

utb.

Claudia Mast

Unternehmens- kommunikation

8. Auflage



Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage

Böhlau Verlag · Wien · Köln · Weimar
Verlag Barbara Budrich · Opladen · Toronto
facultas · Wien
Wilhelm Fink · Paderborn
Narr Francke Attempto Verlag / expert Verlag · Tübingen
Haupt Verlag · Bern
Verlag Julius Klinkhardt · Bad Heilbrunn
Mohr Siebeck · Tübingen
Ernst Reinhardt Verlag · München
Ferdinand Schöningh · Paderborn
transcript Verlag · Bielefeld
Eugen Ulmer Verlag · Stuttgart
UVK Verlag · München
Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen
Waxmann · Münster · New York
wbv Publikation · Bielefeld



Claudia Mast

Unternehmens- kommunikation

Ein Leitfaden

mit einem Beitrag von Simone Huck-Sandhu

8., überarbeitete Auflage

UVK Verlag · München



Prof. Dr. Claudia Mast

ist Geschäftsführerin der C. M. Gesellschaft für Strategisches Kommunikationsmanagement (München) und em. Professorin für Kommunikationswissenschaft und Journalistik der Universität Hohenheim (Stuttgart). Die gelernte Journalistin war viele Jahre in leitender Funktion bei einem internationalen Konzern tätig.

Online-Angebote oder elektronische Ausgaben sind erhältlich unter www.utb-shop.de.

Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© UVK Verlag 2020 -

Ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG
Dischingerweg 5 · 72070 Tübingen
info@narr.de · www.narr.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Lektorat: Rainer Berger, München
Einbandgestaltung: Atelier Reichert, Stuttgart
Einbandmotiv: © Sanjeri, iStock
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

UTB-Nr.: 2308

ISBN 978-3-8252-5480-3

Inhalt

Vorwort	XIII
---------------	------

Teil I: Theoretische Ansätze und Modelle	1
---	----------

Kapitel 1: Einführung und Begriffserklärung	3
--	----------

1 Begriff der Unternehmenskommunikation	6
2 PR: Marketinginstrument oder Kommunikationsmanagement?	11
3 Entwicklungsphasen der Unternehmenskommunikation	17
▶ Zusammenfassung	20
▶ Lesetipps	21

Kapitel 2: Ausgewählte Theorien der Unternehmenskommunikation	23
--	-----------

1 Mikro-, meso- und makrotheoretische Modelle	24
2 PR-orientierte Ansätze	26
3 Marketingorientierte Modelle	36
4 Einheitlichkeit als Ziel: Integrierte Unternehmenskommunikation ...	39
5 Image, Reputation und Marken	44
6 Unternehmenswerte im Visier	51
7 Contentzentrierte Vorgehensweisen	55
8 Storytelling: nur ein Hype?	58
▶ Zusammenfassung	68
▶ Lesetipps	69

Kapitel 3: Wertorientiertes Kommunikationsmanagement	71
---	-----------

1 Antworten der Praxis auf wachsende Unsicherheiten	72
2 Kommunikation von Werten – Wert der Kommunikation	74
3 Werte kommunizieren – aber wie?	80
4 Proaktives Handeln: Issues Management	90
4.1 Issues erkennen und verfolgen	91
4.2 Planung des Prozesses	95

4.3 Themenkarrieren und Lebenszyklen	98
▶ Zusammenfassung	102
▶ Lesetipps	103
Teil II: Planung und Optimierung	105
Kapitel 4: Von der Analyse bis zur Erfolgskontrolle	107
1 Strukturierung des Feldes: Zielgruppen, Stakeholder und Publics	107
2 Planung	114
2.1 Problemwahrnehmung und Situationsanalyse	114
2.2 Briefing	120
3 Konzeption und Realisierung	121
3.1 Strategische Überlegungen, Ziele und Zielpublikum	121
3.2 Implementierung	124
4 Evaluation: Wie den Erfolg nachweisen?	127
4.1 Messbare und nicht-messbare „Wirkungen“	127
4.2 Medienbezogene Evaluationsmethoden	135
4.3 Publikumsbezogene Instrumente	142
4.4 Kennzahlen für die Unternehmenskommunikation	144
▶ Zusammenfassung	150
▶ Lesetipps	151
Kapitel 5: Medien und Kommunikationswege	153
1 Ziele und Intentionen der Kommunikation	154
2 Leistungen: „Arme“ und „reiche“ Kommunikationsformen	158
3 Persönlich oder medienvermittelt?	167
4 Formalisierung und Kontrolle	171
5 Schnelligkeit – von Echtzeit bis zur Konserve	174
6 Lineare und non-lineare Angebote	177
7 Zwei Stufen: Über Multiplikatoren zu den Stakeholdern	180
8 Push, Pull, Dialog und viral: Wege der Kommunikation	184
▶ Zusammenfassung	189
▶ Lesetipps	190

Kapitel 6: Kommunikationsnetze	191
1 Formalisierte und informelle Netzwerke	192
2 Kommunikationsnetze – Formen und Typen	196
3 Strukturen und Rollen in den Netzen	198
▶ Zusammenfassung	206
▶ Lesetipps	207
 Kapitel 7: Kommunikationsform Gerücht	 209
1 Typen von Gerüchten.....	210
2 Entstehung und Verbreitung.....	213
3 Leistungen und Wirkungen.....	219
4 Zum Umgang mit Gerüchten in Unternehmen.....	221
▶ Zusammenfassung	227
▶ Lesetipps	228
 Kapitel 8: Management von Content	 231
1 Content is king – ein Slogan wird Wirklichkeit	231
2 Neue Koordinaten für die Kommunikation	234
3 Content-Strategie: Bausteine und Entscheidungen	238
3.1 Was bedeutet eigentlich strategisch?	238
3.2 Eckpfeiler für eine Kommunikationsstrategie	241
3.3 Funktionen, Formen und Typen von Content	246
4 Content managen – aber wie?	254
4.1 Phasen des Managementprozesses	255
4.2 Zentrale Dimensionen des Managements von Content	261
4.3 Newsroom: redaktionelle Strukturen in Unternehmen	271
5 Narrativer Kommunikationsmodus – ein Königsweg	274
6 Content that matters	278
▶ Zusammenfassung	281
▶ Lesetipps	282

