



universität  
wien

# DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

## **Integrierte Unternehmenskommunikation am Beispiel eines österreichischen Verlags**

Verfasser

**Markus Alexander MASCELLI**

angestrebter akademischer Grad

**Magister der Philosophie (Mag. phil.)**

Wien, 01. Juli 2009

Studienkennzahl: A 301 300  
Studienrichtung: Publizistik- und Kommunikationswissenschaft  
Betreuer: Ao.Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Roland Burkart



## Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Wien, am 01. Juli 2009

---

Markus Alexander Mascelli

# Danksagung

Ich möchte mich bei all jenen Personen bedanken, die mich in den letzten Jahren nicht nur bei der Erarbeitung des Diplomarbeitsthemas unterstützt, sondern auch zum Durchhalten motiviert haben.

Ein spezieller Dank gebührt meiner Familie und meiner Freundin für deren Geduld und Unterstützung sowie Herrn Herwig Baumberger vom Falter-Verlag für die bereitwillige Zustimmung zu dem, dem empirischen Teil zugrundeliegenden Experteninterview und die Unterstützung bei der Durchführung der unternehmensinternen Mitarbeiterbefragung.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>7</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>9</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>10</b>
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>11</b>
1.1. Zielsetzung und Motivation der Arbeit.....	11
1.2. Aufbau und Methodik der Arbeit.....	12
<b>2. Grundlagen .....</b>	<b>18</b>
2.1. Integrierte Unternehmenskommunikation im wissenschaftlichen Kontext....	18
2.1.1. Kommunikation.....	19
2.1.2. Unternehmenskommunikation .....	29
2.1.3. Integrierte Unternehmenskommunikation .....	43
2.1.4. Modelle der Integrierten Unternehmenskommunikation .....	61
2.2. Modelle der Kommunikationserfolgsmessung.....	75
2.2.1. Die Scorecard-Modelle (CSC, CCS und PR-BSC/BES).....	80
2.2.2. Das EFQM Excellence-Modell und das Bewertungsmodell nach STUMPF .....	88
<b>3. Gegenstand und Umfeld der Untersuchung .....</b>	<b>105</b>
3.1. Die Integrierte Unternehmenskommunikation.....	105
3.2. Der Verlag.....	108
<b>4. Empirische Untersuchung.....</b>	<b>112</b>
4.1. Methodisches Vorgehen zum Experteninterview .....	114
4.1.1. Orientierungsphase .....	115
4.1.2. Planungsphase.....	116
4.1.3. Durchführungsphase .....	119
4.1.4. Auswertungsphase.....	120
4.1.5. Verwertungsphase .....	123
4.2. Methodisches Vorgehen zur Mitarbeiterbefragung .....	124
4.2.1. Orientierungsphase .....	125
4.2.2. Planungsphase.....	125
4.2.3. Durchführungsphase .....	128
4.2.4. Auswertungsphase.....	129
4.2.5. Verwertungsphase .....	131
<b>5. Ergebnisse der Untersuchung .....</b>	<b>132</b>
5.1. Ergebnisse des Experteninterviews .....	132

---

5.2. Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung .....	141
<b>6. Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>153</b>
<b>7. Anhang .....</b>	<b>155</b>
7.1. Anhang A – Interviewleitfaden.....	155
7.2. Anhang B – Codierleitfaden.....	156
7.3. Anhang C – Postscriptum-Korpus .....	158
7.4. Anhang D – Fragebogen .....	164
7.5. Anhang E – Codebuch .....	169
7.6. Anhang F – Auswertung der Umfrage .....	171
7.7. Anhang G – Verteilungen der Probanden.....	172
7.8. Anhang H – Ergebnisse der Einzelfragen.....	174
7.9. Anhang I – Berechnung des Erfolgsquotienten .....	175
<b>8. Quellenverzeichnis .....</b>	<b>177</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 01	Formaler Aufbau der Arbeit.....	13
Abbildung 02	Phasen des Forschungsprozesses.....	14
Abbildung 03	Methodischer Aufbau des Praxis-Teils.....	17
Abbildung 04	Mehrebenenmodell der menschlichen Informationsverarbeitung.....	23
Abbildung 05	Das Stimulus-Response-Modell nach MERTEN .....	23
Abbildung 06	Modell der Kommunikationswirkungen nach VAKRATSAS/AMBLER .....	24
Abbildung 07	Externe Umwelten der Unternehmenskommunikation.....	31
Abbildung 08	Funktionsbereiche der Unternehmenskommunikation.....	32
Abbildung 09	Kontaktfelder eines Unternehmens.....	36
Abbildung 10	Nest-Anordnung der Segmentierungsansätze nach BONOMA/SHAPIRO .....	37
Abbildung 11	Kontexte der Unternehmenskommunikation mit zugehörigen Variablen ...	43
Abbildung 12	Handlungsfelder des gesellschaftsorientierten Marketing.....	50
Abbildung 13	Media-Richness-Theorie .....	56
Abbildung 14	Organisation Integrierter Unternehmenskommunikation nach KIRCHNER ..	57
Abbildung 15	Datenbankgestütztes Marketing.....	60
Abbildung 16	Planung Integrierter Unternehmenskommunikation nach BRUHN .....	65
Abbildung 17	Kommunikationsarenen der Unternehmenskommunikation nach ZERFAß.	66
Abbildung 18	Modell der Integrierten Unternehmenskommunikation nach GRONSTEDT..	68
Abbildung 19	Kommunikationsmanagement-Konzept nach GRUNIG/GRUNIG .....	69
Abbildung 20	Modell der Integrierten Unternehmenskommunikation nach LISCHKA.....	70
Abbildung 21	„Seven Stages of Integration“ nach DUNCAN/CAYWOOD.....	71
Abbildung 22	„Integration Continuum“-Modell nach FORTINI-CAMPBELL .....	72
Abbildung 23	Die Balanced Scorecard (BSC).....	81
Abbildung 24	Die sieben Phasen der Communication Scorecard (CSC).....	84
Abbildung 25	Die Corporate Communications Scorecard (CCS).....	87
Abbildung 26	Das Balanced Evaluation System (BES).....	88
Abbildung 27	Das „Malcolm Baldrige National Quality Award“-Modell.....	89
Abbildung 28	Die Grundkonzepte des Excellence-Ansatzes .....	91
Abbildung 29	Die Grundkriterien des EFQM-Modells .....	93

---

Abbildung 30	Die RADAR-Logik der EFQM .....	96
Abbildung 31	Bewertung der EFQM Excellence-Kriterien nach der RADAR-Logik .....	97
Abbildung 32	Die fünf Stufen der Excellence .....	100
Abbildung 33	Bewertungsmodell Integrierter Unternehmenskommunikation (STUMPF). .....	101
Abbildung 34	Phasen des Forschungsprozesses für das Experteninterview.....	114
Abbildung 35	Prozessschritte der Auswertung des Experteninterviews.....	122
Abbildung 36	Phasen des Forschungsprozesses für die Mitarbeiterbefragung .....	124
Abbildung 37	Prozessschritte der Auswertung der Mitarbeiterbefragung .....	130
Abbildung 38	Durchschnittswerte Ergebnisse der Kriterien-Kategorien.....	143
Abbildung 39	Ergebniswerte der Dimensionen und Gesamt.....	144
Abbildung 40	Ergebniswerte der Kriterien-Kategorien .....	145
Abbildung 41	Durchschnittswerte Erfüllung der Kriterien-Kategorien in Prozent .....	146
Abbildung 42	Werteverhältnis der Bewertungen je Kriterien-Kategorien .....	148
Abbildung 43	Erfolgswerte der Kriterien-Kategorien .....	149
Abbildung 44	Integrationsindex der Kriterien-Kategorien.....	150



# Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 01</i>	<i>Kommunikationsstile nach ZERFAß.....</i>	<i>22</i>
<i>Tabelle 02</i>	<i>FCB-Tabelle der Wirkungssequenzen .....</i>	<i>25</i>
<i>Tabelle 03</i>	<i>Acht Typologien von Teilöffentlichkeiten nach GRUNIG/HUNT .....</i>	<i>38</i>
<i>Tabelle 04</i>	<i>Analysemethoden der drei partialanalytischen Kontrollen .....</i>	<i>77</i>
<i>Tabelle 05</i>	<i>Positionierungsraster zu den einzelnen Grundkonzepten der Excellence .</i>	<i>92</i>
<i>Tabelle 06</i>	<i>Gewichtung der EFQM-Kriterien nach „EFQM Excellence Award“.....</i>	<i>98</i>
<i>Tabelle 07</i>	<i>Auswahlmatrix für die Methodenwahl nach Reifegrad und Aufwand .....</i>	<i>99</i>
<i>Tabelle 08</i>	<i>Liste der Einzelkriterien nach Kategorien.....</i>	<i>133</i>
<i>Tabelle 09</i>	<i>Liste der Kriterien mit Einzelkriterien nach Kategorien.....</i>	<i>134</i>
<i>Tabelle 10</i>	<i>Liste der Einzelmaßnahmen .....</i>	<i>135</i>
<i>Tabelle 11</i>	<i>Kennzahlen zur Umfrage .....</i>	<i>142</i>
<i>Tabelle 12</i>	<i>Zusammenfassung der Bewertung .....</i>	<i>151</i>

# Abkürzungsverzeichnis

BSC	...	Balanced Scorecard
CB	...	Corporate Behaviour
CC	...	Corporate Communications
CCS	...	Corporate Communications Scorecard
CD	...	Corporate Design
CI	...	Corporate Identity
CP	...	Corporate Philosophy
CRM	...	Customer Relationship Management
CSC	...	Communication Scorecard
EEA	...	EFQM Excellence Award
EFQM	...	European Foundation of Quality Management
ELM	...	Elaboration Likelihood Model
EQA	...	European Quality Award
FCB	...	FOOT, CONE and BELDING
IK	...	Integrierte Kommunikation
IMC	...	Integrated Marketing Communications
MBNQA	...	Malcolm Baldrige National Quality Award
PCDA	...	Plan, Check, Do, Act
PCT	...	Personal Construct Theory
PCTA	...	Planen, Checken, Tun, Aktion
PR-BSC	...	Balanced PR-Scorecard
RADAR	...	Results, Approach, Deployment, Assessment & Review
ROI	...	Return on Investment
SWOT	...	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TQM	...	Total Quality Management
USP	...	Unique Selling Proposition

**Hinweis:** Der einfacheren Lesbarkeit halber wurde in der vorliegenden Arbeit durchgängig die männliche Form für personenbezogene Subjekte verwendet. Es soll an dieser Stelle allerdings ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass dies keine Ausgrenzung der weiblichen Form darstellen soll, sondern dass diese – wenn auch nicht explizit angeführt – immer auch implizit mitgenannt sein soll.

# 1. Einleitung

Im vorliegenden Kapitel werden Zielsetzung und Motivation der Arbeit erläutert sowie Aufbau und Methodik der Arbeit erklärt. Dabei werden neben der zentralen Frage dieser Arbeit auch erste Kernfragen für eine empirische Untersuchung angesprochen. Weiters werden die einzelnen Schritte dargelegt, in denen die Beantwortung der forschungsleitenden Fragen im Rahmen einer empirischen Untersuchung erfolgen wird.

## 1.1. Zielsetzung und Motivation der Arbeit

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage nach der Evaluation der als Teil einer ganzheitlichen Unternehmensstrategie formulierten Ansätze des Konzepts der Integrierten Unternehmenskommunikation. Ziel ist es zum einen die Kommunikation eines österreichischen Verlags anhand eines Modells der Evaluation von Unternehmenskommunikation zu analysieren und in der kritischen Erörterung des Untersuchungsablaufs die Eignung des Evaluationsmodells für die Bewertung und Optimierung der Kommunikation von Unternehmen im Allgemeinen zu prüfen.

Im Mittelpunkt der Untersuchung steht folglich einerseits die Positionierung der Kommunikation eines österreichischen Verlags mit Mitarbeitern, Kunden und Vertriebspartnern hinsichtlich unterschiedlicher Kriterien der Unternehmenskommunikation, andererseits die Erörterung des zu Grunde gelegten Modellansatzes der Bewertung von Unternehmenskommunikation. Ziel ist es dabei, die wesentlichen im Verlag stattfindenden Kundenkommunikationsprozesse am Beispiel eines österreichischen Verlags zu analysieren, die für das Beispiel-Unternehmen relevanten Kriterien der Kommunikationserfolgsbewertung zu erarbeiten und daraus anhand des gewählten Evaluationsmodells eine Bewertung der Unternehmenskommunikation des Beispiel-Unternehmens durchzuführen.

Den Kern der empirischen Untersuchung im Praxis-Teil stellt zum einen die Erarbeitung der für das Beispiel-Unternehmen relevanten Kriterien der Unternehmenskommunikation anhand eines Experteninterviews dar, zum anderen die Prüfung der erhobenen Kriterien anhand einer Mitarbeiterbefragung nach dem zu evaluierenden Bewertungsmodell der Unternehmenskommunikation.

Wenngleich für ein gewinnorientiertes Unternehmen, als das ein Verlag auch zu sehen ist, immer auch Aspekte der Wirtschaftlichkeit ein Motor für die zugrunde liegende Kommunikationspolitik sind und daher ebenso berücksichtigt werden müssen, stehen für die vorliegende Problemstellung der Evaluation der Unternehmenskommunikation eines österreichischen Verlags und der Evaluation eines Modells der Erfolgskontrolle Integrierter Unternehmenskommunikation kommunikationsstrategische und kommunikationspolitische Fragen eher im Vordergrund als betriebswirtschaftliche Aspekte.

Unter diesem Gesichtspunkt stellen sich dabei unter anderem folgende untersuchungsrelevanten Fragen, die aus dem aus der Literatur erarbeiteten theoretischen Kontext heraus – gepaart mit den, im empirischen Teil erhobenen Erkenntnissen – zu beantworten versucht werden:

- Inwieweit und wie lassen sich Effektivität<sup>1</sup> (und Effizienz<sup>2</sup>) der Kommunikationsstrategie und der eingesetzten Kommunikationsmittel prüfen und deren Erfolgsauswertung für Verbesserungsmaßnahmen verwerten?
- Kann eine Zusammenführung und Zentralisierung aller zielgerichteten Marketing-Bemühungen in einem (branchenspezifischen und applikationsgestützten) Kundenbeziehungsmanagement eine Chance zur Erreichung des allgemeinen Ziels der Verbesserung der Kundenkommunikation zur Kundenbindung und Umsatzmaximierung darstellen?

## 1.2. Aufbau und Methodik der Arbeit

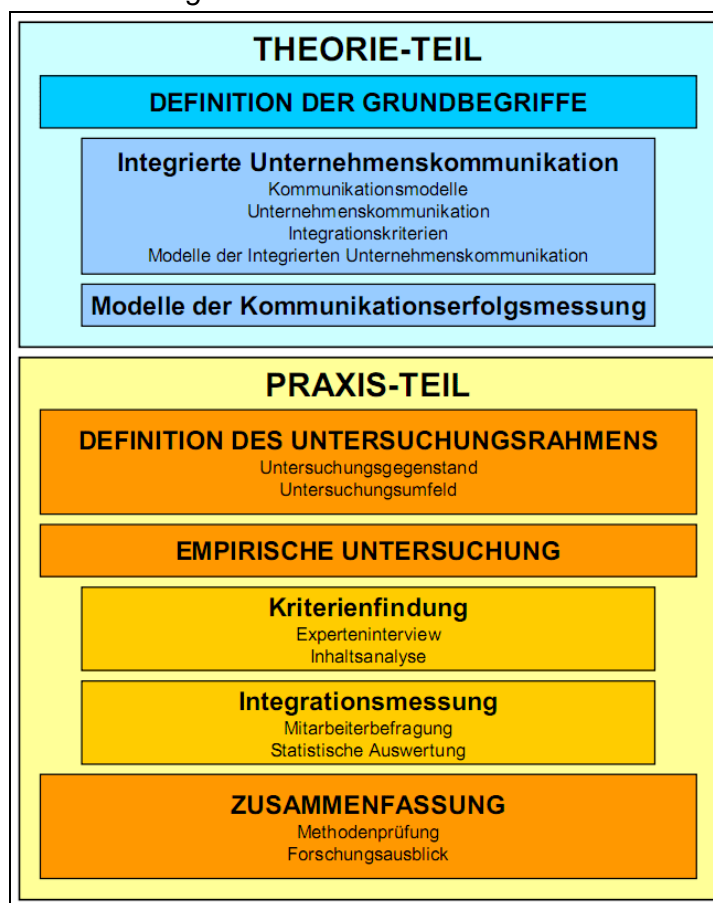
Die Erarbeitung des vorliegenden Themas gliedert sich in zwei Hauptteile: einen Theorie-Teil, in dem das Themenfeld „Integrierte Unternehmenskommunikation“ definiert und Modelle der Kommunikationserfolgsmessung vorgestellt werden, sowie einen Praxis-Teil, in dem Gegenstand und Umfeld der empirischen Untersuchung beschrieben werden und damit der Untersuchungsrahmen abgegrenzt wird, mittels eines Experteninterviews und anschließender Inhaltsanalyse die für das Beispiel-Unternehmen relevanten Kriterien der Unternehmenskommunikation erarbeitet werden und diese im Anschluss in einer Umfrage bei den Mitarbeitern des Unternehmens zur Bestimmung des Integrationsgrads der Kommunikation des Beispiel-Unternehmens herangezogen werden. Damit soll anhand der kritischen Reflexion der angewandten Untersuchungsmethodik eine Methodenprüfung des der empirischen Untersuchung zu Grunde gelegten theoretischen Rahmenmodells erfolgen.

---

<sup>1</sup> als Maß der Zielerreichung

<sup>2</sup> als Maß für die Wirtschaftlichkeit

Abbildung 01 Formaler Aufbau der Arbeit



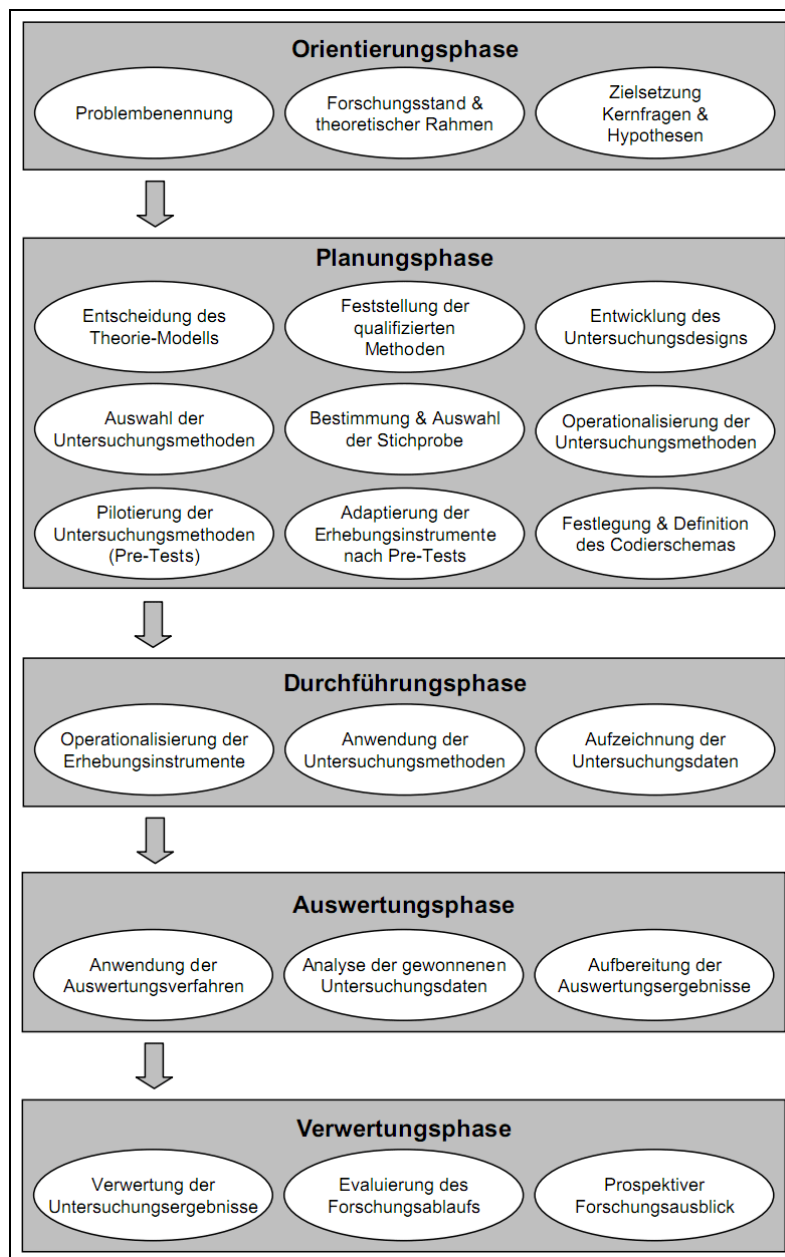
Quelle: Eigene Darstellung

Da das Ziel der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten empirischen Untersuchung zum einen die Erhebung und Analyse der wesentlichen Kriterien der Unternehmenskommunikation des für die Untersuchung herangezogenen Beispiel-Unternehmens, zum anderen die Prüfung der Wahrnehmung der Wirkungen dieser Kriterien bei den Mitarbeitern des Unternehmens ist und damit ein Versuch des Rückschlusses auf den Einfluss dieser Kriterien auf den kommunikativen Unternehmenserfolg unternommen wird, zerfällt folgerichtig auch die empirische Untersuchung für die operative Umsetzung dieser beiden Ziele methodisch in zwei Teile:

- einen ersten Teil in Form eines *Experteninterviews*, der sich primär qualitativer Methoden zur Erfassung und Ableitung der forschungsrelevanten Kriterien der Unternehmenskommunikation bedient und
- einen zweiten Teil in Form einer *Mitarbeiterbefragung*, der mittels quantitativer Methoden die Wirkungswahrnehmung der erhobenen Kriterien erforschen soll.

Dabei soll aus der analytischen Synthese der Ergebnisse beider Teile die Praktikabilität des der Erforschung zu Grunde gelegten Bewertungsmodells in Form einer Methodenprüfung evaluiert und erörtert werden.

Abbildung 02 Phasen des Forschungsprozesses



Quelle: Eigene Darstellung nach REINDERS, 2005, S. 50

Für das methodische Vorgehen bei der empirischen Untersuchung im Rahmen dieser Diplomarbeit wurde für beide Teile eine Vorgehensweise gewählt, die sich strukturell an eine Synthese der Definitionen methodischer Forschungsabläufe von Peter ATTESLANDER<sup>3</sup> und Heinz REINDERS<sup>4</sup> anlehnt und eine Einteilung des Forschungsprozesses in folgende fünf Phasen propagiert:

<sup>3</sup> Siehe ATTESLANDER (2003)

<sup>4</sup> Siehe REINDERS (2005)

- **Orientierungsphase**  
(Problembenennung und Klärung des theoretischen Rahmens)
- **Planungsphase**  
(Gegenstandsbenennung und Methodenbestimmung)
- **Durchführungsphase**  
(Operationalisierung und Anwendung der Forschungsmethoden)
- **Auswertungsphase**  
(Anwendung der Auswertungsverfahren und Aufbereitung der Ergebnisse)
- **Verwertungsphase**  
(Verwendung der Ergebnisse für weitere Forschungsschritte)

Die obige Benennung der einzelnen Phasen orientiert sich an Heinz REINDERS' Einteilung, da diese in ihrer Begriffswahl die jeweiligen Phasen einfach, verständlich und treffend benennt, wobei REINDERS lediglich die ersten vier Phasen des Forschungsprozesses angibt und die erste Phase etwas unaussagekräftig als Basisphase bezeichnet. Zum besseren Verständnis der in der ersten Phase des Forschungsprozesses durchzuführenden Aktivitäten der theoretischen Orientierung zur Untersuchung, habe ich mich für die Bezeichnung *Orientierungsphase* entschieden, da diese meines Erachtens den inhaltlichen Kern dieser ersten Forschungsphase besser zu umschreiben vermag. ATTESLANDER führt mit der Verwendung der Ergebnisse der Analyse eine über die vier Phasen von REINDERS hinausgehende fünfte Phase ein, die meines Erachtens unabdingbar ist für eine vollständige Darstellung eines Forschungsablaufs, der am Ende des Prozesses zu den am Anfang formulierten Fragen des sozialen Problems, das die Grundlage der Untersuchung darstellt, zurückkehrt und damit mit der Erfüllung des Verwertungszusammenhangs nicht nur den Kreis der aktuellen Untersuchung schließt, sondern auch einen Ausblick auf daraus zu folgernde, neue Problemstellungen bietet und somit die Untersuchung des erforschten sozialen Phänomens in einen evolvierenden wissenschaftlichen Kontext stellt.<sup>5</sup>

Die Phase der theoretischen Annäherung an das Thema und die theoretische Auseinandersetzung mit Methoden der Kommunikationserfolgsmessung erfolgt in Kapitel 2 und beinhaltet:

- *Begriffsdefinitionen:*  
Die Erläuterung des Begriffs „*Integrierte Unternehmenskommunikation*“ und die Beschreibung zugehöriger Kommunikationsmodelle aus der wissenschaftlichen Fachliteratur erfolgt in Kapitel 2.1.
- *Modelle der Kommunikationserfolgsmessung:*  
Die Vorstellung zweier unterschiedlicher Modelltypen der Bewertung kommunikativen Erfolgs erfolgt in Kapitel 2.2: die Scorecard-Modelle und die TQM-Modelle.

---

<sup>5</sup> Vgl. REINDERS (2005), S. 43ff und ATTESLANDER (2003), S. 21ff

Die Phase der praktischen Untersuchung der dieser Arbeit zugrunde liegenden Fragestellungen erstreckt sich über die Kapitel 3 bis 5 und beinhaltet:

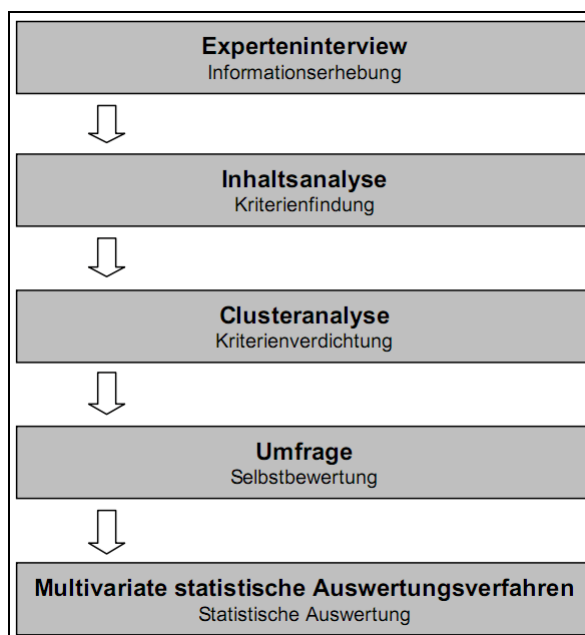
- **Untersuchungsumfeld:**  
Die Beschreibung des Untersuchungsgegenstands inklusive der Darlegung der Relevanz der methodisch wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema, sowie die Vorstellung des Untersuchungsumfelds erfolgen in Kapitel 3.
- **Untersuchungsablauf:**  
Die Beschreibung der einzelnen Prozessschritte in den unterschiedlichen Untersuchungsphasen inklusive der methodischen Entscheidungen erfolgt in Kapitel 4.
- **Untersuchungsergebnisse:**  
Die Präsentation der Ergebnisse beider Teile der empirischen Untersuchung erfolgt in Kapitel 5.

Der methodische Aufbau des Praxis-Teils der empirischen Untersuchung dieser Diplomarbeit inkludiert die Anwendung folgender Methoden:

- **Experteninterview**  
zur Erfassung der für das Beispiel-Unternehmen der empirischen Untersuchung relevanten Aspekte der Unternehmenskommunikation,
- **Inhaltsanalyse**  
zur induktiven Ableitung der für das Beispiel-Unternehmen der empirischen Untersuchung relevanten Einzelkriterien der Unternehmenskommunikation,
- **Clusteranalyse**  
zur Verdichtung der über die induktive Inhaltsanalyse gewonnenen Einzelkriterien aus den Aussagen des Experteninterviews zu übergeordneten, begrifflich zusammenfassenden und verallgemeinernden Kriterien,
- **Umfrage**  
zur Erhebung der Wahrnehmung der Kriterien der Unternehmenskommunikation bei den Mitarbeitern des Beispiel-Unternehmens in Form einer Selbstbewertung zur Evaluation des Integrationsgrads der Unternehmenskommunikation,
- **Multivariate statistische Auswertungsverfahren**  
zur Auswertung der über die Mitarbeiterbefragung erhobenen Daten zur Bestimmung des Integrationsindex der Unternehmenskommunikation des Beispiel-Unternehmens.



Abbildung 03 Methodischer Aufbau des Praxis-Teils



Quelle: Eigene Darstellung

Die gegebenen Rahmenbedingungen der Kommunikationspolitik, wie Ziel, Planung und Organisation der Unternehmenskommunikation des Beispiel-Unternehmens sollen in einem ersten Schritt in Form eines Experteninterviews in einem problemzentrierten qualitativen Interview erarbeitet werden. Der offene und weitgehend unstrukturierte Charakter der Gesprächsführung im qualitativen Interview eignet sich methodisch am besten, um ohne starre Vorgabe von Fragen und Fragerichtung den Erfahrungsbereich des Befragten zum Interviewthema zu ergründen.

Die über das Experteninterview gewonnenen Erkenntnisse über die Kommunikationsstrategie und -politik des Beispiel-Unternehmens sollen in einem zweiten Schritt anhand der Wahrnehmung der Kriterien der Unternehmenskommunikation durch die Mitarbeiter des Unternehmens mittels einer Mitarbeiterbefragung geprüft und hinsichtlich des Integrationsgrads der Unternehmenskommunikation analysiert werden.

In diesem Kapitel wurden Zielsetzung und Motivation der Beschäftigung mit dem Thema Integrierte Unternehmenskommunikation im Rahmen dieser Diplomarbeit erörtert, erste Kernfragen für die Untersuchung des Themas formuliert, der angestrebte Forschungsablauf in seinen Prozessphasen beschrieben und der Aufbau der Arbeit sowie die verwendete Methodik der Untersuchung aufgezeigt.

## 2. Grundlagen

Im vorliegenden Kapitel werden die theoretischen Ansätze zum wissenschaftlichen Verständnis von Kommunikation im Allgemeinen und Unternehmenskommunikation bzw. Integrierter Unternehmenskommunikation im Speziellen dargestellt und diverse Modelle der Integrierten Unternehmenskommunikation vorgestellt. Außerdem werden ausgewählte Modelle der Kommunikationserfolgsmessung vorgestellt, die grob in zwei Kategorien eingeteilt werden können: die strukturell von der Balanced Scorecard abgeleiteten Modelle von HERING/SCHUPPENER/SOMMERHALDER, ZERFAß und BESSON und das aus dem „EFQM Excellence-Modell“ entwickelte Modell zur Bewertung Integrierter Kommunikation in Unternehmen nach STUMPF, welches als theoretische und methodologische Grundlage für die empirische Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit diente.

### 2.1. Integrierte Unternehmenskommunikation im wissenschaftlichen Kontext

Die Auseinandersetzung mit Unternehmenskommunikation im Allgemeinen und Integrierter Unternehmenskommunikation im Speziellen zerfällt im wissenschaftlichen Kontext in unterschiedliche, disziplinspezifische Betrachtungsweisen. Darunter zählen die betriebswirtschaftliche (management- und organisationstheoretische), die marketingtheoretische und die kommunikationswissenschaftliche Perspektive zu den Wissenschaftsfeldern mit dem vordergründigsten Näheverhältnis zum Thema.

Im Kontext der Theoriebildung stehen mit dem Behaviorismus und dem Konstruktivismus zwei auf den ersten Blick unvereinbare Grundgedanken einander gegenüber, die sich allerdings in neueren systemtheoretischen Ansätzen als zum Teil durchaus integrierbar erweisen. Die Frage nach der Relevanz der wissenschaftlichen und im Speziellen kommunikationswissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Integration von Unternehmenskommunikation als konstitutive Entität einer ökonomisch geprägten und strukturierten gewinnorientierten Organisationsform liegt in der Tatsache, dass neue Medien wie das Internet begonnen haben, einschneidende Auswirkungen auf sowohl die interne als auch externe Kommunikation von Unternehmen auszuüben und somit auch die Wettbewerbsbedingungen verändert haben, was sich auf die Mitarbeiterqualifikation ebenso auswirkt wie auf die Organisationsstrukturen und die Arbeitsorganisation. Der kommunikationswissenschaftlichen Beschäftigung mit Unternehmenskommunikation liegt die Ansicht zugrunde, dass die Leistungsfähigkeit des Kommunikationssystems eines Unternehmens auch wesentlich zum ökonomischen Erfolg desselben beiträgt.<sup>6</sup>

Gerade im Licht der Verschiebung des Informationsvorsprungs, den die Märkte des 21. Jahrhunderts durch den Einfluss der neuen Medien erleben, werden neue strategische und organisatorische Ansätze zur systematischen Planung und Optimierung der Unternehmenskommunikation durch weitgreifende Integration immer wichtiger.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Vgl. MAST (2006), S. 8

<sup>7</sup> Vgl. MAST (2006), S. 123

### 2.1.1. Kommunikation

Der Begriff „Kommunikation“ stammt vom lateinischen Wort „comunis“ (= „gemeinsam“) ab und bezeichnet einen Vorgang, der die Eigenschaft der Gemeinsamkeit zwischen unterschiedlichen Subjekten hervorhebt. Durch den Vorgang der Kommunikation wird diese Gemeinsamkeit zwischen den Subjekten in der Regel verstärkt oder um neue Gemeinsamkeiten erweitert.<sup>8</sup>

Paul WATZLAWICK definiert Kommunikation als einen Prozess, in dem sich zwei oder mehrere Menschen gegenseitig wahrnehmen und Aussagen, Botschaften und Gefühle austauschen, indem sie sich verbaler wie non-verbaler Mittel bedienen und gegebenenfalls Medien für diesen Austausch benützen.<sup>9</sup> Gerhard MALETZKE hingegen definiert Kommunikation als „Bedeutungsvermittlung zwischen Lebewesen“<sup>10</sup> ohne dabei näher darauf einzugehen, auf welche Weise und zu welchem Zweck Kommunikation stattfindet, während Manfred BRUHN aus dem marketingtheoretischen Blickwinkel diese Lücke zumindest teilweise schließt, indem er Kommunikation definiert als „die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzungen.“<sup>11</sup>

Eine allgemeine, umfassend gültige Definition für Kommunikation gibt es folglich nicht, da die Betrachtung dieses Vorgangs als soziale Handlung immer auch vom jeweiligen Blickwinkel, der jeweiligen Problemstellung und dem jeweiligen Stand unterschiedlicher mit der Erklärung beschäftigter wissenschaftlicher und nicht-wissenschaftlicher Forschungsdisziplinen abhängt. Außer der Sichtweise von Kommunikation als Sozialhandlung einzelner oder mehrerer nicht-isolierter Subjekte zur Problemlösung unter Zuhilfenahme von Zeichensystemen oder -prozessen seien hier vor allem die Betrachtung der Kommunikation als technischer Prozess der Signalübertragung durch den Raum und die systemtheoretische Auffassung von Kommunikation als derjenigen Operation, die soziale Systeme erzeugt und erhält, exemplarisch erwähnt.

Ebenso unterschiedlich wie die Begriffsdefinitionen von Kommunikation sind auch die Erklärungsmodelle – auch Kommunikationstheorien oder Kommunikationsmodelle genannt – die im Laufe der Zeit in den einzelnen Disziplinen entwickelt wurden, um Kommunikation zu erklären und ihre Funktionsweise in Form von Modellen in verallgemeinerbaren theoretischen Zusammenhängen darzustellen<sup>12</sup>

Die meisten wissenschaftlichen Kommunikationsmodelle sind deskriptive Abbildungen des Kommunikationsprozesses, in denen entweder einzelne Prozesselemente und deren Aufbau (Strukturmodelle), der Verlauf des Prozesses (Flussmodelle), die Aufgaben und Leistungen des Prozesses (Funktionsmodelle) oder Bestimmungsmerkmale (Klassifikationsmodelle) dargestellt werden.<sup>13</sup> Eine andere Unterteilung kann nach dem Erklärungsziel in Prozessmodelle, Systemmodelle und Wirkungshypothesen gemacht werden, und ihrer strukturellen

<sup>8</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 79

<sup>9</sup> Vgl. WATZLAWICK/BEAVIN/JACKSON (1990), S. 50

<sup>10</sup> Siehe MALETZKE (1963), S. 18

<sup>11</sup> Siehe BRUHN (1995), S. 3

<sup>12</sup> Siehe dazu auch BURKART/HÖMBERG (2007)

<sup>13</sup> Vgl. SCHMIDT/ZURSTIEGE (2000), S. 57

oder inhaltlichen Form nach lineare Modelle, zirkuläre Modelle, Medienwirkungsmodelle oder soziologische Modelle enthalten.<sup>14</sup>

Unterschiedliche Zeiten und Forschungsstände sowie unterschiedliche Erklärungsbedürfnisse und Gesichtspunkte haben unterschiedliche Kommunikationsmodelle hervorgebracht: lineare wie die *LASSWELL-Formel*<sup>15</sup> des US-amerikanischen Politologen und Kommunikationstheoretikers Harold Dwight LASSWELL aus dem Jahr 1948 oder das 1949 von den beiden Mathematikern Claude E. SHANNON und Warren WEAVER für die mathematische Informationstheorie entwickelte informationstechnische *SHANNON/WEAVER-Modell*<sup>16</sup>; zirkuläre oder transaktionale wie das *Zirkulationsmodell* oder *Konversationsmodell* von Charles Egerton OSGOOD und Wilbur SCHRAMM aus dem Jahr 1954<sup>17</sup> bzw. das *Generalmodell* von George GERBNER aus dem Jahr 1956<sup>18</sup> oder das *Konvergenz-Modell* von Everett M. ROGERS und Lawrence D. KINCAID (1981)<sup>19</sup>.

Neuere Modelle, die in der Tradition des Konstruktivismus stehen, gehen davon aus, dass Kommunikation immer nur beim Individuum stattfinden kann und somit immer ein rein individueller Vorgang ist<sup>20</sup>, während soziologische Modelle Kommunikation wiederum nicht als individuellen, sondern als sozialen Prozess zwischen Personen definieren, hinter dem immer eine Intention steckt, die durch Botschaften ausgeformt und umgesetzt wird und in den Reaktionen auf die eigenen Botschaften einen Prozess der gegenseitigen Beeinflussung entstehen lässt, der letztlich einen Beitrag für die Gesellschaft leistet (z.B. Demokratisierung)<sup>21</sup>.

<sup>14</sup> Vgl. BERNHARD/IHLE (2008), S. 231ff

<sup>15</sup> Die LASSWELL-Formel „Who says what in which channel to whom with what effect“ stellt als strukturell funktionale Analyse nicht nur ein Ordnungsprinzip zur Beschreibung und Analyse von Kommunikationsprozessen dar, sondern begründete mit dieser Ordnung gleichzeitig die klassischen Forschungsbereiche der Kommunikationswissenschaft (Kommunikatorforschung, Medieninhaltsforschung, Medienanalyse, Mediennutzungsforschung und Medienwirkungsforschung).

<sup>16</sup> Das SHANNON/WEAVER-Modell besagt, dass jede Art von Kommunikation aus den sechs Elementen oder Sub-Systemen *Quelle*, *Transmitter*, *Nachricht*, *Kanal*, *Receiver* und *Empfänger* bestehen muss und nach folgendem Prinzip funktioniert: Die Information einer *Quelle* mit der Absicht eine *Nachricht* übermitteln zu wollen, wird von einem *Transmitter* für die Übertragung enkodiert und als Signal über den *Kanal* an den *Receiver* übertragen, der das empfangene Signal, das während der Übertragung Störquellen ausgesetzt sein kann, für den *Empfänger* dekodiert.

<sup>17</sup> Das OSGOOD/SCHRAMM-Modell setzt sich über die starre Einteilung in Sender und Empfänger, wie sie von linearen Kommunikationsmodellen vertreten wird, hinweg, indem es die Zirkularität der Kommunikation hervorhebt und die Kommunikationsakteure als zwischen den Rollen des Senders und Empfängers hin und her wechselnde Subjekte des Kommunikationsprozesses versteht, sie gewissermaßen zu „Kommunikatorrezipienten“ macht (vgl. BERNHARD/IHLE (2008), S. 232).

<sup>18</sup> Das GERBNER-Modell, demzufolge am Beginn einer jeden Kommunikation ein Ereignis (*Event*) steht, das wir mental verarbeiten müssen, bevor wir kommunizieren, beinhaltet zwei Ebenen: eine Wahrnehmungsebene, in der wir das Ereignis wahrnehmen und mental verarbeiten und eine Kommunikationsebene, in der wir über unsere Vorstellung des Wahrgenommenen kommunizieren. Dabei vollziehen die kommunizierenden Subjekte im Wahrnehmungsprozess eine Selektion dessen, worüber kommuniziert wird. Was letztlich als Botschaft entsteht, ist somit das selektive Ergebnis des subjektiven Interpretationsprozesses (des mentalen Abbilds) des wahrgenommenen Ereignisses und stellt für den Kommunikationsempfänger wiederum das Ereignis dar, demgegenüber auf der Seite des Empfängers der selbe selektive Interpretationsprozess vor seiner Antwort abläuft.

<sup>19</sup> Das ROGERS/KINCAID-Modell geht davon aus, dass es das Ziel von Kommunikationsteilnehmern ist, im Kommunikationsprozess durch das Schaffen und Austauschen von Information gegenseitiges Verständnis zu erreichen.

<sup>20</sup> Siehe das *konstruktivistische Kommunikationsmodell* von Klaus MERTEN (1977)

<sup>21</sup> Siehe *Symbolischer Interaktionismus* von Herbert BLUMER (1937), das soziologische Modell der Massenkommunikation von John W. RILEY und Matilda RILEY (1959), Kommunikation als systembildende Operation in der *Systemtheorie* nach Niklas LUHMAN (1968) oder die *Theorie des kommunikativen Handelns* von Jürgen HABERMAS (1981).

Weitgehende Einigkeit herrscht heute jedoch in der Auffassung, dass Kommunikation als dynamischer Prozess anzusehen sei<sup>22</sup>, der als solcher nicht nur direkten Veränderungen unterliegt, sondern auch indirekt von Veränderungen des Umfelds, in dem er stattfindet, beeinflusst wird.

Die Kommunikationswissenschaft unterscheidet dabei in einer groben Einteilung folgende Formen der Kommunikation:

- persönliche oder *interpersonelle Kommunikation*, in ihrer reziproken Form auch als Interaktion bezeichnet,
- unpersönliche, zielgerichtete, *durch Medien übermittelte Kommunikation*,
- *Massenkommunikation* als Kommunikation an eine anonyme Menge von Rezipienten

und befasst sich in ihrer Beschäftigung mit Kommunikation auch mit den drei von Charles MORRIS 1938 für die Zeichenlehre (Semiotik) definierten Dimensionen von Sprache und deren Interdependenzen in disziplinspezifischer Auslegung:<sup>23</sup>

- *Syntaktik*  
Die materiellen und energetischen Prozesse und physischen wie physiologischen Aspekte der Signalübertragung, die strukturellen und informativen Eigenschaften der Kommunikationsbeziehung.
- *Semantik*  
Das Zustandekommen von Bedeutung aus den Kommunikationszeichen und das Entstehen von Information durch Beseitigung von Ungewissheit hinsichtlich der Erwartungen der Kommunikationsteilnehmer.
- *Pragmatik*  
Die Beziehungen zwischen den Kommunikationspartnern, deren Absichten, Ziele und Reaktionen sowie die verhaltensmäßigen Wirkungen der Kommunikation.

Ansgar ZERFAß und Horst STEINMANN unterscheiden hinsichtlich der Form der Einflussnahme folgende drei idealtypischen *Kommunikationsstile*:<sup>24</sup>

- die *Argumentation* oder der *Dialog* (mit dem Ziel der Verständigung)  
ist die „Ermöglichung begründeter Einsicht“<sup>25</sup> bei den Kommunikationspartnern,
- die *Persuasion* (mit dem Ziel der Beeinflussung bzw. Veränderung von Absichten oder Situationen)  
ist die „Durchsetzung fertiger Problemlösungen“<sup>26</sup>,

---

<sup>22</sup> Siehe das *Spiral-Modell* von Frank DANCE (1967), als Begründer der Auffassung von Kommunikation als dynamischen Prozess. Es besagt, dass der Kommunikationsprozess sich wie eine Spirale stetig fortentwickelt und in seiner Fortentwicklung schrittweise von ursprünglichen Beeinträchtigungen zu lösen vermag, jedoch zu einem gewissen Grad immer auch von der Vergangenheit geprägt ist, die die Gegenwart und Zukunft der Kommunikation beeinflusst.

<sup>23</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 80

<sup>24</sup> Vgl. STEINMANN/ZERFAß (1995), S. 26ff und ZERFAß (2004b), S. 184ff

<sup>25</sup> ZERFAß (2004b), S. 184

<sup>26</sup> ZERFAß (2004b), S. 186

- die *Information* (mit dem Ziel der Bedeutungsvermittlung) ist die „gelungene Bedeutungsvermittlung“<sup>27</sup>.

Tabelle 01 Kommunikationsstile nach ZERFAß

	<b>Argumentation</b>	<b>Persuasion</b>	<b>Information</b>
<i>Art der Einflussnahme</i>	„Ermöglichung begründeter Einsicht“	„Durchsetzung fertiger Problemlösungen“	unbewusst oder ambivalent
<i>Primäres (perlokutionäres) Kommunikationsziel</i>	Initiierung eines gemeinsamen Problemlösungsprozesses	Realisierung subjektiv festgelegter, inhaltlicher Ziele	unbewusst oder ambivalent
<i>Sekundäres Kommunikationsziel</i>	Verständigung	Verständigung	Verständigung (erscheint als primäres Kommunikationsziel)

Quelle: ZERFAß, 2004b, S. 188

Karin KIRCHNER definiert Information in Anlehnung an die Definition von Winfried SCHULZ<sup>28</sup> folgendermaßen:

*„Information ist die Verminderung des Kenntnis- oder Aktualitätsgefälles zwischen Kommunikator und Rezipient. Information wird in diesem Zusammenhang auch als Beseitigung von Ungewissheit definiert. Je größer das Gefälle, desto größer kann der Informationsgehalt der Mitteilung sein. Information ist also jener Bedeutungsinhalt, der in einem Kommunikationsprozess stimuliert wird.“<sup>29</sup>*

Unter den Funktionsmodellen der menschlichen Informationsverarbeitung unterscheiden wir im Wesentlichen zwei Ansätze:<sup>30</sup>

- Das *Mehrebenenmodell*<sup>31</sup>

Informationen (Input/Sinneseindrücke) gelangen in das *sensorische Gedächtnis* (dieses entspricht dem Ultrakurzzeitgedächtnis: Speicherung für ca. 0,5-1,0 Sekunden) und es erfolgt die Entscheidung, ob wir uns dem Inhalt zuwenden wollen oder nicht.

Wenn ja, erfolgt die Mustererkennung nach folgenden drei Ansätzen: Vorlagenübereinstimmung, Prototypenanalyse, Eigenschaftsanalyse im *Arbeitsgedächtnis* (dieses entspricht dem Kurzzeitgedächtnis: Speicherung für ca. 15-30 Sekunden), wo die Eindrücke mit bereits Gelerntem verglichen und verknüpft werden, um reagieren zu können.

Aus dem Arbeitsgedächtnis werden die Eindrücke entweder weiterverarbeitet und in das *Langzeitgedächtnis* für ein späteres Abrufen abgelegt, oder verworfen, um neuen Eindrücken Platz zu schaffen.

<sup>27</sup> ZERFAß (2004b), S. 187

<sup>28</sup> Vgl. SCHULZ (1993), S. 105

<sup>29</sup> KIRCHNER (2001), S. 81

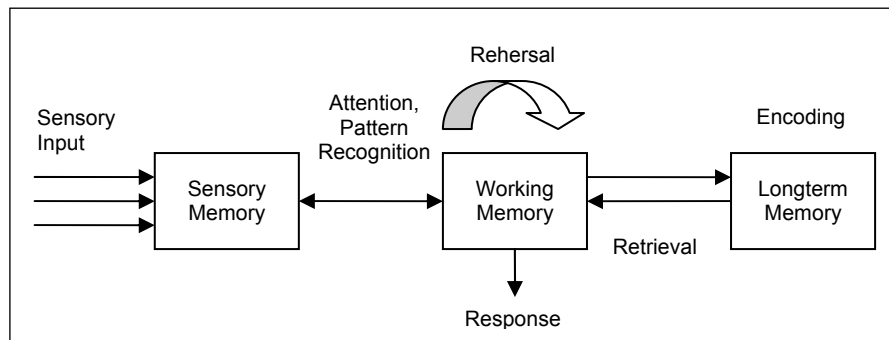
<sup>30</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 90ff

<sup>31</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 92f

- Das *Aktivierungsmodell*<sup>32</sup>

hingegen geht nicht von einer Trennung von Arbeits- und Langzeitgedächtnis aus, sondern davon, dass analog zur Funktionsweise der Synapsen im menschlichen Gehirn gespeicherte Informationen über unterschiedliche Gedächtnisknoten in einen Aktivierungszustand gebracht werden, der abhängig von der Stärke der Verknüpfung eine unterschiedliche Intensität annimmt.

Abbildung 04 Mehrebenenmodell der menschlichen Informationsverarbeitung

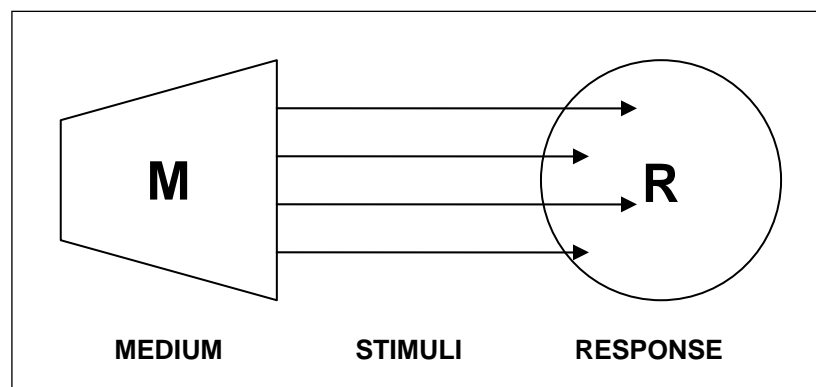


Quelle: LEAHEY/HARRIS, 1989, S. 103 (zit.n. KIRCHNER, S. 92)

Aus erkenntnistheoretischer Sicht können die unterschiedlichen Erklärungsmodelle für die Funktionsweise von Kommunikation grob in zwei Sparten unterteilt werden: die Realisten, die auf dem Behaviorismus aufsetzen und die Idealisten, die auf dem Konstruktivismus und dem Interaktionismus aufbauen.<sup>33</sup>

Hinsichtlich der Kommunikationswirkungsforschung stellt das in der Werbebranche vor allem als *Kontaktmodell* bekannte *klassische Wirkungsmodell*, auch *Stimulus-Response-Modell* genannt, das auf dem einfachen Grundsatz beruht, dass jeder Stimulus, den ein Medium aussendet und der einen Rezipienten trifft, eine Reaktion (Response) hervorruft, eine Art Basismodell nahezu aller Wirkungsforschungen dar.<sup>34</sup>

Abbildung 05 Das Stimulus-Response-Modell nach MERTEN



Quelle: MERTEN, 1995, S. 13

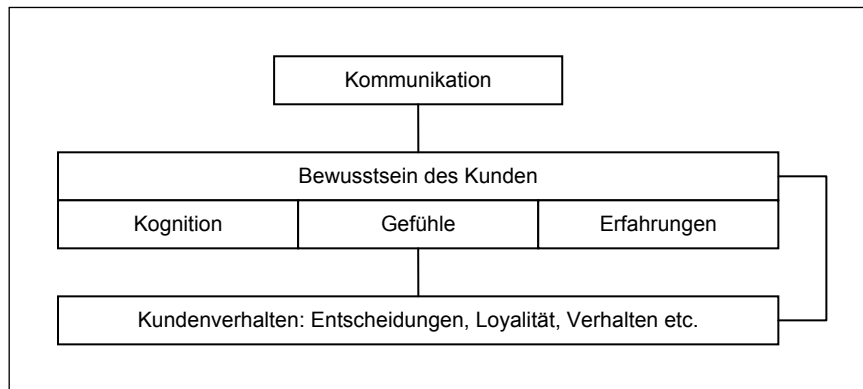
<sup>32</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 94ff

<sup>33</sup> Vgl. dazu KIRCHNER (2001) S. 97ff

<sup>34</sup> Vgl. MERTEN (1995), S. 13f

Das klassische bi-polare Modell (Stimulus-Response) wurde durch die Einführung einer „intervenierenden Variable“ verfeinert, die zwischen der beobachteten Ursache und der beobachteten Wirkung *interveniert*. Diese „intervenierende Variable“ sind die Einstellungen (Attitudes), die unser Wissen (Kognition), unsere Meinungen, Gefühle (Emotion) und Erfahrungen steuern.<sup>35</sup>

Abbildung 06 Modell der Kommunikationswirkungen nach VAKRATSAS/AMBLER



Quelle: KIRCHNER, 2001, S. 103 (nach VAKRATSAS/AMBLER, 1996)

Doch auch diese „intervenierende Variable“ vermag nicht zu erklären, warum unterschiedliche (Werbe-) Botschaften von unterschiedlichen Individuen unterschiedlich stark wahrgenommen und unterschiedlich intensiv weiterverarbeitet werden.

Als Erklärungsansatz dazu hat Herbert E. KRUGMAN 1966 die Variable der „Involviertheit“ (*Involvement* – Betroffenheit, Beteiligung, Berührttheit) eingeführt.<sup>36</sup> Involviertheit definiert sich demnach „als die Anzahl der Verbindungen bewusster Erfahrungen und persönlicher Referenzen pro Minute, die ein Subjekt zwischen dem Inhalt des persuasiven Stimulus und dem Inhalt des eigenen Lebens macht.“<sup>37</sup>

Dabei wird grob zwischen

- *high-involvement* (Personen denken themenrelevant)
- und
- *low-involvement* (Personen konzentrieren sich eher auf die simplen Zeichen der Botschaft)

unterschieden.<sup>38</sup>

<sup>35</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 103

<sup>36</sup> KRUGMAN, (1966), S. 584

<sup>37</sup> KIRCHNER (2001), S. 104

<sup>38</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 104f



Unter Berücksichtigung dieser Involvement-Variable und mit dem Anspruch der Erklärung des Überzeugungsweges innerhalb von Kommunikationsprozessen geht das „*Elaboration Likelihood Model*“ (ELM) von Richard E. PETTY und John T. CACIOPPO<sup>39</sup> von zwei Beeinflussungsansätzen aus:

1. durch Hervorrufen intensiven Nachdenkens über das Thema/die Botschaft (aufwändige Kommunikationsarbeit mit aufwändiger Botschaftsverarbeitung; intensives Verarbeiten der Botschaftsinhalte in Argumenten und Gegenargumenten)
2. durch Ansprache einfacher aber überzeugender Randmerkmale der Botschaft (Assoziation der Botschaftsinhalte mit positiven Erinnerungen und angenehmen Bildern oder simplen Generalisierungen)

Studien zur „*Hierarchie der Wirkungen*“<sup>40</sup> haben gezeigt, „dass wir Informationen zuerst kognitiv verarbeiten (Aufmerksamkeit), dann Meinungen und Gefühle (Einstellungen) entwickeln und darauf basierend unsere Handlungen (Verhalten) setzen.“<sup>41</sup> (Denken → Fühlen → Handeln)<sup>42</sup>, eine Wirkungsabfolge, die sich jedoch durch den Einfluss des Grades an Involviertheit in ihrer Reihenfolge auch anders gestalten kann.<sup>43</sup>

Integrierte Wirkungsmodelle wie die „FOOT, CONE and BELDING“-Tabelle gehen davon aus, „dass verschiedene Ebenen der Involviertheit mit verschiedenen Wirkungssequenzen übereinstimmen“<sup>44</sup> und „sehen die drei Arten von Wirkungen, Denken, Fühlen, Erfahren in jeder hierarchischen Ordnung, inklusive der Möglichkeit, dass jede dieser Stufen auch ganz fehlen kann.“<sup>45</sup>

Tabelle 02 FCB-Tabelle der Wirkungssequenzen

<b>FCB Tabelle der Wirkungssequenzen</b>		
	<b>Denken</b>	<b>Fühlen</b>
<i>Hohe Involviertheit</i>	Informativ Lernen → Fühlen → Tun	Affektiv Fühlen → Lernen → Tun
<i>Niedrige Involviertheit</i>	Habituell Tun → Lernen → Fühlen	Zufrieden Tun → Fühlen → Lernen

Quelle: VAKRATSAS/AMBLER, 1996, S. 45 (zit.n. KIRCHNER, 2001, S. 107)

Die „FOOT, CONE and BELDING“-Tabelle geht folglich davon aus, „dass die Reihenfolge der Wirkungen von den Kommunikationsbedingungen abhängt (z.B. Betroffenheit), während die Involvement-Theorie vorschlägt, dass die Reihenfolge der Wirkungen von der Produkt-Kategorie abhängt. [...] Heute wissen wir, dass es nicht ein einziges Wirkungsmodell geben

<sup>39</sup> Vgl. PETTY/CACIOPPO (1986), S. 132-205 – zitiert nach KIRCHNER (2001), S. 106

<sup>40</sup> Siehe VAKRATSAS/AMBLER (1996), S. 32 – zitiert nach KIRCHNER (2001), S. 104

<sup>41</sup> KIRCHNER (2001), S. 104

<sup>42</sup> Zur Rezeption und Kritik der „Hierarchie der Wirkungen“ siehe KIRCHNER (2001), S. 104, Fußnote 128

<sup>43</sup> Vgl. dazu KIRCHNER (2001), S. 105

<sup>44</sup> KIRCHNER (2001), S. 106

<sup>45</sup> KIRCHNER (2001), S. 106

kann, das auf alle Kommunikationsarten, Aktivitäten und Situationen zutrifft. Kommunikationswirkungen müssen in ihrem spezifischen Kontext analysiert werden.“<sup>46</sup>

Grundlegend für das klassische, vom Behaviorismus geprägte Wirkungsmodell des Stimulus-Response-Ansatzes ist die Annahme dreier Grundsätze – *Transitivität*, *Intensität* und *Kausalität* – nach denen sich die Kommunikationswirkung beschreiben und erklären ließe:

Der Ansatz der *Transitivität* ist die Annahme der Übertragung von Bedeutung bzw. Information vom Sender zum Empfänger, das Konzept der *Intensität* geht davon aus, dass die Wirkung proportional zur Intensität der Stimuli sei und der Grundsatz der *Kausalität* postuliert, dass von einer bestimmten Ursache immer eine bestimmte Wirkung ausgehe.

In seinen beiden Kommunikationswirkungsmodellen, dem „tetramodalen Wirkungsmodell“ und dem „oktamodalen Wirkungsmodell“ ersetzt Klaus MERTEN diese drei Grundannahmen des behavioristischen Stimulus-Response-Modells durch systemtheoretisch konstruktivistische Konzepte.<sup>47</sup> Es sind dies:

#### *Systemizität*

ersetzt die *Transitivität*, da die Bedeutung der übertragenen Zeichen vom Empfänger konstruiert und daher nicht zwingend von jedem gleich dekodiert wird;

#### *Selektivität*

ersetzt die *Intensität*, da die Wirkung eines Kommunikationsakts mehr von der Selektion der Botschaften durch den Empfänger abhängt als von der Intensität der Stimuli selbst;

#### *Reflexivität*

ersetzt die *Kausalität*, da Meta-Aussagen Aussagen oder Verhaltensweisen verständlicher oder katalogisierbar machen und sich der Mensch in seinem Denken und Handeln an anderen orientiert.

Beide Modelle sind konstruktivistisch geprägte Wirkungsmodelle, die davon ausgehen, „dass Kommunikation ein selektives und reflexives System ist.“<sup>48</sup>

Im „tetramodalen Wirkungsmodell“ ist die Kommunikationswirkung nach MERTEN von vier Variablengruppen abhängig:<sup>49</sup>

- der Aussage (Stimulus)
- dem inneren Kontext (Erfahrung, Vorwissen)
- dem äußeren/externen Kontext (situative und soziale Rahmenbedingungen wie Werte etc.)
- der selektiven Aktivität des Rezipienten (selektive Aufmerksamkeit, Erwartungen, Erfahrungen, Verarbeitungskapazität)

<sup>46</sup> KIRCHNER (2001), S. 107f

<sup>47</sup> Vgl. MERTEN (1995), S. 3ff

<sup>48</sup> KIRCHNER (2001), S. 110

<sup>49</sup> Vgl. MERTEN (1995), S. 3ff

Das „oktamodale Wirkungsmodell“ ergänzt die vier Einflussfaktoren (Kontextgruppen) des „tetramodalen Wirkungsmodells“ um die Beziehungsdimensionen, die zwischen diesen Kontextgruppen bestehen und diese selbst auch immer wieder verändern können.<sup>50</sup> Dies sind:

- *antizipative Prozesse*, wie die Erwartungen des Rezipienten an den Sender, das Medium oder die Botschaft;
- *reaktive Prozesse*, wie das Feedback des Rezipienten zum Sender;
- *der Einfluss der Kommunikationswirkung selbst auf den inneren Kontext* durch den Rezipienten;
- *der Einfluss der Kommunikationswirkung selbst auf den externen Kontext* durch den Rezipienten als ein in soziale Strukturen eingebettetes Wesen.

Ansgar ZERFAß kritisiert am radikalen Konstruktivismus MERTENS, dass er zwar das Phänomen Kommunikation beschreibe, aber keine Handlungsempfehlungen ableite.<sup>51</sup>

Beide Wirkungsmodelle von MERTEN gehen vom konstruktivistischen Basistheorem aus, demzufolge Kommunikation ein „dynamischer Prozess der Bedeutungsgenerierung ist“<sup>52</sup>, in dem sich Menschen ihre Wirklichkeit „subjektiv und eigenverantwortlich“<sup>53</sup> konstruieren. Daraus lässt sich die These folgern, „dass es so viele Wirklichkeiten gibt, wie es Menschen gibt und Objektivität dadurch den Rang einer operativen Fiktion allerdings mit strategischen, sozialen Funktionen hat.“<sup>54</sup>

Dieser Annahme folgend ist auch Unternehmenskommunikation nicht Teil einer Unternehmenswirklichkeit, sondern ebenso vieler, wie es Individuen gibt, die eine Anschauung davon haben.<sup>55</sup> Demzufolge kommt auch dem Image eines Unternehmens als der Gesamtheit aller Einstellungen, Kenntnisse, Erfahrungen, Wünsche, Meinungen, Bewertungen, Gefühle, etc., die mit dem Unternehmen verbunden werden, eine besondere Bedeutung zu.

Die Konstruktion des Images erfolgt immer durch das Individuum und ist daher stets subjektiv gefärbt und somit eine „fiktionale Größe“<sup>56</sup>, der allerdings „wichtige Steuerungs- und Entscheidungsfunktion“<sup>57</sup> zukommt, wie die „individuelle Reduktion der komplexen Wirklichkeit auf das Typische und Wesentliche“<sup>58</sup> durch „Vereinfachung“<sup>59</sup> oder „Verallgemeinerung von Einzelerfahrungen und Überverdeutlichung von bestimmten Aspekten bei gleichzeitiger Vernachlässigung anderer.“<sup>60</sup> Analog zur Konstruktion von Image verhält es sich mit der Konstruktion von Reputation bzw. der Konstruktion der Marke eines Unternehmens. Während das Unternehmensimage das „zumeist vereinfachte, typisierte und mit Erwartungen und Wertvorstellungen verbundene Vorstellungsbild“<sup>61</sup> des Unternehmens ist, stellt die Unter-

<sup>50</sup> Vgl. MERTEN (1995), S. 3ff

<sup>51</sup> Vgl. ZERFAß (2004b), S. 216

<sup>52</sup> KIRCHNER (2001), S. 112

<sup>53</sup> MERTEN (1995), S. 7

<sup>54</sup> KIRCHNER (2001), S. 110, vgl. auch MERTEN (1995), S. 7

<sup>55</sup> KIRCHNER (2001), S. 112

<sup>56</sup> KIRCHNER (2001), S. 113

<sup>57</sup> KIRCHNER (2001), S. 113

<sup>58</sup> KIRCHNER (2001), S. 113

<sup>59</sup> KIRCHNER (2001), S. 113

<sup>60</sup> KIRCHNER (2001), S. 113, vgl. auch BERGLER (1991), S. 47f

<sup>61</sup> MAST (2006), S. 63

nehmensreputation „die meist langfristig orientierte, aggregierte Bewertung von [A.d.V. – besser: Meinung über] Unternehmenseigenschaften und -handlungen“<sup>62</sup> dar, wohingegen die Unternehmensmarke ein definierter Name, Begriff, ein definiertes Zeichen, Symbol, Design oder eine Kombination aus ihnen ist, um die Quelle eines an Produkte oder Dienstleistungen geknüpften Versprechens eines Anbieters zu bezeichnen und dieses vom Wettbewerb zu differenzieren<sup>63</sup>. Für Karin KIRCHNER bleiben alle drei Begriffe Worthülsen für ein und dasselbe Konstrukt.<sup>64</sup>

Image, Reputation und Marke können demnach – unabhängig davon, ob die Begriffe als synonym zueinander aufgefasst werden – als mentale, multidimensionale Konstrukte definiert werden, denen allen dreien die selben Konstruktionsmechanismen zugrunde liegen: *Selektivität, Vereinfachung, Verallgemeinerung* und *Überverdeutlichung* und die insofern *reflexiv* sind als sie sich auf eine kollektive Vorstellung beziehen.<sup>65</sup> Sie sind nach James E. GRUNIG „symbolische Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Bezugsgruppen.“<sup>66</sup>

Glaubwürdigkeit kann in diesem Zusammenhang als „ein subjektives, vom Individuum zugeschriebenes, mehrdimensionales, temporales Konstrukt während des Rezeptionsprozesses“<sup>67</sup> definiert werden, d.h. „im Rezeptionsprozess weist der Rezipient der Kommunikation das Kriterium Glaubwürdigkeit auf der Basis subjektiver Wirklichkeitsübereinstimmung zu“<sup>68</sup>, als „Ersatzfunktion für die nicht nachprüfbare Wahrheit von Informationen in entscheidungs- und handlungsrelevanten Situationen.“<sup>69</sup> Auch sie ist ein vereinfachender Mechanismus wie Image, Reputation und Marke und hilft dem Menschen, die Umweltkomplexität zu bewältigen und schafft damit Vertrauen, was auch einen vereinfachenden Mechanismus im Bestreben nach Verringerung von Umweltkomplexität durch unterschwellig unterstellte Glaubwürdigkeit und in letzter Instanz Richtigkeit von Informationen darstellt.<sup>70</sup>

Die öffentliche Meinung hingegen „ist eine bestimmte Art des Wissens, die aus der intermediären Funktion von Öffentlichkeit entsteht“<sup>71</sup> und im Wesentlichen von der von Medien *veröffentlichten* Meinung genährt wird.<sup>72</sup> Auch sie dient der Filterung einzelner Themen<sup>73</sup> und der thematischen Priorisierung.<sup>74</sup>

---

<sup>62</sup> MAST (2006), S. 63

<sup>63</sup> Vgl. LIGHT (1995), S. 3, übersetzt nach KIRCHNER (2001), S. 66

<sup>64</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 115f

<sup>65</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 116

<sup>66</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 116, vgl. GRUNIG (1993), S. 265f

<sup>67</sup> BENTELE (1988), S. 480f

<sup>68</sup> KIRCHNER (2001), S. 119

<sup>69</sup> KIRCHNER (2001), S. 119

<sup>70</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 119

<sup>71</sup> KIRCHNER (2001), S. 118

<sup>72</sup> Vgl. MERTEN (1987), S. 331

<sup>73</sup> Diese Funktion wird in der Kommunikationsforschung als Agenda-Setting-Funktion der Massenmedien bezeichnet. Vgl. McCOMBS/SHAW (1972)

<sup>74</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 118

## 2.1.2. Unternehmenskommunikation

Genauso wie es keine eindeutige Definition dessen gibt, was Kommunikation ist, verhält es sich mit der Definition eines Teilbereichs davon, der Unternehmenskommunikation. Die Unternehmenskommunikation wird gerne als spezielle Form der Organisationskommunikation gesehen, wobei sich Organisationskommunikation als die Beziehungen zwischen Organisationsformen und Kommunikationsprozessen definieren lässt.<sup>75</sup> Vom kommunikationswissenschaftlichen Blickpunkt betrachtet, sind Organisationen soziale Gebilde, deren Kommunikationsbeziehungen zwar auf Dauer angelegt sind, dennoch aber kontinuierlichem Wandel unterliegen.<sup>76</sup>

Historisch gesehen hat sich die Unternehmenskommunikation in folgenden Phasen entwickelt:<sup>77</sup>

- *Sporadische Kommunikation* – In den 50er Jahren waren die Märkte vornehmlich Verkäufermärkte. Kommunikationsmaßnahmen fanden eher situativ und ungeplant statt und fügten sich nicht in ein Gesamtkonzept. Ad-hoc-Maßnahmen waren an der Tagesordnung.
- *Unternehmenskommunikation propagiert Produkte und Technologien* – Die reine Verkaufsorientierung der 60er Jahre sah die Hauptaufgabe der Unternehmenskommunikation darin, durch geeignete Kommunikationsprogramme den Vertrieb argumentativ zu unterstützen und Technologien zu erklären.
- *Kunden als Zielgruppen* – Mit der Verkündung der Zielgruppenorientierung rückte der Kunde in den Mittelpunkt des Interesses.
- *Akzeptanz auf den Märkten und in der Gesellschaft* – Unternehmen versuchten in den 70er Jahren vermehrt eine „Unique Selling Proposition“ (USP) hervorzuheben und ihre Produkte und Dienstleistungen dadurch vom Wettbewerb am Markt abzuheben. Public Relations wird in der Folge das wesentliche Instrument zur Akzeptanzsteigerung und -sicherung des Unternehmens und seiner Produkte und Dienstleistungen in den Meinungen und Vorstellungen der Öffentlichkeit.
- *Integriertes Kommunikationsmanagement* – Seit Beginn der 90er Jahre besteht das Bestreben der Unternehmenskommunikation darin, durch Zusammenführung unterschiedlicher Perspektiven und Kommunikationswege eine weitgehende Umweltintegration des Unternehmens zu erreichen. Dies soll durch die interne Abstimmung aller Instrumente auf ein Ziel sowie die Abstimmung der gesellschaftlichen Ansprüche und Werte mit den Zielen des Unternehmens erreicht werden.
- *Interaktives und internationales Kommunikationsmanagement* – Unternehmen entdecken Ende der 90er Jahre das Internet als Kommunikationsmittel für sowohl nach extern gerichtetes als auch nach intern (Intranet) gerichtetes Kommunikationsmanagement. Interaktivität und nicht nur die Berücksichtigung von, sondern auch die Konzentration auf kulturelle Unterschiede rücken in den Vordergrund.

<sup>75</sup> Vgl. MAST (2006), S. 7

<sup>76</sup> Vgl. MAST (2006), S. 7

<sup>77</sup> Vgl. MAST (2006), S. 23f

Karin KIRCHNER stellt fest, dass „Unternehmen als ein mit der Umwelt verknüpft System konzipiert und analysiert“<sup>78</sup> werden müssen und Helmut WILLKE<sup>79</sup> unterscheidet die Umwelt eines Unternehmens nach:

- Innenwelt (Relationen des Systems mit seinen Mitgliedern)
- und
- Außenwelt (externe Relationen des Systems).

Günter BENTELE definiert im Sinne der Aufteilung WILLKES „Öffentlichkeitsarbeit oder PR“ [A.d.V. hier begrifflich analog zu sehen mit Unternehmenskommunikation] als „das Management von Informations- und Kommunikationsprozessen zwischen Organisationen einerseits und ihren internen und externen Umwelten (Teilöffentlichkeiten) andererseits.“<sup>80</sup>

Horst STEINMANN und Ansgar ZERFAß sprechen in ihrer Unterscheidung der Sphären des kommunikativen Handelns von den Öffentlichkeiten der Organisationskommunikation als von sogenannten *Kommunikationsarenen*, die sich in ihrer Zusammensetzung (Kommunikationsteilnehmer), den durchsetzbaren Themen (Kommunikationsthemen) sowie den vorherrschenden Kommunikationsstrukturen und ihrer funktionalen Leistungen (Kommunikationsmedien) unterscheiden, sich aber dennoch überschneiden können.<sup>81</sup> Genau in diesen Überschneidungen liegt laut ZERFAß auch die aktuelle Herausforderung an die Unternehmenskommunikation hinsichtlich ihres markt- und marketingspezifischen Fokus.<sup>82</sup>

ZERFAß versteht dabei die Unternehmenskommunikation als den Teil der Organisationskommunikation, der den nicht-unternehmerischen bzw. nicht-kommerziellen Sektor ausblendet und „alle kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern, mit denen ein Beitrag zur Aufgabedefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird“<sup>83</sup>, umfasst. Dies beinhaltet sowohl das Management der Kommunikationsprozesse des Unternehmens mit seinen *internen* Umwelten (Mitarbeitern) als auch das mit seinen *externen* Umwelten (Kunden, Lieferanten, Öffentlichkeit).<sup>84</sup>

Dabei unterscheiden wir bei den externen Umwelten in funktionaler Hinsicht zwischen:

- der *ökonomischen* und *technischen* Umwelt des Unternehmens
- und
- der *sozialen* und *politischen* Umwelt des Unternehmens.

---

<sup>78</sup> KIRCHNER (2001), S. 20

<sup>79</sup> Vgl. WILLKE (1991)

<sup>80</sup> BENTELE (1997), S. 22

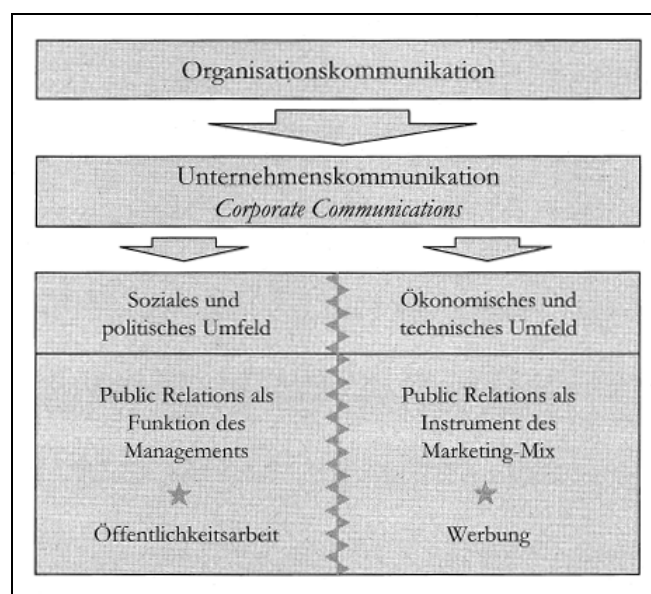
<sup>81</sup> Vgl. STEINMANN/ZERFAß (1995) S. 24ff und ZERFAß (2004b), 195ff

<sup>82</sup> Vgl. ZERFAß (2004b), S. 310

<sup>83</sup> ZERFAß (2004b), S. 287

<sup>84</sup> Vgl. ZERFAß (2004b), S. 287

Abbildung 07 Externe Umwelten der Unternehmenskommunikation



Quelle: MAST, 2006, S. 12

Aus dieser klassischen Einteilung in das ökonomische und technische Umfeld und das soziale und politische Umfeld ergeben sich für die Kommunikation eines Unternehmens die beiden bekannten Bereiche der Unternehmenskommunikation: Marketing und Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit).

ZERFAß erweitert nach seiner Unterscheidung des unternehmerischen Umfelds in die drei Sphären Organisationsumfeld, Marktumfeld und gesellschaftspolitisches Umfeld mit seiner Dreiteilung der Unternehmenskommunikation in *Organisationskommunikation*<sup>85</sup>, *Marktkommunikation* und *Public Relations* die klassischen Bereiche der Unternehmenskommunikation um den Bereich der unternehmensinternen Kommunikation:<sup>86</sup>

Die *Organisationskommunikation* oder Mitarbeiterkommunikation setzt ihren Fokus auf die unternehmensinternen Sender und Adressaten der Unternehmenskommunikation. Sie reflektiert die Vorstellungen, Meinungen und Wünsche der Mitarbeiter des Unternehmens in den internen Abläufen der Organisationsstrukturen. Sie wird aufgabenorientiert eingesetzt und soll – aus unternehmerischer Sicht – kundenorientiertes Denken und Handeln fördern.

Die *Marktkommunikation* oder das Marketing fokussiert sich vor allem auf die Transaktionen mit den Bezugsgruppen im Marktumfeld (bestehende/potentielle Kunden). Sie ist wirtschaftswissenschaftlich orientiert und soll zur Kundenbindung und Kundenneugewinnung führen.

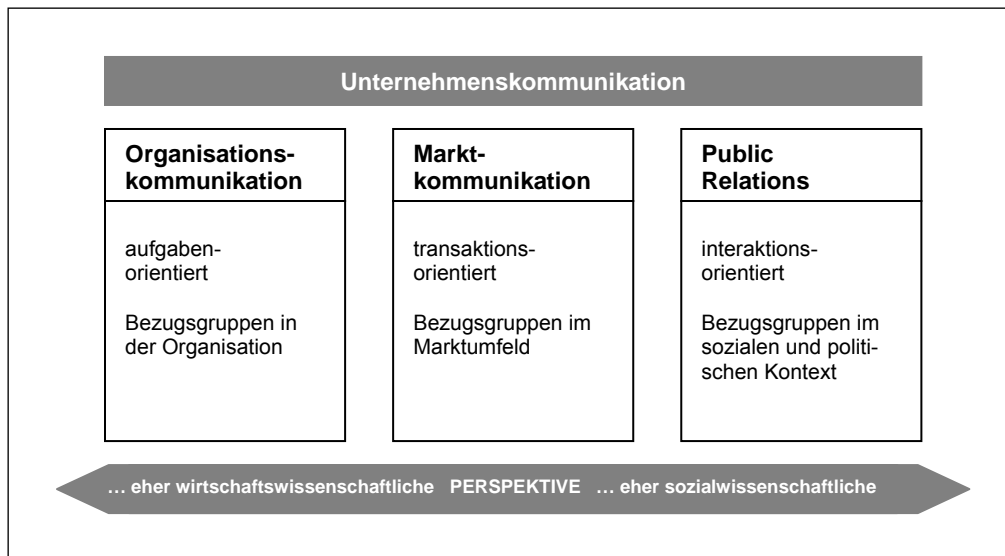
*Public Relations* oder Öffentlichkeitsarbeit definiert sich im weitesten Sinne in den Kommunikationsbeziehungen zu den Bezugsgruppen im sozialen und politischen Kontext des Unternehmens. Sie ist sozialwissenschaftlich orientiert und hat das Ziel, durch ihre Maßnahmen in

<sup>85</sup> [A.d.V.] Der missverständliche Doppelgebrauch des Begriffs „Organisationskommunikation“ bei ZERFAß (2004b) für sowohl die der Unternehmenskommunikation übergeordnete Form der Kommunikation von Organisationen als auch den Teilbereich der Unternehmenskommunikation, der sich als unternehmensinterne oder Mitarbeiterkommunikation beschreiben lässt, ist in diesem Zusammenhang als problematisch zu sehen.

<sup>86</sup> Vgl. ZERFAß (2004b), S. 290ff

kurz- bis langfristiger Perspektive positive Auswirkungen auf den Geschäftserfolg des Unternehmens auszuüben.

