



Internationale Unternehmenskommunikation

Ergebnisse einer qualitativen Befragung
von Kommunikationsverantwortlichen in
20 multinationalen Großunternehmen

Simone Huck

*Kommunikation &
Analysen*

*Band 1
ISSN 1860-5257*

Impressum

Internationale Unternehmenskommunikation
Ergebnisse einer qualitativen Befragung von Kommunikationsverantwortlichen
in 20 multinationalen Großunternehmen
(Kommunikation und Analysen, Band 1)

Herausgeber
Prof. Dr. Claudia Mast
Universität Hohenheim
Lehrstuhl für Kommunikationswissenschaft und Journalistik
Fruwirthstrasse 49
70599 Stuttgart

Autoren
Dr. Simone Huck
Jens Arnold
Sandra Krischel
Agnes Malinowski
Lisa Schöllhammer
Marion Stöhr
Bettina Veseli

Layout/Satz
Rainer Bluthard

Druck
Universität Hohenheim

ISSN 1860-5257

© Prof. Dr. Claudia Mast, Universität Hohenheim,
Fachgebiet Kommunikationswissenschaft und Journalistik, Stuttgart 2005

Simone Huck

Internationale Unternehmenskommunikation

Ergebnisse einer qualitativen Befragung von
Kommunikationsverantwortlichen in
20 multinationalen Großunternehmen

Inhalt

Seite

1. Kernfragen internationaler Unternehmenskommunikation.....	7
2. Internationale Unternehmenskommunikation zwischen Standardisierung und Differenzierung.....	9
2.1. Kommunikation als lokale Aufgabe.....	9
2.2. Einflussfaktoren internationaler Unternehmenskommunikation	10
2.3. Strategien internationaler Unternehmenskommunikation	15
3. Ergebnisse der Befragung.....	19
3.1. Herausforderungen internationaler Unternehmens- kommunikation.....	19
3.2. Organisation und Professionalisierung.....	22
3.3. Strategien globaler Unternehmenskommunikation.....	25
3.4. Management internationaler Unternehmenskommunikation	30
3.5. Trends und künftige Aufgabenfelder	38
4. Ausgewählte Perspektiven internationaler Unternehmenskommunikation	41
4.1. Globales Issues Management: Chancen und Risiken grenzüberschreitend erkennen von <i>Bettina Veseli</i>	41

4.2.	Die Strategie der standardisierten Differenzierung: Vorschläge für die strategische Ausrichtung internationaler PR von <i>Marion Stöhr</i>	53
4.3.	Organisation und Integration internationaler Public Relations von <i>Sandra Krischel</i>	64
4.4.	Mitarbeiter in aller Welt erreichen: Mitarbeiterzeitschrift und Intranet global von <i>Lisa Schöllhammer</i>	74
4.5.	Bestimmungsfaktoren grenzüberschreitender Medienarbeit: Erkenntnisse der Journalismusforschung von <i>Jens Arnold</i>	87
4.6.	Internationale Anspruchsgruppen: Entstehung neuer Öffentlichkeiten für die Public Relations von <i>Agnes Malinowski</i>	98
	Literatur	109
	Abbildungsverzeichnis	114
	Tabellenverzeichnis	114

Vorwort

Die Internationalisierung von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft hat die Rahmenbedingungen der Unternehmenskommunikation verändert. Sie ist längst nicht mehr nur auf nationale Öffentlichkeiten beschränkt, sondern überschreitet zunehmend regionale, nationale und damit auch kulturelle Grenzen. Mit jedem neuen Land, auf das ein weltweit tätiges Unternehmen seine Kommunikationsarbeit ausweitet, vervielfachen sich die Herausforderungen: Welche Bestimmungsfaktoren weist internationale Unternehmenskommunikation auf? Welche Strategien kommen für die weltweite Ausrichtung von Kommunikation in Frage? Und wie kann eine globale Pressearbeit funktionieren? Wie lassen sich über die interne Kommunikation Mitarbeiter unterschiedlicher Kulturen erreichen?

Diese und zahlreiche weitere Fragen zur Internationalisierung von Unternehmenskommunikation standen im Mittelpunkt eines Projektseminars, dessen Produkt die vorliegende Publikation bildet. Kernpunkt des Seminars waren Leitfadeninterviews mit 20 Kommunikationsfachleuten aus multinationalen Großunternehmen in Baden-Württemberg. Für die Durchführung der Gespräche sowie die Mithilfe bei Konzeption, Vorbereitung und Auswertung der Studie gilt mein besonderer Dank den Teilnehmern des Seminars: Jens Arnold, Jan Endres, Anna Katharina Janus, Holger Kirsch, Sandra Krischel, Irina Kühn, Ulrike Ludmann, Agnes Malinowski, Sergey Posnyak, Lisa Schöllhammer, Marion Stöhr und Bettina Veseli. Sie alle haben durch ihre Begeisterung für das Thema und ihr großes Engagement während des gesamten Projekts dazu beigetragen, dass fundierte und aussagekräftige Erkenntnisse über die Praxis internationaler Unternehmenskommunikation gewonnen werden konnten. Einige von ihnen haben darüber hinaus Texte zu ausgewählten Perspektiven internationaler Unternehmenskommunikation geschrieben, die im vierten Kapitel zu finden sind. Auch Tobias Kupczyk und Julia Straub möchte ich an dieser Stelle für ihre Unterstützung bei der Transkription und Ergebnisaufbereitung danken.

Der größte Dank aller Projektbeteiligten gilt den Kommunikationsverantwortlichen, die sich im Sommer 2004 an der Studie beteiligt haben. Sie haben uns wertvolle Einblicke in ihre Kommunikationsarbeit erlaubt und unser Verständnis internationaler Unternehmenskommunikation nachhaltig geprägt. Wir hoffen, dass diese Publikation – theoretische Grundlagen ebenso wie empirische Ergebnisse – ihren Lesern hilfreiche Ideen und Denkanstöße für die alltägliche Kommunikationspraxis liefern kann.

Simone Huck

Stuttgart, im Februar 2005

Methode

Persönliche bzw. telefonische Befragung mittels Leitfadeninterviews

Befragte

Leiter Corporate Communications / Public Relations bzw. Verantwortliche für internationale Unternehmenskommunikation von 20 ausgewählten multinationalen Unternehmen in Baden-Württemberg

Erhebungszeitraum

Juni und Juli 2004

Themengebiete der Umfrage

Herausforderungen und Chancen, Strategien, Modelle und Instrumente internationaler Unternehmenskommunikation

Durchführung

Studierende des Studiengangs Kommunikationswissenschaft, Vertiefungsfach „Public Relations und Kommunikationsmanagement“, im Rahmen eines Lehrprojekts

Kontakt

Dr. Simone Huck
Fachgebiet für Kommunikationswissenschaft und Journalistik
(Prof. Dr. Claudia Mast)
Universität Hohenheim
Fruwirthstraße 49
70599 Stuttgart
<http://www.media.uni-hohenheim.de>
Tel.: 0711/459-3255
Fax: 0711/459-3429
huck@uni-hohenheim.de

1. Kernfragen internationaler Unternehmenskommunikation

Internationale Unternehmenskommunikation ist ein Thema, das von Seiten der Wissenschaft und Forschung bislang geradezu stiefmütterlich behandelt wird. Noch immer scheint sich die Kommunikationsforschung weitgehend auf den Bereich innerhalb der eigenen Ländergrenzen zu fokussieren. Grenzüberschreitende Studien, die die Kommunikationspraxis einzelner Unternehmen beleuchten, sucht man bis heute nahezu vergeblich. Im englischsprachigen Raum dominieren praxisorientierte How-to-Do-Ratgeber, die jedoch über die Ebene der lapidaren Ratschläge nicht hinaus reichen. Einzelne Länderstudien geben Hinweise darauf, wie Public Relations (PR) etwa in China, Taiwan, Argentinien oder anderen Ländern der Welt betrieben wird. Die wenigen grenzüberschreitenden Studien haben sich der Weiterentwicklung der Theorie gewidmet oder sich stärker mit einzelnen Aspekten der Internationalisierung beschäftigt.

