



Carsten Schulze/Carsten Rennhak

# Kommunikationspolitische Besonderheiten regulierter Märkte

Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management  
Reutlingen Working Papers on Marketing & Management

herausgegeben von Carsten Rennhak & Gerd Nufer

Nr. 2011-10



**Hochschule Reutlingen**  
Reutlingen University

## Einleitung

In Deutschland und Europa hat die Öffnung staatlicher Monopolmärkte seit den 1980er Jahren an Bedeutung gewonnen. Ziel dieser liberaleren Wirtschaftspolitik war die stärkere Nutzung von Markt- und Wettbewerbskräften für ein größeres ökonomisches Wachstum. Das Streben der Europäischen Union nach einem einheitlichen Binnenmarkt sicherte in den nachfolgenden Jahrzehnten die stetig wachsende, internationale Bedeutung des Themas. Auch wenn der heutige Stand der Liberalisierung in den verschiedenen Branchen und Ländern uneinheitlich und die Reichweite der Marktöffnungen veränderbar ist, kann zumindest für den Raum der Europäischen Union vom anhaltenden Trend zur Entmonopolisierung ausgegangen werden. In Folge dessen wird auch die Regulierung solcher Märkte weiterhin von Bedeutung sein. Dabei werden bereits heute allein in Deutschland weit über 82 Milliarden Euro auf regulierten Märkten umgesetzt. Eine entsprechend umfangreiche wissenschaftliche Begleitung dieses ökonomisch bedeutsamen Feldes fehlt jedoch weitestgehend.

Aus Sicht der Unternehmenskommunikation ist auf liberalisierten Märkten die idealtypische Ausgangslage unmittelbar nach der Öffnung von Bedeutung. Hier trifft ein etablierter, ehemaliger Alleinanbieter in einem bisher nicht wettbewerblich gesteuerten Umfeld auf neue, in diesem Markt noch unerfahrene Konkurrenz. Die vorhandenen Konsumenten sind historisch an die Monopolsituation gewöhnt, Produkte und Dienstleistungen des Marktes wurden bisher als Teil gesellschaftlicher Daseinsvorsorge definiert. Den wettbewerbsverzerrenden Effekten des natürlichen Monopols wird durch Kontrolle von Netzzugangsmöglichkeiten, Netznutzungsentgelten und der Forcierung der Angebotsentbündelung<sup>1</sup> entgegengewirkt. Den staatlichen Auftrag dazu erhält üblicherweise eine Regulierungsbehörde. Sie fördert durch Simulation von Konkurrenz den Aufbau marktwirtschaftlicher Strukturen und die Etablierung von Wettbewerb.<sup>2</sup>

Unternehmenskommunikation wird dabei nach *Zerfaß* (2010, S. 287) verstanden als die Gesamtheit aller „kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird“. Dabei ist grundlegend zwischen interner und externer Kommunikation zu unterscheiden. Intern ist diejenige Kommunikation, die zur Steuerung des Realgüterprozesses im Unternehmen – und zwar zwischen allen Mitarbeitern – stattfindet. Durch die externe Kommunikation hingegen wird versucht, die marktorientierten und gesellschaftlichen Beziehungen des Unternehmens zu gestalten.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> In diesem Zusammenhang wird häufig der Begriff „unbundling“ genutzt. Gemeint ist jeweils die Trennung des Netzbereiches (natürliches Monopol) vom Marktbereich. So soll der transparente und diskriminierungsfreie Zugang zum Netz für alle Unternehmen gefördert werden.

<sup>2</sup> In Deutschland wird diese Aufgabe von der *Bundesnetzagentur* wahrgenommen. Sie betreibt im Schwerpunkt die Märkte für Telekommunikations- und Postdienstleistungen, Elektrizität, Gas und Eisenbahntransport.

<sup>3</sup> Die transaktionsorientierte Marktkommunikation findet beispielsweise mit den Kunden, mit Lieferanten oder mit Wettbewerbern statt und kann direkt (Produktwerbung) oder indirekt (Imagewerbung) geführt werden. Die interaktionsorientierte Öffentlichkeitskommunikation (*Public Relations*)

Mit dem vorliegenden Beitrag existiert nun erstmals eine wissenschaftliche Betrachtung der aus den skizzierten Besonderheiten regulierter Märkte erwachsenden Herausforderungen für die Unternehmenskommunikation. Der Fokus wird dabei auf die Kommunikation zwischen Unternehmen und Endverbraucher gelegt. In einer schrittweisen Vorgehensweise werden dabei zunächst die Besonderheiten regulierter Märkte und deren Relevanz für die Unternehmenskommunikation analysiert. Dabei wird deutlich, dass die Situation für Unternehmen auf diesen Märkten sowohl von strukturellen, als auch von kulturellen Besonderheiten bestimmt wird. Im Anschluss daran wird dargestellt, wie die Unternehmenskommunikation auf regulierten Märkten zu adaptieren ist. Zusammenfassend wird dann ein wissenschaftlich fundierter Rahmen für die Ausgestaltung der kommunikationspolitischen Maßnahmen vorgestellt.

## **Besondere Anforderungen regulierter Märkte an die Unternehmenskommunikation**

Die Frage nach den Besonderheiten der Unternehmenskommunikation im regulierten Markt erfordert zunächst eine Analyse der situativen Eigenheiten. Daher sollen im Folgenden diejenigen Unterschiede zum Wettbewerbsmarkt herausgestellt werden, die einen relevanten Einfluss auf die Unternehmenskommunikation haben können. Regulierte Märkte waren bisher allerdings nur selten Thema wissenschaftlicher Veröffentlichungen. Entsprechend rar sind Ausführungen zu Besonderheiten der Kommunikationssituation. Die folgende Analyse beruht daher zu großen Teilen auf Experteninterviews mit exemplarischen Vertretern verschiedener Teilnehmer am regulierten Markt. Dazu wurden in einzelnen Sitzungen die Bundesnetzagentur (als Regulierungsinstanz), eine Werbeagentur (als professioneller Kommunikationsdienstleister der Anbieterseite) und die Verbraucherzentrale (als aggregierter Vertreter der Abnehmerseite) im Rahmen eines Tiefeninterviews befragt.

