

Unternehmenskommunikation als Stakeholder-Dialog

1 Unternehmens- und Markenkommunikation

Kommunikation von Unternehmen und Marken hat die Aufgabe, Informationen und Bedeutungsinhalte an spezifische Adressaten zu vermitteln, um Einstellungen, Meinungen, Erwartungen und Verhalten gegenüber Organisationen, Themen, Produkten und/oder Dienstleistungen zu beeinflussen und zu steuern.¹ Marken sind dabei ein Spiegel der Wahrnehmung dieser Kommunikation durch die Adressaten oder Zielgruppen.

Unter Unternehmenskommunikation wird im Allgemeinen die Gesamtheit aller Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens verstanden, mit denen das Unternehmen sich und seine Leistungen gegenüber relevanten Anspruchsgruppen darstellt, d.h. „alle kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern, mit denen ein Beitrag zur Aufgabedefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird“.² Entsprechend bezeichnet Markenkommunikation die Vermittlung der Leistungen und Identität einer Marke gegenüber ihren Zielgruppen.

Anhand dieser Definitionen werden die Überschneidungen aber auch die Unterschiede zwischen beiden Kommunikationsformen deutlich. Die Unterschiede liegen vor allem im a) inhaltlichen Fokus, b) dem Kommunikationsumfeld bzw. den primären Rezipienten und c) den zu verwendenden Kommunikationsinstrumenten. Bei der Unternehmenskommunikation steht das Unternehmen als Ganzes im Vordergrund, d.h. die Kommunikation des Unternehmens mit seinem Umfeld. Die Markenkommunikation dagegen bezieht sich konkret auf ein spezifisches Produkt oder eine Dienstleistung. Des Weiteren unterscheiden sich die Zielgruppen, mit denen kommuniziert werden soll. Das Unternehmen vertritt im Rahmen der Unternehmenskommunikation seine Position gegenüber allen internen und externen Anspruchsgruppen³, während die Markenkommunikation auf klar definierte Nutzergruppen und Marktsegmente abzielt. Als wesentliches Instrument der Markenkommunikation wird die Werbung in ihren verschiedenen Formen und Ausprägungen an-

1 Vgl. Bruhn u.a.: „Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis“.

2 Zerfaß: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit, S. 287.

3 Im Folgenden werden die Begriffe Anspruchsgruppen und Stakeholder synonym verwendet.

gesehen, während der Unternehmenskommunikation vor allem die Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations, PR) zugeordnet wird.⁴ Gemeinsam haben beide Kommunikationsformen, dass sie die Meinung und das Verhalten der Zielpersonen beeinflussen wollen. Dabei strebt PR eher nach der Gewinnung öffentlichen Vertrauens und einer allgemein positiven Einstellung gegenüber dem Unternehmen, während Werbung auf die gezielte Beeinflussung und Überzeugung des Konsumenten von konkreten Angeboten bzw. Leistungen ausgerichtet ist.⁵

1.1 Unternehmens- und Produktmarken

Das Verhältnis von Unternehmens- und Produktmarken hängt stark von der zugrundeliegenden Marketingstrategie ab und in diesem Kontext insbesondere von der Markenarchitektur. Das Spektrum reicht von einer vollen Übereinstimmung zwischen Unternehmens- und Produktmarken (z.B. IKEA, NIKE oder eBay) über Unternehmensmarken, die als Dach- oder Absendermarken fungieren (z.B. Danone, Kellogg's) und Unternehmensmarken, die einer von mehreren Produktmarken entsprechen (z.B. Mars, Kraft) bis hin zu Unternehmensmarken, die wenig oder keine Verbindung zu den Produktmarken aufweisen (z.B. Procter&Gamble, General Motors). Unternehmensmarken können dann als Botschafter zwischen Unternehmen und Stakeholdern fungieren, wenn jene in ihrer Wahrnehmung eine Verbindung zwischen beiden herstellen können. Wird die Unternehmensmarke zudem positiv wahrgenommen, kann dies zu positiven Abstrahleffekten von Unternehmens- auf Produktmarken führen. Beispielsweise positioniert die Firma Henkel ihre Unternehmensmarke aktiv (*A brand like a friend*) und bringt diese in Verbindung mit ihren Produktmarken.⁶

Im Verhältnis von Unternehmens- und Produktmarken lassen sich folgende Veränderungen feststellen: Zum einen wächst das Interesse von Verbrauchern an den *Unternehmen hinter den Marken*, was im Wesentlichen auf die bessere Verfügbarkeit von Informationen zurückzuführen ist. Zum anderen rückt die Frage nach der *gesellschaftlichen Verantwortung* von Unternehmen stärker ins Blickfeld relevanter Stakeholdergruppen und wird zu einer bedeutsamen Bestimmungsgröße für Marken. Das steigende Interesse von Stakeholdern – und im Fall von Konsumgüterunternehmen besonders von Verbrauchern – am Unternehmen hinter der Marke hat Einfluss auf das Ver-

4 Vgl. Grunig/Hunt: Managing Public Relations.

5 Vgl. Pepels: Marketing-Lexikon.

6 Vgl. Bargin: „Make an Impact on Tomorrow“.

trauen in, aber auch auf die Potenziale von Produktmarken, sich von ähnlich aufgestellten Marken abzugrenzen. Das Vertrauen in Produktmarken wird damit zunehmend abhängig von der Wahrnehmung der Unternehmensidentität oder -persönlichkeit durch die Stakeholder. Ist diese Wahrnehmung positiv, bestehen deshalb Chancen, durch eine stärkere Verlinkung von Unternehmens- mit Produktmarken Markenvertrauen und Markendifferenzierung zu stärken.

Als Beispiel für eine stärkere Verknüpfung von Unternehmens- und Produktmarken kann Unilever genannt werden. Die Marke und das Unternehmen Unilever waren bis vor wenigen Jahren weitgehend unbekannt; eine Zuordnung der zahlreichen bekannten Marken zum niederländisch-britischen Konsumgüterkonzern war nur wenigen Stakeholdern, vor allem aber wenigen Verbrauchern möglich. Unilever hat sich entschieden, die Unternehmensmarke nun auch an Endverbraucher aktiver zu kommunizieren – beispielsweise als Absendermarke auf Produktverpackungen. Die Marke wurde im Rahmen einer strategischen Neuausrichtung des Unternehmens (*Vitality Mission*) positioniert. Parallel fand eine tiefgreifende Reorganisation und stärkere Zentralisierung des Unternehmens statt. Auf der Homepage von Unilever wird dies folgendermaßen zusammengefasst:

Die Verbraucher beziehen ihre Ansichten als mündige Bürger zunehmend in ihre Kaufentscheidungen ein und verlangen mehr von den Unternehmen, die hinter den Marken stehen. Sie wünschen sich Unternehmen und Marken, denen sie vertrauen können.⁷

Das Thema der gesellschaftlichen Rolle und Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility, CSR) wird zunehmend bedeutsam für verschiedene unternehmensrelevante Stakeholdergruppen. Neben Investoren und Finanzkreisen, für die die *CSR-Performance* von Unternehmen immer stärker zu einem Kriterium für Investitionsentscheidungen wird (nicht zuletzt aus Gründen der Risikoabwägung),⁸ interessiert sich mittlerweile eine breitere Öffentlichkeit für das gesellschaftliche Selbstverständnis und das konkrete Engagement von Unternehmen für soziale und Umweltthemen.⁹ Dass auch die

7 Vgl. Unilever Deutschland GmbH: „Vitality“.

8 Mit der Bedeutung der *ethischen Reputation* für Investitionsentscheidungen setzt sich der Beitrag von Mach in diesem Band auseinander.

9 Beispiele für dieses Interesse bietet die stark zugenommene Präsenz von Begriffen wie CSR, Corporate Citizenship oder Nachhaltigkeit in Breitenmedien. So stellte das Manager Magazin 2006 und 2007 ein so genanntes *Good Company Ranking* auf; die Financial Times Deutschland und das Handelsblatt veröffentlichten CSR-Belagen. Eine zusätzliche Verstärkung der Anfragen an Unternehmen hat die Anfang

Verbraucherrelevanz des unternehmerischen Engagements steigt, zeigen aktuelle Studien wie z.B. „Good Brand 2006“¹⁰. Diese Studie verdeutlicht eine neue Werteorientierung bei Verbrauchern und weist darauf hin, dass diese in Zeiten von Globalisierung und Staatsabbau eine größere Verantwortung von Unternehmen für das Gemeinwohl erwarten. So äußert jeder zweite Konsument, an Informationen darüber interessiert zu sein, unter welchen sozialen und ökologischen Bedingungen Unternehmen produzieren (vgl. Abbildung 1). Die Kaufbereitschaft wird durch negative Schlagzeilen über Unternehmen negativ, durch proaktives soziales und ökologisches Engagement positiv beeinflusst (vgl. Abbildungen 2 und 3).

