

Melanie Raudszus, Sebastian Stieler

Unternehmenskommunikation

Mit Praxisbeispielen aus der Gesundheitswirtschaft



University of Applied Sciences

APOLLON
University Press

Alle Rechte vorbehalten © APOLLON University Press, Bremen
1. Auflage 2019

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

Projektmanagement und Lektorat: Alexandra Pusch, Constanze Vieth
Layout und Satz: Ilka Lange, Hückelhoven
Korrektur: Ruven Karr, Saarbrücken
Printed in Germany

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind abrufbar unter:
<http://dnb.d-nb.de>

Werden Personenbezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit nur in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so schließt dies das jeweils andere Geschlecht mit ein.

Die Position der Kapitelzusammenfassungen und der Aufgaben zur Selbstüberprüfung richten sich nach der Länge des jeweiligen Kapitels. Bei vergleichsweise kurzen Unterkapiteln wird daher auf beide Elemente verzichtet.

ISBN: 978-3-943001-47-1

<http://www.apollon-hochschulverlag.de>

Melanie Raudszus, Sebastian Stieler

Unternehmenskommunikation

Mit Praxisbeispielen aus der Gesundheitswirtschaft

S T U D I E N B U C H

Inhalt

Vorwort	9
Einleitung	11
1 Einführung in die Unternehmenskommunikation	13
1.1 Definition Unternehmenskommunikation	13
1.2 Theorien der Unternehmenskommunikation	16
1.3 Unterscheidung von Stakeholdern und Zielgruppen	18
1.4 Wertschöpfung durch Kommunikation	24
1.5 Medien und Kommunikationswege der Unternehmenskommunikation	26
1.5.1 Identifikation von Lücken im Medienportfolio	29
1.5.2 Auswahl geeigneter Medien für spezifische Kommunikationsaufgaben	31
1.5.3 Integration der Kommunikationsmedien und -inhalte	34
2 Interne Unternehmenskommunikation: Mitarbeiter in die Organisation integrieren und motivieren	39
2.1 Definition interne Unternehmenskommunikation	40
2.1.1 Differenzierung der Zielgruppe interner Kommunikation	41
2.1.2 Ziele und Funktionen interner Unternehmenskommunikation	45
2.1.3 Medien der internen Unternehmenskommunikation	47
2.2 Aufgabenfelder der internen Unternehmenskommunikation	50
2.2.1 Employer Branding: Mitarbeiter gewinnen und binden	50
2.2.2 Wissensmanagement im Unternehmen	54
2.2.3 Veränderungen intern kommunizieren	56
2.3 Die Führungskraft als Akteur der internen Kommunikation	61

3 Externe Unternehmenskommunikation: das Unternehmen in die Gesellschaft integrieren	66	Schlussbetrachtung	128
3.1 Definition externe Unternehmenskommunikation	66	Anhang	129
3.1.1 Marktkommunikation	67	Lösungshinweise zu den Übungen im Text	129
3.1.2 Public Relations	71	Lösungen der Aufgaben zur Selbstüberprüfung	130
3.2 Janusköpfigkeit des deutschen Gesundheitsmarkts	76	Abkürzungsverzeichnis	135
3.2.1 Meinungsbildung in der Arena des Gesundheitsmarkts	77	Glossar	136
3.2.2 Kundenorientierung im Gesundheitsmarkt	81	Literaturverzeichnis	137
3.2.3 Ausblick: Kommunikation im digitalen Gesundheitsmarkt	83	Abbildungsverzeichnis	143
3.3 Vertrauen im deutschen Gesundheitsmarkt	85	Tabellenverzeichnis	144
4 Krisenkommunikation: die Katastrophe vermeiden	90	Sachwortverzeichnis	145
4.1 Definition Krisenkommunikation	90	Über die Autoren	148
4.2 Phasen der Krisenkommunikation	93		
4.2.1 Krisenprävention und Früherkennung	94		
4.2.2 Krisenvorbereitung	97		
4.2.3 Krisenkommunikation in der Akutphase	100		
4.2.4 Nachsorge der Krise	104		
4.3 Gefahr von Krisen im Gesundheitsbereich	105		
5 Controlling der Unternehmenskommunikation	110		
5.1 Kommunikationscontrolling	110		
5.2 Erfolgsmessung in der Unternehmenskommunikation	114		
5.2.1 Wirkungsstufen der Kommunikation	116		
5.2.2 Kennzahlen und Evaluationsmethoden	119		
5.3 Erfolgsprognose als Ergänzung zur Erfolgsmessung	125		

Vorwort

Wer kennt ihn nicht, den Satz von Paul Watzlawick: „*Man kann nicht nicht kommunizieren*“. Dieser Satz ist quasi in die Geschichte der Kommunikation eingegangen. Er ist vielseitig anwendbar und spiegelt die Bedeutung der Kommunikation in unserer Gesellschaft wider. Auch in der Unternehmenskommunikation wird deutlich, dass immer und überall kommuniziert wird. Neben den zwischenmenschlichen Kommunikationsbereichen betrachtet die Unternehmenskommunikation die Bereiche von internen und externen Kommunikationsprozessen innerhalb eines Unternehmens. Die Relevanz dieser Kommunikationsprozesse wird deutlich, wenn wir uns vor Augen halten, dass Entscheidungs- und Managementprozesse auf Basis von Informationsvermittlung und damit auf Kommunikation basieren. Kommunikationsfehler können schnell entstehen und sich auf die Entwicklung und den Erfolg eines Unternehmens nachhaltig auswirken. Daher ist es wichtig, Prozesse klar zu strukturieren und eine gelungene Unternehmenskommunikation sicherzustellen.