Die bislang geringe Zahl an Studien zum Themenfeld der internationalen Unternehmenskommunikation überrascht, v. a. wenn man den Bedarf der Unternehmenspraxis an Strategien, Konzepten und Fallbeispielen internationaler Kommunikation bedenkt: Unsere Befragung hat deutlich gezeigt, dass die Internationalisierung der Unternehmenskommunikation für viele der befragten Kommunikationsverantwortlichen eine zentrale Herausforderung im Rahmen ihrer Tätigkeit darstellt. Viele der untersuchten Unternehmen befinden sich derzeit im Umbruch, ihre Kommunikationsfachleute arbeiten an der Professionalisierung der internationalen Unternehmenskommunikation oder versuchen stärker zu zentralisieren oder zu dezentralisieren. So individuell verschieden die Stoßrichtungen auch sein mögen – die Probleme sind fast immer ähnlich.

Es sind v. a. zwei große Fragen, die die befragten Kommunikationsexperten bewegen:

- **Sollte internationale Unternehmenskommunikation eher global einheitlich oder stärker lokal differenziert sein?**

Wie stark passt sich internationale Unternehmenskommunikation an lokale Besonderheiten wie Sprache, Kultur oder Kommunikationsstil an? Erfolgt sie eher standardisiert, d. h. stehen One-Voice-Policy und ein international einheitliches Erscheinungsbild im Vordergrund der Zielsetzung? Oder kommt der Adaption an lokale Spezifika eine so große Bedeutung zu, dass die Idee eines global einheitlichen Auftritts in den Hintergrund rückt? Welche Strategien werden eingesetzt, um beide Ziele zu kombinieren?

▫ **Wie kann internationale Unternehmenskommunikation systematisch geplant und koordiniert werden?**

Wie kann es gelingen, dass im Rahmen der Planung bereits die Besonderheiten der wichtigsten Länder oder Regionen einbezogen werden können? Welche Möglichkeiten bieten sich, die Abstimmung und Koordination zwischen den Ländern und damit den Mitarbeitern in der Zentrale auf der einen und in den Ländern auf der anderen Seite zu verbessern? Was kann delegiert, was muss zentralisiert werden?

Ziel des vorliegenden Bands ist es, diese beiden zentralen Fragen sowohl aus theoretischer Sicht als auch mittels der Ergebnisse der Befragung näher zu beleuchten. Er versucht, erste Antworten auf diese und zahlreiche weiterführende Fragen zu geben. Zwar muss jedes Unternehmen – gerade bei der internationalen Unternehmenskommunikation – seine eigene Strategie finden, so dass es allgemeine Handlungsanleitungen nicht geben kann. Allgemeine Vorschläge und erste Hinweise auf Strategietypen können jedoch formuliert werden, so dass die Publikation als Orientierungsrahmen und Ideengeber verstanden werden soll.

Das zweite Kapitel legt das theoretische Fundament für eine nähere Analyse internationaler Unternehmenskommunikation. Am Ausgangspunkt steht das Spannungsfeld, in dem sich internationale Unternehmenskommunikation bewegt. Dabei stehen externe Faktoren der nationalen Umwelten im Vordergrund. Ausgehend von den Rahmenfaktoren werden ihre Restriktionen für die internationale Kommunikation näher beleuchtet und im Anschluss Internationalisierungsstrategien für die Unternehmenskommunikation abgeleitet. Im dritten Kapitel werden schließlich die Ergebnisse der Befragung ausführlich dargestellt. Ausgehend von den aus Sicht der Befragten derzeit größten Herausforderungen in diesem Feld werden die organisatorische Basis, verschiedene Strategietypen sowie Möglichkeiten des Managements internationaler Unternehmenskommunikation untersucht. Den Abschluss der Auswertung bildet die Prognose der befragten Kommunikationsverantwortlichen für künftige Aufgabenfelder.

Im vierten Kapitel stehen ausgewählte Felder der grenzüberschreitenden Unternehmenskommunikation im Vordergrund, die durch ausgewählte Theoriebeiträge von Studierenden beleuchtet werden. Sie beschäftigen sich mit internationalem Issues Management, der Organisation, Koordination und strategischen Ausrichtung internationaler Unternehmenskommunikation sowie Möglichkeiten der weltweiten Ansprache von Mitarbeitern, Journalisten und Kunden.

2. Internationale Unternehmenskommunikation zwischen Standardisierung und Differenzierung

2.1. Kommunikation als lokale Aufgabe

Die Globalisierungsdiskussion erlebte ihre Hochphase in den 1990er Jahren. Von einer Grenzaufhebung war die Rede, von Faktormobilität, Legitimitätserosion und Vielfalt der Optionen (vgl. bspw. Steger 2001: 25f.). Im Zuge eines gesunden Pragmatismus muss die These der Grenzaufhebung, d. h. der Auflösung wirtschaftlicher, gesellschaftlicher, kultureller und politischer Grenzen, in mancherlei Hinsicht abgeschwächt werden. Auch wenn wirtschaftliche Grenzen etwa im erweiterten Europa langsam verschwimmen mögen, so bleiben trotz aller Integrationsbemühungen rechtliche, politische und v. a. kulturelle Barrieren bestehen. Aktuelle Krisen- und Konfliktherde in der Welt, in denen für eine erneute Lokalisierung und Begrenzung entlang ethnischer oder kultureller Unterschiede gekämpft wird, stärken gar die These eines erneuten Rückzugs ins Lokale. Eine kulturelle oder gesellschaftliche Grenzaufhebung erscheint derzeit als reine Utopie.

So heftig die Globalisierungsdiskussion auch war, für die Unternehmenskommunikation ist sie nur ansatzweise relevant. Denn Kommunikation ist eines der Felder, die in erster Linie durch den persönlichen Kontakt geprägt werden. „Gute“ Unternehmenskommunikation basiert auf persönlichen Kontakten zu Journalist, Kunde, Anwohner, usw. Unabhängig davon, ob es sich um direkte oder indirekte, um unmittelbar persönliche oder mediale Kommunikation, um Events, Sponsoring, Pressearbeit oder die interne Kommunikation handelt – in allen Prozessen findet an zentralen Stellen persönliche Face-to-Face-Kommunikation zwischen Menschen statt. Und sie ist es, die in letzter Konsequenz nie internationalisiert werden kann. Kulturelle Unterschiede in Sprachen oder Kommunikationsstil sind ebenso wie geographische Distanzen nur zwei Aspekte, die einer interkulturell einheitlichen Kommunikation Grenzen setzen.

