.

ren, Geschäftsberichte, das Medium Internet, Presseartikel, Milcherzeugerinformationen, Mitarbeiterzeitungen und Produktfolder) einer Analyse unterzogen worden.

#### 4.2.5 Aufbereitung und Analyse der erhobenen Daten

Die Auswertung der *Experteninterviews* erfolgt nach dem Modellvorschlag von MEUSER und NAGEL.<sup>711</sup> Ziel dieses Modells ist die *Vergleichbarkeit der Ergebnisse* der Experteninterviews, um „...das Überindividuell-Gemeinsame herauszuarbeiten, Aussagen über Repräsentatives, über gemeinsam geteilte Wissensbestände, Relevanzstrukturen [...] Interpretationen und Deutungsmuster zu treffen.“<sup>712</sup> Die Vergleichbarkeit der Ergebnisse wird einerseits durch denselben institutionell-organisatorischen Hintergrund der Experten gesichert, andererseits durch den benutzten Leitfaden. Dieser dient zusätzlich der Vorformulierung relevanter Kategorien, die bei der Auswertung der Daten wieder aufgenommen werden können. Das Experteninterview orientiert sich an *thematischen Einheiten*, also an inhaltlich zusammengehörigen, im Fragegespräch verstreuten Passagen. Die Aufeinanderfolge oder Wiederholung von Äußerungen (Sequenzialität) im Gespräch werden demgegenüber vernachlässigt.

Das Modell von MEUSER und NAGEL besteht aus den Schritten Transkription, Paraphrase, Überschriften, thematischer Vergleich, soziologische Konzeptualisierung und theoretische Generalisierung. Im Rahmen des ersten Schrittes *Transkription* wurden die Interviews handschriftlich aufgezeichnet. Die oft verwendete Vorgehensweise des Mitschnittes der Interviews auf ein Audiomedium<sup>713</sup> war aufgrund der Vorbehalte der Unternehmen gegenüber dieser Art der Aufzeichnung und der insgesamt sehr stark ausgeprägten Haltung zur Geheimhaltung nicht möglich. Als zweiter Schritt *Paraphrase* wurden die Experteninterviews textgetreu per Computer rein geschrieben. Um sachliche Fehler bezüglich der abgefragten Fakten in den Mitschriften zu verhindern, wurde die Reinschrift den jeweiligen Interviewpartnern zur Kontrolle vorgelegt.<sup>714</sup> In einem nächsten Schritt erfolgte die Verdichtung und Typisierung der einzelnen Interviews anhand von *Überschriften*. In der Phase des *theoretischen Vergleiches* wurde weg von der einzelnen Interviewmitschrift hin zu einer übergreifenden Auswertung eine Gegenüberstellung der einzelnen Texte vorgenom-

<sup>711</sup> Vgl. zu folgenden Ausführungen weiterführend den Modellvorschlag bei MEUSER, M.; NAGEL, U. (1991), S. 451ff.

<sup>712</sup> MEUSER, M.; NAGEL, U. (1991), S. 452.

<sup>713</sup> Vgl. exemplarisch zu dieser Vorgehensweise FLICK, U. (1995c), S. 160ff. sowie LAMNEK, S. (2005), S. 511.

<sup>714</sup> Diese Vorgehensweise dient zudem der im Modell von RETTERMEIER und WILFER geforderten Datenrückkopplung. Vgl. WILFER, R. F. (1980), S. 265 sowie in diesem Kapitel S. 111ff.

men. Es erfolgte die Vereinheitlichung der einzelnen Überschriften, was zu einer Reduktion der Dokumente führte, da Redundanzen herausgefiltert wurden. Innerhalb der *soziologischen Konzeptualisierung* wurden die Inhalte der Interviews kategorisiert und verdichtet, um Relevanzen, Typisierungen und Verallgemeinerungen systematisieren zu können. Dieser Schritt erfolgte gemeinsam mit der Auswertung der Zielgruppenbefragungen<sup>715</sup>, um sich letztendlich vom Expertenwissen abzuwenden und eine *theoretische Generalisierbarkeit* ableiten zu können.

Die Auswertung der *Zielgruppenbefragungen* ist durch die Gegenüberstellung der Erwartung der Zielgruppen (*Wichtigkeit der Aktivitäten*) und der tatsächlichen Aktivitäten der Molkereien (*Umfang der Aktivitäten*), bspw. der Kommunikationsmaßnahmen, gekennzeichnet.<sup>716</sup> Diese Vorgehensweise bietet die Möglichkeit, Ziellücken zwischen den Erwartungen der Zielgruppen hinsichtlich bestimmter Aktivitäten und der tatsächlich durchgeführten Maßnahmen aufzuzeigen und somit Handlungsbedarf abzuleiten.

Die Skalierung der einzelnen Itembatterien erfolgte größtenteils anhand von *Ratingskalen*. Prinzipiell liefern Ratingskalen nur ordinal skalierte Angaben.<sup>717</sup> Üblicherweise können diese aber wie metrische Angaben behandelt werden, da vom Befragten die Intervalle der Ratingskala als gleich aufgenommen werden,<sup>718</sup> so dass die Möglichkeit besteht, einen höheren Informationsgehalt und eine bessere Aussagekraft der Daten zu erhalten.<sup>719</sup> Für die vorliegenden Analysen wurde mit einer fünfstufigen Skala mit Ausweichkategorie („weiß nicht“) gearbeitet.

Auch bei den Zielgruppenbefragungen war die Vergleichbarkeit der Ergebnisse der einzelnen Pilotunternehmen das Ziel. Als Analysemethode dienten *Mittelwertsvergleiche* zur Darstellung der Ergebnisse. Aufgrund der sehr unterschiedlichen Datenbasis bei den einzelnen Zielgruppenbefragungen konnten allerdings keine signifikanten Mittelwertsunter-

---

<sup>715</sup> Die Ergebnisse dieser Analysen sind in Kapitel 5, S. 136ff. nachlesbar.

<sup>716</sup> Diese Vorgehensweise ist an den *Customer Satisfaction Index* (CSI) angelehnt, der die erwartete Kundenzufriedenheit (Wichtigkeit der Kriterien) der wahrgenommenen Kundenzufriedenheit (Zufriedenheit mit den Kriterien) gegenüberstellt. Vgl. PÖNER, R. (1999), S. 545f. Vgl. weiterführend zu den Messkonzepten des CSI: TÖPFER, A. (1999), S. 209ff. und MEISTER, U.; MEISTER, H. (1998).

<sup>717</sup> Die Ordinalskala ist ein nicht-metrisches Skalenniveau, welche es eigentlich nicht möglich macht, Intensitäten zwischen Objekten zu unterscheiden. Diese Eigenschaft besitzen nur metrische Skalierungen wie bspw. die Intervallskala oder die Ratioskala. Vgl. PEPELS, W. (1995), S. 284f. und HAMMANN, P.; ERICHSON, B. (1994), S. 68ff.

<sup>718</sup> Vgl. BEREKOVEN, L. ET AL. (1989), S. 71.

<sup>719</sup> Hinsichtlich des Informationsgehaltes nehmen die Informationen vom Nominalniveau über das Ordinalniveau und das Intervallniveau bis hin zum Rationiveau zu (sie bilden eine hierarchische Ordnung). Vgl. BEREKOVEN, L. ET AL. (1989), S. 68.

schiede errechnet werden.<sup>720</sup> Zudem war bei zwei Zielgruppen eine Vergleichbarkeit mit anderen Pilotunternehmen nicht gegeben.<sup>721</sup> Hier wurden die Ergebnisse anhand eines *Fallbeispiels* dargestellt.

Um der im Modell von RETTERMEIER und WILFER geforderten Datenrückkopplung Rechnung zu tragen,<sup>722</sup> wurden die Auswertungen der jeweiligen Zielgruppenbefragungen den Pilotunternehmen als Bericht vorgelegt. Die Unternehmen hatten die Möglichkeit, die eruierten Sachverhalte zu kommentieren und zu interpretieren. Diese Anmerkungen sind wiederum in die Diagnose der Ergebnisse eingeflossen. Den befragten Zielgruppen wurden die Ergebnisse teilweise durch Vorträge und schriftliche Zusammenfassungen, bspw. in der Mitarbeiterzeitung, vorgestellt.

### 4.3 Zusammenfassung der angewandten Methodik

Die Aktionsforschung bildet den methodischen Rahmen der vorliegenden Arbeit. Bei dieser Methode handelt es sich um einen induktiven Ansatz, der sich insbesondere durch eine enge Verknüpfung zwischen wissenschaftlicher und praktischer Problemlösung auszeichnet. Vorteilhaft für diese Arbeit ist vor allem der explorative Charakter der Aktionsforschung, wodurch komplexe Strukturen, wie die Unternehmenskommunikation, unter realen Bedingungen betrachtet werden können und welcher dem Ziel der Forschungsarbeit nach umsetzungsfähigen Handlungsempfehlungen Rechnung trägt. Die Integrated Marketing Communication-Theorie geht davon aus, dass Integration ein Prozess ist, der individuell an ein Unternehmen angepasst und entwickelt werden muss. Aus diesem Grund wurde im Rahmen der Studie mit fünf Pilotunternehmen zusammengearbeitet. Dabei wurden sowohl genossenschaftlich organisierte als auch Privatmolkereien in die Analyse einbezogen.

Als Bausteine für die explorative Untersuchung in den Molkereien wurden im Rahmen der Methodentriangulation qualitative leitfadengestützte Experteninterviews und quantitative standardisierte Zielgruppenbefragungen durchgeführt. Vorteilhaft ist dabei das Abfragen sowohl der internen als auch der externen Sicht auf die Kommunikationsleistung der Pilotmolkereien. Die Erhebung der internen Sichtweise wurde durch Experteninterviews mit Kommunikationsverantwortlichen gewährleistet, die externe Sicht auf die Kommunikationsleistung durch quantitative Befragungen bei den Betroffenen der Kommunikation.

---

<sup>720</sup> Die unterschiedliche Datenbasis (vgl. Tabelle 17, S. 131) machte es zudem unmöglich, statistisch höherwertigere Methoden anzuwenden. Somit kann quantitativ nur deskriptiv ausgewertet werden.

<sup>721</sup> Großverbraucher wurden in nur einem Unternehmen befragt, Endverbraucher nur in zwei Pilotmolkeien.

<sup>722</sup> Vgl. WILFER, R. F. (1980), S. 265 sowie in diesem Kapitel S. 111ff.

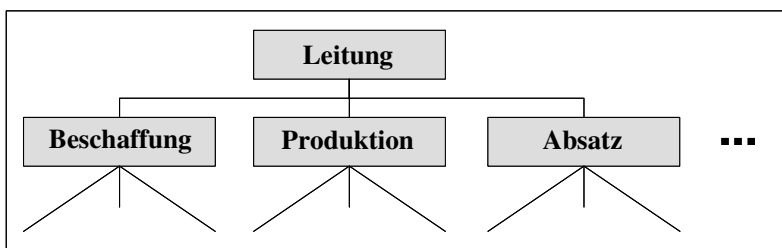
## 5 Empirische Datenerhebung der Kommunikation in Milch verarbeitenden Pilotunternehmen auf der Grundlage der Aktionsforschung

Im folgenden Kapitel werden die empirischen Ergebnisse der Analyse der Kommunikationssituation in den Pilotmolkereien vorgestellt. Inhalt ist eine vergleichende Darstellung der jeweiligen Kommunikationsstrukturen der an der Forschungsarbeit beteiligten Pilotunternehmen, die vergleichende Ableitung der Kommunikationsziele der Unternehmen sowie die vergleichende Festlegung der Zielgruppen. Ziel des Kapitels ist die Ableitung eines praxistauglichen integrierten Kommunikationskonzeptes für Milch verarbeitende Unternehmen, welches aus *strategischen*, *organisatorischen* und *personellen* Kernelementen bestehen soll.

### 5.1 Vorstellung der gewählten Milch verarbeitenden Pilotunternehmen

An der Forschungsarbeit haben sich fünf Milch verarbeitende Unternehmen beteiligt (PU 1 – PU 5). Insgesamt besitzen die Pilotmolkereien einen Umsatzanteil von 15 % am Gesamtumsatz der deutschen Molkereiwirtschaft.<sup>723</sup> Alle Unternehmen sind den Top 40 der deutschen Molkereien zuzurechnen. Neben dem für die jeweilige Pilotmolkerei spezifischen Produktprogramm, stellt jede der fünf Molkereien Handelsmarken her. Grundsätzlich sind die untersuchten Unternehmen stark hierarchisch und funktional organisiert. Eine Gliederung in Beschaffung, Produktion und Absatz stellt dabei das charakteristische Organisationsmuster dar (vgl. Abbildung 26).

Abbildung 26: Funktionale Organisationsstruktur



Quelle: Eigene Darstellung nach KAPPLER, E.; REHKUGLER, H. (1991), S. 88.

Durch die Gesamtbefragung deutscher Molkereien zur Milcherzeugerkommunikation wird diese streng hierarchische Organisation bestätigt. Die Pilotunternehmen können dementsprechend als typische Vertreter der Molkereiwirtschaft bezeichnet werden.

Wie bereits im vorherigen Kapitel 4 dargelegt, muss auf eine detaillierte Darstellung der einzelnen Pilotmolkereien aufgrund der Verpflichtung zur Wahrung der Anonymität der

<sup>723</sup> Wert berechnet für das Jahr 2004. Vgl. DEUTSCHE MILCHWIRTSCHAFT (2005), S. 9.

Unternehmen verzichtet werden. Um die Molkereien trotzdem klassifizieren zu können, werden diese in Tabelle 18 hinsichtlich der Determinanten *Umsatz*, *Mitarbeiterzahl*, *Rechtsform* und *Zugehörigkeit zu einer strategischen Gruppe*<sup>724</sup> einstuft.<sup>725</sup> Des Weiteren sollen die Unternehmen wie folgt grob charakterisiert werden:

- PU 1 als genossenschaftliches Unternehmen bedient hauptsächlich Großverbraucher und Weiterverarbeiter. Zudem besitzt es eine regionale Endverbrauchermarke. Im Produktsortiment sind Milchfrischprodukte, Käse und Pulver (Molke- und Milchpulver) vertreten. Das Unternehmen besteht aus mehreren Betriebsstätten und ist international als Exporteur im Ausland aktiv.
- PU 2 als ebenfalls genossenschaftlich organisierter, kostenorientierter Großverarbeiter ist Herstellermarkenanbieter mit einer starken national bekannten Dachmarke sowohl für Endverbraucher als auch für Großverbraucher sowie einer Dachmarke für das Auslandsgeschäft. Produziert wird ein umfassendes Milchproduktsortiment. Die Molkerei besteht aus mehreren Betriebsstätten.
- PU 3 als privates, inhabergeführtes Unternehmen produziert unter einer Dachmarke sowohl eine regionale Produktrange als auch mehrere national vertriebene Einzelmarken sowie Großverbraucherprodukte. Dabei stellt das Unternehmen die Produkte an mehreren Betriebsstätten in Deutschland her.
- PU 4 ist eine Privatmolkerei mit einer starken regionalen Präsenz. Unter der Dachregionalmarke werden weitere Marken geführt sowie Großverbraucherprodukte hergestellt. Das Unternehmen besteht aus mehreren Betriebsstätten. Das Unternehmen führt zudem einen Frischdienst.
- PU 5 ist ebenso als inhabergeführtes Unternehmen ein klassischer Markenartikler mit einer national vertriebenen Dachmarke. Daneben werden Großverbraucherprodukte produziert und u.a. im eigenen Frischdienst vertrieben. Das Produktsortiment besteht sowohl aus Frischprodukten als auch aus Käseprodukten.

---

<sup>724</sup> Hinsichtlich der strategischen Gruppe mit den Ausprägungen *räumliche Präsenz* und *Markenstärke* lassen sich die Molkereien in Produktspezialisten, regionale Markenanbieter, kostenfokussierte Großverarbeiter, klassischen Markenartikler und Global Player unterscheiden. Vgl. dazu weiterführend Kapitel 2.1.3, S. 14.

<sup>725</sup> Um keine Rückschlüsse auf die Milch verarbeitenden Unternehmen ziehen zu können, werden sowohl der Umsatz als auch die Mitarbeiterzahl in Klassen angegeben. Die Klassen richten sich nach dem am Lehrstuhl für BWL der Milch- und Ernährungsindustrie der TU München-Weihenstephan gültigen Einteilungen.

Tabelle 18: An der empirischen Studie teilgenommene Pilotunternehmen

Pilot-unternehmen	Umsatz in Mio. EUR	Mitarbeiter	Rechtsform	Zugehörigkeit zur strategischen Gruppe
PU 1	> 250	> 500	Genossenschaft	Kostenfokussierte Großverarbeiter
PU 2	> 250	> 500	Genossenschaft	Kostenfokussierte Großverarbeiter
PU 3	> 250	> 500	GmbH	klassischen Markenartikler
PU 4	100-250	200-500	GmbH	Regionaler Markenanbieter
PU 5	> 250	> 500	GmbH & Co. KG	klassischen Markenartikler

Quelle: Eigene Darstellung.

## 5.2 Vergleichende Analyse spezifischer Kommunikationsstrukturen

Für eine umfassende Analyse der Kommunikationsstrukturen sind sowohl Chancen und Risiken des Unternehmensumfeldes als auch Stärken und Schwächen der jeweiligen Unternehmen im Rahmen der *SWOT-Analyse* zu betrachten.<sup>726</sup> Um allerdings Redundanzen innerhalb der vorliegenden Arbeit zu vermeiden, soll zur allgemeinen Analyse des Marktumfeldes (Chancen und Risiken) auf das Kapitel 2 – *Rahmenbedingungen der integrierten Kommunikation Milch verarbeitender Unternehmen* – verwiesen werden. Durch die Vorstellung der Wertschöpfungskette Milch, der Problematiken innerhalb dieser Supply Chain, der Darstellung des derzeitigen Kommunikationsgeschehens sowie der Ableitung der kommunikativen Problemstellung aus diesen Umweltfeldern, bietet es hinreichende Ausführungen der Chancen und Risiken. Es sollen daher in den sich anschließenden Teilkapiteln ausschließlich die Stärken und Schwächen der Zielgruppenkommunikation in den Pilotunternehmen betrachtet werden.

### 5.2.1 Kommunikation mit den Milcherzeugern

Milcherzeuger stellen für Molkereien aufgrund der bestehenden Abhängigkeiten in der Wertschöpfungskette Milch eine der bedeutendsten Zielgruppen dar. So beschreibt bspw. der Verantwortliche für Landwirtschaft und Kommunikation des PU 2 die Milcherzeuger als wichtigste Zielgruppe der Molkerei. Zudem versteht PU 2 den Aufbau einer langfristi-

<sup>726</sup> Vgl. diese Vorgehensweise bei den integrierten Kommunikationsmodellen nach BRUHN (Kapitel 3.3.1, S. 64) sowie DUNCAN und MORIARTY (Kapitel 3.3.7, S. 92).

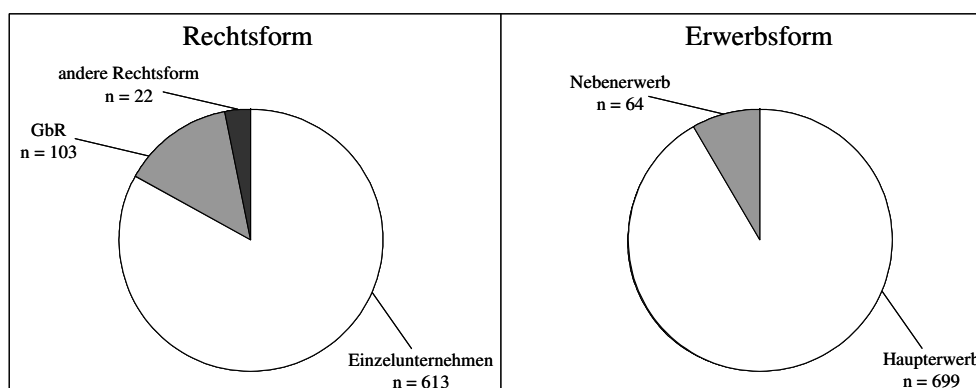


gen wirtschaftlich gesunden Geschäftsbasis zu den Milchlieferanten als strategisches Ziel der Unternehmung.

Nachfolgend soll die Kommunikation als ein Faktor zum Aufbau einer Geschäftsbeziehungsqualität<sup>727</sup> mit der Zielgruppe Milcherzeuger in den Pilotunternehmen dargestellt werden. Schwerpunkte liegen zum Einem in der *strategischen und instrumentellen Ausgestaltung der Kommunikation* und zum anderen bei *Kontaktpunkten zwischen Molkerei und Milcherzeuger*. Zudem werden die Ergebnisse aus den Pilotunternehmen mit den Erkenntnissen aus der deutschlandweiten Befragung von Molkereien zum Thema Milcherzeugerkommunikation verglichen.

Zunächst erfolgte eine *Charakterisierung der Milcherzeuger* anhand der Kriterien Rechtsform und Erwerbsform (vgl. Abbildung 27): Ausgehend von der Gesamtheit der befragten Milcherzeugerbetriebe sind hinsichtlich der Rechtsform 83 % als Einzelunternehmen und 14 % als GbR organisiert. Andere Rechtsformen wie z.B. die GmbH sind nur zu 3 % vertreten. Mit steigender Milchmenge nimmt der Anteil der Rechtsform GbR zu. Bezüglich der Erwerbsform betreiben 91,6 % der befragten Milcherzeuger ihren Hof im Haupterwerb und 8,4 % im Nebenerwerb. Damit stellt die Milcherzeugung für die befragten Landwirte überwiegend die bedeutendste Erwerbsquelle dar. Dieses Ergebnis deckt sich mit den Ergebnissen aus den deutschen Molkereien. Hier sind im Durchschnitt 76 %<sup>728</sup> der Milcherzeuger Haupterwerbslandwirte.

Abbildung 27: Charakteristika der Milcherzeuger



Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>727</sup> Vgl. bspw. GERLACH, S. ET AL. (2005, 2004).

<sup>728</sup> Vgl. Fragekomplex 9, Anhang 8, S. LII. Von den befragten 36 Molkereien gaben 19 Unternehmen den Anteil von durchschnittlich 76 % ihrer Milcherzeuger im Haupterwerb an.

### *Strategische Ausgestaltung der Milcherzeugerkommunikation*

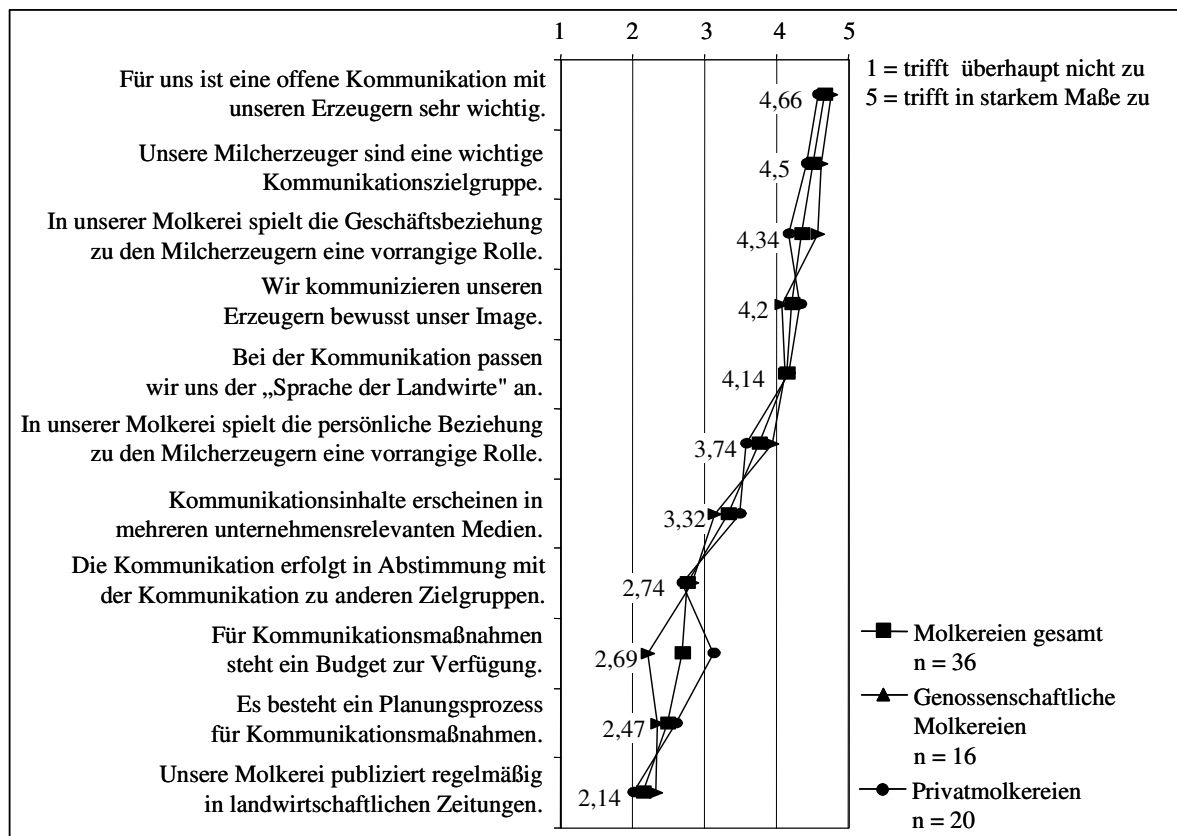
Das strategische Ziel der Zusammenarbeit zwischen Molkerei und Milcherzeuger liegt in den untersuchten Pilotunternehmen im *Ausbau einer Geschäftsbeziehung*, die stark durch eine *persönliche Kommunikation* geprägt ist. Insbesondere die Informationsweitergabe spielt in den Unternehmen eine wichtige Rolle, da sich nach Aussagen der Experten die Milcherzeuger eher zu wenig informiert fühlen.<sup>729</sup> Der Ausbau der persönlichen Beziehung erfolgt v.a. über die Milcherzeugerbetreuung durch Milcherzeugerberater.<sup>730</sup> Diese Aussagen decken sich mit den Ergebnissen der bundesweiten Befragung. Eine offene Kommunikation spielt hier die größte Rolle und eine persönliche Geschäftsbeziehung wird sowohl von genossenschaftlich organisierten Molkereien als auch von Privatmolkereien als sehr wichtig eingeschätzt (vgl. Abbildung 28). In den Pilotunternehmen wie auch bei der Befragung aller Molkereien besteht allerdings weder bei Genossenschaften noch bei privaten Unternehmen ein strategischer Planungsprozess, der die Kommunikationsaktivitäten zur Zielgruppe Milcherzeuger koordiniert. Die Experten gaben an, dass die Planung der verschiedenen Instrumente auf der langjährigen Erfahrung der Mitarbeiter im Bereich der Abteilung Rohstoffeinkauf bzw. Milcherzeugerbetreuung basiert. Zudem werden strategische Zielsetzungen – nicht ausschließlich die Kommunikation zu den Erzeugern betreffend – von der Geschäftsleitung initiiert oder mitgetragen. Insbesondere private Unternehmen stellen dabei ein definiertes Budget für die Kommunikationsmaßnahmen bereit. Hinsichtlich der Integration der Milcherzeuger in ein Gesamtkonzept zur Unternehmenskommunikation findet die Abstimmung eher in einem geringen Maße statt (vgl. Wert 2,74 in der Abbildung). Ein etwas besserer Wert (3,32) wurde für die Abstimmung von Kommunikationsinhalten in verschiedenen unternehmensrelevanten Medien (bspw. Milcherzeugerinfos/Rundschreiben, Mitarbeiterzeitung, Internet) gegeben.

---

<sup>729</sup> Vgl. Abbildungen 34 und 35, S. 149f.

<sup>730</sup> Vgl. weiterführend zum Thema Milcherzeugerbetreuung ab S. 151.

Abbildung 28: Strategische Ausrichtung der Milcherzeugerkommunikation



Quelle: Eigene Darstellung.

### Organisatorische und personelle Aspekte der Milcherzeugerkommunikation

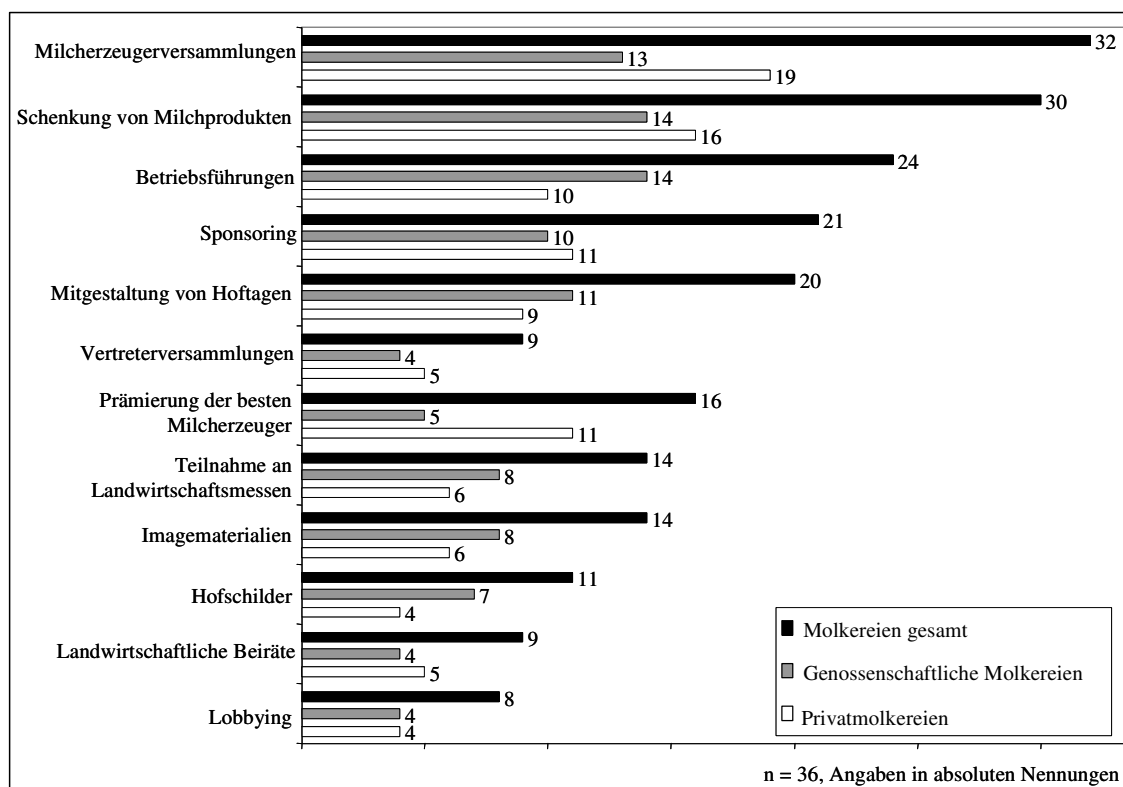
Organisatorisch wird die Milcherzeugerkommunikation sowohl in der Mehrzahl der Pilotunternehmen als auch in Branchenerhebung oftmals als eine Aufgabe des Bereiches Rohstoffeinkauf/Rohmilchverwaltung gesehen. Eine speziell geschaffene Stelle, die sich ausschließlich mit der Kommunikation zur Zielgruppe Erzeuger beschäftigt, ist in den Molkereien nicht verankert. Allerdings besteht bspw. bei PU 2 eine Abteilung *Landwirtschaft und Kommunikation*, der die Unternehmenskommunikation (Öffentlichkeitsarbeit), die interne Kommunikation und die Milcherzeugerberatung untergeordnet sind. Der Unternehmenssprecher ist dabei gleichzeitig Ansprechpartner für die Landwirte. In anderen Molkereien werden Aktivitäten zur Milcherzeugerkommunikation durch die Geschäftsleitung unterstützt (bspw. in PU 3).

### Instrumente und Maßnahmen der Milcherzeugerkommunikation

Sowohl die Experten in den Pilotunternehmen als auch die Molkereien der Branchenbefragung schätzen sich in der direkt die Zielgruppe Milcherzeuger betreffenden Kommunikation als gut ein. Dabei besteht eine Vielzahl an Aktivitäten und Maßnahmen, die den Milcherzeugern von ihren Abnehmern angeboten wird (vgl. Abbildung 29). So sehen bspw. 52

% der Molkereien die *Milcherzeugerversammlungen* (umgesetzt in 32 von 39 Unternehmen) als eine der bedeutendsten Aktivitäten an, um mit den Rohstofflieferanten zu kommunizieren.<sup>731</sup> Immerhin bewerteten 15 % *Betriebsführungen* (umgesetzt in 24 von 39 Unternehmen) als eines der wichtigsten fünf Instrumente. Die genannten Angebote sind auch in hohem Maße von den Molkereien umgesetzt worden. Daneben *gestalten* knapp 60 % der Milch verarbeitenden Unternehmen *Hoftage bei den Landwirten mit*, von der Hälfte der Molkereien werden *die besten Milcherzeuger prämiert* und *Vertreterversammlungen*<sup>732</sup> durchgeführt (vgl. Abbildung 29). Maßnahmen wie ein aktives *Lobbying* zur Interessensvertretung der Milcherzeuger oder der Einsatz von *landwirtschaftlichen Beiräten* werden dagegen sowohl von Genossenschaften als auch Privatmolkereien eher weniger durchgeführt. Bei den Gesprächen mit den Verantwortlichen für Milcherzeuger in den Pilotunternehmen zeigte sich ein ähnliches Bild. Nahezu einig waren sich die Experten, welche Instrumente am wichtigsten sind, bspw. regelmäßige Erzeugerversammlungen.

Abbildung 29: Milcherzeuger: Von Molkereien getätigte Kommunikationsaktivitäten



Quelle: Eigene Darstellung.

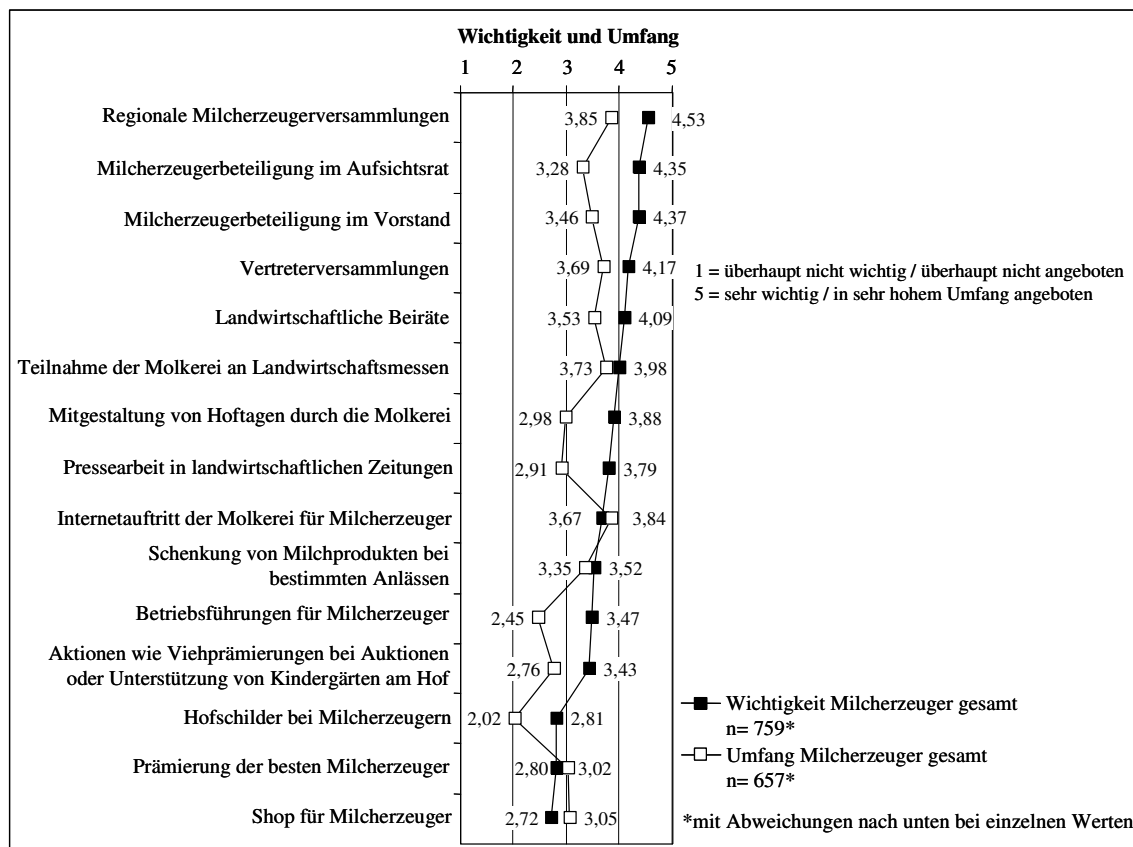
<sup>731</sup> Vgl. zur Rangfolge der wichtigsten Instrumente für die Molkereien in der deutschlandweiten Befragung den Fragebogen in Anhang 8, S. LII, Fragenkomplex 1.

<sup>732</sup> Bei genossenschaftlichen Molkereien ist die Vertreterversammlung häufig noch im Statut verankert. Aber auch immerhin 35 % der privaten Molkereien halten Treffen mit Milcherzeugervertretern ab.

Dieser Selbsteinschätzung der Molkereien soll im Folgenden die Sicht der Milcherzeuger gegenübergestellt werden. Aus diesem Grund wurden die Milcherzeuger der Pilotunternehmen befragt, welche Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen sie für wichtig erachten und wie sie deren derzeitigen Umsetzungsgrad einschätzen.

Abbildung 30 stellt die Wichtigkeit und den Umfang der Kommunikationsaktivitäten aus Sicht der Milcherzeuger dar.<sup>733</sup> Es wird deutlich, dass die Milcherzeuger insgesamt die abgefragten Aktivitäten als wichtiger als deren derzeitigen Umfang einschätzen. Allerdings liegt der Abstand zwischen der Wichtigkeit und der Umsetzung der einzelnen Aktivitäten – abgesehen von der Milcherzeugerbeteiligung im Aufsichtsrat – immer unter einem Bewertungspunkt.

Abbildung 30: Milcherzeuger: Wichtigkeit und Umfang von Kommunikationsaktivitäten



Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>733</sup> Aufgrund der Anpassung der Fragebögen an die Pilotunternehmen sind keine Umfangswerte für PU 4 verfügbar und teilweise kommt es zu folgenden fehlenden Werten: PU 2: Keine Aussage zu Milcherzeugerbeteiligung in den Gremien Vorstand und Aufsichtsrat, landwirtschaftliche Beiräte, Schenkung von Milchprodukten, Aktionen wie Viehprämierungen und Unterstützung von Hofkindergärten; PU 4: Keine Aussage zu Schenkung von Milchprodukten. In der weiteren Darstellung soll ohne Wiederholung des angesprochenen Grundes nur noch auf die jeweilig fehlenden Statements und Werte verwiesen werden.

Als besonders wichtig werden von den Erzeugern die *regionalen Milcherzeugerversammlungen* eingeschätzt. Nach Aussagen der Experten in den Pilotunternehmen erfolgt in den Versammlungen die Weitergabe von unternehmensinternen strategischen Informationen wie getätigte oder geplante Investitionen in der Molkerei und die Diskussion aktueller Probleme bspw. der Höhe des Milchpreises oder der Beziehung zwischen Molkerei und Handel. Der *Milcherzeugerbeteiligung* im Vorstand und im Aufsichtsrat wird wie auch den landwirtschaftlichen Beiräten und den Vertreterversammlungen mit Werten von über vier von fünf möglichen Bewertungspunkten eine große Bedeutung zugesprochen. Dies verdeutlicht das gewünschte hohe Maß an Partizipation der Milcherzeuger an den Belangen der Molkerei. Aufgrund der Rechtsform oder auch der Umstrukturierung der Gremien in genossenschaftlich organisierten Molkereien ist eine Mitarbeit, insbesondere im Vorstand, nur noch vereinzelt möglich.<sup>734</sup> Nach Expertenmeinung ist diese Umstrukturierung darauf zurückzuführen, dass die Beteiligung von den Molkereien als kritisch angesehen wird, da die Entscheidungen der Milch verarbeitenden Unternehmen grundsätzlich marktorientiert gefällt werden müssen. Milcherzeuger orientieren sich dagegen häufig an der Auszahlung eines hohen Milchpreises, insbesondere bei Genossenschaften mit der Begründung der Erhaltung des genossenschaftlichen Prinzips.<sup>735</sup>

Obwohl von den Unternehmen der deutschlandweiten Befragung und von den Vertretern der Pilotmolkereien die Umsetzung von Aktivitäten wie die *Mitgestaltung von Hoftagen* hervorgehoben und *Betriebsführungen* sogar als ein wichtiges Instrument genannt wurden, sind aus Sicht der Milcherzeuger diese Maßnahmen aber eher weniger stark umgesetzt (Werte unter 3, vgl. Abbildung 30). Richtig schätzten sich die Molkereien und die Erzeuger ein, wenn es um die *Pressearbeit* in landwirtschaftlichen Medien geht. Beide Gruppen der Wertschöpfungskette gaben einen geringen Umfang an (vgl. Abbildung 28 und Abbildung 30), obwohl die Milcherzeuger dieses Instrument als wichtig bewerten (Wert 3,79). Zudem sind bei diesen Instrumenten insgesamt die größten Differenzen zwischen Erwartung und derzeitiger Umsetzung auszumachen.

In nachfolgender Abbildung 31 werden die Ergebnisse der Erzeugerbefragung sowohl differenziert nach der Rechtsform der Molkereien, an welche die Erzeuger liefern als auch nach den einzelnen Pilotunternehmen dargestellt.<sup>736</sup> Bei dieser vergleichenden Betrachtung

---

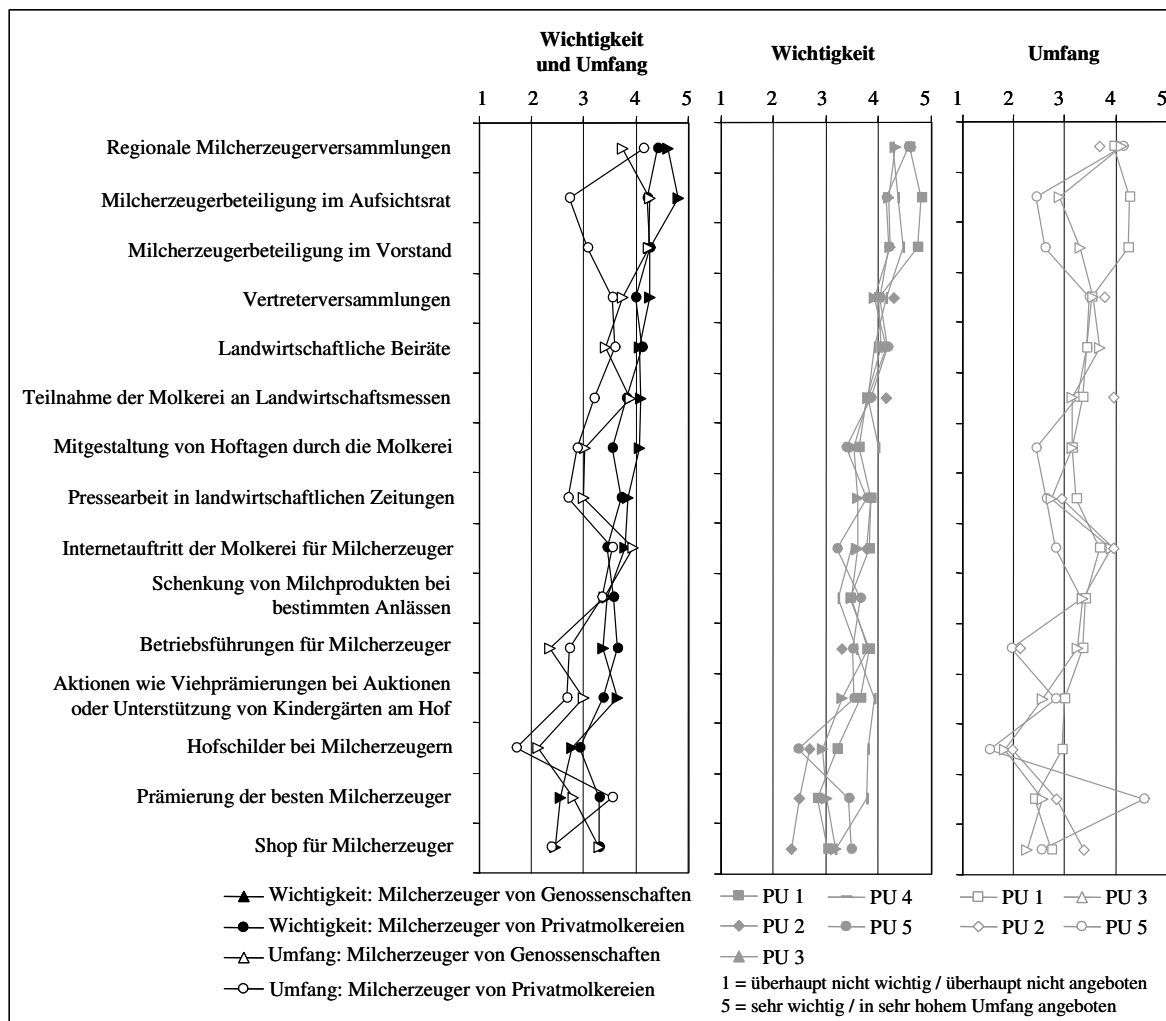
<sup>734</sup> So wurde bspw. in einem der Pilotunternehmen das Statut dahingehend geändert, dass Milcherzeuger nur noch im Aufsichtsrat vertreten sind.

<sup>735</sup> Vgl. die Erklärung des genossenschaftlichen Prinzips, S. 16.

<sup>736</sup> Vgl. Fußnote 733 zu fehlenden Antworten einzelner PU.

wird sichtbar, dass nur bei der *Gremienarbeit* große Unterschiede zwischen Lieferanten für Genossenschaften und Lieferanten für Privatmolkereien bestehen. Während für die Erzeuger von genossenschaftlich organisierten Molkereien diese Aktivitäten der Erwartung entsprechend umgesetzt sind, ist eine Differenz bei Privatmolkereien auszumachen, die aber in der oben geführten Diskussion begründet liegt. *Vertreterversammlungen*, der *Internetauftritt* für Milcherzeuger, das *Verschenken von Milchprodukten* bei bestimmten Anlässen und die *Prämierung* der besten Milcherzeuger entsprechen bei der Unterscheidung nach Rechtsform der Wichtigkeit für die Erzeuger. Privatmolkereien führen zudem im gewünschten Umfang Milcherzeugerversammlungen durch und nehmen an landwirtschaftlichen Messen teil.

Abbildung 31: Milcherzeuger: Wichtigkeit und Umfang von Kommunikationsaktivitäten bei den einzelnen PU



Quelle: Eigene Darstellung.

Während bei der Unterscheidung der Pilotmolkereien hinsichtlich der Wichtigkeit der Instrumente und Maßnahmen nur geringfügige Differenzen auszumachen sind, lässt sich

beim Vergleich des Umfangs der Aktivitäten eine deutliche Schwerpunktbildung einzelner Pilotmolkereien abzeichnen. PU 1 bietet hier bspw. vor allem die Gremienbeteiligung, PU 2 hebt sich bei der Teilnahme an Landwirtschaftsmessen, beim Internetauftritt und beim Shop für Milcherzeuger ab. PU 5 sticht bei der Prämierung der besten Milcherzeuger hervor.

Zusammenfassend erreichten die regionalen Milcherzeugerversammlungen die höchsten Umsetzungspunkte. Kommunikationsmaßnahmen wie Hofschilder, die Unterstützung der Milcherzeuger bei ihrer Öffentlichkeitsarbeit (bspw. Unterstützung von Hofkindergärten) und das Publizieren von Artikeln in landwirtschaftlichen Zeitungen und Zeitschriften (Pressearbeit) wird hingegen von allen Molkereien eher weniger durchgeführt.

### *Kommunikationskanäle*

Eine weitere Frage beschäftigte sich mit den *Kommunikationskanälen*, welche die Molkereien zum Kontakt mit ihren Erzeugern nutzen.<sup>737</sup> Das *Telefon*, gefolgt vom *Außendienst* sind die am häufigsten verwendeten Kommunikationskanäle zum gegenseitigen Informationsaustausch. Diese Kanäle werden sowohl von den Experten in den Pilotunternehmen als auch von den Molkereien der deutschlandweiten Befragungen als wesentlich zum Aufbau und zum Erhalt der persönlichen Beziehung zu den Erzeugern genannt. Dafür nutzen die Molkereien in 30 % der Fälle das Telefon bzw. in 44 % der Fälle den Außendienst. Zudem werden diese als zwei der fünf wichtigsten Maßnahmen zur Milcherzeugerkommunikation erachtet. Auch für die Milcherzeuger in den Pilotunternehmen stellt der „direkte Draht“ über das Telefon mit durchschnittlich 90 % Nutzungsintensität über alle Pilotmolkereien die am meisten genutzte Kontaktart dar. Der Außendienst wird von Lieferanten für Genossenschaften deutlich intensiver genutzt (45 %) als von Lieferanten für Privatmolkereien (27 %).

### *Servicemaßnahmen der Molkereien für ihre Milcherzeuger*<sup>738</sup>

Zur Unterstützung der Zusammenarbeit zwischen Molkerei und Milcherzeuger bieten die Milch verarbeitenden Unternehmen eine Vielzahl an Servicemaßnahmen an. Die Ergebnisse der Branchenbefragung bestätigen dabei die Aussagen der Experteninterviews in den Pilotunternehmen (vgl. Abbildung 32). Auch die Befragungen der Zielgruppe Milcherzeu-

---

<sup>737</sup> Vgl. jeweils Fragenkomplex 1 in den Anhängen 3 und 8, S. XLI und LII.

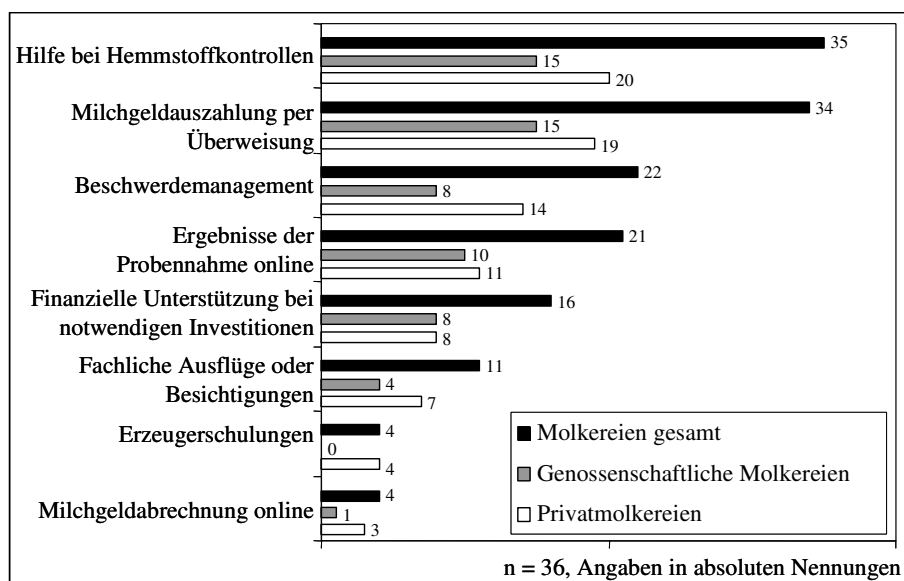
<sup>738</sup> Vgl. jeweils Fragenkomplex 2 in den Anhängen 3 und 8, S. XLI und LII.



ger stimmen mit den Aussagen der Experten überein (vgl. Abbildung 33)<sup>739</sup>: Damit stellt die *Milchgeldauszahlung per Überweisung* für alle Molkereien einen Standard dar.<sup>740</sup> Daneben werden von allen PU in großem Umfang *Handzettel mit aktuellen Informationen* verteilt (Angabe von 82,82 % der Milcherzeuger der PU) sowie *Hilfestellung bei der Hemmstoffkontrolle* gegeben (Angabe von 67,32 % der Milcherzeuger der PU). PU 1 nutzt den Handzettel bspw. bei Tourenplanänderungen oder zum Aufzeigen des aktuellen Saldierungsstandes. Die Verteilung findet über die Tanksammelwägen statt.

Obwohl die Mehrzahl der Molkereien und auch die Mehrzahl der Milcherzeuger einen hohen Nutzungsgrad bei der Servicemaßnahme Handzettel angeben, sehen die Experten der Pilotunternehmen jedoch insgesamt noch Nachholbedarf bei der Informationsweitergabe. So gab bspw. der Experte von PU 3 an, dass oftmals informelle Informationswege genutzt werden. Der Vertreter von PU 5 sieht v.a. bei brandaktuellen Ereignissen noch Bedarf, den Informationsfluss zu verbessern.

Abbildung 32: Von Molkereien getätigte Servicemaßnahmen



Quelle: Eigene Darstellung.

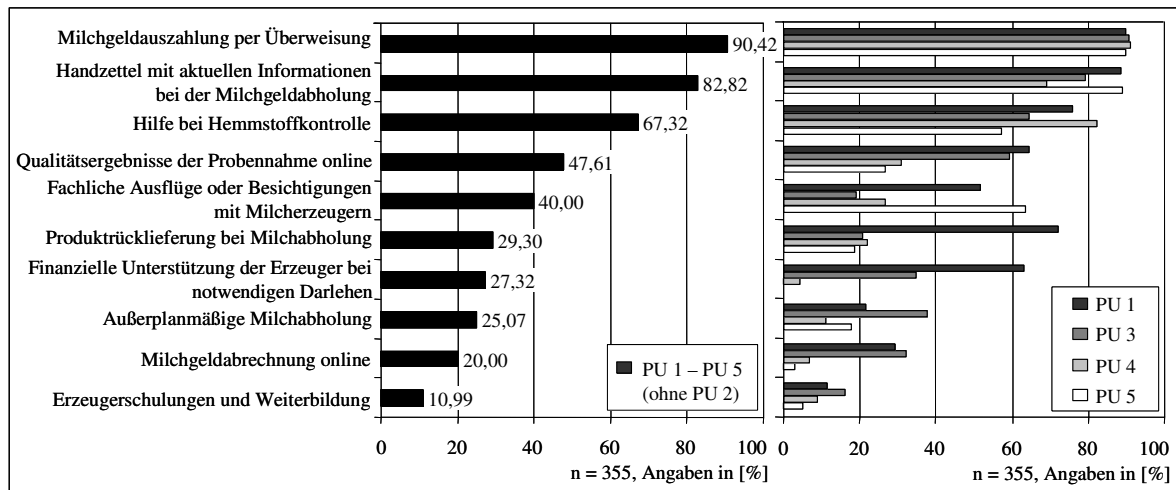
Eine weniger oft angebotene Serviceleistung sowohl in den Pilotunternehmen als auch in den Molkereien, die an der deutschlandweiten Befragung teilgenommen haben, sind *Erzeugerschulungen und Weiterbildungen*. Dies wird aber von den Pilotunternehmen als derzeitige Lücke im Serviceumfang erkannt. Der Experte in PU 5 gab zusätzlich an, dass auch

<sup>739</sup> Im PU 2 wurde die Frage nach dem Serviceumfang in einer Ratingskala abgefragt, so dass die quantitativen Ergebnisse nicht in die Bewertung eingegangen sind. Bei einem qualitativen Vergleich zeigen sich allerdings nur geringfügige Unterschiede.

<sup>740</sup> Alle fünf Pilotunternehmen und 34 Molkereien der Branchenbefragung tätigen die Milchauszahlung per Überweisung. Etwa 90 % der befragten Milcherzeuger der Pilotunternehmen bestätigen diese Angabe.

die *seelische Betreuung* zukünftig immer wichtiger werden wird. Daneben sind auch niedrige Werte bei der *online abrufbaren Milchgeldrechnung* zu verzeichnen.<sup>741</sup> Zum einen kann die niedrige Angabe auf den geringen Anteil der Internet-Nutzer zurückzuführen sein, so dass dieser Service für viele Milchlieferanten noch keine Rolle spielt,<sup>742</sup> zum anderen ist es derzeit gesetzlich nicht möglich, die Abrechnung ausschließlich online an die Milchherzeuger weiterzuleiten.

Abbildung 33: Servicemaßnahmen der Pilotunternehmen



Quelle: Eigene Darstellung.

Besonders zu erwähnen sind die Serviceleistungen *Produktrücklieferungen* und *finanzielle Unterstützung der Milchherzeuger*<sup>743</sup> bei PU 1 sowie die *fachlichen Ausflüge* bei PU 1 und PU 5. Der Experte aus PU 5 gab an, dass gerade fachliche Ausflüge auch für sich bereits im Ruhestand befindliche Landwirte immer wieder einen Bezug zum Unternehmen schaffen, allerdings auch hauptsächlich von diesen genutzt werden. Gründe dafür liegen einerseits in der oftmals fehlenden Zeit der Landwirte, an Ausflügen teilzunehmen, andererseits am hohen Angebot an fachlichen Touren anderer Institutionen wie bspw. Verbänden. In PU 1 werden fachliche Ausflüge nur mit den Gremiumsmitgliedern der Molkerei und den gewählten Vertretern der Milchherzeuger durchgeführt. *Außerplanmäßige Milchabholungen* stellen v.a. in PU 3 kein Problem dar. Der Experte von PU 4 gibt dagegen an, dass nur in Ausnahmefällen gesondert Milch abgeholt werden kann. Allerdings wird bei Milchspitzen von einer zweischichtigen auf eine dreischichtige Abholung umgestellt. Als besonderen

<sup>741</sup> Nur vier befragte deutsche Molkereien nutzen diese Möglichkeit. Auch in den Pilotunternehmen wird diese Möglichkeit eher weniger durchgeführt.

<sup>742</sup> Vgl. dazu Unterpunkt Meinungsbildung auf S. 156.

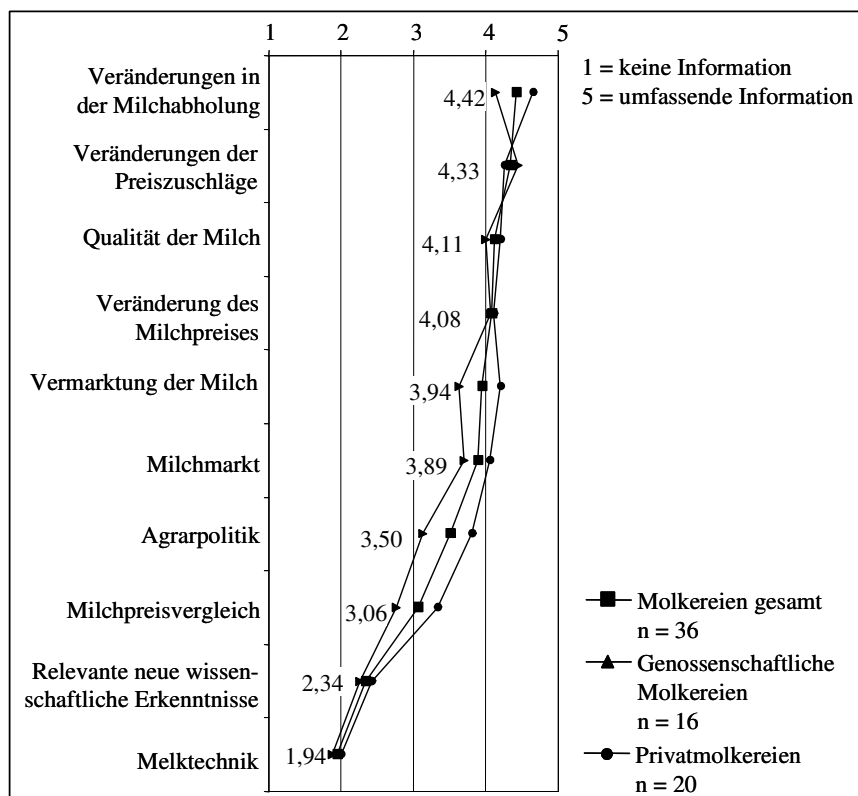
<sup>743</sup> Die Experten gaben an, dass finanzielle Unterstützung primär als Tankbeihilfe (bspw. für einen größeren Milchtank zur Umstellung von eintägiger auf zweitägige Milchabholung) gegeben wird bzw. beim Milchtankkauf besondere Konditionen mit den jeweiligen Herstellern vereinbart werden.

Service beschäftigt PU 5 eine *Melkerin*, die bei personellen Ausfällen am Hof einspringt und so als Vermittler zwischen Molkerei und Erzeugern fungieren kann.

*Inhalte der Kommunikation*<sup>744</sup>

Die bisherigen Ergebnisse haben gezeigt, dass sich Milcherzeuger grundsätzlich zu wenig informiert fühlen. Deswegen versuchen die Molkereien, verschiedene Wege der Informationsweitergabe zu nutzen. Neben der persönlichen Kommunikation über Milcherzeugerversammlungen, Beirats- oder Vertreterversammlungen und den Außendienst steht als unpersönlicher Kommunikationskanal insbesondere das *Milcherzeugerinformationsblatt* bzw. der *Erzeugerrundbrief* im Mittelpunkt. Bestätigt wird die Bedeutung dieses Informationsmediums durch die Molkereien der Branchenbefragung, die mit über 60 % diese für die wichtigste Kommunikationsmaßnahme halten.

Abbildung 34: Themen, über die Molkereien informieren



Quelle: Eigene Darstellung.

In den Pilotmolkereien wird das Informationsblatt monatlich an die Erzeuger versendet.<sup>745</sup> In PU 2 und PU 4 erscheinen zudem Sonderausgaben bei besonderen Anlässen. Deutschlandweit nutzen 95 % der Molkereien Rundschreiben zur Informationsweitergabe an die

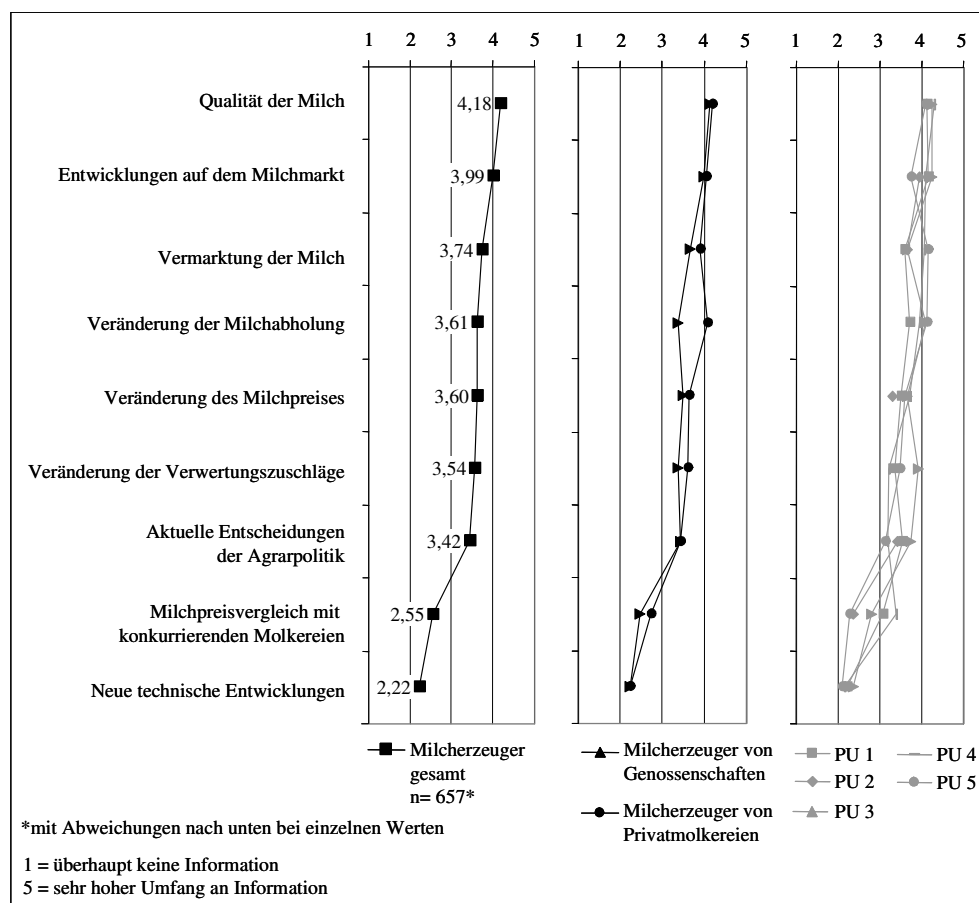
<sup>744</sup> Vgl. Fragenkomplex 4 in Anhang 3, S. XLI und die Fragenkomplexe 1 und 3 in Anhang 8, S. LII.

<sup>745</sup> In der Mehrzahl der Pilotunternehmen handelt es sich um zwei beidseitig bedruckte A4-Blätter.

Milcherzeuger. Es ist damit das am meisten genutzte Kommunikationsmedium. Inhalte des Mediums sind grundsätzlich aktuelle Informationen zur Entwicklung des Milchpreises, zu den Qualitätsdaten der Milch und zur Quotenausnutzung.<sup>746</sup> Um zu analysieren, in welchen Informationsbereichen Defizite bestehen, wurden die deutschen Molkereien und die Milcherzeuger der Pilotunternehmen gefragt, über welche Themen und in welchem Umfang sie informieren bzw. sie informiert werden (vgl. Abbildung 34 und Abbildung 35).

Die deutschen Molkereien informieren v.a. über unternehmensinterne Themen wie die Veränderung der Milchabholungszeiten (4,42 von möglichen 5 Punkten), Veränderungen in den Preiszuschlägen (für Fett und Eiweiß) und zur Qualität der Milch. Über neue technische Entwicklungen, bspw. hinsichtlich melktechnischer Anlagen oder wissenschaftlicher Erkenntnisse auf dem Gebiet der Milchwirtschaft, werden die Milcherzeuger weniger informiert. Zudem fällt auf, dass, obwohl Privatmolkereien durchschnittlich etwas besser informieren, grundsätzlich ein nahezu identisches Informationsmuster besteht.

Abbildung 35: Themen, über die die Milcherzeuger informiert werden



Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>746</sup> Neben den Experten dienten hier zusätzlich Dokumentenanalysen als Quelle. So wurden die Inhalte der Milcherzeugerinfos der Pilotunternehmen untersucht.

Bei der Untersuchung aus Sicht der Zielgruppe Erzeuger wurden Informationen über aktuelle Entwicklungen in der Branche (Wert 3,99) oder molkereiinterne Informationen positiv hervorgehoben. Allerdings werden Informationen über konkurrierende Molkereien, gerade die entscheidende Größe Milchpreis betreffend, sowohl von den deutschen Milch verarbeitenden Unternehmen als auch den Pilotmolkereien nur im geringeren Umfang weitergegeben. Vergleicht man die einzelnen Pilotunternehmen, so lassen sich nur sehr geringe Unterschiede ausmachen. Der Umfang bei PU 3 ist bei den Themen „Entwicklungen auf dem Milchmarkt“, „Aktuelle Entscheidungen der Agrarpolitik“ und bei „Veränderungen der Verwertungszuschläge“ am größten. PU 1 und PU 4 geben die meisten Informationen zum Milchpreisvergleich, PU 4 zusätzlich Informationen zu Veränderungen des Milchpreises sowie zur Qualität der Milch. PU 5 informiert nach Angabe der Erzeuger am besten über die Vermarktung der eigenen Produkte. Gemeinsam mit PU 2 zeigt es aber das schlechteste Informationsverhalten beim Milchpreisvergleich.

#### *Kontaktpunkt Milcherzeugerbetreuung<sup>747</sup>*

Für 44 % der deutschen Molkereien stellt der Außendienst als ein Teil der Milcherzeugerbetreuung eine der wichtigsten Instrumente in der Beziehung zwischen Molkerei und Erzeuger dar. Auch in den Pilotunternehmen wird der Milcherzeugerbetreuung eine hohe Bedeutung beigemessen. Allerdings spielt hier bei zwei Unternehmen die telefonische Betreuung eine größere Rolle als der persönliche Kontakt vor Ort. Die Milchlieferanten werden hier nur bei besonderen Anlässen oder Problemen besucht.

Das Vorhandensein eines landwirtschaftlichen Hintergrundes der Milcherzeugerberater, sowohl im Innen- als auch im Außendienst, wird prinzipiell aber von allen Experten in den Pilotunternehmen bestätigt und als Voraussetzung für eine problemlösungsorientierte Beratung gesehen. Daneben spielt das Fachwissen und die Qualifizierung der Betreuer eine große Rolle. So gab bspw. der Experte aus PU 2 an, dass die Betreuung sowohl in der Lage sein muss, eine strategische Betreuung der Erzeuger vorzunehmen als auch über technisches oder milchspezifisches Wissen verfügen muss. In drei der Pilotunternehmen haben daher die Berater einen agrarwissenschaftlichen Hintergrund. Zudem wird insbesondere in PU 4 auf die vertrauensvolle Beziehung zwischen Berater und Erzeuger gesetzt, was wiederum nur durch einen landwirtschaftlichen Hintergrund erreicht werden kann. Als Anfor-

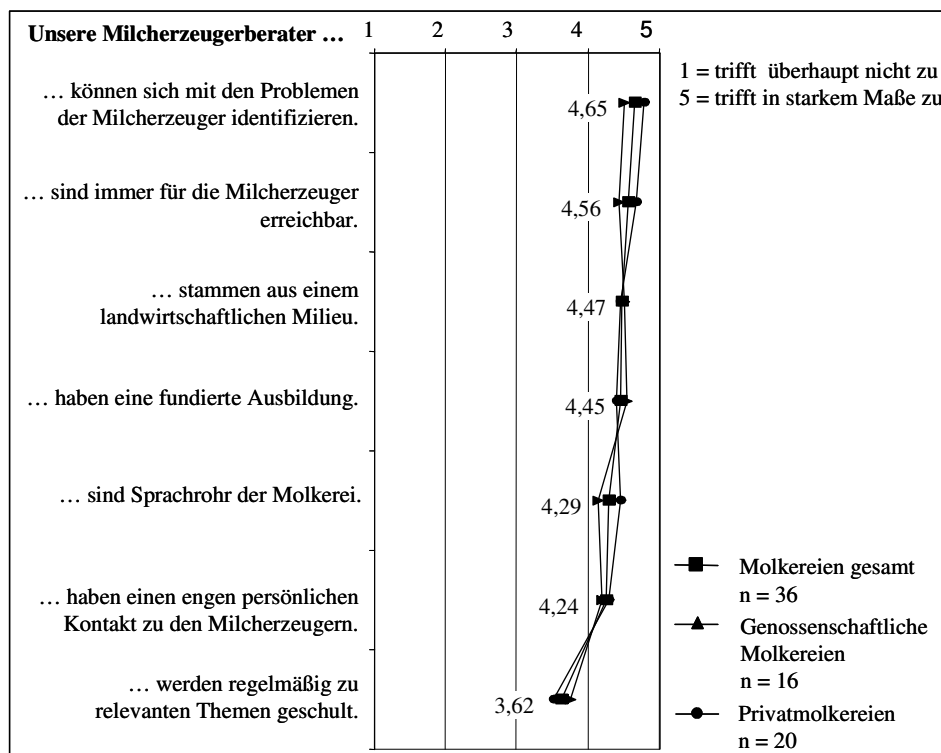
---

<sup>747</sup> Vgl. jeweils Fragenkomplex 6 in den Anhängen 3 und 8, S. XLI und LII.

derung an die gesamte Milcherzeugerbetreuung wurden von allen Pilotunternehmen die rund um die Uhr Verfügbarkeit genannt.

Die in den Expertengesprächen gewonnenen Ergebnisse werden von den Molkereien aus der deutschlandweiten Befragung (vgl. Abbildung 36) und den Befragungen der Zielgruppe Milcherzeuger der Pilotunternehmen bestätigt. Insgesamt schätzen sich die deutschen Unternehmen hinsichtlich ihrer Milcherzeugerbetreuung besser ein als die befragten Landwirte der Pilotunternehmen. Diskrepanz besteht bspw. bei dem Statement „Milcherzeugerberater können sich mit den Problemen der Milcherzeuger identifizieren.“ Wie bereits angesprochen und auch durch die deutschen Molkereien belegt, sind die Molkereien der Meinung, eine Identifikation mit den Problemen der Landwirte fände statt. Die Erzeuger sehen hier ein etwas geringeres Problembewusstsein ihrer Milcherzeugerberater.

Abbildung 36: Milcherzeugerbetreuung der Molkereien

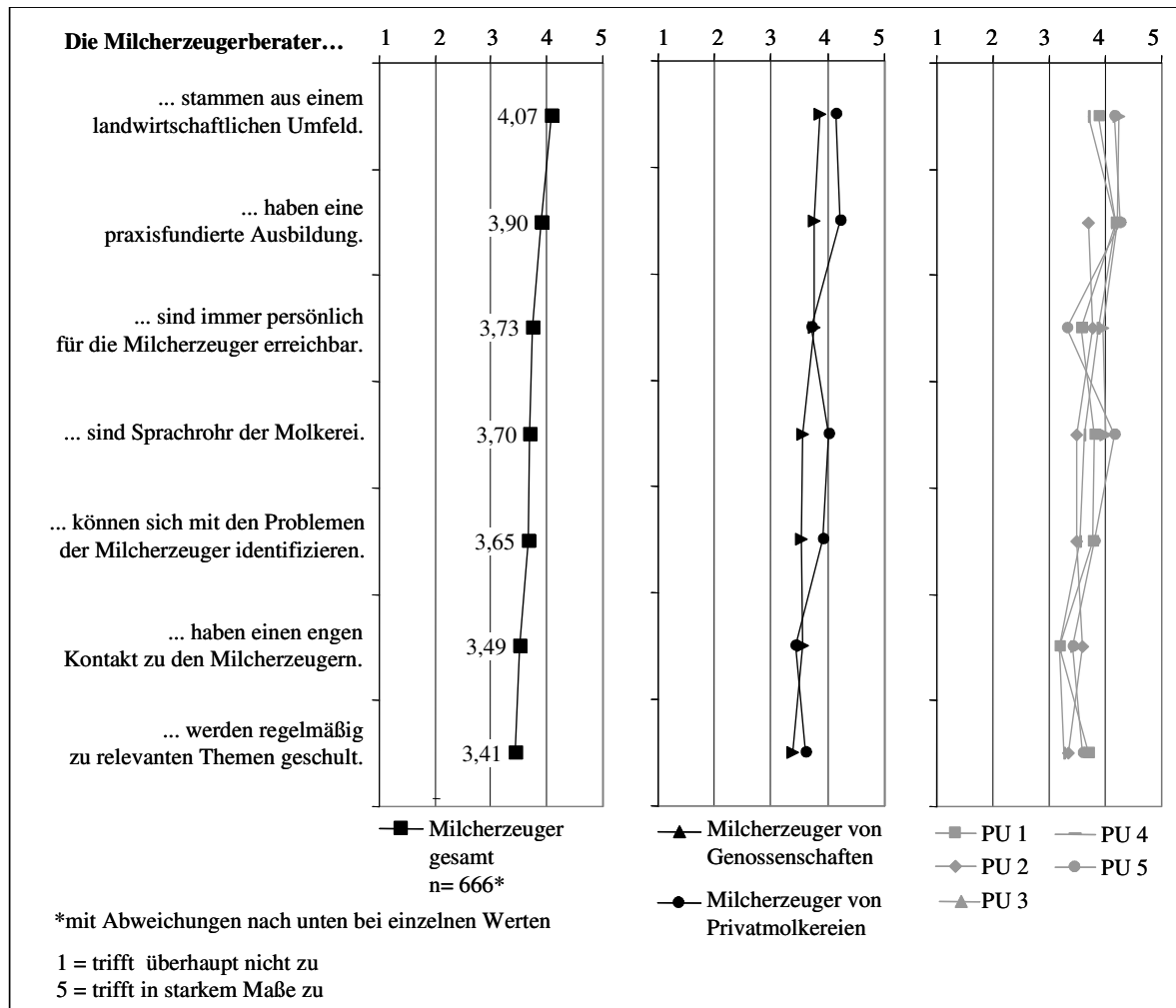


Quelle: Eigene Darstellung.

Beim Vergleich der Milcherzeuger hinsichtlich der Rechtsform ihrer Pilotmolkerei zeigt sich, dass die Milcherzeugerbetreuung der privaten Unternehmen etwas besser bewertet wird (vgl. Abbildung 37). Einigkeit herrscht bei der Erreichbarkeit der Milcherzeugerberater sowie beim engen persönlichen Kontakt. Die zwei Unternehmen, die hauptsächlich ihre Betreuung über den Innendienst abwickeln, werden von den Milcherzeugern nicht schlechter beurteilt als die Pilotmolkereien mit Außendienstmitarbeitern. Einig sind sich die Erzeuger bei den Statements „Die Milcherzeugerberater können sich mit den Problemen der

Milcherzeuger identifizieren“ und „Die Milcherzeugerberater haben einen engen persönlichen Kontakt zu den Milcherzeugern“. Letzteres Statement erhält aber, gemeinsam mit der Abfrage der regelmäßigen Schulung der Erzeugerberater, insgesamt die niedrigste Bedeutung für die Umsetzung.