Ich interessiere mich dafür, unter welchen sozialen und ökologischen Bedingungen Produkte, die ich kaufe, hergestellt werden

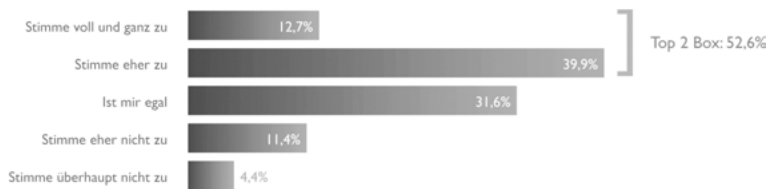


Abb. 1: Werteorientierung bei Verbrauchern.¹¹

Wenn ich die Wahl habe, kaufe ich lieber Produkte von Unternehmen, die sich für die Lösung sozialer und/oder ökologischer Probleme einsetzen

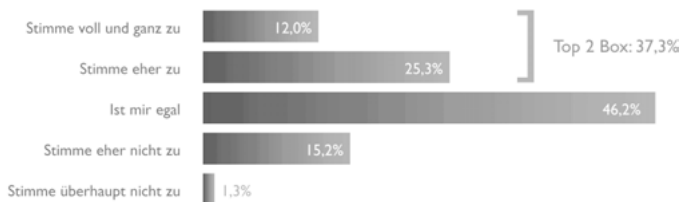


Abb. 2: Kaufverhalten und unternehmerisches Engagement.¹²

2007 enorm an Dynamik gewinnende Klimaschutzdiskussion ausgelöst. Zu den Begriffen Corporate Citizenship, CSR und Nachhaltigkeit vgl. auch Curbach in diesem Band.

¹⁰ Blumberg/Conrad: Good Brand 2006.

¹¹ Quelle: ebd.

¹² Quelle: ebd.

**Kritische Presse, wie zum Beispiel schlechte Arbeitsbedingungen,
beeinflussen mein Kaufverhalten**

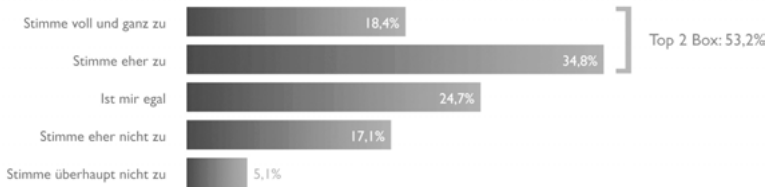


Abb. 3: Kaufverhalten und negative Berichterstattung.¹³

Eine weitere Studie, das „Moralbarometer“¹⁴, kommt zu dem Schluss, dass Verbraucher sogar bereit sind, einen Aufpreis für solche Produkte und Marken zu bezahlen, die sich aktiv für gesellschaftliche Belange einsetzen. Die Erhebung des Good Brand Social Equity Index® in Großbritannien und Polen hat darüber hinaus gezeigt, dass die gesellschaftliche Dimension von Marken – der so genannte *gesellschaftliche Markenwert* (Social Equity) – einen signifikanten Einfluss auf wesentliche Markenparameter besitzt und die Präferenz von Marken im Wettbewerb und damit die Kaufentscheidung positiv beeinflusst. Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass der gesellschaftliche Markenwert bereits heute eine bedeutende Rolle in der Beurteilung sowohl von Unternehmens- als auch von Produktmarken einnimmt und Unternehmen Potenziale zur Imagebildung, Wettbewerbsdifferenzierung und Wachstum eröffnet. Sie deuten zudem darauf hin, dass durchaus ein Imagetransfer zwischen Unternehmens- und Produktmarken möglich ist.¹⁵

Vor diesem Hintergrund wird CSR zu einem relevanten Feld für Unternehmens- und Markenkommunikation, die sich hier zudem wechselseitig beeinflussen. Das gesellschaftliche Engagement betrifft immer weniger nur die *Imagepflege*, sondern die Positionierung von Unternehmen und Marken im Wettbewerb und somit das Kerngeschäft: Trendforscher Matthias Horx formuliert dies pointiert in seinem Trendreport 2007 unter der Überschrift *Die neue Moral*: „Vor uns liegt ein hypermoralisches Zeitalter, in dem Marketing, Ökonomie und moralisches Engagement zunehmend konvergieren.“¹⁶

¹³ Quelle: ebd.

¹⁴ Puls Marktforschung: Moralbarometer 2006.

¹⁵ Vgl. Blumberg/Conrad: Good Brand 2006.

¹⁶ Horx: Trend-Report 2007, S. 6.

1.2 Medialer Kontext und Kommunikationsumfeld

Veränderungen im Verhältnis von Unternehmens- und Markenkommunikation sind nicht zuletzt auf Veränderungen des medialen Kontexts und Kommunikationsumfelds zurückzuführen. Dies gilt für das Interesse am Unternehmen hinter der Marke ebenso wie für die zunehmenden Anfragen zur gesellschaftlichen Rolle von Unternehmen.

Der externe Einfluss auf Unternehmens- und Produktmarken hat zugenommen. Markenbotschaften können nicht mehr zwangsläufig an die jeweiligen Zielgruppen vermittelt werden, ohne dabei Gefahr zu laufen, von störenden, die Markenbotschaft beeinflussenden Faktoren konterkariert zu werden. Dies ist insbesondere auf die Potenziale zurückzuführen, die mit der Verbreitung des Internets verbunden sind. Das Internet hat sich inzwischen zum zentralen Kommunikations- und Informationsmedium unserer Zeit entwickelt und gewinnt permanent weiter an Einfluss, vor allem aufgrund steigender Verbreitung von (breitbandigen) Internetzugängen. Laut der ARD/ZDF Online Studie 2006 stieg der Anteil der Internet-Nutzer in Deutschland in den Jahren 1997 bis 2006 von 6,5 Prozent auf 59,5 Prozent, d.h. 38,6 Millionen Erwachsene in Deutschland nutzen das Internet.¹⁷ Zugleich steigt mit der Anzahl der Nutzer auch der Umfang an Informationen, die online zugänglich sind. Damit geht die Möglichkeit einher, Informationen auszutauschen und Zusammenhänge offen zu legen. Netzwerke und Organisationen werden transparenter, was für Unternehmen konsequenterweise bedeutet, dass auch sie hinter ihren Marken erkennbar werden und sich nicht mehr hinter verschiedenen Markennamen verbergen können. Jedes Produkt, jede Marke kann einem Unternehmen zugeordnet werden und die entsprechenden Informationen können über das Internet zur Verfügung gestellt werden.¹⁸ Konsumenten können sich dadurch über jedes Unternehmen, jede Marke und jedes Produkt sowohl direkt (auf der Website des Unternehmens) als auch indirekt über Interneteinträge, Foren, Testberichte, Kampagnenseiten etc. umfassende Informationen sowie Meinungen und Erfahrungen einholen.¹⁹

17 Vgl. Eimeren/Frees: „Schnell Zugänge, neue Anwendungen, neue Nutzer?“, S. 402f.

18 Beispiele für Informations- und Verbraucherportale zu Marken und Markenherstellern sind www.lebensmittelmarken.de, www.markenhersteller.de und www.discountfan.de/discountermarken.php.

19 Zum Empowerment von Konsumenten im Internet vgl. Baringhorst in diesem Band.

Ohne Zweifel verändert das Internet die Medien- bzw. Marketinglandschaft. Dementsprechend erhöht sich auch die mediale Komplexität für Unternehmens- und Produktmarken erheblich. Tim O'Reilly, Verleger und Internetpionier, hat den Begriff Web 2.0 geprägt, um das Internet der zweiten Generation auch begrifflich von einem Internet abzuheben, in dem vor allem die Technik im Vordergrund stand. Die neue Form stellt sich verstärkt anbieter- sowie kundengetrieben dar und befriedigt nach van Eimeren/Frees dadurch ein zentrales menschliches Mitteilungsbedürfnis.²⁰ Die prominenten Beispiele des Web 2.0 setzen auf einen aktiven Konsumenten und Produzenten, der sich durch so genannte Social Software, d.h. Wikis, Weblogs, Podcasts, Foren, Tauschbörsen, Bildergalerien etc., einbringt und Inhalte beiträgt. Ein wichtiges Zeichen dieses Trends liefert Google, das mit über 3.000 Mitarbeitern eines der größten Medienunternehmen der Welt ist. Im Oktober 2006 übernahm Google für rund 1,65 Milliarden Dollar das Portal YouTube, das täglich von 30-40 Millionen Menschen weltweit besucht wird. Unter dem Motto *Broadcast Yourself* (Sende Selbst) werden täglich 70.000 neue Fernsehausschnitte, Interviews, Parodien, Musikclips und selbst gedrehte Heimvideos auf YouTube hochgeladen.²¹ „We are all media owners now“²² fasst UniversalMcCann diesen Trend zusammen. Jede Privatperson, aber auch Organisation kann mit geringem zeitlichen und finanziellen Aufwand weltweit kommunizieren. Ein einzelner Sender kann verschiedene Empfänger erreichen, welche die Informationen als Multiplikatoren ebenfalls weitergeben und somit Schneeballeffekte in einer vernetzten Welt auslösen können. Eine besondere Bedeutung neben der umfassenden Verbreitung von Informationen kommt dabei auf qualitativer Ebene der hohen Authentizität der Online-Kommunikation zu. Äußerungen einzelner Personen im Internet haben – trotz der häufig vorhandenen Anonymität des Netzes – große Ähnlichkeit mit der klassischen Mundpropaganda, die als besonders glaubwürdige Informationsvermittlung wahrgenommen wird.²³ Verbraucherverbände, Nichtregierungsorganisationen, Meinungsbildner aus Wissenschaft, Politik und nicht zuletzt traditionellen Medien selbst nutzen das Internet, um mit verschiedenen Stakeholdergruppen in Dialog zu treten und so Meinungen zu Unternehmen und Marken zu beeinflussen.²⁴

20 Vgl. Eimeren/Frees: „Schnelle Zugänge, neue Anwendungen, neue Nutzer?“, S. 403.

21 Als ähnliche Portale können Flickr oder MyVideo genannt werden.

22 UniversalMcCann: „We Are All Media-Owners Now“, S. 1.

23 Deutlich glaubwürdiger beispielsweise als klassische Werbung (Print, TV etc.). Vgl. Hennig-Thurau/Hansen: „Kundenartikulation im Internet“, S. 563.