Kommunikation, so kann festgehalten werden, ist eine zutiefst lokale Angelegenheit. Unternehmenskommunikation muss in der Regel aufgrund ihrer Ausrichtung auf bestimmte, meist lokale Bezugsgruppen stark lokalisiert betrieben werden. Als Beispiel kann die Pressearbeit dienen: Es gibt weltweit nicht „den Journalisten“. Journalisten unterscheiden sich von Land zu Land in ihrem Selbstverständnis, in ihren Arbeitsroutinen und in ihren strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen. Im Vergleich zu eher kulturunabhängigen Unternehmensbereichen wie bspw. dem Controlling ist die Unternehmenskommunikation sehr viel stärker von den Men-

schen und Rahmenbedingungen vor Ort abhängig. Ein wesentliches Element für diese Kulturgebundenheit ist v. a. die Sprache, wie einer der befragten Kommunikationsverantwortlichen im Rahmen der qualitativen Befragung betont:

„Es ist viel, viel schwieriger im Pressebereich zu internationalisieren als im Marketingbereich, einfach weil das Hemmnis Sprache hier viel bedeutender ist.“

Mit Blick auf die Unternehmenskommunikation ist von der Globalisierung der Medien, der angloamerikanischen Vorherrschaft oder auch der Kultur als Grundlage von Konflikten in der Welt die Rede (vgl. Stevenson 2001: 81ff.). Aber verändert die Globalisierung wirklich die Grundfesten unseres Seins? Oder können – mit Blick auf die Unternehmenskommunikation – bestehende Erfahrungen nationaler Unternehmenskommunikation mit nur leichten Anpassungen auf andere Länder übertragen werden? Welche Rahmenfaktoren sind es, die die Unterschiede der einzelnen Länder bedingen? Und welche Rolle kommt diesen Rahmenfaktoren für die Internationalisierung der Unternehmenskommunikation zu?

2.2. Einflussfaktoren internationaler Unternehmenskommunikation

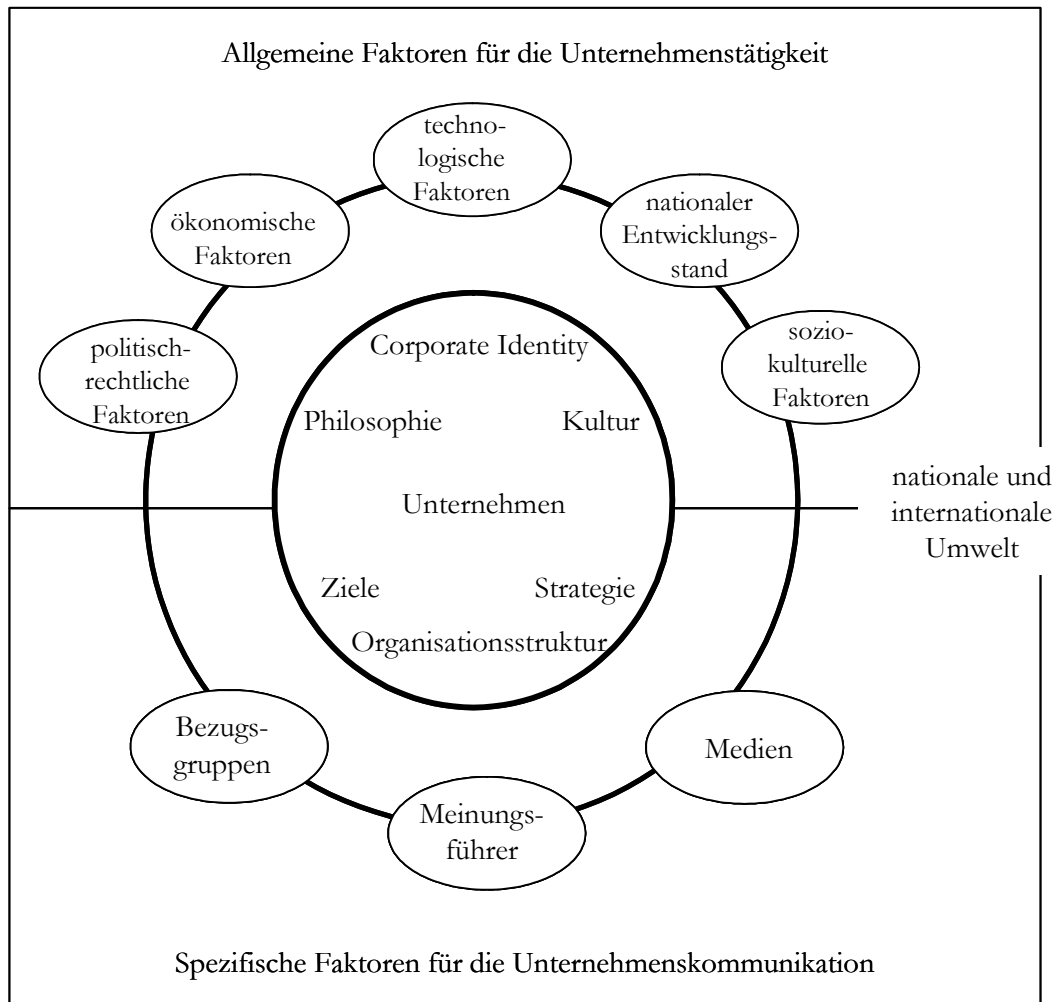
Die zunehmende Internationalisierung unserer Wirtschaft und Gesellschaft führt seit Jahrzehnten dazu, dass sich die Rahmenbedingungen für Unternehmenskommunikation kontinuierlich wandeln. Unter Rahmenbedingungen sind sowohl externe als auch interne Faktoren zu fassen (Abbildung 1). Neben internen Rahmenbedingungen wie Unternehmenskultur, -philosophie oder auch Unternehmensidentität sind dies v. a. politische, rechtliche, ökonomische und kulturelle Faktoren.

Interne Rahmenfaktoren: Unternehmenskultur, -philosophie, -identität

Wie die nationale Unternehmenskommunikation ist auch die internationale Unternehmenskommunikation von internen Strukturen, Prozessen und Zielsetzungen des Unternehmens geprägt: Unternehmenskultur, Unternehmensphilosophie oder Corporate Identity spielen hier ebenso eine Rolle wie die Zielsetzung und strategische Ausrichtung des Unternehmens und die organisatorischen Grundlagen (vgl. Kunczik 1992: 341). Mit Blick auf die Unternehmenskommunikation kommt ihnen v. a. deshalb eine große Bedeutung zu, weil sie meist die (historisch gewachsene oder bewusst festgelegte) Kompetenzverteilung zwischen internationaler Zentrale und lokalen Einhei-

ten mit beeinflussen (vgl. Bird 2001; vgl. Gerdemann 2001: 115). Diese internen Einflussfaktoren sind im Rahmen einer erfolgreich integrierten, internen Unternehmenskommunikation in der Regel über alle Länder und Unternehmensteile hinweg identisch.

Abbildung 1: Rahmenfaktoren internationaler Unternehmenskommunikation



Quelle: Huck (2002: 346)

Externe Rahmenfaktoren: Politisches System, ökonomisches System, Kultur

Ein grenzüberschreitend tätiges Unternehmen muss neben internen Faktoren v. a. die externen Rahmenbedingungen ins Kalkül der Unternehmensplanung, der Strategiefindung und der Unternehmenstätigkeit einbeziehen. Diese nationalen und internationalen Faktoren der Unternehmensumwelt variieren von Land zu Land teilweise stark und können deshalb eine spezifische Adaption notwendig machen (vgl. Daub 2001: 20). Man kann im Zusammenhang mit der internationalen Unternehmenskommunikation zwei

Klassen externer Einflussfaktoren unterscheiden: allgemeine Faktoren des jeweiligen Landes, die auf jede Art der Unternehmenstätigkeit einwirken, sowie spezielle, in erster Linie für die Unternehmenskommunikation bedeutsame Faktoren des jeweiligen Landes (vgl. Abbildung 1). Die allgemeinen externen Einflussfaktoren können sich in Art und Ausprägung von Land zu Land unterscheiden. Als zentrale Umweltfaktoren werden i. A. politisch-rechtliche, ökonomische, technologische und sozio-kulturelle Elemente eines Landes genannt (vgl. Streich 1996: 14 ff.; vgl. Kunczik 1992: 341; vgl. Sriramesh/White 1992).

