

Kommunikationsmanagement in der Digitalen Ökonomie aus betriebswirtschaftlicher Sicht

In diesem Beitrag werden vier Fallstudien von Schweizer Unternehmen aus der Digitalen Ökonomie¹ vorgestellt. Jedes der untersuchten Unternehmen hat bzw. hatte zum Ziel, eine Innovation zu etablieren. In sieben Interviews mit Geschäfts-, Projekt- und Kommunikationsverantwortlichen wurde leitfadengestützt die Frage untersucht, ob die Unternehmen die Kommunikation für die Einführung der jeweiligen Innovation systematisch planen, umsetzen und anschliessend den Erfolg mit einer Wirkungskontrolle überprüfen. Es zeigt sich, dass Bedarf nach einem Vorgehensmodell für systematische Kommunikation vorhanden ist, erfolgreiche Einführung von Innovationen aber nicht nur mit professioneller Kommunikation zu bewerkstelligen ist.

1. Einführung

Im ersten Teil der Arbeit wird das betrachtete Forschungsfeld skizziert, dann mit der Forschungsfrage konkretisiert und die Praxisrelevanz erläutert. Um die Forschungsfrage zu beantworten, wird danach ein Analyserahmen skizziert, mit welchem die Unternehmen untersucht wurden.

Forschungsfeld

Während des Internetbooms investierten Geldgeber grosse Summen in zahlreiche Geschäftsideen. Unter Zeitdruck und mit enormen Erwartungen wurden Geschäftsideen umgesetzt. Marktanalysen wurden nur teilweise durchgeführt. Die erhofften Erfolge blieben aus, die Geldquellen versiegten und die Projekte scheiterten, resp. konnten noch nicht den erhofften Erfolg verzeichnen. Wieso scheiterten die Projekte und welchen Einfluss hatte dabei die Kommunikation?

Forschungsfrage

Mit leitfadengestützten Interviews wurden vier Geschäftsideen analysiert. Dabei ging es um die Frage, ob die Unternehmen sich nur auf die Entwicklung des Produktes, resp. der Dienstleistung konzentrierten, oder ob die Unternehmen dem Kommunikationsmanagement² entsprechende Aufmerksamkeit schenkten. Bei der Einführung dieser Neuheiten ging es immer darum, dass von den Zielgruppen ein neues Verhalten gefordert ist, welches den Aufbau von Wissen erforderlich machte. Jedoch bauen die Zielgruppen notwendiges Wissen nur dann auf, wenn sie sich davon einen Nutzen versprechen. Also muss den Zielgruppen das Produkt und der Nutzen mit systematischer Kommunikation aufgezeigt werden. Solche Kommunikation muss in einer für die Zielgruppe verständlichen Sprache organisiert und durchgeführt werden. Mit systematischer Kommunikation werden Wissensräume³ für Neues aufgebaut, mit dem Ziel, die Diffusion und Adoption der Neuheit zu beschleunigen.

Relevanz der Frage in der Praxis

Projekte zur Erstellung von digitalen Produkten⁴ wurden von grossen Schweizer Unternehmen geplant, finanziert

und umgesetzt. Etliche sind gescheitert. Dafür kann es folgende Gründe geben: Die Konsumenten haben ungenügende Kenntnisse und Erfahrungen mit Informations- und Kommunikationstechnologie und deshalb Abneigungen resp. Vorurteile gegenüber neuen Lösungen; es fehlt an der notwendigen Erfahrung und Fachkenntnis; der Bekanntheitsgrad von neuen Problemlösungen und deren Potential war und ist ungenügend. Damit Neuheiten in den Köpfen der Zielgruppe verankert werden, müssen Wissensräume systematisch aufgebaut werden. In Unternehmen wird die Notwendigkeit der neuen Lösungen für die Verbesserung der Wettbewerbsposition nicht ausreichend erkannt: Der Nutzen der Lösung wird nicht verstanden und folglich wird nicht investiert. Die Investoren haben in den Jahren der Euphorie und grossen Hoffnung Entscheide möglicherweise nicht systematisch genug getroffen.

