

**Zeitschrift:** Medienwissenschaft Schweiz = Science des mass média Suisse  
**Herausgeber:** Schweizerische Gesellschaft für Kommunikations- und Medienwissenschaft  
**Band:** - (2002)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Kommunikationsmanagement in der Digitalen Ökonomie aus betriebswirtschaftlicher Sicht  
**Autor:** Buehrer, Roger  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-790706>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 10.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Kommunikationsmanagement in der Digitalen Ökonomie aus betriebswirtschaftlicher Sicht

*In diesem Beitrag werden vier Fallstudien von Schweizer Unternehmen aus der Digitalen Ökonomie<sup>1</sup> 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 Kommunikationsmanagement<sup>2</sup> entsprechende Aufmerksamkeit schenken. 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 Wissensräume<sup>3</sup> 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 Produkten<sup>4</sup> 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 II<sup>5</sup> 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.

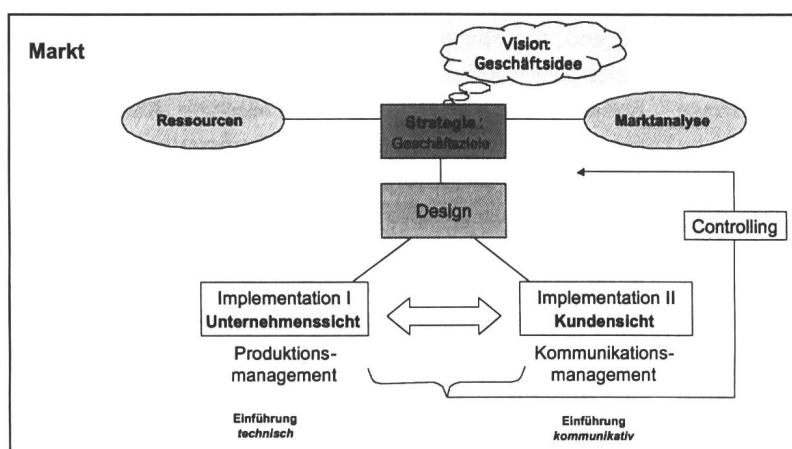


Abbildung 1: Analyserahmen [eigene Darstellung]

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.

## Methode

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 Forschungsmethode<sup>6</sup> 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 aneignen<sup>7</sup>. 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

wurde eine bestimmte Projektsituation bezogen auf einen bestimmten Beruf inszeniert. Der potentielle Benutzer konnte so den Vorteil für die persönliche Arbeit schneller erkennen.

Die Arbeitsplattform war software-technisch auf dem best-möglichen Stand. Der Lebenszyklus einer Software ist kurz – im besten Fall bis zu wenigen Jahren, meist nur Monate. Produktkomplexität und Zeitdruck haben dazu geführt, dass das Unternehmen den Fokus auf die Entwicklung legte. Aus dem Prototypen wurde eine Plattform gebaut, die über zahlreiche Raffinessen verfügte, welche die Komplexität unnötig erhöhten und die Bedienung erschwerten. Im Nachhinein wurde deutlich, dass der Kunde nicht mit Produktfunktionalitäten zu überfordern ist, sondern die Komplexität des Produktes so weit wie möglich zu reduzieren ist. Mit der damaligen Verfügbarkeit der Bandbreite (die knappe Bandbreite war eine sich negativ auswirkende Randbedingung. Heute [Frühjahr 2002] ist mit ADSL günstige Bandbreite verfügbar) wurde darauf geachtet, dass das Aufrufen der einzelnen Seiten wenig Zeit erforderte. Diese Fokussierung führte dazu, dass die Navigation nicht selbsterklärend war. Die Navigation wurde im Betrieb auf der Basis von Kundenmeldungen laufend verbessert. Eine intuitive Navigation hätte den Einstieg und damit den Lernaufwand verringert. Zu einer guten Navigation gehören klare Prozesse (beginnt zum Beispiel beim einfachen Registrationsprozess), bekannte Symbole, Begriffe, Namen usw. In sogenannten Usability-Labors wurde mit Test-Anwendern die Bedienerfreundlichkeit getestet.

Der Begriff KMU bezeichnet nicht eine homogene Branche, sondern macht eine Aussage über die Grösse der Unternehmen. Anfänglich wurde die Zielgruppe mit KMU definiert. Mit der Fokussierung auf eine Branche hätten die für die Verbreitung einer Innovation notwendigen Netzwerkeffekte<sup>8</sup> möglicherweise schneller erzielt werden können. Dabei spielen die Innovatoren (vergleiche Erläuterungen in der Zusammenfassung hinten) als Meinungsführer für die Imitatoren eine wichtige Rolle [Pechtl 1991]. Für die Marktbearbeitung hatte das Unternehmen hauptsächlich auf einen Verband gesetzt. Damit verfügte die Unternehmung zwar über einen mächtigen Multiplikator, der wichtige direkte Kundenkontakt fehlte aber. Der Verband vermochte nicht im erhofften Ausmass, die Rolle des Meinungsführers [Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1994] einzunehmen und so die potentiellen Kunden zu überzeugen. Die Mitarbeiter waren diejenigen, die mit persönlichen Kundengesprächen dem potentiellen Kunden das Produkt vorstellten und erklärten. Dies war zwar mit entsprechendem Aufwand verbunden, brachte im Gegenzug aber die Kunden. Die Kommunikationsmassnahmen waren nicht ausreichend geplant. So wurde zum Beispiel eine Inseratenkampagne vier Monate vor der offiziellen Produkt lancierung durchgeführt. Mögliche Interessenten

