

Strategische Unternehmenskommunikation und ihre Disziplinen – ein Überblick

Von Olaf Hoffjann

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- ▶ wie strategische Unternehmenskommunikation von anderen Formen der Organisationskommunikation unterschieden werden kann,
- ▶ wie sich strategische Unternehmenskommunikation ausdifferenziert hat,
- ▶ die Funktionen und Besonderheiten der Kommunikationsdisziplinen Public Relations, Absatzmarketing, Investor Relations, Personalmarketing und Interne Unternehmenskommunikation.

Der Autor

Prof. Dr. Olaf Hoffjann ist Professor am Institut für öffentliche Kommunikation an der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften Salzgitter.

Kontakt: o.hoffjann@ostfalia.de

Inhalt

1	Einleitung.....	3
2	Organisationskommunikation – Kommunikation in und von Organisationen	4
3	Abgrenzung von Organisations- kommunikation und strategischer Organisationskommunikation	5
4	Ansätze einer Systematisierung der Unternehmenskommunikation	7
5	Ausdifferenzierungsprozesse strategischer Organisationskommunikation	9
6	Die klassischen Disziplinen der Unternehmenskommunikation	11
6.1	Public Relations	12
6.1.1	Unternehmen als Teil der Gesellschaft.....	12
6.1.2	Legitimation als Funktion der PR.....	13
6.1.3	Einsatz der Strategien Reden und Handeln	14
6.1.4	Bezugsgruppen der PR.....	16
6.1.5	Media Relations als zentrales Kommunikationsinstrument der PR.....	16
6.2	Exkurs: Gemeinsamkeiten transaktions- orientierter Marktkommunikation.....	17
6.3	Absatzmarketing.....	21
6.3.1	Funktion des Absatzmarketings.....	21
6.3.2	Einsatz der Strategien Reden und Handeln	22
6.3.3	Bezugsgruppen im Marketing.....	23
6.3.4	Instrumente strategischer Kommunikation im Marketing.....	23
6.3.5	Wie sich das Absatzmarketing und PR beeinflussen	27

6.4	Investor Relations	28
6.4.1	Funktion der Investor Relations.....	28
6.4.2	Einsatz der Strategien Reden und Handeln	29
6.4.3	Bezugsgruppen der Investor Relations	30
6.4.4	Kommunikationsinstrumente der Investor Relations.....	31
6.5	Externes Personalmarketing.....	33
6.6	Interne Unternehmenskommunikation ...	35
6.6.1	Ausgangssituation	35
6.6.2	Funktion interner Unternehmenskommunikation	36
6.6.3	Bezugsgruppen interner Unternehmenskommunikation	37
6.6.4	Gestaltung der Unternehmenskultur	37
6.6.5	Mitarbeiterinformation.....	39
6.6.6	Einige Berührungspunkte zwischen der internen Unternehmenskommunikation und der PR.....	40
7	Literatur	40

1 Einleitung

In Organisationen wie Unternehmen ereignen sich jeden Tag eine Vielzahl von Kommunikationen: die Anweisung eines Vorarbeiters, das Meeting zur Vorbereitung einer Pressekonferenz, das Gespräch eines Vertriebsmitarbeiters mit einem langjährigen Kunden, der TV-Spot am Abend oder das Routine-Gespräch des PR-Leiters mit der Vorstandsvorsitzenden zu aktuellen Entwicklungen. Unstrittig zählen alle Beispiele zur Organisationskommunikation. Strittiger ist hingegen die Frage, mit welchen Phänomenen sich PR bzw. andere

Felder strategischer Organisationskommunikation beschäftigen können bzw. sollten. Dazu werden in diesem Beitrag zentrale Begriffe erläutert und theoretische Ansätze bzw. Modelle strategischer Organisationskommunikation vorgestellt. Anschließend werden für das Beispiel von Unternehmen ausgewählte Felder bzw. Disziplinen strategischer Unternehmenskommunikation erläutert.

2 Organisationskommunikation – Kommunikation in und von Organisationen

Definition Organisationskommunikation kann allgemein definiert werden als die Kommunikation in und von Organisationen (Theis-Berglmair 2003: 18). Eine solche Definition umfasst alle oben genannten Beispiele.

- ▶ Innerhalb der Organisation zählt jede Kommunikation dazu, die Personen in ihrer Mitgliedsrolle zugeschrieben wird. Wenn sich zwei Kollegen also über familiäre Probleme oder über den gemeinsamen Wochenendausflug unterhalten, zählt das nicht zur Organisationskommunikation.
- ▶ Externe Organisationskommunikation besteht aus jenen Kommunikationen, die der Organisation zugerechnet werden – also z. B. Aussagen eines Verkäufers, des Pressesprechers oder der Vorstandsvorsitzenden in ihrer jeweiligen Rolle. Organisationskommunikation findet in persönlicher Interaktion ebenso statt wie per Telefon, Brief, E-Mail oder in klassischen Massenmedien.

Organisationskommunikation und klassische PR-Forschung

Für die klassische PR-Forschung ist ein solch weites Verständnis immer noch relativ neu, da sie sich lange Zeit vor allem für massenmediale Kommunikationen interessiert hat – also z. B. die Beeinflussung des Journalismus

(Theis-Berglmair 2013: 30). Aus der Perspektive der soziologischen Organisationsforschung ist ein solches Verständnis hingegen selbstverständlich. So bestehen soziale Systeme wie z. B. Organisationen in einer systemtheoretischen Sichtweise nur aus Kommunikation bzw. Kommunikationen in der Form von Entscheidungen (Luhmann 2000).

Diese konstituierende Rolle von Kommunikation ist auch die Ausgangsüberlegung der sogenannten CCO-Perspektive (Communicative Constitution of Organizations): Demnach entstehen und überdauern Organisationen erst dadurch, dass Sprachhandlungen im Namen der Organisation vollzogen werden, z. B. indem auf die Organisation als Kollektivakteur Bezug genommen wird. So interessiert sich eine solche Perspektive auch für Phänomene jenseits strategisch-intentional initiierteter Kommunikationsmaßnahmen wie zum Beispiel Meetings, Projektdokumentationen via *Powerpoint* oder E-Mail-Korrespondenzen (Schoeneborn/Wehmeier 2014: 415, 420).

3 Abgrenzung von Organisationskommunikation und strategischer Organisationskommunikation

So sehr solche Fragen insbesondere in der angloamerikanischen Tradition der Organizational Communication schon lange intensiv diskutiert wurden (Theis-Berglmair 2013) und so vielfältig die Berührungspunkte zu einer allgemein verstandenen Organisationskommunikation sind, so sinnvoll erscheint es, den Gegenstandsbereich der *klassischen* strategischen Kommunikation davon abzugrenzen. Dies schließt nicht aus, dass strategische Organisationskommunikation andere Formen

**Strategische
Kommunikation als
Auftragskommunikation**

der Organisationskommunikation beeinflusst – und umgekehrt. Daher erscheint es plausibel, strategische Organisationskommunikation als Teil der Organisationskommunikation zu verstehen. Allgemein kann sie als Auftragskommunikation von Organisationen definiert werden (Röttger et al. 2013: 9), konkreter als „purposeful use of communication by an organization to fulfill its mission“ (Hallahan et al. 2007: 3). Entsprechend kann Kommunikationsmanagement als Prozess der Planung, Organisation und Evaluation strategischer Organisationskommunikation verstanden werden (in Anlehnung an Zerfaß 2014: 59). Mit dem etablierten Begriff der Unternehmenskommunikation werden im Folgenden die strategische Organisationskommunikation von Unternehmen bezeichnet.



Abb. 1: Abgrenzung von Organisationskommunikation und strategischer Organisationskommunikation

4 Ansätze einer Systematisierung der Unternehmenskommunikation

Mit Blick auf absatzorientierte TV-Spots und Nachhaltigkeitsberichte erscheint es sinnvoll, strategische Organisationskommunikation bzw. Unternehmenskommunikation weiter zu differenzieren. Offenkundig lassen sich verschiedene Probleme und Bezugsgruppen und damit verbunden

unterschiedliche Ziele voneinander unterscheiden. In der Literatur gibt es eine Vielzahl von Vorschlägen, wie Teilbereiche der Kommunikation von Unternehmen systematisiert und beschrieben werden können.

Gemeinsam ist den meisten Ansätzen, dass mindestens zwischen PR und Marketing unterschieden wird: Während PR sich auf öffentliche Anliegen fokussiert, konzentriert sich Marketing auf den effektiven Vertrieb der Produkte. Aber selbst bei einer Unterscheidung von nur zwei Feldern sind Überschneidungen zu beobachten (Cornelissen 2008: 15 ff.), wenn z. B. ein Kultursponsoring sowohl Absatzziele als auch PR-Ziele unterstützt.

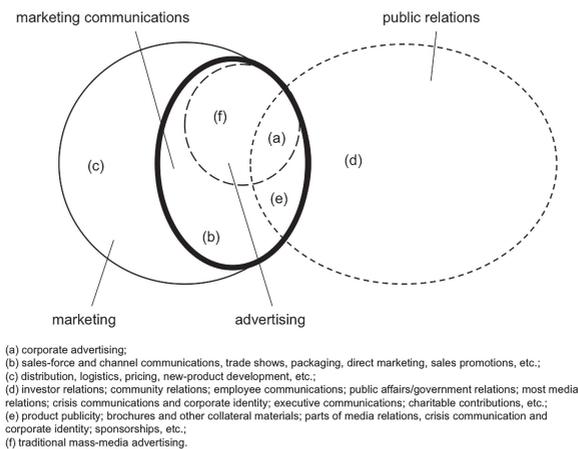


Abb. 2: Aktivitäten von Marketing und PR und ihre Überschneidungen (Hutton 1996: 157)

Marketing bzw. Marktkommunikation und PR sind auch zwei Teilbereiche der strukturierungstheoretischen Theorie der Unternehmenskommunikation von Zerfaß (2004). Als Unternehmenskommunikation versteht er all die „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: 23). Als dritten Teilbereich der Unternehmenskommunikation neben der Marktkommunikation und Public Relations identifiziert er die interne Kommunikation, zu der er auch die Kommunikationsbeziehungen zu den Aktionären zählt. Mit dem Begriff des Kommunikationsmanagements bezeichnet er den „Prozess der Planung, Organisation und Kontrolle der Unternehmenskommunikation“ (ebd.: 59).