Diese Interviews und die angestellte Literaturrecherche ermöglichen einen tiefen Einblick in die Fragestellung. Insgesamt konnten neun strukturelle und kulturelle Besonderheiten der Kommunikationssituation regulierter Märkte erfasst und beschrieben werden. Sie lassen sich grundlegend auf drei Bereiche zusammenfassen:

- Der Bedeutungszuwachs der Stakeholder.
- Die strukturellen Transformationen.
- Die größere Komplexität der Produkte.

---

hingegen fokussiert auf nicht-ökonomische Sphären und unterstützt die Integration des Unternehmens in das gesellschaftspolitische Umfeld. Auch Mast (2010) definiert vergleichbar.

## Bedeutungszuwachs der Stakeholder

Auf regulierten Märkten muss generell von einer größeren Bedeutung der Stakeholder ausgegangen werden. Als Stakeholder – beziehungsweise Anspruchsgruppen<sup>4</sup> – eines Unternehmens werden Gruppen oder Individuen bezeichnet, die sich von Firmenentscheidungen betroffen fühlen und/oder die mit ihrem Handeln selbst die Aktionen einer Firma beeinflussen können.<sup>5</sup> Die besondere Bedeutung der Stakeholder auf regulierten Märkten resultiert aus ihrer größeren Anzahl, ihrem besonderen Engagement, ihrem möglichen Einfluss und aus den starken Interdependenzen, die zwischen ihnen bestehen können.

Eine erste grundlegende Eigenart regulierter Märkte ist dabei das Vorhandensein mindestens eines **zusätzlichen Stakeholders** in Form der jeweiligen Regulierungsinstanz. Sie ist zwar als Manifestation des politischen Willens zur Marktliberalisierung zu verstehen, muss aber dennoch unabhängig vom Stakeholder „Politik“ betrachtet werden, wie *Schulze* (2006, S. 115ff.) verdeutlicht.

Die Reichweite der Bedeutung **besonders engagierter und aufmerksamer** Stakeholder am regulierten Markt beschreibt z. B. *Waldherr* (2008). Auch *Dettmers* (2007, S. 208f.) warnt in diesem Zusammenhang vor den kontroversen gesellschaftlichen Diskussionen, die insbesondere im Zusammenhang mit der Privatisierung öffentlicher Unternehmen immer wieder aufkommen und den Liberalisierungsprozess negativ beeinflussen können. Ursächlich dafür sei vor allem die Exponiertheit der ehemaligen Staatsbetriebe in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit. Auch aus Sicht der *Bundesnetzagentur* gilt dabei, dass die „fehlende oder eingeschränkte Substituierbarkeit vieler Produkte [...] im Zusammenhang mit der Wichtigkeit, die ihnen im Rahmen der Daseinsvorsorge zugemessen wird [...] zu einem besonderen gesellschaftlichen Interesse zumindest an der Verfügbarkeit der Produkte an sich“<sup>6</sup> führt. Dieses gesellschaftliche Interesse ist die Triebkraft des besonderen Stakeholderengagements an regulierten Märkten. In Folge dessen ist auch mit generell höherem Interesse an Informationen über das Unternehmen zu rechnen. Aktionen und Positionen werden schneller verbreitet und intensiver diskutiert. Dies kann sich insbesondere bei kritischen negativen Situationen nachteilig auswirken.

Für regulierte Märkte gilt weiterhin, dass – über das von *Freeman* (2010) geprägte, bidirektionale Bild vom Unternehmen und seinen Stakeholdern hinaus – auch die **Verbindungen der Stakeholder untereinander** berücksichtigt werden. Diese Interdependenzen der einzelnen Akteure wird so unter anderem von *Schulze* (2006, S. 117) näher beschrieben<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> Vgl. u. a. *Mast* (2010), S. 117ff.

<sup>5</sup> Vgl. *Freeman* (2010), S. 52f.

<sup>6</sup> Experteninterview.

<sup>7</sup> Weitere ausführliche Interdependenz-Beispiele liefern *Schmitt* (2007) und *Lennardt* (2009). Letzterer untersucht die Beziehung zwischen den Stakeholdern „Medien“, „Regulierer“ und „Unternehmen“ am regulierten Markt. Er schreibt auf S. 213f. zusammenfassend: „Medien [...] sind eine wichtige Quelle für die entscheidenden Beamten und sie sehen Journalisten dabei durchaus als unbestechliche Anwälte [...] der Verbraucher. Regulierer sind so eng in die politische Praxis einbezogen,

Es kann des Weiteren für regulierte Märkte festgestellt werden, dass bestimmte Stakeholder zumindest nicht ausschließlich um ihrer selbst willen agieren. Vielmehr ist davon auszugehen, dass beispielsweise die von Böhi (1995) beschriebenen Abhängigkeiten aller Akteure vom Stakeholder „Politik“<sup>8</sup> auf solchen Märkten besonders zum Tragen kommen. Dabei liegt es auf der Hand, dass das Verhalten dieses medial besonders gut ausgeleuchteten und empfindsamen Stakeholders wiederum ganz unterschiedliche Einflüsse auf andere Anspruchsgruppen haben kann. Dies ist prinzipiell auf allen Märkten so, kann hier aber aus den genannten Gründen eine besonders starke Wirkung entwickeln und führt so zu größerer Komplexität und Dynamisierung des Kommunikationsumfelds der Unternehmung im regulierten Markt. Für das anbietende Unternehmen erwachsen die Herausforderungen nun vor allem daraus, dass in einer so verbundenen, multidirektionalen Umwelt Ursache und Wirkung nur schwer zu bestimmen sind und effiziente Kommunikation daher erschwert wird.