Im Zeitalter der Digitalisierung werden Informationen schnell vermittelt und können sich intern wie extern zügig verbreiten. Dies kann ein großer Vorteil sein, um Informationen schnell zu beschaffen oder weiterzuleiten, es kann aber auch hinderlich sein, wenn es sich beispielsweise um Fehlinformationen handelt, auf deren Basis dann ggf. Managemententscheidungen getroffen oder Informationen nach außen gegeben wurden. Wird hierdurch eine Krise ausgelöst, gilt es, daraus resultierende Vertrauensverluste oder Reputationsschäden weitestgehend zu vermeiden. Hierfür ist eine gelungene Krisenkommunikation unumgänglich, die nicht nur intervenierend, sondern auch präventiv eingesetzt werden sollte. Denn ist die Reputation des Unternehmens erst einmal geschädigt, ist es schwer, ein positives Image z. B. bei den eigenen Mitarbeitern oder bei den Kunden zurückzugewinnen.

Die Außendarstellung wirkt sich ebenfalls auf die Gewinnung von Kunden oder Mitarbeitern aus. Unter dem Begriff Employer Branding verbirgt sich z. B. die Idee, eine attraktive Arbeitgebermarke aufzubauen und sich damit gut für den Kampf um die Talente auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren. Neben der Außendarstellung spielt die Kommunikation intern eine ebenso bedeutsame Rolle. Die Wirkung von Kommunikation auf die Motivation ist nicht zu unterschätzen, denn eine werteo-

orientierte Kommunikation wirkt sich positiv auf das Arbeitsumfeld aus und sorgt für eine höhere Arbeitszufriedenheit beim Personal. In Zeiten des Fachkräftemangels sollte daher auf eine positive interne Kommunikation geachtet werden. Der jüngeren Generation ist es wichtig, mitreden zu können, gehört zu werden und auf Augenhöhe zu kommunizieren.

Den Autoren dieses Studienbuchs, Sebastian Stieler und Melanie Raudszus, gelingt eine kompakte theoretische Einführung in das Thema Unternehmenskommunikation. Sie stellen durch den Einsatz von vielseitigen Übungen und Aufgaben zur Selbstüberprüfung einen umfangreichen und verständlichen Theorie-Praxis-Bezug her. Das Autorenteam schafft es, die Komplexität des Themas verständlich darzustellen und mit Praxisbeispielen aus dem Gesundheitswesen zu verknüpfen.

Ich wünsche allen Leserinnen und Lesern viel Freude bei der Bearbeitung dieses Studienbuchs.

Prof. Dr. Lena Kluge

Professorin für Kommunikation an der APOLLON Hochschule für Gesundheitswirtschaft

Bremen, im Juli 2019

Einleitung

Unternehmenskommunikation ist mehr als ein zusammengesetztes Substantiv aus den Bestandteilen „Unternehmen“ und „Kommunikation“. Unternehmenskommunikation bildet die Grundlage für das erfolgreiche Agieren einer Organisation – sei es im Bereich des Personalmanagements, bei der Mitarbeitergewinnung oder bei der internen Kommunikation.

Aber nicht nur (potenzielle) Mitarbeiter stehen im Fokus der Kommunikation des Unternehmens. Tragfähige Beziehungen zu Lieferanten, Kunden, Interessenten, ansässigen Nachbarn oder der Bürgerschaft einer Stadt sind für den Erfolg eines Unternehmens ebenso wichtig wie eine kompetente Geschäftsführung. Die Kommunikation mit den verschiedenen Anspruchsgruppen – mit allen Erfordernissen und Besonderheiten – bildet einen weiteren Fokus dieses Studienbuchs.

Die zahlreichen Beispiele stammen aus der Gesundheitsbranche, in der Unternehmen vor großen Herausforderungen stehen. Zum einen ist der Ruf des Unternehmens entscheidender als in anderen Branchen. Eine negative Medienresonanz kann den Erfolg eines Unternehmens sehr stark einschränken. Zum anderen steht der Gesundheitssektor vor großen Herausforderungen: Fachkräftemangel, Ärztemangel und Pflegenotstand kennzeichnen die aktuellen und zukünftigen Schwierigkeiten der Branche. Der demografische Wandel mit einer älter werdenden Gesellschaft und steigenden Ansprüchen an die Lebensqualität im Alter macht es immer schwieriger, geeignetes Personal zu finden und zu halten.