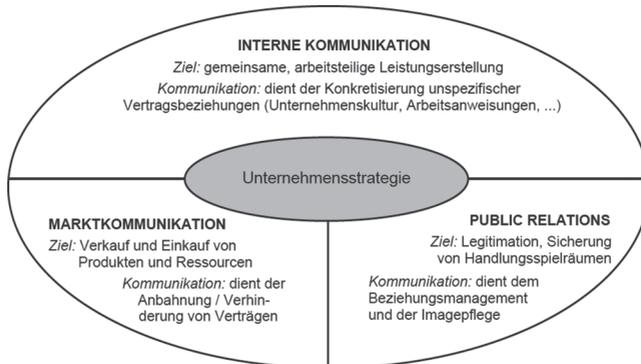


Abb. 3: Unternehmenskommunikation und ihre Teilbereiche nach Zerfaß (2014: 44)

5 Ausdifferenzierungsprozesse strategischer Organisationskommunikation

Ausdifferenzierungsprozesse in Organisationen

Im Folgenden sollen die Ausdifferenzierungsprozesse strategischer Organisationskommunikation systemtheoretisch beschrieben werden (ausführlich Hoffjann 2007). Durch Binnendifferenzierung steigern Systeme

wie z. B. Organisationen ihre Leistungsfähigkeit. Je ausdifferenzierter und damit komplexer ein System ist, desto geringer ist das Komplexitätsgefälle zwischen der Umwelt und der Organisation, desto besser kann das System anfallende Probleme bearbeiten. „Die interne Differenzierung eines Systems in Untersysteme ist demnach ein Prozess, durch den das Gesamtsystem die Problematik seiner Umwelt nach innen weitergibt. Es muss widerspruchsvolle Verfahren der Eigenstabilisierung in Untersystemen und damit ein gewisses Maß an inneren Konflikten tolerieren“ (Luhmann 1964: 79). Analog zur Ausdifferenzierung von gesellschaftlichen Funktionssystemen wie Politik, Wirtschaft oder Wissenschaft vollziehen sich die Ausdifferenzierungsprozesse auf der Organisationssystemebene.

In Unternehmen hat sich eine Vielzahl von solchen Abteilungen bzw. Subsystemen ausdifferenziert. Jedes hat sich auf die Lösung eines spezifischen Problems hin spezialisiert und ausdifferenziert: In der Produktion werden die Produkte gefertigt, im Controlling werden die Effizienz und die Effektivität von Unternehmensaktivitäten kontrolliert und im Absatz werden Produkte bzw. Dienstleistungen vertrieben. Ebenso wie den im Folgenden näher erläuterten Subsystemen stehen allen im Wesentlichen zwei Möglichkeiten zur Verfügung, die man pointiert als ‚Reden‘ und ‚Handeln‘ bezeichnen kann:

**Reden vs.
Handeln**

► Reden

Wenn z. B. im Absatzmarketing unterstellt wird, dass das Produkt selbst und sein Preis konkurrenzfähig sind, kann es das Produkt in den veröffentlichten Selbstbeschreibungen ‚bewerben‘. In der Konsumgüterbranche geschieht dies insbesondere durch die unverbindliche Mediawerbung, in der Investitionsgüterbranche vor allem auch durch Pressearbeit in Fachzeitschriften. Systemtheoretisch kann dies als Kontextsteuerung konzipiert werden. Diese Aspekte

beziehen sich in aller Regel auf Fragen strategischer Kommunikation. In Marktbeziehungen kommt der Preis als weiteres Steuerungsmedium hinzu. Dieser Aspekt wird jedoch nur am Rande thematisiert, da hier Fragen strategischer Unternehmenskommunikation im Mittelpunkt stehen.

► **Handeln**

Wenn das Absatzmarketing hingegen unterstellt, dass das Produkt oder der Preis nicht konkurrenzfähig sind, wird es hier zunächst Änderungen vornehmen, um Käufer zu gewinnen. Systemtheoretisch kann dies als unternehmerische Selbststeuerung konzipiert werden. Im Absatzmarketing würden hierzu folglich insbesondere Entscheidungen jenseits der Kommunikationspolitik zählen. Da in diesem Beitrag Fragen strategischer Unternehmenskommunikation im Mittelpunkt stehen, werden diese Aspekte naturgemäß nur kurz skizziert. Gleichwohl sind sie für ein besseres Verständnis strategischer Kommunikation wichtig, um beispielsweise zu erkennen, dass beobachtete Wirkungen nur zum Teil mit den Mitteilungen strategischer Kommunikation zu erklären sind.

Das ‚Reden‘ ist die klassische strategische Organisationskommunikation. Je nach Organisationstyp werden unterschiedliche Subsysteme zur strategischen Organisationskommunikation gezählt. Für Verbände beispielsweise lassen sich mindestens die externe Legitimationskommunikation und die interne Mitgliederbindungskommunikation finden (Hoffjann 2010). Im Folgenden sollen Felder bzw. Disziplinen strategischer Unternehmenskommunikation erläutert werden, die in der Literatur oft genannt werden (z. B. Zerfaß/Piwinger 2014). Wenn diese hier als Felder strategischer Unternehmenskommunikation bezeichnet und erläutert werden, dann soll damit verdeutlicht werden, dass sie hier vor allem mit Blick auf ihre Relevanz für die stra-

tegische Organisationskommunikation thematisiert werden. Dass Fragen strategischer Kommunikation Disziplinen wie Absatzmarketing und Personalmarketing nicht gänzlich abbilden, ist davon unberührt.

Von diesen Disziplinen bzw. Feldern sind die *Kommunikationsinstrumente* zu unterscheiden: In den Disziplinen der strategischen Unternehmenskommunikation kommen Kommunikationsinstrumente wie zum Beispiel Mediawerbung, Pressearbeit, Corporate Publishing oder Events zum Einsatz. Diese Instrumente können im Rahmen der Absatzkommunikation genauso zum Einsatz kommen wie im Rahmen der PR. Dieses instrumentelle Verständnis von Medien ergibt sich daraus, dass mit ihnen im Rahmen der strategischen Organisationskommunikation spezifische Ziele erreicht werden sollen (Bruhn 2009: 77), es sagt nichts darüber aus, ob diese Ziele tatsächlich erreicht wurden, oder – im Gegenteil – eine Informationsveranstaltung nicht sogar eine skeptische Haltung noch verstärkt hat.

Kommunikationsinstrumente

6 Die klassischen Disziplinen der Unternehmenskommunikation

Im Folgenden sollen die klassischen Disziplinen strategischer Unternehmenskommunikation erläutert werden. Dabei sollen insbesondere die Funktion, die Unterscheidung von Reden versus Handeln, die primären Bezugsgruppen, die vornehmlich eingesetzten Kommunikationsinstrumente, die sich aus den jeweiligen Besonderheiten ergeben, sowie die Berührungspunkte zur einleitend ausgeführten PR beschrieben werden.

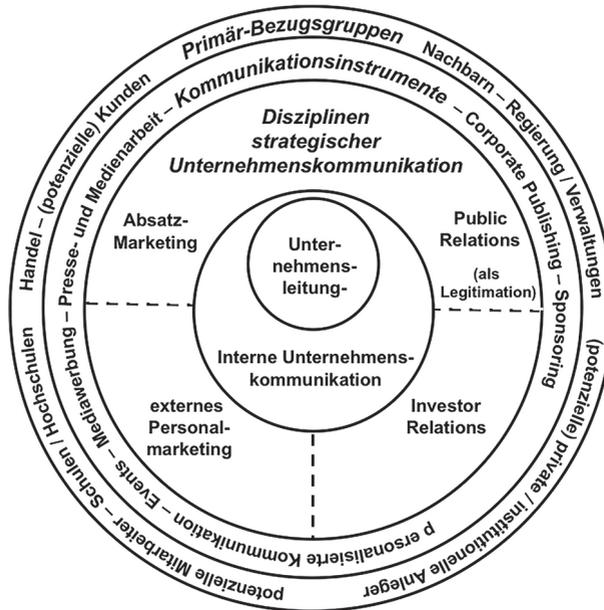


Abb. 4: Modell strategischer Unternehmenskommunikation mit ausgewählten Disziplinen, Kommunikationsinstrumenten und Primär-Bezugsgruppen

6.1 Public Relations

6.1.1 Unternehmen als Teil der Gesellschaft

Ausrichtung
auf das gesell-
schaftliche
Umfeld

Public Relations werden in der Literatur in der Regel auf das gesellschaftliche Umfeld eines Unternehmens hin ausgerichtet. Die Probleme, auf die Unternehmen in ihrer Umwelt treffen, ergeben sich aus ihrer autonomen und damit eigensinnigen Operationsweise. Ein Autohersteller produziert Autos zu möglichst geringen Kosten, um anschließend möglichst viele Käufer dafür zu gewinnen. Dass dabei die Natur belastet wird, in Krisen Arbeitnehmer entlassen werden müssen und in Asien Kinder mitarbeiten, erscheint für den wirtschaftlichen Erfolg zunächst zweckmäßig – und damit

funktional. Naturschutz, Arbeitnehmerinteressen und Menschenrechte interessieren den Autohersteller nicht, so lange es nicht zu dysfunktionalen und mithin negativen Folgen für ihn kommt.