Abbildung 37: Milcherzeugerbetreuung der PU



Quelle: Eigene Darstellung.<sup>748</sup>

PU 5 hebt sich besonders bei dem Statement, dass Milcherzeugerberater als Sprachrohr der Molkerei angesehen werden, hervor. Bei der persönlichen Erreichbarkeit der Berater liegt die Molkerei nach Ansicht der Milcherzeuger allerdings auf dem letzten Platz. PU 3 zeigt hier eine unauffälligere Kontinuität zwischen den Aussagen. Obwohl bei PU 4 die Milcherzeuger eher im unteren Bereich auf der Bewertungsskala geantwortet haben, schätzen diese doch die persönliche Erreichbarkeit der Berater besser ein als ihre Kollegen aus anderen Molkereien. PU 1 zeigt insgesamt gute Werte um den gemittelten Wert über alle

<sup>748</sup> Keine Angabe von PU 2 bei Statement: „Die Milcherzeugerberater stammen aus einem landwirtschaftlichen Umfeld“.

Molkereien. Bei PU 2 honorieren die Erzeuger vor allem die persönliche Beziehung der Berater zu den Milcherzeugern.

#### *Kontaktpunkt Milchabholung*<sup>749</sup>

Als weiterer Kontaktpunkt wurden die Bedeutung der Milchabholung und die Rolle der Tanksammelwagenfahrer betrachtet. Die Molkereien setzen jeweils abhängig vom Standort sowohl eigene Fahrzeuge als auch Spediteure im Outsourcingverfahren für die Sammeltouren ein. Zudem findet die Abholung der Milch vermehrt im Dreischichtsystem statt, so dass Nachabholungen bspw. bei PU 2 etabliert sind. PU 5 hingegen fährt nur tagsüber die Höfe an. PU 4 wechselt bei Milchspitzen auf das Dreischichtsystem. Die Tanksammelwagenfahrer werden nicht von allen Unternehmen als Kontaktpunkt und somit als Meinungsbildner für die Molkerei genutzt. Nur für PU 1 und PU 5 stellen die Fahrer ein Sprachrohr der Milch verarbeitenden Unternehmen dar. Für PU 2 hat sich die Funktion des Fahrers vom Sprachrohr der Molkerei hin zum reinen Milchabholservice verändert: Die Fahrer müssen ausschließlich auf eine ordnungsgemäße Abholung der Milch achten. Dieser Meinung war auch der Experte von PU 4. Für PU 1 ist die ordnungsgemäße Milchabholung – zusätzlich zur Rolle des Fahrers als Sprachrohr der Molkerei – genauso wichtig. Die befragten Experten in den PU waren sich zudem einig, dass ein landwirtschaftlicher Hintergrund des Fahrers einen Vorteil für die Abholung birgt, da jene größeres Verständnis für die Probleme der Landwirte und eine größere Verbundenheit zu den Landwirten zeigen. So sind bspw. viele Fahrer in PU 3 Nebenerwerbslandwirte. Regelmäßige Schulungen zu Themen, welche die Milchabholung betreffen und insbesondere zum Thema Hygiene unterstützen die Kompetenz der Tanksammelwagenfahrer.

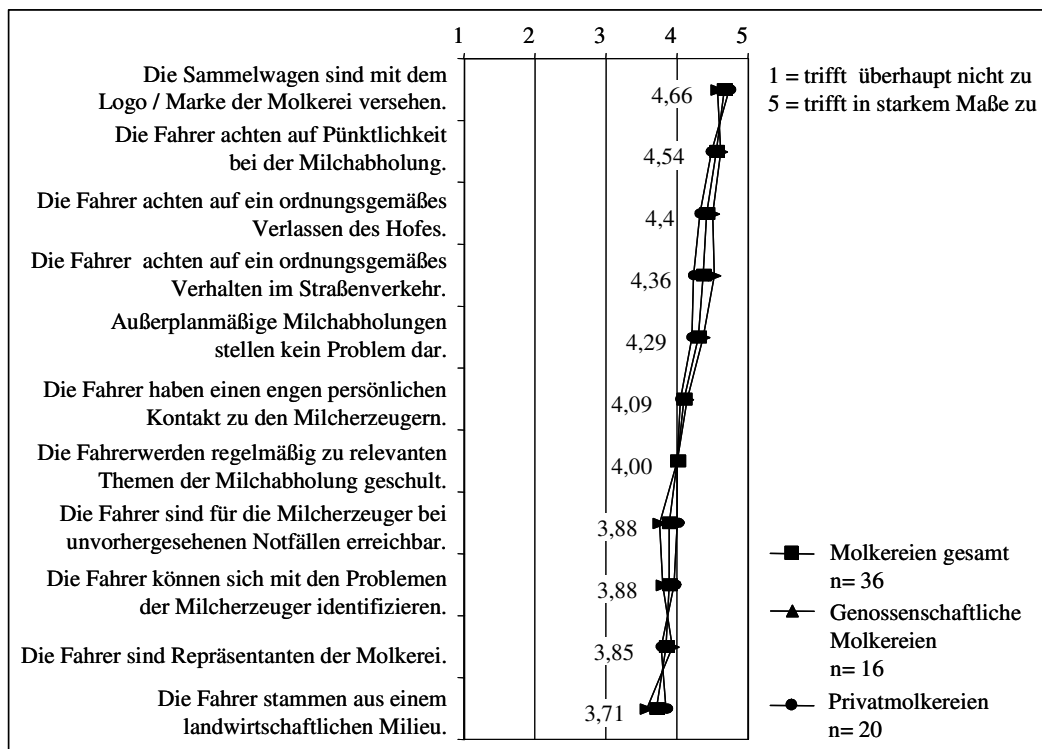
Die Aussagen von der Experten in den Pilotunternehmen werden in der deutschlandweiten Befragung von Molkereien bestätigt (vgl. Abbildung 38): Mit nur geringen Unterschieden zwischen den Rechtsformen Genossenschaft und Privatunternehmen wird der Service bei der Milchabholung in den Molkereien groß geschrieben (Pünktlichkeit, Ordnung beim Verlassen des Hofes und im Straßenverkehr). Die Bedeutung des persönlichen Kontaktes wird mit 4 von 5 möglichen Punkten bewertet. Als Repräsentanten werden sie jedoch nicht von allen Molkereien angesehen und ein landwirtschaftlicher Hintergrund ist nicht in allen Fällen gegeben.

---

<sup>749</sup> Vgl. jeweils Fragenkomplex 7 in den Anhängen 3 und 8, S. XLI und LII.



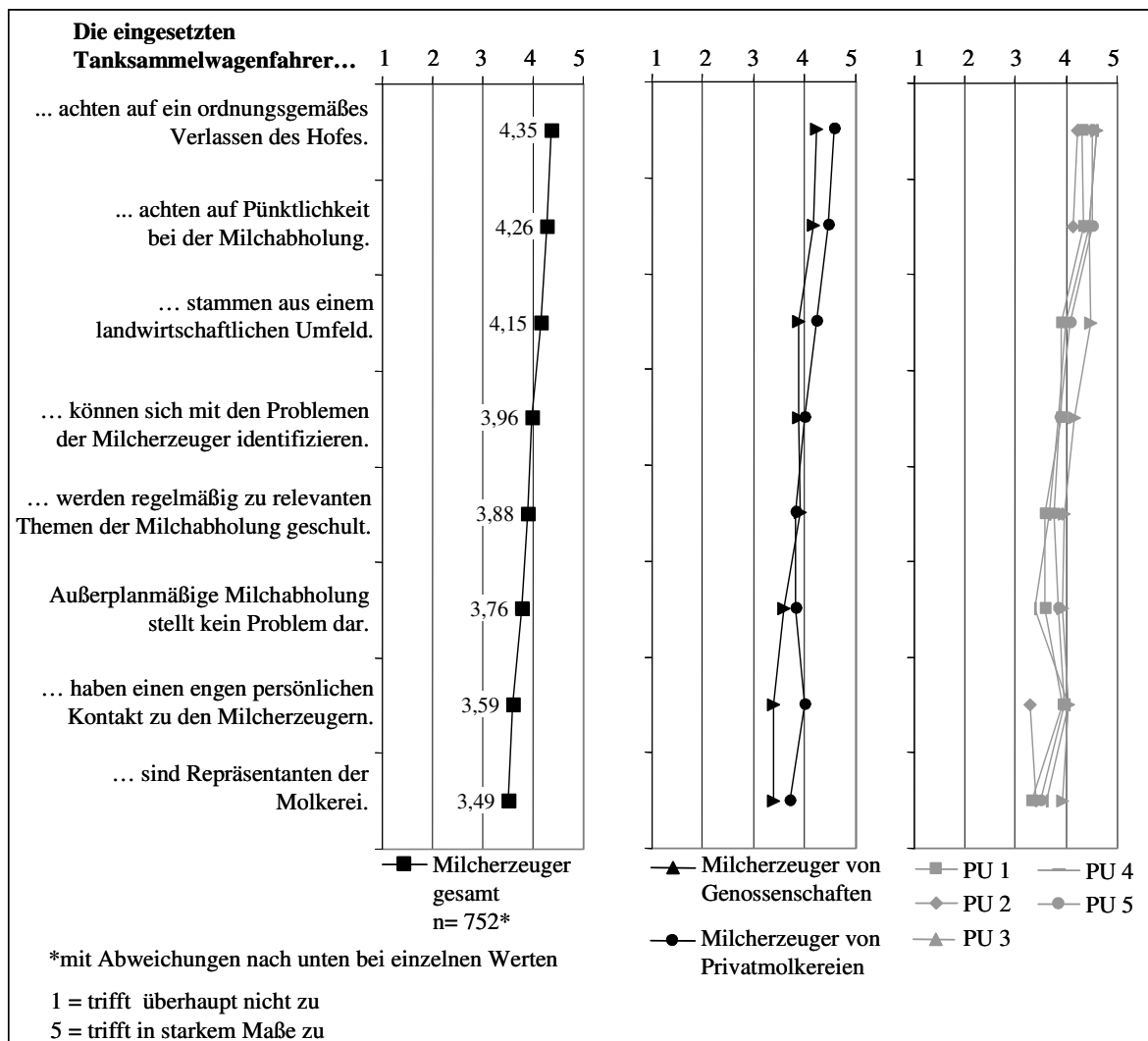
Abbildung 38: Milchabholung der Molkereien



Quelle: Eigene Darstellung.

Wie schon bei der Milcherzeugerbetreuung geben die Erzeuger der Privatmolkereien auch den Tanksammelwagenfahrern durchschnittlich bessere Noten als ihre genossenschaftlich organisierten Kollegen (vgl. Abbildung 39). Nur beim Thema Schulung geben die Erzeuger der verschiedenen Molkereien eine ähnlich gute Bewertung ab. Bei einem Vergleich der verschiedenen Pilotunternehmen geben die befragten Erzeuger ihrer Pilotmolkereien im Bereich der Milchabholung ein positives Feedback. Insbesondere der Servicebereich (Statements: „Die Fahrer achten auf Pünktlichkeit bei der Milchabholung.“, „Die Fahrer achten auf ordnungsgemäßes Verlassen des Hofes.“) wird von den Milchlieferanten bei allem Molkereien sehr gut bewertet. Bei PU 3 nehmen die Milcherzeuger den landwirtschaftlichen Hintergrund der Tanksammelwagenfahrer besonders stark wahr, was wiederum auf den hohen Anteil an Nebenerwerbslandwirten zurückzuführen sein kann. Der bewusst geringer gehaltene Kontakt zwischen Fahrer und Milcherzeuger bei PU 2 wird von den Milcherzeugern auch als solcher empfunden.

Abbildung 39: Milchabholung der PU



Quelle: Eigene Darstellung.<sup>750</sup>

### Meinungsbildung der Milchzeuger<sup>751</sup>

Eine weitere Analyse beschäftigte sich damit, welche Medien und Organisationen zur Meinungsbildung von den Milchzeugern genutzt werden. Dafür wurden die Milchlieferanten einerseits befragt, welche Zeitungen und Internetseiten sie nutzen, um sich über die Milchwirtschaft zu informieren und andererseits, mit welchen Organisationen ihre Molkerei zusammenarbeitet. Innerhalb der deutschlandweiten Befragung der Molkereien ist abgefragt worden, welche Zeitungen/Zeitschriften von den Milchzeugern gelesen werden und welche Organisationen von den Milchzeugern als Meinungsbildner angesehen werden.

<sup>750</sup> Teilweise fehlende Werte für PU 2 (landwirtschaftlicher Hintergrund, Problemidentifikation, außerplanmäßige Milchabholung).

<sup>751</sup> Vgl. jeweils Fragenkomplexe 1 und 4 in den Anhängen 3 und 8, S. XLIIff. und LIIf.

- Von den Milcherzeugern gelesene Zeitungen und Zeitschriften

Alle Molkereien der deutschlandweiten Befragungen geben an, dass die Zeitschrift *top agrar* von den Milcherzeugern gelesen wird. 30 der 36 befragten Unternehmen nennen die *landwirtschaftlichen Wochenblätter* bzw. die *wöchentliche Bauernzeitung*. Die Zeitschrift *Elite* und das Magazin *Milchrind* wird dagegen nur von fünf bzw. vier Unternehmen genannt. Die Ergebnisse decken sich zum großen Teil mit der Befragung der Milcherzeuger in den Pilotunternehmen. Das landwirtschaftliche Wochenblatt bzw. die wöchentliche Bauernzeitung ist für die Mehrzahl der Erzeuger die regelmäßige Informationsquelle zum Thema Milchwirtschaft. Durchschnittlich lesen 85 % der Erzeuger diese Zeitungen. Die *top agrar* wird besonders häufig von den Milcherzeugern der Genossenschaften gelesen, die *Milchrind* vor allem von Lieferanten der Genossenschaft PU 2 und das *dlz-Agrarmagazin* von Mitgliedern der Genossenschaft PU 1. Insgesamt am wenigsten wird die Zeitschrift *Elite* gelesen. Eine Umfrage zur Kommunikation in der Landwirtschaft der LANDWIRTSCHAFTSVERLAG GMBH unterstützt die erhobenen Daten<sup>752</sup>: Dennoch dienen landwirtschaftliche Fachzeitschriften und Wochenblätter für 89 % der Erzeuger als wichtigste Informationsquelle für die Betriebsführung. Ähnliche Reichweiten zeigen sich bei den Zeitungen *dlz-Agrarmagazin*, *Elite* und *Milchrind*.

- Internetnutzung der Milcherzeuger

Vier der fünf Pilotunternehmen unterhalten ein eigenes Internetportal für ihre Milcherzeuger. Dieses dient grundsätzlich dazu, *Qualitätsdaten und Probenwerte der gelieferten Milch* online abzurufen. Die Experten geben dabei an, dass vor allem im Zuge des Generationenwechsels mit einer Zunahme der Nutzung dieses Mediums zu rechnen ist. Einen sehr gut ausgebauten Internetauftritt bietet PU 2. Neben der Übermittlung der oben genannten Informationen wird das Internet von PU 2 v.a. dazu genutzt, *kurzfristig aktuelle Zusatzinformationen* neben den Informationen in den Erzeugerrundbriefen zu geben. Die Website beinhaltet zudem Informationen zum Unternehmen, Übersichten zu den jeweiligen Ansprechpartnern, Informationen zum Qualitätsmanagementsystem QM Milch<sup>753</sup> und zu den Gremien der Molkerei. Weiterer Inhalt der Internetseite ist eine Jobbörse, ein Anzeigenservice, ein Downloadbereich und ein eigener Milcherzeugershop.

---

<sup>752</sup> Vgl. Die Umfrage per qualitativer Interviews fand 2005 bei 2.757 Betriebsleitern von landwirtschaftlichen Betrieben statt. Vgl. weiterführend LANDWIRTSCHAFTSVERLAG GMBH (Hrsg.) (2005), S. 11ff.

<sup>753</sup> QM Milch ist ein gemeinsam vom Deutschen Bauernverband (DBV), vom deutschen Milchindustrieverband (MIV) und vom Deutschen Raiffeisenverband entwickeltes System zur dokumentierten Sicherung der Basisqualität der Milch.

Von den Molkereien, die an der deutschlandweiten Befragung teilgenommen haben, geben nur sieben Unternehmen einen Prozentsatz an, wie viele Erzeuger das Internet nutzen. Der Wert liegt dabei zwischen 10 und 40 %. Bei den Pilotunternehmen nutzen im Durchschnitt 40 % das Internet als Informationsquelle.<sup>754</sup> Vor allem die Erzeuger der genossenschaftlich organisierten Molkereien stehen dieser Informationsquelle offen gegenüber. Für die Internetnutzer unter den Erzeugern spielt dabei die jeweilige Internetseite ihrer Molkerei die größte Rolle. Aber auch die Internetseite *www.topagrar.de*<sup>755</sup> wird von knapp 60 % der Internetnutzer besucht, insbesondere von den Erzeugern der PU 2 und PU 4. Die Internetseite des Bauernverbandes hat eine überdurchschnittliche Bedeutung für die Erzeuger des PU 5.

- Zusammenarbeit der Molkereien mit Verbänden

Innerhalb der deutschlandweiten Befragung wurde eruiert, welche Organisationen und Verbände als Meinungsbildner für die Milcherzeuger gelten. An erster Stelle steht dabei der *Bauernverband*, gefolgt von den *Milcherzeugergemeinschaften* und *Landwirtschaftsverbänden*. Mit diesen Organisationen arbeiten die Molkereien auch am engsten zusammen. Die Zusammenarbeit mit Milcherzeugergemeinschaften ist für viele Molkereien zudem Voraussetzung für eine funktionierende Milchanlieferung, da die Milcherzeuger über diese Gemeinschaften organisiert sind und durch diese auch die Milchpreise verhandelt werden. Organisationen wie die *Futterberatungsringe*, das *Landvolk* oder die *Landjugend* werden eher nicht als Meinungsbildner wahrgenommen. Die Molkereien kontaktieren diese Institutionen auch nur vereinzelt.

Die Experten in den Unternehmen bestätigen diese Angaben. So unterhält bspw. der Experte in PU 4 keinen näheren Kontakt zu Landjugend- oder -frauengruppen, ist aber grundsätzlich bereit, auf Anfrage bei Organisationen Referate über die Milchwirtschaft zu halten. PU 2 hingegen hält engen Kontakt zur Landjugend. Der Experte gibt an, die gemeinsamen Aktionen dienen dazu, die jungen Landwirte früh an das Unternehmen zu binden. Der Vertreter aus PU 3 versteht die Zusammenarbeit mit diversen Organisationen eher als Informationsquelle für das eigene Unternehmen.

---

<sup>754</sup> 37 % der befragten Landwirte der Kommunikationsanalyse der LANDWIRTSCHAFTVERLAG GMBH halten das Internet als Informationsquelle für die Betriebsführung als wichtig oder sehr wichtig. Allerdings wird angegeben, dass die Bedeutung seit 2002 abgenommen hat (ohne Angaben von Zahlenwerten). Vgl. LANDWIRTSCHAFTSVERLAG GMBH (Hrsg.) (2005), S. 11.

<sup>755</sup> Die Kommunikationsanalyse der LANDWIRTSCHAFTVERLAG GMBH gibt an, dass insbesondere top agrar Leser mindestens einmal im Monat die Website der Zeitschrift nutzen. Vgl. LANDWIRTSCHAFTSVERLAG GMBH (Hrsg.) (2005), S. 11.

Auch die Milcherzeuger der Pilotunternehmen geben an, dass ihre Molkereien den Kontakt zu den Milcherzeugergemeinschaften am meisten nutzen (über 60 %), insbesondere PU 5 mit über 80 % an Nennungen.<sup>756</sup> Aus Sicht der Milcherzeuger von PU 2 unterhält ihre Molkerei zudem einen engen Kontakt zu Bauern- und Kontrollverbänden sowie der Landwirtschaftskammer. PU 3 ist insbesondere bei der Zusammenarbeit mit der Landjugend aktiv, PU 1, 2 und 4 haben bei der Landjugendarbeit die niedrigsten Werte erhalten, obwohl bspw. der Vertreter von PU 2 angegeben hatte, dass eine intensive Zusammenarbeit stattfindet. Insgesamt sind sich die Milcherzeuger einig, dass mit den Futterberatungsringen am wenigsten zusammengearbeitet wird.

#### *Reputation der Molkereien bei ihren Milcherzeugern*<sup>757</sup>

Weiterer Befragungsinhalt war die Reputation der Molkereien bei ihren Milcherzeugern.<sup>758</sup> Die Experten der Pilotunternehmen gaben an, dass die Reputation bei der Zielgruppe Milcherzeuger v.a. vom *Milchpreis* abhängt. So legt bspw. PU 3 Wert darauf, den Auszahlungspreis über den der angrenzenden Molkereien zu halten. Der Experte von PU 5 unterstützte diese Aussage und ergänzte, dass die Reputation seit der Absenkung der Zuschläge für die Rohmilch etwas schlechter wurde.

Neben dem Milchpreis spielen für die Experten *Vertrauen*, *Zuverlässigkeit* und *Glaubwürdigkeit* der Molkerei eine große Rolle. Nur wenn die Milcherzeuger davon überzeugt sind, dass die jeweilige Molkerei diese Eigenschaften besitzt, kann eine langfristige Zusammenarbeit stattfinden. Die Experten der beiden Genossenschaften wiesen darauf hin, dass beide Unternehmen derzeit ein eher schlechtes Image haben. Für PU 2 liegt der Grund in einem internen Führungswechsel, der zu einer angespannten Beziehung zwischen Molkerei und Milchlieferanten führte. Die Milcherzeuger möchten den Worten der veränderten Führungsspitze Taten folgen sehen. PU 1 nennt als Grund, dass die Molkerei, welche aus verschiedenen Molkereien zusammengeführt wurde, noch nicht vollständig zusammengewachsen ist und daher die Reputation des Gesamtunternehmens noch sehr unterschiedlich bei den Milcherzeugern wahrgenommen wird. Im Gegensatz zu PU 1 und PU 2 sieht der Experte von PU 5 das überdurchschnittliche Image seines Unternehmens kritisch. Dies liegt darin begründet, dass viele positive Entscheidungen als selbstverständlich hingenom-

---

<sup>756</sup> Kein Wert für PU 2.

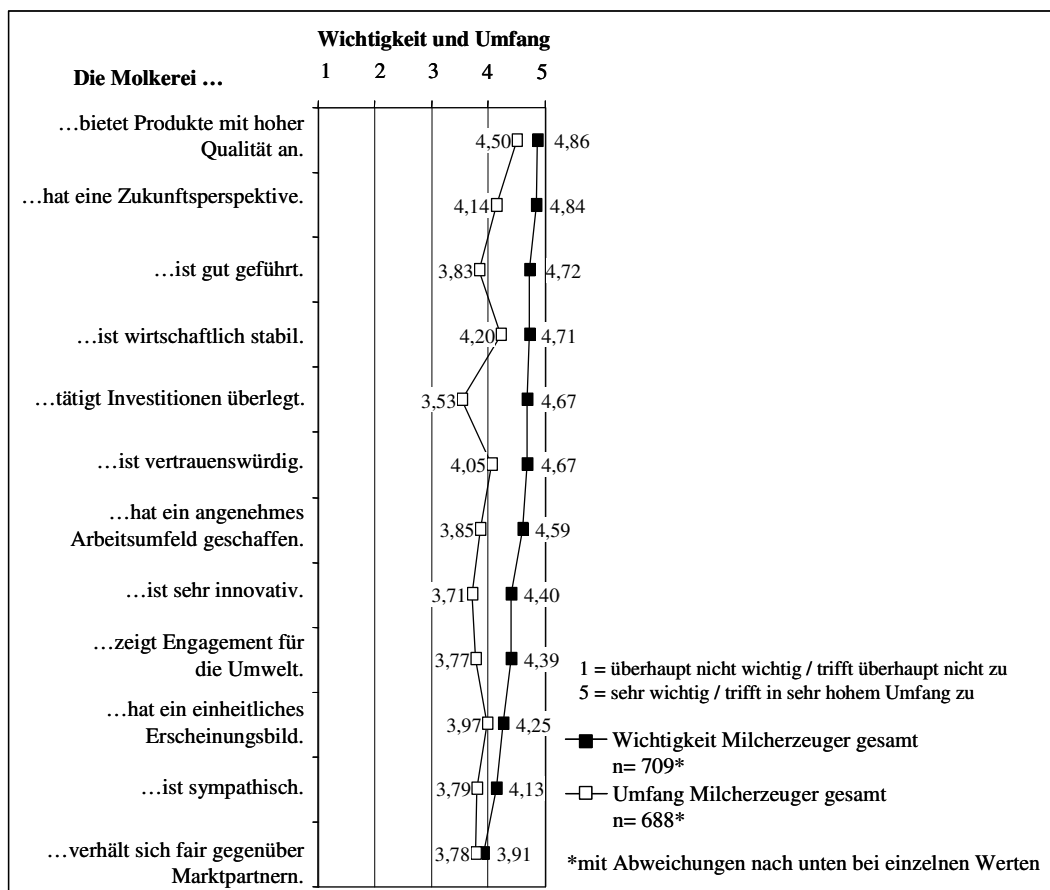
<sup>757</sup> Vgl. Vgl. Fragenkomplex 5 im Anhang 3, S. XLVI.

<sup>758</sup> Zur Unterscheidung der Begriffe Image und Reputation vgl. SCHWALBACH, J. (2000), S. 287 sowie Kapitel 4.2.3, S. 125.

men, allgemein notwendige, negative Entscheidungen allerdings sehr heikel gesehen werden.

Die Bewertung der Reputation der Pilotmolkereien durch die Milcherzeuger ist als Mittelwert über alle Pilotunternehmen in Abbildung 40 dargestellt.<sup>759</sup> Es wird deutlich, dass die Wichtigkeit der einzelnen Statements zur Reputation höher eingeschätzt wird als der Umfang der derzeitigen Reputationswerte. Nur beim Indikator soziale Verantwortung (Engagement für die Umwelt) sind die Werte für Wichtigkeit und Umfang annähernd gleich. Allerdings wird das Umweltengagement von den Milcherzeugern als eines der am wenigsten wichtigen Statements bewertet.

Abbildung 40: Milcherzeuger: Wichtigkeit und Umfang der Reputation



Quelle: Eigene Darstellung.

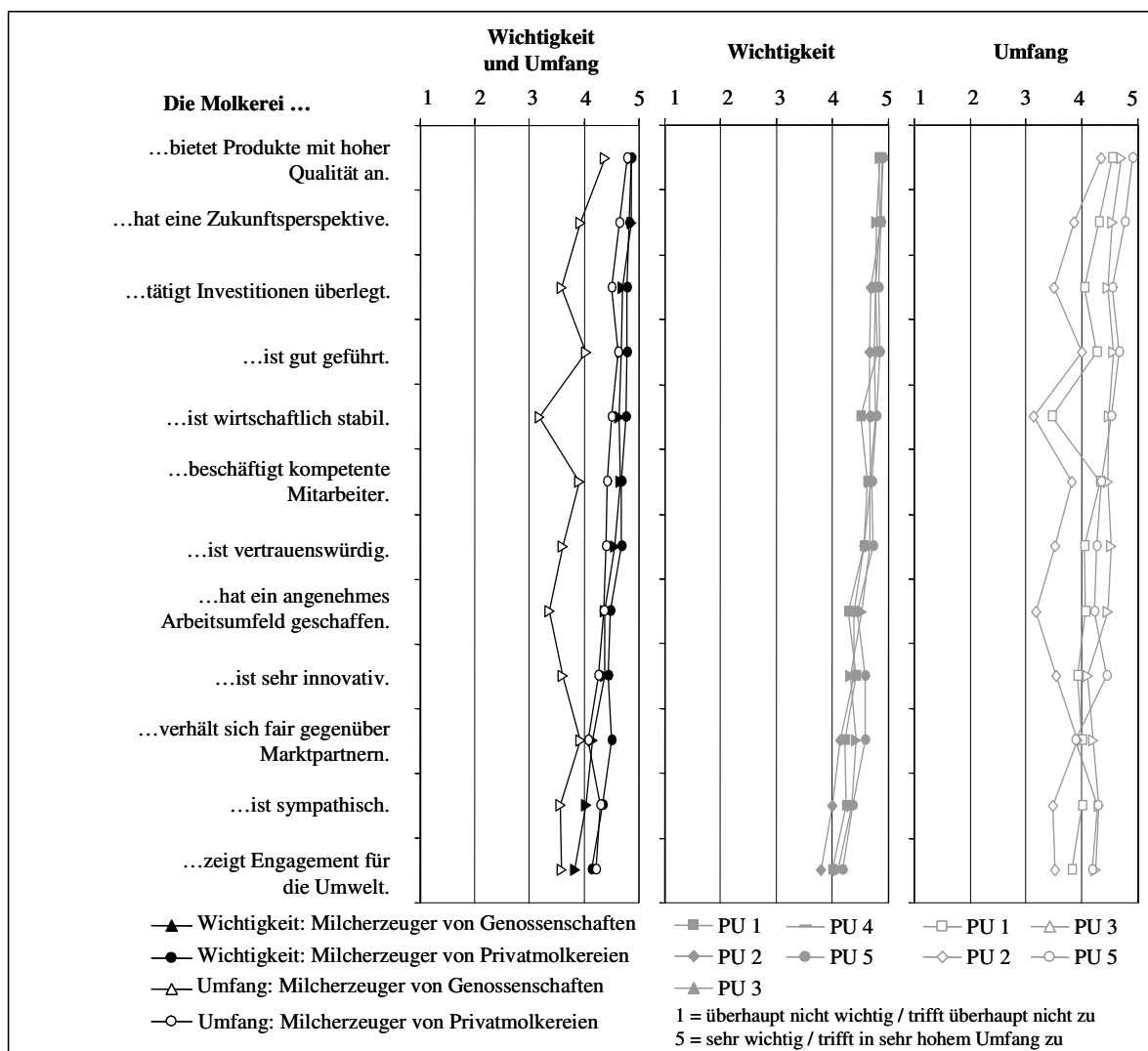
In Abbildung 41 sind die Imagemerkmale unterschieden nach der Rechtsform der Molkerei, an die die Milcherzeuger ihre Milch liefern, sowie nach den einzelnen Pilotmolkereien dargestellt.<sup>760</sup> Die Differenzierung nach der Rechtsform hat die Aussagen der Experten bestätigt. So kann die Diskrepanz zwischen Wichtigkeit und Umfang der Statements aus

<sup>759</sup> Die Analyse erfolgt ohne Werte für PU 4.

<sup>760</sup> Ohne PU 4.

Abbildung 40 für die Pilotunternehmen relativiert werden. Diese ist auf die bereits angenommene schlechtere Reputation der genossenschaftlichen Molkereien zurückzuführen. Bei den Privatmolkereien liegen Wichtigkeit und Umfang auf hohem Niveau eng nebeneinander (Umfangswerte bei allen Statements über 4 von 5 Bewertungspunkten). Dagegen werden bei den genossenschaftlichen Unternehmen die schlechtesten Werte für die *finanzielle Performance* gegeben (überlegt getätigte Investitionen, wirtschaftliche Stabilität). Auch das *Arbeitsumfeld* wird als weniger angenehm gesehen als bei privaten Unternehmen.

Abbildung 41: Milcherzeuger: Wichtigkeit und Umfang der Reputation bei den einzelnen PU



Quelle: Eigene Darstellung.

Bei einem Vergleich zwischen den einzelnen Pilotunternehmen ist ähnlich wie bei der Analyse der Kommunikationsaktivitäten eine sehr hohe Übereinstimmung aller Erzeuger bezüglich der Wichtigkeit der abgefragten Reputationsindikatoren festzustellen. Hinsicht-

lich der Umfangswerte zeigen sich aber sehr unterschiedliche Ausprägungen. Insbesondere PU 2 hat im Durchschnitt die schlechteste Reputation aufzuweisen und grenzt sich vom Mittelwert über die anderen Molkereien ab. Allerdings liegen bei allen Unternehmen die Werte über drei der möglichen fünf Punkte. Im Vergleich mit dem Mittel über alle Molkereien liegen die Pilotmolkereien 3 und 5 mit Werten fast ausschließlich über vier nahezu immer über dem Mittel. Beide Unternehmen sind inhabergeführt.

Insgesamt werden von den befragten Erzeugern v.a. die Produkte der Molkereien geschätzt. Diesen wird eine hohe Qualität bescheinigt. PU 5 wird zudem als sehr innovativ bewertet. Außer bei PU 2 halten die Milcherzeuger ihre Molkerei für sehr vertrauenswürdig, was auch von den Experten als wichtiges Element für die Zusammenarbeit genannt wurde. Allen Unternehmen wird von den Landwirten eine Zukunft am Markt bescheinigt. Insgesamt kann resümiert werden, dass die Pilotmolkereien in der Reputationsanalyse eine positive Beurteilung (Werte über 3) erhielten. Die aktuelle Erfüllung der Einzelaspekte hat aber noch nicht den gewünschten Umfang erreicht.

Grundsätzlich lässt sich für die Zielgruppe Milcherzeuger resümieren, dass sich abgesehen von der Reputation der Pilotmolkereien, welche bei den privaten Unternehmen überdurchschnittliche gute Werte von den Erzeugern zugesprochen bekommt, insgesamt ein nahezu identisches Informations- und Kommunikationsmuster zwischen Genossenschaften und Privatmolkereien zeigt. Dies gilt sowohl im Hinblick auf den Umfang der verwendeten Kommunikationsmaßnahmen als auch in Bezug auf die Serviceangebote der Molkereien. So wird eine Vielzahl an Maßnahmen von den Molkereien ergriffen, um die Milcherzeuger an das Unternehmen zu binden. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf dem persönlichen Kontakt zur Rohstoffbasis. Kommunikation über das Telefon oder den Außendienst sowie der Informationsaustausch in den Milcherzeugerversammlungen sind Maßnahmen, die dabei die persönliche Kommunikation unterstützen. Milcherzeugerinformationsblätter und das Internet sind Medien, die von den Molkereien zur unpersönlichen Kommunikation genutzt werden. Als Leitfaden, die Kommunikation weiter zu verbessern und in ein Gesamtkonzept der integrierten Kommunikation einzubetten, werden in Kapitel 6.3.3 Handlungsempfehlungen gegeben, die bei der Umsetzung eine Hilfestellung geben sollen.

## **5.2.2 Kommunikation mit den Mitarbeitern**

Die Kommunikation mit den Mitarbeitern ist eine wichtige Voraussetzung, um als Unternehmen langfristig erfolgreich zu sein. Nur motivierte und sich dem Unternehmen verbunden fühlende Mitarbeiter werden Entscheidungen zugunsten des Unternehmens treffen und



nach außen als positive Meinungsmultiplikatoren dienen.<sup>761</sup> Im Folgenden wird die Kommunikation zur Zielgruppe Mitarbeiter in den untersuchten Pilotmolkereien vorgestellt. In einzelnen wurden innerhalb der Experteninterviews und der Zielgruppenbefragungen in den Pilotunternehmen die Aspekte *personelle* und *organisatorische Ausgestaltung* der Mitarbeiterkommunikation, *Informationswege* und *Inhalte* der Mitarbeiterkommunikation sowie *Instrumente* und *Maßnahmen* der Mitarbeiterkommunikation untersucht. Zudem gaben die Experten eine *Beurteilung des Betriebsklimas* in den Pilotmolkereien, *der direkten Vorgesetzten* und des *eigenen Arbeitsplatzes* ab. Die *Reputation der jeweiligen Molkerei* bei ihren Mitarbeitern vervollständigte die Analyse.

#### *Strategische Ausgestaltung der Mitarbeiterkommunikation*

Nur in einem der Pilotunternehmen wurden neben den Milcherzeugern die Mitarbeiter als strategische Zielgruppe genannt. Die weiteren Pilotunternehmen sehen Mitarbeiter zwar als wichtiges Kapital (Humankapital) an, allerdings nicht als strategische Zielgruppe wie bspw. die Milcherzeuger oder die Endverbraucher. Zudem sind in den Molkereien nur rudimentäre Ansätze einer festgesetzten Corporate Identity als Grundlage der Mitarbeiterkommunikation oder Grundsätze einer Unternehmenskultur verankert. PU 5 war zum Zeitpunkt der Analyse der Kommunikationsstrukturen bei der Erarbeitung von Unternehmensgrundsätzen.

#### *Organisatorische und personelle Aspekte der Mitarbeiterkommunikation*

Mitarbeiterkommunikation ist in vier der fünf Pilotunternehmen Aufgabe des Bereiches Personal, der zudem für alle weiteren Personalangelegenheiten wie Lohn- und Gehaltsabrechnung, Einstellung und Freisetzung von Mitarbeitern sowie Arbeitsrecht und Pensionskasse verantwortlich ist. Die Aktivitäten zur Mitarbeiterkommunikation werden in diesen Pilotmolkereien auch von der Personalabteilung umgesetzt und finden Unterstützung durch die Geschäftsleitung. Nur in einem der Pilotunternehmen besteht eine eigenständige Abteilung für interne Kommunikation, die der Abteilung Unternehmenskommunikation unterstellt ist und alle Arbeiten bezüglich der Mitarbeiterkommunikation umsetzt, insbesondere die Mitarbeiterzeitung erstellt sowie das Intranet pflegt und ausbaut.

---

<sup>761</sup> Vgl. KLÖFER, F. (2001), S. 81.

### *Informationswege und Inhalte der Mitarbeiterkommunikation*

Bei den leitfadengestützten Experteninterviews wurden die Verantwortlichen für Mitarbeiterkommunikation befragt, wie sie die Informationskultur im eigenen Unternehmen einschätzen. Zwei Experten gaben an (PU 1 und PU 5), dass v.a. das betriebliche Umfeld und der Austausch zwischen den Mitarbeitern die wichtigste Informationsquelle darstellt. Der Experte aus PU 3 bestätigt den hohen Anteil an *informeller Kommunikation*, wenn es um unternehmensinterne Informationen geht. Genannt wurde das Prinzip „Stille Post“ zwischen den Mitarbeitern über alle Hierarchiestufen hinweg. Daneben sind sich die Experten einig, dass dem *Schwarzen Brett* als *Top-down* Kommunikationskanal eine hohe Bedeutung als Kommunikationskanal zukommt. In dieser Form informieren bspw. im PU 3 die Geschäftsleitung und der Betriebsrat über unternehmensrelevante Ereignisse. Auch die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, an Schwarzen Brettern Informationen auszutauschen, z.B. in der Form von „Suche und Finde“ Anzeigen. Allerdings sind sich die Experten auch um das Gefühl der Mitarbeiter bewusst, zu wenig informiert zu werden oder die Informationen nicht rechtzeitig zu erhalten.

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung bestätigen die Aussagen der Experten.<sup>762</sup> Dabei zeichnet sich bei den Mitarbeitern der einzelnen Pilotunternehmen ein sehr einheitliches Bild ab:<sup>763</sup> So informieren sich die Mitarbeiter über das Schwarze Brett und – soweit vorhanden – über spezielle Mitarbeitermedien wie Mitarbeiterzeitungen oder Mitarbeiterzeitschriften. Auch den informellen Austausch im Kollegenkreis (*In-Between Kommunikation*) nutzen 80 % der Mitarbeiter. Für etwa 50 % der Mitarbeiter dient der Vorgesetzte als wichtigster Informationsmittler. Letztere Aussage wird vom Experten des PU 2 bestätigt, der die jeweiligen Werksleiter der einzelnen Betriebsstätten der Pilotunternehmung als wichtige Ansprechpartner für unternehmensinterne Informationen nennt. Die Internetseite der Molkerei oder regionale Zeitungen spielen als Kommunikationskanäle der Molkerei gegenüber ihren Mitarbeitern nur eine untergeordnete Rolle.

Hinsichtlich der Themen, über die die Pilotmolkereien die Mitarbeiter informieren können, besteht eine Vielzahl an Informationsdefiziten.<sup>764</sup> So geben die Mitarbeiter an, v.a. bei Informationen *über aktuelle Entwicklungen und Entscheidungen in der Molkerei*, bei Informationen, *die den direkten Arbeitsbereich der Beschäftigten betreffen* sowie bei Informati-

---

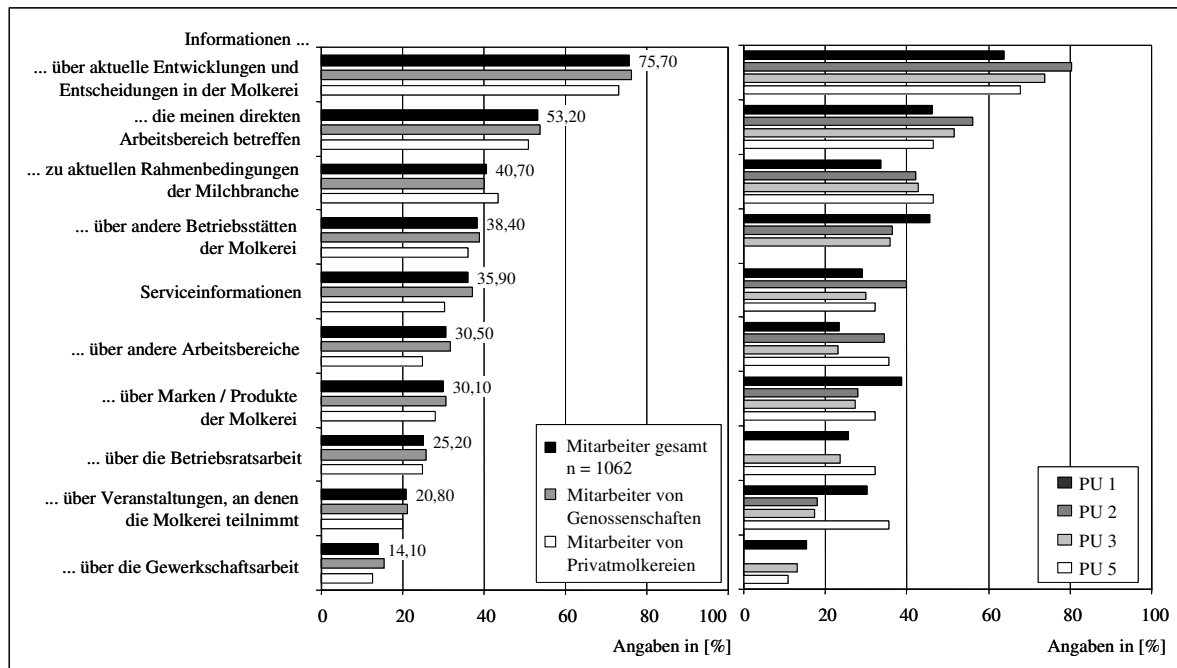
<sup>762</sup> Bei PU 4 fand keine Befragung der Mitarbeiter statt.

<sup>763</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 1, S. XLIV.

<sup>764</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 2, S. XLIV.

onen zu den aktuellen Rahmenbedingungen der Milchbranche zu wenig informiert zu werden (vgl. Abbildung 42). Auch über andere Betriebsstätten oder Arbeitsbereiche der Molkerei, über die Marken und Produkte der Molkerei sowie über Serviceinformationen fühlen sich 30-40 % der Mitarbeiter zu wenig informiert. Nahezu keine Defizite sehen die Mitarbeiter dagegen bei Informationen über die Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit sowie über Veranstaltungen, an denen die Molkerei teilnimmt.

Abbildung 42: Themen, über die die Mitarbeiter mehr informiert werden möchten



Quelle: Eigene Darstellung.<sup>765</sup>

Es wird deutlich, dass oben genannte Informationsmängel vor allem bei Themen bestehen, die direkt die Arbeit der Belegschaft in der Molkerei betreffen (Entwicklungen und Entscheidungen der Molkerei, direkter Arbeitsbereich). Dieses Problem ist sowohl bei genossenschaftlichen als auch privaten Pilotmolkereien gegeben. Allerdings ist dieses Defizit bei den Mitarbeitern privater Unternehmen geringfügig kleiner.

Bei einem Vergleich der Antworten der einzelnen Pilotunternehmen zeigt sich, dass insbesondere PU 2 Defizite bei den oben angesprochenen Themen zur unmittelbaren Arbeit der Mitarbeiter in der Molkerei hat. Bei PU 1 fühlen sich die Mitarbeiter über andere Betriebsstätten und über die Marken bzw. Produkte des Unternehmens zu wenig informiert. Bei PU 5 wünschen die meisten Mitarbeiter mehr Informationen zu den Themen Rahmenbedingungen der Milchbranche, andere Arbeitsbereiche, Betriebsratsarbeit sowie in hohem Ma-

<sup>765</sup> Keine Angabe bei PU 5 zu Informationsdefiziten bezüglich anderer Betriebsstätten sowie bei PU 2 zur Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit.

ße zu Veranstaltungen, an denen die Molkerei teilnimmt. Die Mitarbeiter von PU 3 sind bei allen Themen besser informiert als die jeweils schlechteste Molkerei.

#### *Instrumente und Maßnahmen der Mitarbeiterkommunikation*

Durch die Expertengespräche in den Pilotunternehmen konnte ermittelt werden, dass eine Vielzahl an Aktivitäten zur Kommunikation mit den Mitarbeitern umgesetzt wird. Ein Großteil der Kommunikationsarbeit für Mitarbeiter dient der Informationsweitergabe. Neben den bereits beschriebenen Kommunikationskanälen sind v.a. die vom Betriebsrat organisierten *Betriebsversammlungen* wichtige Austauschplattform zwischen Geschäftsführung und Mitarbeiter.<sup>766</sup> Neue Medien wie Email oder Intranet werden vor allem auf Verwaltungsebene eingesetzt (White Collar Mitarbeiter).<sup>767</sup>

*Weiterbildungsmöglichkeiten* und damit eine erhöhte Chance des Aufstieges innerhalb der Molkerei stehen nach Angaben der Experten v.a. Mitarbeitern zu, die durch Engagement bei der Arbeit auffallen. Des Weiteren werden Pflichtschulungen, bspw. Hygieneschulungen, durchgeführt. In den meisten Pilotunternehmen sind Konzepte des *betrieblichen Vorschlagswesens* wenig ausgereift. So gehen Vorschläge bei PU 4 eher „inoffiziell“ ein. PU 1 vereinbart bei herausragenden Verbesserungen individuelle Prämien. *Mitarbeitergespräche* werden meistens nur auf Leitungsebene durchgeführt, bspw. bei PU 3. Diese finden hier nur als Halbjahres- und/oder Jahresgespräche statt und dienen der Festlegung von Zielvorgaben. Mitarbeiter der unteren Hierarchiestufen werden von direkten Vorgesetzten derzeit nicht, oder nur bei negativen Vorkommnissen, bewertet.

Eine spezielle Honorierung der Mitarbeiter findet insbesondere bei *Jubiläen* statt. Während alle Pilotunternehmen diese bei langjähriger Betriebszugehörigkeit feiern, werden bei einem Teil der Pilotmolkereien zudem persönliche Jubiläen wie Geburtstag oder Hochzeit gewürdigt (PU 1, PU 3). Ferner werden in allen Molkereien Betriebsfeiern durchgeführt. Oftmals vom Betriebsrat organisiert, finden diese jährlich bzw. alle zwei Jahre statt. Nach Aussagen der Experten unterstützen diese eine kommunikative Unternehmenskultur und verbessern den Austausch zwischen den Mitarbeitern und den einzelnen Abteilungen.

---

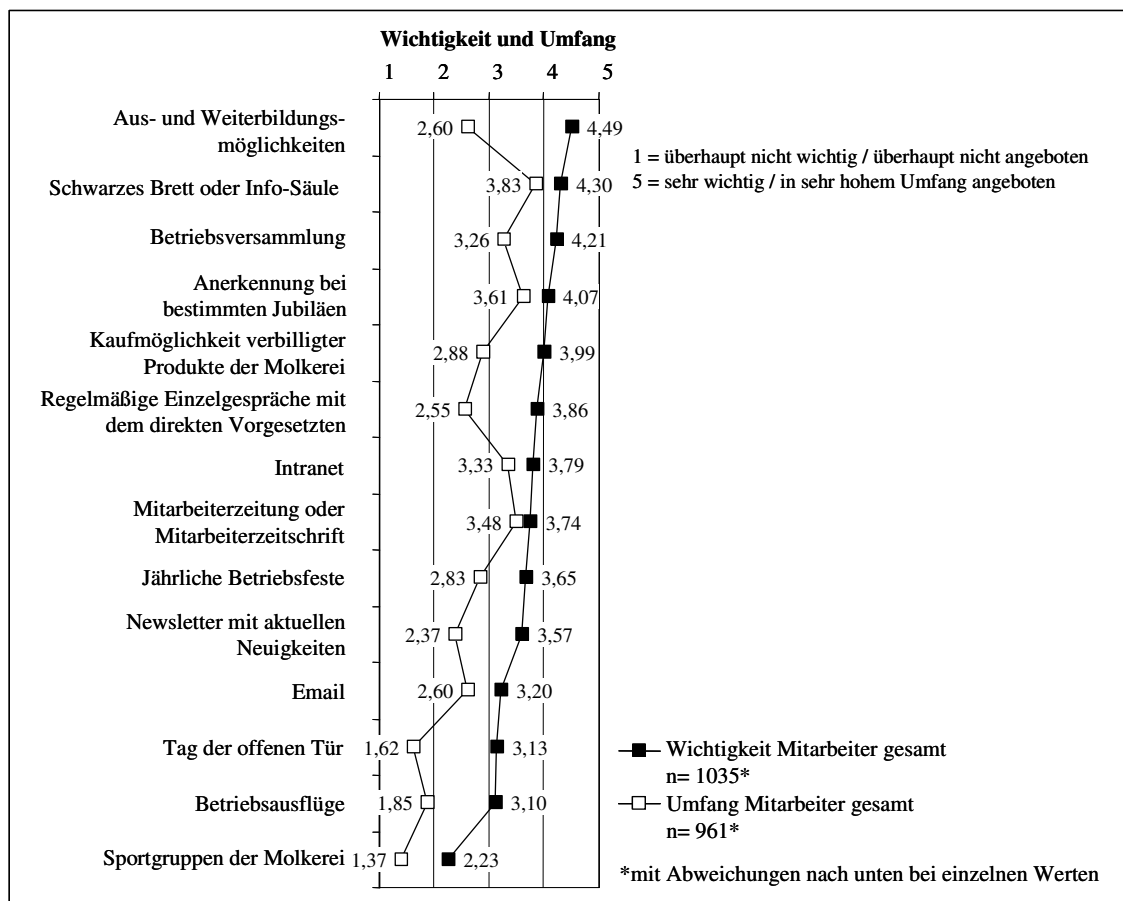
<sup>766</sup> Vgl. weiterführend Abschnitt: Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, S. 173.

<sup>767</sup> Zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine Studie zur Mitarbeiterkommunikation aus dem Jahr 1996: Auf Grundlage einer Vollerhebung aller deutschen Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern (Rücklauf 17,4 % bzw. 713 auswertbare Fragebögen) wurde ermittelt, dass 95,5 % der Unternehmen *Schwarze Bretter*, 93,1 % *Betriebsversammlungen* und 80,2 % *Mitarbeiterzeitschriften* als Informations- und Kommunikationskanal nutzen. Vgl. KLÖFER, F. (1996), S. 3ff.

V.a. PU 5 hebt sich durch weitere beziehungsfördernde Maßnahmen für die Mitarbeiter von den anderen Pilotunternehmen ab. So besteht nach Angaben des Experten eine intensive Beziehung zu ehemaligen Mitarbeitern, die sich in regelmäßigen Treffen widerspiegelt. Zudem ist ein Sozialwerk im Unternehmen eingerichtet, bei welchem die Mitarbeiter für bedürftige Kollegen monatlich 50 Cent spenden. Um die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, werden diese auch in die Produktentwicklung einbezogen: Die Mitarbeiter testen als Erste die neuen Produkte. Im Rahmen einer Verkostung findet die Bewertung der neuen Produkte durch die Belegschaft statt.

Inwieweit die bereits angesprochenen Kommunikationskanäle sowie weitere kommunikative Maßnahmen in den Molkereien aus Sicht der Mitarbeiter umgesetzt sind, wird im Folgenden dargestellt.<sup>768</sup> Abbildung 43 gibt eine Übersicht der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen, gemittelt über alle Pilotunternehmen.

Abbildung 43: Mitarbeiter: Wichtigkeit und Umfang von Kommunikationsaktivitäten



Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>768</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 3, S. XLIV.

Insgesamt sind den Mitarbeitern in den Pilotunternehmen die *Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten* am wichtigsten. Auch das *Schwarze Brett*, die *Betriebsversammlungen* und die *Annerkennung bei bestimmten Jubiläen* werden mit über 4 („wichtig“) von 5 möglichen Bewertungspunkten („sehr wichtig“) beurteilt. Am wenigsten wichtig sind für die Mitarbeiter betriebliche *Sportgruppen*, *Betriebsausflüge* oder *Tage der offenen Tür*.

Vergleicht man die Wichtigkeit der Kommunikationsaktivitäten für die Mitarbeiter mit dem tatsächlich wahrgenommenen Umfang in den Molkereien, so ist grundsätzlich der gewünschte Umfang noch nicht erreicht. Einen ausreichenden Umsetzungsgrad attestieren die Mitarbeiter Schwarzen Brettern und Anerkennungen bei bestimmten Jubiläen wie bspw. finanzielle Zuwendungen bei einer bestimmten Betriebszugehörigkeitsdauer. Auch die Mitarbeiterzeitung oder -zeitschrift wird mit einer hohen Umfangsnote bewertet. Eine Diskrepanz zwischen der Wichtigkeit für die Mitarbeiter und der Umsetzung in den Molkereien von über einem Bewertungspunkt besteht allerdings bei der als am wichtigsten beurteilten Maßnahme, den *Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten*, bei *Kaufmöglichkeiten vergünstigter Molkereiprodukte*, bei *regelmäßigen Einzelgesprächen mit dem direkten Vorgesetzten*, beim *Newsletter*, bei *Tagen der offenen Tür* und bei *Betriebsausflügen*. Die beiden letzteren Maßnahmen sind allerdings auch im Durchschnitt am wenigsten wichtig für die Mitarbeiter.

Abbildung 44 differenziert die Beurteilung der Kommunikationsaktivitäten und -maßnahmen nach der Rechtsform der Molkereien, bei denen die Mitarbeiter beschäftigt sind, und nach den einzelnen Pilotunternehmen.<sup>769</sup> Es wird deutlich, dass die Wichtigkeit der verschiedenen Aktivitäten sowohl bei Mitarbeitern der Privatmolkereien als auch genossenschaftlicher Molkereien ähnlich beurteilt wird.

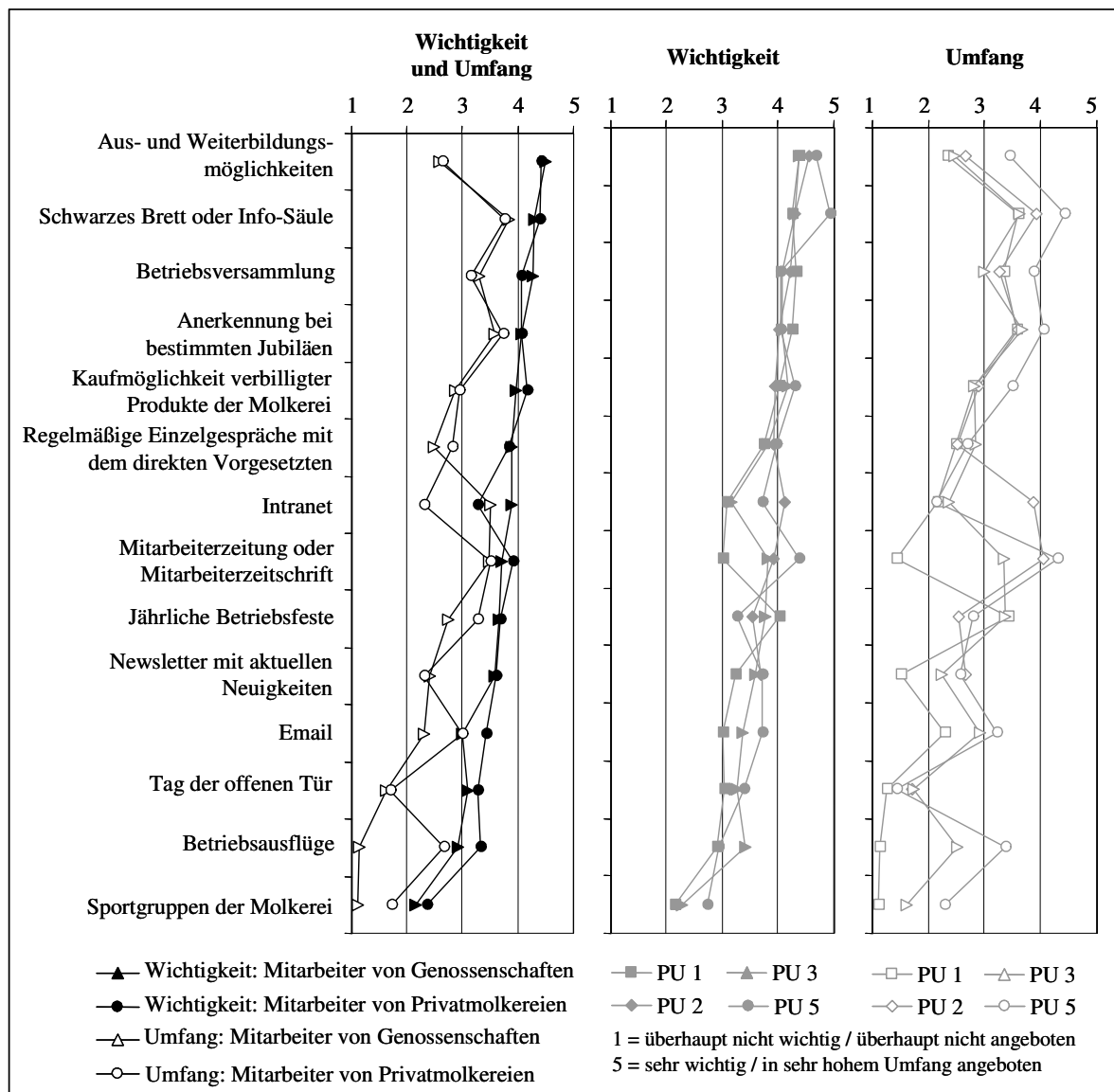
Beim wahrgenommenen Umfang ergeben sich dagegen Unterschiede v.a. bei den Aktivitäten *Intranet*, *Email* und *Betriebsausflüge*. Bei einem Vergleich zwischen den einzelnen Pilotunternehmen erklärt sich dieser Unterschied: So ist die bessere Bewertung des Intranets bei genossenschaftlichen Molkereien auf PU 2 zurückzuführen. Diese Molkerei hat als einziges Pilotunternehmen ein gut ausgebautes Intranet, welches für alle Mitarbeiter zugänglich ist und die Mitarbeiter mit allen relevanten Informationen informiert. Die Unterschiede bei den Aspekten Emails und Betriebsausflüge sind darauf zurückzuführen, dass

---

<sup>769</sup> Ohne Werte für PU 2 bei den Aktivitäten Email, Betriebsausflüge und Sportgruppen.

für das genossenschaftliche Unternehmen PU 2 bei diesen Aktivitäten keine Angaben vorliegen und PU 1 (eG) diese Aktivitäten nicht durchführt.

Abbildung 44: Mitarbeiter: Wichtigkeit und Umfang von Kommunikationsaktivitäten bei den einzelnen PU



Quelle: Eigene Darstellung.

In der Abbildung wird deutlich, dass insbesondere PU 5 bei vielen Aktivitäten die höchste Bewertung von den Mitarbeitern bekommen hat. PU 1 hat im Vergleich zu den anderen Pilotmolkereien bei einer Mitarbeiterzeitung noch Nachholbedarf. Auch Betriebsausflüge werden hier nicht durchgeführt. Als Grund für die insgesamt niedrige Umfangsangabe bei der Aktivität Tag der offenen Tür nennt der Experte aus PU 3, dass oftmals aus hygienischen Gründen diese Maßnahme nicht durchgeführt werden kann. Der Experte aus PU 5 bestätigte diese Aussage. Zudem gaben die Experten an, dass für die Mitarbeiter solche Veranstaltungen oftmals eher als Arbeit und nicht als Vergnügen aufgefasst werden, da

alle bei der Durchführung des Tages mithelfen müssen. Dies erklärt auch die eher durchschnittliche Wichtigkeit dieser Aktivität für die Mitarbeiter.

### *Betriebsklima in den Pilotmolkereien*

Eine intensive Kommunikation unter den Mitarbeitern hilft, das Betriebsklima zu verbessern.<sup>770</sup> Von den befragten Experten wurde das Betriebsklima in ihrer Molkerei als *sehr gut* eingeschätzt. Allerdings gaben PU 1 und PU 2 an, dass infolge von Übernahmen und Fusionen das Betriebsklima von Betriebsstätte zu Betriebsstätte stark differiert. Eine einheitliche Unternehmenskultur hat sich dementsprechend noch nicht herausgebildet. Der Experte von PU 4 gab an, dass nach seiner Einschätzung zumindest in der Verwaltung ein gutes Betriebsklima herrscht. Alle Experten sind sich einig, dass das Betriebsklima sowohl vom *Führungsverhalten* des jeweiligen Vorgesetzten als auch von den *Mitarbeitern selbst* beeinflusst wird. So gab bspw. der Experte von PU 5 an, dass sich die Mitarbeiter in seinem Pilotunternehmen sehr stark unterstützen und somit zu einem guten Betriebsklima beitragen.

Wie das Betriebsklima von den Mitarbeitern in den Pilotunternehmen eingeschätzt wird, ist in Abbildung 45 dargestellt:<sup>771</sup> Grundsätzlich wird die Aussage des Experten aus PU 5 bestätigt: *Die gegenseitige Unterstützung der Mitarbeiter untereinander, der Informationsaustausch unter den Kollegen, die gegenseitige Verlässlichkeit der Mitarbeiter und die Zusammenarbeit im eigenen Arbeitsbereich* werden von den Mitarbeitern als zutreffend bestätigt. Zudem sehen sich die Mitarbeiter als Teil des Unternehmens („*Ich habe das Gefühl, einen wichtigen Beitrag für den Erfolg der Molkerei zu leisten.*“). Nur durchschnittlich bewerten die Mitarbeiter die Offenheit gegenüber der Umsetzung von *Verbesserungsvorschlägen* (Vorschlagswesen), das *offene Austragen von Konflikten* (Konfliktmanagement) und die *zügige Weiterleitung von Informationen*, so dass sich diese die Mitarbeiter oftmals selbst besorgen müssen. Insgesamt wird aber das Betriebsklima als gut eingeschätzt.

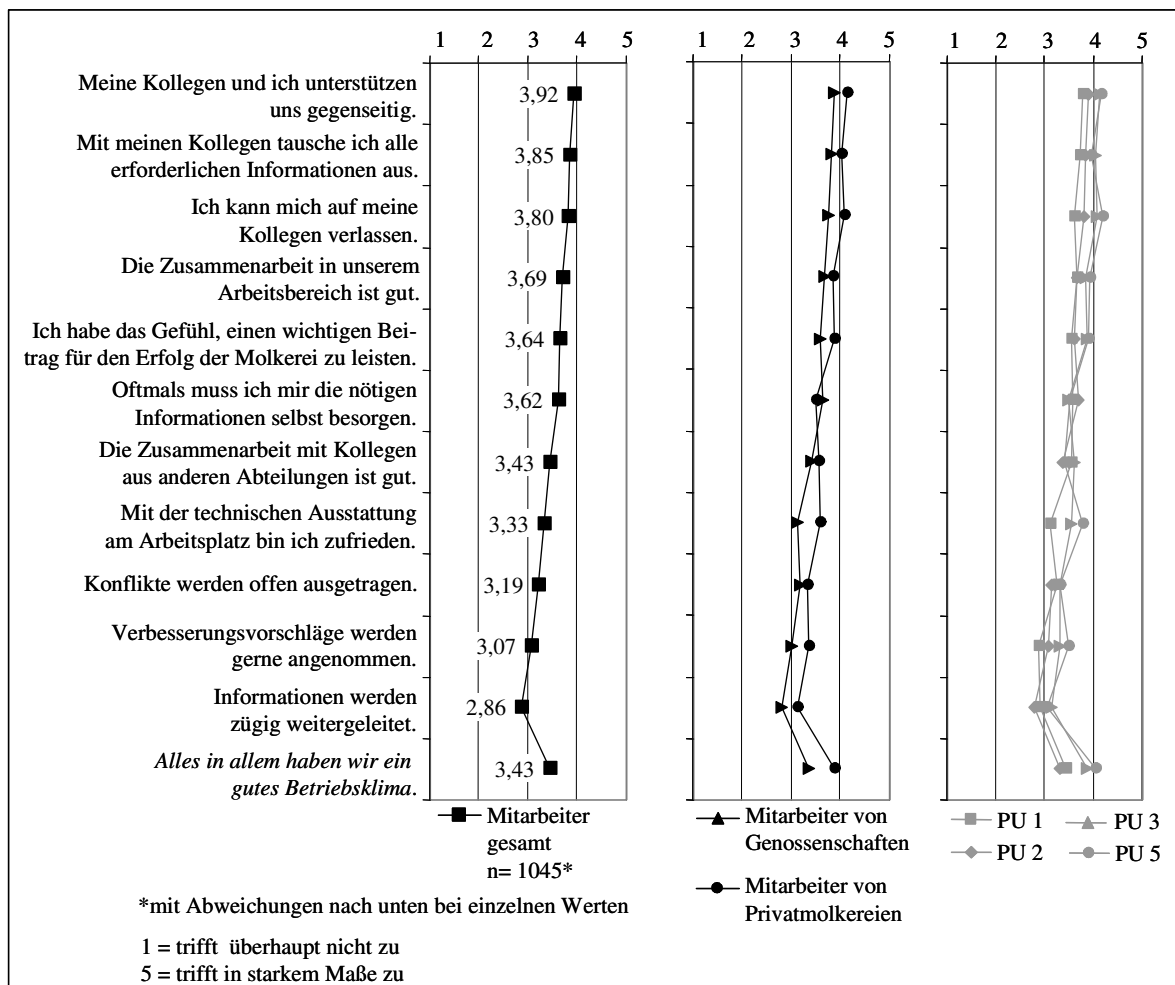
---

<sup>770</sup> Vgl. HERBST, D. (1999), S. 32 und KLÖFER, F. (2001), S. 81.

<sup>771</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 5, S. XLIV.



Abbildung 45: Beurteilung des Betriebsklimas der Pilotmolkereien



Quelle: Eigene Darstellung.<sup>772</sup>

Bei einem Vergleich nach der Rechtsform der Molkereien, in welchen die befragten Mitarbeiter arbeiten, zeigt sich ein durchschnittlich besseres Betriebsklima in den Privatmolkereien. Vergleicht man die einzelnen Pilotunternehmen, wird deutlich, dass dies nicht nur auf einzelne Aspekte bei den privaten Unternehmen zurückzuführen ist, sondern beide privaten Unternehmen kontinuierlich besser bewertet werden als die Genossenschaften. Möglicherweise ist diese Bewertung einerseits auf die angesprochenen Probleme der in den letzten Jahren stark durch Fusionen gewachsenen genossenschaftlichen Pilotunternehmen zurückzuführen, andererseits auf die Führung durch den Inhaber bei privaten Familienmolkereien.<sup>773</sup>

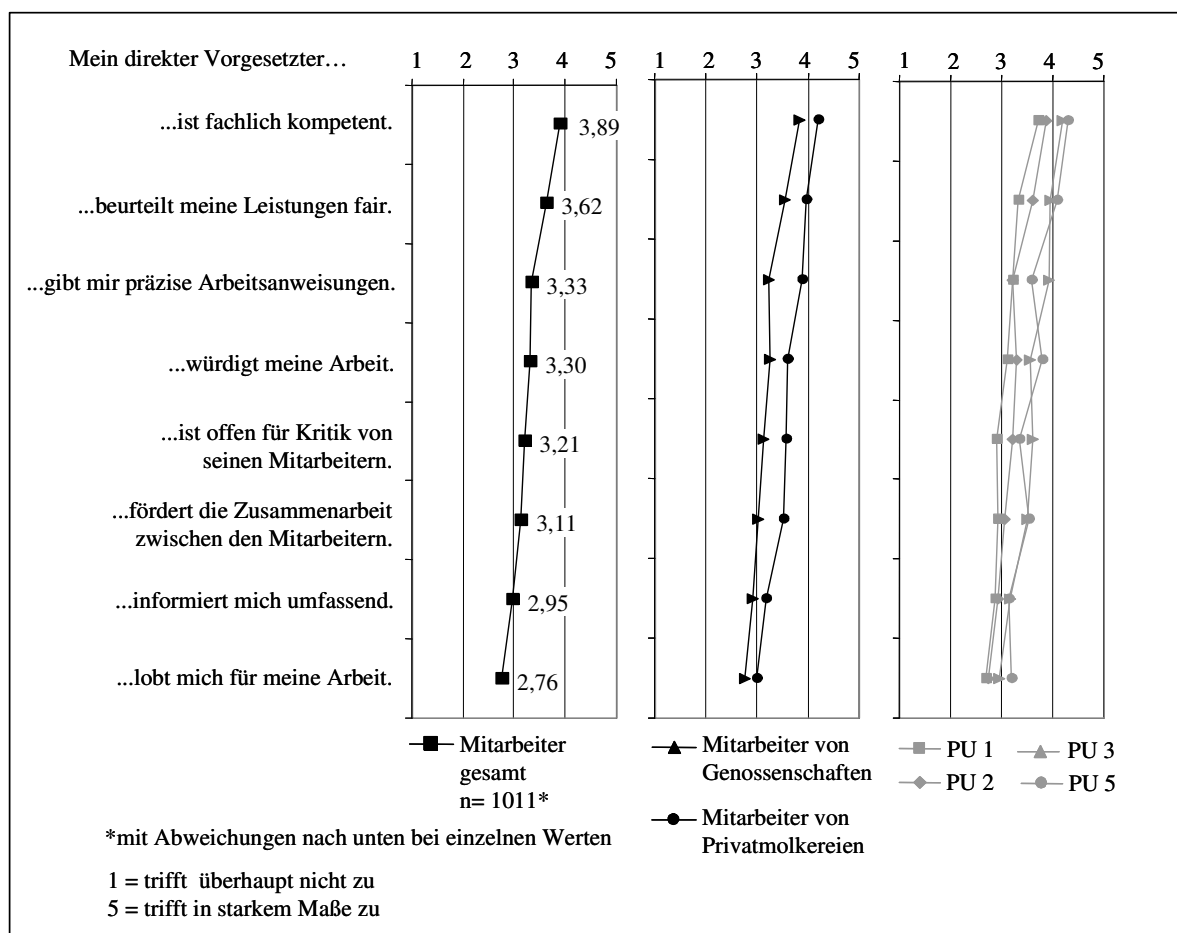
<sup>772</sup> Ohne Wert für PU 2 beim Statement technische Ausstattung des Arbeitsplatzes.

<sup>773</sup> In einer Studie aus Großbritannien wurden die Mitarbeiterbeziehungen in kleinen Unternehmen untersucht. Oftmals wird in diesen Unternehmen der Mitarbeiter besser einbezogen und die informelle Struktur zum Management wirkt sich positiv auf die Arbeitsmotivation aus. Vgl. MATLAY, H. (1999), S. 293f. Bei Familienunternehmen herrschen gleich kurze Informationswege und informelle Strukturen zur Führungsebene. Vgl. OETKER, A. (1997), S. 10.

*Einschätzung des direkten Vorgesetzten*<sup>774</sup>

Führungskräfte beeinflussen, lenken, motivieren und aktivieren die Mitarbeiter. Deshalb müssen jene ihrem Vorgesetzten vertrauen und wissen, was vom Vorgesetzten in einer bestimmten Situation erwartet wird.<sup>775</sup> Die Mitarbeiter der Pilotunternehmen schätzen v.a. das *fachliche Wissen* und die *faire Beurteilung der eigenen Leistung* durch den Vorgesetzten, auch die *Arbeitsanweisungen* werden als *präzise* beurteilt (vgl. Abbildung 46). Allerdings werden Defizite bei der *Informationsweitergabe* und einer *lobenden Honorierung* der Arbeitsleistung ausgemacht.

Abbildung 46: Beurteilung der direkten Vorgesetzten in den Pilotmolkereien



Quelle: Eigene Darstellung.

Bei einem Vergleich der genossenschaftlichen und privaten Unternehmen schätzen die Mitarbeiter der Genossenschaften ihre Vorgesetzten konstant etwas schlechter ein als die Mitarbeiter der privaten Pilotmolkereien. Auch bei einer differenzierten Betrachtung der einzelnen Pilotmolkereien sind die Abstände zwischen den beiden Privatmolkereien und

<sup>774</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 4, S. XLIV.

<sup>775</sup> Vgl. KLÖFER, F. (2001), S. 35.

den beiden Genossenschaften geringer als zwischen den unterschiedlichen Rechtsformen. Über dem Durchschnitt aller Pilotmolkereien liegt PU 5.

#### *Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat*

Eine wichtige Stellung in den Molkereien kommt dem Betriebsrat als Vertretungsorgan der Belegschaft zu. Alle Unternehmen geben an, dass eine vertrauensvolle und offene Zusammenarbeit gewährleistet ist, und der Betriebsrat alle im Geltungsbereich des Betriebsverfassungsgesetz (Betr.VG) erstreckten Aufgaben wahrnehmen kann.<sup>776</sup> Bspw. dient nach Angaben des Experten aus PU 3 der Betriebsrat sowohl als *Schnittstelle zwischen der Geschäftsleitung und den Mitarbeitern* als auch als *Schnittstelle zwischen Gewerkschaft und Mitarbeiter*. In diesem Zusammenhang hat die Betriebsversammlung einen hohen Stellenwert. Im Rahmen dieser jährlichen Versammlungen wird die aktuelle Arbeit des Betriebsrates vorgestellt, es finden Betriebsratswahlen statt und die Geschäftsleitung erläutert die wirtschaftliche Situation sowie strategische Veränderungen der Molkerei. Von allen Pilotmolkereien wurde angegeben, dass diese Versammlungen – gemessen an der Teilnahmequote bei den Mitarbeitern – auf reges Interesse stoßen.

#### *Motivation der Mitarbeiter am eigenen Arbeitsplatz*

Die Experten von PU 1 und PU 5 gaben an, dass die Motivation der Mitarbeiter am Arbeitsplatz v.a. über die *Fluktuation* sowie über die *Krankheitsrate* gemessen werden kann. Diese Parameter wären beide rückläufig, was für eine gute Motivation der Mitarbeiter spricht. Für den Experten aus PU 4 ist die Motivation der Mitarbeiter primär von der Höhe des *Lohnes* oder *Gehaltes* abhängig. PU 3 motiviert seine leitenden Angestellten über *Zielvereinbarungen* mit damit einhergehenden, aber begrenzten finanziellen Anreizen. Insgesamt werden besondere Verdienste der Angestellten durch eine *Auszeichnung auf Betriebsfeiern* gewürdigt.

Aus Sicht der befragten Mitarbeiter in den Pilotunternehmen ist es besonders wichtig, dass die zu erfüllenden Aufgaben am Arbeitsplatz *Spaß* machen (vgl. Abbildung 47).<sup>777</sup> Gemittelt über alle Pilotmolkereien wird hierfür der höchste Wert für die Wichtigkeit angegeben. Dies ist eine bedeutende Voraussetzung für eine leistungsfähige Arbeit und die Identifikation mit der Unternehmung. Allerdings liegen auch die Werte für die anderen abgefragten

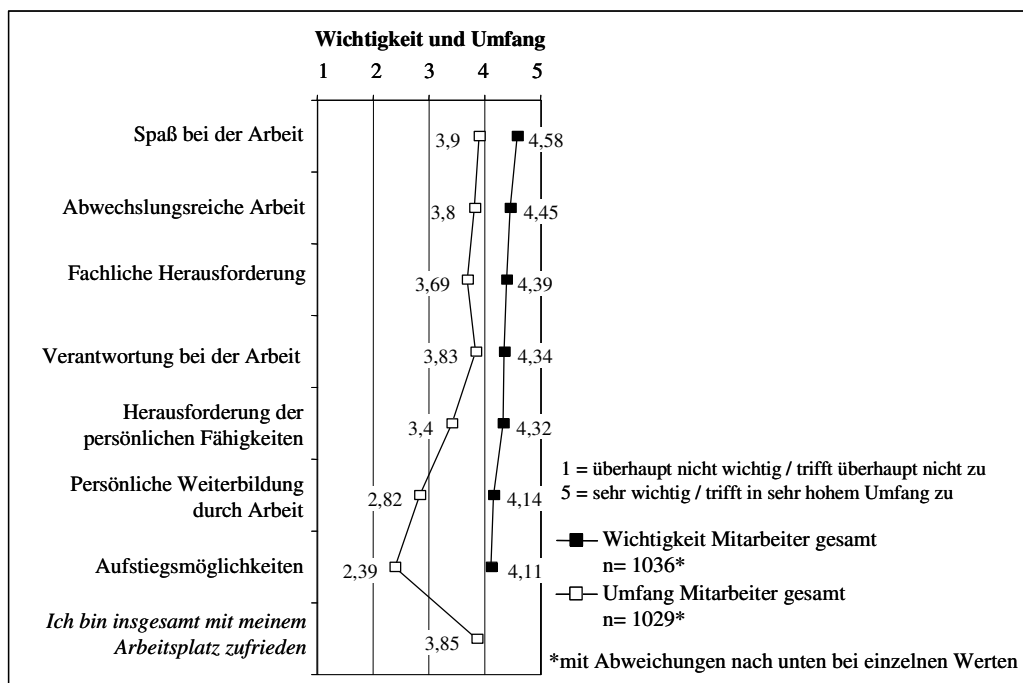
---

<sup>776</sup> Vgl. weiterführend zu den Aufgaben und Rechten des Betriebsrates: KUPSCH, P. U.; MARR, R. (1991), S. 770ff. und THOMMEN, J.-P. (1991), S. 65ff.