Mit den Stakeholdern „Politik“ und „Regulierungsinstanz“ existieren also mindestens zwei wirkmächtige, besondere Anspruchsgruppen. Zusätzlich unterstreichen die Aussagen in den Experteninterviews die erhöhte Öffentlichkeitswirksamkeit von Aktivitäten am regulierten Markt, weshalb folgerichtig mit dem besonderen Interesse eines ebenfalls einflussreichen dritten Stakeholders „Öffentlichkeit“ zu rechnen ist.

Unabhängig vom tatsächlichen Stakeholderengagement im Einzelfall ist generell daher zu beachten, dass beim unternehmerischen Agieren in regulierten Märkten mit einer **Vielzahl einflussreicher Anspruchsgruppen** umgegangen werden muss. Dadurch besteht die Gefahr einer Machtkonzentration außerhalb des eigenen Unternehmens. Dieser Punkt ist deshalb von besonderer Wichtigkeit, weil Anzahl, Engagement und Interdependenz allein nicht zwingend spezielle Maßnahmen erfordern würden. Erst durch den Umstand, dass einige der Stakeholder an regulierten Märkten besonders großen Einfluss auf das Unternehmen erlangen können, wird die fokussierte Befassung mit ihnen zum Gebot.

## Die strukturellen Transformationen

Im Zuge der Liberalisierung erfahren fast alle Marktteilnehmer einen Rollenwechsel. Die Bedeutung ursprünglicher Schlüssel-Stakeholder sinkt und neue Anspruchsgruppen werden strategisch wichtig.<sup>9</sup> Die bedeutsamsten Veränderungen geschehen dabei auf Seiten der Abnehmer, des ehemaligen Monopolunternehmens und der Medien. Aus diesen

---

dass sie journalistische Produkte berücksichtigen und Meinungen antizipieren müssen, um langfristig beruflich erfolgreich zu sein.“ Diese Interdependenzen können vom Unternehmen kaum beeinflusst werden, beeinflussen es aber unter Umständen durchaus. Sie sind daher zwingend zu berücksichtigen.

<sup>8</sup> Böhi (1995, S. 138f) schreibt, dass der Staat unter anderem deshalb auf die Wettbewerbskräfte einwirkt, weil er „von anderen gesellschaftlichen Anspruchsgruppen [...] beeinflusst und zu einem bestimmten Verhalten angehalten“ wird.

<sup>9</sup> Vgl. Sachs et al. (2007), S. 198.

strukturellen Transformationen erwachsen zahlreiche Besonderheiten der Unternehmenskommunikation in regulierten Märkten.

Die wichtigste Rollenverschiebung **auf Seiten der Abnehmer** ist die vom „Versorgungsfall“ zum „Kunden“. Vor einer Liberalisierung werden die Produkte des regulierten Marktes häufig als Teil öffentlicher Daseinsvorsorge begriffen, auf die ein Anspruch des Einzelnen besteht.<sup>10</sup> Im Extremfall kann es im Zuge der Marktöffnung zu gesellschaftlichen Grundsatzdiskussionen über die Richtigkeit der wettbewerblichen Nutzung essentieller Güter kommen.<sup>11</sup> Die Geschwindigkeit dieser Rollenverschiebung der Abnehmer ist dabei unter anderem abhängig vom gesellschaftspolitischen Interesse am Thema. Sie profitiert von öffentlicher Aufmerksamkeit. Eine schnelle Akzeptanz der neuen Rolle des Verbrauchers als Kunde mit Rechten und Wahlmöglichkeiten ist prinzipiell positiv für den Wettbewerb und daher für neue Marktteilnehmer. Aus Sicht des ehemaligen Monopolisten hingegen kann die breite gesellschaftliche Grundsatzdiskussion über die Richtigkeit der Privatisierung hauptsächlich negative Folgen haben. Er profitiert daher von einer möglichst langsamen Verschiebung des Rollenverständnisses und kann dies beispielsweise durch Betonung der Werte „Vertrauen“, „Verlässlichkeit“ und „Sicherheit“ unterstützen.<sup>12</sup> Es ist daher individuell und situationsbedingt zu bewerten, welche Kommunikationsimpulse in Richtung Markt sinnvoll sind.

Über diese abnehmerseitigen, hauptsächlich individuellen Besonderheiten hinaus bringt die Marktöffnung auch für den **ehemaligen Staatsbetrieb auf Anbieterseite** eine Reihe von im Schwerpunkt organisationalen Herausforderungen. Seine Rolle verschiebt sich vom staatlich gelenkten Monopolisten zum im Wettbewerb stehenden Privatunternehmen. Als größte Herausforderungen wird dabei häufig die Notwendigkeit zum grundlegenden Umdenken in Bezug auf die Positionierung des Unternehmens am Markt genannt. *Sachs et al.* (2007, S. 14) zitieren hier ein Interview mit einem Ex-Monopolisten und beschreiben diese neue Situation als einen „Weckruf“ für das jeweilige Unternehmen: „Als [Monopolist] waren für uns einige Stakeholder kaum ein Thema, im Vordergrund stand der Bund als Oberbehörde. Und nach der Liberalisierung sind plötzlich alle Stakeholder wichtig geworden [...] weil man plötzlich gemerkt hat, man ist nicht mehr in einem geschützten Rahmen drin. Das Unternehmensimage usw. ist eine wichtige Sache. Das hat früher eine untergeordnete Rolle gespielt.“ Auch *Mehdorn/Klein-Bölting* (2007, S. 201) fordern, dass Etablierung und Ausbau der Kundenorientierung eine der Hauptaufgaben des ehemaligen Monopolisten sein müssen. Die dafür notwendigen organisationalen, prozessualen und kulturellen Veränderungen im Unternehmen seien die Grundvoraussetzung für ein funktionierendes neues Rollenverständnis. *Humpf* (2009, S. 205) betont bei ihrer Betrachtung der Deutschen Post DHL ebenfalls die herausragende Bedeutung der Neuausrichtung auf den Kunden: „Für ein ehemaliges Staatsunternehmen

---

<sup>10</sup> So wurde Strom lange Zeit nicht als Produkt, sondern als ein Grundrecht betrachtet, dessen Nutzung dem Verbraucher zusteht – zu jeder Zeit und zu einem akzeptablen Preis (vgl. *Waldherr*, 2008, S. 80).