konnte sich nicht online über die Lösung informieren, weil zu diesem Zeitpunkt der Online-Auftritt noch nicht erstellt war. Der Aufwand, Interessenten ein zweites Mal anzulocken, ist gross.

### Fazit

Implementation I: Die Vorgehensweise bei der Entwicklung war grundsätzlich professionell. Das Produkt verfügte über zahlreiche Raffinessen. Eine Vereinfachung der Navigation wäre sachdienlich gewesen. Die Randbedingung der fehlenden Bandbreite wirkte sich negativ auf die Verbreitung aus. Implementation II: Das Kommunikationsmanagement war nicht systematisch genug geplant und umgesetzt. Schwachstellen waren die Navigation und der Einsatz von Fachjargon, fehlende Schulungen und praktische Ansätze.

Zusammengefasst: Die gute Ausgangslage bei der Gründung konnte aus verschiedenen Gründen nicht genutzt werden. Es gibt keinen Anlass anzunehmen, dass das Konzept nicht gut war und nicht hätte erfolgreich sein können. Doch war das Ziel und der Zeitraum bis zum Erreichen der Profitschwelle mit wenigen Monaten zu knapp. Die Euphorie und der Erwartungsdruck waren zu hoch. Weil Bedarf nach virtuellen Arbeitsplattformen vorhanden ist, kommen Nachfolger auf den Markt, das Unternehmen musste zu früh aufgeben.

### Fall Nr. 2: «Zahlungsplattform»

Es ist das Ziel der Zahlungsplattform, Medienbrüche<sup>9</sup> im Zahlungsverkehr zu eliminieren. Dieses Rationalisierungsprojekt wurde 1994 als Gemeinschaftsprojekt von verschiedenen Zahlungsverkehrs-Instituten gestartet. Die angebotene Leistung ermöglicht die elektronische Rechnungszustellung und Bezahlung per Mausklick. Zunehmender Wettbewerb unter den Eigentümern hat im Verlauf des Projektes die Situation mehrmals verändert, so dass die Initiative bisher gar nicht richtig starten konnte. Änderungen in den Besitzverhältnissen sind verheissungsvoll und geben Anlass zur Annahme, dass aus diesem Projekt noch ein Erfolg wird. Es ist unbestritten, dass mit der Automatisierung des Zahlungsverkehrs Einsparungspotential zu realisieren ist. Der Nutzen ist klar vorhanden.

### Ergebnis Interview

Der Bau einer internetbasierten Zahlungsplattform ist komplex: Sicherheitslücken, die Sicherstellung der Browser-Kompatibilität, Versionenmanagement und die Verknüpfung der Systeme, um nur einige Aspekte zu nennen, erfordern entsprechendes Fachwissen, sowohl beim Anbieter wie auch beim Anwender. Erschwerend kommt hinzu, dass keine Standards vorhanden sind. Deshalb sind für die Implementation I kundenspezifische Schnittstellenprogrammierungen notwendig. Damit die Systeme überhaupt Daten austauschen können, ist ein Implementationsauf-

wand von 40 Personentagen pro Kunde notwendig. Diese Investition ist in Relation zum Rationalisierungspotential als minimal zu bezeichnen, aber dennoch nur ab einer bestimmten Grösse von Unternehmen sinnvoll. Für mehrere Initianten war es mit der Strategie nicht mehr vereinbar gewesen, dass die Akquisition der Kunden durch die Betreiber der Zahlungsplattform durchgeführt werden sollte. Folge: Die Strategie wurde geändert und die Teilhaber führten die Akquisition unter eigenem Namen durch. Die Plattform sollte nur noch anonym im Hintergrund arbeiten und nicht mit eigener Firma auf dem Markt auftreten und den wertvollen Kundenkontakt übernehmen. Bevor dieses Projekt richtig starten konnte, haben sich im Verlauf der Zeit die Rahmenbedingungen geändert, was bei den Initianten strategische Änderungen bewirkte.