Teil III: Umsetzung in der Praxis	283
Kapitel 9: Kommunikation mit den Mitarbeitern	285
1 Auf dem Weg zur „leading position“?	286
2 Ziele und Inhalte der internen Kommunikation	289
3 Mitarbeiterkommunikation als Wegbereiter organisationaler Resilienz	296
4 Von der Verteilkommunikation zu interaktiven Prozessen	298
5 Kernbereiche der internen Kommunikation	301
5.1 Intranet als Kommunikationsplattform	301
5.2 Gedruckte Medien – Navigatoren und Wegweiser	303
5.3 Bedeutung der persönlichen Kommunikation	304
6 Manager als Kommunikatoren	307
7 Die eigenen Mitarbeiter – Botschafter und Influencer	313
▶ Zusammenfassung	317
▶ Lesetipps	318
Kapitel 10: Kundenkommunikation	319
1 Strategische Ziele	320
1.1 Kundenbindung und Beziehungsmanagement	321
1.2 Neue Konzepte für neue Herausforderungen	324
2 Markenkommunikation	327
2.1 Über Marken kommunizieren – aber wie?	327
2.2 Wichtige Entscheidungen in der Kommunikation von Marken	330
2.3 Neue Wege in der Markenkommunikation	335
3 Instrumente der Kundenansprache	337
3.1 Der indirekte Weg: klassische Medienarbeit	339
3.2 Direkte Kundenansprache – Corporate Publishing	340
▶ Zusammenfassung	346
▶ Lesetipps	347

Kapitel 11: Kommunikation mit Kapitalgebern	349
1 Finanzkommunikation zwischen Fakten und Gefühlen	349
2 Ziele und Bezugsgruppen	352
3 Instrumente der Investor Relations-Arbeit	355
4 Rechtliche Aspekte der Investor Relations	361
5 Vertrauen als Geschäftsgrundlage	364
▶ Zusammenfassung	367
▶ Lesetipps	368
Kapitel 12: Medien als Multiplikatoren	369
1 Zur Ausrichtung von Media Relations heute	370
1.1 Funktionen der klassischen Medienarbeit	371
1.2 Media Relations – ganzheitlich verstanden	375
1.3 Gewichtsverlagerung in der Kommunikationsarbeit	378
2 Vielfältige Medienwelten	381
2.1 „Fremde“ Medien: Erfolgsfaktoren und Instrumente	381
2.2 Online-Medien und neue Aufgaben	392
2.3 Blogger Relations	395
2.4 „Eigene“ Medien: Stakeholder direkt ansprechen	396
▶ Zusammenfassung	400
▶ Lesetipps	401
Kapitel 13: Employer Relations – ein neues Feld	403
1 Arbeitgeber – das neue Leitbild der Unternehmen	404
2 Ziele und Herausforderungen der Employer Relations	406
3 Stakeholder, Themen und Kanäle	410
4 Arbeitnehmer, Auszubildende und Studierende – unterschiedliche Interessen	415
▶ Zusammenfassung	421
▶ Lesetipps	422

Teil IV: Herausforderungen und Perspektiven	423
Kapitel 14: Change Communication: Den Wandel kommunizieren ...	425
1 Emotionen als menschliche Software	426
1.1 Spezielle Emotionen: Ängste	429
1.2 Menschen sind bilanzierende Wesen	430
2 Kritische Erfolgsfaktoren für die Kommunikation des Wandels	432
3 Change Communication in der Praxis	435
3.1 Erfolgsfaktoren und Hürden	435
3.2 Wörter haben einen Signalwert	442
4 Emotionale und kognitive Unsicherheiten reduzieren	446
▶ Zusammenfassung	452
▶ Lesetipps	453
Kapitel 15: Internationale Unternehmenskommunikation/ Simone Huck-Sandhu	455
1 Im Spannungsfeld von nationaler und internationaler Umwelt	456
2 Strategische Ausrichtung	461
3 Internationale Unternehmenskommunikation in der Praxis	464
4 Zusammenfassung und Ausblick	468
▶ Zusammenfassung	471
▶ Lesetipps	472
Kapitel 16: Vor der Krise – nach der Krise	473
1 Die vielen Gesichter der Krisen	474
2 Mechanismen der Beschleunigung	478
3 Von der prä- zur postkommunikativen Phase	483
3.1 Prävention und Vorfeldkommunikation	484
3.2 Die heiße Phase – ein erbarmungsloser Professionalitätstest	485
3.3 Lessons learned – die Zeit danach	487
▶ Zusammenfassung	490
▶ Lesetipps	491

Kapitel 17: Gesellschaftliche Verantwortung – nur ein Thema der Kommunikation?	493
1 Auf dem Weg zu neuen Verantwortlichkeiten	493
2 Corporate Social Responsibility und andere Konzepte	496
3 Funktionen des Stakeholderdialogs und Instrumente	503
4 Koordinaten für eine gesellschaftsorientierte Kommunikation	510
▶ Zusammenfassung	516
▶ Lesetipps	517
Kapitel 18: Wohin geht die Reise? Plädoyer für eine selbstbewusste Unternehmenskommunikation	519
1 Zentrale Herausforderung: Wandel der Kommunikation	520
2 Fünf Trends im Kommunikations-Mix	523
3 Schwierige Aufgaben für die Praxis	527
4 Neuausrichtung der strategischen Koordinaten	530
5 Perspektiven: Blick in die Zukunft	534
▶ Zusammenfassung	539
▶ Lesetipps	540
Teil V: Anhang	541
Verzeichnis der Schaubilder	543
Literatur	547
Sachregister	589

Vorwort

Weltweite Aktionen zum Schutz des Klimas, Krisen und Gewalt in vielen Ländern, massive Glaubwürdigkeitsverluste in der Gesellschaft und die Corona-Pandemie – das Umfeld der Unternehmen verändert sich dramatisch. Die gesellschaftliche Legitimation einzelner Branchen, z. B. der Banken oder der Automobilindustrie, bis hin zum Kapitalismus als Wirtschaftsform werden öffentlich diskutiert. Unternehmen sehen sich mit ungewohnten Themen konfrontiert, weil ihre Stakeholder nach dem Sinn des wirtschaftlichen Handelns fragen und einen konkreten gesellschaftlichen Nutzen einfordern. Für die meisten Menschen ist Nachhaltigkeit längst kein rhetorisches Schlagwort mehr, sondern eine klare Erwartung an Unternehmensführungen und Wirtschaftsordnungen gleichermaßen. Sie warten auf überzeugende Handlungen und Antworten auf ihre Fragen.