<sup>777</sup> Vgl. Anhang 4, Fragen 7 und 8, S. XLIV.

Statements bei einem Wert von über 4 von 5 möglichen Punkten. Den Mitarbeitern sind dementsprechend alle aufgeführten Merkmale, welche die Motivation am Arbeitsplatz betreffen, sehr wichtig und sie haben offensichtlich ein großes Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung am Arbeitsplatz. Die gegenwärtige Einschätzung des eigenen Arbeitsplatzes kann die Werte, die für die Wichtigkeit angegeben wurden, nicht erreichen. Insbesondere die Möglichkeit nach einem beruflichen *Aufstieg* weist eine hohe Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit auf. Nur geringere Unterschiede sind dagegen bei den Aspekten zu finden, ob die Arbeit *abwechslungsreich*, *zur fachlich herausfordert* und *verantwortungsvoll ist*. Insgesamt sind die Mitarbeiter mit ihrem Arbeitsplatz jedoch überwiegend zufrieden.

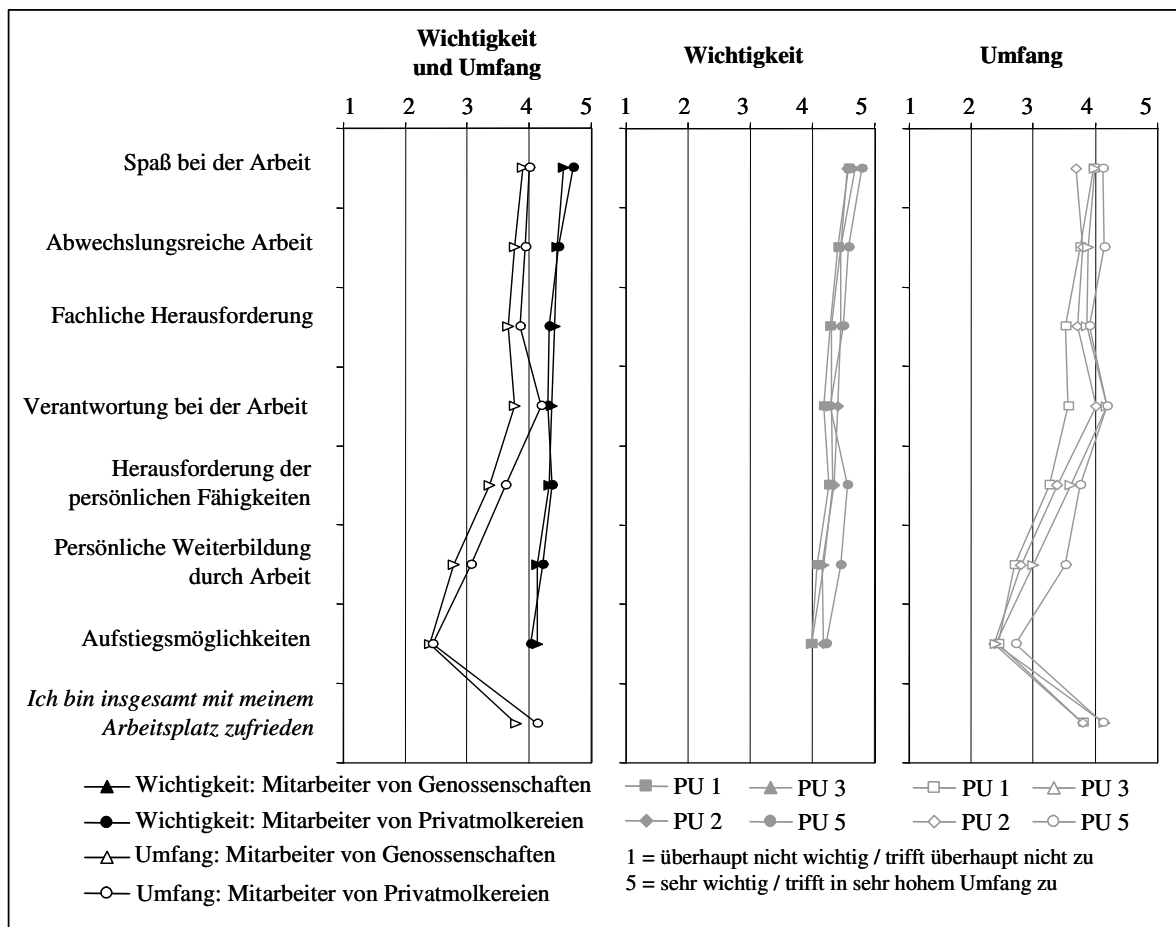
Abbildung 47: Motivation der Mitarbeiter am eigenen Arbeitsplatz



Quelle: Eigene Darstellung.

Sowohl bei einem Vergleich nach der Rechtsform der Pilotunternehmen als auch bei der Gegenüberstellung der einzelnen Ergebnisse der jeweiligen Pilotunternehmen lassen sich stark übereinstimmende Antwortmuster erkennen (vgl. Abbildung 48). Nur geringfügig besser haben die Mitarbeiter der privaten Unternehmen ihren Arbeitsplatz beschrieben. Insbesondere PU 5 kann hier die besten Ergebnisse für sich verzeichnen. Grundsätzlich stimmt die Zufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsplatz bei Mitarbeitern der Privatmolke-reien (Wert PU 3: 4,14, Wert PU 5: 4,11) und Mitarbeitern genossenschaftlicher Unter-nehmen (PU 1: 3,80, PU 2: 3,79) fast vollständig überein.

Abbildung 48: Motivation der Mitarbeiter am eigenen Arbeitsplatz der einzelnen PU



Quelle: Eigene Darstellung.

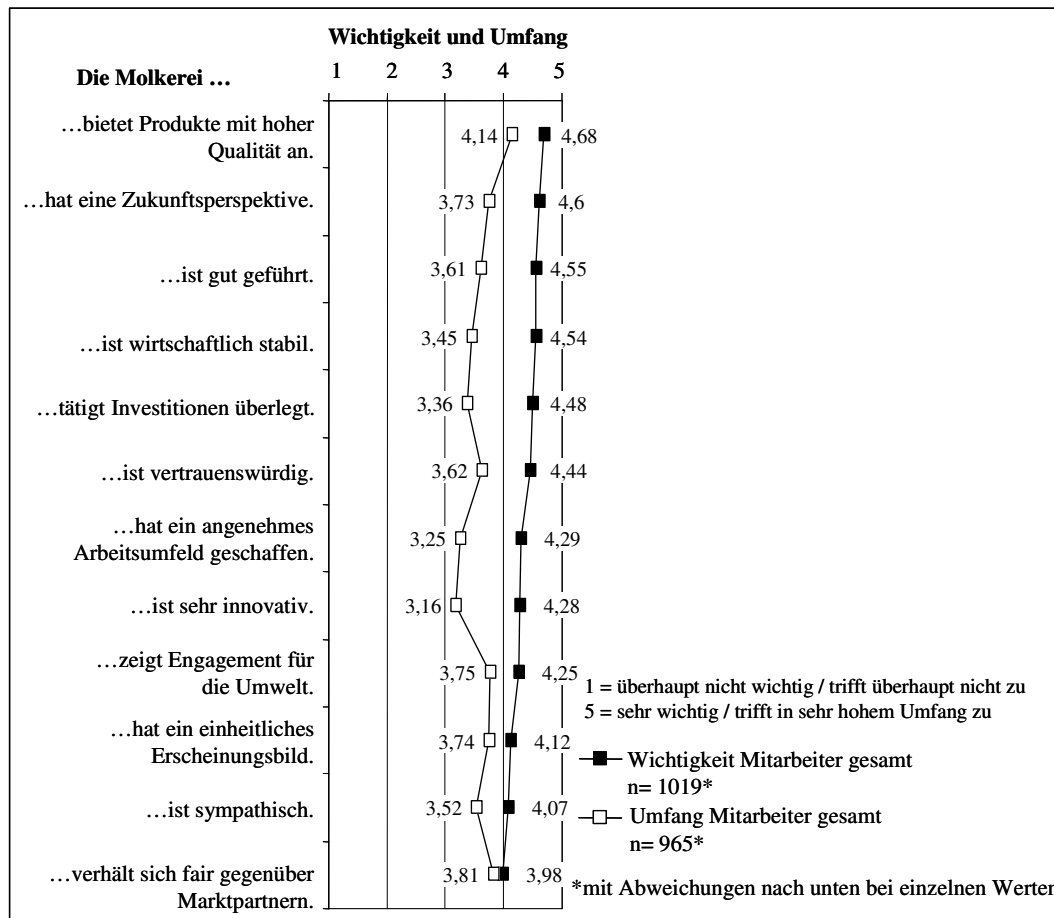
### Reputation der Molkereien bei ihren Mitarbeitern

Als letzter Befragungspunkt wurde die Reputation der Molkerei bei ihren Mitarbeitern abgefragt. Die meisten Experten der Pilotunternehmen geben dabei an, dass ihre Mitarbeiter stolz sind, für ihre Molkerei zu arbeiten. Dies geht mit dem Gefühl, einen sicheren Arbeitsplatz zu besitzen, einher. Zudem würden sich die Mitarbeiter stark mit der jeweiligen Molkerei identifizieren. PU 5 betont zusätzlich den guten Ruf, den die Molkerei im regionalen Umfeld aufweist, und das starke Interesse und Engagement der Inhaberfamilie bei Problemen der Mitarbeiter.<sup>778</sup> Auch der Experte von PU 3 sieht eine Stärke seines Unternehmens in der Glaubwürdigkeit, die u.a. durch die Nähe zum Inhaber besteht. Nur der Experte von PU 2 gab an, dass das Image seiner Molkerei eher schwierig zu bewerten ist, da durch die Umstrukturierung des Unternehmens die teilweise jahrzehntelang sicheren Arbeitsplätze derzeit bedroht seien.

<sup>778</sup> Vgl. die besonderen Aktivitäten des PU 5 in Abschnitt: Kommunikationsinstrumente und Maßnahmen, S. 166ff.

Die Mitarbeiter der Pilotunternehmen beurteilen ihre Molkerei ähnlich der Bewertung durch die Milcherzeuger (Reputation der Molkereien bei den Mitarbeitern, vgl. Abbildung 49 sowie bei den Milcherzeugern, Abbildung 40, S. 160).<sup>779</sup> Auch bei den Mitarbeitern wird die Wichtigkeit der einzelnen Reputationsfaktoren höher eingeschätzt als der derzeitige Umfang in den Molkereien. Ebenso werden dieselben Indikatoren als eher wichtig oder unwichtig eingeschätzt.

Abbildung 49: Mitarbeiter: Wichtigkeit und Umfang der Reputation



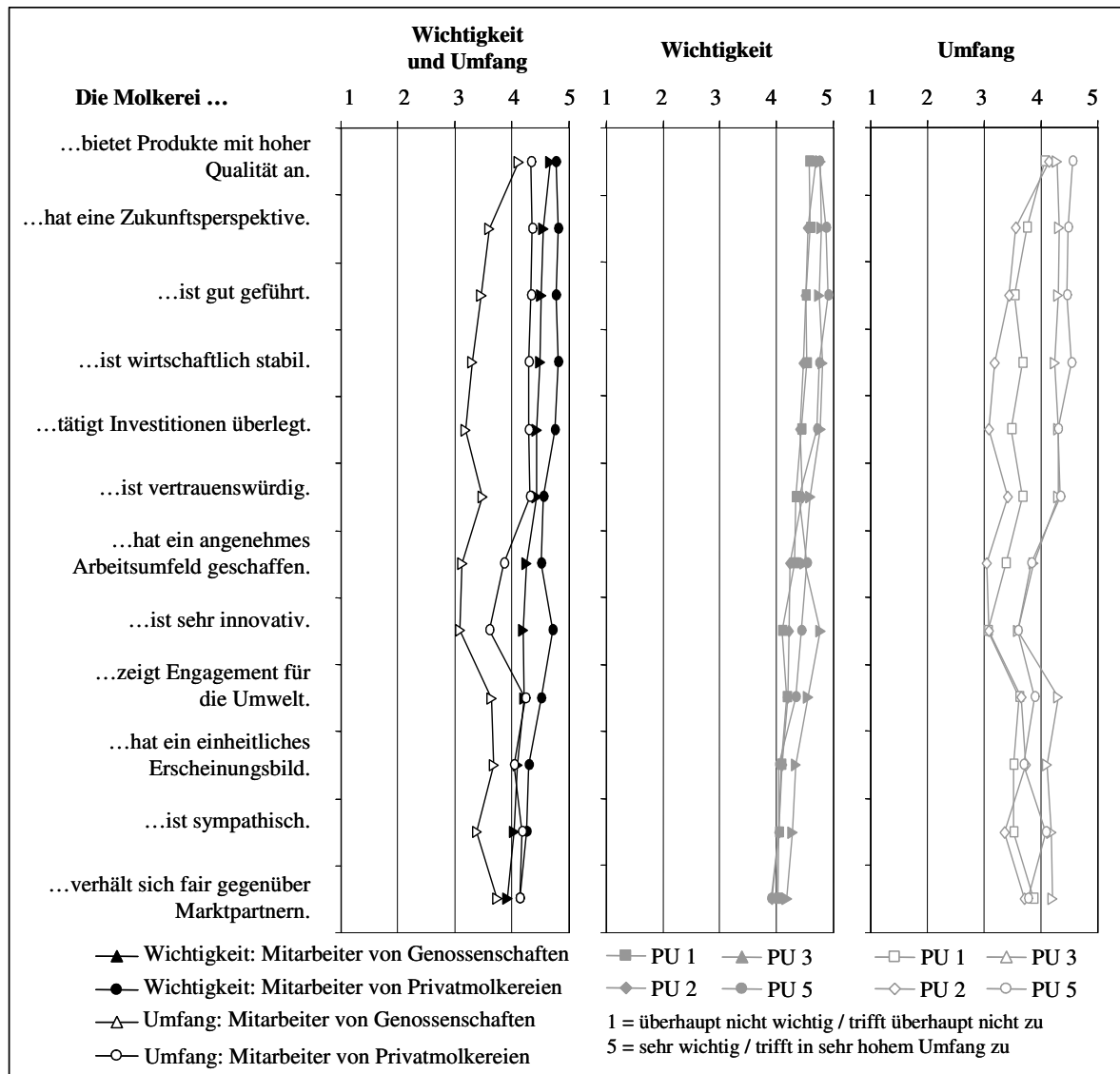
Quelle: Eigene Darstellung.

Auch bei einem Vergleich hinsichtlich der Rechtsform der Molkereien, bei denen die Mitarbeiter beschäftigt sind, und beim Vergleich zwischen den einzelnen Pilotunternehmen zeichnet sich ein analoges Bild wie bei der Bewertung durch die Milcherzeuger ab (vgl. Mitarbeiter Abbildung 50 sowie Milcherzeuger Abbildung 41, S. 161). Die Reputation der Privatmolkereien bei ihren Mitarbeitern ist durch ein hohes Maß an Übereinstimmung gekennzeichnet, bei den genossenschaftlichen Molkereien konnte die erwartete Reputation noch nicht in dem Maße erreicht werden, wie es sich die Mitarbeiter wünschen. Darauf ist

<sup>779</sup> Vgl. Anhang 4, Fragen 6, S. XLIV.

auch der Unterschied zwischen den Dimensionen Wichtigkeit und Umfang in Abbildung 49 zurückzuführen.

Abbildung 50: Mitarbeiter: Wichtigkeit und Umfang der Reputation bei den einzelnen PU



Quelle: Eigene Darstellung.

Bei den genossenschaftlichen Unternehmen besteht die Ziellücke v.a. bei der finanziellen Performance (*wirtschaftliche Stabilität, überlegt getätigte Investitionen sowie Zukunftsperspektiven der Molkerei*). Bei der sozialen Kompetenz (*Umweltengagement, faires Verhalten gegenüber Marktpartnern*) ist die Differenz zwischen Wichtigkeit und Umfang bei den Genossenschaften aber recht gering. Bei der Einschätzung der Produkte der Molkerei ist es v.a. die *Qualität*, die den Mitarbeitern wichtig ist und offensichtlich auch den Ansprüchen gerecht wird. Allerdings wird die *Innovationskraft* der Pilotmolkereien nur von den Mitarbeitern der privaten Unternehmen als gut beurteilt. Insgesamt lässt sich aber sagen, dass

bei allen Pilotmolkereien die Umfangswerte nahezu über 3 von 5 möglichen Punkten liegen. Die Unternehmen werden als *sehr vertrauenswürdig* (PU 3 und PU 5) bzw. *vertrauenswürdig* (PU 1 und PU 2) eingeschätzt und das *Arbeitsumfeld* ist bei den Privatmolkereien gut sowie bei den genossenschaftlichen Pilotunternehmen zumindest im positiven Bereich.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass hinsichtlich der Informationspolitik für Mitarbeiter in den Molkereien eine Reihe von Plattformen, wie Schwarze Bretter oder Mitarbeiterzeitungen zur Verfügung stehen. Trotzdem wird deutlich, dass insbesondere die genossenschaftlichen Molkereien durch ihre Wachstumsschritte für das gesamte Unternehmen noch keine einheitliche Unternehmenskultur entwickelt haben. Auch eine Corporate Identity ist in den Unternehmen nicht schriftlich fixiert. Zwar sind in allen Pilotmolkereien die Elemente des Corporate Design aufgezeichnet, aber nur PU 5 versucht, ein gesamtes CI-Konzept für das Unternehmen zu entwickeln. Aus diesem Grund werden in Kapitel 6.3.3 Handlungsempfehlungen gegeben, welche zum Ausbau der Mitarbeiterkommunikation und zum Aufbau einer CI innerhalb der integrierten Kommunikation genutzt werden können.

### 5.2.3 Kommunikation mit dem Lebensmitteleinzelhandel

Über die Zusammenarbeit und die Kommunikationsaktivitäten mit dem Lebensmittelhandel ist mit Experten in vier Pilotunternehmen gesprochen worden.<sup>780</sup> Insbesondere die Interviews mit den Praktikern aus den Privatmolkereien (PU 3, PU 4 und PU 5) können für die folgende Analyse herangezogen werden. Das genossenschaftliche Unternehmen PU 1 wurde aufgrund seines Produktsortiments und der umfangreichen Vertriebstätigkeit über ausländische Zwischenhändler nur teilweise in die Untersuchung einbezogen. Zudem ist der Absatz von Endverbraucherprodukten gering. Die nachstehende Analyse beschreibt insgesamt die *Kommunikationsinstrumente* und *-medien*, welche die Molkereien zum Handelsmarketing nutzen, *Kontaktpunkte* zwischen Molkerei und Handel sowie die *Rolle des Verkäufers* im Verhandlungsprozess. Daneben werden *Probleme* aus Sicht der Experten *bei der Zusammenarbeit mit dem Handel* dargestellt.

---

<sup>780</sup> Aufgrund von Umstrukturierungsprozessen des gesamten Absatzbereiches fanden keine Gespräche zum Thema Absatzmarketing bei PU 2 statt.



### *Kommunikationsinstrumente*

Die befragten Pilotunternehmen nutzen eine Vielzahl an Kommunikationsinstrumenten und -medien für die Zielgruppe Handel. Als Standard können dabei die *Salesfolder* genannt werden, die von allen Molkereien für den Handel zur Verfügung gestellt werden. Diese beinhalten neben der genauen Beschreibung der Artikel auch Angaben zum Mindesthaltbarkeitsdatum bei Anlieferung, Verpackungsmaße und EAN-Codes. PU 5 bspw. gibt zudem monatliche Sortimentsinformationen an den Handel weiter. Die Informationen der Salesfolder sowie Abbildungen der Produkte und Abbildungen für Handelsdisplays sind zudem bei der Mehrzahl der Unternehmen im *Internet* abzurufen bzw. herunter zu laden. Nach Aussagen der Experten dienen die Internetportale der Molkereien zusätzlich als Informationsquelle des Handels.

Als weiteres Kommunikationsinstrument wird *Messetätigkeit* genannt. Der Experte von PU 3 führt dabei die wichtigen internationalen Messen Anuga und Intermopro an. Des Weiteren werden aber auch kleinere Messen der Handelsketten bedient. Obwohl nach Aussage des Experten die Bedeutung der Messen als Verkaufskanal in den letzten Jahren abgenommen hat, dienen sie nach wie vor auch für die Molkereien als Informationsplattform, bspw. wenn es um Produktinnovationen anderer Hersteller oder das allgemeine Branchenklima geht.

Auch das Kommunikationsinstrument *Mediawerbung* – hauptsächlich als Printwerbung – für den Handel wird von allen befragten Molkereien genutzt. Dabei sind insbesondere die *Lebensmittelzeitung* sowie im geringeren Umfang Branchenzeitschriften wie die *dmz*, die *Lebensmittel Praxis*, die *Deutsche Milchwirtschaft* oder die Zeitschrift *Milchmarketing* zu nennen. In der Lebensmittelzeitung setzen die Molkereien Anzeigen, die je nach Budget unterschiedliche Größen aufweisen können. Alle Unternehmen achten dabei auf einen kontinuierlichen Werbeauftritt. So versucht bspw. PU 3, immer im gleichen Themenbereich der Zeitung wieder erkennbare Anzeigen zu platzieren. Außerdem werden bei bestimmten Schwerpunktthemen der Zeitung größere Anzeigen geschaltet. PU 5 setzt insbesondere vor der Markteinführung von Innovationen auf eine Anzeige in der Lebensmittelzeitung. Außerdem werden dann von der Pilotmolkerei gleichzeitig auch redaktionelle Beiträge über das neue Produkt veröffentlicht, um den Nutzen des neuen Produktes für den Handel herauszustellen. Für PU 1 wiederum steht bei der kontinuierlichen Werbung eher das gesamte Unternehmen im Vordergrund und weniger einzelne Produkte. Neben den genannten Kommunikationsmöglichkeiten bietet PU 1 dem Handel an, das Unternehmen im Rahmen

einer *Betriebsbesichtigung* zu besuchen und so einen Eindruck von den Herstellungsprozessen zu erlangen.

#### *Kontaktpunkte zwischen Molkereien und dem Handel sowie die Rolle des Verkäufers*

Zwischen den Pilotunternehmen und dem Handel besteht der Kontakt über den Vertrieb der Molkerei und den Einkauf des Handels. Dabei spielt nach Aussagen der Experten der Pilotunternehmen die Persönlichkeit des Verkäufers eine sehr wichtige Rolle. Für PU 3 muss der Verkäufer die Rolle eines Vermittlers einnehmen, der einerseits die Interessen der Molkerei an den Handel weitergibt und andererseits in der Molkerei hilft, die Forderungen des Handels zu erklären und umzusetzen. Der Experte aus PU 1 sieht die wichtigsten Eigenschaften eines Verkäufers v.a. in seiner Flexibilität und Freundlichkeit. Daneben muss er ein offenes Ohr für die Vertreter des Handels haben. Gegenseitige Sympathie ist zudem eine gute Voraussetzung, um effizient das Ziel der Verhandlungen zu erreichen. Auch für den Gesprächspartner aus PU 4 steht die persönliche Beziehung zwischen dem Verkäufer und dem Einkäufer im Vordergrund, insbesondere da nach seiner Aussage das Unternehmens- bzw. Produktimage keinen Einfluss auf die Einkaufsentscheidung des Handels hat, sondern nur das Preis-Leistungsverhältnis der Produkte der ausschlaggebende Verhandlungsinhalt ist. Darum sollte er neben dem Aufbauen einer guten Beziehung zum Handel auch erhandlungsstark sein.

Wichtigster Kontaktpunkt ist das *Jahresgespräch*. Im Jahresgespräch werden Sortimente besprochen und Konditionen ausgehandelt. Es stellt damit die Basis der Beziehung dar. Daneben werden in den Jahresgesprächen, welche je nach Handelskette unterschiedlich oft pro Jahr stattfinden, *Verkaufsförderungsaktionen* besprochen und teilweise bereits terminlich fixiert. Solche Aktionen können bspw. Sonderplatzierungen, Verkostungen oder Rabattaktionen für den Endverbraucher sein. Zudem erfolgt in den Jahresgesprächen die Festlegung von *Werbekostenzuschüssen*, die Molkereien an den Handel zu bezahlen haben, wenn Produkte direkt gelistet werden sollen.

Nach Aussagen der Experten werden Handelsmarken und Herstellermarken getrennt verhandelt. Alle befragten Molkereien stellen Handelsmarken her. Der Experte von PU 1 gab dabei an, dass die Verhandlung über Handelsmarken wesentlich einfacher und unproblematischer vonstatten gehen als über Herstellermarken. So werden Handelsmarken in der Regel ohne Auflagen gelistet. Die Vergabe von Kontrakten über Handelsmarken erfolgt häufig im Rahmen einer Ausschreibung unter Herstellern von Milchprodukten. Der Handel gibt dabei präzise Anweisungen zum erwünschten Produkt und zur Verpackungsgestal-

tung. Der Experte von PU 3 gab an, dass zudem innovative Produkte des Handelsmarken-segments gemeinsam mit dem Handel entwickelt werden können. Dabei werden die Wünsche des Handels im herstellenden Unternehmen umgesetzt. Bei Herstellermarkenartikeln wird aufgrund der Angst vor Produktspionage durch den Handel bisher bei Innovationen auf eine Zusammenarbeit mit dem Handel verzichtet. So informieren bspw. PU 3 und PU 4 den Handel lediglich über die Innovation. Die genaue Vorstellung der Produkte erfolgt dann im Rahmen der Handelswerbung.

Ein weiterer Kontaktpunkt zwischen Molkerei und Handel besteht im *Außendienst*. Die Präsenz in den Endverbrauchermärkten stellt dabei für PU 4 eine wichtige Vertriebsarbeit dar, u.a. um die Präsentation der Produkte zu kontrollieren und mögliche Schwachstellen auszumachen. Allerdings stellen die hohen Kosten des Außendienstes eine Restriktion für die Mehrzahl der Unternehmen dar, so dass bspw. bei PU 3 der Außendienst als unzureichend bezeichnet wurde.

#### *Probleme bei der Zusammenarbeit mit dem Handel*

Prinzipiell stellen v.a. die hohen finanziellen Forderungen des Handels ein Problem für die Molkereien dar. Der Experte in PU 1 sagte dazu, dass eine gute Zusammenarbeit nur stattfindet, wenn diese Forderungen des Handels bedient werden. Der Experte aus PU 4 beschrieb die Beziehung als reines Nehmen des Handels ohne Zusammenarbeit im Sinne von Geben und Nehmen. Die Ansprüche des Handels liegen dabei in immer niedrigeren Einkaufspreisen bei gleich beleibenden Listungsgebühren, Skonti und Boni sowie der flächendeckenden, nationalen Listung des Produktsortiments. Auf die Frage einer möglichen Annäherung der Zusammenarbeit durch Instrumente des *Category Managements* weisen die Unternehmen darauf hin, dass dies zwar ein interessanter Ansatz wäre, aber die Macht des Handels zu groß ist und die Angst, vom Handel ausgenutzt zu werden (Produktspionage), möglichen Effizienzvorteilen entgegensteht. Es stellt damit für die Molkereien derzeit noch keinen Ansatz zur verbesserten Zusammenarbeit dar.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass von den Experten v.a. die persönliche Beziehung zwischen Einkäufern des Handels und Verkäufern der Molkereien herausgestellt wird. Nur wenn diese Beziehung durch Vertrauen geprägt ist, kann eine langfristige Zusammenarbeit stattfinden. Zudem werden aber von allen Unternehmen die Probleme bei der Zusammenarbeit betont, die insbesondere durch die hohen Forderungen des Handels eine fruchtbare Beziehung erschweren.

### 5.2.4 Kommunikation zu den End- und Großverbrauchern

Weiterer Inhalt der Expertengespräche war die Kommunikation zu den End- und Großverbrauchern von Milchprodukten. Die Vertreter der Pilotunternehmen wurden einerseits zu den *organisatorischen, personellen und strategischen Aspekten des Marketings* befragt, andererseits zu den Instrumenten und Maßnahmen im Bereich der *Endverbraucherkommunikation* sowie der *Großverbraucherkommunikation*. Im Folgenden sollen die Ergebnisse der Experteninterviews wiedergegeben werden.

#### *Organisatorische, personelle und strategische Aspekte der Kommunikation zu den End- und Großverbrauchern*

Die Kommunikation zum Kunden obliegt dem Bereich Marketing. Im Marketing arbeiten in den Pilotmolkereien zwischen 0,5 und 3,5 Mitarbeiter (vgl. Tabelle 19). Bei PU 1 nimmt die Marketingaufgaben die Vorstandsassistenz wahr. Bei PU 3 und PU 5 besteht die Abteilung Marketing aus einem Abteilungsleiter sowie einem bzw. mehreren Mitarbeitern. In PU 4 liegt die Verantwortung der Marketingaufgaben bei einem Produktmanager.

Organisatorisch ist in zwei Fällen die Marketingabteilung der Abteilung Vertrieb untergeordnet (PU 3 und PU 4). Bei PU 1 kann nicht von einer Marketingabteilung gesprochen werden. In PU 5 ist die Abteilung Marketing direkt der Geschäftsleitung unterstellt. Unterstützung finden die Marketingverantwortlichen in der Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen des gesamten Wertschöpfungsprozesses sowie der Geschäftsleitung der Pilotunternehmen. So besteht bspw. in PU 3 ein Sortimentskreis, in dem wichtige Entscheidungen rund um das Produktionsprogramm des Unternehmens behandelt werden. Bei PU 1 und PU 4 findet ebenso eine enge Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung statt.

Tabelle 19: Personaleinsatz und organisatorische Eingliederung des Marketings bei den Pilotunternehmen

	<b>Anzahl und Spezifikation der Marketing-Stellen</b>	<b>Organisatorische Eingliederung der Abteilung Marketing</b>
PU 1	0,5 Mitarbeiter: Vorstandsassistent	Keine eigenständige Marketingabteilung
PU 3	2 Mitarbeiter: Leiter Marketing und Assistent	Marketing ist der Abteilung Vertrieb untergeordnet
PU 4	1 Mitarbeiter: Produktmanager	Marketing ist der Abteilung Vertrieb untergeordnet
PU 5	3,5 Mitarbeiter: Leiter Marketing und jeweils ein Verantwortlicher für Öffentlichkeitsarbeit, Verpackung und Internet/Promotion	Marketing ist eine Stabstelle, die direkt der Geschäftsleitung untergeordnet ist

Quelle: Eigene Darstellung.

Neben den genannten personellen und organisatorischen Aspekten des Marketings soll nachfolgend beschrieben werden, in welchem Ausmaß ein strategischer Planungsprozess für die Gesamtkommunikation zum Absatzmarkt in den einzelnen Molkereien vorhanden ist: Im PU 1 besteht kein umfassender *strategischer Planungsprozess*, nach dem die Gesamtkommunikation analysiert, geplant, durchgeführt und kontrolliert wird. Wichtigstes Kommunikationsinstrument sind *Messen*, die gemeinsam mit zwei externen Agenturen geplant und umgesetzt werden. Daneben sind diese Agenturen für das Internet, die Salesfolder, die Unternehmens- und Produktbroschüren und die Verpackungsgestaltung der Produkte verantwortlich. Als *Zielgruppen* werden die Großverbraucher und der Handel gesehen. Für die Endverbraucher werden nur sporadisch und nicht kontinuierlich Werbemaßnahmen durchgeführt. Das *Kommunikationsbudget* wird jährlich festgelegt und beträgt in etwa 0,5 % des Umsatzes der Molkerei. Eine Analyse der Kommunikationssituation fand erstmalig im Rahmen der vorliegenden Arbeit statt. Die Kontrolle der Kommunikationsmaßnahmen wird nur in Form von subjektiven, persönlichen Messeberichten durchgeführt.

In der Molkerei PU 3 besteht nach Angaben des Experten auch kein umfassender Planungsprozess. Allerdings werden alle Kommunikationsmaßnahmen in einem Jahresplan organisiert. Diese Planung gewährleistet, dass im Rahmen des Leitinstrumentes *Printwerbung* günstige Platzierungen der Werbeanzeigen erzielt werden können. Auch Verkaufsförderungsaktionen können so langfristig ohne Engpass organisiert werden. Die Planung erfolgt zudem anhand von *festgelegten Budgets*. Diese Budgets werden sowohl einzelnen Instrumenten als auch einzelnen Produktgruppen bzw. Produkten zugeordnet. Das *Ziel der Kommunikation* ist die bundesweite Erhöhung der Bekanntheit der Marke der Molkerei. Eine Segmentierung der Zielgruppen findet dabei nur bei Kinderprodukten statt, bei denen die Kommunikation direkt auf diese Zielgruppe zugeschnitten ist. Kreative Elemente der Kommunikationsmaßnahmen werden von Agenturen umgesetzt. So wird bspw. der regelmäßige Relaunch der Verpackung von der Abteilung Marketing organisiert, die Gestaltung obliegt einer Agentur. Eine *Kommunikationskontrolle* findet bisher nicht statt. Die Erfolgseinschätzung erfolgt nur situativ und durch persönliche Berichte.

Die Planung der Kommunikation erfolgt in PU 4 durch ein *jährliches, fixes Budget*, innerhalb dessen die Maßnahmen stattfinden können. Das Marketingbudget beträgt dabei weniger als 1 % des Umsatzes der Molkerei. Das *Marktziel* des Pilotunternehmens ist die Marktentwicklung in angrenzenden Gebieten des regional bereits besetzten Marktes.

Daneben soll im bestehenden Markt eine Marktdurchdringung mit innovativen Produkten stattfinden und insgesamt das Produktprogramm bereinigt werden. Als *Zielgruppe* werden grundsätzlich alle Verbraucher von vier bis 88 Jahren betrachtet. Für die verschiedenen Produktgruppen findet in der kommunikativen Ansprache eine Kundensegmentierung statt. Dies erfolgt insbesondere auch bei der Gestaltung der Produkte. So werden bspw. die Bio-produkte der Molkerei in brauner Glasverpackung verkauft. Prinzipiell steht als *Kommunikationsbotschaft* die Vermittlung der regionalen Verbundenheit und die Schönheit der Region wie heile Welt, gesunde Luft und Urlaubsland im Vordergrund. Aus der Region für die Region wird dabei zum Leitspruch. Für kreative Arbeiten setzt auch PU 4 klassische Werbeagenturen ein, mit denen eine erfolgreiche langfristige Zusammenarbeit gepflegt wird. Innerhalb des Planungsprozesses sieht der Experte aus PU 4 die besondere Schwierigkeit, dass alle kommunikativen Maßnahmen vom Aufsichtsrat, der aus Mitgliedern der genossenschaftlichen Molkerei besteht, durchgesetzt werden müssen. Oftmals verhindert diese Absprache den weiteren Ausbau der Kommunikationspolitik. Eine *Kommunikationskontrolle* sowohl der einzelnen Instrumente als auch der Gesamtkommunikation findet derzeit nicht statt.

Auch in PU 5 wird jeweils für das Folgejahr ein Kommunikationsplan erstellt. Diese Planung ist stark *budgetorientiert*. Die Abteilung Marketing erstellt dazu einen genauen Maßnahmenplan, der dann von der Geschäftsleitung überarbeitet und gegebenenfalls gekürzt wird. Als *Zielgruppe* versteht die Molkerei alle Verwender von Milchprodukten im Alter von 14-59 Jahren. Einzelne Produkte und Produktgruppen werden allerdings zielgruppenspezifisch angeboten wie bspw. das Kindersortiment bei Kindern. Weitere Budgets stehen aber auch für einzelne Produkte, bspw. Innovationen, zur Verfügung. Als *Leitbild* versucht PU 5 in der kommunikativen Ansprache Eigenschaften wie Natürlichkeit, Gesundheit, Fruchtigkeit, Tradition bei gleichzeitiger Moderne und Innovationsfreudigkeit auszustrahlen. Gerade die beiden letzten Merkmale dienen der Dachmarke der Molkerei als Grundlage für die Kommunikationsbotschaften, um das Image der Marke zukunftsweisend zu verändern. Als *Leitinstrumente* nutzt die Molkerei das Medium TV. Im Export beschränkt sich die Kommunikation auf Messen und Printwerbung, die insbesondere den Handel ansprechen sollen und weniger konsumentengerichtet sind. Auch bei PU 5 besteht eine enge Zusammenarbeit mit Agenturen. Nach Aussagen des Experten der Molkerei wird mit etwa zehn Agenturen zusammengearbeitet, besonders wenn es um die kreative Umsetzung des Verpackungsdesigns oder der werblichen Instrumente geht. Oftmals erfolgt dabei die Vergabe der Aufträge anhand einer Ausschreibung. Insgesamt wird aber eine langfristige Zu-

sammenarbeit verfolgt. Als einziges Unternehmen führt PU 5 eine *Analyse der Kommunikationssituation* durch, indem alle drei Jahre die Bekanntheit und die Sympathie der Marke bei den Verbrauchern getestet werden. Die Analyse findet anschließend Berücksichtigung in der weiteren Planung der Kommunikationsmaßnahmen. Wie in den anderen Pilotunternehmen wird derzeit noch keine *Kontrolle der Kommunikationsinstrumente* durchgeführt.

#### 5.2.4.1 Kommunikation zwischen Molkerei und Endverbraucher

Inhalt des folgenden Abschnittes ist die Realisierung der Kommunikation zu den Endverbrauchern, d.h., welche Instrumente und Maßnahmen werden von den Molkereien zur Ansprache der Endverbraucher eingesetzt, um die Ziele des Unternehmens zu erreichen.<sup>781</sup>

In einem ersten Schritt erfolgt die Auswertung der Interviews mit den Experten in den Pilotunternehmen. Anschließend wurden Endverbraucher von zwei Pilotunternehmen zur Kommunikation der jeweiligen Molkerei befragt. Diese Ergebnisse sollen in einem zweiten Schritt in der Form von Fallbeispielen den Ergebnissen der Expertenbefragung gegenübergestellt werden.

Genereller Schwerpunkt der Kommunikation der Pilotmolkereien zu den Endverbrauchern ist die *Mediawerbung*. Allerdings nutzen die Pilotunternehmen verschiedene Formen der Mediawerbung. Der Schwerpunkt bei PU 3 liegt in der *Printwerbung*. Dabei wird die Mediagruppe der Programmzeitschriften, die einmal wöchentlich der Tageszeitung beigelegt wird, als Kommunikationskanal verwendet. Auch PU 4 setzt hauptsächlich auf die Printwerbung. Neben der Werbung in der regionalen Tagespresse werden zudem Medien der Außenwerbung wie Großflächenplakate und Verkehrsmittelwerbung benutzt (Straßenbahnplakatierungen). Teilweise setzt das Unternehmen zudem auf das Medium Rundfunk. Alle Werbemaßnahmen werden regional und zeitlich kontinuierlich durchgeführt. PU 5 setzt als einziges Unternehmen auf den Werbeträger Fernsehen. Pro Jahr werden etwa zwei bis drei verschiedene Werbespots ausgestrahlt. Die Spots sind nach einem einheitlichen Grundgerüst (wiedererkennbare Merkmale in allen Spots) aufgebaut und unterstützen die Botschaft einer modernen und innovativen Milchmarke. Zudem werden auch Anzeigen in verschiedenen Printmedien wie bspw. Frauenzeitschriften aber auch Tageszeitungen platziert.

---

<sup>781</sup> Die Kommunikationsmaßnahmen werden nach der Systematik, die von BRUHN verwendet wird, zu Kommunikationsinstrumenten zusammengefasst. Vgl. BRUHN, M. (2003b), S. 268 sowie weiterführend die Beschreibung der einzelnen Instrumente BRUHN, M. (2003b), S. 276.

Ein weiterer Schwerpunkt der Kommunikation stellt das Instrument *Verkaufsförderung* dar. PU 3 nutzt zum einen im Rahmen der indirekten Verkaufsförderung *Floorgraphics*, um die Verbraucher an die Marke zu erinnern, zum anderen werden drei bis vier *Verkostungsaktionen* pro Jahr durchgeführt, bei denen der Kunde direkt die Produkte der Molkerei testen kann. Zusätzlich finden in etwa zweimal pro Jahr Verlosungen statt. Das Gewinnspiel ist dabei in die Verpackung der Produkte integriert. PU 4 setzt v.a. auf vom Handel ausgegebene Prospektbeilagen in Tageszeitungen, um eine Erinnerungswirkung für seine Marke bei den Konsumenten zu erreichen. PU 5 nutzt wie auch PU 3 Verkostungsaktionen und Gewinnspiele zur Förderung des Abverkaufs der Milchprodukte.

*Below the Line* Instrumente wie *Sponsoring* oder *Event Marketing* spielen nach Angaben der Experten für die Kommunikation zu den Endverbrauchern in den Pilotunternehmen eine untergeordnete Rolle. Während das Instrument Event Marketing für Endverbraucher nahezu gar nicht genutzt wird, stellen die Unternehmen Geld oder Sachmittel für verschiedene Sponsoringaktivitäten zur Verfügung. Für die Pilotunternehmen stehen v.a. der regionale Bezug des Sponsorings und das Sportsponsoring im Vordergrund. PU 2 vergibt bspw. im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit an die jeweiligen Betriebsleiter der Betriebsstätten ein gewisses Budget, damit regionale Sponsoringaktivitäten durchgeführt werden können. PU 4 sponsert gemeinsam mit anderen Unternehmen der Region eine in der Bundesliga aktive Sportmannschaft mit einem Sportsponsoring. Auch PU 2 und PU 5 sponsern verschiedene Sportvereine. Die u.a. von PU 5 unterstützte Sportmannschaft steht im Gegenzug dazu dann für Autogrammstunden zur Verfügung, wo deutlich das Markenzeichen der Molkerei sichtbar gemacht wird. Die Experten von PU 2 und PU 3 gaben zudem an, dass Sponsorings oftmals nach den Vorlieben des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung vergeben werden.

Kommunikationsinstrumente wie *Direct Marketing* oder *Persönliche Kommunikation*<sup>782</sup> werden bisher von den Pilotunternehmen noch vernachlässigt. PU 5 plant aber zukünftig gerade das Instrument der direkten Ansprache, bspw. das Mobilmarketing auszubauen. Eine persönliche Kommunikation zum Endverbraucher wird nach Aussagen der Experten durch die Mehrstufigkeit des Absatzweges behindert.

Innerhalb der *Multimediatechnik* besitzen alle befragten Pilotunternehmen eine eigene *Website*. Diese dient hauptsächlich zur Weitergaben von Produkt- und Markenin-

---

<sup>782</sup> Als Beispiel hierfür sei das Online-Kundenclubkonzept der Molkerei T. Müller GmbH & Co. KG.



formationen als auch zur Vorstellung des eigenen Unternehmens. Zudem liefern die Unternehmen Zusatzinformationen bspw. zum Herstellungsprozess der Milchprodukte (PU 4), ein Milchlexikon (PU 5) oder Rezepte für die Kunden (PU 2). PU 3 und PU 5 nutzen die Website zudem zur Verkaufsförderung, indem Kunden auf der Website an den jeweiligen Gewinnspielen teilnehmen können. Allgemein besteht für die Verbraucher auf den Internetseiten die Möglichkeit, mit dem Unternehmen in Dialog zu treten, indem Beschwerden und Anfragen per Email an das Unternehmen gesendet werden können.

Im Rahmen von zwei Fallbeispielen soll im Folgenden dargestellt werden, welche Rolle bestimmte *Kommunikationsinstrumente* und *Faktoren* wie die Marke, die Verpackung als Informationsträger sowie *Produkteigenschaften* wie Geschmack und Produktpreis beim Kauf von Milchprodukten für die Verbraucher spielen. Daneben wurden die Verbraucher zur *Bekanntheit* und zur *Reputation* der jeweiligen Molkerei befragt. Fallbeispiel 1 beinhaltet dabei eine Konsumentebefragung bei PU 3, Fallbeispiel 2 eine Konsumentenbefragung von PU 4.<sup>783</sup>

- **Fallbeispiel 1 (PU 3)**<sup>784</sup>

Die Endverbraucher des PU 3 wurden zu national vertriebenen Produkten der Dachmarke befragt.<sup>785</sup> Dabei geben die interviewten Verbraucher an, dass sie sich nicht an bestimmte Werbeaktivitäten oder Verkaufsförderungsaktionen der Molkerei wie bspw. die vom Experten genannten Anzeigen in TV-Programmzeitschriften oder Floorgraphics erinnern könnten. Vielmehr betonen die Verbraucher die *eigenen Beobachtungen im Kühlregal*. Sie achten dabei insbesondere auf die kontinuierlich gleich bleibende *Platzierung* der Produkte im Regal.

Als besonders wichtige Kaufentscheidungsfaktoren nennen die Verbraucher die *Produktqualität*, den *Geschmack* und einen *angemessenen Preis* der Produkte. Die Zugehörigkeit eines Milchproduktes zu einer bekannten Marke und auch die Bewerbung dieser sind den Verbrauchern bei der Kaufentscheidung dagegen nicht wichtig. Auch die Verpackung als Informations- und Kommunikationsträger wird bei der Entscheidung für einen Kauf als eher unwichtig erachtet, obwohl den befragten Verbrauchern das Design

---

<sup>783</sup> Vgl. zu den Inhalten der Endverbraucherbefragung Anhang 5, S. XLVIff.

<sup>784</sup> Aufgrund der geringen Anzahl an Befragten von 21 wird auf eine quantitative Auswertung verzichtet. Die Vorstellung ausgewählter Ergebnisse erfolgt qualitativ beschreibend.

<sup>785</sup> Vgl. zur Stichprobe Tabelle 17, S. 131. Es fand eine Vollerhebung unter allen Endverbrauchern statt, die am 01. und 02. August 2005 die Produkte der Marke des PU 3 in einem bestimmten Supermarkt gekauft haben.

und der Informationsgehalt der Verpackung sehr gut gefiel. Die Molkerei hinter der Marke ist der Mehrheit der Befragten jedoch unbekannt.

- **Fallbeispiel 2 (PU 4)**

Die Endverbraucher von PU 4 wurden zur regionalen Marke der Molkerei befragt.<sup>786</sup> Bei der Frage nach den für die Verbraucher wichtigsten Kommunikationsmaßnahmen der Molkerei für die Marke geben die Verbraucher an, dass sie Maßnahmen, die direkt am Point of Sale stattfinden als wichtiger erachten als Maßnahmen der Mediawerbung. So liegt bspw. die Maßnahme der *Mediawerbung in Zeitungen und Zeitschriften* auf einem Niveau von 2,5 bei einer Skala von 1 (sehr unwichtig) und 5 (sehr wichtig). Die Verkaufsförderungsmaßnahme *Verkostung von Produkten* erreicht einen Wichtigkeitswert von 2,8. Instrumente wie das Online Marketing und das Sponsoring oder Maßnahmen wie die Möglichkeit zur Teilnahme an Gewinnspielen und Couponingaktionen werden als eher unwichtig erachtet.

Wie bei PU 3 ist die Wahrnehmung von Kommunikationsaktivitäten für die Regionalmarke sehr gering. Nur etwa ein Viertel der befragten Verbraucher erinnert sich daran, per Werbeanzeigen in Zeitungen oder Zeitschriften auf die Produkte des PU 4 aufmerksam gemacht worden zu sein. 17,4 % erinnern sich an eine Plakatwerbung der Molkerei.

Bei der Frage nach den wichtigsten Faktoren bei der Kaufentscheidung zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei PU 3. *Produktqualität, Geschmack* und *Zutaten der Produkte* sind ausschlaggebend für den Kauf von Milchprodukten (vgl. Abbildung 51). Nur eine geringe Rolle spielt dagegen die Marke oder die Bewerbung der Milchprodukte. Jedoch wird auf das Produkt- und Unternehmensimage geachtet. Neben den genannten Faktoren werden die Produkte von PU 4 v.a. auch wegen ihrer Herkunft gekauft. So ist nach Aussage vieler Befragter die *Regionalität* einer der Hauptkaufgründe.

Die Verbraucherpräferenzen für die Produkte von PU 4 begründen sich in der Regionalität und den sehr guten Imagewerten der Molkerei.<sup>787</sup> Die Experten aus PU 4 bestätigen diese Aussage und heben insbesondere das hervorragende Image der Molkerei hervor. Er gibt zudem eine Markenbekanntheit von 100 % im näheren Umfeld der Molkerei an. Die Analyse der Interviews ergibt eine Bekanntheit der Pilotmolkerei von 79,1 % aller

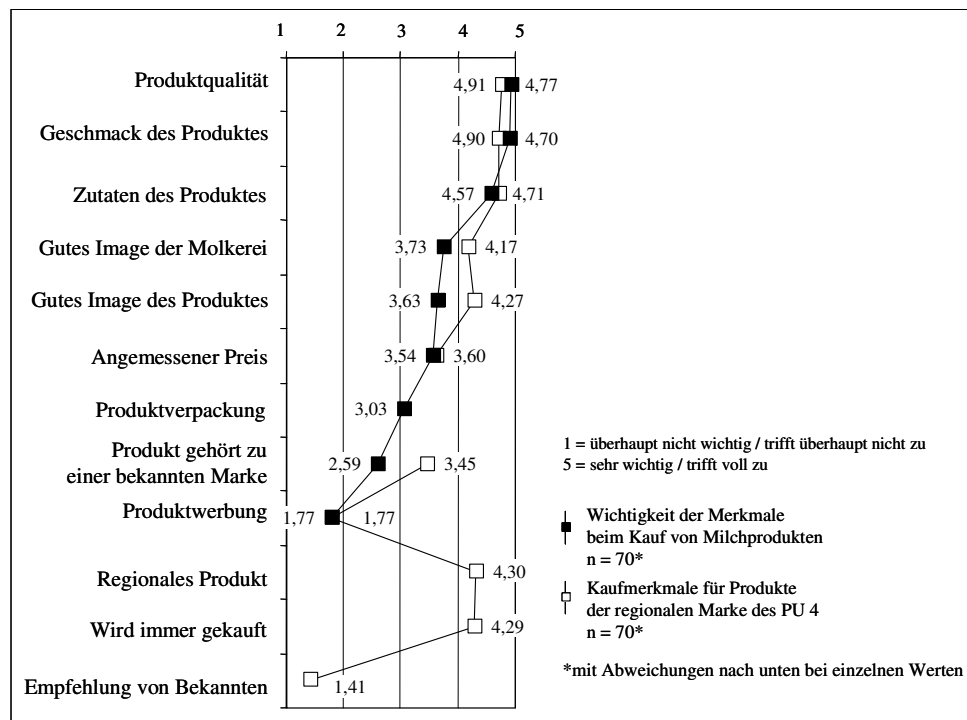
---

<sup>786</sup> Vgl. zur Stichprobe Tabelle 17, S. 131. Die Befragung fand am 10. bzw. 11. Januar 2005 in jeweils einem Supermarkt im Absatzgebiet der regionalen Marke statt.

<sup>787</sup> Ebenso wie bei den Befragungen der anderen Zielgruppen wurde statt der Nutzung des Reputationsbegriffes bei der Abfrage der Unternehmensreputation der Begriff Image benutzt.

Befragten.<sup>788</sup> Auch bei der Einschätzung der Reputation durch die Verbraucher werden der Molkerei sowohl ein sympathisches Auftreten nach außen, ein gutes Management und eine hohe Produktqualität bescheinigt.

Abbildung 51: Wichtigkeit von Kaufentscheidungsfaktoren und Umsetzung der Faktoren bei PU 4



Quelle: Eigene Darstellung.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass hinsichtlich der Kommunikation zum Endverbraucher die Instrumente Mediawerbung und Verkaufsförderung die von den Pilotmolkereien am häufigsten genutzten Kommunikationsinstrumente darstellen. Below the line Instrumente spielen bei der Kommunikation zum Endverbraucher nur eine untergeordnete Rolle. Wie die Fallbeispiele zeigen, ist die werbliche Unterstützung des Abverkaufs für die Verbraucher kein ausschlaggebendes Kaufkriterium. Oftmals werden die Maßnahmen von den Verbrauchern nicht wahrgenommen. Zur Verbesserung der verbrauchergerichteten Kommunikation werden in Kapitel 6.3.2 Möglichkeiten vorgestellt, die dies gewährleisten können.

#### 5.2.4.2 Kommunikation zwischen Molkerei und Großverbraucher

Im folgenden Abschnitt soll die Kommunikation zwischen den Pilotmolkereien und Großverbrauchern (GV) näher betrachtet werden. Vorab wird kurz die besondere Struktur des

<sup>788</sup> Jeweils 50 % der Befragten wurden direkt am Standort der Molkerei bzw. ca. 80 km entfernt vom Standort der Molkerei befragt.

Großverbrauchersegments dargestellt. Danach wird beschrieben, welche Instrumente und Maßnahmen die Molkereien nutzen, um neue Kunden zu akquirieren und bestehende Kunden zu binden. Des Weiteren ist die Rolle der *Markierung der Produkte* sowie weiterer *Produktfaktoren beim Kauf* von Großverbraucherprodukten Inhalt des Abschnittes. PU 1 hat beim Absatz von Milchpulverprodukten eine besondere Großverbraucherstruktur. Dabei steht am Ende der Wertschöpfungskette häufig nicht der Endverbraucher, der bspw. in der Systemgastronomie eine Mahlzeit zu sich nimmt. Vielmehr sind es Unternehmen, welche die Pulverprodukte weiterverarbeiten. Um dieser Kundengruppe gerecht zu werden, wird zum Abschluss eine Befragung von Großkunden der PU 1 als Fallbeispiel vorgestellt.

Das Großverbrauchersegment ist allgemein ein Bereich mit besonderer Absatzstruktur. Einerseits ist es möglich, dass Großverbraucher die Milchprodukte direkt von der Molkerei beziehen, andererseits gibt es Fachgroßhändler, die ihrerseits die Produkte von der Molkerei kaufen und diese dann an den Großkunden weitergeben. Folglich ist es möglich, dass die Molkerei und die Großhändler mit einem identischen Warenkorb um die Gunst der Großverbraucher konkurrieren.

Im Rahmen des Abverkaufs nutzen die Pilotunternehmen hauptsächlich das Instrument der Verkaufsförderung. *Informationsbroschüren*, *Salesfolder* und spezielle eigene *Internetseiten* mit *Produktinformationen* sowie *herunterladbaren Bildern* und *Produktbeschreibungen* geben den Großverbrauchern ein Mittel an die Hand, um sich ausreichend über die Milchprodukte für Großverbraucher zu informieren. Je nach Anlass werden zudem *Aktionen mit besonderen Verkaufspaketen* durchgeführt (bspw. Sauce Hollandaise zur Spargelzeit). Auch Rezeptvorschläge für die Zubereitung der angebotenen Produkte werden von den Pilotunternehmen weitergegeben. PU 3 verbindet bspw. auch das Instrument der *persönlichen Kommunikation* mit *Verkaufsförderungsmaßnahmen*: So finden *Produktpräsentationen* beim Kunden statt, in denen GV-Produkte Verwendung finden. Bei PU 3 und PU 4 werden die GV-Kunden auch zu Betriebsbesichtigung mit Verkostungen eingeladen und können sich so ein Bild über die Molkerei machen. PU 5 veranstaltet eine eigene Hausmesse, die dazu dient, neue Kunden zu akquirieren und bestehenden Kunden das aktuelle Produktsortiment aufzuzeigen und neuen Bedarf zu wecken.

Im Rahmen des Instruments *Sponsoring* wird von PU 3 bspw. ein Köcheteam gesponsert, welches öffentlichkeitswirksam mit Produkten der Molkerei arbeitet. PU 4 und PU 5 nutzen das Sponsoring nur fallweise und oftmals in Form von kostenlosen Produkten für bestimmte Kundenanlässe, bspw. zur Neueröffnung einer Institution. Für solche Anlässe en-

gagiert PU 4 teilweise auch Damen in traditioneller Kleidung, um die Produkte verkosten zu lassen. Das Instrument der *Messe* dient den Molkereien ausschließlich der Akquisition von Neukunden. PU 3 und PU 5 nutzen zudem das Instrument *Mediawerbung*, indem Anzeigen in Fachzeitschriften wie *GV-Praxis* oder *Die Küche* geschaltet werden.

Neben den genannten Kommunikationsinstrumenten spielt die *persönliche Beziehung* zwischen dem Vertrieb GV-Produkte und den Kunden eine bedeutende Rolle. Der Experte aus PU 4 nennt diese Beziehung das A und O. Nur wenn eine *gegenseitige Vertrauensbasis* besteht, ist langfristig eine gute Zusammenarbeit möglich, die auch bei potenziellen Schwierigkeiten wie Falschliefereien oder kurzfristigen Nachbestellungen die Beziehung nicht erschüttert. PU 4 und PU 5 haben für diese Fälle ein Beschwerdemanagementsystem eingeführt. Der Experte aus PU 3 führt außerdem an, dass nur durch eine enge Beziehung der emotionale Nutzen der Produkte, die Servicequalität und auch die Unternehmensphilosophie neben dem Preis Bestimmungsfaktoren für die Kaufentscheidung werden können. Der Großverbraucher muss merken, dass man für die eigenen Produkte „brennt“.

Der persönliche Kontakt wird nach Meinung der Experten in den Pilotmolkereien einerseits über die *ständige Erreichbarkeit per Telefon* sichergestellt, andererseits sind persönliche Treffen im Außendienst ein wichtiger Teil der Arbeit von Vertriebsmitarbeitern für GV-Produkte. Allerdings führt der Experte in PU 5 an, dass gerade der Außendienst sehr kostenintensiv ist und viele Transaktionen ausschließlich über das Internet und am Telefon vollzogen werden. Trotzdem ist nach Aussage von PU 4 das Zeigen von Präsenz ein wichtiges Instrument der Kundenbindung.

Besonders hervorzuheben ist die *gemeinsame Produktentwicklung* zwischen GV-Kunden und Molkereien. Der Experte von PU 3 gibt an, dass neue Produkte – angefangen von Änderungen in den Geschmacksrichtungen bei Joghurt bis hin zu Verpackungsverbesserungen – häufig auf Wunsch der Großverbraucher entstehen und danach in der Molkerei umgesetzt werden. PU 5 steht dieser gemeinsamen Tätigkeit eher kritisch gegenüber, da auch hier Produktpionage nicht ausgeschlossen werden kann.

Weiterer Befragungsinhalt waren Faktoren der Kaufentscheidung, die für den Bezug von GV-Produkten aus Sicht der Experten als wichtig erachtet wurden. Der Experte aus PU 5 geht davon aus, dass zukünftig eine Konzentration des GV-Marktes stattfinden wird. Als Beispiel führt er den bereits heute hochkonzentrierten Cateringmarkt in Deutschland an. Er nennt dabei die *Lieferfähigkeit* der geforderten Mengen und das Anbieten einer ausreichenden *Sortimentsbreite* als immer wichtiger werdende Einkaufsvariablen der Groß-

verbraucher. Diese Faktoren sprächen aber eher für die Wettbewerbsposition der Fachgroßhändler, da Molkereien wie PU 3 bis PU 5 diese Breite nicht liefern könnten. Um ein ausreichendes Produktsortiment zu gewährleisten, haben zwei der Pilotunternehmen einen Frischdienst eingerichtet, bei dem neben dem eigenen Produktsortiment Produkte anderer Hersteller mitgeliefert werden können und die Molkerei ihrerseits die Rolle eines Zwischenhändlers übernimmt. Die zugekaufte Ware ist dabei nicht ausschließlich auf das Milchproduktsortiment begrenzt.

Neben diesen Faktoren ist häufig der *Preis der Produkte* ausschlaggebend. Nach Aussage des Experten von PU 5 werden oftmals viele Aufträge, ähnlich wie auch bei der Herstellung von Handelsmarken, per Ausschreibung vergeben. Die *Markierung der Produkte* dient im Bereich der Großverbraucherprodukte lediglich zur Symbolisierung der Qualität der Ware, welche das Vertrauen in den Hersteller unterstützt. Der Verpackung als kommunikatives Element kommt keinerlei Bedeutung zu. Die Zweckmäßigkeit steht im Vordergrund.

Im nachfolgenden Fallbeispiel wird dargestellt, welche Kommunikationsinstrumente von Großverbrauchern gewünscht werden. Dabei wurden Großverbraucher von Pulverprodukten des PU 1 befragt. Inhalt des Fallbeispiels ist zudem eine Einschätzung der Großverbraucher bezüglich der Zusammenarbeit mit den Verkäufern der Pilotunternehmung.<sup>789</sup>

- **Fallbeispiel (PU 1)**

*Kommunikationsinstrumente*

Die wichtigsten Kommunikationsinstrumente aus Sicht der Großverbraucher des PU 1 sind *Messen* (wichtigstes Instrument) und das *Online-Marketing* (vgl. Abbildung 52). So stellen direkt von der Internetseite der Molkerei herunterladbare Produktinformationen die zweitwichtigste Kommunikationsmaßnahme dar. Auch Produktfolder werden als wichtige Verkaufsförderungsaktion angesehen. Der Wunsch nach Informationen über die Produkte steht dabei im Vordergrund.

Auch *Betriebsbesichtigungen*, *Produktpräsentationen bei den Kunden* und *Produktverwendungsseminare* spielen für die Abnehmer durchaus eine wichtige Rolle. Die Messepräsentationen dienen dem PU 1 nach Aussage des Experten v.a. zur Akquisition neuer Kunden. Deren Umsetzung sowie die Online-Arbeit des Pilotunternehmens wird von

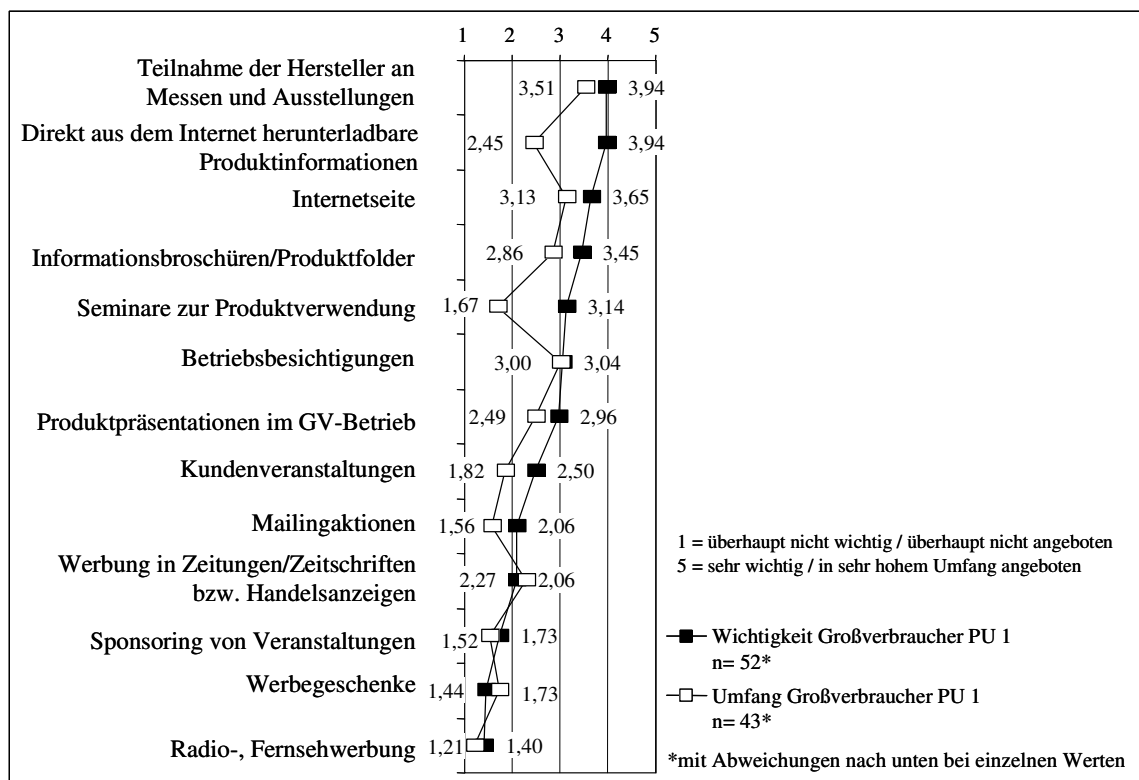
---

<sup>789</sup> Vgl. zu den Inhalten der Großverbraucherbefragung Anhang 6, S. XLIXff.

den Großverbrauchern als gut eingeschätzt. Nur eine geringe Ziellücke wird zwischen dem Wunsch der Kunden und der Umsetzung durch das PU 1 sichtbar.

Wenig bis gar nicht wichtig sind den Kunden die Instrumente *Mediawerbung* wie Werbung in Zeitungen und Zeitschriften, im Radio oder Fernsehen sowie *Sponsoring* und Promotionartikel zur Förderung des Abverkaufs. Diese Maßnahmen wurden nach Ansicht der Abnehmer des PU 1 auch nicht oder nur im geringen Maße angeboten.

Abbildung 52: Wichtigkeit und Umfang von Kommunikationsaktivitäten für die Großverbraucher von PU 1



Quelle: Eigene Darstellung.

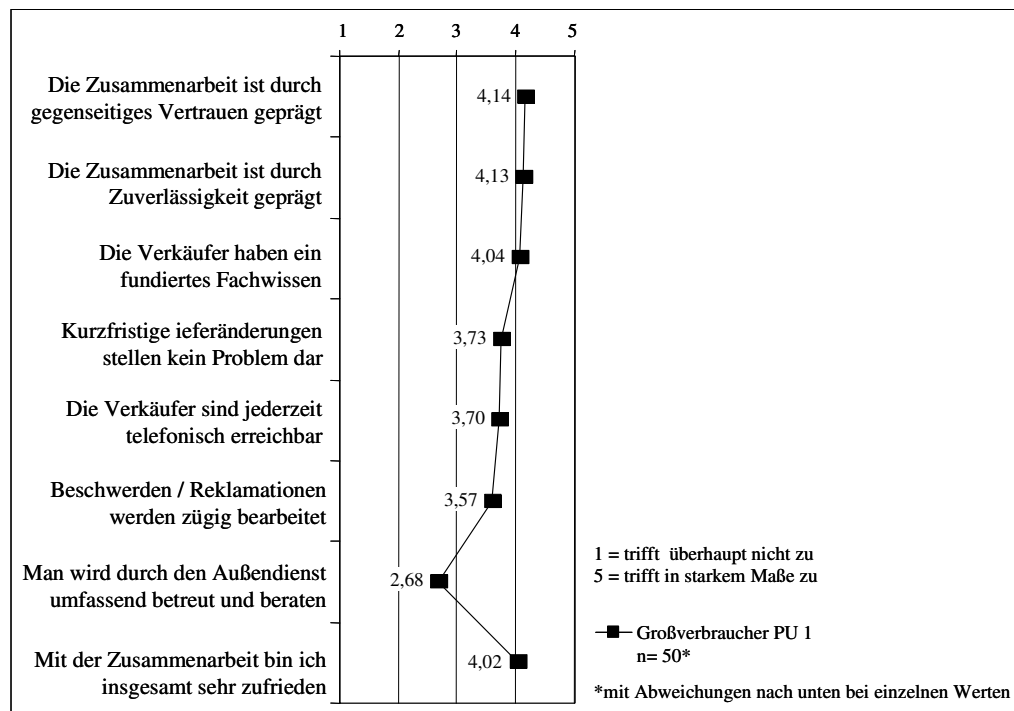
### Zusammenarbeit mit dem Vertrieb

Eine gute Zusammenarbeit zwischen Molkerei und Kunden sollte durch ein vertrauensvolles, konfliktfreies und durch gegenseitiges Verständnis geprägt sein. Die Faktoren, wie Fachwissen, Erreichbarkeit, Vertrauen und Verlässlichkeit, die diese Zusammenarbeit begünstigen, sind in Abbildung 53 dargestellt.

Abgesehen von Defiziten bei einer umfassenden Beratung und Betreuung durch den Außendienst werden den Verkäufern von PU 1 in allen abgefragten Punkten gute Werte zugesprochen. Positiv ist die vertrauensvolle und verlässliche Zusammenarbeit hervorzuheben. Auch das Fachwissen der Verkäufer wird von den Kunden geschätzt. Die Ab-

nehmer bescheinigen der Pilotmolkerei zudem im Servicebereich eine zügige Bearbeitung von Reklamationen und eine Flexibilität bei möglichen kurzfristigen Lieferänderungen. Insgesamt sind die Großverbraucher zufrieden mit der Arbeit der Verkäufer.

Abbildung 53: Einschätzung der Zusammenarbeit mit dem Vertrieb durch die Großverbraucher von PU 1



Quelle: Eigene Darstellung.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass trotz der schwierigen Marktlage im Großverbrauchersegment von den Pilotunternehmen eine Reihe von Kommunikationsmaßnahmen umgesetzt wurden, um die wichtigsten Faktoren der Kaufentscheidung wie Lieferfähigkeit, Sortimentsbreite und Produktpreis positiv zu beeinflussen. Im Vordergrund stehen dabei die Informationspolitik und die persönliche Kommunikation zwischen Molkerei und Großverbraucher.

### 5.2.5 Kommunikation mit der Öffentlichkeit

Ein weiteres Themengebiet, zu welchem die Experten in den Pilotunternehmen befragt wurden, ist die Öffentlichkeitsarbeit.<sup>790</sup> Öffentlichkeitsarbeit zielt auf die Information der Öffentlichkeit, Überzeugung der Öffentlichkeit und die Gestaltung und Pflege von Bezie-

<sup>790</sup> Verschiedene Instrumente wie bspw. die Online-Kommunikation können sowohl der verbrauchergerichteten Kommunikation als auch der Öffentlichkeitsarbeit zugeordnet werden. Wenn Überschneidungen vorlagen, erfolgte die Diskussion in Kapitel 5.2.4.1, S. 185 im Rahmen der Kommunikation mit dem Endverbraucher (auch bei PU 2, das nur zum Thema Öffentlichkeitsarbeit befragt wurde).



hungen zur Öffentlichkeit ab.<sup>791</sup> Außerdem stellt sie ein Instrument dar, welches über nahezu alle Marktstufen hinweg integriert werden kann.<sup>792</sup> Die Experten der Molkereien wurden befragt, welche Einzelmaßnahmen sie im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit durchführen. Schwerpunkte der leitfadengestützten Experteninterviews stellten die *Verbandsarbeit* der Molkereien, die *Pressearbeit* sowie die *Meinungsbildung* der verschiedenen Teilöffentlichkeiten dar.

### *Verbandsarbeit*

Alle befragten Experten gaben an, dass ihre Molkerei in relevanten Verbänden der Branche vertreten ist. Zu nennen sind Verbände wie der Milchindustrieverband (MIV) oder Landesvereinigungen der Milchindustrie. Für PU 1 und PU 2 besteht der Vorteil der Verbandstätigkeit v.a. im gemeinsamen Auftritt bspw. mit der Landesvereinigung bei Messen, wodurch für alle Beteiligten kostengünstiger das Produkt Milch dem Verbraucher näher gebracht werden kann. Die Experten von PU 3 und PU 5 nennen als Beweggründe der Verbandsarbeit weniger die Förderung des Produktimages in der Öffentlichkeit, sondern vielmehr den Informationsgewinn für die Unternehmung. Zudem dienen die Verbände als Interessensvertretung der Branche, um bspw. die Politik zu beeinflussen (Lobbying).<sup>793</sup> Für PU 2 ist zudem der Informationsaustausch mit Vertretern anderer Unternehmen wichtig. Außerdem gewährleistet ein Verband zum einen eine neutralere Berichterstattung, zum anderen wird die Berichterstattung von der Öffentlichkeit auch als objektiver wahrgenommen.

### *Pressearbeit*

Als weitere Einzelmaßnahme der Öffentlichkeitsarbeit nutzen vier Pilotunternehmen die *Pressearbeit*, um mit der Öffentlichkeit zu kommunizieren. PU 2 und PU 3 arbeiten dafür mit einer externen Presseagentur zusammen. PU 4 und PU 5 verfassen die Presseartikel selbst. Bei PU 2 sind die Presseartikel zudem im Internet für Journalisten herunter zu laden. Inhaltlich steht bei PU 3 nach Aussage des Experten die Leistungs-PR im Vordergrund. Auch PU 5 publiziert insbesondere zur Marke. Allerdings wird v.a. im Ausland nur das Unternehmen in den Mittelpunkt der Pressearbeit gestellt. PU 4 als regionales Unternehmen spricht mit der Pressearbeit auch nur den regionalen Markt an. Insgesamt sind sich

---

<sup>791</sup> Vgl. OECKL, A. (1982), S. 2949, GRUNIG, J. E.; HUNT, T. (1984), S. 10 sowie BRUHN, M. (2003b), S. 341.

<sup>792</sup> Vgl. BRUHN, M. (2003a), S. 63.

<sup>793</sup> Als Beispiel wurde vom Experten in PU 3 die Lobbyarbeit bei der Novellierung des Pflichtpfands genannt: Milchprodukte sind von dieser Pflicht entbunden.

die meisten Experten einig, dass die Pressearbeit ein Instrument ist, welches zukünftig ausgebaut werden muss. Einerseits wurde es als eine kostengünstige Maßnahme erkannt, andererseits kann so auch mehr Information über die aktuelle Situation am Milchmarkt an die Öffentlichkeit weitergegeben werden.

### *Meinungsbildung*

Um die Herausbildung von Meinungen über das Unternehmen und deren Milchprodukte zu unterstützen, ergreifen die Pilotunternehmen verschiedene Maßnahmen. PU 2 legt dabei Wert auf eine Zusammenarbeit mit Agrarausschüssen und Landwirtschaftsringen, um insbesondere mit der Teilöffentlichkeit Landwirte in Kontakt zu treten. Zudem werden Lehrer angesprochen, um ihnen Informationen über die Wertschöpfungskette Milch weiterzugeben. PU 4 bietet auf Anfrage für Frauenverbände oder auch Kindergartengruppen Betriebsführungen an. PU 2 und PU 5 setzen auf regionales Lobbying. So werden bspw. die Werksleiter aus PU 2 unterstützt, in ihrer jeweiligen Region bspw. im Gemeinderat aktiv zu werden. Der Experte von PU 5 sieht zudem in der Aufnahme einer TV-Reportage zukünftig eine interessante Möglichkeit, das Unternehmen imagewirksam in der Öffentlichkeit darzustellen. Andere Kommunikationsinstrumente wie Sponsoring oder Events werden weniger im Rahmen der öffentlichen Meinungsbildung, sondern vielmehr für das Absatzmarketing verwendet.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass alle Unternehmen Imagematerialien zur Unternehmens-PR zur Verfügung stellen. Insgesamt steht aber die Produkt- und Marken-PR im Vordergrund. Das Instrument der Pressearbeit wird von den Experten als eine Maßnahme beschrieben, die zukünftig immer wichtiger wird.

### **5.3 Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse**

Im Rahmen der empirischen Ist-Analyse der Kommunikationsleistung von Milch verarbeitenden Unternehmen können zusammenfassend folgende Ergebnisse festgehalten werden: Bei einer Gesamtbetrachtung der Organisation der Kommunikation in den Pilotmolkereien zeigt sich, dass nahezu kein strategischer Planungsprozess vorhanden ist. Dieser ist meist nur bei der Kommunikation hinsichtlich des Absatzmarktes vorzufinden. Primäres Planungselement bei der Kommunikation zum Absatzmarkt ist ein vorab festgelegtes Kom-

munikationsbudget. Häufig fehlt in den Unternehmen eine schriftlich fixierte Corporate Identity.<sup>794</sup> Selbst formale Richtlinien sind nicht durchgängig vorhanden.

Im Unternehmen selbst findet die Kommunikation meist in den Fachabteilungen statt, insbesondere wenn es um die Zielgruppen Mitarbeiter und Milcherzeuger geht. In diesen Abteilungen sind zum großen Teil nicht für kommunikative Arbeiten ausgebildete Mitarbeiter für die Kommunikation zuständig. Für die Zielgruppe Verbraucher obliegt die Kommunikation der Abteilung Marketing. Hier werden größtenteils Kommunikationsagenturen mit der kreativen Umsetzung der Kommunikation beauftragt. Das kommunikative Leitinstrument ist die Mediawerbung. Eine Segmentierung der Endverbraucher sowie der Großverbraucher findet nur in geringem Umfang statt. Eine durchgängige Öffentlichkeitsarbeit findet mehrheitlich nicht statt. So werden bspw. redaktionelle Artikel, wenn überhaupt, von der jeweils betroffenen Abteilung geschrieben.