### Fazit

Die Dienstleistung im Fall Nr. 2 ist ein Automatisierungsprozess, der mit dem Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie vorhandenes Rationalisierungspotential ausschöpft. Der Prozess des Zahlungsverkehrs wird effizienter gestaltet, indem Medienbrüche eliminiert werden. Im Fall Nr. 1 hingegen wird die Zusammenarbeit von Menschen unterstützt. Soll mit dem Einsatz der virtuellen Plattform die Projektarbeit vereinfacht werden, dann muss der Projektmitarbeiter die Arbeitsweise ändern. Die erforderliche Verhaltensänderung im Fall Nr. 1 nimmt mehr Zeit in Anspruch und ist aus der Sicht des Kommunikationsmanagements anspruchsvoller als im Fall Nr. 2. Zusammengefasst kann gesagt werden: Im Fall Nr. 1 ist eine neue Arbeitsweise bei allen beteiligten Projektmitarbeitern notwendig. Dies erfordert Aufklärung und Schulung. Dies ist ein zeitintensiver Prozess der Monate bis Jahre dauert. Hingegen ist bei Fall Nr. 2 ein einmaliger Investitionsentscheid notwendig und die entsprechenden Systeme werden automatisiert.

### Fall Nr. 3: «Fulfillment-Portal»

Ein in der «alten» Welt erfolgreiches Unternehmen hat den vermeintlich verspäteten Einstieg in die Internetwelt mit enormem Aufwand und dem hochgesteckten Ziel gestartet, ein horizontales Portal (verschiedenste Informationen und Dienste, die nicht auf eine spezifische Fachrichtung und Zielgruppe ausgerichtet sind) zu etablieren und den Marktführer zu verdrängen.

### Ergebnis Interview

Die Etablierung eines horizontalen Portals für Endkunden (Business-to-Consumer) misslang. Mit diesem Fokus hat sich das Unternehmen ausserhalb der Kernkompetenzen betätigt und die Suche nach geeigneten Partnern war nicht trivial und somit zeitraubend. In der zweiten Phase hat das Unternehmen Lösungen im Bereich Shop, Payment und Logistik für die Zielgruppe KMU (Business-to-Business) («KMU-Problematik» bereits oben erläutert) angeboten.

Damit versprach das Unternehmen KMUs Rationalisierungspotential für das Lagern, Verpacken und Versenden der Produkte, sowie das Schreiben der Rechnungen. Der Preis des Angebotes wurde von der Zielgruppe KMU oft als zu teuer eingestuft – für das Unternehmen war das Angebot nicht kostendeckend, resp. es fanden sich nicht genügend Nachfrager. Bei einigen wenigen Kunden konnte die Lösung erfolgreich eingesetzt werden, insgesamt jedoch wurde zu wenig Geschäftsvolumen generiert. Der dritte Strategiewechsel innerhalb von zwei Jahren hat das Unternehmen gemacht, als es für Grossunternehmen Analysen im Bereich Logistik und Payment durchführte und anschliessend Massnahmen für die Rationalisierung vorschlug und auch umsetzte. Dies war die erfolgreichste Phase des Unternehmens.

### Fazit

Das Unternehmen positionierte sich in drei Phasen unterschiedlich: Phase 1: Business-to-Consumer, Phase 2: Business-to-Business (KMU), Phase 3: Business-to-Business (Grossunternehmen). Das Unternehmen hat es nicht geschafft, marktfähige Leistungen zu designen und zu kommunizieren, was dazu führte, dass die Strategie innerhalb von zwei Jahren drei Mal geändert wurde. Unter anderem führte die fehlende Kontinuität zu einer Mitarbeiterfluktuation von 50%. Damit verbunden ist Wissensverlust für das Unternehmen und fehlende integrierende Kultur. Dieses Unternehmen ist im Analyserahmen (siehe oben) in der Phase Strategie und Design verharret.

### Fall Nr. 4: «search girls&boys»

Der angebotene Dienst ist auf die Zielgruppe der unter 22 Jährigen ausgerichtet und ermöglicht im Wesentlichen drei Funktionen: Lokalisieren von Bekannten, suchen und kennen lernen von neuen Freunden und Kommunizieren in Chatrooms. Die Genauigkeit beim Lokalisieren ist abhängig von der Anzahl und der Nähe der Mobilfunkantennen. Im Idealfall ist die Ortung auf 100 Meter genau. Die Benutzer melden sich beim Dienst an und haben die Möglichkeit, ein Profil (Alter, Geschlecht, Wohnort und Vorlieben) unter einem Pseudonym anzulegen. Der Benutzer kann seine Freunde einladen, diese müssen zustimmen und werden in einer Liste gespeichert. Dabei wird explizit auf den Datenschutz aufmerksam gemacht. Anfänglich war der Dienst nur SMS-basiert, wurde dann ausgeweitet auf WAP und ist jetzt auch über das Web zu bedienen.