Hinzu kommt: Das Vertrauen der Bevölkerung in die Institutionen und Unternehmen sinkt. Machtverschiebungen und Turbulenzen auf den Märkten nehmen zu. Unternehmen haben große Schwierigkeiten, sich dem unaufhörlichen Wandel anzupassen – mehr noch: sogar selbst Veränderungen zu produzieren. Erfolgreich in diesem globalen Rennen um die besten Plätze sind diejenigen, denen es gelingt, den Wettbewerb um Vertrauen und Glaubwürdigkeit bei ihren Stakeholdern zu gewinnen, d. h. ihre ökonomische, ökologische und soziale Verantwortung glaubhaft zu machen und in der Wahrnehmung der (Medien-)Öffentlichkeit eine positive Reputation aufzubauen. Schließlich gehen jene Unternehmen als Gewinner aus dem Überangebot an Medieninformationen hervor, die die besten Fach- und Führungskräfte gewinnen und ihre Belegschaften motivieren.

Dazu brauchen die Unternehmen ein Kommunikationssystem, das mit Blick auf Tempo, Reaktionsfähigkeit, Beweglichkeit und Lernvermögen spitze ist. Der Kampf um die Aufmerksamkeit ist hart, denn immer mehr Unternehmen wissen, dass interne und externe Kommunikationsprozesse letztlich über Gewinn- und Verlustchancen auf den Märkten entscheiden. Dabei haben sich die Bedingungen in diesem Kommunikationswettbewerb verschärft. Die Ressourcen Zeit und Geld werden knapper, wohingegen die Komplexität der Einflüsse und Entscheidungen steigt.

Unternehmen benötigen daher ein Kommunikationssystem, das ihre Beweglichkeit fördert und ihre gesellschaftliche Akzeptanz stärkt. Außerdem müssen sie in der Öffentlichkeit (z. B. bei Kunden, Politikern oder Kapitalgebern) mit ihren Leistungen als unverwechselbar und unverzichtbar wahrgenommen werden.

Image, Reputation und Markenentwicklung beeinflussen mehr und mehr den Geschäftserfolg. Sind die Kommunikationssysteme der Unternehmen für diese Anforderungen gerüstet?

Der vorliegende Leitfaden für die Unternehmenskommunikation richtet sich an Studierende, vor allem der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft, die in das Berufsfeld Public Relations bzw. Unternehmenskommunikation streben. Das Buch kann aber auch Praktikern aus PR-Abteilungen der Unternehmen oder Agenturen nützliche Hinweise und Denkanstöße vermitteln. Es hat das Ziel,

- Besonderheiten der wertorientierten Unternehmenskommunikation aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive zu analysieren,
- theoretische Modelle und aktuelle Ansätze vorzustellen sowie
- Bedeutung, Prozesse und Formate einer zukunftsorientierten Themenaufbereitung zu analysieren und das Content Management vorzustellen.
- Methoden zur Planung und Optimierung von Kommunikationskonzepten werden erklärt und praktische Herausforderungen diskutiert, die Unternehmen bewältigen müssen.

Im *ersten Teil* des Buches werden ausgewählte theoretische Modelle vorgestellt, die die Unternehmenskommunikation sowohl aus wirtschafts- als auch sozialwissenschaftlicher Perspektive beleuchten. Neuere Ansätze, z. B. das Content Management und speziell das Storytelling werden diskutiert.

Im *zweiten Teil* der Publikation geht es um die Frage: Wie kann Kommunikation Werte schaffen? Die Planung und Optimierung von wertorientierten Kommunikationsprozessen unter Einbeziehung des Internets mit seinen vielfältigen Möglichkeiten werden ausführlich behandelt. Die Anforderungen einer strategischen Kommunikationsplanung werden detailliert vorgestellt – von der Wahl der Kommunikationswege über die Produktion von überzeugendem Content bis hin zur Beherrschung von viralen Kommunikationsprozessen über Netze. Auch Gerüchte als besondere Kommunikationsform werden in ihrer Funktion für das Kommunikationsmanagement analysiert.

Der *dritte Teil* des Buches behandelt theoretische Perspektiven des Content Managements und die praktische Umsetzung am Beispiel von zentralen Bereichen: Mitarbeiter, Medien, Kunden und Kapitalgeber. Die interne Unternehmenskommunikation, lange Zeit in der Praxis als Erfolgsfaktor eher unterschätzt, wurde zum Hauptaktionsfeld der Unternehmenskommunikation. Manager werden in ihrer Rolle als Kommunikatoren gefordert. Social-Media-Plattformen halten Einzug in die internen Kommunikationssysteme und stellen traditionell gewachsene Strukturen infrage. Interne Kommunikation ist auf dem Weg zur „leading position“.

Die Kommunikation mit den Kunden ist angesichts des verschärften Wettbewerbsdrucks ebenfalls zum zentralen Erfolgsfaktor für den geschäftlichen Verlauf geworden. Dieser Kommunikationsbereich wird in der Regel in wirtschaftswissenschaftlichen Studien, vor allem aus dem Marketing, behandelt. Die Wissenschaftsdisziplin Kommunikationswissenschaft konzentrierte sich in der Vergangenheit meist – voreilig – auf das Teilgebiet Public Relations und versuchte Grenzen zur Werbung bzw. zum Marketing zu ziehen, die in der praktischen Umsetzung nicht mehr aufrechtzuerhalten sind. Kundenkommunikation geht heute weit über marketingorientierte Kommunikationsmaßnahmen oder Werbung hinaus.

Investor Relations bzw. die Kommunikation der Unternehmen mit den Finanzmärkten und Kapitalgebern ist und bleibt ein sehr schwieriges Kommunikationsfeld, in dem sich Turbulenzen auf den Finanzmärkten ebenso auswirken wie politische Einflüsse oder Stimmungen bei Multiplikatoren und in der Gesellschaft. Hinzu kommt: Gesellschaftspolitische Einflüsse gewinnen an Bedeutung. Fragen der gesellschaftspolitischen Auswirkungen und der Moral werden gestellt, wenn z. B. der Banksektor seine Gewinne privatisiert, die Verluste aber sozialisiert.