- **Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen** beziehen sich in erster Linie auf die politische Stabilität und auf die rechtlichen Bestimmungen eines Landes. Ein Beispiel für die Bedeutung rechtlicher Bestimmungen sind die Werbung betreffende Verbote wie das EU-Tabakwerbeverbot (vgl. Streich 1996: 14 ff.) oder spezifische Werbevorschriften für öffentlich-rechtliche Sender in Deutschland. Politische Rahmenbedingungen können etwa für die PR eine Rolle spielen, wenn sie die Rolle des Lobbyings innerhalb der Unternehmenskommunikation eines Unternehmens beeinflussen (vgl. Wakefield 2000: 187; vgl. Sriramesh 1996).
- Ein weiterer Faktor sind **ökonomische Rahmenbedingungen** in Verbindung mit technologischen Faktoren. Unter ökonomischen Faktoren wird das Wirtschaftssystem eines Landes und mit ihm das Ausmaß des Wettbewerbs vor Ort verstanden.
- **Technologische Gegebenheiten** beziehen sich mit Blick auf die Unternehmenskommunikation z. B. auf die Verbreitung von Internet oder TV-Medien. Sowohl ökonomische als auch technische Rahmenfaktoren können Auswirkungen auf Pressearbeit, Mediaplanung oder interne Kommunikation haben. Für den internationalen Einsatz von Business TV etwa ist eine technische Infrastruktur notwendig, wie sie meist nur in entwickelten Ländern vorhanden ist.
- **Sozio-kulturelle Aspekte** beziehen sich schließlich auf Werthaltungen, normative Prinzipien, Mentalitäten und die kulturelle Prägung der Menschen eines Landes (vgl. Bird 2002; vgl. Kleebinder 1995: 139 ff.). Sie prägen generelle Einstellungen, Verhaltensweisen und Wahrnehmungen. So sind z. B. die Farbwahrnehmung und -bedeutung von Kultur zu Kultur unterschiedlich, was bei der Entwicklung einer Hausfarbe oder der Gestaltung von Werbemitteln oder PR-Anzeigen bedacht werden muss (vgl. Streich 1986: 18 ff.). Zentraler Aspekt der kulturellen Unterschiede über Ländergrenzen hinweg sind jedoch Sprachbarrieren (vgl. Wakefield 2000; 189).

Spezielle Einflussfaktoren für die Unternehmenskommunikation

Für die Unternehmenskommunikation gewinnen neben den internen und externen Rahmenfaktoren eigene, kommunikationsspezifische Einflussfaktoren an Bedeutung. Diese so genannten medial-kommunikativen Umwelteinflüsse sind ausschließlich bzw. in erster Linie für die Unternehmenskommunikation von Bedeutung und treten für andere Bereiche der Unternehmenstätigkeit eher in den Hintergrund (vgl. Huck 2002: 348). Medial-kommunikative Faktoren lassen sich in drei Kategorien fassen:

- **Adressatenbezogene Faktoren** sind all jene Rahmenfaktoren, die durch die unterschiedlichen nationalen oder internationalen Bezugs- und Zielgruppen sowie Meinungsführer vorgegeben werden. Sie unterscheiden sich in Sprache, Mentalität, Wahrnehmungsmustern und Bewertungsmaßstäben. Neben diese stark von der bereits oben angesprochenen Kultur geprägten Elemente treten individuelle Besonderheiten der einzelnen Zielgruppen: Wie können Journalisten am besten angesprochen werden, um das Unternehmen in den Medien zu positionieren? Wie kann das Vertrauen von Anwohnern vor Ort gewonnen und erhalten werden? Wie müssen Politiker und Verbandsvertreter eines Landes im Rahmen des Lobbying angesprochen werden?
- **Medienbezogene Faktoren**, die sich auf Besonderheiten der Medienlandschaft (z. B. Medienverfügbarkeit, -system, -nutzung) beziehen, sind v. a. für Pressearbeit und Anzeigenwerbung von Bedeutung. Einerseits zeigen sich Unterschiede in der Mediennutzung von Seiten des Publikums, die von PR und Werbung bedacht werden müssen: Studien haben gezeigt, dass das Fernsehen in Südeuropa ein wesentlich wichtigeres Medium ist als in Nordeuropa. Südeuropäer sind stärker TV-orientiert, Nordeuropäer hingegen eher Presse-orientiert (vgl. Herres 1993: 20, zit. nach Kleebinder 1995: 155). Andererseits bestehen bei den Medien nationale Unterschiede in Verfügbarkeit und Nutzung, aber auch in Struktur, Professionalisierungsgrad, Rolle und Ethik (vgl. Bird 2001: 211; vgl. Wakefield 2000: 190 f.; vgl. Streich 1996: 21 f.). Pressesprecher etwa richten sich nach den Redaktionsabläufen, wenn Sie Pressekonferenzen ansetzen oder Pressemitteilungen versenden. Sie orientieren sich an Berichterstattungszyklen, an der journalistischen Agenda oder saisonalen Besonderheiten (Stichwort „Sommerloch“). Neben die nationalen Medien treten zahlreiche international orientierte Medien wie CNN, Business Week, Financial Times oder Wall Street Journal, aber auch Online-Medien, die das mediale Spielfeld internationaler Unternehmenskommunikation ausweiten.

- **Faktoren des Kommunikationsstils** orientieren sich an Charakteristika und Spezifika des Kommunikationsprozesses und der Übermittlung von Botschaften. Wie ist der übliche Kommunikationsstil von Dokumenten und Botschaften innerhalb eines Landes? Bolten (2000) konnte anhand einer Inhaltsanalyse von deutschen, französischen, britischen und US-amerikanischen Geschäftsberichten nachweisen, dass sich kulturelle Unterschiede in der konkreten Ausgestaltung von Unternehmenskommunikation deutlich niederschlagen: Deutsche und französische Geschäftsberichte sind mit durchschnittlich etwa 90 Seiten doppelt so umfangreich wie britische oder amerikanische. Sie sind text-, tabellen- und zahlenlastiger. Amerikanische und britische Geschäftsberichte hingegen sind wesentlich schlanker und linearer aufgebaut und wirken durch zahlreiche (Personen-)Fotos „luftiger“.

Weiterentwicklung der Rahmenfaktoren

Wie werden sich diese Rahmenfaktoren künftig entwickeln? Wird es im Rahmen der EU-Erweiterung und -Stärkung zumindest im europäischen Wirtschaftsraum zu einem europaweiten, einheitlichen Kommunikationsraum kommen? Oder ist auch auf mittel- und langfristige Sicht keine Angleichung nationaler Kommunikationsgewohnheiten zu erwarten? Die politisch-rechtlichen, ökonomischen und auch technologischen Rahmenfaktoren in Wirtschaftsräumen wie der Europäischen Union, aber auch weltweit gleichen sich in den Informations- und Kommunikationsgesellschaften zwar zunehmend einander an (vgl. Johanssen/Steger 2001: 10; vgl. Epley 1992). Im Bereich der Kultur kann von einer Konvergenz jedoch keine Rede sein.