Gestaltung der Forschung

Um Antworten auf die Forschungsfragen zu finden, werden für deren Analyse die Begriffe der Implementation I und II⁵ eingeführt (siehe Abbildung 1 unten) [vgl. Schmid 2001a, 2001b, 2001c, 2000, 1999, 1998]. Mit dem Begriff der Implementation I wird die technische Planung und Realisierung eines Produktes, zum Beispiel einer Software oder eines physischen Produktes, verstanden. Dies ist meist die Domäne von Ingenieuren und Produktentwicklern. Das dazugehörige Wissen wird in der Sprache der Ingenieure festgehalten. Mit dem Begriff der Implementation II wird die systematische Kommunikation, der in der Implementation I entwickelten, hergestellten und angebotenen Produkte oder Dienstleistungen, verstanden. *Implementation II ist das Management (Entwicklung, Gestaltung und Lenkung) von Kommunikationsprozessen mit dem Ziel der nachhaltigen Verankerung von Wissen bei den Zielgruppen durch den Aufbau von Wissensräumen und mit dem Ziel, das Verhalten der Zielgruppe nachhaltig zu verändern.* Mit einem zu entwickelnden Vorgehensmodell für die Praxis ist die Implementation II zu operationalisieren, um damit Wissensräume systematisch aufzubauen. Die Implementation II hat zum Ziel, mit

geeigneten Kommunikationsprozessen die Mind-Sets der Zielgruppen zu verändern und das Verhalten nachhaltig derart zu verändern, dass der Entscheid zur Benutzung nicht einmalig bleibt. Dazu muss der Zielgruppe das Produkt mit seinen Eigenschaften und Fähigkeiten mit dem dazu notwendigen Wissen für die Benutzung in einer verständlichen Sprache erklärt und der Nutzen sichtbar gemacht werden.

Dazu wurde der nachfolgende Analyserahmen entwickelt, der nach typischer betriebswirtschaftlicher Vorgehensweise die Ganzheitlichkeit der Problemstellung darstellt. Unternehmen, resp. die Eigentümer oder das Management, haben Visionen. Diese werden in Geschäftszielen spezifiziert. Um diese zu erreichen, sind die notwendigen Ressourcen zu beschaffen.

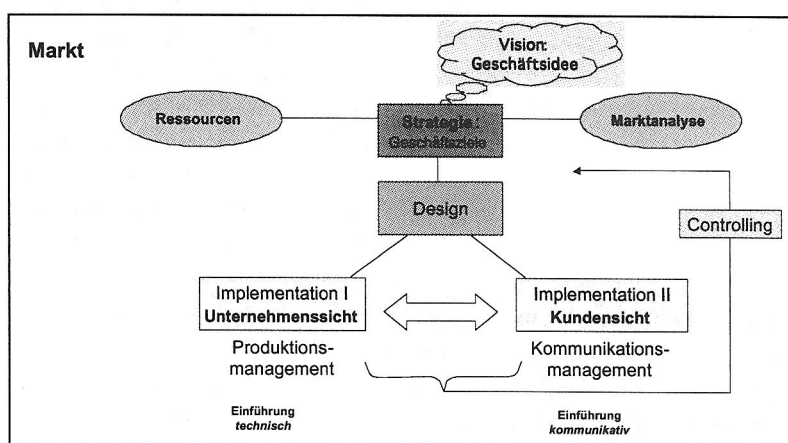


Abbildung 1: Analyserahmen [eigene Darstellung]

Mit Marktanalysen wird das Geschäftspotential eruiert. Das Design des Produktes oder der Dienstleistung ist der nächste Schritt. Die technische Entwicklung wird mit Implementation I und der Aufbau des notwendigen Wissens bei der Zielgruppe mit Implementation II bezeichnet. Diese zwei Aufgaben müssen unter dem Druck des Marktes näher zusammenrücken. Das Controlling überwacht die Massnahmen und erarbeitet Grundlagen für Korrekturen.