<sup>11</sup> Siehe beispielsweise *Arndt* (2009), *Felber/Reimon* (2003) oder *Geiler* (2004).

<sup>12</sup> Experteninterview.

[...] liegt in der Kundenorientierung jedoch eine besondere Herausforderung: Durch die [...] Privatisierung ist der Konzern [...] zwar weitgehend entbunden von enger staatlicher Regulierung. Er agiert gleichzeitig aber auch ohne den Schutz des Briefmonopols in Deutschland und ist einer weltweit tätigen Konkurrenz ausgesetzt. Kundenzufriedenheit wird so zum zentralen Motor für Wachstum und unternehmerischen Erfolg.“ Dieser fundamentale Kulturwandel im Inneren, nämlich die Abkehr „vom Beamten- und Versorgungsdenken [und die Hinwendung] zu einem marktorientierten und von verschiedenen Aktionärsinteressen bestimmten Wettbewerbsdenken“<sup>13</sup> ist für alle ehemaligen Staatsbetriebe eine herausfordernde Aufgabe. Die dazu notwendige Veränderung der Unternehmenskultur ist jedoch von entscheidender Bedeutung und muss alle Kommunikationspartner der Organisation mit einbeziehen.

Neben der Arbeiter- und Abnehmerseite unterliegt auch die **Medienlandschaft** im Zuge der Marktöffnung einer Transformation. Weil die Versorgung mit den Gütern des regulierten Marktes bisher kein Thema der öffentlichen Diskussion war, kann im Allgemeinen davon ausgegangen werden, dass auch keine spezifische Medienlandschaft ausgebildet wurde. Demzufolge müssen Medienvertreter den Schritt vom Berichter zum Ermittler und zum „unbestechlichen Anwalt [...] der Verbraucher“<sup>14</sup> erst noch gehen. Zwar werden öffentliches Interesse und Informationsbedarf auch schon vor dem Stichtag der Liberalisierung erwachen, aber journalistische Expertise kann sich dennoch erst im Laufe der Zeit entwickeln. Neben diesem fachlichen Manko ist weiterhin davon auszugehen, dass sich auch die Medieninfrastruktur mit jeweils spezifischen Kommunikationskanälen erst nach und nach ausbildet.

Für die Unternehmenskommunikation ist dieser Umstand durchaus relevant. Wenn nämlich das, was *Zerfaß* (2010, S. 359) die „etablierten Arbeitsroutinen des Mediensystems“ nennt, nicht wie auf anderen Märkten funktioniert, dann muss die Ausgestaltung der 4 Phasen der Kommunikation (mit Schwerpunkt auf der Analyse- und Umsetzungsphase) dem Rechnung tragen. Die Herausforderung lautet also, zunächst den aktuellen Entwicklungsstand der Medienlandschaft zu erkennen und daran angepasste, möglichst effiziente Kommunikationsmaßnahmen umzusetzen. Dies gilt umso mehr in Anbetracht der anspruchsvollen und vielschichtigen Themenlandschaft regulierter Märkte: „Denn die vor allem regulatorischen Themen sind von einer hohen Komplexität gekennzeichnet, und nur wenige Redakteure können sich im Alltagsstress den Status des Spezialisten erarbeiten. Dann treten Vertreter von Unternehmen als Informationsvermittler, Impulsgeber und mitunter regelrecht als Ausbilder auf.“<sup>15</sup> Eine entsprechend geplante Kommunikationsstrategie kann beispielsweise nicht nur das anfängliche Fehlen medialer Strukturen überbrücken, sondern darüber hinaus diese Informationsasymmetrie im Sinne des Unternehmens nutzen helfen.

---

<sup>13</sup> *Sachs et al.* (2007), S. 198.

<sup>14</sup> *Lennardt* (2009), S. 214.

<sup>15</sup> *Lennardt* (2009), S. 214.