### Ergebnis Interview

Das Unternehmen hat nach einer Marktanalyse an einem umfangreichen Event mit potentiellen Kunden den Dienst demonstriert. Die Teilnehmer wurden aus dem bestehenden Kundenstamm eingeladen. Einzige Bedingung war, dass jeder Teilnehmer fünf Mobiltelefonnummern von Freunden zu dieser Produkteinführung mitzunehmen hatte und diese einladen musste, in der anschliessenden

Testphase mitzumachen. Als Entschädigung erhielten die Teilnehmer ein WAP-Mobiltelefon. Damit wurde erreicht, dass sehr schnell eine grosse Kundenbasis für den neuen Dienst generiert wurde. Befragungen nach Abschluss der Testphase haben gezeigt, dass der Service als wertvoll eingestuft wird und die Bereitschaft, dafür zu zahlen, vorhanden ist. In der Einführungsphase von vier Monaten war die Benutzung kostenlos. Dabei konnten die Anwender den Dienst kennen lernen. Der Lernaufwand wurde damit reduziert auf die aufzuwendende Zeit. Es entstanden keine Verbindungskosten. Anfängliche Probleme der Software (Implementation I) wurden nach und nach ausgemerzt. Nach Abschluss der Testphase wurde der Service mit Preisen im Umfang von SMS-Tarifen belastet. Um dem Dienst eine gewisse «Coolness» zu verleihen, wurde eine neue Sprache mit dem Produkt gekoppelt. Diese Sprache musste zuerst erlernt werden. Für die Bedienung des Dienstes wurden kreditkartengrosse, verständlich formulierte Anleitungen bei diversen Anlässen verteilt. Problematisch für die Akzeptanz des Dienstes ist, dass der Geortete bei der Lokalisierung keine Mitteilung bekommt. Er weiss also nicht, wann und von wem er geortet wird. Es besteht die Möglichkeit, sich temporär von der Ortung auszuschliessen. Die Kommunikationsmassnahmen waren zahlreich und bestanden aus einem Instrumenten-Mix, der auf die Zielgruppe ausgerichtet war. Verschiedene Massnahmen zeigten Erfolg, andere nicht.

#### Fazit

Mit dem Kundenanlass wurde zu den potentiellen Kunden eine persönliche Beziehung hergestellt. Um jedoch eine nachhaltige Benutzung, d.h. eine dauernde Nutzung zu erreichen, sind massive Kommunikationsmassnahmen notwendig. Die Einführung einer neuen Sprache war rückblickend eher hindernd für den Aufbau der neuen Wissensräume. Das Produkt und seine Möglichkeiten als solches zu kommunizieren, sind bereits eine Herausforderung. Wenn für die Anwendung noch eine neue Sprache erlernt werden muss, erhöht sich der Schwierigkeitsgrad und der zeitliche Aufwand und wenn der Nutzen nicht gross genug ist, wird der Dienst nicht genutzt. Der Dienst ist verfügbar und verzeichnet täglich neue Kunden. Die Technologie der Ortung hat Potential für andere Gebiete, zum Beispiel Eltern, die ihre Kinder orten oder die Suche von Vermissten in Rettungseinsätzen. In diesem Fall ist systematisches Kommunikationsmanagement notwendig.

### 3. Zusammenfassung

Die Fallstudien Nr. 1 und 3 sind erst als Folge des Internetbooms entstanden, während der Fall Nr. 2 als Rationalisierungsprojekt bereits vor dem Boom initialisiert wurde. Fall Nr. 4 wurde bewusst zuerst auf dem Mobiltelefon

lanciert, um den Kunden an die Kostenpflichtigkeit zu gewöhnen und erst später auch das Web portiert. In Fall Nr. 1 wird von den Benutzern eine neue Arbeitsweise verlangt, die einen Gewohnheitswandel erfordert. Damit verbunden ist Lernaufwand. Dieser wird nur getätigt, wenn ein klarer Nutzen vorhanden ist. Zu Zeiten des Internetbooms haben sich Unternehmen für den systematischen Aufbau die Zeit meist nicht genommen, resp. wegen der «erwartungsvollen» Businesspläne nicht nehmen können. Die Erwartungen und Hoffnungen auf den schnellen Erfolg waren mächtiger, als die Ausdauer und die eingesetzten Ressourcen. Die Unternehmen wurden mit ambitionösen Businessplänen ausgestattet, das Management der Kommunikation, welches die Komplexität der Problemlösungen planen und umsetzen muss, wurde hingegen in keinem der Fälle zufriedenstellend durchgeführt. Folge: Wurden die finanziellen Ziele der Businesspläne nicht erreicht, sind die Initiativen nach zu kurzer Zeit gestoppt worden. Systematisches Kommunikationsmanagement hätte im Fall Nr. 1 und 3 und hat zum Teil im Fall Nr. 4 die Verbreitung beschleunigt.