In einer modernen, funktional differenzierten Gesellschaft sind Organisationen zwar autonom, aber nicht autark. Der Autohersteller ist von seinen Zulieferern und von seinen Abnehmern abhängig. Zudem bestehen Abhängigkeiten gegenüber der Politik oder gegenüber dem Erziehungssystem, das für die Ausbildung potenzieller Beschäftigter zuständig ist. Je mehr die Bezugsgruppen die dysfunktionalen Folgen eines Systems kritisieren und gleichzeitig die funktionalen ausblenden, desto eher kann dies zu einer existenzbedrohenden Situation führen. In jedem Falle führt es jedoch zu Konflikten, die mit der weiteren Ausdifferenzierung moderner Gesellschaften potenziell zunehmen. Konflikte sind zwar per se weder positiv noch negativ für eine Gesellschaft, zu viele Konflikte würden Organisationen wie Unternehmen jedoch zum Erliegen bringen.

**Autonom, aber
nicht autark**

6.1.2 Legitimation als Funktion der PR

Neben anderen kann Legitimität zur Vermeidung von Konflikten beitragen. Mit Legitimität meint Fuchs-Heinritz, „dass Herrschende, politische Bewegungen und Institutionen aufgrund ihrer Übereinstimmung mit Gesetzen, Verfassungen, Prinzipien oder aufgrund ihrer Leistungsfähigkeit für allgemein anerkannte Ziele akzeptiert, positiv bewertet und für rechtmäßig gehalten werden“ (Fuchs-Heinritz 1995a: 396). Unternehmen, die von anderen Bezugsgruppen legitimiert sind, müssen gegenüber diesen nicht mehr jede Entscheidung begründen. Denn Legitimität beruht „gerade nicht auf ‚frei-williger‘ Anerkennung, auf persönlich zu verantwortender Überzeugung, sondern im Gegenteil

**Legitimität
als Beitrag zur
Konfliktver-
meidung**

auf einem sozialen Klima, das die Anerkennung verbindlicher Entscheidungen als Selbstverständlichkeit institutionalisiert und sie nicht als Folge einer persönlichen Entscheidung, sondern als Folge der Geltung der amtlichen Entscheidung ansieht“ (Luhmann 1997: 34).

Fehlende Legitimität ist damit das zentrale Problem, auf dessen Lösung PR sich spezialisiert hat. Während Legitimität den Zustand beschreibt, ist Legitimation die Bezeichnung des Prozesses. Legitimation ist der erfolgreiche Versuch, „die eigenen Ziele und Absichten als im gemeinsamen Interesse liegend oder als aus übergeordneten gemeinsamen Zielen folgend zu rechtfertigen“ (Fuchs-Heinritz 1995b: 395). Daraus ergibt sich die *Funktion* der PR: Die Funktion von Public Relations ist die Legitimation der Organisationsfunktion gegenüber den als relevant eingestuften Bezugsgruppen in der Gesellschaft.

6.1.3 Einsatz der Strategien Reden und Handeln

Ein Unternehmen steht wegen der Behandlung seiner Mitarbeiter öffentlich in der Kritik. Das Unternehmen klärt in einer Pressekonferenz und in einer Tageszeitungsanzeige auf, dass alle gesetzlichen Bestimmungen eingehalten würden. Als die Gewerkschaften die Kunden zu einem Kaufboykott aufrufen und die Umsätze in der Folge tatsächlich zurückgehen, lenkt das Unternehmen ein und verspricht, die kritisierten Regelungen zurückzunehmen. Dieses Beispiel zeigt, wie Public Relations die Beziehungen zu den relevanten Bezugsgruppen gestaltet: mittels *Reden und Handeln* bzw. externer Kontextsteuerungen und unternehmerischer Selbststeuerungen.

► **Reden**

Die externe Wirkungsrichtung umfasst alle Maßnahmen, um das Wissen, die Einstellungen und Handlungen der externen Bezugsgruppen zu verändern. Das reicht von der öffentlichen Pressearbeit bis hin zum Lobbying im politischen Raum. PR wird vor allem auf diese Strategieoption setzen, wenn sie unterstellt, dass eine Bezugsgruppe lernbereit ist, also noch umzustimmen ist. Mit dem ‚Reden‘ bzw. der Selbstdarstellungsleistung versucht PR also, dass sich eine Bezugsgruppe an das Unternehmen anpasst.

**Externe
Ausrichtung**

► **Handeln**

Die interne Wirkungsrichtung ist letztlich die Beratung der Unternehmensleitung. Wenn PR der Überzeugung ist, dass die Kritiker z. B. eines neuen Produktionsverfahrens das Unternehmen nicht nur erfolgreich öffentlich skandalisieren, sondern dass daraus für das Unternehmen auch negative Folgen drohen (z. B. durch Absatzrückgänge), kann PR der Unternehmensleitung empfehlen, das eigene Verhalten zu ändern – und z. B. das kritisierte Produktionsverfahren zu ändern. PR wird vor allem auf diese Strategieoption setzen, wenn sie unterstellt, dass eine Bezugsgruppe nicht lernbereit ist und negative Folgen drohen. Mit dieser internen Beratungsleistung bzw. dem ‚Handeln‘ passt sich das Unternehmen an die Erwartungen der Umwelt an.

**Interne
Ausrichtung**

Es ist zu erwarten, dass zumeist beide Strategien gleichzeitig eingesetzt werden; Änderungen der Unternehmenspolitik also von Selbstdarstellungen begleitet werden. PR entscheidet also in jedem Fall neu, in welchem Ausmaß die externe Selbstdarstellungsleistung ausreicht und die interne Beratungsleistung notwendig ist. Damit wird die interne Beratungsleistung nicht zu etwas ‚Zusätzlichem‘ von PR. PR ist in einer solchen Sichtweise ohne die interne Beratungsleistung nicht denkbar.

6.1.4 Bezugsgruppen der PR

Primäre Bezugsgruppen der PR sind solche Gruppen, die die Legitimität der PR und damit die Handlungsspielräume gefährden können. Deswegen sind die Politik mit Legislative und Exekutive zentrale Bezugsgruppen, weil sie durch neue Gesetze, Verordnungen oder Verwaltungsentscheidungen direkt den Handlungsspielraum einschränken können. Darüber hinaus reicht das Feld (potenziell) legitimationsrelevanter Bezugsgruppen von Anwohnern, Bürgerinitiativen bis hin zu NGOs und Kirchen.

6.1.5 Media Relations als zentrales Kommunikationsinstrument der PR

PR und Journalismus

Die Presse- und Medienarbeit ist bei PR-Themen zumeist *das zentrale Kommunikationsinstrument*, weil hier gesellschaftlich relevante Themen bzw. Werte verhandelt werden, die mithin auch für den Journalismus interessant sind – von der Kernenergie über den Umgang mit Mitarbeitern bei einem nationalen Lebensmitteldiscounter bis hin zum Umgang mit den Anwohnern eines lokalen Sägewerkes. PR-Themen sind damit oft zugleich journalistisch relevante Themen. Von der Tendenz der Berichterstattung hängen für ein Unternehmen damit die Erfolgsaussichten ab, ihr Interesse durchzusetzen.

Bei PR-Issues entscheidet die politische, nicht die wirtschaftliche Logik: Während ein Unternehmen mitunter in einer kleinen Nische bestens verdienen kann, zählt in der Politik die (wahrgenommene) Mehrheit. Aus diesem Grund besitzt die politische Medienberichterstattung für politische Akteure eine so herausragende Rolle: Regierungen werden beispielsweise nur in Ausnahmen ein Interesse nicht berücksichtigen, das in der Medienberichterstattung mehrheitlich vertreten wird.

PR-Themen finden sich in vielen Ressorts wieder: regelmäßig in der Lokal- und Politikberichterstattung sowie oft in der Wirtschaftsberichterstattung. Diese herausragende Relevanz führt dazu, dass in großen Unternehmen von Branchen, die im Scheinwerferlicht des öffentlichen Interesses stehen, eine intensivere Presse- und Medienarbeit zu PR-Themen betrieben werden dürfte als in kleinen und mittelständischen Unternehmen in als wenig riskant empfundenen Branchen.

6.2 Exkurs: Gemeinsamkeiten transaktionsorientierter Marktkommunikation

Ein Unternehmen tauscht seine Produkte bzw. Dienstleistungen gegen Geld ein. Dieser Transaktionscharakter prägt die Beziehungen zwischen einem Anbieter und einem Nachfrager auch an anderer Stelle in Unternehmen: In der Investor Relations z. B. verkaufen Unternehmen Unternehmensanteile an Anleger. Im Beschaffungsmarketing treten Unternehmen hingegen als Käufer auf, wenn sie die benötigten Investitionsgüter einkaufen. Das externe Personalmarketing kann als Teil des Beschaffungsmarketings verstanden werden, in dem Unternehmen die Arbeitsleistung einkaufen. Trotz vieler Unterschiede prägt dieser Marktcharakter diese Disziplinen und die jeweilige strategische Kommunikation (z. B. Herger 2004: 104 ff.). Da diese Gemeinsamkeiten transaktionsorientierter Marktkommunikation zugleich einen zentralen Unterschied zur PR im Sinne der Legitimation bilden, sollen sie einleitend zunächst ausführlicher erläutert werden, bevor sie am Beispiel der Absatzkommunikation, der Investor Relations und des externen Personalmarketings konkretisiert werden.

Der Markt als Ausgangspunkt

Der zentrale Bezugspunkt für diese Disziplinen ist der Markt. Hier treffen sich Anbieter und Nachfrager, hier wird der Preis gebildet und hier werden schließlich Güter und Dienstleistungen getauscht (Koschnick 1997: 1147 f.). Der Markt zählt zur Umwelt des Unternehmens, ist aber als Teil des Wirtschaftssystems von wirtschaftlichen Entscheidungskriterien geprägt (Luhmann 1994: 93 f.). Eine wichtige Steuerungsfunktion hat in Märkten der Preis, mit dem Marktteilnehmer den Markt beobachten können: Man sieht wie in einem Spiegel sich selbst und die Konkurrenz und kann anhand von Preisen überprüfen, ob die eigene Strategie richtig ist (Becker 1998: 80) und die eigenen Angebote und deren Ausgestaltung den Wünschen der Nachfrager entsprechen.