Media Relations, d. h. der Einsatz von medialen Kommunikationswegen ist keineswegs nur die klassische Medienarbeit mit Journalisten. Die Firmen können heute auf eine vielfältige Medienlandschaft zurückgreifen und „eigene“ Medien werden massiv ausgebaut. Media Relations ist also weit mehr als eine gute Pressarbeit und ein Kernelement des strategischen Kommunikationsmanagements geworden. Für die Kommunikationswissenschaft ist dieser Untersuchungsbereich besonders interessant, da er Aspekte der Public Relations wie auch der Journalistik integriert.

Unternehmen kämpfen energisch um gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter. Als Arbeitgeber stellen sie ihre Attraktivität in den Vordergrund, weil diese letztlich entscheidet, ob sie die Menschen finden und binden können, die den Geschäftserfolg erarbeiten. Employer Relations ist daher ein zentrales Feld der Unternehmenskommunikation.

Der *vierte Teil* des Buches widmet sich aktuellen Herausforderungen der Unternehmenskommunikation – in Krisenzeiten und bei konkreten Veränderungsprojekten. Prof. Dr. Simone Huck-Sandhu analysiert die Herausforderungen, die angesichts der Internationalisierung des Wirtschaftsgeschehens auf die Unternehmen zukommen. Den Abschluss der Publikation bilden Überlegungen zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Das Buch plädiert für eine selbstbewusste Unternehmenskommunikation.

Verschiedene Disziplinen aus den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften behandeln die Unternehmenskommunikation. Die Veröffentlichungen sind kaum mehr überschaubar. Für den Leser werden einige ausgewählte, zentrale Publikationen

jeweils am Schluss des Kapitels vorgestellt und kurz kommentiert. Diese Lesetipps ermöglichen eine vertiefende Beschäftigung mit Einzelaspekten. Die vorgestellten Bücher sollen für Studierende und Praktiker, die sich einen schnellen Überblick über die Forschungslage verschaffen wollen, Ergebnisse, Hinweise und Denkanstöße liefern, einen Einstieg in Sachprobleme bieten, verständlich geschrieben und leicht zugänglich, d. h. möglichst im Buchhandel erhältlich sein. Sofern es sich um Publikationen aus der Praxis handelt, wurde auf Systematik und innovative Ansätze geachtet.

Ziel der Literaturhinweise zum Schluss des Buches, die sich vor allem auf neuere Publikationen konzentrieren, ist daher weder eine bibliografische Vollständigkeit noch eine wissenschaftliche Dokumentation des Vorhandenen, sondern ein für Studierende und Interessierte aus der Berufspraxis zugänglicher und geeigneter Ausschnitt aus der Vielzahl der Veröffentlichungen.

Besonderer Dank der Autorin gilt Prof. Dr. Simone Huck-Sandhu für ihre spannende Analyse zur Internationalisierung der Unternehmenskommunikation. Dr. Helena Stehle, Alena Kirchenbauer, M. Sc., und Andreas Biesinger, M. A. haben mit großem Engagement und Sorgfalt die Aktualisierung der Literatur und die Schlussredaktion übernommen. Des Weiteren haben zur Aktualisierung des Manuskriptes dieser Auflage beigetragen: Alena Kirchenbauer, M. Sc., Andreas Biesinger, M. A. und Dipl. oec. Daisy Bartsch. Rainer Bluthard hat ebenfalls mitgeholfen, dass die achte Auflage nun vorliegt. Ihnen allen dankt die Autorin in besonderem Maße.

Stuttgart-Hohenheim, im April 2020

Claudia Mast

Theoretische Ansätze und Modelle

Kapitel 1: Einführung und Begriffserklärung

Wir leben *in* Organisationen und *mit* Organisationen aller Art. Sie sind Formen sozialer Netzwerke, die Menschen schaffen, um Probleme zu lösen oder Bedürfnisse aller Art zu befriedigen. Organisationen basieren auf Kommunikation. Organisationsformen – welcher Art sie auch sind – und menschliche Kommunikation sind damit untrennbar miteinander verbunden. Diese Beziehungen zwischen Organisationsformen und Kommunikationsprozessen sind das wissenschaftliche Untersuchungsfeld der Organisationskommunikation. Wenn es sich um die spezielle Organisationsform der Unternehmen handelt, wird der Begriff Unternehmenskommunikation verwendet.

Organisationen sind zunächst beobachtbare Netze von Interaktionen, die geplant, regelmäßig und systematisch zwischen Menschen ablaufen. Organisationen verfolgen *Ziele*, die als Ergebnis der Kommunikation erwartet werden. Organisationen haben *Mitglieder*, z. B. Mitarbeiter und Manager, die die Kommunikationsnetze kennen. Auch *Außenstehende*, z. B. Kunden oder Bürger in der Nachbarschaft, nehmen diese Organisationen wahr, nicht nur über deren Namen oder Gebäude, sondern auch über Handlungen (Werbung, Public Relations u. a.) und Repräsentanten (Akteure). Darüber hinaus haben Organisationen *Strukturen*, die das Grundgerüst bzw. den Rahmen bilden, in dem Kommunikationsprozesse ablaufen. Diese Strukturen können mehr oder weniger hierarchisch, differenziert oder formalisiert ausgeprägt sein. Strukturen sind vorgegebene Handlungsmuster für Situationen. *Prozesse* sind Handlungsabläufe, die diesen Strukturen folgen und mehr oder weniger klar reglementiert oder formalisiert sind.

Organisationen haben eine *Identität*, verfolgen *Werte* und bilden eine *Kultur* aus, d. h. sie legen fest, wie sie sich selbst sehen, welchen Zielen, Normen und Regeln sie folgen und welche Verhaltensmuster erwartet und praktiziert werden. Alle diese Merkmale von Organisationen bilden sich in langen Entscheidungsprozessen heraus. Sie sind das Ergebnis von Kommunikationsprozessen und beeinflussen künftige Kommunikationsmuster.