In diesem Studienbuch wollen wir Ihnen einen Einblick in verschiedene Bereiche der Unternehmenskommunikation geben. Nach dem Bearbeiten des Studienbuchs können Sie Unternehmenskommunikation von anderen Kommunikationsformen abgrenzen. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der internen Unternehmenskommunikation. Weiterhin lernen Sie interne und externe Unternehmenskommunikation voneinander abzugrenzen, die Ziele beider Formen zu verstehen und für Ihre Organisation geeignete Maßnahmen auszuwählen.

Ein weiteres Kapitel widmet sich einem wichtigen Teilbereich der Unternehmenskommunikation (von manchen Autoren gar als ihre „Königdisziplin“ bezeichnet): der Krisenkommunikation.

Kommunikative Maßnahmen für den Krisenfall sollten schon im Vorhinein geplant und vorbereitet werden. Wie eine Organisation Krisen erfolgreich kommunikativ auffängt, begleitet und nachbereitet, erfahren Sie in diesem Kapitel.

Das Heft endet schließlich mit einem Kapitel zum Controlling von Kommunikationsmaßnahmen. Die beste Kommunikationsstrategie nützt nichts, wenn ihr Erfolg nicht evaluiert wird. Sie verstehen nach dem Bearbeiten des Kapitels, warum Controlling wichtig ist, und können beurteilen, welche Form der Evaluation angemessen ist.

Das Studienbuch bietet in jedem Kapitel viele Aufgaben und Übungen, die Ihnen praxisnah die Felder der Unternehmenskommunikation näherbringen und für Studium und Berufspraxis gleichermaßen hilfreich sind.

Nun wünschen wir Ihnen viel Freude und Erfolg beim Lesen und Bearbeiten dieses Buchs.

1 Einführung in die Unternehmenskommunikation

Wenn Sie dieses Kapitel bearbeitet haben, werden Sie verschiedene Definition von Unternehmenskommunikation wiedergeben sowie ihre Teilbereiche benennen können. Sie können den Nutzen der Unternehmenskommunikation für Unternehmen beschreiben und Instrumente der Unternehmenskommunikation nach ihrer Wirksamkeit bewerten.

1.1 Definition Unternehmenskommunikation

Aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht sind Organisationen soziale Gebilde mit dauerhaften Kommunikationsbeziehungen. Damit sind Kommunikation und Unternehmen untrennbar miteinander verknüpft (vgl. Mast, 2016, S. 19).

Im Gegensatz zu persönlicher Kommunikation zwischen Familienmitgliedern, Freunden oder Kollegen ist Unternehmenskommunikation Auftragskommunikation, die im Verständnis eines strategischen Managements auf den Gesamterfolg des Unternehmens ausgerichtet ist (vgl. Zerfaß, 2014, S. 43). Ihre Ziele leiten sich aus dem jeweiligen Unternehmen ab, in dem sie verankert ist. Zur Unterstützung des Unternehmenserfolgs steht der Unternehmenskommunikation eine breite Palette an Maßnahmen – von der einfachen Arbeitsanweisung über Verkaufsgespräche und Werbemaßnahmen bis hin zu Pressekonferenzen und Imagekampagnen – zur Verfügung (vgl. Zerfaß, 2014, S. 23).

„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.“ (Mast, 2016, S. 20)

Eine Definition von Unternehmenskommunikation zu finden, der Wissenschaft und Praxis gleichermaßen zustimmen, ist schwierig (vgl. Mast, 2016, S. 23). Bentele und Nothaft definieren Unternehmenskommunikation vereinfacht als „Gesamtheit aller

in Unternehmen stattfindenden sowie von einem Unternehmen ausgehenden Informations- und Kommunikationsprozesse“ (Bentele; Nothaft, 2013, S. 349).



HINWEIS

Der Begriff Unternehmenskommunikation bezieht sich im Weiteren nicht ausschließlich auf wirtschaftlich agierende Unternehmen mit dem Ziel der Gewinnsteigerung, sondern auch auf gemeinnützige Organisationen, z. B. Vereine, Verbände und öffentliche Körperschaften, beispielsweise Kirchen oder Verwaltungen.

Zerfaß und Piwinger warnen vor einem einseitigen und somit verkürzten Verständnis der Unternehmenskommunikation als reines Senden von Informationen. Dieses mechanische Bild der Kommunikation entspreche einer veralteten Vorstellung von Informationsprozessen, die dem komplexen Aushandlungsprozess von Kommunikation nicht gerecht werde. Unternehmenskommunikation sei daher als zweiseitiger Prozess bestehend aus Mitteilungs- und Verstehenshandlungen anzusehen (vgl. Zerfaß; Piwinger, 2014, S. 2). Andererseits darf der Begriff auch nicht zu weit gefasst werden: Unternehmenskommunikation bezieht sich ausschließlich auf Kommunikationsprozesse, die Akteure in Ausübung ihrer Rolle als Unternehmensmitglieder vollziehen. Demnach zählt das Gespräch unter Kollegen beim Feierabendbier nicht zur Unternehmenskommunikation, sofern es nicht zur Aufgabendefinition beiträgt. Die Grenzen sind jedoch fließend (vgl. Zerfaß, 2014, S. 43).