Diese Beobachtungen und entsprechenden Anpassungen sind im Kern nichts anderes als Marketing. Allgemein kann Marketing als die „bewusste Absatz- und Kundenorientierung aller Unternehmensbereiche“ (Meffert 2005: 8) verstanden werden, konkreter kann es wie folgt definiert werden: „Marketing ist die permanente und systematische Analyse und Ausgestaltung von Transaktionsprozessen zwischen zwei Marktparteien mit dem Ziel, ein Transaktionsdesign zu finden, das die Zielsysteme der Transaktionspartner bestmöglich erfüllt“ (Weiber 1996: 38). Marketing greift damit in die Schnittstelle zwischen Anbieter- und Nachfrager ein, um die Unsicherheit der Organisationen bezüglich der Transaktionsbeziehungen zu reduzieren (Weiber/Adler 1995: 43). Die klassischen ‚Stellschrauben‘ des Marketings zur Reduzierung dieser Unsicherheiten finden sich im Marketing-Mix. Im Kontext von Selbststeuerungen bzw. des Handelns werden das Produkt selbst, der Preis und der Absatzkanal an den Bedürfnissen der Kunden ausgerichtet. Im Kontext des Redens bzw. von Kontextsteuerungen wird das Produkt bei den Kunden beworben.

Die strategische Marketingkommunikation soll am Beispiel eines Wochenmarktes erläutert und verortet werden. Hier lassen sich unterschiedliche Formen der Marktkommunikationen bzw. der Kommunikation über Märkte unterscheiden.

Direkte Markt-
kommunikation vs. Kom-
munikation der Marktöf-
fentlichkeit

► Direkte Marktkommunikation

Eine *direkte Marktkommunikation* sind z. B. direkte Gespräche zwischen Anbieter und Nachfrager: Ein Anbieter erläutert einem Interessenten die Vorzüge des Produktes für dessen persönliche Wünsche und nennt ihm den Preis. Dies geschieht auf Wochenmärkten in einem persönlichen Gespräch, bei Vertretern an der Haustür, beim Telefonvertrieb telefonisch.

► Marktöffentlichkeit

Davon unterschieden werden kann die *Marktöffentlichkeit*. Unternehmen wenden sich hier an ein disperses Marktpublikum: Marktschreier rufen den Marktbesuchern laut die Vorteile ihrer Produkte und deren günstige Preise zu. Nichts anderes leisten TV-Spots, Anzeigen und Außenwerbung im Rahmen des Absatzmarketings. Umgekehrt unterhalten sich aber auch Nachfrager untereinander über Anbieter: Welcher Anbieter hat die günstigsten Preise, wo gibt es das beste Preis-Leistungsverhältnis? Da auch hier die (mögliche) Transaktionshandlung und damit wirtschaftliche Erwägungen im Mittelpunkt stehen, zählt die Marktöffentlichkeit ebenfalls zur Marktkommunikation und damit zum Wirtschaftssystem. In den Mitteilungen der Anbieter in der Marktöffentlichkeit geht es immer um die Teilnahme- bzw. Kaufbereitschaft der Kunden (Zurstiege 2005: 37): Die Güter werden mit dem Ziel beworben, dass Kunden sie kaufen wollen. Ob es schließlich zu Transaktionen kommt, hängt auch vom Preis oder von der Verfügbarkeit ab.

► Öffentliche Kommunikation

Davon zu unterscheiden sind wiederum insbesondere *öffentliche Kommunikationen über Märkte* und dort gehandelte Produkte bzw. Dienstleistungen. Wenn z. B. politische, gesundheitliche oder moralische Probleme von Produkten diskutiert werden, dann treten die Transaktionshandlung und damit wirtschaftliche Fragen zunehmend in den Hintergrund. Solche Kommunikationen sind dann in der Öffentlichkeit, aber schnell auch in der Politik verortet. So können öffentlich thematisierte gesundheitliche Risiken eines Medikamentes dazu führen, dass politische Restriktionen für den Hersteller oder für die ganze Branche gefordert werden. Hier zeigt sich, wie schnell eine Kommunikation über Produkte für PR als Legitimation relevant werden kann. Zugleich zeigt das Beispiel aber auch, warum Öffentlichkeit kein direktes Sanktionspotenzial hat: In der Öffentlichkeit werden keine Transaktionsentscheidungen getroffen.

Markt

- *Direkte Marktkommunikation*
Beispiel: direkte Gespräche zwischen Anbietern und Nachfragern
- *Kommunikation der Marktöffentlichkeit*
Beispiele: Mitteilungen von Anbietern an ein disperses Kundenpublikum (Marktschreier, Werbung etc.); Diskussion mehrerer Marktteilnehmer über Produktqualität und Preise

Öffentlichkeit (oder andere Funktionssysteme wie Politik)

- *Öffentliche, politische, moralische etc. Kommunikation über Märkte*
Beispiele: Diskussion über politische, gesundheitliche oder ethische Probleme von Produkten

Abb. 5: Marktkommunikation, öffentliche Marktkommunikation und öffentliche Kommunikation über Märkte

Die Marktöffentlichkeit und die öffentliche Kommunikation über Märkte beeinflussen sich in hohem Maße gegenseitig. So können Aspekte, die heute noch unspezifisch zu Produkten geäußert wurden, morgen schon zu den relevanten Auswahlkriterien in Märkten zählen. Diese Überlegungen gelten für alle marktorientierten Kommunikationsdisziplinen, zu denen z. B. das Absatzmarketing, das Beschaffungsmarketing, die Investor Relations und das Personalmarketing zählen.

6.3 Absatzmarketing

6.3.1 Funktion des Absatzmarketings

Kommen wir nun zum *Absatzmarketing*: Das Absatzmarketing ‚zielt‘ auf den Markt, auf dem die produzierten Güter bzw. Dienstleistungen des Unternehmens angeboten werden. Die *Funktion* des Absatzmarketings besteht in Anlehnung an die oben genannte Marketingdefinition von Weiber (1996) darin, die tauschvertraglichen Beziehungen zu Kunden so zu gestalten, dass die Ziele beider Marktparteien bestmöglich erfüllt werden.

Vom Transaktionsmarketing hin zum Beziehungsmarketing

So sehr Transaktionen – also der Kaufabschluss – im Mittelpunkt stehen, so hat im Marketing in den vergangenen Jahren ein Umdenken stattgefunden, das als Abkehr vom Transaktionsmarketing hin zum Beziehungsmarketing bezeichnet wird (Bruhn 2004: 31): Da es preiswerter ist, Kunden zu binden und zu erneuten Käufern zu machen, als ständig neue Kunden zu gewinnen, sind zunehmend die Beziehung zum Kunden und damit die Kundenbindung in den Mittelpunkt gerückt.

Für die strategische Kommunikation des Absatzmarketings führt dies zur Paradoxie, dass letztlich zwar immer Transaktionen im Sinne eines Verkaufes angestrebt werden, dies aber in der Kommunikation mitunter in den Hintergrund rückt.

6.3.2 Einsatz der Strategien Reden und Handeln

Die oben eingeführte Unterscheidung zwischen Reden als externer Kontextsteuerung und Handeln als unternehmerische Selbststeuerung kann auch auf das Absatzmarketing angewendet werden:

- ▶ **Handeln**
Externe Ausrichtung
Wenn das Absatzmarketing im Markt beobachtet, dass das Produkt oder der Preis nicht konkurrenzfähig sind, wird es hier Änderungen vornehmen. Insbesondere Preissenkungen sind hier als Mischform von unternehmerischen Selbststeuerungen und externer Kontextsteuerung zu verstehen, da ein Unternehmen einerseits auf mögliche Gewinne verzichtet, andererseits aber durch den geringeren Preis auch einen Anreiz für zusätzliche Käufe schafft.
- ▶ **Reden**
Interne Ausrichtung
Wenn im Markt beobachtet wird, dass z. B. das Produkt und sein Preis den Wünschen von ausreichend vielen Nachfragern entsprechen, kann es das Produkt in den veröffentlichten Selbstbeschreibungen ‚bewerben‘. In der Konsumgüterbranche geschieht dies insbesondere durch die Mediawerbung, in der Investitionsgüterbranche vor allem auch durch Pressearcharbeit in Fachzeitschriften. Die Wirkungsabsicht jeglicher öffentlicher Marktkommunikation ist es, einerseits Anschlusskommunikation zwischen den Transaktionspartnern zu erreichen, zu gestalten und zu steuern (Herger 2004: 105), andererseits Teilnahme- bzw. Kaufbereitschaft (Zurstiege 2005) und schließlich Kaufhandlungen zu bewirken.

6.3.3 Bezugsgruppen im Marketing

Die *primären Bezugsgruppen* des Absatzmarketings sind die Bezugsgruppen, die ein direktes Sanktionspotenzial haben, das sich in Form von vertraglichen Verpflichtungen zeigt. Das sind vor allem die (potenziellen) Käufer: Während es im so genannten B2C-Marketing die Endkunden sind, zählen im B2B-Marketing bzw. Investitionsgütermarketing andere Unternehmen dazu, die Produkte und Dienstleistungen einkaufen, um ihrerseits Güter zu produzieren. In einigen Märkten kommt der Handel als zusätzliche primäre Bezugsgruppe hinzu, da er darüber entscheidet, ob Güter angeboten und damit die Kunden überhaupt erreicht werden können.