Am Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement an der Universität St. Gallen (HSG) wird unter dem Begriff Implementation II systematisches Kommunikationsmanagement aus betriebswirtschaftlicher Sicht untersucht. Die erarbeiteten Konzepte und Methoden werden in Zusammenarbeit mit Wirtschaftspartnern entwickelt und überprüft. Implementation II ist eine transdisziplinäre Aufgabe. Die Implementation II muss mit der Implementation I abgestimmt sein und umgekehrt.

Methoden

Neben Literaturrecherchen sind die Forschungsfragen leitfadengestützt mit Verantwortlichen (CEO, Verantwortliche für Kommunikation, Produkt und Strategie) in Form von

Expertengesprächen diskutiert worden. Die Resultate dieser qualitativen Forschungsmethode⁶ sind als Fallstudien festgehalten.

2. Resultate

Die Resultate sind auf Wunsch der Interviewpartner anonymisiert. Einführend wird je Fallstudie eine kurze Beschreibung gegeben, danach werden die Resultate der Gespräche zusammengefasst und abschliessend wird das Fazit gezogen.

Fall Nr. 1: «Arbeitsplattform»

Die Zusammenarbeit in Projekten wird mit dem Einsatz von virtuellen Arbeitsplattformen vereinfacht, indem auf häufig gemeinsam genutzte Daten (zum Beispiel Dateien, Kalender oder Telefonverzeichnisse) der Zugriff geschützt über das Internet erfolgt. Bei Gründung der Firma existierte auf dem Markt keine unmittelbare Konkurrenz. Es gab Gratisangebote, die aber zum Beispiel die Sicherheit oder die Verfügbarkeit nicht in dem Ausmass gewährleisten konnten, wie es für den professionellen Einsatz notwendig ist. Als Zielgruppe wurden kleine und mittlere Unternehmen (KMU) definiert. Die Voraussetzungen, aus der Vision ein erfolgreiches Unternehmen zu machen, waren vorhanden. Der Betrieb wurde 2001 eingestellt. Auf dem Markt sind mittlerweile mehrere virtuelle Plattformen verfügbar, die genau diese Dienstleistung anbieten.

Ergebnis Interview

Die Plattform hatte den Vorteil, dass für die Benutzung nur Internetzugang und Browser nötig waren. Es musste keine zusätzliche Software installiert werden. Die Bedienung des Browsers wurde schnell erlernt. Hingegen erforderte das Erlernen einer neuen Arbeitsweise entsprechenden Aufwand. Der Anwender musste sich einen neuen Arbeitsstil mit dem Arbeitshilfsmittel virtuelle Plattform aneignen⁷. Die Verhaltensänderung zu erreichen, stellt erhöhte Ansprüche an die Kommunikation. Mit dem Gebrauch von Fachjargon wurde dem potentiellen Kunden der Einstieg erschwert. Die Erklärung des Produktes erfolgte unter Zuhilfenahme internetspezifischer Begriffe. Dilemma: Es liegt in der Eigenschaft von Innovationen, dass für deren Einsatz Fachwissen erforderlich ist. Um sich dieses Wissen anzueignen, ist ein bestimmter Lernaufwand notwendig, der nur erfolgt, wenn der Nutzen erkennbar ist. Die Verantwortlichen fragen sich rückblickend, wieso sie keine Kurse, wie bei Standardsoftware üblich, angeboten haben, um das Produkt und die Arbeitsweise zu erklären. In einer späteren Phase wurde das «Storytelling» eingesetzt. Storytelling heisst, die Zielgruppe wird in einer konkreten Situation mit dem Einsatz des Produktes dargestellt. Konkret