DEFINITION 1.1

„Als Unternehmenskommunikation bezeichnet man alle gesteuerten Kommunikationsprozesse, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird und die insbesondere zur internen und externen Handlungskoordination sowie Interessenklärung zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen (Stakeholdern) beitragen.“ (Zerfaß, 2014, S. 23)

Entsprechend der Definition von Unternehmenskommunikation nach Zerfaß werden drei Teilbereiche der Unternehmenskommunikation unterschieden (vgl. Abb. 1.1):

- **interne Kommunikation:** Steuerung aller Prozesse entlang der Wertschöpfungskette einer Organisation (vgl. Kapitel 2)
- **Marktkommunikation:** Fokus auf Marktbeziehungen (vgl. Kapitel 3.1.1)
- **Public Relations (PR):** Fokus auf gesellschaftspolitische Beziehungen (vgl. Kapitel 3.1.2)

In einem differenzierteren Verständnis lassen sich zudem spezialisierte Ausprägungen wie Investor Relations (Kommunikation mit Kapitaleigentümern und Finanzpresse), Public Affairs (politische Kommunikation) und Sponsoring unterscheiden (vgl. Bentele; Nothaft, 2013, S. 348). Trotz dieser analytischen Unterteilung nach Koordinationsmustern, Zielgruppen und konkreten Zielsetzungen streben alle Teilbereiche der Unternehmenskommunikation die „Formulierung, Realisierung und Durchsetzung konkreter Unternehmensstrategien“ (Zerfaß, 2014, S. 44) an.

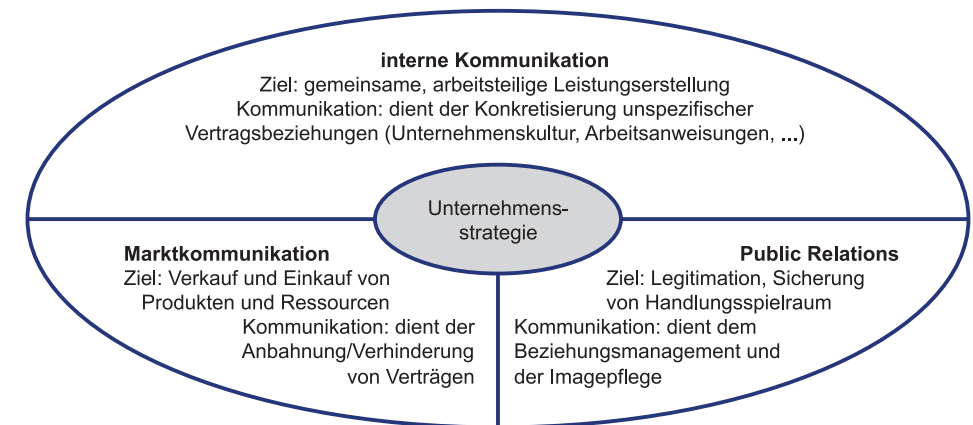


Abb. 1.1: Teilbereiche der Unternehmenskommunikation (vgl. Zerfaß, 2014, S. 44)

Weite Teile der Unternehmenskommunikation unterliegen – je nach Branche und Organisationsform – gesetzlichen Regelungen und Auflagen. Am stärksten wird der Finanzmarkt reglementiert, weshalb es eine Vielzahl von Informationspflichten für Investor Relations gibt. Auch die interne Kommunikation unterliegt auf Grundlage

des deutschen Betriebsverfassungsgesetzes einigen Informationspflichten (vgl. Zerfaß; Piwinger, 2014, S. 4 f.).

1.2 Theorien der Unternehmenskommunikation

Unternehmenskommunikation ist sowohl im angloamerikanischen Raum als auch in Deutschland ein verhältnismäßig junges Forschungsgebiet, das durch verschiedene wissenschaftliche Strömungen geprägt wurde (vgl. Mast, 2016, S. 21). Vor allem die Wirtschafts- und Kommunikationswissenschaft sowie die Organisationssoziologie haben einen Beitrag zum Untersuchungsfeld geleistet. Dies hat den Vorteil, dass die verschiedenen Strömungen zu einem differenzierten Verständnis der Unternehmenskommunikation beitragen. Einen Nachteil stellt das unterschiedliche Verständnis von Begrifflichkeiten der Unternehmenskommunikation dar, wobei trotzdem Begriffe teils synonym verwendet werden (vgl. Mast, 2016, S. 22).

Da es an dieser Stelle nicht möglich ist, die Vielzahl existenter Theorien der Unternehmenskommunikation einzeln vorzustellen, werden im Folgenden ausschließlich die wichtigsten Strömungen zusammengefasst und der Status quo des theoretischen Diskurses vorgestellt.