Kulturelle Eigenheiten werden sich eher verschärfen, so die Erwartung, als dass sie einander aufheben (vgl. bspw. Stevenson 2001: 88 ff.). Der Wunsch der Menschen nach Lokalem und Vertrautem scheint im Sinn einer neuen globalen Multikulturalität eher weiter zu- als abzunehmen (vgl. Gerdemann 2001: 113). Die Kultur ist einer der wichtigsten, wenn nicht gar *der* wichtigste Rahmenfaktor für internationale Unternehmenskommunikation. Eine international vergleichende Studie konnte zeigen, dass die Kultur einen wesentlichen Einflussfaktor darstellt für die Art und Weise, wie PR in einem Land geplant, umgesetzt und evaluiert wird (vgl. Huck 2004).

Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Rahmenfaktoren in den einzelnen Ländern sieht sich internationale Unternehmenskommunikation zahlreichen Herausforderungen gegenüber. Einerseits soll sie einen globalen Blickwinkel anlegen, andererseits auf lokale Besonderheiten eingehen. Wann ist Unternehmenskommunikation tatsächlich *internationale* Kommunikation? Besteht sie lediglich aus der Summe der in den einzelnen Ländern betriebenen, mehr oder weniger unabhängigen nationalen Unternehmens-

kommunikation? Oder kann von einem wahrlich international geplanten, implementierten und evaluierten strategischen Kommunikationsmanagement die Rede sein, das über Ländergrenzen hinweg orientiert ist?

Definition

Internationale Unternehmenskommunikation ist Unternehmenskommunikation über Länder- bzw. Kulturgrenzen hinweg. Sie beinhaltet alle internen und externen Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens, deren Ziel es ist, Beziehungen zu Bezugsgruppen in anderen Nationen bzw. Kulturen herzustellen. Es handelt sich also – vereinfacht gesagt – um Unternehmenskommunikation über Ländergrenzen hinweg.

Die befragten Kommunikationsverantwortlichen verstehen unter dem Begriff der internationalen Unternehmenskommunikation folgendes:

„Internationale Unternehmenskommunikation bedeutet für mich das Umsetzen der Unternehmenskommunikation auf die dezentralen Einheiten über Ländergrenzen hinweg.“

„Im ganz praktischen Fall heißt internationale Unternehmenskommunikation, dass wir unsere Kommunikationskonzepte nicht mehr national entwickeln, sondern global.“

Von internationaler Unternehmenskommunikation kann also erst dann die Rede sein, wenn Strategien, Programme und Maßnahmen der Unternehmenskommunikation grenzüberschreitend geplant und gesteuert werden. Dass die Umsetzung dieser Strategien und Programme und die Adaption der Maßnahmen an lokale Besonderheiten jeweils vor Ort geleistet werden muss, steht außer Frage. Der integrative Planungs- und Steuerungsprozess jedoch ist es, der aus der Summe der nationalen Kommunikationsaktivitäten ein internationales Ganzes werden lässt.

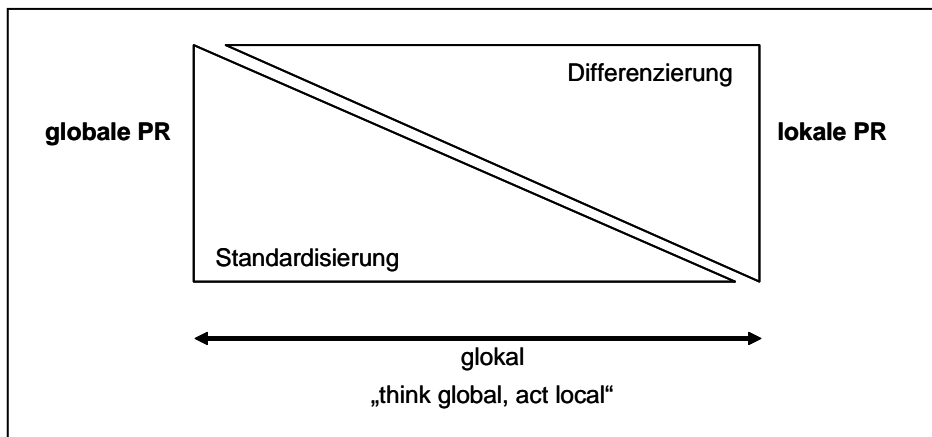
2.3. Strategien internationaler Unternehmenskommunikation

Welche Strategien können für die internationale Unternehmenskommunikation gewählt werden? Diese Frage ist eine der Kernfragen internationaler Unternehmenskommunikation sowohl in der Praxis als auch in der Forschung. Wenn internationale Unternehmenskommunikation ein internationales Ganzes sein soll, so soll u. a. ein über Ländergrenzen hinweg integriertes, wieder erkennbares Bild des Unternehmens generiert werden. Damit muss zwangsläufig grenzüberschreitend gedacht und gehandelt werden.

Dieser Anforderung trägt die so genannte Standardisierungs- oder Globalisierungsstrategie Rechnung. Sie ist darauf ausgelegt, Unternehmenskommunikation über Ländergrenzen hinweg so einheitlich wie möglich zu betreiben, indem eher internationale, integrative Aspekte betont werden.

Gerade mit Blick auf ein konsistentes Image oder die häufig angestrebte One-Voice-Policy gewinnt die Standardisierung internationaler Kommunikation an Bedeutung. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht lassen sich zudem Synergieeffekte, die Möglichkeit des einfachen Know-How-Transfers über Ländergrenzen hinweg oder eine vergleichsweise hohe Effizienz als Pluspunkte dieser strategischen Stoßrichtung verbuchen (vgl. bspw. Dmoch 1997: 22f., Streich 1996: 55). Zugleich wird deutlich, dass eine weltweite Standardisierung aller Aspekte der Unternehmenskommunikation weder möglich noch sinnvoll sein kann. Zu unterschiedlich sind die einzelnen Länder, wie oben bereits gezeigt wurde, zu groß die kulturellen Unterschiede der einzelnen Bezugsgruppen (Abbildung 2).

Abbildung 2: Standardisierung und Differenzierung als idealtypische Strategien



Quelle: eigene Darstellung

Notwendig für eine möglichst passgenaue Ansprache der unterschiedlichen Zielgruppen ist deshalb eine Anpassung der Kommunikation an lokale Besonderheiten. Unternehmenskommunikation will Verständnis und Vertrauen erzeugen und dauerhafte Beziehungen zu Menschen aufbauen, was eher dann gelingen kann, wenn Kommunikation im lokalen, individuellen Kontext dieser Menschen stattfindet. „Communication is extremely local and very personal“, schreibt Haywood (1991: 22). Dieser Grundsatz liegt der Differenzierungs- oder Lokalisierungsstrategie zu Grunde. Sie ist darauf ausgelegt, lokale Kommunikation durch eine möglichst große Adaption an die spezifischen Besonderheiten vor Ort zu betreiben. Im Gegensatz zur Strategie der Standardisierung kann hier eine wesentlich genauere Ansprache der relevanten Zielgruppen und Medien gelingen, allerdings auf Kosten von möglichen Synergien, Know-How-Transfer, usw. Die Vor- und Nachteile der beiden Internationalisierungsstrategien verhalten sich damit diametral.

Standardisierung und Differenzierung sind Extremausprägungen, die in der Praxis kaum zu finden sind. Die Praxis internationaler Unternehmenskommunikation bewegt sich in der Regel auf dem Kontinuum zwischen diesen beiden Polen (vgl. Wimmer 1994: 38 f.; vgl. Streich 1996: 54 ff.). Internationale Unternehmenskommunikation, so die aktuell vorherrschende Meinung, könne deshalb als „glokal“ bezeichnet werden. Diese Strategie, auch als standardisierte Differenzierung bezeichnet, vereint sowohl lokale als auch globale Aspekte.