## Die größere Komplexität der Produkte

*Lennardt* (2009) betont als eine Gemeinsamkeit regulierter Märkte mehrfach die generelle Komplexität der Produkte. Daher ist insbesondere die Unternehmenskommunikation gefordert, sowohl im Gespräch mit dem Verbraucher, als auch im Kontakt mit den Medien die richtigen Kanäle, die richtigen Worte und die richtigen Repräsentanten zu wählen. Eine weitere Besonderheit regulierter Märkte kommt bei der Kommunikation mit den Kunden zum Tragen. Sie liegt in der Vielschichtigkeit des Erstellungsprozesses begründet: „Eine weitere Schwierigkeit besteht sicher darin, dass es meist um komplexe Produkte geht, die sich nur sehr schwer kommunikativ darstellen lassen. Darüber hinaus sind die dahinter stehenden Prozesse häufig vielschichtig und langwierig [...] Kommunikativ ist daher der Markt für anfassbare, erlebbare Konsumgüter prinzipiell meist leichter zu bearbeiten.“<sup>16</sup> Auch *Mehdorn/Klein-Börling* (2007) verweisen darauf, dass Werbung und Kommunikation darauf ausgelegt werden müssen, die Komplexität des Systems zu reduzieren, um dem Abnehmer so die wesentlichen Angebots- und Produktmerkmale vermitteln zu können. *Dettmers* (2007) nimmt diesen Gedanken auf und zeigt am Beispiel der Bahnprivatisierung, dass auf Grund der Komplexität des Themas die öffentliche Wahrnehmung häufig oberflächlich und plakativ stattfindet. Die fehlende intellektuelle Durchdringung der Materie, so der Autor, fördere die Reduktion des Informationsverarbeitungsprozesses auf alternative Bewertungsgrundlagen. Dazu zählen die Vereinfachung von Aussagen und Einschätzungen und die stärkere Verwendung symbolischer Kommunikationsmittel<sup>17</sup>. Unternehmen müssen diesen Umständen sowohl bei der Produktkommunikation, als auch bei der Teilnahme am generellen öffentlichen Diskurs Rechnung tragen. Andernfalls riskieren sie, dass beispielsweise die Wechselwilligkeit der potentiellen Kunden gering ist, weil sie die Vorteile eines neuen Produktes nicht erkennen können.

Auf Grund der Komplexität der Materie stellt sich für die Unternehmenskommunikation weiterhin die Frage, wie die eigenen Themen insbesondere den Medien zu vermitteln sind. Nicht nur wegen der beschriebenen medialen „Anlernphase“, sondern auch aufgrund der teilweise nötigen Fachkenntnisse sind auf regulierten Märkten Multiplikatoren wie Journalisten häufig auf den Rat von Experten angewiesen. Für Unternehmen empfiehlt *Lennardt* (2009) daher den vertrauensbildenden Einsatz von Wissenschaftlern in der direkten und indirekten Firmenkommunikation. Sie könnten in aufkommenden Diskussionen den wichtigen „ersten Aufschlag“ im Sinne des Unternehmens liefern, ohne als bloße Firmensprecher betrachtet zu werden. Diese Praxis, so der Autor, ist beispielsweise am deutschen Energiemarkt derart üblich, „dass wissenschaftliche Unabhängigkeit [...] kaum anzutreffen sei“<sup>18</sup>. Problematisch ist diese Besonderheit deshalb, weil sie die direkte und gezielte Kommunikation des Unternehmens mit dem wichtigen Multiplikator „Medien“ erschwert.

---

<sup>16</sup> Experteninterview.

<sup>17</sup> *Dettmers* (2007, S. 18f.) beschreibt in dem Zusammenhang die Verwendung des Begriffs „Heuschrecke“ als Symbol gegen Privatisierung.

<sup>18</sup> *Lennardt* (2009), S. 137.



## Adaption der Unternehmenskommunikation

Nachdem im vorhergehenden Kapitel die besonderen Anforderungen an die Unternehmenskommunikation in regulierten Märkten dargestellt wurden, müssen nun Konzepte gefunden werden, die diesen Besonderheiten im Bereich Rechnung tragen.

Obwohl „Unternehmenskommunikation“ insbesondere seit Beginn der 1990er Jahre auch in Deutschland häufiger im Fokus von Veröffentlichungen steht, stellt Mast noch 2010 den Bedarf an wissenschaftlicher Bearbeitung des Themas fest. Insbesondere in der deutschsprachigen Literatur seien theoretisch fundierte Ausführungen zur Planung der Unternehmenskommunikation nur vereinzelt zu finden: „Wie die Ausgangslage zu untersuchen ist, welche Informationen dabei wichtig sind und wie die Planung vorzunehmen ist – darüber machen die meisten Autoren keine Angaben.“<sup>19</sup> In der Praxis führe dieses Theoriedefizit häufig zur Vernachlässigung grundlegender Analyse und zu operativen „Schnellschüssen“, bei denen Stakeholder nach Gutdünken gewählt und Einzelmaßnahmen vorwiegend intuitiv umgesetzt würden. Die Forderung nach mehr Systematik und Tiefe bei der Bearbeitung von Kommunikationsthemen legt nahe, sich bei der Begründung eines Leitfadens eng an wissenschaftliche Beiträge zu halten. Das ist auch deshalb sinnvoll, weil die Einprägsamkeit und Verständlichkeit zahlreicher Management-Veröffentlichungen vor allem auf Vereinfachung und Zusammenfassung beruht. Scheinbare Simplizität aber fördert häufig eben auch jene intuitiven Reaktionen, vor denen Mast (2010) warnt.

Klar ist, dass sich bezüglich der Kommunikation in regulierten Märkten vor allem in der Analyse- und der Umsetzungsphase Änderungsbedarf ergibt. Planungs- und Kontrollphase hingegen werden als vergleichsweise unberührt vom speziellen Umfeld verstanden und können auf herkömmlichem Wege durchgeführt werden. So erfordert beispielsweise der „Bedeutungszuwachs der Stakeholder“ unter anderem eine intensivere Analyse der gesamten Unternehmensumwelt, während Planungs- und Kontrollphase aber auf herkömmlichem Wege erfolgreich durchgeführt werden können. Vereinzelt lassen sich Umsetzungsempfehlungen auch für diesen Bereich ableiten, aber der Schwerpunkt liegt hier eindeutig in der Analysephase. Anders verhält es sich bei den Merkmalen „Strukturelle Transformation“ und „Komplexe Produkte“. Zwar erfordert auch dabei die Analysephase besondere Aufmerksamkeit, aber es kommt ergänzend noch der Bedarf an speziellen Umsetzungsmethoden hinzu. Das Fehlen einer Medieninfrastruktur, das nicht vorhandene Bewusstsein für Marktmöglichkeiten beim Kunden oder die Notwendigkeit eines Wandels der Unternehmenskultur sind Herausforderungen, die aus den strukturellen Transformationen erwachsen. Sie gehen über die üblichen Themen der Unternehmenskommunikation hinaus und erfordern besondere Herangehensweisen. Ähnlich verhält es sich beim Merkmal „Komplexe Produkte“, auch hier muss den besonderen Herausforderungen regulierter Märkte mit zusätzlichen Mitteln begegnet werden. Diese Überlegungen