Ein informativer Austausch zwischen absatzgerichteten Kommunikationsabteilungen und den Mitarbeitern für Personalangelegenheiten sowie für Erzeugerkommunikation findet nur nach Bedarf und nicht in formaler Weise statt (Regelmäßigkeit, Planungsabstimmung). Mitarbeiter sind bisher nur in einem Pilotunternehmen als kommunikative Zielgruppe erkannt worden. Die Rolle der Vermittler zwischen den Abteilungen im Sinne eines Kommunikationsmanagers übernehmen in den Molkereien oftmals die Geschäftsführer.

Eine Erfolgskontrolle der Kommunikation findet meist nur auf operativer Ebene und für einzelne Instrumente statt (bspw. Kurzbericht über Messeauftritt). Langfristige Evaluationen der Kommunikationsleistung sind bisher kein Bestandteil der Kommunikationspolitik.

Insgesamt gibt es aber auch Faktoren, die der integrierten Kommunikation förderlich sind. So handelt es sich bei den Molkereien größtenteils um relativ kleine und wenig internationalisierte Unternehmen, wenn man sie Weltkonzernen wie Nestle oder Unilever gegenüberstellt. Auch ist der Sitz der Unternehmensleitung und die Verwaltung der Pilotunternehmen an einem zentralen Ort angesiedelt, was zu kurzen Kommunikationswegen in den Molkereien führt.

---

<sup>794</sup> Da im empirischen Verständnis das CI-Konzept oftmals als die Voraussetzung für die integrierte Kommunikation betrachtet wird, vgl. BRUHN, M.; ZIMMERMANN, A. (1993), S. 156f., spielte es auch bei der Analyse der Kommunikation in den Milch verarbeitenden Unternehmen eine wichtige Rolle.

## 6 Diskussion der Ergebnisse und Ableiten eines integrierten Kommunikationskonzeptes für Milch verarbeitende Unternehmen

„Die einzige Möglichkeit, Menschen zu motivieren, ist die Kommunikation.“  
L. Iacocca<sup>795</sup>

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die Ergebnisse der empirischen Studie vorgestellt wurden, dient dieses Kapitel der Auswertung dieser Resultate. Dabei werden die Ergebnisse mit den theoretischen Grundlagen der integrierten Kommunikation verglichen, ein modifiziertes integriertes Kommunikationsmodell vorgestellt sowie Handlungsempfehlungen für Molkereien gegeben, wie sie ihre Kommunikation verbessern können.

### 6.1 Gegenüberstellung der theoretischen Betrachtungen mit der integrierten Kommunikation in den Pilotmolkereien und Bewertung

In vielen empirischen Studien wird als Voraussetzung der integrierten Kommunikation ein umfassendes *Corporate Identity Konzept* gesehen.<sup>796</sup> Diese Voraussetzung wurde auch für die vorliegende Forschungsarbeit übernommen. Für die untersuchten Milch verarbeitenden Pilotunternehmen kann resümiert werden, dass ein CI-Konzept größtenteils nicht vorhanden ist. In geringem Umfang liegen Ansätze für eine solche Konzeption vor, allerdings sind diese nicht schriftlich fixiert. Nur PU 5 war zum Zeitpunkt der Kommunikationsanalyse dabei, neben den in allen Pilotmolkereien vorhandenen CD-Elementen ein Gesamt-CI-Konzept zu entwickeln.

*Vergleich des integrierten Kommunikationsmodells von BRUHN mit dem Stand der Kommunikation in den Pilotunternehmen*

- Organisation und Personal

Hinsichtlich der *Organisation der Kommunikation* in Unternehmen schlägt BRUHN die *Projektorganisation* mit den Bestandteilen *interdisziplinäre Teams* und *Lenkungsgremium* (Machtpromotor) vor.<sup>797</sup> Innerhalb der Molkereien ist diese Organisationsform nicht verankert. Die Molkereien sind funktional gegliedert. Die Vorteile für eine integrierte Kommunikation sieht BRUHN bei einer funktionalen Struktur in genau geregelten Planungsprozessen und schnellen Entscheidungsprozessen durch klare Verantwortlichkeiten und Ent-

---

<sup>795</sup> IACOCCA, L. (o.J.), o.S.

<sup>796</sup> Vgl. BRUHN, M.; ZIMMERMANN, A. (1993), S. 156f.

<sup>797</sup> Vgl. BRUHN, M. (2003a), S. 230ff. sowie ausführlich zu den Aufgaben und Anforderungen der Projektmitglieder, Kapitel 3.3.1.4, S. 73ff. sowie das Konzept von DUNCAN und MORIARTY (1997).

scheidungsbefugnissen.<sup>798</sup> Nachteilig wirken sich lange Kommunikationswege und eine nur schlechte Zusammenarbeit aller an der Kommunikationsarbeit beteiligten Stellen aus. So obliegt auch in den Molkereien die Kommunikation den jeweiligen Fachabteilungen, der Netzwerkgedanke der integrierten Kommunikation geht dabei verloren.

Allerdings bestehen beim Absatzmarketing Strukturen, die BRUHNS Vorschlag von interdisziplinären Teams ähneln: So werden bei strategischen Entscheidungen (bspw. Neuproduktentwicklung) Vertreter aller am Wertschöpfungsprozess beteiligten Abteilungen in die Entscheidung einbezogen. Die Aufgaben des von BRUHN vorgeschlagenen *Kommunikationsmanagers*<sup>799</sup> wie bspw. die Koordination der Kommunikation im Unternehmen übernimmt oft die Geschäftsleitung. Dabei nimmt diese insgesamt die Rolle der Koordination ein, da nicht nur kommunikationsrelevante Aufgaben abgestimmt werden müssen. Die Aufgabenkoordination kann aber nur aufgrund der geringen Größen der Pilotmolkereien im Vergleich zu großen internationalen Konzernen bewältigt werden.

Die *Mitarbeiterkommunikation* zählt für BRUHN zu einem der zentralen Themen der personellen Ausgestaltung der integrierten Kommunikation.<sup>800</sup> Ziel ist es, die Mitarbeiter durch umfassende Information zu motivieren, damit diese sich mit dem Unternehmen identifizieren können und letztendlich kundenorientiert gearbeitet werden kann. Innerhalb der Pilotmolkereien sieht bisher allerdings nur ein Unternehmen die Mitarbeiter als Zielgruppe des Unternehmens. Die Mitarbeiter fühlen sich dabei insgesamt eher weniger gut informiert. Zwei der befragten Experten in den Pilotunternehmen gaben bspw. an, dass die „In-Between-Kommunikation“ (informelle Kommunikation) in den Molkereien sehr ausgeprägt wäre. Die Mitarbeiter der Pilotunternehmen bemängeln auch die schlechte Informationsweitergabe durch ihre Vorgesetzten, v.a. bei Belangen, welche die Entwicklung der Molkerei betreffen. Auch das mitarbeiterorientierte Instrument des Lobens und Anerkennens wird nur rudimentär von den direkten Vorgesetzten genutzt.<sup>801</sup>

Trotz der oben genannten Punkte sowie – nach Angaben der Mitarbeiter – geringer Aufstiegsmöglichkeiten und Weiterbildungsangebote bescheinigen die Mitarbeiter den Pilot-

---

<sup>798</sup> Vgl. BRUHN, M. (2003a), S. 207ff.

<sup>799</sup> Vgl. BRUHN, M. (2003a), S. 274f.

<sup>800</sup> Vgl. BRUHN, M. (2003a), S. 288f. Die Mitarbeiter gelten zudem als strategischer Erfolgsfaktor der integrierten Kommunikation. Vgl. die empirische Studie von EAGLE, L.; KITCHEN, P. J. (2000), S. 676.

<sup>801</sup> Lob und Anerkennung ist bspw. ein wichtiger Punkt des EFQM-Modells, in welchem mitarbeiterorientierung einen Kernbaustein darstellt. Vgl. RADTKE, P.; WILMES, D. (2002), S. 36ff. sowie 59ff.

unternehmen ein gutes Betriebsklima. Zurückzuführen ist diese Aussage auf die gute bis sehr gute Zusammenarbeit der Kollegen untereinander.

- Strategie

BRUHN stellt in seinem integrierten Kommunikationsmodell einen idealtypischen *strategischen Planungsprozess*<sup>802</sup> für die Unternehmenskommunikation vor.<sup>803</sup> Zur besseren Verdeutlichung des Zusammenhanges sollen diese Prozessschritte in Abbildung 54 nochmals kurz vorgestellt werden. Der Prozess setzt sich aus den Stufen *Analyse, Planung, Durchführung* und *Kontrolle* zusammen.<sup>804</sup> Innerhalb der Planungsstufe werden die verschiedenen Planungselemente wie Kommunikationsbotschaften, -instrumente und -ziele zusammengeführt und die Kernelemente der integrierten Kommunikation – strategische Positionierung, kommunikative Leitidee und kommunikative Leitinstrumente – festgelegt.

Bezogen auf das Absatzmarketing bestehen in den Pilotunternehmen im Vergleich zum dargestellten idealtypischen Prozess weniger ausgereifte strategische Planungsprozesse. Eine *Analyse* der gesamten Kommunikationssituation findet mehrheitlich nicht statt. Nur eine Molkerei überprüft in regelmäßigem Abstand die Bekanntheit und die Sympathie der Marke. Nichtsdestotrotz wird auf die Situation am Markt geachtet und wenn auch nicht professionalisiert, im weiteren Sinne eine SWOT-Analyse durchgeführt.

Die festzulegenden Kommunikationsziele dienen in den Pilotmolkereien mehrheitlich dazu, das Unternehmensziel zu unterstützen. Als relevante Ziele geben die Molkereien an, dass bspw. die Bekanntheit der Marke erhöht oder das Absatzgebiet vergrößert werden soll. Diese Ziele sind allerdings sehr unspezifisch und auch nicht auf die einzelnen Instrumente abgestimmt.

Im Mittelpunkt der Kommunikation steht immer die Marke der jeweiligen Unternehmung. Innerhalb der Endverbraucherkommunikation werden, mit Ausnahme von PU 5, nahezu keine Zielgruppensegmentierungen vorgenommen. Hier wird bei speziellen Produkten wie bspw. Kinderprodukten auf eine entsprechende kindgerechte Vermarktung geachtet.

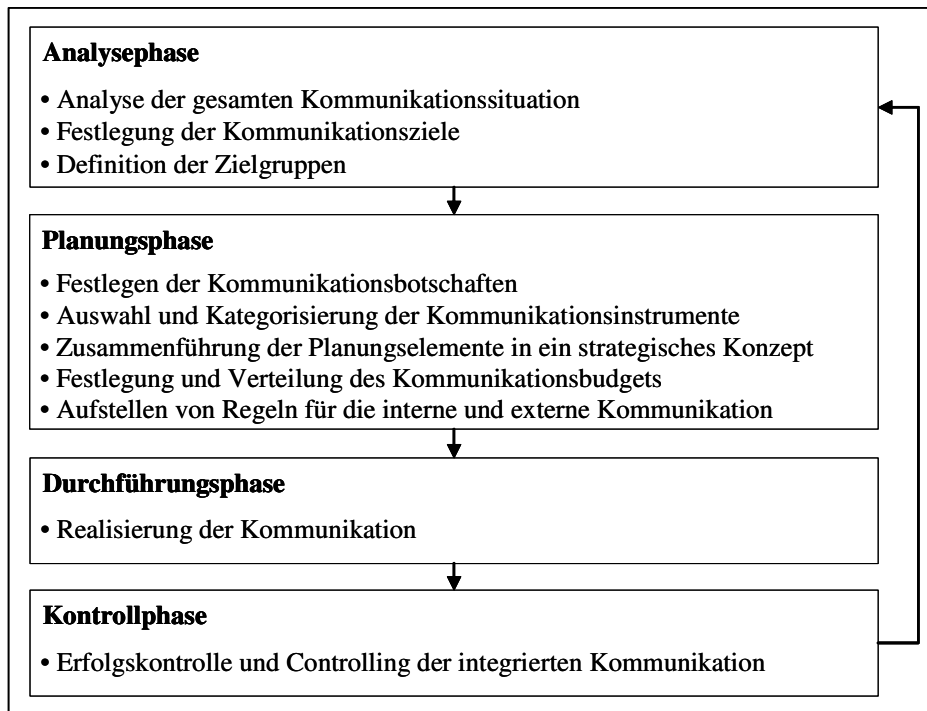
---

<sup>802</sup> Ein strategisches Konzept gilt zudem als Erfolgsfaktor der integrierten Kommunikation. Vgl. die empirische Studie nach STUMPF, M. (2005), S. 194ff.

<sup>803</sup> Vgl. BRUHN, M. (2003a), S. 139ff. sowie Kapitel 3.3.1.3, S. 68ff.

<sup>804</sup> Vgl. zur ausführlichen Beschreibung des Planungsprozesses Kapitel 3.3.1.3, S. 68ff.

Abbildung 54: Planungsprozess der Kommunikation nach BRUHN



Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von BRUHN, M. (2003a), S. 141.

Die *Planung* der absatzgerichteten Kommunikationsaktivitäten erfolgt größtenteils mittels eines Jahresplanes. Diese wird Bottom-up von der Marketingabteilung geplant und dann der Geschäftsleitung vorgelegt, die diese genehmigen muss. Obwohl die Unternehmen grundsätzlich Leitinstrumente und auch eine Leitidee verfolgen, besteht diese Planung aber eher auf dem Erfahrungswissen der Mitarbeiter als auf Outside-In-Informationen. Der Jahresplan ist ein Zeitplan, indem alle Kommunikationsaktivitäten niedergeschrieben sind, da im Rahmen der Mediaplanung bestimmte Werbeaktionen in Medien im Vorfeld gebucht werden müssen und auch im Vorfeld eine gewisse Kostenplanung möglich wird. Dieser Kommunikationsbudgetplanung kommt deshalb innerhalb der Pilotunternehmen eine große Rolle zu. Die Budgetplanung resultiert dabei aus dem Erfahrungswissen aus den vorangegangenen Jahren und den bereits für das kommende Jahr festgelegten Aktionen. Die Verteilung des Budgets richtet sich nach der Kategorisierung der Instrumente. Dem Leitinstrument – in den Pilotmolkereien die Mediawerbung – steht der Hauptanteil zu, zumal es das teuerste Kommunikationsinstrument ist. Innerhalb der Kommunikation versuchen die Unternehmen, ihre Marke emotional zu vermarkten, indem Leitbilder wie Regionalität, Gesundheit und Genuss vermittelt werden.

Ein festes *Regelwerk*, welches das strategische Konzept konkret beschreibt und Anleitung zur Umsetzung der Kernelemente gibt, existiert in den Molkereien nicht. Festgelegt wer-

den allerdings das Produktdesign und auch grundsätzliche, designtechnische Bestandteile der Werbemittel.

Die Aufgabe der *Durchführung* der Kommunikation liegt auch in den Fachabteilungen. Unterstützt werden diese durch externe Agenturen. Viele kreative Aufgaben werden dabei nicht selbst in den Molkereien bewerkstelligt und an diese Agenturen vergeben. Allerdings sind die Agenturen kein Teil des im Rahmen der Organisation angesprochenen interdisziplinären Teams.

Nach BRUHN sollte die Kontrolle der Kommunikation sowohl hinsichtlich des Zielerreichungsgrades als auch hinsichtlich der Effizienz der Kommunikation erfolgen.<sup>805</sup> Dabei kann die Erfolgskontrolle auf der Ebene einzelner Instrumente oder auf der Ebene der Gesamtkommunikation stattfinden.<sup>806</sup> Eine *Kontrolle* der Kommunikation findet in den Pilotunternehmen mehrheitlich nur auf Ebene der einzelnen Kommunikationsinstrumente und in nicht formalisierter Form statt.<sup>807</sup>

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass zwischen dem Idealprozess der Kommunikationsplanung und der derzeitigen Vorgehensweise in den Pilotunternehmen noch große Differenzen herrschen. Das Modell einer integrierten Kommunikation im nachfolgenden Kapitel sowie die Handlungsempfehlungen sollen den Unternehmen Möglichkeiten aufzeigen, die Kommunikationsplanung weiter auszubauen und zu verbessern.

#### *Vergleich der Kommunikation der Pilotunternehmen mit weiteren Modellen der integrierten Kommunikation*

Als Ergebnis der verschiedenen integrierten Kommunikationsmodelle sind weitere Schwerpunkte wie die *Stakeholderorientierung*<sup>808</sup>, das *Outside-in-Denken*<sup>809</sup> und das *Beziehungsmarketing*<sup>810</sup> zu nennen. Im Rahmen der Stakeholderorientierung sehen die Mol-

---

<sup>805</sup> Auch bei anderen integrierten Kommunikationskonzepten stellt die Messbarkeit der Kommunikation ein wichtiges Element dar. Vgl. bspw. die Ansätze von SCHULTZ ET AL. (1993), GRUNIG, GRUNIG und DOZIER (1995) sowie DUNCAN und MORIARTY (1997). Die Messung des Erfolgs und der Wirkung gilt zudem als Erfolgsfaktor der integrierten Kommunikation. Vgl. die Studien von KIRCHNER, K. (2001), S. 287f. sowie STUMPF, M. (2005), S. 200ff.

<sup>806</sup> Vgl. BRUHN, M. (2003a), S. 297ff.

<sup>807</sup> Vgl. auch die Ausführungen zum Vergleich des empirischen Forschungsstandes mit der Kommunikationssituation der Milch verarbeitenden Unternehmen auf S. 204.

<sup>808</sup> Vgl. bspw. die Ansätze von BRUHN (1991), DUNCAN und CAYWOOD (1996), GRUNIG, GRUNIG und DOZIER (1995). Die Stakeholderorientierung gilt zudem als Erfolgsfaktor der integrierten Kommunikation. Vgl. STUMPF, M. (2005), S. 200ff. und KIRCHNER, K. (2001), S. 288ff.

<sup>809</sup> Vgl. bspw. die Konzepte von SCHULTZ ET AL. (1993), DUNCAN und CAYWOOD (1996) sowie SCHULTZ und SCHULTZ (1998).

<sup>810</sup> Vgl. DUNCAN, T.; MORIARTY, S. E. (1998), S. 1ff.



kereien neben den Stakeholdern *Handel* und *Öffentlichkeit* v.a. die *Milcherzeuger* als eine wichtige Zielgruppe an.

Innerhalb der *Milcherzeugerkommunikation* ist die Stakeholderorientierung weit fortgeschritten. Ziel ist der Aufbau einer langfristigen und qualitativ hochwertigen Geschäftsbeziehung. Die persönliche Kommunikation gemeinsam mit einer intensiven Informationsweitergabe steht dabei im Mittelpunkt der kommunikativen Aktivitäten. Allerdings ist die Kommunikation separiert von einem Gesamtkonzept der Kommunikation der Pilotmolkereien. Die strategische Planung erfolgt auch hier eher auf Erfahrungswerten der Milcherzeugerbetreuung als auf einer Outside-in Planung.

Nichtsdestotrotz werden eine Reihe von Beziehungsmarketinginstrumenten genutzt, um mit der Zielgruppe Milcherzeuger zu kommunizieren. Zu nennen sind die Kontaktpunkte Außendienst und Tanksammelwagenfahrer. Auch über die persönliche Kommunikation innerhalb der Milcherzeugerversammlungen und per Telefon können Geschäftsprozesse mit den Milcherzeugern besprochen und Probleme gelöst werden. Hervorzuheben ist daneben das Instrument der Online-Kommunikation: Eine eigene Plattform für Milcherzeuger ist Standard in den Pilotmolkereien.

Gerade auch in der Zusammenarbeit mit den Milcherzeugern ist eine rege Arbeit mit Verbänden und Organisationen der Pilotmolkereien zu verzeichnen. Hauptsächlich Meinungsbildner der Milcherzeuger sind der Bauernverband, die Milcherzeugergemeinschaften und die Landwirtschaftsverbände. Mit diesen Organisationen arbeiten die Molkereien auch am engsten zusammen.

Im Beziehungsmarketing zur Zielgruppe Handel kommt in den Pilotunternehmen dem Verkäufer eine wichtige Rolle zu, der als Vermittler zwischen der Molkerei und dem Handel angesehen wird. Allerdings ist die Beziehung zwischen den Pilotmolkereien und dem Lebensmitteleinzelhandel stark durch eine Machtverschiebung zugunsten des Handels geprägt. Das hat zu Folge, dass eine Abhängigkeitsbeziehung des Herstellers vom Händler besteht und dass eine Zusammenarbeit im Sinne von Geben und Nehmen teilweise verhindert wird.

Die Öffentlichkeit als weiterer Stakeholder wird mit den Instrumenten Verbandstätigkeit und Pressearbeit bedient. Eine wirkliche Beziehungspflege findet aber nicht statt, zumal oftmals gerade die Verbandsarbeit weniger zum Nach-Außen-Tragen des Produktimages Milch genutzt wird, sondern vielmehr der Informations- und Nutzengewinn durch die Zu-

sammenarbeit im Vordergrund steht (bspw. mit dem MIV). Im Rahmen der Pressearbeit steht größtenteils auch die Leistung (Produkte, Marke) der Pilotmolkereien im Mittelpunkt.

### *Vergleich der empirischen Ergebnisse mit dem Stand der empirischen Forschung zur integrierten Kommunikation*

Aus dem Stand der empirischen Forschung zum Thema integrierte Kommunikation von Unternehmen sind eine Reihe von Problemen und die Barrieren herausgearbeitet worden, die eine integrierte Kommunikationsarbeit in Unternehmen verhindern. Im Folgenden wird verglichen, inwieweit diese Probleme und Barrieren die Milch verarbeitenden Unternehmen tangieren.

Als grundsätzliches Problem wird in den bereits vorliegenden Studien die *Messung der integrierten Kommunikation* genannt.<sup>811</sup> Als Gründe werden nicht vorhandene Mess- und Kontrollmethoden genannt. Auch in den Pilotmolkereien wird derzeit keine umfassende Kontrolle der Kommunikation durchgeführt. So werden nur in einem Unternehmen die Bekanntheit und die Sympathie regelmäßig überprüft. Das Image, die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, die Erfolgsmessung von Werbekampagnen, die Wirkungsanalyse von Kommunikationsinstrumenten oder auch eine kommunikative Konkurrenz- und Umweltanalyse finden bis dato nicht statt.

Des Weiteren sind von BRUHN und ZIMMERMANN inhaltlich-konzeptionelle, organisatorisch-strukturelle und personell-kulturelle Barrieren ermittelt worden, die einer Integration der Kommunikation entgegenstehen können.<sup>812</sup> *Inhaltlich-Konzeptionelle* Widerstände in den Pilotunternehmen liegen v.a. in der mangelnden Konzeption einer integrierten Kommunikation. Daneben ist eine unvollständige Zielgruppenerfassung zu verzeichnen. So hat bspw. ein Pilotunternehmen bisher die Mitarbeiter als kommunikative Anspruchsgruppe vernachlässigt.<sup>813</sup>

*Organisatorisch-strukturelle* Barrieren in den Milch verarbeitenden Pilotunternehmen liegen daran, dass eine integrierte Kommunikation bis dato noch nicht in der Führungsebene verankert ist. Auch die organisatorische Trennung der an der Kommunikation beteiligten

---

<sup>811</sup> Vgl. die Studien von KITCHEN, P. J.; SCHULTZ, D. E. (1997), S. 28, BRUHN, M.; BOENIGK, M. (2000), S. 79, EAGLE, L.; KITCHEN, P. J. (2000), S. 675 und KALLMEYER, J.; ABRATT, R. (2001), S. 377.

<sup>812</sup> Vgl. dazu ausführlich BRUHN, M.; ZIMMERMANN, A. (1993), S. 177ff. sowie die neuere Studie zum Thema von BRUHN, M.; BOENIGK, M. (2000), S. 79ff.

<sup>813</sup> Diesem Barrieren-Bereich ist auch die Erfolgskontrolle der integrierten Kommunikation zuzurechnen. Aufgrund der hohen Bedeutung innerhalb sehr vieler Studien wurde dieser Punkt bereits separat behandelt.

Mitarbeiter (Fachabteilungen) wirkt sich negativ auf die Integration aus, zumal keine fixierten Kommunikationsregeln in den Unternehmen vorliegen. Daneben sind diese Mitarbeiter oftmals keine Fachkräfte für kommunikative Aufgaben, gerade wenn es um die interne Kommunikation oder die Lieferantenkommunikation geht. Im Bereich Marketing sind zudem teilweise zu wenige Personen beschäftigt.<sup>814</sup> Das Problem im *personellen-kulturellen* Bereich liegt v.a. darin begründet, dass bis dato das Bewusstsein der Wichtigkeit einer integrierten Kommunikationsarbeit in den Unternehmen noch nicht erlangt wurde. Somit ist diese bisher auch kein Teil der Unternehmensgrundsätze.

*Vergleich der Kommunikation der einzelnen Pilotunternehmen durch Prüfung der gestellten Hypothesen*<sup>815</sup>

Um die Ergebnisse der erhobenen Kommunikationssituation in den einzelnen Pilotunternehmen vergleichen zu können, wurden drei Hypothesen (vgl. Tabelle 20) aufgestellt, die nachfolgend qualitativ diskutiert werden: H1 beschäftigt sich mit der Frage nach Unterschieden hinsichtlich der genossenschaftlich organisierten Pilotmolkereien im Vergleich zu den untersuchten privaten Unternehmen. Insbesondere soll diskutiert werden, ob klassische Markenartikler (PU 3 und PU 5) marktorientierter kommunizieren als kostenfokussierte Großverarbeiter (PU 1 und PU 2) (H1a). Daneben stellt sich die Frage, ob genossenschaftlich organisierte Unternehmen aufgrund des genossenschaftlichen Prinzips eine engere Bindung zu den Milcherzeugern aufgebaut haben (H1b).

- H1a

Aufgrund der fehlenden Betrachtungsmöglichkeit der absatzgerichteten Kommunikation bei einer genossenschaftlichen Molkerei<sup>816</sup> könnte diese Hypothese mit den hier eruierten Ergebnissen nur sehr wage diskutiert werden. Um trotzdem eine Aussage treffen zu können, soll auf den innerhalb der Rahmenbedingungen benutzten Indikator *Verhältnis zwischen Umsatz und verarbeiteter Milchmenge* der Molkereien zurückgegriffen werden. Der Indikator beruht darauf, dass sich Schwächen in der Markenführung insbesondere auf den Umsatz der Molkerei auswirken,<sup>817</sup> d.h., eine schwache Markenführung führt zu einem geringeren Umsatz (in Mio. Euro) als die Menge der zu verarbeiteten Milchmenge (in Mio.

---

<sup>814</sup> Vgl. Tabelle 19, S. 182.

<sup>815</sup> Vgl. Kapitel 4.2.3., S. 125ff.

<sup>816</sup> In PU 2 war es nicht möglich, die absatzgerichteten Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen zu untersuchen.

<sup>817</sup> Vgl. Kapitel 2.1.3.1, S. 14ff.

kg). Nimmt man diesen Indikator als Grundlage des Vergleichs der Pilotunternehmen, so zeigt sich, dass sich diese Annahme bewahrheitet. Im Verhältnis Umsatz (in Mio. Euro) zu verarbeiteter Milchmenge (in Mio. kg) wurde bei den beiden genossenschaftlichen Pilotunternehmen ein Verhältnis von nahezu 1:2 errechnet. Bei den privaten Unternehmen kehrt sich dieses Verhältnis in etwa um (2:1).<sup>818</sup> Aufgrund dieser Berechnung ist die Hypothese H1a anzunehmen, allerdings mit der Einschränkung, dass eine Bestätigung oder Ablehnung, die auf der Grundlage der empirischen Studie beruht, nicht erfolgt ist.

Tabelle 20: Übersicht der Hypothesen

<b>H1</b>	Es herrschen Unterschiede in der Kommunikation zwischen Molkereien, die genossenschaftlich organisiert sind, und Privatmolkereien.
	a) Klassische Markenartikler agieren aufgrund starker Marken marktorientierter als kostenfokussierte Großverarbeiter.
	b) Genossenschaftlich organisierte Unternehmen haben aufgrund des genossenschaftlichen Prinzips eine engere Bindung zur Rohstoffbasis
<b>H2</b>	Es bestehen Unterschiede in der internen Kommunikation zwischen Milch verarbeitenden Unternehmen mit drei und weniger Betriebsstätten und Molkereien mit mehr als drei Betriebsstätten.
<b>H3</b>	Die eigene Kommunikationsleistung wird von den Milch verarbeitenden Unternehmen verzerrt wahrgenommen.

Quelle: Eigene Darstellung.

- H1b

Trotz der tief greifenderen Partizipation der Milcherzeuger in den genossenschaftlichen Molkereien PU 1 und PU 2 (Aufsichtsratsmitgliedschaft, Vertreterversammlungen) und dem Ziel der Molkereien, das materielle und soziale Wohl ihrer Mitglieder zu fördern,<sup>819</sup> kann anhand der Ergebnisse nicht geschlussfolgert werden, dass Genossenschaften eine engere Bindung zu den Milcherzeugern aufgebaut haben. So sind in der Auswertung auf die Frage, wie die Milcherzeuger ihre Molkerei einschätzen, keine deutlichen Unterschiede oder Besserstellungen von Genossenschaften gegenüber privaten Unternehmen festzustellen. Obwohl bspw. die beiden Genossenschaften über einen größeren Außendienst verfügen, wird die Milcherzeugerbetreuung von den Erzeugern nicht besser bewertet. Insgesamt werden die Milcherzeugerbetreuung sowie die Tanksammelwagenfahrer der Privatmolkereien sogar etwas besser bewertet als in den genossenschaftlichen Molkereien. Außerdem geben die genossenschaftlichen Pilotunternehmen weniger Informationen an die Milcher-

<sup>818</sup> Vgl. den Vergleich der größten deutschen Molkereiunternehmen nach Umsatz und Milchverarbeitungs-  
menge in DEUTSCHE MILCHWIRTSCHAFT (2005), S. 10, 12.

<sup>819</sup> Entspricht dem genossenschaftlichen Prinzip. Vgl. KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN  
(2001), S. 3.

zeuger. Diese wiederum schätzen das Informationsverhalten ihrer Molkerei aber genauso gut ein wie die Milcherzeuger der privaten Unternehmen.

Einen deutlichen Unterschied zwischen den Rechtsformen der Pilotunternehmen zeigt sich bei der Reputation: Hier erzielen die Privatmolkereien ein wesentlich besseres Ergebnis. Allerdings wird von allen Experten der Pilotunternehmen angegeben, dass die Reputation zum Großteil vom Milchpreis abhängt und dieser zum Zeitpunkt der Befragung bei den privaten Unternehmen höher lag als der Milchpreis der Genossenschaften.<sup>820</sup> Zudem gab der Experte aus dem privaten Unternehmen PU 3 an, dass sich gerade Privatmolkereien mehr um ihre Milcherzeuger kümmern müssten, da die Förderung der Milcherzeuger im Gegensatz zu Genossenschaften nicht als Unternehmensziel verankert ist. Daher ist diese Hypothese zu verwerfen.

- H2

Die zweite Hypothese beinhaltet die Frage nach Unterschieden in der internen Kommunikation zwischen Milch verarbeitenden Unternehmen mit drei und weniger Betriebsstätten und Molkereien mit mehr als drei Betriebsstätten. Die Hypothese begründet sich auf der Annahme, dass Unternehmen mit vielen Betriebsstätten einen höheren Abstimmungsaufwand hinsichtlich der Mitarbeiterkommunikation benötigen und eine einheitliche Unternehmenskultur schwieriger aufzubauen ist.

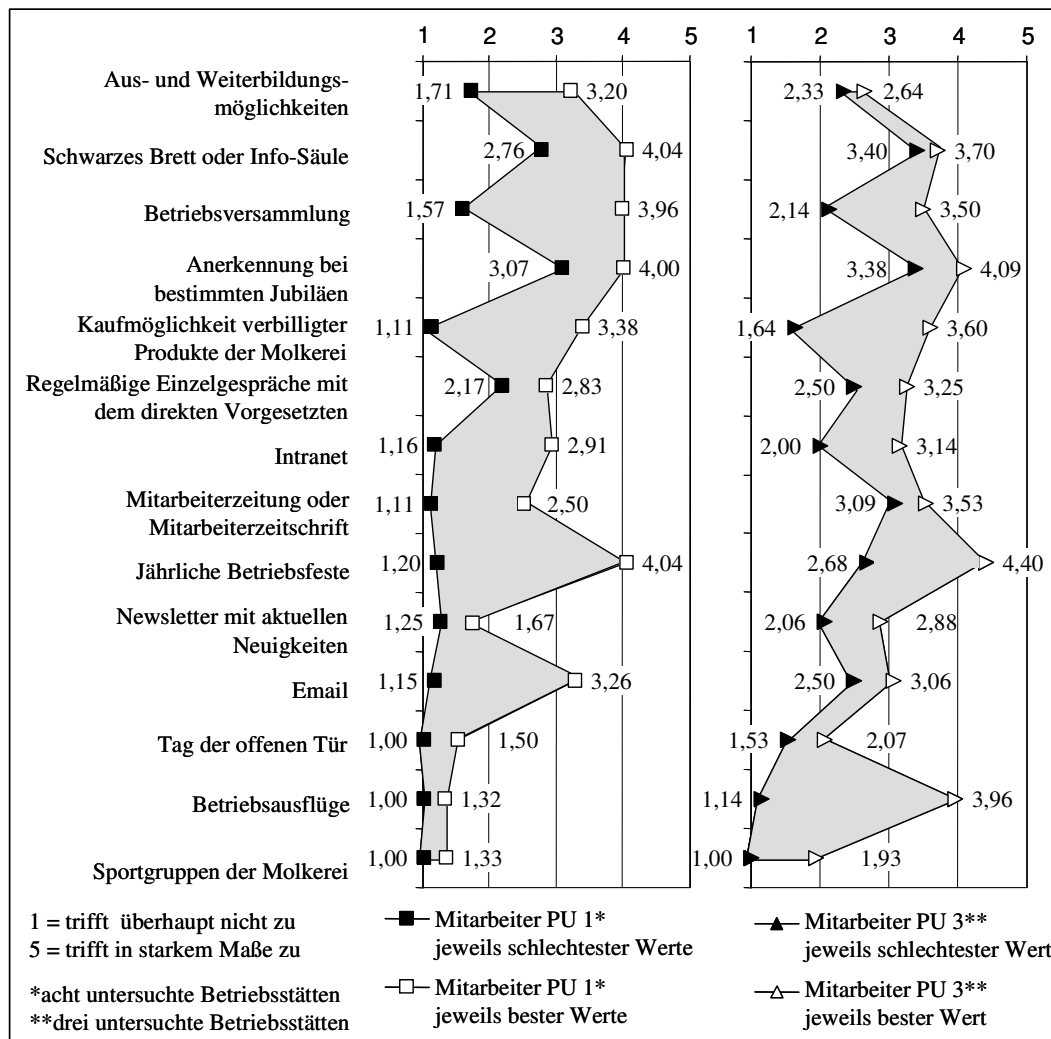
Fallbeispielhaft für die Klärung der These wird der Vergleich der Kommunikationsaktivitäten zwischen den beiden Pilotunternehmen PU 1 und PU 3 vorgenommen (vgl. Abbildung 55).<sup>821</sup> In PU 1 wurden acht, in PU 3 drei Betriebsstätten untersucht. Dabei wurde betrachtet, inwieweit Unterschiede in den Kommunikationsleistungen zwischen den einzelnen Betriebsstätten bestehen. Dafür erfolgte der Vergleich des jeweils besten und des jeweils schlechtesten Umfangswertes pro Aktivität in einer Betriebsstätte der Pilotmolkerei.

---

<sup>820</sup> Vgl. ausführliche Beschreibung der Reputation der Pilotunternehmen, Kapitel 5.2.1, S. 138ff.

<sup>821</sup> In PU 2 ist innerhalb der Mitarbeiterbefragung keine Unterscheidung hinsichtlich der Betriebsstätten erfolgt, in PU 4 fand keine Mitarbeiterbefragung statt, in PU 5 wurde die Mitarbeiterbefragung in nur einer Betriebsstätte durchgeführt.

Abbildung 55: Vergleich des Umfangs an Kommunikationsaktivitäten PU 1 und PU 3, jeweils schlechtester und bester Wert pro Aktivität



Quelle: Eigene Darstellung.

Sichtbar wird, dass nach Aussage der Mitarbeiter sowohl im Unternehmen mit vielen Betriebsstätten (PU 1) als auch in Molkereien mit nur wenigen Betriebsstätten (PU 3) große Unterschiede im Kommunikationsumfang vorliegen. Allerdings sind die Unterschiede bei PU 1 höher.<sup>822</sup> Dazu kommt, dass von den Experten der Unternehmen bestätigt wird, dass bei vielen Betriebsstätten gerade eine einheitliche Unternehmenskultur nur schwierig aufzubauen ist, zumal die Unternehmen durch Fusionen gewachsen sind und eine das Unternehmen umspannende Identität noch nicht in den Köpfen der Belegschaft verankert ist. Auch bei der Berechnung der Punktwertdifferenz<sup>823</sup> des Betriebsklimas in den beiden Pilotunternehmen wird der Unterschied sichtbar: PU 1 weist eine Differenz von 13,38 auf, PU 3 nur eine um über die Hälfte niedrigere Differenz von 6,01. Hier geben auch die bei-

<sup>822</sup> Bei einem Punktwertdifferenz des jeweils besten und schlechtesten Wertes je Aktion ergibt sich summiert bei PU 1 eine Gesamtdifferenz von 18,67. Bei PU 3 liegt dieser Wert nur bei 14,35.

<sup>823</sup> Vgl. zur Berechnung Fußnote 822.

den Pilotunternehmen mit über drei Betriebsstätten an, dass die Rolle der Betriebsleiter stark in den Vordergrund rückt, wenn es um die Motivation der Mitarbeiter und ein gutes Betriebsklima geht. In PU 3 und PU 5 übernimmt diese Rolle die Geschäftsleitung. Gerade bei diesen beiden Unternehmen wirkt sich nach Angaben der Experten die Tatsache, dass die Molkereien inhabergeführt sind, positiv auf die Unternehmenskultur und das Betriebsklima aus. Obwohl es aufgrund der unterschiedlichen Datenbasis bei der Mitarbeiterbefragung nicht möglich war, statistisch signifikante Unterschiede zu ermitteln, soll trotzdem durch die dargestellten Punktwertvergleiche und auf Basis der qualitativen Diskussion die Hypothese H2 bestätigt werden.

- H3

Die dritte Hypothese beschäftigt sich mit der Wahrnehmung der Unternehmen hinsichtlich ihrer getätigten Kommunikationsleistung. Die Hypothese begründet sich in der Annahme, dass durch fehlende Marktforschung die Pilotunternehmen ihre Zielgruppen falsch einschätzen.

Innerhalb der Zielgruppenbefragungen wurden in PU 1 und PU 3 die Fragebögen auch den Experten in den Unternehmen zum Ausfüllen vorgelegt. Bei einem Vergleich der Aussagen der jeweiligen Zielgruppe und der Experten wurde sichtbar, dass die Vertreter der Unternehmen ihre Kommunikationsaktivitäten grundsätzlich besser einschätzten als die jeweilig befragte Zielgruppe. Tendenziell war die Richtung der Aussage aber immer übereinstimmend mit den Ergebnissen der Befragung. So wussten die Experten um nicht ausreichend getätigte Kommunikationsaktivitäten oder das Informationsgebaren im jeweiligen Unternehmen. Diese Ergebnisse sind bereits in den Expertengesprächen sichtbar geworden. Obwohl bspw. bestimmte Kommunikationsinstrumente für Milcherzeuger und Mitarbeiter von den Experten als weniger wichtig oder als zu wichtig angesehen wurden, war trotz derzeit nicht durchgeführter Befragungen ein grundsätzlich übereinstimmender Tenor vorhanden. So erkannten die Experten bspw. fehlende Informationsstrukturen im Unternehmen und waren sich bewusst, dass Milcherzeuger stärker am Unternehmen partizipieren möchten. Die Hypothese H3 ist daher abzulehnen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich die Hypothesen H1a und H2 bestätigt haben. H1b und H3 konnten jedoch im Rahmen der qualitativen Auseinandersetzung mit dem Thema nicht angenommen werden.

## **6.2 Konzept der integrierten Kommunikation für Milch verarbeitende Unternehmen**

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die Kommunikationssituation in den Pilotmolkereien beschrieben und diskutiert wurde, kann nun ein Konzept entwickelt werden, nach welchem der Aufbau einer integrierten Kommunikation in Milch verarbeitenden Unternehmen stattfinden kann. Eingangsvariablen des Konzepts sind neben den Anforderungen aus den Rahmenbedingungen und den theoretischen Anforderungen an eine integrierte Kommunikation die empirischen Kommunikationsanalysen der Pilotunternehmen und die bereits bestehenden integrierten Kommunikationsmodelle, insbesondere das Modell nach BRUHN. Zum weiteren Verständnis werden die Anforderungen an das Konzept zusammengefasst vorangestellt.

Aus den Rahmenbedingungen innerhalb der Molkereiwirtschaft ergibt sich die Anforderung an die integrierte Kommunikation,<sup>824</sup> dass diese eine gute Beziehung zwischen den einzelnen Partnern im Wertschöpfungsprozess unterstützen muss, da die Qualität der Beziehung eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche strategische und kommunikative Positionierung der Molkerei am Markt ist. Eine förderliche Zusammenarbeit mit der Zielgruppe Milcherzeuger wird zur Voraussetzung, um ein Abwandern der Milch zu anderen Verarbeitern zu vermeiden. Auch die Kommunikation zum Handel ist nicht zu vernachlässigen, da dieser Gatekeeper für die Listung der Molkereiprodukte am Markt ist. Daneben spielt durch die derzeit starken Strukturveränderungen in der Molkereibranche (Internationalisierungs- und Konzentrationsprozesse) die Organisationskommunikation eine besondere Rolle und die interne Kommunikation gewinnt an Bedeutung.

Aus der Analyse der Literatur<sup>825</sup> steht als Anforderung an die integrierte Kommunikation die grundsätzliche Funktion der Abstimmung und Vernetzung der Kommunikation – sowohl hinsichtlich der Koordination der Unternehmens- und Markenkommunikation als auch hinsichtlich der Koordination der Zielgruppenkommunikation. Zudem sollte die integrierte Kommunikation zwischen Unternehmen und unternehmerischem Umfeld vermitteln. Nicht zuletzt muss diese nutzenstiftend und messbar sein, um die Wirkung der Kommunikation zu maximieren und Wirkungssynergien erkennen zu können.

---

<sup>824</sup> Vgl. ausführlich Kapitel 2.3, S. 53ff.

<sup>825</sup> Vgl. ausführlich Kapitel 3.1, S. 58ff.



Im Folgenden soll das Konzept nur beschreibend vorgestellt werden. Obwohl sich dieses grundsätzlich am Modell von BRUHN orientiert, werden weitere Elemente anderer im Kapitel 3.3 beschriebenen integrierten Kommunikationskonzepte genutzt, um das Konzept an die Gegebenheiten der Molkereien anzupassen. Anschließend daran werden Handlungsempfehlungen gegeben und Instrumente vorgestellt, mit denen die verschiedenen Elemente des Konzeptes im Einzelnen in den Milch verarbeitenden Unternehmen umgesetzt werden können.

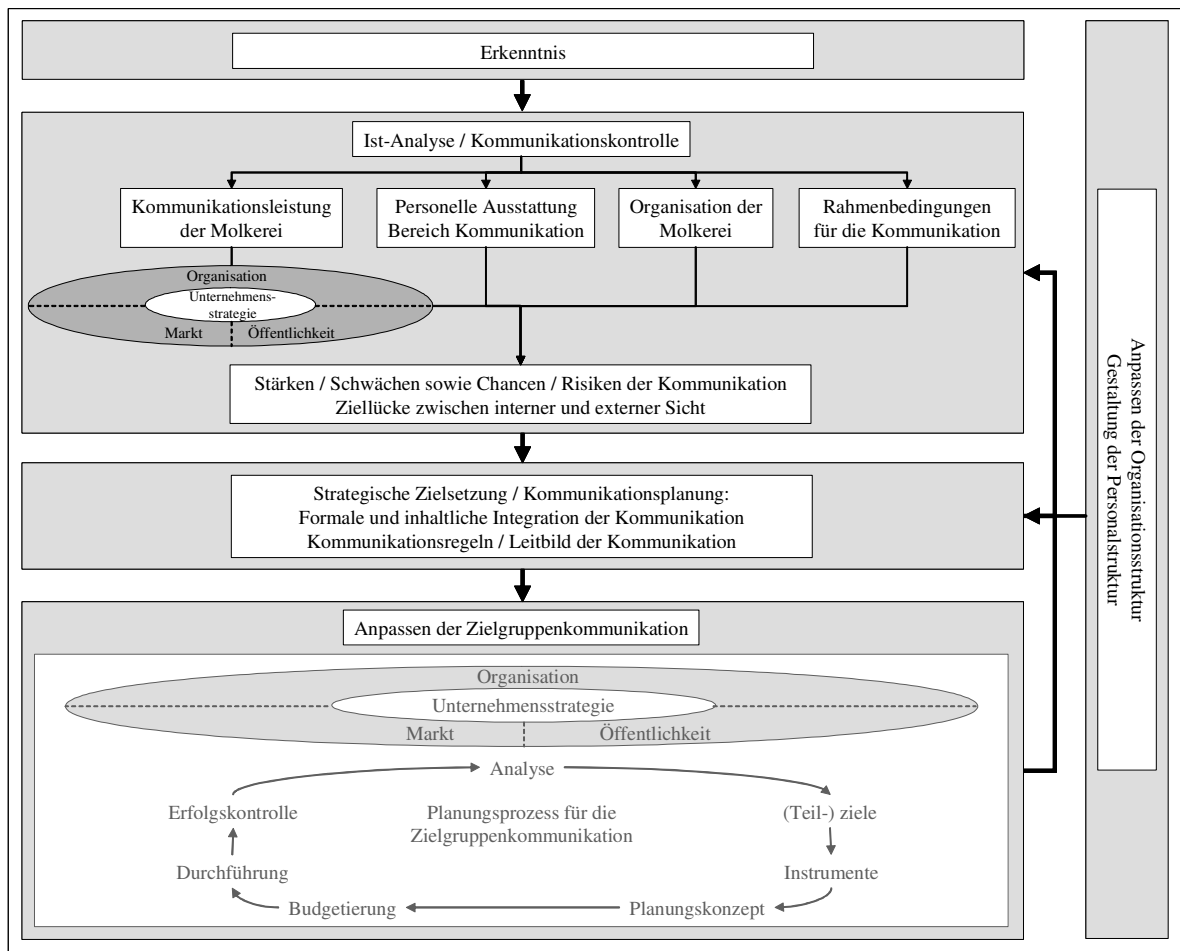
Das integrierte Kommunikationskonzept für Milch verarbeitende Unternehmen gliedert sich auf zwei Ebenen auf (vgl. Abbildung 56): Erstens die *Ebene der Gesamtkommunikation* (schwarze Terminologie in der Abbildung) und zweitens die *Ebene der Zielgruppenkommunikation* (graue Terminologie in der Abbildung). Das Konzept besteht aus den Schritten *Erkenntnis, Ist-Analyse, Strategische Zielsetzung / Kommunikationsplanung, Anpassen der Zielgruppenkommunikation, Kommunikationskontrolle* und *Anpassen der Organisationsstruktur* sowie *Personalstruktur*.

In einer ersten Stufe beginnt das Konzept mit der *Erkenntnis*. Diese Stufe ist vom Konzept von DUNCAN und CAYWOOD (1996)<sup>826</sup> übernommen. Sie begründen diese Stufe in weitreichenden Veränderungen am Markt, wie der Zunahme von Mee-too Produkten, der Zunahme der Handelsmacht und der Zunahme von Marketingfunktionen. Diese Veränderungen heben die Notwendigkeit der integrierten Kommunikation hervor und nur wenn diese Notwendigkeit von den Molkereien erkannt wird, ist integrierte Kommunikationsarbeit möglich.

---

<sup>826</sup> Vgl. DUNCAN, T.; CAYWOOD, C. (1996) sowie die Konzeptbeschreibung in der vorliegenden Arbeit in Kapitel 3.3.2, S. 76ff.

Abbildung 56: Konzept der integrierten Kommunikation für Milch verarbeitende Unternehmen



Quelle: Eigene Darstellung.

In einem zweiten Schritt erfolgt die *Ist-Analyse*. Diese dient im Ergebnis dazu, Ziellücken zwischen interner und externer Sicht auf die Kommunikationsleistung der Molkereien zu eruieren. Daneben setzt die Anpassung der integrierten Kommunikation auf die jeweilige Molkerei<sup>827</sup> eine globale Ist-Analyse der Ressourcen sowie der Gegebenheiten am Markt voraus. Zum einen muss die derzeitige Kommunikationsleistung in der Molkerei überprüft werden. Diese Überprüfung schließt die *Markt-* und *Organisationskommunikation* sowie die *Kommunikation mit der Öffentlichkeit* ein.<sup>828</sup> Im Rahmen der Marktkommunikation steht die Positionierung der Milchprodukte, nicht zuletzt durch die Markierung der Produkte, sowie die Kommunikation zum Handel im Vordergrund. Innerhalb der Organisationskommunikation muss eruiert werden, welche Aktivitäten für Mitarbeiter und Milcherzeu-

<sup>827</sup> Nach KIRCHNER muss die integrierte Kommunikation an das jeweilige Unternehmen angepasst werden, um wirksam die Kommunikationsleistung zu verbessern. Vgl. KIRCHNER, K. (2001), S. 176.

<sup>828</sup> Die Unterteilung in Markt- und Organisationskommunikation sowie Kommunikation mit der Öffentlichkeit ist dem Konzept von ZERFAB entnommen. Vgl. ZERFAB, A. (1996), S. 289ff. sowie Kapitel 3.3.5, S. 87ff.

ger getätigt werden. Innerhalb dieser Phase ist es wichtig, Outside-in Informationen zu erlangen, denn nur wenn man die Wünsche der Zielgruppen kennt, lässt sich die Kommunikation daran anpassen. Insgesamt muss überprüft werden, ob die Kommunikation im Rahmen der *Unternehmensstrategie* durchgeführt wird.

Zum anderen schließt die Ist-Analyse die Überprüfung der *personellen* und *finanziellen Ressourcen* der Molkerei sowie die Gegebenheiten hinsichtlich der *Organisationsform* mit ein, da bestimmte Organisationsstrukturen eine integrierten Kommunikationsarbeit behindern können.<sup>829</sup> Nicht zuletzt muss die Frage nach den derzeitigen *Rahmenbedingungen* gestellt werden.<sup>830</sup> Aus dieser Gesamtanalyse lassen sich Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen für die Kommunikation ableiten. Möglicherweise wird eine Ziellücke zwischen dem, was die Molkereien an Kommunikation tätigen und dem, was die Empfänger der Kommunikation wünschen, sichtbar.

Auf Grundlage dieser Ist-Analyse sollte als dritter Schritt die *strategische Zielsetzung* für die Gesamtkommunikation stattfinden, auf deren Basis die Kommunikationsplanung erfolgen kann. Innerhalb der strategischen Zielsetzung sollte eine kommunikative Leitidee festgelegt werden, die sich an den Unternehmenszielen orientiert und die Gesamtkommunikationsleistung verständlich dokumentiert. Falls nicht vorhanden, sollten formale Richtlinien für die Übereinstimmung der Kommunikationsinstrumente gefunden sowie Regeln aufgestellt werden, wie die Kommunikation im Unternehmen durchzuführen ist.

In einem vierten Schritt kann auf Grundlage der kommunikativen Leitidee die Anpassung der Zielgruppenkommunikation erfolgen, die insgesamt zu einer verbesserten Unternehmenskommunikation führt (Ebene der Zielgruppenkommunikation). Dabei sollte ein Planungsprozess – wie in Abbildung 56 grau dargestellt – durchgeführt werden. Für jede einzelne Zielgruppe besteht dieser Prozess aus den Phasen *Planung*, *Durchführung* und *Kontrolle*. Innerhalb der Planung ist zu analysieren, wie die in der Ist-Analyse erhobenen Probleme oder Ziellücken innerhalb der Zielgruppenkommunikation zu beheben sind. Dafür werden Teilziele festgelegt, die sich an den strategischen Zielen der Gesamtkommunikation anlehnen. Danach können die Kommunikationsinstrumente gewählt werden, welche für die Umsetzung der Teilziele nutzenstiftend sind. Die Ziele und Instrumente müssen dann

---

<sup>829</sup> Vgl. bspw. die Übersicht der Leistungsfähigkeit von best. Organisationsformen für die integrierte Kommunikation bei BRUHN, M. (2003a), S. 216.

<sup>830</sup> Vgl. auch Schritt 1 des vorgestellten Konzeptes: Veränderungen am Markt haben Auswirkung auf die Kommunikation.

in einem Zielgruppenkonzept verbunden werden, damit eine inhaltliche, formale und zeitliche Abstimmung gewährleistet ist. Bevor die Kommunikationsmaßnahmen durchgeführt werden, ist das Konzept zu budgetieren. Der Prozess endet mit der Erfolgskontrolle der Maßnahmen, damit diese Ergebnisse wieder in die Analyse eingehen können und der Prozess wiederholt werden kann.

Insgesamt ist das gesamte Konzept dynamisch im Sinne eines Kreislaufes aufgebaut: Die Ergebnisse der Erfolgskontrollen der Zielgruppen gehen wieder in die Ebene der Gesamtkommunikation ein und dienen als Ausgangspunkt für die Ist-Analyse der Gesamtkommunikation. Durch das Kreislaufprinzip kann die integrierte Kommunikation immer weiter verbessert werden und immer wieder neu den Rahmenbedingungen und den Ressourcen der Molkerei angepasst werden.

Innerhalb des Konzeptes der integrierten Kommunikation steht die Anpassung der Organisationsstruktur und der personellen Ausstattung als laufender Prozess. Integrierte Kommunikationsarbeit kann nur mit kommunikationsfreundlichen Strukturen und mit qualifizierten Mitarbeitern durchgeführt werden.

Um eine optimale Umsetzung des Konzeptes in den Molkereien zu unterstützen, werden im nachfolgenden Kapitel Handlungsempfehlungen für die strategische Umsetzung auf der Ebene der Gesamtkommunikation sowie auf der Ebene der Zielgruppenkommunikation gegeben. Innerhalb der Ebene der Zielgruppenkommunikation werden speziell strategische Handlungsempfehlungen für die Marktkommunikation, für die Organisationskommunikation und die Kommunikation mit der Öffentlichkeit dargelegt. Diese sollen als Leitfaden für die Umsetzung der integrierten Kommunikation in Milch verarbeitenden Unternehmen dienen.

### **6.3 Handlungsempfehlungen zur Umsetzung des integrierten Kommunikationskonzeptes in Milch verarbeitende Unternehmen**

#### **6.3.1 Strategische Umsetzung auf der Ebene der Gesamtkommunikation**

Auf der Ebene der Gesamtkommunikation werden in Folgenden Empfehlungen für die *Analyse der Ist-Situation*, für die *Zielfestlegung*, für die Kategorisierung der *Kommunikationsinstrumente* für die jeweiligen Zielgruppen, für die *Kommunikationskontrolle* sowie für die *personelle und organisatorische Gestaltung* der Molkerei gegeben. Voraussetzung für eine erfolgreiche Kommunikation ist die Ausrichtung an der *Unternehmensstrategie*. Diese gibt die strategische Stoßrichtung des Unternehmens an und bestimmt Unternehmens-

zweck, -grundsätze und -identität.<sup>831</sup> Daneben dient die Unternehmensstrategie der Abgrenzung des relevanten Marktes, indem Produkt-Markt-Kombinationen festgelegt und die bestehenden Ressourcen darauf verteilt werden. Die Unternehmensstrategie sollte für eine marktorientierte, wertsteigernde und nachhaltige Unternehmensführung stehen.<sup>832</sup>

### *Analyse der Ist-Situation*

Nach BRUHN ist die Situationsanalyse „...eine Bestandsaufnahme kommunikationsrelevanter Sachverhalte mit dem Ziel, kommunikationspolitische Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen offen zu legen.“<sup>833</sup> Die Nutzung dieser SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) dient der Herausarbeitung der kommunikativen Problemstellung für bestimmte Leistungen sowie für das gesamte Unternehmen.<sup>834</sup> Durch die SWOT-Analyse werden einerseits Einflüsse durch Veränderungen der relevanten Umwelt auf die interne Leistung in den Molkereien sichtbar gemacht, andererseits gibt diese Methode Erkenntnisse, inwieweit mit den in Unternehmen vorhandenen Ressourcen der Markt bearbeitet werden kann.<sup>835</sup> Wichtige Rolle bei der Analyse der Kommunikationssituation spielt die Marktforschung: Die Molkerei hat hier die Möglichkeit, selbständig oder outsourct Datenerhebungen vorzunehmen (Primärforschung) oder auf bereits bestehendes Datenmaterial zurückzugreifen (Sekundärforschung).<sup>836</sup> Im Folgenden werden relevante Chancen und Risiken des Marktes für Milchprodukte sowie potentielle Stärken und Schwächen von Molkereien als Leitfaden zur Analyse der Ist-Situation für ein Milch verarbeitendes Unternehmen dargestellt (vgl. zur externen Situationsanalyse [Chancen und Risiken] Tabelle 21 sowie zur internen Situationsanalyse [Stärken und Schwächen] Tabelle 22).

---

<sup>831</sup> Vgl. zum Folgenden MEFFERT, H. (1998), S. 223.

<sup>832</sup> Vgl. ausführlich zum Thema marktorientierte Unternehmensführung sowie im Vergleich dazu mitarbeiterorientierte -, anteilseignerorientierte - und stakeholderorientierte Unternehmensführung bei WAGNER, H. (1998), S. 87ff. sowie zum Thema Nachhaltigkeit SCHÖNBORN, G. (2001), Kap. 1.10, S. 1ff.

<sup>833</sup> BRUHN, M. (2003b), S. 100.

<sup>834</sup> Vgl. BRUHN, M. (2003b), S. 100.

<sup>835</sup> Vgl. die Situationsanalyse im Rahmen der Marketingplanung: DILLER, H. (1998a), S. 11.

<sup>836</sup> Vgl. dazu weiterführend: BERKOVEN, L. ET AL. (1989), GREEN, P. E.; TULL, D. S. (1982) sowie PEPELS, W. (1995).

Tabelle 21: Chancen und Risiken auf dem Markt für Milchprodukte

Externe Situationsanalyse	Bestimmungsfaktoren	Beurteilung für die eigene Molkerei				
		schlecht		mittel		gut
		-2	-1	0	1	2
<b>Medien- und Kommunikationslandschaft</b>	Diversifizierung der Kommunikationsinstrumente					
	Dynamik der Kommunikationsmedien					
	Rollenvielfalt der Kommunikationsteilnehmer					
	Konjunktur der Kommunikationsthemen					
<b>Markt:</b>	Grad der Marktentwicklung (Bedarf an neuen Produkten)					
	Höhe des Marktwachstums					
	Höhe der Markt Elastizität					
	Grad der Internationalisierung					
	Grad der Konzentration					
	Höhe des Internationalen Milchpreises					
	Anteil der Handelsmarken					
	Form des Marktes (Monopol, Oligopol, Polypol)					
	Aufteilung des Marktes (Unternehmen: Pioniere, frühe Folger, späte Folger)					
	<b>Marktteilnehmer:</b>		<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
• Milcherzeuger	Stärke der Marktstellung					
	Grad der Angebotsstärke					
	Grad der Rohstoffqualität					
• Konkurrenz	Stärke des Wettbewerbs					
	Differenzierungsgrad des Wettbewerbers					
	Programmstärke des Wettbewerbers					
	Innovationsstärke des Wettbewerbers					
	Kommunikationsleistung und -inhalte des Wettbewerbers					
	Positionierung des Wettbewerbers					
	Kommunikationsbudget des Wettbewerbers					
	Grad der Zusammenarbeit des Wettbewerbers mit Agenturen					
	Gezahlter Milchpreis des Wettbewerbers					
	Reputation des Wettbewerbers					
• Potenzielle neue Konkurrenten						
• Ersatzprodukte						
• Lebensmittelhandel	Höhe der Handelsmacht					
	Sortimentsstruktur der Handelskette					
	Grad der Marktabdeckung					
• Großverbraucher	Bedürfnislage (Nutzenstiftung)					

Fortsetzung Tabelle 21:

Externe Situations-analyse	Bestimmungsfaktoren	Beurteilung für die eigene Molkerei				
		schlecht		mittel		gut
		-2	-1	0	1	2
	Höhe der Kaufkraft					
	Einstellung zum Produkt/ Marke					
	Wünsche der Kunden					
	Nutzen für den Kunden					
	Grad des Außer-Haus-Konsums					
• Endverbraucher	Bedürfnislage (Nutzenstiftung)					
	Höhe der Kaufkraft					
	Einstellung zum Produkt/ Marke					
	Werte der Verbraucher					
	Einkaufstrends bei den Verbrauchern					
	Wünsche der Kunden					
	Nutzen für den Kunden					
<b>Umwelt:</b>		<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
• Natur	Auswirkungen des Klima					
	Verfügbarkeit einer Infrastruktur					
• Wirtschaft	Konjunkturlage					
	Grad des Wirtschaftswachstums					
• Gesellschaft	Einfluss von soziale Normen					
	Soziodemographische Entwicklung					
	Grad des Wertewandel					
	Einfluss von Lebensgewohnheit					
	Einfluss der gesellschaftlichen Stimmung					
• Technologie	Einfluss der Wissenschaft					
	Grad des technischen Fortschritts					
• Recht und Politik	Einfluss der GAP-Reform 2003					
	Einfluss der WTO-Verhandlungen					
	Einfluss der EU-Osterweiterung					
	Einschränkungen durch das Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb					
	Einschränkungen durch das Lebensmittel-, Bedarfsgegenstände- und Futtermittelgesetzbuch					
	Einschränkungen durch die Verordnung über nährwertbezogene Angaben bei Lebensmitteln und die Nährwertkennzeichnung von Lebensmitteln					
• Ökologie	Einfluss der Gentechnik					
	Anteil ökologisch erzeugter Milchprodukte					

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an HINTERHUBER, H. (1984), S. 55 zitiert nach MEFFERT, H. (1998), S. 65 mit Inhalten von MEFFERT, H. (1998), S. 62, BRUHN, M. (2003b), S. 105ff. und HEINEN, E. (1991), S. 46ff.

Tabelle 22: Potenzielle Stärken und Schwächen einer Molkerei

Interne Situationsanalyse	Bestimmungsfaktoren	Beurteilung der eigenen Molkerei				
		schlecht		mittel		gut
		-2	-1	0	1	2
<b>Absatzmarkt</b>	Höhe des Marktanteils					
	Intensität der Wettbewerbsstärke					
<b>Produktionsprogramm</b>	Breite des Produktionsprogramms					
	Tiefe des Produktionsprogramms					
	Innovationsstärke					
	Vorhandensein einer starken Marke					
<b>Finanzielle Ressourcen</b>	Höhe der Eigenkapitalquote					
	Höhe des Kommunikationsbudgets					
<b>Organisationform der Molkerei</b>						
<b>Personelle Ausstattung im Bereich Kommunikation</b>	Anzahl der Mitarbeiter im Bereich Kommunikation					
	Ausbildungsstand der Mitarbeiter					
	Erfahrung der Mitarbeiter					
<b>Kommunikationsleistung</b>	Bisheriger Kommunikationsstil					
	Bisherige Kommunikationsstrategien und -ziele					
	Bisherige Kommunikationsinstrumente					
	Grad der Zusammenarbeit mit Agenturen					
	Qualität der strategische Positionierung					
	Integrationsgrad der Molkerei					
<b>Kommunikationsleistung hinsichtlich der Zielgruppen</b>		-2	-1	0	1	2
Milcherzeuger	Qualität des strategischer Planungsprozesses					
	Qualität der kommunikativen Instrumente und Maßnahmen					
	Qualität der Kommunikationskanäle					
	Höhe des Serviceumfangs					
	Qualität der Informationsinhalte					
	Qualität der Milcherzeugerbetreuung					
	Qualität der Milchabholung					
	Reputation der Molkerei					
• Mitarbeiter	Höhe des gezahlten Milchpreises					
	Qualität des strategischen Planungsprozesses					
	Qualität der Informationswege					
	Qualität der Informationsinhalte					



Fortsetzung Tabelle 22:

Interne Situationsanalyse	Bestimmungsfaktoren	Beurteilung der eigenen Molkerei				
		schlecht		mittel		gut
		-2	-1	0	1	2
	Qualität der Instrumente und Maßnahmen der internen Kommunikation					
	Qualität des Betriebsklimas					
	Führungsqualität der Führungskräfte					
	Qualität der Führungssysteme					
	Grad der Motivation der Mitarbeiter					
	Reputation der Molkerei					
• Lebensmittelhandel	Qualität des strategischen Planungsprozesses					
	Qualität der Instrumente und Maßnahmen der Kommunikation					
	Qualität der Kontaktpunkte					
	Ausmaß der Zusammenarbeit					
• Großverbraucher	Qualität des strategischen Planungsprozesses					
	Qualität der Instrumente und Maßnahmen der Kommunikation					
	Qualität der Kontaktpunkte					
	Reputation der Molkerei					
• Endverbraucher	Qualität des strategischen Planungsprozesses					
	Qualität der Instrumente und Maßnahmen der Kommunikation					
	Qualität der Kommunikationskanäle					
	Qualität der Kontaktpunkte					
	Reputation der Molkerei					
• Öffentlichkeit	Qualität des strategischen Planungsprozesses					
	Qualität der Instrumente und Maßnahmen der Kommunikation					
	Qualität der Kontaktpunkte					
	Reputation der Molkerei					

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an HINTERHUBER, H. (1984), S. 55 zitiert nach MEFFERT, H. (1998), S. 65 mit von BRUHN, M. (2003a), S. 146ff. sowie (2003b), S. 105ff.

Für eine umfassende Situationsanalyse der Kommunikation sind zudem die Interdependenzen zwischen den einzelnen Aspekten zu betrachten.<sup>837</sup> BRUHN schlägt neben der allgemeinen SWOT-Analyse weitere Analysemethoden vor, welche die Ergebnisse näher beleuchten können. Für die externe Untersuchung der Situation am Markt werden Methoden wie die *Lebenszyklus-*, *Positionierungs-* und *Means-End-Analyse* genannt. Im Rahmen der

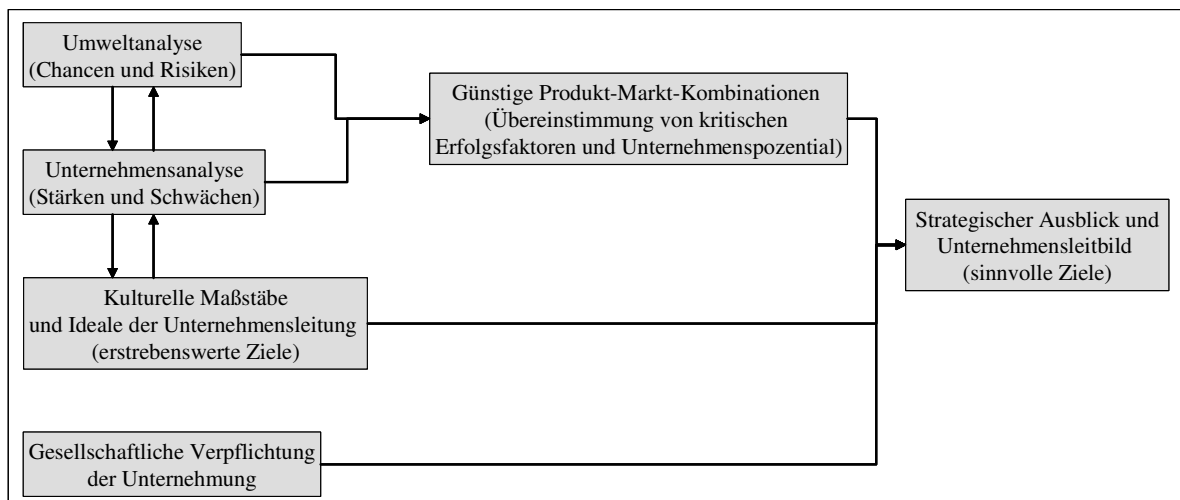
<sup>837</sup> Vgl. BRUHN, M. (2003a), S. 147.

Untersuchung der Kundensituation kann die *Programmanalyse* genutzt werden. Mit Hilfe der *Szenariotechnik* kann die Umfeldsituation der Molkereien untersucht werden. Für die zukünftige Entwicklung des Milchmarktes ist zudem eine *Trendanalyse* als wichtiger Baustein für die Positionierung der Molkerei hilfreich.<sup>838</sup> Innerhalb der Stärken-Schwächen-Analyse der Molkerei können Instrumente wie die *Ressourcenanalyse*, die *Imageanalyse* oder die *Positionierungsanalyse* zur Untersuchung der Leistungserstellung, des Leistungsprogramms und der Leistungswahrnehmung verwendet werden.<sup>839</sup>

### Strategische Zielsetzung

Aus den verschiedenen Analysemethoden der Umwelt und des Unternehmens ergibt sich eine kommunikative Aufgabenstellung für die Molkereien, die bspw. in der Bekanntmachung neuer Produkte, in der Abgrenzung von konkurrierenden Molkereien, in der Kundenbindung oder in der Markenführung liegen kann.<sup>840</sup> Wiederum daraus lassen sich strategische Ziele für das Unternehmen festlegen (vgl. Abbildung 57).

Abbildung 57: Prozess der Festlegung strategischer Ziele



Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von MEFFERT, M. (1998), S. 68.

Kommunikationsziele müssen sich am Unternehmenszweck ausrichten. Ziele der gesamten Unternehmung können dabei *Marktstellungsziele* (Marktanteil, Umsatz, Marktgeltung etc.), *Rentabilitätsziele* (Gewinn, Umsatzsteigerung etc.), *finanzielle Ziele* (Liquidität, Kreditwürdigkeit etc.), *soziale Ziele* (Arbeitszufriedenheit etc.), *Markt- und Prestigeziele* (Re-

<sup>838</sup> Vgl. WEINDLMAIER, H.; MAIDL, U. (2002), S. 3f.

<sup>839</sup> Vgl. BRUHN, M. (2003b), S. 101ff. sowie weiterführend GÖTZ, P. (1998), S. 33. Zur operativen Analyse im Rahmen der operativen Kommunikationsplanung vgl. CORNELSEN, J. (1998), S. 74ff.

<sup>840</sup> Vgl. BRUHN, M. (2003b), S. 129f. sowie SCHLÖGL, G. (2003), S. 81ff.

putation, Prestige)<sup>841</sup> sowie im speziellen Fall der Genossenschaften der *Erhalt des genossenschaftlichen Prinzips* sein.

Ziele der Kommunikation sind hauptsächlich psychologische Ziele. Diese werden in kognitive, affektive und konative Ziele unterschieden.<sup>842</sup> *Kognitive Ziele* betreffen die Erkenntnis und zielen bspw. auf die Bekanntheit und die Informationsaufnahme, -verarbeitung und -speicherung der Zielgruppen ab. *Affektive Ziele* versuchen Emotionen und Gefühle zu erwecken, indem spezielle Images oder Präferenzen am Leistungsangebot geweckt werden. Außerdem spielen diese beim Emotionalen Erleben der Marke eine große Rolle. *Konative Zielgrößen* umschreiben die Reaktion der Zielgruppen, bspw. indem Kaufabsichten oder das Informationsverhalten abgeleitet werden können.<sup>843</sup>

Neben den Anforderungen, dass Ziele situationsgerecht und integrationsfähig in ein Zielsystem sein müssen, finden bei der Festsetzung von Kommunikationszielen folgende Zieldimensionen Beachtung:<sup>844</sup>

- Zielart: Was soll erreicht werden?
- Zielausmaß: Wie viel soll erreicht werden?
- Zeitliches Ausmaß des Zieles: Wann soll das Ziel erreicht werden?
- Zielobjekt: Bei welcher Marke, Produktgruppe soll das Ziel erreicht werden?
- Zielgruppe: Bei wem soll das Ziel erreicht werden?

Nachdem die Ziele für die Gesamtkommunikation festgelegt worden sind, lässt sich die Leitidee für das Unternehmen herausarbeiten. Die Leitidee sollte leicht verständlich formuliert sein, damit diese für alle Zielgruppen genutzt werden und für sämtliche Instrumente und Maßnahmen gelten kann.<sup>845</sup> Daraus lassen sich dann Kernbotschaften für die einzelnen Zielgruppen sowie Einzelaussagen für die einzelnen Instrumente ableiten. Zudem lassen sich aus den strategischen Positionierungszielen konkretere taktische Teilziele für die einzelnen Zielgruppen festlegen (vgl. Abbildung 58). Im Folgenden sollen Beispiele für die

---

<sup>841</sup> Vgl. BECKER, J. (1998), S. 13.

<sup>842</sup> Vgl. BRUHN, M. (1995), S. 38.

<sup>843</sup> Vgl. BRUHN, M. (1995), S. 38 sowie BRUHN, M. (2003b), S. 133ff.

<sup>844</sup> Vgl. BRUHN, M. (2003b), S. 132.

<sup>845</sup> Vgl. BRUHN, M. (2003a), S. 338f. sowie (2003b), S. 90ff.

Richtung einer kommunikativen Leitidee gegeben werden, die durch eine Trendanalyse des Marktes für Milchprodukte von MAIDL<sup>846</sup> eruiert wurden (vgl. Tabelle 23).

Abbildung 58: Vorgehensweise bei der Ableitung von Kommunikationszielen

Zielgruppen		Ziele	Schwerpunkte der Kommunikationsstrategie	Ziele der Kommunikation	
				Strategische Ziele	Taktische Ziele
Verbraucher	Endverbraucher	Verbraucherstrategien	[Diagramm: Pfeil von Strategie zu Zielen]	P O S I T I O N I E R U N G	[Diagramm: Pfeil von Zielen zu Kommunikation]
	Großverbraucher				
Lebensmittelhandel		Handelsstrategien	[Diagramm: Pfeil von Strategie zu Zielen]		[Diagramm: Pfeil von Zielen zu Kommunikation]
Mitarbeiter		Personalstrategien	[Diagramm: Pfeil von Strategie zu Zielen]		[Diagramm: Pfeil von Zielen zu Kommunikation]
Milcherzeuger		Milcherzeugerstrategien	[Diagramm: Pfeil von Strategie zu Zielen]		[Diagramm: Pfeil von Zielen zu Kommunikation]
Öffentlichkeit		Umfeldstrategien	[Diagramm: Pfeil von Strategie zu Zielen]		[Diagramm: Pfeil von Zielen zu Kommunikation]

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von BRUHN, M. (2003a), S. 153.

Tabelle 23: Trends als Grundlage für die kommunikative Leitidee für Molkereien

Basistrends	Beispiele für die Ausprägung
Sicherheit und Verantwortung	Umweltfreundlich, kontrolliert, Regionalität
Gesundes Leben, Wellness	Functional Food, leichtes Essen mit Geschmack
Genuss	Frische, Ethnic Food, Professional Food (Sterneküche)
Convenience	Fast Food, Snacking, Convenience
Preis-Leistung	Basisprodukte, Smart Shopper
Life-Style	Fun Food, Single-Food, Kinderprodukte, Seniorenprodukte, Familienprodukte

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von WEINDLMAIER, H.; MAIDL, U. (2002), S. 3.

### Kategorisierung der Kommunikationsinstrumente

Nachdem die Zielfestlegung erfolgt ist, können die Kommunikationsinstrumente für die jeweilige Zielgruppe festgelegt werden. Dabei sind die verschiedenen Integrationsformen zu beachten: Neben der formalen und zeitlichen Abstimmung der einzelnen Instrumente ist v.a. die inhaltliche Integration der Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen zu beachten.<sup>847</sup> Diese besteht aus den Teilformen funktionale, instrumentale, horizontale und vertikale Integration.<sup>848</sup> Insbesondere die instrumentale sowie die horizontale und vertikale Integration sollen im Folgenden mit den verschiedenen Integrationsmöglichkeiten für Milch verarbeitende Unternehmen dargestellt werden.<sup>849</sup>

<sup>846</sup> Vgl. MAIDL, U. (2001).

<sup>847</sup> Vgl. BRUHN, M. (2003a), S. 58f.