24 Vgl. Blumberg/Conrad: Good Brand 2006.

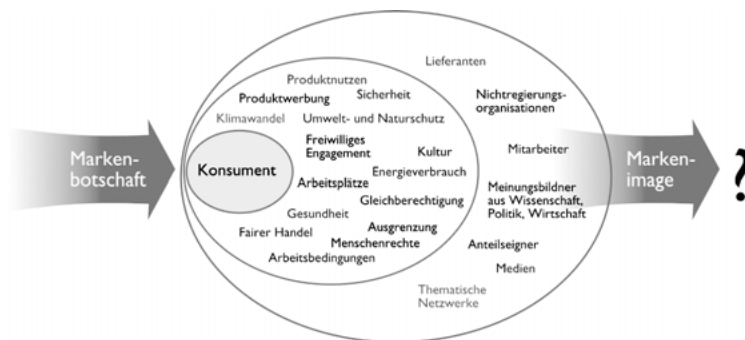


Abb. 4: Marken im Spannungsfeld zwischen Botschaft und Wahrnehmung.²⁵

Beides, quantitative Veränderungen der Medienlandschaft und qualitative Unterschiede der auf Marken einwirkenden Botschaften, führen zu einem Kontrollverlust von Markeninhabern über das Ansehen bzw. das Image von Unternehmens- und Produktmarken. Hinzu kommt, dass die Geschwindigkeit der Verbreitung von Informationen über *virale* Kommunikationsformen im Internet enorm gestiegen ist und den Kontrollverlust somit weiter verschärft. Vor allem Blogs, in ihrer Gesamtheit *Blogosphäre* genannt, tragen dazu bei, da diese *Online-Tagebücher* (Blog = kurz für Weblog) in der Regel stark untereinander vernetzt sind. Diese Vernetzung innerhalb der *Blogosphäre* wird als „neue, weltumspannende und interaktive Kommunikationsarena“²⁶ beschrieben. Den Kontrollverlust von Unternehmen und Marken können die folgenden Beispiele illustrieren:

- *Kryptonite*, ein Unternehmen mit dem Ruf, erstklassige Fahrradschlösser herzustellen, wurde im September 2004 in einem Internetforum beschuldigt, dass seine Schlösser mit einem einfachen Kugelschreiber in Sekundenschnelle zu knacken seien. Ein Beweis-Videoclip wurde auf einem entsprechenden Bike-Forum veröffentlicht. Das Unternehmen benötigte fünf Tage, um eine Umtauschkampagne anzukündigen, bis dahin war das Thema aber über die Blogosphäre bereits bekannt gemacht worden. Sogar renommierte Zeitungen wie die New York Times und der Boston Globe griffen das Thema auf, nachdem es etwa 1,8 Millionen negative Beiträge im Internet zu finden gab. Die Kosten der Umtauschkaktion werden auf etwa 10 Millionen Dollar geschätzt, der Imageschaden lässt sich schwer abschätzen.

25 Quelle: ebd.

26 Zerfaß: „Corporate Blogs“, S. 2.

- *Jamba*, Vermarkter von Klingeltönen. Im Weblog *Spreblick* veröffentlichte der Autor und freie Journalist Johnny Haeusler einen Beitrag zum Thema Jamba, in dem er sich kritisch mit dem Abo-Tarifmodell des Klingeltonvermarkters auseinandersetzte. In den folgenden zwei Tagen wurde der Text in einer Vielzahl anderer Blogs verlinkt, woraufhin Mitarbeiter von Jamba versuchten, sich dort inkognito für das Unternehmen einzusetzen. Über ihre IP-Adressen konnten sie aber *enttarnt* werden, wodurch das Thema noch einmal an Brisanz gewann. Innerhalb einer Woche wurde es zu einem Hauptthema der Blogosphäre. Einen Monat später griff das Fernsehen dieses Thema auf, die Skandalisierten mussten sich vor laufender Kamera rechtfertigen und sogar Politiker äußerten sich öffentlich zu diesem Thema. Die Folge war eine signifikante Rufschädigung von Unternehmen und Marke.

2 Unternehmenskommunikation: Vermittlung der Unternehmenspersönlichkeit an relevante Stakeholdergruppen

Angesichts der beschriebenen Veränderungen im Unternehmensumfeld besteht die Rolle von Unternehmenskommunikation primär darin, die Unternehmenspersönlichkeit glaubwürdig und nachvollziehbar an relevante Stakeholdergruppen zu vermitteln. Die Unternehmenspersönlichkeit beeinflusst in starkem Maße die Glaubwürdigkeit des Unternehmens und indirekt die seiner Marken. Eine starke Identität ist die Voraussetzung für Verlässlichkeit nach außen und damit für Glaubwürdigkeit. Zudem hat die Unternehmenspersönlichkeit das Potenzial, maßgeblich zur Differenzierung und Unverwechselbarkeit von Unternehmens- und Produktmarken beizutragen.²⁷

Der Verlust von Glaubwürdigkeit und Vertrauen von Unternehmen in den Augen der Öffentlichkeit gibt Unternehmen zu denken. Unternehmenslenker selbst äußern sich selbstkritisch: „Wir Unternehmer haben ein Glaubwürdigkeitsproblem, das akzeptiere ich“, gab etwa BDI-Präsident Jürgen Thumann in der heißen Phase der Kapitalismusdebatte im Frühjahr 2005 gegenüber einer großen deutschen Tageszeitung zu Protokoll.²⁸ Und auch die Lichtgestalt der deutschen Wirtschaft, der Vorstandsvorsitzende der Porsche

27 Vgl. Meffert u.a.: Markenmanagement. Das Verständnis des Unternehmens als Entität und Persönlichkeit spielt auch für dessen Darstellung als Corporate Citizen eine wichtige Rolle. Zu dieser Problematik vgl. Kneip in diesem Band.

28 Casdorff u.a.: „Wir müssen uns der Verantwortung stellen“.

AG, Wendelin Wiedeking, schrieb sich und seinen Kollegen im September 2006 ins Stammbuch:

Es ist nicht nachzuvollziehen, wenn Konzerne Rekordgewinne melden und zugleich ankündigen, dass sie Tausende von Arbeitsplätzen streichen [...] Ein möglichst hoher Gewinn kann doch nicht das einzige Ziel eines Unternehmens sein [...] Es muss zu denken geben, wenn Menschen vielen Wirtschaftsführern und Politikern keinerlei Glaubwürdigkeit mehr zubilligen.²⁹

Wie wichtig den Verantwortlichen der Wert Vertrauen ist, zeigt das Ergebnis einer aktuellen Führungskräftebefragung: Hinter „Verantwortung“ nahm „Vertrauen“ den zweiten Platz ein.³⁰ Diese Sorge verwundert nicht, ist doch Glaubwürdigkeit die Basis für Vertrauen und Vertrauen neben dem Kostenfaktor ein wesentlicher Faktor für das Funktionieren von Geschäftsbeziehungen jeder Art. Zunehmend belegen wissenschaftliche Untersuchungen, dass Vertrauen die Transaktionskosten senkt, die Wettbewerbsfähigkeit steigert³¹ und Kundenloyalität erhöht.³² Glaubwürdigkeit ist damit ein Aspekt der Wahrnehmung des Unternehmens durch seine internen und externen Stakeholder, die wiederum in nicht zu unterschätzendem Maße von der Unternehmenspersönlichkeit oder auch Corporate Identity (CI)³³ abhängt. Verantwortlich für die Wahrnehmung der Unternehmenspersönlichkeit ist die Unternehmenskommunikation. An dieser Stelle sei noch einmal darauf hingewiesen, dass darauf indirekt auch das Vertrauen in Produktmarken einen Einfluss hat, auch wenn die Produktmarken nur mittelbar der Unternehmensmarke/dem Unternehmen zugeordnet werden.

29 Spiegel Online: „Unternehmenskultur: Porsche-Boss kritisiert Managerkollegen“.

30 Vgl. Bucksteeg/Hattendorf 2007: „Führungskräftebefragung 2007“.

31 Vgl. Bahlmann u.a.: „Vertrauen als Governance Instrument in der Supply Chain“.

32 Vgl. Morgan/Hunt: „The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing“, S. 22f; Garbarino/Johnson: „The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships“, S. 71; Chadhuri/Holbrook: „Chain of Effects from Brand Trust and Brand Effect to Brand Performance“, S. 81.

33 Vgl. Wiedmann: „Corporate Identity (CI) und Markenpolitik“, S. 1415. Unternehmenspersönlichkeit wird hier verstanden als „Gesamtheit der für ein Unternehmen typischen und als typisch wahrgenommenen Werthaltungen, Ziele, Denk- und Handlungsweisen, Verhaltensroutinen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, strukturellen Regelungen und Erscheinungsbildern“. Ebd. Birkigt u.a. definieren Corporate Identity als schlüssigen Zusammenhang von Erscheinung, Worten und Taten eines Unternehmens und dessen Wesen. Vgl. Birkigt u.a.: Corporate Identity.