---

<sup>19</sup> Mast (2010), S. 122.

haben richtungsweisenden Einfluss: die Analyse- und die Umsetzungsphase bilden stringenterweise den Schwerpunkt der weiteren Bearbeitung.<sup>20</sup>

Die Analysephase besteht nach *Zerfaß* (2010) aus den Teilbereichen der Analyse des Kommunikationsfeldes, der Themenanalyse, der Meinungsforschung und der Potentialanalyse.<sup>21</sup> Wegweisend sind dabei seine Ausführungen zum „environmental scanning“, die ihn aus der Masse der deutschsprachigen Autoren herausheben. Auch der Identifikation und Bearbeitung von Stakeholdern wird gebührender Platz eingeräumt, die Unterteilung in die Schritte „Scanning“, „Monitoring“ und „Forecasting“ betont dabei die Wichtigkeit strukturierten Vorgehens. So wird beispielsweise deutlich, dass die genauere Beschreibung der jeweiligen Anspruchsgruppen eben nicht im ersten Schritt der kommunikativen Umweltanalyse erfolgen kann, sondern in einem nachgelagerten Prozess stattfindet. *Zerfaß* gliedert die Stakeholder – und die Suche nach ihnen – in einem strukturierten PR-Analyse-Prozess. Der Mehrwert für die vorliegende Arbeit besteht in der theoretisch hergeleiteten, umfassenden Analyse des Kommunikationsumfelds, auf das nachfolgend näher eingegangen wird. Auf die besondere Dynamik und Interaktion in der Kommunikation in regulierten Märkten geht *Zerfaß* aber nicht im erforderlichen Umfang ein; hier wird seine Gliederung noch zu ergänzen sein. Des Weiteren finden sich bei *Zerfaß* kaum praktisch anwendbare Darstellungs- und Auswertungsmöglichkeiten, die ebenfalls im Rahmen der vorliegenden Arbeit noch zu entwickeln sein werden. *Zerfaß* beschränkt seine Ausführungen zur Umsetzungsphase unter Verweis auf zahlreiche verfügbare Veröffentlichungen zu den „handwerklichen“ Aspekten der Umsetzung auf lediglich zwei Aspekte. Zunächst erörtert er prinzipielle Zielsetzungen, die mit verschiedenen Mitteln der Öffentlichkeitsarbeit<sup>22</sup> realisiert werden können. Anschließend weist er auf die Wechselwirkung verschiedener Kommunikationsplattformen und die daraus resultierenden Anforderungen auf der Handlungsebene hin.

## Ausblick

Ziel des vorliegenden Beitrags war es, zunächst die Besonderheiten regulierter Märkte und deren Relevanz für die Unternehmenskommunikation zu analysieren. Im Anschluss wurde dargestellt, wie die Unternehmenskommunikation auf regulierten Märkten zu adaptieren ist. Zusammenfassend wurde dann ein wissenschaftlich fundierter Rahmen für die Ausgestaltung der kommunikationspolitischen Maßnahmen entwickelt.

In Hinblick auf die zukünftige Relevanz des Themas wird von einem anhaltenden Trend zur Privatisierung öffentlicher Dienste und damit auch von einer steigenden Bedeutung regulierter Märkte ausgegangen. Diesbezüglich sei beispielsweise auf die Diskussionen um die Liberalisierung des Wassermarktes verwiesen. Die Relevanz der vorliegenden Grundlagenarbeit für den betrieblichen Alltag ist somit auch zukünftig gegeben. Ihr wis-

---

<sup>20</sup> Vgl. *Zerfaß* (2010).

<sup>21</sup> Vgl. *Zerfaß* (2010), S. 326ff.

<sup>22</sup> Gemeint sind dabei episodische, veranstaltete, mediale und massenmediale Öffentlichkeitsarbeit.

senschaftlicher Ansatz unterstützt die Professionalisierung der Kommunikation und hilft, den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zu sichern.