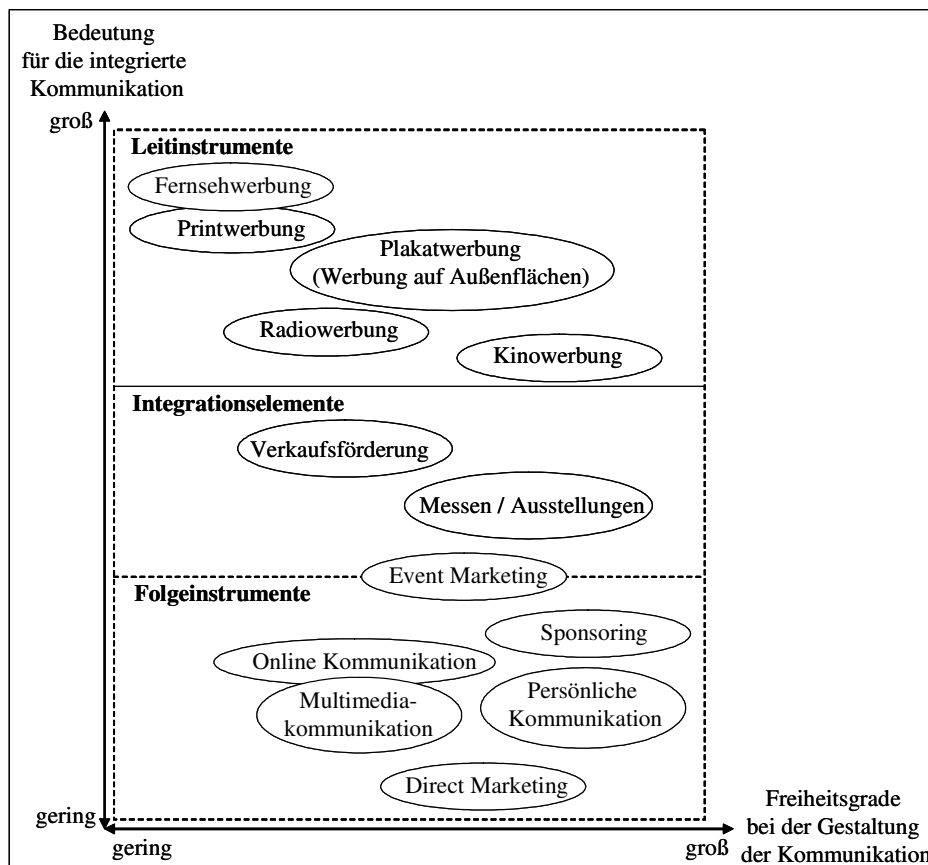
<sup>848</sup> Vgl. Tabelle 9, S. 67.

<sup>849</sup> Die funktionale Integration zielt auf ein bestimmtes Ziel ab und wird beispielhaft im Rahmen der Marktkommunikation mit möglichen marktgerichteten Zielen näher erläutert.

- Instrumentelle Integration

Die verschiedenen Kommunikationsinstrumente beeinflussen sich untereinander. Das Ziel der integrierten Kommunikation ist der vernetzte Einsatz von Kommunikationsinstrumenten. Aus diesem Grund ist es wichtig, die Einflüsse zwischen den Instrumenten anzugeben. Nach BRUHN sind aufgrund der gegenseitigen Beeinflussung die Kommunikationsinstrumente in *Leit-, Integrations-, Kristallisations- und Folgeinstrumente* einzuteilen.<sup>850</sup> ESCH unterscheidet in *Leit-, Integrations- und Folgeinstrumente (flexible Instrumente)*.<sup>851</sup> In Abbildung 59 werden die Kommunikationsinstrumente nach dieser Schematik eingeteilt.

Abbildung 59: Beurteilung einzelner Kommunikationsinstrumente für die integrierte Kommunikation und Freiheitsgrade der Gestaltung der Kommunikation



Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von ESCH, F.-R. (1999), S. 342.

<sup>850</sup> Vgl. BRUHN, M. (2003a), S. 120. Leitinstrumente beeinflussen andere Instrumente stark, werden aber selbst nicht wenig beeinflusst. Folgeinstrumente beeinflussen andere Instrumente schwach, werden aber stark beeinflusst. Kristallisationsinstrumente beeinflussen stark und werden selbst stark beeinflusst. Integrationsinstrumente beeinflussen schwach und werden schwach beeinflusst.

<sup>851</sup> Bei ESCH steht weniger der Beeinflussungsgrad der einzelnen Instrumente aufeinander im Vordergrund, sondern vielmehr, wie stark der Einfluss der Verantwortlichen bei der Durchsetzung der Maßnahmen zur Integration der Kommunikation ist, wie leicht sich Integrationsmaßnahmen durchführen lassen und welche Wirkungen erlangt werden. So ist bspw. die Werbung ein Leitinstrument (hohe Durchsetzung des Verantwortlichen, langfristige Auslegung, breites Zielpublikum). Vgl. ESCH, F.-R. (1999), S. 340f.

- Horizontale und vertikale Integration

Inhalt der horizontalen Integration ist die Abstimmung der Kommunikationsinstrumente innerhalb einer Marktstufe. Die vertikale Integration beinhaltet die Integration eines Instrumentes über die Marktstufen hinweg. In Tabelle 24 sind die Kommunikationsinstrumente für die jeweilige Zielgruppe von Molkereien dargestellt. Zudem ist beispielhaft für das Instrument Mediawerbung bzw. für die Zielgruppe Milcherzeuger die horizontale und vertikale Integration eingezeichnet.

Tabelle 24: Eignung von Kommunikationsinstrumenten für die jeweilige Zielgruppe

<b>Kommunikationsinstrument</b>	Online Kommunikation	+	+	+	+	+
	Interne Kommunikation		+			
	Messen, Ausstellungen	+	+	+	+	+
	Event Marketing	+	+	+	+	+
	Sponsoring	+	+	+	+	+
	Direct Marketing	+		+	+	
	Persönliche Kommunikation	+	+	+	+	
	Öffentlichkeitsarbeit	+	+	+	+	+
	Verkaufsförderung			+	+	
	Klassische Mediawerbung			+	+	
	<b>Horizontale Integration</b>	<b>Milcherzeuger</b>	<b>Mitarbeiter</b>	<b>Handel</b>	<b>Verbraucher</b>	<b>Öffentlichkeit</b>
<b>Vertikale Integration</b>						
<b>Zielgruppe</b>						

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an DERIETH, A. (1995), 172ff., SCHRÖGL, G. (2003), S. 80ff. sowie BRUHN, M. (2003a), S. 62f.

Welche taktischen Instrumente und Einzelmaßnahmen im Einzelnen über das in Tabelle 24 dargestellte grobe Instrumenteraster für die jeweilige Zielgruppe Anwendung finden kann, wird bei der Beschreibung der jeweiligen Zielgruppenkommunikation stattfinden (Markt-, Organisationskommunikation sowie Öffentlichkeitsarbeit in den Kapiteln 6.3.2-6.3.4). Auf Grundlage dieser Informationen und der bisher getätigten strategischen Arbeit sind die Regeln für die Kommunikation festzulegen. Diese fixieren schriftlich, welche kommunikativen Instrumente für welche Zielgruppe, in welchem Zeitraum und in welcher Form getätigt werden.

*Kommunikationsbudget und Kommunikationskontrolle*

Zwischen der Kommunikationskontrolle und der Budgetierung der Kommunikationsleistung besteht ein starker Zusammenhang. Aus diesem Grund soll im Folgenden die Budgetierung der Kommunikation zur Erläuterung der Kommunikationskontrolle vorweg vorgestellt werden.

- Budgetierung

An die Budgetierung der Kommunikation werden eine Reihe von Anforderungen gestellt (vgl. Tabelle 25). Daneben hat die Budgetierung eine Vielzahl an Funktionen zu erfüllen. Zu nennen sind hierbei bspw. die Informationsfunktion im Sinne der Darstellung der Bedeutung bestimmter Kommunikationsaktivitäten für die Unternehmung oder die Zurechenbarkeitsfunktion im Sinne der Aufteilung der Budgetanteile auf bestimmte Organisationseinheiten oder Kommunikationspakete.<sup>852</sup>

Tabelle 25: Anforderungen an die Budgetierung der Kommunikation

Anforderung	Erläuterung
• Effektiv	Wirksam im Hinblick auf die verfolgten Ziele
• Effizient	Wirtschaftlich im Verhältnis zu den aufgewandten Mitteln
• Ganzheitlich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berücksichtigung von Wechselwirkungen mit anderen Instrumenten</li> <li>• Berücksichtigung von verdeckten und bereichsfremden Anteilen am Kommunikationsbudget</li> </ul>
• Periodisch	Regelmäßigkeit
• Kosten- und Leistungsvorgaben	Bspw. Umsatzerlöse, Absatzzahlen, Marktanteils- und Gewinngrößen
• Transparent	Schriftliche Fixierung und Verfügbarkeit für relevante Entscheidungsträger
• Systematisch	Überschaubar, nachvollziehbar und evaluierbar
• Zielorientiert	Ausrichtung an den Kommunikationszielen
• IT-Unterstützung	Planungs- und Budgetierungssoftware

Quelle: Eigene Darstellung nach REINECKE, S.; FUCHS, D. (2003), S. 22ff.

BRUHN gibt vier Entscheidungstatbestände an, die bei der Budgetierung Berücksichtigung finden müssen.<sup>853</sup>

- Festlegung der *Höhe des Kommunikationsbudgets*,

<sup>852</sup> Vgl. weiterführend zu den Funktionen der Budgetierung BARZEN, D. (1990), S. 12ff. sowie STEINMANN, H.; SCHREYÖGG, G. (2005), S. 356ff.

<sup>853</sup> Vgl. BRUHN, M. (2003a), S. 188.

- Festlegung der *interinstrumentellen Allokation*: Verteilung des Budgets auf die einzelnen Instrumente im Kommunikationsmix,
- Festlegung der *Intermediaselektion*: Verteilung des Budgets für eine Instrument auf verschiedene Erscheinungsformen (bspw. klassische Mediawerbung: Verteilung auf TV-Werbung und Printwerbung) sowie
- Festlegung der *Intramediaselektion*: Verteilung des Budgets in einer Erscheinungsform auf verschiedene Kommunikationsträger (bspw. für die Printwerbung: Verteilung auf Zeitschriften wie den Spiegel, die Brigitte oder die TV Movie).

Der Prozess der Kommunikationsbudgetierung kann durch verschiedene Ansätze erfolgen. Als geeigneter Prozess hat sich dabei das *Gegenstromverfahren* erwiesen, dass die Vorteile der beiden weiteren Ansätze *Top-Down* und *Bottom-Up* miteinander verbindet (Tabelle 26).

Tabelle 26: Prozess der Kommunikationsbudgetierung

Prozess	Top-Down Ansatz	Bottom-Up-Ansatz	Gegenstromverfahren
<b>Merkmale</b>	Budget wird durch das Management vorgegeben (Vorgaben für untergeordnete Organisationseinheiten)	Erarbeitung von Budgetvorschlägen von hierarchisch untergeordneten Organisationseinheiten, Abstimmung mit dem Management	Verknüpfung von Top-Down- und Bottom-up-Ansatz mit Top-Down-Eröffnung (Budgetfestlegung durch das Management), Abstimmung mit den untergeordneten Organisationseinheiten
<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategiegerecht</li> <li>• Vermeidung von zeitintensiven Abstimmungsprozessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung des Markt- und Kundenwissens</li> <li>• Höherer Partizipationsgrad der Mitarbeiter und dadurch bessere Mitarbeitermotivation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einräumen von Priorität für den Gewinn- bzw. die Zielvorgaben des Managements</li> <li>• Wirksame Nutzung des Marktwissens der untergeordneten Organisationseinheiten und dadurch Motivation dieser bei der Budgetzielerreichung</li> </ul>
<b>Nachteile</b>	Akzeptanzschwierigkeiten bei hierarchisch untergeordneten Organisationseinheiten	Hoher Koordinationsaufwand und opportunistisches Verhalten bei der Budgetfestlegung (Budgetpolster)	

Quelle: Eigene Darstellung nach REINECKE, S.; FUCHS, D. (2003), S. 25.

Obwohl heute in der Mehrzahl der Unternehmen die Budgetierung auf Grundlage der Managementenerfahrung, des Budgets des Vorjahres oder auf Basis des angestrebten Umsatzes



bzw. Absatzes erfolgt,<sup>854</sup> bestehen dennoch vielzählige Methoden zur optimalen Allokation des Kommunikationsbudgets.<sup>855</sup> Dabei gibt es bis dato keine optimale Lösung bei der Budgetierungsfrage. Aufgrund der Vielzahl der Ansätze muss weiterführend auf die relevante Fachliteratur verwiesen und soll hier nur beispielhaft ein praxisnaher Ansatz der Budgetierung vorgestellt werden. In diesem Ansatz entsteht das Kommunikationsbudget aus einem fixen oder variablen *Prozentsatz einer bestimmten Bezugsgröße*.<sup>856</sup> Die Bezugsgröße kann bspw. der vergangene, derzeitige oder zukünftig erwartete *Umsatz* des Unternehmens sein (*percentage-of-sales-method*). Die Prozentsatzhöhe kann sich an vergangenen Planungsperioden, an ähnlich strukturierten Unternehmen der Branche oder an Wettbewerbern orientieren. Weitere Bezugsgrößen für die Budgetfestlegung können der *Gewinn* (*percentage-of-profit-method*), die *verfügbaren finanziellen Mittel* (*all-you-can-afford-method*) oder die *Werbeaufwendungen der Konkurrenz* sein. Vorteil dieser Prozentsatzmethode ist der geringe Aufwand sowie die schnelle Generierung von Ergebnissen. Nachteilig wirkt sich allerdings die fehlende methodische Orientierung v.a. bei der Bestimmung der einzelnen Parameter aus, bspw. besteht die Gefahr, dass sich die Kommunikationspolitik bei einer Ausrichtung am Umsatz prozyklisch orientiert.

- Kommunikationskontrolle

Die Erfolgskontrolle dient der systematischen Überprüfung des Erreichungsgrades der Kommunikationsziele, der Wirkungen bei den Zielgruppen der Kommunikation, der Effizienz der Kommunikation sowie der Prozesskontrolle, damit diese Ergebnisse wiederum als Entscheidungshilfe für die weitere Umsetzung der Kommunikation dienen können.<sup>857</sup> Voraussetzung dafür ist eine vorherige präzise Festlegung der kommunikativen Ziele. Kommunikationscontrolling muss dabei verschiedene Funktionen übernehmen: So dient diese der Bereitstellung von Informationen, dient der weiteren Planung der Kommunikationsaktivitäten sowie der Kontrolle des Kommunikationsprozesses.<sup>858</sup> Im Folgenden wer-

---

<sup>854</sup> Vgl. REINECKE, S.; REIBSTEIN, D. J. (2002), S. 21.

<sup>855</sup> Vgl. weiterführend REINECKE, S.; FUCHS, D. (2003), S. 26ff.; DILLER, H. (1998b), S. 185ff. sowie BRUHN, M. (2003b), S. 187.

<sup>856</sup> Vgl. zu dieser Methode MEFFERT, H. (1998), S. 726f.

<sup>857</sup> Vgl. BRUHN, M. (2003b), S. 389 sowie MEFFERT, H. (1998), S. 777.

<sup>858</sup> Vgl. MEFFERT, H. (1998), S. 1045.

den die einzelnen Kontrollarten der Kommunikation wie Zielerreichungs-, Wirkungs-, Effizienz- und Prozesskontrolle vorgestellt.<sup>859</sup>

Der *Zielerreichungsgrad* kann anhand eines Soll-Ist-Vergleiches durchgeführt werden. So ist durch die wiederholte Befragung relevanter Zielgruppen die Erhebung von Zielgrößen wie der Reputation, des Bekanntheitsgrad oder der Sympathie einer Marke oder Unternehmung möglich.<sup>860</sup>

Im Rahmen der *Wirkungskontrolle* sind vielseitige Methoden zur Überprüfung vorhanden. Prinzipielle Schwierigkeit bei der Messung sind zeitliche und sachliche Interdependenzen, welche eine eindeutige Zuordnung der Wirkung auf eine Maßnahme verhindern.<sup>861</sup> Als Anhaltspunkte für die Wirkungskontrolle kann folgende Frage gestellt werden:<sup>862</sup> Welche *Art der kommunikativen Handlung* löst bei welchen *Personen* in welcher *Situation* welche *Art von Wirkung* aus? Dazu sind in Tabelle 27 Methoden aufgezeigt, welche die Kommunikationswirkung anhand von Marktforschungsinstrumenten wie der Beobachtung oder Befragung messen können.<sup>863</sup>

Mit Hilfe von Punktbewertungsverfahren lässt sich die *Kontrolle der Effizienz* durchführen.<sup>864</sup> Diese dient der ökonomischen Bewertung der Kommunikation. Grundlage dafür ist eine *Kosten-Nutzen-Analyse*. Dazu müssen einerseits die *direkten, primären Kosten* wie bspw. das Kommunikationsbudget und die *indirekten Kosten* wie bspw. Gemeinkosten für Personal erhoben werden. Andererseits muss der *direkte Nutzen*, bspw. die Steigerung des Bekanntheitsgrades, sowie der *indirekte Nutzen*, bspw. die Auswirkungen auf andere Kommunikationsinstrumente, zugerechnet werden. In der Praxis lässt sich der Nutzen nur schwer monetär wiedergeben. Oftmals werden Prozentwerte oder Punktbewertungen wie im Punktbewertungsverfahren herangezogen.<sup>865</sup> Voraussetzung dieses Verfahrens ist die Bewertung der Kommunikationsziele durch Gewichtungsfaktoren. Nachdem die Kommunikationsinstrumente eingesetzt wurden, wird der Zielerreichungsgrad des Instrumentes durch Punkte (bspw. auf einer Skala von 1-10 mit 1: nicht erreicht und 10: 100 % erreicht)

---

<sup>859</sup> Auch in anderen integrierten Modellen spielen diese Kontrollarten eine ausschlaggebende Rolle. Vgl. bspw. das Modell nach ZERFAB in STEINMANN, H.; SCHREYÖGG, G. (2005), S. 282ff. sowie das Modell nach DUNCAN und MORIARTY (1997) in DUNCAN, T. R.; MORIARTY, S. E. (1997), S. 9.

<sup>860</sup> Vgl. BRUHN, M. (2003b), S. 389.

<sup>861</sup> Vgl. MEFFERT, H. (1998), S. 1053.

<sup>862</sup> Vgl. STEFFENHAGEN, H. (1984) zitiert nach MEFFERT, H. (1998), S.770.

<sup>863</sup> Vgl. weiterführend zu den einzelnen Instrumenten BRUHN, M. (2003b), S. 397ff.

<sup>864</sup> Vgl. zu den folgenden Ausführungen BRUHN, M. (2003a), S. 312ff.

<sup>865</sup> Eine ähnliche Kontrolle erfolgt im Rahmen der Communication Strategy Card (CSC). Vgl. dazu JOSSÉ, H. (2005), S. 69ff. Vgl. zu weiteren Bewertungsverfahren BRUHN, M. (2003a), S. 314ff.

vergeben. Durch Addition der Gewichtungsfaktoren und der Punktwerte der Instrumente ergibt sich eine Gesamtpunktzahl. Dadurch wird sichtbar, welches Instrument welches Ziel am besten erreicht und ein Kosten-Nutzen-Vergleich für die Instrumente kann durchgeführt werden. Beispielhaft für zwei Ziele die Milcherzeugerkommunikation betreffend, soll das Punktwertverfahren dargestellt werden (vgl. Tabelle 28).

Tabelle 27: Messmethoden der Kommunikationswirkung

Messmethode Kriterien der Kommunikationswirkung	Beobachtung	Befragung
<b>Kognitiv</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivierungsmessung</li> <li>• Blickaufzeichnungen</li> <li>• Beobachtung des Aufnahmeverhaltens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahrnehmungs- und Verständigungsmessungen</li> <li>• Recall- und Recognitiontests</li> <li>• Ratingskalen</li> <li>• Assoziationstests</li> <li>• Irritations- und Akzeptanztests</li> </ul>
<b>Affektiv</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivierungsmessung</li> <li>• Blickaufzeichnung</li> <li>• Andere apparative Verfahren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbale / nonverbale Erlebnismessungen</li> <li>• Recall- und Recognitiontests</li> <li>• Einstellungs- und Imageskalen</li> <li>• Multiattributmodelle</li> <li>• Bilderskalen</li> <li>• Conjoint Measurement</li> <li>• Imagery-Forschung</li> </ul>
<b>Konativ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhaltensregistrierung</li> <li>• Beobachtung des simulierten Wahlverhaltens</li> <li>• Testmärkte</li> <li>• Klick-Verhalten im Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Befragung nach erinnertem Verhalten</li> <li>• Flächen- und verbale Skalen</li> <li>• Befragung nach Produktpräferenzen und Verhaltensabsicht</li> <li>• Panel</li> </ul>

Quelle: MEFFERT, H. (1998), S. 776 sowie KROEBER-RIEL, W.; ESCH, F.-R. (2000), S. 134; STEFFENHAGEN, H. (2000), S. 43ff.) zitiert nach BRUHN, M. (2003b), S. 397.

Im Beispiel ist das Ziel der Verbesserung des Kontaktes zu den Milcherzeugern höher gewichtet als das erste Ziel der verbesserten Informationsweitergabe. Aus der Tabelle lässt sich ablesen, dass das Milcherzeugerinformationsblatt am besten dazu geeignet war, die Informationsweitergabe zu verbessern, allerdings war es nicht dazu geeignet, den persönlichen Kontakt zu den Milcherzeugern auszubauen. Hier war der Außendienst erfolgreicher.

Die *Prozesskontrolle* beinhaltet zum einen die Kontrolle der Termine, der Aktivitätenplanung und der Ressourcen für Integrationsprojekte der integrierten Kommunikation, zum anderen die Bestimmung des Integrationsgrades der Kommunikation in einem Unterneh-

men.<sup>866</sup> Angelehnt an das Controlling von Projekten kann mit Hilfe von Checklisten, die den Charakter von Prüfkatalogen haben, erstere Aufgabe der Prozesskontrolle überprüft werden. Beispiele für eine Integrationsprojekt sind das Erarbeiten einheitlicher formaler Richtlinien oder die Integration von Kommunikationsinstrumenten über Marktstufen hinweg (vertikale Integration).

Tabelle 28: Beispiel für das Punktwertverfahren

Zielgruppe	Ziel	Gewichtung des Zieles*	Kommunikationsmaßnahme	Zielerreichungsgrad**	Gesamtpunktzahl
<b>Milcherzeuger</b>	1. Verbesserung der Informationsweitergabe	3	Milcherzeugerinfo	8	24
		3	Messe	0	0
		3	Pressearbeit in landwirtschaftlichen Zeitungen	4	12
		3	Außendienst	5	15
		3	Prämierung der besten Milcherzeuger	2	6
	2. Ausbau des persönlichen Kontaktes	5	Milcherzeugerinfo	2	10
		5	Messe	3	15
		5	Pressearbeit in landwirtschaftlichen Zeitungen	0	0
		5	Außendienst	9	45
		5	Prämierung der besten Milcherzeuger	4	20
3. ...	...	...	...	...	
<b>Mitarbeiter</b>	1. ....	...	...	...	...
...					

\*(1 = nicht wichtig, 5 = sehr wichtig), hier Beispielangaben.

\*\* (1 = nicht erreicht; 10 = 100 % erreicht), hier Beispielangaben.

Quelle: Eigene Darstellung.

Für die Bestimmung des Integrationsgrades der Kommunikation liegen verschiedene Modelle vor. Im Rahmen dieser Arbeit soll auf das Modell von KIRCHNER verwiesen werden,

<sup>866</sup> Vgl. dazu BRUHN, M. (2003a), S. 301ff.

die einen Integrationsindex nach fünf Stufen der Kommunikationsintegration entwickelt hat.<sup>867</sup>

Der hier für die Gesamtkommunikation dargestellte Ablauf der Planung und Durchführung der Kommunikation ist für die Kommunikation mit der jeweiligen Zielgruppe zu übernehmen. Denn je detaillierter die Kommunikation geplant wird, desto besser lässt sich diese messen. Die Ergebnisse der Kommunikationskontrollen dienen letztendlich dazu, im Rahmen der neuen Situationsanalyse mit verbesserten Ausgangsvariablen zu starten.

### *Organisatorische und personelle Gestaltung der integrierten Kommunikationsarbeit*

Um erfolgreich integrierte Kommunikationsarbeit in Unternehmen durchzuführen, ist eine Anpassung der organisatorischen und personellen Gestaltung nötig. Die Molkereien sind größtenteils funktional gegliedert. Nachteil dieser Organisationsform ist allerdings die geringe kommunikative Zusammenarbeit zwischen den sich mit Kommunikation beschäftigenden Abteilungen. Daneben sind diese Strukturen durch lange Kommunikations- und Informationswege gekennzeichnet.<sup>868</sup> Als Ergebnis der geführten Experteninterviews kann nicht davon ausgegangen werden, dass aufgrund eines Kommunikationskonzeptes organisationale Strukturen in den Molkereien grundsätzlich verändert werden. Aus diesem Grund sollen hier grundlegende Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie die integrierte Kommunikation nichtsdestotrotz Unterstützung durch die organisatorische und personelle Gestaltung erhalten kann.

Im Bereich der Organisation bieten sich für die Umsetzung von Integrationsaufgaben der Kommunikation insbesondere *interdisziplinäre Teams* an, die losgelöst vom operativen Tagesgeschäft strategische Entscheidungen für die Unternehmens- und Markenkommunikation fällen (Abbildung 60).<sup>869</sup> Diese Teams setzen sich aus leitenden Verantwortlichen der Bereiche Markt- und Organisationskommunikation sowie Öffentlichkeitsarbeit zusammen. Das Team besteht demzufolge aus Mitarbeitern der Organisationseinheiten Marketing, Vertrieb, Personal, Rohstoffeinkauf und Unternehmenskommunikation (Öffentlichkeitsarbeit, interne Kommunikation). Der Vorteil dieser Organisationsstruktur liegt

---

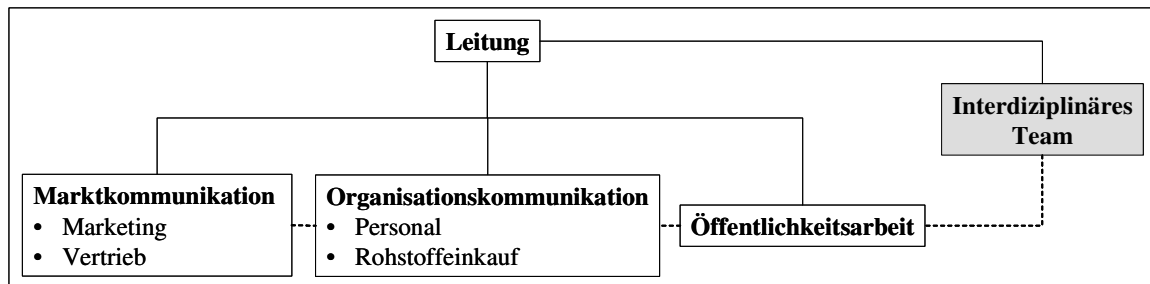
<sup>867</sup> Vgl. die Integrationskriterien in Anhang 1, S. XVI sowie bei KIRCHNER, K. (2001), S. 276ff. Weitere Methode zur Untersuchung der Prozesskontrolle ist das qualitative und quantitative IM-Audit von DUNCAN und MORIARTY (1997), Vgl. DUNCAN, T. R.; MORIARTY, S. E. (1997), S. 27f.

<sup>868</sup> Vgl. BRUHN, M. (2003a), S. 216.

<sup>869</sup> Interdisziplinäre organisatorische Ansätze finden sich in den Modellen von BRUHN (1991), vgl. BRUHN, M. (2003a), S. 230ff., SCHULTZ, TANNENBAUM und LAUTERBORN (1993), vgl. SCHULTZ, D. E. ET AL. (1993), S. 165ff., SCHULTZ und SCHULTZ (1998), vgl. SCHULTZ, D. E.; SCHULTZ, H. F. (1998), S. 364ff. sowie DUNCAN und MORIARTY, vgl. DUNCAN, T. R.; MORIARTY, S. E. (1997), S. 170ff.

zum einen in der Überwindung von Abteilungsbarrieren, zum anderen können zielgruppenübergreifende Aktivitäten der Kommunikation geplant und umgesetzt werden.<sup>870</sup> Zudem wird der Austausch von Informationen erleichtert. Voraussetzung dafür ist die Unterstützung durch die Geschäftsleitung, die für die Überwindung des Abteilungsdenkens mit verantwortlich ist.

Abbildung 60: Organisation der integrierten Kommunikation durch interdisziplinäres Team



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an DUNCAN, T. R.; MORIARTY, S. E. (1997), S. 171.

Aufgabe des Teams ist die Förderung der kommunikativen Zusammenarbeit der einzelnen Organisationseinheiten. So dient es der formalen und der inhaltlichen Koordination der Kommunikationsaktivitäten. Im Team selbst sind bestimmte Mitglieder für die Umsetzung verschiedener integrierter Kommunikationsprojekte wie bspw. der Festlegung von Regeln für das CD verantwortlich und können Mitarbeiter aus den Fachabteilungen für diese Projekte einbinden. Durchgeführte Projekte werden dann durch das interdisziplinäre Team evaluiert. Das interdisziplinäre Team berichtet direkt an die Unternehmensleitung. Die operative Umsetzung der Integrationsaufgaben liegt in den jeweiligen Fachabteilungen.

Unterstützung kann die strategische Arbeit des Teams durch *externe Agenturen* finden. Prinzipiell sind bei der Agentursuche folgende Fragen zu stellen:<sup>871</sup>

- Agenturtyp: Full-Service oder Spezialagentur?
- Standort (regional, national, international tätig)?
- Agenturgröße (Eigenleistung der Agentur oder Fremdvergabe von Aufträgen)?
- Referenzkunden?
- Branchen- oder Medienspezialisierung?

<sup>870</sup> Vgl. DUNCAN, T.; MORIARTY, S. E. (1998), S. 10.

<sup>871</sup> Vgl. SCHNETTLER, D. (2003), S. 88.

- Wellenlänge (Fit zwischen Wort- und Bildsprache der Agentur mit der eigenen Marke oder Zielgruppe)?
- Ruf der Agentur (Empfehlung, Preisträger)?

Für die integrative Kommunikationsaufgaben muss die Agentur des Weiteren ein breites Leistungsspektrum bezüglich der Kommunikationsinstrumente anbieten sowie Erfahrung im Bereich Synergiewirkung zwischen Instrumenten, im Bereich der Entwicklung einheitlicher Kommunikationsstrategien, im Bereich der praktischen Vernetzung von Kommunikationsinstrumenten und im Bereich Positionierung von Unternehmen und Marken haben. Auch die Bereitschaft der Agentur, große Verantwortung zu übernehmen, muss gegeben sein.<sup>872</sup>

Um intern die Mitarbeiter, die mit kommunikativen Aufgaben betraut sind, mit den Arbeiten einer integrierten Kommunikation vertraut zu machen, bieten sich Schulungen an, die Wissen über dieses Konzept vermitteln und den Mitarbeitern praktische Werkzeuge an die Hand geben. Bei Abstimmungsbedarf können zu dem Workshops mit den Mitarbeitern durchgeführt werden, welche die Koordination der einzelnen Organisationseinheiten unterstützen. Insgesamt muss im Unternehmen das Bewusstsein für eine integrierte Kommunikationsarbeit geschaffen werden.<sup>873</sup> Dieses Bewusstsein kann nur gewonnen werden, wenn die Führungsebene die integrierte Kommunikation als Kernpfeiler der Kommunikationspolitik des Unternehmens betrachtet.

Nachdem die strategischen Elemente des integrierten Kommunikationskonzeptes vorgestellt wurden, sollen nun Handlungsempfehlungen für die operative Umsetzung der Kommunikation gegeben werden. Die Empfehlungen ziehen auf die Teilöffentlichkeiten Markt, Organisation und Öffentlichkeit ab.

### **6.3.2 Operative Umsetzung der Marktkommunikation**

#### *Kommunikation mit den Endverbrauchern*

Wie die Ergebnisse der Endverbraucherbefragungen zeigen,<sup>874</sup> sind Milchproduktverbraucher *Low Involvement Kunden*. Die Verbraucher gaben an, nur wenig auf Kommunikations- und Werbemaßnahmen zu achten. Aus diesem Grund ist die strategische Vor-

---

<sup>872</sup> Vgl. BRUHN, M. (2003a), S. 257.

<sup>873</sup> Dieser Schritt ist Voraussetzung für die integrierte Kommunikationsarbeit, Vgl. den ersten Schritt des im Kapitel 6.2 vorgestellten Konzeptes.

<sup>874</sup> Vgl. Kapitel 5.2.4.1, S. 185.

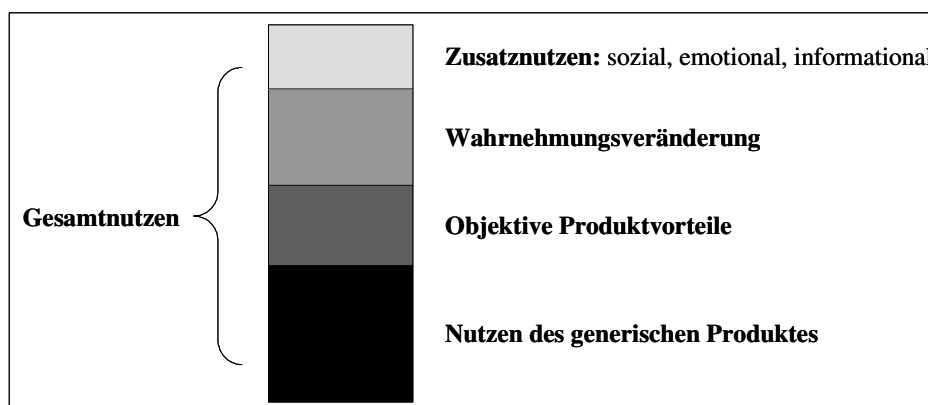
aussetzung für eine Kommunikation eine *starke Marke*, welche eine Erleichterung bei der Identifikation und Präferenzbildung sowie Orientierungshilfe bei den Konsumenten schaffen soll.<sup>875</sup>

Nur eine klare *Positionierung* macht die Marke unverwechselbar.<sup>876</sup> Die erfolgreiche Positionierung der Marke hat nur dann Erfolg, wenn die folgenden Aspekte Berücksichtigung finden:<sup>877</sup>

- *USP* (Unique Selling Proposition): Unverwechselbarer Produktvorteil gegenüber der Konkurrenz,
- *KISS* (Keep It Simple and Stupid): Einfache und verständliche Kommunikationsbotschaft,
- *FIRST*: Erster am Markt mit Innovationen und
- *VOICE*: Mit großer „Lautstärke“ am Markt bemerkbar machen.

Daraus ergeben sich die Bausteine der Positionierung: *Identität* der Marke (bspw. innovative oder kundenfreundliche Marke), *Leistung* der Marke (bspw. hochwertige oder Basis-marke), *emotionale Ausstrahlung* der Marke (bspw. sympathische, freundliche, attraktive Marke) und *Markenbild* (bspw. Visuelles Erscheinungsbild, Slogan).<sup>878</sup> Gerade bei kurzlebigen Konsumgütern kann durch die Marke der Nutzen des Produktes an die Verbraucher weitergegeben haben. Der Nutzen kann aus vier Komponenten bestehen (Abbildung 61).

Abbildung 61: Nutzenkomponenten eines markierten Produktes für den Verbraucher



Quelle: Eigene Darstellung nach SCHWEIGER, G.; STREBINGER, A. (2003), S. 87.

<sup>875</sup> Vgl. MEFFERT, H. (1998), S. 786 und UNGER, F.; ZUBARI, N. (2003), S. 426.

<sup>876</sup> Vgl. TROMMSDORFF, V.; ZELLERHOFF, C. (1994), S. 355 sowie ESCH, F.-R. (2001), S. 78.

<sup>877</sup> Vgl. RIES, A.; TROUT, J. (1986) zitiert nach TROMMSDORFF, V.; ZELLERHOFF, C. (1994), S. 355.

<sup>878</sup> Vgl. DEMUTH, A. (2001), Kap. 3.05, S. 10.



Der *generische Nutzen* bietet jedes Produkt, welches in einer bestimmten Kategorie zugeordnet ist (bspw. Milch als gesunder Energielieferant). Der *objektive Vorteil* beschreibt den Mehrwert eines Produktes aufgrund seiner einzigartigen Produkteigenschaften (bspw. besondere Streichbarkeit einer Butter). Der *Nutzen der Wahrnehmungsveränderung* verbessert die subjektive Wahrnehmung des Produktes im Vergleich zu anderen Produkten trotz gleicher Produkteigenschaften. Der *Zusatznutzen* versieht das Produkt mit einem *sozialen* (bspw. Regionalität: Unterstützung der heimischen Wirtschaft), *emotionalen* (bspw. voll im Trend) oder *informellen Mehrwert* (bspw. Rezept auf der Verpackung).<sup>879</sup>

Aus dem Ergebnis der Verbraucherbefragungen sind für die Molkereien die folgenden Handlungsempfehlungen zu geben. Für die instrumentelle Umsetzung der Kommunikation sind je nach Zielsetzung verschiedene Instrumente sinnvoll (funktionale Integration). Im Rahmen der Markenstrategie ist v.a. die klassische Mediawerbung als Leitinstrument relevant. Unterstützt kann dieses Instrument durch Verkaufsförderungsmaßnahmen und Online Kommunikation werden.<sup>880</sup> Beispiele weiterer Marktziele und geeignete Instrumente für die Umsetzung der Ziele in den Molkereien sind in Tabelle 29 dargestellt.

Hauptsächlicher Kaufentscheidungsfaktor ist nach der Konsumentenbefragung der generische Vorteil (Geschmack, Produktqualität). Die kommunikative Ansprache hatte nur einen geringen Einfluss auf die Entscheidung. Innerhalb dieser war aber die Wahrnehmung der Verbraucher bei der klassischen Mediawerbung am stärksten. Je nach finanziellen Ressourcen ist dieses Leitinstrument auf Trägern wie Zeitschriften, Außenwerbung (Plakat) oder Fernsehen zu nutzen. Im Rahmen der verbrauchergerichteten Verkaufsförderung als Integrationsinstrument sind v.a. die Verkostungen von den Konsumenten positiv aufgenommen worden. Viele der Befragten gaben zudem an, dass sie stark auf die Platzierung der Produkte im Outlet achten sowie auf die Produktgestaltung. Der Verpackung der Produkte als kommunikatives Gestaltungselement (Form, Farbe, Leistungselemente, Markierung) kommt dadurch eine besondere Rolle zu. Diese sollte als solche auch genutzt werden.<sup>881</sup> Im Rahmen der Folgeinstrumente sollte auf die Unterstützung durch geeignete Maßnahmen der Online-Kommunikation (bspw. Markenwebsite, Banner) sowie der Öffentlichkeitsarbeit (Bspw. Betriebsführungen) geachtet werden. Gerade die Onlinekommuni-

<sup>879</sup> Vgl. SCHWEIGER, G.; STREBINGER, A. (2003), S. 86.

<sup>880</sup> Vgl. DERIETH, A. (1995), 172ff. sowie SCHRÖGL, G. (2003), S. 81ff.

<sup>881</sup> Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt eine Studie der FACIT MARKETING-FORSCHUNG GMBH: Die Verpackung veranlasst 45 % der Verbraucher, das Produkt wiederholt zu kaufen. Vgl. FACIT MARKETING-FORSCHUNG GMBH (2003) zitiert nach CAMPHAUSEN, S. (2003), S. 14.

nikation schafft die Möglichkeit, Botschaften an verschiedene Nutzergruppen zugänglich zu machen sowie Verbindungswege zwischen verschiedenen Informationsplattformen zu schaffen (Links)

Tabelle 29: Endverbraucher: Eignung von Kommunikationsinstrumenten bei ausgewählten Marketingzielen

<b>Kommunikationsinstrument</b>	Online Kommunikation	++	++	+++	++	++
	Messen, Ausstellungen	++	++	+	++	++
	Event Marketing	+++	++	+	+++	++
	Sponsoring	++	+	++	+	++
	Direct Marketing	+	+	++	+++	++
	Persönliche Kommunikation	+	+	+	+++	++
	Öffentlichkeitsarbeit	+	+++	++	+	+++
	Verkaufsförderung	+++	++	++	+	+
	Klassische Mediawerbung	+++	++	+++	+	+++
+++ = geeignet ++ = teilweise geeignet + = nur wenig geeignet		Produkteinführung	Kundenbindung	Markenführung	Differenzierte Zielgruppenansprache	Imagebildung
<b>Marketing- / Kommunikationsziel</b>						

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an DERIETH, A. (1995), 172ff. sowie SCHRÖGL, G. (2003), S. 81ff.

### *Kommunikation mit den Großverbrauchern*

Im Rahmen der Großverbraucherkommunikation stehen wie bei der Kommunikation mit den Endverbrauchern vielseitige Instrumente zur Verfügung. Als Ergebnis der Befragung der Großverbraucher in PU 1 wurden die Instrumente *Online-Kommunikation* und *Messe-tätigkeit* als wichtigste Instrumente genannt. Das spiegelt den Wunsch der Großverbraucher wieder, ein hohes Maß an Information zu erhalten. Insbesondere eine Informationsplattform im Internet mit Produktinformationen und herunterladbaren Bildern kann für einen schnellen und umfassenden Informationstransfer genutzt werden. Daneben eignen sich auch *Verkaufsförderungsmaßnahmen*, wie Informationsbroschüren und Salesfolder zur Information der Großverbraucher.

Eine hohe Bedeutung hat zudem die *persönliche Kommunikation* mit den Großverbrau-  
chern. Der Aufbau einer gegenseitigen Vertrauensbasis muss dabei grundsätzliches Ziel  
der Kommunikation sein. In Verbindung mit der Verkaufsförderung können bspw. Pro-  
duktanwendungsvorfürungen den Nutzen der Produkte weitergeben. Insbesondere da die  
Marke bei Kauf von GV-Milchprodukten nach Angabe der Großverbraucher aus PU 1 kei-  
ne Rolle spielt, kann so der funktionale Nutzen der Produkte und der Mehrwert, den diese  
Produkte darstellen, vorgeführt werden. Die Vorfürungen eignen sich auch bei Produkt-  
neuheiten. Im Rahmen der persönlichen Kommunikation können zudem Maßnahmen wie  
Betriebsbesichtigungen, Produktverwendungsseminare oder Produktpräsentationen beim  
Kunden durchgeführt werden. Die Erreichbarkeit per Telefon ist Voraussetzung im Groß-  
kundenkontakt, um bei Beschwerden, kurzfristigen Lieferänderungen oder Kundenwün-  
schen sofort zu helfen.

*Direct Marketing* spielt insbesondere für internationale Kunden eine Rolle, wenn Ver-  
kaufsberater nicht vor Ort sind. Hier können bspw. durch individuelle Mailings Kunden-  
wünsche geweckt oder Produkte vorgestellt werden. Zudem eignet es sich, um die Kunden  
über spezielle Verkaufsaktionen zu informieren.

Die *klassische Mediawerbung* ist den Großkunden aus PU 1 nicht wichtig, dieses Instru-  
ment kann aber gerade im Bereich der Produkteinführung genutzt werden, um Aufmerk-  
samkeit zu erlangen, indem bspw. in relevanten Großverbraucherzeitschriften das Produkt  
vorgestellt wird. Tabelle 30 gibt einen weiteren Überblick über relevante Instrumente-  
Kommunikationsziel-Kombinationen.

Tabelle 30: Großverbraucher: Eignung von Kommunikationsinstrumenten bei ausgewählten Marketingzielen

<b>Kommunikationsinstrument</b>	Online Kommunikation	+++	++	+++	++	++
	Messen, Ausstellungen	+++	+++	+++	++	++
	Event Marketing	+	+	+	+	+
	Sponsoring	++	+	+	+	+++
	Direct Marketing	+++	++	+++	+++	++
	Persönliche Kommunikation	+++	+++	+++	+++	++
	Öffentlichkeitsarbeit	+	+	+	+	+++
	Verkaufsförderung	+++	+++	+++	++	++
	Klassische Mediawerbung	++	++	++	+	++
	+++ = geeignet ++ = teilweise geeignet + = nur wenig geeignet	Produkteinführung	Kundenbindung	Information	Differenzierte Zielgruppenansprache	Imagebildung
<b>Marketing- / Kommunikationsziel</b>						

Quelle: Eigene Darstellung.

### *Kommunikation mit dem Lebensmitteleinzelhandel*

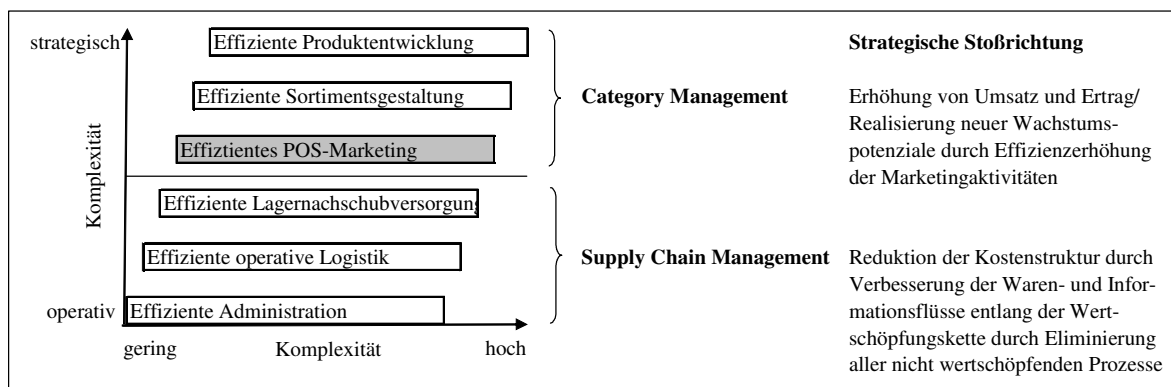
Im Rahmen der Kommunikation mit dem Lebensmitteleinzelhandel ist v. a. die *händlergerichtete Verkaufsförderung* von Relevanz. Möglichkeiten bieten sich insbesondere bei der Informationsweitergabe durch Salesfolder an. Auch die *Onlinekommunikation* spielt bei der Bereitstellung von Produktinformationen und herunterladbarem Bildmaterial eine Rolle. Durch den Einsatz von eigenen Werbedamen bspw. bei Verkostungsaktionen kann die Molkerei den Abverkauf des Handels unterstützen. Daneben eignen sich *Messen* – bspw. durch die wirkungsvolle Vorstellung von neuen Produkten – und die *Öffentlichkeitsarbeit* – bspw. durch redaktionelle Beiträge in branchenrelevanten Zeitungen und Zeitschriften – zur Kommunikation mit dem Handel. Zudem kann sich der Handel bspw. durch *Betriebsbesichtigungen* direkt ein Bild vom Milch verarbeitenden Unternehmen und der Herstellung der Milchprodukte machen, was wiederum imagefördernd wirkt.

Auch der persönlichen Kommunikation kommt eine wichtige Stellung zu. Der direkt mit dem Lebensmitteleinzelhandel im Kontakt stehende Außendienst tritt als Vermittler zwischen Molkerei und Handel auf. Das Schaffen von Vertrauen in die Hersteller-Handels-

Beziehung ist Aufgabe des Außendienstes. Daneben kann der Vertrieb die in Verkaufs-, Beratungs- und Jahresgesprächen erlangten Informationen direkt an das Marketing weiterleiten.<sup>882</sup>

Das Vorhandensein von Vertrauen und einer starken Marke ist Voraussetzung für mögliche Kooperationen im Rahmen des *Efficient Consumer Response* (ECR).<sup>883</sup> ECR dient der schnellen Reaktion auf Veränderungen in der Nachfrage und höherer Nutzeneffekte beim Konsumenten, indem Handel und Hersteller verbindende Prozesse und Aktivitäten schaffen.<sup>884</sup> ECR besteht aus den in Abbildung 62 dargestellten Teilkomponenten. Für die Kommunikation ist v.a. das Effiziente POS-Marketing im Rahmen des *Category Managements* (CM) von Relevanz.

Abbildung 62: Bestandteile des Efficient Consumer Response



Quelle: Eigene Darstellung nach ECR BOARD EUROPE zitiert nach FREY, U. D. (2001), S. 274.

Die gemeinsame Effiziente Verkaufsförderung (POS-Marketing) versucht, konsumenten-gerichtete Verkaufsförderungsaktionen stärker auf den Verbraucher auszurichten.<sup>885</sup> Daneben können gemeinsame Datenbanken und Kundenbindungssysteme für die Molkereien von Nutzen sein, da Ergebnisse bzgl. der Wiederkauftrate, der Bedarfsdeckungsrate und der Kaufmotivation erlangt werden können.<sup>886</sup> Abbildung 63 stellt die Kooperationsmöglichkeiten im Rahmen der Kommunikation nochmals zusammenfassend dar.

<sup>882</sup> Dies ist im Sinne der integrierten Kommunikation eine wichtige Vernetzung. Vgl. AHLERT, D. (1998), S. 153.

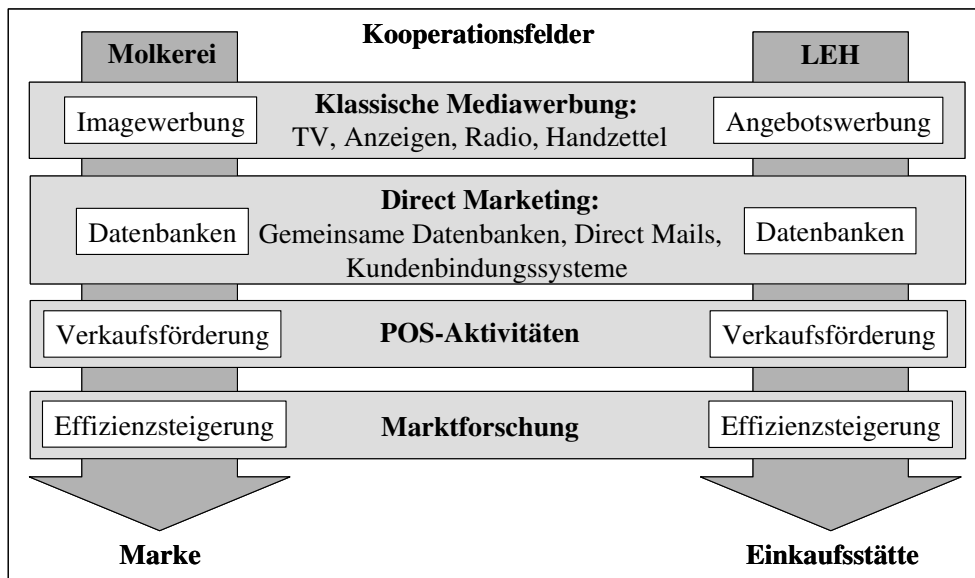
<sup>883</sup> Vgl. Verhältnis zwischen Markenartikelindustrie und Handel TUNDER, R. (2003), S. 213; zur Bedeutung von Vertrauen WEINBERG, P. ET AL. (2003), S. 175ff. und TUNDER, R. (2003), S. 213 sowie zu den Möglichkeiten der Umsetzung von ECR im Rahmen von Handelsmarken OLBRICH, R.; BRAUN, D. (2003), S. 297ff.

<sup>884</sup> Vgl. OBERSOJER, T. ET AL. (2005), S. 956.

<sup>885</sup> Vgl. CORSTEN, D.; HOFSTETTER, J. S. (2003), S. 285f.

<sup>886</sup> Vgl. FREY, U. D. (2001), S. 277.

Abbildung 63: Kooperation von Hersteller und Handel im Rahmen der Kommunikation



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an FREY; BEAUMONT; BENNETT zitiert nach FREY, U. D. (2001), S. 278.

### 6.3.3 Operative Umsetzung der Organisationskommunikation

Im Rahmen der Organisationskommunikation werden im Folgenden Handlungsempfehlungen für die interne Kommunikation und für die Kommunikation mit den Milcherzeugern gegeben. Die Zielgruppe Milcherzeuger ist der Organisationskommunikation zugeordnet, da zwischen Molkerei und Milcherzeuger ein besonderes Abhängigkeitsverhältnis besteht: Einerseits sind die Milcherzeuger von der Molkerei, welche die Milch vermarktet, abhängig, andererseits ist die Molkerei von den Milcherzeugern, welche die Milch produzieren, abhängig. Nicht zuletzt ist bei Genossenschaften die Einhaltung des genossenschaftlichen Prinzips als Unternehmensziel festgesetzt.

#### *Mitarbeiterkommunikation*

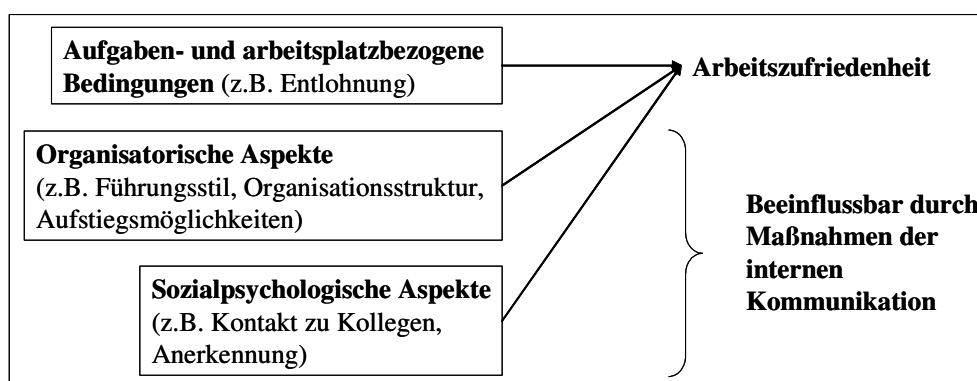
Mitarbeiterkommunikation dient v.a. dem Ziel der *Information* und *Motivation* der Mitarbeiter sowie die *Identifikation* mit dem Unternehmen. Informationen sollten umfassend und früher an die Mitarbeiter kommuniziert werden als an externe Anspruchsgruppen. Im Rahmen der internen Kommunikation bestehen vielseitige Instrumente für die Informationsübermittlung. Die Mitarbeiter in den Pilotunternehmen informieren sich insbesondere über das *Schwarze Brett*. Somit stellt diese Plattform eines der wichtigsten Medien dar. Schnelle Information kann zudem über das *Intranet* und über *Mitarbeiterzeitungen* sowie *Newsletter* an die Mitarbeiter weitergeben werden. Im Rahmen von Betriebsversammlungen kann die Geschäftsleitung strategische Informationen über den Stand des Unterneh-

mens am Markt an die Mitarbeiter geben und der Betriebsrat hat die Möglichkeit, über seine Arbeit zu informieren. Wenn es um Informationen geht, die den eigenen Arbeitsbereich betreffen, sollte auch der jeweilige *direkte Vorgesetzte* in die Informationsprozesse als persönlicher Kommunikator mit einbezogen werden.

Nicht zuletzt sollten wiederkehrende Informationen formalisiert und Schnittstellen zwischen verschiedenen Kommunikationsträgern geschaffen werden. Gerade durch verschiedene Informationsplattformen im Unternehmen (bspw. SAP, Email, Intranet) muss gewährleistet sein, dass die richtigen Informationen den jeweiligen Mitarbeitern schnell und unkompliziert zugänglich gemacht werden können.

Motivierte Mitarbeiter haben eine höhere Arbeitszufriedenheit. Um Mitarbeiter zu motivieren, sind verschiedene Faktoren nötig (Abbildung 64). Durch die interne Kommunikation lassen sich organisatorische und sozialpsychologische Aspekte der Motivation verbessern. HERZBERG unterscheidet zudem in Hygienefaktoren, die Arbeitsunzufriedenheit verhindern können und Motivatoren, die zu Arbeitszufriedenheit führen.<sup>887</sup> So motivieren v.a. der Leistungserfolg, Anerkennung der Arbeit, Arbeitsinhalt, Verantwortung, Aufstiegsmöglichkeiten und Entfaltungsmöglichkeiten. Wenn dem gegenüber ein schlechtes Verhältnis zu den Vorgesetzten, zu Kollegen oder zu Untergebenen besteht, schlechte Arbeitsbedingungen herrschen, ein niedriges Einkommen gezahlt wird sowie die Privatsphäre oder die Sicherheit der Mitarbeiter gefährdet ist, führt das zu Arbeitsunzufriedenheit.

Abbildung 64: Arbeitszufriedenheit und Motivation



Quelle: SCHWAIGER, M. (o.J.), S. 8.

Molkereien können durch ein *betriebliches Vorschlagswesen* die Motivation der Mitarbeiter verbessern. Wenn Ideen anerkannt werden, führt das zu Zufriedenheit. Anerkennung kann auch durch *Feedback* des direkten Vorgesetzten gegeben werden. Da insgesamt die

<sup>887</sup> Vgl. HERZBERG, F. (2003), S. 55.

Motivation der Mitarbeiter stark von den Führungskräften abhängig ist, sollte eine Führungskraft über die folgenden Eigenschaften verfügen: Verantwortungsgefühl gegenüber dem Unternehmen, gesunde Arbeitseinstellung, Bereitschaft, einen Teil ihrer eigenen Interessen zugunsten des Wohles der Unternehmung unterzuordnen, Gerechtigkeitsempfinden und eine gewisse Reife durch Lebenserfahrung.<sup>888</sup>

Für ein verbessertes *Betriebsklima* können im Unternehmen *Betriebsausflüge*, *Feste*, *Sportgruppen* oder der *vergünstigte Verkauf* von selbst hergestellten Milchprodukten sorgen. Gerade gemeinsame Veranstaltungen schaffen eine Plattform zum Austausch der Mitarbeiter untereinander. Für die Identifikation mit der Molkerei können zudem *Jubiläen* der Mitarbeiter wie bspw. eine langjährige Mitarbeit im Unternehmen gewürdigt und anerkannt werden.

#### *Milcherzeugerkommunikation*

Eine umfassende Kommunikation mit den Milcherzeugern dient der Information und der Bindung der Milcherzeugern an das Unternehmen. Nicht zuletzt muss eine Vertrauensbasis aufgebaut werden, damit ein Abwandern der Milch verhindert wird. Im Rahmen der Kommunikation sind v.a. die Faktoren *Kommunikationsintensität*, *Kommunikationsqualität* sowie *Qualität des Informationsaustausches* für eine gute Geschäftsbeziehungsqualität verantwortlich.<sup>889</sup> Für die Übermittlung der Informationen eignet sich die von den Milcherzeugern der Pilotunternehmen am wichtigsten erachtete Kommunikationsmaßnahme der *regionalen Milcherzeugerversammlungen*. Innerhalb dieser Versammlungen kann die Molkerei Informationen über die Vermarktung der Milch, über die Molkerei und Milcherzeuger betreffende Aspekte der Agrarpolitik sowie über Vorgänge und Entwicklungen in der Molkerei und deren Auswirkungen für die Milcherzeuger informieren. Daneben bieten Milcherzeugerversammlungen den Milcherzeugern einen direkten Kontakt mit der Leitungsebene der Molkereien, was vorteilhaft für einen gesunden Austausch der Geschäftspartner untereinander ist. Außerdem wird auch der Austausch der Milcherzeuger untereinander gefördert.

Auf unpersönlicher Ebene stellt das *Milcherzeugerinformationsblatt* die wichtigste Informationsquelle dar. Informationsinhalte können hier die Markenpolitik der Molkerei, neue Produkte, Werbekampagnen, strukturelle Veränderungen in der Molkerei (bspw. der Bau

---

<sup>888</sup> Vgl. McCLELLAND, D. C.; BURNHAM, D. H. (2003), S. 92.

<sup>889</sup> Vgl. GERLACH, S. ET AL. (2004), S. 14.



einer neuen Produktionsanlage), Auszeichnungen der Molkerei, Mitarbeiter der Molkerei und Veranstaltungen, auf denen die Molkerei teilnimmt, sein. Zudem können Informationen über die Rahmenbedingungen in der Molkereiwirtschaft weitergegeben werden. Das Info-Blatt bietet zudem die Möglichkeit, Leserbriefe von Milcherzeugern abzudrucken sowie die Gratulationen von Jubilaren (langjährige Zusammenarbeit mit bestimmten Milcherzeugern, beste Milcherzeuger, Viehprämierungen) für alle Milcherzeuger öffentlich zu machen. Nicht zuletzt können Quotenauslastung und Leistungsdaten der Milch veröffentlicht werden. Eine Suche/Finde-Seite kann den informellen Austausch der Milcherzeuger über die Molkerei verbessern.

Im Rahmen der *Pressearbeit*, welche die Milcherzeuger für wichtig erachten, können in landwirtschaftlichen Wochenblättern (meistgelesene Zeitungen der Milcherzeuger) redaktionelle Beiträge publiziert werden. Diese dienen der Meinungsbildung der Erzeuger und das Image der Molkerei bei den Milcherzeugern kann verbessert werden, was zu einer höheren Reputation führen kann. Aktuelle Informationen wie bspw. die Ergebnisse der Hemmstoffkontrollen können den Milcherzeugern über das *Internet* zugänglich gemacht werden. Neben Standardinformationen, wie die jeweiligen Ansprechpartner der Milchlieferanten, können durch personalisierte Zugriffsrechte auch verschiedenen Gruppen von Milcherzeugern gesondert Informationen erhalten (Direct Marketing). Daneben kann die Internetplattform Servicemaßnahmen bieten, indem bspw. ein spezieller Online-Shop für Milcherzeuger eingerichtet wird. Möglich ist auch der Aufbau eines Online-Forums, auf dem sich die Milcherzeuger zu bestimmten Themen austauschen können.

Die Bindung und das Vertrauen der Milcherzeuger kann v.a. über die *persönliche Kommunikation* gewährleistet werden. Der Milcherzeugerberatung kommt dabei eine wichtige Rolle zu. Denn eine enge soziale Bindung und auch Freundschaft zwischen Molkereirepräsentanten und Milcherzeuger fungieren als Unterstützungspotenzial für eine gute Geschäftsbeziehung.<sup>890</sup> Für die Beratung ist es v.a. wichtig, dass sich die Milcherzeugerberater mit den Problemen der Milcherzeuger identifizieren können, was wiederum voraussetzt, dass die Berater aus einem ähnlichen Umfeld stammen wie die Erzeuger (landwirtschaftlicher Hintergrund). Für eine qualitativ hochwertige Beratung muss der Berater zudem ein fundiertes Wissen besitzen.

---

<sup>890</sup> Vgl. WILSON, D. T.; MUMMALANENI, V. (1986) zitiert nach GERLACH, S. ET AL. (2004), S. 13.

Der Außendienst und auch die interne Beratung über das Telefon müssen für die Erzeuger rund um die Uhr erreichbar sein. Daneben sollte der Berater hinter der Molkerei stehen, denn er ist das direkte Bindeglied zwischen Molkerei und Erzeuger. Allerdings vermissen die befragten Milcherzeuger oftmals den persönlichen Kontakt zur Milcherzeugerbetreuung bzw. wissen wenig über die Arbeit eines Beraters. Zur Vorstellung der Arbeit der Milcherzeugerbetreuung könnte so bspw. ein Artikel über den typischen Arbeitstag eines Beraters im Milcherzeugerinformationsblatt publiziert werden.

Im Rahmen der persönlichen Kommunikation kommt auch dem Kontaktpunkt Tanksammelwagenfahrer eine wichtige Rolle zu. Gerade bei Tagabholung stehen diese im direkten Kontakt mit den Erzeugern und dienen teilweise als Übermittler von Informationsmedien (Rundschreiben, kurzfristige Informationen). Aus diesem Grund ist es wichtig, die Fahrer an das Unternehmen zu binden und dies auch formal zu unterstreichen (bspw. durch einheitliche Kleidung).

Eine Bindung der Milcherzeuger kann des Weiteren durch *Servicemaßnahmen* der Molkerei erfolgen. So können Molkereien bspw. die Milcherzeuger bei ihrer Öffentlichkeitsarbeit unterstützen, indem Hoftage mit gestaltet oder gesponsert werden (Produktgabe). Ein weiterer Anknüpfungspunkt zur Verbesserung der Beziehung zu den Milcherzeugern und zur Stärkung der Zugehörigkeit bieten fachlichen Ausflüge oder Besichtigungen. Auch finanzielle Unterstützung, bspw. bei einer notwendigen Milchtankvergrößerung durch die Umstellung von eintägiger auf zweitägige Milchabholung, bindet die Milcherzeuger an das Unternehmen. Produktrücklieferungen bspw. über die Tanksammelwagen bringen die Erzeuger in den direkten Kontakt mit den von der Molkerei und ihrer Milch hergestellten Erzeugnissen. Bei neuartigen Verfahren können zudem Erzeugerschulungen oder Weiterbildungen von der Molkerei für die Milcherzeuger durchgeführt werden. Eine weitere Möglichkeit stellt ein von der Molkerei zur Verfügung gestellter Landwirtschaftshelfer dar, der bei Arbeitsausfall eines Erzeugers kurzfristig die Arbeiten am Hof übernehmen kann und somit die Lieferung der Milch gewährleistet.

#### **6.3.4 Operative Umsetzung der Öffentlichkeitsarbeit**

Die derzeit geführte Diskussion um den Einfluss der Lebensmittel und deren Bewerben auf das Ernährungsverhalten von Kindern und Jugendlichen,<sup>891</sup> die Diskussion um gentechnische veränderte Futtermittel sowie die Darstellung der Herstellung von industriell gefertig-

---

<sup>891</sup> Vgl. bspw. O.V. (2005, 30. Dezember), S. 21 sowie BIEHL, B. (2005, 07. Januar), S. 28.

ten Lebensmitteln in der Öffentlichkeit<sup>892</sup> machen den Handlungsbedarf der Öffentlichkeitsarbeit sichtbar. Im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit können Molkereien die verschiedenen Teilöffentlichkeiten informieren, aufklären und überzeugen. Informationen können über die *Pressearbeit* oder das *Internet* an relevante Anspruchsgruppen weitergegeben werden. Ein Milchlexikon oder eine Beschreibung des Herstellungsprozesses der Produkte auf der Internetseite informieren Interessenten. Auch Informationsmaterialien bspw. über gesunde Produkte oder den Herstellungsprozess können gestaltet werden. In der Molkerei können Mitarbeiter durch einen regelmäßigen Pressespiegel informiert werden.

Aufklärung und Überzeugung sollte dagegen eher *im Dialog* stattfinden. Vorträge bei Schülern, Studenten sowie Meinungsträgern der Gesellschaft dienen diesen Zielen.<sup>893</sup> Innerhalb einer Werksbesichtigung haben Besucher die Möglichkeit, sich ein eigenes Bild über die Abläufe in der Molkerei zu machen.

Eine rege Mitarbeit in relevanten *Verbänden* der Milchindustrie bietet für die Molkereien den Vorteil von frühzeitiger Information, von neutraler Berichterstattung sowie der Interessenvertretung im Rahmen der gesellschaftspolitischen Öffentlichkeit. Insbesondere auch die Zusammenarbeit mit Landwirtschaftsverbänden, Bauernverband und Milcherzeugergemeinschaften schaffen für die Molkerei eine Plattform zum Austausch mit den Meinungsbildnern der Landwirte.

#### **6.4 Zusammenfassung der Diskussion sowie des Konzeptes der integrierten Kommunikation für Milch verarbeitende Unternehmen**

Als Ergebnis der empirischen Untersuchung lässt sich schlussfolgern, dass vor allem im Rahmen der strategischen Ausrichtung der Kommunikation noch Handlungsbedarf besteht. Im Vergleich zu anderen empirischen Studien sind gleiche Problemfelder aufgeworfen worden. Neben den konzeptionellen Lücken in der Kommunikation besteht zudem das Problem, dass eine integrierte Kommunikation derzeit noch nicht auf der Führungsebene verankert ist. Auch die Messung und Kontrolle der Kommunikation ist bis dato in den Unternehmen noch nicht ausgereift. Aus diesem Grund wurde ein Konzept der Gesamtkommunikation vorgestellt, welches mit dem Schritt der Erkenntnis über die Notwendigkeit einer integrierten Kommunikation beginnt. Daran schließen sich die Schritte umfassende

---

<sup>892</sup> Vgl. bspw. den Kinofilm „Unser täglich Brot“.

<sup>893</sup> Bspw. hat Starbucks mit Hilfe der Öffentlichkeitsarbeit in 1,5 Jahren die Bekanntheit der Marke von vier auf 63 % gesteigert, indem klassische Pressearbeit gepaart mit Vorträgen, Podiumsdiskussionen bei Meinungsbildnern, Schülern und Studenten sowie Lobbying und Social Sponsorings durchgeführt wurden. Vgl. BÜCKER, M. (2004), S. 115.

Analyse der Ist-Situation, strategische Zielsetzung und Kommunikationsplanung, Anpassen der Zielgruppenkommunikation in den Bereichen Markt- und Organisationsorganisation sowie Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikationskontrolle an.

## 7 Kritische Würdigung der methodischen Vorgehensweise und der Ergebnisse sowie Ausblick

### 7.1 Kritische Würdigung des methodischen Vorgehens

Für die vorliegende Arbeit wurde der methodische Ansatz der Aktionsforschung gewählt, mit dem Ziel, Handlungsempfehlungen für die Umsetzung der integrierten Kommunikation in Milch verarbeitenden Unternehmen zu generieren. Die Aktionsforschung verfolgt das Ziel, mit Hilfe der Verbindung von praktischen Interessen mit den Zielen der Wissenschaft praktische Probleme zu lösen,<sup>894</sup> indem alle am Forschungsprozess beteiligten Personen in die Aufgabenstellung mit einbezogen werden.<sup>895</sup> Somit decken sich die Ziele der Arbeit mit den Zielen der Aktionsforschung. Nichtsdestotrotz ist die Methode der Aktionsforschung verschiedenen Kritikpunkten ausgesetzt. Im Folgenden sollen wesentliche Kritikpunkte und der Umgang mit den Kriterien in der Arbeit diskutiert werden.

Die Aktionsforschung wird von Kritikern oftmals als *nicht wissenschaftlich* angesehen, da die nötige Distanz und Neutralität gegenüber der Wirklichkeit durch die enge persönliche Einflussnahme des Forschers nicht gegeben sei.<sup>896</sup> Innerhalb dieser Forschungsarbeit hätte aber eine distanzierte Betrachtung dazu geführt, dass wichtige Determinanten der Kommunikation in Milch verarbeitenden Unternehmen nicht eruiert werden hätten können und der Erkenntnisgewinn über die Vorgänge und Zusammenhänge in den Molkereien wären sehr oberflächlich geblieben. Zudem ist die integrierte Kommunikation ein Konzept, welches jeweils auf das Unternehmen angepasst werden muss. Hierbei ist die Nähe zwischen Realität und Wissenschaft wichtige Voraussetzung für praxisnahe Gestaltungsempfehlungen.

Ein weiterer Kritikpunkt bezieht sich auf die *Allgemeingültigkeit* der Ergebnisse. Im Rahmen der Forschungsarbeiten wurde mit fünf Molkereien unterschiedlicher Rechtsform, Größe und Mitarbeiterzahl zusammengearbeitet. Des Weiteren wurden innerhalb der methodischen Vorgehensweise der Triangulation neben der Analyse der qualitativen Erhebungen der internen Kommunikationssituation quantitative Befragungen bei internen und externen Betroffenen der Kommunikation durchgeführt. Die interne fallbezogene Sichtweise konnte so mit der Sichtweise der Betroffenen verglichen und verallgemeinert werden. Ein umfassender Blick auf die Kommunikationsaktivitäten in Molkereien ist somit

---

<sup>894</sup> Vgl. RAPOPORT, R. N. (1972), S. 44.

<sup>895</sup> Vgl. FREI, F. (1984), S. 2.

<sup>896</sup> Vgl. zu diesem und weiteren Kritikpunkten: KOCK, N. F. ET AL. (1997), S. 1ff.

gegeben. Daneben wurden die Ergebnisse am Body of Knowledge durch den Vergleich mit Ergebnissen anderer empirischer Studien zum Thema überprüft. Weitere Diskussion der Ergebnisse fand im Rahmen von wissenschaftlichen Tagungen statt. Durch die Einbindung verschiedener Molkereien, das Branchenwissen der Experten, den Informationsgehalt der empirischen Studien und der Triangulation bei der Erhebung der Daten ist sicher gestellt, dass die Ergebnisse allgemein gültig sind.

Von Seiten der Praxis wird die Methode der Aktionsforschung teilweise als *radikal* bezeichnet, mit der Begründung, dass der Forscher die Autorität des Managements untergräbt. Innerhalb der Forschungsarbeit wurde darauf geachtet, das Expertenwissen der Befragten objektiv aufzunehmen und keine subjektive Bewertung vorzunehmen. Die Rolle des Forschers als Teilnehmer am Veränderungsprozess wurde von den Unternehmen zu keiner Zeit als Kritikpunkt angesehen.

Ein weiterer Kritikpunkt der Praktiker ist die zu wissenschaftliche Aufbereitung der gewonnenen Ergebnisse. Innerhalb der Forschungsarbeit wurde dem entgegengetreten, indem im Rahmen des Diskurses (*kommunikativen Validierung*) den Experten sowohl die Ergebnisse der Interviews als auch die jeweiligen Ergebnisse der Zielgruppenbefragungen zur Rückkopplung vorgelegt wurden. Diese Ergebnisse wurden nochmals diskutiert, auf ihre Brauchbarkeit überprüft sowie teilweise auch den Empfängern der Kommunikation vorgestellt (Vorträge bei Milcherzeugern, Artikel in der Mitarbeiterzeitung). Damit wurde auch der Kritik an der Aktionsforschung entgegengetreten, dass eine *Kontrolle der Ergebnisse* nicht möglich ist sowie die *Validität* genereller qualitativer Ergebnisse nicht gegeben ist, weil eine Abgrenzung des genauen Forschungsgegenstandes nicht möglich wäre.

## 7.2 Kritische Würdigung der Ergebnisse

Die Ergebnisse zeigen insbesondere den strategischen Bedarf an Ausrichtung der Molkereien innerhalb der Kommunikationsarbeit auf. Insbesondere die Vernetzung der Kommunikationsleistung findet nur auf operativer Ebene der einzelnen Zielgruppen statt. Allerdings hat die Arbeit einen breiten Pool an Instrumenten für die Kommunikation mit den Zielgruppen eruiert. Außerdem war es durch die enge Zusammenarbeit mit den Milch verarbeitenden Unternehmen möglich, ein praxisnahes Konzept der integrierten Kommunikation für Milch verarbeitende Unternehmen abzuleiten, welches sich an den Rahmenbedingungen und den strukturellen Gegebenheiten der Molkereien orientiert.

Problematisch bei der Erhebung der Daten war das Finden von potenziellen Molkereien, die bereit waren, einen Großteil ihrer internen Strukturen und kommunikativen Tätigkeiten darzulegen. Oftmals wurde eine Nichtteilnahme von potenziellen Pilotkandidaten mit der Aussage begründet, dass diese Offenlegung ein Nachteil gegenüber anderen Molkereien wäre. So war zwar großes Interesse von nicht teilnehmenden Unternehmen bezüglich der Verbesserung der Kommunikationsarbeit vorhanden, allerdings sollten mögliche Defizite im eigenen Unternehmen nicht aufgezeigt werden.

Die Pilotunternehmen, die an der Forschungsarbeit teilnahmen, konnten nur unter der Voraussetzung gewonnen werden, dass eine umfassende Anonymität der Unternehmen gewahrt wird. Aus diesem Grund konnten die Ergebnisse teilweise nur mit Beispielen untermauert werden, die keine Rückschlüsse auf das jeweilige Pilotunternehmen für Branchenkenner zulassen.

Schwierig war es zudem, monetäre Daten – die Kommunikation betreffend – von den Pilotunternehmen zu erhalten. Diese Daten wurden nur in sehr grobem Maße angegeben (bspw. gesamtes Kommunikationsbudget). Daher war es schwierig, gerade bei Budgetierungs- oder Messmethoden der Kommunikation adäquate Beispiele oder Modellrechnungen aufzuzeigen, so dass oftmals eine rein theoretische Betrachtung erfolgen musste. Da bisher keine Integration der Gesamtkommunikation in den Molkereien stattfindet, ist auch die Generierung des integrierten Kommunikationsmodells für Milch verarbeitende Unternehmen sehr theoriegeleitet. Allerdings konnte auf der Ebene der Zielgruppenkommunikation eine Vielzahl an Möglichkeiten von Kommunikationsaktivitäten aufgezeigt werden, die bereits heute in den Pilotunternehmen vernetzt genutzt werden.

Von Seiten der Pilotunternehmen wurde ein hohes Interesse an den Ergebnissen der Forschungsarbeit gezeigt und dem Potenzial zur Verbesserung der Kommunikation hohe Bedeutung beigemessen. So sind bspw. in PU 3 weitere sich anschließende Befragungen der Zielgruppen geplant. In PU 1 wurden v.a. im Rahmen der Mitarbeiterkommunikation ein betriebliches Vorschlagswesen und eine Intranetplattform eingerichtet. Prinzipiell ist gerade im Bereich der Organisationskommunikation die Wichtigkeit der Kommunikation erkannt worden. Auch die Einordnung des eigenen Unternehmens in das Gesamtergebnis wurde von den Pilotunternehmen als Benchmark gewürdigt.