Persönlichkeit ist die Summe der individuellen Eigenschaften eines Menschen und damit das, was ihn ausmacht und von anderen unterscheidet. Entsprechend drückt die Unternehmenspersönlichkeit die Unverwechselbarkeit des jeweiligen Unternehmens aus. Die wesentlichen Elemente einer starken Unternehmenspersönlichkeit sind *Profil*, *Charakter*, *Authentizität*, *Gestaltung* und *Beziehungen*. Das *Profil* soll das Unternehmen unverwechselbar und erkennbar machen, sodass es Stakeholdern aus der Vielzahl von Unternehmen und Marken in Erinnerung bleibt. Der *Charakter* entwickelt sich auf der Basis längerfristigen konsequenten Handelns, das sich an bestimmten Werten orientiert. Wenn dieses Handeln von relevanten Stakeholdergruppen als echt und wahrhaftig wahrgenommen wird, spricht man von einer authentischen Unternehmenspersönlichkeit. *Authentizität* schafft Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Die *Gestaltung* ist dagegen weniger Inhalt als vielmehr ein Mittel der Kommunikation. *Corporate Design* soll gestalterischer, visueller Ausdruck der Unternehmenspersönlichkeit sein und bestimmt den Auftritt des Unternehmens gegenüber seinen Stakeholdern. Corporate Design ist die Kunst, der Unternehmenspersönlichkeit ein Gesicht zu geben, und beschreibt damit die materielle Konkretisierung des Profils und des Charakters eines Unternehmens. Um authentisch zu wirken, müssen Inhalte und visuelle Gestaltung aus Sicht der Stakeholder intuitiv konsistent sein. Was die Persönlichkeit eines Unternehmens mit Leben erfüllt, sind jedoch die *Beziehungen* zu seinen Stakeholdern.³⁴ Die Stärke einer Unternehmenspersönlichkeit erkennt man an der Qualität der Beziehungen zu den wesentlichen Stakeholdergruppen. Diese setzen sich in erster Linie aus Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten zusammen. Es sind aber auch die kritischen Beobachter, wie Medien, Meinungsbilder und Nicht-regierungsorganisationen sowie staatliche Stellen und die breite Öffentlichkeit. Die Intaktheit der wesentlichen Beziehungen und die Integrität der Beziehungsgestaltung mit den postulierten Werten des Unternehmens(-Charakters) zeigt, in welchem Maße das Unternehmen seine Unternehmenspersönlichkeit tatsächlich lebt. Die Wahrnehmung der Beziehungen durch die Stakeholder entscheidet darüber, ob und inwiefern die CI als authentisch und glaubwürdig gelten kann.

Eine positive und glaubwürdige Vermittlung der Unternehmenspersönlichkeit an die Stakeholdergruppen beruht deshalb im Wesentlichen auf der Realisierung von Beziehungen nach innen und außen. Im Rahmen der Unternehmenskommunikation muss die inhaltliche und emotionale Integration der Stakeholder in das Unternehmensgeschehen im Vordergrund stehen: „[T]ell them, and they will forget. Demonstrate to them, and they will perhaps re-

34 Vgl. Conrad: „Welche Mittel nutzen Handels- und Dienstleistungsunternehmen, um Corporate Identity mit Leben zu erfüllen?“

member. Integrate them, and they will understand.“³⁵ In diesem Sinne ist eine enge Abstimmung und Integration mit der Markenkommunikation, die vor allem an die Kunden oder Verbraucher (im Falle von Konsumgüterunternehmen) kommuniziert, unerlässlich, um Konsistenz und Integrität sicher zu stellen.

Der Gewinn einer Unternehmenskommunikation, die primär die Aufgabe der Vermittlung der Unternehmenspersönlichkeit hat, liegt für das Unternehmen vor allem darin, dass sie zu einem wichtigen Differenzierungsmerkmal in wettbewerbsintensiven und zunehmend homogenen Produktmärkten wird und damit Produktmarken in ihren Profilierungs- und Positionierungsbemühungen maßgeblich unterstützen kann.³⁶ Dadurch, dass sie über die Stärkung der Unternehmenspersönlichkeit die Markenidentität fördern und differenzieren kann, leistet die Unternehmenskommunikation einen wichtigen Beitrag zur Wertschöpfung, denn zum einen führt eine relevante Differenzierung beispielsweise durch höheres Kundenvertrauen zu höherer Kundenpräferenz und damit zu einer Umsatzsteigerung, zum anderen wird durch die Differenzierung und Verbesserung des Ansehens der Markenwert gesteigert und damit indirekt der Wert des Unternehmens erhöht.³⁷

3 Stakeholder-Dialog als Instrument der Unternehmenskommunikation

Funktionierende Beziehungen zu Stakeholdern sind die Grundlage einer starken, wettbewerbsfähigen und differenzierenden Unternehmenspersönlichkeit. Kommunikation ist dabei der Schlüssel funktionierender Beziehungen. Dialog als Zwei-Wege-Kommunikation stellt die Beziehungen des Unternehmens zu relevanten Stakeholdern in den Mittelpunkt. Im Folgenden sollen die Vorteile und Möglichkeiten des Stakeholder-DIALOGS für die Unternehmenskommunikation aufgezeigt werden.

35 Wiedmann: „Corporate Identity (CI) und Markenpolitik“, S. 1433.

36 „How can brands differentiate themselves and maintain an advantage? One answer is to base the brand identity in part on the organization behind the brand [...] These organizational characteristics can provide a basis for differentiation, a value proposition, and a customer relationship“. Aaker: Building Strong Brands, S. 115.

37 Nach dem Markenansatz des Y&R Brand Asset Valuator® (BAV), der größten Markendatenbank der Welt, werden Marken durch vier Dimensionen beschrieben: Differenzierungsfähigkeit (verfügt die Marke über Merkmale, die sie im Wettbewerb einzigartig machen?), Relevanz (stiftet die Marke einen für mich relevanten Nutzen?), Ansehen (fühle ich mich der Marke emotional verbunden?), Vertrautheit (ist mir die Marke bekannt?). Vgl. Blumberg/Conrad: Good Brand 2006.

Mit dem Wechsel im Marketing vom Transaktions- hin zum Beziehungsmanagement hat sich auch der Kommunikationsprozess gewandelt. Im Rahmen dieses Paradigmenwechsels schlagen Bruhn u.a. ein neues Kommunikationsmodell vor, das sich von einem einseitigen hin zu einem „zweiseitigen Kommunikationsprozess bzw. Dialog zwischen gleichberechtigten Kommunikationspartnern“³⁸ wandelt. Dabei müssen spätestens seit der Verbreitung des Internets die verschiedenen Modelle der integrierten Kommunikation um das Element der Interaktivität ergänzt werden,³⁹ welches als Grundvoraussetzung eines Dialogs gilt und als solches aktiv genutzt werden kann. Von immer größerer Bedeutung wird dabei der Dialog als Mittel der Beziehungsentwicklung zwischen voneinander abhängigen Partnern.

Auch wenn an verschiedenen Stellen diese Form der dialogischen Kommunikation gefordert wurde und wird, z.B. im Dialogmarketing, so findet man sie in der Praxis bisher eher selten. Ein Großteil der Kommunikation läuft weiterhin einseitig ab. Neben der wechselseitigen *Richtung* einer dialogischen Kommunikation spielt auch das *Ziel*, d.h. die „Ausgewogenheit der beabsichtigten Wirkungen auf das Unternehmen und die Umwelt“⁴⁰, eine entscheidende Rolle. Diese bezieht sich auf die qualitative Ebene des Dialoges und auf konkrete Fragen, die sich das Unternehmen stellen muss: Welche Kommunikation des Gegenübers lassen wir als Unternehmen zu? Und wie gehen wir mit Meinungsäußerungen bzw. einem Feedback um? Hier wird also der Moment einer kommunikativen Gleichberechtigung angesprochen. Nur wenn diese als Kommunikationsgrundlage anerkannt und praktiziert wird, kann man auch von einem wirklichen Dialog sprechen, in dem sich beide Partner ernst genommen fühlen und an einer Verfestigung der Beziehung arbeiten. Im Sinne der integrierten Kommunikation macht es dabei keinen Unterschied, ob es sich um interne oder externe Partner handelt.

3.1 Stakeholder-Dialog als Quelle von Wertschöpfung

Die Einstellung und das Verhalten der Stakeholder sind für das Unternehmen zielrelevant und daher eine essenzielle Variable für das strategische Management.⁴¹ Dies bedeutet, dass ihre Bedürfnisse und Ansprüche wahrgenommen

38 Bruhn u.a.: Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis, S. 14.

39 Vgl. Mast: Unternehmenskommunikation.

40 Ebd., S. 33.

41 Vgl. Freeman: Strategic Management; ders.: „The Stakeholder Approach Revisited“; Schmid/Lyczek: „Die Rolle der Kommunikation in der Wertschöpfung der Unternehmung“, S. 67.

und umgesetzt werden müssen. Freeman geht mit seinem *Stakeholder View of Capitalism* noch wesentlich weiter: Für ihn bildet Stakeholder-Management die Basis für das Funktionieren des Kapitalismus und die wesentliche Quelle der Wertschöpfung.⁴² Die Aufgabe des Unternehmens besteht nach Freeman in erster Linie darin, einen Interessenausgleich zwischen Stakeholdergruppen herzustellen. Aus Kommunikationssicht erfordert dies, die Bedürfnisse von Stakeholdern und ihre Einstellung gegenüber dem Unternehmen zu erkennen.