### 4. Bestehende Erkenntnisse

Der Boom hat offenbar bestehende Erkenntnisse wie zum Beispiel die Diffusionsforschung<sup>10</sup> [vor allem Rogers 1995, aber zum Beispiel auch Felten 2001, Pechtl 1991] in den Hintergrund treten lassen. Rogers bezeichnet mit Diffusion «the process by which an innovation is communicated through certain channels over time among the members of a social system» [Rogers 1995, S. 5]. Rogers ist durch empirische Untersuchungen zur folgenden Normalverteilung gekommen (siehe Abbildung 2), welche das Marktsegment (100%) in fünf Adoptionsgruppen aufteilt. In der ersten Gruppe sind die Innovatoren, sie übernehmen als erste eine Innovation. Die nachfolgenden Gruppen (Early Adopters, Early Majority, Late Majority, Laggards) werden als Imitatoren zusammengefasst. Bei der Etablierung einer Neuheit besteht die Herausforderung darin, die Innovatoren zu identifizieren und virale Effekte zu initialisieren. Diese übertragen die Innovation von den Innovatoren auf die Imitatoren und generieren so eine kritische

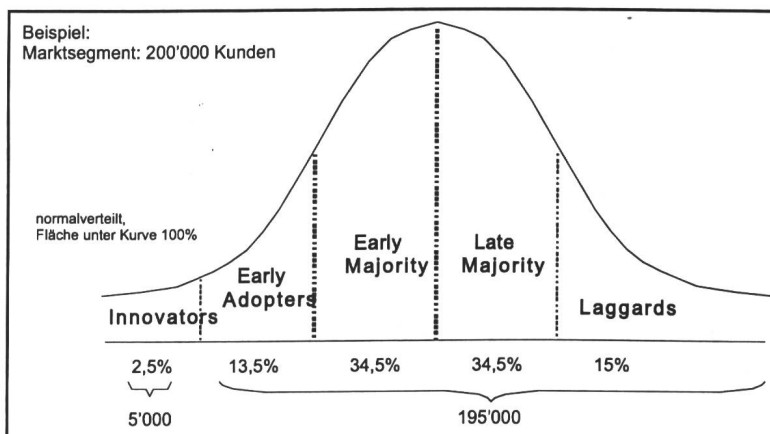


Abbildung 2: Adoptergruppen nach Rogers [Rogers 1995]

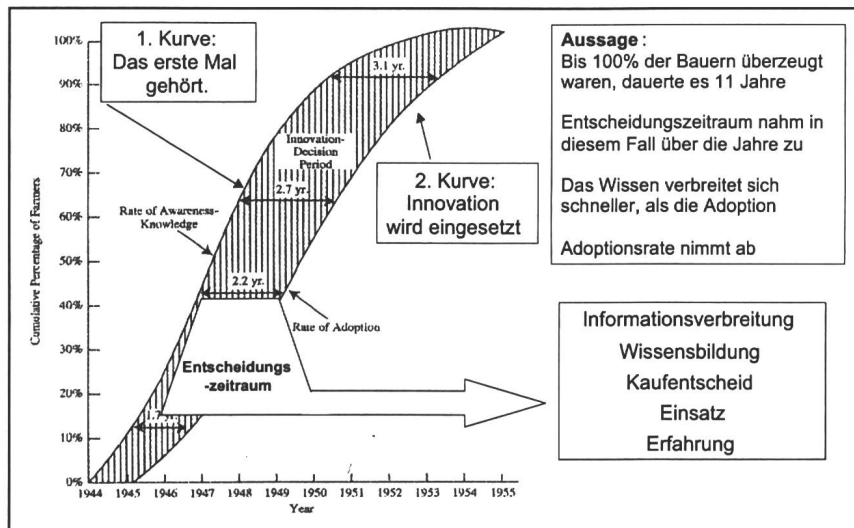


Abbildung 3: Beispiel einer Diffusions- und Adoptionskurve [i.A.a: Rogers 1995]

Masse. Bei einer angenommenen Marktsegmentgrösse von 200'000 Kunden sind das immerhin 5'000 Innovatoren. Die Verbreitung einer Innovation wird meistens durch die Koexistenz von Vorhandenem beeinflusst. Beispiele: Die Diffusion des Traktors wurde durch den Einsatz der Pferde beeinflusst [Olmstead/Rhode 2000]; die Diffusion der digitalen Telefonie wird durch die analoge beeinflusst. Um Musik zu hören hat sich die CD verbreitet, die aber bereits durch das MP3-Format konkurrenziert wird. Die CD musste sich gegen mehrere Konkurrenten durchsetzen. Zum Beispiel gegen den Langspielplattenspieler und Bandabspielgeräte. Mit Innovationen sind die Fragen verbunden, wie verbreiten sie sich, was ist der Nutzen, welches sind die Standards und Kompatibilitäten und was sind die Investitionen.

Die Beispiele zeigen, dass die Verbreitung von Problemlösungen zeitintensiv ist [Lehmann 2001, S. 56]. Dazu das Beispiel aus der Nachkriegszeit: Die Verbreitung eines Unkrautvertilgungsmittels (siehe Abbildung 3) benötigte in den USA 11 Jahre [Rogers 1995].

Die S-Kurve ist charakteristisch für den Verlauf empirisch beobachteter Diffusion. Sie zeigt die Verbreitung im Zeitverlauf. Die S-Kurven haben zwar wenig prognostischen Wert, sind aber für die Beschreibung des Idealverlaufs und die Analyse wertvoll. Die erste Kurve in Abbildung 3 zeigt, wie sich das Produkt als Symbol verbreitet und die zweite Kurve zeigt den Verlauf, wie das Produkt von den Kunden übernommen wurde (Beispiel: Ein UMTS-Mobiltelefongerät im Einsatz). Die Zeitspanne dazwischen wird als Entscheidungszeitraum bezeichnet und nimmt im Verlauf der Diffusion in der Regel zu.