### 7.3 Ausblick auf zukünftigen Forschungsbedarf

Forschungsbedarf besteht zum einen auf der wissenschaftstheoretischen Seite der integrierten Kommunikation, zum anderen bei einer detaillierteren Betrachtung der Kommunikation in Milch verarbeitenden Unternehmen. Im Rahmen der wissenschaftlichen Forschung zum Thema integrierte Kommunikation steht v.a. die noch genauere Messung der Wirksamkeit einzelner Instrumente sowie die Wirkung bei der Vernetzung von Instrumenten im Vordergrund. D.h. auch, es ist der Frage nachzugehen, welche Instrumente sich für die jeweilige Zielstellung am effizientesten eignen, um die größtmögliche Wirkung zu erreichen. Nur so lässt sich das bisher bestehende Problem des Kommunikationscontrollings lösen. Daneben kann Inhaltspunkt weiterer Forschung die Gegenüberstellung der Markenkommunikation und Unternehmenskommunikation sein. Hier stellt sich die Frage, für welche Zielgruppen die Marke und für welche Zielgruppen mehr das Unternehmen als Kommunikationsinhalt steht und wie sich diese beiden Inhalte integrieren lassen.

Im Rahmen der Kommunikation von Molkereien herrscht weiterer Forschungsbedarf bei Aspekten, die in der vorliegenden Forschungsarbeit nur eine untergeordnete Rolle gespielt haben. Zu nennen ist hier die Zusammenarbeit mit Kommunikationsagenturen und die Öffentlichkeitsarbeit. Auch die Kommunikation mit weiteren B-to-B Partnern, wie bspw. Zulieferern von Rohstoffen (Herstellern von Fruchtzubereitungen, Anlagenhersteller etc.) und Weiterverarbeitern wurde in der Arbeit nur geringfügig angesprochen. Auch die Analyse von internationalen Molkereien, die sowohl im In- als auch im Ausland produzieren, wurde vernachlässigt. Eine Integration dieser Aspekte in das Kommunikationsgesamtkonzept könnte dieses weiter praxisnah verbessern.

Eine Nachfolgestudie könnte die Entwicklung der Umsetzung des integrierten Konzeptes in Milch verarbeitenden Unternehmen aufzeigen. Weiterer Inhalt könnte die Überprüfung des vorgestellten Konzeptes durch andere Teilbranchen der Ernährungsindustrie sein. Insbesondere bei landwirtschaftsnahen Produktionszweigen der Ernährungsindustrie wie bspw. der Fleischwirtschaft wäre die Übertragbarkeit zu prüfen und das Konzept anzupassen.



## **8 Zusammenfassung der Arbeit**

### *Zusammenfassung der Zielsetzung*

Ziel der Forschungsarbeit ist die Betrachtung der integrierten Kommunikation in Milch verarbeitenden Unternehmen. Im Einzelnen steht dabei die empirische Analyse der derzeitigen Kommunikationssituation von Molkereien im Vordergrund. Aus dieser Analyse heraus wurde ein Konzept der integrierten Kommunikation für Milch verarbeitende Unternehmen entwickelt, welches praxisnah eine Verbesserung der internen und externen Zielgruppenansprache verfolgt. Insbesondere steht dabei die Intensivierung des kommunikativen Dialogs als Ergebnis der Arbeit im Vordergrund.

### *Zusammenfassung der Rahmenbedingungen für eine integrierte Kommunikationsarbeit in Milch verarbeitenden Unternehmen*

Die Neuausrichtung der Kommunikationsleistung Milch verarbeitender Unternehmen liegt in den vielfältigen Herausforderungen begründet, mit denen Molkereien konfrontiert werden. Einerseits ist das Denken in Wertschöpfungsketten zu nennen, andererseits Veränderungen im Rahmen der Kommunikationspolitik.

Das Denken in Wertschöpfungsketten setzt eine gute Geschäftsbeziehungsqualität zwischen den Partnern der Supply Chain voraus. Wichtiger Einflussfaktor der Beziehungsqualität ist die Kommunikation. Dabei stehen in der Beziehung zwischen Molkerei und Milcherzeuger die Sicherung der Rohstoffbasis und die Bindung der Milcherzeuger an das Unternehmen im Vordergrund. Auf der Seite des Absatzmarktes für Milchprodukte gilt der Lebensmitteleinzelhandel als Gatekeeper für die Listung von Milchprodukten, denn durch die Mehrstufigkeit des Absatzkanales entscheidet dieser über den Verkauf der Produkte am Point of Sale. Kommunikationsinstrumente wie bspw. eine gemeinsame Verkaufsförderung im Rahmen des Category Managements können hier Kooperationsfelder und Möglichkeiten der Zusammenarbeit schaffen.

Innerhalb der Kommunikation zum Endverbraucher spielt die Herstellermarke eine wichtige Rolle als Träger der Kommunikation. Nur durch eine bildbetonte, emotionale und kreative Positionierung wird es möglich, einen Gegenpol zu den mit hohem Marktanteil belegten Handelsmarken zu bilden. Insbesondere durch das geringe Involvement der Verbraucher bei fast moving consumer goods wie den Milchprodukten kann hier die Kommunikation Gefühle und Emotionen bei Konsumenten auslösen und diese an die Marke binden.

Auch der Kommunikationsmarkt hat sich verändert. Die Molkereien stehen dabei vor vier Herausforderungen, wenn es um die Kommunikation mit der Umwelt und insbesondere auch um die Beziehung zu den Verbrauchern geht: Erstens ist eine Diversifizierung der Kommunikationsinstrumente zu verzeichnen, daneben eine Dynamik der Kommunikationsmedien. Kommunikationsteilnehmer nehmen darüber hinaus immer mehr Rollen gleichzeitig ein. Nicht zuletzt wird der Kommunikationsteilnehmer von einer Flut von Informationen überschüttet. Weltweite 1 zu 1 Übertragung von zeitnahen Geschehnissen und Markenvielfalt sowie Produktvielfalt sind nur zwei dieser Ströme.

#### *Zusammenfassung der theoretischen Grundlagen der integrierten Kommunikation*

Als theoretische Grundlage der Arbeit dient die integrierte Kommunikation, deren Ziel die Abstimmung aller Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens ist. Diese Theorie bietet damit eine tragfähige Basis, auf die Veränderungen der Rahmenbedingungen zu reagieren. Neben den verschiedenen integrierten Kommunikationsmodellen orientiert sich die Arbeit insbesondere am integrierten Kommunikationskonzept von BRUHN, der die integrierte Kommunikation definiert als einen „...Prozess der Analyse, Planung, Organisation 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 über das Unternehmen bzw. ein Bezugsobjekt des Unternehmens zu vermitteln.“<sup>897</sup>

Die Integration der Kommunikation muss dabei in mehreren Formen erfolgen: Die formale Integration beinhaltet die Vereinheitlichung der formalen Kriterien, im Sinne eines einheitlichen Erscheinungsbildes (Corporate Design) des Unternehmens. Die zeitliche Integration zielt darauf ab, innerhalb eines Planungszeitraumes die einzelnen Kommunikationsleistungen zeitlich abzustimmen. Die inhaltliche Abstimmung bezieht sich auf die inhaltliche und thematische Vernetzung der Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens einerseits hinsichtlich der verschiedenen Zielgruppen aber auch zwischen den einzelnen Instrumenten.

Voraussetzung dafür ist ein umfassender Planungsprozess der Kommunikation, der die Umsetzung der Aktivitäten plant, organisiert, umsetzt und kontrolliert. Nicht zuletzt spielen organisatorische und personelle Aspekte im Unternehmen eine entscheidende Rolle,

---

<sup>897</sup> BRUHN, M. (2003a), S. 17.

damit strukturelle Voraussetzungen geschaffen werden, die eine optimale Zusammenarbeit aller Kommunikationsmitarbeiter gewährleisten.

#### *Zusammenfassung des methodischen Vorgehens bei der empirischen Analyse*

Als methodischen Rahmen für das Forschungsvorhaben wurde die Aktionsforschung gewählt. Es handelt sich um einen induktiven Ansatz, der sich insbesondere durch eine enge Verknüpfung zwischen wissenschaftlicher und praktischer Problemlösung auszeichnet. Ein Vorteil für die Forschungsarbeit ist der explorative Charakter der Aktionsforschung. Unternehmenskommunikation und insbesondere eine integrierte Unternehmenskommunikation hat eine sehr komplexe Struktur, die jedes Unternehmen an die eigenen Ziele anpassen muss. Diese Strukturen zu begreifen bedarf der Hilfe von Praktikern, die in der realen Welt reale Kommunikation betreiben. Aus diesem Grund erfolgte eine Zusammenarbeit mit fünf deutschen Pilotunternehmen. Die ausgewählten Molkereien sind hinsichtlich ihrer Rechtsform (zwei Genossenschaften, drei private Unternehmen) und hinsichtlich ihres Produktprogrammes verschieden. Insgesamt besitzen sie 15 % Umsatzanteil am Gesamtumsatz der deutschen Molkereiwirtschaft.

Als Erhebungsformen wurde neben der Literaturrecherche auf die in der Aktionsforschung bewährte Methode der Befragung von Gewährspersonen zurückgegriffen. Einerseits standen dabei Experteninterviews mit Entscheidungsträgern der Molkereien im Mittelpunkt, andererseits wurden quantitative Befragungen bei den Kommunikationsempfängern der Molkerei durchgeführt. Zu den Entscheidungsträgern zählen Marketing- und Kommunikationsverantwortliche sowie Verantwortliche für Vertrieb, Personal und Erzeugerbetreuung. Dabei wurden deren Fakten-, Ereignis- und Regelwissen abgefragt.

#### *Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Analyse der Kommunikationssituation in den Milch verarbeitenden Pilotunternehmen*

Aus der empirischen Studie lassen sich Ergebnisse hinsichtlich der strategischen Ausgestaltung der Kommunikationsarbeit sowie hinsichtlich der jeweiligen Zielgruppenkommunikation der Milch verarbeitenden Unternehmen zusammenfassen.

- Zusammenfassung der strategische Ausgestaltung der Kommunikation

In den Pilotunternehmen ist nahezu kein strategischer Planungsprozess vorhanden, wenn es um die Gesamtkommunikation geht. Nur bei der Kommunikation mit der Zielgruppe Verbraucher wird ein Planungsprozess durchgeführt, dessen hauptsächlichster Schritt die

Budgetierung der Kommunikationsinstrumente beinhaltet. Daneben besteht in den Unternehmen keine fixierte Corporate Identity, die als Voraussetzung für integrierte Kommunikationsarbeit gesehen werden kann. Die Kommunikationsarbeit hinsichtlich der einzelnen Zielgruppen findet in den Fachabteilungen statt. So obliegt der Abteilung Personal oftmals auch die interne Kommunikation und der Abteilung Rohstoffeinkauf die Kommunikation mit den Milcherzeugern. Nur ein Unternehmen zeigte eine innovative Organisationsstruktur, bei der die interne Kommunikation und die Kommunikation mit den Landwirten (beschaffungsgerichtete Öffentlichkeit) unter einer Instanz zusammengeführt waren. Prinzipiell sind die Mitarbeiter – ausgenommen die absatzgerichtete Kommunikation (Marketing) – keine Kommunikationsspezialisten.

Im Rahmen des Marketings wird eng mit Agenturen zusammengearbeitet. Eine Segmentierung der Zielgruppe Verbraucher findet aber noch nicht in hohem Umfang statt. Die in der Literatur oftmals diskutierte Person eines Kommunikationsmanagers, der die kommunikationspolitischen Belange koordiniert, ist in den Molkereien nicht verankert. Abstimmungsprozesse finden vielmehr in nicht formalisierter Weise statt.

Eine Erfolgskontrolle der Kommunikation findet mehrheitlich und nur vereinzelt auf der Instrumenteebene statt. Durch den größtenteils fehlenden strategischen Planungsprozess mit spezifischer Zielfestlegung für die Kommunikation können bis dato die Molkereien ihre Kommunikationsleistung nicht langfristig evaluieren.

- Zusammenfassung der Kommunikation mit den Milcherzeugern

Grundsätzlich zeigen die Molkereien ein sehr einheitliches Informations- und Kommunikationsmuster. Sowohl die verwendeten Kommunikationsinstrumente wie das Milcherzeugerinformationsblatt oder auch Servicemaßnahmen wie die Hilfe bei Hemmstoffkontrollen zeigen bei allen Pilotmolkereien Ähnlichkeiten. Von Seiten der Milcherzeuger steht v.a. die persönliche Kommunikation zur Molkerei im Vordergrund, welche die Molkereien mit Hilfe der Milcherzeugerbetreuung oder auch durch die Teilnahme der Molkerei an Landwirtschaftsmessen unterstützen.

- Zusammenfassung der Kommunikation mit den Mitarbeitern

Für die Kommunikation mit den Mitarbeitern stehen in den Pilotmolkereien Plattformen wie das Schwarze Brett sowie teilweise auch die Mitarbeiterzeitung zur Verfügung. Die Information der Mitarbeiter ist dabei maßgebliches Ziel. Insgesamt wird interne Kommunikation aber noch nicht als strategische Aufgabe wahrgenommen.

- Zusammenfassung der Kommunikation mit dem Lebensmitteleinzelhandel

Für die Kommunikation mit dem Lebensmitteleinzelhandel lässt sich festhalten, dass für die Pilotmolkereien v.a. die persönliche Beziehung zu den Handelsvertretern eine wichtige Rolle spielt. Der Aufbau von Vertrauen wird als Voraussetzung für eine langfristige Zusammenarbeit gesehen. Allerdings betonen alle Pilotunternehmen, dass die Zusammenarbeit eher einem Abhängigkeitsverhältnis gleiche statt einer gleichwertigen Geschäftsbeziehung.

- Zusammenfassung der Kommunikation mit den Endverbrauchern

Im Vordergrund der Kommunikation mit den Verbrauchern steht in den Pilotunternehmen das Instrument der klassischen Mediawerbung. Auch die Verkaufsförderung wird als taktisches Instrument benutzt. Die Ergebnisse von zwei Endverbraucherbefragungen zeigen aber das typische Verhalten von Low Involvement Kunden auf: Danach ist die werbliche Unterstützung für die Verbraucher kein ausschlaggebendes Kaufkriterium für den Kauf einer bestimmten Marke.

- Zusammenfassung der Kommunikation mit den Großverbrauchern

Innerhalb der Großverbraucherkommunikation steht wie bei der Kommunikation mit dem Lebensmitteleinzelhandel die persönliche Kommunikation im Vordergrund. Daneben dient die Kommunikation v.a. der Information der Großverbraucher. Trotzdem sind für die Großkunden (beispielhaft für PU1) der Produktpreis und die Lieferfähigkeit der Molkerei ausschlaggebende Faktoren für den Produktkauf.

- Zusammenfassung der Kommunikation mit der Öffentlichkeit

Im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit wird v.a. auf die Produkt- und Marken-PR gesetzt. Zudem spielt die Zusammenarbeit mit Verbänden, insbesondere hinsichtlich der Verbesserung der Zusammenarbeit mit landwirtschaftlichen Meinungsträgern, eine wichtige Rolle. Der Pressearbeit wird von allen Pilotunternehmen zukünftig eine höhere Bedeutung beigemessen.

#### *Zusammenfassung des Konzeptes der integrierten Kommunikation in Milch verarbeitenden Unternehmen und der Handlungsempfehlungen zur Umsetzung des Konzeptes*

Aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung wurde ein Konzept abgeleitet, welches auf die Rahmenbedingungen von Milch verarbeitenden Unternehmen eingeht und die

strategische Vorgehensweise bei der Umsetzung von Kommunikationsaktivitäten darstellt. Das Konzept der integrierten Kommunikation für Milch verarbeitende Unternehmen ist auf zwei Ebenen aufgebaut (vgl. dazu Abbildung 56). Die Ebene der Gesamtkommunikation beschreibt den grundsätzlichen Planungsprozess für die Gesamtkommunikation. Dieser Prozess besteht aus den Schritten Erkenntnis, Ist-Analyse der Kommunikationssituation, strategische Zielsetzung und Kommunikationsplanung, Anpassen der Zielgruppenkommunikation und Kommunikationskontrolle. Daneben ist die Anpassung der Organisations- sowie Personalstruktur Inhalt der Gesamtebene.

Die Ebene der Zielgruppenkommunikation ist in die Bereiche Markt- und Organisationskommunikation sowie Öffentlichkeitsarbeit aufgeteilt. Hier besteht ähnlich der Gesamtkommunikation ein Prozess, der für die Umsetzung der jeweiligen Zielgruppenkommunikation verantwortlich ist. Insgesamt ist das gesamte Konzept dynamisch im Sinne eines Kreislaufes aufgebaut, so dass die Ergebnisse der Erfolgskontrolle wieder Ausgangsvariablen für die Analyse der Ist-Kommunikation sein können.

Zusammenfassend ergeben sich folgende Handlungsempfehlungen für die Umsetzung des integrierten Kommunikationskonzeptes: Die Analyse der kommunikativen Ist-Situation lässt sich mit Hilfe der SWOT-Analyse bewerkstelligen. Ziel ist es, die eigenen Stärken und Schwächen in der Molkerei, aber auch die Chancen und Risiken des Marktes aufzudecken. Die Bestandsaufnahme externer Gegebenheiten wie bspw. Marktwachstum und das Verhalten der Konkurrenz und der internen Gegebenheiten wie bspw. das Produktprogramm oder die Verfügbarkeit von finanziellen Ressourcen ist eine tragfähige Basis für die Planung der Kommunikation.

Die Festlegung der Ziele der Kommunikation gibt die Stoßrichtung an. Je genauer die Ziel festlegung erfolgt, desto einfacher kann die Zielerreichung kontrolliert werden. Zur Festlegung der Ziele dient die Frage: „Was soll wann bei welcher Marke/welchem Produkt bei wem und in welchem Ausmaß erreicht werden?“. Aus der Zieldefinition kann die strategische Positionierung des Unternehmens abgeleitet und eine Leitidee für die Gesamtkommunikation festgelegt werden.

Innerhalb der Kategorisierung der Kommunikationsinstrumente erfolgt die Bestimmung der Leitinstrumente. Für die Marktkommunikation eignet sich insbesondere das Instrument der klassischen Mediawerbung. Auch die Festlegung darüber muss erfolgen, welche Instrumente zielgruppenübergreifend einsetzbar sind.

Zur Planung der Kommunikation gehört die Budgetplanung. Hier bietet sich bei der Definition der Budgethöhe das Gegenstromverfahren an: Dabei wird die Kommunikationshöhe von der Leitungsebene festgesetzt und dann mit den Kommunikationsmitarbeitern diskutiert und gegebenenfalls verändert. Die Festlegung der einzelnen Budgets für Instrumente und Zielgruppen kann man an einem bestimmten Prozentsatz einer Bezugsgröße festmachen (bspw. am erwarteten Umsatz: percentage-of-sales-method).

Die Kontrolle der Kommunikationsaktivitäten umfasst einerseits den Zielerreichungsgrad. Dieser kann mit Hilfe eines Soll-Ist-Vergleiches untersucht werden. Bei der Wirkungskontrolle bestehen derzeit noch keine allgemeingültigen Kontrollmodelle. Grundsätzlich kann die Frage gestellt werden: „Welche Art der Kommunikation hat bei welchen Personen in welcher Situation welche Art von Wirkung erlangt?“. Innerhalb der Effizienzkontrolle kann das Punktwertverfahren eingesetzt werden, welches Ziele gewichtet und bewertet und somit eine Kosten-Nutzen-Analyse zulässt.

Zur Unterstützung der integrierten Kommunikation können interdisziplinäre Teams, die abteilungsübergreifend zusammenarbeiten, eingesetzt werden. Auch die Arbeit in Projekten dient der Umsetzung von Integrationsaufgaben, wenn bestehende Organisationsstrukturen nicht verändert werden sollen.

Das Konzept der integrierte Kommunikation in sich ist ein dynamischer Prozess, der nicht von heute auf morgen umgesetzt werden kann, sondern der in der Wiederholung der jeweiligen Teilschritte immer weiter verbessert werden und sich den ressourcenmäßigen Gegebenheiten des Unternehmens anpassen kann. Letztendlich ist es aber immer der Mensch, der bei der Kommunikation im Mittelpunkt steht. Deshalb gilt: „Kommunikation ist nicht alles, aber ohne Kommunikation ist alles nichts.“

**Anhang**

Anhang 1: Stand der empirischen Forschung .....	XVI
Anhang 2: Übersicht der Inhalte der Experteninterviews .....	XXXV
Anhang 3: Fragebogen Milcherzeuger .....	XLI
Anhang 4: Fragebogen Mitarbeiter .....	XLIV
Anhang 5: Fragebogen Endverbraucher .....	XLVI
Anhang 6: Fragebogen Großverbraucher .....	XLIX
Anhang 7: Übersicht über die geführten Experteninterviews .....	LI
Anhang 8: Fragebogen zum Thema Milcherzeugerkommunikation.....	LII



## Anhang 1: Stand der empirischen Forschung

Jahr	Autor	Untersuchungsobjekt	Methodischer Ansatz	Ziele/ Forschungsfragen der Untersuchung	Inhalte der Untersuchung	Wichtige Ergebnisse
1991	CAYWOOD ET AL.	132 US-Top-Werbeunternehmen  Rücklaufquote: 22 %	Explorative Studie per schriftlichem Fragebogen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Status quo der IMC</li> <li>• Verständnis des Konzeptes in den Unternehmen</li> <li>• Zusammenarbeit mit traditionellen Werbeagenturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordination der Zusammenarbeit mit externen Agenturen und internen Abteilungen</li> <li>• Management und Kontrolle des IMC-Prozesses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obwohl 67 % der Werbeunternehmen angeben, sie wären bereits integriert, sind die Unternehmen der ausführlichen Analyse nach noch nicht integriert.</li> <li>• Werbeagenturen sind nur bedingt bei der Umsetzung von IMC dienlich. Es wird sich von den Unternehmen keine Effizienzsteigerung von der Koordination der IMC durch eine Agentur erwartet.</li> </ul> <p>Die Integrationsaufgabe (Management und Kontrolle) liegt in den Unternehmen.</p>
1991	BRUHN & ZIMMERMANN	81 deutsche Unternehmen unterschiedlicher Branchen  Rücklaufquote: k.A.	Explorative Studie per schriftlichem Fragebogen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Status quo der Umsetzung der IK</li> <li>• Barrieren und Widerstände gegenüber der IK</li> <li>• Verständnis des Konzeptes in den Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation und Durchführung der IK</li> <li>• Strategische und konzeptionelle Verankerung der IK</li> <li>• Kontrolle der IK</li> <li>• Zukunftsperspektiven für IK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IK wird grundsätzlich als strategischer Erfolgsfaktor erkannt, der dem Unternehmen einen Mehrwert schafft.</li> <li>• Allerdings bestehen eine Reihe von Barrieren, welche die Umsetzung von IK verhindern: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Organisatorische</i> sowie <i>inhaltlich-konzeptionelle Barrieren</i> durch fehlende strategische Planung.</li> <li>○ <i>Personell-unternehmenskulturelle Barrieren</i> durch unzureichendes Verständnis für IK.</li> <li>○ <i>Informations-, Koordinations- und Kooperationsprobleme</i> durch zum Teil nicht eindeutig geregelte Planungsverantwortung.</li> </ul> </li> </ul>
1993	DUNCAN & EVERETT	216 US-Kommunikations- und Marketingmanager  Rücklaufquote: 43 %	Explorative Studie per schriftlichem Fragebogen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haupt-IMC-Funktionen intern und extern</li> <li>• Bedeutung und Wert von IMC</li> <li>• Wichtige Elemente von IMC</li> <li>• Barrieren von IMC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfang der Verantwortlichkeit für die Hauptkommunikationsfunktionen in einer Position (Agentur oder intern)</li> <li>• Strategische und operative Verantwortlichkeiten für IMC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insgesamt wird IMC von den Managern als wertstiftendes Konzept angesehen, welches sowohl auf interner als auch externer (in Zusammenarbeit mit Agentur) Verantwortung aufbaut.</li> <li>• Die externe Koordination der fünf Hauptkommunikationsfunktionen Werbung, Product Publicity, Verpackung, Verkaufsförderung und Direct Marketing liegt hauptsächlich bei den Werbeagenturen, die interne (sowohl strategisch als auch administrativ) beim Produkt-/Markenmanager. Dabei geben über 70 % der Respondenten an, drei oder mehr Funktionen bereits integriert zu haben.</li> <li>• Barrieren sind interne Machtkämpfe und der externe Profilierungswille der einzelnen Agenturen.</li> </ul>

1993	ROSE & MILLER	308 Mitglieder der PRSA, AAF und IABC (Süd Florida, USA)  Rücklaufquote: 37 %	Explorative Studie per schriftlichem Fragebogen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiterbildungswünsche von Werbe- und PR-Praktikern</li> <li>• Spektrum an Weiterbildungswünschen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Weiterbildungsmöglichkeiten sind bei Werbe- und PR-Praktikern von Interesse</li> <li>• In welchen speziellen Bereichen soll die Weiterbildung erfolgen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80 % der Befragten sind an allgemeinen Trainingsmaßnahmen interessiert.</li> <li>• Sowohl Werbe- als auch PR-Praktiker sehen in der Weiterbildung des Basis- und Kernwissens Nachholbedarf (bspw. Entwicklung einer kreativen Strategie, Kommunikationsmanagement, Mediaplanung).</li> <li>• Auch beim Interesse für Weiterbildungsmaßnahmen in sehr spezifischen Bereichen sind kaum Unterschiede zwischen Werbe- und PR-Praktikern zu finden.</li> </ul>
1996	GRONSTEDT & THORSON	Insgesamt 27 CEOs, Senior Vice Presidents und "IMC"-Direktoren von Werbeagenturen sowie einem nationalen Unternehmen	Explorative, qualitative Studie per Tiefeninterview (20 Face-to-Face, 7 Telefoninterviews)	Generierung von möglichen Managementstrukturen für Werbeagenturen und deren Einfluss auf die Umsetzung von IMC	Siehe Ziele/ Forschungsfragen der Untersuchung	Fünf verschiedene Managementstrukturen für Agenturen werden eruiert: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Konsortium</i> mit einer Hauptagentur (meist Werbeagentur), die eigenständige Agenturen für die anderen Funktionen (bspw. Direct Marketing oder PR) koordiniert.</li> <li>2. <i>Konsortium</i> bestehend aus einer Hauptagentur, die mehrere Marketingfunktionen übernimmt und die anderen Funktionen koordiniert.</li> <li>3. Eine <i>Agentur</i> mit intern separaten Einheiten für die verschiedenen Funktionen.</li> <li>4. Eine <i>Agentur</i> mit Matrixorganisation, in der die einzelnen Abteilungen eng zusammenarbeiten.</li> <li>5. Eine <i>Agentur</i> ohne Grenzen, alle Spezialfunktionen sind in der Agenturstruktur integriert.</li> </ol> Jede Agentur muss das Optimum zwischen Integration und spezialisiertem Fachwissen finden.

1996a	GRONSTEDT	41 Seniormanager aus verschiedenen Kommunikationsbereichen in 8 US-TQM-Unternehmen	Explorative, qualitative Fallstudien per Face-to-Face Tiefeninterviews	Generierung eines Organisationsprozesses, der die optimale Koordination und Integration der verschiedenen Kommunikationsspezialisten gewährleistet.	TQM-Prozesse und deren Unterstützung der Kommunikationsabteilungen (bspw. Teamarbeit, Erforschung und Dokumentation der Prozesse)	<p>Integration muss auf allen Ebenen des Unternehmens stattfinden:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Individuelle Ebene und zwischen Personen:</i> Instrumente sind hier das Personalrekrutment, Weiterbildungen und Job-Rotation.</li> <li>2. <i>Abteilungsebene und zwischen Abteilungen:</i> Instrumente wie Teamarbeit, Identifikation und Dokumentation zur Prozessverbesserung, offene Kommunikation, geteilte Forschung sowie die geteilte Nutzung der Forschungsergebnisse werden eingesetzt.</li> <li>3. <i>Unternehmensebene sowie zwischen Unternehmen:</i> Instrumente sind „Council Meetings“, um die Kommunikationsverantwortlichen zusammenbringen, Team- und Projektarbeit zwischen den verschiedenen Kommunikationsverantwortlichen, Vermittlung und Beratung, um die Kommunikationsmitarbeiter zu involvieren, geeignete Infrastruktur, um alle Mitarbeiter schnell zu erreichen sowie der Aufbau einer Unternehmensvision und eines Unternehmensplanungsprozesses, um die Gesamtintegration zu unterstützen.</li> </ol>
1996b	GRONSTEDT	41 Seniormanager aus verschiedenen Kommunikationsbereichen in 8 US-TQM-Unternehmen	Explorative, qualitative Fallstudien per Face-to-Face Tiefeninterviews	Welche Unterstützung leisten Kommunikationsagenturen bei der Integrierten Kommunikation	TQM-Prozesse und deren Unterstützung der Agentur-Klientenbeziehung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es sollten Langzeitbeziehungen zu einigen wenigen Kommunikationsagenturen aufgebaut werden.</li> <li>• Agenturen sind in alle Belange der Kommunikationsplanung und -durchführung beim Unternehmen zu involvieren.</li> <li>• Agenturmitarbeiter sind Mitglieder der IMC-Teams mit Veto-recht und mit Zugriff auf alle relevanten Daten.</li> <li>• Zwei mögliche Ansätze für die Zusammenarbeit mit Agenturen werden vorgeschlagen: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Jeweils eine Agentur für einen Kommunikationskanal</i>, die über alle strategischen Geschäftseinheiten für die Integration eines Kommunikationskanals verantwortlich ist.</li> <li>2. <i>Jeweils eine Agentur für eine strategische Geschäftseinheit</i>, die über alle Kommunikationskanäle für die Integration der Kommunikation für eine strategische Geschäftseinheit verantwortlich ist.</li> </ol> </li> </ul>

1996	PHILIPS ET AL.	101 US-Unternehmen verschiedener Branchen  Rücklaufquote: 24 %	Schriftliche Befragung	Verantwortlichkeit für die Entwicklung der Kommunikationsstrategie	Derzeitige Verantwortung für die Kommunikationsplanung und -strategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei einem auswertbaren Sample von 42 obliegt die Verantwortung für die Kommunikationsplanung und -strategie in 29 Fällen einer einzelnen Person (bspw. beim CEO oder beim Leiter einer Kommunikationsabteilung), in 13 Fällen entscheiden die Kommunikationsverantwortlichen gemeinsam.</li> <li>• Prinzipiell ist eine Zunahme hin zum gemeinsamen Entscheiden zu verzeichnen.</li> </ul>
1996	NOWAK ET AL.	215 US-Handels- und Dienstleistungsunternehmen  Rücklaufquote: 39 %	Explorative Studie per schriftlichem Fragebogen	Medienarbeit und gesendete Botschaften der Handels- und Dienstleistungsunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einschätzung bestimmter Medien durch Beurteilungsfaktoren wie dem Tausenderkontaktpreis</li> <li>• Zielerreichung und Kosteneffektivität von Kommunikationsmedien</li> <li>• Nutzung und Pflege von Konsumentendatenbanken</li> <li>• Aktuelle Nutzung von Medien und Beurteilung der Nutzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sowohl Handels- als auch Dienstleistungsunternehmen nutzen Mediapläne. Zielorientierung bei der Auswahl der Medien steht im Vordergrund.</li> <li>• Als zentrale Medien nutzen Dienstleistungsunternehmen Direkt Mailings (Post), Handelsunternehmen eher das TV, Zeitungen und regelmäßige Verkaufsprospekte.</li> <li>• Das höchste Budget liegt bei den Handelsunternehmen als auch bei den Dienstleistungsunternehmen bei den Tageszeitungen.</li> <li>• 75 % der Respondenten nutzen Konsumentendatenbanken für die Planung der einzusetzenden Medien, 35 % mehr als eine Datenbank.</li> <li>• Dienstleistungsunternehmen nutzen häufiger Datenbanken als Handelsunternehmen bei der Botschaften- und Mediaplanung.</li> <li>• Datenbanken werden genutzt, um Veränderungen bei der Botschaften- und Mediaplanung vorzunehmen.</li> <li>• 1/3 nutzen individuelle Kundeninformationen zur Mediaselektion, 1/3 Kundendaten auf Postleitzahlenebene und 16 % auf Marktdatenebene (nationale Ebene).</li> <li>• Trotzdem kann bei den Unternehmen, die individuelle Kundendaten benutzen, nicht von einer „outside-in“ Planung gesprochen werden. Nur wenige Unternehmen haben genaue Marktsegmente bestimmt.</li> <li>• Die Erfolgsmessung erfolgt hauptsächlich über die Verkaufszahlen. 2/3 haben zudem ein „Beschwerdemanagement“ implementiert. Marktforschung betreiben nur wenige Unternehmen.</li> </ul>

1997	MCARTHUR & GRIFFIN	<p>121 führende US-Werbeunternehmen (Werbe- und Marketingmanager) verschiedener Sektoren (Industriegüter, Konsumgüter, Dienstleistungen und Handel)</p> <p>Rücklaufquote: 22 %</p>	Studie per schriftlichem Fragebogen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahrnehmung von IMC</li> <li>• Ausmaß der Nutzung verschiedener Kommunikationsalternativen</li> <li>• Organisation, Koordination und Beschaffungsquellen der Aktivitäten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausmaß der Berücksichtigung verschiedener Kommunikationsalternativen bei der Planung</li> <li>• Titel der Person, die für strategisches Marketing zuständig ist</li> <li>• Beschaffungsquellen für Marketingkommunikationsaktivitäten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prinzipiell wird von allen befragten Unternehmen die Wichtigkeit von IMC benannt.</li> <li>• Marketingkommunikationsaktivitäten werden meistens in Form von Kampagnen festgesetzt.</li> <li>• Bei Konsumgüterherstellern, Dienstleistungsunternehmen und dem Handel stehen Verkaufsförderungsmaßnahmen und die Werbung in Massenmedien im Vordergrund.</li> <li>• Industriegüterhersteller bevorzugen Produkt Publicity, PR, Pressearbeit in Handelsmedien und Messen/Ausstellungen.</li> <li>• Für die Koordination der Kommunikationsaktivitäten ist meist eine Person im Unternehmen zuständig.</li> <li>• Die strategische Ausrichtung und die Auswahl der Instrumente obliegt dem gehobenen Management im Unternehmen.</li> <li>• Im Durchschnitt werden Full-Serviceagenturen für kreative Aufgaben und den Mediaservice eingesetzt (Beschaffungsquellen), in den Unternehmen die anderen Kommunikationsaufgaben erledigt.</li> </ul>
1997	HUNTER	<p>75 der größten US-Unternehmen, gemessen am Umsatz</p> <p>Rücklaufquote: 25 %</p>	Schriftlicher Fragebogen mit anschließenden Tiefeninterviews	Rolle des Konfliktes zwischen Public Relations und Marketing in der Praxis	Organisationsstruktur als ausschließlicher Indikator für das Ausmaß der Integration in den Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In 80 % der Fälle sind die Abteilungen PR und Marketing getrennt, in den meisten Fällen aber auf der gleichen Hierarchieebene angesiedelt.</li> <li>• Bei Konsumgüterunternehmen hat die Marketingabteilung verglichen mit anderen Branchen eine größere Bedeutung (gemessen an der Mitarbeiterzahl und der Hierarchieebene).</li> <li>• Die Beziehung zwischen PR- und Marketingabteilung ist durch gute Zusammenarbeit, Respekt und Kooperation geprägt.</li> </ul>
1997	JONES	<p>172 ausgewählte Mitglieder der I-ABC (USA)</p> <p>Rücklaufquote: 34 %</p>	Schriftliche Befragung	Besteht ein Zusammenhang zwischen der Identifikation der Praktiker mit ihrer Profession und ihrer Einstellung zu IMC	Involvement und Identifikation mit der eigenen Profession	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein statistischer Zusammenhang zwischen der Identifikation mit der eigenen Profession und der Einstellung zu IMC konnte nicht nachgewiesen werden.</li> <li>• Zudem wird die allgemein hohe Zustimmung zu IMC verdeutlicht, denn 81 % der Praktiker gaben an, dass IMC Konsequenzen für ihr Unternehmen haben würde bzw. 69 % sehen IMC als wichtiges Thema.</li> </ul>

1997	BEARD	<p>284 US-Unternehmen mit mindestens 1 Mio. Dollar Werbespendings</p> <p>Rücklaufquote: 49 %</p>	Explorative Studie per schriftlichem Fragebogen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergleichende Wahrnehmung von „one voice“ Konzepten und „integrierten“ Kommunikationskonzepten</li> <li>• Ausmaß der Umsetzung von IMC</li> <li>• Auswirkung der Nutzung von IMC auf die Beziehung zwischen Unternehmen und Werbeagentur</li> </ul>	Siehe Ziele/Forschungsfragen der Untersuchung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmen nehmen den „one voice“ Ansatz und einen „integrierten“ Marketingkommunikationsansatz als unterschiedliche Konzepte wahr.</li> <li>• 55 % geben an, einen „one voice“ Ansatz zu nutzen.</li> <li>• 86,4 % praktizieren integrierte Kommunikation, aber nur 54,3 % haben IMC implementiert.</li> <li>• Die Nutzung von IMC hat einen positiven Einfluss auf die Beziehung zu Werbeagenturen, was sich in einer höheren Zufriedenheit mit den Agenturen und weniger Konflikten zwischen Unternehmen und Agenturen widerspiegelt.</li> </ul>
1997	KITCHEN & SCHULTZ	<p>19 Mitglieder der Advertising Federation of Australia (AFA), 13 Mitglieder der Advertising Federation India</p> <p>Rücklaufquoten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Australia 17 %</li> <li>• India 13 %</li> </ul> <p>sowie Befragungen in den USA, UK und New Zealand (siehe nachfolgende einzelne Teilstudien)</p>	Explorative Benchmarking-studie per schriftlichem Fragebogen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verständnis, wie und auf welchen Gebieten das IMC-Konzept entwickelt wird</li> <li>• In welchem Ausmaß entwickeln, praktizieren und nutzen führende Werbeagenturen IMC im Auftrag ihrer Klienten (Unternehmen)</li> </ul>	Adaption des Fragebogens von CAYWOOD ET AL. (1991)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Werbeagenturen in allen fünf Ländern sind sich einig, dass Unternehmen Ihre Kommunikation integrieren sollen.</li> <li>• Einigkeit herrscht ebenso bei dem Vorteil von IMC als konsistentes Konzept, da es effektiver als bisherige Konzepte arbeitet und Kosteneinsparungen einführt.</li> <li>• Probleme bereitet die Messung von integrierten Kommunikationsleistungen, v.a. weil traditionelle Messinstrumente nicht greifen.</li> <li>• Die befragten Werbeagenturen widmen der IMC in den Ländern sehr unterschiedlich viel Zeit (USA, UK und Neuseeland mehr als in Australien und Indien).</li> <li>• In nahezu allen Ländern (keine Daten für Indien) gehen die Manager davon aus, dass IMC einen positiven Effekt auf die Budgets der Kunden hat.</li> <li>• Die Bezahlung für IMC-Tätigkeiten erfolgt in einem Mix aus Provision und Honorar.</li> <li>• IMC muss vom Unternehmen (Klienten) ausgehen, Agenturen können nur unterstützen.</li> </ul>

1997	SCHULTZ & KITCHEN	<p>126 ausgewählte Mitglieder der AAAA (USA) (Senior Advertising Agency Executives)</p> <p>Rücklaufquote: 28 %</p>	<p>Teilstudie von KITCHEN &amp; SCHULTZ (1997)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verständnis, wie und auf welchen Gebieten das IMC-Konzept entwickelt wird</li> <li>• In welchem Ausmaß entwickeln, praktizieren und nutzen führende US-Werbeagenturen IMC im Auftrag ihrer Klienten</li> </ul>	<p>Adaption des Fragebogens von CAYWOOD ET AL. (1991)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IMC wird als wichtiges Konzept und wichtiger Ansatz von den Agenturleitern wahrgenommen.</li> <li>• 75 % aller befragten Werbeagenturen widmen mindestens 25 % ihrer Zeit für IMC-Programme ihrer Kunden (25 % der Werbeagenturen sogar 75 % und mehr).</li> <li>• 2/3 der befragten Manager geht davon aus, dass IMC einen positiven Effekt auf die Budgets der Kunden hat.</li> <li>• Die Bezahlung für IMC-Tätigkeiten erfolgt in 82 Agenturen in einer Form von „Gage“. Bei 77 Agenturen besteht diese aus einem Mix aus Provision und Honorar.</li> <li>• Probleme bereitet die Messung von integrierten Kommunikationsleistungen, da traditionelle Messinstrumente nicht greifen.</li> <li>• IMC muss vom Unternehmen (Klienten) ausgehen, Agenturen können nur unterstützen.</li> </ul>
1997	KITCHEN & SCHULTZ	<p>65 Mitglieder des Institute of Advertising Practitioners (IPA) (UK)</p> <p>Rücklaufquote: 29 %</p>	<p>Teilstudie von KITCHEN UND SCHULTZ (1997)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verständnis, wie und auf welchen Gebieten das IMC-Konzept entwickelt wird</li> <li>• In welchem Ausmaß entwickeln, praktizieren und nutzen führende UK-Werbeagenturen IMC im Auftrag ihrer Klienten</li> </ul>	<p>Adaption des Fragebogens von CAYWOOD ET AL. (1991)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenturen stehen zu 100 % dahinter, dass Unternehmen ihre Kommunikation integrieren sollten.</li> <li>• Als kritischer Punkt werden die nicht vorhandenen Instrumente zur Evaluation und Messung der Integration gesehen.</li> <li>• Einen Vorteil stellt für die Agenturen die konsistente Ausrichtung der Marketingkommunikation dar, die wichtig ist zum Aufbau einer langfristigen Beziehung zum Unternehmen.</li> <li>• IMC muss vom Unternehmen (Klienten) ausgehen, Agenturen können nur unterstützen und als „Kontaktpunkt“ zu anderen Agenturen dienen, denn nur wenige Agenturen können die gesamte IMC-Palette abdecken.</li> </ul>

1997/1998	EAGLE ET AL.	<p>1. (1997): 19 Mitglieder der Advertising Agencies' Association of New Zealand (AAA) und 24 Mitglieder der Association of New Zealand Advertisers (ANZA) Rücklaufquoten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werbeagenturen: 32 %</li> <li>• Unternehmen: 28 %</li> </ul> <p>2. (1998): Jeweils 10 Senior Manager der ANZA und Mitgliedern der AAA</p>	<p>Teilstudie von KITCHEN &amp; SCHULTZ (1997)</p> <p>Explorative Studie per telefonischen Tiefeninterviews</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie wird IMC als Konzept entwickelt</li> <li>• Ausmaß der Implementierung von IMC</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wert von IMC</li> <li>• Aktuelle Erfahrungen mit der Implementierung von IMC</li> <li>• Barrieren und Widerstände von IMC</li> </ul>	<p>Siehe Ziele/Forschungsfragen der Untersuchung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100 % der befragten Unternehmen sind bereits integriert, 76 % der Agenturen geben dazu keine Auskunft.</li> <li>• Aussagen zu IMC: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ zukunftsfähiges, wertschöpfendes Konzept, welches Konsistenz schafft.</li> <li>○ Unternehmen schreiben dem Konzept zudem Effektivität und Effizienz zu, was zu Vereinfachung der Marketingprozesse führt.</li> </ul> </li> <li>• Erfolgsfaktoren der organisatorischen Implementierung: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Als Erfolgsfaktoren werden von den Unternehmen v.a. weiche Faktoren wie das individuelle Involvement oder das Stehen der Beteiligten hinter der IMC-Vision gesehen.</li> <li>○ Für die Agenturen liegt der Erfolgsfaktor in der Festsetzung von Kernrichtlinien, die aber weiter gefasst sind als traditionelle Briefings, um breitere Spielräume bei der Strategieentwicklung zu haben.</li> </ul> </li> <li>• Barrieren für IMC: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vorurteile und Machtkämpfe, die Teamarbeit verhindern und zum gegeneinander Arbeiten führen.</li> <li>○ Zu starke Fokussierung auf kurzfristige Ziele.</li> <li>○ Zu freizügige Planungen im Vorfeld.</li> <li>○ Verständnis für Ursache und Wirkung.</li> </ul> </li> <li>• Beschleunigung von IMC sollte in Richtung „evolution not revolution“ fortgeführt werden.</li> </ul>
-----------	--------------	---	---	--	--	--



1998	BRUHN & BOENIGK	<p>82 deutsche und 113 schweizer Unternehmen</p> <p>Rücklaufquoten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deutschland: 10 %</li> <li>• Schweiz: 16 %</li> </ul>	Aktualisierte Folgestudie von BRUHN & ZIMMERMANN (1991) per schriftlichem Fragebogen	Fortschritte sowie Umsetzungsgrad der IK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutung einer IK</li> <li>• Planung einer IK</li> <li>• Strategisches Konzept einer IK</li> <li>• Umsetzung einer IK</li> <li>• Erfolgskontrolle einer IK</li> <li>• Zukunftsperspektiven einer IK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der IK wird weiterhin eine große Bedeutung beigemessen.</li> <li>• Die Anzahl der deutschen Unternehmen, deren kommunikationpolitische Entscheidungen auf Grundlage eines strategischen Konzeptes basieren, hat sich seit 1991 nur um einen Prozentpunkt erhöht.</li> <li>• Die konzeptionelle Arbeit obliegt mehreren Abteilungen, v.a. der Marketing- und der Marketingkommunikationsabteilung. Seit 1991 hat eine stärkere Einbindung der Abteilung Vertrieb in die Kommunikationskonzeption stattgefunden.</li> <li>• Externe Institutionen werden weniger in konzeptionelle Arbeiten einbezogen als 1991.</li> <li>• Strategische Instrumente der Umsetzung der IK sind die klassische Werbung, die PR-Arbeit und die Mitarbeiterkommunikation. Taktische Instrumente sind die Verkaufsförderung, das Direct Marketing oder der persönliche Verkauf.</li> <li>• Klassischer Werbung wird das höchste Kommunikationsbudget mit 39 % zugesprochen. Im Gegensatz dazu hat die Mitarbeiterkommunikation ein Budget von 3,35 % zur Verfügung.</li> <li>• Die inhaltliche Vernetzung der Kommunikationsinstrumente als Erfolgsfaktor der IK erfolgt bei über 87 % der Unternehmen.</li> <li>• Barrieren der IK sind seit 1991 zurückgegangen, abgesehen von der mangelnden Erfolgskontrolle der IK. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Inhaltlich-konzeptionelle Barrieren</i> bestehen aufgrund von unzureichender Zielbetrachtung und unvollständiger Vernetzung der Kommunikationsinstrumente.</li> <li>○ <i>Personell-kulturelle Barrieren</i> sind auf das Abteilungsdenken der Mitarbeiter sowie auf mangelnde Informationsweitergabe zurückzuführen.</li> <li>○ <i>Organisatorisch-strukturelle Barrieren</i> werden durch mangelnde Koordinationsmechanismen zur Abstimmung der Kommunikationsmaßnahmen hervorgerufen.</li> </ul> </li> <li>• Eine systematische Überprüfung der integrativen Maßnahmen erfolgt in 57 % der Unternehmen. Es werden v.a. Kundenbefragungen, Auswertungen von Presseberichten und Markt- und Meinungsforschung durchgeführt. Insgesamt ist eine Zunahme der Verfahren der Erfolgskontrolle im Vergleich zu 1991 festzustellen.</li> </ul>
------	-----------------	--	--	--	--	--

1999	GOULD ET AL.	14 der größten US-Werbeagenturen  Rücklaufquote: 19 %	Explorative Studie per schriftlichem Fragebogen	<p>Entwicklungstendenzen einer globalen IMC (GIMC)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Rolle spielt der zufällige Integration der Kommunikation</li> <li>• Welche Rolle spielen die verschiedenen Kulturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordination zwischen den einzelnen Agenturdependenzen</li> <li>• Koordination der Werbendisziplinen zwischen den einzelnen Ländern</li> <li>• Ausmaß der Zentralisierung</li> <li>• Häufigkeit der Kommunikation zwischen den einzelnen Agenturen</li> <li>• Art der internen Informationswege</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GIMC steht in einer dynamischen Entwicklung, die aber von den Klienten (Unternehmen) ausgehen muss.</li> <li>• Agenturen sind entweder sehr stark oder sehr schwach zwischen den einzelnen Abteilungen koordiniert. Ein Zusammenhang zum Zentralisationsgrad der Agenturen ist dabei nicht festzustellen.</li> <li>• GIMC ist vor allem von den aktuellen Marktsituationen und organisatorischen Faktoren abhängig und weniger vom Zufall.</li> <li>• Es muss eine Balance zwischen globaler Effizienz und lokaler Verantwortung geschaffen werden.</li> <li>• Die Kommunikationshäufigkeit zwischen den Agenturen erfolgt durchschnittlich wöchentlich.</li> <li>• Eine gute Zusammenarbeit mit den Klienten wird durch das Verständnis für deren Unternehmenskultur und die nationalen Kulturen unterstützt.</li> </ul>
1999	ROBERS	BASF AG, AGIV-Holding (bis 1996), VEBA AG sowie die Daimler Benz AG (bis 1995)	Qualitative Fallbeispiele sowie eine Fallstudie (Daimler Benz AG)	<p>Lösungsansatz für das Management des integrierten Kommunikationsprozesses in Konzernen und Konzernunternehmen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des Umfeldes und der Stakeholderbeziehungen der Unternehmen</li> <li>• Identifikation des Integrationstyps und Ist-Analyse</li> <li>• Strategische und operative Planung</li> <li>• Implementierungsaspekte</li> <li>• Erfolgskontrolle</li> </ul>	<p>Es wird eine Klassifizierung für Unternehmen in drei Typen der integrierten Marketingkommunikation vorgeschlagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Typ A – vollintegrierte Konzernkommunikation:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Beispiel: BASF AG</li> <li>○ IMK erstreckt sich auf das Gesamtunternehmen und heruntergebrochen auf Teilunternehmen, strategische Geschäftsbereiche und Produktmarken</li> </ul> </li> <li>• <i>Typ B – Konzern gestützte Kommunikation:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Beispiel: Daimler Benz AG</li> <li>○ Unterstützung verschiedener Organisationsbereiche durch Name, Firmierung</li> </ul> </li> <li>• <i>Typ C – nichtintegrierte Kommunikation:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Beispiel: AGIV</li> <li>○ Markenauftritt ohne Beziehung zum Unternehmen</li> </ul> </li> </ul>

2000	AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER (APQC)	18 ausgewählte US-Unternehmen	k. A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quellen, Management und Integration von Kundendaten</li> <li>• Strategische Nutzung der Kundendaten</li> </ul>	Siehe Ziele/Forschungsfragen der Untersuchung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Kundendatenbasis ist ausgehend von demographischen Daten über Kaufdaten bis hin zu Daten zur Einstellung und Kundenzufriedenheit in den partizipierenden Unternehmen sehr verschieden.</li> <li>• In den Unternehmen bestehen organisatorische und technologische Barrieren, da oftmals Daten für die, die sie gebraucht hätten, nicht verfügbar waren.</li> <li>• Es werden organisatorische und technologische Enablers gebraucht, um ein ordentliches Datenmanagement zu führen. Die Integration der Daten wird derzeit nur von weniger als der Hälfte der teilgenommenen Unternehmen zufrieden stellend durchgeführt.</li> <li>• Daten werden genutzt, um Kunden effektiver zu erreichen, um kontinuierlich Kontakte und Beziehungen zu verbessern, um Hintergrundinformationen für alle Abteilungen des Unternehmens zu generieren und um eine effektivere Ressourcenallokation (bspw. für die wertvollsten Kunden) zu erreichen.</li> </ul>
2000	EWING & DE BUSSY	80 australische Aktiengesellschaften (Senior Manager von Konsumgüterherstellern)  Rücklaufquote: 30 %	Explorative Studie per schriftlicher Faxbefragung	Hypothese: Die wahrgenommene Agenturpolitik und wahrgenommenen Interessenkonflikte haben einen negativen Einfluss auf das Ausmaß der IMC-Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenturpolitik (bspw. ethisches Verhalten oder Selbstinteresse der Agentur) ist die unabhängige Variable</li> <li>• Ausmaß der IMC-Orientierung in den Unternehmen ist die abhängige Variable</li> </ul>	Unethisches Verhalten zwischen den Agenturen sowie Interessenkonflikte haben eine signifikante und negative Beziehung zu der steigenden Verantwortung zur IMC-Orientierung.

2000	LIN	<p>1. 38 taiwanesisches Unternehmen</p> <p>Rücklaufquote: 48 %</p> <p>2. 3 taiwanesisches Unternehmen</p>	<p>1. Explorative Studie per schriftlicher Befragung</p> <p>2. Qualitative Fallstudien per Interviews</p>	<p>1. Status quo der integrierten Kommunikation in Taiwan</p> <p>2. Validierung der schriftlichen Befragung</p>	<p>Siehe Ziele/Forschungsfragen der Untersuchung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IC wird praktiziert, ist aber stark ausbaufähig. Es sind große Unterschiede zwischen den Unternehmen vorhanden, wenn es um die Nutzung, das Wissen oder die Methoden zur Generierung von integrierten Kommunikationsaktivitäten geht.</li> <li>• Unternehmensidentität ist vorhanden, ein einheitliches Image nach außen ist aber bisher ein problematischer Faktor.</li> <li>• Bisher wurden Kundenkontakte im Rahmen der IK strukturiert noch nicht systematisiert.</li> <li>• Obwohl die Unternehmen der Meinung sind, Stakeholderbeziehungen seien wichtig, werden derzeit keine Methoden zur Identifikation von Stakeholdern genutzt.</li> <li>• Obwohl auch die Messung und Evaluation der Kommunikation als wichtig erkannt wurde, ist kein Wissen über Methoden vorhanden. Dementsprechend findet auch keine Bewertung der Kommunikation statt.</li> <li>• Ausgeprägte Abteilungskämpfe verhindern eine Teamkultur.</li> </ul>
2000	LOW	<p>421 US-Unternehmen verschiedener Branchen</p> <p>Rücklaufquote: 36 %</p>	<p>Schriftliche Befragung</p>	<p>Herausfiltern von signifikanten Faktoren, die in Bezug zum Ausmaß der Integration der Marketingkommunikationsaktivitäten der Unternehmen stehen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausmaß an IMC</li> <li>• Umweltbedingungen</li> <li>• Marketingkommunikationsmix</li> <li>• Produkt- und Serviceperformance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine signifikante positive Korrelation besteht bei der derzeitigen Marktanteilsentwicklung der Unternehmen und IMC sowie bei IMC und herstellenden Unternehmen.</li> <li>• Ein signifikanter Zusammenhang zu IMC besteht zwischen Unternehmensgröße (negativ), Jahren an Praxiserfahrung der Manager (positiv) und Dienstleistungs- und Konsumgüterherstellern (positiv).</li> <li>• Das Ausmaß an Konsumenten- und Wettbewerbsveränderungen steht in negativem Bezug zu IMC.</li> <li>• Eine positive Relation besteht zwischen Marketingkommunikationsbudget und IMC.</li> <li>• Wenn Werbung als Leitinstrument eingesetzt wird, ist die Umsetzung von IMC wahrscheinlicher.</li> <li>• Zwischen den Anstrengungen im Bereich IMC und dem Umsatz oder dem Gewinn besteht kein kausaler Zusammenhang.</li> <li>• Konsumgüterhersteller werden wahrscheinlicher ein strategisch konsistentes Kommunikationsprogramm einführen als Industriegüterhersteller.</li> <li>• Der Groß- und Einzelhandel wird weniger wahrscheinlich auf eine gemeinsame Botschaft in seinem Kommunikationsprogramm achten als alle anderen Branchen.</li> </ul>

2001	KIRCHNER	<p>123 US-Unternehmen</p> <p>Rücklaufquote: 16 %</p>	Schriftliche Befragung	<p>Stand der Umsetzung der Integrierten Kommunikation in ein Stufenkonzept (Vorstufe „Erkennen der Notwendigkeit der Integration“;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. „Taktische/Imageintegration“;</li> <li>2. „Funktionale Integration“;</li> <li>3. „Kundenorientierte Integration“;</li> <li>4. „Bezugsgruppenorientierte Integration“;</li> <li>5. „Strategische und finanzielle Integration“)</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbsteinschätzung der Effektivität und Integration der Kommunikationsfunktionen</li> <li>• Organisation und Strukturierung der Kommunikationsfunktionen</li> <li>• Integration der Kommunikations- und Marketingagenturen</li> <li>• Prozess der IK</li> <li>• Kommunikations- und Markenevaluierung/Erfolgskontrolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrationskriterium innerhalb der <i>taktischen/Imageintegration</i> ist der Faktor „Standardisierung des Kommunikationsoutputs“.</li> <li>• Innerhalb der <i>funktionalen Integration</i> sind die „funktionsübergreifende Koordination und interne Kommunikation“, „Budgeterhöhung“, „Bestimmung des Kommunikationsbudgets“ und die „Organisationsstruktur und Reorganisation“ für die Integration der Kommunikation verantwortlich.</li> <li>• Faktoren der <i>kundenzentrierten Integration</i> sind das „Markenkontaktmanagement“, das „Kundendatenbank-Management“, das „Relationship-Marketing“, das „Management der Kundenzufriedenheit“ und die „Einschätzung des Kundenwertes“.</li> <li>• Integrationskriterien der <i>bezugsgruppenorientierten Integration</i> sind das „Ausmaß der Bezugsgruppenorientierung und -kommunikation“, das „Messen des Kommunikationserfolges und der Einsatz von Forschung“, das „Vorhandensein, die Pflege und die Verwendung der Bezugsgruppen-Datenbanken“ sowie der „Mitarbeiter- und Aktionärsorientierung“.</li> <li>• Faktoren der <i>strategischen und finanziellen Integration</i> sind das „Messen des Marktwertes“, die „strategische Ausrichtung des Unternehmens“, die „Anbindung der Kommunikationsfunktion und finanzielle Evaluation“ und die „Markenvielfalt und finanzielle Evaluierung des Markenwertes“.</li> <li>• Auf einem Integrationsindex, bei dem maximal 80 Punkte erlangt werden können, erreichen zwei Unternehmen das Integrationsniveau 1, 15 Unternehmen das Niveau 2, 52 Unternehmen das Niveau 3, 45 Unternehmen das Niveau 4 und 9 Unternehmen das höchste Integrationsniveau.</li> </ul>
------	----------	--	------------------------	---	--	--

2001	CORNELISSON	<p>1. 85 Große Unternehmen (Mitarbeiterzahl &gt; 500) aus verschiedenen Branchen in UK</p> <p>Rücklaufquote: 38 %</p> <p>2. 4 Unternehmen des Samples</p>	<p>1. Schriftliche Befragung</p> <p>2. Halbstrukturierte Interviews</p>	<p>1. Herausfiltern von Faktoren, welche die Organisation der Kommunikation im Unternehmen beeinflussen</p> <p>2. Validierung der schriftlichen Befragung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne Umweltfaktoren, wie Ressourcenabhängigkeiten, integrierte Ziele oder die Konnektivität zwischen Abteilungen</li> <li>• Externe Umweltfaktoren, wie Umweltentwicklungen oder die Branche</li> <li>• Interaktionen zwischen den Kommunikationsabteilungen, wie Arbeits- und Ressourcetransaktionen, formelle und informelle Kommunikation</li> <li>• Koordination zwischen den Kommunikationsabteilungen, wie formale Mechanismen und Abteilungsstrukturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insgesamt besteht eine positive Beziehung zwischen internen Umweltfaktoren und der Organisation der Kommunikation.</li> <li>• Die Interaktion zwischen den Abteilungen steht sowohl bei Transaktionen als auch bei der Kommunikation oder der Informationsnutzung in positiver Beziehung zu charakteristischen Abteilkriterien wie Ressourcenabhängigkeiten zwischen den Abteilungen oder Ähnlichkeiten der Arbeitsbereiche.</li> <li>• Die geteilte Informationsnutzung, die Konnektivität zwischen Abteilungen und die Formalisierung der Beziehung zwischen den Kommunikationsabteilungen stehen in positiver Beziehung zur Interaktion zwischen Abteilungen.</li> <li>• Die Kommunikationsabteilungen beeinflussen sich gegenseitig.</li> </ul>
2001	KALLMEYER & ABRATT	20 Senior Manager von Werbeagenturen aus Südafrika	Qualitative Tiefeninterviews	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevanz von IMC</li> <li>• Einfluss von IMC auf die Organisationsstruktur von Werbeagenturen</li> </ul>	Adaption des Fragebogens von KITCHEN & SCHULTZ (1997) und anderer Studien (bspw. EAGLE ET AL. (1997/98))	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die meisten der befragten Agenturen entwickeln sehr intensiv IMC.</li> <li>• Gründe liegen in der verstärkten Nachfrage der Klienten (Unternehmen) nach integrierten Konzepten sowie in organisatorischen Veränderungen, die darauf zurückzuführen sind, dass sich die Agenturen eine verbesserte Effizienz erhoffen oder sich international ausrichten möchten. Entscheidender Faktor ist das Anbieten einer konsistenten Kommunikation.</li> <li>• Obwohl die Agenturen angeben, dass IMC die Budgetierung und Marketingkontrolle verbessern würden, gibt es doch keine Messinstrumente, die das gewährleisten.</li> </ul>

2001	JONES & ANDERS	68 zufällig ausgesuchte Mitglieder der Public Relations Society of America (PRSA)	Aktualisierte Folgestudie zu JONES (1997) sowohl als Onlinebefragung als auch postalische Befragung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie bewerten Kommunikationspraktiker IMC</li> <li>• Besteht ein Unterschied in der Sichtweise bezüglich IMC zwischen PR-Praktikern und anderen Kommunikationspraktikern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einstellung zu IMC</li> <li>• Involvement und Identifikation mit der eigenen Profession</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seit 1997 wird IMC stärker akzeptiert, Praktiker sind zudem stärker in IMC-Prozesse involviert.</li> <li>• Kommunikationspraktiker und PR-Praktiker haben eine unterschiedliche Sichtweise auf IMC: während Kommunikationspraktiker eine komplette Integration wünschen, möchten PR-Praktiker nur eine strategische Integration, welche die spezifischen Aufgaben der einzelnen Funktionen beibehält.</li> <li>• Ein statistischer Zusammenhang zwischen der Identifikation mit der eigenen Profession und der Einstellung zu IMC konnte nicht nachgewiesen werden.</li> </ul>
2001	SWAIN ET AL.	38 Manager von Werbeagenturen, 40 Manager von PR-Agenturen, 22 Marketingmanager von Unternehmen und 22 PR-Manager von Unternehmen und 63 Akademiker in den USA  Rücklaufquoten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werbeagenturen: 8 %</li> <li>• PR-Agenturen: 8 %</li> <li>• Marketingmanager: 5 %</li> <li>• PR-Manager: 6 %</li> <li>• Akademiker : 16 %</li> </ul>	Onlinebefragung: Email als Teilnahmeaufforderung an der im Internet veröffentlichten Befragungen für die jeweilige Gruppe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer übernimmt die Leitung bei der Entwicklung von IMC</li> <li>• Wie soll der Erfolg von IMC gemessen werden</li> <li>• Wie sollen Agenturen vergütet werden</li> <li>• Besteht eine Beziehung zwischen den Methoden der IMC-Erfolgsmessung und der Vergütung von IMC</li> </ul>	Siehe Ziele/Forschungsfragen der Untersuchung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwischen den befragten Gruppen herrscht Uneinigkeit, wer die Leitung für die Koordination von IMC übernehmen soll (zur Auswahl standen: Topmanagement, Marketingmanagement, Marketingagentur, Werbeagentur, PR-Agentur, VKF-Agentur oder eine Gruppe aus Mitgliedern aller genannten Kreise).</li> <li>• Erfolgsmessung: Alle Messinstrumente werden als geeignet angesehen (bspw. auch neuere Formen der Messung wie Feedback, Zielgruppenbeobachtungen, Brand Equity).</li> <li>• Marketingmanager von Unternehmen präferieren im Vergleich zu Managern von Werbeagenturen signifikant eher eine Messung nach Umsatz und Erlösen sowie nach Wiederkauftrate und Kundenkontaktpunktanalysen.</li> <li>• Einig sind sich die befragten Gruppen, dass Honorare und Provisionen geeignete Vergütungsinstrumente darstellen.</li> <li>• Während Werbeagenturen Honorare bevorzugen, präferieren Marketingmanager von Unternehmen Provisionen.</li> <li>• Nur PR-Manager sehen einen Zusammenhang zwischen Methoden der Erfolgsmessung und der Vergütung von IMC.</li> </ul>

2003	MASKULKA ET AL.	<p>103 US-Unternehmen mit über 250 Mitarbeitern</p> <p>Rücklaufquote: 6 %</p>	Explorative Befragung per schriftlichem Fragebogen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besteht eine Lücke zwischen aktuellem und idealem IMC-Plan</li> <li>• Einflüsse (Hindernisse und fördernde Trends) bei der IMC-Implementierung</li> </ul>	Siehe Ziele/Forschungsfragen der Untersuchung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die größten Lücken zwischen der derzeitigen und der idealen Umsetzung von IMC liegen bei den befragten Unternehmen in der Messung von IMC, der finanziellen Anreizsetzung zur Verstärkung intra-organisationaler Zusammenarbeit bei der Entwicklung von IMC-Programmen und der strategischen Konsistenz der IMC-Elemente.</li> <li>• Hindernisse der IMC-Implementierung sind das Abteilungsdenken der Mitarbeiter, der Zeitdruck der Manager und die Werbebudgets.</li> <li>• Fördernde Faktoren sind die strategische Ausrichtung von IMC, der Aufbau von Brand Equity, die taktische Orientierung von IMC und die Zusammenarbeit mit Werbeagenturen.</li> <li>• Als zukünftige Trends werden von den Unternehmen die größere strategische Ausrichtung bei IMC, Umstrukturierungen in den Unternehmen zur besseren Umsetzung von IMC (bspw. interdisziplinäre Teams) und eine Abnahme der Vergabe von IMC-Aufgaben an Externe gesehen.</li> </ul>
2003	KIM ET AL.	Jeweils 109 südkoreanische Unternehmen und Werbeagenturen	Mündliche Befragung	Wahrnehmung, Erwartungen und Barrieren von IMC	Adaption des Fragebogens von CAYWOOD ET AL. (1991)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 77 % der befragten Agenturen und 56 % der befragten Unternehmen kennen IMC ein wenig bis sehr gut.</li> <li>• 44 % der Unternehmen und 35 % der Agenturen haben IMC implementiert.</li> <li>• Agenturen nehmen die Veränderungen, die durch IMC herbeigeführt werden, etwas besser auf als Unternehmen. Außerdem setzen diese höhere Erwartungen (Effizienz- und Effektivitätssteigerungen) in IMC.</li> <li>• Als Barrieren werden das Erlernen von neuen Fähigkeiten sowie die generalistische Ausrichtung der Kommunikationsmitarbeiter gesehen.</li> <li>• Weitere Limitierungen bei der Implementierung liegen in den bestehenden Geschäftskulturen, den bestehenden Entscheidungsprozessen sowie in der besonderen Organisationsform des Konglomerats („Chaebol“) der koreanischen Unternehmen.</li> </ul>



2003	PELLEBER	2 Sustainability-Netzwerke (1. Seeschutznetzwerk „Living Lakes“, 2. „Initiative für Beschäftigung“)	Qualitativ-explorative Fallstudien per Leitfadenterviews und Netzwerkdokumenten	Anwendung des IK-Konzeptes auf Sustainability-Netzwerke mit dem Ziel, eine „Integrierte Netzwerk-Kommunikation“ (INK) aufzubauen	Einblicke in die Perspektiven der an den Netzwerken beteiligten Großunternehmen, KMU, Nichtregierungsorganisationen und staatlichen Akteure	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IK bietet Lösungsbeiträge bei der Verknüpfung von organisationalen Kulturen, bei der Bearbeitung von Zielkonflikten, bei der Überwindung von Vermittlungsproblemen von Nachhaltigkeitsbotschaften und der Autonomie von Akteuren in Sustainability-Netzwerken.</li> <li>• Einen starken Lösungsbeitrag generiert IK beim Schnittstellenmanagement, dem interaktiven Austausch über diverse Kanäle und der strategischen Planung und Abstimmung in Sustainability-Netzwerken.</li> <li>• Es wird ein Stufenkonzept der INK vorgeschlagen: Die einzelnen der drei Stufen (Minimalintegration, Fragmentarische Integration, Differenzierte Integration) unterscheiden sich nach dem Grad der Differenzierung bzw. Standardisierung bei den Formen der IK (zeitlich, inhaltlich und formal).</li> </ul>
2003	REID	169 Australische KMU im Konsumgüter- und Dienstleistungsbereich  Rücklaufquote: 19 %	Explorative Studie per schriftlichem Fragebogen	Beziehung zwischen IMC-Prozess und Ertrag der Marken (bspw. Markenbekanntheit oder Markenloyalität)	<b>ADAPTION DES IMC-MINIAUDITS VON Duncan UND Moriarty (1997) MIT DEN INHALTEN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationsstruktur</li> <li>• Interaktivität</li> <li>• Mission des Marketings</li> <li>• Strategische Konsistenz</li> <li>• Planung und Evaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insgesamt ist ein positiver Zusammenhang zwischen IMC-Prozess und Ertrag der Marken auszumachen. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ein IMC-Prozess tritt häufiger in größeren Unternehmen, in Unternehmen mit Marktführerschaft und in Unternehmen mit höheren Kommunikationsbudgets auf.</li> <li>○ IMC steht in Zusammenhang mit einem hohen Maß an Kundenorientierung und einem hohen Maß an Interaktivität zwischen Unternehmen und Kunden.</li> <li>○ Hohe Wettbewerbsintensität wirkt sich positiv auf IMC aus</li> </ul> </li> </ul>
2004	KITCHEN ET AL.	80 Mitglieder des IPA und 27 Mitglieder der Public Relations Association (PRCA) (UK)  Rücklaufquoten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werbeagenturen: 67 %</li> <li>PR-Agenturen: 34 %</li> </ul>	Explorative Studie per schriftlichem Fragebogen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahrnehmung von IMC</li> <li>• Implementierungsgrad von IMC in den Agenturen</li> <li>• Koordination und Evaluation von IMC</li> <li>• Barrieren der Koordination und Evaluation</li> </ul>	Siehe Ziele/Forschungsfragen der Untersuchung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praktiker in den Agenturen wissen, was IMC ist, kennen die möglichen Stärken und Schwachpunkte des Konzeptes.</li> <li>• Wenn man den Integrationsstand der Agenturen in das Konzept von SCHULTZ und SCHULTZ (1998) überträgt, stehen diese entweder auf Stufe 1 (taktische Koordination) oder vereinzelt auf Stufe 2 (Definieren des Wirkungsbereiches der Marketingkommunikation).</li> <li>• Eine große Barriere stellt die Zusammenarbeit von verschiedenen Agenturen bei einer IMC-Kampagne dar.</li> <li>• Daneben gibt es immer noch zu wenig Handhabe zur Messung des IMC-Erfolgs. Die Agenturen sind aber der Meinung, dass die Verantwortung für die Messung von IMC bei ihren Klienten (Unternehmen) liegt.</li> </ul>

2005	BEVERLAND & LUXTON	26 ausgewählte Weinhersteller im Luxussegment (4 australische, 14 französische, 1 libanesischer, 2 neuseeländische und 2 portugiesische Hersteller)	Explorative qualitative Fallstudien per Interviews	Wie schaffen die Unternehmen ein authentisches Image und wie erhalten sie es aufrecht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmenshistorie</li> <li>• Philosophie der Unternehmen</li> <li>• Wichtige Meilensteine in der Entwicklung der Marke</li> <li>• Praktiziertes Marketing</li> <li>• Positionierung der Marken und Unternehmen</li> <li>• Produktqualität</li> <li>• Wettbewerbsintensität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine konsistente offene Markengeschichte ist das Kernstück der Markenauthentizität.</li> <li>• Die Spannungen zwischen einem authentischen Markenimage und kommerzielle Ansprüche müssen gemanagt werden.</li> <li>• Das Tagesgeschäft muss von der Philosophie der Unternehmen getrennt werden, d.h., obwohl das Unternehmen nach außen wie ein komplett konsistentes Unternehmen erscheint („one voice, one look“), wird im Tagesgeschäft, für die externe Umwelt nicht erkennbar, die konsistente Philosophie nicht streng gehandhabt.</li> </ul>
2005	NIEMAN	10 ausgewählte Direktoren für strategische Planung von südafrikanischen Werbe- und Kommunikationsagenturen	Qualitative Studie per Tiefeninterviews	Status quo der Implementierung von IC in Kommunikationsagenturen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derzeitige und zukünftige Situation der südafrikanischen Kommunikationsindustrie</li> <li>• Implementierungsstand, Barrieren und Organisation der IC</li> <li>• Gestaltung der Zusammenarbeit mit den Klienten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Konzept der integrierten Kommunikation wird in Südafrika verstanden.</li> <li>• Der starke Druck, den Unternehmen auf die Agenturen ausüben, führt häufig zu Kurzzeitbeziehungen.</li> <li>• Ausmaß der Implementierung hängt von den Kundenwünschen ab (nur Zielgruppe Kunde, Mitarbeiterkommunikation, Stakeholderintegration, Dialogorientierung).</li> <li>• Prinzipiell stehen die Agenturen und Unternehmen noch in Stufe 1 – taktische Koordination – des Konzeptes von SCHULTZ und SCHULTZ (1998) („one voice, one look“).</li> <li>• Barrieren der integrierten Kommunikation liegen in der wenig vorhandenen strategischen Abstimmung mit den Klienten, fehlenden cross-funktionalen Organisationsstrukturen, strukturellen Barrieren (bspw. fragen Unternehmen um „Rat“, möchten diesen aber nicht bezahlen) und teilweise fehlenden Kompetenzen sowohl auf Seiten der Unternehmen als auch in den Agenturen.</li> </ul>

2005	STUMPF	11 Marketingleiter, 41 Kommunikationsleiter, 4 Leiter einer Kommunikationsfachabteilung, 7 Agenturvertreter aus der Schweiz	Explorative qualitative Studie per Tiefeninterviews („laddering“-Technik)	Erfolgsfaktoren der integrierten Kommunikation	Maßnahmen, Wirkungen, Ziele der integrierten Kommunikation	<p>Folgende Erfolgsdimensionen wurden ermittelt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Verhalten und Engagement der Führungskräfte</i> (Vorbildwirkung; Motivations- und Unterstützungsfunktion; Leistungsanerkennung).</li> <li>• <i>IK-fähige Mitarbeiter</i> (fachliche und soziale Kompetenz; Dialog zwischen Mitarbeiter und Unternehmen).</li> <li>• <i>Strategisches IK-Konzept</i> (Konzeptpapier; Fundierung durch Marktanalysen und Marktforschung; strategische Vorgaben zur Wahrung eines einheitlichen Kommunikationsauftritts; ständige Aktualisierung und Überprüfung der strategischen Planung).</li> <li>• <i>Partnerschaften und Ressourcen der IK</i> (Management von IuK-Systemen, Kommunikationsbudgets und externen Partnerschaften).</li> <li>• <i>IK-fähige Strukturen und Prozesse</i> (Ablauforganisatorische Verankerung; Einsatz eines für die IK verantwortlichen Mitarbeiters; Identifizierung und Management wesentlicher IK-Prozesse).</li> <li>• <i>Kommunikative Wirkungen bei den Mitarbeitern</i> (Messergebnisse durch Umfragen, Fokusgruppengespräche oder Interviews wie bspw. die Identifikation mit dem Unternehmen; Auswertung von Kennzahlen und Indikatoren wie bspw. die Personalfluktuatation oder die Beteiligung an Aus- und Weiterbildungen zu IK).</li> <li>• <i>Kommunikative Wirkung bei den Konsumenten</i> (Messergebnisse wie bspw. die Bekanntheit des Unternehmens und der Marken; Auswertung von Kennzahlen und Indikatoren wie bspw. die Dauer der Kundenbeziehung und das Informationsverhalten der Kunden).</li> <li>• <i>Kommunikative Wirkungen beim Unternehmen</i> (Messergebnisse wie bspw. das Image, die Identität oder der Markenwert; Auswertung von Kennzahlen und Indikatoren wie bspw. die Quote an Doppelarbeiten oder das Kostensenkungspotenzial im Bereich Kommunikation).</li> </ul>
------	--------	---	---	--	--	--

Quelle: Eigene Darstellung.

## Anhang 2: Übersicht der Inhalte der Experteninterviews

**Kommunikation mit den Erzeugern****Kommunikationsaktivitäten** für Erzeuger

- Internetauftritt
- Regionale Milcherzeugerversammlungen
- Landwirtschaftliche Beiräte
- Milcherzeugerbeteiligung Vorstand und/oder Aufsichtsrat
- Hofschilder
- Milcherzeugerinfo
- Viehprämierungen

u.a.