Abbildung 08 Funktionsbereiche der Unternehmenskommunikation



Quelle: MAST/HUCK/GÜLLER, 2005, S. 37

Wir unterscheiden folglich im Rahmen der Theoriebildung im Bereich Kommunikationsmanagement drei unterschiedliche Ebenen:<sup>87</sup>

- die *Meso-Ebene* (organisationstheoretische Sichtweise): Die Erreichung von Organisationszielen durch kommunikatives Handeln steht im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit;
- die *Mikro-Ebene* (marketingtheoretische Sichtweise): Die Produkte und Dienstleistungen sowie deren Verkauf stehen im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit;
- die *Makro-Ebene* (gesellschaftstheoretische Sichtweise): Die Kommunikation als Demokratisierungsinstrument steht im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit.

Analog dazu unterscheiden wir auch bei der Betrachtung der Perspektiven der Unternehmenskommunikation drei Ansätze:

- *meso-theoretische Ansätze*: Fragen nach Funktionen von Kommunikation für Organisationen stehen im Mittelpunkt des Interesses;<sup>88</sup>
- *mikro-theoretische Ansätze*: Das Kommunikationsverhalten von Individuen oder Gruppen steht im Mittelpunkt des Interesses;<sup>89</sup>
- *makro-theoretische Ansätze*: Die Perspektive ist auf die Gesellschaft ausgerichtet.<sup>90</sup>

<sup>87</sup> Vgl. SIGNITZER (2007), S. 134ff, SIGNITZER (1997), S. 183ff

<sup>88</sup> *PR-Forschungsansätze* wie GRUNIG/GRUNIG/DOZIER (2002); *Organisationskommunikationsanalytische Ansätze* wie HERGER (2004), THEIS-BERGLMAIR (2003), JABLIN (2001), JABLIN (1987); *organisationstheoretische Ansätze* wie ZERFAR (2004b), THEIS-BERGLMAIR (2003), SZYSZKA (1999), ARMBRECHT/ZABEL (1994); *verständigungsorientierte Ansätze* wie BURKART (1995); *marketingorientierte Ansätze* wie HAEDRICH (1994), HAEDRICH (1992), RAFFÉE/WIEDMANN (1989) – zitiert nach MAST (2006), S. 31f

<sup>89</sup> *Definitive Ansätze* wie BERNAYS (1955), BERNAYS (1961), HUNDHAUSEN (1957), HUNDHAUSEN (1969), OECKL (1964), OECKL (1976) – zitiert nach MAST (2006), S. 30f



Von der PR-Praxis abgeleitet definiert sich Unternehmenskommunikation:<sup>91</sup>

- aus *sozialwissenschaftlicher Perspektive* als Pflege und Optimierung der Kommunikationsbeziehungen zu den wichtigsten Bezugsgruppen eines Unternehmens (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Medien, Öffentlichkeit);
- aus *wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive* als ein Instrument der Absatzförderung durch Beeinflussung des (Kauf-) Verhaltens bestimmter Zielgruppen.

Für die in dieser Arbeit zu unternehmende Analyse der Unternehmenskommunikation ist allerdings eine organisationsbezogene Perspektive heranzuziehen, die sowohl die kommunikationswissenschaftlichen Aspekte als auch die marketingtheoretischen Aspekte berücksichtigt und die ökonomische Sichtweise insofern nicht ausklammert als sie für das gesamtheitliche Verständnis des Systems Unternehmen zumindest als Erklärungszusammenhang von Nöten ist.

In der Beschäftigung mit Unternehmenskommunikation haben sich neben den disziplinspezifisch unterschiedlichen Fragestellungen und Herangehensweisen zwei Basis-Ansätze herauskristallisiert: *marketing-orientierte Ansätze*<sup>92</sup> und *PR-orientierte Ansätze*<sup>93</sup>.

#### *Marketing-orientierte Ansätze der Unternehmenskommunikation*

Das Verständnis des Begriffs Marketing, in seinen Ursprüngen Mitte der 60er Jahre als Bündel von Maßnahmen für die Förderung des Absatzes von Gütern und Dienstleistungen verstanden, hat sich im Laufe der Zeit zu einer marketing-orientierten Haltung und Denkweise entwickelt, die über die reinen, unmittelbar verkaufsorientierten Aspekte unternehmerischen Handelns hinaus nunmehr auch den gesellschaftspolitischen Bereich der Unternehmenskommunikation eingenommen hat.<sup>94</sup> Marketing-orientierte Ansätze von Unternehmenskommunikation sehen Public Relations vornehmlich als kommunikationspolitisches Instrument, das sich als eines von vielen unter das Marketing einordnet. „Öffentlichkeitsarbeit erfüllt als marktkommunikatives Instrument lediglich eine Ergänzungsfunktion beim Aufbau von Unternehmens- und Produktimages.“<sup>95</sup>

Manfred BRUHN definiert die Funktion des Kommunikationsinstruments Public Relations (oder Öffentlichkeitsarbeit) aus der instrumentellen Perspektive des Marketings als „die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle aller Aktivitäten eines Unternehmens, um bei ausgewählten Zielgruppen (extern und intern) um Verständnis sowie Vertrauen zu werben und damit gleichzeitig Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen.“<sup>96</sup> Er unterscheidet zehn Bereiche der Kommunikationspolitik (Mediawerbung, Verkaufsförderung, Direct-Marketing, Public Relations, Sponsoring, persönliche Kommunikation, Messen und Ausstellungen, Event-Marketing, Multimediakommunikation, Mitarbeiterkommu-

<sup>90</sup> *Soziologische Ansätze* wie RONNEBERGER (1989); systemtheoretisch-konstruktivistische Ansätze wie MERTEN (1994) – zitiert nach MAST (2006), S. 31f

<sup>91</sup> Vgl. MAST (2006), S. 15

<sup>92</sup> Vgl. dazu BRUHN (2005)

<sup>93</sup> Vgl. dazu die vier Grundmodelle von GRUNIG/HUNT (1984) in MAST (2006), S. 34ff

<sup>94</sup> Vgl. dazu MAST (2006), S. 43ff

<sup>95</sup> MAST (2006), S. 43

<sup>96</sup> BRUHN (2005), S. 209ff und S. 725

nikation) und unterteilt Public Relations in *leistungsbezogene PR* (darauf ausgerichtet, bestimmte Leistungsmerkmale von Produkten oder Dienstleistungen des Unternehmens zu kommunizieren), *unternehmensbezogene PR* (darauf ausgerichtet, das Unternehmen als Ganzes in der Öffentlichkeit zu positionieren) und *gesellschaftsbezogene PR* (darauf ausgerichtet, Handlungen des Unternehmens im gesellschaftspolitischen Zusammenhang darzustellen).<sup>97</sup>

### *PR-orientierte Ansätze der Unternehmenskommunikation*

Systemtheoretisch betrachtet ist Public Relations eine Schnittstelle zwischen dem Organisationssystem (z.B. Unternehmen) und seiner Umwelt. Die Leistung der Public Relations besteht in den Verbindungen, die sie für die Kommunikation mit den internen und externen Subsystemen bereitstellt. Diese Auffassung betont sowohl die Bedeutung der Verbindungen zwischen den Abteilungen und Funktionen eines Unternehmens als auch jene zwischen dem Unternehmen und seinen internen bzw. externen Gruppen und Individuen.<sup>98</sup> Systemtheoretisch gesehen können PR-Systeme nach der Art und Weise sowie dem Ausmaß ihres Austauschs mit der Umwelt in *geschlossene* oder *offene* Systeme klassifiziert werden.<sup>99</sup> *Geschlossene Systeme* trachten danach, den Status-Quo in der Organisation zu halten und ihre Anstrengungen auf die Veränderungen der Umwelt zu legen, während *offene Systeme* nach strategischen Gesichtspunkten auch dynamische Anpassungen der Organisation an die Umwelt vollziehen. Public Relations ist in heutiger Sicht deutlich vermehrt als offenes System zu sehen. Dazu ist es notwendig, dass sie in ihrer strategischen Funktion Informationsverarbeitungskapazität bereitstellt, Feedback aus dem Umfeld sammelt, eine Beratungsfunktion für das Management erfüllt und der Organisation hilft, ihre Ziele und Vorhaben zu erklären und dadurch Akzeptanz und Vertrauen zu erhalten.<sup>100</sup>

Organisationstheoretische Ansätze begreifen Public Relations als eine Kommunikationsfunktion der Organisation<sup>101</sup>, die als zweiseitiger Prozess zu sehen ist und eine Informationsaufgabe erfüllt. Sie soll durch den Aufbau und Erhalt von Verständnis, Vertrauen und Wohlwollen zwischen dem Unternehmen und seinen Zielgruppen eine Synthese zwischen kommerziellen Zielen und sozial verantwortlichem Handeln schaffen.<sup>102</sup> Dabei ist das Bestreben des Unternehmens, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen in der Öffentlichkeit aufzubauen und zu pflegen als ein bewusstes, geplantes und fortdauerndes Bemühen zu sehen.<sup>103</sup>

---

<sup>97</sup> Vgl. BRUHN (2005), S. 732f

<sup>98</sup> Vgl. MAST (2006), S. 40ff

<sup>99</sup> Vgl. dazu MAST (2006), S. 41ff

<sup>100</sup> Vgl. MAST (2006), S. 43

<sup>101</sup> Vgl. GRUNIG/HUNT (1984), S. 8 – zitiert nach MAST (2006), S. 34: „Public relations, therefore, is the management of communication between an organization and its publics.“

<sup>102</sup> Vgl. HARLOW (1976), S. 36 nach MAST (2006), S. 17; vgl. auch BENTELE (1997), S. 22f: „Funktionen von Public Relations sind Information, Kommunikation, Persuasion, Imagegestaltung, kontinuierlicher Vertrauenserwerb, Konfliktmanagement und das Herstellen von gesellschaftlichem Konsens.“

<sup>103</sup> Vgl. OECKL (1964), S. 42 – zitiert nach MAST (2006), S. 17: „Öffentlichkeitsarbeit ist das bewusste, geplante und dauernde Bemühen, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen in der Öffentlichkeit aufzubauen und zu pflegen.“

Eine weniger fachbereichsorientierte und mehr disziplinspezifische Betrachtungsweise lässt die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Unternehmenskommunikation in eine *managementtheoretische Sichtweise*, eine *kommunikationstheoretische Sichtweise* und eine *marketingtheoretische Sichtweise* der Unternehmenskommunikation einteilen.

Im Rahmen der managementtheoretischen Perspektive ist das *Bezugsgruppenmanagement* oder *Stakeholder-Management* anzusiedeln, das sich als das Management der Beziehungen eines Unternehmens zu seinen Bezugsgruppen versteht. Bezugsgruppen oder Stakeholder sind in diesem Zusammenhang „Individuen oder Gruppen [...], die von den Handlungen, Entscheidungen, Regeln oder Praktiken einer Firma betroffen sind und/oder selbst Einfluss auf die Handlungen, Entscheidungen, Regeln oder Praktiken der Firma haben können.“<sup>104</sup> In der wissenschaftlichen Literatur finden sich auch Bezeichnungen wie „Anspruchsgruppen“, „Zielgruppen“ oder „Teilöffentlichkeiten“ für diesen Begriff, die Karin KIRCHNER als synonym zu werten sieht.<sup>105</sup> Da der Begriff „Bezugsgruppen“ hinsichtlich des Beziehungszusammenhangs zwischen dem Unternehmen und den Gruppen ein wesentlich neutralerer ist, als es bei den anderen Synonymen der Fall ist, wird dieser Bezeichnung in Anlehnung an KIRCHNER<sup>106</sup> hier der Vorzug gegeben. Zur Frage, wie eine Gruppe zu einer Bezugsgruppe wird, gibt Franz LIEBL aus der Sicht der PR-Praxis folgende Kriterien an: formale Beziehungen wie Verträge (z.B. mit Mitarbeitern, Lieferanten, Kapitalgebern, Geschäftspartnern), Stellungnahmen zu einem für das Unternehmen relevanten Thema (*Issue*), vermutetes Interesse, Meinungsmacher (*Opinion-Leader*).<sup>107</sup> BRUHN unterscheidet neben der oberflächlichen Einteilung in die Hauptzielgruppen der Kunden, Mitarbeiter und Öffentlichkeit ferner bei den Bezugsgruppen zwischen Primär-Zielgruppen (meinungsbildende) und Sekundär-Zielgruppen (in der Meinungsbildung beeinflusste).<sup>108</sup>

James E. GRUNIG und Larissa A. GRUNIG<sup>109</sup> erläutern, „dass die Ziele eines Unternehmens – will es effektiv sein und seine Ziele erreichen – auch für die internen und externen Umwelten der Organisation passend sein müssen“<sup>110</sup>, denn nur dann ist Unterstützung durch die strategischen Bezugsgruppen gewährleistet und ein Wettbewerbsvorteil gegeben.

Doch wie kann die Umwelt eines Unternehmens in die für die Kommunikationsarbeit relevanten Bezugsgruppen unterteilt werden, wenn diese Umwelt auf den ersten Blick unüberschaubar wirkt? Einen Ansatz dazu stellt die Einteilung in sogenannte *Kontaktfelder des Unternehmens* dar. Diese Untergliederung der Unternehmensumwelten kann als Raster für die weitere Verfeinerung der Umweltkontaktpunkte in Bezugsgruppen dienen.<sup>111</sup> Die weitere Einteilung der Kontaktfelder in Bezugsgruppen kann in Abstimmung mit dem vertretenen theoretischen Ansatz nach unterschiedlichen Kriterien erfolgen. Die gängigsten sind geogra-

<sup>104</sup> KIRCHNER (2001), S. 43 nach der Definition von FREEMAN (1984), S. 25 zitiert nach CARROLL (1996), S. 74

<sup>105</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 43

<sup>106</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 43

<sup>107</sup> Vgl. LIEBL (2000), S. 30

<sup>108</sup> Vgl. BRUHN (2005), S. 757f

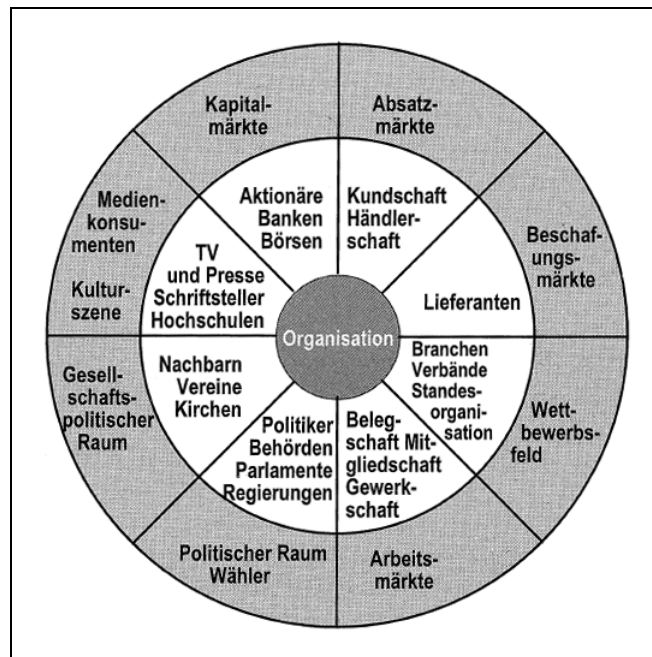
<sup>109</sup> Vgl. GRUNIG/GRUNIG (1998), S. 5

<sup>110</sup> KIRCHNER (2001), S. 44

<sup>111</sup> Vgl. AVENARIUS (2000), S. 181

fische, demografische (oder soziale), ökonomischen (oder soziökonomische), psychografische, beziehungstypische, verhaltenstypische oder situationsbezogene Kriterien.<sup>112</sup>

Abbildung 09 Kontaktfelder eines Unternehmens



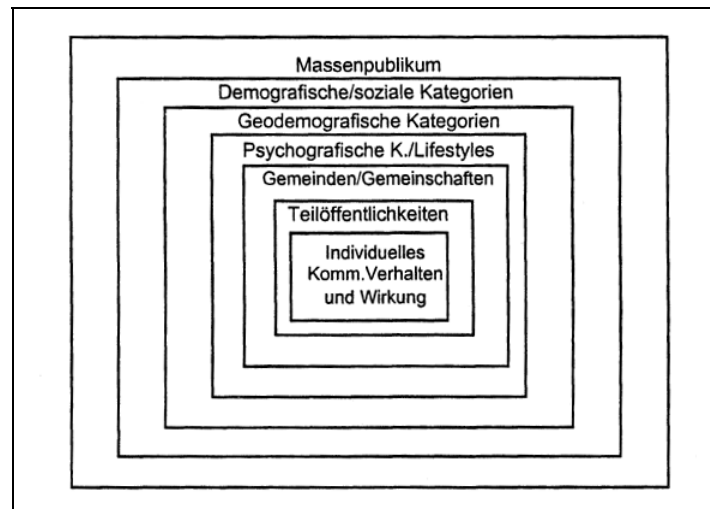
Quelle: AVENARIUS, 2000, S. 181

Aus managementtheoretischer Sicht kommt daher der *Segmentierung der Bezugsgruppen* nach kommunikationswissenschaftlichen Gesichtspunkten eine große Bedeutung zu. Ein Klassifizierungsansatz dazu ist die Nest-Anordnung der Segmentierungsansätze von Thomas V. BONOMA und Benson P. SHAPIRO<sup>113</sup>, die die Segmentierungskonzepte in einer konzentrischen Aufgliederung von innen nach außen von den spezifischeren und daher meist zielführenderen zu den allgemeineren, weniger treffsicheren Konzepten einteilt:

<sup>112</sup> Vgl. MAST (2006), S. 126; zu den sieben häufigsten Strategien bei der Auswahl der Bezugsgruppen in der PR-Praxis siehe MAST (2006), S. 126f

<sup>113</sup> Vgl. BONOMA/SHAPIRO (1983), S. 8

Abbildung 10 Nest-Anordnung der Segmentierungsansätze nach BONOMA/SHAPIRO



Quelle: KIRCHNER, 2001, S. 86 (nach GRUNIG, 1989, S. 107)

James E. GRUNIG sieht ihrer Treffgenauigkeit wegen die beiden inneren Ansätze eher dazu geeignet „Teilöffentlichkeiten“<sup>114</sup> für Kommunikationsprogramme zu beschreiben, während die beiden äußeren „Märkte“ beschreiben.<sup>115</sup>

Aus der marketingtheoretischen Sicht sind Märkte Segmente der Bevölkerung, die von den Organisationen (Unternehmen) ausgesucht werden, um ihre Ziele zu erreichen, während sich Teilöffentlichkeiten auf der Basis von Problemen organisieren und sich die Organisationen suchen, die ihre Probleme verursachen, um Informationen einzuholen, Druck auszuüben oder eine Lösung zu fordern.<sup>116</sup>

Doch während die rein auf klassifizierbare Charakteristika bezogenen Segmentierungsansätze statische Selektionsprozesse darstellen, die situations- und zeitpunktunabhängig sind, erfolgt die Bildung von Teilöffentlichkeiten als dynamischer Prozess abhängig von den spezifischen Problemen und Situationen von Individuen.<sup>117</sup> James E. GRUNIG und Todd HUNT haben daher zur Einteilung einer „allgemeinen Öffentlichkeit“ in „relevante Gruppen“ das Konzept der „*Situativen Theorie der Teilöffentlichkeiten*“ eingeführt. Teilöffentlichkeiten formieren sich danach, wenn Individuen einem ähnlichen Problem gegenüberstehen, feststellen, dass dieses Problem besteht und sich organisieren, um etwas dagegen zu unternehmen und werden unterschieden in:<sup>118</sup>

- *Nicht-Teilöffentlichkeiten* (keine Kommunikationsgemeinschaft vorhanden)  
Sie bestehen, wenn es kein gemeinsames Problem gibt;

<sup>114</sup> [A.d.V.] hier und in der weiteren Beschreibung der „Theorie der Teilöffentlichkeiten“ von GRUNIG/HUNT (1984) der Originaltreue der definitorischen Begrifflichkeit wegen statt des Begriffs „Bezugsgruppen“ beibehalten.

<sup>115</sup> Vgl. GRUNIG (1989), S. 106 – zitiert nach KIRCHNER (2001), S. 86f

<sup>116</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S: 87, Fußnote 107

<sup>117</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 87 und KIRCHNER (2001), S. 87, Fußnote 109

<sup>118</sup> Vgl. GRUNIG/HUNT (1984), S. 138 – zitiert nach KIRCHNER (2001), S. 87ff

- *latente Teilöffentlichkeiten* (Kommunikation schwieriger)  
Sie liegen vor, wenn Individuen ein gemeinsames Problem haben, dies aber (noch) nicht erkennen;
- *bewusste Teilöffentlichkeiten* (Kommunikation leichter)  
Sie entstehen, wenn Individuen realisieren, dass sie ein gemeinsames Problem haben, sich aber noch nicht organisiert haben, um etwas dagegen zu tun.
- *aktive Teilöffentlichkeiten* (Kommunikation schwieriger)  
Sie bilden sich heraus, wenn Personen, die ein gemeinsames Problem festgestellt haben, sich organisieren, um etwas dagegen zu tun.

Die „*Situative Theorie der Teilöffentlichkeiten*“ ordnet demnach Personen nach drei unabhängigen und einer abhängigen Variable und den daraus entstehenden Kombinationen in Gruppen mit ähnlichem Problembewusstsein und ähnlichem Kommunikationsverhalten ein. Diese vier Variablen sind:<sup>119</sup>

- *unabhängige Variablen:*<sup>120</sup>
  1. Problembewusstsein (Erkennen der Problemsituation)
  2. Einschränkungsbewusstsein (Einschätzung der Handlungseinschränkung)
  3. Problembetroffenheit (Ausmaß der Betroffenheit)
- *abhängige Variable:*
  4. Kommunikationsverhalten (aktives oder passives Verhalten)

Aus den beiden Betroffenheitsausprägungen (hohe Betroffenheit/niedrige Betroffenheit) gepaart mit den vier Arten von Teilöffentlichkeiten (Nicht-, latent, bewusst, aktiv) ergeben sich acht Typologien von Teilöffentlichkeiten:

Tabelle 03 Acht Typologien von Teilöffentlichkeiten nach GRUNIG/HUNT

	Hohe Betroffenheit (HB)		Niedrige Betroffenheit (NB)	
	Verhaltensweise	Teilöffentlichkeit	Verhaltensweise	Teilöffentlichkeit
<b>Problembearbeitendes Verhalten (PV):</b> Hohes Problembewusstsein, Niedriges Einschränkungsbewusstsein	HBPV	Aktiv	NBPV	Bewusst/Aktiv
<b>Eingeschränktes Verhalten (EV):</b> Hohes Problembewusstsein, Hohes Einschränkungsbewusstsein	HBEV	Bewusst/Aktiv	NBEV	Latent/Bewusst
<b>Routineverhalten (RV):</b> Niedriges Problembewusstsein, Niedriges Einschränkungsbewusstsein	HBRV	Aktiv/Bestätigend	NBRV	Nicht/Latent
<b>Fatalistisches Verhalten (FV):</b> Niedriges Problembewusstsein, Hohes Einschränkungsbewusstsein	HBFV	Latent	NBFV	Nichts

Quelle: GRUNIG/HUNT, 1984, S. 153 (zit.n. KIRCHNER, 2001, S. 90)

<sup>119</sup> Vgl. GRUNIG/HUNT (1984), S. 146ff – zitiert nach KIRCHNER (2001), S. 89f

<sup>120</sup> GRUNIG schreibt in GRUNIG (1994), S. 22, dass die drei unabhängigen Variablen in den meisten seiner Studien miteinander korrelierten (speziell Problembewusstsein und Problembetroffenheit) und demnach nicht vollständig unabhängig seien. Vgl. KIRCHNER (2001), S. 89, Fußnote 112

GRUNIG leitet aus der „*Situativen Theorie der Teilöffentlichkeiten*“ die Feststellung ab, dass Teilöffentlichkeiten, die sich aufgrund ihres Kommunikationsverhaltens gebildet haben, grundsätzlich anders reagieren als Teilöffentlichkeiten, die auf der Basis demografischer oder sozialer Kriterien segmentiert wurden und unterscheidet ihrem Kommunikationsverhalten nach folgende vier Typen von Öffentlichkeiten („*publics*“):<sup>121</sup>

- *all-issue publics* werden bei allen Themen aktiv,
- *apathetic publics* werden bei keinen Themen aktiv,
- *single-issue publics* werden bei einzelnen oder wenigen Themen aktiv,
- *hot issue publics* werden zu bestimmten Themen bei jeder Gelegenheit aktiv.

Laut GRUNIG ist es das Ziel der Unternehmenskommunikation, Beziehungen mit Bezugsgruppen aufzubauen, die folgende Charakteristika aufweisen sollten:<sup>122</sup>

- Beidseitigkeit,
- gegenseitiges Vertrauen,
- Glaubwürdigkeit,
- gegenseitige Legitimität,
- Offenheit,
- beidseitige Zufriedenheit,
- gegenseitiges Verständnis.

In den Bereich der marketingtheoretischen Sichtweisen von Unternehmenskommunikation fällt die sogenannte „Marketing-Mix-Theorie der vier P’s“<sup>123</sup> (*product, place, price, promotion* – Produkt, Distribution/Vertrieb, Preis, Promotion/Vermarktung). Sie stellt jedoch keine kundenorientierte Perspektive dar, sondern gestaltet sich lediglich als eine produktionsorientierte Definition von Marketing aus der Unternehmenssicht. Marketing wird dabei als eine von anderen Aktivitäten des Unternehmens separate Angelegenheit verstanden, in deren Rahmen spezialisierte Mitarbeiter bestimmte Aufgaben wie Marktanalysen oder die Planung und Implementierung von Marketingprogrammen durchführen.<sup>124</sup> Dabei sind die diversen Kommunikationsaufgaben im Unternehmen meist auf unterschiedliche, voneinander unabhängige Abteilungen aufgeteilt: die Marketingabteilungen (meist nach den Kommunikationsfunktionen organisiert) und die PR-Abteilungen (meist nach den Bezugsgruppen organisiert).<sup>125</sup> Doch während Unternehmen komplexe Systeme sind, die durch diverse Input- und Output-Prozesse mit anderen Systemen ihrer Umwelten in Verbindung stehen und beispielsweise Interaktionen mit ihren Kunden unterhalten, indem sie auf deren Wünsche und Bedürfnisse eingehen, wird Marketing nach dieser Theorie als einseitiger Austauschmechanismus ver-

<sup>121</sup> Vgl. GRUNIG/REPPER (1992), S. 139 – zitiert nach MAST (2006), S. 132

<sup>122</sup> Vgl. GRUNIG (1993), S. 290

<sup>123</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 53ff

<sup>124</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 54

<sup>125</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 18

standen, der keine Interaktion zulässt und die wechselseitigen Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden ausblendet bzw. ignoriert.<sup>126</sup>

Eine ganz eigene Rolle kommt in der modernen Auffassung von Unternehmenskommunikation der organisationsinternen Kommunikation oder Mitarbeiterkommunikation zu. Sie erfüllt zwei Grundfunktionen im Unternehmen:

- eine *instrumentelle Funktion*
- und
- eine *soziale Funktion*.

Die *instrumentelle Funktion* besteht darin, die organisationsinternen Aktivitäten und die Austauschbeziehungen mit den Umwelten des Unternehmens zu koordinieren, die *soziale Funktion* darin, die emotionalen Bedürfnisse der Mitarbeiter zu befriedigen.<sup>127</sup>

Das Hauptaugenmerk wird dabei laut Hans WINTERSTEIN<sup>128</sup> auf folgende Einflussfaktoren gelegt:

- Motivation der Mitarbeiter (z.B. durch den Ansatz „Management by Information“),
- Interesse, Integration und Identifikation der Mitarbeiter an, in und mit dem Unternehmen (z.B. durch soziale Integration oder Partizipationsmöglichkeiten),
- Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter (z.B. durch die Erhöhung des Informationsgrades und die Förderung von Motivation, Integration und Identifikation),
- Betriebsklima und Unternehmenskultur (z.B. durch soziale Maßnahmen sowie bestehende/gelebte Kommunikations- und Umgangsformen),
- Außenwirkung des Unternehmens (z.B. durch die Funktion der Multiplikation des Unternehmensbildes durch den Mitarbeiter in seinen persönlichen Lebensumwelten).

Die Auseinandersetzung mit der Mitarbeiterkommunikation verfolgt im Wesentlichen folgende Ziele:<sup>129</sup>

- das Know-how der Mitarbeiter zu mobilisieren und deren Engagement (Partizipation) zu fördern,
- die Akzeptanz von Entscheidungen und Personen zu stärken,
- die Umsetzung der Geschäftsziele auf allen Ebenen zu verbessern,
- die einzelnen Kommunikationswege sowie die „Kommunikationsarchitektur“ sowohl innerhalb von Abteilungen als auch zwischen den Abteilungen und damit im gesamten Unternehmen zu optimieren.

---

<sup>126</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 54

<sup>127</sup> Vgl. MAST (2006), S. 257

<sup>128</sup> Vgl. WINTERSTEIN (1996), S. 33ff

<sup>129</sup> Vgl. MAST (2006), S. 256



Für Ansfried B. WEINERT<sup>130</sup> kommt der organisationsinternen Kommunikation insofern eine große Bedeutung zu, als sie über die reine Zweiwege-Kommunikation hinaus neben der *Informationsfunktion* vor allem auch eine *Koordinationsfunktion* erfüllt, indem sie das Instrument darstellt, dessen sich das Unternehmen (das Management) für die Vergabe von Anweisungen (für Rollen und Aufgaben) bedient und darüber hinaus auch eine *Interaktionsfunktion* zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt einnimmt.

In Rahmen diverser Untersuchungen von Claudia MAST<sup>131</sup> haben sich neben den drei Kernzielen der internen Kommunikation (schnelle und effiziente Verarbeitung von Marktinformationen, Nutzbarmachung und Mehrung der Wissenspotentiale im Unternehmen, Motivation der Mitarbeiter) drei Kernbereiche der internen Unternehmenskommunikation ergeben:<sup>132</sup>

- *Das Intranet als Kommunikationsplattform:*  
Die Stärken der elektronisch gestützten Kommunikation wie E-Mail und Intranet liegen in ihrer Flexibilität und Aktualität, in der Überwindung hierarchischer Barrieren sowie der Grenzen von Zeit und Raum. Sie birgt aber auch die Gefahr der Bildung einer „Zweiklassengesellschaft“ von Nutzern und Nicht-Nutzern, da speziell im gewerblichen Umfeld nicht für jeden Mitarbeiter die technischen und infrastrukturellen Voraussetzungen zur Nutzung gegeben sind.
- *Die Neupositionierung der gedruckten Medien:*  
Druckmedien wie Mitarbeiterzeitungen und dergleichen müssen aufgrund der zunehmenden Bedeutung der elektronischen Medien für die unternehmensinterne Kommunikation neu positioniert werden. Der Vorteil der Druckmedien gegenüber den elektronischen liegt dann vor, wenn die Textlänge zwei bis drei Seiten überschreitet. Ein deutlicher Fokus der Neupositionierung der Druckmedien ist die gegenseitige Abstimmung (beispielsweise hinsichtlich des Veröffentlichungsintervalls) und Ergänzung der elektronischen und gedruckten Medien durch gegenseitigen Verweis und gegenseitige Vernetzung der beiden. Ein weiterer Fokus liegt auf der Neupositionierung von Inhalten (z.B. Erklärung von Zusammenhängen, Bereitstellung und Erläuterung von Hintergrundinformationen oder bewertende Analysen zum Unternehmensumfeld) und Erscheinungsform (z.B. Design und Benutzerfreundlichkeit) sowie der Neudefinition der Zielgruppen.
- *Die Bedeutung der persönlichen Kommunikation:*  
Die persönliche Kommunikation ist die effektivste und effizienteste Form der Kommunikation. Sie erfüllt mehrere Funktionen gleichzeitig: Information, Interaktion, Interpretation und Beeinflussung.

<sup>130</sup> Vgl. WEINERT (1987), S. 324

<sup>131</sup> Vgl. MAST (2003) und MAST (2000), S. 184f

<sup>132</sup> Vgl. MAST (2006), S. 273ff

Hinsichtlich der Kommunikationsrichtungen im Ablauf der unternehmensinternen Kommunikation unterscheidet man die innerbetriebliche Kommunikation nach deren Verlauf in:<sup>133</sup>

- *Abwärtskommunikation*  
Unter Abwärtskommunikation versteht man vertikale Kommunikationsabläufe, bei denen der Informationsfluss im Unternehmen von oben (Unternehmensführung) nach unten (Mitarbeiter) verläuft. Gemeinhin wird die Abwärtskommunikation für Instruktionen und Anweisungen, Trainings oder Informationsverteilung in Rundschreiben und dergleichen verwendet.
- *Aufwärtskommunikation*  
Unter Aufwärtskommunikation versteht man vertikale Kommunikationsabläufe, bei denen der Informationsfluss im Unternehmen von unten (Mitarbeiter) nach oben (Unternehmensführung) verläuft. Gemeinhin wird die Aufwärtskommunikation für die Informationsweitergabe zu Prozess- und Arbeitsabläufen in Statusberichten, die Eskalation von Problemen, die Weitergabe von Verbesserungsvorschlägen, Wünschen, Meinungen, Einstellungen und Gefühlen in Mitarbeiterbefragungen und dergleichen verwendet.
- *Gegenseitiger Austausch oder Dialogkommunikation*  
Unter gegenseitigem Austausch oder Dialogkommunikation versteht man horizontale Kommunikationsabläufe, die sich zwischen Individuen oder Gruppen derselben Hierarchieebene innerhalb des Unternehmens abspielen. Dialogkommunikation wird gemeinhin zur Koordination und Abstimmung bzw. Problemlösung in Besprechungen, Gruppenmeetings, abteilungsübergreifenden informellen Gesprächen und dergleichen verwendet.

Wettbewerbsvorteile sind heute nur durch den abgestimmten Mix an Kommunikationsformen und Medien realisierbar. Dabei kann der Medien- und Kommunikationsmix nach folgenden Kriterien geordnet und gestaltet werden: *Richtung, Kernbereiche* und *Funktionalität*.<sup>134</sup> Dabei sind die Funktionen und Leistungen der Kommunikationswege genauso zu berücksichtigen wie die Bezugsgruppenorientierung und Schaffung von Betroffenheit sowie ein cross-mediales Angebot an Informationsinhalten mit der Bereitstellung von Feedback-Möglichkeiten.

Der Nutzen, den effiziente Kommunikationsabläufe innerhalb des Unternehmens für das Unternehmen generieren, lässt sich grob in folgende Einteilung untergliedern:<sup>135</sup>

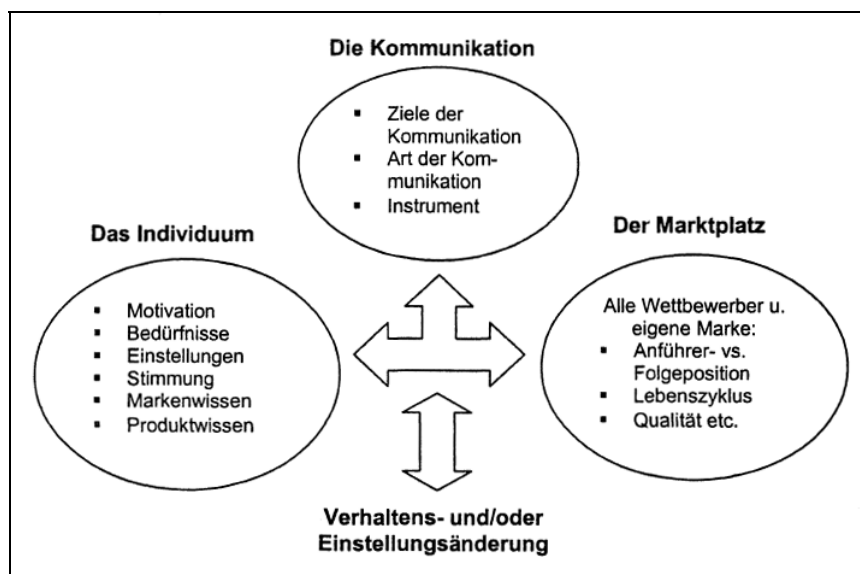
- rasche Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung,
- beschleunigte Umsetzung von Plänen und Projekten,
- Steigerung der Produktivität bei Veränderungsprozessen,
- hohe Mitarbeitermotivation und -loyalität.

<sup>133</sup> Vgl. MAST (2006), S. 267ff und BRUHN (1995), S. 8

<sup>134</sup> Vgl. MAST (2006), S. 280ff

<sup>135</sup> Vgl. MAST (2003), S. 121ff

Abbildung 11 Kontexte der Unternehmenskommunikation mit zugehörigen Variablen



Quelle: Kirchner, 2001, S. 108

### 2.1.3. Integrierte Unternehmenskommunikation

Wie in Kapitel 2.1.2 in Bezug auf den klassischen Ansatz der Marketing-Mix-Theorie bereits festgestellt, sind Unternehmen komplexe Systeme, die durch diverse Input- und Output-Prozesse mit ihren Umwelt-Systemen in Interaktion treten, weshalb die klassische marketingtheoretische Sicht der Unternehmenskommunikation in strikt nach Kommunikationsaufgaben getrennte Kommunikationsabteilungen heutzutage unzulänglich ist, um die aktuellen Kommunikationsziele moderner Unternehmen, die auf mehrere unterschiedliche (gesellschaftliche) Bezugsgruppen abzielen und auf mehreren kommunikativen Ebenen ablaufen, zu realisieren. Integration ist hierzu das Schlüsselwort und Integration der Unternehmenskommunikation bedeutet nicht nur Überwindung der abteilungsmäßigen Aufteilung der Kommunikationsaufgaben, sondern stellt auch eine komplette organisatorische Management-Strategie dar, die auf alle Kommunikationsbereiche im Unternehmen auszuweiten ist.<sup>136</sup>

Laut Karin KIRCHNER basiert der Ansatz der Integrierten Unternehmenskommunikation „auf der Erkenntnis, dass Unternehmenskommunikation ein komplexer und interaktiver Bereich ist, der nicht durch sich abgrenzende Disziplinen zu bewältigen sein wird. Die unterschiedlichen Kommunikationsdisziplinen sollen deshalb in eine ganzheitliche Perspektive gerückt werden, die sich aus den Konzepten, den Methoden, dem Handwerk, der Erfahrung sowie der Kunst der drei Disziplinen Marketingkommunikation, Public Relations und interne Kommunikation zusammensetzt.“<sup>137</sup>

Die systematische Planung und Optimierung der Unternehmenskommunikation ist heutzutage aus unterschiedlichen Gründen notwendig. Zum einen wachsen die Anforderungen an die Leistungsfähigkeit der Kommunikation von Unternehmen (es werden z.B. Schnelligkeit, Fle-

<sup>136</sup> Vgl. BRUHN (1995), S. 12ff

<sup>137</sup> KIRCHNER (2001), S. 168

xibilität und Interaktion gefordert), zum anderen reichen kurzfristige Entscheidungen und Maßnahmen nicht aus, um langfristige Beziehungen zu Bezugsgruppen aufzubauen und zu pflegen. Nur ein Kommunikationsmanagement, das die systematische Planung und Optimierung der Kommunikationsprozesse des Unternehmens im Auge hat, kann hier einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.<sup>138</sup>

Aus systemtheoretischer Sicht ist eine Integration der Unternehmenskommunikation allerdings nicht nur aufgrund der zunehmenden Intensität und Komplexität der Umweltbeziehungen, die ein Unternehmen heutzutage unterhält, notwendig, sondern auch aufgrund der zunehmenden Globalisierung der Unternehmen und Märkte selbst, der zunehmenden Fragmentierung der Kommunikationssysteme und einer steigenden kritischen Einstellung der Kommunikationspartner oder Bezugsgruppen.<sup>139</sup> Die beiden globalen Trends, die als Motoren für die Debatte über die Integration von Unternehmenskommunikation hervorgehoben werden können, sind folglich die weltweite Globalisierung und die Fragmentierung der Märkte und der Kommunikation in diesen. Es sind nicht allein der Kommunikationswettbewerb als solcher oder die Informationsüberlastung, Reizüberflutung und zunehmende kritische Einstellung der Kommunikationsempfänger, sondern speziell die differenziertere Mediennutzung der Bezugsgruppen sowie der Wertewandel im Konsumentenverhalten in Richtung Erlebnisorientierung, Freizeitbetonung und Umweltbewusstsein, die den Paradigmenwechsel eingeleitet haben.<sup>140</sup>

Im 21. Jahrhundert haben sich die bis dahin vornehmlich als Verkäufermärkte ausgeprägten Märkte zusehends zu Käufermärkten entwickelt. Die Gestaltungspotentiale der Unternehmenskommunikation haben sich von den Anbietern über die Vertriebskanäle zu den Kunden verschoben. Die Unternehmen müssen sich auf Kommunikationsprozesse einstellen, die von den Kunden gesteuert werden. Der Kunde entscheidet vermehrt, welche Beziehungen er mit dem Unternehmen aufrecht erhalten möchte und aus welcher Quelle er sich informiert. Dabei nimmt das Internet eine zunehmende Bedeutung in der aktiven Emanzipierung des Kunden von der klassischen (meist) einseitig passiven Marktkommunikation (wie z.B. die Plakat-, Fernseh- oder Radiowerbung) und der Demokratisierung der Informationsbeschaffungsprozesse durch autonome Informationseinholung in intersubjektiven Kollektiverfahrenen wie Foren, Blogs und dergleichen ein.<sup>141</sup> Aufgrund der neuen Informationstechnologien kommt es zu einer Verschiebung des Informationsvorsprungs.<sup>142</sup>

Karin KIRCHNER kommentiert diese Entwicklung folgendermaßen: „Der Markt des 21. Jahrhunderts wird von den Konsumenten dominiert werden, weil die Konsumenten die Informationstechnologien kontrollieren werden.“<sup>143</sup> Dies ändert die Kommunikationswege. Bisher hat das Unternehmen bestimmt, „wann, an wen, in welcher Form und durch welche Medien kommuniziert wird. In Zukunft werden die Kunden definieren, was wichtig ist, was der ‚Wert‘ eines Produktes ist und wie sie die Beziehung zum Unternehmen gestalten möchten.“<sup>144</sup>

---

<sup>138</sup> Vgl. MAST (2006), S. 123

<sup>139</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 37

<sup>140</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 29

<sup>141</sup> Vgl. MAST (2006), S. 48 und MAST/HUCK/GÜLLER (2005) sowie KIRCHNER (2001), S. 29

<sup>142</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 37

<sup>143</sup> KIRCHNER (2001), S. 31

<sup>144</sup> KIRCHNER (2001), S. 32

KIRCHNER zitiert SCHULTZ/TANNENBAUM/LAUTERBORN<sup>145</sup>, die 1993 in einem der ersten Handbücher zu Integrierter Unternehmenskommunikation im Verlust der Informationskontrolle eine wesentliche Begründung für die Notwendigkeit einer integrierten Kommunikationsgestaltung in Unternehmen sehen: „Konnte bis jetzt der Informationsfluss durch bezahlte und unbezahlte ‚Medien-Placements‘ noch gesteuert werden, so wird dies durch die Entwicklung der neuen Medien unmöglich. Da die Möglichkeiten, an Informationen heranzukommen, immer vielfältiger werden, ist vorauszusehen, dass die Konsumentinnen offenen Zugang zu Informationen auf Anfrage oder Bedürfnis herstellen und damit das System der kontrollierten Botschaftsverteilung abgelöst wird. Dies macht ein klares und konsistentes System an Botschaften dringend notwendig.“<sup>146</sup>

Bei der Definition der Integrierten Unternehmenskommunikation geht es folglich um einen holistischen, also ganzheitlichen Ansatz, der darauf ausgelegt ist, „Kommunikation so auszurichten bzw. so unter Beschau zu nehmen, wie Kunden und andere Bezugsgruppen sie erleben.“<sup>147</sup> Dabei bezeichnen die unterschiedlichen Definitionen von Integrierter Unternehmenskommunikation den Ansatz einmal als „gedankliches Konstrukt“,<sup>148</sup> einmal als „Prozess“ oder ein anderes Mal als „Optimierungskonzept“.<sup>149</sup> Eine der ersten Definitionen von *Integrated Marketing Communications* (IMC), wie der im amerikanischen Raum entstandene Begriff auf Englisch lautet, entstand 1989 in der American Association of Advertising Agencies und streicht die Bewertung der Stärken und Schwächen der unterschiedlichen Kommunikationsdisziplinen als Basis für ein gemeinsames Planungskonzept heraus.<sup>150</sup> Andere Definitionen stellen wiederum den Kunden als Bezugsgruppe in den Mittelpunkt,<sup>151</sup> während wieder andere den Planungsprozess als dialogorientiertes, langfristiges Beziehungsmanagement sehen, bei dem es wichtig ist, dass beide Parteien Positives aus dieser Beziehung ziehen.<sup>152</sup>

In ihrer Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Definitionen von Integrierter Unternehmenskommunikation kommt Karin KIRCHNER zu folgender eigener Definition: „Integrierte Unternehmenskommunikation ist der Prozess des koordinierten Managements aller Kommunikationsquellen über ein Produkt, ein Service oder ein Unternehmen, um gegenseitig vorteilhafte Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Bezugsgruppen aufzubauen und zu pflegen.“<sup>153</sup> Sie ergänzt: Integrierte Unternehmenskommunikation „versucht über die Unterteilung der Kommunikation in einzelne Disziplinen hinwegzusehen und Kommunikation so auszurichten, wie die Kunden und andere Bezugsgruppen sie erleben, als einen Fluss von Informationen von undifferenzierbaren Quellen.“<sup>154</sup> Dazu ist die Frage zu stellen, inwieweit die Verwendung des Begriffs „Kommunikationsquellen“ im Hinblick auf die vielfältigen Komponenten der (Unternehmens-) Kommunikation, wie Kommunikationsteilnehmer, Kommunikationsziele, Kommunikationsfunktionen, Kommunikationsmittel, Kommunikationswege,

<sup>145</sup> Vgl. SCHULTZ/TANNENBAUM/LAUTERBORN (1993), S. 38

<sup>146</sup> KIRCHNER (2001), S. 33

<sup>147</sup> KIRCHNER (2001), S. 34

<sup>148</sup> Vgl. PEPELS (2001), S. 825

<sup>149</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 35

<sup>150</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 35

<sup>151</sup> Vgl. SCHULTZ (1991) und KITCHEN/SCHULTZ (1996) – zitiert nach KIRCHNER (2001), S. 35

<sup>152</sup> Vgl. DUNCAN/MORIARTY (1994) – zitiert nach KIRCHNER (2001), S. 36

<sup>153</sup> KIRCHNER (2001), S. 36

<sup>154</sup> KIRCHNER (2001), S. 37, vgl. auch KIRCHNER (2001), S. 35 und SCHULTZ/TANNENBAUM/LAUTERBORN (1993), S. xvii

etc., einer gesamtheitlichen Sicht von Integrierter Unternehmenskommunikation ausreichend gerecht wird oder doch eine begrifflich zu eng gefasste Einschränkung ist.

Aus der wirtschaftswissenschaftlich geprägten marketingtheoretischen Sicht ist Integrierte Unternehmenskommunikation der Prozess des koordinierten Kommunikationsmanagements eines Unternehmens und umfasst das Management der Kommunikationsprozesse mit seinen internen und externen Umwelten mit dem Ziel, profitable, beiderseitig vorteilhafte Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Bezugsgruppen aufzubauen und zu pflegen. Dabei zielt es darauf ab, die „medialen Inhalte auf den unterschiedlichen Kanälen der internen und externen Kommunikation systematisch so zu gestalten, dass sämtlichen Zielgruppen der Kommunikation ein vorab definiertes, einheitliches Erscheinungsbild vermittelt wird,“<sup>155</sup> um „in den verflochtenen Kommunikationsarenen“<sup>156</sup> und bei den einzelnen Kommunikationspartnern konsistent, widerspruchsfrei und damit glaubwürdig wahrgenommen zu werden.“<sup>157</sup> In dieser wirtschaftswissenschaftlichen Ausprägung ähnelt die Definition der Integrierten Unternehmenskommunikation der des „Customer Relationship Management“ (CRM).<sup>158</sup>

Dabei ist Einheitlichkeit oberstes und grundlegendes Ziel der Integration auf den unterschiedlichen Ebenen und in den unterschiedlichen Bereichen und Funktionen der Unternehmenskommunikation. Einheitlichkeit drückt sich in diesem Zusammenhang im Vermitteln eines klaren, konsistenten, verständlichen, widerspruchsfreien und glaubwürdigen Gesamtbildes des Unternehmens aus. Dabei ist es in erster Instanz zunächst irrelevant, ob die Perspektive des Integrationsbestrebens eine wirtschaftswissenschaftliche, management- und marketingtheoretische oder eine kommunikationswissenschaftlich systemtheoretische ist. Was sich bei den unterschiedlichen Ansätzen unterscheidet, ist die Art und Weise, wie dieses einheitliche Unternehmensbild „geschaffen“ wird: aus strategischer Planung *a priori* oder durch (Re-) Konstruktion *a posteriori*.

<sup>155</sup> BRAUNER/LEITOLF/RAIBLE-BESTEN/WEIGERT (2001), S. 150

<sup>156</sup> Siehe STEINMANN/ZERFAß (1995) S. 24ff und ZERFAß (2004b), 195ff

<sup>157</sup> KIRCHNER (2001), S. 37

<sup>158</sup> Unter „Customer Relationship Management“ (CRM) ist eine Unternehmensstrategie zu verstehen, die den Kunden in den Mittelpunkt des Interesses und der Bemühungen aller Kommunikationsaktivitäten des Unternehmens stellt und damit das Kundenbeziehungsmanagement als ganzheitliches, unternehmensweites, bereichs- und abteilungsübergreifendes, IT-gestütztes Führungs- und Organisationsprinzip zur Optimierung der Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung auffasst. (Vgl. Definition von CRM der Zürcher Hochschule Winterthur (ZHW) in: RAGETH/HAFNER (2006), S. 9) Es umfasst die „systematische, durchgängige und aufeinander abgestimmte Gestaltung aller auf den Kunden gerichteten Prozesse“ (RAGETH/HAFNER (2006), S. 4) und inkludiert damit Marketing, Vertrieb und Kundendienst genauso wie die Bereiche Forschung, Entwicklung und Produktion. (Vgl. HOLLAND et al. (2001), S. 4) Im Rahmen des Customer Relationship Management ist dabei die Schaffung von beiderseitigen Mehrwerten ein vorrangiges Ziel, das mit dem Aufbau (Kundenakquisition) und der Pflege (Kundenbindung) langfristiger und dauerhaft profitabler Geschäftsbeziehungen für beide Seiten, Unternehmen wie Kunden, erreicht werden soll. (Vgl. HOLLAND et al. (2001) S. 4 und Definition von CRM der Zürcher Hochschule Winterthur (ZHW) in: RAGETH/HAFNER (2006), S. 9) In technischer Hinsicht stützt sich das CRM dafür neben der konsequenten Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien wie Internet und E-Mail zur direkten und individuellen Kontaktaufnahme mit potenziellen wie bestehenden Kunden auf ein meist modulares Applikationsframework, dem analog zum klassischen Database Marketing als Kernstück eine Datenbank zur Sammlung und Speicherung aller relevanten Daten des Beziehungsmanagements zugrunde liegt. Für die erfolgreiche Umsetzung des CRM-Ansatzes in einem Unternehmen sind aber weder die einseitige Konzentration auf die betriebswirtschaftliche (Neu-) Organisation der Geschäftsprozesse noch die reine Fokussierung auf die technischen Mittel des Kundenbeziehungsmanagements allein ausschlaggebend. Es ist – ganz nach den Grundsätzen der Integration von Unternehmenskommunikation – vielmehr das Ineinandergreifen beider Aspekte des CRM notwendig, damit die Einführung eines kundenorientierten Kundenbeziehungsmanagements von Erfolg gekrönt ist und CRM seinerseits einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann. (Vgl. HIPFNER/WILDE (2006), S. 9)

Gemeinsam ist beiden Ansätzen die Ansicht, dass „geplante“ Kommunikation, wie KIRCHNER die Integrierte Unternehmenskommunikation auch nennt, insofern ziel- und zweckgerichtet und damit intentional ist, als sie vom Unternehmen initiiert wird und direkt oder indirekt auf Absatzsteigerung ausgerichtet ist: „Der Zweck oder die Intention der Integrierten Unternehmenskommunikation ist es, durch intentionale Kommunikation Einstellungen und Verhalten von Kunden und anderen Teilöffentlichkeiten entweder aufzubauen, zu erhalten oder zu verändern.“<sup>159</sup> Dabei steht die durch Kommunikation vermittelte Vorstellung von einem Unternehmen und seinen Produkten oder Dienstleistungen im Kopf der unterschiedlichen Bezugsgruppen (Teilöffentlichkeiten oder Zielgruppen) im Brennpunkt aller Kommunikationsaktivitäten.

Integrierte Unternehmenskommunikation oder „exzellente PR“ liegt nach James E. GRUNIG und Fred C. REPPER dann vor, wenn sie einen bestmöglichen Beitrag zur Effektivität des Unternehmens leistet. Das ist z.B. dann der Fall:<sup>160</sup>

- wenn die Ansprüche der Bezugsgruppen mit den eigenen, konkurrierenden Interessen bestmöglich in Einklang gebracht werden,
- wenn das Unternehmen mit anderen Organisationen und Bezugsgruppen stabile Beziehungen unterhält,
- wenn die Kommunikationsprogramme strategisch geplant sind und PR an der Unternehmensplanung ihrerseits beteiligt ist,
- wenn in höherem Maße zweiseitige Kommunikationsbeziehungen gepflegt werden, die langfristig bestehen und einen größeren Ertrag bringen,
- wenn die Kommunikationsabteilungen in den Unternehmen nicht nur über entsprechend qualifizierte „Kommunikationstechniker“ verfügen, sondern auch über „Kommunikationsmanager“, die die Gestaltung und Optimierung von Prozessen und Beziehungen beherrschen,
- wenn das Kommunikationsverständnis des Top-Managements mit dem der Kommunikationsabteilung übereinstimmt und die Kommunikationsfachleute in die strategische Unternehmensplanung einbezogen werden.

Dies soll über symmetrische, zweiseitige Kommunikationsprozesse zu einem Win-Win-Modell führen, demzufolge beide Parteien einen Gewinn aus der vermischten Interessenslage der gemeinsam gefundenen Lösungen ziehen sollen – ein Modell, das in der Praxis nicht unumstritten ist.<sup>161</sup>

Manfred BRUHN nennt dabei unter den wichtigsten Gründen für den Einsatz Integrierter Unternehmenskommunikation „neben der wachsenden Zahl einzusetzender Kommunikationsinstrumente die Informationsüberlastung von Rezipienten<sup>162</sup> sowie die wachsende Medien-

<sup>159</sup> KIRCHNER (2001), S. 90f

<sup>160</sup> Vgl. GRUNIG/REPPER (1992), S. 117ff – zitiert nach MAST (2006), S. 38

<sup>161</sup> Vgl. dazu MAST (2006), S. 38ff

<sup>162</sup> Vgl. dazu BRUHN (1995), S. 3: Reizüberflutung und Informationsüberlastung (*information overload*) in den Medien führt dazu, dass „höchstens 5% der gesendeten Unternehmensinformationen überhaupt die Chance haben, in Kontakt mit den Zielgruppen zu treten“ – vgl. dazu KROEBER-RIEL (1990), S. 15

vielfalt.“<sup>163</sup> Weitere Gründe sind das steigende Umweltbewusstsein der Konsumenten, der Wertewandel in der Gesellschaft sowie die zunehmende „Mündigkeit“ der Konsumenten und Mitarbeiter, was unter anderem zu einem gewissen Grad auch ein Nebeneffekt der vermehrten Verbreitung und des vermehrten Einsatzes neuer Medien wie des Internet ist.<sup>164</sup>

Karin KIRCHNER fasst dies folgendermaßen zusammen: „Es geht also darum, die Kommunikationsinstrumente so abzustimmen, dass ein klares, widerspruchsfreies und damit auch glaubwürdiges Bild vermittelt wird, das sowohl leichter wiedererkannt als auch gelernt wird. Als Folge der Informationsüberflutung nehmen wir nur mehr Informations-Fragmente auf. Wenn diese nicht klar, konsistent und verständlich vorliegen, werden sie ignoriert. Wir entscheiden heute im Großen und Ganzen nicht mehr aufgrund von Fakten, sondern aufgrund von Eindrücken.“<sup>165</sup>

Dementsprechend ist der Ansatz, die Maßnahmen der Integrierten Unternehmenskommunikation und die Planung dieser Maßnahmen so anzulegen wie sie von den Bezugsgruppen erlebt werden, von zentraler Bedeutung, zumal aus konstruktivistischer Perspektive auch die Integration der Unternehmenskommunikation letzten Endes nur beim Individuum stattfindet.<sup>166</sup>

Die Integration der Unternehmenskommunikation muss daher auch sämtliche Formen der Kommunikation umfassen: die interpersonelle Kommunikation (reziprok auch als Interaktion zu verstehen), die durch Medien übermittelte Kommunikation sowie die Massenkommunikation (an eine anonyme Menge).<sup>167</sup> Das heißt, die Unternehmenskommunikation muss als ganzheitliche Ansprache bestehender und potentieller Kunden sowie anderer Bezugsgruppen unter Berücksichtigung aller Kommunikationskanäle, -instrumente und -maßnahmen beziehungsorientiert und cross-medial, d.h. über mehrere unterschiedliche Kommunikationskanäle medien- und publikumsspezifisch aufbereitet erfolgen.<sup>168</sup>

Dabei zählen folgende Maßnahmen zu den Kernfaktoren der Integrierten Unternehmenskommunikation aus Sicht der Kundenkommunikation:<sup>169</sup>

- *Die zielgruppengerechte Ansprache des Kunden:*  
Die Rahmenfaktoren für Kundenkommunikation sind das Marktumfeld, die Erwartungen und Vorstellungen des Kunden, der Kontext der Interaktion zwischen dem Unternehmen bzw. dem Produkt und dem Kunden. Die neuen Herausforderungen liegen im Dialog statt der Überredung, in der individuellen und emotionalen Ansprache und der Ausweitung der Instrumentenpalette zur Erreichung dieser Ziele.
- *Das Management von Kundenbeziehungen:*  
Die zweiseitige Kommunikation und Interaktion zwischen dem Unternehmen und den Kunden hat als Kundenbeziehungsmanagement den Aufbau und die Pflege einer langfristigen Kundenbindung zum Ziel. Zu den Merkmalen dieses Kundenbezie-

<sup>163</sup> BRUHN (2000), S. 5

<sup>164</sup> Vgl. BRUHN (1995), S. 15

<sup>165</sup> KIRCHNER (2001), S. 33

<sup>166</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 81

<sup>167</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 80

<sup>168</sup> Vgl. MAST (2006), S. 297f

<sup>169</sup> Vgl. MAST (2006), S. 297ff



hungsmanagements zählen Interaktivität, Individualität, Informativität, Langfristigkeit und Kundendatenbank.<sup>170</sup> Auf der Ebene der Beziehungsdimensionen beinhaltet die im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements durchgeführte Beziehungspflege soziale Beziehungen (z.B. persönliche Kontakte oder Gespräche), psychologische Beziehungen (z.B. konnotative Assoziationen zum Produkt hinsichtlich Lifestyle-Vorstellungen oder -Befriedigung), finanzielle Beziehungen (z.B. Prämien aus Club-Mitgliedschaften, Treueprogrammen oder Bonus-Systemen) und strukturelle Beziehungen (z.B. physische oder technisch vermittelte Kontaktpunkte zum Datenaustausch).<sup>171</sup>

- *Der abgestimmte Einsatz von Maßnahmen und Instrumenten:*  
Der abgestimmte Einsatz diverser Maßnahmen und Instrumente hat zum vordergründigen Ziel, ein nach außen hin einheitliches, widerspruchsfreies und glaubwürdiges (Gesamt-) Bild des Unternehmens und seiner Produkte oder Dienstleistungen zu vermitteln. Die Mittel, derer sich die Integrierte Unternehmenskommunikation dabei bedienen kann, umfassen die gesamte Palette marketing-orientierter Kommunikationsinstrumente wie Werbung, Verkaufsförderung, Direktmarketing, PR, Sponsoring, Messen und Ausstellungen sowie persönliche Kommunikation. Dabei unterscheiden wir nach dem vorrangigen Zweck der Instrumente *proaktive Instrumente* (hauptsächlich zur Ansprache des Kunden verwendet) und *reaktive Instrumente* (eher zur Rezeption von Kundenwünschen geeignet).<sup>172</sup>

Doch nicht nur aus der spezifischen Sicht des Absatz-Marketings erwächst die Forderung nach Integration der Unternehmenskommunikation. Aus der Einsicht, dass die Ziele der wirtschaftlichen Effizienz und des ökonomischen Erfolgs nicht nur auf den Absatz- (Kunden) und Beschaffungsmärkten (Lieferanten) zu erreichen sind, sondern zunehmend vom gesellschaftspolitischen Umfeld des Unternehmens beeinflusst werden, folgt die Forderung eines gesellschaftsorientierten Marketings als Konzept strategischer Unternehmensführung.<sup>173</sup> Das Überleben eines Unternehmens hängt heute nicht mehr alleine von seiner ökonomischen Leistungskraft ab, sondern vor allem auch von seiner gesellschaftlichen Akzeptanz.<sup>174</sup> „Legitimationsbeschaffung durch Kommunikation wird zum strategischen Erfolgsfaktor.“<sup>175</sup> Daher „plädiert die gesellschaftsorientierte Marketingforschung dafür, die PR aus dem Instrumentenkasten der klassischen Marktkommunikation zu befreien und sie zur betrieblichen Kernfunktion aufzuwerten.“<sup>176</sup> PR wird als zentraler Bestandteil der Unternehmensführung eingeführt. Erfolgversprechend für die ausgewogene Verfolgung sowohl der ökonomischen als auch der nicht-ökonomischen Ziele eines Unternehmens ist dabei lediglich die Anwendung einer „Doppelstrategie: Marketing und PR verschmelzen zu einer geschlossenen unternehmerischen Führungskonzeption.“<sup>177</sup> „Public Marketing“, so die begriffliche Synthese dieser beiden Bereiche, stellt neben den Absatz- und Beschaffungsmärkten eine dritte Dimension in der strategischen Unternehmensführung dar und umfasst vor allem die kommunikativen Be-

<sup>170</sup> Vgl. LISCHKA (2000), S. 50

<sup>171</sup> Vgl. DUNCAN/MORIARTY (1997), S. 46f

<sup>172</sup> Vgl. LISCHKA (2000), S. 47ff

<sup>173</sup> Vgl. MAST (2006), S. 44ff

<sup>174</sup> Vgl. ZERFAß (2004b), S. 77 und MAST (2006), S. 46

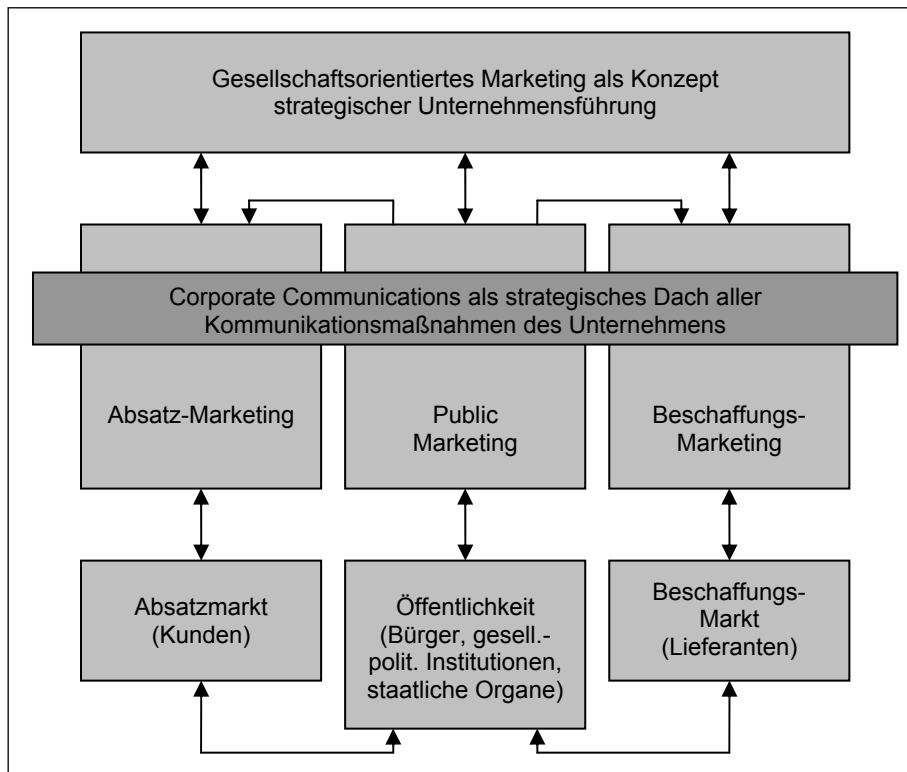
<sup>175</sup> MAST (2006), S. 46, vgl. auch ZERFAß (2004b), S. 77

<sup>176</sup> ZERFAß (2004b), S. 77

<sup>177</sup> HAEDRICH (1992), S. 264

ziehungen zu den Gruppen, die den Handlungsspielraum eines Unternehmens zwar positiv oder negativ beeinflussen können, aber nicht unmittelbar in das Marktgeschehen integriert sind.<sup>178</sup>

Abbildung 12 Handlungsfelder des gesellschaftsorientierten Marketing



Quelle: RAFFÉE/WIEDEMANN, 1987, S. 226

Koordiniert und gesteuert werden die kommunikativen Maßnahmen des „Public Marketing“ nach folgenden Gesichtspunkten:<sup>179</sup>

- *leistungsbezogene Kommunikation*  
liefert Informationen und Anreize zu Produkten und Dienstleistungen, die zu konkreten Transaktionen auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten führen sollen,
- *imagebezogene Kommunikation*  
dient der Profilierung des Unternehmens gegenüber dem Wettbewerb durch Ansprache von Unterstützungspotentialen bei bestimmten Bezugsgruppen im Rahmen des Reputations- und Beziehungsmanagements,
- *kontextbezogene Kommunikation*  
erfüllt vordergründig die Funktion der Sicherung des „Wertekonsenses“ innerhalb der ökonomischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen der Unternehmenstätigkeit.

Dabei geht es um die PR-mäßige Darstellung des Unternehmens und seiner Leistungen zur Verbesserung des Bekanntheitsgrads des Unternehmens, zur Verbreitung und Stärkung des

<sup>178</sup> Vgl. RAFFÉE/WIEDMANN (1989), S. 667 und RAFFÉE/WIEDMANN (1987), S. 226

<sup>179</sup> Vgl. ZERFAß (2004b), S. 77f

Unternehmensimages in der Gesellschaft und zur Erhöhung der Kaufmotivation bei spezifischen Bezugsgruppen.<sup>180</sup>

Die Kritik an den gesellschaftsorientierten Marketing-Modellen nennt die fehlenden Aussagen zum Zusammenspiel der Bereiche Absatzmarketing, Beschaffungsmarketing und „Public Marketing“, die fehlenden Aussagen zu den Dimensionen der Unternehmenskommunikation, die mangelnde Klarheit des den Modellen zugrunde liegenden Kommunikationsverständnisses sowie die mangelnde Differenzierung hinsichtlich der Kommunikationsformen einerseits (personale oder mediale Kommunikation) und der Kommunikationsbeziehungen andererseits (symmetrische oder asymmetrische Kommunikation) als die größten Defizite des „Public Marketing“-Ansatzes.<sup>181</sup>

Die Koordination und Steuerung dieser Kommunikationsfunktionen von „Public Marketing“ erfolgt im Rahmen des übergreifenden strategischen Konzepts der *Corporate Communications*. Diese sind Teil der *Corporate Identity* (CI), die ein Strategiekonzept zur einheitlichen Darstellung und Verbreitung einer in sich schlüssigen Selbstdarstellung des Unternehmens nach innen und außen durch den abgestimmten Einsatz von Erscheinungsbild, Kommunikation und Verhalten darstellt. *Corporate Identity* wird – wenngleich die Begriffe in der Praxis meist nicht scharf voneinander getrennt werden – gerne in folgende Teilbereiche untergliedert:<sup>182</sup>

*Corporate Design* (CD) ist der Teilbereich der sich mit der einheitlichen Gestaltung des Erscheinungsbilds des Gesamtauftritts des Unternehmens beschäftigt und stellt sozusagen die „visuelle Identität“ des Unternehmens dar.

*Corporate Communications* (CC) umfasst die Gesamtheit der nach innen und außen gerichteten Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens mit dem Ziel, die Meinungen, Einstellungen oder Verhaltensweisen seiner Bezugsgruppen zu beeinflussen oder zu ändern.

*Corporate Behavior* (CB) ist das Verhalten, insbesondere das Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter untereinander, gegenüber Kunden, Lieferanten, Partnern und der Öffentlichkeit.

*Corporate Philosophy* (CP) beinhaltet das Selbstverständnis des Unternehmens, spiegelt seine ursprüngliche Intention wider und bildet damit die grundlegende Sinn- und Werteebene des Unternehmens mit basalen Informationen zu Werten, Normen und Rollen.

*Corporate Culture* sind alle Wertvorstellungen, die das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern und damit das Erscheinungsbild des Unternehmens nach innen und außen prägen.

Corporate Image zählt – obwohl häufig unzureichend davon differenziert – nicht zur Corporate Identity, da es sich dabei um das Fremdbild des Unternehmens handelt, während Corporate Identity das Selbstbild darstellt.

---

<sup>180</sup> Vgl. DERIETH (1995), S. 29

<sup>181</sup> Vgl. ZERFAß (2004b), S. 79 und MAST (2006), S. 47

<sup>182</sup> Vgl. MAST (2006), S. 49ff

Corporate Identity stellt nach der marketingtheoretischen Perspektive Integrierter Unternehmenskommunikation von Manfred BRUHN eine Voraussetzung der Integration der Unternehmenskommunikation dar.<sup>183</sup> BRUHN ergänzt aber gleichzeitig, dass ein gängiges Defizit von Unternehmen bei der Erarbeitung eines „Corporate Identity“-Konzepts darin besteht, dass Unternehmen sich häufig darauf beschränken, ein Corporate Design umzusetzen und damit das Integrationsbemühen in einer „Pseudo-Integration mündet.“<sup>184</sup> Dennoch, so stellt BRUHN fest, kommt das „Corporate Communications“-Konzept dem Anliegen einer integrierten Unternehmenskommunikation am nächsten, entbehrt allerdings des nötigen Konkretisierungsgrades.<sup>185</sup>

Einen weiteren Anstoß für die Entwicklung des Konzepts der Integrierten Unternehmenskommunikation lieferten aus der betriebswirtschaftlichen Management-Theorie stammende Optimierungskonzepte wie das „Total Quality Management“ und das „Re-Engineering“ von Unternehmensprozessen, von denen die Anregung ausging, alle Unternehmensbereiche effektiver (wirkungsvoller) und effizienter (wirtschaftlicher) zu managen. Diese Konzepte sind unter anderem vom Gedanken finiter Ressourcen, die bestmöglich eingesetzt werden sollen, geprägt und vom gestiegenen Wettbewerb, wodurch Markenloyalität und Zufriedenheit von Bestandskunden das oberste Ziel eines Unternehmens werden, da Kundenbindung im Vordergrund steht, weil die Akquisition von Neukunden meist um Vieles teurer ist als die umfassende Betreuung von Stammkunden.<sup>186</sup>

In der managementtheoretischen Sichtweise von Integrierter Unternehmenskommunikation stellt nicht nur das Postulat von überzeugenden, konsistenten und glaubwürdigen Botschaften, die in einer koordinierten Art und Weise verbreitet werden müssen, die Herausforderung an integrierte Kommunikation dar. Auch effektiven Partnerschaften, die dynamische und innovative Verkaufsförderungsprogramme gestalten, kommt eine wichtige Rolle vor allem im gewerblichen Handelsumfeld zu. Es gilt, den Wert der Marke eines Unternehmens in den Augen von Endkonsumenten und Vertriebshandelspartnern zu erhöhen.<sup>187</sup> Dabei ist unter Marke nicht nur das Erscheinungsbild des Unternehmens zu sehen, das von Marketingexperten kreiert wurde, sondern auch und vor allem das, welches von den Bezugsgruppen wahrgenommen und gespeichert wird.<sup>188</sup> „Die Marke existiert in den Köpfen der Kunden und Bezugsgruppen. Sie ist die Gesamtheit der Vorstellungen und Assoziationen, die Kunden über ein Produkt bzw. ein Unternehmen gespeichert haben.“<sup>189</sup> Dabei haben wir bereits in Kapitel 2.1.1 festgestellt, dass Karin KIRCHNER die Begriffe Image, Reputation und Marke als Synonyme für ein und dasselbe mentale Konstrukt sieht.<sup>190</sup> KIRCHNER hält fest, dass die durch Integrierte Unternehmenskommunikation beeinflussbare Größe der Marktkommunikation das Image ist,<sup>191</sup> wobei wir unter Unternehmensimage „die Gesamtheit aller Einstellungen, Kenntnisse, Erfahrungen, Meinungen, Bewertungen, Auffassungen, Glaubenshaltungen

---

<sup>183</sup> Vgl. BRUHN (1995), S. 33

<sup>184</sup> Vgl. BRUHN (1995), S. 34

<sup>185</sup> Vgl. BRUHN (1995), S. 38

<sup>186</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 30

<sup>187</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 32

<sup>188</sup> Vgl. UPSHAW (1995), S. 13 – zitiert nach KIRCHNER (2001), S. 65f

<sup>189</sup> KIRCHNER (2001), S. 65

<sup>190</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 115f

<sup>191</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 48 – zur Definition von Image siehe WEINHOLD (1988), S. 137

und Gefühle, die ein Individuum mit einem Unternehmen verbindet,<sup>192</sup> verstehen. Dieses zu vermitteln, ist die Aufgabe der Unternehmenskommunikation, dieses so einheitlich, konsistent, widerspruchs- und störungsfrei zu vermitteln wie möglich, ist die Aufgabe der Integrierten Unternehmenskommunikation. „Eine Hauptfunktion der geplanten Kommunikation eines Unternehmens liegt daher in der systematischen und koordinierten Pflege der Beziehungen zur Umwelt.“<sup>193</sup> Die Integrierte Unternehmenskommunikation strebt damit „die laufende Systemoptimierung des Unternehmens und der Interaktion mit seinen Umwelten an.“<sup>194</sup>

Ein weiterer Gesichtspunkt der Integrierten Unternehmenskommunikation aus managementtheoretischer Sicht ist die Forderung, nicht nur die Kommunikationsfunktionen des Unternehmens, sondern sämtliche Unternehmensbereiche zu integrieren. „Dies kann wiederum nur auf der Basis einer klaren Unternehmensstrategie geschehen, die damit zum Ausgangspunkt der Integration wird. Unter Strategie wird hier das grundlegende Muster an Zielen, Ressourceneinsatz und Interaktionen zwischen einer Organisation und ihren Märkten, Wettbewerbern und anderen Umweltfaktoren verstanden.“<sup>195</sup> KIRCHNER schreibt, „Unternehmensstrategie ist der Ausgangspunkt der Integrierten Unternehmenskommunikation, denn von ihr werden die Kommunikationsziele abgeleitet. Umgekehrt werden Unternehmensstrategie und -positionierung (relativ zum Wettbewerb) nur durch das Verhalten des Unternehmens und seine Kommunikation erlebbar.“<sup>196</sup>

Aus der marketingtheoretischen Sicht des Integrierten Beziehungsmanagements formuliert Don E. SCHULTZ<sup>197</sup> laut Karin KIRCHNER dies folgendermaßen: „Eine Integration der Kommunikationsfunktionen eines Unternehmens, um einheitliche Botschaften zu kommunizieren, setzt voraus, dass auch die Marketingaktivitäten eines Unternehmens integriert sind.“<sup>198</sup> KIRCHNER fasst weiters zusammen: „Um die Marketingaktivitäten zu integrieren, müssen Verkauf und Verkaufsaktivitäten integriert werden, um diese zu integrieren, muss die gesamte Organisation integriert werden.“<sup>199</sup>

Integrierte Unternehmenskommunikation ist aber nicht nur ein Strategiekonzept oder ein Planungs- und Optimierungsprozess, sondern auch ein „Organisationsentwicklungsprozess“. Der Großteil der Organisationen bzw. Unternehmen ist hierarchisch organisiert, obwohl horizontale Teamstrukturen notwendig wären, um das Konzept einer integrierten Kommunikation umzusetzen. Das in diesen ausgebildete Spezialistentum behindert dabei die Umsetzung der Integrierten Kommunikation.<sup>200</sup>

In der Literatur finden sich je nach theoretischem Ansatz oder Disziplinenhintergrund unterschiedliche Methoden bzw. Herangehensweisen für die Planung und Umsetzung Integrierter Unternehmenskommunikation. Die einzelnen Schritte in dieser Planung beinhalten die *Situationsanalyse* (Ist-Analyse), die *Zielformulierung und Strategieentwicklung*, die *Instrumentenauswahl und Maßnahmenplanung*, die *Umsetzungsplanung* sowie die *Erfolgskontrolle*.

<sup>192</sup> KIRCHNER (2001), S. 112f

<sup>193</sup> KIRCHNER (2001), S. 25, vgl. auch SIGNITZER (1997), S. 195

<sup>194</sup> KIRCHNER (2001), S. 24

<sup>195</sup> KIRCHNER (2001), S. 35 und WALKER/BOYD/LARRÉCHÉ (1996), S. 8

<sup>196</sup> KIRCHNER (2001), S. 50

<sup>197</sup> Vgl. SCHULTZ (1996), S. 1

<sup>198</sup> KIRCHNER (2001), S. 57

<sup>199</sup> KIRCHNER (2001), S. 57

<sup>200</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 165

Dabei ist den betriebswirtschaftlich orientierten, managementtheoretischen Ansätzen üblicherweise eigen, dass die Zielformulierung noch vor der Festlegung der Strategie stattfindet und die Kenntnis der Bezugsgruppen nicht unbedingt der Situationsanalyse vorangeht. Sie sind geprägt vom Gedanken der systematischen und methodisch planmäßigen Abfolge von Managemententscheidungsprozessen und dem Einsatz von aus der Betriebswirtschafts- oder Managementlehre stammenden Instrumenten wie der SWOT-Analyse. Viel wichtiger als die Festlegung auf einen der unterschiedlichen Ansätze im Planungsprozess sind allerdings die regelmäßige Untersuchung der Rezeption der Unternehmenskommunikation und deren Auswirkungen bei den Bezugsgruppen.<sup>201</sup>

Was die Umsetzung der Integrierten Unternehmenskommunikation anlangt nennt die Fachliteratur die *Aufstellung eines Kommunikationskonzepts* mit der Definition und Klassifikation von Zielen (Hauptziele, Zwischenziele und Einzelziele als lang-, mittel- und kurzfristige Ziele)<sup>202</sup> und Zielgruppen, der Formulierung der Positionierung (Ist-Positionierung und Soll-Positionierung) und der Leitidee, der Festlegung von Kommunikationsbotschaften (Kernbotschaften und Einzelbotschaften), der Auswahl der Leitinstrumente, Einzelinstrumente und Kommunikationsmittel, der Erstellung des Maßnahmenkatalogs, der organisatorischen Strukturierung der Kommunikationsprozesse und (unternehmensinternen) Kommunikationsteilnehmer sowie der Festlegung und Durchführung der Erfolgskontrolle als zentrales Element der Implementierung der Integration. Scott E. CUTLIP, Allen H. CENTER und Glen M. BROOM nennen in diesem Zusammenhang folgende Kriterien als Bedingungen für ein erfolgreiches Kommunikationsprogramm:<sup>203</sup>

- Glaubwürdigkeit (*credibility*)  
zur Attribuierung von Kompetenz, Vertrauen und Respekt durch den Rezipienten,
- Kontext (*context*)  
zur Ansprache eines relevanten Themas beim Rezipienten,
- Inhalt (*content*)  
zur Adressierung eines Nutzens auf der Seite des Rezipienten,
- Klarheit (*clarity*)  
zur Sicherstellung des selben Botschaftsverständnisses auf Seiten des Unternehmens wie des Rezipienten,
- Kontinuität und Konsistenz (*continuity and consistency*)  
zur Gewährleistung eines Wiedererkennungswertes und leichter Erlernbarkeit,
- Kanäle (*channels*)  
zur Verwendung von seitens des Rezipienten bekannten und geschätzten Kommunikationskanälen.