„Think global, act local“, so lässt sich der Kern dieses Mittelwegs beschreiben. Er versucht, die Stärken der Standardisierung mit den Vorteilen einer Differenzierungsstrategie zu verbinden (vgl. Raffée/Wiedmann 1989: 518 ff.). Dazu wird ein „international konsistentes Kommunikationsdach“ entwickelt (Bird 2001), in dessen Rahmen sowohl lokale bzw. nationale Besonderheiten als auch grenzüberschreitende Gemeinsamkeiten berücksichtigt werden. Die Strategie der standardisierten Differenzierung kann als grenzüberschreitende integrierte Kommunikation auf internationaler Ebene verstanden werden (vgl. Huck 2002). Sie betont die Notwendigkeit der Anpassung an lokale Besonderheiten, ohne darüber die grenzüberschreitende Konsistenz und Effizienz zu vernachlässigen: „Überall da, wo es um die Darstellung des Unternehmens als Ganzes geht, bedarf es eines international einheitlichen Auftritts“ (Johanssen 2001: 53).

Die Frage ist nun: Wie stark soll standardisiert, wie stark differenziert werden? Welche Aspekte der Unternehmenskommunikation sind es aber, die einer internationalen Einheitlichkeit bedürfen? Gibt es für die Unternehmenskommunikation eines Unternehmens einen einzigen optimalen Punkt auf dem Kontinuum zwischen Standardisierung und Differenzierung? Eine Antwort auf diese Fragen soll die Befragung von Kommunikationsverantwortlichen liefern, deren Ergebnisse in Kapitel 3 dargestellt werden. Aus den bislang zur Theorie und Praxis internationaler Unternehmenskommunikation vorliegenden Publikationen lässt sich keine klare Antwort auf diese Fragen finden. Dennoch soll aus theoretischer Perspektive eine erste Annäherung stattfinden, die die Basis für die nachfolgende Auswertung der Leitfadengespräche bilden wird. Im Folgenden werden verschiedene Aspekte internationaler Unternehmenskommunikation mit Blick auf die Frage der Standardisierung oder Differenzierung näher betrachtet.

Interne Faktoren: Werte, Strategien und Kernbotschaften

Eine standardisierte Umsetzung erscheint bei Unternehmenskultur und ethischen Grundsätze der Unternehmenstätigkeit und -kommunikation wichtig. Für eine Standardisierung der internationalen Unternehmenskommunikation bieten sich Strategien, aus ihnen abgeleitete Kommunikationsziele (wie

z. B. Image-Vorgaben) und Kernbotschaften an. Mit Blick auf die grenzüberschreitende Vergleichbarkeit sollte auch die Evaluation weltweit einheitlich gehandhabt werden. Um die standardisierten Aspekte der Kommunikation für die einzelnen Länder zu adaptieren, mit eigenen Themen anzureichern und durch lokale Kommunikation zu füllen, ist eine Ausdifferenzierung im Rahmen der Rahmenvorgaben nötig. Inwiefern Strategie, Ziele und Kernbotschaften dabei zentral vorgegeben oder in Kooperation mit den Verantwortlichen der einzelnen Länder entwickelt werden, variiert von Unternehmen zu Unternehmen entsprechend der Organisationsstruktur und der Stärke der Steuerung bzw. der Verteilung der Verantwortlichkeiten.

Strukturelle Bedingungen: Budget, Personal, Professionalität

Ein zweiter großer Einflussfaktor v. a. für den Grad der Differenzierung sind strukturelle Bedingungen sowohl in der internationalen Zentrale für Unternehmenskommunikation als auch und gerade in den einzelnen Ländern. Eine stark dezentralisierte, differenzierte Kommunikation ist nur dann sinnvoll möglich, wenn vor Ort in den einzelnen Produktionsstätten, Tochtergesellschaften oder Vertriebsniederlassungen qualifizierte Mitarbeiter oder die Unterstützung geeigneter Agenturen vorhanden sind. Einerseits hängt dies vom lokalen Budget für Kommunikation ab, andererseits jedoch auch stark von der Ausbildung, Professionalität und v. a. dem Zeitrahmen der Kommunikationsbeauftragten/-fachleute. Darüber hinaus kommt aber auch den Ressourcen der Zentrale eine wesentliche Bedeutung zu. Für eine international integrierte Kommunikation, die lokale Adaption und globale Integration effizient steuert, sind sowohl internationale Erfahrung bei den Kommunikationsfachleuten in der Zentrale als auch das notwendige Budget für einen kontinuierlichen Austausch (telefonisch, schriftlich/digital und persönlich) erforderlich.

Inhalt und Zielgruppe: Unternehmenskommunikation als Spiegel

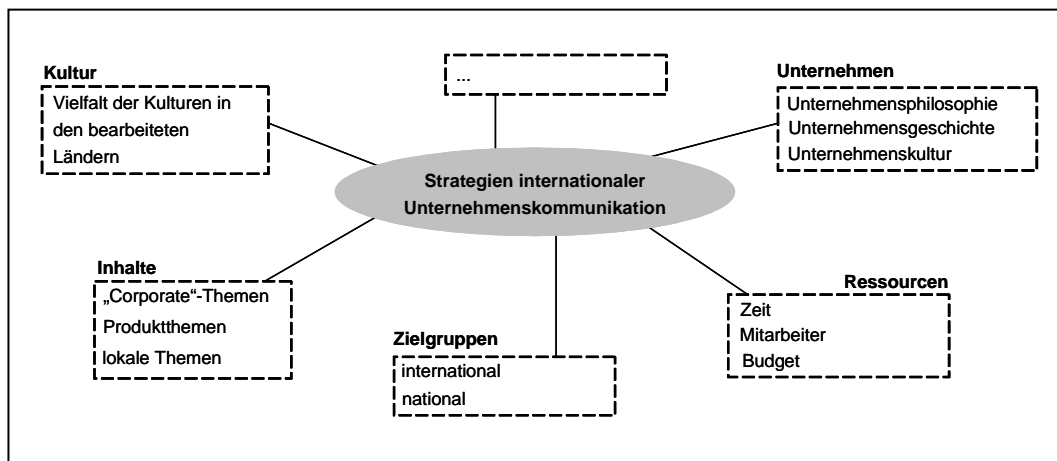
Ein weiterer denkbarer Erklärungsfaktor für die Frage nach Standardisierung und Differenzierung könnten Inhalt der Kommunikation und angesprochene Zielgruppe sein. Es kann vermutet werden, dass es sowohl Themen gibt, die international mehr oder weniger einheitlich kommuniziert werden müssen, als auch Themen, die je nach Land und Kultur unterschiedlich relevant sind, oder unterschiedlich vermittelt werden müssen.

Auch die jeweils angesprochene Zielgruppe könnte für den Grad der Differenzierung relevant sein. Unternehmenskommunikation, so die Vermutung, ist als Spiegel ihrer Zielgruppen organisiert. Medien, die meist einen stark lokalen oder nationalen Bezug in ihrer Berichterstattung aufwei-

sen, werden von Pressefachleuten vor Ort angesprochen. International tätige Medien hingegen werden vermutlich von Kommunikationsfachleuten aus der Unternehmenszentrale angesprochen. Die Pressearbeit kann demnach sowohl zentralisiert als auch dezentralisiert erfolgen. Mit Blick auf „globale“ Aufgaben- und Themenfelder wie z. B. die Investor Relations jedoch kann vermutet werden, dass es sich um eine standardisierte Kommunikationsaufgabe handelt. Ebenso im Bereich des Lobbying, wenn etwa bei der Europäischen Union Interessen mehrerer Ländereinheiten gebündelt und vertreten werden.