**Serviceangebot** für die Erzeuger

- Erzeugerschulungen
- Ausflüge mit Erzeugern
- Milchgeldabrechnung
- Produktrücklieferungen

u.a.

**Informationspolitik/Informationsbedürfnisse**

- Informationsinhalte, bspw. Entwicklungen auf dem Milchmarkt, Agrarpolitik
- Informationswege

**Milcherzeugerbetreuung**

- Rolle der Milcherzeugerberater
- Aufgaben der Milcherzeugerberater
- Verhältnis der MEB zu den Erzeugern

**Milchabholung**

- Rolle der Tankwagensammelfahrer
- Aufgaben der Tankwagensammelfahrer

**Milcherzeugergemeinschaften**

- Rolle der Milcherzeugergemeinschaften
- Zusammenarbeit mit Milcherzeugergemeinschaften

- Rolle des Milchpreises
- Meinungsbildung der Erzeuger

- Imageeinschätzung

→ Stärken/Schwächen (Ursachen)

- Verbesserungspotenzial

## **Mitarbeiterkommunikation**

### **Kommunikationsaktivitäten für Mitarbeiter**

- Schwarzes Brett oder Info-Säule
- Betriebsversammlung
- Mitarbeiterzeitung oder Mitarbeiterzeitschrift
- Betriebsfeste, Betriebsausflüge
- Tag der offenen Tür
- Regelmäßige Einzelgespräche mit dem direkten Vorgesetzten
- Kaufmöglichkeit verbilligter Produkte der Molkerei
- Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- Sport- und Freizeitgruppen der Molkerei

u.a.

### **Informationspolitik/ Informationsbedürfnisse**

- Wie ist Informationspolitik gestaltet?
- Wie sind die Informationswege gestaltet?

### **Arbeitszufriedenheit**

- Aufgaben und arbeitsplatzbezogene Bedingungen
- Führungsstil
- Organisationskultur
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Kontakte mit Kollegen, Anerkennung
- Verbundenheit mit dem Unternehmen
- Fluktuation
  
- Koordination: Abstimmung der individuellen Aktivitäten, Projektarbeit, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Arbeitsabläufe
- Mitarbeitermotivation
- Imageeinschätzung
- Betriebsklima
  
- Imageeinschätzung

→ Stärken/Schwächen (Ursachen)

- Verbesserungspotenzial

## **Kommunikation mit dem Handel (LGH; LEH)**

### **Kommunikationsaktivitäten** für/mit dem Handel (Push-Strategie)

- Werbung in Lebensmittelzeitungen
- Gem. Aktionen mit Handelspartnern
- Couponing-Aktionen (Category Management)
  
- Probleme bei der Zusammenarbeit

### **Kontaktpunkte** mit dem Handel

- Jahresgespräche
- Kontakt zu Einzelhandel

### **Prozess der Verhandlung**

- Prozess bei Markenartikeln
- Prozess bei Handelsmarken
  
- Forderungen des Handels
  
- WKZ
- Konditionen/Rabatte
- Dienstleistungen als Motivation
- Nachfragesog durch Pull-Strategie bei den Konsumenten

### **Rolle der Verkäufer**

- Stil der Zusammenarbeit
- Akzeptanz der Gesprächspartner
  
- Category Management, insb. Innovation, Verkaufsförderung (Efficient Promotion, Efficient Innovation, Storemanagement)
  
- Imageeinschätzung

→ Stärken/Schwächen (Ursachen)

Verbesserungspotenzial

## **Großverbraucherkommunikation/ Kommunikation mit Weiterverarbeitern**

**Kommunikationsaktivitäten** für Großverbraucher/Weiterverarbeitende Unternehmen

- Werbung in GV-Zeitungen
- Teilnahme an (Großverbraucher)-messen
- Betriebsbesichtigungen
- Verkostung von Produkten
- Sponsoring von (Großverbraucher)-veranstaltungen

u.a.

**Meinungsbildung** der Großverbraucher/Weiterverarbeiter

**Informationspolitik / Informationsbedürfnisse**

- Informationsinhalte, z.B. über die Produkte der Molkerei, über das Molkereiunternehmen
- Informationswege

**Rolle der Verkäufer**

- Eigenschaften
- Persönlichkeit

**Rolle der Verpackung**

- Funktionalität
- Informationsgehalt
- Design

**Bedeutung der Markenpolitik**

- Imageeinschätzung

→ Stärken/Schwächen (Ursachen)

- Verbesserungspotenzial

## **Endverbraucherkommunikation**

### **Kommunikationsaktivitäten** für Endverbraucher

- Mediawerbung (TV, Zeitung, Zeitschriften, Radio, Kino)
- Verkaufsförderung (bspw. Preisausschreiben)
- Messen/Ausstellungen
- Direkt Marketing
- Sponsoring,
- Multimediakommunikation
- Eventmarketing
- Persönliche Kommunikation

u.a.

- Rangfolge nach Wichtigkeit der einzelnen Instrumente

- ✓ Leitinstrument vorhanden? Erfahrungen bzgl. der gegenseitigen Beeinflussung der Instrumente
- ✓ Kommunikationsstrategie/Positionierung, Ziele der Ansprache/ welcher Inhalt soll vermittelt werden?
- ✓ Kommunikationsprozess (Kampagne)

### **Rolle von Produktfaktoren**

- Preis
- Geschmack
- Produktimage
- Marke der Produkte

u.a.

### **Bedeutung der Markenpolitik**

#### **Produktfaktor Verpackung**

- Design
- Informationen auf der Verpackung
- Handhabung
- Umweltfreundlichkeit
- Verpackungsgröße

- Imageeinschätzung

→ Stärken/Schwächen (Ursachen)

- Verbesserungspotenzial



## **Marketing/Kommunikation**

### **Organisatorische Einbindung der Verantwortlichen für Kommunikation**

- organisatorische Einbindung/Organigramm
- Hierarchieebenen der Molkerei
- Gestaltung der Zusammenarbeit, wenn mehrere Abteilung für Kommunikation verantwortlich
  
- Zusammenarbeit mit Kommunikationsagenturen

### **Personelle Aspekte**

- Anzahl der Mitarbeiter
- Ausbildung der Mitarbeiter
- Kompetenzlage/Aufgaben der Mitarbeiter

### **Planungsprozess/Finanzielle Aspekte der Kommunikation**

- Vorgehensweise beim Planungsprozess der Kommunikationsmaßnahmen
- Ziele des Marketings (Ausrichtung an Unternehmenszielen?)
  - ✓ Festlegung der Kommunikationsziele und deren hierarchische Gliederung
  - ✓ Festlegen der Kommunikationsbotschaften
  - ✓ Ableiten der Zielgruppen
  - ✓ Auswahl und Kategorisierung der Kommunikationsinstrumente
  - ✓ Zusammenführung der Planungselemente in ein strategisches Konzept
  - ✓ Festlegung und Verteilung des Kommunikationsbudgets
  - ✓ Aufstellen von Kommunikationsregeln für die interne und externe Kommunikation
  
- Umsatzanteil der Kommunikationsmaßnahmen (Prozent)
- Anteile der einzelnen Kommunikationsinstrumente am Budget
- Kommunikationscontrolling, welche Maßnahmen (Bsp: Checklisten, Außendienstberichte, Netzplantechnik)

## **Öffentlichkeitsarbeit**

- Zusammenarbeit mit Verbänden und übergeordneten Gremien (ZMP, CMA, MIV)
- Medienarbeit/Pressearbeit (regionale und überregionale Presse, Zeitschriften, Rundfunk)
- Verbraucherguppen (regional, überregional)
- Betriebsbesichtigung, Veranstaltungen/Events, Sponsoring, Lobbying
- Messetätigkeit
- PR-Konzept
  
- Image der Molkerei

Anhang 3: Fragebogen Milcherzeuger

Milcherzeugerbefragung												
1 Kommunikationsmaßnahmen der Molkerei												
<p>Welche Möglichkeiten nutzen Sie, mit der [jeweiliges PU] in Kontakt zu treten?</p> <p><input type="checkbox"/> Außendienst                      <input type="checkbox"/> Post                                      <input type="checkbox"/> Telefon                                      <input type="checkbox"/> Fax</p>												
<p>Bitte geben Sie an, für wie wichtig Sie Aktivitäten einer Molkerei halten, um mit Ihnen in Kontakt zu treten und die Beziehung zwischen Ihrem Betrieb und der Molkerei zu verbessern (Teil A) und in welchem Umfang die [jeweiliges PU] diese Aktivitäten anbietet (Teil B).</p>												
<p><b>Teil A:</b> Wichtigkeit der Aktivitäten</p>							<p><b>Teil B:</b> Umfang der Aktivitäten der [jeweiliges PU]</p>					
<p>1 = überhaupt nicht wichtig                      5 = sehr wichtig                      Weiß nicht</p>							<p>1 = überhaupt nicht angeboten                      5 = in sehr hohem Umfang angeboten                      Weiß nicht</p>					
	1	2	3	4	5	?	1	2	3	4	5	?
▪ Regionale Milcherzeugerversammlungen .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Landwirtschaftliche Beiräte .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Vertreterversammlungen .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Milcherzeugerbeteiligung im Vorstand .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Milcherzeugerbeteiligung im Aufsichtsrat .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Mitgestaltung von Hoftagen durch Molkerei .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Hofschilder bei Milcherzeugern .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Prämierung der besten Milcherzeuger .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Shop für Milcherzeuger .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Betriebsführungen für Milcherzeuger .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Internetauftritt der Molkerei für Milcherzeuger .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Teilnahme der Molkerei an Landwirtschaftsmessen .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Schenkung von Milchprodukten bei bestimmten Anlässen .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Aktionen wie Viehprämierungen bei Auktionen oder Unterstützung von Kindergärten am Hof .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Regelmäßiges Erscheinen von Artikeln über eine Molkerei in landwirtschaftlichen Zeitungen .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Sonstige Aktivitäten der Molkerei: .....												
<p>Bitte kreuzen Sie an, welche der folgenden Organisationen die [jeweiliges PU] als Kontaktstellen für Milcherzeuger nutzt.</p>												
<p><input type="checkbox"/> Landjugend</p>						<p><input type="checkbox"/> Bauernverbände</p>						
<p><input type="checkbox"/> Landwirtschaftsverbände</p>						<p><input type="checkbox"/> Landvolk</p>						
<p><input type="checkbox"/> Kontrollverbände</p>						<p><input type="checkbox"/> Milcherzeugergemeinschaften</p>						
<p><input type="checkbox"/> Futterberatungsringe</p>						<p><input type="checkbox"/> weiß nicht</p>						
<p><input type="checkbox"/> Sonstige Anknüpfungspunkte: _____</p>												
2 Serviceangebote der [jeweiliges PU]												
<p>Bitte kreuzen Sie an, welche der folgenden Serviceleistungen von der [jeweiliges PU] angeboten werden.</p>												
<p><input type="checkbox"/> Erzeugerschulung/Weiterbildung für Milcherzeuger</p>						<p><input type="checkbox"/> Hilfe bei Hemmstoffkontrollen</p>						
<p><input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung der Milcherzeuger bei notwendigen Investitionen (z.B. Darlehen bei Milchtankvergrößerungen)</p>						<p><input type="checkbox"/> Milchgeldabrechnung online</p>						
						<p><input type="checkbox"/> Qualitätsergebnisse der Probennahme online</p>						
						<p><input type="checkbox"/> Produktrücklieferung bei Milchabholung</p>						
<p><input type="checkbox"/> Fachliche Ausflüge oder Besichtigungen mit Milcherzeugern</p>						<p><input type="checkbox"/> Außerplanmäßige Milchabholung</p>						
						<p><input type="checkbox"/> Milchgeldauszahlung per Überweisung</p>						
<p><input type="checkbox"/> Handzettel mit aktuellen Informationen bei der Milchabholung</p>						<p><input type="checkbox"/> weiß nicht</p>						
<p><input type="checkbox"/> Sonstige Serviceleistungen: _____</p>												

3 Kommunikationsinhalte/Informationsinhalte der [jeweiliges PU]							
Bitte geben Sie an, in welchem Umfang Sie über die folgenden Themen von der [jeweiliges PU] informiert werden.	1 = überhaupt keine Informationen			5 = sehr hoher Umfang an Informationen		Weiß nicht	
	1	2	3	4	5		
▪ Entwicklungen auf dem Milchmarkt .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
▪ Aktuelle Entscheidungen der Agrarpolitik .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
▪ Neue technische Entwicklungen (z.B. Melktechnik) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
▪ Molkereispezifische Informationen:							
○ Qualität der Milch (z.B. Bewertung der Inhaltsstoffe) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
○ Vermarktung der Milch (z.B. neue Produkte der Molkerei) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
○ Milchpreisvergleich mit konkurrierenden Molkereien .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
○ Veränderung des Milchpreises (z.B. saisonale Schwankungen) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
○ Veränderung der Verwertungszuschläge .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
○ Veränderung der Milchabholung (z.B. Änderung Milchsammeltour) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
▪ Sonstige Themen: .....							

4 Meinungsbildung	
<b>In welchen Zeitungen/Zeitschriften informieren Sie sich regelmäßig über die Milchwirtschaft?</b>	
<input type="checkbox"/> topagrar	<input type="checkbox"/> DLZ-Agrarmagazin
<input type="checkbox"/> Elite	<input type="checkbox"/> Kraftfutter/Feed Magazine
<input type="checkbox"/> Milchrind	<input type="checkbox"/> Landwirtschaftliches Wochenblatt
<input type="checkbox"/> Ernährungsdienst	<input type="checkbox"/> weiß nicht
<input type="checkbox"/> Sonstige überregionale Zeitungen/Zeitschriften: _____	
<input type="checkbox"/> Sonstige regionale Zeitungen/Zeitschriften: _____	
<b>Nutzen Sie das Internet als Informationsquelle für relevante Themen der Milchwirtschaft?</b>	
<input type="checkbox"/> wenn <b>Nein</b> , bitte weiter mit der nächsten Frage	
<input type="checkbox"/> wenn <b>Ja</b> , welche Internetseiten besuchen Sie?	
<input type="checkbox"/> www.topagrar.de	<input type="checkbox"/> www.agrar.de
<input type="checkbox"/> www.bauernverband.de	<input type="checkbox"/> www.zmp.de
<input type="checkbox"/> weiß nicht	<input type="checkbox"/> Sonstige Internetseiten: _____

5 Image der [jeweiliges PU]													
Bitte geben Sie an, für wie wichtig Sie die folgenden Merkmale einer Molkerei halten (Teil A) und in welchem Umfang diese Merkmale auf die [jeweiliges PU] zutreffen (Teil B).	Teil A: Wichtigkeit der Aktivitäten						Teil B: Umfang der Merkmale bei der [jeweiliges PU]						
	1 = überhaupt nicht wichtig		5 = sehr wichtig			Weiß nicht	1 = trifft überhaupt nicht zu		5 = trifft in sehr hohem Umfang zu			Weiß nicht	
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
Die Molkerei ...													
...ist sehr innovativ. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...bietet Produkte mit hoher Qualität an. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...hat eine Zukunftsperspektive. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...ist gut geführt. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...beschäftigt kompetente Mitarbeiter. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...hat ein angenehmes Arbeitsumfeld geschaffen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...ist wirtschaftlich stabil. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...tätigt Investitionen überlegt. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...zeigt Engagement für die Umwelt. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...verhält sich fair gegenüber Marktpartnern und Mitarbeitern. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...ist sympathisch. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...ist vertrauenswürdig. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...legt die Milchpreise fair fest. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...zahlt das Milchgeld pünktlich aus. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	





- Ich kann mich auf meine Kollegen verlassen. ....
- Meine Kollegen und ich unterstützen uns gegenseitig. ....
- Konflikte werden offen ausgetragen. ....
- Mit der technischen Ausstattung am Arbeitsplatz bin ich zufrieden. ....
- Die Zusammenarbeit mit Kollegen aus anderen Abteilungen ist gut. ....
- Informationen werden zügig weitergeleitet. ....
- Oftmals muss ich mir die nötigen Informationen selbst besorgen. ....
- Mit meinen Kollegen tausche ich alle erforderlichen Informationen aus. ....
- Alles in allem haben wir ein gutes Betriebsklima. ....

**6. Für wie wichtig halten Sie die folgenden Merkmale einer Molkerei (Teil A)? In welchem Umfang treffen diese Merkmale auf die [jeweiliges PU] zu (Teil B)?**

	Teil A: Wie wichtig?						Teil B: Merkmale der [jeweiliges PU]					
	1 = überhaupt nicht wichtig	2	3	4	5 = sehr wichtig	Weiß nicht	1 = trifft überhaupt nicht zu	2	3	4	5 = trifft voll zu	Weiß nicht
Die Molkerei ...												
...ist sehr innovativ. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...bietet Produkte mit hoher Qualität an. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...hat eine Zukunftsperspektive. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...ist gut geführt. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...hat ein angenehmes Arbeitsumfeld geschaffen. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...ist wirtschaftlich stabil. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...tätigt Investitionen überlegt. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...zeigt Engagement für die Umwelt. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...hat ein einheitliches Erscheinungsbild. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...verhält sich fair gegenüber Marktpartnern. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...ist sympathisch. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...ist vertrauenswürdig. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7. Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Merkmale unabhängig von Ihrem Arbeitsplatz?**

	1 = überhaupt nicht wichtig	2	3	4	5 = sehr wichtig	Weiß nicht
Eine Tätigkeit...						
...muss mich fachlich herausfordern. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...muss abwechslungsreich sein. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...muss mir Aufstiegsmöglichkeiten bieten. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...muss zu meiner persönlichen Weiterentwicklung beitragen. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...muss meine persönlichen Fähigkeiten herausfordern. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...muss mich Verantwortung tragen lassen. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...muss mir Spaß machen. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Ich muss Verantwortung tragen können. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**8. Inwieweit treffen die Merkmale tatsächlich auf Ihren Arbeitsplatz zu?**

	1 = trifft überhaupt nicht zu	2	3	4	5 = trifft voll zu	Weiß nicht
Die Tätigkeit bei der [jeweiliges PU]...						
...fordert mich fachlich heraus. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...ist abwechslungsreich. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...bietet mir Aufstiegsmöglichkeiten. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...trägt zu meiner persönlichen Weiterbildung bei. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...fordert meine persönlichen Fähigkeiten heraus. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...macht Spaß. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Ich trage bei meiner Tätigkeit Verantwortung. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Ich bin insgesamt mit meinem Arbeitsplatz zufrieden. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. Wie alt sind Sie?**  unter 35  35-49  über 49

**10. Ihr Geschlecht ist?**  weiblich  männlich

**11. Wie lange sind Sie schon bei der [jeweiliges PU] beschäftigt?**

- unter 5 Jahre  zwischen 5 und 10 Jahren
- zwischen 11 und 15 Jahren  zwischen 16 und 20 Jahren
- zwischen 21 und 25 Jahren  über 25 Jahre

**12. In welchem Arbeitsbereich arbeiten Sie?** \_\_\_\_\_

Vielen herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit

Anhang 5: Fragebogen Endverbraucher

<b>Endverbraucherbefragung</b>						
<b>Molkerei:</b>	[jeweiliges PU]	<b>Befragungsort:</b>	_____			
<b>Datum:</b>	_____	<b>Interviewer:</b>	_____			
1. Abschnitt: Fragen zur [jeweilige Marke]						
<b>Sie haben sich für ein Produkt der [jeweilige Marke] entschieden. Warum?</b>	1 = trifft überhaupt nicht zu	2	3	4	5 = trifft voll zu	weiß nicht ?
Es ist ein regionales Produkt. ....	1	2	3	4	5	?
Das Produkt kaufe ich immer. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bekannte haben mir das Produkt empfohlen. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Produkt hat einen angemessenen Preis. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Werbung für das Produkt hat mich angesprochen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Produkt hat eine gute Qualität. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Produkt hat einen guten Geschmack. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Zutaten des Produktes sind gut. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Produkt hat ein gutes Image. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Unternehmen, welches das Produkt herstellt, hat ein gutes Image. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Produkt gehört zu einer bekannten Marke. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Wie wichtig sind Ihnen im Allgemeinen die genannten Eigenschaften eines Molkereiproduktes?</b>	1 = überhaupt nicht wichtig	2	3	4	5 = sehr wichtig	weiß nicht ?
...dass ein Produkt einen angemessenen Preis hat. .	1	2	3	4	5	?
...dass für ein Produkt Werbung gemacht wird. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...dass ein Produkt eine gute Qualität hat. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...dass ein Produkt einen guten Geschmack hat. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...dass ein Produkt ein gutes Image hat. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...dass das Unternehmen, welches ein Produkt herstellt, ein gutes Image hat. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...dass ein Produkt zu einer bekannten Marke gehört.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Zutaten eines Produktes. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Verpackung eines Produktes. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Im Folgenden lese ich Ihnen gegensätzliche Eigenschaften vor. Sagen Sie mir bitte, was eher auf die [jeweilige Marke] zutrifft:</b>						
	-2	-1	0	1	2	
Sympathisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Unsympathisch
Regional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	National
Alltäglich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Festlich
Prickelnd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fad
Langweilig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Interessant
Teuer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Billig
Minderwertig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hochwertig
Traditionell	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zukunftsorientiert
Gesund	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Krank

<b>Wie gefällt Ihnen die Verpackung der Produkte der [jeweilige Marke]?</b>				
	gefällt mir nicht	weder noch	Gefällt mir gut	weiß nicht
Hinsichtlich ...	1	2	3	?
...des Designs, Aussehens.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...der Informationen auf der Verpackung.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...der Handhabung.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...der Umweltfreundlichkeit.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...Verpackungsgröße (z.B. SingleHH/Senioren).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Wie häufig kauft Ihr Haushalt Produkte der [jeweilige Marke]?</b>			
<input type="checkbox"/> einmal im Monat	<input type="checkbox"/> mehrmals im Monat	<input type="checkbox"/> einmal die Woche	
<input type="checkbox"/> mehrmals die Woche	<input type="checkbox"/> weniger als einmal/Monat	<input type="checkbox"/> weiß nicht	

<b>Wie zufrieden sind Sie <u>insgesamt</u> mit den Produkten der [jeweilige Marke]?</b>					
Überhaupt nicht zufrieden	Nicht zufrieden	Weder noch	Zufrieden	Sehr zufrieden	Weiß nicht
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Wie werden Sie über die Produkte bzw. das Sortiment der [jeweilige Marke] auf dem Laufenden gehalten?</b>	
<input type="checkbox"/> Werbung im Fernsehen	<input type="checkbox"/> Aktionen mit Coupons
<input type="checkbox"/> Werbung im Radio	<input type="checkbox"/> Anzeigen in Zeitschriften/Zeitungen
<input type="checkbox"/> Internetseite der Molkerei	<input type="checkbox"/> Werbung auf Plakaten
<input type="checkbox"/> Durch gesponserte Veranstaltungen (z.B. Sportveranstaltungen, Stadtfeste, etc.)	<input type="checkbox"/> Gewinnspiele
	<input type="checkbox"/> Eigene Beobachtung im Kühlregal
Sonstige: _____	

<b>Wie wird Ihre Aufmerksamkeit in der Verkaufsstelle auf die [jeweilige Marke] gelenkt?</b>	
<input type="checkbox"/> Fußbodenaufkleber	<input type="checkbox"/> Ladenfunk
<input type="checkbox"/> Verkostung von Produkten	<input type="checkbox"/> Platzierung der Produkte im Regal
<input type="checkbox"/> Verpackung der Produkte	Sonstiges: _____

<b>Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Punkte, wenn Sie ganz allgemein Milchprodukte kaufen?</b>						
	1 = überhaupt nicht wichtig		weder noch	5 = sehr wichtig		weiß nicht
	1	2	3	4	5	?
Platzierung der Produkte im Regal .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aktionen mit Coupons.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werbung in der Verkaufsstelle (Fußbodenaufkleber oder Ladenfunk).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verkostung von Produkten.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werbung im Fernsehen .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewinnspiele .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anzeigen in Zeitschriften/Zeitungen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werbung im Radio .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werbung auf Plakaten .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internetseite der Molkerei .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verpackung der Produkte .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesponserte Veranstaltungen (z.B. Sportveranstaltungen, Stadtfeste, etc.).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



2. Abschnitt: Fragen zur Molkerei [jeweiliges PU]				
<b>Kennen Sie die Molkerei [jeweiliges PU]? (mehrere Antworten möglich)</b>				
<input type="checkbox"/> ja		<input type="checkbox"/> nein (weiter mit Abschnitt 3)		
<b>Woher?</b>				
<input type="checkbox"/> Über die Produkte bzw. das Sortiment der Molkerei		<input type="checkbox"/> Aus der Werbung		
<input type="checkbox"/> Aus den Medien (Zeitung, Zeitschriften)		<input type="checkbox"/> Von der Internetseite der Molkerei		
<input type="checkbox"/> Kenne Mitarbeiter der Molkerei				
Sonstiges: _____				
<b>Wie wichtig ist Ihnen, dass eine Molkerei....</b>				
	überhaupt nicht wichtig	weder noch	sehr wichtig	weiß nicht
	1	2	3	?
...häufig neue Produkte einführt. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...Produkte mit hoher Qualität anbietet. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...gut geführt ist. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...soziales Engagement zeigt (z.B. Spenden, Unterstützung des lokalen Kindergartens etc.). ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...Engagement für die Umwelt zeigt (z.B. umweltfreundliche Verpackungsmaterialien, keine Energieverschwendung etc.). ..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...ein sympathisches Image hat. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Wie schätzen Sie die [jeweiliges PU] diesbezüglich ein?</b>				
	Trifft nicht zu	weder noch	Trifft zu	weiß nicht
	1	2	3	?
Die [jeweiliges PU]...				
...führt häufig neue Produkte ein. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...bietet Produkte mit hoher Qualität an. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...ist gut geführt. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...zeigt soziales Engagement. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...zeigt Engagement für die Umwelt. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...hat ein sympathisches Image. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Abschnitt: Fragen zu den persönlichen Daten des Befragten				
<b>Geschlecht (bitte ohne Fragen eintragen):</b> <input type="checkbox"/> Weiblich <input type="checkbox"/> Männlich				
<b>Wie alt sind Sie?</b>				
<input type="checkbox"/> 15 – 20 Jahre		<input type="checkbox"/> 21 – 30 Jahre		<input type="checkbox"/> 31 – 40 Jahre
<input type="checkbox"/> 41 – 50 Jahre		<input type="checkbox"/> 51 – 60 Jahre		<input type="checkbox"/> Über 60 Jahre
<b>Wie viele Personen leben in Ihrem Haushalt?</b>				
<input type="checkbox"/> 1 Person		<input type="checkbox"/> 2 Personen		
<input type="checkbox"/> 3 Personen		<input type="checkbox"/> mehr als 3 Personen		
<b>Was machen Sie beruflich? (bitte offene Frage und selbst eintragen)</b>				
<input type="checkbox"/> Schüler		<input type="checkbox"/> Student		
<input type="checkbox"/> Auszubildender		<input type="checkbox"/> Arbeiter/Angestellter		
<input type="checkbox"/> Selbständiger		<input type="checkbox"/> Unternehmer (mit eigenen Angestellten)		
<input type="checkbox"/> Arbeitslos		<input type="checkbox"/> Rentner		
<input type="checkbox"/> Beamter		Sonstiges: _____		

Anhang 6: Fragebogen Großverbraucher

Großverbraucherbefragung												
<b>1. Wenn Sie die Produkte der [jeweiliges PU] mit Konkurrenzprodukten vergleichen, warum entscheiden Sie sich für die Großverbraucherprodukte der [jeweiliges PU]?</b>												
	1 = trifft überhaupt nicht zu	2	3	4	5 = trifft voll zu	Weiß nicht						
Im Vergleich zur Konkurrenz...	1	2	3	4	5	?						
...handelt es sich um regionale Produkte. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
...können die Produkte geschmacklich noch individuell angepasst werden. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
...ist der Preis der Produkte angemessener. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
...ist die Werbung für die Produkte ansprechender. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
...haben die Produkte eine bessere Qualität. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
...bieten die Produkte einen höheren Zusatznutzen (z.B. Zeitersparnis bei der Zubereitung der Mahlzeiten). ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
...ist die Verpackung der Produkte besser zu handhaben. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
...ist der Geschmack der Produkte besser. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
...sind die Zutaten der Produkte besser. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Sonstiges: _____												
<b>2. Welche Möglichkeiten nutzen Sie, um sich über die [jeweiliges PU] sowie deren Großverbraucherprodukte zu informieren?</b>												
<input type="checkbox"/> Handelsinformationen				<input type="checkbox"/> Großverbraucherzeitschriften								
<input type="checkbox"/> Broschüren der [jeweiliges PU]				<input type="checkbox"/> Werbung im Rundfunk oder Fernsehen								
<input type="checkbox"/> Internetseite der [jeweiliges PU]				<input type="checkbox"/> Informeller Austausch mit Kollegen in der Branche								
<input type="checkbox"/> Messen				<input type="checkbox"/> Seminare								
<input type="checkbox"/> Sonstige _____				<input type="checkbox"/> Weiß nicht								
<b>3. Über welche der folgenden Themen würden Sie gern <u>mehr</u> von der [jeweiliges PU] informiert werden?</b>												
<input type="checkbox"/> Aktuelles Produktsortiment				<input type="checkbox"/> Qualität der Produkte								
<input type="checkbox"/> Zusammensetzung/Inhaltsstoffe der Produkte				<input type="checkbox"/> Qualitätsmanagement								
<input type="checkbox"/> Unternehmensentwicklung				<input type="checkbox"/> Möglichkeiten der gemeinsamen Produktentwicklung								
<input type="checkbox"/> Innovationstätigkeit				<input type="checkbox"/> Kundenservice								
<input type="checkbox"/> Beschwerdemanagement				<input type="checkbox"/> Verkaufaktionen								
<input type="checkbox"/> Rezepte				<input type="checkbox"/> Sonstige Informationen: _____								
<b>4. Für wie wichtig halten Sie die folgenden Aktivitäten einer Molkerei für Großverbraucher (Teil A)? Welche der Aktivitäten bietet Ihnen die [jeweiliges PU] (Teil B)?</b>												
	Teil A: Für wie wichtig halten Sie die Aktivitäten?					Teil B: Welche Aktivitäten bietet Ihnen die [jeweiliges PU]?						
	1 = überhaupt nicht wichtig	2	3	4	5 = sehr wichtig	Weiße nicht	1 = überhaupt nicht angeboten	2	3	4	5 = sehr viel angeboten	Weiße nicht
	1	2	3	4	5	?	1	2	3	4	5	?
▪ Werbung in GV-Zeitungen/Zeitschriften bzw. Handelsanzeigen .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Teilnahme der Molkerei an Großverbraucher-messen/-ausstellungen .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Internetseite der Molkerei für Großverbraucher .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Direkt aus dem Internet herunterladbare Produktabbildungen/Produktinformationen .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Informationsbroschüren/Produktfolder.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Mailingaktionen (Werbemails etc.).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Produktpräsentationen in ihrem Betrieb .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Verkostung von Produkten.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Betriebsbesichtigungen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Radio-, Fernsehwerbung .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Seminare zur Produktverwendung .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Sponsoring von Großverbraucherveranstaltungen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Produktbeigabe bei bestimmten Kundenveranstaltungen (z.B. Tag der offenen Tür).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Incentives (bspw. Kugelschreiber, Dosenöffner) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Rezeptvorschläge .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Besondere Verkaufspakete bei Aktionen (z.B. Sauce Hollandaise in der Spargelzeit) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn eine solche Aktion stattgefunden hat, nennen Sie bitte ein Beispiel: _____												
Sonstiges: _____												



## Anhang 7: Übersicht über die geführten Experteninterviews

Interview	PU 1	PU 2	PU 3	PU 4	PU 5
<b>Geschäftsleitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Im Rahmen der Mitarbeiterkommunikation (Interne Kommunikation) am 04.03.05</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vorstand Interne Kommunikation und Kommunikation zu den Erzeugern am 09.02.04</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>19.02.04 (1. persönliche Kontaktaufnahme) sowie im Rahmen der Mitarbeiterkommunikation (Interne Kommunikation) am 15.03.04</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20.02.04 (1. persönliche Kontaktaufnahme)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>08.04.04 (1. persönliche Kontaktaufnahme)</li> </ul>
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>11.11.03 (1. persönliche Kontaktaufnahme)</li> <li>16.11.04 (2. persönliche Kontaktaufnahme)</li> <li>04.03.05 Interview Marketing/Öffentlichkeitsarbeit und End- sowie Großverbraucherkommunikation</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>15.03.04</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>05.04.04 (2. persönliche Kontaktaufnahme)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Siehe Geschäftsleitung sowie 05.04.05</li> </ul>
<b>Öffentlichkeitsarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Siehe Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>29.11.03</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Siehe Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Siehe Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Siehe Geschäftsleitung sowie 08.04.05</li> </ul>
<b>Interne Kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Siehe Geschäftsleitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>29.11.03 (1. persönliche Kontaktaufnahme)</li> <li>09.02.04</li> <li>24.03.04 (Medien Intranet und Mitarbeiterzeitung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Siehe Geschäftsleitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>27.04.04 (Leiter Personalabteilung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20.10.04 (Leiter Personalabteilung)</li> </ul>
<b>Erzeugerbetreuung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>04.03.05</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>24.03.04</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>15.03.04</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>27.04.04</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20.10.04</li> </ul>
<b>GV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Siehe Marketing</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>15.03.04</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>27.04.04</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20.10.04</li> </ul>
<b>Handel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>02.03.05</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>15.03.04 sowie am 03.05.04 (Telefon)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>27.04.04</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>08.04.04</li> </ul>
<b>Betriebsrat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>02.03.05</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>30.04.04 (Telefon)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>27.04.04</li> </ul>	-

Quelle: Eigene Darstellung.



### 3. Kommunikationsinhalte/Informationsinhalte

Wie umfassend informieren Sie Ihre Milcherzeuger über folgende Themen?

	1 = keine Information	2	3	4	5 = umfassende Information	weiß nicht ?
• Entwicklungen auf dem Milchmarkt .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Aktuelle Entscheidungen der Agrarpolitik .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Neue technische Entwicklungen (z.B. Melktechnik) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Relevante neue wissenschaftliche Erkenntnisse .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Molkereispezifische Informationen .....						
... Qualität der Milch (z.B. Eiweiß- und Fettgehaltswünsche) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Vermarktung der Milch (z.B. neue Produkte der Molkerei) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Milchpreisvergleich mit konkurrierenden Unternehmen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Veränderung des Milchpreises (z.B. durch saisonale Schwankungen) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Veränderung der Preiszuschläge für Fett- und Eiweißgehalt der Milch .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Veränderung in der Milchabholung (z.B. von eintägig auf zweitägig) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sonstige Inhalte .....						

Wie stark stimmen Sie den folgenden Aussagen zur Erzeugerkommunikation zu?

	1 = trifft überhaupt nicht zu	2	3	4	5 = trifft in starkem Maße zu	weiß nicht ?
• Unsere Milcherzeuger sind eine wichtige Kommunikationszielgruppe. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Es besteht ein Planungsprozess für Kommunikationsmaßnahmen. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Für Kommunikationsmaßnahmen steht ein Budget zur Verfügung. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bei der Kommunikation passen wir uns der „Sprache der Landwirte“ an. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Für uns ist eine offene Kommunikation mit unseren Erzeugern sehr wichtig. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wir kommunizieren unseren Erzeugern bewusst unser Image. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Die Kommunikation zu den Erzeugern erfolgt in Abstimmung mit der Kommunikation zu anderen Zielgruppen der Molkerei (z.B. Mitarbeiter). ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Kommunikationsinhalte erscheinen in mehreren unternehmensrelevanten Medien (z.B. Erzeugerinfo, Mitarbeiterzeitung, Internet). ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Unsere Molkerei publiziert regelmäßig in landwirtschaftlichen Zeitungen/Zeitschriften. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• In unserer Molkerei spielt die ...						
... Geschäftsbeziehung zu den Milcherzeugern eine vorrangige Rolle. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... persönliche Beziehung zu den Milcherzeugern eine vorrangige Rolle. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 4. Meinungsbildung

Schätzen Sie bitte ein, welche Zeitungen/Zeitschriften ihre Milcherzeuger regelmäßig lesen:

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> DLZ-Agrarmagazin                                     | <input type="checkbox"/> topagrar                         |
| <input type="checkbox"/> Elite  | <input type="checkbox"/> Landwirtschaftliches Wochenblatt |
| <input type="checkbox"/> Milchrind  | <input type="checkbox"/> Kraftfutter/Feed Magazine        |
| <input type="checkbox"/> Ernährungsdienst                                     | <input type="checkbox"/> weiß nicht                       |
| <input type="checkbox"/> Sonstige überregionale Zeitungen/Zeitschriften ..... |   |
| <input type="checkbox"/> Sonstige regionale Zeitungen/Zeitschriften .....     |   |

Schätzen Sie bitte ein, welche der folgenden Gruppen/Institutionen wichtige Meinungsbildner für Ihre Milcherzeuger darstellen?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Landjugend              | <input type="checkbox"/> Bauernverbände              |
| <input type="checkbox"/> Landwirtschaftsverbände | <input type="checkbox"/> Landvolk                    |
| <input type="checkbox"/> Kontrollverbände        | <input type="checkbox"/> Milcherzeugergemeinschaften |
| <input type="checkbox"/> Futterberatungsringe    | <input type="checkbox"/> Sonstige .....              |

5. Image der Molkerei bei den Erzeugern						
Wie stark stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?						
	1 = trifft überhaupt nicht zu	2	3	4	5 = trifft in starkem Maße zu	weiß nicht ?
• Das Image unserer Molkerei ist stark vom gezahlten Erzeugermilchpreis abhängig. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <b>Kurzfristige</b> Verringerungen des Milchpreises werden durch die vertrauensvolle Beziehung von den Milcherzeugern hingenommen. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Unsere Milcherzeuger .....						
... sehen uns als innovatives Unternehmen. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... schätzen die Qualität unserer Produkte. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... stehen hinter dem Preis-Leistungsverhältnis unserer Produkte. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... schätzen unsere Serviceleistungen. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... halten unsere Molkerei für gut gemanagt. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... schätzen die Kompetenz unserer Mitarbeiter. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... sehen unsere Molkerei als zukunftsorientiert an. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... schätzen unsere Verlässlichkeit. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... vertrauen unserer Molkerei. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... halten unsere Molkerei für kommunikationsfreudig. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... fühlen sich ausreichend informiert. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... achten unsere Fairness bei der Milchgeldfestsetzung. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... achten unsere Pünktlichkeit bei der Milchgeldauszahlung. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... sind insgesamt zufrieden mit unserer Molkerei. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Personelle Situation in der Milcherzeugerbetreuung						
Wie viele Mitarbeiter sind für die Betreuung Ihrer Milcherzeuger verantwortlich?						
• Mitarbeiter Erzeugerbetreuung _____ davon Innendienst _____ ... Außendienst _____						
• Sonstige Mitarbeiter _____						
Wie stark stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?						
	1 = trifft überhaupt nicht zu	2	3	4	5 = trifft in starkem Maße zu	weiß nicht ?
• Unsere Milcherzeugerberater ...						
... haben eine fundierte Ausbildung. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... stammen aus einem landwirtschaftlichen Milieu. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... können sich mit den Problemen der Milcherzeuger identifizieren. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... sind Sprachrohr der Molkerei. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... haben einen engen persönlichen Kontakt zu den Milcherzeugern. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... sind immer für die Milcherzeuger erreichbar (z.B. Telefon). ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... werden regelmäßig zu relevanten Themen geschult (z.B. Agrarpolitik). ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Milchabholung						
Wie stark stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?						
	1 = trifft überhaupt nicht zu	2	3	4	5 = trifft in starkem Maße zu	weiß nicht ?
• Die Tanksammelwagenfahrer ...						
... stammen aus einem landwirtschaftlichen Milieu. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... können sich mit den Problemen der Milcherzeuger identifizieren. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... haben einen engen persönlichen Kontakt zu den Milcherzeugern. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... sind Repräsentanten der Molkerei. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... sind für die Milcherzeuger bei unvorhersehbaren Notfällen erreichbar (z.B. Handy). ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... werden regelmäßig zu relevanten Themen der Milchabholung geschult. .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Außerplanmäßige Milchabholungen stellen kein Problem dar. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Die Fahrer achten auf Pünktlichkeit bei der Milchabholung. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Die Fahrer achten auf ein ordnungsgemäßes Verlassen des Hofes. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Die Fahrer achten auf ein ordnungsgemäßes Verhalten im Straßenverkehr. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Die Sammelwagen sind mit dem Logo/der Marken der Molkerei versehen. .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wir bieten unseren Milcherzeugern folgende Serviceleistungen bei der Milchabholung:					
<input type="checkbox"/> Produktlieferung an Erzeuger					<input type="checkbox"/> Handzettel für aktuelle Informationen
<input type="checkbox"/> Außerplanmäßige Milchabholung					<input type="checkbox"/> Sonstige Serviceleistungen _____
<b>8. Organisatorische Aspekte der Erzeugerkommunikation</b>					
Wie ist Ihre Molkerei gegliedert?					
Eher streng hierarchisch (1) bis flache Hierarchie (5)					
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> weiß nicht
Besteht eine Stelle mit einer eigenen Zuständigkeit für Erzeugerkommunikation?					
<input type="checkbox"/> wenn <b>JA</b> : Es handelt sich um eine Stelle innerhalb einer					
<input type="checkbox"/> Hauptabteilung ... <input type="checkbox"/> Unterabteilung von _____					
<input type="checkbox"/> wenn <b>NEIN</b> : Wer ist für die Erzeugerkommunikation hauptsächlich mit verantwortlich? _____					
Es handelt sich um eine					
<input type="checkbox"/> Hauptabteilung ... <input type="checkbox"/> Unterabteilung von _____					
Wie ist der Informationsaustausch zwischen den kommunikationsrelevanten Abteilungen geregelt (z.B. zwischen Marketing und Personal, Vertrieb)?					
<input type="checkbox"/> Kommunikationsmanager					
<input type="checkbox"/> offizielle Meetings der Kommunikationsmitarbeiter ... <input type="checkbox"/> wöchentlich und öfter ... <input type="checkbox"/> zweiwöchentlich ... <input type="checkbox"/> monatlich und weniger					
<input type="checkbox"/> informelle Treffen der Kommunikationsmitarbeiter ... <input type="checkbox"/> wöchentlich und öfter ... <input type="checkbox"/> zweiwöchentlich ... <input type="checkbox"/> monatlich und weniger					
<input type="checkbox"/> Sonstiger Informationsaustausch _____					
<b>9. Allgemeine Informationen zum Unternehmen</b>					
Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen?					
<input type="checkbox"/> eG	<input type="checkbox"/> GmbH	<input type="checkbox"/> GmbH & Co. KG	<input type="checkbox"/> OHG	<input type="checkbox"/> KG	<input type="checkbox"/> AG
<input type="checkbox"/> andere Rechtsform: _____					
Wie viele Milcherzeuger beliefern Ihr Unternehmen?					
_____ Milcherzeuger					
Wie hoch ist die Anzahl der in Milcherzeugergemeinschaften organisierten Milcherzeuger?					
_____ Milcherzeuger					
Wie hoch ist die Anzahl der vertraglich gebundenen Milcherzeuger?					
_____ Milcherzeuger					
Wie hoch ist die Anzahl der Milcherzeuger im Haupterwerb?					
_____ Milcherzeuger					
Wie hoch war die gelieferte Rohmilchmenge im Jahr 2003?					
_____ Tonnen					
Wie hoch war der Umsatz Ihres Unternehmens im Jahr 2003?					
<input type="checkbox"/> < 100 Mio. €	<input type="checkbox"/> 100 – 200 Mio. €	<input type="checkbox"/> 201 – 300 Mio. €			
<input type="checkbox"/> 301 – 400 Mio. €	<input type="checkbox"/> 401 – 500 Mio. €	<input type="checkbox"/> > 501 Mio. €			
<b>10. Angaben zur Person</b>					
Welche Position besetzen Sie in Ihrem Unternehmen?					
<input type="checkbox"/> Inhaber	<input type="checkbox"/> Vorstand/Geschäftsführer	<input type="checkbox"/> Leiter Kommunikation			
<input type="checkbox"/> Leiter Marketing	<input type="checkbox"/> Milcherzeugerberater	<input type="checkbox"/> andere Position _____			
<b>Vielen Dank für Ihre Bemühungen bei der Mitarbeit.</b>					



**Literaturverzeichnis**

- A.C. NIELSEN GmbH (2005): Universen 2006 – Handel und Verbraucher in Deutschland.
- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. (2003): Marketing research. 8<sup>th</sup> ed., Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- ABSATZWIRTSCHAFT; INNOFACT AG (2003): Integrierte Kommunikation. In: absatzwirtschaft, Jg. 46, Heft 11, S. 49-50.
- AHLERT, D. (1998): Vertikales Marketing im Wandel – Zur Frage des Restrukturierungsbedarfs vertikaler Marketingkonzeptionen in Theorie und Praxis. In: M. BRUHN; H. STEFFENHAGEN (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung: Reflexionen – Denkanstöße – Perspektiven. 2., aktualisierte Aufl., Wiesbaden. Verlag Gabler, S. 141-157.
- AHRENS, A.; SCHERER, H.; ZERFAB, A. (Hrsg.) (1995): Integriertes Kommunikationsmanagement, Ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung. Frankfurt am Main: IMK Verlag.
- AHRENS, R.; BEHRENT, M. (1995): Integrierte Kommunikation als unternehmerischer Erfolgsfaktor: Entwurf eines Leitbildes für Manager der integrierten Unternehmenskommunikation. In: R. AHRENS; H. SCHERER; A. ZERFAB (Hrsg.): Integriertes Kommunikationsmanagement, Ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung. Frankfurt am Main: IMK Verlag, S. 83-100.
- ALTMANN, H.-C. (2002): Kunden kaufen nur von Siegern – wie Sie als Verkäufer unwiderstehliche Ausstrahlungskraft erreichen, Kunden begeistern und Ihren Umsatz explodieren lassen. München: Redline Wirtschaft bei Verlag Moderne Industrie.
- ARMONIENÉ, A. (2001): Integrated Communication – A Phenomenon in a Nascent State. Online im Internet: <http://proceedings.informingscience.org/IS2001Proceedings/pdf/ArmonieneEBKInteg.pdf> [Stand 27. November 2004].
- ATTESLANDER, P. (2003): Methoden der empirischen Sozialforschung. 10., neu bearbeitete und erweiterte Aufl., Berlin; New York: Walter de Gruyter.
- AUSSCHUSS FÜR BEGRIFFSDEFINITIONEN AUS DER HANDELS- UND ABSATZWIRTSCHAFT (Hrsg.) (1995): Katalog E. Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft. Jg. 38, Heft 4, Köln.
- BACKHAUS, K. (1998): Relationship Marketing – Ein neues Paradigma im Marketing?. In: M. BRUHN; H. STEFFENHAGEN (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung: Reflexionen – Denkanstöße – Perspektiven. 2., aktualisierte Aufl., Wiesbaden. Verlag Gabler, S. 19-36.
- BALLING, R. (1997): Gemeinschaftsmarketing für Lebensmittel. Kiel: Wissenschaftsverlag Vauk Kiel.
- BARZEN, D. (1990): Marketing-Budgetierung. Frankfurt et al.: Verlag Peter Lang.

- BASSEN, A.; BEHNAM, M.; GILBERT, D. U. (2001): Internationalisierung des Mittelstandes. Ergebnisse einer empirischen Studie zum Internationalisierungsverhalten deutscher mittelständischer Unternehmen. In: ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 71, Heft 4, S. 413-432.
- BAUER, H. H.; GÖRTZ, G.; STRECKER, T. (2005): „Heavy User“ von Handelsmarken – Eine Konzeptionelle und empirische Analyse zur Wirkung einer Handelsmarkenpolitik. In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Jg. 51, Heft 1, S. 4-25.
- BBDO CONSULTING GMBH (2004): Point of View – Brand Parity Studie 2004. Online im Internet: [http://www.bbdo-consulting.de/de/home/bbdo\\_germany/bbdo\\_consulting/publikationen/point\\_of\\_view.download.Par.0012.Link1Download.File1Title.pdf](http://www.bbdo-consulting.de/de/home/bbdo_germany/bbdo_consulting/publikationen/point_of_view.download.Par.0012.Link1Download.File1Title.pdf) [Stand 02. Januar 2006].
- BDM NORD (BUNDESVERBAND DEUTSCHERMILCHVIEHHALTER NORD E.V.) (2005): Ziele. Online im Internet: <http://www.bdmnord.de/> [Stand 04. November 2005].
- BEARD, F. (1997): IMC use and client—ad agency relationships. In: Journal of Marketing Communications. Vol. 3, Issue 3, pp. 217-230.
- BECKER, J. (1998): Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements. 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., München: Verlag Vahlen.
- BECKER, J. (2000): Marketing-Strategien: Systematische Kursbestimmung in schwierigen Märkten. München: Verlag Vahlen.
- BELK, R. W. (1975): Situational Variables and Consumer Behavior. In: Journal of Consumer Research, Vol. 2, Issue 3, pp. 157-164.
- BEREKOVEN, L.; ECKERT, W.; ELLENRIEDER, P. (1989): Marktforschung: methodische Grundlagen und praktische Anwendung. 4., neu bearbeitete Aufl., Wiesbaden: Verlag Gabler.
- BERGER, H. (1980): Untersuchungsmethode und soziale Wirklichkeit. Frankfurt am Main: Syndikat, Suhrkamp Verlag.
- BERGMANN, J. R. (2004): Ethnomethodologie. In: U. FLICK; E. V. KARDORFF; I. STEINKE (Hrsg.): Qualitative Forschung – Ein Handbuch. 3. Aufl., Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 118-135.
- BERGMANN, K. (1999): Industrielle Lebensmittel – Hoher Wert und schlechtes Image?. Berlin et al.: Springer.
- BERRY, L. L. (1983): Relationship Marketing. In: L. L. BERRY; G. L. SHOSTACK; G. D. UPAH (Etd.): Emerging Perspectives on Service Marketing. Chicago: American Marketing Association, S. 25-28.
- BEVERLAND, M.; LUXTON, S. (2005): Managing Integrated Marketing Communication (IMC) Through Strategic Decoupling. In: Journal of Advertising, Vol. 34, Issue 4, pp. 103-116.
- BICKMANN, R. U. (2002): Corporate Identity: Best practice – Das Management von Komplexität. Kempten: Kösel.

- BIDLINGMAIER, J. (1974): Einzelhandel, Betriebsformen des. In: B. TIETZ (Hrsg.): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft. Stuttgart: Poeschel Verlag, S. 526-546.
- BIEHL, B. (2005, 07. Januar): Die Verantwortung tragen. Auf Produktentwicklung und Marketing der Lebensmittelwirtschaft kommen mit dem Thema Übergewicht neue Herausforderungen zu. In: Lebensmittelzeitung, Jg. 57, Heft 1, S. 28.
- BIRKIGT, K.; STADLER, M. M. (1998): Teil I: Corporate Identity – Grundlagen. In: K. BIRKIGT; M. M. STADLER; H. J. FUNCK (Hrsg.): Corporate Identity – Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiel, 9., völlig überarbeitete Aufl., Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie: S. 11-61.
- BMELF (BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND FORSTEN) (Hrsg.) (2000): Zur Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Milchwirtschaft. Schriftenreihe Angewandte Wissenschaft, Heft 486. Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag.
- BMVEL (BUNDESMINISTERIUM FÜR VERBRAUCHERSCHUTZ, ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT) (Hrsg.) (2005): Agrarpolitische Bericht der Bundesregierung 2005.
- BOENIGK, M. (2001): Umsetzung der Integrierten Kommunikation: Anreizsysteme zur Implementierung integrierter Kommunikationsarbeit. Wiesbaden: Verlag Gabler.
- BÖHLER, M.; WEBER, A.; WINTER, S. (2001). Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit – Zusammenhänge und gemeinsame Einflussfaktoren. Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie. Jg. 16, Heft 1, S. 1-11.
- BOHRENFELD, S.; KLOPSCH, S. (2005): Discounter kommen ins Grübeln. In: Lebensmittelpraxis. Jg. 57, Heft 2, S. 16-19.
- BORCHARDT, H.-J. (1998): Strategisches Kommunikationsmanagement: integrierte Kommunikation systematisieren und optimieren. Heidelberg: Sauer-Verlag.
- BOS, W.; KOLLER, H.-C. (2002): Triangulation: Methodische Überlegungen zur Kombination qualitativer und quantitativer Methoden am Beispiel einer empirischen Studie aus der Hochschuldidaktik. In: E. KÖNIG; P. ZEDLER (Hrsg.): Qualitative Forschung: Grundlagen und Methoden. 2., völlig überarbeitete Aufl., Weinheim; Basel: Beltz, S. 271-285.
- BOYSEN, O.; SCHRÖDER, C. (2006): Economies of Scale in der Produktion versus Diseconomies im Transport: Zum Strukturwandel im Molkereisektor. In: Agrarwirtschaft, Jg. 55, Heft 3, S. 152-167.
- BRANDL, M. (2005): Neue Herausforderung in den Handelsbeziehungen – Kosten und Nutzen. In: dmz, Jg. 126, Heft 14, S. 6-9.
- BRATSCHI, T.; FELDMANN, L. (2005): Stomach Competence – Wachsen in gesättigten Food-Märkten. 2., aktualisierte und erweiterte Aufl., Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.
- BRAUN, H. G. (2001): Unternehmenszusammenschlüsse milchverarbeitender Unternehmen. Dissertation. München: Verlag Florentz.
- BRIGITTE (Hrsg.) (2004): KommunikationsAnalyse. Frauen in Deutschland Einstellungen Marken Medien. Online im Internet: [http://www.media.brigitte.de/de/ka/ka2004/pdf/normal/ka2004\\_gesamt.pdf](http://www.media.brigitte.de/de/ka/ka2004/pdf/normal/ka2004_gesamt.pdf) [Stand 31. April 2004].

- BRUHN, M. (1993): Integrierte Kommunikation in deutschen Unternehmen. In: *Werbeforschung & Praxis*, Jg. 38, Heft 5, S. 182-186.
- BRUHN, M. (1995): *Integrierte Unternehmenskommunikation*. 2., überarbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- BRUHN, M. (1997): Bedeutung der Handelsmarke im Markenwettbewerb – eine Einführung in den Sammelband. In: M. BRUHN (Hrsg.): *Handelsmarken – Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik*. 2., überarbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 3-48.
- BRUHN, M. (2000): Integrierte Kommunikation und Relationship Marketing. In: M. BRUHN; S. J. SCHMIDT; J. TROPP (Hrsg.): *Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis, Betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Perspektiven*. Wiesbaden: Verlag Gabler, S. 3-20.
- BRUHN, M. (2001): Die zunehmende Bedeutung von Dienstleistungsmarken. In: R. KÖHLER; W. MAJER; H. WIEZOREK (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Marke – Neue Strategien des Markenmanagements*. München: Verlag Vahlen, S. 213-225.
- BRUHN, M. (2003a): *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation*. 3., überarbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- BRUHN, M. (2003b): *Kommunikationspolitik*. 2., völlig überarbeitete Aufl., München: Verlag Vahlen.
- BRUHN, M. (2004): Was ist eine Marke? – Aktualisierung der Markendefinition. In: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, Jg. 50, Heft 1, S. 4-30.
- BRUHN, M. (2005): *Kommunikationspolitik*. 3., überarbeitete Aufl., München: Verlag Vahlen.
- BRUHN, M.; BOENIGK, M. (1999): *Integrierte Kommunikation: Entwicklungsstand in Unternehmen*. Wiesbaden: Verlag Gabler.
- BRUHN, M.; BOENIGK, M. (2000): Integrierte Kommunikation in deutschen Unternehmen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: M. BRUHN; S. J. SCHMIDT; J. TROPP (Hrsg.): *Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis. Betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Perspektiven. Mit Meinungen und Beispielen aus der Praxis*. Wiesbaden: Verlag Gabler, S. 65-85.
- BRUHN, M.; ZIMMERMANN, A. (1993): Integrierte Kommunikationsarbeit in deutschen Unternehmen – Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. In: M. BRUHN; DAHLHOFF, D. (Hrsg.): *Effizientes Kommunikationsmanagement*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 145-210.
- BRÜNNE, M.; ESCH, F.-R.; RUGE, H.-D. (1987): *Berechnung der Informationsüberlastung in der Bundesrepublik Deutschland, Bericht des Instituts für Konsum- und Verhaltensforschung der Universität des Saarlandes, Saarbrücken*.
- BÜCKER, M. (2004): Miteinander statt nebeneinander. In: *absatzwirtschaft*, Jg. 47, Heft 12, S. 114-117.

- BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ (Hrsg.) (1994, 25. November): NKV Verordnung über nährwertbezogene Angaben bei Lebensmitteln und die Nährwertkennzeichnung von Lebensmitteln (Artikel 1 der Verordnung zur Neuordnung der Nährwertkennzeichnungsvorschriften für Lebensmittel) in der Fassung vom 3. Dezember 1994. Online im Internet: <http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/nkv/gesamt.pdf> [Stand 25. August 2005].
- BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ (Hrsg.) (2004, 3. Juli): UWG Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb in der Fassung vom 8. Juli 2004. Online im Internet: [http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/uwg\\_2004/gesamt.pdf](http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/uwg_2004/gesamt.pdf) [Stand 25. August 2005].
- BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ (Hrsg.) (2005, 01. September): LFGB Lebensmittel-, Bedarfsgegenstände- und Futtermittelgesetzbuch in der Fassung vom 26.4.2006. Online im Internet: <http://www.gesetze-im-internet.de/lfgb/index.html> (Stand 02. August 2006).
- BUSCHENDORF, H.; WEINDLMAIER, H.; HÜTTEL, S.; KLEINHANß, W. (2006): Prognose zur regionalen Milcherzeugung in Deutschlands bis 2013. In: Deutsche Milchwirtschaft, Jg. 57, Heft. 7, S. 319-321, 326.
- CAMPHAUSEN, S. (2003): Brach liegendes Werbepotenzial. In: Milchmarketing. Jg. 20, Heft 7, S. 12-14.
- CARLSON, L.; GROVE, S. J.; DORSCH, M. J. (2003): Service Advertising and Integrated Marketing Communications: An Empirical Examination. In: Journal of Current Issues and Research in Advertising. Vol. 25, Issue 2, pp. 68-82.
- CARLSON, L.; GROVE, S. J.; LACZNIAK, R. N.; KANGUN, N. (1996): Does Environmental Advertising Reflect Integrated Marketing Communications?: An Empirical Investigation. In: Journal of Business Research, Vol. 37, Issue 3, pp. 225-232.
- CAYWOOD, C. L. (1997): Twenty-First Century Public Relations: The Strategic Stages of Integrated Communications. In: C. L. CAYWOOD (Edt.): Handbook of strategic public relations & integrated communications. New York et al.: McGraw-Hill, pp. xi-xxvi.
- CAYWOOD, C.; EWING, R. (1991): Integrated Marketing Communications: A New Master's Degree Concept. In: Public Relations Review, Vol. 17, Issue 3, pp. 237-244.
- CAYWOOD, C.; SCHULTZ, D.; WANG, P. (1991): Integrated Marketing Communications. A Survey of National Consumer Goods Advertisers. Unveröffentlichter Forschungsbericht. S. 1-42.
- CIAA (CONFEDERATION OF THE FOOD AND DRINK INDUSTRIES OF THE EU) (Edt.) (2004, 27. Februar): Principles of Food and Beverage Product Advertising. Online im Internet: <http://www.ciaa.be/documents/positions/CIAA-Principles-of-Food-and-Beverage-Product-Advertising.pdf> [Stand 9. Januar 2006].
- CLARK, P. A. (1972): Action Research and Organizational Change. London et al.: Harper & Row.
- CMA (CENTRALE MARKETINGGESELLSCHAFT DER DEUTSCHEN AGRARWIRTSCHAFT) (Hrsg.) (2005a): Aufgaben und Ziele der CMA. Online im Internet: [http://www.cma.de/profis\\_3208.php](http://www.cma.de/profis_3208.php) [Stand 16. November 2005].

- CMA (CENTRALE MARKETINGGESELLSCHAFT DER DEUTSCHEN AGRARWIRTSCHAFT) (Hrsg.) (2005b): Service Guide Chilled Food. Online im Internet: [http://www.cma.de/profis\\_102853.php](http://www.cma.de/profis_102853.php) [Stand 16. November 2005].
- COOPER, H.; HEDGES, L. V. (1994): Research Synthesis as a Scientific Enterprise. In: H. COOPER; L. V. HEDGES (Eds.): The handbook of research synthesis. New York: Russel Sage Foundation, pp. 3-14.
- CORNELISSON, J. P.; LOCK, A. R. (2000): Theoretical Concept or Management Fashion? Examining the Significance of IMC. In: Journal of Advertising Research, Vol. 40, Issue 5, pp. 7-15.
- CORNELISSON, J. P.; THORPE, R. (2001): The Organization of External Communication Disciplines in UK Companies: A Conceptual and Empirical Analysis of Dimensions and Determinants. In: The Journal of Business Communication, Vol. 38, Issue 4, pp. 413-438.
- CORNELLISON, J. P. (2001): Integrated marketing communications and the language of marketing development. In: International Journal of Advertising, Vol. 20, Issue 4, pp. 483-498.
- CORNELSEN, J. (1998): Kapitel 3: Operative Analyse. In: H. DILLER (Hrsg.): Marketingplanung. 2., vollständig neu bearbeitete und ergänzte Aufl., München: Verlag Vahlen, S. 73-117.
- CORSTEN, D.; HOFSTETTER, J. S. (2003): Efficient Consumer Response in Hersteller-Handels-Beziehungen – Umsetzung, Erfolg, Zukunft. In: D. AHLERT; R. OLBRICHT; H. SCHRÖDER (Hrsg.): Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement 2003, Marktstrategische Veränderungen in der Hersteller-Handels-Dyade. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, S. 281-295.
- CRAEMER, D. (1978): Kommunikations-Modelle. In: J. KOINECKE (Hrsg.): Handbuch Marketing, Band 2, Gernsbach: Deutscher Betriebswirte-Verlag, S. 1125-1142.
- CREMER, C. (1980): Transparenz wissenschaftlicher Prozesse durch Aktionsforschung?. Frankfurt am Main: Verlag Peter Lang.
- DBV (DEUTSCHER BAUERN VERBAND) (2005): Situationsbericht 2005. Online im Internet: [http://www.situationsbericht/unterkapitel/kap\\_03\\_33.pdf](http://www.situationsbericht/unterkapitel/kap_03_33.pdf) [Stand 05. August 2005].
- DEMUTH, A. (1987): Image und Wirkung – Corporate Communications: Erfolg durch strategische Unternehmenskommunikation. In: GWP GESELLSCHAFT FÜR WIRTSCHAFTSPUBLIZISTIK MBH (Hrsg.): GWP-Schriftenreihe. Band 2, Düsseldorf: GWP.
- DEMUTH, A. (1994): Erfolgsfaktor Image – So nutzen Sie den Imagevorteil für Ihr Unternehmen. Düsseldorf et al.: ECON Verlag.
- DEMUTH, A. (2001): Markenmanagement als Wettbewerbsfaktor. In: G. BENTELE, M. PINNINGER, G. SCHÖNBORN (Hrsg.) (Loseblattwerk): Kommunikationsmanagement. Neuwied: Luchterhand Verlag, Kap. 3.05, S. 1-19.
- DENZIN, N. K. (2004): Symbolischer Interaktionismus. In: U. FLICK; E. v. KARDORFF; I. STEINKE (Hrsg.): Qualitative Forschung – Ein Handbuch. 3. Aufl., Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 136-150.

- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (2005a): Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. In: N. K. DENZIN; Y. S. LINCOLN (Eds.): The SAGE handbook of qualitative research, 3<sup>rd</sup> ed., Thousand Oaks et al.: Sage Publications, pp. 1-32.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.) (2005b): PART III: Strategies of Inquiry. In: N. K. DENZIN; Y. S. LINCOLN (Eds.): The SAGE handbook of qualitative research, 3<sup>rd</sup> ed., Thousand Oaks et al.: Sage Publications, pp. 375-386.
- DERIETH, A. (1995): Unternehmenskommunikation – Eine Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- DETHLOFF, C. (2004): Einflussfaktoren auf das hybride Kaufverhalten im Lebensmittelbereich. In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Jg. 50, Heft 2, S. 182-194.
- DEUTSCHE MILCHWIRTSCHAFT (Hrsg.) (2005): Die umsatzstärksten Mopro-Anbieter 2005. Branchenstudie der Fachzeitschrift „Deutsche Milchwirtschaft“. Gelsenkirchen: Verlag Th. Mann.
- DEUTSCHER WERBERAT (2004): Fälle vor dem Werberat. Online im Internet: [http://www.interverband.com/dbview/owa/assmenu.homepage?tid=69392&fcid=4347&from\\_home=/werberat](http://www.interverband.com/dbview/owa/assmenu.homepage?tid=69392&fcid=4347&from_home=/werberat) [Stand 9. Januar 2006].
- DILLER, H. (1998a): Kapitel 1: Planung und Marketing. In: H. DILLER (Hrsg.): Marketingplanung. 2., vollständig neu bearbeitete und ergänzte Aufl., München: Verlag Vahlen, S. 3-29.
- DILLER, H. (1998b): Kapitel 5: Zielplanung. In: H. DILLER (Hrsg.): Marketingplanung. 2., vollständig neu bearbeitete und ergänzte Aufl., München: Verlag Vahlen, S. 163-198.
- DILLER, H. (2002): Marktforschung im Zeichen des Beziehungsmarketing: Herausforderungen und Trends. In: H. DILLER (Hrsg.): Neue Entwicklungen in der Marktforschung. Nürnberg: GIM-Gesellschaft für Innovatives Marketing, S. 1-32.
- DÖLLE, V. (1997): Beziehungsmanagement zwischen Hersteller und Handel im Rahmen der Herstellung von Handelsmarken. In: M. BRUHN (Hrsg.): Handelsmarken – Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik. 2., überarbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 381-394.
- DÖLLE, V. (2005): Die Milch kann mehr. Mit dem Veredelungsgrad wächst auch die Markenfähigkeit. In: Milch-Marketing, Heft 3, S. 50-51.
- DOZIER, D. M. with GRUNIG L. A., GRUNIG, J. E. (1995): Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management. Mahwah; New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- DROBIS, D. R. (1997-1998): Integrated marketing communications redefined. Online im Internet: <http://www.medill.northwestern.edu/imc/studentwork/pubs/jic/journal/1997-1998/drobis.htm> [Stand 06. Mai 2003].
- DÜLFER, E. (1999): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen. München; Wien: Oldenbourg.
- DUNCAN, T. R.; EVERETT, S. E. (1993): Client perceptions of integrated marketing communications. In: Journal of Advertising Research, Vol. 33, Issue 3, pp. 30-39.

- DUNCAN, T. R.; MORIARTY, S. E. (1997): Driving brand value using integrated marketing to manage profitable stakeholder relationships. New York: McGraw-Hill.
- DUNCAN, T.; CAYWOOD, C. (1996): The Concept, Process, and Evolution of Integrated Marketing Communication. In: E. THORSON; J. MOORE (Eds.): Integrated Communications: synergy of Persuasive Voices. Mahwah; New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 13-37.
- DUNCAN, T.; MORIARTY, S. E. (1998): A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. In: Journal of Marketing, Vol. 62, Issue 2, pp. 1-13.
- DÜNGENHEIM, M. (1994): Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit) in der Ernährungsindustrie. Dissertation, München: Verlag Florentz.
- DUSTMANN, H. (2006): Markterfolg mit Functional Food. Der schmale Grat auf dem Weg zum Top-Produkt. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.
- EAGLE, L.; KITCHEN, P. J. (2000): IMC, brand communications, and corporate cultures. In: European Journal of Marketing, Vol. 34, Issue 5/6, pp. 667-686.
- EAGLE, L.; KITCHEN, P. J.; HYDE, K.; FOURIE, W.; PADISETTI, M. (1999): Perceptions of integrated marketing communications among marketers and ad agency executives in New Zealand. In: International Journal of Advertising, Vol. 18, Issue 1, pp. 89-119.
- ECKHOFF, T. (2004): Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland – eine empirische Studie. Online im Internet: <http://www.wiwi.uni-muenster.de/%7E06/forschen/veroeffentlichungen/material/AP38.pdf> [Stand 28. März 2004].
- ENGEL, K.-H. (2005): Molkereiwirtschaft in Deutschland – wie sichert ein Unternehmen seine Märkte?. In: ZMP (Hrsg.): Märkte im Wandel. Sonderdruck zum 11. ZMP-Milchforum in Berlin.
- ESCH, F.-R. (1999): Wirkung integrierter Kommunikation. Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung. 2., aktualisierte Aufl., Wiesbaden: Verlag Gabler; Deutscher Universitäts-Verlag.
- ESCH, F.-R. (2000a): Verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse zur wirksamen Gestaltung Integrierter Kommunikation. In: M. BRUHN; S. J. SCHMIDT; J. TROPP (Hrsg.): Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis, Betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Perspektiven. Wiesbaden: Verlag Gabler, S. 21-46.
- ESCH, F.-R. (2000b): Marke und Integrierte Kommunikation. In: S. HELLER; N. LINDHOF; F. MERKEL; H. V. VIEREGGE (Hrsg.) für den Gesamtverband Werbeagenturen GWA e.V.: Integrierte Marken-Kommunikation: Eigentlich wie immer oder eigentlich ganz neu?. Frankfurt am Main: GWA.
- ESCH, F.-R. (2001): Wirksame Markenkommunikation bei steigender Informationsüberlastung der Konsumenten. In: R. KÖHLER (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marke: neue Strategien des Markenmanagements. München: Verlag Vahlen, S. 71-89-
- ESCH, F.-R.; ROTH, S. (2005): Der Beitrag akustischer Reize zur integrierten Markenkommunikation. In: Marketing ZFP, Jg. 27, Heft 4, S. 215-235.



- EUROPÄISCHEN UNION (Hrsg.) (2006, 18. Mai): P6\_TA(2005)0201, Nährwert- und gesundheitsbezogene Angaben über Lebensmittel \*\*\*. In: Amtsblatt der Europäischen Union, Jg. 49, 18. Mai 2006, Online im Internet: <http://eur-lex.europa.eu/JOHtml.do?uri=OJ:C:2006:117E:SOM:de:HTML> [Stand 02. August 2006], S. 186-188.
- EWING, M. T.; DE BUSSY, N. M. (2000): Perceived agency politics and conflicts of interest as potential barriers to IMC orientation. In: *Journal of Marketing Communications*, Vol. 6, Issue 2, pp. 107-119.
- FAHRNSCHON, H. (1982): Die kooperative Werbung – das Beispiel der CMA. In: B. TIETZ (Hrsg.): *Die Werbung: Handbuch der Kommunikations- und Werbewirtschaft*. Band 3, Landsberg am Lech: Verlag moderne Industrie, S. 2991-3015.
- FIESSER G. (2004): Möglichkeiten zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Molkeereien und dem Lebensmittelhandel durch maßgeschneidertes Key Account Management. Vortrag im Rahmen der Weihenstephaner Milchwirtschaftlichen Herbsttagung 2004, Vereinigung zur Förderung der Milchwirtschaftlichen Forschung an der Technischen Universität München in Freising-Weihenstephan e.V. und Verband Weihenstephaner Milchwirtschaftler und Lebensmitteltechnologe e.V., 07.-08. Oktober 2004 in Freising-Weihenstephan.
- FLEISCHMANN, A. (1993): Marktwirtschaft. In: (o. Hrsg.): *Die Landwirtschaft: Lehrbuch für Landwirtschaftsschulen*, Band 4. Wirtschaftslehre, 10., völlig Neubearbeitete Aufl., München; Wien; Zürich: BLV Verlagsgesellschaft, S. 107-195.
- FLICK, U. (1995a): Triangulation. In: U. FLICK; E. v. KARDORFF; H. KEUPP; L. v. ROSENSTIEL; S. WOLFF (Hrsg.): *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. 2. Aufl., Weinheim: Beltz, S. 432-434.
- FLICK, U. (1995b): *Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendungen in der Psychologie und Sozialwissenschaften*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- FLICK, U. (1995c): Stationen des qualitativen Forschungsprozesses. In: U. FLICK; E. v. KARDORFF; H. KEUPP; L. v. ROSENSTIEL; S. WOLFF (Hrsg.): *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. 2. Aufl., Weinheim: Beltz, S. 147-173.
- FLICK, U. (2002): *Qualitative Sozialforschung – Eine Einführung*. Vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage (6. Aufl.), Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- FLICK, U. (2004a): Triangulation in der quantitativen Forschung. In: U. FLICK; E. v. KARDORFF; I. STEINKE (Hrsg.): *Qualitative Forschung – Ein Handbuch*. 3. Aufl., Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 309-318.
- FLICK, U. (2004b): *Triangulation – Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- FLICK, U.; v. KARDORFF, E.; STEINKE, I. (2004a): Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: U. FLICK; E. v. KARDORFF; I. STEINKE (Hrsg.): *Qualitative Forschung – Ein Handbuch*. 3. Aufl., Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 13-29.

- FLICK, U.; V. KARDORFF, E.; STEINKE, I. (Hrsg.) (2004b): Qualitative Forschung – Ein Handbuch. 3. Aufl., Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- FOMBRUN, C. J. (2001): Corporate Reputation – Its Measurement and Management. In: *Thexis*, Jg. 11, Heft 4, S. 23-26.
- FRANK, U., KLEIN, S.; KRCCMAR, H.; TEUBNER, A. (1998): Aktionsforschung in der WI – Einsatzpotentiale und -probleme. In: R. SCHÜTTE; J. SIEDENTOPF; S. ZELEWSKI (Hrsg.): *Wirtschaftsinformatik und Wissenschaftstheorie. Grundpositionen und Theoriekerne. Arbeitsberichte des Instituts für Produktion und Industrielles Informationsmanagement*. Nr. 4; Essen: S. 71-90.
- FREI, F. (1984): Risiken und Chancen der Aktionsforschung. Nr. 28; 5/84. Nachträglich schriftlich verfasste Version eines Vortages vom 8. Mai 1984 im Psychologischen Kolloquium der Universität Bremen.
- FRENCH, W. L.; BELL JR., C. H. (1973): *Organisationsentwicklung: sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung*. Bern; Stuttgart: Verlag Haupt.
- FREY, U. D. (2001): Co-Marketing – Wertschöpfungsinstrument für Handel und Industrie. In: U. D. FREY (Hrsg.): *POS-Marketing: Integrierte Kommunikation am Point of Sale, Strategien – Konzepte – Trends*. Wiesbaden: Verlag Gabler, S. 273-282.
- FRIEDRICHSEN, M.; KONERDING, J. (2004): Abschlussbericht zur Studie „Integrierte Kommunikation“. Online im Internet: [http://www.gwa.de/fileadmin/download/Kommbranche/Studie\\_IK.pdf](http://www.gwa.de/fileadmin/download/Kommbranche/Studie_IK.pdf) [Stand 23. Juni 2004].
- GABLER GMBH (1997): *Gabler-Wirtschaftslexikon*, 14. Auflage, CD ROM, Wiesbaden.
- GABLER, S. (2003): *Möglichkeiten und Probleme der Eigenkapitalbildung und der langfristigen Fremdfinanzierung in Molkereiunternehmen der Rechtsform Genossenschaft*. Dissertation. Online im Internet: <http://www.wzw.tum.de/blm/bwl/> [Stand: 20. Dezember 2004].
- GAIGL, G. (2002): *Der Großverbrauchermarkt für Milcherzeugnisse in Deutschland: Analyse des Nachfrageverhaltens von Großverbrauchern und Entwicklung von generalisierten Marketingstrategien*. Dissertation. Online im Internet: <http://tumb1.biblio.tu-muenchen.de/publ/diss/ww/2002/gaigl.pdf> [Stand 13. März 2003].
- GARDNER, B. B.; LEVY, S. J. (1955): The Product and the Brand. In: *Harvard Business Review*, Vol. 33, Issue 2; pp. 33-39.
- GAYESKI, D. M.; WOODWARD, B. E. (1996): *Integrated Communication: From Theory to Performance*. Online im Internet: <http://www.dgateski.com/omninteg.html> [Stand 24. November 2004].
- GERLACH, S.; KÖHLER, B.; SPILLER, A.; WOCKEN, C. (2004): *Supplier Relationship Management im Agribusiness: Ein Konzept zur Messung der Geschäftsbeziehungsqualität*. Online im Internet: <http://www.uni-goettingen.de/docs/9ba2c953b2f2e59ffd035969b3f324f1.pdf> [Stand 23. Juni 2005].
- GERLACH, S.; SPILLER, A.; WOCKEN, C. (2005): Der Markt für Milch und Milcherzeugnisse. In: *Agrarwirtschaft*, Jg. 54, Heft 1, S. 35-48.