Aus dieser Perspektive bietet der Stakeholder-Dialog der Unternehmenskommunikation Chancen für einen Beitrag zur Wertschöpfung wie die Erzeugung von Vertrauen und Glaubwürdigkeit, die Identifikation von Innovationspotenzialen und Risikoreduktion. Dialog schafft potenziell Vertrauen und Glaubwürdigkeit gegenüber relevanten Stakeholdern, denn einerseits sorgt Vertrauen für Loyalität bzw. Kundenbindung und hat so einen Einfluss auf den Unternehmensumsatz. Loyale Kunden ziehen die entsprechende Marke anderen Wettbewerbern vor (Markenpräferenz), sind gegebenenfalls bereit, höhere Preise zu zahlen, bleiben der Marke treu und empfehlen die Marke sogar weiter (Multiplikatoreffekt). Andererseits schlägt sich Vertrauen in der Steigerung des Markenwerts⁴³ und damit im Wert des Unternehmens nieder. Zudem wird in dieser Interaktion Wertschätzung für den Kunden kommuniziert, was als Grundlage einer stabilen Beziehung zu werten ist. Durch Dialog können zudem Konsumentenwünsche oder gesellschaftliche Strömungen frühzeitig entdeckt und so Innovationspotenziale erschlossen werden (z.B. Starbucks Hear Music, Toyota Hybridantrieb). Außerdem bieten User- bzw. Customer Innovations-Ansätze die Möglichkeit für Nutzer oder Endverbraucher, eigene Vorstellungen zu einem Produkt anzustoßen und umzusetzen, um auf diese Weise das Innovationspotenzial der Kunden zu nutzen. In diesem Rahmen sind sowohl produkttechnische Verbesserungen als auch geringere Ausgaben für das unternehmensinterne Innovationsmanagement zu erwarten. Drittens trägt Dialog zur Risikominimierung bei, was insofern wertschöpfend wirkt, als negative Wertschöpfungstendenzen vermieden werden können. Stakeholder-Dialog gibt dem Unternehmen Feedback und erlaubt eine Objektivierung der Außenwahrnehmung. Des Weiteren können bestimmte Issues, d.h. relevante Kommunikationsthemen, zeitnah identifiziert werden. Dies ermöglicht schnelle Reaktionen durch die rechtzeitige Abwehr reputationschädigender Einflüsse.⁴⁴

42 Vgl. Freeman: „Managing for Stakeholders as Basis for Capitalism“.

43 Vgl. Scheffler: „Kundenbindung schafft Markenwert“.

44 Zum Issues-Management im Krisenkontext vgl. Köhler in diesem Band.

3.2 Praktische Möglichkeiten des Stakeholder-Dialogs

Zwar ist die Idee des Stakeholder-Dialogs nicht neu, aber die Umsetzung der meisten Unternehmen lässt viel versprechende Möglichkeiten der Beziehung zwischen Unternehmen und Stakeholder ungenutzt. Häufig werden lediglich verschiedene Informationen unterschiedlichen Stakeholdergruppen zur Verfügung gestellt, ein wirklicher Dialog kommt dadurch nicht zu Stande. Im Folgenden sollen Möglichkeiten des Stakeholder-Dialogs aus der Praxis angesprochen werden, die entweder *offline* oder aber *online* umgesetzt werden. Diese Unterscheidung basiert auf der *physischen Realität* des Dialogs. Während im Offline-Dialog ein realer Face-to-Face-Kontakt zumindest möglich und intendiert ist, bietet im Online-Dialog das Internet die Plattform für den Dialog.

Ein Beispiel für erfolgreichen Offline-Stakeholder-Dialog stellt der finnische Mobilfunkhersteller Nokia dar. Die unterschiedlichen Stakeholdergruppen werden auf verschiedene Weise von Nokia in einen Dialog eingebunden. Dabei engagiert sich das Unternehmen in der Kommunikation mit Konsumenten (Brand Surveys, Fokusgruppen-Diskussionen, Issue-spezifische Studien), mit Investoren (Investors days), NGOs (z.B. Partnerschaft mit WWF, UNICEF etc.), Politik (z.B. Global Compact) und im akademischen Bereich (z.B. Center for Corporate Citizenship im Boston College). In verschiedenen internen Publikationen werden auch die Mitarbeiter des Unternehmens in diese Kommunikation integriert. Nokia betont, dass eine offene Diskussion mit den Stakeholdern für den Unternehmenserfolg entscheidend sei und direkt zur Wertschöpfung des Unternehmens beitrage:

Open and effective communication is extremely important to the success of Nokia's business. Listening to employees and external parties and translating their expectations into business value is one of Nokia's highest priorities. Open communication is at the heart of our business.⁴⁵

Daneben bieten Online-Dialogformen neue Möglichkeiten der Interaktion und des Meinungsaustauschs. Beispiele für diese neuen Formen des Dialogs sind Foren in Form so genannter Corporate Blogs und Community-Plattformen.

45 Nokia Corporation: „Open Communication“. Als weiteres Beispiel kann BASF genannt werden. Das Chemieunternehmen betont die Bedeutung des offenen und vertrauensvollen Dialogs mit relevanten gesellschaftlichen Gruppen. Schwerpunktthemen dieses Dialogs sind die Nanotechnologie und *Sustainable Chemistry* sowie so genannte *Customer Advisory Panels*, die standortbezogenen Dialog pflegen. Vgl. BASF-Gruppe: „Gegenseitiger Respekt und offener Dialog“; dies.: „Stakeholder Beziehungen weiterentwickeln“.

Ein Beispiel für ein Diskussionsforum ist das Pro-Age-Forum auf der Website der Unilever Körperpflegemarke Dove, auf der seit Anfang Februar 2007 das Thema *Schönheit kennt kein Alter* im Rahmen der *Initiative für Wahre Schönheit Deutschland* diskutiert wird.⁴⁶ Unter Corporate Blogs bzw. Unternehmens-Weblogs werden Blogs verstanden, hinter denen ein Unternehmen oder dessen Mitarbeiter stehen. Deutschland liegt, was die Verbreitung dieser Blogs betrifft, hinter den anderen Industrienationen zurück. Laut der EuroBlog-Studie 2007 wird sich die Verbreitung jedoch deutlich verstärken und eine wichtige Kommunikationsmöglichkeit für Unternehmen werden.⁴⁷ Ein Beispiel des Corporate Blogs betreibt die Frosta AG, deren Blog als „Webtagebuch von FRoSTA-Mitarbeitern“⁴⁸ geführt wird. Eine spezielle Art des Weblogs hat McDonald's⁴⁹, das sich in seinem Blog mit dem Thema CSR beschäftigt und zu verschiedenen Aspekten und Beiträgen in diesem Themenbereich Stellung bezieht.

Ein weiterer Trend betrifft Community Plattformen oder virtuelle Welten, wie sie z.B. *Second Life* (SL) anbietet. Unternehmen, darunter einige deutsche, wie DaimlerChrysler, BMW, Pixelpark oder Bild.T-Online bemühen sich verstärkt, auch in diesen Parallelwelten zu agieren. Bitkom-Internetexperte Florian Koch sieht den Vorteil vor allem im kommunikativen Umfeld: „Die Unternehmen dringen dort mit ihrer Werbebotschaft leichter durch als in der realen Welt.“⁵⁰ Mitte Februar 2007 präsentierte der Stuttgarter Automobilhersteller DaimlerChrysler auf der Mercedes-Benz Island seine Marke, umrahmt von einem abwechslungsreichen Entertainment- und Informations-Angebot.⁵¹ IBM hat sogar eine spezielle Geschäftseinheit, die Emerging Business Opportunity (EBO), gegründet, die sich mit dem Thema Virtual Worlds & Digital Convergence beschäftigt, um die Chancen der virtuellen Welt zu testen und Unternehmen im „Wandel vom e-business zum v-business“⁵² zu unterstützen. Sam Palmisano, IBM-Chef, hat wohl als erster Vorstandschef eines großen Unternehmens einen Avatar, ein virtuelles *alter ego*, in SL platziert. Second Life wird inzwischen als eine „Erweiterung der realen Wirtschaft“ und als virtuelles Wirtschaftswunder beschrieben.⁵³ Bereits Ende Februar wurden 3,3 Millionen

46 Vgl. Unilever Deutschland GmbH: „Dove Diskussionsforum“.

47 Vgl. Zerfaß u.a.: „Euroblog2007“.

48 FRoSTA AG: „FRoSTA Blog“.

49 Vgl. McDonald's Corporation: „McDonald's Corporate Responsibility Blog“.

50 Martell: „Auch deutsche Unternehmen entdecken Second Life“.

51 Vgl. PR-Blogger: „Mercedes-Benz setzt auf Second-Life-PR“.

52 IBM Deutschland Entwicklung GmbH: „IBM Podcast – Virtuelle Welten und 3D-Internet“.

53 Vgl. Hamann/Uehlecke: „Die nächste Kolonie des Kapitalismus“.

Einnohner registriert, wobei wöchentlich rund 230.000 Neuanmeldungen dazu kommen. Täglich werden knapp \$ 450.000 in Kleider, Autos, Grundstücke oder Immobilien investiert.⁵⁴ Als Chancen für den Stakeholder-Dialog werden von der Agentur Elephant Seven (2007) unter anderem ein Life-Support für *Newbies*, also Neuankömmlinge, in Second Life oder auch markenspezifische Avatare angeführt.