<sup>201</sup> Vgl. MAST (2006), S. 134

<sup>202</sup> Vgl. BRUHN (1995), S. 156f – Ziele müssen präzise und eindeutig formuliert sein und in einen zeitlichen Bezugsrahmen gesetzt werden. Außerdem müssen sie realisierbar, konkret, konsistent und messbar sein, da sie die Basis für die spätere Erfolgskontrolle darstellen. (Vgl. NIESCHLAG/DICHTL/HÖRSCHGEN, 2002, S. 165ff)

<sup>203</sup> Vgl. CUTLIP/CENTER/BROOM (2000), S. 424f – zitiert nach MAST (2006), S. 151f

Im Bezug auf die Kommunikationskanäle kommt dem sogenannten „*channel management*“ eine wichtige Bedeutung zu. Unterschiedliche Kommunikationskanäle erfüllen unterschiedliche Leistungen und sind daher für bestimmte Kommunikationsvorgänge besser geeignet als für andere. Claudia MAST unterscheidet drei Grundarten von Kommunikationskanälen, die in ihrer Leistungsfähigkeit durchaus variieren können: die *Face-to-Face-Kommunikation*, die *schriftliche bzw. gedruckte Kommunikation* und die *elektronische Kommunikation*.<sup>204</sup> Die Wahl des jeweils geeigneten Kommunikationskanals hängt laut MAST von folgenden Faktoren ab:<sup>205</sup>

- den *Zielen und Anforderungen an das Kommunikationssystem*,  
Das Kommunikationssystem eines Unternehmens muss schnell, flexibel, präzise und effizient arbeiten. Die Kriterien für die Messung der Leistungsfähigkeit in diesem Sinne sind:
  - Aktualität
  - (Re-) Aktionsfähigkeit
  - Lern- und Nutzwerte
  - Gefühlswerte
  - Auswahl, Strukturierung und Bewertung von Informationen
  - Ökonomischer Umgang mit der Ressource Zeit
  - Effizienter Umgang mit der Ressource Geld
- der *pragmatischen Bewertung der medialen Leistungsfähigkeit*,  
Für die Entscheidung, welche Kommunikationskanäle für welche Kommunikationssituation geeignet sind, ist eine Bewertung des Leistungsumfangs und eine daraus folgende Reihung der Kommunikationskanäle hinsichtlich der Komplexität der zu erfüllenden Kommunikationsaufgaben notwendig. Die Kriterien für die Entscheidung, welcher Kommunikationskanal sich für welchen Anlass eignet, sind:
  - Effizienz
  - Arbeitsteilung unter den Medien
  - Vernetzung der Medien
  - Nutzerakzeptanz
  - Positionierung
  - Analyse des Kommunikationsfeldes
  - Imageverbesserung
  - Feedback-Potential
  - Raum-Zeit-Bindung
  - Umgang mit der Technik
  - Arbeitsorganisation
  - Kosten
  - symbolische Bedeutung
- der *funktionalen Leistungsfähigkeit der Kommunikationskanäle*,  
Die Media-Richness-Theorie<sup>206</sup> geht davon aus, dass einige Medien in dem, was sie zu transportieren imstande sind und wie sie dies tun, eine größere Reichhaltigkeit

<sup>204</sup> Vgl. MAST (2006), S. 181

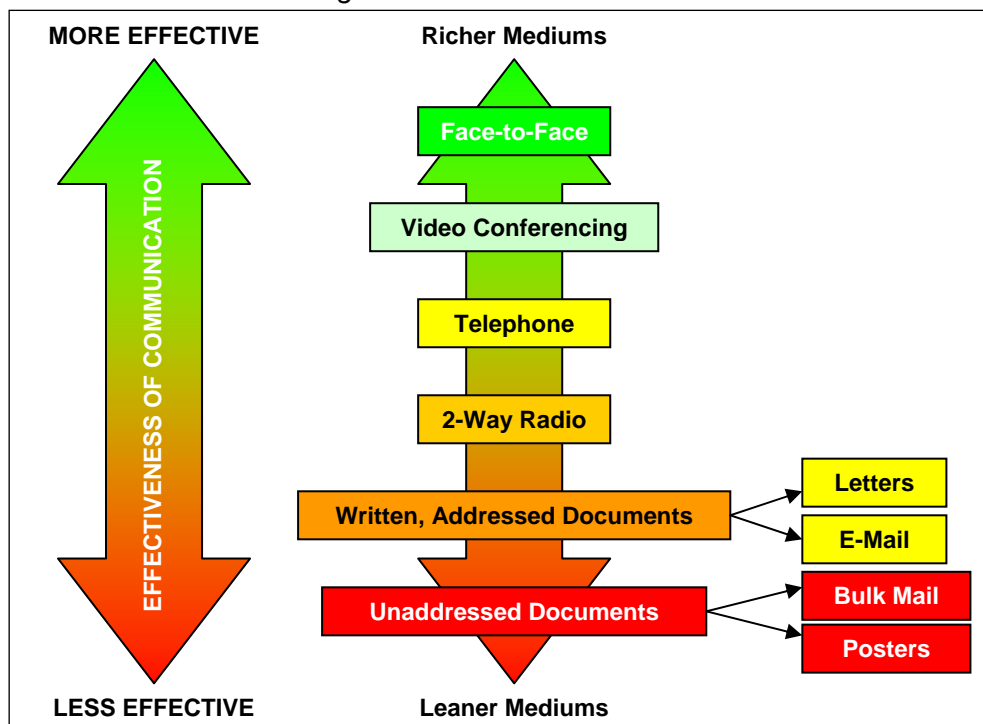
<sup>205</sup> Vgl. MAST (2006), S. 181ff

<sup>206</sup> Siehe DAFT/LENGEL (1986)

aufweisen als andere. Die Kriterien zur Einteilung der Medien nach der Media-Richness-Theorie sind:

- Zeitpunkt und Umfang der Feedback-Möglichkeit
  - Vermittlung vielfältiger Kommunikationsdimensionen (z.B. verbal/non-verbal)
  - Gebrauch von menschlicher Sprache statt technischer oder anderer Codes
  - soziale Präsenz der Kommunikationspartner
- den *situationsspezifischen Einflussfaktoren*,  
Es können sowohl auf Seiten des Kommunikators als auch auf Seiten des Rezipienten sowie bedingt durch die verwendeten Medien Einflussfaktoren bestehen, die die Wahl des einzusetzenden Mediums situativ entscheidend mitbestimmen. Solche situationsbedingte Einflussfaktoren sind unter anderem:
    - Zeit
    - Entfernung
    - Zugang zum Medium
    - technische Einschränkungen
    - finanzielle Zwänge
  - der *symbolischen Bedeutung des Mediums*  
Die Wahl des Mediums kann auch symbolisch für die Botschaft selbst stehen und z.B. die Verbindlichkeit einer Mitteilung unterstreichen.

Abbildung 13 Media-Richness-Theorie



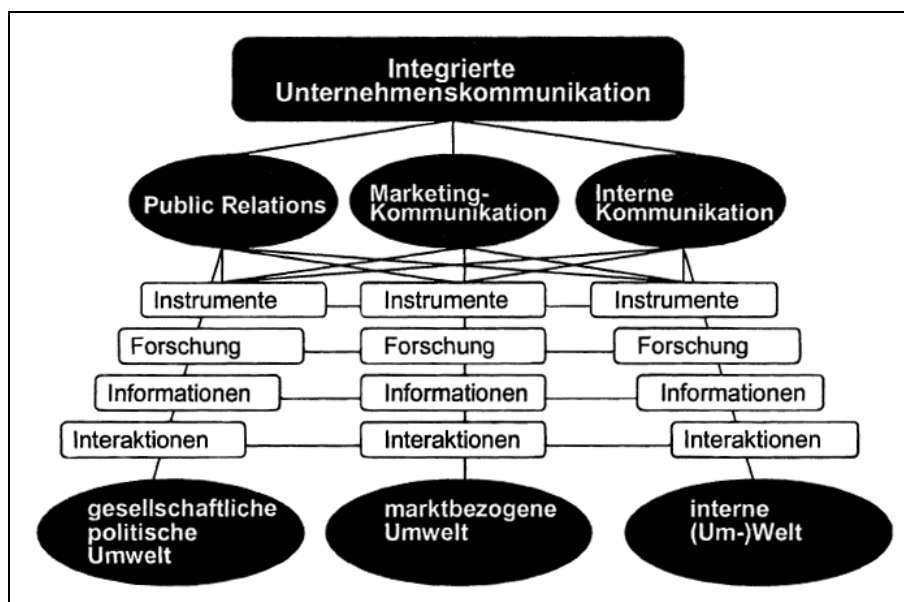
Quelle: Entworfen von TNTDJ für WIKIPEDIA, verlinkt mit Artikel „Media Richness Theory“

Auf operativ-organisatorischer Ebene werden in der Fachliteratur für die Umsetzung der integrierten Unternehmenskommunikation Team- und Projektformationen empfohlen. Projektgruppen, die sich aus interdisziplinären Teams mit Mitgliedern aus den unterschiedlichen Kommunikationsabteilungen zusammensetzen, sollen zeitlich begrenzte Aufgabenstellungen



bearbeiten und die Ergebnisse dieser Projektgruppen sollen von einem starken Lenkungsgremium politisch getragen werden.<sup>207</sup> Karin KIRCHNERS Modell einer Organisationsstruktur zur Umsetzung Integrierter Unternehmenskommunikation sieht in Anlehnung an Manfred BRUHNS Forderung eines Kommunikationsmanagers<sup>208</sup> bzw. SCHULTZ/TANNENBAUM/LAUTERBORN'S „Communication-Czars“<sup>209</sup> die Schaffung einer neuen, eigens zu definierenden, übergeordneten (Koordinations-) Stelle für die Gesamtkommunikation des Unternehmens vor, unter die sich erst die drei gemäß der Kommunikationssphären von Horst STEINMANN und Ansgar ZERFAß<sup>210</sup> nach dem Kommunikationskontext ausdifferenzierten Kommunikationsfunktionen bzw. -bereiche Public Relations, Marketingkommunikation und interne Kommunikation aufgliedern, welche gemeinsam auf die in allen drei Funktionsbereichen gesammelten, entwickelten und weiterentwickelten Daten, Verfahren, Instrumente, Maßnahmen etc. zurückgreifen können.<sup>211</sup>

Abbildung 14 Organisation Integrierter Unternehmenskommunikation nach KIRCHNER



Quelle: KIRCHNER, 1997, S. 224 (zit.n. KIRCHNER, 2001, S. 168)

Da allerdings viele Unternehmen nach dem sogenannten *Pareto-Prinzip*<sup>212</sup> mit nur einem geringen Teil ihrer Kunden einen Großteil ihres Gewinns erzielen, ist in marketingtheoretischer Hinsicht auch das Bestreben eines nach dem „Customer Relationship Management“-Prinzip operierenden Unternehmens, das sich auf Kundentreue und nicht auf Neukundengewinnung konzentriert, den gesamten Bedarf eines loyalen Kunden abdecken bzw. dessen Bedarf steigern zu wollen, als Teil der gesamtheitlichen Unternehmensstrategie anzuse-

<sup>207</sup> Vgl. BRUHN (1995), S. 118f und SCHULTZ/TANNENBAUM/LAUTERBORN (1993), S. 177

<sup>208</sup> Vgl. BRUHN (1995), S. 217ff

<sup>209</sup> Vgl. SCHULTZ/TANNENBAUM/LAUTERBORN (1993), S. 165

<sup>210</sup> Vgl. STEINMANN/ZERFAß (1995) S. 24ff und ZERFAß (2004b), 195ff

<sup>211</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 167f

<sup>212</sup> Das sogenannte Pareto-Prinzip geht davon aus, dass nur eine verhältnismäßig kleine Anzahl von Kunden eine disproportional große Menge von Produkten oder Dienstleistungen kauft bzw. konsumiert. Daraus entstand die berühmte 80/20-Regel, die davon ausgeht, dass 20% der Kunden für rund 80% des Umsatzes verantwortlich sind. Vgl. SCHULTZ (1994), S. 16

hen.<sup>213</sup> Dazu ist es allerdings notwendig, den bzw. die Nutzen<sup>214</sup> zu kennen, die für die strategisch wichtigen, nämlich die loyalen und profitablen Kunden am relevantesten sind,<sup>215</sup> um diese Nutzen in Marketingmaßnahmen klar kommunizieren zu können, denn nur eine akkurate und vollständige Analyse der Nutzen, die zum einen vom Unternehmen generiert, zum anderen von den Bezugsgruppen erwartet werden, liefert die Themenfelder für die „relevanten“ Kommunikationsinhalte der integrierten Marktkommunikation.<sup>216</sup>

Dabei wird Integrierte Unternehmenskommunikation als Teilbereich eines integrierten Beziehungsmanagements gesehen.<sup>217</sup> Das Bezugsgruppenmanagement stellt sozusagen die marketingtheoretische Rahmenbedingung für Integrierte Unternehmenskommunikation dar. Die formale Umsetzung des Bezugsgruppenmanagements durchläuft dabei folgende drei Phasen: die Planungsphase, die Implementierungsphase und die Kontrollphase.<sup>218</sup>

Die unterschiedlichen Prozessschritte des kundenorientierten Beziehungsmarketings sind:<sup>219</sup>

- *die Kundensegmentierung*  
Die Klassifizierung der Kunden in homogene Gruppen stellt den ersten Schritt im Kundenmanagement dar. Dabei steht meist das (konkrete oder erwartete) Kaufverhalten bzw. die Kommunikationsreaktion bestehender oder potentieller Kunden im Vordergrund. Danach muss der Kundenwert (*Customer Lifetime Value*) für den Kundenlebenszyklus (*Customer Life Cycle*) bestimmt werden.
- *die Evaluation der Kundenbeziehungen und das Management der Kundengruppen*  
Die Analyse der Kundenbeziehungen nach dem Wert, den der Kunde für das Unternehmen im gesamten Kundenlebenszyklus hat sowie die Konzentration auf den Aufbau und die langfristige Gestaltung von Beziehungen, die sowohl für das Unternehmen als auch für den Kunden selbst einen hohen Nutzen haben, stellt den nächsten Schritt im Kundenbeziehungsmanagement dar. Thomas R. DUNCAN und Sandra E. MORIARTY<sup>220</sup> unterscheiden dabei folgende vier Arten von Beziehungen: *soziale Beziehungen* (typischerweise im Dienstleistungsbereich), *psychologische Beziehungen* (typischerweise im Konsumentengüterbereich), *finanzielle Beziehungen* (Treueprogramme und dergleichen) und *strukturelle Beziehungen* (Vorhandensein unmittelbarer physischer Beziehungen).

<sup>213</sup> Eine Studie der Team Brendel AG, die im Jahr 2001 unter 400 kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland durchgeführt wurde, hat erhoben dass einen Neukunden zu gewinnen bis zu zehnmal teurer ist, als einen bestehenden Kunden zu halten, dass bis zu 65 Prozent des Geschäftsvolumens in der Regel über Bestandskunden realisiert werden, dass ein Unternehmen pro Jahr durchschnittlich 30 bis 40 Prozent seiner Kunden verliert, dass die Wahrscheinlichkeit, einen neu gewonnenen Kunde nach nur einem Jahr wieder zu verlieren, bei 35 Prozent liegt, wenn der Kunde nur ein Produkt oder einen Service beansprucht, dass wenn ein Kunde mehr als drei Produkte in Anspruch nimmt, die Wahrscheinlichkeit, dass er dem Unternehmen die nächsten drei bis fünf Jahre treu bleibt, bei rund 85 Prozent liegt. Vgl. BRENDL (2002), S. 157

<sup>214</sup> Zu den Nutzen für Bezugsgruppen siehe KIRCHNER (2001), S. 47ff

<sup>215</sup> Zu einer Aufzählung von Wertgeneratoren, die den Nutzen für Bezugsgruppen aus dem Marktumfeld beeinflussen siehe KIRCHNER (2001), S. 48; zu einer Aufzählung von Wertgeneratoren für die organisationsinternen Bezugsgruppen (Mitarbeiter) siehe KIRCHNER (2001), S. 48f; zu einer Aufzählung von Wertgeneratoren für die gesellschaftspolitischen Bezugsgruppen siehe KIRCHNER (2001), S. 49

<sup>216</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 51 und S. 49

<sup>217</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 20

<sup>218</sup> Vgl. JANISCH (1993), S. 387 und BRUHN (1995), S. 115ff

<sup>219</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 62ff

<sup>220</sup> Vgl. DUNCAN/MORIARTY (1997), S. 46f – zitiert nach KIRCHNER (2001), S. 67f

- *die Definition und Gestaltung der Marke*  
Für das Erreichen der Kommunikationsziele im Rahmen des Beziehungsmanagements nimmt die Ausformung der „Marke“ eine besonders wichtige Rolle ein. Dabei ist es – wie wir weiter oben bereits gesehen haben – nicht nur wichtig, das durch das Unternehmen von Marketingexperten kreierte Erscheinungsbild im Auge zu haben, sondern auch jenes zu berücksichtigen, das sich die Kunden und anderen Bezugsgruppen aus deren Wahrnehmung davon kreieren.
- *die Entwicklung einer (Kunden-) Kommunikationsstrategie*  
Die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie zu Kundenbeziehungsaufbau und -pflege beginnt mit der Identifikation der Markenkontaktpunkte, deren Priorisierung auf der Basis ihres Einflusspotentials, der Schaffung von Kontaktpunkten für Kundenfeedback, der regelmäßigen Überprüfung und Abstimmung der Markenbotschaften gegenüber dem Kundenfeedback und der Kontrolle der daraus resultierenden Kosten.

Eine Komponente integrierten Beziehungsmanagements ist das Unterhalten einer Kundendatenbank, die über die bloße Funktion einer Adressdatenbank hinausgeht. Sie soll dazu dienen, anhand der darin gespeicherten Informationen zu Kundenkäufen, Kundenkontakten, Kundenfeedback etc. Kundengruppen nach bestimmten Kriterien zu identifizieren und zu unterscheiden und stellt damit (jenseits des Instruments der Marktforschung) „die Voraussetzung für persönliche, sinnvolle Dialogkommunikation“<sup>221</sup> mit den Kunden dar. Karin KIRCHNER schreibt zum Database Marketing: „Ziel soll es sein, loyale Kunden, die das Produkt häufig konsumieren, zu identifizieren und zu charakterisieren. [...] Zusätzlich sollten Datenbanken dazu eingesetzt werden, um mit Interessenten zu kommunizieren, um das Kundenservice persönlicher gestalten und abstimmen zu können,<sup>222</sup> um gezielte, geplante Botschaften an die richtigen Personen zu adressieren, um individualisierte Botschaften zu versenden und Beziehungen zu pflegen. [...] Da in Datenbanken, in denen Daten über bestehende Kundenbeziehungen gespeichert werden, jene Kunden erfasst werden, die bereits auf bestimmte Angebote reagiert haben bzw. profitable Kunden geworden sind, können diese Daten dazu benutzt werden, um daraus Profile für potentielle zukünftige Kunden zu erarbeiten.“<sup>223</sup>

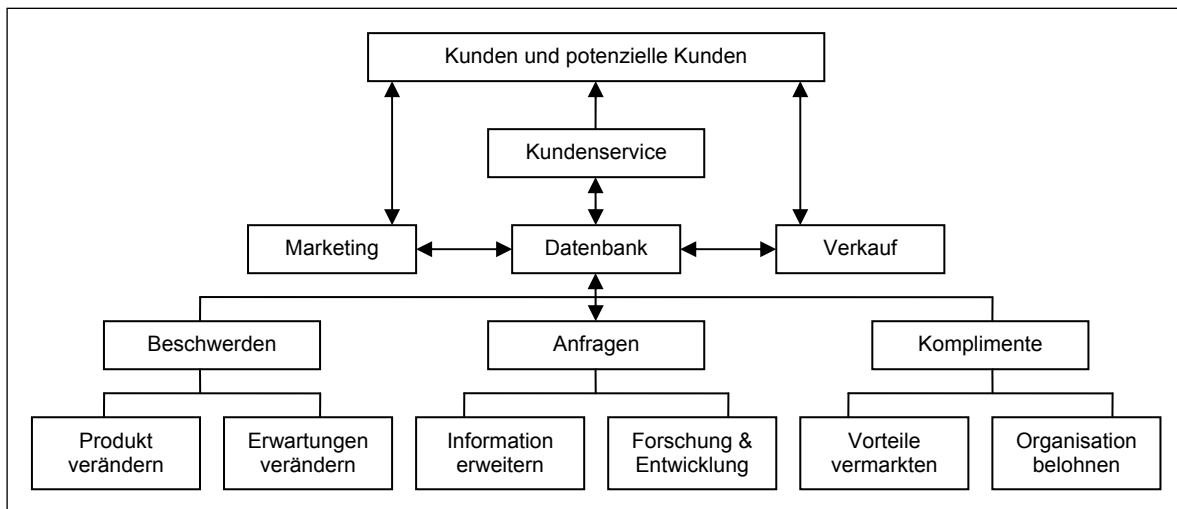
---

<sup>221</sup> KIRCHNER (2001), S. 59

<sup>222</sup> A.d.V.: z.B. bestehende Kunden als dem Unternehmen bereits bekannte Kunden zu begrüßen, relevante Antworten sofort geben können, persönliche Kundendaten sofort abrufbar zur Hand zu haben

<sup>223</sup> KIRCHNER (2001), S. 60f

Abbildung 15 Datenbankgestütztes Marketing



Quelle: KIRCHNER, 2001, S. 60 (nach DUNCAN/MORIARTY, 1997, S. 216)

Doch der Ansatz der Integration der Unternehmenskommunikation zur qualitativen Verbesserung der Kommunikationsaktivitäten von Unternehmen und zur Erfolgsoptimierung unternehmerischer Tätigkeiten wird nicht von allen Theoretikern und Praktikern im Umfeld der Unternehmenskommunikation gleichermaßen angesehen und eingeschätzt. Einige der Kritikpunkte, die Karin KIRCHNER zusammenfasst,<sup>224</sup> sollen hier kurz Erwähnung finden: So setzt einer der Kritikpunkte daran an, dass im Konzept der Integrierten Unternehmenskommunikation alle Bezugsgruppen eines Unternehmens gerne wie Kunden betrachtet würden, anstatt sie aufgrund ihrer mitunter andersartigen, unterschiedlichen Ziele differenziert und gesondert zu behandeln. Ein weiterer Kritikpunkt besagt, dass gerade der Ansatz der Integrierten Unternehmenskommunikation, „mit einheitlicher Stimme zu sprechen“, dem auf gegenseitigem Lernen beruhenden dialogischen Interaktionsansatz, den die Integration der Unternehmenskommunikation zum Teil verfolgt, widerspricht. Außerdem würde Zweiwegekommunikation im Rahmen der Integrierten Unternehmenskommunikation allzu oft als das bloße „Einholen von Antworten auf Unternehmensbotschaften“ verstanden, anstatt von einem kontinuierlichen Dialog auszugehen, der das Zuhören mit einschließt. Zudem werde im gesamten Prozess der Beschäftigung mit Integrierter Unternehmenskommunikation ein übergebühr großes Augenmerk auf das Verhalten von Kunden und Bezugsgruppen gelegt und zu geringes auf mögliche Verhaltensänderungen des Unternehmensmanagements, die dazu führen könnten, dass das Verhalten des Unternehmens von den Bezugsgruppen unterstützt wird. Weiters werde den Symbolen wie Image, Identität, Marke und Ruf eines Unternehmens eine überdimensionale Bedeutung beigemessen, die davon ausgehe, dass man die richtigen Botschaften diesen Symbolen einfach so „einflößen“ könne. Letztlich sei besonders für viele PR-Praktiker die zentralistische Organisationsform, unter der sich die Integration der Unternehmenskommunikation durch die Verschmelzung der unterschiedlichen Funktionen der Kommunikationsabteilungen (Marketing und Public Relations) abspiele, eine Bedrohung für die spezifischen Aufgaben und Fähigkeiten der einzelnen Kommunikationsfunk-

<sup>224</sup> Zur Kritik an Integrierter Unternehmenskommunikation im Detail und den Gegenargumenten aus der Fachszene siehe KIRCHNER (2001), S. 169ff

tionen und -abteilungen, im Speziellen für die Ansprache der und den Beziehungsaufbau zu den Unternehmensöffentlichkeiten.

#### 2.1.4. Modelle der Integrierten Unternehmenskommunikation

Modelle der Integrierten Unternehmenskommunikation sind Erklärungsansätze, die in Form von verallgemeinerbaren theoretischen Zusammenhängen versuchen, Integrierte Kommunikation und ihre Funktionsweise in einem wissenschaftlichen Kontext darzustellen. Dabei haben sich aus den unterschiedlichen Perspektiven verschiedener Disziplinen unterschiedliche Modelle entwickelt. Hier sollen nur die wichtigsten davon kurz skizziert werden.

##### Das Northwestern University Modell<sup>225</sup>

Das Northwestern University Modell verfolgt einen marketingorientierten Ansatz und stützt sich dabei stark auf das Konzept des Datenbankmarketings. Im Zentrum dieses Ansatzes steht ein Beziehungsmarketing mit sorgfältig ausgewählten (segmentierten) Kundengruppen. Die zentrale Idee dieses Modells ist die, dass Integration der Unternehmenskommunikation mit dem Einnehmen der Kundenperspektive und damit einer Außenperspektive beginnt. Die Notwendigkeit einer Integration der Unternehmenskommunikation liegt für die Vertreter dieses Modells primär darin begründet, dass Außenstehende im Normalfall nicht unterscheiden, von welcher Abteilung im Unternehmen welche Kommunikationsaktivitäten oder -maßnahmen ausgeführt bzw. initiiert werden und es daher wichtig ist, alle Kontaktpunkte zwischen dem Unternehmen und den Bezugsgruppen zu integrieren. Dabei stehen aufgrund der Einnahme der Kundenperspektive – wie bei GRONSTEDT – die Kunden im Mittelpunkt des Konzepts, da diese die Existenzgrundlage des Unternehmens darstellen.<sup>226</sup>

Der Prozess des strategischen und operativen Kommunikationsmanagements lässt sich nach dem Ansatz des Northwestern University Modells in folgende neun Schritte gliedern:<sup>227</sup>

1. Kenntnis der übergeordneten Geschäfts- und Organisationsziele bzw. Identifikation der Marketing- und Kommunikationsprobleme sowie -chancen,
2. Identifikation von Wünschen, Bedürfnissen, Einstellungen und Verhaltensweisen der Kunden bzw. anderen Bezugsgruppen aus der Außensicht zur Planung nach innen („Outside-In“-Ansatz),
3. Entwicklung von Kommunikationszielen,
4. Entwicklung einer Kommunikationsstrategie,
5. Entwicklung von strategischen Botschaften, die sowohl mit den Unternehmenszielen abgestimmt als auch für die Bezugsgruppen relevant sind,
6. Kommunikation mit jenen Mitteln, die am besten dazu geeignet sind, bestehende Kundensegmente anzusprechen bzw. zukünftige Kunden zu erreichen, bei gleichzeitig variablem Einsatz von Investitionskosten in die Kommunikationsprogramme, in Abhängigkeit von der Profitabilität des Kundensegments bzw. vom strategischen Wert der Bezugsgruppe für das Unternehmen,

<sup>225</sup> Siehe SCHULTZ/TANNENBAUM/LAUTERBORN (1993)

<sup>226</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 146

<sup>227</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 150f

7. Sicherung der Konsistenz des Außenbildes, durch Vermittlung derselben Botschaften an jedem Markenkontaktpunkt,
8. Erfassung von Daten und Feedback in Datenbanken zur Überprüfung der Relevanz der kommunizierten Nutzen und Versprechen (rationale/emotionale Nutzenebene) in Benchmarks gegenüber dem Wettbewerb und zeitlichen Trendentwicklungen, wobei in Ermangelung von bestehenden Verhaltensdaten andere Datenquellen (z.B. aus Sekundärstudien) herangezogen werden können,
9. Rückkehr zum Beginn des Prozesses.

Dieser Prozess ist kein Prozess, der die Optimierung der Kommunikationsinstrumente verfolgt, sondern die Optimierung der Kommunikation selbst und hat zur Zielsetzung das Erreichen von behavioristisch definierten Zielen.<sup>228</sup>

### **Das Modell von Manfred BRUHN<sup>229</sup>**

Manfred BRUHN verfolgt mit seinem Modell einen betriebswirtschaftlich marketingtheoretischen Ansatz, der zur Optimierung der Unternehmenskommunikation den Managementprozess der Integration in den Mittelpunkt stellt. Sein Modell konzentriert sich auf die Frage der Abstimmung und des optimierten Einsatzes der Kommunikationsinstrumente (marketingtheoretisch) und die Abstimmung der Organisationsstruktur (betriebswirtschaftlich). Er unterscheidet nach:

- *inhaltlicher Integration*  
zur thematischen Abstimmung der Kommunikationsmittel nach Zielen und Strategie,
- *formaler Integration*  
zur formellen Vereinheitlichung der Gestaltungsprinzipien der Kommunikationsmittel u.a. für die Wiedererlebbarkeit,
- *zeitlicher Abstimmung der Integration*  
für die gegenseitige Abstimmung der Kommunikationsinstrumente.

Alle zentralen Elemente der integrierten Kommunikation sollen nach BRUHN dem „Prinzip der Hierarchisierung“ folgen.<sup>230</sup> Er beschreibt den wohl einzigen konkreten Ansatz für eine situative und objektive Instrumentenauswahl durch hierarchische Einteilung der Kommunikationsinstrumente nach dem Grad der Beeinflussung bzw. Beeinflussbarkeit und dem Grad der Fähigkeit, die strategischen Ziele umzusetzen:<sup>231</sup>

- *Leitinstrumente*  
Ihnen kommt die größte strategische Bedeutung zur Erreichung der Positionierungsziele zu. Sie können stark beeinflussen, sind aber schwach beeinflussbar.
- *Kristallisationsinstrumente*  
Sie haben eine herausragende Bedeutung für die Zielgruppenkommunikation, können stark beeinflussen und sind stark beeinflussbar.

<sup>228</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 151; zur Kritik am Northwestern University Modell siehe KIRCHNER (2001), S: 164f

<sup>229</sup> Siehe BRUHN (1995)

<sup>230</sup> Vgl. BRUHN (2005), S. 158

<sup>231</sup> Vgl. BRUHN (1995), S. 133ff, siehe auch KIRCHNER (2001), S. 126ff

- *Integrationsinstrumente*  
Sie haben einen hohen Grad an Integrationspotential durch ihre potenzierende Wirkung bei den Zielgruppen. Sie können schwach beeinflussen und sind schwach beeinflussbar.
- *Folgeinstrumente*  
Sie haben weder eine hohe strategische Bedeutung noch ein hohes Integrationspotential und werden meist nur für einzelne Kommunikationsaufgaben oder Einzelgruppen eingesetzt. Sie können schwach beeinflussen, sind aber stark beeinflussbar.

BRUHN streicht aber nicht nur die Bedeutung der Analyse der Kommunikationsinstrumente hinsichtlich der Komplexität ihrer Wirkungsinterdependenzen hervor,<sup>232</sup> sondern auch die Ansicht, dass ein ganzheitlicher und strategischer Planungsprozess zur Optimierung der Unternehmenskommunikation gefordert sei: „Der Planungsprozess der integrierten Unternehmenskommunikation ist als ein *heuristischer, iterativer und ganzheitlicher Problemlösungsprozess* zu interpretieren. Durch die Erarbeitung der einzelnen Teilschritte soll ein System der Unternehmenskommunikation entworfen werden, das die Einheit in der Kommunikation (wieder-) herstellt und Synergiewirkungen durch einen geschlossenen kommunikativen Auftritt des Unternehmens schafft.“<sup>233</sup>

Der Ablauf dieses Planungsprozesses beinhaltet.<sup>234</sup>

- die *Analyse der Kommunikationssituation* (Ist-Analyse)  
Die Situationsanalyse als Ist-Analyse ist der Ausgangspunkt des Planungsprozesses und beinhaltet sowohl die Analyse der Kommunikationssituation für das Gesamtunternehmen als auch die Analyse der Situationen, mit denen sich die einzelnen Kommunikationsinstrumente konfrontiert sehen.
- die *Festlegung der Ziele*  
Die Formulierung von Zielen nimmt insofern eine entscheidende Rolle ein als sich nur bei einer klaren Zielformulierung auch Schlussfolgerungen für den Einsatz der Kommunikationsinstrumente ziehen und deren Kommunikationswirkungen kontrollieren lassen. Wichtig dabei ist, dass sie möglichst hierarchisch strukturiert sind (Hauptziele, Zwischenziele und Einzelziele)<sup>235</sup> und sowohl operational formuliert werden als auch Verbindlichkeitscharakter haben. BRUHN unterscheidet inhaltlich zwischen *kognitiven* (Wissensvermittlung zur Erhöhung des Informations- und Kenntnisstands), *affektiven* (Emotionsaktivierung zur Steigerung des Interesses) und *konativen* (Handlungsbeeinflussung zur Verhaltensveränderung) Kommunikationszielen.<sup>236</sup>
- die *Definition der Zielgruppen*  
Für die differenzierte Verfolgung der Kommunikationsziele ist eine Einteilung der Kommunikationsempfänger nach deren Rolle und Bedeutung für das Unternehmen sowie nach deren Anforderungen an die Unternehmenskommunikation notwendig. Die üblichen Hauptzielgruppen sind Kunden, Mitarbeiter und die Öffentlichkeit. Doch

<sup>232</sup> Vgl. dazu BRUHN (1995), S. 94ff

<sup>233</sup> BRUHN (1995), S. 121

<sup>234</sup> Vgl. BRUHN (1995), S. 121ff

<sup>235</sup> Vgl. BRUHN (1995), S. 156f

<sup>236</sup> Vgl. BRUHN (1995), S. 38

um die operative Arbeit der einzelnen Kommunikationsinstrumente optimieren zu können, müssen die Zielgruppen wesentlich detaillierter erfasst und beschrieben werden.

- die *Auswahl und Kategorisierung von Kommunikationsinstrumenten*  
In dieser Planungsphase müssen die einzelnen Kommunikationsinstrumente den einzelnen Kommunikationszielen gegenübergestellt und anhand einer Punktwertung deren Eignung zur Zielerreichung geprüft werden. Danach erfolgt eine Kategorisierung der Kommunikationsinstrumente in die „Hierarchie der Kommunikationsinstrumente“ (*Leitinstrumente, Kristallisationsinstrumente, Integrationsinstrumente, Folgeinstrumente*).
- die *Integration der Planungselemente (strategisches Konzept)*<sup>237</sup>  
Die Formulierung einer Strategie der Integrierten Unternehmenskommunikation dient der Sicherstellung der Integration der einzelnen Kommunikationsmaßnahmen, der inhaltlichen und formalen Spezifizierung der Unternehmenskommunikation sowie der detaillierten Ableitung von Kommunikationsstrategien für die einzelnen Kommunikationsinstrumente als Grundlage für die Aufstellung und Verteilung des gesamten Kommunikationsbudgets. Sie erfüllt demnach folgende Funktionen: *Integrationsfunktion, Orientierungsfunktion* und *Koordinationsfunktion*. Sie sollte logisch aufgebaut und widerspruchsfrei, einfach und leicht verständlich, überprüfbar und nachvollziehbar sowie schriftlich formuliert und auf den verschiedenen Ebenen der Unternehmenshierarchie dokumentiert sein, will sie eine höhere Glaubwürdigkeit und Akzeptanz erreichen. Die Unternehmensstrategie der Integrierten Unternehmenskommunikation enthält dabei folgende Kernelemente: die *strategische Positionierung des Unternehmens*, die *Definition der Hauptzielgruppen* und die *Spezifizierung der Leitinstrumente*. Daraus werden die Regeln für die Unternehmenskommunikation abgeleitet, die die Zusammenhänge zwischen den Kernelementen konkretisieren und umsetzen sollen. Um das strategische Konzept zu einem greifbaren Gegenstand der operativen Arbeit zu machen, empfiehlt es sich, dieses in Form eines Konzeptpapiers zu dokumentieren, das im Wesentlichen folgende Bereiche enthalten soll: das *Strategiepapier*, die *Kommunikationsregeln* und die *Organisationsregeln*.  
Das Strategiepapier fixiert mit der *Kommunikationsstrategie* die Hauptziele, die Hauptzielgruppen und die Kerninstrumente der Integrierten Unternehmenskommunikation.  
Die Kommunikationsregeln enthalten mit dem *Positionierungspapier* die Positionierung des Unternehmens und dessen Kommunikationsziele, mit der *Kommunikationsplattform* die Ausformung der Leitidee, der Kernbotschaften und der Einzelbotschaften und mit dem *Instrumenteeinsatz* die Definition der Leitinstrumente, der Kommunikationsinstrumente und der Kommunikationsmittel.  
Die Organisationsregeln enthalten mit den *Zusammenarbeitsregeln* Angaben zum Organisationsaufbau, den Ablaufprozessen und den Zusammenarbeitsregeln wie Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten.

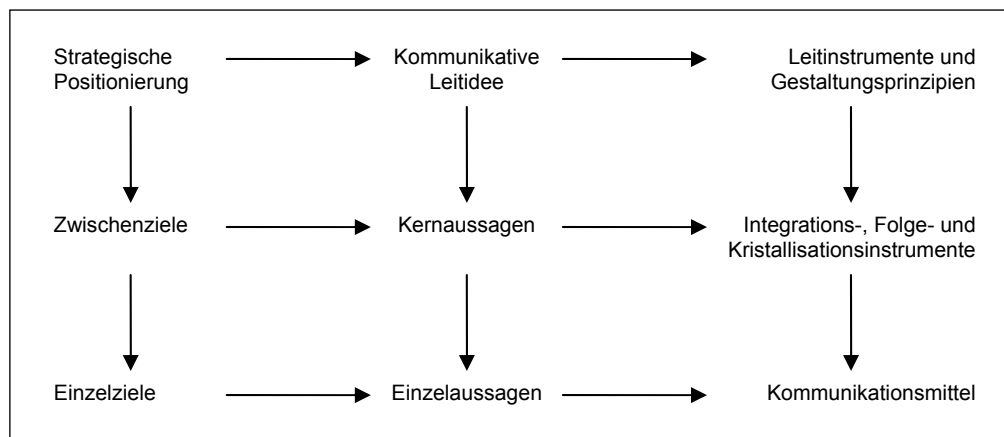
---

<sup>237</sup> Vgl. BRUHN (1995), S. 147ff



- die *Festlegung und Verteilung des Kommunikationsbudgets*  
Dazu werden heuristische Verfahren der Budgetierung aus der Management- und Betriebswirtschaftslehre herangezogen, auf die hier nicht näher eingegangen werden soll.<sup>238</sup>

Abbildung 16 Planung Integrierter Unternehmenskommunikation nach BRUHN



Quelle: BRUHN, 2005, S. 158

Die Kritik an BRUHNS Modell zählt vor allem die Tatsache, dass BRUHNS Planungsprozess der Integrierten Unternehmenskommunikation einem mechanistischen Kommunikationsmodell entspricht, das weitgehend auf einseitiger Kommunikation zwischen Sender und Empfänger beruht und das Unternehmen als den aktiven Teil des Kommunikationsprozesses auffasst und den Rezipienten in die passive Rolle drängt, als dessen Schwäche auf.<sup>239</sup> KIRCHNER gibt als weiteren Kritikpunkt BRUHNS Auffassung von Teilöffentlichkeiten an, die den Eindruck erweckt, diese seien statisch vorhandene Einheiten. Dieser Auffassung stellt KIRCHNER die „Situative Theorie der Teilöffentlichkeiten“ von GRUNIG und HUNT<sup>240</sup> als ein dynamisches Modell gegenüber, wonach sich Teilöffentlichkeiten beim Erkennen einer Problemsituation dynamisch bilden.<sup>241</sup>

### Das Modell von Ansgar ZERFAß<sup>242</sup>

Auch das Modell der Unternehmenskommunikation von Ansgar ZERFAß ist in erster Linie ein betriebswirtschaftlich geprägtes, zumal ZERFAß Unternehmen als „gewinnorientierte Wirtschaftseinheiten“ mit dem Ziel der Gewinnmaximierung und als damit wirtschaftswissenschaftlich ausgelegte Organisationen definiert. Allerdings unternimmt ZERFAß in seinem Modell darüber hinaus auch den Versuch, neben den betriebswirtschaftlichen Aspekten auch die kommunikationswissenschaftlichen und sozial- bzw. gesellschaftswissenschaftlichen Aspekte der Unternehmenskommunikation zu einer grundlegenden und umfassenden „Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations“ zusammenzufassen.

<sup>238</sup> Zu einer detaillierten Beschreibung dieser Planungsphase siehe BRUHN (1995), S. 140ff

<sup>239</sup> Vgl. MAST (2006), S. 53, BRUHN plädiert daher in BRUHN/SCHMIDT/TROPP (2000), S. 14, um den neuen Anforderungen des integrierten Beziehungsmanagements gerecht zu werden, für die Auffassung der Kundenkommunikation als zweiseitigen Dialogprozess zwischen gleichberechtigten Kommunikationspartnern.

<sup>240</sup> Vgl. GRUNIG/HUNT (1984), S. 138

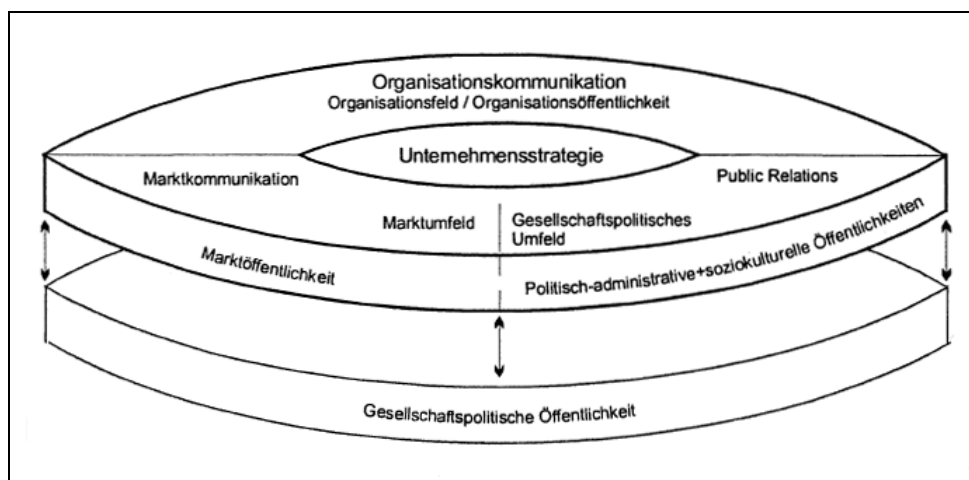
<sup>241</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 131, zur Kritik an BRUHNS Modell im Detail siehe KIRCHNER (2001), S. 129ff

<sup>242</sup> Siehe ZERFAß (2004b)

ZERFAß zufolge ist Unternehmenskommunikation die Gesamtheit der kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern, die einen Beitrag zur Aufgabedefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten leisten.<sup>243</sup> Dabei unterscheidet er drei Bereiche der Unternehmenskommunikation: die *Organisationskommunikation* (interne Kommunikation, auch Mitarbeiterkommunikation genannt), die *Marktkommunikation* (externe Kommunikation mit Marktteilnehmern im Marktumfeld, auch Marketing genannt) und die *Public Relations* (externe Kommunikation im gesellschaftspolitischen Umfeld u.a. zur Schaffung von Image, Reputation und Wertmustern).<sup>244</sup> Die drei Teilbereiche erfüllen zwar unterschiedliche Aufgaben und sind unterschiedlichen Leitmotiven verpflichtet, bedienen sich allerdings auf der Handlungsebene ähnlicher bzw. gleicher Methoden, Vorgehensweisen und Kommunikationskanäle.<sup>245</sup>

Aufgrund der unterschiedlichen Kommunikationssphären (oder *Kommunikationsarenen*, wie ZERFAß sie nennt), in denen Menschen tätig sind, die aber nicht statisch nebeneinander liegen, sondern sich in Form von Teilöffentlichkeiten überlappen können, ist eine Integration der Unternehmenskommunikation notwendig, da aufgrund dieser dynamischen Überlappung der Kommunikationsarenen inkonsistente Aussagen und Handlungen eines Unternehmens in ihrer Markt-, Organisations- und Öffentlichkeitskommunikation sofort offenkundig würden.<sup>246</sup>

Abbildung 17 Kommunikationsarenen der Unternehmenskommunikation nach ZERFAß



Quelle: ZERFAß, 2004b, S. 289

Hinsichtlich der Integration der Unternehmenskommunikation unterscheidet ZERFAß zwei Ebenen: die *Integration der kommunikativen Handlungen* (analog zu BRUHNS<sup>247</sup> Auffassung unterteilt in inhaltliche, formale und zeitliche Integration) und die *Integration der Kommunikationsorganisation* (Planung, Organisation, Personalführung und Kontrolle in sowohl Top-down- als auch Bottom-up-Ansätzen).<sup>248</sup>

<sup>243</sup> Vgl. ZERFAß (2004b), S. 287

<sup>244</sup> Zu einer näheren Beschreibung der Teilbereiche der Unternehmenskommunikation nach ZERFAß siehe Kapitel 2.1.2 und ZERFAß (2004b), S. 290ff

<sup>245</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 134

<sup>246</sup> Vgl. ZERFAß (2004b), S. 309ff

<sup>247</sup> Vgl. BRUHN (1995), S. 40ff

<sup>248</sup> Vgl. ZERFAß (2004b), S. 311ff

Für die Organisationsstruktur zur Umsetzung der Integration empfiehlt ZERFAß überfunktionale Planungsteams und intradisziplinäre Projektgruppen, die allerdings vom Spezialwissen der Kommunikationsabteilungen unterstützt werden sollen und denen sinnvollerweise eine Koordinationsstelle voranzustellen sei, die jedoch keine zentralistische Bestimmungsfunktion erfüllen, sondern eher eine Art Coaching-Funktion haben soll.<sup>249</sup>

Außerdem weist ZERFAß bei der Überprüfung der Wirkungskontrolle der Integrierten Unternehmenskommunikation auf die notwendige Unterscheidung zwischen *Effektivitätspotentialen* (Wirkungsaspekt) und *Effizienzpotentialen* (Kosten-Nutzen-Aspekt) hin.<sup>250</sup>

Die Stärke von ZERFAß' Modell liegt in ihrem gesamttheoretischen Ansatz und infradisziplinären Fokus. Es liefert eine interdisziplinäre Theorie der Unternehmenskommunikation und integriert die betroffenen benachbarten Disziplinen und Wissenschaften, bietet allerdings keine Denkanstöße oder Anregungen zur praktischen, situativen Umsetzung der Integration der Unternehmenskommunikation.<sup>251</sup>

### **Das Modell von Anders GRONSTEDT<sup>252</sup>**

Anders GRONSTEDT hat 1996 ein „*Stakeholder Relations*“-Modell vorgestellt, das Marketingkommunikation und Public Relations in einem gemeinsamen konzeptionellen Rahmen integriert. Er unterscheidet darin nicht nach Marketing- und PR-Instrumenten, sondern integriert alle für die Kundenkommunikation relevanten Kommunikationsformen unter dem Dach der Integrierten Unternehmenskommunikation.<sup>253</sup> Er kritisiert an der klassischen Aufspaltung der Kommunikationsverantwortung auf unterschiedliche Disziplinen, dass sie „Kommunikationstechnokraten“ kreierte habe und begründet sein Modell u.a. darin, dass sich in der Realität die Teilöffentlichkeiten (*publics*) mit den Märkten (*markets*) ebenso überschneiden wie die von beiden Disziplinen verwendeten Instrumente.<sup>254</sup>

GRONSTEDT stellt den Kunden in den Mittelpunkt seines Modells, da die Kunden jene Bezugsgruppe darstellen, die die Unternehmensziele am meisten beeinflussen. Alle anderen Bezugsgruppen stehen mit der zentralen Bezugsgruppe der Kunden in Verbindung.<sup>255</sup> Dabei definiert GRONSTEDTS Modell Unternehmenskommunikation nicht als einseitigen Kommunikationsprozess, der vom Unternehmen ausgeht, sondern als beiderseitigen Dialog zwischen aktiven und gleichwertigen Kommunikationspartnern. Der Zweck dieser dialogorientierten Unternehmenskommunikation ist der Aufbau und die Pflege langwährender Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden bzw. anderen Bezugsgruppen, die mit diesen in Verbindung stehen.<sup>256</sup>

Die Planung der Integrierten Unternehmenskommunikation folgt nach GRONSTEDT folgenden drei Schritten, die im Wesentlichen den Prozessschritten von Manfred BRUHNS Modell der Integrierten Unternehmenskommunikation gleichen: *Auswahl der strategisch wichtigen Be-*

<sup>249</sup> Vgl. ZERFAß (2004b), S. 314

<sup>250</sup> Vgl. ZERFAß (2004b), S. 308f

<sup>251</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 136f

<sup>252</sup> Siehe GRONSTEDT (1996)

<sup>253</sup> GRONSTEDT (1996), S. 302 – zitiert nach KIRCHNER (2001), S. 138

<sup>254</sup> GRONSTEDT (1996), S. 287 – zitiert nach KIRCHNER (2001), S. 138f

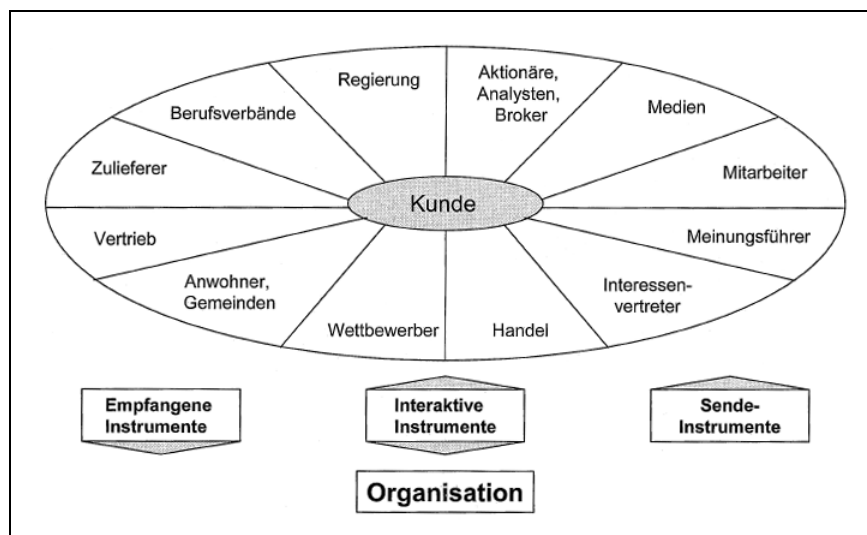
<sup>255</sup> Vgl. GRONSTEDT (1996), S. 292 – zitiert nach KIRCHNER (2001), S. 139

<sup>256</sup> Vgl. MAST (2006), S. 56

zugsgruppen, Auswahl des optimalen Mix an passenden Instrumenten für jede Bezugsgruppe aus dem Gesamtreservoir an Kommunikationsinstrumenten und Integration der Instrumente nach formalen, inhaltlichen und zeitlichen Kriterien.<sup>257</sup>

Laut GRONSTEDT solle die Unternehmenskommunikation mit allen Bezugsgruppen über drei Arten von Kommunikationsinstrumenten erfolgen: *Empfangsinstrumente*, *interaktive Instrumente* und *Sendeinstrumente*. Mit Hilfe von Umfragen oder Interviews, die nach GRONSTEDT zu den *Empfangsinstrumenten* zählen, soll ein tiefer Einblick in die Bezugsgruppen möglich sein, um eine relevante Segmentierung dieser vornehmen zu können, während *interaktive Instrumente* dazu dienen, eine Beziehung mit den Bezugsgruppen aufzubauen bzw. zu pflegen und *Sendeinstrumente* für jede Bezugsgruppe spezifisch ausgewählt und analog zu BRUHNS Modell formal, inhaltlich und zeitlich abgestimmt werden sollen.<sup>258</sup>

Abbildung 18 Modell der Integrierten Unternehmenskommunikation nach GRONSTEDT



Quelle: MAST, 2006, S. 56 (in Anlehnung an GRONSTEDT, 1996, S. 291)

James E. GRUNIG und Larissa A. GRUNIG kritisieren an GRONSTEDTS Ansatz, den Kunden in den Mittelpunkt seines Modells zu stellen, die Annahme der Superiorität der Bezugsgruppe der Kunden gegenüber anderen Bezugsgruppen, da sie in ihrer Auffassung von Public Relations integrierte Kommunikation nicht als auf eine bestimmte Art von Organisationen (z.B. gewinnorientierte Wirtschaftseinheiten) beschränkt wissen wollen.<sup>259</sup>

### Das Modell von James E. GRUNIG<sup>260</sup>

Das Kommunikationsmanagement-Konzept von James E. GRUNIG und Larissa A. GRUNIG ist ein stark managementgetriebenes, organisationstheoretisches Konzept des Bezugsgruppenmanagements in dem marketingtheoretische Aspekte nur eingeschränkt vorkommen und das eine operative Trennung von Kommunikationsabteilungen (Marketing und Public Relati-

<sup>257</sup> Vgl. GRONSTEDT (1996), S. 298 – zitiert nach KIRCHNER (2001), S. 141

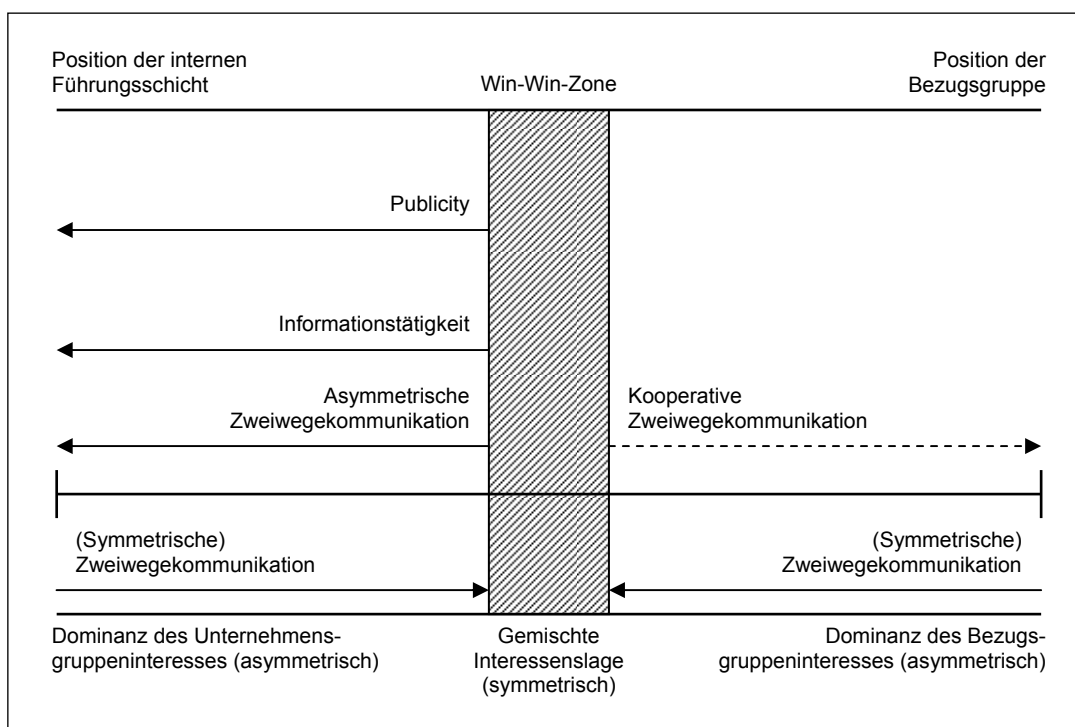
<sup>258</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 141

<sup>259</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 143

<sup>260</sup> Siehe GRUNIG/GRUNIG (1998)

ons) vorschlägt, weil diese Differenzierung laut GRUNIG und GRUNIG ein besseres Ansprechen und einen spezialisierteren Instrumenteinsatz ermögliche.<sup>261</sup>

Abbildung 19 Kommunikationsmanagement-Konzept nach GRUNIG/GRUNIG



Quelle: MAST, 2006, S. 39 (nach DOZIER/GRUNIG/GRUNIG, 1995, S. 48)

GRUNIG und GRUNIG wollen dabei ihre Theorie der Integrierten Kommunikation nicht auf bestimmte Organisationstypen (wie z.B. wirtschaftsorientierte Unternehmen) beschränkt wissen und heben in ihrem Modell daher auch die Bezugsgruppe der Kunden nicht gegenüber anderen Bezugsgruppen hervor. Ansgar ZERFAß kritisiert an diesem Ansatz, dass sich GRUNIG und GRUNIG den Anspruch einer allgemeinen Theoriebildung mit einem allzu undifferenzierten Organisationsverständnis erkaufen.<sup>262</sup>

### Das Modell von Andreas LISCHKA<sup>263</sup>

Andreas LISCHKA propagiert in seinem Modell der Integrierten Unternehmenskommunikation, dass Aufgrund des Wandels im Verständnis von Unternehmenskommunikation von einem transaktionsorientierten Ansatz hin zu einem beziehungsorientierten Ansatz auch im Rahmen der Integrierten Unternehmenskommunikation ein Wandel weg von der Massenkommunikation hin zur Dialogkommunikation erfolgen muss, der durch die Gestaltung individueller Interaktionen zwischen dem Unternehmen und den Kunden in sowohl die eine (Individualmarketing wie Direct-Mailings, Kundengespräche) als auch die andere (Anfragen, Beschwerden, Feedback) Richtung zum Ausdruck gebracht wird. Wesentlich ist dabei die Auffassung, dass die Grundlage für Integrierte Unternehmenskommunikation ein zweiseitiger

<sup>261</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 142ff

<sup>262</sup> Vgl. ZERFAß (1996), S. 387

<sup>263</sup> Siehe LISCHKA (2000)

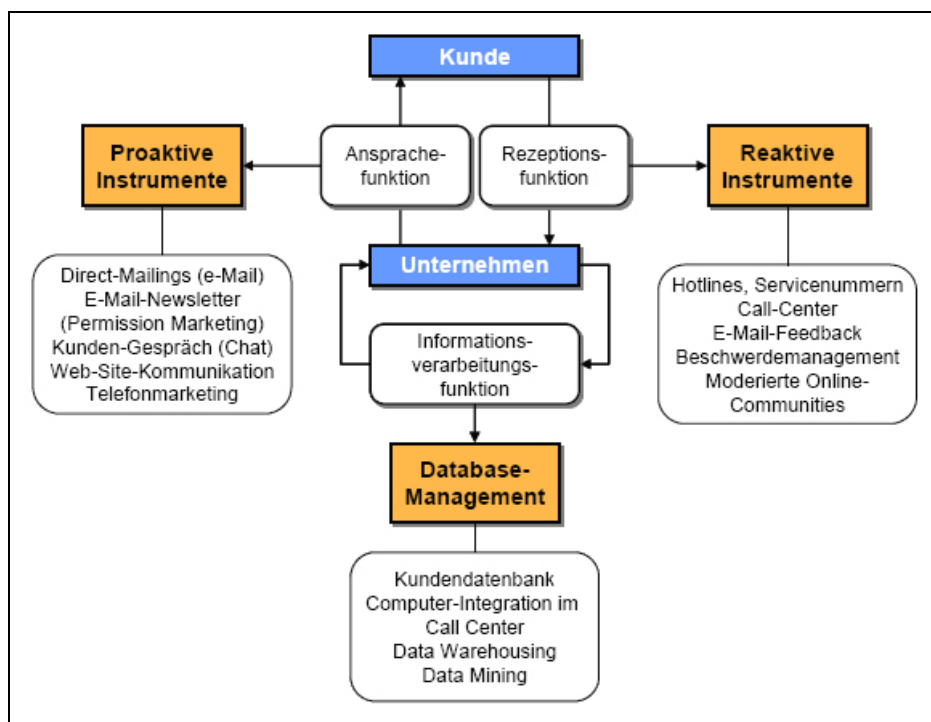
Kommunikationsprozess ist, bei dem beide Kommunikationspartner die Rollen des Kommunikationssenders und des Kommunikationsempfängers abwechselnd einnehmen.<sup>264</sup>

LISCHKA unterscheidet daher im Rahmen der Integrierten Kommunikation drei zentrale Funktionen dieser Dialogkommunikation:<sup>265</sup>

- die Ansprachefunktion (Botschaften vom Unternehmen zum Kunden),
- die Rezeptionsfunktion (Reaktionen des Kunden und vom Kunden initiierte Kommunikationsprozesse),
- die Informationsverarbeitung (Verknüpfung von Ansprache und Rezeptionsfunktion – sie stellt den Ausgangspunkt für die weitere Kommunikation mit dem Kunden dar).

Diese Funktionen sind laut LISCHKA mit Instrumenten verknüpft, die nicht isoliert, sondern im Rahmen der Integrierten Kommunikation gesamthaft zu planen und einzusetzen seien, denn erst durch den integrativen Einsatz proaktiver und reaktiver Instrumente auf der Basis eines Database Marketings könne eine beiderseitige Interaktion zwischen dem Unternehmen und den Kunden aufgebaut und gepflegt werden.<sup>266</sup>

Abbildung 20 Modell der Integrierten Unternehmenskommunikation nach LISCHKA



Quelle: RIEMER/TOTZ, 2005, S. 90 nach LISCHKA, 2000, S. 59 und 61

<sup>264</sup> Vgl. LISCHKA (2000), S. 49

<sup>265</sup> Vgl. LISCHKA (2000), S. 59 und 61

<sup>266</sup> Vgl. LISCHKA (2000), S. 59f

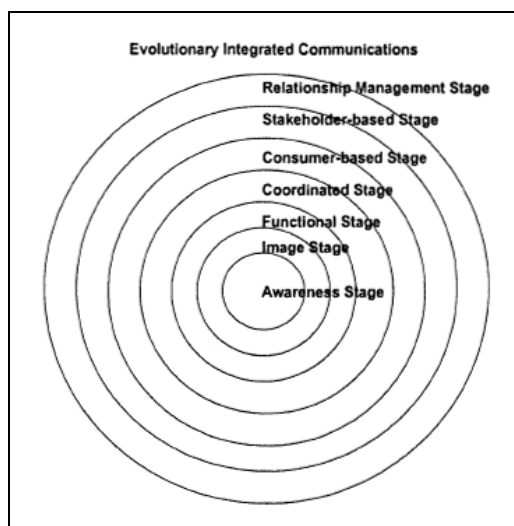
### Das Modell von Karin KIRCHNER<sup>267</sup>

Das Modell von Karin KIRCHNER steht inhaltlich in der Tradition der Stufenmodelle von diversen Vertretern aus dem Umfeld der Northwestern University. Dazu zählen das „Seven Stages of Integration“-Modell von Tom DUNCAN und Clarke CAYWOOD,<sup>268</sup> die sechs Stufen des „Integration Continuum“-Modells von Lisa FORTINI-CAMPBELL<sup>269</sup> und die „Four Levels of Integration“ von Don E. SCHULTZ und Heidi F. SCHULTZ.<sup>270</sup>

Tom DUNCAN und Clarke CAYWOOD erläutern, dass – obwohl es sich bei der Integration der Unternehmenskommunikation um einen individuellen Prozess handelt – je nach Anzahl und der Art bzw. Komplexität der Integrationsvariablen, die bei der Umsetzung der Integration erfüllt werden, Stufen oder Ebenen festzustellen sind, die alle Unternehmen im Integrationsprozess durchleben. Diese „Seven Stages of Integration“ sind:<sup>271</sup>

1. *Awareness Stage* (Aufmerksamkeit)
2. *Image Stage* (Imageintegration)
3. *Functional Stage* (funktionale Integration)
4. *Coordinated Stage* (koordinierte Integration)
5. *Consumer-based Stage* (kundenorientierte Integration)
6. *Stakeholder-based Stage* (bezugsgruppenorientierte Integration)
7. *Relationship Management Stage* (Beziehungsmanagement)

Abbildung 21 „Seven Stages of Integration“ nach DUNCAN/CAYWOOD



Quelle: DUNCAN/CAYWOOD, 1996b, S. 22 (zit.n. KIRCHNER, 2001, S. 179)

<sup>267</sup> Siehe KIRCHNER (2001)

<sup>268</sup> Siehe DUNCAN/CAYWOOD (1996a) oder DUNCAN/CAYWOOD (1996b)

<sup>269</sup> Siehe FORTINI-CAMPBELL (1997)

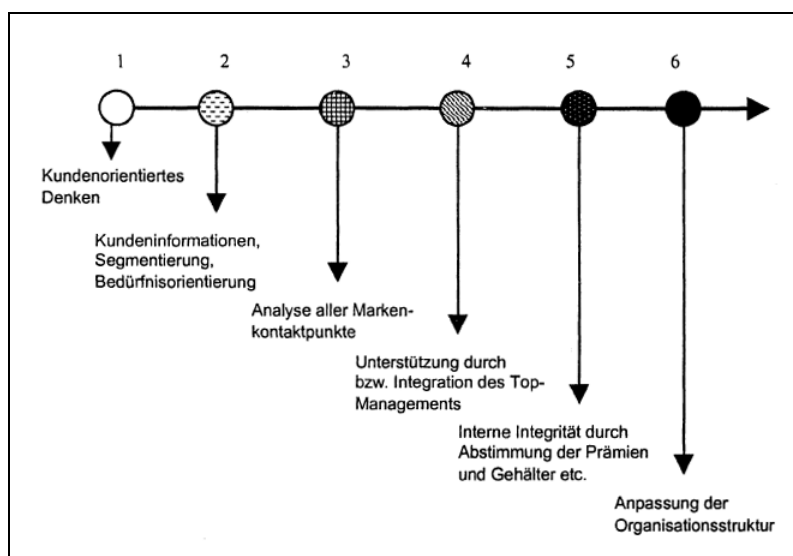
<sup>270</sup> Siehe SCHULTZ/SCHULTZ (1998)

<sup>271</sup> Vgl. DUNCAN/CAYWOOD (1996b), S. 23 und KIRCHNER (2001), S. 178

Lisa FORTINI-CAMPBELL hat im Vergleich dazu in ihrem „Integration Continuum“ immer den Kunden im Blickpunkt und unterscheidet darin folgende sechs Stufen:<sup>272</sup>

1. das Vermögen des Unternehmens von außen nach innen, also kundenorientiert, zu denken;
2. die Fähigkeit, Kundeninformationen zu sammeln, zu konsolidieren, zu analysieren, zu verteilen, Kunden zu segmentieren, Bedürfnisse zu erkennen und Kommunikationsprogramme nach den Bedürfnissen unterschiedlicher Kundensegmente auszurichten;
3. die Analyse und Pflege der Markenkontaktpunkte, die den größten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und den Erhalt der Kunden je Segment haben;
4. die Fähigkeit der internen Koordination aller Kundenkommunikationsstellen, sodass sich aus deren Kommunikation mit den Kunden ein einheitliches Bild und damit eine „integrierte Erfahrung“ des Unternehmens auf Kundenseite ergibt;
5. die Regelung hinsichtlich Gehälter, Prämien und Kompensationen für das Erreichen der Kundenzufriedenheit (entspricht der finanziellen Mitarbeitermotivation);
6. die Anpassung der Organisationsstruktur an den kundenzentrierten Marketingansatz.

Abbildung 22 „Integration Continuum“-Modell nach FORTINI-CAMPBELL



Quelle: FORTINI-CAMPBELL, 1997 (zit.n. KIRCHNER, 2001, S. 177)

<sup>272</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 176ff



Don E. SCHULTZ und Heidi F. SCHULTZ zählen in ihren „*Four Levels of Integration*“ folgende Stufen der Integration der Unternehmenskommunikation auf:<sup>273</sup>

1. die taktische Koordination,
2. die Neudefinition der Marketingkommunikation,
3. die Anwendung von Informationstechnologie,
4. die finanzielle und strategische Integration.

Auch KIRCHNER sieht in den Kunden die strategisch wichtigste Bezugsgruppe für die Unternehmenskommunikation und in der Integration der Kommunikationsinhalte und -botschaften statt der Integration der einzelnen Kommunikationsinstrumente das zentrale Ziel der Integrierten Unternehmenskommunikation.<sup>274</sup> Sie erarbeitet in ihrer Auseinandersetzung mit den oben genannten Stufenmodellen und in Anlehnung an diese ein Modell mit folgenden fünf Stufen:<sup>275</sup>

1. taktische und Image-Integration,
2. funktionale Integration,
3. kundenorientierte Integration,
4. bezugsgruppenorientierte Integration,
5. strategische Integration, Beziehungsmanagement und finanzielle Erfolgsmessung.

Diese Stufen sind laut KIRCHNER die Entwicklungsschritte, die ein Unternehmen auf dem Weg zur Integration der Unternehmenskommunikation durchläuft und stellen somit die Basis für die Untersuchung des Integrationsgrads eines Unternehmens und seiner Kommunikation dar.<sup>276</sup> Für die Bestimmung dieses Integrationsgrads entwickelt KIRCHNER zu jeder dieser Stufen Kriterien, die das Ausmaß der Umsetzung Integrierter Kommunikation in der Unternehmenspraxis erheben und einstufen helfen sollen.<sup>277</sup>

KIRCHNERS Methode zur Bestimmung des Integrationsgrads der Unternehmenskommunikation mittels der Vergabe eines Integrationsindex auf der Basis ihres 20-Faktoren-Modells (Faktorenanalyse) und Clusterzuweisungen anhand der Variablen der 20 Faktoren (Clusteranalyse) resultiert in folgendem Analyse-Modell der Integrierten Unternehmenskommunikation, das die 20 Faktoren in KIRCHNERS fünf zuvor beschriebenen Stufen der Integration aufteilt:

- A. Taktische und Image-Integration
  1. Standardisierung des Kommunikationsoutputs
- B. Funktionale Integration
  2. Funktionsübergreifende Koordination und interne Kommunikation

<sup>273</sup> Vgl. SCHULTZ/SCHULTZ (1998), S. 20 und KIRCHNER (2001), S. 178

<sup>274</sup> Vgl. MAST (2006), S. 55

<sup>275</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 179f

<sup>276</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 176f

<sup>277</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 232ff

3. Budgetveränderung
  4. Bestimmung des Kommunikationsbudgets
  5. Organisationsstruktur und Reorganisation
- C. Kundenorientierte Integration
6. Markenkontakt-Management
  7. Kundendatenbank-Management
  8. Relationship Marketing
  9. Management der Kundenzufriedenheit
  10. Einschätzung des Kundenwertes
- D. Bezugsgruppenorientierte Integration
11. Ausmaß der Bezugsgruppenorientierung und -kommunikation
  12. Messen des Kommunikationserfolgs und Einsatz von Forschung
  13. Vorhandensein und Pflege der Bezugsgruppen-Datenbanken
  14. Verwendung der Bezugsgruppen-Datenbanken
  15. Mitarbeiterorientierung
  16. Aktionärsorientierung
- E. Strategische und finanzielle Integration
17. Messen des Markenwertes
  18. Strategische Ausrichtung des Unternehmens
  19. Strategisches Ziel, Anbindung der Kommunikationsfunktion und finanzielle Evaluation
  20. Markenvielfalt und finanzielle Evaluierung des Markenwertes

Erwähnenswert ist dabei, dass in systemtheoretisch kundenorientierten Modellen, wie dem von KIRCHNER, die Faktoren mit strategischen Inhalten chronologisch gesehen am Ende des Stufenmodells stehen, während Vertreter einer eher marketingtheoretisch orientierten Integration der Unternehmenskommunikation, wie beispielsweise BRUHN, die strategische Positionierung an den Beginn des Planungsprozesses stellen und als Vorbedingung für eine erfolgreiche Umsetzung von Integrierter Unternehmenskommunikation sehen.

## 2.2. Modelle der Kommunikationserfolgsmessung

Wie wir bei der Definition von Integrierter Unternehmenskommunikation in Kapitel 2.1.3 aufgrund der unterschiedlichen Theorieansätze gesehen haben, handelt es sich bei der Integrierten Kommunikation im Wesentlichen um ein sogenanntes „*latentes*“ oder „*theoretisches Konstrukt*“, das heißt eine abstrakte Einheit, die nicht direkt beobachtbare, sondern nur über Indikatoren messbare Phänomene oder Vorgänge beschreibt.<sup>278</sup> Genau diese Beschaffenheit von Integrierter Kommunikation stellt die Wissenschaft auch hinsichtlich der Messung des Erfolgs von Kommunikationsaktivitäten und -maßnahmen vor definitorische und methodologische Probleme.<sup>279</sup>

Als Ziel der Erfolgskontrolle von Kommunikationsmaßnahmen nennt Benno SIGNITZER die Messung der Wirkung einer Kommunikationsaktivität unter Berücksichtigung der deklarierten Ziele derselben zur qualitativen Verbesserung zukünftiger vergleichbarer Aktivitäten.<sup>280</sup> Demnach ist der Zweck der Erfolgskontrolle von Kommunikationsmaßnahmen die Überprüfung bzw. Messung von Effektivität und Effizienz der Kommunikationsarbeit eines Unternehmens mit dem Ziel einer zukünftigen Optimierung derselben und stellt somit gleichermaßen ein Instrument der Selbstkontrolle für das Unternehmen dar.<sup>281</sup>

Dabei müssen zur Einordnung unterschiedlicher Formen von Erfolgskontrolle zunächst die Begriffe *Wirkung*, *Wirksamkeit (Effektivität)* und *Effizienz* definitorisch voneinander unterschieden werden.<sup>282</sup>

Als *Wirkung* lassen sich alle beabsichtigten und unbeabsichtigten Veränderungen im kognitiven, emotionalen und Verhaltensbereich von Personen oder Gruppen auffassen, die in einem direkten oder indirekten Zusammenhang mit einer Kommunikationsaktivität stehen und durch die freiwillige oder unfreiwillige Teilnahme dieser an der Kommunikationsaktivität hervorgerufen werden.

Die *Wirksamkeit (Effektivität)* hingegen betrachtet lediglich die beabsichtigten Folgen einer Kommunikationsmaßnahme und stellt somit das Ausmaß der Zielerreichung einer geplanten, zielgerichteten Kommunikationsaktivität dar.

Die *Effizienz* wiederum stellt die Wirksamkeit (Effektivität) einer einzelnen Aktivität oder eines Maßnahmenbündels in Relation zu den dafür eingesetzten Mitteln und bildet somit die Leistungsfähigkeit von Kommunikationsmaßnahmen unter ökonomischen Gesichtspunkten nach dem Kosten-Nutzen-Prinzip ab.

Doch analog zu den eben definierten Begriffen Wirkung, Wirksamkeit (Effektivität) und Effizienz darf die *Kommunikationswirkung* auch nicht direkt mit dem *Kommunikationserfolg* gleichgesetzt werden. Es ist nicht zuletzt deshalb wichtig, die beiden Begriffe definitorisch

<sup>278</sup> Vgl. STUMPF (2005), S. 10f – siehe auch PEPELS (2001), S. 825 und BRUHN (2003), S. 162

<sup>279</sup> Vgl. BRUHN (2003), S. 320

<sup>280</sup> Vgl. SIGNITZER (1993), S. 174f

<sup>281</sup> Vgl. MAST (2006), S. 156

<sup>282</sup> Vgl. Mast (2006), S. 156f

voneinander zu separieren, als sie in der praxisorientierten Fachliteratur ab und an fälschlicherweise als zueinander synonym verwendet werden.<sup>283</sup>

Die *Kommunikationswirkung* ist als kommunikationspsychische Größe aufzufassen, die sämtliche psychischen Effekte der rezeptorischen Vorgänge beim Rezipienten im Zusammenhang mit einer Kommunikationsmaßnahme oder -aktivität berücksichtigt.

Dahingegen steht der *Kommunikationserfolg* für die Messung des Erreichungsgrads definierter Kommunikationsziele unter Anwendung gezielter Kommunikationsmaßnahmen und -aktivitäten. Eine Beschränkung auf die rein ökonomischen Aspekte der Erfolgsmessung, wie sie gerne von Kommunikationspraktikern vertreten wird,<sup>284</sup> stellt in diesem Zusammenhang eine zu eng gefasste Sichtweise dar.

Vielmehr kann der Zusammenhang zwischen Kommunikationswirkungen und Kommunikationserfolg so begriffen werden, dass die Kommunikationswirkungen den Kommunikationserfolg determinieren.<sup>285</sup>

Doch wie eingangs dieses Kapitels festgestellt, ist die Erfolgsmessung integrierter Kommunikationsmaßnahmen aus verschiedenen Gründen problembehaftet. Die Probleme, auf die die Erfolgskontrolle von Integrierter Kommunikation bei der Messung von Kommunikationswirkungen in der Praxis stößt,<sup>286</sup> lassen sich in zwei Kernprobleme aufteilen:<sup>287</sup>

1. *Das Problem der Wirkungsinterdependenzen:*

Der per Definition angestrebte synergetische Einsatz von Kommunikationsinstrumenten erschwert die isolierte Betrachtung und Messung einzelner Instrumente. Je integrierter folglich die Kommunikationspolitik eines Unternehmens ist, desto schwieriger gestaltet sich aufgrund der einander positiv ergänzenden Wirkungen der einzelnen Instrumente die isolierte Erfolgskontrolle derselben.

2. *Das Problem der Wirkungszurechenbarkeit:*

Aus den Wirkungsinterdependenzen der einander ergänzenden und zum Teil verstärkenden Kommunikationsinstrumente ergibt sich gleichermaßen das Problem der nicht eindeutig den einzelnen Kommunikationsmaßnahmen und -aktivitäten zuordenbaren Wirkungen, wodurch der Einfluss einzelner Maßnahmen und Aktivitäten auf den Kommunikationserfolg nicht isoliert dargestellt werden kann.

Erschwert wird die Erfolgsmessung Integrierter Kommunikation zudem dadurch, dass Maßnahmen der Integrierten Unternehmenskommunikation nicht auf kurzfristige Erfolge ausgelegt, sondern auf mittel- bis langfristige Optimierung der Wirkungen der Kommunikationsbe-

---

<sup>283</sup> Vgl. MAYER (1990), S. 37f

<sup>284</sup> Vgl. MAYER (1990), S. 38

<sup>285</sup> Vgl. STUMPF (2005), S. 12

<sup>286</sup> Vgl. MAST (2006), S. 173ff – Störgrößen sind beispielsweise das Problem der Zuordnung von Beobachtungen und Befunden zu einzelnen Kommunikationsmaßnahmen (Kausalitätsproblem), das Problem der Bestimmung der Einflussgrößen für die Evaluation (Faktorenproblem), das Problem von Wechselwirkungen und Rückwirkungen von Maßnahmen (Komplexitätsproblem), das Problem der Bestimmung von Messzeitpunkten (Evaluationsproblem).

<sup>287</sup> Vgl. BRUHN (2003), S. 297 und STUMPF (2005), S. 13

ziehungen auf die Geschäftsprozesse und -erfolge des Unternehmens ausgerichtet sind.<sup>288</sup> Daraus ergibt sich auch das Problem, dass einmalige, isolierte Erfolgsmessungen einer sinnvollen und aussagekräftigen Wirkungskontrolle der Integrierten Unternehmenskommunikation nicht gerecht werden,<sup>289</sup> zumal die einzige eindeutige Erfolgskontrolle letztlich nur durch eine experimentelle und damit realitätsfremde und realitätsverzerrende Gegenüberstellung der Wirkungsmessungen integrierten versus nicht-integrierten Instrumenteeinsatzes erbracht werden könnte.<sup>290</sup>

Eine stringente, theoretisch fundierte und wissenschaftlich valide Messmethodik zur Erfolgskontrolle von Integrierter Kommunikation gibt es daher auch in der wissenschaftlichen Fachliteratur nicht. Alle Methodenansätze aus der Fachliteratur reduzieren sich – sofern überhaupt Erfolgsmessungsmethoden angeboten werden – auf *partialanalytische Kontrollen* mit individuellen Ansätzen zu Messmethoden für die Integrierte Kommunikationsarbeit.<sup>291</sup>

Diese partialanalytischen Kontrollen lassen sich in drei Grundtypen einteilen:<sup>292</sup>

**Prozesskontrollen** – analysieren mit dem Umsetzungsgrad und dem Entwicklungsstand Integrierter Unternehmenskommunikation unternehmensintern den zeitlichen Fortschritt und die inhaltliche Umsetzung von Integrierter Kommunikation im Unternehmen, um Planabweichungen frühzeitig zu erkennen und die Zielerreichung sicherzustellen.