HINWEIS

Für eine ausführliche Betrachtung der Theorien der Unternehmenskommunikation wird der folgende Sammelbeitrag empfohlen:

Mast, C. (2016). *Ausgewählte Theorien der Unternehmenskommunikation*. In: Mast, C.: *Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden*. 6. überarbeitete und erweiterte Auflage mit einem Beitrag von Simone Huck-Sandhu. Konstanz: UTB, S. 23–65.

Aus der Perspektive des **marketingorientierten Verständnisses** von Unternehmenskommunikation ist Public Relations ein „Anhängsel“ des Marketingmix (vgl. Zerfaß, 2010, S. 47). Der Ausgangsfrage dieses wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsgebiets folgend, welchen Beitrag Kommunikation zur Erreichung der Unternehmensziele leistet, hat Öffentlichkeitsarbeit „lediglich eine Ergänzungsfunktion

beim Aufbau von Unternehmens-, Marken- und Produktimages“ (Mast, 2016, S. 35). Das komplexe Beziehungsgeflecht zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit wird in dieser Perspektive nur grob erfasst. Die Theorien geben beispielsweise keine Antwort darauf, wie Krankenhäuser oder Pflegeeinrichtungen mit der Lokalpolitik verwoben sind und warum sie überhaupt kommunizieren sollten (vgl. Mast, 2016, S. 35).

Trotzdem bringt das Marketing wichtige Erkenntnisse für das heutige Verständnis von Unternehmenskommunikation in den Diskurs ein (vgl. Zerfaß, 2010, S. 236). Dazu zählen das Verständnis von Kommunikationsmanagement als Abfolge von Planung, Strategie, Umsetzung und Kontrolle von Kommunikationsmaßnahmen, die Verzahnung von Kommunikationsinstrumenten, wie z. B. Website, Broschüren und Poster, und die Bedeutung immaterieller Werte für den Unternehmenserfolg.

Der Marketingorientierung steht die PR-Forschung gegenüber. Diese versucht, Antworten zur gesellschaftlichen Einbindung der Kommunikation in Unternehmen zu finden, indem sie der Frage nachgeht, welchen Beitrag Kommunikation von und in Unternehmen für die moderne Gesellschaft leistet. Die PR-Forschung kennt zwei grundsätzlich unterschiedliche Ansätze:

- **organisationstheoretischer Zugang:** Dabei wird Public Relations als Kommunikationsfunktion verstanden. Ausgangspunkt aller Überlegungen bildet das von Grunig et al. stammende und mehrfach weiterentwickelte Konzept der vier PR-Modelle. Diesem liegt das Verständnis zugrunde, dass ausnahmslos alle gesellschaftlichen Akteure den gleichen (symmetrischen) Zugang zu Medien und Informationen haben. Das Konzept wird häufig genau wegen dieser Idealisierung kritisiert, da der Zugang stets an Macht und Geld gebunden ist (vgl. Mast, 2016, S. 30).
- **gesellschaftstheoretische Ansätze:** Sie fragen nach der Sinnstiftungsfunktion der Public Relations in modernen Gesellschaften. Dieser Theoriezweig wurde in erster Linie durch einen Essay von Ronneberger (1977) geprägt. Alle Überlegungen sind stark mit dem öffentlichen Meinungsbildungsprozess verknüpft (vgl. Zerfaß, 2010, S. 47 f.). Durch die Betonung der gesellschaftlichen Rolle der Public Relations rückt jedoch der Unternehmenszweck in den Hintergrund (vgl. Szyszka, 2008, S. 174).

Zerfaß (1996) versucht mit der **Theorie der integrierten Unternehmenskommunikation**, die bis dahin losgelösten sozialtheoretischen, kommunikationswissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Ansätze zusammenzuführen (vgl. Mast, 2016, S. 23). Damit legt er nach Ronneberg und Rühl den zweiten umfangreichen Theorieentwurf für die Unternehmenskommunikation vor (vgl. Szyszka, 2008, S. 169). Seine Theorie stellt die in den unterschiedlichen Strömungen diskutierten Ausrichtungen am Markt (Marketingansätze) sowie im gesellschaftlichen Umfeld (PR-Forschung) gleichrangig nebeneinander (vgl. Szyszka, 2008, S. 170). Zerfaß versteht die gesellschaftliche Integration von Organisationen als notwendige Voraussetzung für den Unternehmenserfolg, weil Unternehmen aufgrund knapper Ressourcen und der Arbeitsteiligkeit stets in soziale Beziehungen eingebunden sind. Unternehmenskommunikation leistet bei der hierzu notwendigen Koordination mit anderen Akteuren und der Aushandlung von Interessen einen zentralen Beitrag. Über die gesellschaftliche Integration hinaus fordert Zerfaß (2014, S. 24) die Integration der verschiedenen Kommunikationshandlungen im Unternehmen sowie ihre inhaltliche, formale, zeitliche und dramaturgische Abstimmung aufeinander. Die Theorie kann nicht als praxisbezogener Leitfaden verstanden werden, sondern stellt ein idealtypisches Modell dar, das versucht, das umfassende Feld der Unternehmenskommunikation in einen theoretischen Zusammenhang zu bringen.