4 Implikationen für die Unternehmenskommunikation

Die veränderte Rolle der Unternehmenskommunikation, bedingt durch die Entwicklung des medialen Kontexts und des damit gestiegenen Interesses von Stakeholdern an Unternehmen und ihrem Verhalten, die gestiegene Bedeutung der Unternehmenspersönlichkeit für das Vertrauen in Unternehmens- und Produktmarken und die damit verbundene Konvergenz von Unternehmens- und Markenkommunikation haben drei wesentliche praktische Implikationen:

- Neudefinition der Rolle der Unternehmenskommunikation als Vermittler der Unternehmenspersönlichkeit
- Stärkere Integration von Marken- und Unternehmenskommunikation
- Entwicklung einer dialogischen Unternehmenskommunikation

4.1 Neudefinition der Rolle der Unternehmenskommunikation

Unternehmenskommunikation ist in den meisten Unternehmen eine dem Vorstand oder der Geschäftsführung unterstellte Stabsfunktion. Häufig ist der Leiter der Unternehmenskommunikation auch Unternehmenssprecher. Die Unternehmenskommunikation hat die Aufgabe, die Unternehmenspersönlichkeit (CI) nach innen und außen zu entwickeln und mit Leben zu erfüllen. Damit ist sie verantwortlich dafür, wie die Unternehmensmarke von internen und externen Stakeholdern wahrgenommen wird und wie diese Wahrnehmung auf das Vertrauen in das Unternehmen und seine Produktmarken abstrahlt. Diese Wahrnehmung ist das, was Autoren wie Fombrun *Reputation* nennen.⁵⁵ Geht man ferner davon aus, dass die Unternehmensmarke einen Wert hat, der in vielen Fällen einen wesentlichen Anteil am Wert des Unternehmens darstellt, ist die erfolgreiche Führung der Unternehmensmarke eine in hohem Maße wertschöpfende Funktion. Vor diesem Hintergrund scheint eine signifikante

54 Vgl. Radler: „Virtuelles Wirtschaftswunderland“.

55 Vgl. Fombrun: „Reputation“.

Aufwertung der Rolle der Unternehmenskommunikation angeraten. Man könnte sogar argumentieren, dass die so definierte Unternehmenskommunikation eine Linienfunktion sein sollte, zumindest, wenn der Wert der Unternehmensmarke kontinuierlich gemessen, monetär bewertet oder als *non-tangible asset* sogar bilanziert wird (was in den meisten Fällen allerdings noch nicht der Fall ist).

Die Verantwortung für die Unternehmenspersönlichkeit – und damit für einen wesentlichen Vertrauensfaktor sowohl in Bezug auf die Unternehmens- als auch die daran gekoppelten Produktmarken – impliziert, dass die Unternehmenskommunikation sowohl den Prozess der Definition der „Soll-CI“ (Unternehmensvision, Leitbild, Werte) führt als auch den Abgleich zwischen *Soll-CI* und *Ist-CI*, also die Wahrnehmung der Unternehmenspersönlichkeit bei den internen und externen Stakeholdern. Sie ist weiterhin dafür verantwortlich, die Unternehmensmarke auf Basis der CI gegenüber den Stakeholdergruppen zu positionieren und mit den in der Regel klar positionierten und geführten Produktmarken des Unternehmens in Einklang zu bringen, um so die Integrität von Unternehmens- und Produktmarken herzustellen. Ihr obliegt ferner die Identifizierung der relevanten Stakeholdergruppen und die Definition der relevanten Dialogpartner für den Stakeholder-Dialog. Schließlich ist es Aufgabe der Unternehmenskommunikation, den Stakeholder-Dialog zu führen und die Beziehungen zu den internen wie externen Dialogpartnern so zu entwickeln, dass die Unternehmenspersönlichkeit von den Dialogpartnern als lebendig, authentisch und somit glaubwürdig wahrgenommen wird.

4.2 Stärkere Integration von Marken- und Unternehmenskommunikation

Verbraucher oder Medienvertreter können mittlerweile, wie oben erwähnt, über das Internet ohne weiteres Unternehmens- und Produktmarken zuordnen. Aufgrund der zunehmenden öffentlichen Diskussion über die Rolle und Verantwortung von Unternehmen in der Gesellschaft wächst das Interesse, mehr über Unternehmen zu erfahren – insbesondere über die Unternehmen hinter jenen Marken, die der Verbraucher selbst kauft oder verwendet. Aus diesem Grund wächst die Notwendigkeit, Unternehmens- und Markenkommunikation stärker abzustimmen und Unternehmensmarken ebenso strategisch und geschäftsorientiert zu führen wie Produktmarken. Entscheidend ist, dass eine absolute Integrität zwischen beiden – und damit die Bedingung für Vertrauen und Glaubwürdigkeit – gewährleistet wird. Diese These wird auch vom Ansatz des *gesellschaftsorientierten Marketings* gestützt, der postuliert, dass ökonomischer Erfolg nicht nur auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten

erreicht werden kann, sondern zunehmend auch vom gesellschaftspolitischen Umfeld des Unternehmens beeinflusst wird und daher eine Integration der Unternehmenskommunikation in die übergeordneten unternehmerischen Planungs- und Entscheidungsprozesse erfordert.⁵⁶

Organisatorisch bedeutet dies für Unternehmen, dass die häufig strikte Trennung zwischen Unternehmens- und Markenkommunikation hinterfragt werden sollte. Wichtig wird eine stärkere Verzahnung beider Funktionen, die mit einem besseren Verständnis für die jeweilige Rolle beginnen muss. Den Verantwortlichen für Produktmarken (in der Regel Marketing) muss bewusst werden, welche Bedeutung sowohl die Unternehmensmarke als auch die mit der Marke eng verbundene Unternehmenspersönlichkeit (CI) auf Vertrauen und Glaubwürdigkeit, aber auch Differenziertheit der Produktmarken im Wettbewerb haben kann. Das bedeutet nicht, dass die Funktion *Unternehmenskommunikation* dem Marketingbereich zu unterstellen ist (oder umgekehrt), wohl aber, dass die Unternehmenskommunikation selbstverständlichen Zugriff auf alle Marketinginstrumente hat und diese auch einsetzt. Es kann sinnvoll sein, ein Markenführungsgremium einzurichten, in dem die für die Führung der Produkt- und der Unternehmensmarke Verantwortlichen gemeinsam mit dem Geschäftsführer bzw. dem Vorstandsvorsitzenden über die übergeordneten markenstrategischen Fragestellungen entscheiden und damit dafür Sorge tragen, dass die Synergien zwischen Unternehmens- und Markenkommunikation erschlossen und Risiken frühzeitig erkannt und integriert bearbeitet werden können. Auf Basis eines so abgestimmten und integrierten Vorgehens kann gewährleistet werden, dass die aufgezeigten Wertschöpfungspotenziale von Unternehmenskommunikation (Umsatzsteigerung durch Steigerung der Markenloyalität, Steigerung des Unternehmenswerts durch Steigerung des Unternehmensmarkenwerts, Innovationspotenziale) ausgeschöpft werden.

4.3 Entwicklung einer dialogischen Unternehmenskommunikation

Durch aktiven und glaubwürdigen Dialog mit internen und externen Stakeholdern soll die Unternehmenspersönlichkeit zum Leben erweckt und damit Vertrauen in die Unternehmensmarke geschaffen werden. Aus diesem Grund ist ein Paradigmenwechsel von einer stark einseitigen Unternehmenskommunikation zu einer dialogischen Zwei- oder Mehrwege-Unternehmenskommuni-

56 Vgl. Raffée/Wiedmann: „Wertewandel und gesellschaftsorientiertes Marketing“; Haedrich: „Public Relations im System des strategischen Managements“; ders.: „Die Rolle von Public Relations im System des normativen und strategischen Marketing“; Bentele/Hoepfner: „Markenführung und Public Relations“, S. 1538.

kation notwendig. Bruhn u.a. nennen dies den Schritt „von push zu pull Kommunikation“⁵⁷. Insbesondere durch die neuen technischen Möglichkeiten, welche die Entwicklung der Online-Welt eröffnet, erwarten viele Stakeholder den Dialog stärker, als dies zuvor der Fall war. Hinzu kommt, dass die technologische Entwicklung auch die Kosten-Nutzen-Relation der klassischen Einwegkommunikation sinken lässt.⁵⁸

Wie bereits erwähnt, kann die Unternehmenskommunikation als Stakeholder-Dialog in Offline- vs. Online-Dialogformen einerseits und Dialog mit internen vs. externen Stakeholdern andererseits unterteilt werden. Ferner kann der Dialog rein austauschorientiert oder aber aktionsorientiert erfolgen. Die Unterscheidung zwischen austauschorientierter und aktionsorientierter dialogischer Unternehmenskommunikation soll an zwei Beispielen erläutert werden:

- Ein Beispiel für *austauschorientierte* dialogische Unternehmenskommunikation bietet der französische Baustoffriese *Lafarge*. Die Erstellung des Lafarge Nachhaltigkeitsberichts erfolgt dialogisch. Dialogpartner ist ein mit externen Stakeholdern besetztes Panel, das Fragen zum Thema Nachhaltigkeit an das Unternehmen richtet. Die Antworten des Unternehmens an das Stakeholder-Panel werden von jenem beurteilt und kommentiert und bilden die Basis des Nachhaltigkeitsberichts. Darüber hinaus ist das Panel ein permanenter kritischer Beobachter des Unternehmensverhaltens. In einem zweiten, speziell eingerichteten Stakeholder-Panel geht es um die Auswirkungen des Unternehmensverhaltens auf Biodiversität.⁵⁹
- *Nokias* Community Involvement Programm ist Herzstück des Nokia Corporate Marketing und ein Best Practice Beispiel für *aktionsorientierte* dialogische Unternehmenskommunikation. Dabei sind die weltweiten Jugendprogramme *Make a Connection* und *Bridgeit* Beispiele für aktionsorientierten Dialog mit externen Stakeholdern, während die globale Corporate Volunteering Initiative *Nokia Helping Hands* den internen Dialog mit Mitarbeitern ebenfalls aktionsorientiert zum Leben erweckt. Neben

57 Bruhn u.a.: Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis, S. 53.

58 Vgl. Zerfaß: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit, S. 300.

59 „The members of our panels observe the Group critically. They serve as ‚friendly challengers‘ to Lafarge and offer new perspectives on current issues. They bring an external point of view, give opinions on Lafarge practice and encourage it to be even more ambitious. They are chosen for their experience and knowledge. The panels, which are entirely independent, are consulted regularly and discuss strategic issues. They make recommendations, and, for the sake of good corporate governance, a consensus must always be arrived at.“ Lafarge Group: „Sustainable Development“.

der internen Dimension hat ein Corporate Volunteering Programm wie *Helping Hands* zugleich eine externe Dimension, da externe Stakeholder intensiv mit den freiwilligen gemeinnützigen Aktivitäten der Nokia Mitarbeiter in Berührung kommen und davon profitieren.