Der kommunikationswissenschaftliche Ansatz versteht Organisationen als soziale Gebilde, deren Kommunikationsbeziehungen zwar auf Dauer angelegt sind, aber dennoch einem kontinuierlichen Wandel unterliegen. Kommunikation bezeichnet einen Prozess, in dem zwei oder mehrere Menschen sich gegenseitig wahrnehmen und Aussagen, Botschaften und Gefühle austauschen, indem sie sich verbaler und nonverbaler Mittel bedienen und ggf. Medien benützen. Auch wenn sie nicht kommunizieren, sagen sie mit dieser Haltung etwas aus (Watzlawick/Beavin Bavelas/Jackson 2017).

Der Kommunikationsprozess bildet die Grundlage für eine Organisation, aber auch für Management- und Entscheidungsprozesse. Je besser wir diesen Prozess verstehen, desto besser verstehen wir Organisationen und können mit ihnen umgehen.

Folgende Schlüsselkonzepte der Organisationskommunikation werden in der Praxis intensiv bearbeitet und analysiert:

- *Ziele*: Hierbei geht es um das, was die Organisation erreichen möchte. Sie können ganz konkret mit Blick auf die Geschäftsverläufe formuliert werden und allgemein als erstrebenswerte Perspektiven für die Organisation in Form von Visionen, Leitbildern, Strategien u. a.
- *Mitglieder und Außenstehende*: Die Grenzen zwischen internen und externen Individuen bzw. Gruppen, die sich mit Unternehmen beschäftigen, verschmelzen. Rein formal gesehen gibt es Mitglieder von Organisationen, die mit ihr in arbeitsrechtlichen, vertraglichen Beziehungen stehen, und solche Menschen, die von außen und aus anderen Perspektiven eine Organisation betrachten. Für beide Gruppen hat sich in der Wissenschaft die Bezeichnung „Stakeholder“ durchgesetzt. Damit sind Personen oder Gruppen gemeint, die ein Interesse oder Anliegen gegenüber der Organisation haben oder von deren Handlungen betroffen sind. Des Weiteren wird die Bezeichnung *Akteur* verwendet, die keine Aussage über die Bezüge zu einer Organisation beinhaltet.
- *Identität*: Hier geht es um das Selbstverständnis einer Organisation, das nicht losgelöst von den Stakeholdern beschrieben werden kann, sondern deren Wünsche und Erwartungen berücksichtigen sollte.
- *Werte*: Werte sind implizite oder explizite Auffassungen, die ein Individuum, eine Gruppe bzw. Organisation oder eine Gesellschaft von Wünschenswertem oder Erstrebenswertem vertritt.
- *Kultur*: Die Kultur einer Organisation oder Gesellschaft gründet wiederum auf ihren Werten. Sie wirkt sich unmittelbar auf das Verhalten der ihr zugehörigen Mitglieder aus.
- *Strukturen*: Als formalisierte Handlungsmuster von Organisationen wollen Strukturen das Handeln von Menschen beeinflussen. Sie legen Kommunikationsabläufe fest. Sie wirken auf Kommunikation, indem sie Interaktionen ermöglichen („enabling“) oder begrenzen („constraining“).
- *Prozesse*: Meist wiederkehrende und geregelte Handlungsabfolgen beschreiben, wie sich die Akteure innerhalb von Strukturen verhalten sollen. Prozesse

umfassen die Spielräume und Abläufe von (Kommunikations-)Handlungen innerhalb von Strukturen.

Warum ist es spannend, die Unternehmenskommunikation zu analysieren?

- Die Bedingungen des *Wettbewerbs um Aufmerksamkeit* (in der Öffentlichkeit) und *Bewertungen* (Image, Reputation, Marken) ändern sich. Gestaltungspotenziale zwischen Kommunikatoren und Rezipienten verlagern sich, die Kommunikationsangebote übersteigen die Nachfrage. Das heißt: Die Unsicherheiten bei der Gestaltung von Kommunikationsbeziehungen steigen ebenso wie Konflikte oder Meinungsverschiedenheiten. Der Umgang mit dem Überangebot an Kommunikationsmöglichkeiten macht Individuen und Organisationen gleichermaßen Schwierigkeiten.
- Das Management von Kommunikationsprozessen entscheidet über die geschäftlichen Perspektiven von Unternehmen und deren Handlungsspielraum. Die *Leistungsfähigkeit eines Kommunikationssystems* trägt damit zum ökonomischen Erfolg bei. Die bewusste Gestaltung von Kommunikationsbeziehungen aus der Perspektive der Stakeholder ist daher zu einem besonderen Forschungsfeld geworden.
- *Gesellschaftliche Akzeptanz*, die sog. „licence to operate“, erfordert eine leistungsfähige, aber auch verantwortungsbewusste Kommunikation und den ständigen Austausch von Unternehmen mit ihrem gesellschaftlichen und politischen Umfeld. Die Stakeholderorientierung der Unternehmen wird langsam Wirklichkeit. Dabei gewinnen die Sichtweisen der Gruppen und Individuen im Unternehmen und außerhalb an Bedeutung.

Organisationskommunikation ist im angloamerikanischen Raum, aber vor allem in Deutschland ein verhältnismäßig junges Forschungsgebiet, das sich aus unterschiedlichen Forschungsansätzen entwickelte. In den USA liegen die ersten Anfänge in den 1940er-Jahren. Ausgangspunkt waren die interpersonale Kommunikation sowie Publikationen über „business communication“. Bis heute behandeln zahlreiche Bücher, wie Kommunikationsprozesse in bestimmten Situationen verbessert werden können – von der Art und Weise, verständliche E-Mails zu schreiben bis zur überzeugenden Präsentation in Besprechungen. Erst allmählich kamen in den USA weitere Aspekte wie interkulturelle und internationale Kommunikationsbeziehungen hinzu. Das Untersuchungsfeld der Organisationskommunikation wurde theoretisch angereichert (Theis-Berglmair 2013, Schoeneborn 2013, Nothhaft 2011, Röttger 2010).