**Wirkungskontrollen** – messen unternehmensextern nach psychologischen und ökonomischen Gesichtspunkten die Wirkungen integrierter Kommunikationsmaßnahmen bei den Rezipienten der Unternehmenskommunikation.

**Effizienzkontrollen** – überprüfen unternehmensintern wie -extern nach ökonomischen Gesichtspunkten das Verhältnis zwischen den internen Kosten und dem externen Nutzen der integrierten Kommunikationsaktivitäten (Kosten-Nutzen-Aspekt) und beurteilen damit auch im ökonomischen Vergleich die Wertigkeit der unterschiedlichen Kommunikationsinstrumente.

Tabelle 04 Analysemethoden der drei partialanalytischen Kontrollen

Methoden der Prozesskontrolle	Methoden der Wirkungskontrolle	Methoden der Effizienzkontrolle
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prüffragenkatalog (Checkliste)</li> <li>▪ Balkendiagramm</li> <li>▪ Netzplantechnik u.a.m.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kundenbefragung</li> <li>▪ Auswertung von Presseberichten</li> <li>▪ Markt- und Meinungsforschung</li> <li>▪ Außendienstberichte</li> <li>▪ Berechnung von Mediawerten</li> <li>▪ Mitarbeiterbefragung</li> <li>▪ Recall-/Recongnitiontest</li> <li>▪ Einzlexploration</li> <li>▪ Single Source Research u.a.m.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kosten-Nutzen-Analyse</li> <li>▪ Kosten-Leistungs-Relation</li> <li>▪ Opportunitätskostenansatz</li> <li>▪ Kommunikationswertanalyse</li> <li>▪ Prozesskostenrechnung u.a.m.</li> </ul>

Quelle: STUMPF, 2004, S. 16

<sup>288</sup> Vgl. MAST (2001), S. 99

<sup>289</sup> Vgl. BRUHN (2003), S. 298f

<sup>290</sup> Vgl. ESCH (2001), S. 344

<sup>291</sup> Vgl. BRUHN (1993), S. 83ff und BRUHN (2003), S. 301ff

<sup>292</sup> Vgl. STUMPF (2005), S. 15

In der Verbindung von interner Prozessanalyse und externer Wirkungskontrolle versucht Marcus STUMPF<sup>293</sup> mit seiner Bestimmung des Integrationsgrads der Kommunikation von Unternehmen – analog zu Karin KIRCHNERS<sup>294</sup> Bestimmung des Integrationsindex von Unternehmen – zumindest eine Annäherung an einen holistischen Kontrollansatz Integrierter Unternehmenskommunikation.<sup>295</sup>

Moderne Ansätze des betriebswirtschaftlich orientierten Kommunikations-Controlling<sup>296</sup> unterscheiden in ihrer Betrachtung der Erfolgskontrolle von Unternehmenskommunikation drei Ebenen und sehen in der permanenten methodologischen Verfeinerung von Messmethoden und der Anpassung derselben an neue Kommunikationskanäle und -instrumente die aktuellen Herausforderungen des Kommunikations-Controlling.<sup>297</sup>

**Die Output-Ebene:** Kontrollen auf der Output-Ebene befassen sich mit dem unmittelbaren Produkt der eigenen Kommunikationsarbeit und sollen Aufschluss darüber geben, inwieweit die angesprochenen Bezugsgruppen überhaupt erreicht wurden und diese eine Chance hatten, die Informationen wahrzunehmen (meist medienbezogene Analysen wie z.B. Clippings, Medienresonanzanalysen).

**Die Outcome-Ebene:** Kontrollen auf der Outcome-Ebene beschäftigen sich mit der Frage der Wirkung der gewählten Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen bei den Rezipienten (*Outgrowth*) und mit der Frage des Einflusses auf Meinungen, Einstellungen und Verhaltensweisen derselben (meist rezipientenbezogene Analysen wie z.B. qualifizierte Befragungen, standardisierte schriftliche Umfragen, teilnehmende oder nicht-teilnehmende Beobachtungen).

**Die Outflow-Ebene:** Kontrollen der Outflow-Ebene betrachten den Einfluss der Kommunikation auf den Unternehmenswert, d.h. sie untersuchen die betriebswirtschaftlich messbare Wertsteigerung der Kommunikationsaktivitäten (z.B. Balanced Scorecard, Stakeholder-Indices).

Jede dieser Ebenen stellt eine Verfeinerung und Detaillierung der Messungen und Kontrollen der vorhergehenden Ebene dar: Die erste Ebene (*Output*) dokumentiert das, was unternommen wurde und ob bzw. wie die Zielgruppen erreicht wurden, die zweite Ebene kontrolliert, ob und wie das, was unternommen wurde, bei den Rezipienten aufgenommen wurde (*Outgrowth*) und misst die Einflüsse auf etwaige Veränderungen von Einstellungen, Meinungen und Verhalten (*Outcome*) und die dritte Ebene überprüft das Kosten-Nutzen-Verhältnis der aufgewandten Mittel hinsichtlich der erreichten Wirkung (*Outflow*).

---

<sup>293</sup> Siehe STUMPF (2005)

<sup>294</sup> Siehe KIRCHNER (2001)

<sup>295</sup> Vgl. STUMPF (2005), S. 17 – Zum Stand der konzeptionellen und empirischen Marketingforschung aus der Sicht der Erfolgskontrolle siehe STUMPF (2005), S. 18ff, speziell die Auflistungen in Schaubild 1-1, S. 19f und Schaubild 1-3, S. 22ff. Darin zeigt sich, dass in der konzeptionellen Marketingforschung bisher im Wesentlichen Wirkungskontrollen propagiert werden und in der empirischen Marketingforschung variierende und teilweise konträre Forschungsergebnisse die mangelhafte wissenschaftliche Validität der Begriffsdefinitionen und Messmethoden deutlich machen.

<sup>296</sup> Siehe ZERFAß/PFANNENBERG (2005), S. 14ff, MAST (2005), S. 27ff

<sup>297</sup> Vgl. MAST (2006), S. 99ff und S. 159

Dabei sind die beiden Ebenen der Outcome-Kontrolle und der Outflow-Kontrolle zumindest ihrem Betrachtungsziel nach inhaltlich mit den partialanalytischen Kontrollen der Kommunikationswirkung und der Kommunikationseffizienz vergleichbar.

Je nach struktureller Art der Kontrollen werden *formative* oder prozessorientierte Kontrollen, die während des gesamten Prozesses der Unternehmenskommunikation kontinuierlich die einzelnen Prozessschritte auf ihre Durchführung hin überprüfen und *summative* oder ergebnisorientierte Kontrollen, die am Ende einer Kommunikationsmaßnahme oder Kampagne eine zusammenfassende Bewertung abgeben, unterschieden.<sup>298</sup>

Unter den Kommunikationswirkungen wird zwischen zwei Ebenen unterschieden – der Ebene, in der die Kommunikationsbotschaft aufgenommen und der Botschaftssender wahrgenommen wird („*communication alone*“) und der Ebene, in der die Kommunikationsbotschaft verarbeitet wird und zu einer der folgenden Reaktionen führt: „*Retention of Messages*“ (Aufnahme und Memorisierung der Botschaft), „*Acceptance of Cognitions*“ (Billigung der Standpunkte), „*Formation or Change of Attitude*“ (Entwicklung oder Beeinflussung von Meinungen und Einstellungen), „*Overt Behavior*“ (Veränderungen von Verhaltensweisen).<sup>299</sup>

Nanette Aimeé BESSON postuliert, dass strategische Evaluation von Unternehmenskommunikation zur Messung von Qualität und Effektivität der Kommunikationsarbeit mit der Erfassung, Bewertung und Kontrolle von Kommunikationsmaßnahmen vor, während und nach geplanten und zielgerichteten Kommunikationsprozessen stattzufinden habe.<sup>300</sup> Hierzu sind hinsichtlich der Erarbeitung von Kriterien zur Beurteilung der Integrationsschritte von Unternehmenskommunikation Stufenmodelle wie jene von KIRCHNER<sup>301</sup> und STUMPF<sup>302</sup> hilfreich.

Speziell in den wirtschaftswissenschaftlichen Disziplinen haben sich bereits seit langem gemeinhin akzeptierte und standardisierte Kennzahlen etabliert, die als Indikatoren zur Bestimmung von Erfolg oder Misserfolg von Unternehmensaktivitäten dienen. Ein solches Instrumentarium fehlt den Fachbereichen rund um die Unternehmenskommunikation noch.<sup>303</sup> Kennzahlen erlauben einen schnellen Überblick über die Resonanz von Kommunikationsaktivitäten, indem sie die Komplexität der Wirkungen auf wenige, wichtige Merkmale reduzieren. Sie stellen keine absoluten Erklärungszusammenhänge oder Erkenntniswerte dar, sondern sind lediglich Signalwerte, die durch anerkannte branchenspezifische Erfahrungswerte bestimmt werden und bei der Auswertung und Interpretation von beispielsweise Resonanzanalysen unterstützen können. Sie erlauben eine Abschätzung des Erfolgs von Kommunikationsaktivitäten durch den Vergleich von Werten über Zeiträume, Branchen, Unternehmen oder Maßnahmen hinweg.<sup>304</sup> Zu den gängigen Kennzahlen, die sich z.B. in der Medienresonanzanalyse bewährt haben, zählen: *Affinitätswert* (inhaltliche Nähe des Rezipienten zum Thema), *Akzeptanzquotient* (Verhältnis positiver, neutraler und negativer Beiträge), *Durchdringungsindex* (Nennungshäufigkeit), *Initiativquotient* (Verhältnis von selbst- versus fremdgesteuerter Berichterstattung), *Resonanzquotient* (Verhältnis von Anzahl und Verteilung der

<sup>298</sup> Vgl. HILGER/KAAPKE (1995), S. 34

<sup>299</sup> Vgl. GRUNIG/HUNT (1984), S. 192ff – zitiert nach MAST (2006), S. 158f

<sup>300</sup> Vgl. BESSON (2004b), S. 46

<sup>301</sup> Siehe KIRCHNER (2001)

<sup>302</sup> Siehe STUMPF (2005)

<sup>303</sup> Vgl. MAST (2006), S. 169

<sup>304</sup> Vgl. MAST (2006), S. 170

Berichterstattung in diversen Medien), *Text-Bild-Quotient* (Verhältnis von Text zu Bild), *Themenquotient* (Anteile einzelner Themen gemessen an der gesamten Medienresonanz), *Transferquote* (Verhältnis der Nennung einzelner Stichworte zur Gesamtzahl der Veröffentlichungen), *Verteilungswert* (regionale Verteilung der Medienpräsenz).<sup>305</sup>

In den beiden folgenden Kapiteln sollen exemplarisch zwei Evaluationsansätze vorgestellt werden, die ihrem konzeptuellen Anspruch nach mehr als eine Ansammlung von Kennzahlen und Messmethoden darstellen und vom Modellansatz her auch für die kontinuierliche Selbstkontrolle von Unternehmen hinsichtlich der strategischen Zielerreichung spezifischer oder übergeordneter Kommunikationsziele im Rahmen der unternehmerischen Kommunikationsarbeit herangezogen werden können: die *Scorecard-Modelle* (*Communication Scorecard*, *Corporate Communications Scorecard* und *Balanced PR Scorecard*) und die *EFQM-nahen Modelle* (*EFQM Excellence-Modell* und *Bewertungsmodell der Integrierten Kommunikation in Unternehmen nach STUMPF*).

### 2.2.1. Die Scorecard-Modelle (CSC, CCS und PR-BSC/BES)

Die *Balanced Scorecard (BSC)*,<sup>306</sup> 1992 von Robert S. KAPLAN und David P. NORTON entwickelt, dient als Managementinstrument zur Ausrichtung von Organisationen an strategischen Zielen in unterschiedlichen Perspektiven (z.B. Finanzen, Kunden, Prozesse, Mitarbeiter) und soll einen umfassenden Überblick über die Leistungsfähigkeit (Effektivität) und Effizienz einer Organisation bieten. Die Balanced Scorecard stellt einerseits ein Managementsystem zur Umsetzung und Kontrolle einer Unternehmensvision und Unternehmensstrategie dar, das ein Instrumentarium zur Übersetzung dieser in konkrete operative Größen liefert, andererseits ist sie ein Kennzahlen- bzw. Messsystem für unterschiedliche Aktivitäten auf verschiedenen Unternehmensebenen. Neu daran ist, dass die BSC dazu nicht nur Faktoren aus der Finanzperspektive heranzieht, sondern auch sogenannte „weiche“ Werttreiber und die sozialen Aspekte berücksichtigt, mit denen Unternehmen konfrontiert sind. Im Gegensatz zu Leitbildern oder anderen unscharfen Formulierungen versucht die Balanced Scorecard die Erreichung von strategischen Zielen messbar und über die Ableitung von Maßnahmen umsetzbar zu machen. Auf diese Weise operationalisiert sie die Durchführung folgender Managementaktivitäten:<sup>307</sup>

- die stringente Ableitung von konkreten operativen Maßnahmen aus Mission, Grundwerten, Vision und Strategie des Unternehmens,
- das Kommunizieren strategischer Ziele und die Verknüpfung der strategischen Ziele mit konkreten operativen Maßnahmen,
- das Aufstellen von Plänen, das Formulieren von Vorgaben und das Abstimmen von Aktivitäten für die einzelnen definierten Maßnahmen,
- die Verbesserung des Feedbacks und des Lernens.

<sup>305</sup> Vgl. MAST (2006), S. 171

<sup>306</sup> Siehe KAPLAN/NORTON (1992), S. 71-79 – siehe auch KAPLAN/NORTON (1997)

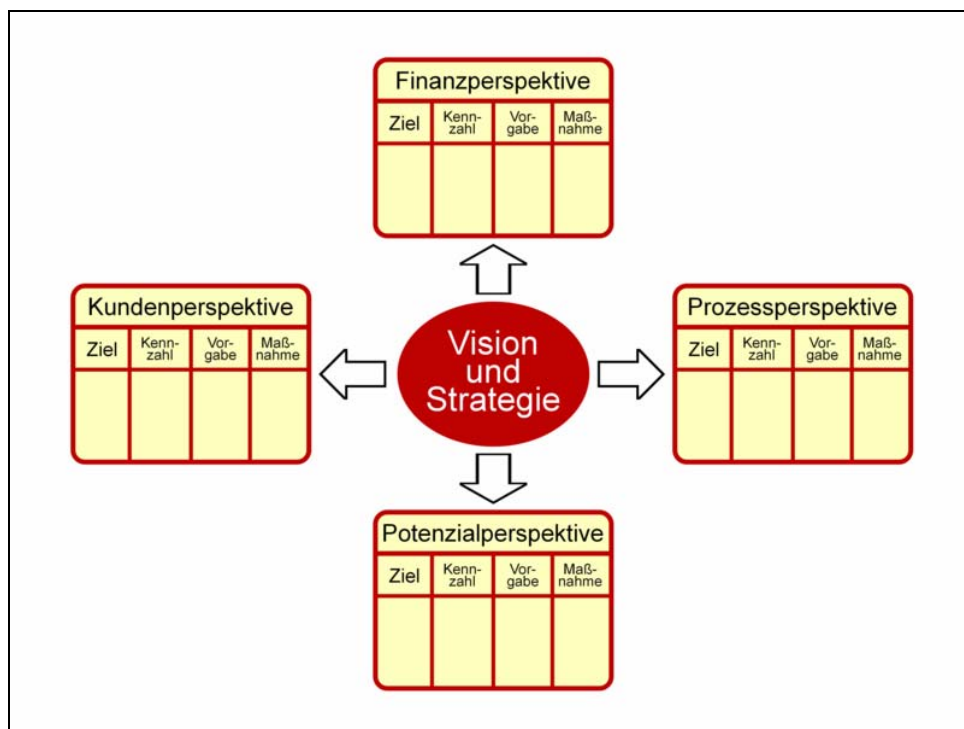
<sup>307</sup> Vgl. HORVÁTH (1999), S. 55



Anhand der Kennzahlen der BSC soll es daher aufgrund ihrer umfassenden Sicht auf die Unternehmensaktivitäten möglich sein, die Entwicklung der Geschäftsvision zu verfolgen und auf diese Weise, nicht nur die finanziellen, sondern auch die strukturellen Aspekte des Geschäftserfolgs zu erkennen und zu steuern.

Obwohl die Dimensionen der Balanced Scorecard sinnvollerweise von jeder Organisation individuell festgelegt werden sollen, umfassen sie üblicherweise folgende vier Perspektiven: die Finanzperspektive, die Kundenperspektive, die Prozessperspektive und die Potential- oder Mitarbeiterperspektive (siehe Abbildung 23).

Abbildung 23 Die Balanced Scorecard (BSC)



Quelle: Eigene Darstellung

Dabei ist die Balanced Scorecard weniger ein fertiges Managementsystem als vielmehr ein Kommunikationsprozess zur Strategieformulierung und Übersetzung der Strategie in konkrete, messbare Maßnahmen. Der Wert der BSC liegt hierbei vor allem in der Vernetzung von Kommunikationszielen mit Geschäftszielen, Kostentransparenz und Prozessoptimierung, was sich für den Bereich der Unternehmenskommunikation in folgenden Kernabsichten ausdrückt:<sup>308</sup>

- die Formulierung einer Vision und einer Strategie für die Unternehmenskommunikation, die sich an den Kernbotschaften des Gesamtunternehmens ausrichtet,
- die Analyse der Kostenstrukturen in den einzelnen Kommunikationsabteilungen als Voraussetzung für Maßnahmen zur Kostenoptimierung,
- die Optimierung der Kommunikationsprozesse,
- die Optimierung des Kommunikationsmanagements und die Formulierung von Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern und Partnern.

Ein wesentlicher Kritikpunkt an der Balanced Scorecard ist allerdings ihre mangelnde bis fehlende Berücksichtigung von Risikofaktoren für die einzelnen Unternehmensziele. Speziell Planabweichungen, die durch exogene Störungen erfolgen und daher nicht direkt in den Verantwortungsbereich einer der Kennzahlen oder Messgrößen übersetzt werden können, stellen den größten Mangel der BSC dar. Daher empfiehlt es sich, in einer Integration von BSC und Risikomanagement bereits bei der Entwicklung der Balanced Scorecard für jedes Ziel die möglichen Risikofaktoren anzugeben und für jede Kennzahl die zuordenbaren und nicht-zuordenbaren Risiken zu bestimmen.

Nach anfänglich zögerlicher Aufnahme der Balanced Scorecard unter den Fachläuten im Bereich der Unternehmenskommunikation haben einige von ihnen das Prinzip der BSC für die Entwicklung eigener, strukturell auf die BSC aufbauende Modelle von Scorecards für den Bereich der Unternehmenskommunikation aufgegriffen. Unter ihnen seien hier speziell Ralf HERING, Bernd SCHUPPENER und Mark SOMMERHALDER mit ihrer *Communication Scorecard (CSC)*<sup>309</sup>, Ansgar ZERFAß mit seiner *Corporate Communications Scorecard (CCS)*<sup>310</sup> sowie Nanette Aimée BESSON mit ihrer *Balanced PR-Scorecard (PR-BSC)* – später in *Balanced Evaluation System (BES)*<sup>311</sup> umbenannt – exemplarisch erwähnt.

Allen Scorecard-Modellen liegen die Grundidee einer wertorientierten Unternehmensführung und die Frage nach der Wertschöpfung und den Werttreibern für den Unternehmenswert zugrunde. Wertschöpfung als nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts ist dabei das primäre strategische Ziel.<sup>312</sup> Die Berücksichtigung und quantifizierbare Bewertung des Einflusses von „weichen“ Faktoren oder „*intangible assets*“ auf den Unternehmenserfolg stellt die eigentliche Herausforderung dar, da „*intangible assets*“ indirekt, d.h. über sogenannte

<sup>308</sup> Vgl. MAST (2006), S. 104

<sup>309</sup> Siehe HERING/SCHUPPENER/SOMMERHALDER (2004)

<sup>310</sup> Siehe ZERFAß (2004b), S. 401ff

<sup>311</sup> Siehe BESSON (2004a)

<sup>312</sup> Vgl. HERING/SCHUPPENER/SOMMERHALDER (2004), S. 17

Ursache-Wirkungs-Ketten auf die finanziellen bzw. ökonomisch messbaren Resultate eines Unternehmens wirken.<sup>313</sup> In diesem Kontext leistet die Berücksichtigung der Unternehmenskommunikation als Funktion der Unternehmensstrategie, die die Ergebniszahlen und operativen Werttreiber des Unternehmenswerts maßgeblich beeinflusst, einen wesentlichen Beitrag zur Unternehmensführung nach wertorientierten Gesichtspunkten, zumal das Instrument der BSC in ihrer Funktion als Führungs- und Steuerungsinstrument durch die Formulierung von Zielen und die Ableitung von Maßnahmen über die vergangenheitsbezogene Messung und Bewertung des Unternehmenserfolgs hinaus auch die treibenden Faktoren zukünftiger Leistungsfähigkeit und -steigerung berücksichtigt.<sup>314</sup>

So wie die Balanced Scorecard ein Führungs- und Kennzahlensystem für die Planung, Durchführung und Kontrolle von Unternehmensvision und -strategie ist, stellt die 2004 von Ralf HERING, Bernd SCHUPPENER und Mark SOMMERHALDER eingeführte *Communication Scorecard (CSC)*, ein Steuerungs- und Messinstrument speziell für das Kommunikationsmanagement dar, das über den Planungs-, Führungs- und Kontrollcharakter hinaus auch die Basis für eine konkrete Markenpositionierung und -einführung sowie die Umsetzung integrierter Unternehmenskommunikation bieten soll.<sup>315</sup>

Doch warum ist laut HERING/SCHUPPENER/SOMMERHALDER die Entwicklung einer eigenen Communication Scorecard überhaupt notwendig, wenn die Balanced Scorecard die „weichen“ Faktoren des Unternehmenswerts und -erfolgs auch abbilden und operationalisierbar machen kann? Laut HERING/SCHUPPENER/SOMMERHALDER liegt diese Notwendigkeit in der unbefriedigenden Evaluation der „intangible assets“ und speziell der Kommunikation als Werttreiber für den Unternehmenswert begründet, die des Messens um des Messens willen die „weichen“ Werttreiber zu „Trivial-Indikatoren“ verkommen lässt. Dieses Defizit sei auf ein unzureichendes Verständnis von Unternehmen als soziale Systeme und ein rein mechanistisch-instrumentelles Verständnis von Kommunikation zurückzuführen.<sup>316</sup> HERING/SCHUPPENER/SOMMERHALDER zufolge braucht die Balanced Scorecard daher eine Communication Scorecard, da Kommunikation eine Schlüsselrolle als eigenständiger Wertschöpfungsfaktor spielt, der nicht nur als etwaige fünfte Dimension einer BSC zu sehen ist, sondern als Konstruktionsprinzip der Strategieentwicklung in allen vier Perspektiven der BSC eine konstitutive Rolle einnimmt und damit eine Vorabbedingung einer jeden unternehmerischen Tätigkeit darstellt.<sup>317</sup> Die CSC bezweckt die schlüssige Ableitung von kommunikativen Werttreibern aus den operativen Werttreibern einer BSC und bildet damit ein Managementsystem zur Steuerung und ein Kennzahlensystem zur Kontrolle der Unternehmenskommunikation im Rahmen des Kommunikationsmanagements.<sup>318</sup>

Als Management- und Kennzahlensystem bedient sich die Communication Scorecard zweier wesentlicher Grundbegriffe, die in einem Kausalzusammenhang zueinander stehen: *kommunikative Ergebniskennzahlen* und *kommunikative Werttreiber*. Ergebniskennzahlen bezeichnen dabei den angestrebten Unternehmenserfolg, Werttreiber die zu diesem Zweck

<sup>313</sup> Vgl. HERING/SCHUPPENER/SOMMERHALDER (2004), S. 23

<sup>314</sup> Vgl. HERING/SCHUPPENER/SOMMERHALDER (2004), S. 40 und S. 44

<sup>315</sup> Vgl. HERING/SCHUPPENER/SOMMERHALDER (2004), S. 14

<sup>316</sup> Vgl. HERING/SCHUPPENER/SOMMERHALDER (2004), S. 44ff

<sup>317</sup> Vgl. HERING/SCHUPPENER/SOMMERHALDER (2004), S. 48f

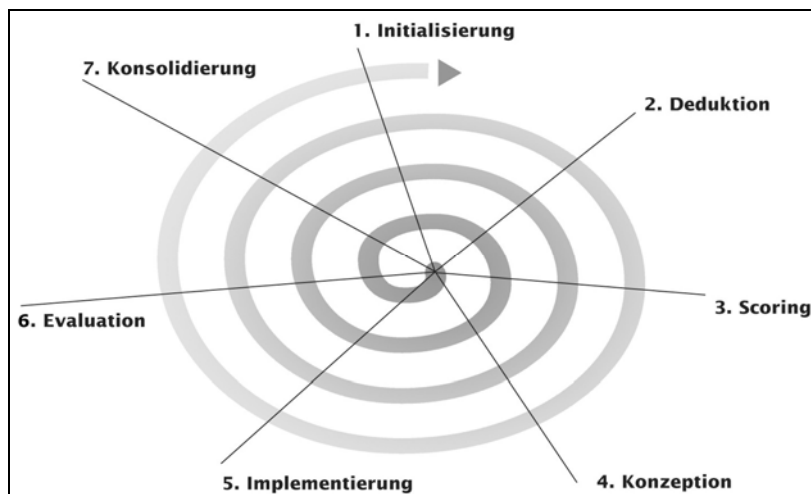
<sup>318</sup> Vgl. HERING/SCHUPPENER/SOMMERHALDER (2004), S. 50

notwendigen Maßnahmen. *Kommunikative Ergebniskennzahlen* sind die Entsprechungsgrößen der operativen Ergebniskennzahlen (z.B. Bekanntheitsgrad, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, etc.), *kommunikative Werttreiber* wiederum werden aus operativen Werttreibern abgeleitet und stellen die Faktoren dar, die in besonderem Maße Anteil am Erfolg der operativen Werttreiber haben.<sup>319</sup>

Dabei vollzieht sich die Erstellung einer Communication Scorecard entlang eines kreis- bzw. spiralförmigen Verlaufs, der sicherstellen soll, dass falsche Annahmen, Fehlinterpretationen oder Widersprüche nur einmal auftreten, in folgenden sieben Phasen:<sup>320</sup>

- Initialisierung
- Deduktion
- Scoring
- Konzeption
- Implementierung
- Evaluation
- Konsolidierung

Abbildung 24 Die sieben Phasen der Communication Scorecard (CSC)



Quelle: HERING/SCHUPPENER/SOMMERHALDER, 2004, S. 97

In der *Initialisierungsphase* findet die vertiefte Analyse der bestehenden strategischen und kommunikativen Basis des Unternehmens statt. In Form von Workshops wird von ausgewählten Vertretern aus Schlüsselbereichen (z.B. Kommunikationsabteilungen, Human Resources, etc.) und Verantwortlichen für die strategische Kommunikationsplanung für folgende Punkte eine Statusbestimmung vorgenommen: Mission, Grundwerte, Vision, strategische Zielsetzungen, operative Ergebniskennzahlen mit strategischer Bedeutung („*lagging indicators*“), operative Werttreiber mit strategischer Bedeutung („*leading indicators*“), strategische Schwerpunkte hinsichtlich Umsatz, Rendite und Risiko, definierte Markt-, Produkt- und Servicestrategie inklusive deren Operationalisierung, Kernkompetenzen, Wettbewerbssituation und -position, Unternehmens- und Marktentwicklung, interne Stärken und Schwächen sowie

<sup>319</sup> Vgl. HERING/SCHUPPENER/SOMMERHALDER (2004), S. 51ff

<sup>320</sup> Vgl. HERING/SCHUPPENER/SOMMERHALDER (2004), S. 57 – zu den einzelnen Phasen im Detail siehe HERING/SCHUPPENER/SOMMERHALDER (2004), S. 59ff

externe Chancen und Risiken. Methodisch ist es dabei wichtig, durch Verfahren, wie z.B. der SWOT-Analyse unterschiedliche Wahrnehmungsperspektiven bei der Bewertung zu berücksichtigen.

In der *Deduktionsphase* erfolgt die Ableitung der kommunikativen Werttreiber und der kommunikativen Ergebniskennzahlen aus den operativen Leistungsvorgaben (Werttreiber und Kennzahlen). Sie schließt die Lücke, die zwischen der Unternehmensführung und der Unternehmenskommunikation in bisherigen Ansätzen des Kommunikationsmanagements bestanden hat, indem der Beitrag der Unternehmenskommunikation für die Wertschöpfung des Unternehmens aufgezeigt wird. Eine Kräftefeldanalyse stellt hierbei ein effizientes Instrument dar, um eine möglichst schlüssige Deduktion der kommunikativen Werttreiber aus den operativen Werttreibern zu gewährleisten und festzulegen, welche Wirkungskräfte die aktuelle Kommunikationslage des Unternehmens bestimmen, welche kommunikativen Hürden dem Erreichen der definierten Geschäftsziele im Weg stehen und welche Einflussfaktoren inner- und außerhalb des Unternehmens aktiviert werden müssen, um diese Barrieren zu überwinden. Außerdem erfolgt in der Deduktionsphase mit der Bestimmung der Startwerte der Kommunikationsindikatoren die sogenannte „Nullmessung“ der Ergebniswerte, die nicht nur die unverzichtbare Planungsgrundlage für die gesamte Scorecard und damit das gesamte Kommunikationsmanagement darstellt, sondern darüber hinaus auch die Bemessungskriterien für das Scoring und die spätere Evaluation der Kommunikationsmaßnahmen liefert.

In der *Scoringphase* wird die Performance der Kommunikation definiert und messbar gemacht und damit das strategische Controlling um die Aspekte der Messung und Bewertung der Unternehmenskommunikation erweitert. Das Scoring liefert mit der quantitativen Definition der Erfolgs- und Wirkungsparameter das Bewertungsschema für die Messung und Evaluation der Kommunikationsmaßnahmen und -leistungen, die nach der „Nullmessung“ umgesetzt werden. Die Scoringphase inkludiert sowohl die Definition der operativen und kommunikativen Statuswerte der Nullmessung und der erwünschten Zielwerte als auch die Definition der kommunikativen Wertfaktoren.

In der *Konzeptionsphase* erfolgt die Definition der kommunikationsstrategischen Leitlinien im Sinne der Integrierten Kommunikation und Markenführung durch die Analyse und Synthese der Kommunikationsinstrumente, die Integration der Planungselemente in ein strategisches Konzept, die Definition der Elemente eines Konzeptpapiers der integrierten Unternehmenskommunikation und die Festlegung und Verteilung des Kommunikationsbudgets sowie die Klärung der Ressourcenfrage.<sup>321</sup>

In der *Implementierungsphase* finden die kreative Umsetzung der anhand der Kommunikationsstrategie definierten Kommunikationsmaßnahmen und damit der kommunikative Austausch zwischen dem Unternehmen und seinen Bezugsgruppen und Öffentlichkeiten statt. So wichtig die Methode und das Konzept der Planung und Steuerung der Kommunikationsmaßnahmen auch sind, erst die kreative Umsetzung derselben durch das Fachwissen und die Erfahrung von Kommunikationsspezialisten stellt den eigentlichen Prüfstein der Kommu-

---

<sup>321</sup> HERING/SCHUPPENER/SOMMERHALDER beziehen sich in der Beschreibung der einzelnen Prozessschritte der Konzeptionsphase direkt auf die methodische Systematik von Manfred BRUHN – siehe HERING/SCHUPPENER/SOMMERHALDER (2004), S. 75ff

nikation dar, als sie den Punkt markiert, an dem das Unternehmen im Kommunikationswettbewerb erstmals in Erscheinung tritt.

In der *Evaluationsphase* werden Wirkung und Erfolg der Kommunikation auf der Basis der im Scoring definierten Parameter gemessen und bewertet und vor allem im Hinblick auf eine mögliche Optimierung der Unternehmenskommunikation in der anschließenden Phase der Konsolidierung analysiert. Dabei erfolgt die Evaluierung durch den Vergleich der im Rahmen des Scoring definierten quantitativen Zielwerte (die 100 Prozent der Zielerreichung markieren) mit den durch die einzelnen zu bewertenden Maßnahmen erreichten neuen Statuswerten (die einen Erfüllungsgrad von 0 bis 100 Prozent einnehmen können). Weiters erfolgt als Indikator der Wirkungseffektivität der operativen Werttreiber die (prozentuelle) Bewertung des anteiligen Beitrags der kommunikativen Wertfaktoren am Erfolgswert der Ergebniskennzahlen<sup>322</sup>.

In der *Konsolidierungsphase* ist es das Ziel, den funktionalen Beitrag, den die Unternehmenskommunikation zur Wertsteigerung des Unternehmens leisten kann, zu maximieren. Dazu gehören folgende beiden Planungsschritte: die Prozessoptimierung zur Steigerung der Effizienz der Prozesse und des Ressourceneinsatzes und die Strategietransformation zur Übersetzung der Lerneffekte der Kommunikationsergebnisse in betriebswirtschaftlich strategische Parameter für die Reinitialisierung des nächsten operativen Zyklus.

Erst mit der Reinitialisierung des nächsten siebenstufigen Zyklus der Communication Scorecard ist in der Regel eine wirklich durchgehend schlüssige Ableitung und Verbindung von strategischen und operativen Vorgaben mit kommunikativen Wertfaktoren möglich. Dadurch erfolgt den Autoren der CSC zufolge im regelmäßigen Durchlaufen der sieben Prozessphasen zum einen eine Professionalisierung und Verbesserung der Kommunikationsevaluation selbst, zum anderen die angestrebte Optimierung der Unternehmenskommunikation durch Anwendung der aus der Evaluation des Kommunikationserfolgs gewonnenen Erkenntnisse.<sup>323</sup>

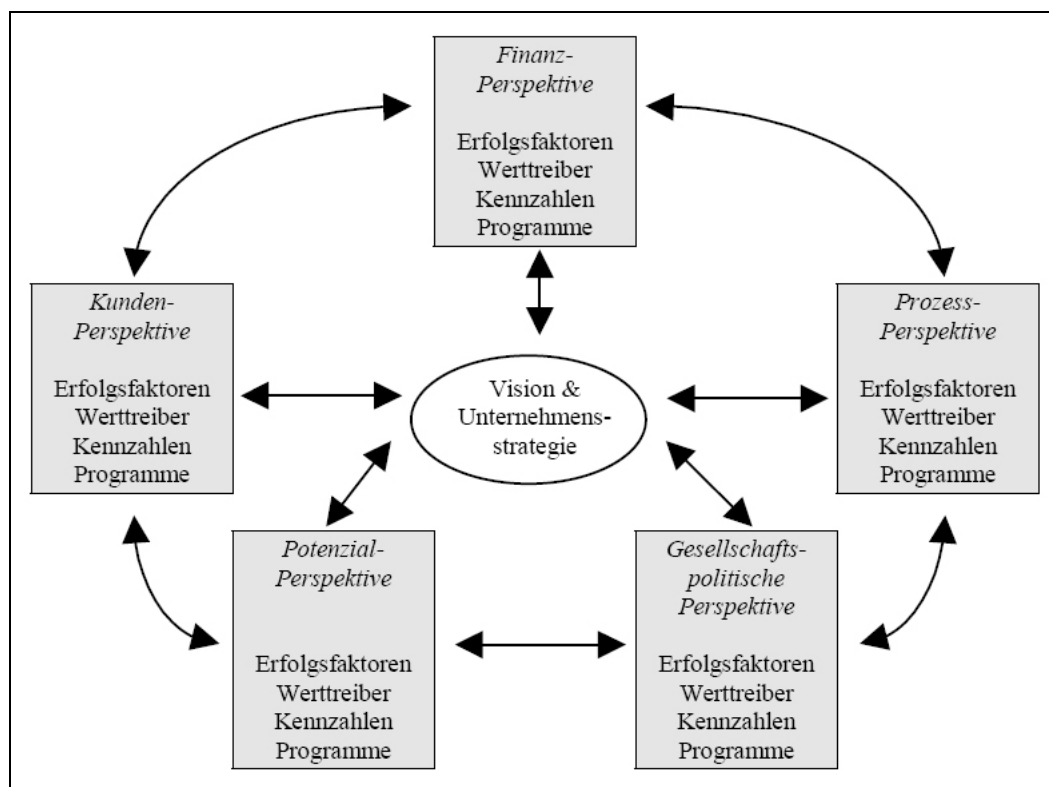
Ansgar ZERFAß ergänzt in seiner 2004 vorgeschlagenen *Corporate Communications Scorecard* (CCS) das Konzept der Balanced Scorecard, indem er zusätzlich zu den vier klassischen Dimensionen der BSC (Finanzen, Kunden, Prozesse und Potenziale) eine weitere, fünfte Dimension einführt, die der gesellschaftspolitischen Perspektive. Damit schlägt die CCS eine Brücke zwischen der rein bezugsgruppenorientierten Steuerung der Unternehmensstrategie durch Messung und Bewertung der ihr in Form von Kommunikationsprogrammen zugrundeliegenden konstitutiven Faktoren und der Einbeziehung der gesellschaftspolitischen Aspekte und Einflüsse und stellt damit laut ZERFAß ein geeignetes strategisches Instrument zur Steuerung des Kommunikationsmanagements dar, da es mit der Erweiterung um die gesellschaftspolitische Perspektive nunmehr alle Bereiche der Unternehmenskommunikation umfasst.<sup>324</sup>

<sup>322</sup> Für ein Beispiel siehe HERING/SCHUPPENER/SOMMERHALDER (2004), S. 90ff

<sup>323</sup> Vgl. HERING/SCHUPPENER/SOMMERHALDER (2004), S. 96

<sup>324</sup> Vgl. ZERFAß (2004b), S. 401ff

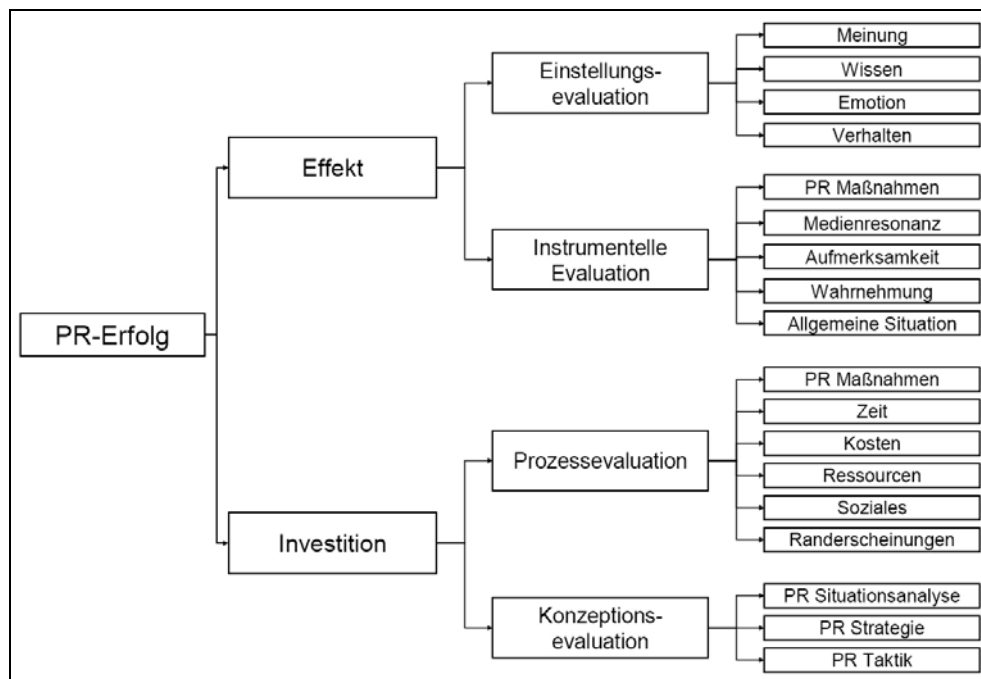
Abbildung 25 Die Corporate Communications Scorecard (CCS)



Quelle: ZERFAR, 2004a, S. 5

Nanette Aimée BESSON entwickelt 2003 in ihrer Dissertation zur strategischen PR-Evaluation anhand ihrer Kritik an den bestehenden Evaluationssystemen des PR-Managements ihre *Balanced PR-Scorecard (PR-BSC)*, die sich als PR-Kennzahlensystem aus einzelnen Messwerten aus den Bereichen Einstellungs-, Prozess-, Konzeptions- und instrumenteller Evaluation zusammensetzt, die mehrstufig verdichtet und schließlich in die beiden Hauptkennzahlen *Investitionen* und *Effekte* kategorisiert werden. Dabei führt die Verwendung von qualitativen und quantitativen Messwerten dazu, dass Evaluation des PR-Erfolgs als Ergebnis der Gegenüberstellung von Investitionen und Effekten in der PR-BSC nicht in einem quantitativen Ergebniswert, sondern in einem qualitativen Statement resultiert. Eine Einbeziehung der PR in ein umfassendes Controlling-System ist mittels der PR-BSC allerdings nicht möglich, zumal die Verbindung zwischen Unternehmenskommunikation und Unternehmensstrategie fehlt und BESSON die PR-BSC in erster Linie als operatives Evaluationsinstrument und nicht als strategisches Steuerungsinstrument konzipiert. Außerdem erhebt die Kritik an BESSONS Balanced PR-Scorecard aus diesem Grund Zweifel daran, ob die PR-BSC überhaupt als Weiterentwicklung der Balanced Scorecard anzusehen ist.

Abbildung 26 Das Balanced Evaluation System (BES)



Quelle: BESSON, 2004b, S. 51

Unter dem Druck der Kritik an der inhaltlichen und begrifflichen Bezugnahme auf die Balanced Scorecard<sup>325</sup> hat BESSON noch 2004 die Formulierung *Balanced PR-Scorecard (PR-BSC)* fallengelassen, da diese zu falschen Erwartungen führe und durch den Begriff *Balanced Evaluation System (BES)* ersetzt sowie den Begriff *Kennzahlen* zu Gunsten der Formulierung *Kennwerte* ausgetauscht.<sup>326</sup>

### 2.2.2. Das EFQM Excellence-Modell und das Bewertungsmodell nach STUMPF

Die vierzehn europäischen Unternehmen Bosch, British Telecom, Bull Computer, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer und Volkswagen gründeten 1988 mit Unterstützung der Europäischen Kommission die gemeinnützige Organisation „European Foundation for Quality Management“ (EFQM)<sup>327</sup>, um ein dem Modell des US-amerikanischen „Malcolm Baldrige National Quality Award“ (MBNQA)<sup>328</sup> oder dem japanischen „Deming-Preis“<sup>329</sup> vergleichbares europäisches Rahmenwerk für das Qualitätsmanagement zu entwickeln. In Partnerschaften mit nationalen Qualitätsmanagement-Organisationen<sup>330</sup> entwickelt die niederländische Stiftung seit 1991 das „EFQM-Modell für Business Excellence“ als Rahmenrichtlinie für das Self-Assessment von Unternehmen und als Basis für den 1992 erstmals vergebenen „European Quality Award“ (EQA) – seit 2005

<sup>325</sup> Vgl. dazu ZERFAß (2004a), S. 3

<sup>326</sup> Siehe BESSON (2004b), S. 51

<sup>327</sup> Siehe [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

<sup>328</sup> Siehe [www.quality.nist.gov](http://www.quality.nist.gov)

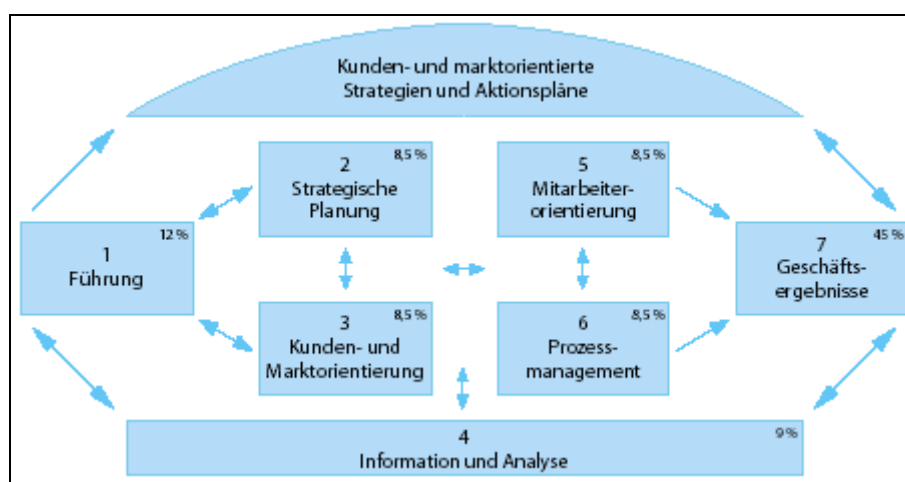
<sup>329</sup> Siehe [deming.org](http://deming.org) und [www.deming.de](http://www.deming.de)

<sup>330</sup> Im deutschen Sprachraum sind dies das „Deutsche EFQM Center“ – DGQ-DEC ([www.deutsche-efqm.de](http://www.deutsche-efqm.de)) als Abteilung der „Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.“ – DGQ ([www.dgq.de](http://www.dgq.de)), die „Austrian Foundation for Quality Management“ – AFQM ([www.afqm.at](http://www.afqm.at)) als Teil der „Quality Austria“ ([www.qualityaustria.com](http://www.qualityaustria.com)) und die „Swiss Association for Quality“ – SAQ ([www.saq.ch](http://www.saq.ch)).



„EFQM Excellence Award“ (EEA). Die EFQM umfasst in etwa 800 Mitgliedsunternehmen und -organisationen in rund 40 Ländern (Stand: 2003) zuzüglich der Mitglieder der nationalen Partnerorganisationen. Damit kann das EFQM-Excellence-Modell als eines der wenigen übernationalen „Total Quality Management“-Prinzipien gelten und somit auch als weithin akzeptierte Basis für den Versuch einer umfassenden Erfolgskontrolle von Unternehmenskommunikation herangezogen werden, zumal die von 1991 bis 1996 über fünf Jahre erstreckte empirische Langzeitstudie von Kevin B. HENDRICKS und Vinod R. SINGHAL gezeigt hat, dass Unternehmen, die nach Qualitätsmanagementmodellen wie dem EFQM-Modell, dem Modell des „Malcolm Baldrige National Quality Award“ oder dem Managementprogramm von William Edwards DEMING arbeiten, sich hinsichtlich unterschiedlicher Kennzahlen wirtschaftlich besser entwickeln als Vergleichsunternehmen, die ein solches Modell nicht anwenden.<sup>331</sup>

Abbildung 27 Das „Malcolm Baldrige National Quality Award“-Modell



Quelle: ZINK, 1998, S. 22

Das EFQM-Modell ist ein Qualitätsmanagement-Modell für Unternehmen und Organisationen, das in der Tradition des „Total Quality Management“ (TQM) steht<sup>332</sup> und nach dem Grundsatz, dass Menschen in Prozessen arbeiten, um Ergebnisse zu erzielen, die wiederum Menschen zu Gute kommen, auf folgenden drei Säulen aufgebaut ist:

- Menschen
- Prozesse
- Ergebnisse

Es beruht auf der Prämisse, dass exzellente Ergebnisse im Hinblick auf Leistung, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft durch eine Führung erzielt werden, die Politik und Strategie mit Hilfe von Mitarbeitern, Partnerschaften und Ressourcen sowie der Prozesse umsetzt<sup>333</sup> und

<sup>331</sup> Siehe HENDRICKS/SINGHAL (1996), <http://www.qualitydigest.com/nov98/html/tqm.html> (30.06.2009) und <http://www.oklahomaaquality.com/pages/benefit.html> (30.06.2009) oder <http://www.ddexcellence.com/Does%20it%20work/singhal1.pdf> (30.06.2009)

<sup>332</sup> Seit der Revision des EFQM-Modells 1999 sind die Grundprinzipien des Modells nicht mehr nur auf das Total Quality Management beschränkt, sondern folgen jeder Art von Excellence, die sich als überragende Praxis beim Managen einer Organisation und beim Erzielen von Ergebnissen definieren lässt. Vgl. Stumpf (2005), S. 32, Fußnote 129

<sup>333</sup> Vgl. EFQM (2003d), S. 5

basiert auf folgenden acht Grundkonzepten der Excellence und den daraus resultierenden Vorteilen für ein Unternehmen oder eine Organisation:<sup>334</sup>

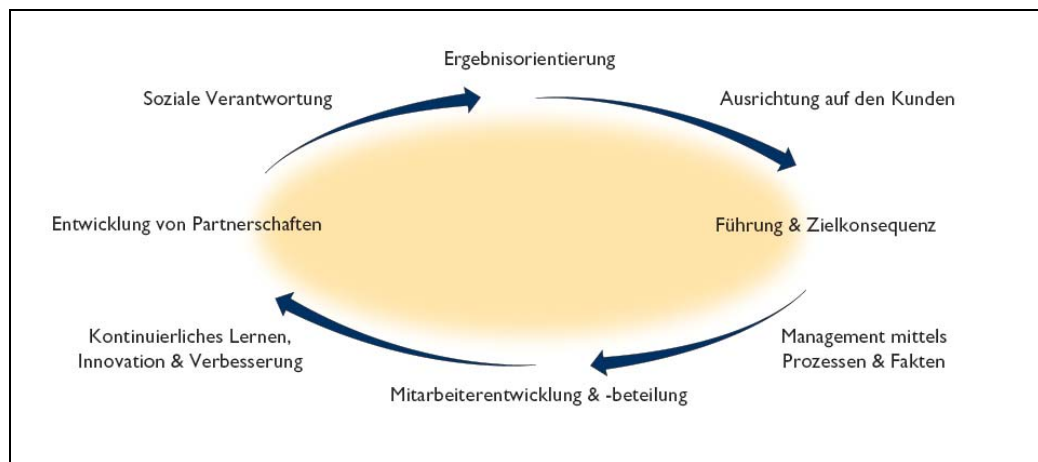
- Ergebnisorientierung
  - Wertschöpfung für alle Interessensgruppen
  - nachhaltiger Erfolg für alle Interessensgruppen
  - das Verständnis der derzeitig und zukünftig erforderlichen Erfolgsparameter, um Ziele abzuleiten
  - übergreifendes Verständnis und Blick für das Wesentliche in der gesamten Organisation
  - begeisterte Interessensgruppen
- Ausrichtung auf den Kunden
  - begeisterte Kunden
  - Kundenloyalität und Kundenbindung
  - steigender Marktanteil
  - nachhaltiger Erfolg der Organisation
  - motivierte Mitarbeiter
  - Verständnis des Wettbewerbsvorteils
- Führung und Zielkonsequenz
  - Klarheit der Zielsetzung und Ausrichtung der Organisation
  - eine klare Identität der Organisation nach Außen und nach Innen
  - gemeinsam getragene Werte und ethische Grundsätze
  - schlüssiges und beispielhaftes Verhalten überall in der Organisation
  - der Organisation verpflichtete, motivierte und effektive Arbeitskräfte
  - Vertrauen sowohl in die Organisation, als auch innerhalb der Organisation - auch in unruhigen Zeiten und bei Veränderungen
- Management mittels Prozessen und Fakten
  - maximierte Effektivität und Effizienz bei der Umsetzung der Ziele der Organisation sowie ihrer Produkte und Dienstleistungen
  - effektive und realistische Entscheidungsfindung
  - effektives Risikomanagement
  - gesteigertes Vertrauen der Interessensgruppen
- Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung
  - gemeinsame Verantwortung für die Zielsetzungen und operativen Ziele der Organisation
  - der Organisation verpflichtete, loyale und motivierte Arbeitnehmer
  - hervorragendes intellektuelles Kapital
- kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung
  - verbesserte Wertschöpfung
  - verbesserte Effektivität und Effizienz
  - erhöhte Wettbewerbsfähigkeit
  - Innovation bei Produkten und Dienstleistungen
  - Erfassung und gemeinsame Nutzung von Wissen
  - organisatorische Beweglichkeit

---

<sup>334</sup> Vgl. EFQM (2003a), S. 2ff

- Entwicklung von Partnerschaften
  - erhöhte Wertschöpfung für Interessensgruppen
  - verbesserte Wettbewerbsfähigkeit
  - optimierte Kernkompetenzen
  - verbesserte Effektivität und Effizienz
  - verbesserte Überlebenschancen
  - geteilte Risiken und Kosten
- soziale Verantwortung
  - höherer Wert der Marke
  - besserer Zugang zu Finanzmitteln (z.B. öffentliche Mittel bei sozialer Unterstützung)
  - gesündere und sicherer arbeitende Mitarbeiterschaft

Abbildung 28 Die Grundkonzepte des Excellence-Ansatzes



Quelle: EFQM, 2003a, S. 4

Für eine grobe Standortbestimmung des umgesetzten Excellence-Grads liefert die EFQM für jedes der acht Grundkonzepte ein Positionierungsraster, das Unternehmen helfen soll den eigenen Umsetzungsgrad der Excellence zu jedem der Grundkonzepte in drei Abstufungen in etwa zu bestimmen. Tabelle 05 zeigt die Auflistung dieses Positionierungsrasters mit jeweiligen Beschreibungen zu den einzelnen Reifegraden der Excellence in den einzelnen Grundkonzepten.

Tabelle 05 Positionierungsraster zu den einzelnen Grundkonzepten der Excellence

GRUNDKONZEPT	ANFÄNGE	AUF DEM WEG	REIFE ORGANISATION
Ergebnisorientierung	Alle relevanten Interessensgruppen sind identifiziert.	Die Bedürfnisse der Interessensgruppen werden systematisch bewertet.	Es gibt transparente Vorgehensweisen, um die Erwartungen der Interessensgruppen auszugleichen.
Ausrichtung auf den Kunden	Kundenzufriedenheit wird bewertet.	Ziele und Teilziele sind mit den Kundenbedürfnissen und -erwartungen verknüpft. Aspekte zur Loyalität werden untersucht.	Treibende Kräfte bzgl. Kundenzufriedenheitsbedürfnisse und Loyalitätsaspekten werden verstanden, gemessen und lösen Maßnahmen aus.
Führung und Zielkonsequenz	Vision und Mission sind formuliert.	Politik, Mitarbeiter und Prozesse sind auf die Vision/Mission ausgerichtet. Es gibt ein Führungskonzept.	Auf allen Organisationsebenen gibt es gemeinsame Werte und ethische Vorbilder.
Management mittels Prozessen und Fakten	Die Prozesse zum Erzielen der gewünschten Ergebnisse sind definiert.	Vergleichsdaten und -informationen werden verwendet, um herausfordernde Ziele zu setzen.	Die Prozessfähigkeit wird voll verstanden und verwendet, um Leistungsverbesserungen voranzutreiben.
Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung	Die Mitarbeiter fühlen sich eigenverantwortlich für die Lösung von Problemen.	Die Mitarbeiter arbeiten innovativ und kreativ daran mit, die Ziele der Organisation zu unterstützen.	Die Mitarbeiter sind ermächtigt zu handeln und teilen offen Wissen und Erfahrung miteinander.
Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung	Verbesserungsmöglichkeiten sind identifiziert und Maßnahmen werden ergriffen.	Kontinuierliche Verbesserung ist ein anerkanntes Ziel für alle.	Erfolgreiche Innovation und Verbesserung ist weit verbreitet und integriert.
Entwicklung von Partnerschaften	Es gibt einen Prozess zur Auswahl und zum Managen von Lieferanten.	Verbesserungen und Leistungen von Lieferanten werden erkannt und wichtige externe Partner wurden identifiziert.	Die Organisation und ihre wichtigsten Partner sind voneinander abhängig – Pläne und Politik werden gemeinsam entwickelt und beruhen auf dem Austausch von Wissen.
Soziale Verantwortung	Gesetzliche und behördliche Auflagen werden verstanden und eingehalten.	Es gibt ein aktives Engagement für die Gesellschaft.	Die Erwartungen der Gesellschaft werden gemessen und es werden Maßnahmen ergriffen.

Quelle: EFQM, 2003a, S. 8

Das 1991 veröffentlichte und 1999 überarbeitete EFQM-Modell stellt die Anwendung der acht Grundkonzepte der Excellence in einem strukturierten Managementsystem dar und soll über die Entwicklung einer einheitlichen „Sprache“ hinaus durch vergleichbare Methoden und Werkzeuge den Austausch bewährter Vorgehensweisen über die verschiedensten Branchen hinweg in ganz Europa vereinfachen.<sup>335</sup>

Das Modell umfasst neun Grundkriterien, die in zwei übergeordnete Kriterienbereiche eingeteilt werden, den sogenannten „enablers“ oder Befähigerkriterien, die die Leistungsvoraussetzungen und -fähigkeiten darstellen, die ein Unternehmen aktiv beeinflussen kann, und den sogenannten „results“ oder Ergebniskriterien, die die Ergebnisse darstellen, die ein Unternehmen für einen bestimmten Bezugsgruppenbereich zu leisten imstande ist:

<sup>335</sup> Vgl. EFQM (2003a), S. 9

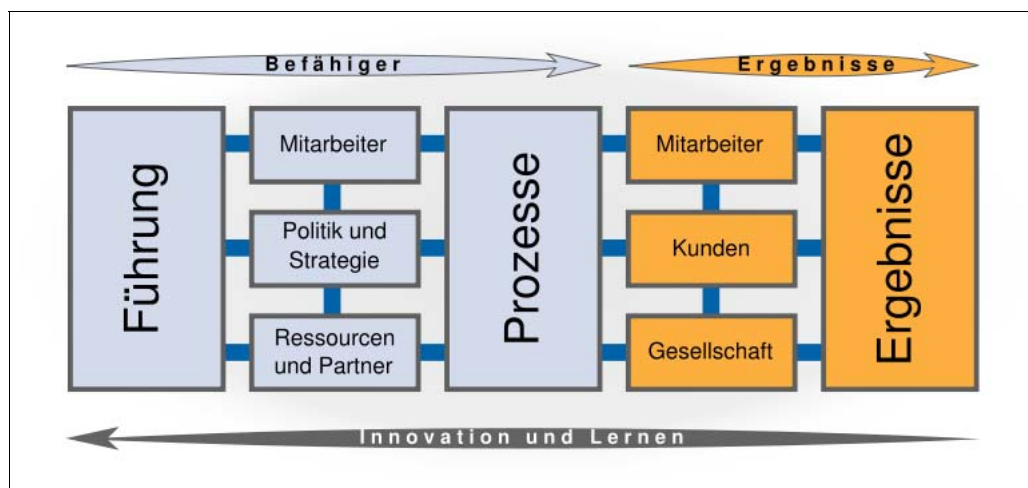
### Befähigerkriterien

- Führung
- Politik und Strategie
- Mitarbeiter
- Ressourcen und Partnerschaften
- Prozesse

### Ergebniskriterien

- mitarbeiterbezogene Ergebnisse
- kundenbezogene Ergebnisse
- gesellschaftsbezogene Ergebnisse
- wichtige Ergebnisse der Organisation

Abbildung 29 Die Grundkriterien des EFQM-Modells



Quelle: EFQM, 2003d, S. 5

Jedes der neun Kriterien ist in weitere Teilkriterien untergliedert, die die Basis für das Bewertungsverfahren bilden. In Stichworten zusammengefasst sind dies folgende Kriterien:<sup>336</sup>

<sup>336</sup> Vgl. EFQM (2003d), S.13ff

**1. Die Führung**

- 1a. Verantwortung für die Vision und ethischen Grundsätze der Organisation mit Vorbildfunktion
- 1b. Sicherung der Entwicklung, Umsetzung und kontinuierlichen Verbesserung des Managementsystems
- 1c. Zusammenarbeit mit Kunden, Partnern und Vertretern der Gesellschaft
- 1d. Verantwortung für die Verankerung von Excellence in der Organisation zusammen mit den Mitarbeitern
- 1e. Fähigkeit, den Wandel der Organisation durchzusetzen

**2. Die Politik und Strategie**

- 2a. Basis in den gegenwärtigen und zukünftigen Bedürfnissen und Erwartungen der Interessensgruppen
- 2b. Begründung auf Informationen aus Leistungsmessungen, Untersuchungen, lernorientierten nach außen gerichteten Aktivitäten
- 2c. Kontinuierliche Entwicklung, Bewertung und Aktualisierung
- 2e. Kommunikation der Politik und Strategie und Umsetzung durch Schlüsselprozesse

**3. Die Mitarbeiter**

- 3a. Planung, Management und Verbesserung der Mitarbeiterressourcen
- 3b. Ermittlung und Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen
- 3c. Beteiligung der Mitarbeiter und Ermächtigung zu selbständigem Handeln
- 3d. Begründung eines permanenten Dialoges zwischen Mitarbeiter und Organisation
- 3e. Belohnung, Anerkennung und Betreuung

**4. Partnerschaften und Ressourcen**

- 4a. Planung und Management externer Partnerschaften
- 4b. Management der Finanzen
- 4c. Management von Gebäuden, Einrichtungen und Material
- 4d. Management von Technologien
- 4e. Management von Informationen und Wissen

**5. Prozesse**

- 5a. Systematische Gestaltung und Management der Prozesse
- 5b. Steigerung der Zufriedenheit der Interessensgruppen durch Verbesserung der Prozesse und Innovationen

- 5c. Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen auf Basis der Kundenbedürfnisse und -erwartungen
- 5d. Herstellung, Vermarktung und Betreuung der Produkte und Dienstleistungen
- 5e. Management und Vertiefung der Kundenbeziehungen

## **6. Kundenbezogene Ergebnisse**

- 6a. Messungen der Kundenzufriedenheit
- 6b. Erhebung zusätzlicher Leistungsindikatoren

## **7. Mitarbeiterbezogene Ergebnisse**

- 7a. Messungen der Mitarbeiterzufriedenheit
- 7b. Erhebung zusätzlicher Leistungsindikatoren

## **8. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse**

- 8a. Messergebnisse bezüglich der Beziehung der Organisation zur Gesellschaft
- 8b. Erhebung zusätzlicher Leistungsindikatoren

## **9. Schlüsselergebnisse (Geschäftsergebnisse)**

- 9a. (finanzielle) Messungen bezüglich der Schlüsselemente von Politik und Strategie und ihrer Folgen
- 9b. (nicht finanzielle) Erhebung von Schlüsselleistungsindikatoren

Die Messung und Bewertung dieser 32 Kriterien des „*EFQM Excellence-Modells*“ erfolgt zu meist in einer Selbstbewertung, dem „*Self Assessment*“, kann aber auch in Form einer Fremdbewertung durch externe Assessoren durchgeführt werden und stellt – zur Kontrolle des eigenen Fortschritts regelmäßig durchgeführt – mit dem Ziel, Stärken und Schwächen zu analysieren sowie Handlungsbedarf zu identifizieren und zu priorisieren,<sup>337</sup> die Voraussetzung für die Bewerbung um einen der Qualitätspreise der EFQM oder einer ihrer europäischen Partnerorganisationen dar.

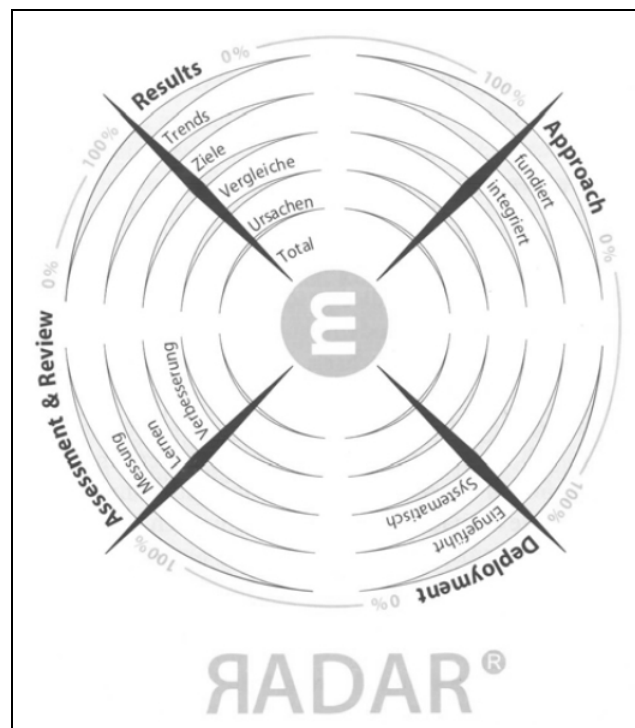
---

<sup>337</sup> Vgl. EFQM (2003d), S. 9

Dabei beruht die Bewertungsmethodik auf der von der EFQM in Abwandlung des PDCA-Zyklus<sup>338</sup> von DEMING entwickelten *RADAR-Logik*, derzufolge die einzelnen Teilkriterien jeweils nach folgenden Aspekten zu beurteilen sind (siehe auch Abbildung 30 und Abbildung 31):

- **R** ... Results (**R**esultate – Ergebnisse)
- **A** ... Approach (**A**nnäherung – Vorgehen)
- **D** ... Deployment (**D**urchführung – Umsetzung)
- **A** ... Assessment (**A**bschätzung – Bewertung)
- **R** ... Review (**R**eview – Überprüfung)

Abbildung 30 Die RADAR-Logik der EFQM



Quelle: EFQM, 1999b, S. 18

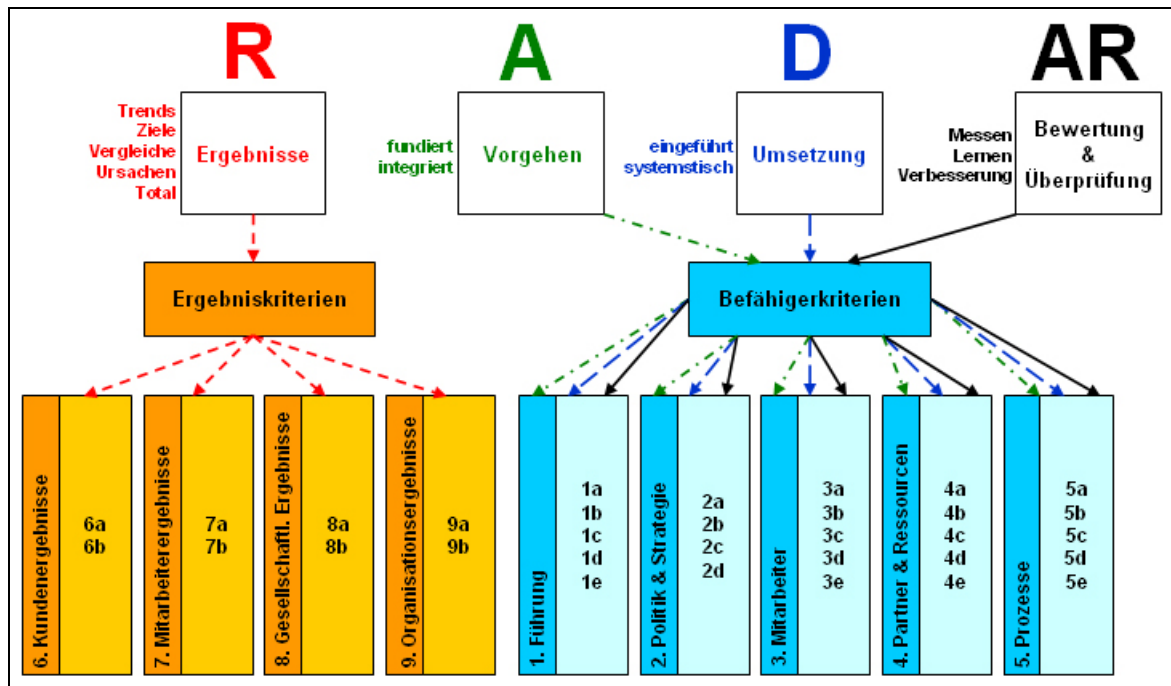
Die Befähigerkriterien werden danach bewertet, ob das Vorgehen fundiert und hinsichtlich anderer Vorgehensweisen integriert ist, ob die Umsetzung erfolgt ist und systematisch durchgeführt wurde und inwieweit eine Bewertung und Überprüfung einschließlich einer Verbesserung der Vorgehensweise erfolgt. Bei den Ergebniskriterien wird untersucht, ob und welche Trends bei Kennzahlen vorliegen, ob Ziele definiert und erreicht werden, ob Vergleiche mit anderen Organisationen oder Organisationseinheiten im Sinne eines Benchmarking vorliegen und inwieweit die erzielten Ergebnisse auf das auf Befähigerseite beschriebene

<sup>338</sup> Der PCDA-Zyklus, auch *Deming-Kreis*, *Deming-Rad* (nach William Edwards DEMING) oder *Shewhart-Cycle* (nach Walter Andrew SHEWHART) genannt, beschreibt einen iterativen vierphasigen Problemlösungsprozess im Rahmen der Qualitätskontrolle. PDCA steht für „Plan-Do-Check-Act“, was im Deutschen häufig mit „Planen-Tun-Checken-Aktion“ (PTCA) übersetzt wird.



Vorgehen zurückzuführen sind. Außerdem wird bewertet, ob alle relevanten Bereiche durch die dargestellten Kennzahlen angemessen berücksichtigt werden.

Abbildung 31 Bewertung der EFQM Excellence-Kriterien nach der RADAR-Logik



Quelle: Eigene Darstellung

Die RADAR-Bewertungslogik erlaubt eine aussagekräftige und reproduzierbare Punktebewertung des Reifegrads einer Organisation in Form einer skalierten, methodisch fundierten Bewertung für jedes der 32 Teilkriterien des EFQM-Modells auf einer Skala von 0-1000 Punkten. Nach dem Vergabemodell des „EFQM Excellence Award“ werden die neun Hauptkriterien und 32 Teilkriterien des EFQM-Modells unterschiedlich stark gewichtet. Die jeweilige maximale Punktzahl bzw. prozentuelle Gewichtung je EFQM-Kriterium nach dem Schlüssel des „EFQM Excellence Award“ ist in Tabelle 06 abgebildet.

Tabelle 06 Gewichtung der EFQM-Kriterien nach „EFQM Excellence Award“

Befähigerkriterien	Punkte/ Prozent	Ergebniskriterien	Punkte/ Prozent
1. Führung 1a (20 %) 1b (20 %) 1c (20 %) 1d (20 %) 1e (20 %)	100 10 %	6. Mitarbeiterbezogene Ergebnisse 6a (75 %) 6b (25 %)	90 9 %
2. Politik und Strategie 2a (25 %) 2b (25 %) 2c (25 %) 2d (25 %)	80 8 %	7. Kundenbezogene Ergebnisse 7a (75 %) 7b (25 %)	200 20 %
3. Mitarbeiter 3a (20 %) 3b (20 %) 3c (20 %) 3d (20 %) 3e (20 %)	90 9 %	8. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse 8a (25 %) 8b (75 %)	60 6 %
4. Ressourcen und Partnerschaften 4a (20 %) 4b (20 %) 4c (20 %) 4d (20 %) 4e (20 %)	90 9 %	9. Wichtige Ergebnisse der Organisation 9a (50 %) 9b (50 %)	150 15 %
5. Prozesse 3a (20 %) 3b (20 %) 3c (20 %) 3d (20 %) 5e (20 %)	140 14 %		
	<b>500</b> <b>50 %</b>		<b>500</b> <b>50 %</b>

Quelle: Eigene Darstellung nach EFQM, 2003d, S. 12

Unter den Methoden der Datenerhebung für die Selbst- bzw. Fremdbewertung haben sich in der Praxis fünf Typen von Methoden bewährt, die durchaus auch miteinander kombiniert werden können:<sup>339</sup>

- die *Fragebogenmethode* (mittels standardisierter Fragebögen und Checklisten sowohl in Form von einfachen Ja/Nein-Fragebögen als auch in Form von Fragebögen mit mehrstufiger Bewertungsskala – Analyse oft in Workshops durchgeführt)
- die *Matrixdiagrammmethode* (mittels einer Bewertungsmatrix mit vorgegebenen Aussagen zu jedem Kriterium – meist in einem Workshop mit den vier Phasen Einführung, Einzelbeurteilung, Konsensfindung und Maßnahmenplanung bearbeitet)
- die *Workshopmethode* (mittels Erarbeitung der Ergebnisse unter aktiver Beteiligung der Führungskräfte in den fünf Phasen Schulung, Datenerhebung, Bewertung, Maßnahmenfestlegung und Fortschrittskontrolle – meist durch einen unternehmensexternen und einen unternehmensinternen Moderator geführt)

<sup>339</sup> Vgl. EFQM (2003c), S. 16ff und S. 35ff – zu den Vor- und Nachteilen der einzelnen Methoden siehe auch EFQM (2003c), S. 35ff und ZINK (1998), S. 162ff

- die *Standardformularmethode* (mittels eines standardisierten Formulars je Kriterium, in dem jedes Kriterium kurz beschrieben und nach Stärken und Verbesserungspotenzialen sowie Nachweisen für das Vorgehen und Ergebnissen abgefragt wird – meist von externen Assessoren verwendet)
- die *Simulationsmethode* (mittels Erstellung einer Bewerbungsbroschüre, die für die interne Bewertung verwendet wird – simuliert die Bewerbung für eine EFQM-Auszeichnung)

Die Auswahl der Methode für die Selbst- oder Fremdbewertung ist dabei von unterschiedlichen Aspekten abhängig: beispielsweise davon, wie lange sich eine Organisation bereits mit Total Quality Management beschäftigt, ob es sich um die erste Selbstbewertung handelt, inwieweit Vergleiche (Benchmarks) mit anderen Organisationen vorgenommen werden und in welcher Form die Ergebnisse vorliegen sollen. Die EFQM bietet hierzu eine Auswahlmatrix an, die nach Reifegrad und Aufwand der Methode bei der Methodenwahl Hilfe leisten soll (siehe Tabelle 07).

Tabelle 07 Auswahlmatrix für die Methodenwahl nach Reifegrad und Aufwand

Reifegrad der Selbstbewertungsmethode	Reife Organisation	Angemessener Fragebogen	Standardformular ergänzt durch Kollegenbeurteilung	Simulation einer Award-Bewerbung	
		Organisation auf dem Weg	Matrix und Workshop	Moderierter Workshop	Pilot-Simulation einer Award-Bewerbung
			Fragebogen und Workshop	Standardformular	Standardformular und Workshop
	Organisation am Anfang	Standardmatrix	Standardfragebogen	Angepasste Matrix	
		Einfacher Fragebogen		Detaillierter Fragebogen	
			Wenig Aufwand	Mittlerer Aufwand	Großer Aufwand
	<b>Aufwand des Selbstbewertungsprozesses</b>				

Quelle: EFQM, 1999b, S. 10

Im Herbst 2001 hat die EFQM das Programm „*EFQM Levels of Excellence*“ mit dem Ziel, die Anerkennung von Excellence-Aktivitäten auf Organisationen aller Reifegrade auszudehnen, eingeführt. In Rahmen des Programms wurden fünf Stufen der Excellence (*Levels of Excellence*) definiert, die auf unterschiedlichen Anspruchsniveaus Organisationen helfen sollen, sich auf dem Weg zu Excellence zu orientieren und den Reifegrad einer Organisation beschreiben sollen.<sup>340</sup>






<sup>340</sup> Vgl. EFQM (2003), S. 10

Die unterste Stufe stellt die „*Verpflichtung zu Excellence*“ („*Committed to Excellence*“) dar. Sie ist für Organisationen (Mitglieder und Nicht-Mitglieder der EFQM) vorgesehen, die sich noch am Anfang ihres Excellence-Weges befinden. Die Organisationen sollen dabei unterstützt werden, ihre Position zu bestimmen. Der Prozess beginnt mit einer Selbstbewertung und der damit verbundenen Identifikation von Verbesserungsmaßnahmen. Anschließend werden die Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt und es findet ein Vor-Ort-Besuch durch geschulte Assessoren statt. Wer diesen Prozess erfolgreich durchläuft, erhält von der EFQM die Urkunde „*Committed to Excellence*“.<sup>341</sup>

Die nächste Stufe ist die „*Anerkennung für Excellence*“ („*Recognised for Excellence*“). Sie bietet Organisationen (Mitglieder und Nicht-Mitglieder der EFQM), die bereits Erfahrung mit Selbstbewertungen haben, die Möglichkeit, an einem Bewertungsprozess teilzunehmen, der einer „*EFQM Excellence Award*“-Bewerbung vergleichbar, jedoch weniger umfangreich ist. Der Statusbericht enthält Verbesserungspotenziale und eine detaillierte Punktebewertung auf Teilkriterienebene. Bewerber, die nach einem Vor-Ort-Besuch der Assessoren 400 Punkte oder mehr erzielen, werden mit der Urkunde „*Recognised for Excellence*“ ausgezeichnet.<sup>342</sup>

Die oberste Stufe bilden der „*EFQM Excellence Award*“ (EEA) – bis 2005 „*European Quality Award*“ (EQA) – bzw. andere nationale Qualitätspreise auf Grundlage des EFQM-Modells. Zielgruppe sind Organisationen (Mitglieder und Nicht-Mitglieder der EFQM), die herausragende Standards in Bezug auf Qualität erreichen und nach dem EFQM-Bewerbungs- und -Bewertungsprozess für ihre Leistungen ausgezeichnet werden. Dabei wird zwischen den Stufen *Finalist*, *Prize Winner* sowie *Award Winner* differenziert. Abbildung 32 zeigt die fünf Excellence-Stufen, die die EFQM im Programm „*EFQM Levels of Excellence*“ anbietet.

Abbildung 32 Die fünf Stufen der Excellence

	<b>Level 5</b> Award Winner (EQA)	Bewerber mit dem besten Gesamtergebnis.
	<b>Level 4</b> Prize Winner (EQA)	Bewerber mit besonders gutem Gesamtergebnis.
	<b>Level 3</b> Finalist	Bewerber mit bemerkenswertem Gesamtergebnis.
	<b>Level 2</b> Recognised for Excellence Anerkennung für Excellence	Organisationen, die das EFQM-Modell anwenden und erfolgreich nach Excellence streben.
	<b>Level 1</b> Committed to Excellence Verpflichtung zu Excellence	Organisationen, die am Anfang ihres Weges zu Excellence stehen.

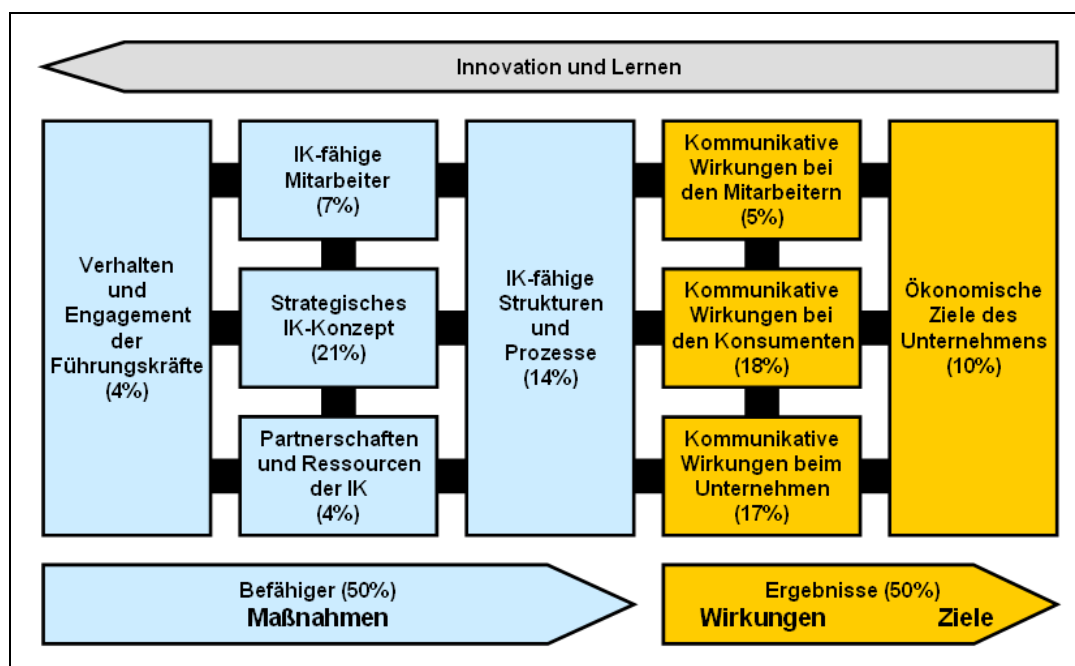
Quelle: EFQM, 1999b, S. 10

<sup>341</sup> Vgl. EFQM (2003), S. 10

<sup>342</sup> Vgl. EFQM (2003), S. 10

Obwohl das EFQM-Modell eines der wenigen standardisierten und transnational konsensuellen Evaluations-Modelle des TQM für die grundlegende und ganzheitliche Analyse von Organisationen ist, bleibt das Modell letztlich hinsichtlich der Anforderungen, die sich aus den Kriterien ergeben, sehr allgemein. Doch gerade darin liegt auch die Stärke des Modells, indem es viel Spielraum für individuelle Anpassungen und den universellen und auch branchenspezifischen Einsatz lässt.<sup>343</sup> Marcus STUMPF hat sich diese Eigenschaft des EFQM-Modells für die Erstellung eines Evaluierungs- und Optimierungsmodells der Integrierten Kommunikation zu eigen gemacht.<sup>344</sup>

Abbildung 33 Bewertungsmodell Integrierter Unternehmenskommunikation (STUMPF)



Quelle: STUMPF, 2005, S. 188

Das Modell zur Bewertung Integrierter Kommunikation in Unternehmen, das Marcus STUMPF nach dem Vorbild des EFQM Excellence-Modells entwickelt hat, folgt demselben Input-Throughput-Output-Ansatz<sup>345</sup> des EFQM-Modells und baut auf den folgenden drei Kategorien (*Ebenen*) auf:<sup>346</sup>

### Maßnahmen → Wirkungen → Ziele

**Maßnahmen** stellen als Befähigerkriterien die Voraussetzungen der Integrierten Kommunikation dar, die von Unternehmen direkt initiiert und beeinflusst werden können.