HINWEIS

Für eine ausführliche Auseinandersetzung mit der Theorie der integrierten Unternehmenskommunikation wird folgende Publikation empfohlen:
Zerfaß, A. (2010). *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlagen einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations*. 3. aktual. Auflage Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

1.3 Unterscheidung von Stakeholdern und Zielgruppen

Ein Unternehmen kann – unabhängig von der Branche – nur dann langfristig sein Überleben sichern, wenn es mit anderen Institutionen und Individuen kooperiert (vgl. Schmid; Lyczek, 2008, S. 28). Ob Verhandlungen mit Lieferanten im nicht öf-

fentlichen Raum oder die öffentliche Diskussion über die Finanzierung des Umbaus einer Klinik: Unternehmen befinden sich in einem ständigen Aushandlungsprozess zwischen individuellen Ansprüchen, gemeinwohlorientierten Forderungen, politischer Einflussnahme und wettbewerblichen Interventionen (vgl. Schmid; Lyczek, 2008, S. 30). Im Mittelpunkt steht dabei stets die Frage, wie viel Handlungsautonomie das Unternehmen von den anderen Akteuren erhält.



Unternehmerisches Handeln tangiert auch viele Akteure in der Umwelt des Unternehmens. Der Aufbau einer Beziehung zu diesen Anspruchsgruppen stellt eine Voraussetzung für den Unternehmenserfolg dar.

Seine Grundlage findet dieses Verständnis im **Stakeholder-Ansatz** (vgl. Freeman; Evan, 1993). Danach befinden sich Unternehmen in einem Netz aus Interessen und unterschiedlichen Ansprüchen. Als **Stakeholder** werden Einzelpersonen und Gruppierungen bezeichnet, die einen „stake“, also ein berechtigtes Interesse am Verlauf oder Ergebnis eines Prozesses haben. Im Deutschen wird Stakeholder häufig mit „Anspruchsgruppen“, „Bezugsgruppen“ oder „Interessengruppen“ übersetzt (vgl. Nothaft, 2013, S. 326).

Neben Kapitalgebern werden vor allem Kunden bzw. Patienten, Mitarbeiter, Behörden, Massenmedien und Nichtregierungsorganisationen (vgl. Abb. 1.2) von den Entscheidungen eines Unternehmens tangiert und sollten daher in das unternehmerische Handeln einbezogen werden (vgl. Zerfaß, 2014, S. 25).



DEFINITION 1.2

„Generell gesagt, sollen als Stakeholder einer Organisation alle Gruppen oder Personen verstanden werden, die die Zielerreichung der Organisation beeinflussen können oder die durch deren Zielerreichung direkt oder indirekt betroffen sind – wobei unter den Begriff ‚Gruppe‘ auch Netzwerke, Verbände und Regierungen fallen (...)“ (Steinmann et al., 2013, S. 84)



Abb. 1.2: Schematische Darstellung typischer Stakeholder von Unternehmen

Der Stakeholder-Ansatz stellt eine Alternative zum bis in die 1980er-Jahre vorherrschenden **Shareholder-Ansatz** dar. Demzufolge sind Unternehmen ausschließlich dem Prinzip der Wirtschaft verpflichtet, welches sich allein an den Interessen der Eigentümer und Kapitalgeber ausrichtet. Dieser Ansatz greift in der Unternehmenspraxis jedoch zu kurz, da Unternehmen keine rein finanziellen Konstrukte, sondern auch soziale Organisationen sind (vgl. Zerfaß, 2014, S. 25).



ÜBUNG 1.1:

Ein Pharmaunternehmen plant den Bau eines neuen Produktionsstandorts. Dafür soll das Werksgelände einer stillgelegten Seifenfabrik von der Stadt gekauft werden, das diese zurzeit für Künstler und einen Jugendtreff zur Verfügung stellt. Überlegen Sie bitte, welche Personengruppen ein Interesse an dem Vorhaben des Pharmaunternehmens haben und welche Perspektive sie einnehmen.

Verschiedene Stakeholder können unterschiedlich starken Einfluss auf ein Unternehmen ausüben. Einige Stakeholder sind in der Lage, über Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens zu entscheiden, weil sie über entsprechende Beziehungen und Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit verfügen. Daneben gibt es aber auch solche Gruppen, die unabhängig von ihrer Möglichkeit der Einflussnahme ein Interesse an Entscheidungen von Unternehmen haben (vgl. Nothaft, 2013, S. 326). Ein Unternehmen sollte zwar all seine Stakeholder genau kennen, um potenzielle Konflikte frühzeitig zu identifizieren; es ist jedoch nicht notwendig, mit allen Stakeholdern in einem kontinuierlichen Austausch zu stehen. Die Definition, wer ein relevanter Stakeholder ist, ist eine ethische Frage, deren Beantwortung der Unternehmenskommunikation in enger Abstimmung mit der Unternehmensleitung überlassen bleibt (vgl. Nothaft, 2013, S. 326).