Unbedingt zu berücksichtigen sind für das Kommunikationsmanagement die Prozesse, die im Entscheidungszeit-

raum ablaufen. Diese können in Anlehnung an Rogers mit den Begriffen: 1. Informationsverbreitung (1. Kurve), 2. Wissensbildung, 3. Kaufentscheid, 4. Einsatz: bei positiven Erfahrungen: Adoption (2. Kurve) und 5. verbreiten der Erfahrung, bezeichnet werden (siehe Abbildung 3) [Rogers 1995, S. 164].

Die Verbreitung von Mobiltelefonen (siehe Abbildung 4) war zwar im Vergleich zum Festnetz geradezu spektakulär, aber nicht schneller als die Verbreitung des Unkrautvertilgungsmittels in den USA. Mit der Mobilkommunikation wurde im

Jahre 1978 mit NATEL A gestartet. Bessere Technologien haben die Geräte kleiner und leistungsfähiger werden lassen. Der Nutzen und die Möglichkeiten stiegen mit jeder Generation an. Es wird geschätzt, dass bis im Jahre 2005 der Verbreitungsgrad bei ca. 105% liegen wird, d.h. dass etliche Menschen mehr als eine Mobilnummer besitzen [Swisscom mobile 2002a]. Im Vergleich dazu das Festnetz: Start im Jahr 1852 – heute ist der Verbreitungsgrad mit über 70 Hauptleitungen pro 100 Einwohner wohl ausgeschöpft.

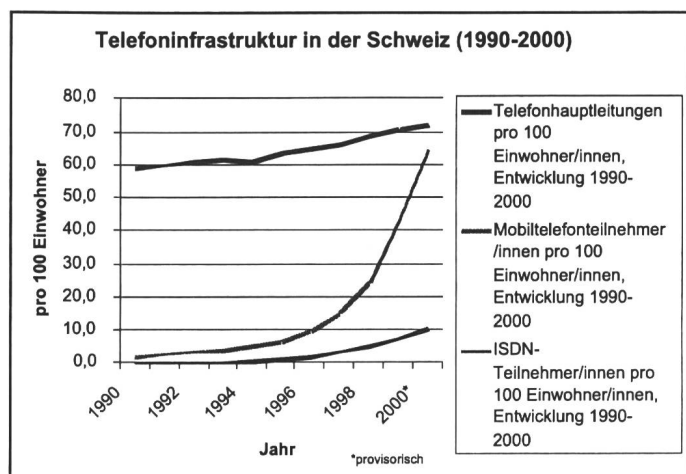


Abbildung 4: Verbreitung der Telekommunikation [Statistik Schweiz 2002, Swisscom mobile 2002a, b]

Ein weiteres Diffusionsbeispiel ist die Verbreitung des Internets. In der Schweiz verfügten im Jahr 2001 52,1% der Haushalte über einen Internetzugang, im Jahre 2000 waren es noch 38,2% [Rudolph/Löffler 2002]. Bis alle Haushalte an das Internet angeschlossen sind, dürfte es noch dauern.

*In Anbetracht dieser nachweislich langfristigen Adoptionsprozesse neuer Technologien, Produkte und Dienstleistungen stellt sich die Frage, wieso Unternehmen im Internetboom überzeugt waren, innerhalb weniger Monate erfolgreich zu sein und profitabel arbeiten zu können.*

## 5. Weitere Forschung

In einem Gemeinschaftsprojekt mit dem Zentrum für Produkt-Entwicklung (ZPE<sup>11</sup>) der ETH Zürich und dem Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement der Universität St. Gallen (HSG) wird im Rahmen des KTI<sup>12</sup> Projektes «Leitfaden Digitales Produkt»<sup>13</sup> in Zusammenarbeit mit acht Wirtschaftspartnern, eine Methodik für das systematische Management der Kommunikation von neuen Konzepten für den unternehmensinternen Kontext entwickelt [Buehrer 2001a]. Die konkrete Fragestellung lautet: *Wie kann mit systematischer Kommunikation die Einführung von neuen Konzepten in Unternehmen und die Adoption durch die betroffenen Zielgruppen beschleunigt werden?*

## Danksagung

Der Autor dankt den Partnerunternehmen des Competence Center Electronic Markets (CCEM) am Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement (=mcm-institute) und der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) für die Unterstützung, welche die Forschungstätigkeit für diesen Beitrag ermöglichte. Weiter bei der SGKM Schweizerische Gesellschaft für Kommunikations- und Medienwissenschaft für die Gelegenheit, dass er an der Tagung Netzkommunikation das Thema Kommunikationsmanagement aus betriebswirtschaftlicher Sicht vorstellen durfte.