Abbildung 3 zeigt die Rahmenfaktoren, innerhalb derer sich internationale Unternehmenskommunikation entfaltet, im Überblick.

Abbildung 3: Rahmenfaktoren internationaler Unternehmenskommunikation



Quelle: eigene Darstellung

3. Ergebnisse der Befragung

3.1. Herausforderungen internationaler Unternehmenskommunikation

Wo sehen die befragten Kommunikationsverantwortlichen die größten Herausforderungen im Zusammenhang mit internationaler Unternehmenskommunikation? Die Antworten zeigen deutlich, dass v. a. drei wesentliche Herausforderungen gesehen werden: Der Spagat zwischen Standardisierung und Differenzierung, die Abstimmung und Koordination zwischen internationaler Zentrale und lokalen Einheiten sowie der Umgang mit Ressourcen.

Prinzip Gießkanne vs. Höchstmaß an lokaler Adaption

Die Frage nach Standardisierung und Differenzierung bewegt fast alle befragten Kommunikationsmanager: Wie kann eine „One-Voice-Policy“ umgesetzt werden, ohne dass nationale Eigenheiten darüber vernachlässigt werden? Wie stark sollte etwa eine Botschaft an die kulturellen Besonderheiten vor Ort angepasst werden? Wie findet jedes Unternehmen einen individuellen Punkt im Spannungsfeld zwischen zentralen Vorgaben auf der einen und einem Höchstmaß an Autonomie auf der anderen Seite?

Die Kommunikationsexperten sind sich einig, dass das „Prinzip Gießkanne“ keine Lösung für den Wunsch nach einem global einheitlichen Image oder einer grenzüberschreitend konsistenten One-Voice-Policy sein kann. Lokalen Besonderheiten soll und muss Rechnung getragen werden. Wie stark lokale Besonderheiten wie Kultur, Sprache oder Wahrnehmung von Kommunikation jedoch berücksichtigt werden sollten, ist für viele Befragte offen. Die Schwierigkeit bestehe darin, so einer der Kommunikationsfachleute, die „richtige Balance zwischen einer globalen Steuerung – und damit Einheitlichkeit im Auftreten – und einer lokalen Flexibilität bei der konkreten Umsetzung“ zu finden und zu justieren. Ein anderer betont das Besondere dieser lokalen Flexibilität, wenn er sagt:

„Die Herausforderung ist, dass man Kommunikation an den Standorten – also im Prinzip lokale Kommunikation – international betreibt.“

Die Strategien, mit denen dieser Herausforderung begegnet wird, bewegen sich in einem sehr breiten Spektrum. Während die einen versuchen, die Zügel der internationalen Kommunikation in der Zentrale straff zu halten, setzen die anderen zu Gunsten einer stark individualisierten Kommunikation auf die weitgehende Unabhängigkeit der lokalen Einheiten, wenn sich die internationale Zentrale als Dienstleister und Unterstützer sieht und lediglich (mehr oder weniger unverbindliche) Vorschläge für die nationalen Einheiten formuliert.

Interne Abstimmung und Koordination

Am zweithäufigsten nennen die Befragten Aspekte der internen Abstimmung und Koordination als wichtige Herausforderung. Es sind v. a. zwei Aspekte, die diesen Punkt prägen: die Schwierigkeiten einer globalen Planung und einer internationalen Koordination und Abstimmung.

Eine mehrere Länder umfassende Planung benötigt besonders lange Vorlaufzeiten, erfordert eine kontinuierliche Abstimmung mit den wichtigsten nationalen Einheiten und muss schließlich den Kommunikationsmitarbeitern in den einzelnen Ländern begreiflich gemacht werden. Von beson-

derer Bedeutung ist auch die Motivation der Mitarbeiter, die Pläne als Rahmen zu akzeptieren und ihre eigenen Planungen für den lokalen Markt diesen Vorgaben anzupassen. Mit Blick auf die Koordination und Abstimmung werden zwei verschiedene Ebenen benannt: die tagtäglichen Abstimmungsprozesse zwischen PR-Mitarbeitern über Ländergrenzen hinweg, die bspw. durch unterschiedliche Zeitzonen komplex sind, und die Abstimmung von Kommunikationskonzepten, -botschaften oder -zeitpunkten mit einem längeren Geltungszeitraum. Ohne die notwendigen organisatorischen Voraussetzungen, so betont ein Befragter, seien Planung und Koordination unter Einbeziehung aller Regionen weder denk- noch machbar.

Knappes Budget, Zeitdruck und wenige Mitarbeiter

Unter dem Stichpunkt Umgang mit Ressourcen lässt sich eine Vielzahl verschiedener Herausforderungen zusammenfassen. Sie variieren zwar von Unternehmen zu Unternehmen, sind jedoch allesamt auf den Aspekt der Einschränkungen bei zeitlichen, finanziellen oder personellen Ressourcen zurückzuführen. Ein Befragter bringt die Herausforderungen vieler auf den Punkt, wenn er die Notwendigkeit der Prioritätensetzung betont. Man müsse sich auf einige Kernzielsetzungen konzentrieren, und erst wenn diese Aufgaben abgearbeitet seien könne das nächste Ziel in Angriff genommen werden. Ein anderer Kommunikationsverantwortlicher sieht in diesem Zusammenhang die Schaffung nachhaltiger Strukturen in den Ländern als zentrale Herausforderung an. Man könnte auch von Hilfe zur Selbsthilfe sprechen, die die Zentrale als Start- und Anschubhilfe zur Verfügung stellt. Hinzu kommt, dass die Abstimmung der PR-Mitarbeiter unterschiedlicher Länder meist per Telefon oder E-Mail erfolgt. Persönliche Treffen etwa für Strategieworkshops, Planungstreffen oder zum Erfahrungsaustausch finden in der Mehrzahl der befragten Unternehmen nicht statt. Dies liegt u. a. auch daran, dass in vielen Landeseinheiten keine eigenen PR-Abteilungen existieren.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Die größte Herausforderung stellt für die befragten Kommunikationsverantwortlichen die Frage der Standardisierung und Differenzierung internationaler Unternehmenskommunikation dar. Daran knüpft unmittelbar die an zweiter Stelle genannte Herausforderung grenzüberschreitender Planung, Abstimmung und Koordination an. Dritte wesentliche Herausforderung ist nach Meinung der Kommunikationsexperten die Problematik begrenzter finanzieller, zeitlicher und personeller Ressourcen, die in manchem Unternehmen deutliche Abstriche bei der internationalen Kommunikation nach sich ziehen.

3.2. Organisation und Professionalisierung

Die Leitfadengespräche offenbaren, dass viele befragte Kommunikationsverantwortliche internationale Unternehmenskommunikation als Schlüsselgröße aktueller Kommunikation verstehen. Alle haben klare Vorstellungen von ihren Strategien, Konzepten und Maßnahmen, betonen jedoch zugleich die Begrenzung des Möglichen durch die bestehenden Strukturen.

1.1.1. Organisationsstruktur und Kompetenzverteilung

Internationale Unternehmenskommunikation ist in fast allen Unternehmen – betrachtet man die Zuordnung in der deutschen Zentrale – Teil der Corporate Communications. In vielen Fällen ist die Abteilung Corporate Communications bzw. Unternehmenskommunikation direkt beim Vorstandsvorsitzenden angesiedelt, so dass von einer Stabsstelle gesprochen werden kann. Lediglich in Ausnahmefällen wird sie dem Marketing zugerechnet – v. a. dann, wenn die PR stark von der Produktkommunikation getrieben ist. Die Mehrzahl der Befragten betont, dass es keine ausgewiesene Zentrale für internationale Kommunikation in Ihrem Unternehmen gebe. Zwar werde diese Aufgabe in der deutschen Kommunikationsabteilung mitbetreut, wenn es sich um ein deutsches internationales Unternehmen handele. Vor einer klaren Bezeichnung als „Internationales Headquarter“ könne jedoch nicht die Rede sein.