Die jeweiligen Kaufentscheidungsprozesse hängen von vielen Faktoren ab, auf die hier nicht näher eingegangen werden kann: Während Endkunden bei Verbrauchsgütern wie Schoko-Riegeln sich in der Regel kaum mit den Produkteigenschaften auseinandersetzen, ist vor dem Kauf eines Autos eine intensive Beschäftigung mit konkurrierenden Modellen und ihren Eigenschaften zu beobachten. Dienstleistungen wie ein Haarschnitt unterscheiden sich wiederum von Konsumgütern u. a. dadurch, dass die Qualität erst am Ende zu bewerten ist. Und im Investitionsgütermarketing sind Kaufentscheidungsprozesse häufig von einem höheren Maß an rationalen Kriterien und einer Vielzahl an Entscheidern geprägt.

6.3.4 Instrumente strategischer Kommunikation im Marketing

Was sind die Besonderheiten strategischer Kommunikation im Absatzmarketing? Eine erste Besonderheit ist dieselbe, die zur Ausdifferenzierung des Marketingmanagements in vielen Unternehmen geführt hat:

**Wechsel
vom Ver-
käufer- zum
Käufermarkt**

der Wechsel vom Verkäufer- zum Käufermarkt. Damit steht eine wachsende Zahl an konkurrierenden Anbietern einer konstanten Zahl an Nachfragern gegenüber. Für die Absatzkommunikation führte dies zunächst zu einer Wettbewerbskommunikation und später zu einem Kommunikationswettbewerb (Bruhn 2009: 6), mit dem untrennbar ein Aufmerksamkeitswettbewerb verbunden ist. So wie Marktschreier bei zunehmender Konkurrenz immer lauter, lustiger und zotiger werden, versuchen Unternehmen, in der strategischen Absatzkommunikation mit wachsenden Budgets oder provokanterer Werbung die Aufmerksamkeit der Nachfrager zu erzielen.

Unterschied zur PR Hier zeigt sich ein wesentlicher Unterschied zwischen marktorientierter strategischer Kommunikation und PR: Während Unternehmen in der PR mitunter bewusst öffentliche Aufmerksamkeit vermeiden, um damit erst gar nicht in das Visier von Kritikern zu geraten, braucht die absatzorientierte strategische Kommunikation in der Regel Aufmerksamkeit und Bekanntheit. Denn die Kenntnis der Produkte ist zumeist die Voraussetzung dafür, dass ihr Kauf überhaupt erwogen wird. Hier wird auch die wettbewerbsgerichtete Funktion absatzorientierter Kommunikation deutlich (Bruhn 2005: 22): Das Funktionieren eines Marktes hängt von der Markttransparenz ab – dass also die Nachfrager einen Überblick über die Anbieter und deren Preise haben.

Mediawerbung als zentrales Kommunikationsinstrument Insbesondere in der strategischen Absatzkommunikation für Konsumgüter ist die Mediawerbung ein zentrales Kommunikationsinstrument. Mit dieser so genannten *Push-Kommunikation* ‚drückt‘ strategische Kommunikation ihre Botschaften in den Markt hinein (Bruhn 2009: 10 f.).

Da hier zunehmend größere Reaktanzen z. B. in Form von Werbeverweigerung (z. B. Zapping) zu beobachten sind, wird in den vergangenen Jahren als Alternative

dazu die *Pull-Kommunikation* diskutiert, in der die aktive Rolle des Kunden betont wird. Als Idealbild gelten hier die viralen Videos im Internet, die Kunden nicht nur aktiv suchen, sondern auch noch selbst an Freunde und Bekannte weiterverbreiten. Abgesehen davon, dass es solche Formen schon lange gibt, müssen ihre Chancen differenziert bewertet werden. So ist nicht zu erwarten, dass Kunden plötzlich auf breiter Front aktiv nach Informationen oder Unterhaltungsangeboten von Taschentuchherstellern oder Joghurt-Marken suchen und sich darüber privat unterhalten.

Dies zeigt auch das Beispiel der Pressearbeit als Kommunikationsinstrument im Rahmen des Absatzmarketings. Pressearbeit wird hier als Produkt-PR oder Marken-PR bezeichnet. So suchen Kunden z. B. zu Gebrauchsgütern journalistische Beiträge, um unabhängige Informationen zu bekommen. Während die Mediawerbung die Aufmerksamkeit und Bekanntheit eines Produktes herstellen und die Verkaufsförderung am Ende eines Kaufentscheidungsprozesses konkrete Kaufhandlungen auslösen kann, steht die Pressearbeit in diesem idealtypischen Modell zwischen diesen beiden Instrumenten und verschafft dem Käufer mit verlässlichen Informationen Orientierung (Szyzka 2009: 33 ff.).

Relevanz der
Produkt-PR

Wie wichtig diese Informationen beim Kauf vieler Gebrauchsgüter sind, belegt der Erfolg vieler Zeitschriften zu Autos und IT-Produkten. Aus ähnlichen Gründen ist die Pressearbeit im Industriegütermarketing wichtig. Zudem sorgt die in Deutschland traditionell große Zahl von Fachzeitschriften für einen großen Beobachtungsdruck und schafft damit zugleich die Möglichkeit zur Selbstdarstellung.

Kommunikationspolitische Instrumente des Marketings			
Absatzbezogene PR-Aktivitäten			
Werbung	Marken-PR	Produkt-PR	Verkaufsförderung
Aufmerksamkeit	Profilierung / Alleinstellung	entscheidungs- relevante Zusatzinformation	Handlungs- unterstützung
öffentliche Präsenz	öffentliche Publizität		Verkaufsortpräsenz
 Absatzorientierter Kommunikationsprozess			

Abb. 6: Aufgabe von Kommunikationsinstrumenten in absatzorientierten Kommunikationsprozessen (Szyska 2009: 45)

Grenzen der Produkt-PR

Bei vielen Verbrauchsgütern zeigt sich aber, dass die Möglichkeiten der Pressearbeit dort an ihre Grenzen stoßen, wo es nur wenige Medien gibt, die diese Produkte thematisieren. Auch wenn sich in Publikumszeitschriften bzw. Special-Interest-Zeitschriften viele Berichte zu Verbrauchsgütern finden mögen, so ist dennoch zu vermuten, dass der mit Abstand größte Teil von Verbrauchsgütern fast nie thematisiert wird – von der Zahnpasta über Nudeln bis hin zu Schokoriegeln. Aus der Sicht der Unternehmen folgt daraus, dass sie allein mit der Pressearbeit weder die notwendige Reichweite noch die gewünschte Kontaktzahl erreichen würden. Die Pressearbeit ist hier folglich in der Regel allenfalls ein ergänzendes Kommunikationsinstrument.

Zu den meisten Verbrauchsgütern gibt es in der Regel zumeist nur eine Pressearbeit in den einschlägigen Fachzeitschriften, die z. B. auf die Zielgruppe des Handels gerichtet ist. Daher sind bei Verbrauchsgütern vor allem Presseaktivitäten zu beobachten, die weniger auf Produkteigenschaften denn auf das Markenimage zielen. Bei Maßnahmen, die auf das Markenimage zielen, werden reflexive Aspekte wichtig: Wenn eine Marke für den Nutzer z. B. eine Prestigefunktion erfüllen soll, erscheint eine entsprechende Medienberichterstattung hilfreich.

6.3.5 Wie sich das Absatzmarketing und PR beeinflussen

Ganz grundsätzlich ist zu konstatieren, dass das Absatzmarketing in Unternehmen eine zentrale Stellung einnimmt. Man könnte auch formulieren: Absatzmarketing ist nicht alles, aber ohne Absatzmarketing ist alles nichts. Denn wenn es einem Unternehmen nicht gelingt, seine Produkte bzw. Dienstleistungen erfolgreich im Markt zu tauschen, wird es schnell aufhören zu existieren. Dies zeigt, warum absatzbezogene Themen in den meisten Unternehmen letztlich im Mittelpunkt stehen, während PR-bezogene Themen in zweiter Reihe zu finden sind.

**Absatzbezo-
gene Themen
dominieren**

Dies zeigt sich auch in der Formulierung, dass man sich ein ethisch einwandfreies unternehmerisches Verhalten ‚erst einmal leisten‘ können müsse. Umgekehrt kann eine fehlende Legitimation mittelbar auch Marktöffentlichkeiten und damit die Nachfrage beeinflussen. Nachfrager, die sich dafür rechtfertigen müssen oder ihrerseits gar Nachfrageeinbußen erleiden, weil sie bei einem delegitimierten Unternehmen einkaufen, werden sich überlegen, ob sie nicht eher bei einem Wettbewerber einkaufen.

Damit hängt zusammen, dass sich Kommunikationsmaßnahmen z. B. der PR und des Absatzmarketings grundsätzlich gegenseitig beeinflussen, da Maßnahmen strategischer Unternehmenskommunikation nicht immer nur in dem intendierten Sinne verstanden werden. So wird eine absatzorientierte Mediawerbung, die mit allzu provokanten Motiven die Aufmerksamkeit der Nachfrager in der Marktöffentlichkeit zu wecken versucht, oft auch zu Diskussionen in der Öffentlichkeit führen. Dies kann wiederum dazu führen, dass der Schaden einer solchen Anzeige größer als der Nutzen ist. Umgekehrt gibt es Maßnahmen, mit denen wie im

Kultursponsoring absatz- und legitimationsrelevante Ziele gleichermaßen erreicht werden können.

6.4 Investor Relations

Interne und externe Unternehmenskommunikation

Im Mittelpunkt der *Investor Relations* stehen die tauschvertraglichen Beziehungen zu den Kapitalmarktteilnehmern: Investoren sollen Unternehmensanteile kaufen. Im Vergleich zum Absatzmarketing spielt die Bindung zu den Anlegern hier eine noch größere Rolle: Investoren sollen die Anteile – z. B. an der Börse gehandelte Aktien – auch langfristig halten. Obwohl bereits hier Parallelen der *Investor Relations* zur externen Kommunikation des Absatzmarketings deutlich werden, sind die *Investor Relations* im engeren Sinne sowohl der internen wie der externen Unternehmenskommunikation zuzuordnen: Anteilseigner sind Mitglieder der Organisation, sodass die Kommunikationsbeziehungen mit ihnen zur internen Kommunikation zu zählen sind (Zerfaß 2004: 290 ff.), während die Beziehungen zu möglichen neuen Anteilseignern zur externen Kommunikation gehören.