**Wirkungen** stellen die Zustandsveränderungen und Einflüsse (Ergebnisse) dar, die die Unternehmensmaßnahmen auf die Bezugsgruppen der Mitarbeiter, der Konsumenten und des Unternehmens ausüben.

<sup>343</sup> Vgl. STUMPF (2005), S. 37

<sup>344</sup> Siehe STUMPF (2005), S. 57ff und S. 188ff

<sup>345</sup> Vgl. STUMPF (2005), S. 189

<sup>346</sup> Vgl. STUMPF (2005), S. 58

**Ziele** stellen die definierten, angestrebten (ökonomischen) Zustände des Unternehmens als Output der angewandten Maßnahmen und der Ergebnisse der dadurch hervorgerufenen Wirkungen dar.

Entlang dieser drei Kategorien gliedert sich das Modell von STUMPF in neun Kriterien (*Dimensionen*), die sich analog zum EFQM-Modell in fünf Maßnahmendimensionen, drei Wirkungsdimensionen und eine Zieldimension sowie insgesamt 21 Unterkriterien (*Erfolgsfaktoren*) aufteilen<sup>347</sup> und verfolgt den Konzeptansatz, dass eine nachhaltig und überzeugend agierende *Geschäftsführung* mittels eines *strategischen Konzepts der Integrierten Kommunikation* und unter Einbeziehung aller *Mitarbeiter auf Partnerschaften und Ressourcen, Strukturen und Prozesse* sowie *Ergebnisse* Einfluss nimmt, was in den *Wirkungen* auf Seiten der *Mitarbeiter, der Konsumenten* und des *Unternehmens* selbst zum Ausdruck kommt.<sup>348</sup>

Die *neun Dimensionen* und *21 Erfolgsfaktoren* des Bewertungsmodells Integrierter Unternehmenskommunikation von STUMPF sind (siehe Abbildung 33):<sup>349</sup>

### 1. Verhalten und Engagement der Führungskräfte

- 1a. Führungskräfte agieren als Vorbilder für eine Kultur Integrierter Kommunikation und prägen das Image des Unternehmens nach außen und innen.
- 1b. Führungskräfte motivieren und unterstützen die Mitarbeiter des Unternehmens bei der Integrierten Kommunikation und erkennen ihre Leistungen an.

### 2. IK-fähige Mitarbeiter

- 2a. Die fachliche sowie soziale Kompetenz der Mitarbeiter bezüglich Integrierter Kommunikation wird ermittelt, ausgebaut und aufrecht erhalten.
- 2b. Die Mitarbeiter und das Unternehmen führen einen Dialog im Sinne der Internen Kommunikation.

### 3. Strategisches IK-Konzept

- 3a. Das strategische Konzept der Integrierten Kommunikation liegt als Konzeptpapier in schriftlicher Form vor und hat Richtliniencharakter.
- 3b. Das strategische Konzept der Integrierten Kommunikation beruht auf fundierten Analysedaten und Marktforschungsergebnissen.
- 3c. Das strategische Konzept der Integrierten Kommunikation beinhaltet strategische Vorgaben zur Wahrung eines einheitlichen Kommunikationsauftritts.
- 3d. Das strategische Konzept der Integrierten Kommunikation wird überprüft und aktualisiert.

<sup>347</sup> Ich habe mich im Rahmen dieser Arbeit für die Verwendung folgender Begriffe zur Benennung der einzelnen Einheiten des STUMPF'schen Modells entschieden: *Dimensionen* für die Einheiten „Maßnahmen“ und „Wirkungen & Ziele“, *Kategorien* für die neun übergeordneten Kriterien-Oberbegriffe, *Kriterien* für die einzelnen Faktoren der Erfolgsmessung und *Einzelkriterien* für einzelne partikuläre Aspekte der Kriterien.

<sup>348</sup> Vgl. STUMPF (2005), S. 189

<sup>349</sup> Details dazu und Beispiele sowie Kennzahlen zu den Erfolgsfaktoren siehe STUMPF (2005), S. 190ff

#### 4. Partnerschaften und Ressourcen der IK

- 4a. Die Informations- und Kommunikationssysteme werden gemanagt.
- 4b. Das Kommunikationsbudget wird gemanagt.
- 4c. Externe Partnerschaften einer Integrierten Kommunikation werden gemanagt.

#### 5. IK-fähige Strukturen und Prozesse

- 5a. Die Integrierte Kommunikation ist aufbauorganisatorisch verankert.
- 5b. Es wird ein für die Integrierte Kommunikation verantwortlicher Mitarbeiter eingesetzt.
- 5c. Die für die Integrierte Kommunikation wesentlichen Prozesse werden identifiziert und gemanagt.

#### 6. Kommunikative Wirkungen bei den Mitarbeitern

- 6a. Messergebnisse aus Mitarbeitersicht (z.B. Identifikation mit dem Unternehmen, Vertrauen in dessen Aussagen, Motivation, Schwierigkeiten und positive Aspekte bei der Umsetzung der Integrierten Kommunikation).
- 6b. Kennzahlen und Indikatoren (z.B. kommunikativer Multiplikatoreffekt, Beteiligung an Aus- und Weiterbildung zur Integrierten Kommunikation, fachliche und soziale Kompetenz, Personalfuktuation in den Kommunikationsabteilungen).

#### 7. Kommunikative Wirkungen bei den Konsumenten

- 7a. Messergebnisse aus Konsumentensicht (z.B. Bekanntheit, Glaubwürdigkeit und Vertrauen, Kundenbindung, einheitliche Wahrnehmung).
- 7b. Kennzahlen und Indikatoren (z.B. Dauer der Kundenbeziehung, Informationsverhalten der Konsumenten, Weiterempfehlungsquote).

#### 8. Kommunikative Wirkungen beim Unternehmen

- 8a. Messergebnisse aus Unternehmenssicht (z.B. Image und Identität, Synergieeffekte, kommunikative Differenzierung im Wettbewerb, Effektivität und Effizienz der Integrierten Kommunikation)
- 8b. Kennzahlen und Indikatoren (z.B. Quote an Doppelarbeit, Kostensenkungspotenziale, Höhe der Synergieeffekte, Imagewerte)

#### 9. Ökonomische Ziele des Unternehmens

- 9a. Ökonomischer Erfolg des Unternehmens (z.B. Absatz, Umsatz, Gewinn, ROI)

Diese neun Dimensionen lassen sich anhand der 21 Erfolgsfaktoren mit Hilfe von Kennzahlen und Indikatoren in einem *Self Assessment* messen und bewerten. Dabei stellen *Kennzahlen* Zahlenwerte dar, die in präziser und konzentrierter Form über wichtige zahlenmäßig erfassbare Tatbestände und Entwicklungen der Erfolgsfaktoren Auskunft geben, während für

die Vorgänge, die zahlenmäßig nur schwer zu erfassen und zu bewerten sind, Indikatoren dazu dienen können, diese nicht direkt messbaren Sachverhalte abzubilden.<sup>350</sup>

Die einzelnen Dimensionen des Bewertungsmodells der Integrierten Kommunikation werden – wie beim EFQM-Modell zur Bestimmung der Excellence in Unternehmen – unterschiedlich stark gewichtet. Die prozentuelle Wertigkeit der einzelnen Dimensionen wie sie in Abbildung 33 festgehalten ist, hat Marcus STUMPF in einer empirischen Erhebung der Erfolgsfaktoren in 63 Interviews mit Kommunikationsverantwortlichen unter Zuhilfenahme einer Kombination verschiedener qualitativer Erhebungsmethoden und inhaltsanalytischer Auswertung anhand der ermittelten Häufigkeitswerte der Nennungen bestimmt.<sup>351</sup>

Wie in Kapitel 2 gezeigt werden konnte, werden Unternehmen im wissenschaftlichen Kontext als mit der Umwelt verknüpfte Systeme mit entsprechenden Innen- und Außenwelten verstanden und durch eine Gewinnorientierung charakterisiert, die insofern auch einen Einfluss auf die Unternehmenskommunikation hat, als diese einen Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in Unternehmen leistet. Wir haben gesehen, welche Bedeutung konstruktivistische Wahrnehmungsansätze von Image, Marke und Reputation für die Rezeption von Unternehmen und ihrer Kommunikationspolitik bei ihren Bezugsgruppen haben und haben den Zusammenhang der Ausrichtung der Kommunikation eines Unternehmens und der Rezeption des Unternehmensbildes durch (Re-) Konstruktion bei den Bezugsgruppen aufgezeigt. Unter Verweis auf die Verflechtung der auch als Kommunikationsarenen bezeichneten unterschiedlichen Sphären kommunikativen Handelns und den durch die neuen Medien zu Gunsten der Öffentlichkeiten verschobenen Informationsvorsprung konnten die Notwendigkeit von Einheitlichkeit und Konsistenz des gesamten Kommunikationsverhaltens von Unternehmen und die aktuellen Anforderungen an die Unternehmenskommunikation hinsichtlich diversifizierter, bezugsgruppengerechter Ansprache und Bedarfsbefriedigung von Kunden und Interessenten dargestellt werden. Diverse Modellansätze der Integrierten Unternehmenskommunikation wurden vorgestellt, die in mehr oder weniger praktischer Detaillierung auf die Funktionsweise und Konzeptionierung einer Integration der Unternehmenskommunikation eingehen. Zu den Kernfaktoren Integrierter Unternehmenskommunikation zählen dabei neben der zielgruppengerechten Ansprache der Bezugsgruppen auch das Management der Kundenbeziehungen und der abgestimmte Einsatz von Maßnahmen und Instrumenten im Rahmen der Unternehmenskommunikationspolitik – alles Kernelemente, die die Integrierte Unternehmenskommunikation konzeptionell mit den Grundsätzen des „Customer Relationship Management“ gemeinsam hat. Hinsichtlich der Kommunikationserfolgsmessung konnte aufgezeigt werden, dass es in der Fachliteratur bisher nur wenige mehr oder minder etablierte Modelle der Evaluation von Unternehmenskommunikation gibt. Darunter wurden ihrer inhaltlichen Ausgereiftheit und ihrer Breitenwirkung in der fachlichen Diskussion wegen mit den Scorecard-Modellen und den TQM-Modellen die beiden relevantesten Modell-Typen hervorgehoben und einzelne Modelle beider Modell-Typen näher vorgestellt.

---

<sup>350</sup> Vgl. STUMPF (2005), S. 189f

<sup>351</sup> Siehe STUMPF (2005), S. 76ff



### 3. Gegenstand und Umfeld der Untersuchung

Im vorliegenden Kapitel wird der Untersuchungsgegenstand Integrierte Unternehmenskommunikation aus dem Blickpunkt der bisherigen wissenschaftlichen Auseinandersetzung betrachtet und es werden die Probleme in der aktuellen wissenschaftlichen Aufarbeitung des Themas Unternehmenskommunikation im Allgemeinen aufgezeigt, sowie die Grundlegung für den Bedarf einer kommunikationswissenschaftlichen Annäherung an das Thema erörtert. Weiters wird mit der Beschreibung des für den empirischen Teil der Arbeit herangezogenen Unternehmens das Umfeld beschrieben, in dem sich die empirische Untersuchung ansiedelt.

#### 3.1. Die Integrierte Unternehmenskommunikation

Wie Karin KIRCHNER 2001<sup>352</sup> feststellt, wurden in der Kommunikationswissenschaft bis dahin nur vereinzelt Anstrengungen unternommen, den Bereich der Integrierten Unternehmenskommunikation sozialwissenschaftlich zu untersuchen. Diese Feststellung hat bis heute ihre Gültigkeit bewahrt, prägen doch immer noch vorwiegend wirtschaftswissenschaftliche Publikationen die akademische Auseinandersetzung mit Integrierter Unternehmenskommunikation. Dies mag zum einen Teil an dem dem Untersuchungsgegenstand zu Grunde liegenden Näheverhältnis zu den Wirtschaftswissenschaften liegen, sobald man Unternehmen als gewinnorientierte Wirtschaftseinheiten definiert, zum anderen, vorwiegenden Teil aber wahrscheinlich daran, dass das konkret praxisbezogene und damit betriebswirtschaftliche und managementtheoretische Interesse am Untersuchungsgegenstand bei den Forschern, die sich des Themas annehmen, offenkundig überwiegt. Es ist daher auch nicht verwunderlich, dass Fragen der Kosten-Nutzen-Rentabilität (Effizienz) gegenüber Fragen der Wirksamkeit (Effektivität) in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema in der Praxis vorherrschen.

Doch gerade die Fragen nach den Wirkungen der Unternehmenskommunikation – egal ob integriert oder nicht integriert – bei den unterschiedlichen Bezugsgruppen und deren Auswirkungen auf Image und Reputation des Unternehmens und damit auf wesentliche wirtschaftlich relevante Komponenten der Kommunikationsbeziehungen von Unternehmen rücken neuerdings auch ein sozialwissenschaftliches Interesse in das Zentrum wirtschaftswissenschaftlicher Untersuchungen zum Thema.

Gibt es in den unterschiedlichen wissenschaftlichen Kontexten trotz der verschiedenen Ansätze der Themenannäherung hinsichtlich der Einschätzung von Integrierter Kommunikation in Unternehmen im Bezug auf die konstituierenden und beeinflussenden Faktoren noch Gemeinsamkeiten, gehen die Meinungen hinsichtlich der Feststellung bzw. einer Messung der Integrierten Unternehmenskommunikation in der Fachliteratur durchaus auseinander. Ein wesentliches Problem bei der Suche nach einer einheitlichen Evaluationsmethode für Integrierte Unternehmenskommunikation stellt gerade diese themenimmanente Vielfalt unterschiedlicher Erklärungsinteressen verschiedener Wissenschaftsdisziplinen dar. Dass es dabei noch keine gemeinsam konsentrierte Messmethode für die Integrierte Kommunikation in

---

<sup>352</sup> Vgl. KIRCHNER (2001), S. 8

Unternehmen gibt, ist somit nicht verwunderlich, als die verschiedenen Forschungsinteressen durchaus auch auf unterschiedliche Modelle aufbauen und sich unterschiedlicher Messmethoden bedienen können müssen.

Nichts desto trotz fällt es auf, dass gerade die praxisorientierte Fachliteratur zwar zum Teil detaillierte „Regeln“ für die Integration der Unternehmenskommunikation postuliert, gleichzeitig aber kaum Ansätze zur Evaluation der umgesetzten Maßnahmen hinsichtlich des Kommunikations- bzw. Unternehmensziels anbietet. Die wenigen Modelle der Evaluation Integrierter Unternehmenskommunikation entstammen überwiegend einer wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive. Eine kommunikationswissenschaftliche Annäherung scheint auch wohl nur über den Umweg solcher aus den Wirtschaftswissenschaften abgeleiteten Modelle möglich und sinnvoll zu sein. Zwei Modell-Typen, die hierunter hervorgehoben werden können, wurden in Kapitel 2.2 vorgestellt: die Scorecard-Modelle und die Total-Quality-Management-Modelle, die auf das EFQM-Modell für Excellence aufbauen.

Eine weitere Schwierigkeit im Zusammenhang mit der Evaluation von Integrierter Unternehmenskommunikation ist das Problem der für den Praxis-Einsatz relevanten Attribuierbarkeit von Maßnahmen zu Wirkungen oder Ergebnissen. Dies ist eine wesentliche Herausforderung im Umfeld der Evaluation der Integrierten Unternehmenskommunikation, da davon nicht nur die Akzeptanz von Modellen der Integrierten Unternehmenskommunikation abhängt, sondern auch die Validität der Messmethoden.

Sind die Scorecard-Modelle im Wesentlichen Modelle zur Bewertung und Kontrolle betrieblicher Ziele und Kennzahlen anhand von Maßnahmen, so bieten sie dennoch keine Ansätze zu einer unternehmensübergreifend vergleichbaren Bestimmung von Integration der Unternehmenskommunikation. Dahingegen stellt das Bewertungsmodell der Integrierten Kommunikation von Unternehmen von Marcus STUMPF ein Instrument zur Bestimmung des Integrationsgrads der Kommunikation in Form einer Ist-Erhebung mittels Selbstbewertung dar, das erst durch die laufende Reinitialisierung des Bewertungsprozesses anhand der in der Zeit zwischen den Selbstbewertungen umgesetzten Maßnahmen Rückschlüsse auf die Wirkung bzw. Wirksamkeit derselben zulässt. Den kommunikationswissenschaftlich verwertbareren Ansatz stellt das Bewertungsmodell von STUMPF dar, daher wird sich der empirische Teil dieser Diplomarbeit methodisch zum größten Teil an dieses Modell anlehnen und die darin dargelegte Vorgehensweise der Selbstbewertung bei der Evaluation der Integrierten Unternehmenskommunikation anwenden. In diesem Sinn stellt die empirische Untersuchung im Rahmen dieser Diplomarbeit eine Methodenprüfung für die Evaluation von Integrierter Unternehmenskommunikation anhand des *Bewertungsmodells Integrierter Unternehmenskommunikation* nach STUMPF dar.

Im Mittelpunkt der empirischen Untersuchung im Rahmen dieser Diplomarbeit steht die Frage, wie ein Verlag seine Kommunikation mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten gestalten kann, um sein Portfolio und seine Produkte besser am Markt positionieren und letztlich im Spannungsfeld zwischen seinen Vertriebskanälen (Auslieferungen, Buchhandel etc.) und dem Endkunden, mit dem Leser als Käufer seiner Veröffentlichungen den Adressaten des eigentlichen Unternehmensziels besser erreichen zu können.

Es ist das Ziel, im Rahmen der empirischen Untersuchung, die wesentlichen Kundenkommunikationsprozesse, die im Verlagswesen üblicherweise stattfinden, am Beispiel eines österreichischen Verlags zu erfassen und im Hinblick auf ihre Effektivität, d.h. ihre Wirksamkeit und damit ihren Nutzen für das Unternehmen zu analysieren. Auf die dafür notwendige Unterscheidung zwischen Effektivität (als Maß der Zielerreichung) und Effizienz (als Maß für die Wirtschaftlichkeit) von Kommunikationsstrategien und -prozessen wurde bereits an mehreren Stellen in früheren Kapiteln dieser Arbeit hingewiesen.

Wenngleich es auch für einen Verlag, der trotz aller schöngeistigen Betätigung genauso als gewinnorientierte Wirtschaftseinheit zu betrachten ist wie jedes andere Unternehmen, zutrifft, dass wirtschaftliche Aspekte ebenso ein Motor für die eingeschlagene Kommunikationspolitik sind, und daher nicht vollends außer Acht gelassen werden dürfen, stehen für die empirische Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit kommunikationsspezifische Fragen aus dem Bereich der Kommunikationswissenschaft eher im Vordergrund als Fragen zur Unternehmenskommunikation aus der betriebswirtschaftlichen oder managementtheoretischen Sicht der Wirtschaftswissenschaften.

Die Erhebung der Arbeits- und Kommunikationsprozesse eines Verlags, sowie deren Analyse werden daher den Kern der empirischen Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit bilden. Dabei stellen sich darüber hinaus auch Fragen zu weiterführenden Aspekten, die zusammen mit dem aus der Literatur erarbeiteten theoretischen Fundus und den Befunden der empirischen Untersuchung zu beantworten versucht werden. Die beiden wesentlichen Kernfragen wurden bereits einleitend in Kapitel 1.1 erwähnt und sollen hier zur Erinnerung nochmals genannt werden:

- Inwieweit und wie lassen sich Effektivität (und in weiterer Folge Effizienz) der Kommunikationsstrategie und der eingesetzten Kommunikationsmittel prüfen und deren Erfolgsauswertung für Verbesserungsmaßnahmen verwerten?
- Kann eine Zusammenführung und Zentralisierung aller zielgerichteten Marketing-Bemühungen in einem (branchenspezifischen applikationsgestützten) Kundenbeziehungsmanagement eine Chance zur Erreichung des allgemeinen Ziels der Verbesserung der Kundenkommunikation zur Kundenbindung und Umsatzmaximierung darstellen?

Weitere forschungsleitende Hypothesen werden im Laufe der Untersuchung aus den Ergebnissen eines Experteninterviews induktiv generiert und folglich erst in Kapitel 5.1 ausformuliert.

## 3.2. Der Verlag

Die Wahl des Untersuchungsumfelds für den empirischen Teil dieser Diplomarbeit ist auf den Bereich Verlagswesen gefallen, weil gerade dort im Spannungsfeld zwischen den unmittelbaren Kommunikationspartnern im Vertrieb und dem eigentlichen Zielpublikum, den Käufern und Lesern der Verlagsprodukte, die eigentliche Herausforderung für die Unternehmenskommunikation und das Kundenbeziehungsmanagement besteht. Die Wahl des Unternehmens, an dessen Beispiel die forschungsrelevanten Fragen der empirischen Untersuchung erarbeitet und analysiert werden sollen, ist auf die *Falter Verlagsgesellschaft mbH* gefallen, da der Falter-Verlag mit der Herausgabe der Wochenzeitung *Falter* einerseits die Rolle eines Zeitschriftenverlags einnimmt, andererseits mit seinem Buch-Portfolio und dem eigenen Internet-Auftritt ein breiteres Spektrum abdeckt als ein rein auf die editoriale Tätigkeit spezialisiertes Vergleichsunternehmen.

Die Wochenzeitung *Falter* entstand 1976/77 als Folge der Bewegung rund um die 101-tägige Besetzung des „Arena“ genannten alten Auslandsschlachthofs Sankt Marx in Wien im Jahr 1976 aus einer Initiative der Wiener Theaterwissenschaftsstudenten Walter Martin Kienreich, Christian Martin Fuchs und Armin Thurnher mit dem Ziel, eine Stadtzeitung mit Programmteil für Wien zu schaffen, die sich als Gegenöffentlichkeit zu den herrschenden Medien- und Berichterstattungsstrukturen verstand, sich der Urbanität, der Gesellschafts-, Kultur- und Medienkritik verpflichtet sah, schwerpunktmäßig Themen ansprach, die in anderen Medien der Zeit nicht angesprochen oder bewusst ausgespart wurden und sich trotz eindeutiger ideologischer Nähe zu alternativen Idealen zu uneingeschränkter Unabhängigkeit bekannte, die auch vor dem kritischen Hinterfragen der eigenen Herkunftsszene nicht halt machte.

Namensgebend für die in einen redaktionellen, einen Anzeigen- und einen Programmteil dreigeteilte Zeitung, die anfänglich im Zwei-Wochen-Rhythmus und erst seit 1987 wöchentlich erscheint, war dabei das ursprüngliche DIN A3 große Papierformat der Zeitung und ihre grafische Gestaltung, deretwegen man die Zeitung gezwungenermaßen „*falten*“ musste, um sie „einigermaßen gemütlich lesen zu können“.<sup>353</sup>

Die erste Ausgabe der jahrelang von der Ehrenamtlichkeit und dem Kollektiv-Gedanken der Herausgeber lebenden Zeitung erschien am 25. Mai 1977, wurde auf Kredit seitens der ebenfalls im Kollektiv geführten Druckerei *Remaprint* gedruckt und wurde von den Redakteuren selbst vertrieben. Ab der vierten Ausgabe des Falter wurde die Zeitung vom eigens gegründeten *Verein der Freunde des Falter* herausgegeben und bis 1980 in Eigenregie an die Zeitungsverkaufsstellen (Trafiken) vertrieben. Erst die Umstellung des Vertriebs, der mit 300 Vertriebskunden die Möglichkeiten des in Eigenregie Bewältigbaren erschöpft hatte, auf eine computergestützte Abrechnung bewirkte, dass die Auslieferung *Morawa*, die Jahre zuvor es abgelehnt hatte, die Zeitung zu vertreiben, beeindruckt vom Anklang und Vertriebs Erfolg des Falter, der nun bei einer Auflagenzahl von 10.000 Stück angelangt war, die Auslieferung der Zeitschrift übernahm.

---

<sup>353</sup> GROßSCHÄDL (2002), S. 11

Im Jahr 1980 erschien mit dem „Merkheft Wien“ die erste Buch-Publikation des Falter-Teams und ein Jahr später wurde parallel zum weiterhin bestehenden Verein die *Falter Zeitschriften GmbH* gegründet, da man trotz des Festhaltens am Grundsatz der Unabhängigkeit einsah, dass fremdes Geld notwendig war, um das Projekt am Leben zu erhalten.<sup>354</sup>

Im Jahr 1983 vollzog der Falter ein erstes umfassendes Re-Design. Man beschloss die Einführung einer geregelten politischen Berichterstattung und änderte Format und Design der Zeitung, wodurch man nunmehr in direkte Konkurrenz zu politischen Wochenmagazinen wie *profil* und *Wochenpresse* oder monatlichen Zeitgeist-Illustrierten wie *Basta* und *WIENER* trat.<sup>355</sup> Neben der Stadtzeitung produzierte der Falter-Verlag ab 1983 auch den *ÖH-Express*, die Zeitschrift der Österreichischen Hochschülerschaft, und mit dem *Visa-Magazin* 1986 das erste Corporate-Publishing-Produkt des Verlags, bevor stagnierende Verkaufszahlen und eine wirtschaftliche Tiefphase des Verlags<sup>356</sup> 1987 zunächst zur Einstellung des *ÖH-Express* führten und später den Falter selbst an den Rand des Konkurses brachten, der nur durch den Einsatz der Gesellschafter selbst abgewandt werden konnte. In der Restrukturierung nach dieser Krise wurde, während die *Falter Zeitschriften GmbH*, heute noch Medieninhaberin des Falter, weiterhin die Zeitung herausgab, für die Publikation von Büchern und Corporate-Publishing-Produkten die heutige *Falter Verlagsgesellschaft mbH* gegründet und Armin Thurnher wieder zum Chefredakteur der Zeitung ernannt, nachdem er zuvor bereits zum Leiter des Verlags bestellt worden war. Doch die Wiedereinsetzung Armin Thurnhers als Chefredakteur seitens der Gesellschafter führte in weiterer Folge dazu, dass ein Großteil der Redaktion als Reaktion darauf und aufgrund von Unstimmigkeiten mit Thurnher, speziell hinsichtlich des Stellenwerts des Buchverlags, den Falter in Richtung des 1988 von Oscar Bronner neu gegründeten *Standard* verließ. Im selben Jahr bescherte die Medienberichterstattung über die Beschlagnahme einer Ausgabe des Falter, in der eine Strafanzeige gegen den damaligen Bundespräsidenten Kurt Waldheim abgedruckt worden war, dem Blatt eine Bekanntheit, die weit über die eigene Leserschaft hinausreichte.

Im Jahr 1991 erfolgte eine neuerliche Umgestaltung des Falter, wobei auf das Tabloid-Format (Halbnordisches Format) umgestellt und das Ressort „Stadtleben“ wieder eingeführt wurde, was sich sofort durch steigende Einnahmen in allen Bereichen (Verkauf, Abonnement und Anzeigen) bezahlt machte. Im Jahr 1996 bilanzierte der Falter erstmals seit den anfänglichen Zeiten der ehrenamtlichen Mitarbeit positiv.

Die Gründung des Nachrichtenmagazins *Format* im Jahr 1998 und die als Reaktion darauf erfolgte personelle Aufrüstung des Konkurrenzblatts *profil* führte 1998 zu einer erneuten Abwanderung von Falter-Redakteuren, da beide Zeitungen damals nahezu alle namhaften Falter-Redakteure abwarben. Der Grund für die Abwanderung der Redakteure war diesmal allerdings weniger in inhaltlichen Unvereinbarkeiten zu suchen als vielmehr im Fakt, dass der Falter zum Teil auch deshalb noch am Leben war, weil er seinen Mitarbeitern nicht die Hono-

<sup>354</sup> Vgl. GROßSCHÄDL (2002), S. 16

<sup>355</sup> Vgl. GROßSCHÄDL (2002), S. 17

<sup>356</sup> Ein Grund für die Krise in den späten 80er Jahren sei gewesen, dass der Falter nur mehr Stammleser hatte und keine neuen Leser mehr gewinnen konnte. Das ursprüngliche Zielpublikum war erwachsen geworden und hatte sich gesellschaftlich entwickelt, wodurch der Falter in die Konkurrenz anderer Qualitätstageszeitungen am Markt kam, die ihrerseits versuchten, junge Leser zu gewinnen. Vgl. GROßSCHÄDL (2002), S. 18f

rare und Gehälter zahlte bzw. zahlen konnte, wie es andere Medien am Medienmarkt vermochten.

Seit 2005 erscheint eine eigene Steiermark-Ausgabe des Falter, die seit dem letzten Relaunch der Zeitung am 17. September 2008 als eigenes Ressort direkt in den Falter integriert ist. Weitere Neuerungen des Relaunch von 2008 waren neben der Erneuerung des Logos, des Schriftbilds und des Seitenlayouts der Ausbau der Meinungsstrecke am Beginn des Blatts, die Umgestaltung und Erweiterung des Veranstaltungsprogramms (Falter: Woche) als eigener herausnehmbarer Zeitungsteil inklusive der Klammerung beider Hefteile, sowie die stärkere inhaltliche Berücksichtigung europäischer und weltweiter Themen.

Wie aus obigem geschichtlichen Abriss ersichtlich ist, waren Geschichte und Schicksal des Falter-Verlags immer eng mit den Geschicken der Wochenzeitung Falter verbunden. Der Falter erscheint heute in einer Auflage von 63.000 Stück (2008),<sup>357</sup> erzielt eine Reichweite von 1,2% (2008)<sup>358</sup> und wird von der *Falter Verlagsgesellschaft mbH* herausgegeben. Diese beschäftigt am Hauptsitz in Wien und im Redaktionsbüro für den Steiermark-Teil in Graz rund 60 Mitarbeiter mit unterschiedlichster Vorbildung aus den diversesten Bereichen und befasst sich mit der Herausgabe von Sachbüchern zu Themen rund um die Stadt Wien und die Kultur in Wien und Österreich, sowie von Auszügen aus der Zeitschrift Falter in gebundener Form. Weiters vertreibt sie über den eigenen Online-Shop<sup>359</sup> neben den eigenen Verlagsprodukten ausgewählte Bücher, Filme, Tonträger und Hörbücher anderer Verlage.

Im Jahr 2001 wurde von Nathalie Christina GROßSCHÄDL im Rahmen ihrer Diplomarbeit<sup>360</sup> mittels eines im Falter abgedruckten Fragebogens eine Untersuchung zur Leserschaft der Wochenzeitung Falter durchgeführt, deren Ergebnisse bei einem Rücklauf von 790 Stück im Wesentlichen folgendes ergaben:<sup>361</sup>

51,5% der Falter-Leser sind männlich, 48,5% weiblich, 80% der Leser sind zwischen 21 und 45 Jahre alt, fast 80% der Falter-Leser leben den Großteil des Jahres über in Wien, 6% stammen aus der näheren Umgebung rund um Wien und 11,5% leben in den restlichen Bundesländern, allen voran Niederösterreich, dicht gefolgt von Oberösterreich und der Steiermark, 2,5% sogar im Ausland, hauptsächlich Deutschland, aber auch in Bulgarien, Polen, Tschechien, Italien, Frankreich, England, Russland und den USA hat der Falter Leser. 76% der Falter-Leser lesen auch den *Standard*, 20% den *Kurier*, 16% die *Presse*, 8% die *Salzburger Nachrichten* und 4,5% die *Kronen Zeitung*. 50% der Leser sind Angestellte oder Beamte, 28% Studenten oder Schüler bzw. Auszubildende, 23% Freiberufler, 5,2% Unternehmer, 3% Pensionisten, 3% Hausfrauen, 2% Arbeitslose und 1,3% Arbeiter. 22% der Leser lesen den Falter wegen der politischen Berichterstattung und der politischen Blattlinie, 19% wegen seiner Unabhängigkeit gegenüber der Regierung, politischen Parteien, (Medien-)Konzernen, Interessensvertretungen und dem Mainstream, 17% lesen den Falter wegen der

<sup>357</sup> siehe <http://www.media-analyse.at/studienPublicPresseWochenmagazineTotal.do?year=2008&title=Wochenmagazine&subtitle=Total> (30.06.2009)

<sup>358</sup> siehe <http://www.media-analyse.at/studienPublicPresseWochenmagazineTotal.do?year=2008&title=Wochenmagazine&subtitle=Total> (30.06.2009)

<sup>359</sup> siehe <http://www.falter.at/web/shop/home.php> (30.06.2009)

<sup>360</sup> Siehe GROßSCHÄDL (2002)

<sup>361</sup> Vgl. GROßSCHÄDL (2002), S. 133ff

Aktualität und Vollständigkeit seines Veranstaltungsprogramms für Wien, weitere 17% wegen seiner Kritikfähigkeit, 11% wegen seines Humors, seiner (Selbst-) Ironie und seines Charmes und 9% wegen des Kulturressorts der Zeitung.

Unter den Kritikpunkten, die im Rahmen der Untersuchung von GROßSCHÄDL seitens der Leser an der Wochenzeitung Falter geäußert wurden, reihten sich seine US-Sympathie, der „Grünstich“ in der Berichterstattung, ein zuweilen zu reißerischer Ton, die mangelnde politische Objektivität, ein zu wenig umfassender Politik-Teil und zu wenig außenpolitische Berichterstattung ein. Trotz des weitgehenden Lobs am Wienprogramm sei es für manche Leser zu unübersichtlich und die Filmberichterstattung treffe nicht jedermanns Geschmack. Auch Forderungen nach Falter-Ablegern in den Hauptstädten der anderen Bundesländer, Kritik an Layout, Format und Druckqualität des Falter wurden laut. Die Falter-Homepage, von der die Umfrage-Teilnehmer angaben, mehr als die Hälfte der Inhalte nicht zu kennen, enthalte zu wenig Redaktionelles, kein Archiv und habe ein zu langweiliges Layout.

War der anfängliche Erfolg des Falter zweifelsohne auf den frech-kreativen Dilettantismus des Blatts zurückzuführen, der zur damaligen Zeit konkurrenzlos war, und auf die ansonsten in der Medienszene unübliche Medienkritik in satirischer Form,<sup>362</sup> so sind es in heutiger Zeit neben dem ausführlichen Wien-Programm-Teil vor allem seine ihm eigene linksliberale Berichterstattung über Politik, Medien, Kultur und das Wiener Stadtleben, sowie sein Ruf, solide recherchierten Aufdeckungsjournalismus zu betreiben, die ihn unter seiner Leserschaft beliebt machen.

Für ihre publizistischen Leistungen wurde die Falter-Redaktion mehrfach mit renommierten Preisen ausgezeichnet: 1979 mit dem Nachwuchs-Förderpreis des Dr.-Karl-Renner-Publizistikpreises, 1985 mit dem erstmals vergebenen Prof. Claus Gatterer-Preis für sozial engagierten Journalismus des Österreichischen Journalisten Clubs und 2005 mit dem Concordia-Preis für hervorragende publizistische Leistungen im Bereich der Menschenrechte.

In Kapitel 3 wurde anhand der Befunde der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema Unternehmenskommunikation aus der Fachliteratur die Relevanz einer wissenschaftlichen, im Besonderen einer kommunikationswissenschaftlichen Aufarbeitung des Themas und speziell der Evaluation von Unternehmenskommunikation aufgezeigt. Ferner wurden mit Bezug auf den Stand der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema Unternehmenskommunikation der Kern der Untersuchung skizziert und die eingangs formulierten Kernfragen nochmals dargestellt. Außerdem wurde mit dem Kurzportrait der *Falter Verlagsgesellschaft mbH* inklusive dem kurzen Abriss der Unternehmensgeschichte das Umfeld der empirischen Untersuchung vorgestellt und mit der umrisshaften Zusammenfassung der Ergebnisse einer Umfrage unter den Lesern des *Falter* aus dem Jahr 2001 die damals im Rahmen einer empirischen Untersuchung erhobene Perzeption des *Falter* unter seinen Rezipienten dargelegt.

---

<sup>362</sup> Vgl. GROßSCHÄDL (2002), S. 15

## 4. Empirische Untersuchung

Peter ATTESLANDER definiert empirische Sozialforschung als die systematische Erfassung und Deutung sozialer Erscheinungen bzw. Tatbestände, die unter Bezug auf theoretische Annahmen durch die Erhebung, Auswertung und Interpretation sozialer Daten überprüfbar sind.<sup>363</sup> Soziale Daten stellen dabei systematische Aspekte gesellschaftlicher Wirklichkeit dar, die in verbaler Form oder in Form von Messzahlen vorliegen bzw. erhoben werden können. In jedem Fall handelt es sich bei sozialen Daten allerdings aufgrund der Subjektivität des individuell Erlebten um Abstraktionen spezifischer Wirklichkeiten,<sup>364</sup> die der Analyse und der Interpretation bedürfen. Gerade weil es für Menschen durch das eigene Erleben verschiedene Wahrheiten gibt, ist es die Aufgabe von Theorie und Methodik, höchstmögliche Wahrhaftigkeit bei der Erhebung sozialer Daten zu erreichen und systematische und kontrollierbare Interpretation der Befunde zu ermöglichen.<sup>365</sup>

Dabei ist für eine empirische Untersuchung sicherzustellen, dass eine laufende systematische Kontrolle des gesamten Forschungsverlaufs und der einzelnen Prozessschritte stattfindet und in der Anwendung einer Systematik sowohl bei der Kontrolle als auch bei der Interpretation der empirischen Forschung die Nachvollziehbarkeit auch für Dritte gewährleistet ist.<sup>366</sup>

Für die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte empirische Untersuchung wurde ein kombinierter Einsatz von *qualitativen* und *quantitativen Methoden* gewählt. Die eingesetzten Erhebungs- und Auswertungsmethoden sind das *Experteninterview* und die *Fragebogenbefragung* sowie die *Inhaltsanalyse* und *statistische Auswertungsverfahren*.

Aus wissenschaftlicher Sicht ist die *Befragung* eine Forschungsmethode, die dazu dient, systematisch Informationen über Einstellungen, Meinungen, Wissen und Verhaltensweisen von Individuen oder Gruppen zu gewinnen. Anhand des Grads der Strukturiertheit des Befragungstyps und der Standardisiertheit der Fragemethode bemisst sich die Eignung des Befragungstyps für das jeweilige Erkenntnisziel. Je geringer strukturiert und standardisiert Interviewsituation und Fragebogen sind, desto eher ist der Befragungstyp für die Erhebung qualitativer Aspekte geeignet, je stärker strukturiert und standardisiert Interviewsituation und Fragebogen sind, desto eher ist der Befragungstyp für die Erhebung quantitativer Aspekte geeignet.<sup>367</sup> Qualitative Interviews eignen sich daher im Wesentlichen zur „Systematisierung vorwissenschaftlichen Verständnisses“<sup>368</sup> und zur Hypothesenentwicklung.

Dem *Experteninterview* kommt unter den problemzentrierten Interviewformen eine besondere Stellung zu, als es zwar auch zur Erhebung von Erfahrungen, Wahrnehmungen und Reflexionen eines Interviewpartners zu einem ganz bestimmten Thema (Problem) dient, allerdings nicht den Interviewpartner als Person ins Zentrum des Interesses stellt, sondern des-

<sup>363</sup> Vgl. ATTESLANDER (2003), S. 3, S. 5 und S. 15

<sup>364</sup> Vgl. ATTESLANDER (2003), S. 15

<sup>365</sup> Vgl. ATTESLANDER (2003), S. 1

<sup>366</sup> Vgl. ATTESLANDER (2003), S. 69ff

<sup>367</sup> Vgl. STUMPF (2005), S. 159

<sup>368</sup> ATTESLANDER (2003), S. 156



sen Eigenschaft als Experte für das spezifische Handlungsfeld des Untersuchungsgegenstands.<sup>369</sup>

Quantitative Befragungsmethoden umfassen alle Interviewformen, die sich primär mathematisch-statistischer Methoden zur numerischen Darstellung empirischer Sachverhalte bedienen und werden in der Regel dazu eingesetzt, vorab formulierte Hypothesen zu prüfen, indem zählbare Eigenschaften (oder Nennungen) gemessen werden. Die gängigste Form der quantitativen Befragung ist die *Fragebogenbefragung*, die auch im Rahmen der empirischen Untersuchung dieser Arbeit angewandt wird.

Die Inhaltsanalyse, ist ein Bündel unterschiedlicher Methoden der empirischen Sozialforschung, die sich mit der Analyse von Kommunikationsinhalten beschäftigen, die in Form von Texten, Bildern oder Filmen vorliegen.<sup>370</sup> Ein Ziel von Inhaltsanalysen ist die Reduktion der Komplexität des vorhandenen Untersuchungsmaterials auf wesentliche inhaltliche Merkmale anhand eines wissenschaftlich begründeten und theoretisch fundierten Kategoriensystems, das auch die Regeln der Codierung, mittels derer die Merkmale des Kommunikationsinhalts in numerische Daten zur quantitativen Verarbeitung und Auswertung übergeführt werden, beinhaltet.

Auch bei der Inhaltsanalyse werden quantitative (empirische) und qualitative (hermeneutische) Ansätze unterschieden. Während die quantitative Inhaltsanalyse ein objektiv-deskriptives Datenerhebungsverfahren ist, das sich methodisch maßgeblich der statistischen Beschreibung der Kommunikationsinhalte bedient, geht es in der qualitativen Inhaltsanalyse bei der Beschreibung und Auswertung des Kommunikationsinhalts anhand manifester Merkmale im Wesentlichen um die hermeneutisch-interpretativen Zusammenhänge hinsichtlich der Entstehung, Verwendung und Wirkung der Kommunikationsinhalte.<sup>371</sup> Dementsprechend werden quantitative Inhaltsanalysen zumeist hypothesenprüfend, qualitative Inhaltsanalysen meist hypothesengenerierend eingesetzt.<sup>372</sup>

Während sich die quantitative Inhaltsanalyse auf standardisierte mathematische Methoden der statistischen Auswertung stützt, gibt es für die qualitative Inhaltsanalyse keine allgemein anerkannten standardisierten Verfahren der Generierung der Erkenntnisinhalte. Es existiert eine Reihe unterschiedlicher methodischer Ansätze, die entsprechend ihrer Eignung für den Untersuchungsgegenstand, welche anhand des erklärten Erkenntnisinteresses zu entscheiden ist, eingesetzt werden können.<sup>373</sup> Die für die inhaltsanalytische Auswertung des in Rahmen der empirischen Untersuchung dieser Diplomarbeit durchgeführten Experteninterviews herangezogenen Methoden werden in Kapitel 4.1 beschrieben.

In den folgenden Kapiteln wird die methodische Vorgehensweise der empirischen Untersuchung, die in einen ersten Teil mit Experteninterview und einen zweiten Teil mit einer Umfrage unter den Mitarbeitern der *Falter Verlagsgesellschaft mbH* zerfällt, im Detail in allen Phasen des Forschungsprozesses beschrieben.

---

<sup>369</sup> Vgl. STUMPF (2005), S. 93

<sup>370</sup> Vgl. ATTESLANDER (2003), S. 215 und S. 225

<sup>371</sup> Vgl. ATTESLANDER (2003), S. 216f und S. 225

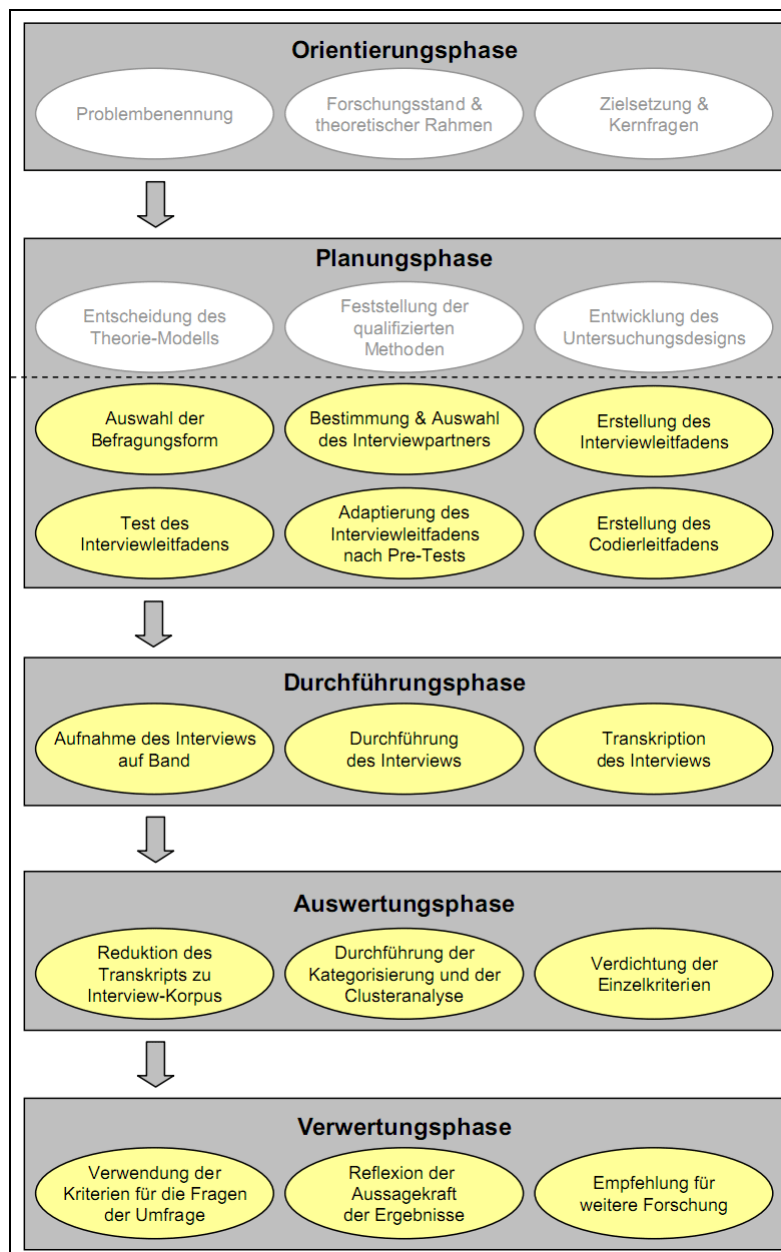
<sup>372</sup> Vgl. STUMPF (2005), S. 116ff

<sup>373</sup> Vgl. ATTESLANDER (2003), S. 218

## 4.1. Methodisches Vorgehen zum Experteninterview

Für das methodische Vorgehen bei der empirischen Untersuchung im Rahmen dieser Diplomarbeit wurde für beide Teile der empirischen Untersuchung eine Vorgehensweise gewählt, die sich strukturell an die in Kapitel 1.2 dargestellten Forschungsphasen anlehnt (siehe Abbildung 34).

Abbildung 34 Phasen des Forschungsprozesses für das Experteninterview



Quelle: Eigene Darstellung nach REINDERS, 2005, S. 50

Dabei stellen die Orientierungsphase sowie die daraus abzuleitenden ersten Prozessschritte der Planungsphase jene Aufgaben des Forschungsablaufs dar, die zu Beginn der empirischen Untersuchung einmalig für den gesamten Ablauf durchgeführt werden und die Basis der gesamten Untersuchung bilden.

Die Prozessschritte für die Durchführung des Experteninterviews inkludierten in der Planungsphase die Auswahl des Experteninterviews als Form der Befragung für den ersten Teil der empirischen Untersuchung, die Bestimmung und Auswahl eines geeigneten Interviewpartners aus dem Untersuchungsumfeld, die Erstellung eines Interviewleitfadens für das Experteninterview, den Test des Interviewleitfadens und die anschließende Adaptierung des Interviewleitfadens nach den Erkenntnissen des vorangegangenen Tests, sowie die Erstellung eines Codierleitfadens anhand des theoretischen Rahmens der Untersuchung. In der Durchführungsphase beinhaltete dies die Aufnahme des Interviews auf Band zur späteren Verarbeitung, die Durchführung des Interviews, sowie die Transkription des aufgenommenen Interviews. Die Auswertungsphase enthielt die Arbeitsschritte der graduellen Reduktion des transkribierten Interviews um redundante oder überflüssige Elemente zu einem Interview-Korpus, die Durchführung einer Zuordnung der Einzelaussagen des Interview-Korpus zu den Kategorien des theoretischen Rahmenmodells und die induktive Ableitung von Einzelkriterien der Unternehmenskommunikation aus den Einzelaussagen, sowie die Verdichtung der induktiv gewonnenen Einzelkriterien zu summativen Kriterien durch Clusteranalyse. In der Verwertungsphase erfolgten die Verwendung der gewonnenen Kriterien zur Bildung der Fragen für den Fragenbogen der im zweiten Teil der empirischen Untersuchung durchzuführenden Umfrage, die Reflexion der Aussagekraft der gewonnenen Ergebnisse der Kriterienfindung sowie eine Empfehlung weiterführender Forschungsaspekte.

#### **4.1.1. Orientierungsphase**

In Kapitel 2.2 wurde zur theoretischen Orientierung für die empirische Untersuchung bereits die Sondierung des Stands wissenschaftlicher, im Speziellen kommunikationswissenschaftlicher, Auseinandersetzung mit Modellen und Methoden der Erfolgsevaluierung Integrierter Unternehmenskommunikation anhand einer Analyse der einschlägigen relevanten Fachliteratur durchgeführt. Dabei wurde deutlich, dass die wenigen Modelle der Evaluation Integrierter Unternehmenskommunikation überwiegend aus dem Bereich der Wirtschaftswissenschaften stammen und sich im Wesentlichen in zwei Typen von Evaluierungsmodellen unterteilen lassen: die Scorecard-Modelle und die TQM-Modelle (siehe Kapitel 2.2.1 und Kapitel 2.2.2). Bei der Durchsicht empirischer Befunde, die hinter der theoretischen Fundierung der Evaluationsmodelle stehen bzw. aus darauf aufbauenden Untersuchungen stammen, wurde ersichtlich, dass die konstituierenden und determinierenden Erfolgsfaktoren Integrierter Unternehmenskommunikation in den wenigen bisher durchgeführten Studien zum Thema lediglich ausschnittsweise untersucht und noch nicht in ihrer Gesamtheit erfasst worden sind.

Daher sollte ein Zweck der empirischen Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit sein, im ersten Teil der empirischen Untersuchung die für das Untersuchungsumfeld *Falter Verlagsgesellschaft mbH* relevanten Erfolgsfaktoren der Unternehmenskommunikation in einer Erhebung, die sich konkret an die Ausgangslage, Situation und Bedürfnisse des Falter-Verlags anlehnt, möglichst genau zu bestimmen, damit diese dann im zweiten Teil der empirischen Untersuchung in die Formulierung der Umfrage zur Bestimmung der Integration der Unternehmenskommunikation in Form einer Selbstbewertung einfließen und damit die konkrete theoretische Fundierung der im Rahmen dieser empirischen Untersuchung durchzuführenden quantitativen Befragung bilden können, ohne dabei den Anspruch auf Vollständigkeit oder unternehmensübergreifende Einsetzbarkeit zu erheben. Eine universell einsetzbare

Liste von Erfolgsfaktoren könnte nur branchenspezifisch<sup>374</sup> durch Erhebungen mit repräsentativ relevanten Stichprobengrößen erarbeitet werden. Siehe dazu die Ausführungen von Marcus STUMPF in seiner Arbeit über die Erfolgskontrolle Integrierter Kommunikation in Schweizer Unternehmen unterschiedlicher Branchen.<sup>375</sup> Für die vorliegende Arbeit sollte ein konkretes Eingehen auf die speziellen Gegebenheiten und Erfordernisse des Untersuchungsumfelds *Falter Verlagsgesellschaft mbH* für die im Zuge der empirischen Untersuchung in weiterer Folge durchzuführende quantitative Erhebung zur Bestimmung der Integration der Unternehmenskommunikation des Falter-Verlags ausreichen.

#### 4.1.2. Planungsphase

Die Wahl des der gesamten empirischen Untersuchung zu Grunde gelegten theoretischen Modells der Erfolgsevaluierung Integrierter Unternehmenskommunikation fiel mit dem *Modell zur Bewertung Integrierter Kommunikation in Unternehmen* von Marcus STUMPF auf ein Evaluierungsmodell, das strukturell auf das EFQM-Modell aus dem Bereich des Total Quality Management aufsetzt. Obgleich auch einige der Scorecard-Modelle einen systematischen Bezug zwischen den „harten“ Faktoren der Unternehmensführung und den „weichen“ Faktoren der Kommunikation ermöglichen und somit im Kontext der gesamtheitlichen Unternehmensstrategie für die Bewertung der kommunikativen Bemühungen des Unternehmens herangezogen werden hätten können, ist ihnen ihrer strukturellen Nähe zur Balanced Scorecard und ihrer disziplinspezifischen Herkunft wegen ein im Bezug auf die im Rahmen dieser Arbeit durchzuführende Untersuchung zu starker betriebswirtschaftlicher Charakter und damit ein primärer Kosten-Nutzen-Fokus eigen, während die Modelle aus dem TQM-Bereich, speziell das Bewertungsmodell von STUMPF, mit dem Ziel der kontinuierlichen Kontrolle und Verbesserung von Unternehmensstrategien im Rahmen des Total Quality Management sich als aus dem Qualitätsmanagement stammende Methoden eher als Instrument für die Bewertung der vorliegenden Untersuchung eignen, da sie den Fokus disziplinspezifisch stärker auf die Wirksamkeit der zu untersuchenden Strukturen legen.

Für die Erhebung der für die *Falter Verlagsgesellschaft mbH* relevanten Kriterien der Unternehmenskommunikation wurde aus den Methoden der empirischen Sozialforschung das Erhebungsinstrument der *Befragung* herangezogen und unter den Befragungsformen die Form des *qualitativen Interviews* gewählt. Der offene und weitgehend unstrukturierte Charakter der Gesprächsführung im qualitativen Interview eignet sich methodisch am besten, um ohne starre Vorgabe von Fragen und Fragerichtung den Erfahrungsbereich des Befragten zum Interviewthema zu ergründen. Dabei soll sich, die forschungsrelevanten Fragen des Interviewleitfadens im Auge behaltend, die Abfolge und Detaillierung der Fragen aus den Antworten und Reaktionen des Interviewpartners selbst ergeben und ein ganzheitliches Bild des Problemkomplexes nicht nur aus dem kognitiven Informationsgehalt der im Interview erfassten Aussagen des Gesprächspartners gewonnen werden, sondern auch aus den konnotativen Informationen aus Mimik, Gestik und Verhalten. Ziel des qualitativen Interviews ist es vor allem auch, durch seinen offenen und unstrukturierten Charakter die thematische und

---

<sup>374</sup> Von einer branchenübergreifenden Universalität der Erfolgsfaktoren ohne vorherige Prüfung kann meines Erachtens nicht ausgegangen werden. Die Annahme, dass zumindest innerhalb einer Branche umfeldbedingt umfassende Gemeinsamkeiten auch in den konstitutiven und determinierenden Faktoren des kommunikativen Erfolgs gegeben sind, erscheint jedoch sinnvoll.

<sup>375</sup> Siehe dazu STUMPF (2005)

inhaltliche Vorbildung und Vorbelastung des Forschers weitestgehend in den Hintergrund zu stellen und somit das Auffinden neuer, dem Forscher unbekannter Sachverhalte zu ermöglichen und folglich statt einer Überprüfung von ex ante formulierten Hypothesen eher eine hermeneutische Generierung von Hypothesen ex post zu favorisieren. Die für die Erhebung der Kommunikationskriterien im Speziellen gewählte Form des qualitativen Interviews ist das *Experteninterview*. Sind die Erhebung von Erfahrungen, Wahrnehmungen und Reflexionen eines Interviewpartners zu einem ganz bestimmten Thema, dem „Problem“, und das Bestreben, den Befragten zu freiem Erzählen anzuregen, wesentliche Merkmale des problemzentrierten Interviews, die auch für das Forschungsziel im Rahmen dieser Arbeit anwendbar gewesen wären, so ist das Experteninterview darüber hinaus vor allem auch dadurch gekennzeichnet, dass das Interesse des Interviewers dabei nicht der Person des Interviewpartners gilt, sondern seiner Eigenschaft als Experte für das spezifische Handlungsfeld des Untersuchungsgegenstands. Hierin lag auch die Entscheidung für die Anwendung dieser Form des explorativen Interviews begründet.

Doch die gewählte Methode für den ersten Teil der empirischen Untersuchung ist hinsichtlich des Untersuchungsziels methodisch nicht ganz unproblematisch, ist die Befragung in Form eines Experteninterviews zu einem bestimmten Untersuchungsgegenstand letztlich immer auch von der fachlichen Kompetenz des Interviewpartners zum spezifischen Thema, seinen persönlichen Vorstellungen und Wertempfindungen zu Teilaspekten des Themas, der generellen mündlichen oder schriftlichen Kommunikationskompetenz des Gesprächspartners und seiner Sprachgewandtheit bei der mündlichen oder schriftlichen Beschreibung seiner Wahrnehmungen, Empfindungen und Reflexionen, abhängig. Daher entbehrt eine Untersuchung von Erfolgskriterien der Unternehmenskommunikation in Form einer Befragung mittels Experteninterview einer eindeutigen Objektivierbarkeit der zu erhebenden Sachlage und Themenaspekte, wie dies beispielsweise eine Beobachtung oder partizipative Erhebungsmethode ansatzweise besser vermögen würde. Da weder die zeitlichen Ressourcen noch das Umfeld der Untersuchung eine solche Erhebungsmethode möglich gemacht hätten und aufgrund der Kriterien des Verfahrens zur Auswahl des Interviewpartners keine Befürchtungen hinsichtlich der Validität der gewählten Methode aufgrund der fachlichen und sprachlichen Kompetenz des Interviewpartners bestanden, blieb die Befragung mittels Experteninterview die passende Erhebungsmethode für das Untersuchungsziel des ersten Teils der empirischen Untersuchung.

Für die Entscheidung des Interviewpartners für das Experteninterview waren unter dem vorliegenden Forschungsdesign keine der üblichen Auswahlkriterien oder -methoden<sup>376</sup> wie die Zufälligkeit der Auswahl für die Gewährleistung der Repräsentativität oder andere Stichprobenerhebungsverfahren relevant. Ausschlaggebend war vielmehr die thematisch inhaltliche und inhaltlich fachliche Eignung des Gesprächspartners für das vorliegende Untersuchungsziel. Insofern kann von einer *systematischen Stichprobenauswahl* gesprochen werden. Als Interviewpartner für das Experteninterview hat sich nach Konsultation der Kontaktadressen des Falter-Verlags auf der Homepage des Falter und nach erster Kontaktaufnahme per E-Mail mit dem Marketing-Verantwortlichen des Falter-Verlags, Herrn Herwig Baumberger, zur Vorstellung des Projekts sowie nach einem darauf folgenden Telefongespräch mit Herrn Baumberger zur Klärung des Vorhabens Herr Baumberger selbst in seiner Funktion als Mar-

<sup>376</sup> Vgl. SCHNELL/HILL/ESSER (2005), S. 265ff

keting-Verantwortlicher als die innerhalb des Unternehmens für das Interview inhaltlich geeignete Person angeboten. Nach telefonischer Klärung des zu erwartenden Aufwands konnte für das Interview schnell ein Termin für Mitte Mai 2009 in den Räumlichkeiten des Falter-Verlags in Wien vereinbart werden.

Strukturell ist das Experteninterview den Prinzipien der *Problemzentrierung*, der *Gegenstandsorientierung* und der *Prozessorientierung* verpflichtet.<sup>377</sup> Es setzt an einem gesellschaftlichen Problem an, dessen wesentliche theoretische oder objektiv erfassbare Aspekte sich der Forscher im Vorfeld des Interviews erarbeitet (Problemzentrierung), ist hinsichtlich der Gestaltung auf die Berücksichtigung der Eigenheiten des Untersuchungsgegenstands konzentriert (Gegenstandsorientierung) und verfolgt bezüglich des Ablaufs die schrittweise Gewinnung und Prüfung von Daten in einem reflektiven Prozess (Prozessorientierung). Methodologisch beginnt ein Experteninterview folglich mit der theoretischen Vorbildung des Interviewers hinsichtlich der Problemstellung des Untersuchungsgegenstands. Diese theoretische Vorbildung ist unter anderem auch deshalb notwendig, um im Interview dem Interviewpartner eine gewisse Vertrautheit und Sachkenntnis des Interviewers mit der Thematik vermitteln zu können und ihm das Gefühl zu geben, nicht bloß einem reinen Fragesteller, sondern einem interessierten Zuhörer gegenüber zu sitzen. Dieser thematisch inhaltlichen Vorbildung wurde in der Orientierungsphase in ausreichender Form Genüge geleistet.

Anhand der Problemzentrierung und unter Berücksichtigung der Gegenstandsorientierung ist als nächster Schritt ein sogenannter Interviewleitfaden zu entwickeln, der die relevanten Themenschwerpunkte enthält und die wesentlichen Gesprächsregeln des Interviews festlegen soll und dem Interviewer trotz des weitgehend unstrukturierten Charakters des problemzentrierten Interviews helfen soll, während des Interviews alle für die Untersuchung relevanten Aspekte zu erfragen sowie sicherstellen soll, dass keine wesentlichen Fragestellungen vergessen oder ausgespart werden. Anders als bei den in der Marktforschung ansonsten häufig üblichen quantitativen Interviewmethoden werden im problemzentrierten Interview nämlich keine festen Dimensionen und Kategorien in Form von sogenannten Items abgefragt, sondern Einstellungen, Erfahrungen, Wahrnehmungen und Reflexionen des Interviewpartners lediglich anhand von Leitfragen erforscht, die zum einen die Funktion haben, Impulse für ein freies Erzählen des Interviewpartners zu geben, zum anderen dem Interviewer auch die Möglichkeit bieten sollen, an das Erzählte anzuknüpfen und mit einer neuen oder vertiefenden Frage auf das Problem näher einzugehen.

Bei der Erstellung des Interviewleitfadens im Rahmen dieser Arbeit wurde besonderer Wert darauf gelegt, einerseits den Themenkomplex der Integrierten Unternehmenskommunikation anhand der durch das Bewertungsmodell von STUMPF vorgegebenen Kriterien-Kategorien vollständig und unvorprojiziert zu erfassen, andererseits eine Beeinflussung des Interviewpartners in Richtung vorgefertigter Aussagen oder sozial bzw. ideell wünschenswerter Antworten durch die Themenvorgabe oder Fragenabfolge weitestgehend zu vermeiden. Der Interviewleitfaden ist daher in folgende Bereiche strukturiert: (1) einleitende Fragen zur Person und Funktion im Unternehmen, (2) einleitende Fragen zum Unternehmen wie Tätigkeitsfeld, Unternehmensbereiche, Unternehmensgröße (Mitarbeiteranzahl) etc., (3) eine einleitende Frage zum Interviewthema und (4) Fragen zu spezifischen Aspekten der einzelnen

---

<sup>377</sup> Vgl. WITZEL (1985), S. 230f

Kriterien-Kategorien des STUMPF'schen Bewertungsmodells. Der komplette Interviewleitfaden kann dem Anhang in Kapitel 7.1 entnommen werden. Eine Pilotierung im Sinne eines Pre-Tests in Form von mehrmaliger Durchsicht der Interviewleitfragen wurde in meinem näheren Umfeld durchgeführt. Besonderes Augenmerk wurde dabei darauf gelegt, vorgefertigte Meinungskategorien in den Leitfragen zu vermeiden und den Themenkomplex der Integrierten Unternehmenskommunikation nach den durch das Bewertungsmodell von STUMPF vorgegebenen Kriterien-Kategorien vollständig zu erfassen.

Für die Auswertung der Aussagen des Experteninterviews wurde ein qualitativer, inhaltsanalytischer Ansatz gewählt, der mittels induktiver Ableitung von relevanten Kriterien der Unternehmenskommunikation aus den zu einem *Korpus* verdichteten Kernaussagen des Interviews und unter Anwendung einer inhaltsanalytischen *Clusteranalyse* der gewonnenen Kriterien anhand von gemeinsamen Merkmalen zur Zusammenfassung der Kriterien zu Kriterienbündeln die gewonnenen Ergebnisse des Interviews für die weitere Verwendung bei der Erstellung der Fragen des Fragebogens der im zweiten Teil der Untersuchung durchzuführenden Umfrage operationalisiert. Dazu ist die Ausarbeitung eines Codierleitfadens zur Zuordnung der Aussagen des Interview-Korpus unter die Kriterien-Kategorien des STUMPF'schen Modells notwendig. Näheres dazu und zur Durchführung der Auswertung ist in Kapitel 4.1.4 beschrieben.

### 4.1.3. Durchführungsphase

Das Experteninterview fand am 12. Mai 2009 um 16:30 Uhr mit Herrn Herwig Baumberger, dem Marketing-Verantwortlichen des Falter-Verlags in den Räumlichkeiten des Falter-Verlags in der Marc Aurel Straße 9 im ersten Wiener Gemeindebezirk statt. Nachdem das Besprechungszimmer belegt war und das nahegelegene Café laut Herrn Baumberger für eine Tonbandaufnahme zu laut war, wick man in ein leerstehendes Notzimmer des Falter-Verlags aus. Das Interview dauerte ca. 90 Minuten und wurde nach vorheriger mündlicher Einholung des Einverständnisses auf Tonband aufgezeichnet.

Obgleich die angewandte Interviewmethode zur Kategorie der problemzentrierten Interviews<sup>378</sup> zählt, ist dem Experteninterview eine Frageführung eigen, die nicht ganz so offen angelegt ist, wie für problemzentrierte Interviews ansonsten üblich, da es beim Experteninterview nicht darum geht, ausschließlich die freien Assoziationen des Gesprächspartners zu einem bestimmten Thema zu erfassen, sondern mittels gezielt eingesetzten „Wie“- und „Warum“-Fragen an bestimmten Stellen des Interviews immer wieder zu einer tieferen Detaillierung oder einem neuen Aspekt des Interviewthemas zu gelangen. Dennoch wurde versucht, den Rede- und Erzählfluss des Interviewpartners so wenig wie möglich zu unterbrechen und bei den Zwischenfragen zum einen weder wertende Meinungen oder Antwortkategorien vorzugeben, zum anderen jedoch den Gesprächspartner anzuregen, zu bestimmten Aspekten tiefer ins Detail zu gehen bzw. auf neue, noch nicht angesprochene Aspekte des Themas einzugehen.

Zur Klärung des korrekten Verständnisses der Kernaussagen des Interviewpartners und zur inhaltlichen Vertiefung und Validierung der erfassten Kommunikationsinformationen wurden

---

<sup>378</sup> Vgl. STUMPF (2005), S. 93

an bestimmten Stellen des Interviews die wesentlichen Aussagen des Interviewpartners zusammengefasst, um dem Interviewpartner die Möglichkeit gegeben, diese bestätigend, ergänzend oder korrigierend zu kommentieren.

Zum Abschluss des Interviews wurden dem Interviewpartner zwei Fragen zur persönlichen Einschätzung der Bedeutsamkeit bestimmter Kriterien für den kommunikativen Erfolg eines Unternehmens gestellt. Er sollte zunächst selbst einschätzen, welche Kriterien den größten Einfluss auf den kommunikativen Erfolg seines Unternehmens haben. In der abschließenden Frage sollte er seine persönliche Einschätzung hinsichtlich der Bedeutung der fünf vorgegebenen Maßnahmen-Kriterien des STUMPF'schen Bewertungsmodells (Führung, Mitarbeiter, Strategie, Partner & Ressourcen, Prozesse & Strukturen) für den Erfolg der Unternehmenskommunikation des Falter-Verlags und einer Reihung nach deren Wichtigkeit äußern. Die entsprechenden Antworten auf diese beiden Fragen werden zusammen mit den Ergebnissen der Inhaltsanalyse des Experteninterviews in Kapitel 5.1 präsentiert und erörtert.

Für die Auswertung und weitere Analyse des Interviews musste das mittels eines analogen Diktiergeräts auf Microcassette aufgenommene Gespräch nach dem Interviewtermin zunächst transkribiert werden. Dazu wurde die Aufnahme digitalisiert, damit sie direkt am PC abgespielt und verarbeitet werden konnte. Dabei erfolgte der einfacheren Handhabung wegen eine Konvertierung der analogen Aufnahme in insgesamt neun maximal 100 MB große WAV-Dateien, um die jeweils zu verarbeitende Datenmenge überschaubar zu halten und Performance-Problemen beim Abspielen im Zuge der Transkriptionsphase vorzubeugen. Bei der Transkription selbst wurde auf eine wörtliche Niederschrift des Gesprächs und auf die Protokollierung von Denk- oder Sprechpausen Wert gelegt, wobei auf die Abbildung dialektaler Eigenheiten zu Gunsten des Schriftdeutschen verzichtet wurde, da es dem Untersuchungsthema nicht abträglich war, die dialektale Ausprägung des Gesprächs auszublenden und das Schriftdeutsche für die weitere Verdichtung der Kernaussagen des Interviews zu einem Gesprächskorpus als angemessene Form erschien.

#### **4.1.4. Auswertungsphase**

Für die Auswertung der Aussagen des Experteninterviews wurde die Auswertungsmethode der Inhaltsanalyse gewählt. Als ursprünglich rein deskriptiv-analytische Methode aus der Kommunikationswissenschaft, wird sie heute in den verschiedensten Wissenschaftsbereichen als Analyseverfahren für Texte, Bilder oder Filme herangezogen. Ziel der Inhaltsanalyse in der empirischen Sozialforschung ist die systematische Auswertung von Kommunikationsmaterial zur Erklärung und Interpretation von Sachverhalten, die sich über die Kommunikationsinhalte ausdrücken und dadurch empirisch erklären oder hermeneutisch interpretieren lassen.

Dafür ist in der Regel ein zuvor definiertes Kategorien-System nötig, unter das die Kommunikationsinhalte nach ihrer systematischen Zuordenbarkeit zusammengefasst werden. Dieses Kategorien-System stand für das Ziel der Analyse des Experteninterviews, nämlich die induktive Ableitung von relevanten Kriterien der Unternehmenskommunikation aus den Aussagen des Interviewpartners, mit den Kategorien der Maßnahmen- und Ergebnis-Kriterien des Bewertungsmodells Integrierter Kommunikation von Marcus STUMPF für die durchzuführende Analyse bereits fest und bestand aus folgenden neun Kategorien:



- Unternehmensführung
- Mitarbeiter
- Strategie
- Ressourcen & Partner
- Strukturen & Prozesse
- Wirkungen bei den Mitarbeitern
- Wirkungen bei den Konsumenten
- Wirkungen beim Unternehmen
- Ökonomische Ziele

Als Vorbereitung für die Zuordnung einzelner Aussagen des Experteninterviews unter diese neun Kategorien waren zunächst folgende Verfahrensschritte notwendig:

1. *Strukturelle Reduktion*

Die Bereinigung des Interview-Transkripts von inhaltlich nicht relevanten, halben oder abgebrochenen Sätzen, Füllwörtern als gedanklicher Brücke für die Überleitung zur nächsten Aussage und den Kennzeichnungen für Denk- oder Sprechpausen.

2. *Inhaltliche Reduktion*

Die Zusammenfassung und Reduzierung des Transkripts des Interviews auf die inhaltstragenden Textelemente durch Explikation relevanter Textpassagen und Zusammenfassung inhaltlich zueinander kontingenter Aussagen.

Das Ergebnis der beiden Reduktionsschritte (Prozessschritt 1 und 2) ergab ein zu einem Korpus verdichtetes Postscriptum des Interviews (siehe Anhang, Kapitel 7.3) mit den wesentlichen inhaltstragenden Aussagen des Gesprächs und diente als Ausgangsmaterial für die nächsten beiden Schritte der Inhaltsanalyse:

3. *Kategorisierung*

Zuordnung der einzelnen inhaltlich zusammengehörigen Textpassagen zu den jeweils passenden Kriterien-Kategorien des STUMPF'schen Modells.

4. *Kriterienfindung*

Induktive Ableitung von gemeinsamen inhaltlichen Wesensmerkmalen der einzelnen Kernaussagen zur Bestimmung der übergeordneten, die Wesensmerkmale beschreibenden Einzelkriterien.

5. *Kriterienverdichtung:*

Zusammenfassung und Abstraktion der induktiv gewonnenen Einzelkriterien zu begrifflich übergeordneten, allgemeiner formulierten Kriterien nach Gesichtspunkten inhaltlicher Gemeinsamkeiten mittels Clusteranalyse.

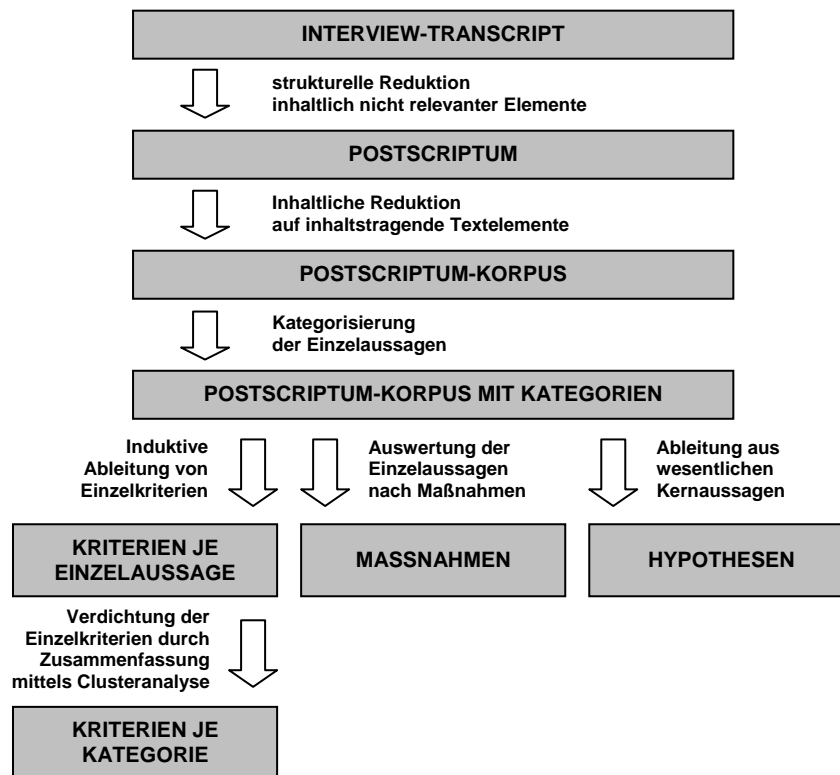
6. *Maßnahmenfindung:*

Auswertung der Einzelaussagen nach Textstellen mit direktem Bezug zu konkreten Kommunikations- bzw. Marketing-Maßnahmen.

### 7. Hypothesenformulierung:

Ableitung von Hypothesen für die Unternehmenskommunikation des Untersuchungsumfelds aus den wesentlichen inhaltlichen Aspekten der Kernaussagen.

Abbildung 35 Prozessschritte der Auswertung des Experteninterviews



Quelle: Eigene Darstellung

Zur Operationalisierung der Zuordnung der Einzelaussagen des Gesprächskorpus zu den vorgegebenen Kategorien musste zuvor ein Codierleitfaden erstellt werden, der die Grundregeln für die Zuordnung der Textbausteine unter die inhaltlich jeweils zugehörigen Kategorien vorgab. Der Codierleitfaden ist dem Anhang in Kapitel 7.2 zu entnehmen.

In einem ersten Analyseschritt (Prozessschritt 3) wurde danach anhand des Codierleitfadens die Kategorisierung der einzelnen Textelemente des Postscriptum-Korpus durchgeführt. Dabei wurden Aussagen durchaus mehreren Kategorien zugeordnet, da Teilaspekte jeweils zu den unterschiedlichen Kategorien passten. Eine erneute Reduktion oder Bereinigung der Mehrfachzuordnungen, sofern nötig und sinnvoll, sollte im Zuge des zweiten Analyseschritts, der Kriterienfindung, erfolgen.

Im zweiten Analyseschritt (Prozessschritt 4) wurden durch induktive Ableitung anhand der wesentlichen gemeinsamen Merkmale der Einzelaussagen Einzelkriterien für jede Aussage gefunden. Dabei wurden zunächst zusammengehörige Aussagen miteinander verbunden und redundante Informationen reduziert. Das Ergebnis war ein Postscriptum-Korpus in dem jeder Einzelaussage des Interviews ein inhaltlich abgeleitetes, die Aussage begrifflich beschreibendes Kriterium zugeordnet wurde.

Zur weiteren Verdichtung der im zweiten Analyseschritt induktiv gewonnenen Einzelkriterien wurden im dritten Analyseschritt (Prozessschritt 5) die unterschiedlichen Einzelkriterien innerhalb einer jeden Kategorie ihrer inhaltlichen Nähe nach in eine neue Reihung gebracht, um die inhaltlich zusammengehörigen Einzelkriterien in einem zweiten Schritt durch begriffliches Clustering in übergeordnete Kriterienbezeichnungen überzuführen.

Weiters wurde in einem vierten Analyseschritt (Prozessschritt 6) mit der Auswertung der Einzelaussagen des Postscriptum-Korpus nach Textstellen mit direktem Bezug zu konkreten Kommunikations- bzw. Marketing-Maßnahmen ein Katalog von seitens des untersuchten Unternehmens spezifisch eingesetzten Maßnahmen der PR- und Kommunikationsarbeit bestimmt.

Schließlich wurden im abschließenden fünften Analyseschritt (Prozessschritt 7) durch Ableitung der wesentlichen inhaltstragenden Aspekte aus den Kernaussagen des Postscriptum-Korpus Hypothesen formuliert, die spezifisch auf die Ausgestaltung der Unternehmenskommunikation des untersuchten Unternehmens eingehen.

Die Ergebnisse der einzelnen Analyseschritte werden in Kapitel 5.1 beschrieben und sind mitsamt zugehörigen Textstellen aus dem Interview dem Postscriptum-Korpus im Anhang in Kapitel 7.3 zu entnehmen.

Auf eine elektronische Verarbeitung des Transkripts des Interviews mittels eines textanalytischen Computerprogramms wurde aufgrund der Tatsache, dass es sich bei dem Analyse-Sample lediglich um ein einziges Tiefeninterview handelte und darüber hinaus keine Frequenzanalyse oder Kontingenzanalyse geplant war, verzichtet.

#### **4.1.5. Verwertungsphase**

Die in den zuvor beschriebenen Prozessschritten der Auswertung und Analyse aus dem Transkript des Interviews gewonnenen Kriterien für die Unternehmenskommunikation des Falter-Verlags wurden für die Erstellung des Fragebogens für die im zweiten Teil der Untersuchung durchzuführende Umfrage verwendet, um bei den Fragen auf die im Experteninterview genannten Aspekte einzugehen.