- GERSCHAU, M. (1989): Das Image von Lebensmitteln bayerischer Herkunft – Analyse einer Repräsentativerhebung bei deutschen Verbrauchern. Dissertation. Weihenstephan.
- GERWIN, J. (1981): Aktionsforschung – Sozialtechnologie oder Alternative Wissenschaftspraxis?. Dissertation. Oldenburg: Selbstverlag.
- GfK PANEL SERVICES DEUTSCHLAND GMBH (2005): GfK Consumer Index – Consumer Scan Total Grocery 10-2005. Online im Internet: <http://www.gfk.de/> [Stand 30. November 2005].
- GfK PANEL SERVICES DEUTSCHLAND GMBH; INFORMATION RESOURCES GfK GMBH; ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS (2002): Wie kauft Deutschland Konsumgüter ein? 10 Thesen zu Entwicklungen und Chancen im Lebensmittelhandel. Online im Internet: <http://www.gfk.de/> [Stand 13. Mai 2003].
- GIERLICH, W. (1982): Die Gemeinschaftswerbung. In: B. TIETZ (Hrsg.): Die Werbung: Handbuch der Kommunikations- und Werbewirtschaft. Band 3, Landsberg am Lech: Verlag moderne Industrie, S. 2968-2990.
- GIM ARGO (2003): Grundlagenstudie “Food-Trends”. Online im Internet: [http://www.gim-argo.de/ftp/Food\\_Trends\\_Exzerpt.pdf](http://www.gim-argo.de/ftp/Food_Trends_Exzerpt.pdf) [Stand 25. Mai 2004].
- GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. (1999): The Discovery of Grounded Theory – Strategies for Qualitative Research. New York: Aldine de Gruyter.
- GÖLDI, S. (2005): Grundlagen der Unternehmenskommunikation: Werbung, Public Relations und Marketing im Dienste der Corporate Identity. Bern: h.e.p. Verlag.
- GÖTZ, P. (1998): Kapitel 2: Strategische Analyse. In: H. DILLER (Hrsg.): Marketingplanung. 2., vollständig neu bearbeitete und ergänzte Aufl., München: Verlag Vahlen, S. 33-71.
- GOULD, S. J. (2000). The State of IMC Research and Applications. In: Journal of Advertising Research, Vol. 40, Issue 5, pp. 22-23.
- GOULD, S. J. (2004): IMC as Theory and as a Poststructural Set of Practices and Discourses: A Continuously Evolving Paradigm Shift. In: Journal of Advertising Research, Vol. 44, Issue 1, pp. 66-70.
- GOULD, S. J.; LERMAN, D. B.; GREIN, A. F. (1999): Agency Perceptions and Practices on Global IMC. In: Journal of Advertising Research, Vol. 39, Issue 1, pp. 7-20.
- GREEN, P. E.; TULL, D. S. (1982): Methoden und Techniken der Marketingforschung. 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- GREIPL, E. (1999): Der Handel auf dem Weg ins 21. Jahrhundert – Thesen und Zahlen. Kurzfassung des Vortrages im Rahmen des Kongresses der Technischen Universität und der Stadt Braunschweig anlässlich der Verleihung des Braunschweig Preises, 23.-24. September 1999 in Braunschweig. Online im Internet: [http://www.braunschweigpreis.de/de/show\\_cotent.php3?section=kongr\\_kongress1999\\_programm&doc=texte:greipl\\_abstract](http://www.braunschweigpreis.de/de/show_cotent.php3?section=kongr_kongress1999_programm&doc=texte:greipl_abstract) [Stand 22. November 2005].
- GRONSTEDT, A. (1996a): Integrated Communications at America’s Leading Total Quality Management Corporations. In: Public Relations Review, Vol. 22, Issue 1, pp. 25-42.

- GRONSTEDT, A. (1996b): How Agency Can Support Integrated Communications. In: *Journal of Business Research*, Vol. 37, Issue 3, pp. 201-206.
- GRONSTEDT, A. (1996c): Integrated Marketing Communication and Public Relations: A Stakeholder Relations Model. In: E. THORSON; J. MOORE (Eds.): *Integrated Communications: synergy of Persuasive Voices*. Mahwah; New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 287-304.
- GRONSTEDT, A. (2000): *The customer century: lessons from world-class companies in integrated marketing and communications*. New York; London: Routledge.
- GRONSTEDT, A.; THORSON, E. (1996): Five Approaches to Organize an Integrated Marketing Communications Agency. In: *Journal of Advertising Research*, Vol. 36, Issue 2, pp. 48-57. In: <http://www.medill.northwestern.edu/imc/studentwork/pubs/jic/journal/2000/lin.htm> [Stand 20. Juni 2003].
- GRUNIG, J. E.; GRUNIG L. A. (1998): The relationship between public relations and marketing in excellent organizations: evidence from the IABC study. In: *Journal of Marketing Communications*, Vol. 4, Issue 3, pp. 141-162.
- GRUNIG, J. E.; HUNT, T. (1984): *Managing public relations*. New York et al.: Holt, Rinehart and Winston.
- GRUNIG, L. A., GRUNIG, J. E., DOZIER, D. M. (2002): *Excellent public relations and effective organizations: a study of communication management in three countries*. Mahwah; New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- GSTETTNER, P. (1995): Handlungsforschung. In: U. FLICK; E. v. KARDORFF; H. KEUPP; L. v. ROSENSTIEL; S. WOLFF (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. 2. Aufl.; Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union, S. 266-268.
- GUSTAVSEN, B. (1992): *Dialog und Entwicklung: Kommunikationstheorie, Aktionsforschung und Strukturreformen in der Arbeitswelt*. Berlin: Ed. Sigma.
- GWA (GESAMTVERBAND KOMMUNIKATIONSAGENTUREN) (Hrsg.) (2004): *Selbstregulierungskodizes von CIAA und ICC*. Online im Internet: <http://www.gwa.de/fileadmin/download/Kommbranche/LebensmittelSelbstkontrolle.pdf> [Stand 9. Januar 2006].
- HALK, O.; FRANKEN, R.; GÖDEKE, K.; DWEHUS, J. (1999): Erfolgsfaktoren von Erzeugergemeinschaften – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in Niedersachsen. In: *LANDWIRTSCHAFTLICHE RENTENBANK* (Hrsg.): *Innovative Konzepte für das Marketing von Agrarprodukten und Nahrungsmitteln*, Band 13, Frankfurt am Main, S. 51-92.
- HALVORSEN, K. T. (1994): The Reporting Format. In: H. COOPER; L. V. HEDGES (Eds.): *The handbook of research synthesis*. New York: Russel Sage Foundation, pp. 425-437.
- HAMMANN, P.; ERICHSON, B. (1994): *Marktforschung*. 3., überarbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart et al.: Fischer Verlag (UTP).
- HARTLEY, B.; PICKTON, D. (1999): Integrated marketing communications requires a new way of thinking. In: *Journal of Marketing Communications*, Vol. 5, Issue 2, pp. 97-106.

- HAUSCHILD, J. (1997): Innovationsmanagement. 2., völlig überarbeitete und erweiterte Aufl., München: Verlag Vahlen.
- HEESCHEN, W. (2004): Wirtschaftspolitik, internationale Agrarpolitik und Milcherzeugung – Jahrestagung 2004 des Milchindustrie-Verbandes in Halle/Saale. In: dmz, Jg. 125, Heft 23, S. 14-20.
- HEINEN, E. (1991): Industriebetriebslehre als entscheidungsorientierte Unternehmensführung. In: E. HEINEN (Hrsg.): Industriebetriebslehre – Entscheidungen im Industriebetrieb. 9., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden: Verlag Gabler, S. 1-71.
- HEINEN, E.; DIETEL, B. (1991): Kostenrechnung. In: E. HEINEN (Hrsg.): Industriebetriebslehre – Entscheidungen im Industriebetrieb. 9., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden: Verlag Gabler, S. 1157-1314.
- HEIßENHUBER, A.; HOFFMANN, H.; BAUHUBER, G. (2004): Die Zukunftsfähigkeit der deutschen Milchwirtschaft aus ökonomischer Sicht. In: Deutsche Milchwirtschaft, Jg. 55, Heft 16, S. 650-652.
- HELLER, S.; LINDHOF, N.; MERKEL, F.; v. VIEREGGE, H. (Hrsg.) FÜR DEN GESAMTVERBAND WERBEAGENTUREN GWA E.V. (2000): Integrierte Marken-Kommunikation: Eigentlich wie immer oder eigentlich ganz neu? Frankfurt/Main: Union-Druckerei; Verlagsanstalt GmbH.
- HENRICHSMEYER, W.; WITZKE, H. P. (1991): Agrarpolitik Band 1. Agrarökonomische Grundlagen. Stuttgart: Eugen Ulmer GmbH & Co.
- HERBST, D. (1999): Das professionelle 1X1 Interne Kommunikation. Berlin: Cornelsen.
- HERBST, D. (2003): Das professionelle 1X1 Corporate Identity. 2., völlig überarbeitete Aufl., Berlin: Cornelsen.
- HERRMAN, T. (1974): Ganzheit. In: J. RITTER (Hrsg.): Historisches Wörterbuch der Philosophie. Band. 3, Basel: Schwabe & Co., S. 20.
- HERZBERG, F. (2003): Was Mitarbeiter in Schwung bringt. In: Harvard Business manager, April 2003, S. 50-62.
- HIMMELSTRAND, U. (1978): Aktionsforschung und angewandte Sozialwissenschaft: Wissenschaftlicher Wert, praktische Anwendungsmöglichkeiten und Missbräuche. In: H. MOSER; H. ORNAUER (Hrsg.): Internationale Aspekte der Aktionsforschung. München: Kösel-Verlag, S. 51-77.
- HIRSCH, C.; WALZ, S. (2004): Fusionen – Wie sage ich es meinen Mitarbeitern?. In: Genossenschaftsblatt, Jg. 110, Heft 4, S. 29-31.
- HITZLER, R. (1994): Wissen und Wesen des Experten: Ein Annäherungsversuch – zur Einleitung. In: R. HITZLER; A. HONER; C. MAEDER (Hrsg.): Expertenwissen: die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 13-30.
- HITZLER, R.; EBERLE, T. S. (2004): Phänomenologische Lebensweltanalyse. In: U. FLICK; E. v. KARDORFF; I. STEINKE (Hrsg.): Qualitative Forschung – Ein Handbuch. 3. Aufl., Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 109-118.

- HO, N. (2003): Creating an emotional connection with your employees through Marketing Communications: A new tool for managing your employees as internal "customers". Online im Internet: <http://www.medill.nwu.edu/imc/studentwork/pubs/jic/journal/2001/ho.htm> [Stand 06.05.2003].
- HOCHWALD NAHRUNGSMITTEL-WERKE GMBH (2005): Leitlinien der Geschäftspolitik. Online im Internet: <http://www.hochwald.de/index-d.html> [Stand 07. November 2005].
- HOFFMANN, M.; LANDMANN, C. (1995): Der integrierte Kommunikationsprozess: Herausforderung zwischen Markt und Unternehmen. In: R. AHRENS; H. SCHERER; A. ZERFAß (Hrsg.): Integriertes Kommunikationsmanagement, Ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung. Frankfurt am Main: IMK Verlag, S. 101-135.
- HOLECZEK, F. (2003): Key-Account-Management – Erfolgsbestimmende Schnittstelle zwischen Industrie und Handel. In: U. D. FREY (Hrsg.): POS-Marketing – Integrierte Kommunikation für den Point of Sale: Strategien – Konzepte – Trends. Wiesbaden: Verlag Gabler, S. 103-127.
- HOMBURG, C.; KROHMER, H. (2003): Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung. Wiesbaden: Verlag Gabler.
- HORX, M.; BAUMANN, S. (1996): Management by Values. In: Markenartikel, Heft 7, S. 292-295.
- HÜLSEMEYER, F. (1992): Rahmenbedingungen der Milchverwertung in Deutschland und ihre strategischen Konsequenzen. In: E. HETZNER (Hrsg.): Handbuch Milch, Hamburg, Kap. 7.1.
- HÜLSEMEYER, F. (1996): Zur Fortentwicklung der deutschen Milchmarktpolitik. In: Agrarwirtschaft, Jg. 45, Heft 4/5, S. 165-166.
- HÜLSEMEYER, H. (1999): Welche Zielsetzungen ergeben sich aus der Milchmarktpolitik für die Wissenschaft? ... aus der Sicht der Ökonomie. In: Die Molkereizeitung Welt der Milch, Jg. 53, Heft 2, S. 42-46.
- HÜLSEMEYER, H. (2001): Regional und international – aber nicht global – Bestimmungsgründe, Formen und Perspektiven der Internationalisierung auf dem Milchmarkt. In: Die Molkereizeitung Welt der Milch, Jg. 55, Heft 25, S. 671-672.
- HUNDHAUSEN, C. (1974): Inhaltsanalyse. In: B. TIETZ (Hrsg.): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft. Stuttgart: Poeschel Verlag, S. 883-887.
- IACOCCA, L. (o.J.): Zitat-Nr.: 6852, [www.zitate.de](http://www.zitate.de). Online im Internet: <http://www.zitate.de/ergebnisse.php> [Stand 23. September 2006].
- ICC (INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE) (Hrsg.) (2004, 20. April): ICC framework for responsible food and beverage communications. Online im Internet: [http://www.iccwbo.org/home/statements\\_rules/rules/2004/FINAL%20Framework%20for%20responsible%20Food%20and%20Beverage%20Marketing.pdf](http://www.iccwbo.org/home/statements_rules/rules/2004/FINAL%20Framework%20for%20responsible%20Food%20and%20Beverage%20Marketing.pdf) [Stand 9. Januar 2006].

- ISERMEYER, F. (1999): Perspektiven für die Milchviehhaltung. In: DLG (DEUTSCHE LANDWIRTSCHAFTS-GESELLSCHAFT) (Hrsg.): Landwirtschaft 2010: welche Wege führen in die Zukunft?. Vorträge der DLG-Wintertagung am 21. Januar 1999 in Berlin. Frankfurt am Main: DLG-Verlag, S. 51-73.
- JACOBY, J. (1977): Information Load and Decision Quality: Some Contested Issues. In: Journal of Marketing Research, Vol. 14, Issue 4, pp. 569-573.
- JENSEN, S. (2004): Determinanten der Mitarbeiterbindung. In: WiST, Heft 4, S. 233-236.
- JOHANNSEN, U. (1968): Das Marken- und Firmen-Image – Theorie, Praxis, Methodik und Analyse –. Dissertation.
- JOHANNSEN, U. (1974): Image. In: B. TIETZ (Hrsg.): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft. Stuttgart: Poeschel Verlag, S. 809-825.
- JONES, A.; SANDERS, A. (2001): Ego-Involvement and Practitioners' Attitudes Toward Integrated Marketing Communication. Online im Internet: <http://list.msu.edu/cgi-bin/wa?A2=ind0101b&L=aejmc&D=0&T=0&P=25533> [Stand 16. Dezember 2004].
- JOSSÉ, H. (2005): Marken-Controlling in der integrierten Kommunikation. In: J. PFANNENBERG; ZERFAß, A. (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. Frankfurt am Main: F.A.Z. Institut für Management-, Markt und Medieninformationen, S. 69-75.
- JUNG, H. (2003): Trendscharf daneben. Online im Internet: <http://www.gwa.de/index.php?id=1567> [Stand 20. Juni 2006].
- KALLMEYER, J.; ABRATT, R. (2001): Perceptions of IMC and organisational change among agencies in South Africa. In: International Journal of Advertising, Vol. 20, Issue 3, pp. 361-380.
- KALTENECKER, T. (2000): Ökonomische Entwicklungen in der bayerischen Milchproduktion unter dem Einfluß veränderter agrarpolitischer Rahmenbedingungen. Dissertation. Hamburg: Verlag Dr. Kovač.
- KAPPLER, E.; REHKUGLER, H. (1991a): Kapitalwirtschaft. In: E. HEINEN (Hrsg.): Industriebetriebslehre – Entscheidungen im Industriebetrieb. 9., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden: Verlag Gabler, S. 897-1068.
- KAPPLER, E.; REHKUGLER, H. (1991b): Konstitutive Entscheidungen. In: E. HEINEN (Hrsg.): Industriebetriebslehre – Entscheidungen im Industriebetrieb. 9., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden: Verlag Gabler, S. 73-240.
- KARDORFF, E. v. (1988): Praxisforschung als Forschung der Praxis. In: M. HEINER (Hrsg.): Praxisforschung in der sozialen Arbeit. Freiburg: Lambertus-Verlag, S. 73-100.
- KELLE, U.; ERZBERGER, C. (2004): Qualitative und quantitative Methoden: kein Gegensatz. In: U. FLICK; E. v. KARDORFF; I. STEINKE (Hrsg.): Qualitative Forschung – Ein Handbuch. 3. Aufl., Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 299-309.
- KEMMIS, S.; MCTAGGART, R. (2005) Participatory Action Research: Communicative Action and the Public Sphere. In: N. K. DENZIN; Y. S. LINCOLN (Eds.): The SAGE handbook of qualitative research, 3<sup>rd</sup> ed., Thousand Oaks et al.: Sage Publications, pp. 559-603.

- KEPPLER, H. (2005): Bayern-MEG steht jetzt in den Startlöchern – Neue Vermarktungsstrategie der Milcherzeuger: Produktion im Pool bündeln. In: *dmz*, Jg. 126, S. 17.
- KERR, G.; PATTI, C. (2002): Integrated Marketing Communications (IMC): Where to from here? Online im Internet: <http://130.195.95.71:8081/WWW/ANZMAC2002/index.htm> [Stand 02. Oktober 2004].
- KERR, G.; PATTI, C.; CHIEN, M. (2004): Integrated Marketing Communications (IMC): new discipline with an old learning approach: A Syllabi Analysis. Online im Internet: <http://130.195.95.71:8081/WWW/ANZMAC2004/CDsite/papers/Kerr1.PDF> [Stand 17. Februar 2005].
- KIM, I.; HAN, D.; SCHULTZ, D. E. (2004): Understanding the Diffusion of Integrated Marketing Communications. In: *Journal of Advertising Research*, Vo. 44, Issue 1, pp. 31-45.
- KIRCHMANN, R. (2005, 26. September): Außer-Haus-Markt stabil. In: *ZMP (ZENTRALE MARKT- UND PREISBERICHTSSTELLE)* (Hrsg.): *MafoBriefe*. September 2005.
- KIRCHNER, K. (2001): Integrierte Unternehmenskommunikation. Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- KITCHEN, P. J.; BRIGNELL, J.; LI, T.; JONES, G. S. (2004a): The Emergence of IMC: A Theoretical Perspective. In: *Journal of Advertising Research*, Vol. 44, Issue 1, pp. 19-30.
- KITCHEN, P. J.; SCHULTZ, D. E.; KIM, I.; HAN, D.; LI, T. (2004b): Will agencies ever „get“ (or understand) IMC?. In: *European Journal of Marketing*, Vol. 38, Issue 11/12, pp. 1417-1436.
- KLEINIG, G. (1959): Zum gegenwärtigen Stand der „Imageforschung“. In: *Psychologie und praxis*, Jg. 57, Heft 3, S. 198-219.
- KLIATCHKO, J. (2005): Towards a new definition of Integrated Marketing Communications (IMC). In: *International Journal of Advertising*, Vol. 24, Issue 1, pp. 7-34.
- KLÖFER, F. (1996): Mitarbeiterkommunikation 1996. Auf der Grundlage einer Erhebung bei Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern. Fachhochschule Mainz.
- KLÖFER, F. (2001): Grundlagen: Mitarbeiterführung durch Kommunikation. In: F. KLÖFER; U. NIES (Hrsg.): *Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren*. 2., überarbeitete und erweiterte Aufl., Neuwied: Luchterhand, S. 19-110.
- KLÜVER, J.; KRÜGER, H. (1972): Aktionsforschung und soziologische Theorien – Wissenschaftstheoretische Überlegungen zum Erkenntnisinteresse der Aktionsforschung. In: F. HAAG; H. KRÜGER (Hrsg.): *Aktionsforschung – Forschungsstrategien, Forschungsfelder und Forschungspläne*. München: Juventa Verlag, S. 76-99.
- KOCK, N. F.; MCQUEEN, R. J.; SCOTT, J. L. (1997): Can action research be made more rigorous in a positivist sense? The contribution of an iterative approach. In: *Journal of Systems and Information Technology*, Issue 1, pp. 1-24.



- KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN (Hrsg.) (2001): Genossenschaften im „Unternehmen Europa“. Entwurf Konsultationspapier. Online im Internet: [http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/coop/consultation/doc\\_de.pdf](http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/coop/consultation/doc_de.pdf) [Stand 28. März 2004].
- KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN (Hrsg.) (2003, 16. Juli): Vorschlag für eine Verordnung des Europäischen Parlaments und des Rates über nährwert- und gesundheitsbezogene Angaben über Lebensmittel. Online im Internet: [http://europa.eu.int/eur-lex/de/com/pdf/2003/com2003\\_0424de01.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/de/com/pdf/2003/com2003_0424de01.pdf) [Stand 25. August 2005].
- KOPPELMANN, U. (1995): Beschaffungsmarketing. 2., überarbeitete und erweiterte Aufl., Berlin et al.: Springer-Verlag.
- KOPPELMANN, U. (2000): Produktmarketing – Entscheidungsgrundlagen für Produktmanager. 6., überarbeitete und erweiterte Aufl., Berlin et al.: Springer Verlag.
- KORNDORFER, W. (1996): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Aufbau, Ablauf, Führung, Leitung. 11., aktualisierte Aufl., Wiesbaden: Verlag Gabler.
- KORNOBIS, K.-J. (1997): Die Entwicklung von Handelsmarken – Untersuchungen und Zukunftsperspektiven im Verbrauchsgüterbereich. In: M. BRUHN (Hrsg.): Handelsmarken – Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik. 2., überarbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 237-264.
- KOTLER, A.; U. A. (1999): Grundlagen des Marketing. 2., überarbeitete Aufl., München et al.: Prentice Hall.
- KOTLER, P. (1996): Megamarketing. In: Harvard Business Review, Vol. 64, Issue 2, pp. 117-124.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. (2006): Marketing management. 12<sup>th</sup> ed., Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- KOTZAB, H.; TELLER, C. (2003): Interorganisatorische Wertschöpfungspartnerschaften und Co-opetition-Modelle in der Konsumgüterwirtschaft – Das Beispiel Efficient Consumer Response. In: D. AHLERT; R. OLBRICHT; H. SCHRÖDER (Hrsg.): Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement 2003, Marktstrategische Veränderungen in der Hersteller-Handels-Dyade. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, S. 267-279.
- KPMG (Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft) (2004): Status quo und Perspektiven im deutschen Lebensmitteleinzelhandel 2004 – Eine Marktanalyse von KPMG und EHI. Online im Internet: [http://www.kpmg.de/library/pdf/040123\\_Status\\_quo\\_und\\_Perspektiven\\_im\\_deutschen\\_Lebensmitteleinzelhandel\\_2004\\_de.pdf](http://www.kpmg.de/library/pdf/040123_Status_quo_und_Perspektiven_im_deutschen_Lebensmitteleinzelhandel_2004_de.pdf) [Stand 31. September 2005].
- KPMG (Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft) (2005a): Trends im Handel 2005 – Ein Ausblick für die Branchen Food, Fashion & Footware. Online im Internet: [http://www.kpmg.de/library/pdf/030411\\_Trends\\_im\\_Handel\\_2005\\_de.pdf](http://www.kpmg.de/library/pdf/030411_Trends_im_Handel_2005_de.pdf) [Stand 31. September 2005].

- KPMG (Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft) (2005b): Der deutsche Lebensmitteleinzelhandel aus Verbrauchersicht. Online im Internet: [http://www.kpmg.de/library/pdf/050926\\_Der\\_deutsche\\_Textileinzelhandel\\_aus\\_Verbrauchersicht\\_de.pdf](http://www.kpmg.de/library/pdf/050926_Der_deutsche_Textileinzelhandel_aus_Verbrauchersicht_de.pdf) [Stand: 31. September 2005].
- KROEBER-RIEL, W. (1987): Informationsüberlastung durch Massenmedien und Werbung in Deutschland. In: DWB – Die Betriebswirtschaft, Jg. 47, Heft 3, S. 257-261.
- KROEBER-RIEL, W. (1996): Bildkommunikation: Imagerystrategien für die Werbung. München: Verlag Vahlen.
- KROEBER-RIEL, W.; WEINBERG, P. (1996): Konsumentenverhalten. 6., völlig überarbeitete Aufl., München: Vahlen.
- KROL, W. (2001): Kooperations- und Fusionsstrategien der Molkereigenossenschaften in den Niederlanden – Vorbild auch für andere Branchen?. Online im Internet: [http://crm-symposium.de/~06/toplinks/newsletter/material/Newsletter\\_1-2001.pdf](http://crm-symposium.de/~06/toplinks/newsletter/material/Newsletter_1-2001.pdf) [Stand: 28. März 2005], S. 41-42.
- KROMREY, H. (2002): Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Auswertung. 10., vollständig überarbeitete Aufl.; Opladen: Leske + Budrich.
- KUPSCH, P. U.; MARR, R. (1991): Personalwirtschaft. In: E. HEINEN (Hrsg.): Industriebetriebslehre – Entscheidungen im Industriebetrieb. 9., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden: Verlag Gabler, S. 729-896.
- KUPSCH, P. U.; MARR, R.; PICOT, A. (1991): Innovationswirtschaft. In: E. HEINEN (Hrsg.): Industriebetriebslehre – Entscheidungen im Industriebetrieb. 9., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden: Verlag Gabler, S. 1069-1156.
- KURZ, A. (2005): Tante Emma schlägt zurück. In: Lebensmittelpraxis, Jg. 57, Heft 16, S. 10-12.
- KUß, A.; TOMCZAK, T. (2000): Käuferverhalten. 2., völlig neu bearbeitete Aufl., Stuttgart: Lucius und Lucius.
- LAMNEK, S. (2005): Qualitative Sozialforschung. 4., vollständig überarbeitete Aufl., Weinheim; Basel: Beltz Verlag.
- LANDWIRTSCHAFTSVERLAG GMBH (Hrsg.) (2005): agrar mediafacts. Kommunikation mit der Landwirtschaft. Ergebnisse der repräsentativen Leseranalyse agriMA 2005. Münster.
- LEHMANN, G. (2001): Das Interview: Erheben von Fakten und Meinungen im Unternehmen. Renningen-Malmsheim: expert-Verlag.
- LENDERS, D. (2005): Niedrige preise sorgen nicht für mehr Absatz. In: Lebensmittelpraxis, Jg. 57, Heft 3, S. 32-34.
- LEWIN, K. (1953): Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik. Bad Nauheim: Christian-Verlag.

- LFL (BAYERISCHE LANDESANSTALT FÜR LANDWIRTSCHAFT) (Hrsg.) (2005): Jahresbericht 2004. Online im Internet: [http://www.lfl.bayern.de/publikationen/iem/jahresbericht/11745/linkurl\\_0\\_0.pdf](http://www.lfl.bayern.de/publikationen/iem/jahresbericht/11745/linkurl_0_0.pdf) [Stand 13. August 2005].
- LIEBOLD, R.; TRINCZEK, R. (2002): Experteninterview. Online im Internet: <http://www.qualitative-research.net/organizations/> [Stand 22. September 2003].
- LIN, Y.-C. (2000): Assessing the Applicability of Integrated Communications: a Systemic Approach. Online im Internet: <http://www.medill.norhwestern.edu/imc/student-work/pubs/jic/journal/2000/lin.htm> [Stand 24. November 2003].
- LISCHKA, A. (2000): Dialogkommunikation im Rahmen der Integrierten Kommunikation. In: M. BRUHN; S. J. SCHMIDT; J. TROPP (Hrsg.): Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis, Betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Perspektiven. Wiesbaden: Verlag Gabler, S. 47-64.
- LOW, G. S. (2000): Correlates of Integrated Marketing Communications. In: Journal of Advertising Research, Vol. 40, Issue 3, pp. 27-39.
- LUTZ, F. P.; SCHLESINGER, M. (2003): Konsumtrends – Worauf Marketing antworten muss. In: absatzwirtschaft, Jg. 46, Heft 5, S. 38-44.
- LZ-NET (2005): Rankings: Top 30 Deutschland 2004; Top 10 Food / Deutschland 2004. Online im Internet: <http://www.lz-net.de/companies/index.prl#rhandel> [Stand 19. November 2005].
- MAIDL, U. (2001): Entwicklung einer standardisierten Vorgehensweise zur Positionierung von Marken in mittelständischen Unternehmen, dargestellt am Beispiel der Deutschen Molkereiwirtschaft. Dissertation, München: Verlag Florentz.
- MAJER, W. (2001): Aufbau und Sicherung von Markenbindung unter schwierigen Konkurrenz- und Distributionsbedingungen. In: R. KÖHLER; W. MAJER; H. WIEZOREK (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marke – Neue Strategien des Markenmanagements. München: Verlag Vahlen, S. 36-44.
- MARKENG (DEUTSCHES MARKENGESETZ) (1995) Zuletzt geändert durch Art. 2 G v. 9.12.2004. Online im Internet: <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/markeng/gesamt.pdf>. [Stand 13. Juni 2005].
- MARR, R. (1974): Absatzprognose. In: B. TIETZ (Hrsg.): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft. Stuttgart: Poeschel Verlag, S. 88-101.
- MARSHALL, C.; ROSSMANN, G. B. (1999): Designing qualitative research. 3<sup>rd</sup> ed., Thousand Oaks et al.: Sage Publications.
- MASKULKA, J. M.; OGDEN, J. R.; OGDEN, D. T. (2003): A Managerial Perspective Of Integrated Marketing Communication (IMC) Planning. In: L. CARLSON (Ed.): Proceedings of the 2003 Conference of the American Academy of Advertising, pp. 157-167.
- MATHIEU, G. (1974): Informationssysteme im Marketing. In: B. TIETZ (Hrsg.): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft. Stuttgart: Poeschel Verlag, S. 850-876.
- MATLEY, H. (1999): Employee relations in small firms. A micro-business perspective. In: Employee Relations, Vol. 21, Issue 3, pp. 285-295.

- MAYRING, P. (2001): Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse. In: Forum Qualitative Sozialforschung (Online Journal). Online im Internet: <http://qualitative-research.net/fqs.htm> [Stand 22. Mai 2004], 31 Abs.
- MAYRING, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. 5., überarbeitet und neu ausgestattete Aufl., Weinheim; Basel: Beltz Verlag.
- MCCLELLAND, D. C.; BURNHAM, D. H. (2003): Macht motiviert. In: Harvard Business Manager. April 2003, S. 84-95.
- MCKERNAN, J. (1996): Curriculum action research – A handbook of methods and resources for the reflective practitioner. 2<sup>nd</sup> Ed., London: Kogan Page.
- MCNELLY, C. (1996-1997): The Implications of Employee Portability: A New Role for Employee Communicators. Online im Internet: <http://jic.medill.northwestern.edu/1996-1997/mcnelly.htm> [Stand 06. Mai 2003].
- MCQUAIL, D.; WINDAHL, S. (1993): Communication Models for the study of mass communications. 2<sup>nd</sup> Ed., Harlow et al.: Prentice Hall.
- MEFFERT, H. (1974): Instrumente, absatzpolitische. In: In: B. TIETZ (Hrsg.): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft. Stuttgart: Poeschel Verlag, S. 887-896.
- MEFFERT, H. (1998): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 8., vollständig neubearbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden: Verlag Gabler.
- MEINEFELD, W. (2004): Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung. In: U. FLICK; E. V. KARDORFF; I. STEINKE (Hrsg.): Qualitative Forschung – Ein Handbuch. 3. Aufl., Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 265-275.
- MEISTER, U.; MEISTER, H. (1998): Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich. 2., wesentlich veränderte Aufl., München; Wien: Oldenbourg.
- MELEWAR, T. C. (2003): Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature. In: Journal of Marketing Communications, Vol. 9, Issue 4, pp. 195-220.
- MELLEROWICZ, K. (1963): Markenartikel – Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung. 2. Aufl., München; Berlin: Beck'sche Verlagsbuchhandlung.
- MERCER MANAGEMENT CONSULTING (2004): Communications Benchmark 2003. Online im Internet: [http://www.mercermc.de/mapper.php3?file=upload\\_material1%2F79.pdf&name=Communications\\_Benchmark\\_2003\\_Charts.pdf&type=application%2Fpdf](http://www.mercermc.de/mapper.php3?file=upload_material1%2F79.pdf&name=Communications_Benchmark_2003_Charts.pdf&type=application%2Fpdf) [Stand 16. September 2003].
- METRO GROUP (2005/2006): Metro-Handelslexikon. Daten, Fakten und Adressen zum Handel in Deutschland, Europa und weltweit. Düsseldorf.
- MEUSER, M.; NAGEL, U. (1991): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: D. GARZ; K. KRAIMER (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 441-471.
- MEUSER, M.; NAGEL, U. (1994): Expertenwissen und Experteninterview. In: R. HITZLER; A. HONER; C. MAEDER (Hrsg.): Expertenwissen: die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 180-192.

- MEWES, P. (2004): Gesundheit und Genuss. In: Der Hotellier, Jg. 57, Heft 6, S. 62-63.
- MIEG, H. A.; BRUNNER, B. (2001): Experteninterviews (MUB Working Paper 6). Professur für Mensch-Umwelt-Beziehungen. ETH Zürich.
- MIHR, R.; MITTLER, H. (2004): Mitarbeiter-Motivation. Der Trumpf im Wettbewerb. In: Lebensmittelpraxis. Jg. 56, Heft 4, S. 16-18.
- MILCHWERKE MAINFRANKEN EG (Hrsg.) (2005): Produktinformation. Online im Internet: <http://www.milchwerke-mainfranken.de/> [Stand 11. November 2005].
- MILLS, G. E. (2000): Action research: a guide for the teacher researcher. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- MITTELSTAEDT, S.; WINTER, S. (2002): Zusammenhänge und gemeinsame Einflussfaktoren von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit – eine explorative Studie im Handel, Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie. Jg. 17, Heft. 2, Online im Internet: [http://www.psychologie.uni-mannheim.de/PSYCHO1/Publikationen/MA%20Beitraege/02-02/mabei02%202002\\_03\\_mittelstaedt\\_winter\\_mitarbeiter\\_und\\_kundenzufriedenheit.pdf](http://www.psychologie.uni-mannheim.de/PSYCHO1/Publikationen/MA%20Beitraege/02-02/mabei02%202002_03_mittelstaedt_winter_mitarbeiter_und_kundenzufriedenheit.pdf) [Stand 20. Dezember 2003].
- MÖHLENBRUCH, D.; BURGHARD, C.; SCHMIEDER, U.-M. (2000): Corporate Identity, Corporate Image und Integrierte Kommunikation als Problembereiche des Marketing. Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Wissenschaftliche Fakultät. Betriebswirtschaftliche Diskussionsbeiträge, Beitrag Nr. 38/2000, Halle.
- MÖHRING, W.; SCHLÜTZ, D. (2003): Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- MOORE, J.; THORSON, E. (1996): Strategic Planning for Integrated Marketing Communication Programms. An Approach to Moving From Chaotic Toward Systematic. In: E. THORSON; J. MOORE (Eds.): Integrated Communications: synergy of Persuasive Voices. Mahwah; New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 135-152.
- MOSER, H. (1977): Methoden der Aktionsforschung. Eine Einführung. München: Kösel-Verlag.
- MOSER, H. (1978): Aktionsforschung als kritische Theorie der Sozialwissenschaften. 2. Aufl., München: Kösel-Verlag.
- MÜHLBAUER, F. (2000): ENTSCHEIDUNGSFELD PREISPOLITIK IN: P. WAGNER (HRSG.): Marketing in der Agrar- und Ernährungswirtschaft. Stuttgart: Verlag Eugen Ulmer, S. 198-216.
- MÜLLER, B.; KREIS-MUZZULINI, A. (2003): Public Relations für Kommunikations-, Marketing- und Werbeprofis. Frauenfeld et al.: Verlag Huber.
- MÜLLER-HAGEDORN, L. (1998): Der Handel. Stuttgart et al.: Verlag Kohlhammer.
- MURMANN, C. (2003): Molkereiprodukte. In: Lebensmittelzeitung Spezial Sortimente – Markenflimmern drosselt Wertschöpfung. Heft 3, S. 36-40.
- NICKEL, V. (2001): Die Zukunft des Werbemarkts. Online im Internet: [http://www.interverband.com/dbview/owa/assmenu.homepage?tid=184&fcatid=4246&from\\_home=/zaw28.10.03](http://www.interverband.com/dbview/owa/assmenu.homepage?tid=184&fcatid=4246&from_home=/zaw28.10.03) [Stand 24. April 2004].

- NIEMANN, I. (2005): Strategic integrated communication implementation: towards a South African conceptual model. Dissertation. Online im Internet: <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-10062005-100746/unrestricted/01chapter1.pdf> [Stand 16. Dezember 2005].
- NIES, U. (2001): Checkliste für das Umsetzen von Aufträgen an die Mitarbeiterkommunikation. In: G. BENTELE, M. PININGER, G. SCHÖNBORN (Hrsg.) (Loseblattwerk): Kommunikationsmanagement. Neuwied: Luchterhand Verlag, Kap. 3.02, S. 1-10
- NIESCHLAG, R.; DICHTL, E.; HÖRSCHGEN, H. (1997): Marketing. 18., durchgesehene Aufl., Berlin: Duncker & Humblot.
- NOVAK, G. I.; CAMERON, G. T.; DELORME, D. (1996): Beyond the world of packaged goods: assessing the relevance of integrated marketing communications for retail and consumer service marketing. In: Journal of Marketing Communications, Vol. 2, Issue 2, pp. 173-190.
- o.V. (2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005): Die Produkte des Jahres. In: Milchmarketing, Heft 3. versch. Seiten.
- o.V. (2004a): Das Wunschenken regiert noch immer – Kartelle oder Kontore funktionieren nicht. In: Deutsche Milchwirtschaft, Jg. 55, Heft 3, S. 108-109.
- o.V. (2004b): Gefühlter Abstand zwischen Marke und Handelsmarke wird geringer. In: Süßwarenhandel, Jg. 42, Heft 7, S. 46-47.
- o.V. (2004c): Die Minis kommen. In: Milch-Marketing, Heft 2, S. 16-17.
- o.V. (2005, 11. Juni): Strukturwandel bei Milchbauern in Deutschland – MIV: In fünf Jahren nur mehr 70 000 statt 110 000 Milchproduzenten. In: Bayerisches Landwirtschaftliches Wochenblatt, Jg. 195, Heft 23, S. 10.
- o.V. (2005, 18. November): Die Milch hat prominente Botschafter – Gemeinschaftskampagne von CMA und Europäischer Union mit Starbesetzung. In: Lebensmittelzeitung, Jg. 57, Heft 46, S. 56.
- o.V. (2005, 23. Februar): Molkereien den Hahn zudrehen – BDM will Milchpreis in die Höhe treiben – Bauern liefern zu viel Milch. In: Ernährungsdienst, Jg. 60, Heft 8, S. 2.
- o.V. (2005, 30. Dezember): Keine Einigung über heißdiskutierte Verordnung in Sicht. In: Lebensmittelzeitung, Jg. 57, Heft 52, S. 21.
- o.V. (2005a): „Die Milchpreise sind immer noch zu hoch“ EU-Kommission warnt vor Fehleinschätzungen. In: Deutsche Milchwirtschaft, Jg. 56, Heft 21, S. 904.
- o.V. (2005b): Ende des Höhenflugs? Molkedinks verzeichnen starkes Absatz- und Umsatzplus. In: Milch-Marketing, Heft 8, S. 12-14.
- o.V. (2005c). Die großen Mopro-Trends. In: Milch-Marketing, Heft 9, S. 18-29.
- o.V. (2005d): Die Bedeutung von Handelsmarken bei Molkereiprodukten in Deutschland. In: Milch-Marketing, Heft 7, S. 6.
- o.V. (2005e): Weiße Linie auf Wachstumskurs. In: Milch-Marketing, Heft 10, S. 20-22.

- o.V. (2005f): Profilierung durch Ernährungs-Service. In: Lebensmittelpraxis, Jg. 57, Heft 22, S. 8.
- o.V. (2005g): Favoriten der Haushalte bei den Öko-Lebensmitteln. In: Milch-Marketing, Heft 2, S. 37.
- o.V. (2005h): Rückgang auf breiter Front. In: Lebensmittelpraxis, Jg. 57, Heft 3, S. 65.
- o.V. (2007a): Bundesweit Milch aus Automaten. In: dlz agrarmagazin, Heft 1, S. 11.
- o.V. (2007b): Der neue Milchgigant. In: dlz agrarmagazin, Heft 1, S. 152-154.
- o.V. (2007c, 16. März): Top 30 Die größten Handelsunternehmen der Branche 2006 von Trade Dimension und Lebensmittel Zeitung. In: Lebensmittelzeitung, Jg. 59, Heft 11, S. 56.
- OBERSOJER, T.; WEINDLMEIER, H. (2006): About the Preparedness of Dairy Companies for ECR. In: J. BIJMAN; S. W. F. OMTA; J. H. TRIENEKENS; J. H. M. WIJNANDS; E. F. M. WUBBEN (Eds.): International agri-food chains and networks, S. 151-161.
- OESS, M. (2005a): HIT 2005. In: Lebensmittelpraxis, Jg. 57, Heft 13, S. 10-13.
- OESS, M. (2005b): Großer Deal mit offenem Ende. In: Lebensmittelpraxis, Jg. 57, Heft 10, S. 16-18.
- OESS, M. (2005c): Lebensmittelhandel in Europa – Billiger Siegeszug. In: Lebensmittelpraxis, Jg. 57, Heft 19, S. 18-19.
- OETKER, A. (1997): Familienunternehmen: Strategisches Verhalten in einem schwierigen Umfeld. In: A. OETKER (Hrsg.): Mittelstand in Zeiten struktureller Umbrüche. München: Verlag Beck, S. 1-11.
- OLBRICH, R.; BRAUN, D. (2003): Handelsmarken und ECR- Ein Widerspruch?. In: D. AHLERT; R. OLBRICH; H. SCHRÖDER (Hrsg.): Jahrbuch Handelsmanagement 2003, Marktstrategische Veränderungen in der Hersteller-Handel-Dyade, Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, S. 297-318.
- OQUIST, P. (1978): Erkenntnistheoretische Grundlagen der Aktionsforschung. In: H. MOSER; H. ORNAUER (Hrsg.): Internationale Aspekte der Aktionsforschung. München: Kösel-Verlag, S. 25-50.
- PECK, H.; PAYNE, P.; CHRISTOPHER, M.; CLARK, M. (2004): Relationship Marketing – Strategy and implementation. Amsterdam et al.: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- PEPELS, W. (1990): Integrierte Kommunikation. In: Beiträge der Fachhochschule für Wirtschaft Pforzheim, Nr. 52, Pforzheim.
- PEPELS, W. (1995): Käuferverhalten und Marktforschung: Eine praxisorientierte Einführung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- PETERSEN, T. (2004): Konsumklima 2004. AWA-Präsentation am 6. Juli 2004 in Hamburg. Online im Internet: [http://www.awa-online.de/presentationen/index\\_2004.html](http://www.awa-online.de/presentationen/index_2004.html) [Stand 21. Januar 2005].
- PETTEGREW, L. S. (2000): If IMC is so good, why isn't it being implemented? Barriers to IMC adoption in corporate. Online im Internet: <http://www.medill.northwestern.edu/imc/studentwork/pubs/jic/journal/2000/pettergrew.Htm> [Stand 06. Mai 2003].

- PHELPS, J. E.; HARRIS, T. E.; JOHNSON, E. (1996): Exploring Decision-Making Approaches and Responsibility for Developing Marketing Communications Strategy. In: Journal of Business Research, Vol. 37, Issue 3, pp. 217-223.
- PIEL, E. (2003): Wie werden Landwirte von der Gesellschaft gesehen?. In DLG (DEUTSCHE LANDWIRTSCHAFTS-GESELLSCHAFT) (Hrsg.): Wege zu besserem Image und Ansehen – Landwirte in der Gesellschaft: Analysen, Erfahrungen, Perspektiven. Frankfurt am Main: DLG-Verlag, S. 13-28.
- PIEPER, R. (1972): Aktionsforschung und Systemwissenschaften. In: F. HAAG; H. KRÜGER (Hrsg.): Aktionsforschung – Forschungsstrategien, Forschungsfelder und Forschungspläne. München: Juventa Verlag, S. 100-116.
- PIEPER, R. (1977): Theorie, Praxis, Technik und Alltag – Wissenschaftstheoretische Grundlagen der Aktionsforschung. Dissertation. Hamburg.
- PIWINGER, M.; PORÁK, V. (2005): Grundlagen und Voraussetzungen des Kommunikations-Controlling. In: M. PIWINGER; V. PORÁK (Hrsg.): Kommunikations-Controlling. Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten. Wiesbaden: Verlag Gabler, S. 11-55.
- PLATT, S. (2003): Der Schlüssel zum Markenerlebnis. In: absatzwirtschaft. Jg. 46, Sonderausgabe Marken. März 2003, S. 56-57.
- PLESCHAK, F.; SABISCH, H. (1996): Innovationsmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- PLEWE, H. (2002): Wer kreierte die neuen Powerbrands. In: absatzwirtschaft, Jg. 45, Sonderheft Marken. März 2002, S. 16-20.
- PÖNER, R. (1999): Kundenzufriedenheitsermittlung im Business to Business-Marketing. In: W. PEPELS. (Hrsg.): Business to Business Marketing. Neuwied: Luchterhand Verlag, S. 527-547.
- PRAXIS AKTUELL (Hrsg.) (2003): Chancen und Grenzen kreativer Ideen. In: dmz, Jg. 124, Heft 20, S. 58-59.
- PROCTOR, T.; KITCHEN, P. (2002): Communication in postmodern integrated marketing. In: Corporate Communication, Vol. 7, Issue 3, pp. 144-154.
- PUDEL, V. (2002): Nach 50 Jahren Schlaraffenland: Ändert sich das Essverhalten in Deutschland?. Kieler Milchwirtschaftliche Forschungsberichte, Jg. 54, Heft 3, S. 257-265.
- RADTKE, P.; WILMES, D. (2002): European Quality Award. Praktische Tipps zur Anwendung des EFQM-Modells. 3. Aufl., München; Wien: Verlag Carl Hanser.
- RAFFÉE, H.; WIEDMANN, K.-P. (1989): Corporate Communications als Aktionsinstrumentarium des strategischen Marketing. In: H. RAFFÉE; K.-P. WIEDMANN (Hrsg.): Strategisches Marketing. Ungekürzte Sonderausgabe, Stuttgart: Poeschel Verlag.
- RAGER, G. (2001): Unternehmenskommunikation im Wandel. In: G. BENTELE; M. PINNINGER; G. SCHÖNBORN (Hrsg.) (Loseblattwerk): Kommunikationsmanagement. Neuwied: Luchterhand Verlag, Kap. 3.04, S. 1-32.



- RAMMER, C., ASCHHOFF, B.; DOHERR, B.; PETERS, B.; SCHMIDT, T. (2005): Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft: Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2004. Online im Internet: [ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/mip/04/mip\\_2004.pdf](ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/mip/04/mip_2004.pdf) [Stand 23. September 2005].
- RAPOPORT, R. N. (1972): Drei Probleme der Aktionsforschung unter besonderer Berücksichtigung der Erfahrungen im Travistock Institut. In: *Gruppendynamik*, Jg. 3, Heft 3, S. 44-61.
- REID, M. (2003): IMC-performance relationship: further insight and evidence from the Australian marketplace. In: *International Journal of Advertising*, Vol. 22, Issue 2, pp. 227-248.
- REID, M. (2005): Performance Auditing of Integrated Marketing Communication (IMC) Actions and Outcomes. In: *Journal of Advertising*, Vol. 34, Issue 4, pp. 41-54.
- REINECKE, S.; FUCHS, D. (2003): Marketingbudgetierung – State of the Art, Herausforderungen und Lösungsansätze. In: *Zeitschrift für Controlling und Management*, Jg. 47, Sonderheft 1, S. 22-28.
- REINECKE, S.; REIBSTEIN, D. J. (2002): Performance Measurement in Marketing und Verkauf: Einsatz von Marketingkennzahlen in den USA und Kontinentaleuropa. In: *krp – Kostenrechnungspraxis*, Jg. 46, Heft 1, S. 18-25.
- REINEKE, R.; EISELE, H. (2000): Taschenbuch der Öffentlichkeitsarbeit. 3., neubearbeitete und erweiterte Aufl., Heidelberg: Sauer-Verlag.
- REINEKE, R.; PFEFFER, G. A. (2000): PR-Check-up: Arbeitshandbuch Öffentlichkeitsarbeit, Checklisten für die Praxis. Essen: Stamm Verlag.
- RENKER, C. (2005): Relationship Marketing: Konzepte – Erfolgsfaktoren – Umsetzung. Wiebaden: Verlag Gabler.
- RETTENMEIER, J.; WILFER, R. F. (1980): Möglichkeiten und Grenzen der Realisierung konfliktlösenden Handelns durch Aktionsforschung – Dargestellt an einem Projekt in der betrieblichen Praxis. 1. Aufl., Spardorf; Goch: Verlagsgemeinschaft Verlag René F. Wilfer, Bratt – Institut für Neues Lernen.
- RICHARD, A. (2003, 17. Juni): Was bringt die Agrarreform für die Milchbauern?. In: *Landwirtschaftliches Wochenblatt Westfalen-Lippe*, Jg. 2003, Heft 29, S. 20-21.
- ROBERS, D. (1999): Integrierte Marketing-Kommunikation von Konzernen. Wiesbaden: Verlag Gabler; Deutscher Universitäts-Verlag.
- RODENHÄUSER, B.; SCHULZ-MONTAG, B. (2005): Die radikale Mitte. In: *absatzwirtschaft*, Jg. 48, Heft 6, S. 44-45.
- ROSBACH, B. (2003): Doppelte Haushaltsführung. In: *Lebensmittelzeitung Spezial Sortimente – Markenflimmern drosselt Wertschöpfung*, Heft 3, S. 16-17.
- ROSE, P. B.; MILLER, A. D. (1993): Integrated Communication and Practitioners' Perceived Needs. In: *Journalism Educator*, Vol. 48, Issue 1, pp. 20-27.
- RÜCK, D. (2005, 4. Februar): Klasse und Masse von einem Band. In: *Lebensmittelzeitung*, Jg. 57, Heft 5, S. 45.

- SAUERLAND, I. (2001): Verbrauchereinstellungen und -verhalten bei Milch, Butter, Käse und Milchfrischprodukten. In: E. HETZNER (Hrsg.): Handbuch Milch. Hamburg, Kap. 6.3.
- SCHENK, H.-O. (1997): Funktionen, Erfolgsbedingungen und Psychostrategie von Handels- und Gattungsmarken. In: M. BRUHN (Hrsg.): Handelsmarken – Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik. 2., überarbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 71-96.
- SCHEUCH, E. K. (1967): Das Interview in der Sozialforschung. In: R. KÖNIG (Hrsg.): Handbuch der Empirischen Sozialforschung. Zweite veränderte, durch einen Anhang und Register erweiterte Aufl., Band 1, Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag, S. 136-196.
- SCHIEBEL, W.; PÖCHTRAGER, S. (2003): Corporate ethnics as a factor for success – the measurement instrument of the University of Agricultural Sciences (BOKU), Vienna. In: Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 8, Issue 2, pp. 116-121.
- SCHLEUNIG, C. (1997): Dialogmarketing. Theoretische Fundierung, Leistungsmerkmale, Gestaltungsansätze. Karlsruhe: Druckerei Grässer.
- SCHLÖGL, G. (2003): Integrierte Unternehmenskommunikation – Vom einzelnen Werbemittel zur vernetzten Kommunikation. Wien: Verlag Facultas.
- SCHMALEN, C. (2005): Erfolgsfaktoren der Markteinführung von Produktinnovationen klein- und mittelständischer Unternehmen der Ernährungsindustrie. Dissertation. München: Herbert Utz Verlag.
- SCHNELL, R.; HILL, P. B.; ESSER, E. (2005): Methoden der empirischen Sozialforschung. 7., völlig überarbeitete und erweiterte Aufl., München; Wien: Oldenbourg Verlag.
- SCHNETTLER, D. (2003): Agentursuche mit System. In: absatzwirtschaft, Jg. 46, Heft 8, S. 86-89.
- SCHOLZ & FRIENDS AGENDA (2003): Kommunikation gewinnt durch Orchestrierung und Agenda-Setting. Online im Internet: <http://www.s-f.com/imperia/md/content/offices/agenda/specials/5.pdf> [Stand 26. April 2004].
- SCHÖNBORN, G. (2001): Sustainability Communications – Kommunikation für nachhaltige Unternehmensstrategien. In: G. Bentele; M. Piwinger; G. Schönborn (Hrsg.) (Loseblattsammlung): Kommunikationsmanagement. Neuwied: Luchterhandverlag, Kap. 1.10, S. 1-11.
- SCHRÖDER, H. (2005): Heißgeliebte Feinde. In: Lebensmittelpraxis, Jg. 57, Heft 2, S. 48-50.
- SCHULTZ, D. E. (1997, 20. Januar): Integrating information resources to develop strategies. In: Marketing News, Vol. 31, Issue 2, p. 10.
- SCHULTZ, D. E. (1997-1998): The evolving Nature of Integrated Communications. Online im Internet: <http://www.medill.northwestern.edu/imc/studentwork/pubs/jic/journal/1997-1998/Schultz.htm> [Stand 06. Mai 2003].

- SCHULTZ, D. E. (2000): Marketing Communication –Planning in a Converging Market-place. Online im Internet: <http://www.medill.northwestern.edu/imc/studentwork/pups/jic/journal/2000/schutz.htm> [Stand 06. Mai 2003].
- SCHULTZ, D. E.; KITCHEN, P. J. (1997): Integrated Marketing Communications in U.S. Advertising Agencies: An Exploratory Study. In: *Journal of Advertising Research*, Vol. 37, Issue 5, pp. 7-18.
- SCHULTZ, D. E.; KITCHEN, P. J. (2000a): A Response to “Theoretical Concept or Management Fashion?“. In: *Journal of Advertising Research*, Vol. 40, Issue 5, pp. 17-20.
- SCHULTZ, D. E.; KITCHEN, P. J. (2000b): *Communicating Globally – An Integrated Marketing Approach*. Lincolnwood: NTC Business Books.
- SCHULTZ, D. E.; SCHULTZ, H. F. (1998): Transitioning marketing communication into the twenty-first century. In: *Journal of marketing communications*, Vol. 4, Issue 1, pp. 9-26.
- SCHULTZ, D. E.; SCHULTZ, H. F. (2004): *IMC – the next generation: five steps for delivering value and measuring returns using marketing communication*. Boston et al.: McGraw-Hill.
- SCHULTZ, D. E.; TANNENBAUM, S. I.; LAUTERBORN, R. F. (1993): *Integrated marketing communication*. Lincolnwood: NTC Business Books.
- SCHULZ, H.-J. (2005, 23. September): Aldi-Süd entdeckt die Top-Marken. In: *Lebensmittelzeitung*, Jg. 57, Heft 38, S. 4.
- SCHUMANN, D. W.; DYER, B.; PETKUS, E. JR. (1996): The Vulnerability of Integrated Marketing Communications: The Potential Boomerang Effects. In: E. THORSON; J. MOORE (Eds.): *Integrated Communications: synergy of Persuasive Voices*. Mahwah; New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 51-64.
- SCHUMPETER, J. A. (1997). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmervergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*. 8. Aufl., Berlin: Duncker & Humblod.
- SCHWAIGER, M. (2004): Components and Parameters of Corporate Reputation – an Empirical Study. In: *Schmalenbach Business Review*, Vol. 56, Issue 1, pp. 46-71.
- SCHWAIGER, M. (o.J.): *Unternehmensinterne Kommunikation: Ziele, Strategien, Maßnahmen*. Online im Internet: <http://www.dirschert.net/uni/bwl-werke.shtml> [Stand 21. Oktober 2003].
- SCHWAIGER, M.; CANNON, H. M. (2004): Unternehmensreputation – Bestandsaufnahme und Messkonzepte. In: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, Jg. 50, Heft 3, S. 237-261.
- SCHWAIGER, M.; HUPP, O. (2003): Corporate Reputation Management – Herausforderung für die Zukunft. In: *planung & analyse*, Jg. 30, Heft 3, S. 58-64.
- SCHWALBACH, J. (2000): Image, Reputation und Unternehmenswert. In: B. BAERNS, J. RAUPP (Hrsg.): *Information und Kommunikation in Europa. Forschung und Praxis*. Berlin: Vistas Verlag, S. 287-297.

- SCHWARZ, K. D. (2005): Spiel mit neuen Kräften. In: *Lebensmittelpraxis*, Jg. 57, Heft 7, S. 10-15.
- SCHWARZ-MUSCH, A. (2005): Von der Standardisierung zur Integration der internationalen Kommunikationspolitik. In: *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis*, Jg. 27, Heft 2, S. 135-145.
- SCHWEIGER, G.; STREBINGER, A. (2003): Nachhaltige Markenstrategien für Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels. In: V. TROMMSDORFF (Hrsg.): *Handelsforschung 2003, Neue Erkenntnisse für Praxis und Wissenschaft des Handels, Jahrbuch des FfH-Instituts für Markt- und Wirtschaftsforschung GmbH*. Köln: BBE-Verlag, S. 85-105.
- SEVENONE MEDIA (Hrsg.) (2002): *MediaReport Molkereiprodukte*. Online im Internet: <http://appz.sevenonemedia.de/download/publikationen/Molkerei.pdf> [Stand 24. August 2004].
- SEVENONE MEDIA (Hrsg.) (2005): *TimeBudget12: 1999-2005*. Online im Internet: <http://appz.sevenonemedia.de/download/publikationen/TimeBudget12.pdf> [Stand 02. Januar 2006].
- SIRGY, M. J. (1998): *Integrated marketing communications: a systems approach*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- STACHOWIAK, H. (1973): *Allgemeine Modelltheorie*. Wien: Springer.
- STACKELBECK, M. (2000): *ExpertInneninterviews zur Wirkung von Langzeitarbeitslosigkeit*. In: R. KOPP; G. LANGENHOFF; A. SCHRÖDER (2000): *Methodenhandbuch - Angewandte empirische Methoden: Erfahrungen aus der Praxis*. Online im Internet: <http://www.sfs-dortmund.de/docs/breit113.pdf> [Stand 22. September 2003].
- STAMMERJOHAN, C.; WOOD, C. M.; CHANG, Y.; THORSON, E. (2005): An empirical investigation of the interaction between publicity, advertising, and previous brand attitudes and knowledge. In: *Journal of Advertising*, Vol. 34, Issue 4, pp. 55-67.
- STATISTISCHES BUNDESAMT DEUTSCHLAND (1993): *Statistisches Jahrbuch 1993 für die Bundesrepublik Deutschland*. Wiesbaden: Metzler Poeschel.
- STATISTISCHES BUNDESAMT DEUTSCHLAND (2003, 6. Juni): *Im Jahr 2050 wird jeder Dritte in Deutschland 60 Jahre oder älter sein*. Online im Internet: <http://destatis.de/presse/deutsch/pm2003/p2300022.htm> [Stand 28. März 2005].
- STATISTISCHES BUNDESAMT DEUTSCHLAND (2005a): *Leben und Arbeiten in Deutschland – Ergebnisse des Mikrozensus 2004*. Online im Internet. [http://destatis.de/presse/deutsch/pk/2005/MZ\\_Broschuere.pdf](http://destatis.de/presse/deutsch/pk/2005/MZ_Broschuere.pdf) [Stand 30. November 2005].
- STATISTISCHES BUNDESAMT DEUTSCHLAND (2005b): *Tabellenanhang zur Pressebroschüre: Leben und Arbeiten in Deutschland – Ergebnisse des Mikrozensus 2004*. Online im Internet. [http://destatis.de/presse/deutsch/pk/2005/Tabanhang\\_MZ2004.pdf](http://destatis.de/presse/deutsch/pk/2005/Tabanhang_MZ2004.pdf) [Stand 30. November 2005].
- STEINKE, I. (2004): Gütekriterien qualitativer Forschung. In: U. FLICK; E. v. KARDORFF; I. STEINKE (Hrsg.): *Qualitative Forschung – Ein Handbuch*. 3. Aufl., Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 319-331.

- STEINMANN, H.; SCHREYÖGG, G. (2005): Management: Grundlagen der Unternehmensführung – Konzepte – Funktionen – Fallstudien. 6., vollständig überarbeitete Aufl., Wiesbaden: Verlag Gabler.
- STEINMANN, H.; ZERFAß, A. (1995): Management der integrierten Unternehmenskommunikation: Konzeptionelle Grundlagen und strategische Implikationen. In: R. AHRENS; H. SCHERER; A. ZERFAß (Hrsg.): Integriertes Kommunikationsmanagement, Ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung. Frankfurt am Main: IMK Verlag, S. 11-50.
- STEWENS, T.; WALZ, M.; REINHARDT, T. (1997): Jeder Zweite geht – Die deutsche Milchindustrie in den Fußstapfen des Biermarktes? – Eine Umfrage unter Molkereiunternehmen. In: Deutsche Milchwirtschaft, Jg. 48, Heft 23, S. 926-929.
- STÖCKL, J. (2006): Der Wert der Milch – eine ökonomische Betrachtung aus der Sicht eines Molkereiunternehmens. Vortrag im Rahmen des Internationalen Management Forums Milch 2006, Federal Research Centre for Nutrition and Food und Institut of Food Industry Economics, 18.-19. Mai 2006 in Bratislava, Slowakei.
- STRECKER, O.; REICHERT, J.; POTTEBAUM, P. (1996): Marketing in der Agrar- und Ernährungswirtschaft – Grundlagen, Strategien, Maßnahmen –. 3., vollkommen neu bearbeitete Aufl., Frankfurt am Main: DLG-Verlag.
- STUART, H.; KERR, G. (1999): Marketing communication and corporate identity: are the integrated? In: Journal of Marketing Communications, Vol. 5, Issue 4, pp. 169-179.
- STUMPF, M. (2005): Erfolgskontrolle der Integrierten Kommunikation: Messung des Entwicklungsstandes integrierter Kommunikation in Unternehmen. Wiesbaden: Verlag Gabler.
- SWAIN, W. N. (2004): Perceptions of IMC after a Decade of Development: Who's at the Wheel, and How Can We Measure Success?. In: Journal of Advertising Research, Vol. 44, Issue 1, pp. 46-65.
- SWAIN, W. N.; ZATEPILINA, O.; CHMIOLA, L.; HUA, Q.; MOCERI, L.; DEV, P. (2001): We Like It, We're Doing It, But Do We Know What It Is (Yet)? An Exploratory Study of Integrated Marketing Communications. Online im Internet: <http://www.sripps.ohiou.edu/wjmcr/vol04/4-4a-n.htm> [Stand 27. Juli 2005].
- THIELE, H. D. (2005): Strukturwandel in der deutschen Molkereibranche. In: ZMP (Hrsg.): Märkte im Wandel. Sonderdruck zum 11. ZMP-Milchforum in Berlin, S. 17-20.
- THOMAE, M. (1999): Die Managementlehre auf dem Irrweg der Aktionsforschung – Ein wissenschaftlicher Zwischenruf. Online im Internet: <http://www.ub.uni-konstanz.de/v13/volltexte/1999/356/pdf/356-1.pdf> [Stand 25. November 2003].
- THOMMEN, J.-P. (1991): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. Wiesbaden: Verlag Gabler.
- THORSON, E.; MOORE, J. (1996): Introduction. In: E. THORSON; J. MOORE (Eds.): Integrated Communications: synergy of Persuasive Voices. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 1-10.
- TIETZ, B.; ZENTES, J. (1974): Marketing-Modelle. In: B. TIETZ (Hrsg.): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft. Stuttgart: Poeschel Verlag, S. 1264-1293.

- TOMAT, S. (2005): Herausforderungen durch die Internationalisierung. In: Deutsche Milchwirtschaft, Jg. 56, Heft 1, S. 14.
- TÖPFER, A. (1999): Die Analyseverfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: A. TÖPFER (Hrsg.): Kundenzufriedenheit messen und steigern. 2., erweiterte und überarbeitete Aufl., Neuwied: Luchterhand, S. 299-370.
- TROMMSDORFF, V. (1975): Die Messung von Produktimages für das Marketing – Grundlagen und Operationalisierung. Dissertation. Köln et al.: Carl Heymanns Verlag.
- TROMMSDORFF, V. (1992): Wettbewerbsorientierte Image-Positionierung. In: Markenartikel, Jg. 54, Heft 10, S. 458-463.
- TROMMSDORFF, V. (2004): Konsumentenverhalten. 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart: Verlag Kohlhammer.
- TROMMSDORFF, V.; ZELLERHOFF, C. (1994): Produkt- und Markenpositionierung. In: M. BRUHN (Hrsg.): Handbuch Markenartikel. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 349-373.
- TUNDER, R. (2003): Hersteller-Handel-Beziehung – Eine neo-institutionenökonomische Betrachtung unter besonderer Berücksichtigung des Markenartikels. In: D. AHLERT; R. OLBRICH; H. SCHRÖDER (Hrsg.): Jahrbuch Handelsmanagement 2003, Marktstrategische Veränderungen in der Hersteller-Handel-Dyade, Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, S. 205-220.
- UNGER, F.; ZUBARI, N. (2003): Neue Trends im Markenartikelsektor. In: U. KAMENZ (Hrsg.): Applied marketing. Anwendungsorientierte Marketingwissenschaft der deutschen Fachhochschulen. Berlin et al.: Springer Verlag, S. 423-444.
- V. ALVENSLEBEN, R. (2001): Die Bedeutung von Herkunftsangaben im regionalen Marketing. Online im Internet: <http://www.genres.de/IGRREIHE/IGRREIHE/DDD/17-052.pdf> [Stand 15. November 2005], S. 52-70.
- VAGT, R. (1972): Forschungspraxis und Forschungsobjekt – Einige Thesen zu Defiziten soziologiegeschichtlicher Rekonstruktionen. In: F. HAAG; H. KRÜGER (Hrsg.): Aktionsforschung – Forschungsstrategien, Forschungsfelder und Forschungspläne. München: Juventa Verlag, S. 9-21.
- VAHS, D.; BURMESTER, R. (1999): Innovationsmanagement: Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- VANDERHUCK, R. W. (2003): Promoter: Stiftung Warentest zeigt hohe Qualität. Nicht nur ein Phänomen der Discounter. In: Lebensmittelzeitung Spezial Handelsmarken. Online im Internet: <http://www.lz-net.de/specials/pagees/protected/show.prl?id=798ba> [Stand: 28. Mai 2003].
- VINKE, P.; HEFTER, G. (2003): Mit Innovationen Märkte wieder in Bewegung setzen. In: Planung & Analyse, Jg. 30, Heft 4, S. 28-33.
- VOSSEN, K.; REINHARDT, F. A. (2003): Der launische Konsument. Regensburg/Berlin: Metropolitan Verlag Vossen.

- WAGNER, H. (1998): Marktorientierte Unternehmensführung versus Orientierung an Mitarbeiterinteressen, Shareholder-Value und Gemeinwohlverpflichtung In: M. BRUHN; H. STEFFENHAGEN (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung: Reflexionen – Denkanstöße – Perspektiven. 2., aktualisierte Aufl., Wiesbaden. Verlag Gabler, S. 87-102.
- WAGNER, U. (1997): Interaktive Sozialforschung. Zur Frage der Wissenschaftlichkeit und Brauchbarkeit der Aktionsforschung. Dissertation. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- WALTER, W. (1994): Strategien der Politikberatung: Die Interpretation der Sachverständigen-Rolle im Lichte von Experteninterviews. In: R. HITZLER; A. HONER; C. MAEDER (Hrsg.): Expertenwissen: die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 268-283.
- WEINBERG, P.; DIEHL, S.; TERLUTTER, R.; PURPER, G. (2003): Die Bedeutung von Vertrauen in Hersteller-Handels-Beziehungen in verschiedenen Betriebsformen des Handels. In: D. AHLERT; R. OLBRICH; H. SCHRÖDER (Hrsg.): Jahrbuch Handelsmanagement 2003, Marktstrategische Veränderungen in der Hersteller-Handel-Dyade, Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, S. 175-189-
- WEINDLMAIER, H. (1994): Die Entwicklung der deutschen Molkereigenossenschaften – Problemanalyse und Zukunftsperspektiven. In: Deutschen Milchwirtschaft, Jg. 45, Teil 1: Heft 14, S. 632-637 und Teil 2, Heft 15, S.703-707.
- WEINDLMAIER, H. (1998): Molkereistruktur in Deutschland: Entwicklungstendenzen und Anpassungserfordernisse. In: Agrarwirtschaft, Jg. 47, Heft 6, S. 242-250.
- WEINDLMAIER, H. (2000): Absatz- und Beschaffungsmarketing als Rahmenbedingungen für die Wettbewerbsfähigkeit des Molkereisektors in Deutschland. In: BMELF (BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND FORSTEN) (Hrsg.): Anhang 2 zum Gutachten des Wissenschaftlichen Beirats: Zur Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Milchwirtschaft. Schriftenreihe Angewandte Wissenschaft, Heft 486. Münster-Hiltrup. Landwirtschaftsverlag. 53 S.
- WEINDLMAIER, H. (2001a): Die Erschließung von Auslandsmärkten: Ziele, Strategien, Umsetzung. In: E. HETZNER (Hrsg.): Handbuch Milch, Hamburg, Kap. 6.6.
- WEINDLMAIER, H. (2001b): Structural Change and Internationalisation in the German Dairy Industry. In: International Dairy Federation (Ed.): Structural Change in the Dairy Sector. Bulletin of the International Dairy Federation 360, S. 20-29.
- WEINDLMAIER, H. (2001c), Strukturwandel in der deutschen Molkereiwirtschaft. Entwicklungen in der Milcherzeugung und Konsequenzen für die Wettbewerbsfähigkeit. In: Deutsche Milchwirtschaft, Jg. 52, Heft 2, S. 51-54.
- WEINDLMAIER, H. (2003a): Die Stärken und Schwächen der deutschen Milchwirtschaft. In: Deutsche Molkereizeitung, Jg. 124, Heft 10, S. 55-59.
- WEINDLMAIER, H. (2003b): Die Wertschöpfungskette Milch: Konzept, Optimierung und Konfliktfelder – Teil 1. In: Deutsche Milchwirtschaft, Jg. 54, Heft 3, S. 109-111 und Heft 4, S. 149-152.

- WEINDLMAIER, H. (2004a): Künftige ökonomische Rahmenbedingungen der Milchwirtschaft – Konsequenzen für Erzeugung und Verarbeitung. Teil 1. In: Deutsche Milchwirtschaft, Jg. 55, Heft 10, S. 378-382.
- WEINDLMAIER, H. (2004b): Hersteller versus Handelsmarken. Herausforderung an die Markenführung bei Milchprodukten. In: dmz, Jg. 125, Heft 22, S. 28-35.
- WEINDLMAIER, H. (2005): Die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Molke-  
reiwirtschaft. In: ZMP (Hrsg.): Märkte im Wandel. Sonderdruck zum 11. ZMP-  
Milchforum in Berlin, S. 17-20.
- WEINDLMAIER, H. (2006): „Bestimmungsfaktoren der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit  
der deutschen Käse- und Molkereiwirtschaft“, 11. Ahlemer Käse-Seminar des Landesverbandes  
der Milchwirtschaftler in Niedersachsen und Sachsen-Anhalt, Göttingen, 13. Sep-  
tember 2006, Folie 36.
- WEINDLMAIER, H.; FALLSCHEER, T.; DUSTMANN, H. (2001): Dem Trend auf der Spur –  
Weiße Linie: Perspektiven und Erfolgspotentiale. In: Milch-Marketing, Jg. 18, Heft  
10, S. 66-71 und Heft 11, S. 50-54.
- WEINDLMAIER, H.; HUBER, A. (2001): Stärken und Schwächen des bayerischen Milcher-  
zeugerorientierungspreises (EOP) im Vergleich zu anderen Orientierungsgrößen für  
die Festlegung der Milchpreise. In: Deutsche Milchwirtschaft, Jg. 52, Heft 25, S.  
1087-1092.
- WEINKAUF, W. (Hrsg.) (2004): Kommunikation als Wettbewerbsfaktor. Expertendiskussi-  
on im Rahmen der Internationalen Genossenschaftlichen Tagung vom 7.-9. Sep-  
tember 2004 in Münster. Online im Internet: [http://www.wiwi.uni-  
muenster.de/%7E06/forschen/veroeffentlichungen/material/AP45.pdf](http://www.wiwi.uni-muenster.de/%7E06/forschen/veroeffentlichungen/material/AP45.pdf) [Stand 28.  
März 2004].
- WIEDMANN, K.-P. (2002): Analysing the German Corporate Reputation Landscape. In:  
Corporate Reputation Review, Vol. 4, Issue 4, pp. 337-353.
- WIEDMANN, K.-P.; FOMBRUN, C. J.; VAN RIEL, C. B. M. (2005): Reputation messen und  
vergleichen. In: J. PFANNENBERG; A. ZERFAß (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kom-  
munikation – Wie Unternehmen den Erfolg durch Kommunikation steuern und bi-  
lanzieren. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Me-  
dieninformationen, S. 48-59.
- WIGHTMAN, B. (1999): Integrated Communications: Organization and Education. In: Pub-  
lic Relations Quarterly. Vol. 44, Issue 2, pp. 18-22.
- WILFER, R. F. (1980): TEIL I: Aktionsforschung als Lernprozeß (Einführung) und TEIL II:  
Entwicklung einer Theorie der Aktionsforschung als elementare Beratung. In: J.  
RETTENMEIER; R. F. WILFER: Möglichkeiten und Grenzen der Realisierung kon-  
fliktlösenden Handelns durch Aktionsforschung – Dargestellt an einem Projekt in  
der betrieblichen Praxis. 1. Aufl., Spardorf; Goch: Verlagsgemeinschaft Verlag Re-  
né F. Wilfer, Bratt – Institut für Neues Lernen, S. 1-268.
- WILHELM, S. (2004): Im Namen des Verbrauchers. In: Lebensmittelzeitung Spezial Inno-  
vationen – Kreative Konzepte für Märkte von morgen, Heft 2, S. 42-43.
- WILL, B. (2005, 20. Mai): Wellness mit Botschaft. In: Lebensmittelzeitung, Jg. 57, Heft  
20, S. 47-48.



- WÖHE, G. (1990): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 17., überarbeitete und erweiterte Aufl., München: Verlag Vahlen.
- WORTELKAMP, H. (1997): Erwartungen des Handels an Molkereiprodukte. In: E. HETZNER (Hrsg.): Handbuch Milch, Hamburg, Kap. 6.4.1, S. 1-9.
- ZAW (ZENTRALVERBAND DER DEUTSCHEN WERBEWIRTSCHAFT) (2005): Werbeträger in Deutschland. Online im Internet: [http://www.interverband.com/dbview/owa/assmenu.homepage?tid=184&fcid=4247&from\\_home=/zaw](http://www.interverband.com/dbview/owa/assmenu.homepage?tid=184&fcid=4247&from_home=/zaw) [Stand 22. August 2005].
- ZAW (ZENTRALVERBAND DER DEUTSCHEN WERBEWIRTSCHAFT) (Hrsg.) (2003): Werbung in Deutschland 2003. Bonn: Verlag edition ZAW.
- ZERFAB, A. (1996): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Öffentlichkeitsarbeit. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- ZEW (ZENTRUM FÜR EUROPÄISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG GMBH) (2005): ZEW Innovationsreport: Ernährungs- und Tabakindustrie. Online im Internet: <http://www.zew.de/de/publikationen/branchenreportinnovation.php3> [Stand 23. September 2005].
- ZMP (ZENTRALE MARKT- UND PREISBERICHTSSTELLE) (Hrsg.) (1996): ZMP-Bilanz Milch 1996. Bonn: Verlag ZMP Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle GmbH.
- ZMP (ZENTRALE MARKT- UND PREISBERICHTSSTELLE) (Hrsg.) (2003, 21. März): Bevölkerungsentwicklung in Deutschland. In: Mafobriefe: März 2003.
- ZMP (ZENTRALE MARKT- UND PREISBERICHTSSTELLE) (Hrsg.) (2004a): Milchpreisvergleich – Jahresauswertung 2003. Band 54. Bonn: Verlag ZMP Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle GmbH.
- ZMP (ZENTRALE MARKT- UND PREISBERICHTSSTELLE) (Hrsg.) (2004b): Der Milchmarkt im Umbruch – Rahmenbedingungen verändern sich. In: dmz, Jg. 125, Heft 2, S. 8-9.
- ZMP (ZENTRALE MARKT- UND PREISBERICHTSSTELLE) (Hrsg.) (2005): ZMP-Marktbilanz Milch 2004. Bonn: Verlag ZMP Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle GmbH.
- ZMP (ZENTRALE MARKT- UND PREISBERICHTSSTELLE) (Hrsg.) (2005, 30. Juli): Milchpreise 2004: Abwärtstrend noch nicht gestoppt. In: ZMP Agrar Woche, Jg. 56, Heft 30, S. 2-4.