6.4.1 Funktion der Investor Relations

Investor Relations können allgemein verstanden werden als die Beziehungen zwischen einem Unternehmen und (potenziellen) Kapitalmarktteilnehmern (Marston 1996), konkreter und analog zum Absatzmarketing kann die *Funktion* der *Investor Relations* definiert werden: *Investor Relations* gestalten die tauschvertraglichen Beziehungen zu Kapitalgebern, sodass die Ziele beider Marktparteien bestmöglich erfüllt werden. In der Regel werden *Investor Relations* am Beispiel von börsennotierten Unternehmen erläutert, für die diese Aufgabe gesetzlich vorgeschrieben ist. Letztlich steht aber jedes

nicht inhabergeführte Unternehmen vor der Aufgabe, die Beziehungen zu den Eigentümern zu gestalten.

6.4.2 Einsatz der PR-Strategien Reden und Handeln

Investor Relations gestalten die Beziehungen zu Kapitalgebern mittels Reden und Handeln bzw. externer Kontextsteuerungen und unternehmerischer Selbststeuerungen, die wie folgt skizziert werden können.

► Reden

Im Rahmen des Redens informieren Investor Relations (potenzielle) Anleger über relevante Entwicklungen im Unternehmen und versuchen so, ein positives Unternehmensimage in der Kapitalmarkt-Öffentlichkeit bzw. bei den Kapitalmarktteilnehmern aufzubauen und zu erhalten (Janik 2002: 101). Damit zielt die strategische Kommunikation der Investor Relations auch hier auf die Kaufbereitschaft potenzieller Anleger bzw. auf die Bereitschaft, die Aktien nicht zu verkaufen.

**Interne
Ausrichtung**

► Handeln

Das Handeln bzw. unternehmerische Selbststeuerungen können sich im Rahmen der Investor Relations auf das gesamte Unternehmen beziehen. Im engeren Sinne zählen hierzu Fragen der Gewinnausschüttung wie die Zahlung einer Dividende, die zugleich eine externe Kontextsteuerung ist, da sie durch einen finanziellen Anreiz künftige Anlageentscheidungen zu beeinflussen versucht.

**Externe
Ausrichtung**

Im weiteren Sinne sind hierzu alle unternehmerischen Entscheidungen zu zählen, die die künftige Geschäftsentwicklung und damit Gewinnerwartungen beeinflussen: Dies beginnt bei Massentlassungen zur Reduzierung der Kosten, setzt sich fort bei der Erhöhung von Forschungsinvestitionen, um mittelfristig Marktanteile und

damit Gewinne erhöhen zu können, und endet noch nicht beim Kauf oder Verkauf von Geschäftsparten. Hier wird deutlich, dass sich Anlageentscheidungen auf das gesamte Unternehmen beziehen. Und damit wird die enorme Komplexität von Anlageentscheidungen deutlich, die sich z. B. von Kaufentscheidungen bei Konsumgütern unterscheidet. Dies ist ein prägender Aspekt der Investor Relations.

6.4.3 Bezugsgruppen der Investor Relations

Bei den *primären Bezugsgruppen* der Investor Relations kann im Wesentlichen zwischen zwei Gruppen unterschieden werden: den privaten und den institutionellen Anlegern.

- ▶ *Institutionelle Investoren* wie z. B. Investmentfonds und Versicherungen sind in der Regel Großanleger. Es ist zahlenmäßig eine eher kleine Gruppe, die sehr detaillierte Informationen über das Umfeld, die Besonderheiten des Unternehmens und künftige Pläne erwarten.
- ▶ Im Gegensatz dazu stellen *private Investoren* eine heterogene und zahlenmäßig große Gruppe dar, die über ein geringes Anlagekapital pro Entscheider verfügen. Zudem sind sie loyaler, halten Aktien also auch eher in schwierigen Situationen. Als sekundäre Bezugsgruppe kommen Multiplikatoren hinzu. Neben Journalisten zählen dazu z. B. Wertpapieranalysten, deren Bewertungen die Entscheidungen der Anleger beeinflussen (Kirchhoff/Piwinger 2014: 1086 f.).

6.4.4 Kommunikationsinstrumente der Investor Relations

Die strategische Kommunikation der Investor Relations prägen verschiedene Besonderheiten, aus denen sich die spezifische Relevanz der Kommunikationsinstrumente ergibt. Eine zentrale Besonderheit ist die Informationsasymmetrie zwischen Mitarbeitern des Unternehmens und (potenziellen) Anlegern. So haben in Unternehmensentscheidungen involvierte Mitarbeiter zur genauen Situation des Unternehmens und zu geplanten Projekten einen Informationsvorsprung gegenüber externen Anlegern. Mitarbeiter könnten also vor Bekanntgabe z. B. einer neuen Innovation Aktien kaufen und damit Kursgewinne realisieren.

Um allen internen und externen Anlegern zumindest annähernd eine Chancengleichheit zu verschaffen, existieren in der Investor Relations zahlreiche rechtliche Vorschriften, wann ein Unternehmen zu welchen Ereignissen die Öffentlichkeit informieren muss. Diese Vorschriften zum Anlegerschutz sind in verschiedenen Gesetzen wie dem Aktiengesetz, dem Börsengesetz oder dem Handelsgesetzbuch geregelt. Diese Regulierungsdichte unterscheidet die Investor Relations deutlich von anderen Disziplinen strategischer Unternehmenskommunikation (Kirchhoff/Piwinger 2014: 1082).

Solche unternehmensinternen Entwicklungen beeinflussen künftige Gewinnerwartungen und damit auch Anlageentscheidungen. Zudem hängt die künftige Entwicklung eines Unternehmens aber auch von externen Entwicklungen wie den Entscheidungen konkurrierender Unternehmen, der allgemeinen Konjunktur oder ggf. auch politischen Aspekten ab. Kurzum: Viele Informationen liegen zum Zeitpunkt der Kaufentscheidung nicht vor. Und selbst wenn sie vorlägen, müssten sie interpretiert, bewertet und zu einer Empfehlung ver-

dichtet werden. Daraus folgt ein enormer Zwang zur Reduktion von Komplexität. Dabei werden reflexive und emotionale Aspekte zunehmend wichtiger.

Maßnahmen zur Reduk- tion der Komplexität

Zu den emotionalen Aspekten, die Komplexität reduzieren sollen, zählt die sogenannte *Equity Story*, die die Einzigartigkeit und die Qualität des Unternehmens pointiert erzählen soll (Salzer 2004: 109). Es geht also um die Frage, was ein Unternehmen z. B. erreichen und wie es wachsen will. Eine ähnlich komplexitätsreduzierende Funktion übernehmen Vorstandsvorsitzende. Da die Gesamtheit der internen und externen Faktoren nicht mehr in Ansätzen wahrnehmbar ist, wird die Person der Vorstandsvorsitzenden im Rahmen der sogenannten *CEO-Kommunikation* zunehmend wichtiger. Durch die Personalisierung entsteht ein auf wenige Merkmale reduziertes Profil, das ein Unternehmen in ein bestimmtes Verhältnis zum CEO und den Beobachtern der Öffentlichkeit setzt (Szyszka 2010: 102). Das Kalkül: Die der Vorstandsvorsitzenden zugeschriebenen Eigenschaften wie Mut, Entschlossenheit und Visionskraft sollen die Wahrnehmung und Bewertung des Unternehmens beeinflussen.

Reflexiver Charakter von Anlageent- scheidungen

Der besondere reflexive Charakter von Anlageentscheidungen zeigt sich darin, dass Anleger umso eher eine Aktie kaufen, je mehr sie unterstellen, dass auch andere Anleger diese Aktie kaufen werden, da damit der Wert der Aktie steigen wird. Diese Erwartungserwartungen sind ein besonderes Merkmal der Investor Relations. Aus diesem Grund hat auch die Pressearbeit im Bereich der Investor Relations eine so große Bedeutung (Davis 2006; Reichert 2012), in der die gleichen reflexiven Mechanismen wie in der Medienberichterstattung zu beobachten sind. Die Pressearbeit dürfte in diesem Bereich weiter an Bedeutung gewonnen haben, da in Deutschland seit den 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts die journalistische Beobachtung von Unternehmen als Anlageobjekt enorm zugenommen hat. So sind der journalistische

Beobachtungsdruck und damit zugleich die Chancen zur Selbstdarstellung enorm angestiegen.

Welche Berührungspunkte gibt es zwischen Investor Relations und der PR im Sinne der Legitimation? Die Beziehungen der PR zu den Investor Relations sind ähnlich von Gegensätzen geprägt wie die zum Absatzmarketing. Stellvertretend dafür steht das Konzept des PR-orientierten Stakeholder Managements, das der Fixierung auf die Shareholder eines Unternehmens eine Berücksichtigung auch von gesellschaftlichen Bezugsgruppen wie Anwohnern und der Politik entgegensetzt.

Konkret zeigen sich die Gegensätze zwischen den Investor Relations und der PR z. B. bei kostensenkenden Maßnahmen wie Massenentlassungen, die bei Anlegern Hoffnung auf künftig höhere Gewinne und Rendite wecken können, während sie zugleich die Legitimation eines Unternehmens gefährden. Als mittelbarer wird häufig die umgekehrte Wirkungsrichtung beschrieben: Die fehlende Legitimation eines Unternehmens kann zunächst Kunden abschrecken und Mitarbeiter demotivieren und damit mittelfristig zu Gewinnrückgängen und infolgedessen zur Abkehr von Investoren führen.