In Deutschland setzte die Erforschung der Organisationskommunikation später ein, beginnend in den 1980er-Jahren, und wird seitdem intensiv betrieben. Ausgangspunkt kommunikationswissenschaftlicher Analysen war anfangs die Massenkommunikation als medienvermittelte Kommunikation auf der einen Seite

und die Praktikerliteratur zur Öffentlichkeitsarbeit auf der anderen Seite. Beide Herangehensweisen standen zunächst unvermittelt nebeneinander. Bis Anfang der 1960er-Jahre war auch die Kommunikationswissenschaft im deutschsprachigen Raum vorrangig geisteswissenschaftlich-historisch ausgerichtet. Erst Maletzke (1963) hat mit seinem Standardwerk „Psychologie der Massenkommunikation“ auf die amerikanische Forschung hingewiesen und die sozialwissenschaftliche Perspektive für das Fach Kommunikationswissenschaft betont. Eine empirische Forschungslandschaft etablierte sich.

Inzwischen hat sich Public Relations als Teildisziplin im Fach Kommunikationswissenschaft durchgesetzt. Universitäre Studiengänge wurden eingerichtet.

In Kapitel 1 werden die zentralen Begriffe Unternehmenskommunikation, Public Relations als Kommunikationsmanagement von Unternehmen sowie ihre Funktion als Instrument des Marketings erläutert. Zum Schluss wird die Entwicklung der Unternehmenskommunikation kurz skizziert.

1 Begriff der Unternehmenskommunikation

Bezeichnungen bzw. Kategorien haben in den Sozialwissenschaften die Funktion, den Menschen Orientierung in der Welt zu bieten, in der sie leben, und Verständigung zu ermöglichen. Begriffe und vor allem Definitionen sollen Klarheit schaffen über den Gegenstand der Überlegungen. Gleichzeitig versuchen Definitionen, die Aufmerksamkeit zu lenken und Grenzen zu ziehen. Auf dem Feld der Organisationskommunikation und speziell auch der Unternehmenskommunikation ist eine Vielzahl an Begriffen und Definitionen entstanden, die eine schnelle Orientierung und auch Verständigung behindert. Dafür gibt es verschiedene Gründe.

Unterschiedliche Wissenschaftsdisziplinen – Wirtschafts- und Kommunikationswissenschaft, Soziologie, Organisationspsychologie u. a. – leisten Beiträge zum Untersuchungsfeld und haben ihre eigenen Begriffe generiert. Der Inhalt des Kommunikationsbegriffs, der inflationär benutzt wird, kann enorm variieren. Maletzke (1963, 18) definiert Kommunikation als „Bedeutungsvermittlung zwischen Lebewesen“ und lässt offen, auf welche Weise und zu welchem Zweck Kommunikationsprozesse ablaufen. Im marketingspezifischen Kontext formuliert Bruhn (2019, 3): „Kommunikation bedeutet die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzungen.“

Immer wieder werden Studien durchgeführt, um die Vielfalt der Begriffe zu ordnen. In den USA z. B. suchte Harlow nach einer universellen und allgemeingültigen Definition von Public Relations. Er stieß bereits Mitte der 1970er-Jahre auf knapp 500 verschiedene Begriffe (Harlow 1976).

Gordon (1997) kam zu dem Schluss, dass Definitionen letztlich zwei Zwecken dienen: Erstens, uns zu helfen, die Welt um uns herum zu verstehen, und zweitens eine ganz spezielle Weltsicht zu propagieren, wie das eigene Konzept mit anderen Vorstellungen verbunden werden kann. Besonders der zweite Aspekt mag viele Praktiker aus Unternehmen und Agenturen sowie Wissenschaftler bewegen haben, ihrerseits neue Begriffe und Definitionen zu verwenden und als sichtbare Kompetenzbeweise für die eigene Selbstdarstellung zu nutzen. Speziell Unternehmensberatungen und PR-Agenturen generieren immer neuere Bezeichnungen für ihre Dienstleistungen, die sie den Kunden anbieten.

Die Vielzahl der Definitionen belegt, dass es sicher nicht schwierig ist, neue zu entwickeln, wohl aber solche zu finden, die in Wissenschaft und Praxis gleichermaßen anerkannt sind. Die zu untersuchende Sache ist gegeben – die Kommunikationsbeziehungen eines Unternehmens mit seinen Umwelten. Offen ist jedoch die Perspektive, aus der eine Untersuchung angelegt ist.

Grundsätzlich sind Wissenschaftler wie auch Praktiker bei der Begriffssuche, also einem Verfahren, das als Nominaldefinition bezeichnet wird, ungebunden. Sie können eine bestehende Definition modifizieren oder neu formulieren. Von dieser Freiheit wird mit Blick auf die nahezu ausufernde Literatur reichlich Gebrauch gemacht. „Als ein beliebiger Vorschlag, der akzeptiert oder abgelehnt werden kann, ist eine Nominaldefinition niemals richtig oder falsch, sie kann nur mehr oder weniger zweckmäßig oder unzweckmäßig sein“ (Maletzke 2002a, 7).

Organisationskommunikation („organizational communication“) umfasst alle Organisationsformen und -typen sowie deren Kommunikationsprozesse. Der Bezugspunkt sind Organisationen aller Art. Theis-Berglmair (2003, 18) versteht unter Organisationskommunikation „Kommunikation *in* als auch Kommunikation *von* Organisationen“.

Unternehmenskommunikation („Corporate Communications“) bezieht sich auf die Aufgabe von Organisationen, mit Stakeholdern leistungsfähige Kommunikationsbeziehungen zu unterhalten und zu pflegen. Der Bezugspunkt sind *Unternehmen als Organisationen*, das heißt Unternehmenskommunikation ist ein Teil der Organisationskommunikation.

„Corporate communication is a management function that offers a framework for the effective coordination of all internal and external communication with the overall purpose of establishing and maintaining favourable reputations with stakeholder groups upon which the organization is dependent“ (Cornelissen 2017, 5).

Am Begriff Public Relations wird deutlich, wie unterschiedlich die einzelnen Wissenschaftsdisziplinen und Autoren deren Rolle interpretieren. Aus der Perspektive der Marketingkommunikation ist PR nur eines unter vielen Instrumenten, das im Werkzeugkasten „Kommunikationspolitik“ enthalten ist (Bruhn 2019). PR-Fachleute hingegen sind der Meinung, dass alle Organisationen – ob sie nun kommerziell tätig sind oder nicht – Kommunikationsarbeit mit zahlreichen Gruppen der Gesellschaft betreiben sollten (Avenarius 2008). Marketingkommunikation verengt sich in ihren Augen auf den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen an Kunden.