In der Literatur werden unterschiedliche Vorgehensweisen vorgeschlagen, um Stakeholder zu kategorisieren und nach ihrer Relevanz einzustufen. Die **Macht-Interessen-Matrix** (vgl. Mendelow, 1991) positioniert die Stakeholder nach der Macht, die sie über das Unternehmen haben, und dem Interesse, das sie an seinem Handeln haben. Je nach Ausprägung dieser beiden Dimensionen empfiehlt Mendelow vier strategische Vorgehensweisen, die in Abb.1.3 dargestellt werden.

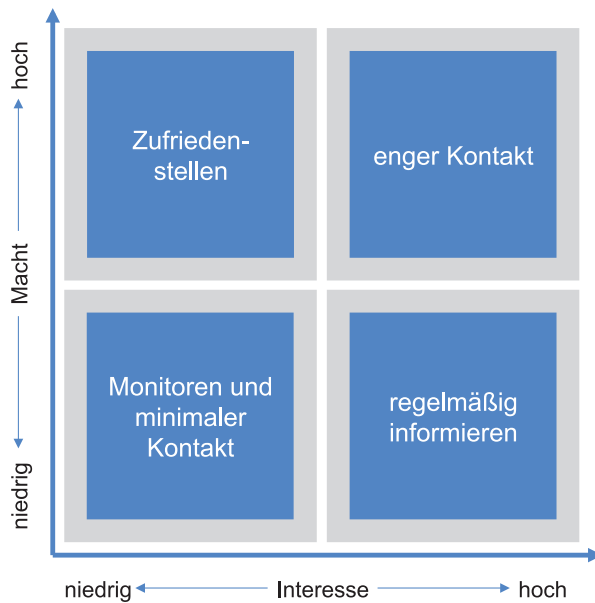


Abb. 1.3: Macht-Interessen-Matrix (vgl. Mendelow, 1991)



HINWEIS

Für eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem Thema Stakeholder-Management wird das folgende Handbuch empfohlen:

Menz, F.; Stahl, H. K. (2008). *Handbuch Stakeholderkommunikation: Grundlagen – Sprache – Praxisbeispiele*. Berlin: Erich Schmidt.

Von dem Begriff des Stakeholders zu unterscheiden ist die **Zielgruppe**. Während Stakeholder sich anhand gemeinsamer Interessen natürlich entwickeln, stellen Zielgruppen eine Aggregation der vom Unternehmen als relevant erachteten Personen dar, die in bestimmten (demografischen) Merkmalen sowie ihrem Mediennutzungsverhalten übereinstimmen (vgl. Nothaft, 2013, S. 326).



DEFINITION 1.3

Eine Zielgruppe ist die „Gesamtheit der Personen, an die planmäßig marketingpolitische oder PR-Instrumente gerichtet werden“ (Altmeppen, 2013, S. 387).

Die Definition von Zielgruppen aus der Gesamtmenge der Stakeholder ist wichtig für die strategische Planung der Unternehmenskommunikation. Denn nur wenn bekannt ist, welche Zielgruppen erreicht werden sollen, können die Maßnahmen und Inhalte der Unternehmenskommunikation effizient eingesetzt werden. Je präziser eine Zielgruppe eingegrenzt werden kann, desto geringer ist der Streuverlust, weil z. B. Facebook-Anzeigen zielgenau gekauft und gestaltet werden können (vgl. Altmeppen, 2013, S. 387). Die Definition von Zielgruppen orientiert sich an den Zielen der Unternehmenskommunikation (vgl. Altmeppen, 2013, S. 388).



BEISPIEL 1.1

Eine große Senioreneinrichtung in Köln richtet ihre Unternehmenskommunikation neu aus und definiert Hauptzielgruppen für jeden der drei Bereiche der Unternehmenskommunikation: Im Mittelpunkt der **internen Kommunikation** stehen das aktuelle Pflegepersonal sowie die auszubildenden Pflegekräfte. Für die **Marktkommunikation** identifiziert das Team mit a) Personen zwischen 40 und 50 Jahren im Großraum Köln, die vor der Entscheidung stehen, ob sie ihre Eltern selbst pflegen oder in Pflege geben, sowie b) alleinstehende Senioren ab 65 in Köln zwei wesentliche Zielgruppen. Im Rahmen der **Public Relations** konzentriert sich das Team zukünftig auf ausgewählte Kommunalpolitiker, zwei Kölner Lokaljournalisten sowie einen Sozialverband, mit dem langjährige Beziehungen bestehen.