Diese Gegensätze führen dazu, dass Investor Relations und PR in nicht einmal jedem zehnten Unternehmen in einer gemeinsamen Abteilung zu finden sind (Kirchhoff 2006: 15; Laskin 2014; Marston/Straker 2001: 87). In der Regel sind sie dem Finanzvorstand oder direkt dem Vorstandsvorsitzenden zugeordnet.

6.5 Externes Personalmarketing

Eine Disziplin, die in vielen Unternehmen in den vergangenen Jahren zunehmend wichtiger geworden ist, ist das *Personalmarketing*. Durch den demografischen Wandel kommt es auch hier immer mehr zu Markt-

Veränderungen zuungunsten von Unternehmen, die im Personalmarketing in der Rolle des Nachfragers und nicht des Anbieters sind. In dem „war for talents“ (Chambers et al. 1998) konkurrieren Unternehmen untereinander und mit Non-Profit-Organisationen um qualifizierte Beschäftigte.

Funktion des Personalmarketings

Personalmarketing zielt in einem weiten Verständnis sowohl nach außen als auch nach innen. Extern zielt das Personalmarketing darauf, qualifizierte Beschäftigte zu gewinnen, intern sollen sie langfristig an das Unternehmen gebunden werden (Kirchgeorg/Müller 2013: 74). Engere Definitionen beschränken sich auf das externe Personalmarketing, das auch hier im Mittelpunkt stehen soll, ohne dass der Zusammenhang zum internen geleugnet werden soll. Die *Funktion* des externen Personalmarketings kann dann wie folgt bestimmt werden: Das externe Personalmarketing gestaltet tauschvertragliche Beziehungen zu potenziellen Mitarbeitern, so dass die Ziele beider Marktparteien bestmöglich erfüllt werden.

Reden vs. Handeln im Personalmarketing

Das Handeln bzw. die unternehmerischen Selbststeuerungen beziehen sich hier z. B. auf das Gehalt, die spezifischen Tätigkeiten, den Arbeitsort oder die Arbeitszeit (Kirchgeorg/Müller 2013: 85 ff.). Mit dem Reden bzw. den externen Kontextsteuerungen positionieren sich Unternehmen allgemein als attraktiver Arbeitgeber und weisen konkret auf offene Stellen hin.

Mit dem Begriff des so genannten *Employer Branding* werden gemeinhin die Marke bzw. Kommunikationsaktivitäten des externen Personalmarketings bezeichnet, die in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen und sich ausdifferenziert haben. Ziel ist es dabei, das Image des Unternehmens als attraktiven Arbeitgeber zu stärken.

Die einschlägigen Studien zu Arbeitgeberimages bestärken allerdings den Eindruck, dass das allgemeine

Unternehmensimage die Arbeitgebermarke nicht nur beeinflusst (Sponheuer 2010: 133 ff.), sondern im Falle von großen Unternehmen, die im Endkundengeschäft tätig sind, sogar dominiert. Daher erscheinen neben diesen allgemeinen imageprägenden Maßnahmen z. B. mit Instrumenten wie der Mediawerbung insbesondere dialogorientierte Instrumente geeignet zu sein, um das empfundene Risiko bei der Wahl des Arbeitgebers zu senken (Büttgen/Kissel 2013: 112).

6.6 Interne Unternehmenskommunikation

6.6.1 Ausgangssituation

Die Verständnisweisen *interner Unternehmenskommunikation* reichen von sehr weiten bis zu sehr engen Sichtweisen.

Verständnisweisen

- ▶ Die *weite Sichtweise* entspricht dem bereits eingeführten Verständnis der Kommunikation in Organisationen, die jede Kommunikation umfasst, die Personen in ihrer Mitgliedsrolle zugeschrieben wird.
- ▶ Eine (zu) *enge Sichtweise* hingegen suggeriert der Begriff der Mitarbeiterinformation, in der es vornehmlich um die reine Information der Mitarbeiter z. B. zu aktuellen unternehmerischen Entwicklungen gehe.

Wenn man interne Unternehmenskommunikation aber als Managementfunktion mit einer entsprechenden Unternehmensstelle versteht (Buchholz/Knorre 2012: 4), dann ist ein plausibles Verständnis interner Unternehmenskommunikation zwischen der sehr weiten und der engen Sichtweise zu finden.

Unternehmen sind ähnlich wie die Gesamtgesellschaft ausdifferenziert und verändern sich laufend weiter: Es gibt unterschiedliche Abteilungen mit unterschiedli-

Ausgangsproblem: Abteilungskulturen

chen Tätigkeitsfeldern, Zielen und Abteilungskulturen, über die viele Mitarbeiter in anderen Abteilungen wenig wissen und für die sie mitunter auch wenig Verständnis aufbringen. Eine solche Arbeitsteilung beinhaltet neben vielen Vorteilen auch den Nachteil des ‚Abteilungsdenkens‘, das dazu führen kann, dass Abteilungen bewusst oder unbewusst gegeneinander arbeiten und so der Erreichung der vereinbarten Organisationsziele schaden.

Damit hängt der Charakter der bereits erläuterten Unternehmenskultur zusammen, die wie von selbst entsteht (Luhmann 2000: 243). Ebenso gibt es in Unternehmen einen informellen ‚Flurfunk‘ zu neuen unternehmerischen Ereignissen und Gerüchten. Abteilungskulturen entstehen und verändern sich, Gerüchte tauchen auf und verbreiten sich – ob eine Unternehmensleitung dies will oder nicht.

6.6.2 Funktion interner Unternehmenskommunikation

Orientierungsfunktion Hier setzt die *Funktion* strategischer interner Unternehmenskommunikation als Managementfunktion an. Strategische interne Unternehmenskommunikation übernimmt in Unternehmen eine Orientierungsfunktion für alle Mitarbeiter. Eine solche Orientierung kann Unsicherheiten der Mitarbeiter reduzieren und Verständnis für Zusammenhänge schaffen.

Unternehmenskultur und Mitarbeiterinformation Im Rahmen dieser Orientierungsfunktion übernimmt interne Unternehmenskommunikation im Wesentlichen zwei Leistungen:

- ▶ zum einen die Gestaltung *der Unternehmenskultur*,
- ▶ zum anderen die Durchführung der *Mitarbeiterinformation*.

Mit diesen beiden Leistungen können umfänglichere Beschreibungen in der Literatur im Wesentlichen zusammengefasst werden, wo interne Unternehmenskommunikation beschrieben wird als ein „wahres ‚Super-Instrument‘: Sie soll die Motivation von Mitarbeitern beeinflussen, deren Identifikation fördern und dadurch zur individuellen Leistungssteigerung beitragen. Sie begünstigt die Meinungsbildung von Organisationsangehörigen und ermöglicht diesen, als imageprägende Faktoren im Umfeld ihrer Organisation tätig zu sein. Des weiteren soll sie einen nach pluralistischen Prinzipien organisierten Interessenumschlag innerhalb von Organisationen fördern und insofern ein ‚Stück‘ praktizierter Demokratie sein“ (Armbrecht 1993: 240). Interne Unternehmenskommunikation kann damit als Teil des internen Personalmarketings verstanden werden.

6.6.3 Bezugsgruppen interner Unternehmenskommunikation

Die *primäre Bezugsgruppe* interner Unternehmenskommunikation sind damit alle Mitarbeiter. Hier kann weiter unterschieden werden nach Führungsfunktionen, Standorten, Geschäftsbereichen oder Fachabteilungen. Als sekundäre Bezugsgruppe können hier u. a. die Angehörigen von Mitarbeitern angesehen werden, die auf die Mitarbeiter mit ihren Meinungen zurückwirken.

Primäre und
sekundäre
Bezugsgruppen

6.6.4 Gestaltung der Unternehmenskultur

Die *Gestaltung der Unternehmenskultur* setzt voraus, dass insbesondere die unbewussten und für selbstverständlich gehaltenen Überzeugungen (Schein 2003: 31)

Drei Phasen

im Rahmen der *Analysephase* sichtbar gemacht werden. Auf dieser Basis kann in einer zweiten Phase versucht werden, die zentralen Werte, die die Identität des Unternehmens prägen, zu bestimmen und ggf. andere Werte zu fördern. Hier zeigt sich das besondere Dilemma der Veränderung einer Unternehmenskultur: Einerseits werden ihre Möglichkeiten als recht gering eingeschätzt, gerade weil sie in größeren Teilen unsichtbar und unbewusst ist. Andererseits beeinflusst die jeweilige Unternehmenskultur in hohem Maße den Erfolg eines Unternehmens.

Dies führt dazu, dass Unternehmen zumindest den Versuch unternehmen zu lernen und sich zu verändern: Das kann bei der Gleichberechtigung von Mann und Frau beginnen, sich bei der Förderung einer kollegialen und partizipativen Unternehmenskultur fortsetzen und endet noch nicht damit, offenkundige Probleme nicht mehr ohnmächtig hinzunehmen, sondern zu melden und ggf. auch Verbesserungsvorschläge einzubringen. Veränderungsprozesse sind folglich eher als kleinere Schritte denn als Revolution zu verstehen.

Hier beginnt mit der Implementierung die *dritte Phase* im Rahmen der Gestaltung der Unternehmenskultur. Interne Unternehmenskommunikation übernimmt hier einerseits die Rolle des internen Beraters: Sie berät die Unternehmensleitung und andere Abteilungen, welche Änderungen auf den unterschiedlichen Ebenen der Unternehmenskultur vorzunehmen sind. So könnte eine Innovationskultur z. B. mit Gratifikationsprogrammen gefördert werden. Andererseits wird die interne Unternehmenskommunikation die Werte kommunizieren. Dies reicht vom Unternehmenstheater über klassische Instrumente interner Unternehmenskommunikation wie Mitarbeiterzeitschriften bis hin zum Unternehmens-TV oder dem Intranet.