**lic. oec. HSG Roger Buehrer** ist zur Zeit wissenschaftlicher Assistent am Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement, =mcm-institute, Universität St. Gallen. Er hat auf dem zweiten Bildungsweg das Studium an der Universität St. Gallen in der Vertiefung Medien- und Kommunikation abgeschlossen. Schwergewicht der Forschungstätigkeit ist Management der Kommunikation.

Roger.Buehrer@unisg.ch

## Literatur

- Buehrer, R. (2001a): «Operationalisierung Implementation II». Doktorandenseminar. Universität St. Gallen.  
[http://www.businessmedia.org/netacademy/publications.nsf/all\\_pk/2028](http://www.businessmedia.org/netacademy/publications.nsf/all_pk/2028) (Zugriff: 27.3.02)
- Buehrer, R. (2001b): Neue Technologien und Unternehmenskultur: Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur bei der Einführung von CRM? Doktorandenseminar. Universität St. Gallen.  
[http://www.businessmedia.org/netacademy/publications.nsf/all\\_pk/2031](http://www.businessmedia.org/netacademy/publications.nsf/all_pk/2031) (Zugriff: 27.3.02)
- Felten, C. (2001): Adaption und Diffusion von Innovationen. Wiesbaden: Gabler.
- Institute for Media and Communications Management. Glossar: Digital Economy 1.  
[http://www.businessmedia.org/netacademy/glossary.nsf/businessmedia\\_term](http://www.businessmedia.org/netacademy/glossary.nsf/businessmedia_term) (Zugriff: 27.3.02)
- Klose, M. (2002): Design Patterns für digitale Produkte im digitalen Wirtschaftsraum. Dissertation. Universität St. Gallen.
- Lehmann, U. (2001): Diffusion konkurrierender Innovationen. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.
- Maxwell, J. A. (1996): Qualitative Research Design: An interactive approach. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H. (1994): Marketing. 17. Auflage. Berlin: Duncker und Humblot.
- Olmstead, A. L.; Rhode, P.W. (2000): The Diffusion of the Tractor in American Agriculture: 1910-1960. Working Paper 7947. Cambridge: National Bureau of Economic Research.  
<http://www.nber.org/papers/w7947> (Zugriff: 15.3.02).
- Pechtl, H. (1991): Innovatoren und Imitatoren im Adoptionsprozess von technischen Neuerungen. Bergisch Gladbach: Josef Eul Verlag.
- Rogers, E. M. (1995): Diffusion of Innovations. 4. Aufl. New York: The Free Press.
- Rudolph, Th; Löffler, C. (2002): Internetnutzung Schweiz 2002. Gottlieb Duttweiler Lehrstuhl. Universität St. Gallen.
- Schmid, B. (2001a): «Creating Knowledge in eBusiness» – Unterlagen zum Vortrag, gehalten am internationalen MCM Forum der Universität St. Gallen, 28. September 2001
- Schmid, B. (2001b): Kommunikations- und Medienmanagement. MCM Reihe: Working Report 2001-3, Universität St. Gallen, August 2001
- Schmid, B. (2001c): What is New About the Digital Economy? In: Electronic Markets. Volume 11, Number 1, page 44–51, 2001.  
<http://www.electronicmarkets.org> (Zugriff: 27.3.02)
- Schmid, B. (2000): Elektronische Märkte. In: R. Weiber (Hrsg.): Handbuch Electronic Business: Informationstechnologien – Electronic Commerce – Geschäftsprozesse. Gabler Verlag Wiesbaden, Sept. 2000 (pp. 181-207).  
[http://www.netacademy.org/netacademy/publications.nsf/all\\_pk/1801](http://www.netacademy.org/netacademy/publications.nsf/all_pk/1801) (Zugriff: 27.3.02)
- Schmid, B. (1999): Elektronische Märkte – Merkmale, Organisation und Potentiale. In: Sauter (ed.), Michael; Hermanns (ed.), Arnold: Handbuch Electronic Commerce, Franz Vahlen Verlag, 1999 [Seiten 31–48] (Juli 1998)  
[http://www.netacademy.org/netacademy/publications.nsf/all\\_pk/1168](http://www.netacademy.org/netacademy/publications.nsf/all_pk/1168) (Zugriff: 27.3.02)
- Schmid, B. (1998): Management der Medien. In: Thexis – Fachzeitschrift für Marketing, No. 2/98, Mai 1998.  
[http://www.netacademy.org/netacademy/publications.nsf/all\\_pk/842](http://www.netacademy.org/netacademy/publications.nsf/all_pk/842) (Zugriff: 27.3.02)
- Shapiro, C.; Varian, H. (1998): Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Statistik Schweiz (2002). Telefoninfrastruktur.  
[http://www.statistik.admin.ch/stat\\_ch/ber20/indic-soc-info/ind20d\\_men.htm](http://www.statistik.admin.ch/stat_ch/ber20/indic-soc-info/ind20d_men.htm) (Zugriff: 27.3.02)
- Swisscom mobile (2002a): Die Geschichte der Mobilkommunikation. <http://www.swisscom-mobile.ch/doc/pdf/History-de.pdf> (Zugriff: 27.3.02)
- Swisscom mobile (2002b): Facts&Figures.  
[http://www.swisscom-mobile.ch/asp/12\\_01\\_02-de.asp](http://www.swisscom-mobile.ch/asp/12_01_02-de.asp) (Zugriff: 27.3.02)
- Will, Markus (2000): Kommunikationsmanagement und Unternehmenskommunikation. St. Gallen: Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement.