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1:	Medien und Kanäle der internen Kommunikation	48
Tab. 2.2:	Phasen und Aufgaben der Veränderungskommunikation	58
Tab. 3.1:	Typische Medien der Marketingkommunikation	70
Tab. 4.1:	Übersicht möglicher Auslöser für Krisen	95
Tab. 4.2:	Proaktive und reaktive Maßnahmen der Krisenkommunikation	102

Sachwortverzeichnis

A			K	
Arbeitgebermarke	51, 65		Kennzahl	59, 113, 115, 120
Arena-Modell	80		Kommunikation	
			– elektronische	27
B			– informelle	41
Benchmarking	126		– interne	41
			– persönliche	27, 49
C			– Vereinfachen	33
Communications-Scorecard	113		– Verkomplizieren	32
Corporate Publishing	75		Kommunikationscontrolling	111, 116, 125
			Kommunikationserfolg	33, 125
D			Kommunikationsrichtung	27
Dark Site	99, 102		Kommunikationsstrategie	37, 104
Diskussionsrunde	37, 125		– proaktiv	101
DPRG/ICV-Bezugsrahmen	115, 116, 126		– reaktiv	100
			Kommunikationsverständnis	
E			– traditionelles	27
Employer Branding	51, 52		Kommunikationsweg	31
Erfolgsprognose	125		– abwärtsgerichtet	27
			– aufwärtsgerichtet	28
F			– dialogisch	70
Fachkräftemangel	105		– horizontal	28
Fokusgruppenbefragung	125		– monologisch	70
Führungskommunikation	61		Kommunikationsziel	29, 31, 42, 120
Führungskräftekommunikation	61, 62		Kontaktpunkt-Analyse	34
			Koorientierung	79
I			Krise	90, 92, 94
Image			– Frühwarnsystem	94
– Kampagne	13, 87		– Handbuch	98
– Produkt	17, 35		– Krisenstab	97, 102
– Werbung	69		– Nachsorge	104
Intranet	28, 30, 37, 48, 49, 55, 56		Krisenkommunikation	92, 94, 105
Investor Relations	15		Krisenübung	99
Issues-Management	94			
Ist/Soll-Analyse	29, 30			

M		R		W	
Macht-Interessen-Matrix	21	Reputationsmanagement	95	Wertschöpfung	15, 24, 26, 42, 66
Marktkommunikation	67, 77	Ressourcenknappheit	78	Wissenscommunity	55
Marktsignal	68	Risikokommunikation	95	Wissensmanagement	55
Media Relations	75	S		Z	
Media-Richness-Theorie	31	Shareholder-Ansatz	20	Zielgruppe	22, 28, 29, 31, 77, 78
Medien		Social Media	70, 102, 120	- Analyse	45
- Druckmedien	49	Sponsoring	15, 69	- Differenzierung	69
- Primärmedien	27	Stakeholder	19, 21, 25, 26, 27, 32,	- Orientierung	69
- Pull-Medien	28		37, 66, 72, 76, 92, 113	Zieltableau	113
- Push-Medien	28	Stakeholder-Ansatz	19		
- Reichhaltigkeit	32	T			
- Sekundärmedien	27	Theorie der integrierten			
- Tertiärmedien	27	Unternehmenskommunikation	18		
Mediennutzung	22, 33, 35, 79, 82	Theorie des öffentlichen Vertrauens	87		
- Zielgruppe	33	Touchpoint-Analyse	34		
Medienportfolio	26, 29, 59	U			
Medienresonanzanalyse	113, 123	Unternehmenskommunikation			
Medientraining	99	- Definition	13		
Meinungsbildung	25, 77, 79	- externe	66		
Mitarbeiterkommunikation	40, 62	- Führungskräfte	61		
Mitarbeiterzeitung	36, 117, 124, 125	- Funktionen	45		
Mitarbeiterzufriedenheit	52	- interne	41		
		- Krise	92		
N		- strategische	25		
Nachrichtenwert	103	- Theorien	16		
Nutzertest	125	- Veränderungen	56		
		Unternehmenskultur	24, 52		
O		V			
Öffentlichkeitsarbeit	16, 71	Veränderungskommunikation	57		
		Veränderungsmanagement	56		
P		Vertrauen	56, 71, 81, 86, 92, 95		
Patientenbefragung	83				
Public Affairs	15, 71				
Public Relations	16, 23, 67, 71, 72, 77, 87				
- interne	40				

Über die Autoren

Sebastian Stieler

(geb. 1989) war nach seinem Studium der Kommunikations- und Medienwissenschaft an der Universität Leipzig als wissenschaftlicher Mitarbeiter, an der Universität Augsburg und der Technischen Universität Dresden tätig. Derzeit ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl BWL, Schwerpunkt Marketing, der Universität Leipzig sowie Gesellschafter von Empiriks.de. Er plant eine Promotion zur Mediendarstellung der Überschuldung von Privatpersonen.

Melanie Raudszus

(geb. 1990) studierte Kommunikations- und Medienwissenschaft mit Schwerpunkt Kommunikationsmanagement an der Universität Leipzig und der University of Jyväskylä. Sie ist derzeit Beraterin bei der Kommunikationsberatung JP | KOM mit Standorten in Düsseldorf und Frankfurt. Ihr Schwerpunkt liegt auf Veränderungs- und interner Kommunikation für Unternehmen aus den Bereichen Maschinenbau, Chemie und Medtech. 2018 wurde Melanie Raudszus mit dem Junior Award der Deutschen Public Relations Gesellschaft ausgezeichnet.