Vier Elemente des Marketing-Mix sind letztlich entscheidend, die sog. vier „P“: „product“, „price“, „place“ und „promotion“. Die Kommunikationspolitik („promotion“) will die Entscheidungen der Konsumenten durch eine Reihe von Aktivitäten beeinflussen. Sie reichen von Pressearbeit und eigenen Medien des Unternehmens, z. B. Kundenzeitschriften oder Website und Social-Media-Kampagnen, bis hin zu Maßnahmen der Verkaufskommunikation.

Die Bedeutung von PR unter den Marketinginstrumenten wuchs in den letzten Jahren. Die Gebiete überlappen sich inzwischen und die Übergänge werden fließend. Aus der Perspektive der Marketingkommunikation wird die verkaufsunterstützende Funktion von PR zunehmend höher eingeschätzt. Auch die PR erkämpfte sich einen weiteren Aktionsradius und nannte immer häufiger Handlungsfelder wie Issues Management, Marken-PR, Produkt-PR, Public Affairs, Community Relations u. a. als ihre Prioritäten. Allerdings kommen, bei allen Unterschieden der Perspektiven, im Modell der integrierten Kommunikation (Bruhn 2014a, Zerfaß 2010) und im Bereich des sog. Content Marketings bzw. Content Managements (vgl. Kap. 8) beide Bereiche wieder zusammen.

Beide Disziplinen haben zwar unterschiedliche Schwerpunkte, gehören aber zusammen. *Marketingkommunikation* konzentriert sich auf die Austauschprozesse mit der Zielgruppe Kunden, für die auch, aber nicht vorrangig PR eingesetzt wird. PR hingegen hat vor allem den Aufbau und die Pflege guter Kommunikationsbeziehungen zu den Gruppen im Auge, die für den Geschäftserfolg eines Unternehmens wichtig sind und ihn beeinflussen können.

Am Beispiel der PR lässt sich verdeutlichen, dass die sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Perspektive sich einander nähern, aber dennoch weiterhin unterschiedliche Schwerpunkte haben (Schaubild 1). Ausgangspunkt der Marketingkommunikation sind Märkte und die (vermeintlichen) Bedürfnisse der Menschen. Mit dem Konzept der „Customer Journey“ systematisiert das Marketing die Phasen, die ein Kunde durchläuft, bis er ein Produkt kauft.

PR hingegen denkt in Kommunikationsbeziehungen und Beziehungsqualitäten. Teilgebiete wie Produkt-PR, Marken-PR oder das Reputationsmanagement lassen sich ohne große Mühe – z. B. unter dem Dach eines integrierten Marketings – einbinden. Was aber passiert mit dem Issues oder Risk Management, das langfristig orientiert ist und weniger aus dem Leitbild eines Unternehmens auf den Märkten (ökonomischer Akteur) als vielmehr mit Blick auf die Gesellschaft und die Verantwortung ihr gegenüber (gesellschaftlicher Akteur) gespeist wird?

Ähnliches gilt für das Kundenbild, das aus sozial- bzw. wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive durchaus unterschiedlich ist. Auf der einen Seite steht der Verbraucher und Marktteilnehmer, charakterisiert durch seine Beziehungen zum Unternehmen und zu seinen Produkten. Auf der anderen Seite stehen Menschen in ihrer Rolle als Bürger, die nicht nur individuelle Rechte haben, sondern politische und soziale Ziele gleichermaßen verfolgen können. Sowohl auf der Ebene des Individuums als auch der Organisationen kann der Dualismus zwischen ökonomischer und gesellschaftlicher Orientierung Spannungen hervorrufen.

Mit Aktivitäten des „Corporate Citizenship“ versuchen Unternehmen eventuelle Widersprüche zwischen den Ansichten der „Bürger“ und denen der Organisation zu minimieren. Konzepte wie „Sustainability Communications“ (Linke 2016, Pütter 2017, Michelsen/Godemann 2007), „Corporate Social Responsibility“ (Weder/Karmasin 2015, Schwalbach/Schwerk 2019, Raupp/Jarolimek/Schultz 2011, Mast/Stehle 2009a u. b) und „Corporate Governance“ (Schwalbach/Schwerk 2019, Rademacher 2020, Wright et al. 2014) wollen die Dualität der Perspektiven integrierend abmildern. Public Relations und Marketingkommunikation werden künftig gemeinsam operieren, was die Orientierung an Werten, den Umgang mit

Risiken und Unsicherheiten sowie das Entscheidungs- und Kommunikationsmanagement von Unternehmen angeht. Und sie werden gemeinsam vorgehen (müssen), um die Aufmerksamkeit der Stakeholder zu finden.

Schaubild 1: Schwerpunkte einer sozial- und wirtschaftswissenschaftlich orientierten PR



Quelle: in Anlehnung an Mast/Huck/Güller (2005, 39).

2 PR: Marketinginstrument oder Kommunikationsmanagement?

In seiner klassischen Analyse von mehreren Hundert Definitionen hält Harlow (1976) folgende Elemente des PR-Prozesses als Ergebnis seiner Suche fest, die heute aktueller sind denn je:

- Public Relations wird vor allem als eine Kommunikationsfunktion betrachtet mit Betonung eines *zweiseitigen Prozesses*.
- Public Relations sorgt vor allem für den Aufbau und die Aufrechterhaltung von gegenseitigem *Verständnis* und *Goodwill* zwischen Unternehmen und speziellen Gruppen.
- Public Relations hat eine *Informationsfunktion* dahingehend, dass Entwicklungen und Probleme (*issues*) im Umfeld der Unternehmen und bei den Anspruchsgruppen (*stakeholder*) analysiert und interpretiert werden.
- Public Relations hilft den Unternehmen sowohl bei der Formulierung als auch beim Erreichen sozial akzeptabler Ziele. Public Relations sorgt so für einen *Ausgleich von kommerziellen Zielen mit sozial verantwortlichem Verhalten*.

James E. Grunig formulierte kurz und bündig: „Public relations, therefore, is the management of communication between an organization and its publics“ (Grunig/Hunt 1984, 8).

Eine etwas ausführlichere Definition als Beispiel: „Public relations is the management function that establishes and maintains mutually beneficial relationships between an organization and the publics on whom its success or failure depends“ (Broom/Sha 2013, 29).