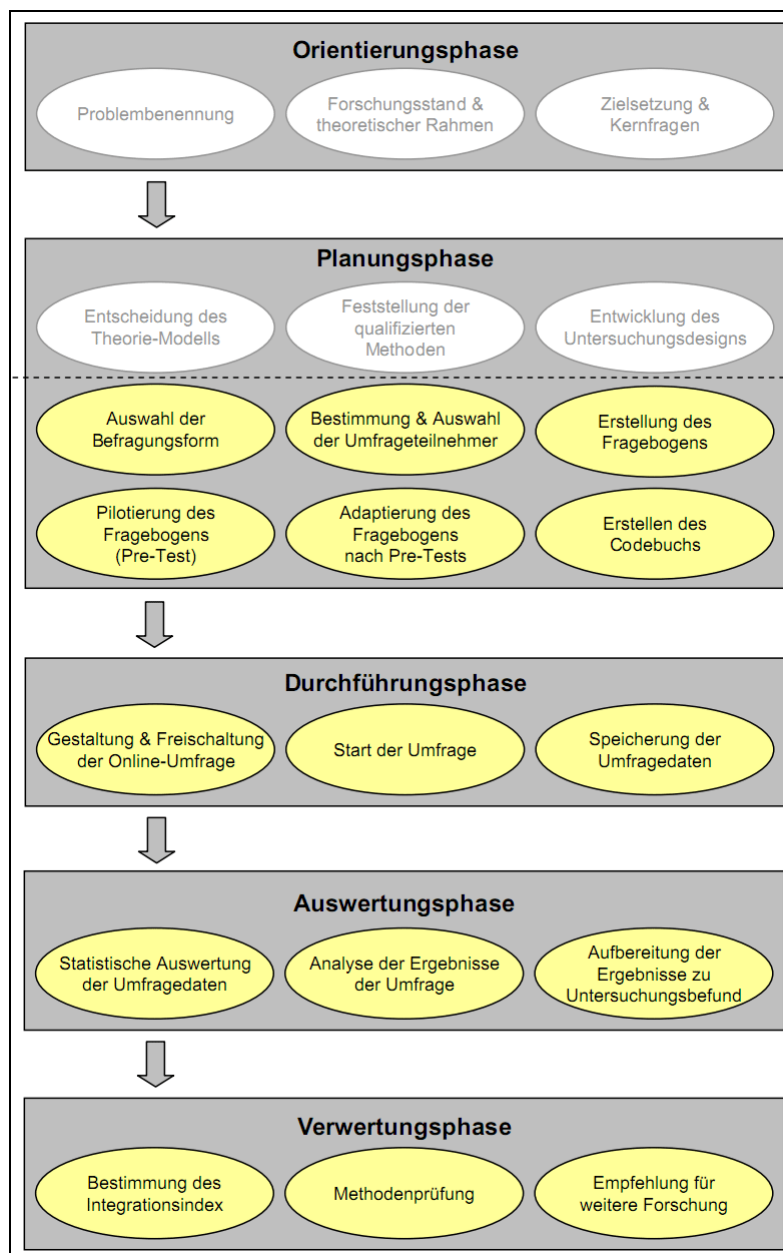
Von einer Allgemeingültigkeit der gewonnenen Kriterien kann meines Erachtens allerdings nicht ausgegangen werden, da nicht eindeutig geklärt ist, inwieweit die Spezifika eines Unternehmens ausschlaggebend dafür sind, welche Kriterien der Unternehmenskommunikation mehr oder weniger Einfluss auf den kommunikativen und in weiterer Folge ökonomischen Erfolg des Unternehmens haben. Zur Klärung dieser Frage müsste unter österreichischen Unternehmen vergleichbarer Größe eine analoge Untersuchung branchenübergreifend mit einer aussagekräftigen Stichprobengröße durchgeführt werden. Die Berücksichtigung der Unternehmensgröße ist in diesem Zusammenhang speziell für die Vergleichbarkeit der Ergebnisse hinsichtlich des Grads an Integration und der damit verbundenen Vertrautheit der Unternehmen mit dem Thema Integrierte Unternehmenskommunikation sowie der unternehmensintern zugeschriebenen Bedeutung des Themas für das Unternehmen relevant. Eine Annahme von zumindest branchenweit gemeingültigen Kriterien der Unternehmenskommunikation, wie sie für diese Untersuchung zu Grunde gelegt wurde, scheint jedenfalls

logisch wahrscheinlicher zu sein, als die Annahme einer branchenübergreifenden Gültigkeit der Kriterien, zumal sich Unternehmen einer Branche in Unternehmenszielen, fokussierten Zielgruppen und angepeilten Marktsegmenten üblicherweise ähneln.

## 4.2. Methodisches Vorgehen zur Mitarbeiterbefragung

Analog zum methodischen Vorgehen beim Experteninterview vollzog sich der Forschungsablauf für die Mitarbeiterbefragung nach den fünf in Kapitel 1.2 dargestellten Prozessphasen (siehe Abbildung 36).

Abbildung 36 Phasen des Forschungsprozesses für die Mitarbeiterbefragung



Quelle: Eigene Darstellung nach REINDERS, 2005, S. 50

Dabei stützte sich der zweite Teil der empirischen Untersuchung, wie in Kapitel 4.1 bereits erklärt, auf den selben theoretischen Fundus aus der Fachliteratur der eingangs der gesamten Untersuchung durchgeführten Orientierungsphase, auf den die gesamte empirische Untersuchung aufsetzt, da nur in der Wahl eines einzigen, durchgängigen Theorierahmens die Konsistenz einer methodisch mehrteiligen empirischen Untersuchung gewährleistet ist.

Die Prozessschritte für die Durchführung der Mitarbeiterbefragung inkludierten in der Planungsphase die Auswahl der Online-Umfrage als Form der Befragung für den zweiten Teil der empirischen Untersuchung, die Bestimmung und Auswahl der Umfrageteilnehmer aus dem Untersuchungsumfeld, die Erstellung des Fragebogens für die Umfrage, den Pre-Test des Fragebogens und die anschließende Adaptierung des Fragebogens nach den Erkenntnissen des Pre-Tests, sowie die Erstellung des Codebuchs anhand des Fragebogens. In der Durchführungsphase beinhaltete dies die Gestaltung und Freischaltung der Online-Umfrage, den Start der Umfrage, sowie die Speicherung der Umfragedaten. Die Auswertungsphase enthielt die Arbeitsschritte der statistischen Auswertung der Umfragedaten, die Analyse der Ergebnisse der Umfrage und die Aufbereitung der Ergebnisse zu einem Untersuchungsbe- fund. In der Verwertungsphase erfolgten die Bestimmung des Integrationsindex der Unter-nehmenskommunikation, die Prüfung der gesamten angewandten Methode hinsichtlich ihrer Qualifikation sowie eine Empfehlung weiterführender Forschungsaspekte.

#### **4.2.1. Orientierungsphase**

Im Rahmen der theoretischen Orientierung für das Experteninterview (siehe Kapitel 4.1.1) wurde bereits der Stand der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Modellen und Methoden der Erfolgsevaluierung Integrierter Unternehmenskommunikation anhand einer Analyse der einschlägigen relevanten Fachliteratur erhoben und das *Bewertungsmodell Integrierter Kommunikation in Unternehmen* von Marcus STUMPF als das strukturell und methodisch passendste theoretische Rahmenkonzept für die empirische Untersuchung ausgewählt, da es sich als aus dem Total Quality Management stammendes theoretisches Konzept durch den Ansatz der laufenden Kontrolle und Verbesserung der Unternehmenskommunikation besser für den im Rahmen dieser Arbeit gewählten Untersuchungsgegenstand der Effektivität integrierter Kommunikation eignete als die anderen zur Verfügung stehenden Modelle.

Damit war auch für den zweiten Teil der empirischen Untersuchung, nämlich die Bestimmung des Integrationsgrads der Unternehmenskommunikation des Falter-Verlags anhand der im Zuge des ersten Teils der empirischen Untersuchung über die Inhaltsanalyse des Experteninterviews gewonnenen und für den Falter-Verlag spezifischen Kriterien der Unternehmenskommunikation, mit dem *Bewertungsmodell Integrierter Kommunikation in Unternehmen* von Marcus STUMPF und seinen neun Kriterien-Kategorien der Theorie-Rahmen vorgegeben.

#### **4.2.2. Planungsphase**

Nachdem die Wahl des der gesamten empirischen Untersuchung zu Grunde gelegten theo- retischen Modells der Erfolgsevaluierung Integrierter Unternehmenskommunikation in der Orientierungsphase zum ersten Teil der empirischen Untersuchung aufgrund der in Kapitel

4.1.1 bereits dargelegten Gründe mit dem *Modell zur Bewertung Integrierter Kommunikation in Unternehmen* von Marcus STUMPF auf ein Evaluierungsmodell gefallen war, das strukturell und methodisch auf das EFQM-Modell aufsetzt, waren im Hinblick auf Planung und Design des methodischen Vorgehens im zweiten Teil der empirischen Untersuchung auch die in den TQM-Modellen vordergründig applizierte Methode der Selbst- oder Fremdbewertung und das Spektrum der hierzu anwendbaren Erhebungsinstrumente für die Untersuchung weitestgehend vorgegeben. Die Methoden, die die EFQM aus den Erfahrungen aus der Praxis für die Durchführung von auf das EFQM-Modell basierenden Assessments vorschlägt, sind die *Fragebogenmethode*, die *Matrixdiagrammmethode*, die *Workshopmethode*, die *Standardformularmethode* und die *Simulationsmethode* und wurden bereits in Kapitel 2.2.2 kurz beschrieben. Da die Zeit für die Anwendung einer Methode zur Fremdbewertung nicht ausreichte, weil diese einer längeren Vorbereitungs- und Durchlaufzeit bedurfte hätte, um beispielsweise in einem Workshop die Strukturen und Arbeitsweisen des Unternehmens in einem ersten Schritt kennen zu lernen, um sie in einem zweiten Schritt – von extern betrachtet – bewerten zu können, blieb für die durchzuführende Untersuchung die Selbstbewertung durch die Mitarbeiter des Falter-Verlags die einzig sinnvolle und praktikable Vorgehensweise.

Eine Einbeziehung der Wahrnehmung, die andere Bezugsgruppen des Falter-Verlags wie Kunden oder Vertriebspartner von der Unternehmenskommunikation des Falter-Verlags haben, war aufgrund der zur Verfügung stehenden Zeit und Ressourcen ebenfalls nicht möglich, könnte jedoch in einer weiterführenden Phase der Forschung zur umfassenden Behandlung der Bewertung der Unternehmenskommunikation des Falter-Verlags beitragen und – so etwaige Daten aus früheren derartigen Erhebungen bestünden – ergänzend zu den aus dieser Untersuchung gewonnenen Erkenntnissen für eine vertiefende 360-Grad-Analyse herangezogen werden.

Für die methodische Umsetzung der Selbstbewertung wurde wie im ersten Teil der empirischen Untersuchung das Erhebungsmittel der *Befragung* herangezogen, wobei in diesem Fall eine *quantitative Befragung* in Form einer Umfrage bei den Mitarbeitern der *Falter Verlagsgesellschaft mbH* zur Anwendung kam. Dabei wurde für die Verwendung eines standardisierten Fragenkatalogs entschieden, der sich in seiner inhaltlichen Strukturierung mit den Bereichen

- Unternehmensführung
- Mitarbeiter
- Strategie
- Ressourcen & Partner
- Strukturen & Prozesse
- Wirkungen bei den Mitarbeitern
- Wirkungen bei den Konsumenten
- Wirkungen beim Unternehmen
- Ökonomische Ziele

an die Kriterien-Kategorien des der Untersuchung zu Grunde gelegten *Bewertungsmodells Integrierter Kommunikation in Unternehmen* von Marcus STUMPF hält und zu jeder dieser Kategorien Fragen zu den aus dem Experteninterview erarbeiteten Kriterien der Unternehmenskommunikation enthalten sollte.

Bezüglich des Umfrage-Samples wurde entschieden, alle Mitarbeiter des Falter-Verlags, unabhängig von deren Funktion und Position innerhalb des Unternehmens als Umfrage-Adressaten heranzuziehen. Zur genauen Größe des Umfrage-Samples siehe Kapitel 4.2.3.

Zur einfacheren Handhabung für Umfrageteilnehmer und Forscher fiel hinsichtlich der Form der Umfrage die Wahl auf den Einsatz eines Online-Fragebogens, da damit nicht nur das Problem der Vervielfältigung und der Verteilung des Fragebogens selbst auf einfache Weise gelöst werden konnte, sondern vor allem auch der Rücklauf der beantworteten Fragebögen wesentlich vereinfacht wurde, da die ausgefüllten Fragebögen gleich in digitalisierter Form für die weitere Verwendung in der Auswertungsphase zur Verfügung standen.

Bei der Erstellung des Fragebogens wurde – anders als im von der EFQM vorgeschlagenen Fragebogen-Beispiel für ein Excellence Assessment nach dem EFQM-Modell<sup>379</sup> – entschieden, auf einen Fragenkatalog zur Einstellungsmessung mit Skalierung mittels der „*Methode der summierten Ratings*“<sup>380</sup> und Einsatz einer sechsstufigen *Likert-Skala*<sup>381</sup> zurückzugreifen. Die EFQM schlägt hinsichtlich der Selbstbewertung mittels der Fragebogenmethode die Verwendung einer vierstufigen Skala zur Einstufung des Fortschritts der Organisation hinsichtlich der in den Fragen angesprochenen Aspekte vor, um eine zügige Abarbeitung des Fragebogens durch den Probanden zu ermöglichen.<sup>382</sup> Der Grund für die Entscheidung einer Erweiterung der Antwortkategorien um zwei weitere Stufen liegt zum einen darin begründet, dass eine nur vierstufige Skala als zu grobe Skalierung empfunden wurde und zum anderen darin, dass dem Einsatz einer geraden Anzahl von Antwortkategorien gegenüber einer ungeraden Anzahl (wie z.B. bei einer fünfstufigen Skala) in jedem Fall der Vorzug zu geben war, um bei der Beantwortung der Ausprägung einer Tendenz in Richtung neutraler Antworten entgegenzuwirken. Die Entscheidung für diese Skalierung konnte im Übrigen anhand der in der Pilotierungsphase des Fragebogens auch eigens zur Antwortskala befragten Probanden des Pre-Tests bekräftigt werden. Als Antwortkategorien für die Fragen der Umfrage wurde daher in einer aufsteigenden Codierung von 1-6 folgende Skalierung verwendet:

- (1) trifft überhaupt nicht zu
- (2) trifft weitgehend nicht zu
- (3) trifft eher nicht zu
- (4) trifft eher zu
- (5) trifft weitgehend zu
- (6) trifft voll und ganz zu

Die Umfrage wurde nach dem Vorbild des EFQM-Fragebogens in neun Abschnitte unterteilt, von denen jeder einer der weiter oben aufgelisteten Kriterien-Kategorien des Bewertungsmodells von STUMPF entspricht. Den insgesamt 33 Fragen wurde ein allgemeiner Abschnitt vorangestellt, in dem Alter, Geschlecht, Unternehmensbereich, in dem der Proband tätig ist, und sein Ausbildungsweg abgefragt werden. Hinsichtlich der Positionierung des Abschnitts

<sup>379</sup> Siehe EFQM (1999a)

<sup>380</sup> SCHNELL/HILL/ESSER (2005), S. 187 und S. 189

<sup>381</sup> Vgl. SCHNELL/HILL/ESSER (2005), S. 187ff – zu Skalierungsverfahren generell siehe. SCHNELL/HILL/ESSER (2005), S. 179ff

<sup>382</sup> Vgl. EFQM (1999a), S. 5

mit den Angaben zur Person des Probanden wurde entschieden, diese an den Beginn des Fragebogens zu stellen, da die Fragen zur eigenen Person zum einen einen einfachen Einstieg in die Umfrage darstellten, zum anderen die Positionierung als Einleitung zum eigentlichen Fragenkomplex letztlich als nicht problematisch empfunden wurde, da lediglich sehr wenige persönliche und kaum unangenehme Fragen gestellt wurden. Als einzige Ausnahme in dieser Hinsicht konnte die Frage zum Ausbildungsweg des Probanden angesehen werden, die aber kein ausreichender Grund gewesen wäre, um den Block der persönlichen Fragen ans Ende der Umfrage zu stellen.

Hinsichtlich der Formulierung der Fragen war es das Ziel, zu verhindern, dass ein mitunter unterschiedliches persönliches Verständnis von Integration von Kommunikation bei den Probanden zu verzerrenden Ergebnissen führt. Daher galt es für die Fragen, möglichst allgemein formulierte Aussagen zu wählen, die den abgefragten abstrahierten Sachverhalt dennoch verständlich beschrieben. Außerdem wurde bei der Formulierung der Fragen entschieden, die positive Ausprägung in den zu bewertenden Aussagen durchgängig beizubehalten, um zu vermeiden, dass Probanden bei wechselnden Ausprägungen aus Gewohnheit und durch unaufmerksames Lesen der Frage eine falsche, ihrer Einschätzung nicht entsprechende Antwortkategorie auswählen. Auf eine für Selbstbewertungen ansonsten übliche Schulung der bewertenden Personen (Assessoren) musste in dieser Untersuchung aus logistischen wie zeitlichen Gründen leider verzichtet werden. Um diesem Defizit entgegenzuwirken lag bei der Gestaltung des Fragebogens für die Mitarbeiterumfrage das Augenmerk auf der Formulierung von möglichst einfachen und unmissverständlichen Fragen.

Nach Fertigstellung des Fragebogens wurde dieser zur Pilotierung in einem Pre-Test fünf Test-Probanden unterschiedlichen Alters, Geschlechts und Ausbildungsgrads zum Test vorgelegt. Aufgrund der einfachen Strukturierung des Fragebogens mit einem durchgängigen Frage- und Antwort-Typ ergaben sich im Pre-Test dabei neben einem Einwand bezüglich der Antwortmöglichkeiten zur Frage des Ausbildungswegs lediglich bei zwei weiteren Fragen Einwände hinsichtlich der Eindeutigkeit bzw. Unmissverständlichkeit der Formulierung. Diese Beanstandungen wurden in der abschließenden Überarbeitung des Fragebogens berücksichtigt. Der vollständige Fragebogen kann dem Anhang in Kapitel 7.4 entnommen werden.

Wie schon für den ersten Teil der empirischen Untersuchung erwähnt, ist auch für den zweiten Teil der empirischen Untersuchung die gewählte Methode nicht ganz unproblematisch, da die Methode der Selbstbewertung dem Anspruch einer Objektivierbarkeit der Ergebnisse per se widerspricht. Nichts desto trotz stellt sie ein valides Instrument der Zustandserfassung dar, als sie mit der subjektiven Wahrnehmung eines substantiellen Anteils der Akteure des Untersuchungsgegenstands in sich imstande ist, das latente Konstrukt sozialer Realität abzubilden. Damit relativiert sich zu einem gewissen Grad auch der Nachteil hinsichtlich der Vergleichbarkeit der Ergebnisse über Unternehmen hinweg, den diese Methode einer Beobachtung oder dem Ansatz einer Fremdbewertung gegenüber hat.

### **4.2.3. Durchführungsphase**

Nach der Adaptierung anhand der Ergebnisse des Pre-Tests und damit der endgültigen Fertigstellung des Fragebogens erfolgte die Gestaltung und Aufbereitung desselben für die Ver-



öffentlichung im Internet in Form einer Online-Umfrage. Dafür wurde das auf PHP und einer MySQL-Datenbank basierende Open Source Umfrage-Tool *LimeSurvey*<sup>383</sup> verwendet.

Die Umfrage wurde als Umfrage mit offenem Teilnehmerkreis, einzelner Fragenabfolge und der Möglichkeit der Zwischenspeicherung gestaltet und am 16. Juni 2009 online gestellt. Daraufhin wurde mit freundlicher Unterstützung durch Herrn Baumberger eine E-Mail mit der Vorstellung des Themas und der Einladung zur Teilnahme an der Umfrage sowie der Ankündigung, dass der Falter-Verlag die anonymisierten Ergebnisse der Umfrage zur Verbesserung der eigenen Unternehmenskommunikation verwenden möchte, an 48 Mitarbeiter des Falter-Verlags versandt. Der Online-Fragebogen blieb bis inklusive 26. Juni 2009 online.

#### 4.2.4. Auswertungsphase

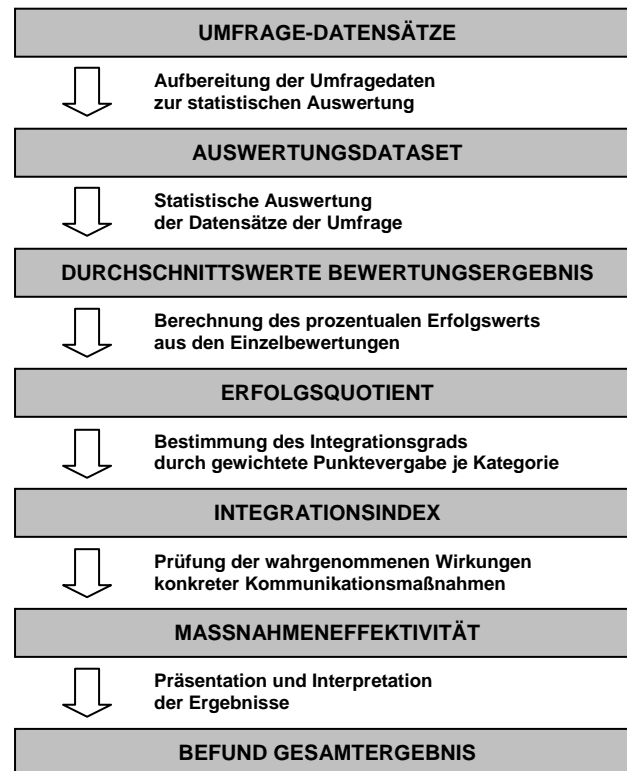
Die Auswertung der Mitarbeiterumfrage erfolgte nach folgenden Prozessschritten (siehe auch Abbildung 37):

1. *Datenaufbereitung*  
Die Aufbereitung der Umfrage-Datensätze zur Auswertung mittels multivariater statistischer Verfahren.
2. *Statistische Auswertung*  
Die Auswertung der Antwort-Codes der einzelnen Fragen der Umfrage mittels multivariater statistischer Methoden und die Aggregation der Einzelergebnisse hinsichtlich übergeordneter Einheiten (Kategorien, Dimensionen, Gesamtergebnis).
3. *Erfolgswertberechnung*  
Die Berechnung des prozentualen Erfolgswerts je Kriterien-Kategorie aus den Bewertungen der einzelnen Fragen und Zusammenfassung zu einem Gesamterfolgswert der Unternehmenskommunikation.
4. *Integrationsgradbestimmung*  
Die Bestimmung des Integrationsgrads der Unternehmenskommunikation durch gewichtete Vergabe von Punkten je Kriterien-Kategorie und Addition zu einem Gesamtpunkteergebnis.
5. *Maßnahmenprüfung*  
Die Prüfung der wahrgenommenen Wirkungen einzelner konkreter, spezifisch für das Untersuchungsumfeld bestimmter Kommunikationsmaßnahmen.
6. *Ergebnispräsentation*  
Die Präsentation und Interpretation der Ergebnisse in einem Gesamtbefund der Untersuchungsergebnisse.

---

<sup>383</sup> Siehe <http://www.limesurvey.org>

Abbildung 37 Prozessschritte der Auswertung der Mitarbeiterbefragung



Quelle: Eigene Darstellung

Für die Auswertung der Datensätze der Mitarbeiterbefragung wurde ein Data-Set der vollständigen Umfrage-Teilnahmen im Excel-Format aus dem Online-Umfrage-Tool *LimeSurvey* heruntergeladen und zur weiteren statistischen Auswertung aufbereitet.

Zunächst wurden die Kennzahlen zur Einordnung der Ergebnisrelevanz, wie Anzahl der Teilnahmen an der Grundgesamtheit der Stichprobe, Anzahl der vollständigen Teilnahmen an der Grundgesamtheit der Teilnahmen sowie statistische Angaben zur Verteilung der Teilnahmen nach Geschlecht, Altersklasse und Bildungsweg bestimmt.

Danach wurden anhand statistischer Auswertungen unter anderem die Durchschnittswerte, und Modalwerte inklusive entsprechender Häufigkeiten der einzelnen Antwort-Codes einer jeden Frage und der übergeordneten Fragen-Kategorien sowie der zusammenfassenden Dimensionen ermittelt und in entsprechenden grafischen Darstellungen deren Bezüge zueinander abgebildet.

Aus den Einzelbewertungen der Mitarbeiter zu den Fragen der Umfrage wurde nach dem Berechnungsmodell der EFQM der Erfolgswert der neun Kriterien-Kategorien als prozentualer Erreichungsgrad kommunikativer Excellence in den einzelnen Kategorien errechnet und zu einem Gesamterfolgswert der Unternehmenskommunikation summiert.

Zur Bestimmung des Integrationsindex der Unternehmenskommunikation des Falter-Verlags wurde nach den Gewichtungsfaktoren des Bewertungsmodells von STUMPF die anteilige An-

zahl maximal erreichbarer Punkte je Kategorie aus dem Maximalkontingent von 1.000 Punkten bestimmt und anschließend nach den Werten des Erfüllungsgrads einer jeden Kategorie die entsprechende Anzahl von Punkten für die Kategorien vergeben und zu einer Gesamtpunktzahl, dem Integrationsindex der Unternehmenskommunikation des Falter-Verlags addiert.

Im Anschluss daran wurde versucht, anhand der Ergebnisse der Mitarbeiterumfrage Aussagen über die Wirksamkeit der in Kapitel 5.1 bestimmten konkreten Kommunikationsmaßnahmen des Falter-Verlags zu treffen.

Abschließend wurden die Gesamtergebnisse der empirischen Untersuchung zusammengefasst und interpretativ erörtert sowie die für die Untersuchung ausgewählte Methode hinsichtlich ihrer Eignung für die wissenschaftliche Bestimmung von intersubjektiv verwertbaren Aspekten der Unternehmenskommunikation kritisch beleuchtet.

Die Ergebnisse der einzelnen Analyseschritte werden in Kapitel 5.2 beschrieben und sind in Form ausgewählter Auswertungen dem Anhang in den Kapiteln 7.6 bis 7.9 zu entnehmen.

#### **4.2.5. Verwertungsphase**

Die Auswertung der in einer Selbstbewertung erhobenen und nach dem Verfahren des auf dem EFQM-Modell für Excellence beruhenden *Bewertungsmodells Integrierter Kommunikation im Unternehmen* von Marcus STUMPF berechneten Erfolgsquotienten und Integrationsindex der Unternehmenskommunikation des Beispielunternehmens stellt zum einen eine erste Standortbestimmung der eigenen Unternehmenskommunikation hinsichtlich des Reifegrads ihrer Integration dar und bildet zum anderen den Ausgangspunkt für etwaige aus den Detailergebnissen der Auswertung ableitbare Verbesserungsmaßnahmen, deren Erfolg wiederum in einer (zyklischen) Wiederholung des Selbstbewertungsprozesses nach Anwendung der Verbesserungsmaßnahmen zur laufenden Optimierung der Unternehmenskommunikation beitragen kann.

Außerdem stellt die kritische Erörterung der Untersuchungsmethode im Anschluss an die Auswertung der Umfrageergebnisse eine Prüfung der Tauglichkeit des Modells von STUMPF für eine wissenschaftliche Bestimmung des Stands Integrierter Kommunikation in Unternehmen und die Effektivität derselben dar und soll als Anregung für den Ausbau eines tauglichen Modells der Effektivitäts- und Erfolgskontrolle von Unternehmenskommunikation dienen.

In Kapitel 4 wurden das methodische Vorgehen beider Teile der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten empirischen Untersuchung in den einzelnen Forschungsphasen (Orientierungsphase, Planungsphase, Durchführungsphase, Auswertungsphase, Verwertungsphase) beschrieben, die einzelnen Schritte jeder dieser Phasen erläutert und die für die Auswertung der in beiden Teilen der empirischen Untersuchung erhobenen Daten angewandten Prozessschritte für beide Teile der Untersuchung im Detail dargelegt.

## 5. Ergebnisse der Untersuchung

Im vorliegenden Kapitel werden die Ergebnisse der beiden Untersuchungsschritte der empirischen Untersuchung dargelegt und die daraus gewonnenen Untersuchungsbefunde kritisch erörtert. Die Präsentation der Ergebnisse teilt sich in die *Ergebnisse des Experteninterviews*, die mit der Erarbeitung der für das Untersuchungsumfeld *Falter Verlagsgesellschaft mbH* relevanten Kriterien der Unternehmenskommunikation und der Bestimmung etwaiger konkreter Kommunikationsmaßnahmen den Ausgangspunkt darstellt für die im zweiten Teil der empirischen Untersuchung durchgeführte Umfrage unter den Mitarbeitern des Falter-Verlags bezüglich deren Einschätzung der Integration der Unternehmenskommunikation ihres Unternehmens und in die *Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung*, die die anhand geschlossener Fragen mittels eines standardisierten Fragenkatalogs erhobene persönliche Einschätzung der Mitarbeiter hinsichtlich vorgegebener positiv formulierter Aussagen zur Unternehmenskommunikation darstellen und zur Bestimmung des Integrationsindex der Unternehmenskommunikation des untersuchten Unternehmens nach dem Bewertungsmodell von STUMPF und zur Bewertung des kommunikativen Unternehmenserfolgs in den einzelnen Kategorien des STUMPF'schen Bewertungsmodells herangezogen werden.

### 5.1. Ergebnisse des Experteninterviews

Aus dem Transkript des Experteninterviews konnten nach den Aufbereitungsschritten der strukturellen und inhaltlichen Reduktion 80 Textsegmente als Kernaussagen identifiziert werden. Diese wurden in einem nächsten Schritt den inhaltlich passenden Kriterien-Kategorien des Bewertungsmodells nach STUMPF zugeordnet (siehe Postscriptum-Korpus im Anhang in Kapitel 7.3), um in einem weiteren Analyseschritt für jede einzelne Kernaussage in induktiver Ableitung die inhaltlich zugehörigen Einzelkriterien zu bestimmen. Diese Ableitung der wesentlichen gemeinsamen Inhaltsmerkmale aus den einzelnen Textpassagen des Postscriptum-Korpus ergab die in Tabelle 08 abgebildete und auf die Kriterien-Kategorien aufgeteilte Liste von Einzelkriterien.

Tabelle 08 Liste der Einzelkriterien nach Kategorien

Nr. der Kernaussage	Einzelkriterium	Nr. der Kernaussage	Einzelkriterium
1. UNTERNEHMENSFÜHRUNG		5. STRUKTUREN & PROZESSE	
1-01	Identifikation	5-01	Portfolio-Festlegung
1-02	Involviertheit	5-02	Portfolio-Prüfung
2. MITARBEITER		5-03	Produktentwicklung
2-01	Fachliche Ausbildung	5-04	Produkt-Tests
2-02	Mitarbeitergespräche	5-05	CRM
2-03	Betriebsklima	5-06	E-Mail
3. STRATEGIE		5-07	E-Mail-Marketing
3-01	Produktstrategie	5-08	Direct-Mailing
3-02	Portfolio	5-09	Direktverkauf
3-03	Kommunikationsstrategie	5-10	Vertriebsprozess
3-04	Zielgruppenkenntnis	5-11	Kundendatenerhebung
3-05	Zielgruppenausrichtung	5-12	Umfragen
3-06	Kundeninformationen	5-13	Feedback-Ermittlung
3-07	Kundenfeedback	5-14	Feedback-Verarbeitung
3-08	Feedback-Verwertung	5-15	Zentrale Informationssammlung
3-09	Werbestrategie	5-16	Informationsverteilung
3-10	Vertriebsstrategie	5-17	Mitarbeitergespräche
3-11	Kooperationen	6. WIRKUNGEN BEI DEN MITARBEITERN	
3-12	Erfolgsfaktoren-Mix	6-01	Mitarbeitergespräche
3-13	Corporate Identity	6-02	Betriebsklima
3-14	Logo	7. WIRKUNGEN BEI DEN KONSUMENTEN	
3-15	Marke	7-01	Kaufverhalten
3-16	Werbeauftritt	7-02	Direktverkauf
3-17	Imagepflege	7-03	Kundeninformationen
4. RESSOURCEN & PARTNER		7-04	Kunden-Feedback
4-01	Produktentwickler	7-05	Rücklauf-Zahlen
4-02	Mitarbeiter mit Kundenkontakt	7-06	Kundenverhalten
4-03	Call-Center	7-07	Image-Bedeutung
4-04	Informationssysteme	7-08	Image-Einschätzung
4-05	Kundendatenbank	7-09	Image
4-06	E-Mail-Marketing-Tool	7-10	Marktposition
4-07	Datenpflege	7-11	Glaubwürdigkeit
4-08	Datensynchronisation	7-12	Leserumfragen
4-09	Datenzugriff	8. WIRKUNGEN BEIM UNTERNEHMEN	
4-10	Verlagsmanager-System	8-01	Wirkungsumfeld
4-11	Rücklauf-Karten	8-02	Marktposition
4-12	E-Mail-Versand	8-03	Produkteinschätzung
4-13	Telefon	8-04	Zielgruppeneinschätzung
4-14	Zentrale Informationssammlung	8-05	Glaubwürdigkeit
4-15	Werbeauftritt	8-06	Image
4-16	Vertriebspartner	8-07	Image-Folgen
4-17	Kooperationen	9. ÖKONOMISCHE ZIELE	
4-18	Medien-Partnerschaften	9-01	Verkaufszahlen
		9-02	Anzeigenumsätze

Quelle: Eigene Darstellung

Die über die induktive Ableitung aus den 80 einzelnen Kernaussagen gewonnenen Einzelkriterien stellten allerdings noch eine zu unstrukturierte Liste von begrifflich partikulären Beschreibungen der Einzelaussagen dar, die für den Einsatz bei der Umfrage im weiteren Ver-

lauf der Untersuchung noch unzureichend diversifiziert und operationalisiert waren, zumal die Liste der Einzelkriterien aufgrund der inhaltlichen Zuordenbarkeit von Teilaspekten einzelner Kernaussagen zu mehreren der neun Kategorien auch Mehrfachnennungen enthielt. Erst die Verdichtung der Einzelkriterien durch Zusammenfassung und Abstraktion inhaltlich zusammengehöriger Einzelkriterien zu übergeordneten, allgemein formulierten Kriterien mittels Clusteranalyse ergab die 24 für die weitere Untersuchung und die Formulierung der Fragen der Umfrage zu verwendenden Kriterien (siehe Tabelle 09).

Tabelle 09 Liste der Kriterien mit Einzelkriterien nach Kategorien

Nr. der Kernaussage	Einzelkriterium	Nr. der Kernaussage	Einzelkriterium
<b>1. UNTERNEHMENSFÜHRUNG</b>		<b>5. STRUKTUREN &amp; PROZESSE</b>	
<b>1.1. ENGAGEMENT</b>		<b>5.1. PORTFOLIO- &amp; PRODUKTENTWICKLUNG</b>	
A-1.1.a	Identifikation	A-5.1.a	Portfolio-Festlegung
A-1.1.b	Involviertheit	A-5.1.b	Portfolio-Prüfung
<b>2. MITARBEITER</b>		A-5.1.c	Produktentwicklung
<b>2.1. KOMPETENZ</b>		A-5.1.d	Produkt-Tests
A-2.1.a	Fachliche Ausbildung	<b>5.2. EXTERNE KOMMUNIKATION</b>	
<b>2.2. MITARBEITERKOMMUNIKATION</b>		A-5.2.a	CRM
A-2.2.a	Mitarbeitergespräche	A-5.2.b	E-Mail
<b>2.3. KOMMUNIKATIONSVERHALTEN</b>		A-5.2.c	E-Mail-Marketing
A-2.3.a	Betriebsklima	A-5.2.d	Direct-Mailing
<b>3. STRATEGIE</b>		A-5.2.e	Direktverkauf
<b>3.1. UNTERNEHMENSSTRATEGIE</b>		A-5.2.f	Vertriebsprozess
A-3.1.a	Produktstrategie	<b>5.3. INFORMATIONSGEWINNUNG &amp; FEEDBACK</b>	
A-3.2.a	Portfolio	A-5.3.a	Kundendatenerhebung
A-3.3.a	Kommunikationsstrategie	A-5.3.b	Umfragen
<b>3.2. ZIELGRUPPENORIENTIERUNG</b>		A-5.3.c	Feedback-Ermittlung
A-3.2.a	Zielgruppenkenntnis	A-5.3.d	Feedback-Verarbeitung
A-3.2.b	Zielgruppenausrichtung	A-5.3.e	Zentrale Informationssammlung
A-3.2.c	Kundeninformationen	A-5.3.f	Informationsverteilung
A-3.2.d	Kundenfeedback	<b>5.4. INTERNE KOMMUNIKATION</b>	
A-3.2.e	Feedback-Verwertung	A-5.4.a	Mitarbeitergespräche
<b>3.3. WERBUNG &amp; VERTRIEB</b>		<b>6. WIRKUNGEN BEI DEN MITARBEITERN</b>	
A-3.3.a	Werbestrategie	<b>6.1. MITARBEITER-FEEDBACK</b>	
A-3.3.b	Vertriebsstrategie	A-6.1.a	Mitarbeitergespräche
<b>3.4. STRATEGISCHE ERFOLGSFAKTOREN</b>		<b>6.2. KOMMUNIKATIONSKLIMA</b>	
A-3.4.a	Kooperationen	A-6.2.a	Betriebsklima
A-3.4.b	Erfolgsfaktoren-Mix	<b>7. WIRKUNGEN BEI DEN KONSUMENTEN</b>	
<b>3.5. CORPORATE IDENTITY &amp; IMAGEPFLEGE</b>		<b>7.1. KUNDENVERHALTEN &amp; FEEDBACK</b>	
A-3.5.a	Corporate Identity	A-7.1.a	Kaufverhalten
A-3.5.b	Logo	A-7.1.b	Direktverkauf
A-3.5.c	Marke	A-7.1.c	Kundeninformationen
A-3.5.d	Werbeauftritt	A-7.1.d	Kunden-Feedback
A-3.5.e	Imagepflege	A-7.1.e	Rücklauf-Zahlen
<b>4. RESSOURCEN &amp; PARTNER</b>		A-7.1.f	Kundenverhalten
<b>4.1. PERSONEN</b>		<b>7.2. PRODUKT- &amp; UNTERNEHMENSIMAGE</b>	
A-4.1.a	Produktentwickler	A-7.2.a	Image-Bedeutung
A-4.1.b	Mitarbeiter mit Kundenkontakt	A-7.2.b	Image-Einschätzung
A-4.1.c	Call-Center	A-7.2.c	Image
<b>4.2. KOMMUNIKATIONSSYSTEME &amp; TECHNISCHE HILFSMITTEL</b>		A-7.2.d	Marktposition
A-4.2.a	Informationssysteme	A-7.2.e	Glaubwürdigkeit
A-4.2.b	Kundendatenbank	A-7.2.f	Leserumfragen
A-4.2.c	E-Mail-Marketing-Tool	<b>8. WIRKUNGEN BEIM UNTERNEHMEN</b>	
A-4.2.d	Datenpflege	<b>8.1. MARKTSTELLUNG</b>	
A-4.2.e	Datensynchronisation	A-8.1.a	Wirkungsumfeld
A-4.2.f	Datenzugriff	A-8.1.b	Marktposition
A-4.2.g	Verlagsmanager-System	A-8.1.c	Produkteinschätzung
<b>4.3. KOMMUNIKATIONSTRUMENTE</b>		A-8.1.d	Zielgruppeneinschätzung
A-4.3.a	Rücklauf-Karten	<b>8.2. IMAGEWERTE</b>	
A-4.3.b	E-Mail-Versand	A-8.2.a	Glaubwürdigkeit
A-4.3.c	Telefon	A-8.2.b	Image
A-4.3.d	Zentrale Informationssammlung	A-8.2.c	Image-Folgen
A-4.3.e	Werbeauftritt	<b>9. ÖKONOMISCHE ZIELE</b>	
<b>4.4. PARTNER</b>		<b>9.1. UMSÄTZE</b>	
A-4.4.a	Vertriebspartner	A-9.1.a	Verkaufszahlen
A-4.4.b	Kooperationen	A-9.1.b	Anzeigenumsätze
A-4.4.c	Medien-Partnerschaften		

Quelle: Eigene Darstellung

Für die Ableitung einzelner konkreter PR- bzw. Kommunikationsmaßnahmen, die im Rahmen der Unternehmenskommunikation der *Falter Verlagsgesellschaft mbH* eingesetzt wer-

den und die Erörterung der wahrgenommenen Wirkungen derselben zur Einschätzung des entsprechenden Erfolgs wurde aus den Einzelaussagen des Experteninterviews, in denen ein direkter Bezug zu konkreten Kommunikations- bzw. Marketing-Maßnahmen festgestellt werden konnte, ein Katalog von insgesamt 24 Einzelmaßnahmen erarbeitet. Tabelle 10 listet die aus dem Interview abgeleiteten Einzelmaßnahmen gereiht nach der Abfolge ihrer Nennung im Postscriptum-Korpus auf.

Tabelle 10 Liste der Einzelmaßnahmen

Nr.	Maßnahme	Nr.	Maßnahme
M01	Abhaltung von Mitarbeitergesprächen	M13	Verwendung eines E-Mail-Marketing-Tools
M02	Einsatz von Rücklauf-Karten	M14	Versand von Newslettern
M03	Schaltung von kostenlosen Inseraten im eigenen Medium	M15	Veranstaltung von Gewinnspielen
M04	Aussendung von Pressemitteilungen	M16	Einführung eines aCRM-fähigen CRM-Tools
M05	Vertrieb über Auslieferung	M17	Direct Mailing per E-Mail
M06	Einrichtung eines Online-Shops für den Direktvertrieb	M18	Einsatz einer Mail-In-Datenbank zur zentralen Feedback-Sammlung
M07	Integration der Steiermark-Ausgabe in die Zeitung	M19	Eingehen von Medienpartnerschaften
M08	Einhaltung von Corporate Identity	M20	Einsatz von CRM
M09	Beauftragung einer Werbeagentur für den Werbeauftritt	M21	Verwendung des Internetauftritts als Plattform für den Direktvertrieb (Online-Shop)
M10	Einsatz eines Call-Centers	M22	E-Mail als Instrument zur internen Informationsverteilung
M11	Einsatz einer Kundendatenbank und diverser anderer Datenbanken zur zentralisierten Informationsspeicherung	M23	Durchführung von Kundenbefragungen und Leserumfragen
M12	Rückgriff auf Mediaanalysen	M24	Verwendung von Web-Traffic-Analysen

Quelle: Eigene Darstellung

Im Folgenden werden die 24 aus dem Experteninterview erarbeiteten Einzelmaßnahmen und die persönliche Einschätzung deren Bedeutung für die Unternehmenskommunikation bzw. des Erfolgs derselben anhand der Aussagen des Interviewpartners kurz beschrieben. Ein Versuch der Bewertung des Erfolgs der Maßnahmen im intersubjektiven Empfinden der Mitarbeiter des Unternehmens wird – soweit wie möglich – in der Analyse der Umfrageergebnisse im zweiten Teil der Untersuchung (siehe Kapitel 5.2) erfolgen.

**(M01) Abhaltung von Mitarbeitergesprächen:**

(A-2.2.a, A-5.4.a, A-6.1.a)

Mitarbeitergespräche sind im Falter-Verlag nicht eine institutionalisierte Kommunikationsmaßnahme, sondern werden als Ad-hoc-Maßnahme situativ eingesetzt, wenn Mitarbeiter oder Vorgesetzte diese einfordern.

**(M02) Einsatz von Rücklauf-Karten:**

(A-3.2.c, A-4.3.a, A-5.3.c, A-5.3.d, A-5.3.f, A-7.1.d)

Über die Beigabe von Rücklauf-Karten zu den Büchern des Falter-Verlags erfolgt die Einholung eines direkten Kunden-Feedbacks. Diese Maßnahme wird als sehr wichtig und vital notwendig empfunden, um ein Gefühl dafür zu bekommen, was inhaltlich und von der Aufmachung her beim Publikum ankommt und was nicht.

**(M03) Schaltung von kostenlosen Inseraten im eigenen Medium:**

(A-3.3.a)

Da Werbeschaltungen in freien Medien für Nischenprodukte wie sie der Falter-Verlag herausbringt vom Kostenaspekt her „praktisch“ unbezahlbar sind, ist die Möglichkeit, für die Verlagsprodukte des Falter-Verlags kostenfrei Inserate in der verlagseigenen Zeitung *Falter* schalten zu können, ein nicht zu unterschätzender Wettbewerbsvorteil gegenüber vergleichbaren Mitbewerbern am Markt und ein wichtiger Bestandteil der Werbestrategie des Falter-Verlags.

**(M04) Aussendung von Pressemitteilungen:**

(A-3.3.a)

Für eine erfolgreiche Vermarktung der eigenen Verlagsprodukte muss aufgrund der gängigen Kosten am freien Werbemarkt verstärkt auf viele kleine Beiträge wie Pressemeldungen, Buchbesprechungen und dergleichen in diversen Medien gesetzt werden.

**(M05) Vertrieb über Auslieferung:**

(A-3.3.b, A-4.4.a, A-5.2.f)

Der Vertrieb der Verlagsprodukte erfolgt mit Ausnahme der über den Online-Shop direkt vertriebenen Produkte ausschließlich über einen Auslieferungspartner. Dies sei anders auch nicht bewältigbar.

**(M06) Einrichtung eines Online-Shops für den Direktvertrieb:**

(A-3.3.b, A-5.2.f, A-7.1b, A-7.1.c)

Der Direktvertrieb der Verlagsprodukte erfolgt über den an den Webauftritt des Falter-Verlags angebotenen Online-Shop. Dabei konnte begünstigt durch die Imagefunktion, die Unternehmen wie Amazon für den Verkauf von Büchern über das Internet erfüllt haben, ein starker Trend in Richtung Online-Verkauf von Büchern verzeichnet werden, wodurch auch die Kenntnis der Direkt-Kunden gesteigert werden konnte und das Wissen über diese eine interessensspezifischere Ansprache derselben mit Informationen zu anderen Verlagsprodukten ermöglicht.

**(M07) Integration der Steiermark-Ausgabe in die Zeitung:**

(A-3.4.a)

Die Aufnahme der Steiermark-Ausgabe des *Falter* als eigenes Ressort in die Wiener Ausgabe der Zeitung wurde als erfolgreiche Integration der beiden ursprünglich getrennt erschienenen Verlagsprodukte durchgeführt, wodurch die unterschiedliche Auf-



merksamkeit, die den beiden Zeitungen vor dieser Zusammenlegung seitens der Leserschaft entgegengebracht wurde, überbrückt werden konnte.

**(M08) Einhaltung von Corporate Identity:**

(A-3.5.a, A-3.5.b, A-3.5.c)

Es wird hinsichtlich des öffentlichen Auftretts von sowohl Verlag als auch Zeitung versucht, sich streng an die Corporate-Identity-Richtlinien zu halten. Dies inkludiert die Verwendung von Logos gleichermaßen wie die Gestaltung des Briefpapiers bis hin zum Aussehen der Visitenkarten. Das Re-Design der Zeitung beim Relaunch 2008 inklusive der Neugestaltung des Logos für den Zeitungskopf wird als generell sehr gelungen empfunden, da speziell das neue Logo als wesentlich klarer und plakativer empfunden wird als das alte.

**(M09) Beauftragung einer Werbeagentur für den Werbeauftritt:**

(A-3.5.d, A-4.3.e)

Für den Werbeauftritt des *Falter* und anderer Produkte des Falter-Verlags wird auf die Zusammenarbeit mit einer Werbeagentur gesetzt, die gänzlich für den kreativen Teil der Kampagne verantwortlich ist.

**(M10) Einsatz eines Call-Centers:**

(A-4.1.c, A-5.3.b)

Für eigene Recherchen und Telefonumfragen für den Buchbereich wird gelegentlich monataweise ein Call-Center angemietet und im eigenen Haus eingerichtet. Hierbei wird bewusst vermieden, auf Call-Center-Angebote aus sogenannten europäischen Billiglohnländern zurückzugreifen.

**(M11) Einsatz einer Kundendatenbank und diverser anderer Datenbanken**

*zur zentralisierten Informationsspeicherung:*

(A-4.2.a, A-5.3.a)

Alle Kundendaten für den Vertrieb der Verlagsprodukte sind in einer Kundendatenbank zentral abgelegt. Aus dieser Kundendatenbank werden auch die Informationen für das Wissen über die Direktvertriebskunden bezogen. Die Kundendatenbank stellt einen wichtigen Bestandteil des Vertriebsprozesses und für die Beschaffung von Informationen über Direktvertriebskunden dar. Für einzelne Verlagsprodukte gibt es weiters spezielle eigene Datenbanken zur zentralen Sammlung von Daten und Informationen.

**(M12) Rückgriff auf Mediaanalysen:**

(A-4.2.b, A-5.3.a)

Für Informationen über Kunden, die nicht zum Direktvertriebsbereich gezählt werden können, wird auf Mittel wie Mediaanalysen zurückgegriffen.

**(M13) Verwendung eines E-Mail-Marketing-Tools:**

(A-4.2.c, A-5.2.c, A-5.2.d, A-7.1.e)

Für das personalisierte Direct Marketing via E-Mail wird seit Jahren ein E-Mail-Marketing-Tool namens *EyePin* eingesetzt, das eine Art Newsletter-System ist, über welches regelmäßig verschiedene E-Mail-Aussendungen zu unterschiedlichen Themen verschickt werden. Trotz des relativ hohen Streuverlusts durch die weniger treffgenaue Selektierung der Empfänger wird das Tool als gutes verkaufsförderndes Instrument für das Cross-Selling empfunden.

**(M14) Versand von Newslettern:**

(A-4.2.c, A-5.2.c)

Über das E-Mail-Marketing-Tool *EyePin* werden regelmäßig Newsletter zu unterschiedlichen Themen wie Neuerscheinungen, Buch- und CD-Rezensionen, Kulturveranstaltungen etc. per E-Mail an Empfänger verschickt, die sich für diese Art der Informationszusendung registriert und einen oder mehrere dieser Newsletter abonniert haben.

**(M15) Veranstaltung von Gewinnspielen:**

(A-4.2.c, A-5.2.c)

Der Falter-Verlag veranstaltet regelmäßig Gewinnspiele, bei denen Besucher der Webseite Eintrittskarten zu kulturellen Veranstaltungen oder Produkte aus dem Portfolio des Verlags gewinnen können.

**(M16) Einführung eines aCRM-fähigen CRM-Tools:**

(A-4.2.g)

Mit dem Produkt *Verlagsmanager* plant der Falter-Verlag ein CRM-Tool einzuführen, mit dem es möglich sein wird, analytische Auswertungen aus den Daten rund um den Vertriebs- und Marketingprozess zu beziehen, um die weitere Ausrichtung der Verlags- und Marketing-Aktivitäten danach abstimmen bzw. deren Ergebnisse reviewen zu können. Der Wunsch nach einem entsprechenden CRM-Tool habe schon sehr lange bestanden, da die Möglichkeit einer Analyse der im Vertriebsprozess angesammelten Daten als wünschenswert und relevant empfunden wird.

**(M17) Direct Mailing per E-Mail:**

(A-4.3.b, A-5.2.b, A.5.2.d)

Seit der Einsatzmöglichkeit von E-Mail für das Direct Mailing wurden die personalisierten Aussendungen des Falter-Verlags, um Kosten einzusparen, weitestgehend auf E-Mail-Versand umgestellt, was von Erfolg gekrönt ist, da trotz größerer Streuverluste durch ungenauere Selektion ohne erhöhte Kosten eine hohe Zielpublikumsansprache erreicht werden kann, weil E-Mail im Vergleich zur Postaussendung praktisch nichts kostet.

**(M18) Einsatz einer Mail-In-Datenbank zur zentralen Feedback-Sammlung:***(A-4.3.d, A-5.3.e)*

Feedback-E-Mails werden zentral in einer Mail-In-Datenbank abgelegt, auf die ein jeder Zugriff hat, um selbst nachzuschauen, ob für ihn relevante E-Mails dabei sind. Damit wurde die Verteilung von Informationen seit dem Einsatz von E-Mail als Transportmedium deutlich erleichtert.

**(M19) Eingehen von Medienpartnerschaften:***(A-4.4.c)*

Die häufigste Art von Partnerschaften sind sogenannte Medienpartnerschaften. In den meisten Fällen tritt dabei jemand an den Falter bzw. den Falter-Verlag mit dem Angebot einer solchen Medienpartnerschaft heran und es wird genau geprüft, wer welchen Nutzen aus dieser Partnerschaft ziehen kann, bevor man sich darauf einlässt. Die Pflege und Betreuung der Partnerschaften wird von der Marketing-Abteilung abgewickelt.

**(M20) Einsatz von CRM:***(A-5.2.a)*

Anhand von Kundenselektion, Adressselektion und Interessenselektion aus den gesammelten Informationen in der Kundendatenbank betreibt der Falter-Verlag seit Jahren persönliche Kundenansprache mittels Direct Mailing als Customer-Relationship-Management-Maßnahme.

**(M21) Verwendung des Internetauftritts als Plattform für den Direktvertrieb (Online-Shop):***(A-5.2.e, A-7.1.b)*

Durch die Möglichkeit, über das Internet mittels eines Online-Shops Verlagsprodukte im Direktvertrieb zu verkaufen konnten zwar nicht die Gesamtverkaufszahlen, wohl aber Verkaufszahlen der direkt vertriebenen Verlagsprodukte gesteigert werden und damit auch die Kenntnis der eigenen Kunden und deren Interessen und Kaufverhalten verbessert werden.

**(M22) Durchführung von Kundenbefragungen und Leserumfragen:***(A-5.3.b, A-7.2.f)*

Gelegentlich werden durch eigens zugemietetes Personal Befragungen der Kunden des Falter-Verlags durchgeführt. Alle drei bis vier Jahre werden darüber hinaus Umfragen unter den Lesern des Falter gestartet, die einen überraschend hohen Rücklauf erzielen und deren Ergebnisse als durchaus sehr interessant empfunden werden.

**(M23) E-Mail als Instrument zur internen Informationsverteilung:***(A-5.3.f)*

Kundenfeedback und andere Informationen, die per E-Mail an den Falter-Verlag gesandt werden, werden in einer Mail-In-Datenbank zentral abgelegt, die von Produktbetreuern regelmäßig nach relevanten Informationen durchforstet wird, welche nötigenfalls per E-Mail an die entsprechend zuständigen Personen weitergeleitet werden.

Durch den Einsatz von E-Mail als Transportmedium für Informationen wurde die Informationsverteilung an die richtigen Stellen innerhalb des Unternehmens deutlich erleichtert.

**(M24) Verwendung von Web-Traffic-Analysen:**

(A-7.1.e, A-7.1.f)

Für die Auswertung des Surf-Verhaltens der Besucher der Webseite des Falterverlags und der Zugriffsstatistik wird auf Web-Traffic-Analysen zurückgegriffen.

Zum Abschluss des Experteninterviews wurde dem Interviewpartner die Frage gestellt, wie er selbst die Maßnahmen-Kriterien der Integrierten Unternehmenskommunikation des Modells von STUMPF anhand ihrer Bedeutsamkeit für den kommunikativen Erfolg und den Unternehmenserfolg einstufen würde. Interessant war hierbei, dass nach einer anfänglichen Unsicherheit und kurzem Nachdenken zunächst folgende Reihung angegeben wurde ...

*„In unserem Fall würde ich sagen, die Führung und die Mitarbeiter sind das Wichtigste und dann kommen die Strategie und die Partner. Und in unserem Fall ist es so, dass Prozesse das Um und Auf sind, allerdings nicht nur Kommunikationsprozesse [...].“*

... bevor in der Rekapitulation des Gesagten das Zusammenspiel der jeweiligen Kriterien mit folgenden Worten zusammengefasst wurde:

*„Also, das hängt sozusagen alles zusammen und Prozesse sind ja nur Mitarbeiter, die Dinge tun und [...] in Prozessen sollen auch die Partner mitspielen, [...]. Also ich würde sagen, alles ist gleich wichtig: Mitarbeiter und Partner sind sozusagen alle Personen, die im weitesten Sinn den Prozess mittragen müssen, der durch die Strategie bestimmt ist. So würde ich das beschreiben.“*

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass sich diese Aussage mit den theoretischen Grundlegungen zur Integrierten Unternehmenskommunikation in der einschlägigen Fachliteratur deckt und sozusagen den Grundgedanken sowohl einer Theorie der Integrierten Unternehmenskommunikation als auch der Praxis Integrierter Unternehmenskommunikation darstellt.

Aus der inhaltlichen Auswertung der Aussagen des Experteninterviews ergaben sich für den weiteren Verlauf der empirischen Untersuchung zur Prüfung im Rahmen der Mitarbeiterbefragung folgende weiterführenden forschungsleitenden Hypothesen:

1. **(H1)** Das Engagement der Unternehmensführung hinsichtlich kommunikativer Belange im Unternehmen ist ein wichtiger Faktor für den kommunikativen Erfolg des Unternehmens.
2. **(H2)** Institutionalisierte Kommunikationsmöglichkeiten im hierarchischen Gefüge des Unternehmens – wie Mitarbeitergespräche und Ähnliches – sind nicht zwingend notwendig für den kommunikativen Erfolg des Unternehmens.

3. **(H3)** Das Vorhandensein einer schriftlich festgehaltenen Kommunikationsstrategie ist nicht ausschlaggebend für den kommunikativen Erfolg des Unternehmens.
4. **(H4)** Technische Hilfsmittel zur zentralisierten Sammlung und Verteilung von Informationen sind ein wichtiger Faktor für den kommunikativen Erfolg des Unternehmens und der Kontrolle desselben.
5. **(H5)** Der Einsatz verschiedener Prozesse und Instrumente zur Erhebung, Erfassung, Sammlung und Verteilung von Informationen von und über Kunden und Interessenten ist ein wesentliches Kriterium für die Ausrichtung der Kommunikation nach außen und innen eines Unternehmens.

Eines der Ziele der Mitarbeiterbefragung im zweiten Teil der empirischen Untersuchung sollte die Prüfung dieser Hypothesen anhand der Befunde aus der Umfrage sein.

## 5.2. Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung

Die Online-Umfrage zur Mitarbeiterbefragung konnte bei einer Dauer von 11 Tagen und einer Gesamtstichprobe von  $n = 48$  Probanden eine Gesamtanzahl von Umfrageteilnahmen von 31 erzielen, wobei 21 die Umfrage komplett abschlossen und vollständige Ergebnisdatensätze lieferten und 10 die Umfrage an unterschiedlichen Stellen abbrechen und daher nicht für die Auswertung der Umfrage herangezogen wurden. Insgesamt 17 der 48 angesprochenen Probanden nahmen gar nicht an der Umfrage teil.

Auch wenn die Umfrage mit 21 verwertbaren, weil vollständigen Umfragedaten einen für die doch recht kleine Stichprobengröße von 48 numerisch gesehen relativ geringen Rücklauf produzierte, erzielte sie mit einer Rücklaufquote von 52,5% ein für schriftliche Umfragen statistisch gesehen relevantes Ergebnis, zumal laut Aussage von Herr Baumberger vier der zur Umfrage eingeladenen Personen erst wenige Wochen im Unternehmen waren und zehn davon Redakteure sind, die generell wenig in derartige Prozesse eingebunden sind. Somit kann das Rücklaufergebnis als für die Umfrage aussagekräftig eingestuft werden.

Auf mögliche Gründe für die doch recht hohe Anzahl an unvollständigen, weil abgebrochenen Umfrageteilnahmen von 32,3% gemessen an der Gesamtanzahl von Teilnahmen soll hier nicht näher eingegangen werden, da diese vielfältiger Natur sein können und an dieser Stelle nur vermutet werden könnten.

Tabelle 11 Kennzahlen zur Umfrage

UMFRAGE-KENNZAHLEN	
Dauer in Tagen	11
Tag der ersten Teilnahme	1
Tag der letzten Teilnahme	9
Grundgesamtheit (N)	60
Stichprobe (n)	48
Anzahl Teilnahmen gesamt (p)	31
Anzahl vollständiger Teilnahmen (p1)	21
Anzahl abgebrochener Teilnahmen (p2)	10
Anzahl Nicht-Teilnahmen	17
Rücklaufquote gesamt auf (n) in Prozent	64,6%
Rücklaufquote vollständig auf (n) in Prozent	52,5%
Quote der vollständigen Teilnahmen auf (p) in Prozent	67,7%
Quote der abgebrochenen Teilnahmen auf (p) in Prozent	32,3%
Anzahl Teilnehmer männlich von (p1)	11
Anzahl Teilnehmer weiblich von (p1)	10
Modalwert Altersklasse (Häufigkeit)	35-44 (8)
Modalwert Beschäftigungsbereich (Häufigkeit)	Redaktion (5)

Quelle: Eigene Darstellung

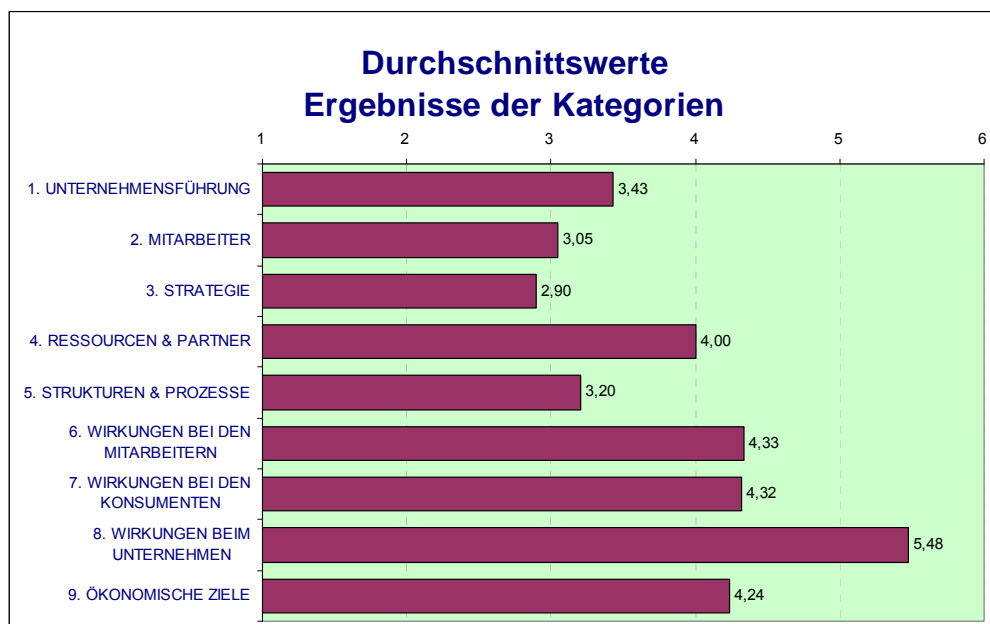
Von den 21 vollständigen Umfrageteilnahmen verteilten sich 11 auf männliche Probanden und 10 auf weibliche Probanden. Interessant ist in diesem Zusammenhang die Feststellung, dass die männlichen Probanden mit Ausnahme der Fragen 4.2 und 5.4 alle Fragen durchschnittlich höher bewerteten als die weiblichen Probanden (Differenz der Durchschnitte nach Geschlecht über alle Fragen = 0,47), wobei sich dieser Trend auch bei den Modalwerten der einzelnen Fragen nach Geschlecht bestätigte. Hier waren die beiden Ausnahmen allerdings die Fragen 4.1 und 5.7 (siehe Anhang in Kapitel 7.7). Die Altersklasse mit den meisten Probanden waren die 35- bis 44-Jährigen (8), gefolgt von den 25- bis 34-Jährigen und 45- bis 54-Jährigen (je 6) und einem 55- bis 64-Jährigen. In den Altersklassen der 15- bis 24-Jährigen und der 65- bis 74-Jährigen gab es keine Teilnahmen. Unter den Altersklassen konnten keine nennenswerten Unterschiede in den Bewertungen der einzelnen Fragen festgestellt werden. Für die Darstellung der prozentuellen Verteilung der Altersklassen unter den 21 Probanden siehe die entsprechende Grafik im Anhang in Kapitel 7.7.

Die häufigste Nennung bei der Frage nach dem eigenen Tätigkeitsfeld im Unternehmen war „Redaktion“ mit 5 Nennungen bei insgesamt 11 unterschiedlichen Angaben, gefolgt von „Anzeigenabteilung“ mit 3 Nennungen und dreimal keiner Angabe. Dies ist vor allem interessant, berücksichtigt man die Aussage von Herrn Baumberger, wonach unter den 48 Probanden 10 Redakteure sind, die seiner Feststellung zufolge wenig in derartige Prozesse eingebunden seien. Für die prozentuelle Verteilung der Unternehmensbereiche unter den 21 Probanden siehe die entsprechende Grafik im Anhang in Kapitel 7.7.

Unter den abgeschlossenen Ausbildungsstufen der 21 Probanden belegten die „Allgemeinbildende Höhere Schule“ mit 26,67% und die „Universität mit Abschluss“ mit 23,33% die häufigsten Nennungen. Die mittleren Ränge belegten „Universität ohne Abschluss“ mit 16,67% und „Pflichtschule“ mit 13,33%, gefolgt von „Berufsbildende Höhere Schule“ (10,00%), „Lehre“ (6,67%) und „Fachhochschule mit Abschluss“ (3,33%). Keine Nennungen gab es für „kein Abschluss“ und „Fachhochschule ohne Abschluss“. Für eine grafische Darstellung der pro-

zentuellen Verteilung der Ausbildungen unter den 21 Probanden siehe die entsprechende Grafik im Anhang in Kapitel 7.7.

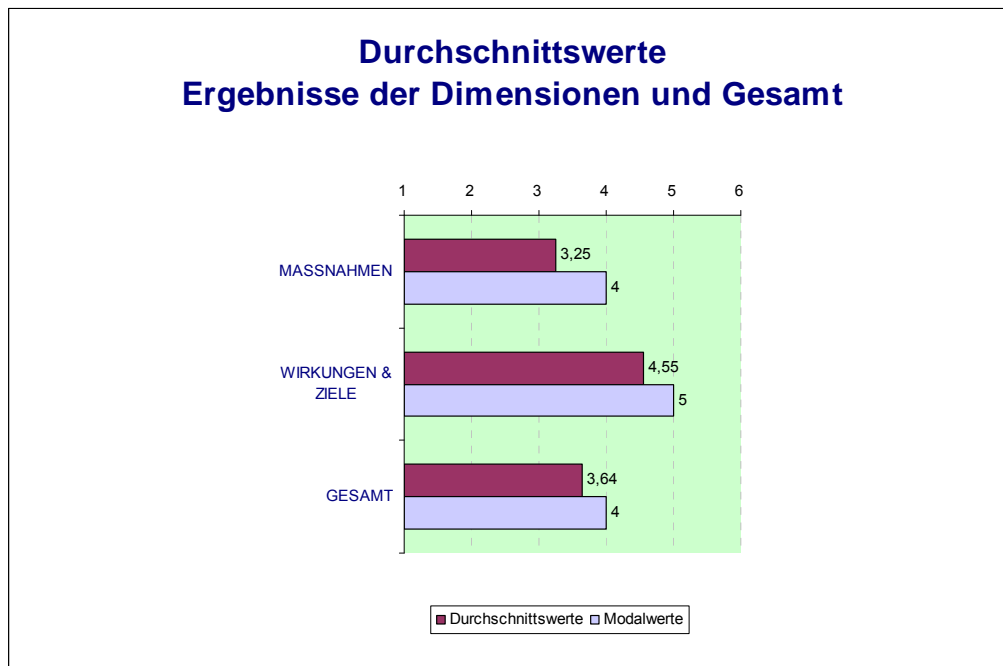
Abbildung 38 Durchschnittswerte Ergebnisse der Kriterien-Kategorien



Quelle: Eigene Darstellung

Da die mittels einer 6-stufigen Skala von „trifft überhaupt nicht zu“ bis „trifft voll und ganz zu“ zu bewertenden allgemeinen Aussagen zur kommunikativen Unternehmenssituation durchgängig positiv formulierte Statements waren, kann hinsichtlich der Auswertung bei einem niedrigen Bewertungscode von einer negativen Einschätzung gesprochen werden und bei einem hohen Bewertungscode von einer positiven Einschätzung der in der Frage beschriebenen Situation. Die Auswertung der durchschnittlichen Bewertung der einzelnen Fragen einer jeden Kategorie ergab für die neun Kategorien des der Umfrage zu Grunde gelegten STUMPF'schen Modells eine leicht unter dem Mittelwert der Bewertungsskala angesiedelte Bewertung der fünf „Maßnahmen“-Kriterien (Kategorie 1-5) mit einem leichten Ausreißer ins Positive bei der Kategorie „4. Ressourcen & Partner“ und eine deutlich überdurchschnittlich positive Bewertung der vier „Wirkungen & Ziele“-Kriterien mit einem deutlichen Ausreißer nach oben auf der Bewertungsskala bei der Kategorie „8. Wirkungen beim Unternehmen“ (siehe Abbildung 38 und Abbildung 39). Eine vollständige detaillierte Auswertung der durchschnittlichen Bewertungen der einzelnen Fragen ist der Grafik im Anhang in Kapitel 7.7 zu entnehmen. Für die Gesamteinschätzung aller Kategorien ergab die Auswertung der Einzelfragen mit dem Wert 3,64 eine minimal über dem Mittelwert der Bewertungsskala gelegene durchschnittliche Gesamtbewertung (siehe Abbildung 39).

Abbildung 39 Ergebniswerte der Dimensionen und Gesamt



Quelle: Eigene Darstellung

Die Gegenüberstellung der Bewertungen der „Maßnahmen“-Kriterien und der „Wirkungen & Ziele“-Kriterien zeigte, dass die Probanden die Aussagen zu den maßnahmen-bezogenen Kriterien der Unternehmenskommunikation in ihrem Unternehmen als relativ gering ausgeprägt eingeschätzt haben, während sowohl die Wirkungen bei Mitarbeitern, Konsumenten und dem Unternehmen selbst als auch die Erreichung der ökonomischen Ziele als stark bis sehr stark ausgeprägt empfunden wurden (siehe Abbildung 40). Ein Vergleich der Durchschnittswerte mit den Modalwerten der einzelnen neun Kategorien zeigte speziell bei den Kategorien „2. Mitarbeiter“ und „3. Strategie“ eine auffällige Differenz von zwei Bewertungsstufen zwischen den beiden Werten, und damit die größte Schwankungsbreite bei den Kategorien der Umfrage zwischen beiden Werten, während sich bei den anderen Kategorien die Durchschnittswerte ungefähr mit den am häufigsten vergebenen Werten deckten (siehe Abbildung 40).

Dies ließ für die Wechselwirkungen zwischen den Kriterien der „Maßnahmen“-Kategorien und den Kriterien der „Wirkungen & Ziele“-Kategorien den Schluss zu, dass eine etwaige schwache Ausprägung der „Maßnahmen“-Kriterien nicht zwingend auch eine schwache Ausprägung bei den kommunikativen Wirkungen des Unternehmens zur Folge haben muss und somit ein direkter linearer Bezug zwischen den Kriterien der beiden Dimensionen nicht festgestellt werden konnte.

Dieser Befund ergab hinsichtlich der Prüfung der in Kapitel 5.1 formulierten Hypothesen folgende Erkenntnis:

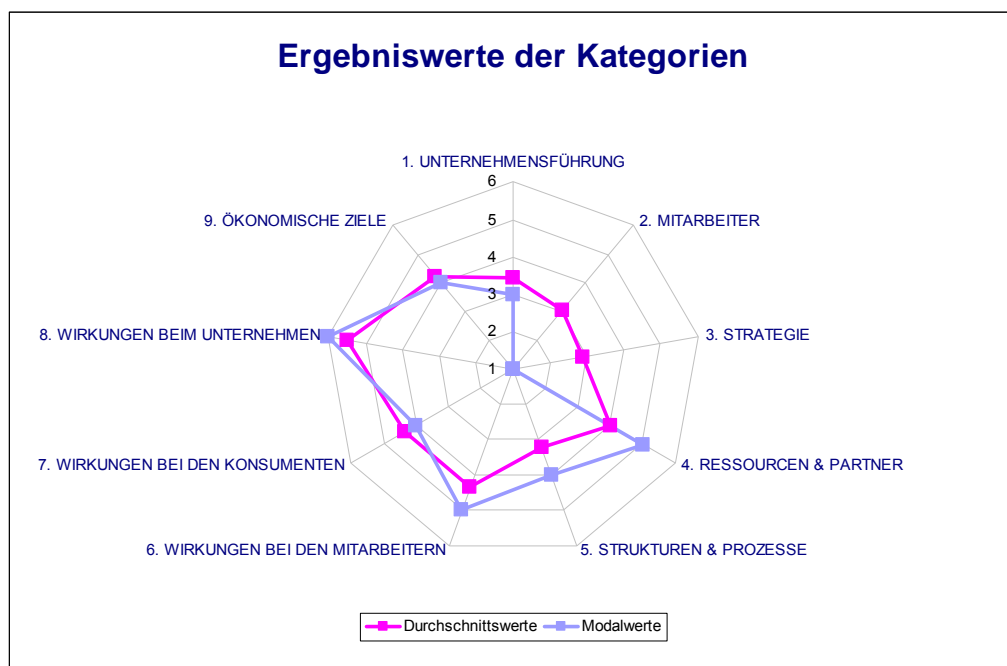
1. Wenngleich sich die Unternehmensführung schon eher aktiv für Belange der Unternehmenskommunikation einsetzt (siehe Bewertungen zu Frage 1.1 der Umfrage), scheint



dieser Aspekt zumindest für den Falter-Verlag nicht ausschlaggebend zu sein für die kommunikativen Wirkungen und den Erfolg der Unternehmenskommunikation.

2. Die weitgehend nicht vorhandene Institutionalisierung von Kommunikationsmöglichkeiten im hierarchischen Gefüge des Falter-Verlags (siehe Bewertungen zu Frage 2.1 der Umfrage) hat offensichtlich keinen negativen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter (Frage 6.1) oder das generelle Kommunikationsklima im Unternehmen (Frage 6.2 und 6.3).
3. Berücksichtigt man die generell von allen Probanden als gut bis sehr gut eingestuftten Wirkungen bei Konsumenten, Mitarbeitern und dem Unternehmen selbst sowie die positive Bewertung der ökonomischen Ziele des Unternehmens (siehe Bewertungen zu den Frage 6.1 bis 9.1 der Umfrage), so ist zumindest für den Falter-Verlag das Fehlen eines niedergeschriebenen Konzepts zur Kommunikationsstrategie des Unternehmens (siehe Frage 3.2) kein Hindernis für die Erlangung positiver Wirkungen durch die eigene Kommunikationstätigkeit.
4. Der hohe Stellenwert und die wichtige Bedeutung, die dem Einsatz technischer Hilfsmittel zur Sammlung und Verteilung von Informationen beigemessen wird, lässt sich auch für den Falter-Verlag bestätigen (siehe Antworten auf die Frage 4.2)
5. Die Bedeutung, die Prozesse und technische Hilfsmittel für die Ausrichtung und Ausgestaltung der Unternehmenskommunikation haben, konnte anhand der Bewertungsdaten der Umfrage nicht bestätigt werden (siehe Antworten auf die Fragen 5.3 und 5.4), während die Bedeutung, die die zielgruppengerechte Verwendung geeigneter Kommunikationsinstrumente und -mittel für die externe Kommunikation hat, eher bestätigt werden konnte (siehe Antwort auf die Frage 5.5).

Abbildung 40 Ergebnismerte der Kriterien-Kategorien



Quelle: Eigene Darstellung

Die Auswertung des Erfüllungsgrads der neun Kategorien als Prozentwert der Erfüllung der in den einzelnen Fragen der unterschiedlichen Kategorien beschriebenen und gemäß der einschlägigen Fachliteratur integrativen und der positiven Wirkungen der Unternehmenskommunikation förderlichen Sachverhalte zeigte analog zur Auswertung der durchschnittlichen Bewertungen für die einzelnen Kategorien eine deutlich schwächer eingeschätzte Ausprägung der vom Unternehmen direkt beeinflussbaren und konkret gestaltbaren Aspekte und Komponenten der Unternehmenskommunikation wie sie in den „Maßnahmen“-Kategorien zusammengefasst sind, während die Fragen zu den Wirkungen der Unternehmenskommunikation ausnahmslos gute bis sehr gute Bewertungen mit fast durchgängig zweistelligen Häufigkeiten unter den Modalwerten erhielten (siehe Auswertung der Umfrage im Anhang in Kapitel 7.6). Dies zeugt von einer geringen Streuung der unterschiedlichen Bewertungen zu den entsprechenden Aussagen und ist ein Indiz für eine weitgehende Einigkeit in der Einschätzung der Probanden hinsichtlich der angesprochenen Themen.

Abbildung 41 Durchschnittswerte Erfüllung der Kriterien-Kategorien in Prozent



Quelle: Eigene Darstellung

Die Auswertung der durchschnittlichen Bewertungen der einzelnen Fragen ergab folgendes Gesamtbild der Einschätzung der Unternehmenskommunikation des Falter-Verlags:

Die Unternehmensführung wird eher schon als aktiv eingeschätzt hinsichtlich ihres Einsatzes für kommunikative Belange und die Imagepflege des Unternehmens (*Frage 1.1*). Die Motivationsfähigkeit seitens der Unternehmensführung wird allerdings eher gering eingeschätzt (*Frage 1.2*).

Ebenso wird die Berücksichtigung der fachlichen, sozialen und kommunikativen Kompetenz der Mitarbeiter (*Frage 2.1*) sowie die institutionalisierte Möglichkeit für die Kommunikation von Anliegen und Zielen der Mitarbeiter als weitgehend nicht gegeben empfunden (*Frage*

2.2). Dafür wird mit dem eher hierarchisch barrierefreien Dialog im Unternehmen das Betriebsklima positiv bewertet (*Frage 2.3*).

Ein schriftliches Konzept zur Kommunikationsstrategie liegt nach Meinung der Probanden nicht vor (*Frage 3.1*) – dies deckt sich auch mit den Aussagen von Herrn Baumberger im Experteninterview – und auch eine Überprüfung und Aktualisierung eines etwaigen Konzepts zur Kommunikationsstrategie erfolgt weitgehend nicht (*Frage 3.2*). Auch die Vertrautheit der Mitarbeiter mit der Produktstrategie und dem Portfolio des Unternehmens ist eher nicht gegeben (*Frage 3.3*). Die Ausrichtung der Kommunikationsstrategie erfolgt eher nicht nach einer Zielgruppenorientierung anhand von Mediaanalysen und Marktforschungen (*Frage 3.4*) – auch diese Feststellung deckt sich mit den Äußerungen von Herrn Baumberger zu den entsprechenden Prozessen – allerdings wird die Werbestrategie als eher schon auf die einzelnen Produkte abgestimmt empfunden (*Frage 3.5*). Das Wissen um die Faktoren des kommunikativen Erfolgs des Unternehmens und die Pflege derselben wird als eher gegeben empfunden (*Frage 3.6*), so wie auch das Vorhandensein von Richtlinien der Corporate Identity im Kommunikationsauftritt des Unternehmens als eher gegeben empfunden werden (*Frage 3.7*).

Die personellen Ressourcen für die Bewältigung der unterschiedlichen kommunikativen Aufgaben des Unternehmens werden eher als nicht ausreichend eingestuft (*Frage 4.1*), während die Verfügbarkeit notwendiger technischer Hilfsmittel und der Zugriff darauf als weitgehend ausreichend eingeschätzt wird (*Frage 4.2*) und der Einsatz der Kommunikationsinstrumente für die jeweiligen Kommunikationsziele eher als gezielt und koordiniert empfunden wird (*Frage 4.3*). Auch die aktive Pflege von Partnerschaften und Kooperationen wird als eher gegeben empfunden (*Frage 4.4*).