6.6.5 Mitarbeiterinformation

Hier finden sich auch die Schnittmengen zur *Mitarbeiterinformation*. Die klassische Mitarbeiterinformation aktualisiert und verändert mit ihren Medien die Werte und die Kultur des Unternehmens. Damit hängt untrennbar die zentrale Leistung der Mitarbeiterinformation zusammen: Die interne Unternehmenskommunikation berichtet als ‚Journalismus eines Unternehmens‘ über relevante Ereignisse im Unternehmen (Hoffjann 2007: 91).

Im Gegensatz zum unabhängigen Journalismus wird die Mitarbeiterinformation z. B. in Mitarbeiterzeitschriften eher positiv und eher lösungsorientiert berichten – genau das macht ihren strategischen Charakter aus. Dennoch helfen die Medien interner Unternehmenskommunikation Mitarbeitern bei der Orientierung im Unternehmen. Neben der (impliziten) Thematisierung von Werten bezieht sich die Mitarbeiterinformation auch auf aufgabenbezogene Themen, wenn sie über interne Prozesse, Verfahren, Ziele und Organisationsstrukturen berichtet (Mast 2013: 227).

Es ist zwar offenkundig, dass der Orientierungsbedarf tendenziell mit der Größe eines Unternehmens zunimmt. Gleichwohl gibt es weitere Faktoren, die diesen beeinflussen. So führen Veränderungssituationen wie Übernahmen oder wirtschaftliche Probleme in jedem Unternehmen zu einer erhöhten Unsicherheit, während sich umgekehrt Verkäufer in der Filiale eines Handelskonzernes weniger für Konzernaktivitäten in anderen Ländern interessieren könnten.

6.6.6 Einige Berührungspunkte zwischen der internen Unternehmenskommunikation und der PR

Die Berührungspunkte zwischen der internen Unternehmenskommunikation und der PR sind bereits im Rahmen der Unternehmenskultur erläutert worden. Hinzu kommt, dass die Legitimation eines Unternehmens in hohem Maße davon abhängig ist, inwieweit sich Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen identifizieren. Wenn sich Mitarbeiter in ihrer Freizeit kritisch bzw. abfällig über ihr Unternehmen äußern, wird diese Aussage von Freunden und Bekannten oftmals als vertrauenswürdiger bewertet als die offiziellen Verlautbarungen strategischer Kommunikation.

Der Text ist in weiten Teilen erstmals publiziert worden in „Public Relations“ (2015).

7 Literatur

Armbrecht, W. (1993): Zur situationsbezogenen Gestaltung innerbetrieblicher Public Relations. In: Fischer, Heinz-Dietrich/Wahl, Ulrike G. (Hrsg.): Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit. Geschichte, Grundlage, Grenzziehungen. Frankfurt am Main: 237–264.

Becker, T. (1998): Die Sprache des Geldes. Grundlagen strategischer Unternehmenskommunikation. Opladen/Wiesbaden.

Bruhn, M. (2004): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. Wiesbaden.

Bruhn, M. (2005): Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. München.

- Bruhn, M. (2009):** Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung (5. Aufl.). Stuttgart.
- Buchholz, U./Knorre, S. (2012):** Interne Unternehmenskommunikation in resilienten Organisationen. Heidelberg.
- Büttgen, M./Kissel, P. (2013):** Der Einsatz von Social Media als Instrument des Employer Branding. In: Stock-Homburg, R. (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement (2. Aufl.). Wiesbaden: 107–124.
- Chambers, E. G./Foulton, M./Handfield-Jones, H./Hankin, S. M./Michaels III, E. G. (1998):** The war for talent. In: McKinsey Quarterly, 3: 44–57.
- Cornelissen, J. (2008):** Corporate communication. A guide to theory and practice (2. Aufl.). London.
- Davis, A. (2006):** The role of the mass media in investor relations. In: Journal of Communication Management, 10, 1: 7–17.
- Fuchs-Heinritz, W. (1995a):** Legitimität. In: Ders./Lautmann, R./Rammstedt, O./Wienold, H. (Hrsg.): Lexikon zur Soziologie (3. Aufl.). Opladen: 396.
- Fuchs-Heinritz, W. (1995b):** Legitimation. In: Ders./Lautmann, R./Rammstedt, O./Wienold, H. (Hrsg.): Lexikon zur Soziologie (3. Aufl.). Opladen: 395.
- Grunig, J. E./Hunt, T. (1984):** Managing Public Relations. New York, Chicago.
- Hallahan, K./Holtzhausen, D./van Ruler, B./Verčič, D./Sriramesh, K. (2007):** Defining strategic communication. In: International Journal of Strategic Communication, 1, 1: 3–35.
- Herger, N. (2004):** Organisationskommunikation. Beobachtung und Steuerung eines organisationalen Risikos. Wiesbaden.

- Hoffjann, O. (2007):** Journalismus und Public Relations. Ein Theorieentwurf der Intersystembeziehungen in sozialen Konflikten. Wiesbaden.
- Hoffjann, O. (2010):** Verbandskommunikation und Kommunikationsmanagement: eine systemtheoretische Perspektive. In: Ders./Stahl, R. (Hrsg.): Handbuch Verbandskommunikation. Wiesbaden: 59–80.
- Hutton, J. G. (1996):** Integrated marketing communications and the evolution of marketing thought. In: Journal of Business Research, 37: 155–162.
- Janik, A. (2002):** Investor Relations in der Unternehmenskommunikation. Kommunikationswissenschaftliche Analysen und Handlungsempfehlungen. Wiesbaden.
- Kirchgeorg, M./Müller, J. (2013):** Personalmarketing als Schlüssel zur Gewinnung, Bindung und Wiedergewinnung von Mitarbeitern. In: Stock-Homburg, R. (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement (2. Aufl.). Wiesbaden: 73–90.
- Kirchhoff, K. R. (2006):** Studie: Investor Relations und Corporate Reporting. In: Bentele, G./Piwinger, M./Schönborn, G. (Hrsg.): Kommunikationsmanagement (Losebl. 2001 ff.). Köln: Beitrag Nr. 1.29.
- Kirchhoff, K. R./Piwinger, M. (2014):** Kommunikation mit Kapitalgebern: Grundlagen der Investor Relations. In: Zerfaß, A./Piwinger, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation (2. Aufl.). Wiesbaden: 1079–1098.
- Koschnick, W. J. (1997):** Enzyklopädie des Marketings (2. Aufl.). Stuttgart.
- Laskin, A. V. (2014):** Investor relations as a public relations function: a state of the profession in the united states. In: Journal of Public Relations Research, 26: 200–214.

- Luhmann, N. (1964):** Funktionen und Folgen formaler Organisationen. Berlin.
- Luhmann, N. (1994):** Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main.
- Luhmann, N. (1997):** Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main.
- Luhmann, N. (2000):** Organisation und Entscheidung. Opladen, Wiesbaden.
- Marston, C. (1996):** The organization of the investor relations function by large UK quoted companies. In: Omega, 24, 4: 477–488.
- Marston, C./Straker, M. (2001):** Investor relations: a european survey. In: Corporate Communications: An International Journal, 6, 2: 82–93.
- Mast, C. (2013):** Unternehmenskommunikation (5. Aufl.). Stuttgart.
- Meffert, H. (2005):** Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele (9. Aufl.). Wiesbaden.
- Reichert, B.-D. (2012):** Neue Wege der Investor Relations: Dialog und Transparenz in der Finanzkommunikation. Münster.
- Röttger, U./Gehrau, V./Preusse, J. (2013):** Strategische Kommunikation. Umriss und Perspektiven eines Forschungsfeldes. In: Dies. (Hrsg.): Strategische Kommunikation. Umriss und Perspektiven eines Forschungsfeldes. Wiesbaden: 9–17.
- Salzer, E. (2004):** Investor Relations-Management und IPO-Erfolg. Wiesbaden.
- Schein, E. H. (2003):** Organisationskultur. Bergisch Gladbach.

- Schoeneborn, D./Wehmeier, S. (2014):** Kommunikative Konstitution von Organisationen. In: Zerfaß, A./Piwinger, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung (2. Aufl.). Wiesbaden: 411–429.
- Sponheuer, B. (2010):** Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung. Wiesbaden.
- Szyszka, P. (2009):** Die Leistung der PR-Arbeit in der Marken- und Produktkommunikation. In: Janich, N. (Hrsg.): Marke und Gesellschaft. Markenkommunikation im Spannungsfeld von Werbung und Public Relations. Wiesbaden: 17–52.
- Szyszka, P. (2010):** Personalisierung und CEO-Positionierung. Theoretische Reflexion eines Praxisproblems. In: Eisenegger, M./Wehmeier, S. (Hrsg.): Personalisierung der Organisationskommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis. Wiesbaden: 91–113.
- Theis-Berglmair, A. M. (2003):** Organisationskommunikation. Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen (2. Aufl.). Münster.
- Theis-Berglmair, A. M. (2013):** Why „public relations“, why not „organizational communication“? In: Zerfaß, A./Rademacher, L./Wehmeier, S. (Hrsg.): Organisationskommunikation und Public Relations. Forschungsparadigmen und neue Perspektiven. Wiesbaden: 27–42.
- Weiber, R. (1996):** Was ist Marketing? Ein informationsökonomischer Erklärungsansatz. Arbeitspapiere zur Marketingtheorie Nr. 1, Trier.
- Weiber, R./Adler, J. (1995):** Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47, 1: 43–65.

- Zerfaß, A. (2004): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit: Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations (2. Aufl.). Wiesbaden.
- Zerfaß, A. (2014): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Strategie, Management und Controlling. In: Ders./Piwinger, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung (2. Aufl.). Wiesbaden: 21–79.
- Zerfaß, A./Piwinger, M. (Hrsg.) (2014): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung (2. Aufl.). Wiesbaden.
- Zurstiege, G. (2005): Zwischen Kritik und Faszination. Was wir beobachten, wenn wir die Werbung beobachten, wie sie die Gesellschaft beobachtet. Köln.