Und die Deutsche Public Relations Gesellschaft betont: „Öffentlichkeitsarbeit vermittelt Standpunkte und ermöglicht Orientierung, um den politischen, den wirtschaftlichen und den sozialen Handlungsraum von Personen oder Organisationen im Prozess öffentlicher Meinungsbildung zu schaffen und zu sichern. Öffentlichkeitsarbeit plant und steuert dazu Kommunikationsprozesse für Personen und Organisationen mit deren Bezugsgruppen in der Öffentlichkeit. Ethisch verantwortliche Öffentlichkeitsarbeit gestaltet Informationstransfer und Dialog entsprechend unserer freiheitlich-demokratischen Werteordnung und im Einklang mit geltenden Ethik-Codices. Öffentlichkeitsarbeit ist Auftragskommunikation“ (DPRG 2005, 8).

In dieser Publikation wird Kommunikationsmanagement („communication management“) als das Management *durch* Kommunikation und das Management *der* Kommunikation gesehen.

Unter Management von Kommunikation werden die Möglichkeiten und Grenzen verstanden, Kommunikationsstrategien zu planen bzw. umzusetzen und hierzu Handlungsstrukturen und -abläufe zu etablieren, die Kommunikationsprozesse prägen oder mitgestalten.

Zum Management gehört auch der Umgang mit Ressourcen wie Zeit, Geld, Umwelt u. a. Der Begriff Kommunikationsmanagement betont den strategischen Managementprozess von Unternehmenskommunikation und überwindet die – in der Praxis oft unversöhnlich gegenüberstehenden – Unterscheidungen zwischen Marketing und PR. Es plant, gestaltet und evaluiert Kommunikationsprozesse in konkreten Situationen, in denen sich das Unternehmen befindet. Kommunikationsmanagement ermittelt „die Stakeholder-Werte und -Interessen und integriert diese in Vision, Corporate Governance und Strategie – die leitenden Grundsätze des Unternehmenshandelns“ (Schmid/Lyczek 2008, 131).

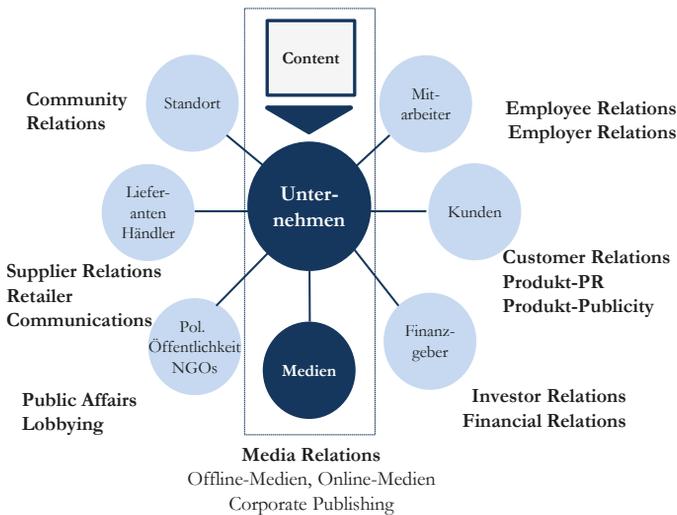
Strategisches Management der Kommunikation steuert Kommunikationsbeziehungen und will diese Prozesse – richtungsweisend – beeinflussen. Hierbei geht das Kommunikationsmanagement immer weniger von individuellen Beliebigkeiten, situativen Zufälligkeiten oder gar einseitigen Ausrichtungen auf einzelne Medien aus, sondern orientiert sich an Unternehmenswerten und -zielen sowie an den Werten und Interessen der Stakeholder.

Das Management der Kommunikationsbeziehungen zwischen dem Unternehmen und den Stakeholdern ist Aufgabe der Abteilungen für Unternehmenskommunikation, die verschiedene Aufgabenfelder bearbeitet (Schaubild 2). In den einzelnen Kommunikationsfeldern aber treffen die Unternehmenskommunikatoren auf unterschiedliche Erwartungen und Wünsche. Investoren haben z. B. ganz andere Informationsbedürfnisse wie Mitarbeiter oder Kunden, die Finanzgeberkommunikation unterscheidet sich maßgeblich von der Standort-PR, usw.

Ein besonderes Aufgabenfeld stellen die Media Relations (Mast 2018, 526 ff.) dar. Dies resultiert aus der Doppelrolle der Massenmedien. So fungieren Massenmedien sowohl als direkter Ansprechpartner für die Unternehmen, als auch als intermediäres System zu allen anderen relevanten Teilöffentlichkeiten. Die Unter-

nehmen unterhalten Beziehungen zu den klassischen Medien Presse und Rundfunk sowie ihren Online-Medienangeboten. Darüber hinaus gibt es im Internet immer neue Akteure wie Blogger (Pleil 2016, 33, Reckenthäler 2016, 66, Schach/Lommatzsch 2018) oder Informationsplattformen (Ruisinger 2011, 64 f.). Hinzu kommen die für ein Unternehmen schwer kalkulierbaren Kommunikationsprozesse via Social Media (Pleil/Zerfaß 2014, 739).

Schaubild 2: Zentrale Aufgabenfelder der Unternehmenskommunikation



Quelle: eigene Darstellung.

Als Gegengewicht zu dem schwierigen Feld der Media Relations bauen Unternehmen daher eigene Medienlandschaften und Redaktionsstrukturen auf. Sie schaffen Newsrooms, geben Zeitschriften heraus, verbreiten Videos sowie Blogs und werden zu Medienhäusern (Mast 2015a, Zurstiege 2015). Sie betreiben „Media Relations“ nicht nur mit „fremden“ Medien wie Zeitungen, Zeitschriften oder Fernsehen, sondern investieren in „Corporate Publishing“ (Bentele/Hoepfner/Liebert 2015, Weichler 2014).

Die Unternehmen stehen vor der Herausforderung, dass sie mit immer mehr Stakeholdergruppen in Kommunikation treten müssen – und dies über immer mehr verschiedene Kommunikationswege geschieht. Daher konzentrieren sie sich auf die Produktion von Themen („Content“), die sie dann über verschiedene Kommunikationskanäle verteilen (vgl. Kap. 8).