Dahingegen wird die organisatorische Verankerung der Kommunikationsaufgaben in den Abteilungen als eher nicht gegeben eingeschätzt (*Frage 5.1*) und das Vorhandensein eines übergeordneten Kommunikationsverantwortlichen als eher nicht gegeben wahrgenommen (*Frage 5.2*). Das Vorhandensein definierter Kommunikationsprozesse und deren Einhaltung und Überwachung wird als eher weniger gegeben empfunden (*Frage 5.3*), so wie auch standardisierte Prozesse und erprobte technische Hilfsmittel für die externe Kommunikation als eher nicht gegeben gesehen werden (*Frage 5.4*). Analog zu *Frage 4.3* wird die externe Kommunikation unter Verwendung unterschiedlicher geeigneter Mittel eher als zielgruppenorientiert eingeschätzt (*Frage 5.5*). Die Feedback-Möglichkeiten für externe Kommunikationspartner sowie die Sammlung, Verarbeitung und Berücksichtigung des Feedbacks wird eher als nicht gegeben empfunden (*Frage 5.6*). Diese Feststellung stellt zu einem gewissen Grad eine Diskrepanz zur Einschätzung der Bedeutung der Rücklauf-Karten und des Feedbacks per E-Mail dar, die Herr Baumberger im Experteninterview diesen Feedback-Möglichkeiten zugesprochen hat. Hierbei wäre allerdings in einer erneuten Durchführung der Umfrage relevant zu erfragen, ob die Sicht der Mitarbeiter jene ist, dass nicht ausreichend Feedback-Möglichkeiten gegeben sind oder ob die Sammlung, Verarbeitung oder gar Berücksichtigung der Feedback-Inhalte als unzureichend empfunden werden. Ein Vorhandensein institutionalisierter Prozesse für die interne Kommunikation wird als weitgehend nicht gegeben eingeschätzt (*Frage 5.7*). Dies deckt sich inhaltlich weitgehend mit den Einschätzungen der Fragen 2.1 und 2.2. Dafür wird die Motivation und Identifikation der Mitarbeiter

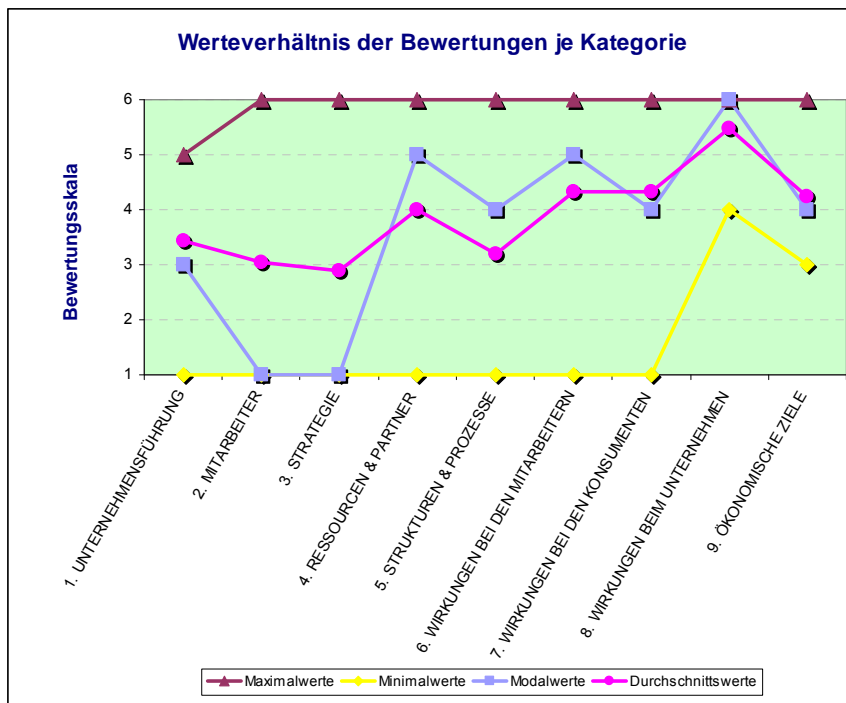
mit dem Unternehmen als in einem hohen Maß gegeben empfunden (Frage 6.1), das Kommunikationsklima als eher offen und entspannt eingeschätzt (Frage 6.2) – diese Feststellung deckt sich inhaltlich mit Frage 2.3 – und die Möglichkeit zur Äußerung von Meinungen und Wünschen seitens der Mitarbeiter eher als gegeben gewertet (Frage 6.3) – auch dies deckt sich inhaltlich mit Frage 2.3.

Das Kaufverhalten der Kunden wird als konstant bis steigend eingestuft (Frage 7.1), die Nutzung der Feedback-Möglichkeiten durch die Kunden wird als eher gegeben angesehen (Frage 7.2), was für Frage 5.6 bedeutet, dass wohl eher die Sammlung, Verarbeitung oder Berücksichtigung des Kunden-Feedbacks als eher unzureichend empfunden wird, da es auch so gesehen wird, dass der Kunde mit seinem Feedback schon auch Einfluss auf die Produkte des Unternehmens hat (Frage 7.3), es gleichzeitig aber auch weitgehend zutrifft, dass der Kunde die Glaubwürdigkeit, Kompetenz und Unabhängigkeit des Unternehmens und seiner Produkte schätzt (Frage 7.4).

Überhaupt werden Kompetenz, Glaubwürdigkeit und Ruf des Unternehmens und seiner Produkte als sehr hoch eingeschätzt (Frage 8.1), so wie auch hinsichtlich der Marktposition des Unternehmens dessen Image und Glaubwürdigkeit als deutlich förderlich eingeschätzt werden (Frage 8.2).

Die Umsatzzahlen des Unternehmens werden als konstant bis steigend eingeschätzt (Frage 9.1).

Abbildung 42 Werteverhältnis der Bewertungen je Kriterien-Kategorien

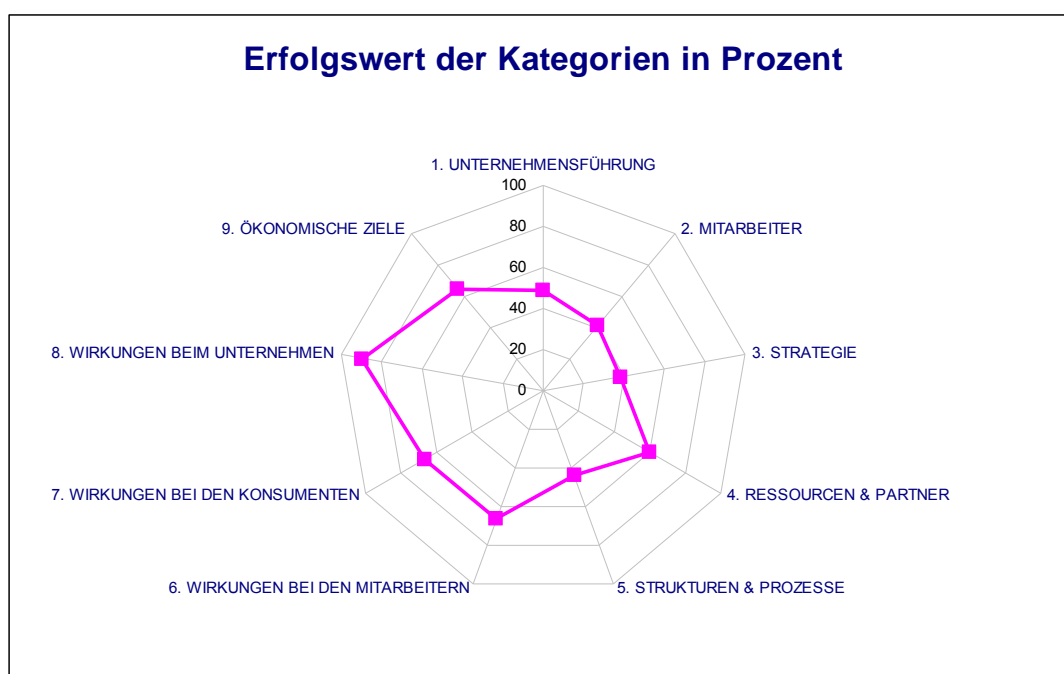


Quelle: Eigene Darstellung

In Anlehnung an den Berechnungsschlüssel des EFQM-Modells<sup>384</sup> wurde für die einzelnen Kategorien der Umfrage anhand der durchschnittlichen Anzahl der Nennungen jeder einzelnen Bewertungsstufe innerhalb der einzelnen Kategorien der Umfrage nach den Gewichtungsfaktoren des Bewertungsmodells von STUMPF<sup>385</sup> der Erfolgswert der Unternehmenskommunikation als gewichteter prozentualer Ausdruck des Kommunikationserfolgs für jede der neun Kategorien nach folgender Formel bestimmt (siehe im Detail die Berechnungstabelle im Anhang 7.9 sowie Abbildung 43):

$$\text{Erfolgswert in Prozent (e)} = \sum \left( \frac{\text{Anzahl Nennungen jeder Bewertungsstufe pro Kategorie (x)}}{\text{Anzahl Beantworter (p1)}} * \text{Gewichtungsfaktor (b)} \right) \text{ Anzahl Fragen je Kategorie (f)}$$

Abbildung 43 Erfolgswerte der Kriterien-Kategorien



Quelle: Eigene Darstellung

Die errechneten Werte stellen einen in einem intersubjektiven Verfahren bestimmten und damit vergleichbaren Erfolgsquotienten für jede einzelne Kategorie (siehe Abbildung 43) und die Gesamtheit der Unternehmenskommunikation des Falter-Verlags dar und ergaben mit 52,84% einen vergleichsweise hohen Gesamterfolgswert für die Bewertung der Kommunikation der Falter Verlagsgesellschaft mbH.<sup>386</sup> Die einzelnen Erfolgsquotienten der neun Kategorien der Umfrage zeigten für den Falter-Verlag – wie schon bei der Auswertung der Ergebniswerte der einzelnen Kategorien ersichtlich – den deutlichen Unterschied in der Bewer-

<sup>384</sup> Siehe EFQM (1999a), S. 34ff

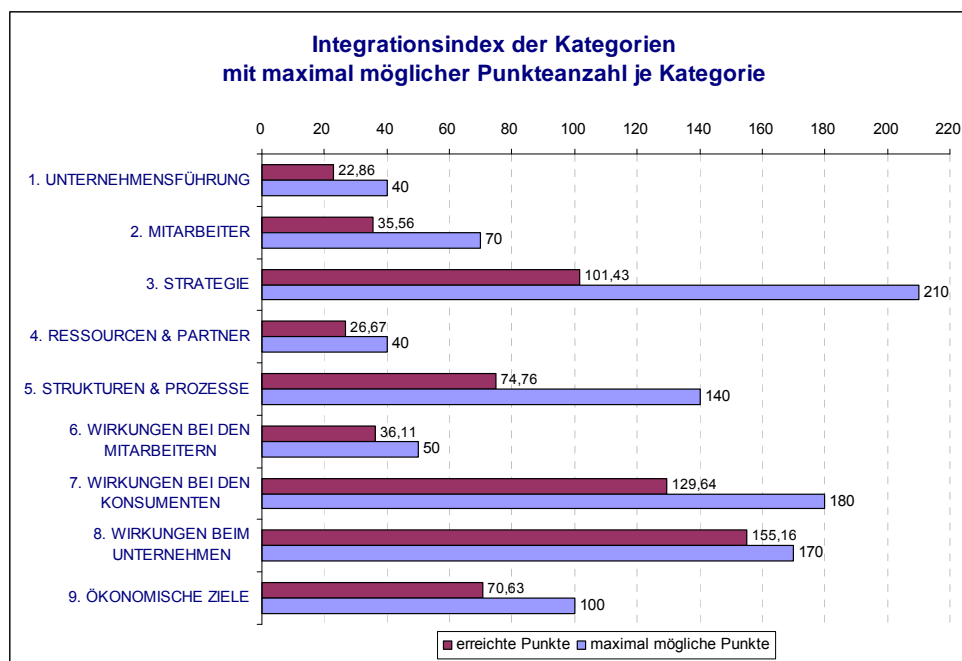
<sup>385</sup> Siehe Stumpf (2005), S. 188f

<sup>386</sup> Da über nach dem Bewertungsmodell von STUMPF bewerteten Unternehmen und ihrer Unternehmenskommunikation keine Daten vorliegen, können für die Einschätzung des Ergebnisses lediglich Erfahrungswerte aus dem Umfeld von nach dem EFQM-Modell hinsichtlich ihrer Excellence bewerteten Unternehmen herangezogen werden. Hierbei ist laut EFQM bei Unternehmen, die einen Gesamtwert um die 50% erzielen bereits von „exzellenten Organisationen“ die Rede. Vgl. EFQM (1999a), S. 32

tung der Kriterien der beiden Dimensionen „Maßnahmen“ und „Wirkungen & Ziele“, wobei durch die verschieden starke Gewichtung der unterschiedlichen Antwortkategorien dieser Unterschied vereinzelt sogar noch etwas deutlicher hervortrat (vgl. Abbildung 41 und Abbildung 43).

Zum Abschluss der Analyse der erhobenen Bewertungsdaten der Umfrage wurden nach dem Vorbild des EFQM-Modells und anhand der Gewichtungsfaktoren des Modells von STUMPF<sup>387</sup> für jede Kategorie Punkte für den Integrationsindex der Unternehmenskommunikation des Falter-Verlags vergeben (siehe Abbildung 44) und daraus ein Gesamtintegrationsindex von insgesamt 652,82 von 1.000 möglichen Punkten für den Falter-Verlag errechnet. Dieser Integrationsindex der Unternehmenskommunikation gibt den Grad der Umsetzung von unternehmensinternen wie -externen Maßnahmen sowie von Wirkungen und Zielen der Integrierten Kommunikation an und stellt somit einen Indikator für die Durchdringung der Integrierten Kommunikation eines Unternehmens dar, der aufgrund seiner strukturierten Bestimmung auch für Vergleiche ein und des selben Unternehmens über die zeitliche Dimension hinweg oder von unterschiedlichen Unternehmen herangezogen werden kann.

Abbildung 44 Integrationsindex der Kriterien-Kategorien



Quelle: Eigene Darstellung

Hinsichtlich der Überprüfung der in Kapitel 5.1 aus dem Experteninterview für die Falter Verlagsgesellschaft mbH abgeleiteten Maßnahmen der Unternehmenskommunikation ließen sich anhand der über die Umfrage nach dem STUMPF'schen Modell gewonnenen Erkenntnisse über die unternehmensinterne Bewertung der Kommunikation des Falter-Verlags keine

<sup>387</sup> Hierbei wurden die Gewichtungsfaktoren aus der Abbildung des Bewertungsmodells in STUMPF (2005), S. 188 herangezogen, da in STUMPF (2005) auf den Seiten 188 und 226 für die beiden Kategorien „Unternehmensführung“ und „Mitarbeiter“ zwei unterschiedliche Werte für die Gewichtungsfaktoren angegeben sind und kein eindeutiger Rückschluss getroffen werden kann, welche der beiden Stellen den korrekten Wert wiedergibt, die Abbildung des Modells auf Seite 188 allerdings in dieser Form auch in anderen Publikationen zum Thema wiedergegeben wird (vgl. [http://www.caqd.de/attachments/028\\_band2007.pdf](http://www.caqd.de/attachments/028_band2007.pdf), S. 72 – 30.06.2009).

aussagekräftigen Befunde ableiten, die in irgend einer Form valide Aussagen über die Ursache-Wirkung-Zusammenhänge zuließen, da keine eindeutigen Zuordnungen von Maßnahmen der Unternehmenskommunikation zu erzielten Wirkungen getroffen werden konnten.

Um hierzu relevante Daten zu erhalten, wäre entweder eine dahingehende Detaillierung des Fragenkatalogs der Umfrage nötig gewesen, die den vertretbaren Umfang einer solchen Umfrage gesprengt hätte oder aber die Durchführung einer zweiten konkret auf die Bewertung spezifischer Maßnahmen abgestimmte Umfrage, für die jedoch im Rahmen dieser Arbeit nicht ausreichend Zeit zur Verfügung stand. Zudem wäre methodisch gesehen für die Erarbeitung einer zweiten Umfrage zur Bewertung von Maßnahmen der Unternehmenskommunikation die Abhaltung eines Workshops mit Mitarbeitern aus unterschiedlichen Abteilungen des Unternehmens zweckmäßig gewesen.

Tabelle 12 Zusammenfassung der Bewertung

Kategorie	Prozentbereich des Erfolgswerts										%
	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100	
1. UNTERNEHMENSFÜHRUNG					X						49
2. MITARBEITER					X						41
3. STRATEGIE				X							38
4. RESSOURCEN & PARTNER						X					60
5. STRUKTUREN & PROZESSE					X						44
6. WIRKUNGEN BEI DEN MITARBEITERN							X				67
7. WIRKUNGEN BEI DEN KONSUMENTEN							X				66
8. WIRKUNGEN BEIM UNTERNEHMEN									X		90
9. ÖKONOMISCHE ZIELE							X				65

Gesamtpunktezahl									
0-100	101-200	201-300	301-400	401-500	501-600	601-700	701-800	801-900	901-1000
						X			

Quelle: Eigene Darstellung nach ZINK, 2004, S. 375

In Kapitel 5 wurden die Ergebnisse der beiden Teile der empirischen Untersuchung präsentiert. Die Auswertung des Experteninterviews ergab nach der Verdichtung mittels inhaltlichem Clustering der insgesamt 80 aus dem Postscriptum-Korpus des Interviews induktiv gewonnenen Einzelkriterien 24 Kriterien der Unternehmenskommunikation, die – den neun Kategorien des Bewertungsmodells von STUMPF zugeordnet – für die Erarbeitung des Fragenkatalogs der Mitarbeiterumfrage zur Selbstbewertung der Unternehmenskommunikation der Falter Verlagsgesellschaft mbH im zweiten Teil der empirischen Untersuchung herangezogen wurden. Außerdem wurden aus den Kernaussagen des Postscriptum-Korpus konkrete Maßnahmen der Unternehmenskommunikation des Falter-Verlags abgeleitet und fünf wesentliche, konkret auf die Situation des Untersuchungsumfelds bezogene, forschungsrele-

vante Hypothesen für den weiteren Lauf der Untersuchung erarbeitet und formuliert. In der Auswertung des zweiten Teils der empirischen Untersuchung, der Mitarbeiterumfrage, wurde deutlich, dass die Selbstbewertung der Unternehmenskommunikation des Falter-Verlags ein Übergewicht an positiven Bewertungen der „Wirkungen & Ziele“-Kriterien ergab, während die „Maßnahmen“-Kriterien eher leicht unterdurchschnittlich bewertet wurden. Der aus den Einzelwerten der Bewertungen errechnete prozentuale Erfolgswert der Kommunikation des Unternehmens lag, gemessen an den Vergleichswerten der EFQM-Excellence-Bestimmung von Unternehmen, mit knapp 53% auf einem bemerkenswert hohem Niveau, da bei der Berechnung des Erfolgsquotienten die einzelnen Antwortkategorien unterschiedlich stark gewichtet werden, wodurch die durchgängig positiven Bewertungen der „Wirkungen & Ziele“-Kriterien für die Berechnung des Gesamtwerts stärker zum Tragen kamen als jene der „Maßnahmen“-Kriterien. Auch die Bestimmung des Integrationsindex der gesamten Unternehmenskommunikation des Falter-Verlags ergab mit knapp 653 von 1.000 möglichen Punkten einen in der oberen Hälfte der Bewertungsskala angesiedelten Wert, der für Unternehmen, die eine solche Bewertung der eigenen Unternehmenskommunikation zum ersten Mal durchführen, eher untypisch ist, wohl aber auf das starke Selbstbild des Falter-Verlags und die daraus folgende, auffällig hohe Einschätzung der kommunikativen Wirkungen des Unternehmens zurückzuführen ist.



## 6. Zusammenfassung und Ausblick

Mit Verweis auf die Verflechtung der unterschiedlichen Sphären kommunikativen Handelns und unter Berücksichtigung der Verschiebung des Informationsvorsprungs zu Gunsten der Öffentlichkeiten durch den Einfluss, den neue Medien wie Internet und E-Mail auf das Informationsbeschaffungsverhalten von Konsumenten ausüben, konnte aufgezeigt werden, wie wichtig in der heutigen Zeit ein einheitliches kommunikatives Auftreten und ein konsistentes Kommunikationsverhalten von Unternehmen bei gleichzeitiger Konzentration auf die Forderung nach diversifizierter, bezugsgruppengerechter Ansprache und Bedarfsbefriedigung von Kunden und Interessenten für moderne Unternehmen heutzutage ist, wollen sie die Aufmerksamkeit und Gunst ihrer Bezugsgruppen nicht verlieren.

Es wurden diverse Modellansätze der Integrierten Unternehmenskommunikation vorgestellt, die in unterschiedlicher Detaillierung und mit unterschiedlich starkem Fokus in Richtung Kommunikationspraxis konzeptionelle Vorschläge für die Umsetzung von Integration der Unternehmenskommunikation anbieten. Dabei zählen neben der zielgruppengerechten Ansprache der Bezugsgruppen auch das Management der Kundenbeziehungen und der abgestimmte Einsatz von Maßnahmen und Instrumenten im Rahmen der Unternehmenskommunikationspolitik zu den Kernfaktoren Integrierter Unternehmenskommunikation. Hinsichtlich der Erfolgsmessung der Kommunikation von Unternehmen konnte anhand der Fachliteratur aufgezeigt werden, dass es durchaus einige unterschiedliche Modelle der Evaluation von Unternehmenskommunikation gibt, die in Fachkreisen diskutiert werden. Allerdings können nur wenige von ihnen auch im wissenschaftlichen Sinne als etablierte Ansätze gewertet werden. Davon sind vor allem zwei Modell-Typen hervorzuheben, die aufgrund der breit geführten fachlichen Diskussion ihres konzeptionellen Ansatzes besondere Erwähnung verdienen: das sind die Scorecard-Modelle und die TQM-Modelle. Zu den Vertretern der Scorecard-Modelle, die ihren methodischen Ansatz in der Balanced Scorecard finden, von der sie im Wesentlichen auch ihren strukturellen Aufbau ableiten, zählen die *Communication Scorecard* (CSC) von HERING/SCHUPPENER/SOMMERHALDER, die *Corporate Communications Scorecard* (CCS) von ZERFAß und die *Balanced PR-Scorecard* (PR-BSC) bzw. das *Balanced Evaluation System* (BES) von BESSON. Zu den Vertretern der TQM-Modelle zählt neben dem *EFQM Excellence-Modell* der EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT das davon abgeleitete *Bewertungsmodell Integrierter Kommunikation im Unternehmen* von STUMPF, welches auch den theoretischen Rahmen und die methodologische Grundlage für die empirische Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit bildete.

Die empirische Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit lieferte mit der Auswertung des Experteninterviews mit dem Marketing-Verantwortlichen der Falter Verlagsgesellschaft mbH, Herrn Baumberger, 80 Einzelkriterien, die zu 24 für die Unternehmenskommunikation des Falter-Verlags relevanten Kriterien der Unternehmenskommunikation verdichtet wurden und anhand derer der Fragenkatalog für die Mitarbeiterbefragung zur Selbstbewertung der Integration der Unternehmenskommunikation im Falter-Verlag erstellt wurde.

Die Auswertung der nach den neun Kriterien-Kategorien des Bewertungsmodells von STUMPF strukturierten Online-Umfrage ergab für die „Wirkungen & Ziele“-Kriterien durchgän-

gig überdurchschnittlich hohe Bewertungen, während die „Maßnahmen“-Kriterien eher leicht unterdurchschnittlich bewertet wurden. Dieses auffällige Übergewicht an positiven Bewertungen auf Seiten der Wirkungen-Kriterien lässt auf ein stark ausgeprägtes Selbstbild und ein starkes Vertrauen in die über Werte wie Glaubwürdigkeit des Unternehmens und der von ihm vertriebenen Produkte vermittelten Wirkungen bei den Konsumenten sowie der daraus folgenden Rückkopplung im Unternehmen schließen.

Aufgrund der hohen Bewertungen der Fragen zu den „Wirkungen & Ziele“-Kriterien erreichte der Falter-Verlag sowohl bei der Berechnung des Erfolgsquotienten als auch bei der Bestimmung des Integrationsindex der Unternehmenskommunikation mit einem bei knapp 53% liegenden Erfolgsquotienten und einer Gesamtpunktezahl für den Integrationsindex von knapp 653 von 1.000 möglichen Punkten ebenfalls bemerkenswert hohe Werte für ein Unternehmen, das eine solche Selbstbewertung das erste Mal durchführt. Für die weitere Verwendung der Untersuchungsergebnisse wäre im Rahmen eines Ergebnis-Reviews gemeinsam mit dem Unternehmen eine Schwachstellenanalyse durchzuführen, anhand derer Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmenskommunikation erarbeitet werden, deren Erfolg in einer erneuten Durchführung der Selbstbewertung mit anschließendem Vergleich der Ergebnisse geprüft werden könnte.

Für Aussagen über die Effektivität der Unternehmenskommunikation oder einzelner aus dem Experteninterview abgeleiteter Maßnahmen der Unternehmenskommunikation ist das Modell von STUMPF unzureichend, da seine gegenwärtige Strukturierung keine eindeutige Zuordnung von Maßnahmen der Unternehmenskommunikation zu erzielten Wirkungen der Unternehmenskommunikation nach dem Ursache-Wirkung-Prinzip zulässt und somit keine validen Aussagen zur Wirksamkeit von Kommunikationsmaßnahmen getroffen werden können. Um relevante Daten für eine Bewertung einzelner konkreter Kommunikationsmaßnahmen zu erhalten, wäre eine Ausweitung des Fragebogens für die Mitarbeiterumfrage um entsprechend detaillierte Fragen zu den einzelnen Maßnahmen nötig gewesen, was nicht nur den Umfang der Umfrage, sondern auch den zeitlichen Rahmen, der dafür vorgesehen war, gesprengt hätte.

Es verwundert jedoch nicht, dass sich bis dato kein Modell der Evaluierung von Unternehmenskommunikation in der Praxis als etablierter Standard durchgesetzt hat. Hier ist noch viel Forschung zu betreiben, speziell in der Entwicklung tauglicher Modelle, die auch die Vielfalt unterschiedlicher Unternehmenssituationen im praktischen Einsatz abzubilden vermögen und auch von Kommunikationspraktikern angenommen werden. In diesem Zusammenhang stellt das Bewertungsmodell von STUMPF einen guten Ausgangspunkt dar, als es einen Ansatz bietet, den Integrationsgrad der Kommunikation eines Unternehmens methodisch nachvollziehbar und reproduzierbar zu bestimmen. Allerdings wäre eine Erweiterung des Modells um die Möglichkeit der Zuordnung konkreter Maßnahmen der Unternehmenskommunikation zu beobachtbaren Wirkungen nötig, um es für die Bewertung der Effektivität der Kommunikation sinnvoll einsetzen zu können. Weiters wären hinsichtlich der Entwicklung eines Modellgerüsts zur Bewertung der Effektivität von Integrierter Unternehmenskommunikation weiterführende Forschungen zur Bestimmung der Qualität von Unternehmenskommunikation empfehlenswert, wie sie beispielweise Astrid FROMMEYER<sup>388</sup> unternommen hat.

---

<sup>388</sup> Siehe FROMMEYER (2005)

# 7. Anhang

## 7.1. Anhang A – Interviewleitfaden

### INTERVIEWLEITFADEN:

#### Person:

- Name
- Position/Funktion
- Aufgabenbereiche
- Länge der Unternehmenszugehörigkeit
- Vorbildung und Zugang zum Unternehmen

#### Unternehmen:

- Standorte
- Tätigkeitsfeld
- Unternehmensgröße
- Unternehmensbereiche
- organisatorische Struktur
- Mitarbeiteranzahl
- Art des typischen Anstellungsverhältnisses
- Durchschnittsalter der Mitarbeiter
- Anzahl Mitarbeiter in den einzelnen Unternehmensbereichen (speziell Kommunikationsabteilungen)
- Selbstverständnis
- Portfolio
- primäres Zielpublikum
- Geschäftsbeziehungen zu Auslieferungen, Lieferanten, Sponsoren

#### Kommunikation:

- Unternehmensstrategie und -konzept
- Kommunikationsstrategie und -konzept (z.B. Marketing, PR, interne Kommunikation)
- Ansprachestrategie
- Abteilungen mit Kommunikation nach extern
- Service-Hotline (Telefon, E-Mail)
- Zuständigkeit für und Art der Abarbeitung von Kundenanfragen
- Zuständigkeit für und Art der Produktvermarktung
  
- Einsatz von CRM
- Einsatzbereiche von CRM
- organisatorische/technische Umsetzung von CRM
- Entscheidungsgrund für CRM (Motivation, Ziele, Erwartungen)
- Vorteile von CRM
- Mehrfachablage und Speicherung von Informationen
- Abteilungsübergreifendes Wissen über Aufgabenbereiche und aktuelle Tätigkeiten einzelner Personen und ganzer Abteilungen
- Informations- und Wissensweitergabe
  
- Einsatz von Marktforschung und Art der Erhebungen
- Einsatz von Kundenzufriedenheitserhebungen und Art der Erhebungen
- Einsatz von Mitarbeiterzufriedenheitserhebungen und Art der Erhebungen
- Frequenz des Einsatzes von Analysen und Erhebungen
- Ergebnissenverwertung von Analysen und Erhebungen
- Kontroll- und Optimierungsprozesse
- Kontrollorgane
  
- E-Mail-Zugang
- Internet-Zugang/-Auftritt
- CRM-Zugang
- Teambesprechungen in den Abteilungen
- Verhältnis Verlag – Zeitung.
- Grund für Herausgabe einer Steiermark-Ausgabe
- Grund für den Erfolg des Falter
- Wichtigste Analyseinstrumente für die Erfolgsmessung

#### Abschluss:

- Frage nach dem Beitrag der 5 Maßnahmen-Kriterien von STUMPF am (Kommunikations-) Erfolg

## 7.2. Anhang B – Codierleitfaden

KATEGORIE	DEFINITION	ANKERBEISPIEL	CODIERREGELN
<b>Unternehmensführung</b>	Nennungen, die die Rolle, Einbeziehung oder Leistungen der Unternehmensführung im Hinblick auf das kommunikative Auftreten des Unternehmens nach außen wie innen beschreiben.	<i>"Die Unternehmensführung ist in alle Entscheidungsprozesse eingebunden. Es gibt routinemäßige Besprechungen, wo strukturiert alle Maßnahmen und Produkte besprochen und Entscheidungen getroffen werden."</i>	<p>1) Bezieht sich die Aussage auf die Rolle, Funktion oder Leistung der Unternehmensführung, hier kodieren mit Angabe des Kernbegriffs der Aussage und Vermerk etwaiger Maßnahmen.</p> <p>2) Bei Maßnahmen seitens der Unternehmensführung unter <i>Strategie</i> oder <i>Strukturen &amp; Prozesse</i> kodieren (Details siehe dort).</p>
<b>Mitarbeiter</b>	Nennungen, die das Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter des Unternehmens beschreiben.	<i>"Wir führen Mitarbeitergespräche durch, allerdings sind diese nicht institutionalisiert, sondern werden je nach Bedarf situativ durchgeführt. Es gibt Fälle, in denen Mitarbeiter Mitarbeitergespräche einfordern, aber auch Fälle, in denen Chefs Mitarbeitergespräche einfordern."</i>	<p>1) Bezieht sich die Aussage auf kommunikatives Auftreten, Verhalten oder Fähigkeiten der Mitarbeiter, hier kodieren mit Angabe des Kernbegriffs der Aussage und Vermerk etwaiger Maßnahmen.</p> <p>2) Bei Prozessen, die laut Aussage die Einbeziehung der Mitarbeiter enthalten, hier und unter <i>Strukturen &amp; Prozesse</i> kodieren.</p> <p>3) Bei Umfeldeinflüssen auf Mitarbeiter hier und unter <i>Wirkungen bei den Mitarbeitern</i> kodieren.</p>
<b>Strategie</b>	Nennungen zur manifesten Ausprägung eines bestehenden Kommunikationskonzepts, inklusive der Aussagen, die einen direkten oder indirekten Schluss auf eine latent gelebte oder institutionalisierte Kommunikationsstrategie zulassen.	<i>"Wir versuchen schon sehr streng die CI-Richtlinien durchzuhalten und nach außen so aufzutreten, dass die Logos richtig sind, das Briefpapier entsprechend gestaltet ist und die Mitarbeiter auch ordentliche Visitenkarten haben."</i>	<p>1) Bezieht sich die Aussage auf eindeutig feststellbare und bewusste strategische Ausrichtung oder Entscheidungen (egal, ob festgeschrieben oder nicht), hier kodieren mit Angabe des Kernbegriffs der Aussage und Vermerk etwaiger Maßnahmen.</p> <p>2) Stellen die Handlungsweisungen laut Aussage einen fixen, wiederkehrenden Ablauf dar, ohne zwingend festgeschrieben zu sein, nur hier kodieren, wenn die strategische Entscheidung für die Handlungsweisung im Vordergrund steht, in jedem Fall auch unter <i>Strukturen &amp; Prozesse</i> kodieren.</p> <p>3) Haben die strategischen Entscheidungen laut Aussage Auswirkungen auf bestehende bzw. benötigte Ressourcen, nur hier kodieren, wenn die der Ressourcennutzung bzw. dem Ressourcenbedarf zu Grunde liegende strategische Entscheidung im Vordergrund steht, in jedem Fall auch unter <i>Ressourcen &amp; Partner</i> kodieren.</p> <p>4) Beziehen sich die strategischen Entscheidungen laut Aussage auf Partnerschaften, nur hier kodieren, wenn die strategische Entscheidung für oder gegen eine Partnerschaft im Vordergrund steht, in jedem Fall auch unter <i>Ressourcen &amp; Partner</i> kodieren.</p>
<b>Ressourcen &amp; Partner</b>	Nennungen, die die interne Nutzung und den Zugang von Unternehmensressourcen inklusive personeller Ressourcen sowie die kommunikativen Schnittstellen, das Kommunikationsverhalten und das Verhältnis zu externen Partnern beschreiben.	<i>"Wir verwenden seit einigen Jahren ein E-Mail-Marketing-Tool namens EyePin, das ein Newsletter-System ist, mit dem regelmäßig verschiedene Newsletter zu unterschiedlichen Themen wie Neuerscheinungen, Buch- und CD-Rezensionen, Gewinnspiele, Headlines, etc. verschickt werden. Das E-Mail-Marketing-Tool funktioniert relativ gut als verkaufsförderndes Instrument für Cross-Selling. Auch wenn man dabei weniger genau selektiert und somit natürlich auch mehr Streuverlust hat, ist das egal, weil es praktisch nichts kostet."</i>	<p>1) Bezieht sich die Aussage auf den Einsatz materieller oder personeller Ressourcen bzw. gelebte oder abgelehnte Partnerschaften, hier kodieren mit Angabe des Kernbegriffs der Aussage und Vermerk etwaiger Maßnahmen.</p> <p>2) Handelt es sich bei der Entscheidung für den Ressourceneinsatz oder für bzw. gegen das Partnering laut Aussage um eine strategische Entscheidung, auch unter <i>Strategie</i> kodieren.</p> <p>3) Beziehen sich die eingesetzten bzw. benötigten Ressourcen laut Aussage auf bestehende oder zu definierende Strukturen bzw. Prozesse, auch unter <i>Strukturen &amp; Prozesse</i> kodieren.</p> <p>4) Hat der Ressourceneinsatz laut Aussage auch einen Einfluss auf die Wirkungen bei den Konsumenten, auch unter <i>Wirkungen bei den Konsumenten</i> kodieren.</p>

<p><b>Strukturen &amp; Prozesse</b></p>	<p>Nennungen, die unternehmensinterne Strukturen und Prozesse des Kommunikationsmanagement beschreiben.</p>	<p><i>"Wir machen CRM schon relativ lange. Das heißt wir verwenden schon seit Zeiten, bevor es E-Mail gegeben hat, eine Kundendatenbank, um mit Direct-Mailings anhand von Kundenselektion, Adresselektion oder Interessenselektion Kunden und Interessenten direkt und möglichst gezielt anzusprechen und ihnen Informationsmaterial zukommen zu lassen, von dem wir glauben, dass es sie interessieren könnte."</i></p>	<p>1) Bezieht sich die Aussage auf feste Kommunikationsstrukturen oder manifest bzw. latent gelebte Kommunikationsprozesse (egal, ob bewusst institutionalisiert oder nicht), hier kodieren mit Angabe des Kernbegriffs der Aussage und Vermerk etwaiger Maßnahmen.</p> <p>2) Bilden die Strukturen oder Prozesse laut Aussage erklärte strategische Entscheidungen ab, auch unter <i>Strategie</i> kodieren.</p> <p>3) Stehen laut Aussage das Arbeitsumfeld und die Entwicklung der Mitarbeiter des Unternehmens im Mittelpunkt der Strukturen und Prozesse, auch unter <i>Mitarbeiter</i> kodieren.</p> <p>4) Haben die Strukturen oder Prozesse laut Aussage Einfluss auf den bestehenden bzw. benötigten Ressourceneinsatz oder das Partnering, auch unter <i>Ressourcen &amp; Partner</i> kodieren.</p> <p>5) Haben die Strukturen oder Prozesse laut Aussage auch einen Einfluss auf die Wirkungen bei den Konsumenten, auch unter <i>Wirkungen bei den Konsumenten</i> kodieren.</p>
<p><b>Wirkungen bei den Mitarbeitern</b></p>	<p>Nennungen, die Wirkungen beschreiben, die sich bei den Mitarbeitern des Unternehmens manifestieren bzw. sich auf diese beziehen.</p>	<p><i>"Das Betriebsklima ist sehr angenehm. Man kann jederzeit zu jedem mit irgendwelchen Anliegen kommen."</i></p>	<p>1) Beziehen sich die Aussagen auf Wirkungen bei den Mitarbeitern, hier kodieren mit Angabe des Kernbegriffs der Aussage und Vermerk etwaiger Maßnahmen.</p> <p>2) Steht die Rolle der Mitarbeiter hinsichtlich dieser Wirkungen fest bzw. im Vordergrund, auch unter <i>Mitarbeiter</i> kodieren.</p>
<p><b>Wirkungen bei den Konsumenten</b></p>	<p>Nennungen, die Wirkungen beschreiben, die sich bei den Kunden des Unternehmens manifestieren bzw. sich auf diese beziehen.</p>	<p><i>"Wir haben unseren Büchern immer schon Postkarten beigelegt, auf denen wir unsere Leser nach Feedback, Themenvorschläge und Ähnlichem befragen. Diese Feedback-Möglichkeit wurde und wird gerne und sehr stark in Anspruch genommen. Viel Kundenfeedback erfolgt über E-Mail und über die Rücklauf-Postkarten. Ich würde sagen, das teilt sich so zu ca. gleichen Teilen auf und beläuft sich auf mehrere tausend Stück im Jahr. Telefonisches Feedback haben wir eher weniger. Bei der Zeitung erhalten wir auch irrsinnig viele Leserbriefe und Leserrückmeldungen per E-Mail, hunderte pro Woche. Bei den Büchern ist der Rücklauf geringer als bei der Zeitung, da die Auflagen anders sind. Außerdem hängt es dort auch vom Thema ab. Lehrbücher haben überhaupt keinen Rücklauf, aber Ratgeber oder Führer wie „Wien wie es isst“ generieren schon sehr viel Rücklauf und leben auch von den Rückmeldungen der Leser."</i></p>	<p>1) Beziehen sich die Aussagen auf Wirkungen bei den Konsumenten, hier kodieren mit Angabe des Kernbegriffs der Aussage und Vermerk etwaiger Maßnahmen.</p> <p>2) Geben die Wirkungen bei den Konsumenten laut Aussage Aufschluss über bestehende bzw. benötigte Ressourcen, auch unter <i>Ressourcen und Partner</i> kodieren.</p> <p>3) Haben die Wirkungen bei den Konsumenten laut Aussage Einfluss auf bestehende oder zu definierende Strukturen oder Prozesse, auch unter <i>Strukturen &amp; Prozesse</i> kodieren.</p> <p>4) Reflektieren sich die Wirkungen bei den Konsumenten auch in der internen bzw. externen Wahrnehmung des Unternehmens, seiner Stellung oder der Wahrnehmung seiner Produkte, auch unter <i>Wirkungen beim Unternehmen</i> kodieren.</p>
<p><b>Wirkungen beim Unternehmen</b></p>	<p>Nennungen, die Wirkungen beschreiben, die sich am Unternehmen manifestieren bzw. sich auf dieses beziehen.</p>	<p><i>"Der Falter hat das Image, eine glaubwürdige und unabhängige Zeitung zu sein. Wir legen darauf sehr viel Wert und versuchen, dieses Image durch strenge Regeln auch aufrecht zu erhalten. Gleichzeitig haben wir das Image links und politisch kritisch zu sein. Das ist ein Image, das aus auf Seiten der Leser gut ankommt, auf Seiten des Anzeigenkunden allerdings nicht immer unproblematisch ist."</i></p>	<p>1) Beziehen sich die Aussagen auf Wirkungen beim Unternehmen, seiner internen bzw. externen Wahrnehmung, seiner Stellung oder der Wahrnehmung seiner Produkte, hier kodieren mit Angabe des Kernbegriffs der Aussage und Vermerk etwaiger Maßnahmen.</p> <p>2) Haben die Wirkungen beim Unternehmen einen Einfluss auf die Wirkungen bei den Konsumenten, auch unter <i>Wirkungen bei den Konsumenten</i> kodieren.</p>
<p><b>Ökonomische Ziele</b></p>	<p>Nennungen, die die Erfolge kommunikativer Maßnahmen hinsichtlich ökonomischer Ziele beschreiben.</p>	<p><i>"So wie es Bücher gibt, die sich gut verkaufen, gibt es auch Bücher, die sich einfach nicht verkaufen, obwohl wir dachten, dass sie gut gehen würden. Das ist das Risiko in dem Geschäft."</i></p>	<p>Beziehen sich die Aussagen auf die Erreichung ökonomischer Ziele aufgrund von kommunikativen Strategien, Entscheidungen oder Maßnahmen, hier kodieren mit Angabe des Kernbegriffs der Aussage und Vermerk etwaiger Maßnahmen.</p>

## 7.3. Anhang C – Postscriptum-Korpus

### POSTSCRIPTUM-KORPUS

#### mit Kategorien, Kriterien, Einzelkriterien

##### LEGENDE:

<b>GROSSCHRIFT – FETT:</b>	Kategorie
GROSSCHRIFT – NORMAL:	Kriterium
<u>Normalschrift – normal unterstrichen:</u>	Einzelkriterium
<b>A-n.n.x – fett:</b>	Kennzeichnung Einzelaussage
Normalschrift	Einzelaussage

#### 1. UNTERNEHMENSFÜHRUNG:

##### 1.1. ENGAGEMENT

###### Identifikation:

**A-1.1.a** Die Geschäftsführung bringt sich zu allen Themen sehr stark persönlich ein, und steht hinter den Produkten. Als Chefredakteur ist das schon durch seine Funktion gegeben.

###### Involviertheit:

**A-1.1.b** Die Unternehmensführung ist in alle Entscheidungsprozesse eingebunden. Es gibt routinemäßige Besprechungen, wo strukturiert alle Maßnahmen und Produkte besprochen und Entscheidungen getroffen werden.

#### 2. MITARBEITER:

##### 2.1. KOMPETENZ

###### Fachliche Ausbildung:

**A-2.1.a** Die berufliche Vorbildung unserer Mitarbeiter ist ganz unterschiedlich. Ausgebildete Journalisten gibt es erst seit 2 Jahren. Wir haben Mitarbeiter aus den unterschiedlichsten Bereichen, darunter ganz viele freie Journalisten. Ich habe immer das Gefühl, es sind auch viele Studienabbrecher darunter, die irgendwann im Laufe ihrer beruflichen Tätigkeit ihr Studium abschließen.

##### 2.2. MITARBEITERKOMMUNIKATION

###### Mitarbeitergespräche:

**A-2.2.a** Wir führen Mitarbeitergespräche durch, allerdings sind diese nicht institutionalisiert, sondern werden je nach Bedarf situativ durchgeführt. Es gibt Fälle, in denen Mitarbeiter Mitarbeitergespräche einfordern, aber auch Fälle, in denen Chefs Mitarbeitergespräche einfordern.

##### 2.3. KOMMUNIKATIONSVERHALTEN

###### Betriebsklima:

**A-2.2.a** Das Betriebsklima ist sehr angenehm. Man kann jederzeit zu jedem mit irgendwelchen Anliegen kommen.

#### 3. STRATEGIE:

##### 3.1. UNTERNEHMENSSTRATEGIE

###### Produktstrategie:

**A-3.1.a** In der Privatwirtschaft beschäftigt man sich mit einem Produkt, das man verkaufen will. Wir beschäftigen uns mit Zeitungen und Büchern, mit Fragen nach den Inhalten, den möglichen Interessenten, den Verbesserungspotentialen, den Präsentationsmöglichkeiten. Man versucht, ein Produkt in eine Richtung zu entwickeln, die sowohl den Käufer als auch den Inserenten interessieren kann. Man entwickelt Strategien, wie man die Produkte an die Zielgruppe bringt und endet natürlich auch bei Fragen der Preisgestaltung, man spricht aber nicht über Geld. Im direkten Produktbezug ist Geld eine abstrakte Größe. Geld ist lediglich das notwendige Mittel zum Zweck: Man muss ein Budget einholen, an das man sich halten muss und hat Ausgaben und Einnahmen, Geld steht aber nicht im Mittelpunkt der Arbeit.

###### Portfolio:

**A-3.1.b** Die Bücher, die wir herausbringen, müssen auch in unser Portfolio passen, das erwarten sich die Leute von uns und das macht auch die Marke aus. Wir machen keine wertenden Bücher, sondern z.B. Ratgeber zu bestimmten Themen, Reiseführer mit qualitativem Inhalt, so Geheimtipp-Geschichten und ähnliches mit starkem lokalen Fokus. Wir lehnen durchaus auch Bücher ab, die nicht in unser Produktportfolio passen oder eine Kundenzielgruppe ansprechen, die nicht der unseren entspricht, auch wenn die Geschichte dahinter interessant klingt.

###### Kommunikationsstrategie:

**A-3.1.c** Mit unseren Kunden wollen wir selbst sprechen, auch wenn es mehr kostet. Wir würden beispielsweise nie ein externes Call-Center aus Osteuropa zukaufen.

##### 3.2. ZIELGRUPPENORIENTIERUNG

###### Zielgruppenkenntnis:

**A-3.2.a** Unser Zielpublikum ist je nach Produkt unterschiedlich. Bei der Zeitung ist es anders als bei den Büchern und im Internet ist es wieder anders. Wir wissen, dass wir sehr viele Akademiker haben, viele Gebildete, die auch qualitativ hochwertige Texte lesen wollen, Bücher, die gut aufgemacht sind und schöne Fotos enthalten.

Zielgruppenausrichtung:

**A-3.2.b** Viele unserer Produkte sind auf eine gewisse Zielgruppe zugeschnitten. Wir wissen beispielsweise, dass viele unserer Bücher hauptsächlich von Einheimischen gekauft werden, die mehr über ihr direktes Umfeld erfahren möchten. Die sind ein bisschen anspruchsvoller produziert, mehr textlastig und decken unter dem Schlagwort „Kultur für Genießer“ unterschiedliche Interessensgebiete ab. Andere sind wiederum Ratgeber, die zu bestimmten Themen gebündelte Informationen bieten.

Kundeninformationen:

**A-3.2.c** Informationen über seine Kunden erhält man nur über den Direktvertrieb. Was wir schon ab und zu machen, ist die Beigabe von Rücklauf-Karten in unseren Büchern, mittels derer die Leser uns zurückmelden können, was ihnen gefällt oder nicht gefällt. So was ist schon notwendig.

Kundenfeedback:

**A-3.2.d** Wir leben schon auch inhaltlich vom Rücklauf unserer Leser. Bei unseren Gastronomieführern bekommen wir sogar von den Gastronomen selbst viele Rückmeldungen. Das ist wichtig, weil man so ein Gefühl davon bekommt, was gefragt ist und was die Leute wissen wollen.

Feedback-Verwertung:

**A-3.2.e** Viele Informationen im erhaltenen Feedback sind natürlich redundant und vieles davon sind Dinge, die man selbst auch weiß, aber aus unterschiedlichsten Gründen wie Zeitnot, Geldnot, Platznot oder ähnlichem nicht umgesetzt wurden. Auch wenn sich nicht alles umsetzen lässt, versuchen wir schon die Anregungen umzusetzen, zu denen wir sehr viel Feedback bekommen.

## 3.3. WERBUNG &amp; VERTRIEB

Werbestrategie:

**A-3.3.a** Die Werbestrategie hängt stark vom Produkt ab. Wenn ich ein marktenges Produkt habe, kann ich nicht in großflächigen Medien werben, weil der Streuverlust so hoch ist, dass der Werbeerfolg in keinem Verhältnis zu den Kosten steht. Das bedeutet, für Nischenprodukte muss man ein Nischenmarketing machen, in den Nischen, wo möglichst hohe Zielansprachen erreicht werden können. Inserate in freien Medien sind praktisch unleistbar. Daher gibt es in Zeitungen auch kaum Inserate für Bücher, wobei wir noch gut dran sind, da wir ja im eigenen Medium kostenlose Inserate schalten können. Am Buchmarkt sind viele Buchbesprechungen, viele kleine Pressemitteilungen, lauter kleine Beiträge wichtig für den Erfolg eines Produkts, weil ja die Werbung möglichst nichts kosten darf.

Vertriebsstrategie:

**A-3.3.b** Der Vertrieb erfolgt ausschließlich über Auslieferungen und Buchhandel. Es geht gar nicht anders. Einzige Ausnahme sind Bücher, die direkt über unseren Online-Shop gekauft werden. Da machen wir natürlich selbst den Vertrieb.

## 3.4. STRATEGISCHE ERFOLGSFAKTOREN

Kooperationen:

**A-3.4.a** Für die Steiermark-Ausgabe sind in der Zeit, als Graz Kulturhauptstadt war, die Grazer Kulturschaffenden an die Kulturservicegesellschaft mit dem Wunsch herangetreten für die Steiermark ein Medium wie den Falter zu schaffen. Die Landeshauptfrau, damals Kultur-Landesrätin ist mit dieser Idee an Armin Thurnher herangetreten und wir meinten, so etwas wie den Falter machen wir nicht, wenn, dann machen wir einen Falter. Das Konzept des Steiermark-Falter ist an sich ein erfolgreiches Konzept. Früher war er eine eigene Ausgabe, mit dem Relaunch des Falter im September 2008 wurde er direkt in die Zeitung integriert.

Erfolgsfaktoren-Mix:

**A-3.4.b** Was aus kommunikativer Sicht einen maßgeblichen Anteil am Erfolg eines Unternehmens hat, ist immer der Mix aus Glaubwürdigkeit, Echtheit des Produktes, Verhältnismäßigkeit des Kommunikationsauftritts und vernünftiger Preisgestaltung. Die Verhältnismäßigkeit muss auch bei den Werbeaufwänden gegeben sein. Es ist für jedes Produkt anders, ein bisschen Image-Transfer und Überlegungen zu den Fragen, wer ist meine Zielgruppe, wie und wo erreiche ich sie, was erwarte ich mir vom Produkt, wie viel darf es kosten. Eigentlich ist es am wichtigsten seine Kunden zu kennen, um zu wissen, was sie interessieren könnte, da man dadurch mit seinen Produkten und mit der Kommunikation weniger leicht daneben liegt, weil es natürlich leichter ist, bestehenden Kunden etwas zu verkaufen, als irgendwelchen Leuten, die man nicht kennt. Oft ist es auch der Zufall, der eine wichtige Rolle beim Erfolg eines Produktes spielt. Der Zufall ist ein ganz wichtiger Faktor.

## 3.5. CORPORATE IDENTITY &amp; IMAGEPFLEGE

Corporate Identity:

**A-3.5.a** Wir versuchen schon sehr streng die CI-Richtlinien durchzuhalten und nach außen so aufzutreten, dass die Logos richtig sind, das Briefpapier entsprechend gestaltet ist und die Mitarbeiter auch ordentliche Visitenkarten haben.

Logo:

**A-3.5.b** Die Logofindung ist mit dem Zeitungsrelaunch einhergegangen. Die Titelzeile der Zeitung ist von unserem Art-Director gemeinsam mit dem Chefredakteur und dem Geschäftsführer zum Logo entwickelt worden.

Marke:

**A-3.5.c** Wir versuchen schon, den Falter als Marke gezielt einzusetzen. Das neue Logo ist auch viel klarer und plakativer als das alte. Wir versuchen das alte völlig aus der Welt zu bringen.

Werbeauftritt:

**A-3.5.d** Der Werbeauftritt wird mit der Werbeagentur gemeinsam entworfen. Es gibt ein Briefing zu den Zielen und Vorstellungen. Der kreative Part wird zur Gänze der Agentur überlassen.

Imagepflege:

**A-3.5.e** Das Image des Falter als Nummer 1 Informationsquelle für Veranstaltungen wird besonders gepflegt, indem versucht wird, fundierte Kritiken zu schreiben und zu vermeiden in Verruf zu geraten, Lohnschreiber für Inserenten zu sein.

## 4. RESSOURCEN &amp; PARTNER:

## 4.1. PERSONEN

Produktentwickler:

**A-4.1.a** Die Prozesse, die zur Entwicklung eines neuen Produkts führen beinhalten ganz viele Gespräche mit Leuten aus verschiedenen Bereichen, Redaktion, Autoren, Produktion, Grafikdesign, Marketing, Anzeigenverkauf, Vertrieb, die alle ihr Know-how einbringen. Man versucht, ein Produkt in eine Richtung zu entwickeln die sowohl den Käufer als auch den Inserenten interessieren kann.

Mitarbeiter mit Kundenkontakt:

**A-4.1.b** Im Marketing und im Vertrieb beschäftigen wir vier Personen. Zusätzlich gibt es noch eine Presse-Frau für den Buchverlag und die Verlagsleiterin sowie eine Mitarbeiterin, die Datenpflege für z.B. „Wien wie es isst“ macht und daher sehr viel Kundenkontakt hat, weil sie von den Leuten kontaktiert wird, wenn etwas falsch ist oder geändert werden muss.

Call-Center:

**A-4.1.c** Wir beschäftigen für den Buchbereich monatweise ein Call-Center bei uns im Haus, das wir gezielt anfragen und mit dem wir eigene Recherchen durchführen, bei denen wir Leute direkt anrufen und befragen.

## 4.2. KOMMUNIKATIONSSYSTEME &amp; TECHNISCHE HILFSMITTEL

Informationssysteme:

**A-4.2.a** Wir haben mehrere Systeme im Einsatz. Wir verwenden eine Kundendatenbank, über die der Vertrieb läuft und wir setzen einen eigenen EyePin Server für das E-Mail-Marketing ein.

Kundendatenbank:

**A-4.2.b** Das Wissen über unsere Kunden im Verlagsumfeld beziehen wir beim Direktvertrieb natürlich aus Informationen aus unserer Kundendatenbank. Für das Umfeld der Kunden, zu denen man keinen direkten Kontakt hat, gibt es hierfür Mediaanalysen.

E-Mail-Marketing-Tool:

**A-4.2.c** Wir verwenden seit einigen Jahren ein E-Mail-Marketing-Tool namens EyePin, das ein Newsletter-System ist, mit dem regelmäßig verschiedene Newsletter zu unterschiedlichen Themen wie Neuerscheinungen, Buch- und CD-Rezensionen, Gewinnspiele, Headlines, etc. verschickt werden. Das E-Mail-Marketing-Tool funktioniert relativ gut als verkaufsförderndes Instrument für Cross-Selling. Auch wenn man dabei weniger genau selektiert und somit natürlich auch mehr Streuverlust hat, ist das egal, weil es praktisch nichts kostet.

Datenpflege:

**A-4.2.d** Wir lassen unsere Daten nicht von außen pflegen.

Datensynchronisation:

**A-4.2.e** Die Datensynchronisation zwischen Kundendatenbank und E-Mail-Marketing-Tool ist eine wichtige Herausforderung und erfolgt über einen Datenbankgleich, wobei die Kundendatenbank die Oberhoheit hat, weil es wichtig ist, dass die Daten unserer Bestandskunden stimmen, da wir ja wöchentlich 25.000 Falter verschicken und da müssen die Adressen einfach stimmen, sonst bekommen die Leute ihre Zeitung nicht.

Datenzugriff:

**A-4.2.f** Es haben nur sehr wenige Personen im Unternehmen Zugriff auf die Kundendaten. Das sind der Vertrieb, das Marketing und die direkte Kundenbetreuung im Abo-Service. Andere Mitarbeiter können zwar Informationen aus unseren Systemen erhalten, bekommen aber keinen direkten Zugriff auf die Daten.

Verlagsmanager-System:

**A-4.2.g** Wir stellen gerade auf ein neues Verlagsmanager-System um, mit dem es möglich sein wird, bestimmten Personen Lesezugriff auf unsere Kundendaten zu geben, damit sie selbst statistische Auswertungen fahren können. Derzeit ist dies noch nicht möglich, obwohl wir uns diese Möglichkeit schon seit Jahren wünschen.

## 4.3. KOMMUNIKATIONSSYSTEME

Rücklauf-Karten:

**A-4.3.a** Was wir bezüglich Feedback schon ab und zu machen, ist die Beigabe von Rücklauf-Karten in unseren Büchern, mittels derer die Leser uns zurückmelden können, was ihnen gefällt oder nicht gefällt. So was ist schon notwendig.

E-Mail-Versand:

**A-4.3.b** Seit es E-Mail gibt, haben wir unser Direct-Mailing soweit es geht auf E-Mail-Versand umgestellt, weil es einfach viel billiger ist als die Postzustellung. E-Mail kostet praktisch nichts.

Telefon:

**A-4.3.c** Telefonisches Feedback erhalten wir im Vergleich zu E-Mails und Rücklauf-Karten eher weniger.

Zentrale Informationssammlung:

**A-4.3.d** Es gibt keine eigens vorgegebene Kommunikationsstruktur. Informationen werden an einer Stelle gebündelt. Auch Feedback-E-Mails werden zentral gesammelt. Wir haben hierfür eine Mail-In-Datenbank, auf die alle Zugriff haben und wo jeder selbst nachschauen kann, ob etwas für ihn dabei ist.

Werbeauftritt:

**A-4.3.e** Der Werbeauftritt wird mit der Werbeagentur gemeinsam entworfen. Es gibt ein Briefing zu den Zielen und Vorstellungen. Der kreative Part wird zur Gänze der Agentur überlassen.

## 4.4. PARTNER

Vertriebspartner:

**A-4.4.a** Der Vertrieb erfolgt – abgesehen vom Direktvertrieb über unseren Online-Shop – ausschließlich über Auslieferungen. Der Morawa bestellt seine Bücher bei uns, holt sie ein oder zweimal in der Woche bei uns ab und stellt sie in ein Zwischenlager.

Kooperationen:

**A-4.4.b** Für die Steiermark-Ausgabe sind in der Zeit, als Graz Kulturhauptstadt war, die Grazer Kulturschaffenden an die Kulturservicegesellschaft mit dem Wunsch herangetreten für die Steiermark ein Medium wie den Falter zu schaffen. Die Landeshauptfrau, damals Kultur-Landesrätin ist mit dieser Idee an Armin Thurnher herangetreten und wir meinten, so etwas wie den Falter machen wir nicht, wenn, dann machen wir einen Falter. Nach langjährigen Verhandlungen und der Formulierung von bestimmten Bedingungen wurde um eine Förderung zur Unternehmensgründung angesucht und ein Businessplan erstellt, nach dem das Projekt 2005 umgesetzt wurde.

Medien-Partnerschaften:

**A-4.4.c** Die Pflege und Betreuung von Partnerschaften macht bei uns die Marketing-Abteilung, also ich mit meiner Assistentin. Die meisten Partnerschaften sind solche, wo jemand an uns herantritt und gerne eine Medienpartnerschaft mit uns eingehen würde. Wir versuchen dann zu schauen, ob es in unser Interessensspektrum passt und wer die Zielgruppe ist, ob uns diese bereits bekannt ist oder nicht oder ob die Partnerschaft gut für unser Image ist oder ob es eher gut für den Partner ist, sich mit unserem Image zu schmücken. Von der Beantwortung dieser Fragen hängt es ab, wie stark wir uns auf solche Partnerschaften einlassen.

## 5. STRUKTUREN &amp; PROZESSE:

## 5.1. PORTFOLIO- &amp; PRODUKTENTWICKLUNG

Portfolio-Festlegung:

**A-5.1.a** Der kreative Produktentwicklungsprozess findet bei uns im Haus statt. Wir entwickeln Buchreihen, die gewissen groben Regeln folgen, z.B. Seitenzahlen, geringer Preis und wir versuchen mit ein bis zwei Ausgaben zu starten und die Reihe schrittweise auszubauen. Das lässt sich anhand verschiedener Themen durchziehen.

Portfolio-Prüfung:

**A-5.1.b** Die Bücher, die wir herausbringen, müssen auch in unser Portfolio passen, das erwarten sich die Leute von uns und das macht auch die Marke aus. Wir lehnen durchaus auch Bücher ab, die nicht in unser Produktportfolio passen oder eine Kundenzielgruppe ansprechen, die nicht der unseren entspricht, auch wenn die Geschichte dahinter interessant klingt.

Produktentwicklung:

**A-5.1.c** Die Vorgehensweise bei der Produktentwicklung hängt stark von den Produkten ab. Bei einer Zeitung ist dies ganz anders als bei einem Buch, da die Produktlebensdauer anders ist. Und im Internet ist es wieder ganz anders, da auch hier die Produktlebensdauer noch einmal anders ist. Produkte, die gedruckt oder auf Papier gebracht werden, haben so eine Endgültigkeit im Vergleich zu den elektronischen Medien, wo Fehler einfach ausgebessert werden können. Ein Buch wirft einmalig Kosten auf, dann wird es gedruckt und muss drei Jahre halten, bei einer Zeitung die wöchentlich erscheint, kann man schon eine Woche später etwas anders machen. Die kreative Entwicklung neuer Produkte erfolgt bei uns im Haus. Die Prozesse, die zur Entwicklung eines neuen



Produkts führen, beinhalten ganz viele Gespräche mit Leuten aus verschiedenen Bereichen, Redaktion, Autoren, Produktion, Grafikdesign, Marketing, Anzeigenverkauf, Vertrieb, die alle ihr Know-how einbringen. Man versucht, ein Produkt in eine Richtung zu entwickeln die sowohl den Käufer als auch den Interessenten interessieren kann. Die Themen für unsere Buchreihen werden zum Teil von außen an uns herangetragen, zum Teil entwickeln wir sie selber, z.B. wenn wir entsprechendes Know-how im Haus haben, von dem wir glauben es könnte interessant sein, dieses gebündelt einem Publikum zur Verfügung zu stellen. Bei Büchern ist es aber sehr oft so, dass ein Thema an den Verlag herangetragen wird, dann versucht man im Gespräch herauszufinden, wie ein entsprechendes Buch ungefähr ausschauen könnte, wen es interessieren könnte, wie viele man produzieren könnte, wie viel es kosten dürfte, wie es aufgebaut sein müsste und ob es überhaupt ins Portfolio oder eine Produktreihe passt, womit man Cross-Selling machen kann. Bei der Zeitung sind die Produktentwicklungsprozesse etwas anders als im Buchumfeld. Da geht es zum einen um das redaktionelle Umfeld, zum anderen um Leserzufriedenheit, die beispielsweise in Umfragen erhoben wird.

Produkt-Tests:

**A-5.1.d** So etwas wie Produkt-Tests, die man vorab macht, bevor man mit der eigentlichen Produktion beginnt, gibt es nicht.

## 5.2. EXTERNE KOMMUNIKATION

CRM:

**A-5.2.a** Wir machen CRM schon relativ lange. Das heißt wir verwenden schon seit Zeiten, bevor es E-Mail gegeben hat, eine Kundendatenbank, um mit Direct-Mailings anhand von Kundenselektion, Adressselektion oder Interessenselektion Kunden und Interessenten direkt und möglichst gezielt anzusprechen und ihnen Informationsmaterial zukommen zu lassen, von dem wir glauben, dass es sie interessieren könnte.

E-Mail:

**A-5.2.b** Seit es E-Mail gibt, haben wir unser Direct-Mailing soweit es geht auf E-Mail-Versand umgestellt, weil es einfach viel billiger ist als die Postzustellung. E-Mail kostet praktisch nichts.

E-Mail-Marketing:

**A-5.2.c** Wir verwenden seit einigen Jahren ein E-Mail-Marketing-Tool namens EyePin, das ein Newsletter-System ist, mit dem regelmäßig verschiedene Newsletter zu unterschiedlichen Themen wie Neuerscheinungen, Buch- und CD-Rezensionen, Gewinnspiele, Headlines, etc. verschickt werden.

Direct-Mailing:

**A-5.2.d** In unserem E-Mail-Marketing-Tool werden keine Kundendaten gespeichert. Wir verwenden es nur für Marketing-Aktionen. Dafür werden unsere Kundendaten mit EyePin verknüpft und wir können somit Kunden und Interessenten, Informationen per E-Mail zuschicken. Wenn wir also von Kunden oder Interessenten die E-Mail-Adresse haben, schicken wir ihnen, wenn sie dem zugestimmt haben, regelmäßig Informationen zu unserem Programm und irgendwann mal wird schon was dabei sein, das diese interessiert.

Direktverkauf:

**A-5.2.e** Was wir durch das Internet in jedem Fall steigern konnten, ist unser Direktverkauf. Wir verkaufen nicht viel mehr Bücher dadurch, aber wir verkaufen mehr Bücher direkt und kennen dadurch unsere Kunden besser und können sie somit auch mit anderen Produkten, die sie interessieren könnten, ansprechen.

Vertriebsprozess:

**A-5.2.f** Der Vertrieb erfolgt – abgesehen vom Direktvertrieb über unseren Online-Shop – ausschließlich über Auslieferungen. Der Morawa bestellt seine Bücher bei uns, holt sie ein oder zweimal in der Woche bei uns ab und stellt sie in ein Zwischenlager.

## 5.3. INFORMATIONSGEWINNUNG & FEEDBACK

Kundendatenerhebung:

**A-5.3.a** Das Wissen über unsere Kunden im Verlagsumfeld beziehen wir beim Direktvertrieb natürlich aus Informationen aus unserer Kundendatenbank. Für das Umfeld der Kunden zu denen man keinen direkten Kontakt hat, gibt es hierfür Mediaanalysen.

Umfragen:

**A-5.3.b** Wir beschäftigen für den Buchbereich monatweise ein Call-Center bei uns im Haus, das wir gezielt anfragen und mit dem wir eigene Recherchen durchführen, bei denen wir Leute direkt anrufen und befragen.

Feedback-Ermittlung:

**A-5.3.c** Bei den Büchern, die über den Buchhandel verkauft werden, bekommt man keine Informationen über den eigenen Kundenstock. Dies geht nur beim Direktvertrieb über unseren Online-Shop. Was wir bezüglich Feedback schon ab und zu machen, ist die Beigabe von Rücklauf-Karten in unseren Büchern, mittels derer die Leser uns zurückmelden können, was ihnen gefällt oder nicht gefällt. So was ist schon notwendig.

Feedback-Verarbeitung:

**A-5.3.d** Wir leben schon auch inhaltlich vom Rücklauf unserer Leser. Bei unseren Gastronomieführern kriegen wir sogar von den Gastronomen selbst viele Rückmeldungen. Das ist wichtig, weil man so ein Gefühl davon bekommt, was gefragt ist und was die Leute wissen wollen. Die Berücksichtigung des Kundenfeedbacks erfolgt situativ, da gibt es keinen eigenen Prozess dafür, da wir mit zehn bis zwanzig Büchern im Jahr ja auch nicht so viele Produkte haben. Bei der Zeitung gibt es den Veränderungsprozess so nicht, wie es ihn aus dem Kundenfeedback aus dem Buchumfeld gibt.

Zentrale Informationssammlung:

**A-5.3.e** Es gibt keine eigens vorgegebene Kommunikationsstruktur. Informationen werden an einer Stelle gebündelt. Auch Feedback-E-Mails werden zentral gesammelt. Wir haben hierfür eine Mail-In-Datenbank, auf die alle Zugriff haben und wo jeder selbst nachschauen kann, ob etwas für ihn dabei ist.

Informationsverteilung:

**A-5.3.f** Rücklauf-Karten werden gesammelt und an die Mitarbeiter weitergeleitet, für die diese interessant sind, z.B. den Vertrieb oder die für die Buchreihe verantwortlich sind, oder das nächste entsprechende Buch vorbereiten werden. Es gibt immer jemanden, der dafür zuständig ist, alles zu einem Thema zu sammeln und das Wichtigste davon in Meetings weiterzugeben oder zusammenzufassen bzw. an andere weiterzuleiten. Die Leute schicken E-Mails an die erste E-Mail-Adresse, die ihnen unterkommt, daher muss man intern schauen, wie diese an die jeweils richtigen Personen gelangen. Wir haben Produktbetreuer, die unsere Mail-In-Datenbank regelmäßig durchsehen und E-Mails an die entsprechend zuständigen Personen weiterleiten. Man muss also immer im Kopf haben, wer was tut, wer wofür zuständig ist, damit der Informationsfluss dorthin gelangt, wo er auch hin soll und nicht versiegt. Das ist heute die größte Herausforderung. Die Informationsverteilung ist durch E-Mail leichter geworden. Wenn man nicht genau weiß, an wen alles die Information geschickt werden soll, dann sendet man sie halt zur Not an mehrere. E-Mail ist ja geduldig. Früher hat man üblicherweise vorher angerufen und nachgefragt, ob es die Person auch interessiert. Welche Informationen an wen weitergeleitet werden, wird nicht aufgezeichnet.

## 5.4. INTERNE KOMMUNIKATION

Mitarbeitergespräche:

**A-5.4.a** Wir führen Mitarbeitergespräche durch, allerdings sind diese nicht institutionalisiert, sondern werden je nach Bedarf situativ durchgeführt. Es gibt Fälle, in denen Mitarbeiter Mitarbeitergespräche einfordern, aber auch Fälle, in denen Chefs Mitarbeitergespräche einfordern.

**6. WIRKUNGEN BEI DEN MITARBEITERN:**

## 6.1. MITARBEITER-FEEDBACK

Mitarbeitergespräche:

**A-6.1.a** Wir führen Mitarbeitergespräche durch, allerdings sind diese nicht institutionalisiert, sondern werden je nach Bedarf situativ durchgeführt. Es gibt Fälle, in denen Mitarbeiter Mitarbeitergespräche einfordern, aber auch Fälle, in denen Chefs Mitarbeitergespräche einfordern.

## 6.2. KOMMUNIKATIONSKLIMA

Betriebsklima:

**A-6.2.a** Das Betriebsklima ist sehr angenehm. Man kann jederzeit zu jedem mit irgendwelchen Anliegen kommen.

**7. WIRKUNGEN BEI DEN KONSUMENTEN:**

## 7.1. KUNDENVERHALTEN &amp; FEEDBACK

Kaufverhalten:

**A-7.1.a** Wir erwarten uns nicht, dass unsere Kunden sozusagen jedes Produkt, das wir herausbringen, kaufen, das wäre ja absurd, sondern wir wissen, dass die Leute alle paar Jahre ein bis zwei Produkte kaufen. Unser Produktportfolio ist nicht so riesig, dass ununterbrochen für jeden etwas dabei ist. Wir wissen, dass unsere Kunden – einmal abgesehen von den Abonnenten – im Schnitt alle drei bis vier Jahre eines unserer Produkte kaufen.

Direktverkauf:

**A-7.1.b** Durch das Internet konnten wir unseren Direktverkauf wesentlich steigern. Da es immer weniger Buchhandlungen gibt und durch die Stärke von Amazon wird der Buchkauf sehr stark mit dem Kauf über das Internet in Verbindung gebracht. Auch wir merken das, da die Kunden verstärkt Bücher direkt über unseren Online-Shop kaufen. Die Zunahme des Direktverkaufs hat keinen Einfluss auf die Entwicklung der Produkte. Oft hat man Produkte, die sich gut verkaufen und es gelingt einem aus unterschiedlichen Gründen nicht, ein entsprechendes Nachfolgeprodukt zu entwickeln.

Kundeninformationen:

**A-7.1.c** Der Direktverkauf über unseren Online-Shop bietet uns die Möglichkeit, unsere Kunden besser kennen zu lernen und sie auch mit anderen Produkten anzusprechen, die sie interessieren könnten.

Kunden-Feedback:

**A-7.1.d** Wir haben unseren Büchern immer schon Postkarten beigelegt, auf denen wir unsere Leser nach Feedback, Themenvorschläge und Ähnlichem befragen. Diese Feedback-Möglichkeit wurde und wird gerne und sehr stark in Anspruch genommen. Viel Kundenfeedback erfolgt über E-Mail und über die Rücklauf-Postkarten. Ich würde sagen, das teilt sich so zu ca. gleichen Teilen auf und beläuft sich auf mehrere tausend Stück im Jahr. Telefonisches Feedback haben wir eher weniger. Bei der Zeitung erhalten wir auch irrsinnig viele Leserbriefe und Leserrückmeldungen per E-Mail, hunderte pro Woche. Bei den Büchern ist der Rücklauf geringer als bei der Zeitung, da die Auflagen anders sind. Außerdem hängt es dort auch vom Thema ab. Lehrbücher haben überhaupt keinen Rücklauf, aber Ratgeber oder Führer wie „Wien wie es isst“ generieren schon sehr viel Rücklauf und leben auch von den Rückmeldungen der Leser.

Rücklauf-Zahlen:

**A-7.1.e** Durch die Verwendung unseres E-Mail-Marketing-Tools haben sich die Rücklauf-Zahlen im Vergleich zu Post-Aussendungen nicht wesentlich verändert. Es funktioniert nicht besser als mit der Post. Obwohl E-Mail ein schnelles Medium ist, ist es auch schnell wieder weggeklickt. Wenn wir einen Newsletter an 60.000 Leute verschicken, schauen ihn sich 23-25% an und dies generiert einen Rücklauf von 3-4%. Bei Postausendungen ist das auch nicht mehr, lediglich dass du dort nicht weißt, wie viele die Zusendung wegwerfen. Bei einem E-Mail-Marketing-Tool weißt du, wie viele Leute auf welche Links klicken und kannst dies auswerten, um etwas zu verändern oder zu verbessern.

Kundenverhalten:

**A-7.1.f** Ich glaube, die Rücklauf-Zahlen hängen auch mit dem Wetter zusammen. Wenn das Wetter schlecht ist, klicken mehr Leute auf Links in unseren E-Mail-Aussendungen, so wie überhaupt mehr Leute im Internet surfen, wenn das Wetter schlecht ist. Es greifen auch 20% mehr User auf unsere Webseite zu, wenn das Wetter schlecht ist. Das wissen wir, weil wir es feststellen können. Auch die klassischen verkaufstarken Zeiten wie Weihnachten haben einen Einfluss auf die Verkaufszahlen von Büchern und schlagen sich auch im Erfolg von E-Mail-Marketing-Aktionen in diesen Zeiten nieder.

## 7.2. PRODUKT- &amp; UNTERNEHMENSIMAGE

Image-Bedeutung:

**A-7.2.a** Ich glaube, dass es im Zeitungsgeschäft sehr stark um Image geht. Ich glaube, dass viele Menschen eine Zeitung wegen ihres Image kaufen und nicht wegen dem was drin steht. Das ist vielleicht bei Wochenzeitungen weniger der Fall als bei Tageszeitungen.

Image-Einschätzung:

**A-7.2.b** Ich glaube, dass das Image des Falter hilfreich ist für den Erfolg, aber zum Teil ist es auch ein Handicap. Der Falter hat immer noch das Image einer Zeitung für ein linkes, Pluderhosen und Jesuschlafpen tragendes, langhaariges, ungewaschenes Publikum, was schon auch problematisch ist, weil er das natürlich nicht ist.

Image:

**A-7.2.c** Es gibt keine Bestrebungen, etwas am Image des Falter zu ändern, da das Image, das der Falter hat, ja nicht schlecht ist. Der Falter hat das Image einer glaubwürdigen und unabhängigen Zeitung, was bei Zeitungen irrsinnig wichtig ist. Wir versuchen daher, dieses Image auch zu pflegen und durch strenge Regeln aufrecht zu erhalten. Der Falter hat ein gutes Image auf Seiten der Leser, auf Seiten der Anzeigenkunden ist das ein bisschen anders, das ist so ein bisschen eine Gratwanderung.

Marktposition:

**A-7.2.d** Als Informationsmedium über kulturelle Veranstaltungen hat der Falter bei Umfragen eine Marktposition, die Veranstalter ihre Veranstaltungen im Falter auch bewerben lässt, wenn die darin veröffentlichten Kritiken dazu negativ ausfallen.

Glaubwürdigkeit:

**A-7.2.e** Dem Falter wird seine Glaubwürdigkeit in Leserumfragen bescheinigt.

Leserumfragen:

**A-7.2.f** Wir machen alle drei bis vier Jahre Leserumfragen. Die letzte haben wir vor dem Relaunch des Falters durchgeführt, um abzufragen, was die Leute am Falter gerne mögen, was sie weniger mögen, was sie regelmäßig lesen, was sie weniger lesen, was sie sich wünschen und was ihnen am Falter fehlt. Wir haben 4.000 Fragebögen zurückbekommen. Die Ergebnisse waren auch hinsichtlich der Bewertungsergebnisse sehr interessant. Zum neuen Falter haben wir noch keine Umfrage durchgeführt.

**8. WIRKUNGEN BEIM UNTERNEHMEN:**

## 8.1. MARKTSTELLUNG

Wirkungsumfeld:

**A-8.1.a** Das stärkste Standbein des Falter ist der Bereich Kultur. Wir sind sozusagen wahrscheinlich die einzige ernstzunehmende Kulturzeitung in diesem Land.

Marktposition:

**A-8.1.b** Kundenbefragungen von Kulturveranstaltern ergeben, dass unter den Informationsquellen für Veranstaltungen meist der Falter die Nummer 1 ist und wenn es nicht der Falter ist, ist es die Mundpropaganda. Dieses Image macht eine Stärke des Falter aus.

Produkteinschätzung:

**A-8.1.c** Auch die Veranstalter wissen, dass sie das kulturinteressierte Publikum über den Falter erreichen und werben deshalb auch dann im Falter, wenn dieser die Veranstaltung eventuell schlecht rezensiert.

Zielgruppeneinschätzung:

**A-8.1.d** Die Veranstalter wissen, dass das kulturinteressierte Publikum kritisch genug ist, die Kritiken im Falter zu hinterfragen und sich seine eigene Meinung zu bilden.

## 8.2. IMAGEWERTE

Glaubwürdigkeit:

**A-8.2.a** Auch wenn die Leser mit den Rezensionen im Falter nicht immer einer Meinung sind, wissen sie, dass das was im Falter über Kultur steht, Hand und Fuß hat und der jeweilige Redakteur nicht nur einen Presstext abgeschrieben hat.

Image:

**A-8.2.b** Der Falter hat das Image, eine glaubwürdige und unabhängige Zeitung zu sein. Wir legen darauf sehr viel Wert und versuchen, dieses Image durch strenge Regeln auch aufrecht zu erhalten. Gleichzeitig haben wir das Image links und politisch kritisch zu sein. Das ist ein Image, das aus auf Seiten der Leser gut ankommt, auf Seiten des Anzeigenkunden allerdings nicht immer unproblematisch ist.

Image-Folgen:

**A-8.2.c** Die Unterscheidung zwischen den inhaltlichen und den wirtschaftlichen Faktoren ist wichtig. Werbekunden möchten ihre Werbung in einem bestimmten redaktionellen Umfeld platzieren, das ihre Kunden anspricht. Gleichzeitig können sie den Inhalt nicht beeinflussen. Daher haben sich beispielsweise Autofirmen jahrelang geweigert im Falter zu inserieren. Trotz neuem Mobilitätsteil ist es für Firmen wie Mercedes immer noch schwierig im Falter zu werben, weil der Falter auf seine eigene Art über Autos schreibt. Der Falter legt sehr viel Wert darauf, nicht in Verruf zu kommen, Lohnschreiber seiner Inserenten zu sein.

**9. ÖKONOMISCHE ZIELE:**

## 9.1. UMSÄTZE

Verkaufszahlen:

**A-9.1.a** So wie es Bücher gibt, die sich gut verkaufen, gibt es auch Bücher, die sich einfach nicht verkaufen, obwohl wir dachten, dass sie gut gehen würden. Das ist das Risiko in dem Geschäft.

Anzeigenumsätze:

Wir haben versucht, etwas Ähnliches wie den Steiermark-Falter in Linz für den oberösterreichischen Raum aufzusetzen. Das ist allerdings daran gescheitert, dass Linz einfach zu klein dafür ist. Das Ganze ist redaktionell und von der Produktion her so aufwändig, dass man mit den Anzeigenumsätzen, die möglich sind, in einen Bereich kommt, wo es Liebhaberei wird.