## Anmerkungen

- <sup>1</sup> Begriff *Digitale Ökonomie*: Eine Wirtschaft, die auf der Digitalisierung der Information und der zugehörigen Informations- und Kommunikationsinfrastruktur beruht. Diese neue Form der Ökonomie beinhaltet technologische Änderungen, Herausforderungen und Potentiale. Die Art der Wertgenerierung wird sich fundamental ändern, was Auswirkungen auf die Volkswirtschaften und die Gesellschaften hat. [Digital Economy 1: <http://www.businessmedia.org>; Zugriff: 15.3.02]
- <sup>2</sup> Es wird die Definition von Will übernommen: «Kommunikationsmanagement: beschreibt die ganzheitliche, dialogorien-

tierte Gestaltung, Entwicklung und Lenkung der Kommunikation mit allen relevanten externen wie internen Ziel- und Zwischenzielgruppen. Dabei sind bestehende Inter- und Intradependenzen zu berücksichtigen. Es umfasst inhaltlich die Ebene der Unternehmung, inhaltlich wie organisatorisch die Koordination der unternehmensbezogenen Aspekte der Produktkommunikation, organisatorisch die Koordination von Unternehmens- und Produktkommunikation. Kommunikationsmanagement ist eine generelle und strategische Führungsaufgabe» [Will 2000, 26].

- <sup>3</sup> *Wissensräume*: Vereinfacht: Um ein neues Design bei der Zielgruppe verständlich und begreiflich zu implementieren, muss dieses unter Berücksichtigung des sozialen Kontextes (Pragmatik), mit der entsprechenden Sprache (Syntax) und der jeweiligen Bedeutung (Semantik) kommuniziert werden.
- <sup>4</sup> Begriff *Digitales Produkt* nach dem Verständnis = *mcm*institute: Ein digitales Produkt ist eine digitale Problemlösung, die sich mit Hilfe einer Informations- und Kommunikations-Infrastruktur entwickeln, vertreiben und anwenden lässt. Digitalisierte Produkte sind Abbilder realer Problemlösungen, die mit Hilfe einer Informations- und Kommunikations-Infrastruktur vermarktet werden. Ihre Abwicklung und Anwendung bedarf jedoch einer physischen Infrastruktur [Klose 2002, S. 35].
- <sup>5</sup> Der Begriff der *Implementation* wird in der Softwareentwicklung im sogenannten Wasserfallmodell verwendet. Es beinhaltet fünf Schritte: 1.) User Requirements, 2.) Spezifikation, 3.) Design, 4.) Implementation (In der Wirtschaftsinformatik wird mit diesem Begriff die technische Inbetriebnahme ver-

standen), 5.) Betrieb und Unterhalt [Mazza et al. 1994, 8; Thaller 2000, S. 21].

- <sup>6</sup> «The strengths of qualitative research derive primarily from its inductive approach, its focus on specific situations or people, and its emphasis on words rather than numbers» [Maxwell 1996, S. 17].
- <sup>7</sup> Ähnliches wird beobachtet bei Einführungen von Intranetplattformen in Unternehmungen: die papierbasierte Arbeitsweise wird durch eine neue digitale Arbeitsweise ersetzt. Der Mitarbeiter muss die neuen Abläufe erlernen und seine Gewohnheit ändern [Buehrer 2001b].
- <sup>8</sup> *Metcalf's Law*: Der Wert einer Netzleistung steigt mit der Zahl ihrer Nutzer im Quadrat: *Nutzen vom Netzwerk* = *(Teilnehmer)<sup>2</sup>*. Oft zitiertes Beispiel ist das Telefon oder der Fax. Mit der Zunahme der Geräte steigt auch der Nutzen [Shapiro/Varian 1998].
- <sup>9</sup> Medienbruch in diesem Zusammenhang heisst, die Rechnung wird geschrieben, ausgedruckt, versendet und wieder in ein System erfasst. Einfacher wäre es, den Ausdruck und den Versand zu eliminieren.
- <sup>10</sup> *Entwicklungsgeschichte der Diffusionsforschung* übersichtlich dargestellt bei [Rogers 1995, S. 38ff.].
- <sup>11</sup> ZPE: <http://www.zpeportal.ethz.ch> (Zugriff: 15.3.02)
- <sup>12</sup> Kommission für Technologie und Innovation, Bern: Profil KTI. <http://www.bbt.admin.ch/kti/aufgaben/d/main.htm> (Zugriff: 15.3.02)
- <sup>13</sup> KTI Projekt Leitfaden Digitales Produkt. <http://dp.ethz.ch> (Zugriff: 15.3.02)