Insgesamt werden Online-Dialogformen immer wichtiger, da sich ein großer Teil des austauschorientierten Dialogs mit Unternehmen bzw. über Unternehmen in den neuen Kommunikationsformen des Internets abspielt, insbesondere im Rahmen des oben dargestellten Blogging. Aufgrund der enormen Geschwindigkeit, mit der sich Informationen in der Blogosphäre verbreiten können und der Verknüpfung der Online- und Offline-Medien, wird es zunehmend wichtig für die Unternehmenskommunikation, die Funktionsweise dieser Medien zu kennen und auf Entwicklungen in diesen Medien entweder reagieren zu können oder den offenen Dialog mit Stakeholdern in diesen Medien proaktiv zu suchen, um die Gesprächsagenda auch weiterhin mitbestimmen zu können.⁶⁰ Blogmonitoring, d.h. die Beobachtung dessen, was in der Blogosphäre diskutiert wird und Blogspoitation, die Auswertung der Inhalte der Online-Diskussionen, gewinnen in diesem Zusammenhang an Bedeutung. Mittlerweile existieren eine Reihe von Tracking-Instrumenten für Weblogs, die diese quantitativ und qualitativ auswerten.⁶¹ Bei der aktiven Teilnahme an Online-Foren und Blogs ist es wichtig, dass Unternehmen offen agieren und nicht der Auffassung sind, sie könnten die Blogosphäre unterwandern. Im Fall des Klingeltonanbieters Jamba hatte das verdeckte Bloggen von Jamba-Mitarbeitern den Effekt, dass ihr Agieren aufgedeckt wurde und zu einem weiteren Vertrauens- und Imageverlust führte. Offenheit und Transparenz sind gerade in der zum Teil sehr kritischen Bloggergemeinde die einzige Chance für Unternehmen, Vertrauen zu erhalten oder Glaubwürdigkeit wiederzugewinnen. Dies gilt auch für unternehmenseigene Blogs, so genannte Corporate Blogs, deren Einsatz sorgfältig geplant und umgesetzt werden sollte. Vor allem ist wichtig, Ziele klar zu formulieren, diejenigen Stakeholdergruppen zu definieren, die angesprochen werden sollen und festzulegen, welchen Beitrag der Blog zur Erfüllung der Kommunikationsziele leisten sollte. Ferner sollte die Unter-

60 „Durch die Geschwindigkeit der Blogs und deren Linkdichte können diese inzwischen auch ein Agenda Setting betreiben, das Auswirkungen auf die gesamte Öffentlichkeit auch außerhalb der Blogosphäre hat. Ihr Einsatz als Multiplikatoren und Kommunikationsmittler nimmt mit der Zuwachsrate der Blogosphäre entsprechend zu.“ Fischer: „Die Entwicklung von Weblog-Issues“, S. 250.

61 Fischer nennt www.blogstats.de, www.feedster.com, www.pubsub.com, www.technorati.com auf der quantitativen Seite und www.blogdex.net, www.blogpulse.com, www.blabble.com und www.waypath.com auf der qualitativen Seite. Vgl. Fischer: „Die Entwicklung von Weblog-Issues“.

nehmenskommunikation prüfen, welches Format geeignet ist, um die definierten Ziele zu erreichen, und welche technologischen Voraussetzungen geschaffen werden müssen.⁶²

Entscheidend für alle Formen der dialogorientierten Unternehmenskommunikation sind die folgenden sechs Faktoren:

1. *Offenheit und Transparenz*: Im Zeitalter des Internets steigt das Risiko, dass *hidden agendas* aufgedeckt werden. Unternehmen, die sich auf Dialog einlassen, sollten bereit sein, ihn offen und ehrlich zu führen.
2. *Lernbereitschaft*: Der Dialog mit den Stakeholdern sollte auf Augenhöhe geführt werden, immer verbunden mit der Bereitschaft, zu lernen und auch Fehler einzugestehen. Wenn Lernbereitschaft vermittelt wird, entsteht Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Dort, wo Stakeholder den Eindruck bekommen, sie und ihre Positionen werden ignoriert oder nicht ernst genommen, geht Vertrauen verloren.⁶³
3. *Zielorientierung*: Strategisches Vorgehen ist aufgrund der höheren Komplexität dialogischer Unternehmenskommunikation gegenüber Einwegkommunikation entscheidend für den Erfolg. Dabei kommt der Integration von Unternehmenskommunikation mit der Markenkommunikation eine entscheidende Bedeutung zu.
4. *Relevanz*: Priorisierung der Stakeholdergruppen und Selektion von Themen und Ansätzen, die für die jeweiligen Stakeholdergruppen relevant sind.

62 Zerfaß unterscheidet zwischen acht unterschiedlichen Formen von Corporate Blogs (Knowledge Blogs, Service Blogs, Campaigning Blogs, CEO Blogs, Product Blogs, Collaboration Blogs, Customer Relationship Blogs und Crisis Blogs), clustert sie nach funktionalen und kommunikativen Zielen und gibt konkrete Hinweise für die Entwicklung einer Weblog Strategie. Vgl. Zerfaß: „Corporate Blogs“.

63 Aktuelle Beispiele für nicht-dialogische Unternehmenskommunikation, die möglicherweise auch einen negativen Einfluss auf das Vertrauen in und das Image der entsprechenden Produktmarken haben könnten, sind die Reaktionen führender deutscher Automobilhersteller Anfang 2007 auf die Klimaschutzdebatte. Vgl. dazu das Interview mit Porsche-Chef Wendelin Wiedeking, Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 04.03.2007 unter der Überschrift *Unser Cayenne fährt ökologisch korrekt* und VW-Chef Martin Winterkorn, der im Spiegel 10/2007 fragt: „Sollen wir alle Trabi fahren?“. Positive Ausnahmen stellen BMW und – unter den ausländischen Herstellern – Toyota dar. Diese Hersteller nehmen die Diskussion glaubwürdig zur Kenntnis und versprechen klimafreundliche Autos. Vgl. Handelsblatt 07.03. 2007; Anzeige für BMW 5er mit Efficiency Dynamics, März 2007.

5. *Integrität.* Entscheidend ist, dass die Kommunikation so kongruent wie möglich mit dem unternehmerischen Handeln ist. Da wo es Abweichungen gibt, müssen die Prinzipien Offenheit und Transparenz gelten.
6. *Commitment.* Ein begonnener Dialog lässt sich wesentlich schwieriger ohne Glaubwürdigkeits- und Reputationsverlust beenden als klassische Einwegkommunikation, weil die Involvierung der betroffenen Stakeholder höher ist und damit auch die potenzielle Enttäuschung.

Zusammenfassend bietet die zunehmende Bedeutung des Stakeholder-Dialogs der Unternehmenskommunikation Chancen, an der Wertschöpfung im Unternehmen aktiv mitzuwirken. Ihr kommt die wichtige Aufgabe zu, die Bedeutung gesellschaftlicher Themen für die Kommunikation aufzunehmen und den Diskurs um die gesellschaftliche Rolle von Unternehmen und Marken aktiv zu führen. Aufgrund des Einflusses, den gesellschaftliche Faktoren auf Markenwert und Markenpräferenz haben, kann die Integration dieser gesellschaftlichen Faktoren in Unternehmens- und Markenkommunikation einen positiven Effekt auf die Entwicklung von Marken- und Unternehmenswert haben. Aktionsorientierter Stakeholder-Dialog bewirkt dabei durch die konkrete Involvierung von internen (Mitarbeiter) und externen Stakeholdergruppen (z.B. lokale Interessengruppen oder Nichtregierungsorganisationen) eine Steigerung von Glaubwürdigkeit und Authentizität und damit eine Stärkung der wahrgenommenen Unternehmenspersönlichkeit. Erhöhte Mitarbeitermotivation und damit verbundene Produktivitätssteigerungen und erhöhte Wettbewerbsfähigkeit können die Folge sein. Durch aktiven austauschorientierten Stakeholder-Dialog lernt das Unternehmen auf der anderen Seite die Bedürfnisse von Stakeholdern besser kennen und kann die gewonnenen Erkenntnisse, die zum Teil über die Ergebnisse traditioneller Marktforschung hinausgehen, für die Optimierung von Markenkommunikation aber auch im Innovationsbereich nutzen. Wenn ein Unternehmen durch die Gewinnung von Einsichten (*social insights*) seine *soziale Erdung* findet und einen Vertrauensschub dadurch erfährt, dass Stakeholder sich verstanden fühlen, kann dies enorme Auswirkungen auf den Geschäftserfolg haben.⁶⁴

64 Dies zeigt unter anderem das Beispiel Dove (Unilever). Vgl. Barletta: „The Real Story Behind the Success of Dove’s Campaign for Real Beauty“.