---

## ÜBERSICHT KATEGORIEN MIT KRITERIEN

**1. UNTERNEHMENSFÜHRUNG:**

- 1.1. ENGAGEMENT

**2. MITARBEITER:**

- 2.1. KOMPETENZ
- 2.2. MITARBEITERKOMMUNIKATION
- 2.3. KOMMUNIKATIONSVERHALTEN

**3. STRATEGIE:**

- 3.1. UNTERNEHMENSSTRATEGIE
- 3.2. ZIELGRUPPENORIENTIERUNG
- 3.3. WERBUNG & VERTRIEB
- 3.4. STRATEGISCHE ERFOLGSFAKTOREN
- 3.5. CORPORATE IDENTITY & IMAGEPFLEGE

**4. RESSOURCEN & PARTNER:**

- 4.1. PERSONEN
- 4.2. KOMMUNIKATIONSSYSTEME & TECHNISCHE HILFSMITTEL
- 4.3. KOMMUNIKATIONSINSTRUMENTE
- 4.4. PARTNER

**5. STRUKTUREN & PROZESSE:**

- 5.1. PORTFOLIO- & PRODUKTENTWICKLUNG
- 5.2. EXTERNE KOMMUNIKATION
- 5.3. INFORMATIONSGEWINNUNG & FEEDBACK
- 5.4. INTERNE KOMMUNIKATION

**6. WIRKUNGEN BEI DEN MITARBEITERN:**

- 6.1. MITARBEITER-FEEDBACK
- 6.2. KOMMUNIKATIONSKLIMA

**7. WIRKUNGEN BEI DEN KONSUMENTEN:**

- 7.1. KUNDENVERHALTEN & FEEDBACK
- 7.2. PRODUKT- & UNTERNEHMENSIMAGE

**8. WIRKUNGEN BEIM UNTERNEHMEN:**

- 8.1. MARKTSTELLUNG
- 8.2. IMAGEWERTE

**9. ÖKONOMISCHE ZIELE:**

- 9.1. UMSÄTZE
-

## 7.4. Anhang D – Fragebogen

### Bewertung der Integrierten Kommunikation im Unternehmen

Online-Umfrage im Rahmen der Diplomarbeit in der Studienrichtung Publizistik- und Kommunikationswissenschaft an der Universität Wien

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,

danke, dass Sie sich bereit erklärt haben, an dieser Umfrage teilzunehmen.

Die Umfrage besteht aus 9 Abschnitten mit insgesamt 33 Fragen.

Die Beantwortung der Fragen wird nur zirka 15 Minuten in Anspruch nehmen.

Die Befragung und die anschließende Auswertung erfolgt selbstverständlich absolut anonym.

Die Angaben zu Ihrer Person, die zu Beginn der Umfrage gestellt werden, dienen lediglich der statistischen Auswertung und werden absolut vertraulich behandelt.

Hier geht es zur Umfrage:

#### PERSÖNLICHE ANGABEN

##### 1 Bitte geben Sie Ihre Altersklasse an: \*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 15-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65-74

##### 2 Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an: \*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Weiblich
- Männlich

##### 3 Bitte geben Sie den Unternehmensbereich an, in dem Sie tätig sind:\*

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier

##### 4 Bitte geben Sie Ihren Ausbildungsweg an (Mehrfachnennungen möglich):\*

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- kein Abschluss
- Pflichtschule
- Lehre
- Allgemeinbildende Höhere Schule
- Berufsbildende Höhere Schule
- Fachhochschule ohne Abschluss
- Fachhochschule mit Abschluss
- Universität ohne Abschluss
- Universität mit Abschluss

#### 1. UNTERNEHMENSFÜHRUNG

##### Frage 1.1

Bitte schätzen Sie anhand der angegebenen Antwort-Optionen ein, wie sehr die untenstehende Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft:

**Die Unternehmensführung bringt sich zu Themen der internen und externen Kommunikation aktiv ein und prägt das Image des Unternehmens nach außen und innen. \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- trifft überhaupt nicht zu
- trifft weitgehend nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft weitgehend zu
- trifft voll und ganz zu

##### Frage 1.2

Bitte schätzen Sie anhand der angegebenen Antwort-Optionen ein, wie sehr die untenstehende Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft:

**Die Unternehmensführung motiviert die Mitarbeiter dazu, am einheitlichen kommunikativen Auftritt des Unternehmens mitzuwirken und unterstützt sie dabei. \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- trifft überhaupt nicht zu
- trifft weitgehend nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft weitgehend zu
- trifft voll und ganz zu

**2. MITARBEITER****Frage 2.1**

Bitte schätzen Sie anhand der angegebenen Antwort-Optionen ein, wie sehr die untenstehende Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft:

**Die fachliche und soziale Kompetenz der Mitarbeiter sowie ihre Kommunikationsfähigkeit werden festgestellt und gefördert. \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- trifft überhaupt nicht zu
- trifft weitgehend nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft weitgehend zu
- trifft voll und ganz zu

**Frage 2.2**

Bitte schätzen Sie anhand der angegebenen Antwort-Optionen ein, wie sehr die untenstehende Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft:

**Die Anliegen und Ziele der Mitarbeiter bzw. des Unternehmens werden in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen besprochen und festgehalten. \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- trifft überhaupt nicht zu
- trifft weitgehend nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft weitgehend zu
- trifft voll und ganz zu

**Frage 2.3**

Bitte schätzen Sie anhand der angegebenen Antwort-Optionen ein, wie sehr die untenstehende Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft:

**Im Unternehmen herrscht ein offener Dialog auch über Hierarchien hinweg. \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- trifft überhaupt nicht zu
- trifft weitgehend nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft weitgehend zu
- trifft voll und ganz zu

**3. STRATEGIE****Frage 3.1**

Bitte schätzen Sie anhand der angegebenen Antwort-Optionen ein, wie sehr die untenstehende Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft:

**Es gibt ein Konzept zur Kommunikationsstrategie des Unternehmens, das in schriftlicher Form vorliegt und Richtlinien der Kommunikation vorgibt. \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- trifft überhaupt nicht zu
- trifft weitgehend nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft weitgehend zu
- trifft voll und ganz zu

**Frage 3.2**

Bitte schätzen Sie anhand der angegebenen Antwort-Optionen ein, wie sehr die untenstehende Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft:

**Das Konzept zur Kommunikationsstrategie wird regelmäßig überprüft und aktualisiert. \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- trifft überhaupt nicht zu
- trifft weitgehend nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft weitgehend zu
- trifft voll und ganz zu

**Frage 3.3**

Bitte schätzen Sie anhand der angegebenen Antwort-Optionen ein, wie sehr die untenstehende Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft:

**Produktstrategie und Portfolio sind im Unternehmen allen Mitarbeitern bekannt. \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- trifft überhaupt nicht zu
- trifft weitgehend nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft weitgehend zu
- trifft voll und ganz zu

**Frage 3.4**

Bitte schätzen Sie anhand der angegebenen Antwort-Optionen ein, wie sehr die untenstehende Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft:

**Die Kommunikationsstrategie richtet sich an der Zielgruppenorientierung des Unternehmens aus, welche sich auf die Ergebnisse von Unternehmensanalysen und Marktforschungen stützt. \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- trifft überhaupt nicht zu
- trifft weitgehend nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft weitgehend zu
- trifft voll und ganz zu

**Frage 3.5**

Bitte schätzen Sie anhand der angegebenen Antwort-Optionen ein, wie sehr die untenstehende Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft:

**Die Werbestrategie des Unternehmens ist auf die einzelnen Produkte abgestimmt. \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- trifft überhaupt nicht zu
- trifft weitgehend nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft weitgehend zu
- trifft voll und ganz zu

**Frage 3.6**

Bitte schätzen Sie anhand der angegebenen Antwort-Optionen ein, wie sehr die untenstehende Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft:  
**Das Unternehmen kennt und pflegt die unterschiedlichen Faktoren, die aus kommunikativer Sicht Anteil am Erfolg des Unternehmens haben. \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- trifft überhaupt nicht zu
- trifft weitgehend nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft weitgehend zu
- trifft voll und ganz zu

**Frage 3.7**

Bitte schätzen Sie anhand der angegebenen Antwort-Optionen ein, wie sehr die untenstehende Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft:

**Es gibt Richtlinien für den einheitlichen Kommunikationsauftritt des Unternehmens im Sinne der Corporate Identity. \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- trifft überhaupt nicht zu
- trifft weitgehend nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft weitgehend zu
- trifft voll und ganz zu

**4. RESSOURCEN & PARTNER****Frage 4.1**

Bitte schätzen Sie anhand der angegebenen Antwort-Optionen ein, wie sehr die untenstehende Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft:

**In den Bereichen Produktentwicklung, Kundenkommunikation und Kundenbetreuung stehen ausreichend personelle Ressourcen zur Bewältigung der unterschiedlichen kommunikativen Aufgaben zur Verfügung und deren Zusammenarbeit ist gegeben. \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- trifft überhaupt nicht zu
- trifft weitgehend nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft weitgehend zu
- trifft voll und ganz zu

**Frage 4.2**

Bitte schätzen Sie anhand der angegebenen Antwort-Optionen ein, wie sehr die untenstehende Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft:

**Die notwendigen technischen Mittel für Informations- und Kommunikationsaktivitäten stehen zur Verfügung und der Zugriff darauf ist für alle, die ihn benötigen, möglich. \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- trifft überhaupt nicht zu
- trifft weitgehend nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft weitgehend zu
- trifft voll und ganz zu

**Frage 4.3**

Bitte schätzen Sie anhand der angegebenen Antwort-Optionen ein, wie sehr die untenstehende Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft:

**Der Einsatz der Kommunikationsinstrumente erfolgt koordiniert und ist auf das jeweilige Kommunikationsziel und die jeweilige Kommunikationssituation abgestimmt. \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- trifft überhaupt nicht zu
- trifft weitgehend nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft weitgehend zu
- trifft voll und ganz zu

**Frage 4.4**

Bitte schätzen Sie anhand der angegebenen Antwort-Optionen ein, wie sehr die untenstehende Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft:

**Die Pflege externer Partnerschaften und Kooperationen mit Dritten wird aktiv betrieben. \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- trifft überhaupt nicht zu
- trifft weitgehend nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft weitgehend zu
- trifft voll und ganz zu

**5. STRUKTUREN & PROZESSE****Frage 5.1**

Bitte schätzen Sie anhand der angegebenen Antwort-Optionen ein, wie sehr die untenstehende Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft:

**Kommunikationsaufgaben sind organisatorisch in den Abteilungen abgebildet und verankert. \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- trifft überhaupt nicht zu
- trifft weitgehend nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft weitgehend zu
- trifft voll und ganz zu

**Frage 5.2**

Bitte schätzen Sie anhand der angegebenen Antwort-Optionen ein, wie sehr die untenstehende Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft:

**Es gibt einen übergeordneten Kommunikationsverantwortlichen im Unternehmen. \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- trifft überhaupt nicht zu
- trifft weitgehend nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft weitgehend zu
- trifft voll und ganz zu

**Frage 5.3**

Bitte schätzen Sie anhand der angegebenen Antwort-Optionen ein, wie sehr die untenstehende Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft:

**Es gibt definierte Kommunikationsprozesse, die eingehalten und überwacht werden. \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- trifft überhaupt nicht zu
- trifft weitgehend nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft weitgehend zu
- trifft voll und ganz zu

**Frage 5.4**

Bitte schätzen Sie anhand der angegebenen Antwort-Optionen ein, wie sehr die untenstehende Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft:

**Die externe Kommunikation bedient sich standardisierter Prozesse und erprobter technischer Hilfsmittel. \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- trifft überhaupt nicht zu
- trifft weitgehend nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft weitgehend zu
- trifft voll und ganz zu

**Frage 5.5**

Bitte schätzen Sie anhand der angegebenen Antwort-Optionen ein, wie sehr die untenstehende Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft:

**Die externe Kommunikation erfolgt zielgruppengerecht unter Verwendung unterschiedlicher geeigneter Kommunikationskanäle und -mittel. \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- trifft überhaupt nicht zu
- trifft weitgehend nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft weitgehend zu
- trifft voll und ganz zu

**Frage 5.6**

Bitte schätzen Sie anhand der angegebenen Antwort-Optionen ein, wie sehr die untenstehende Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft:

**Externen Kommunikationspartnern wird die Möglichkeit für Feedback gegeben, das im Unternehmen gesammelt, verarbeitet und berücksichtigt wird. \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- trifft überhaupt nicht zu
- trifft weitgehend nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft weitgehend zu
- trifft voll und ganz zu

**Frage 5.7**

Bitte schätzen Sie anhand der angegebenen Antwort-Optionen ein, wie sehr die untenstehende Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft:

**Für die interne Kommunikation stehen institutionalisierte Prozesse und Verfahren zur Verfügung. \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- trifft überhaupt nicht zu
- trifft weitgehend nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft weitgehend zu
- trifft voll und ganz zu

**6. WIRKUNGEN BEI MITARBEITERN****Frage 6.1**

Bitte schätzen Sie anhand der angegebenen Antwort-Optionen ein, wie sehr die untenstehende Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft:

**Die Mitarbeiter sind motiviert und identifizieren sich mit dem Unternehmen. \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- trifft überhaupt nicht zu
- trifft weitgehend nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft weitgehend zu
- trifft voll und ganz zu

**Frage 6.2**

Bitte schätzen Sie anhand der angegebenen Antwort-Optionen ein, wie sehr die untenstehende Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft:

**Die interne Kommunikation vollzieht sich in einem entspannten und offenen Klima. \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- trifft überhaupt nicht zu
- trifft weitgehend nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft weitgehend zu
- trifft voll und ganz zu

**Frage 6.3**

Bitte schätzen Sie anhand der angegebenen Antwort-Optionen ein, wie sehr die untenstehende Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft:

**Mitarbeiter können ihre Meinungen und Wünsche äußern und diese werden berücksichtigt. \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- trifft überhaupt nicht zu
- trifft weitgehend nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft weitgehend zu
- trifft voll und ganz zu

**7. WIRKUNGEN BEI KONSUMENTEN****Frage 7.1**

Bitte schätzen Sie anhand der angegebenen Antwort-Optionen ein, wie sehr die untenstehende Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft:

**Das Kaufverhalten der Kunden ist konstant bis steigend. \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- trifft überhaupt nicht zu
- trifft weitgehend nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft weitgehend zu
- trifft voll und ganz zu

**Frage 7.2**

Bitte schätzen Sie anhand der angegebenen Antwort-Optionen ein, wie sehr die untenstehende Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft:

**Die Kunden nutzen die unterschiedlichen Feedback-Möglichkeiten. \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- trifft überhaupt nicht zu
- trifft weitgehend nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft weitgehend zu
- trifft voll und ganz zu

**Frage 7.3**

Bitte schätzen Sie anhand der angegebenen Antwort-Optionen ein, wie sehr die untenstehende Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft:

**Das Kunden-Feedback hat Einfluss auf die Produkte des Unternehmens. \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- trifft überhaupt nicht zu
- trifft weitgehend nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft weitgehend zu
- trifft voll und ganz zu

**Frage 7.4**

Bitte schätzen Sie anhand der angegebenen Antwort-Optionen ein, wie sehr die untenstehende Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft:

**Kunden schätzen die Glaubwürdigkeit, Kompetenz und Unabhängigkeit des Unternehmens bzw. seiner Produkte. \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- trifft überhaupt nicht zu
- trifft weitgehend nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft weitgehend zu
- trifft voll und ganz zu

**8. WIRKUNGEN BEIM UNTERNEHMEN****Frage 8.1**

Bitte schätzen Sie anhand der angegebenen Antwort-Optionen ein, wie sehr die untenstehende Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft:

**Das Unternehmen und seine Produkte haben den Ruf, in ihrem Wirkungsbereich kompetent und glaubwürdig zu sein. \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- trifft überhaupt nicht zu
- trifft weitgehend nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft weitgehend zu
- trifft voll und ganz zu

**Frage 8.2**

Bitte schätzen Sie anhand der angegebenen Antwort-Optionen ein, wie sehr die untenstehende Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft:

**Image und Glaubwürdigkeit stärken die herausragende Marktposition des Unternehmens und seiner Produkte in deren Wirkungsumfeld. \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- trifft überhaupt nicht zu
- trifft weitgehend nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft weitgehend zu
- trifft voll und ganz zu

**9. ÖKONOMISCHE ZIELE****Frage 9.1**

Bitte schätzen Sie anhand der angegebenen Antwort-Optionen ein, wie sehr die untenstehende Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft:

**Die Umsatzzahlen des Unternehmens sind konstant bis steigend. \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- trifft überhaupt nicht zu
- trifft weitgehend nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft weitgehend zu
- trifft voll und ganz zu



## 7.5. Anhang E – Codebuch

### Codebuch:

#### Fragen-Kategorien:

Anzahl Fragen-Kategorien: 10

Kategorien:

0. Persönliche Angaben
1. Unternehmensführung
2. Mitarbeiter
3. Strategie
4. Ressourcen & Partner
5. Strukturen & Prozesse
6. Wirkungen bei den Mitarbeitern
7. Wirkungen bei den Konsumenten
8. Wirkungen beim Unternehmen
9. Ökonomische Ziele

#### Fragen:

Anzahl Fragen insgesamt: 37

#### **Kategorie 0 (Persönliche Angaben):**

Anzahl Fragen Kategorie 0: 4

0a Alter

Antwortkategorien:

- |   |       |
|---|-------|
| 1 | 15-24 |
| 2 | 25-34 |
| 3 | 35-44 |
| 4 | 45-54 |
| 5 | 55-64 |
| 6 | 65-74 |

0b Geschlecht

- |   |          |
|---|----------|
| M | männlich |
| F | weiblich |

0c Unternehmensbereich

<Freitext>

0d Bildungsweg [Mehrfachauswahl → Codierung mit Y]

- |   |                                 |
|---|---------------------------------|
| 1 | kein Abschluss                  |
| 2 | Pflichtschule                   |
| 3 | Lehre                           |
| 4 | Allgemeinbildende Höhere Schule |
| 5 | Berufsbildende Höhere Schule    |
| 6 | Fachhochschule ohne Abschluss   |
| 7 | Fachhochschule mit Abschluss    |
| 8 | Universität ohne Abschluss      |
| 9 | Universität mit Abschluss       |

**Kategorien 1-9 (Kriterien-Kategorien):**

Anzahl Fragen Kategorien 1-9: 33

**Kategorie 1**

Anzahl Fragen: 2

- 1a Frage 1.1
- 1b Frage 1.2

**Kategorie 2**

Anzahl Fragen: 3

- 2a Frage 2.1
- 3b Frage 2.2
- 3c Frage 2.3

**Kategorie 3**

Anzahl Fragen: 7

- 3a Frage 3.1
- 3b Frage 3.2
- 3c Frage 3.3
- 3d Frage 3.4
- 3e Frage 3.5
- 3f Frage 3.6
- 3g Frage 3.7

**Kategorie 4**

Anzahl Fragen: 4

- 4a Frage 4.1
- 4b Frage 4.2
- 4c Frage 4.3
- 4d Frage 4.4

**Kategorie 5**

Anzahl Fragen: 7

- 5a Frage 5.1
- 5b Frage 5.2
- 5c Frage 5.3
- 5d Frage 5.4
- 5e Frage 5.5
- 5f Frage 5.6
- 5g Frage 5.7

**Kategorie 6**

Anzahl Fragen: 3

- 6a Frage 6.1
- 6b Frage 6.2
- 6c Frage 6.3

**Kategorie 7**

Anzahl Fragen: 4

- 7a Frage 7.1
- 7b Frage 7.2
- 7c Frage 7.3
- 7d Frage 7.4

**Kategorie 8**

Anzahl Fragen: 2

- 8a Frage 8.1
- 8b Frage 8.2

**Kategorie 9**

Anzahl Fragen: 1

- 9a Frage 9.1

Für alle Fragen der Fragen-Kategorien 1-9 gilt folgendes Codier-Schema:

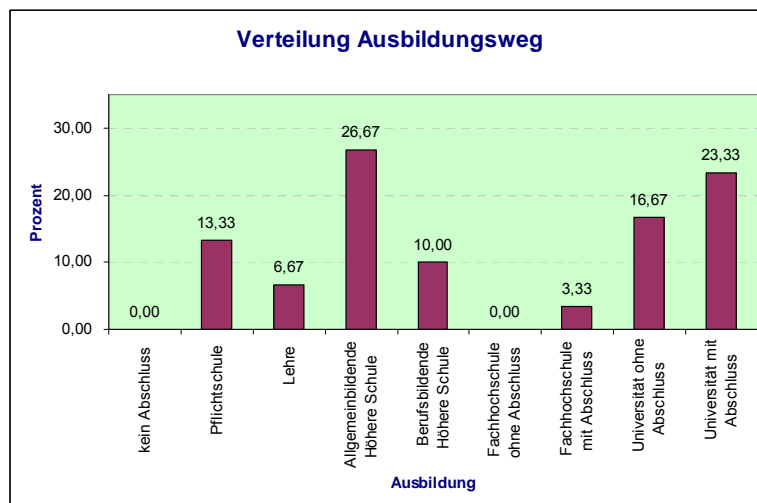
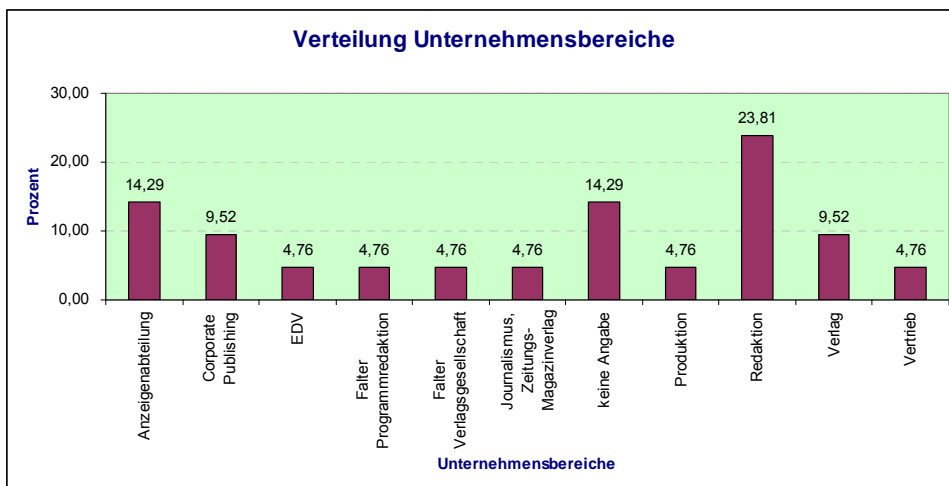
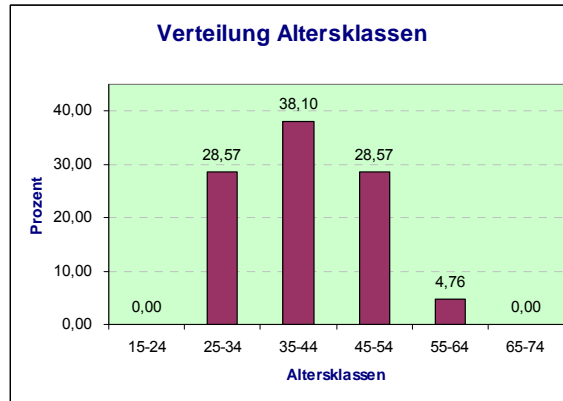
- 1 trifft überhaupt nicht zu
- 2 trifft weitgehend nicht zu
- 3 trifft eher nicht zu
- 4 trifft eher zu
- 5 trifft weitgehend zu
- 6 trifft voll und ganz zu

## 7.6. Anhang F – Auswertung der Umfrage

KATEGORIE / FRAGE	SUMME CODES	DURCHSCHNITT WERTE	MEDIAN WERTE	MODALWERT WERTE	HÄUFIGKEIT MODALWERT	ANZAHL CODES	STANDARD ABWEICHUNG	STANDARD ABWEICHUNG N	MITTEL ABWEICHUNG	STANDARD FEHLER	VARIANZ	VARIANZ N
<b>1. UNTERNEHMENSFÜHRUNG:</b>	<b>144</b>	<b>3,43</b>	<b>3,50</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>42</b>	<b>1,25</b>	<b>1,24</b>	<b>1,05</b>	<b>0,19</b>	<b>1,57</b>	<b>1,53</b>
Frage 1.1	78	3,71	4,00	5	9	21	1,38	1,35	1,18	0,29	1,91	1,82
Frage 1.2	66	3,14	3,00	4	8	21	1,06	1,04	0,83	0,23	1,13	1,07
<b>2. MITARBEITER:</b>	<b>192</b>	<b>3,05</b>	<b>3,00</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>63</b>	<b>1,68</b>	<b>1,67</b>	<b>1,42</b>	<b>0,21</b>	<b>2,82</b>	<b>2,78</b>
Frage 2.1	49	2,33	2,00	2	7	21	1,20	1,17	0,98	0,25	1,43	1,37
Frage 2.2	52	2,48	2,00	1	10	21	1,69	1,65	1,50	0,36	2,86	2,73
Frage 2.3	91	4,33	5,00	5	6	21	1,35	1,32	1,17	0,29	1,83	1,75
<b>3. STRATEGIE:</b>	<b>426</b>	<b>2,90</b>	<b>3,00</b>	<b>1</b>	<b>47</b>	<b>147</b>	<b>1,61</b>	<b>1,60</b>	<b>1,37</b>	<b>0,13</b>	<b>2,59</b>	<b>2,57</b>
Frage 3.1	31	1,48	1,00	1	14	21	0,75	0,73	0,63	0,16	0,56	0,54
Frage 3.2	34	1,62	1,00	1	13	21	0,86	0,84	0,77	0,18	0,75	0,71
Frage 3.3	55	2,62	3,00	1	8	21	1,53	1,50	1,29	0,33	2,35	2,24
Frage 3.4	59	2,81	3,00	4	7	21	1,33	1,30	1,11	0,28	1,76	1,68
Frage 3.5	91	4,33	5,00	5	9	21	1,20	1,17	0,89	0,25	1,43	1,37
Frage 3.6	77	3,67	4,00	4	8	21	1,39	1,36	1,08	0,30	1,93	1,84
Frage 3.7	79	3,76	4,00	5	5	21	1,61	1,57	1,32	0,34	2,59	2,47
<b>4. RESSOURCEN &amp; PARTNER:</b>	<b>336</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>84</b>	<b>1,33</b>	<b>1,32</b>	<b>1,02</b>	<b>0,14</b>	<b>1,76</b>	<b>1,74</b>
Frage 4.1	70	3,33	3,00	3	7	21	1,46	1,43	1,17	0,31	2,13	2,03
Frage 4.2	96	4,57	5,00	5	10	21	1,03	1,00	0,82	0,22	1,06	1,01
Frage 4.3	80	3,81	4,00	4	10	21	1,17	1,14	0,86	0,25	1,36	1,30
Frage 4.4	90	4,29	4,00	5	6	21	1,35	1,31	1,06	0,29	1,81	1,73
<b>5. STRUKTUREN &amp; PROZESSE:</b>	<b>471</b>	<b>3,20</b>	<b>3,00</b>	<b>4</b>	<b>31</b>	<b>147</b>	<b>1,53</b>	<b>1,52</b>	<b>1,32</b>	<b>0,13</b>	<b>2,33</b>	<b>2,31</b>
Frage 5.1	68	3,24	3,00	3	6	21	1,48	1,44	1,22	0,32	2,19	2,09
Frage 5.2	66	3,14	3,00	1	9	21	2,13	2,08	1,96	0,45	4,53	4,31
Frage 5.3	58	2,76	2,00	2	7	21	1,41	1,38	1,18	0,30	1,99	1,90
Frage 5.4	73	3,48	4,00	4	10	21	1,17	1,14	0,93	0,25	1,36	1,30
Frage 5.5	95	4,05	4,00	4	7	21	1,20	1,17	0,92	0,26	1,45	1,38
Frage 5.6	73	3,48	4,00	5	6	21	1,33	1,30	1,12	0,28	1,76	1,68
Frage 5.7	48	2,29	2,00	2	7	21	1,31	1,28	1,05	0,28	1,71	1,63
<b>6. WIRKUNGEN BEI DEN MITARBEITERN:</b>	<b>273</b>	<b>4,33</b>	<b>4,00</b>	<b>5</b>	<b>21</b>	<b>63</b>	<b>1,14</b>	<b>1,13</b>	<b>0,92</b>	<b>0,14</b>	<b>1,29</b>	<b>1,27</b>
Frage 6.1	99	4,71	5,00	5	10	21	1,01	0,98	0,76	0,21	1,01	0,97
Frage 6.2	89	4,24	4,00	4	9	21	1,41	1,38	1,06	0,30	1,99	1,90
Frage 6.3	85	4,05	4,00	5	8	21	0,86	0,84	0,73	0,18	0,75	0,71
<b>7. WIRKUNGEN BEI DEN KONSUMENTEN:</b>	<b>363</b>	<b>4,32</b>	<b>4,00</b>	<b>4</b>	<b>29</b>	<b>84</b>	<b>1,12</b>	<b>1,11</b>	<b>0,90</b>	<b>0,12</b>	<b>1,26</b>	<b>1,24</b>
Frage 7.1	87	4,14	4,00	4	9	21	0,85	0,83	0,65	0,18	0,73	0,69
Frage 7.2	83	3,95	4,00	4	7	21	1,12	1,09	0,83	0,24	1,25	1,19
Frage 7.3	78	3,71	4,00	4	12	21	0,96	0,93	0,69	0,20	0,91	0,87
Frage 7.4	115	5,48	6,00	6	11	21	0,60	0,59	0,55	0,13	0,36	0,34
<b>8. WIRKUNGEN BEIM UNTERNEHMEN:</b>	<b>230</b>	<b>5,48</b>	<b>6,00</b>	<b>6</b>	<b>23</b>	<b>42</b>	<b>0,63</b>	<b>0,63</b>	<b>0,57</b>	<b>0,10</b>	<b>0,40</b>	<b>0,39</b>
Frage 8.1	118	5,62	6,00	6	13	21	0,50	0,49	0,47	0,11	0,25	0,24
Frage 8.2	112	5,33	5,00	6	10	21	0,73	0,71	0,63	0,16	0,53	0,51
<b>9. ÖKONOMISCHE ZIELE:</b>	<b>89</b>	<b>4,24</b>	<b>4,00</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>0,77</b>	<b>0,75</b>	<b>0,55</b>	<b>0,16</b>	<b>0,59</b>	<b>0,56</b>
Frage 9.1	89	4,24	4,00	4	14	21	0,77	0,75	0,55	0,16	0,59	0,56

KATEGORIE / FRAGE	SUMME CODES	DURCHSCHNITT WERTE	MEDIAN WERTE	MODALWERT WERTE	HÄUFIGKEIT MODALWERT	ANZAHL CODES	STANDARD ABWEICHUNG	STANDARD ABWEICHUNG N	MITTEL ABWEICHUNG	STANDARD FEHLER	VARIANZ	VARIANZ N
<b>MASSNAHMEN</b>	<b>1.569</b>	<b>3,25</b>	<b>3,00</b>	<b>4</b>	<b>106</b>	<b>483</b>	<b>1,56</b>	<b>1,56</b>	<b>1,34</b>	<b>0,07</b>	<b>2,43</b>	<b>2,43</b>
<b>WIRKUNGEN</b>	<b>955</b>	<b>4,55</b>	<b>5,00</b>	<b>5</b>	<b>66</b>	<b>210</b>	<b>1,11</b>	<b>1,11</b>	<b>0,92</b>	<b>0,08</b>	<b>1,23</b>	<b>1,23</b>
<b>GESAMT</b>	<b>2.524</b>	<b>3,64</b>	<b>4,00</b>	<b>4</b>	<b>172</b>	<b>693</b>	<b>1,56</b>	<b>1,56</b>	<b>1,32</b>	<b>0,06</b>	<b>2,42</b>	<b>2,42</b>

## 7.7. Anhang G – Verteilungen der Probanden

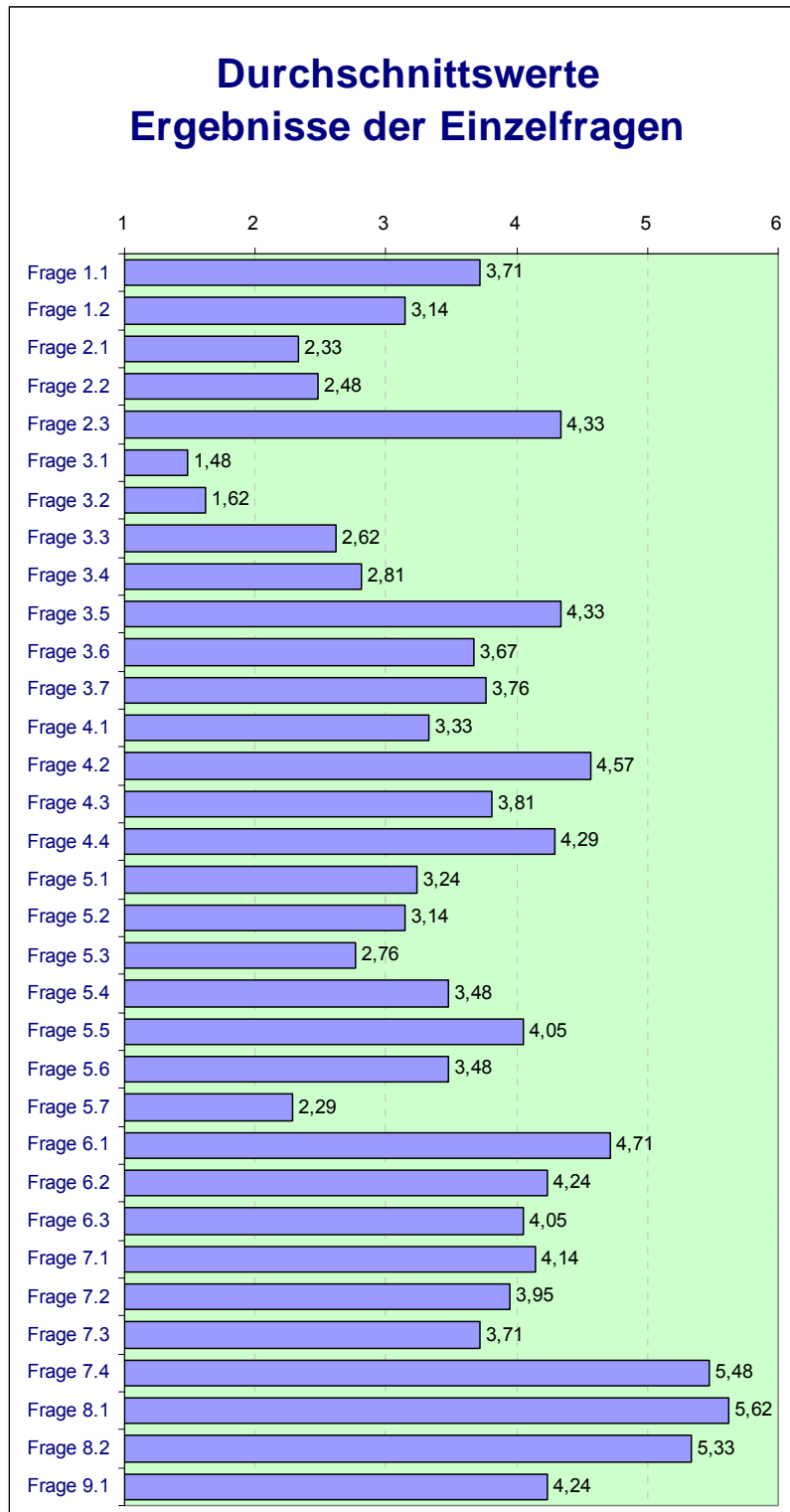


Verteilung der Antwortkategorien nach Geschlecht

ID	Frage 1.1	Frage 1.2	Frage 2.1	Frage 2.2	Frage 2.3	Frage 3.1	Frage 3.2	Frage 3.3	Frage 3.4	Frage 3.5	Frage 3.6	Frage 3.7	Frage 4.1	Frage 4.2	Frage 4.3	Frage 4.4	Frage 5.1	Frage 5.2	Frage 5.3	Frage 5.4	Frage 5.5	Frage 5.6	Frage 5.7	Frage 6.1	Frage 6.2	Frage 6.3	Frage 7.1	Frage 7.2	Frage 7.3	Frage 7.4	Frage 8.1	Frage 8.2	Frage 9.1		
4	2	4	1	1	1	1	1	1	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
9	3	3	1	1	1	1	1	1	3	6	4	3	4	5	6	4	5	5	5	4	4	5	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
12	4	3	2	1	1	2	2	3	3	4	4	3	3	5	4	4	4	1	2	4	4	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
14	5	3	3	4	4	2	3	1	3	4	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
15	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
17	3	4	2	2	4	1	1	1	4	5	5	3	4	6	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
21	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
22	3	3	2	1	2	1	1	1	1	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
26	5	2	1	1	1	2	3	1	2	4	4	4	3	5	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
30	5	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
37	31	16	15	15	40	13	16	22	26	42	34	37	33	47	37	41	30	27	27	36	40	34	40	34	43	35	36	39	35	33	53	64	51	40	
SUMME	10	37	49	43	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
DURCHSCHNITT	3,70	3,10	1,60	1,50	4,00	1,50	1,50	2,20	2,60	4,20	3,40	3,70	3,30	4,70	3,70	4,10	3,00	2,70	2,70	3,60	4,00	3,40	4,00	3,60	3,90	3,50	3,30	3,50	3,30	5,30	5,40	5,10	4,00	4,00	
MODALWERT	5,00	3,00	1,00	1,00	5,00	1,00	1,00	4,00	5,00	4,00	3,00	3,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	6,00	4,00
DIFFERENZ DW	-0,03	-0,08	-1,02	-1,86	-0,64	-0,34	-0,23	-0,80	-0,40	-0,25	-0,51	-0,12	-0,06	0,25	-0,21	-0,35	-0,45	-0,85	-0,12	0,24	-0,09	-0,15	-0,74	-0,79	-1,41	-0,86	-0,46	-0,86	-0,79	-0,34	-0,42	-0,45	-0,45	-0,45	
DIFFERENZ MW	0,00	-1,00	-1,00	0,00	-1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-2,00	1,00	0,00	-1,00	-2,00	-1,00	0,00	0,00	-1,00	-1,00	1,00	0,00	0,00	-2,00	-1,00	-2,00	0,00	-1,00	-1,00	0,00	0,00	0,00	

ID	Frage 1.1	Frage 1.2	Frage 2.1	Frage 2.2	Frage 2.3	Frage 3.1	Frage 3.2	Frage 3.3	Frage 3.4	Frage 3.5	Frage 3.6	Frage 3.7	Frage 4.1	Frage 4.2	Frage 4.3	Frage 4.4	Frage 5.1	Frage 5.2	Frage 5.3	Frage 5.4	Frage 5.5	Frage 5.6	Frage 5.7	Frage 6.1	Frage 6.2	Frage 6.3	Frage 7.1	Frage 7.2	Frage 7.3	Frage 7.4	Frage 8.1	Frage 8.2	Frage 9.1		
2	1	2	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
3	5	4	5	6	6	2	1	2	3	4	3	4	3	4	5	3	4	3	4	2	4	5	4	2	5	4	3	5	5	4	6	6	5	4	4
5	1	4	1	1	1	1	1	1	1	4	5	4	6	6	5	4	6	1	6	1	1	6	5	1	6	6	3	2	5	4	4	3	6	6	4
7	4	4	4	3	6	3	5	4	3	5	6	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	5	4	2	5	6	1	1	4	3	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	5	5	3	5	6	3	3	3	3	5	5	6	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	5	4	4	4	5	1	2	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	3	1	2	4	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
27	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
31	3	2	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
36	31	37	51	37	49	43	42	37	49	43	49	43	49	43	49	43	49	43	49	43	49	43	49	43	49	43	49	43	49	43	49	43	49	43	49
DURCHSCHNITT	3,73	3,18	2,82	3,36	4,64	1,84	1,73	3,00	4,45	3,91	3,82	3,36	4,45	3,91	4,45	3,45	3,55	2,82	3,36	4,09	3,55	2,64	3,55	2,64	3,55	2,64	3,55	2,64	3,55	2,64	3,55	2,64	3,55	2,64	3,55
MODALWERT	5,00	4,00	2,00	1,00	6,00	1,00	1,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	6,00	4,00	4,00
DIFFERENZ DW	0,03	0,08	1,02	1,86	0,64	0,34	0,23	0,80	0,40	0,25	0,51	0,12	0,06	-0,25	0,21	0,35	0,45	0,85	0,12	-0,24	0,09	0,15	0,74	0,79	1,41	0,86	0,46	0,86	0,79	0,34	0,42	0,45	0,45	0,45	
DIFFERENZ MW	0,00	1,00	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-1,00	0,00	0,00	1,00	2,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	-1,00	0,00	0,00	2,00	1,00	2,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00

## 7.8. Anhang H – Ergebnisse der Einzelfragen



## 7.9. Anhang I – Berechnung des Erfolgsquotienten

<b>1. UNTERNEHMENSFÜHRUNG:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>SUMME WERTE</b>
Anzahl Nennungen (x)	4	5	12	11	10	0	
Anzahl Beantworter (p1)	21	21	21	21	21	21	
Anzahl Nennungen / Anzahl Beantworter (a)	0,19	0,24	0,57	0,52	0,48	0,00	
Faktor (b)	0	20	40	60	80	100	
Wert (a x b)	0,00	4,76	22,86	31,43	38,10	0,00	97,14
Erfolg in % (Summe Werte / Anzahl Fragen)	<b>48,57</b>						

<b>2. MITARBEITER:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>SUMME WERTE</b>
Anzahl Nennungen (x)	16	11	11	10	9	6	
Anzahl Beantworter (p1)	21	21	21	21	21	21	
Anzahl Nennungen / Anzahl Beantworter (a)	0,76	0,52	0,52	0,48	0,43	0,29	
Faktor (b)	0	20	40	60	80	100	
Wert (a x b)	0,00	10,48	20,95	28,57	34,29	28,57	122,86
Erfolg in % (Summe Werte / Anzahl Fragen)	<b>40,95</b>						

<b>3. STRATEGIE:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>SUMME WERTE</b>
Anzahl Nennungen (x)	47	13	30	30	19	8	
Anzahl Beantworter (p1)	21	21	21	21	21	21	
Anzahl Nennungen / Anzahl Beantworter (a)	2,24	0,62	1,43	1,43	0,90	0,38	
Faktor (b)	0	20	40	60	80	100	
Wert (a x b)	0,00	12,38	57,14	85,71	72,38	38,10	265,71
Erfolg in % (Summe Werte / Anzahl Fragen)	<b>37,96</b>						

<b>4. RESSOURCEN &amp; PARTNER:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>SUMME WERTE</b>
Anzahl Nennungen (x)	4	9	13	24	25	9	
Anzahl Beantworter (p1)	21	21	21	21	21	21	
Anzahl Nennungen / Anzahl Beantworter (a)	0,19	0,43	0,62	1,14	1,19	0,43	
Faktor (b)	0	20	40	60	80	100	
Wert (a x b)	0,00	8,57	24,76	68,57	95,24	42,86	240,00
Erfolg in % (Summe Werte / Anzahl Fragen)	<b>60,00</b>						

<b>5. STRUKTUREN &amp; PROZESSE:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>SUMME WERTE</b>
Anzahl Nennungen (x)	28	25	26	31	31	6	
Anzahl Beantworter (p1)	21	21	21	21	21	21	
Anzahl Nennungen / Anzahl Beantworter (a)	1,33	1,19	1,24	1,48	1,48	0,29	
Faktor (b)	0	20	40	60	80	100	
Wert (a x b)	0,00	23,81	49,52	88,57	118,10	28,57	308,57
Erfolg in % (Summe Werte / Anzahl Fragen)	<b>44,08</b>						

6. WIRKUNGEN BEI DEN MITARBEITERN:	1	2	3	4	5	6	SUMME WERTE
Anzahl Nennungen (x)	1	3	9	20	21	9	
Anzahl Beantworter (p1)	21	21	21	21	21	21	
Anzahl Nennungen / Anzahl Beantworter (a)	0,05	0,14	0,43	0,95	1,00	0,43	
Faktor (b)	0	20	40	60	80	100	
Wert (a x b)	0,00	2,86	17,14	57,14	80,00	42,86	200,00
Erfolg in % (Summe Werte / Anzahl Fragen)	<b>66,67</b>						

7. WIRKUNGEN BEI DEN KONSUMENTEN:	1	2	3	4	5	6	SUMME WERTE
Anzahl Nennungen (x)	2	2	13	29	26	12	
Anzahl Beantworter (p1)	21	21	21	21	21	21	
Anzahl Nennungen / Anzahl Beantworter (a)	0,10	0,10	0,62	1,38	1,24	0,57	
Faktor (b)	0	20	40	60	80	100	
Wert (a x b)	0,00	1,90	24,76	82,86	99,05	57,14	265,71
Erfolg in % (Summe Werte / Anzahl Fragen)	<b>66,43</b>						

8. WIRKUNGEN BEIM UNTERNEHMEN:	1	2	3	4	5	6	SUMME WERTE
Anzahl Nennungen (x)	0	0	0	3	16	23	
Anzahl Beantworter (p1)	21	21	21	21	21	21	
Anzahl Nennungen / Anzahl Beantworter (a)	0,00	0,00	0,00	0,14	0,76	1,10	
Faktor (b)	0	20	40	60	80	100	
Wert (a x b)	0,00	0,00	0,00	8,57	60,95	109,52	179,05
Erfolg in % (Summe Werte / Anzahl Fragen)	<b>89,52</b>						

9. ÖKONOMISCHE ZIELE:	1	2	3	4	5	6	SUMME WERTE
Anzahl Nennungen (x)	0	0	2	14	3	2	
Anzahl Beantworter (p1)	21	21	21	21	21	21	
Anzahl Nennungen / Anzahl Beantworter (a)	0,00	0,00	0,10	0,67	0,14	0,10	
Faktor (b)	0	20	40	60	80	100	
Wert (a x b)	0,00	0,00	3,81	40,00	11,43	9,52	64,76
Erfolg in % (Summe Werte / Anzahl Fragen)	<b>64,76</b>						

GESAMTERFOLG	1	2	3	4	5	6	SUMME WERTE
Anzahl Nennungen (x)	102	68	116	172	160	75	
Anzahl Beantworter (p1)	21	21	21	21	21	21	
Anzahl Nennungen / Anzahl Beantworter (a)	4,86	3,24	5,52	8,19	7,62	3,57	
Faktor (b)	0	20	40	60	80	100	
Wert (a x b)	0,00	64,76	220,95	491,43	609,52	357,14	1.743,81
Erfolg in % (Summe Werte / Anzahl Fragen)	<b>52,84</b>						



## 8. Quellenverzeichnis

- ADVERTISING RESEARCH FOUNDATION (Hrsg.) (1996): Journal of Advertising Research, Volume 36, Issue 3, May/June 1996, Oxfordshire: World Advertising Research Center
- AHRENS, Rupert, Helmut SCHERER und Ansgar ZERFAß (Hrsg.) (1995): Integriertes Kommunikationsmanagement – Konzeptionelle Grundlagen und praktische Erfahrungen – Ein Handbuch für Öffentlichkeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung, Frankfurt am Main: Institut für Medienentwicklung und Kommunikation GmbH, Verlagsgruppe FAZ
- AMERICAN ASSOCIATION FOR PUBLIC OPINION RESEARCH (Hrsg.) (1966): Public Opinion Quarterly, Volume 30, Issue 4, Winter 1966, Lenexa (KS): American Association for Public Opinion Research
- ANTONI, Conny H. und Tom SOMMERLATTE (Hrsg.) (1999): Report Wissensmanagement – Wie deutsche Firmen ihr Wissen profitabel machen, Düsseldorf: Symposium Publishing
- ARMBRECHT Wolfgang, Horst AVENARIUS und Ulf J. ZABEL (Hrsg.) (1993): Image und PR – Kann Image Gegenstand einer Public Relations Wissenschaft sein?, Opladen: Westdeutscher Verlag
- ARMBRECHT, Wolfgang und Ulf J. ZABEL (Hrsg.) (1994): Normative Aspekte der Public Relations – Grundlegende Fragen und Perspektiven – Eine Einführung, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- ATTESLANDER, Peter (2003): Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin: Walter de Gruyter
- AVENARIUS, Horst (2000): Public Relations – Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft
- AVENARIUS, Horst und Wolfgang ARMBRECHT (Hrsg.) (1992): Ist Public Relations eine Wissenschaft? – Eine Einführung, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- BENTELE, Günter (1988): Der Faktor Glaubwürdigkeit – Forschungsergebnisse und Fragen für die Sozialisationsperspektive. In: Publizistik (1988), Jg. 33, 1988
- BENTELE, Günter (1997): Grundlagen der Public Relations – Positionsbestimmung und einige Thesen. In: DONSBACH, Wolfgang (Hrsg.) (1997): Public Relations in Theorie und Praxis – Grundlagen und Arbeitsweise der Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenen Funktionen, München: Fischer

- BENTELE, Günter, Horst STEINMANN und Ansgar ZERFAß (Hrsg.) (1996): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation, Berlin: Vistas
- BERGLER, Reinhold (1991): Standort als Imagefaktor. In: DEUTSCHE PUBLIC RELATIONS GESELLSCHAFT (Hrsg.) (1991): Dokumentation DPRG – Führung und Kommunikation, Bonn: Deutsche Public Relations Gesellschaft
- BERKOWITZ, Leonhard (Hrsg.) (1986): Advances in Experimental Social Psychology, Jg. 19, New York (NY): Academic Press
- BERNAYS, Edward L. (Hrsg.) (1955): The Engineering of Consent, Norman (OK): University of Oklahoma Press
- BERNAYS, Edward L. (1961): Crystallizing Public Opinion, New York (NY): Livering
- BERNHARD, Uli und Holger IHLE (2008): Neue Medien – neue Modelle? Überlegungen zur zukünftigen kommunikations-wissenschaftlichen Modellbildung. In: SWISS ASSOCIATION OF COMMUNICATION AND MEDIA RESEARCH (Hrsg.) (2008): Studies in Communication Sciences – Journal of the Swiss Association of Communication and Media Research, Vol. 8, N. 2, 2008, Lugano: Schweizerische Gesellschaft für Kommunikations- und Medienwissenschaft
- BESSON, Nanette Aimeé (2004a): Strategische PR-Evaluation –Erfassung, Bewertung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- BESSON, Nanette Aimeé (2004b): Strategische PR-Evaluation – Systematische Erfassung, Bewertung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit. In: PR Magazin, Das Magazin der Kommunikationsbranche, 9/2004, Remagen: Medienfachverlag Rommerskirchen
- BRAUNER, Detlef, Jürgen LEITOLF, Robert RAIBE-BESTEN und Martin M. WEIGERT (Hrsg.) (2001): Lexikon der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, München: Oldenbourg
- BRENDEL, Michael (2002): CRM für den Mittelstand, Wiesbaden: Gabler
- BRUHN, Manfred (1993): Effizientes Kommunikationsmanagement – Wandel und Perspektiven im Management der Marketing-Kommunikation. In: DEUTSCHE WERBEWISSENSCHAFTLICHE GESELLSCHAFT (DWG)/ÖSTERREICHISCHE WERBEWISSENSCHAFTLICHE GESELLSCHAFT (WWG) (Hrsg.) (1993): Werbeforschung & Praxis, 3/1993, Bonn/Wien: DWG/WWG
- BRUHN, Manfred (1995): Integrierte Unternehmenskommunikation – Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- BRUHN, Manfred (2000): Integrierte Kommunikation und Relationship Marketing. In: BRUHN, Manfred, Siegfried J. SCHMIDT und Jörg TROPP (Hrsg.) (2000): Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis – Betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Perspektiven, Wiesbaden: Gabler

- BRUHN, Manfred (2003): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation – Strategische und operative Umsetzung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- BRUHN, Manfred (2005): Unternehmens- und Marketingkommunikation – Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, München: Vahlen
- BRUHN, Manfred, Siegfried J. SCHMIDT und Jörg TROPP (Hrsg.) (2000): Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis – Betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Perspektiven, Wiesbaden: Gabler
- BRUHN, Manfred und Priska M. BOBOLIK (2007): Integrierte Kommunikation – Entwicklungsstand in österreichischen Unternehmen, Wien: Facultas.WUV
- BURKART, Roland (1995): Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit – Der Dialog als PR-Konzeption. In: BENTELE, Günter, Horst STEINMANN und Ansgar ZERFAß (Hrsg.) (1996): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation, Berlin: Vistas
- BURKART, Roland und Walter HÖMBERG (Hrsg.) (2007): Kommunikationstheorien – Ein Textbuch zur Einführung, Wien: Braumüller
- CARROLL, Archie B. (1996): Business and Society – Ethics and Stakeholder Management, Cincinnati (OH): South-Western College Publishing
- CUTLIP, Scott M., Allen H. CENTER und Glen M. BROOM (2000): Effective Public Relations, Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall
- DAFT, Richard L. und Robert H. LENGEL (1986): Organizational Information Requirements – Media Richness and Structural Design. In: Management Science, Volume 32, Issue 5, May 1986
- DERIETH, Anke (1995): Unternehmenskommunikation – Eine theoretische und empirische Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- DEUTSCHE PUBLIC RELATIONS GESELLSCHAFT (Hrsg.) (1991): Dokumentation DPRG – Führung und Kommunikation, Bonn: Deutsche Public Relations Gesellschaft
- DEUTSCHE WERBEWISSENSCHAFTLICHE GESELLSCHAFT (DWG)/ÖSTERREICHISCHE WERBEWISSENSCHAFTLICHE GESELLSCHAFT (WWG) (Hrsg.) (1993): Werbeforschung & Praxis, 3/1993, Bonn/Wien: DWG/WWG
- DONSBACH, Wolfgang (Hrsg.) (1997): Public Relations in Theorie und Praxis – Grundlagen und Arbeitsweise der Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenen Funktionen, München: Fischer
- DOZIER, David M., Larissa A. GRUNIG und James E. GRUNIG (1995): Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management, Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum Associates

- DUNCAN, Tom und Clarke CAYWOOD (1996a): The Concept, Process, and Evolution of Integrated Marketing Communications. In: ADVERTISING RESEARCH FOUNDATION (Hrsg.) (1996): Journal of Advertising Research, Volume 36, Issue 3, May/June 1996, Oxfordshire: World Advertising Research Center
- DUNCAN, Tom und Clarke CAYWOOD (1996b): The Concept, Process, and Evolution of Integrated Marketing Communications. In: THORSON, Esther und Jeri MOORE (Hrsg.) (1996): Integrated Communication – Synergy of Persuasive Voices, Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum Associates
- DUNCAN, Tom und Sandra E. MORIARTY (1997): Driving Brand Value – Using Integrated Marketing to Manage Profitable Stakeholder Relationships, New York (NY): McGraw-Hill
- EFQM (1999a): Excellence bestimmen – Eine Fragebogen-Methode, V1.2/Ge, Brüssel: EFQM
- EFQM (1999b): Excellence bewerten – Eine praktische Anleitung zur Selbstbewertung, Brüssel: EFQM
- EFQM (2003a): Die Grundkonzepte der Excellence, V2.1/Ge, Brüssel: EFQM, [http://www.deutsche-efqm.de/download/Grundkonzepte\\_der\\_Excellence\\_2003\(3\).pdf](http://www.deutsche-efqm.de/download/Grundkonzepte_der_Excellence_2003(3).pdf) (30.06.2009)
- EFQM (2003c): Excellence bewerten – Eine praktische Anleitung für erfolgreiche Entwicklung, Umsetzung und Review einer Selbstbewertungsstrategie für Ihre Organisation, V2.1/Ge, Brüssel: EFQM
- EFQM (2003d): Excellence einführen, V2.1/Ge, Brüssel: EFQM, [http://www.deutsche-efqm.de/download/Excellence\\_einfuehren\\_2003\(9\).pdf](http://www.deutsche-efqm.de/download/Excellence_einfuehren_2003(9).pdf) (30.06.2009)
- ESCH, Franz-Rudolf (2001): Wirkungen integrierter Kommunikation – Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- FORTINI-CAMPBELL, Lisa (1997): Vorlesungsmitschrift, Kurs in „Organizational Behavior“ an der Northwestern University, Graduate Program in Integrated Marketing Communications, Sommersemester 1997. Zitiert nach: KIRCHNER, Karin (2001): Integrierte Unternehmenskommunikation – Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- FREEMAN, Edward R. (1984): Strategic Management – A Stakeholder Approach, Boston (MA): Pitman
- FROMMEYER, Astrid (2005): Kommunikationsqualität in persönlichen Kundenbeziehungen – Konzeptualisierung und empirische Prüfung, Wiesbaden: Gabler
- GÖRLITZ, Axel und Rainer PRÄTORIUS (Hrsg.) (1987): Handbuch der Politikwissenschaft, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt

- GRONSTEDT, Anders (1996): Integrating Marketing Communication and Public Relations – A Stakeholder Relations Model. In: THORSON, Esther und Jeri MOORE (Hrsg.) (1996): Integrated Communication – Synergy of Persuasive Voices, Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum Associates
- GROßSCHÄDL, Nathalie Christina (2002): Der Falter und seine Leserschaft – Eine Leserbefragung zur Ermittlung der Blattzufriedenheit der Wiener Stadtzeitung, Diplomarbeit, Universität Wien
- GRUNIG, James E. (1989): Publics, Audiences and Market Segments – Segmentation Principles for Campaigns. In: SALMON Charles T. (Hrsg.) (1989): Information Campaigns – Balancing Social Values and Social Change, London: Sage
- GRUNIG, James E. (Hrsg.) (1992): Excellence in Public Relations and Communication Management, Hillsdale (NJ): Lawrence Erlbaum Associates
- GRUNIG, James E. (1993): On the Effects of Marketing, Media Relations, and Public Relations – Images, Agendas, and Relationships. In: ARMBRECHT Wolfgang, Horst AVENARIUS und Ulf J. ZABEL (Hrsg.) (1993): Image und PR – Kann Image Gegenstand einer Public Relations Wissenschaft sein?, Opladen: Westdeutscher Verlag
- GRUNIG, James E. und Larissa A. GRUNIG (1998): The Relationship between Public Relations and Marketing in Excellent Organizations – Evidence from the IABC Study. In: Journal of Marketing Communications (1998), Volume 4, Issue 3, 1998, London/New York: Routledge
- GRUNIG, James E., Larissa A. GRUNIG und David M. DOZIER (1996): Das situative Modell exzellenter Public Relations – Schlußfolgerungen aus einer internationalen Studie. In: BENTELE, Günter, Horst STEINMANN und Ansgar ZERFAß (Hrsg.) (1996): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation, Berlin: Vistas
- GRUNIG, James E., Larissa A. GRUNIG und David M. DOZIER (2002): Excellent public relations and effective organizations – A study of communication management in three countries, Mahwah (NJ): Erlbaum
- GRUNIG, James E. und Todd HUNT (1984): Managing Public Relations, Orlando (FL): Holt, Rinehart and Winston
- GRUNIG, James E. und Fred C. REPPER (1992): Strategic Management. Publics and Issues. In: GRUNIG, James E. (Hrsg.) (1992): Excellence in Public Relations and Communication Management, Hillsdale (NJ): Lawrence Erlbaum Associates
- HAEDRICH, Günther (1992): Public Relations im System des Strategischen Managements. In: AVENARIUS, Horst und Wolfgang ARMBRECHT (Hrsg.) (1992): Ist Public Relations eine Wissenschaft? – Eine Einführung, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag

- HAEDRICH, Günther (1994): Die Rolle von Public Relations im System des normativen und strategischen Managements. In: ARMBRECHT, Wolfgang und Ulf J. ZABEL (Hrsg.) (1994): Normative Aspekte der Public Relations – Grundlegende Fragen und Perspektiven – Eine Einführung, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- HARLOW, Richard F. (1976): Building a Public Relations Definition. In: Public Relations Review (1976), Volume 2, 1976
- HENDRICKS, Kevin B. und Vinod R. SINGHAL (1996): Quality awards and the market value of firm – An empirical investigation. In: Management Science, Issue 42, March 1996, Philadelphia (PA): Institute for Operations Research and the Management Sciences
- HERGER, Nikodemus (2004): Organisationskommunikation – Beobachtungen und Steuerungen eines organisationalen Risikos, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- HERING, Ralf, Bernd SCHUPPENER und Mark SOMMERHALDER (2004): Die Communication Scorecard – Eine neue Methode des Kommunikationsmanagements, Bern: Haupt
- HILGER, Angelika und Andreas KAAPKE (1995): PR-Erfolgskontrolle – Ansätze und Instrumente zur Evaluierung markt- und gesellschaftsorientierter Unternehmenskommunikation. In: PR Magazin, Das Magazin der Kommunikationsbranche, 8/1995, Remagen: Medienfachverlag Rommerskirchen
- HIPPNER, Hajo, Onno HOFFMANN und Klaus D. WILDE (Hrsg.) (2006): CRM-Studie 2006 – Customer Relationship Management, Ingolstadt: F.W. Wilde
- HIPPNER, Hajo und Klaus D. WILDE (2006): Customer Relationship Management: Strategie und IT-Systeme. In HIPPNER, Hajo, Onno HOFFMANN und Klaus D. WILDE (Hrsg.) (2006): CRM-Studie 2006 – Customer Relationship Management, Ingolstadt: F.W. Wilde
- HOLLAND, Heinrich et.al. (2001): CRM im Direktmarketing – Kunden gewinnen durch interaktive Prozesse, Wiesbaden: Gabler
- HORVÁTH, Peter (1999): Wissensmanagement steuern – Die Balanced Scorecard als innovatives Controllinginstrument. In: ANTONI, Conny H. und Tom SOMMERLATTE (Hrsg.) (1999): Report Wissensmanagement – Wie deutsche Firmen ihr Wissen profitabel machen, Düsseldorf: Symposion Publishing
- HUNDHAUSEN, Carl (1957): Industrielle Publizität als Public Relations, Essen: Girardet
- HUNDHAUSEN, Carl (1969): Public Relations – Theorie und Systematik, Berlin de Gruyter
- JABLIN, Fredric M., Linda L. PUTNAM, Karlene H. ROBERTS und Lyman W. PORTER (Hrsg.) (1987): Handbook of Organizational Communication – An Interdisciplinary Perspective, Newbury Park (CA): Sage

- JABLON, Fredric M. und Linda L. PUTNAM (Hrsg.) (2001): The Handbook of Organizational Communication – Advances in Theory, Research and Methods, Thousand Oaks (CA)/London/New Delhi: Sage
- JANISCH, Monika (1993): Das strategische Anspruchsmanagement – Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value, Bern: Haupt
- JÜTTEMANN, Gerd (Hrsg.) (1985): Qualitative Forschung in der Psychologie – Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder, Weinheim/Basel: Beltz
- KAPLAN, Robert S. und David P. NORTON (1992): The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. In: Harvard Business Review, Issue January-February, 1992, Boston (MA): Harvard Business Publishing
- KAPLAN, Robert S. und David P. NORTON (1997): Die Balanced Scorecard, Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- KIRCHNER, Karin (1997): Das Management der integrierten Unternehmenskommunikation – Kommunikationsoptimierungskonzepte im Vergleich. RENGGER, Rudi und Gabriele SIEGERT (Hrsg.) (1997): Kommunikationswelten – Wissenschaftliche Perspektiven zur Medien- und Informationsgesellschaft, Innsbruck: Studienverlag
- KIRCHNER, Karin (2001): Integrierte Unternehmenskommunikation – Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- KROEBER-RIEL, Werner (1990): Strategie und Technik der Werbung - Verhaltenswissenschaftliche Ansätze, Stuttgart: Kohlhammer
- KRUGMAN, Herbert E. (1966): The Measurement of Advertising Involvement. In: AMERICAN ASSOCIATION FOR PUBLIC OPINION RESEARCH (Hrsg.) (1966): Public Opinion Quarterly, Volume 30, Issue 4, Winter 1966, Lenexa (KS): American Association for Public Opinion Research
- LEAHEY, Thomas J und Richard J. HARRIS (1989): Human Learning, Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall
- LIEBL, Franz (2000): Der Schock des Neuen – Entstehung und Management von Issues und Trends, München: Gerling Akademischer Verlag
- LIGHT, Larry (1995): Brand Management – Präsentation für die Ford Motor Company, London, 12. Dezember
- LISCHKA, Andreas (2000): Dialogkommunikation im Rahmen der Integrierten Kommunikation. In: BRUHN, Manfred, Siegfried J. SCHMIDT und Jörg TROPP (Hrsg.) (2000): Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis – Betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Perspektiven, Wiesbaden: Gabler

- MALETZKE, Gerhard (1963): Psychologie der Massenkommunikation – Theorie und Systematik, Hamburg: Hans-Bredow-Institut
- MARCH, Taran (1998): TQM Pays Off, <http://www.qualitydigest.com/nov98/html/tgm.html> (30.06.2009)
- MAST, Claudia (2000): Effektive Kommunikation für Manager – Informieren, Diskutieren, Überzeugen, Landsberg/Lech: Moderne Industrie
- MAST, Claudia (2003): Crossmedia in der internen Unternehmenskommunikation – Ergebnisse der DAX-KOM-Umfragen und Schlussfolgerungen, Stuttgart: Universität Hohenheim
- MAST, Claudia (2005): Werte schaffen durch Kommunikation – Was von Kommunikationsmanagern erwartet wird. In: PFANNENBERG, Jörg und Ansgar ZERFAß (Hrsg.) (2005): Wertschöpfung durch Kommunikation – Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren, Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine
- MAST, Claudia (2006): Unternehmenskommunikation – Ein Leitfaden, Stuttgart: Lucius & Lucius UTB
- MAST, Claudia, Simone HUCK und Karoline GÜLLER (2005): Kundenkommunikation – Ein Leitfaden, Stuttgart: Lucius & Lucius
- MAYER, Hans (1990) Werbewirkung und Kaufverhalten unter ökonomischen und psychologischen Aspekten, Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- MCCOMBS, Maxwell E. und Donald L. SHAW (1972): The Agenda-Setting Function of Mass Media. In: Public Opinion Quarterly, Jg. 36
- MERTEN, Klaus (1987): Öffentlichkeit. In: GÖRLITZ, Axel und Rainer PRÄTORIUS (Hrsg.) (1987): Handbuch der Politikwissenschaft, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
- MERTEN Klaus (1995): Konstruktivismus als Theorie für die Kommunikationswissenschaft – Eine Einführung. In: ÖSTERREICHISCHE GESELLSCHAFT FÜR KOMMUNIKATIONSFRAGEN (Hrsg.) (1995): Medien-Journal 4/1995, Medien machen Wirklichkeit – Kommunikation als Konstruktion, Salzburg: Österreichische Gesellschaft für Kommunikationsfragen
- NIESCHLAG, Robert, Erwin DICHTL und Hans HÖRSCHGEN (2002): Marketing, Berlin: Duncker & Humblot
- O.V. (a): Benefits of Participating in an Awards Program!  
<http://www.oklahomquality.com/pages/benefit.html> (30.06.2009)
- O.V. (2001): Quality Award Winners also Improve Financial Performance,  
<http://www.ddexcellence.com/Does%20it%20work/singhal1.pdf> (30.06.2009)



- OECKL, Albert (1964): Handbuch der Public Relations – Theorie und Praxis der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland und der Welt, München: Süddeutscher Verlag
- OECKL, Albert (1976): PR-Praxis – Der Schlüssel zur Öffentlichkeitsarbeit, Düsseldorf/Wien: Econ
- ÖSTERREICHISCHE GESELLSCHAFT FÜR KOMMUNIKATIONSFRAGEN (Hrsg.) (1995): Medien-Journal 4/1995, Medien machen Wirklichkeit – Kommunikation als Konstruktion, Salzburg: Österreichische Gesellschaft für Kommunikationsfragen
- PEPELS, Werner (2001): Kommunikations-Management – Marketing-Kommunikation vom Briefing bis zur Realisation, Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- PETTY, Richard E. und John T. CACIOPPO (1986): The Elaboration Likelihood Model of Persuasion. In: BERKOWITZ, Leonhard (Hrsg.) (1986): Advances in Experimental Social Psychology, Jg. 19, New York (NY): Academic Press
- PFANNENBERG, Jörg und Ansgar ZERFAß (Hrsg.) (2005): Wertschöpfung durch Kommunikation – Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren, Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine
- PFLAUM, Dieter und Wolfgang PIEPER (Hrsg.) (1989): Lexikon der Public Relations, Landsberg am Lech: Moderne Industrie
- PFLAUM, Dieter und Wolfgang PIEPER (Hrsg.) (1993): Lexikon der Public Relations, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Landsberg am Lech: Moderne Industrie
- RAFFÉE, Hans und Klaus-Peter WIEDMANN (Hrsg.) (1987): Konsequenzen für das Marketing, Hamburg: Gruner+Jahr
- RAFFÉE, Hans und Klaus-Peter WIEDMANN (Hrsg.) (1989): Strategisches Marketing, Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- RAGETH, José Carlos und Nils HAFNER (2006): CRM für KMU (?) – Erfolgreiches CRM: Für einmal keine Frage der Größe, Rheinfelden: BPX-Edition
- REINDERS, Heinz (2005): Qualitative Interviews mit Jugendlichen, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag
- RENGER, Rudi und Gabriele SIEGERT (Hrsg.) (1997): Kommunikationswelten – Wissenschaftliche Perspektiven zur Medien- und Informationsgesellschaft, Innsbruck: Studienverlag
- RIEMER, Kai und Carsten TOTZ (2005): Der Onlinemarketingmix – Maßnahmen zur Umsetzung von Internetstrategien, Schriftenreihe zu Internetökonomie und Hybridität, Nr. 19, Juni 2005, Münster: Westfälische Wilhelms-Universität Münster, <http://www.wi.uni-muenster.de/aw/download/hybride-systeme/Hybrid%2019.pdf> (30.06.2009)

- RONNEBERGER, Franz (1989): Theorie der Public Relations. In: PFLAUM, Dieter und Wolfgang PIEPER (Hrsg.) (1989): Lexikon der Public Relations, Landsberg am Lech: Moderne Industrie
- SALMON Charles T. (Hrsg.) (1989): Information Campaigns – Balancing Social Values and Social Change, London: Sage
- SCHMIDT, Siegfried J. und Guido ZURSTIEGE (2000) : Orientierung Kommunikationswissenschaft – Was sie kann, was sie will, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
- SCHNELL, Rainer, Paul B. HILL und Elke ESSER (2005): Methoden der empirischen Sozialforschung, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag
- SCHULTZ, Don E. (1994): The Key to "New Marketing" is in the Curves. In: Marketing News, Kolumne, 18 Juli 1994
- SCHULTZ, Don E., (1996): Integrating the Organization's Information Resources, unveröffentlichtes Manuskript. Zitiert nach: KIRCHNER, Karin (2001): Integrierte Unternehmenskommunikation – Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- SCHULTZ, Don E. und Heidi F. SCHULTZ (1998): Transitioning Marketing Communication into the 21<sup>st</sup> Century. In: Journal of Marketing Communication (1998), Volume 4, Issue 1, 1998, London/New York: Routledge
- SCHULTZ, Don E., Stanley I. TANNENBAUM und Robert F. LAUTERBORN (1993): Integrated Marketing Communications – Putting It Together And Making It Work, Lincolnwood (IL): NTC Business Books
- SIGNITZER, Benno (1993): Public Relations Evaluation. In: PFLAUM, Dieter und Wolfgang PIEPER (Hrsg.) (1993): Lexikon der Public Relations, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Landsberg am Lech: Moderne Industrie
- SIGNITZER, Benno (1997): Einige Linien der aktuellen Public Relations-Theorieentwicklung. In: RENGER, Rudi und Gabriele SIEGERT (Hrsg.) (1997): Kommunikationswelten – Wissenschaftliche Perspektiven zur Medien- und Informationsgesellschaft, Wien: Studienverlag
- SIGNITZER, Benno (2007): Theorie der Public Relations. In: BURKART, Roland und Walter HÖMBERG (Hrsg.) (2007): Kommunikationstheorien – Ein Textbuch zur Einführung, Wien: Braumüller

- STEINMANN, Horst und Ansgar ZERFAß (1995): Management der integrierten Unternehmenskommunikation – Konzeptionelle Grundlagen und strategische Implikationen. In: AHRENS, Rupert, Helmut SCHERER und Ansgar ZERFAß (Hrsg.) (1995): Integriertes Kommunikationsmanagement – Konzeptionelle Grundlagen und praktische Erfahrungen – Ein Handbuch für Öffentlichkeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung, Frankfurt am Main: Institut für Medienentwicklung und Kommunikation GmbH, Verlagsgruppe FAZ
- STUMPF, Marcus (2005): Erfolgskontrolle des Integrierten Kommunikation – Messung des Entwicklungsstandes integrierter Kommunikationsarbeit im Unternehmen, Wiesbaden: Gabler
- SWISS ASSOCIATION OF COMMUNICATION AND MEDIA RESEARCH (Hrsg.) (2008): Studies in Communication Sciences – Journal of the Swiss Association of Communication and Media Research, Vol. 8, N. 2, 2008, Lugano: Schweizerische Gesellschaft für Kommunikations- und Medienwissenschaft
- SZYSZKA, Peter (Hrsg.) (1999): Öffentlichkeitsarbeit – Diskurs zu einem Schlüsselbegriff der Organisationskommunikation, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- THEIS-BERGLMAIR, Anna Maria (2003): Organisationskommunikation – Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen, Weisbaden: Westdeutscher Verlag
- THORSON, Esther und Jeri MOORE (Hrsg.) (1996): Integrated Communication – Synergy of Persuasive Voices, Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum Associates
- UPSHAW, Lynn (1995): Building Brand Identity – A Strategy for Success in a Hostile Marketplace, New York (NY): Wiley
- VAKRATSAS Demetrios und Tim AMBLER (1996): Advertising Effects – A Taxonomy and Review of Concepts, Methods, and Results from the Academic Literature, Bericht Nr. 96-120, Cambridge (MA): Marketing Science Institute Working Paper
- WALKER, Orville E., Harper W. BOYD und Jean-Claude LARRÉCHÉ (1996): Marketing Strategy – Planning and Implementation, Chicago (IL): Irwin
- WATZLAWICK, Paul, Janet H. BEAVIN und Don D. JACKSON (1990): Menschliche Kommunikation – Formen, Strömungen, Paradoxien, Bern/Stuttgart/Toronto: Huber
- WEINERT, Ansfried B. (1987): Lehrbuch der Organisationspsychologie – Menschliches Verhalten in Organisationen, München: Psychologie-Verlag-Union
- WEINHOLD, Heinz (1988): Marketing in zwanzig Lektionen, St Gallen: Verlag für Fachmedien
- WILLKE, Helmut (1991): Systemtheorie – Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme, Stuttgart: UTB/Gustav Fischer

- WINTERSTEIN, Hans (1996): Mitarbeiterinformation – Informationsmaßnahmen und erlebte Transparenz in Organisationen, München/Mehring: Hampp
- WITZEL, Andreas (1985): Das problemzentrierte Interview. In: JÜTTEMANN, Gerd (Hrsg.) (1985): Qualitative Forschung in der Psychologie – Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder, Weinheim/Basel: Beltz
- ZERFAß, Ansgar (2004a): Die Corporate Communications Scorecard – Kennzahlensystem, Optimierungstool oder strategisches Steuerungsinstrument? In: prportal.de, PR-Digest, Nr. 57 (24/04) vom 22.06.04, Artikel Nr. 20-06-04-521754, <http://www.prportal.de/downloads/zerfass-scorecard.pdf> (30.06.2009)
- ZERFAß, Ansgar (2004b): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit – Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- ZERFAß, Ansgar und Jörg PFANNENBERG (2005): Kommunikations-Controlling – Neue Herausforderungen für das Management. In: PFANNENBERG, Jörg und Ansgar ZERFAß (Hrsg.) (2005): Wertschöpfung durch Kommunikation – Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren, Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine
- ZINK, Klaus J. (1998): Bewertung ganzheitlicher Unternehmensführung, München/Wien: Hanser
- ZINK, Klaus J. (2004): TQM als integratives Managementkonzept – Das EFQM Excellence Modell und seine Umsetzung, München: Hanser

## Kurzfassung

Im Lichte der Veränderungen, die neue Medien wie Internet und E-Mail auf das Informationsbeschaffungsverhalten von Konsumenten und damit den Informationsvorsprung und die Kommunikationsbeziehungen von Unternehmen mit ihren Kunden und Interessenten ausüben, werden in der Fachdiskussion um die neuen Herausforderungen der Kommunikation von Unternehmen vermehrt Konzepte der Integration der Unternehmenskommunikation zur Optimierung des kommunikativen Auftritts und des Kommunikationserfolgs von Unternehmen angesprochen. Diverse Modelle der Integrierten Unternehmenskommunikation aus der Fachliteratur geben in diesem Zusammenhang in unterschiedlicher Detaillierung Empfehlungen hinsichtlich der Umsetzung der Integration von Unternehmenskommunikation. Ein wichtiger Gesichtspunkt bei der Betrachtung und Umsetzung von Integrierter Kommunikation in Unternehmen ist allerdings auch die Frage nach geeigneten Modellen der Evaluation und Erfolgskontrolle der Integration von Unternehmenskommunikation.

In der vorliegenden Diplomarbeit wird am Beispiel eines österreichischen Verlags mit dem *Bewertungsmodell Integrierter Kommunikation in Unternehmen* von Marcus STUMPF eines der Evaluationsmodelle Integrierter Unternehmenskommunikation hinsichtlich seiner Praktikabilität für die Bewertung und Erfolgskontrolle der Integration von Unternehmenskommunikation überprüft.

Dabei werden zunächst anhand eines Experteninterviews die für das Beispiel-Unternehmen relevanten Kriterien der Unternehmenskommunikation erarbeitet, anhand derer in einer Selbstbewertung durch die Mitarbeiter des Unternehmens in Form einer anonymen Umfrage der Erfolgsgrad und der Integrationsindex der Kommunikation des Beispiel-Unternehmens bestimmt wird. Im Anschluss an die Auswertung der Ergebnisse wird anhand der kritischen Reflexion des Untersuchungsablaufs die Tauglichkeit des gewählten Modellansatzes für den praktischen Einsatz zur Messung und Bewertung des Erfolgs kommunikativer Maßnahmen und Handlungen erörtert.

## Abstract

In the light of the impact modern media like internet and e-mail have exerted on the information supply behaviour of consumers and considering the correlated shift in information advance away from nowadays' businesses towards the publics the discussion among communications experts has increasingly centered on concepts of "*Integrated Marketing Communications*" (IMC) as one of the new challenges in corporate communications. In technical literature various models of IMC present their recommendations for the implementation of IMC with varying level of detail. An important aspect to be taken into account in the engagement with and the implementation of IMC in the enterprise is the issue about adequate models for evaluation and efficiency control of IMC.

The present thesis, thus, concentrates on the investigation of the suitability of the "*Evaluation Model for Integrated Communications in the Enterprise*" of STUMPF for evaluation and efficiency control of IMC by making use of an Austrian publishing company as sample company for the research.

The first goal of the research is to identify the criteria for corporate communications of relevance for the sample company by means of an expert interview. These criteria form the basis for developing the questions for an anonymous survey among the personnel of the sample company to inquire their estimation of their company's corporate communications in a self-assessment questionnaire. The results of the survey are used to determine the success rate and the integration index of the company's corporate communications. Concluding the suitability of the model used for the research is discussed by a critical reflection on the course of the empirical research.

# Lebenslauf

## Persönliche Angaben:

Name: Markus Alexander Mascelli  
Geburtsdatum: 11. November 1971  
Geburtsort: Meran (Südtirol)  
Staatsbürgerschaft: italienische

## Ausbildung:

1977-1982 Volksschule „Karl Erckert“ in Meran  
1982-1985 Mittelschule „Peter Rosegger“ in Meran  
1985-1990 Realgymnasium „Albert Einstein“ in Meran  
seit 1990 Studium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft und der Politikwissenschaft an der Universität Wien  
seit 1993 Studium der Philosophie und der Romanistik an der Universität Wien  
1998-1999 Studienaufenthalt an der Erasmus Universität Rotterdam im Rahmen des SOKRATES/ERASMUS Austauschprogramms:

- einjähriges Studium Internationalen Rechts mit Schwerpunkt „Computers and Law“ in Rotterdam