## Literatur

- Arndt, Corinna (2009): Vom Grundrecht zur Ware? In: Feist, Silvia (Hrsg.): Weltmacht Wasser, München, S. 24-37.
- Böhi, Daniel Michael (1995): Wettbewerbsvorteile durch die Berücksichtigung der strategisch relevanten gesellschaftlichen Anspruchsgruppen. Zürich.
- Bundesnetzagentur (2011): Jahresbericht 2010.
- Carroll, Craig (2010): Corporate Reputation and the News Media: Agenda-Setting Within Business News Coverage in Developed, Emerging, and Frontier Markets. New York.
- Coen, David (2009): Lobbying in the European Union. Institutions, actors and issues. Oxford.
- Dearing, James W./Rogers, Everett M. (1996): Agenda-Setting. Thousand Oaks.
- Dettmers, Sebastian (2008): Unternehmenskommunikation bei Privatisierungen öffentlicher Unternehmen. Wiesbaden.
- Durst, Jessica (2009): Issue Management in Veränderungsprozessen. In: Pfannenber, Jörg (Hrsg.): Veränderungskommunikation. Frankfurt am Main, 2009, S. 34-47.
- Eisenegger, Mark (2005): Reputation in der Mediengesellschaft – Konstitution, Issues Monitoring, Issues Management. Wiesbaden.
- Felber, Christian/Reimon, Michel (2003): Schwarzbuch Privatisierung – Wasser, Schulen, Krankenhäuser. Was opfern wir dem freien Markt? Wien.
- Freeman, Robert Edward (2010): Strategic Management – A Stakeholder Approach. Cambridge.
- Fuhlrott, Eva/Durst, Jessica (2010): Die Messung von MitarbeiterEinstellungen und -verhalten. In: Pfannenber, Jörg/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation, Frankfurt am Main, 2010, S. 168-180.
- Geiler, Nikolaus (2004): Das 20 Milliarden-Euro-Spiel: Die Liberalisierung des Wasser- und Abwassermarktes. Stuttgart.
- Homma, Norbert/Bauschke, Rafael (2010): Führung und Unternehmenskultur – Den Wandel gestalten – Methoden, Prozesse, Tools. Wiesbaden.
- Humpf, Heike (2009): Kundenorientierung – Deutsche Post DHL: First Choice bei Kunden werden. In: Pfannenber, Jörg (Hrsg.): Veränderungskommunikation, Frankfurt am Main, S. 204-214.
- Ingenhoff, Diana/Röttger, Ulrike (2008): Issues Management – Ein zentrales Verfahren der Unternehmenskommunikation. In: Meckel, Miriam/Schmid, Beat F. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation – Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. 2. Aufl., Wiesbaden, S. 323-354.
- Köppl, Peter (2008): Lobbying und Public Affairs: Beeinflussung und Mitgestaltung des gesellschaftspolitischen Unternehmensumfeldes. In: Meckel, Miriam/Schmid, Beat F. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation: Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. 2. Aufl., Wiesbaden, 2008, S. 187-220.
- Lennardt, Stefan (2009): Strategische Kommunikation in regulierten Märkten. Berlin.
- Mast, Claudia (2010): Unternehmenskommunikation – Ein Leitfaden. 4. Aufl., Stuttgart.
- Mathes, Rainer/Zerfaß, Ansgar (2010): Medienanalysen als Steuerungs- und -evaluationsinstrument für die Unternehmenskommunikation. In: Pfannenber, Jörg/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation, Frankfurt am Main, 2010, S. 98-111.
- Maurer, Marcus (2010): Agenda-Setting. Baden-Baden.
- Mehdorn, Hartmut/Klein-Bölting, Ralf (2007): Möglichkeiten und Grenzen der marktorientierten Führung in deregulierten Märkten am Beispiel der Deutschen Bahn. In: Bruhn, Manfred/Kirchgeorg, Manfred/Meier, Johannes (Hrsg.): Marktorientierte Führung im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel. Wiesbaden, S. 195-208.
- Pfannenber, Jörg (2009): Veränderungskommunikation. Frankfurt am Main.
- Plehwe, Kerstin (2007): Die Kampagnenmacher. Berlin.
- Princen, Sebastian (2009): Agenda-Setting in the European Union. Hampshire.

Raupp, Juliana/Vogelsang, Jens (2009): Medienresonanzanalyse. Wiesbaden.

Röttger, Ulrike (2001): Issues Management – Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung – Eine Bestandsaufnahme. Wiesbaden.

Sachs, Sybille/Rühli, Edwin/Kern, Isabelle (2007): Lizenz zum Managen – Mit Stakeholdern zum Erfolg: Herausforderungen und Good Practices. Bern.

Schmitt, Ruth (2007): Dealing with an Open Stakeholder Society – An Investigation into the Camisea Project. Bern.

Schulze, Andreas (2006): Liberalisierung von Netzindustrien – Eine ökonomische Analyse am Beispiel der Eisenbahn, der Telekommunikation und der leitungsgebundenen Energieversorgung. Unveröffentlichte Dissertationsschrift. Potsdam.

Vondenhoff, Christoph/Busch-Janser, Sandra (2008): Praxishandbuch Lobbying. Berlin.

Wägenbaur, Thomas (2007): Medienanalyse – Methoden, Ergebnisse, Grenzen, Baden-Baden.

Waldherr, Gerhard (2008): Drahtseilakt. In: Brand Eins 02/08, S. 76-81.

Zerfaß, Ansgar (2010): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit – Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. 3. Aufl., Wiesbaden.

**Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management –  
Reutlingen Working Papers on Marketing & Management**

herausgegeben von

Prof. Dr. Carsten Rennhak

Hochschule Reutlingen – Reutlingen University

ESB Business School

Alteburgstraße 150

D-72762 Reutlingen

Fon: +49 (0)7121 / 271-6010

Fax: +49 (0)7121 / 271-6022

E-Mail: [carsten.rennhak@reutlingen-university.de](mailto:carsten.rennhak@reutlingen-university.de)

Internet: [www.esb-reutlingen.de](http://www.esb-reutlingen.de)

und

Prof. Dr. Gerd Nufer

Hochschule Reutlingen – Reutlingen University

ESB Business School / Reutlingen Research Institute (RRI)

Alteburgstraße 150

D-72762 Reutlingen

Fon: +49 (0)7121 / 271-6011

Fax: +49 (0)7121 / 271-90-6011

E-Mail: [gerd.nufer@reutlingen-university.de](mailto:gerd.nufer@reutlingen-university.de)

Internet: [www.esb-reutlingen.de](http://www.esb-reutlingen.de)

Internet: [www.reutlingen-university.de/hochschule/forschung.html](http://www.reutlingen-university.de/hochschule/forschung.html)