Literaturverzeichnis

- Aaker, David: Building Strong Brands, London 2002.
- Bahlmann, Jan u.a.: „Vertrauen als Governanceinstrument in der Supply Chain am Beispiel der deutschen Fleischwirtschaft“, Beitrag im Rahmen der 46. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus (GeWiSoLa), Gießen 04.-06.10.2006.
- Bargen, Kai von: „Make an Impact on Tomorrow – ‚MIT‘ at the Henkel Company“, Vortrag zu „Corporate Volunteering bei Henkel“ im Rahmen der 2. International CSR Conference an der Humboldt Universität Berlin, Oktober 2006.
- Barletta, Marti: „The Real Story Behind the Success of Dove’s Campaign for Real Beauty“, 20.02.2007, www.marketingprofs.com/7/Dove-Pro-Age-PrimeTime-Women-barletta.asp, 15.03.2007.
- BASF-Gruppe: „Gegenseitiger Respekt und offener Dialog“, www.corporate.basf.com/de/ueberuns/vision/grundwerte/respekt.htm?id=V00-6o6_ADUSbcp.5J, 29.03.2007.
- BASF-Gruppe: „Stakeholder-Beziehungen weiterentwickeln“, www.corporate.basf.com/de/sustainability/gesellschaft/stakeholder-beziehungen.htm?id=f.RIOADJ9bss3K*, 29.03.2007.
- Bentele, Günter/Hoepfner, Jörg: „Markenführung und Public Relations“, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement, Wiesbaden 2004, S. 1535-1564.
- Birkigt, Klaus u.a.: Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, Landsberg/Lech 2000.
- Blumberg, Martin/Conrad, Christian: Good Brand 2006. Gutes tun und davon profitieren? Ethisches Verbraucherverhalten und Cause Related Marketing in Deutschland, Bremen 2006.
- Bruhn, Manfred u.a.: Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis. Betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Perspektiven, Wiesbaden 2000.
- Bucksteeg, Mathias/Hattendorf, Kai: „Führungskräftebefragung 2007“. Eine Studie in Zusammenarbeit mit dem Institut für angewandtes Wissen e.V., www.iaw-koeln.de/uploads/wk_studie_2007.pdf, 07.05.2007.
- Casdorff, Stephan-Andreas u.a.: „Wir müssen uns der Verantwortung stellen“, in: Tagesspiegel, 24.4.2005, www.tagesspiegel.de/politik/archiv/24.04.2005/1778104.asp, 07.05.2007.

- Chadhuri, Arjun/Holbrook, Morris B.: „The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Effect to Brand Performance. The Role of Brand Loyalty“, in: *Journal of Marketing*, Jg. 65, Nr. 2, 2001, S. 81-93.
- Conrad, Christian: „Welche Mittel nutzen Handels- und Dienstleistungsunternehmen, um Corporate Identity mit Leben zu erfüllen?“, *Forum Europaprofession „Unternehmenskommunikation in Zeiten von Globalisierung und Shareholder Value – Chancen und Risiken für Unternehmen im Handel“*, 2006.
- Eimeren, Birgit van/Frees, Beate: „Schnelle Zugänge, neue Anwendungen, neue Nutzer?“, in: *Media Perspektiven*, Jg. 10, Nr. 8, 2006, S. 402-415.
- Fischer, Tim: „Die Entwicklung von Weblog Issues am Beispiel des Klingeltonanbieters Jamba“, in: Picot, Arnold/Fischer, Tim (Hrsg.): *Weblogs Professionell*, Heidelberg 2005.
- Fombrun, Charles J.: *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*, Boston, MA 1996.
- Freeman, R. Edward: „Managing for Stakeholders as Basis for Capitalism“, Vortrag im Rahmen der 2nd International CSR Conference an der Humboldt Universität Berlin Oktober 2006.
- Freeman, R. Edward: „The Stakeholder Approach Revisited“, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Jg. 5, Nr. 3, 2004, S. 228-241.
- Freeman, R. Edward: *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Boston, MA 1984.
- FRoSTA AG: „FRoSTA Blog“, www.blog-frosta.de, 27.03.2007.
- Garbarino, Ellen/Johnson, Mark S.: „The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships“, in: *Journal of Marketing*, Jg. 63, Nr. 2, 1999, S. 70-87.
- Grunig, James E./Hunt, Todd: *Managing Public Relations*, Fort Worth, TX 1984.
- Haedrich, Günther: „Die Rolle von Public Relations im System des normativen und strategischen Marketing“, in: Armbrecht, Wolfgang/Zabel, Ulf (Hrsg.): *Normative Aspekte der Public Relations. Grundlegende Fragen und Perspektiven. Eine Einführung*, Opladen 1994, S. 91-107.
- Haedrich, Günther: „Public Relations im System des strategischen Managements“, in: Avenarius, Horst/Armbrecht, Wolfgang (Hrsg.): *Ist Public Relations eine Wissenschaft? Eine Einführung*, Opladen 1992, S. 266-278.
- Hamann, Götz/Uehlecke, Jens: „Die nächste Kolonie des Kapitalismus“, in: *Die Zeit*, www.zeit.de/2007/02/Second-Life, 04.01.2007.

- Hennig-Thurau, Thorsten/Hansen, Ursula: „Kundenartikulation im Internet. Virtuelle Meinungsplattformen als Herausforderung für das Marketing“, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 61, Nr. 5, 2001, S. 561-580.
- Horx, Matthias: Trend-Report 2007, Kelkheim 2006.
- IBM Deutschland Entwicklung GmbH: „IBM Podcast – Virtuelle Welten und 3D-Internet“, www-5.ibm.com/de/podcast/24.html, 30.03.2007.
- Lafarge Group: „Sustainable Development“, www.lafarge.com/cgi-bin/lafcom/jsp/content.do?function=1324_panel&lang=en, 28.07.2007.
- Martell, Maren: „Auch deutsche Unternehmen entdecken Second Life“, www.capital.de/unternehmen/meldungen/733857.html, 02.03.2007.
- Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation – Ein Leitfaden, Stuttgart 2002.
- McDonald's Corporation: „McDonald's Corporate Responsibility Blog“, csr.blogs.mcdonalds.com, 27.03.2007.
- Meffert, Heribert u.a.: Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden 2005.
- Morgan, Robert M./Hunt, Shelby D.: „The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing“, in: Journal of Marketing, Jg. 58, Nr. 3, 1994, S. 20-38.
- Nokia Corporation: „Open Communication“, www.nokia.com/A4359282, 14.03.2007.
- Pepels, Werner: Marketing-Lexikon. Über 3000 grundlegende und aktuelle Begriffe für Studium und Beruf, München 2002.
- PR-Blogger: „Mercedes-Benz setzt auf Second-Life-PR“, klauseck.typepad.com/prblogger/2007/02/second_life.html, 02.05.2007.
- Puls Marktforschung: Moralbarometer, Nürnberg 2006.
- Radler, Christian: „Virtuelles Wirtschaftswunderland“, 26.10.2006, www.tageschau.de/aktuell/meldungen/0,,OID6013938_REF1,00.html, 29.03.2007
- Raffée, Hans/Wiedmann, Klaus-Peter: „Wertewandel und gesellschaftsorientiertes Marketing – Die Bewährungsprobe strategischer Unternehmensführung“, in: dies. (Hrsg.): Strategisches Marketing, Stuttgart 1989, S. 552-611.
- Scheffler, Hartmut: „Kundenbindung schafft Markenwert“, in: Marketingjournal, Jg. 36, Nr. 6, 2003, S. 42-47.
- Schmid, Beat F./Lyszek, Boris: „Die Rolle der Kommunikation in der Wertschöpfung der Unternehmung“, in: dies. (Hrsg.): Unternehmenskommuni-

- kation – Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, Wiesbaden 2006, S. 3-148.
- Spiegel Online: „Unternehmenskultur: Porsche-Boss kritisiert Managerkollegen“, 23.09.2006, www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,438773,00.html, 27.03.2007
- Unilever Deutschland GmbH: „Dove Diskussionsforum“, www.dove.de/de_de/de_de/index.html, 30.03.2007
- Unilever Deutschland GmbH: „Vitality“, www.unilever.de/ourcompany/aboutunilever/vitality.asp, 25.03.2007.
- UniversalMcCann: „We Are All Media Owners Now“, www.telegraph.co.uk/news/graphics/2006/07/21/UMonblogs.pdf, 27.03.2007.
- Wiedeking, Wendelin: „Unser Cayenne fährt ökologisch korrekt“, in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 04.03.07.
- Wiedmann, Klaus-Peter: „Corporate Identity (CI) und Markenpolitik – Zentrale Bausteine eines Bezugrahmens“, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement, Wiesbaden 2004, S. 1413-1439.
- Winterkorn, Martin: Spiegel-Gespräch: „Sollen wir alle Trabi fahren?“, in: Der Spiegel, Nr. 10, 2007.
- Zerfuß, Ansgar: „Corporate Blogs: Einsatzmöglichkeiten und Herausforderungen“, www.bloginitiativegermany.de, 26.03.2007.
- Zerfuß, Ansgar u.a.: „Euroblog2007. Social Software – A Revolution for Communication? Implications and Challenges for Communication Management and PR“, www.euroblog2007.org, 14.03.2007.
- Zerfuß, Ansgar: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, Opladen 1996.