## Bisher erschienen

- 2006 - 1** *Felix Morlock / Robert Schäffler / Philipp Schaffer / Carsten Rennhak:*  
Product Placement – Systematisierung, Potenziale und Ausblick
- 2006 - 2** *Marko Sarstedt / Kornelia Huber:*  
Erfolgsfaktoren für Fachbücher – Eine explorative Untersuchung verkaufsbeeinflussender Faktoren am Beispiel von Marketing-Fachbüchern
- 2006 - 3** *Michael Menhart / Carsten Rennhak:*  
Drivers of the Lifecycle –  
the Example of the German Insurance Industry
- 2006 - 4** *Siegfried Numberger / Carsten Rennhak:*  
Drivers of the Future Retailing Environment
- 2006 - 5** *Gerd Nufer:*  
Sportsponsoring bei Fußball-Weltmeisterschaften:  
Wirkungsvergleich WM 2006 versus WM 1998
- 2006 - 6** *André Bühler / Gerd Nufer:*  
The Nature of Sports Marketing
- 2006 - 7** *Gerd Nufer / André Bühler:*  
Lessons from Sports:  
What Corporate Management can learn from Sports Management

- 2007 - 1** *Gerd Nufer / Anna Andresen:*  
Empirische Untersuchung zum Image der  
School of International Business (SIB) der Hochschule Reutlingen
- 2007 - 2** *Tobias Kesting:*  
Marktsegmentierung in der Unternehmenspraxis:  
Stellenwert, Vorgehen und Herausforderungen
- 2007 - 3** *Marie-Sophie Hieke / Marko Sarstedt:*  
Open Source-Marketing im Unternehmenseinsatz
- 2007 - 4** *Ahmed Abdelmoumene:*  
Direct-to-Consumer-Marketing in der Pharmaindustrie
- 2007 - 5** *Mario Gottfried Bernards:*  
Markenmanagement von politischen Parteien in Deutschland –  
Entwicklungen, Konsequenzen und Ansätze der erweiterten  
Markenführung
- 2007 - 6** *Christian Führer / Anke Köhler / Jessica Naumann:*  
Das Image der Versicherungsbranche unter angehenden  
Akademikern – eine empirische Analyse



- 2008 - 1**    *Gerd Nufer / Katharina Wurmer:*  
Innovatives Retail Marketing
- 2008 - 2**    *Gerd Nufer / Victor Scheurecker:*  
Brand Parks als Form des dauerhaften Event-Marketing
- 2008 - 3**    *Gerd Nufer / Charlotte Heine:*  
Internationale Markenpiraterie
- 2008 - 4**    *Gerd Nufer / Jennifer Merk:*  
Ergebnisse empirischer Untersuchungen zum Ambush Marketing
- 2008 - 5**    *Gerd Nufer / Manuel Bender:*  
Guerilla Marketing
- 2008 - 6**    *Gerd Nufer / Christian Simmerl:*  
Strukturierung der Erscheinungsformen des Ambush Marketing
- 2008 - 7**    *Gerd Nufer / Linda Hirschburger:*  
Humor in der Werbung

- 2009 - 1**    *Gerd Nufer / Christina Geiger:*  
In-Game Advertising
- 2009 - 2**    *Gerd Nufer / Dorothea Sieber:*  
Factory Outlet Stores – ein Trend in Deutschland?
- 2009 - 3**    *Bianca Frank / Carsten Rennhak:*  
Product Placement am Beispiel des Kinofilms  
Sex and the City: The Movie
- 2009 - 4**    *Stephanie Kienzle / Carsten Rennhak:*  
Cause-Related Marketing
- 2009 - 5**    *Sabrina Nadler / Carsten Rennhak:*  
Emotional Branding in der Automobilindustrie –  
ein Schlüssel zu langfristigem Markenerfolg?
- 2009 - 6**    *Gerd Nufer / André Bühler:*  
The Importance of mutual beneficial Relationships  
in the Sponsorship Dyad

- 2010 - 1**    *Gerd Nufer / Sandra Oexle:*  
Marketing für Best Ager
- 2010 - 2**    *Gerd Nufer / Oliver Förster:*  
Lovemarks – emotionale Aufladung von Marken
- 2010 - 3**    *Gerd Nufer / Pascal Schattner:*  
Virales Marketing
- 2010 - 4**    *Carina Knörzer / Carsten Rennhak:*  
Gender Marketing
- 2010 - 5**    *Ottmar Schneck:*  
Herausforderungen für Hochschulen und Unternehmen durch  
die Generation Y – Zumutungen und Chancen durch die neue  
Generation Studierender und Arbeitnehmer
- 2010 - 6**    *Gerd Nufer / Miriam Wallmeier:*  
Neuromarketing
- 2010 - 7**    *Gerd Nufer / Anton Kocher:*  
Ingredient Branding
- 2010 - 8**    *Gerd Nufer / Jan Fischer:*  
Markenmanagement bei Einzelsportlern
- 2010 - 9**    *Gerd Nufer / Simon Miremadi:*  
Flashmob Marketing

- 2011 - 1** *Hans-Martin Beyer / Simon Brüseken:*  
Akquisitionsstrategie "Buy-and-Build" –  
Konzeptionelle Aspekte zu Strategie und Screeningprozess
- 2011 - 2** *Gerd Nufer / Ann-Christin Reimers:*  
Looking at Sports –  
Values and Strategies for International Management
- 2011 - 3** *Ebru Sahin / Carsten Rennhak:*  
Erfolgsfaktoren im Teamsportsponsoring
- 2011 - 4** *Gerd Nufer / Kornelius Prell:*  
Operationalisierung und Messung von Kundenzufriedenheit
- 2011 - 5** *Gerd Nufer / Daniel Kelm:*  
Cross Selling Management
- 2011 - 6** *Gerd Nufer / Christina Geiger:*  
Ambush Marketing im Rahmen der  
FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2010
- 2011 - 7** *Gerd Nufer / Felix Müller:*  
Ethno-Marketing
- 2011 - 8** *Shireen Stengel / Carsten Rennhak:*  
Corporate Identity – Aktuelle Trends und Managementansätze
- 2011 - 9** *Clarissa Müller / Holger Benad / Carsten Rennhak:*  
E-Mobility – Treiber, Implikationen für die beteiligten Branchen und  
mögliche Geschäftsmodelle

ISSN 1863-0316