Die internationale Organisationsstruktur ist in der Regel dezentral. Die Zuständigkeit für Unternehmenskommunikation (häufig in Gestalt der PR) liegt bei den befragten Unternehmen immer in den lokalen Einheiten, jedoch mit einer wesentlichen Einschränkung: Viele Befragte v. a. aus den kleineren untersuchten Unternehmen gaben an, dass in zahlreichen kleineren Ländermärkten lediglich Vertriebskommunikation vorhanden sei. Eine Unternehmenskommunikation im eigentlichen Sinn gebe es in diesen kleinen Einheiten nicht, so dass die Pressearbeit für diese Länder teilweise von der Zentrale aus betrieben werde. Allerdings handelt es sich hier um eine Ausnahmesituation, die lediglich unter sehr speziellen Rahmenbedingungen und nur bei besonders relevanten Themen zustande komme.

1.1.2. Spezialisierung und Professionalität

Ein Blick auf die Organisation der nationalen oder regionalen Kommunikationseinheiten stellt sich wie folgt dar: In vielen Unternehmen existieren in den größten Auslandsmärkten eigene Kommunikationsabteilungen. Meist

handelt es sich hier um an Deutschland angrenzende Länder wie Frankreich, Österreich oder die Schweiz. In nahezu allen anderen, meist von Umsatz und Mitarbeiterzahl her „kleineren“ Ländermärkten wird die Kommunikation von Kommunikationsbeauftragten umgesetzt. Es kann festgehalten werden: In der Organisation und Professionalität der internationalen Unternehmenskommunikation lassen sich drei Stufen der Kommunikation in den einzelnen Ländern unterscheiden.

- Auf der ersten Stufe der Professionalität ist der Kommunikationsbeauftragte einzuordnen, der als Nicht-Fachmann i. d. R. lediglich Pressearbeit nebenbei betreibt. Es handelt sich dabei z. B. um Niederlassungsleiter oder Geschäftsführer, die Unternehmenskommunikation oder PR lediglich als einen kleinen Teil ihrer Aufgabenbeschreibung haben.
- Auf der zweiten Stufe können Marketingfachleute angesiedelt werden, die PR „nebenbei“ betreiben. Auch sie haben meist keine spezifische PR- oder Unternehmenskommunikationsausbildung, können jedoch mit ihrem Hintergrund der Marketingkommunikation als fachverwandt eingestuft werden.
- Die dritte und sozusagen professionellste Entwicklungsstufe der Unternehmenskommunikation von Landeseinheiten bildet schließlich der ausgebildete PR-Experte, der ausschließlich mit Unternehmenskommunikation betraut ist und über eine fachspezifische Ausbildung verfügt.

Auf eine weltweit ähnliche Organisationsstruktur in Sachen Kommunikation können nur die wenigsten befragten Kommunikationsverantwortlichen zurückgreifen. Ihre Ansprechpartner in den einzelnen Ländereinheiten sind so heterogen wie die Märkte, Kulturen und Sprachen selbst. In den größten Märkten, gemessen an Umsatz, Mitarbeiterzahl und Positionierung des Unternehmens, bestehen meist eine eigene Abteilungen für Unternehmenskommunikation mit ausgebildeten PR-Fachleuten. In der absoluten Mehrzahl der Ländereinheiten wird PR entweder vom Marketing aus mit betrieben oder „nebenbei“ von Geschäftsführern, Vorständen oder anderen Personen. Für die Verantwortlichen für internationale Unternehmenskommunikation bedeutet das eine klare Einschränkung, wenn es sich um professionelle internationale Unternehmenskommunikation handelt.

1.1.3. Unterstützung lokaler Einheiten durch Zentrale und Agenturen

Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass in vielen Unternehmen v. a. Kommunikationsbeauftragte in dezentralen Einheiten zu finden sind, gewinnt die Frage nach professioneller Unterstützung an Bedeutung. Ist es die Zentrale,

die die ungeschulten Kommunikationsbeauftragten vor Ort fördert und unterstützt? Oder werden Agenturen zur Unterstützung eingesetzt, die die notwendige lokale Expertise aufweisen können?

Die Meinungen in Bezug auf den Einsatz von Agenturen im Rahmen internationaler Unternehmenskommunikation variieren stark: Während die Großen¹ unter den befragten Unternehmen alle mit international vertretenen Agenturnetzwerken zusammenarbeiten, arbeiten die anderen Unternehmen, wenn überhaupt, eher mit unabhängigen Agenturen vor Ort zusammen. 15 der befragten Kommunikationsverantwortlichen wurden explizit danach gefragt, ob sie im Rahmen ihrer internationalen Kommunikation mit einer Agentur zusammenarbeiten. Etwa die Hälfte holt sich Unterstützung von lokalen Agenturen und/oder freien Journalisten vor Ort, etwa ein Drittel arbeitet mit einem oder mehreren internationalen Agenturnetzwerk(en) und zwei Unternehmen derzeit ohne Unterstützung einer Agentur.

Die Bereiche, in denen sich die befragten Kommunikationsverantwortlichen externe Unterstützung holen, sind v. a. Events und Pressearbeit. Bei den Events zwingen der hohe personelle Aufwand bei der Veranstaltung selbst sowie spezifische Rahmendienstleistungen (Messebau, Catering, usw.) zur Kooperation mit Agenturen vor Ort. Im Bereich der Pressearbeit ist es v. a. die operative Umsetzung wie z. B. die Pflege von Presseverteiltern oder der operative Versand von Pressemitteilungen, die von einer Agentur übernommen wird.

Besteht eine Kooperation mit einem oder mehreren internationalen Agenturnetzwerken, so erreicht die internationale Unternehmenskommunikation über diese Kooperationen eine weitere Dimension: Zwar bleibt die Organisation internationaler PR davon weitgehend unberührt. So haben die lokalen Einheiten vor Ort in den meisten Fällen trotz Einsatz eines internationalen Agenturnetzwerkes die dezentrale Zuständigkeit und Verantwortung für die lokale Kommunikation. Jedoch wird durch das internationale Netzwerk ein grenzüberschreitend gültiger Rahmen gesetzt, innerhalb dessen sich sowohl die lokalen Kommunikationsverantwortlichen als auch die lokalen Agenturpartner bewegen. So wird neben der Top-Down-Weitergabe allgemeiner Rahmenfaktoren, -themen und -designs der Kommunikation auch und gerade der Rückfluss von Informationen aus den lokalen Einheiten zur Zentrale gestärkt, was u. a. auch eine grenzüberschreitende Evaluation vereinfacht.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass Agenturen aus Sicht der Befragten einen wesentlichen Erfolgsfaktor internationaler Kommunikation darstellen können – zumal, wenn in den Unternehmen der einzelnen Länder fachfremde Kommunikationsbeauftragte mit Öffentlichkeitsarbeit beauf-

¹ gemessen an Mitarbeiterzahl, Umsatz und Zahl der bearbeiteten Länder

tragt sind. Eine heimische Agentur, die nicht mit Spezialisten vor Ort arbeitet, stößt bei internationalen Kommunikationsaufgaben im Ausland schnell an ihre Grenzen. Unabhängig von der Wahl lokaler Agenturen oder eines internationalen Netzwerkes wird in den Gesprächen der Vorteil landesspezifischer Expertise bei den Kooperationspartnern sehr deutlich:

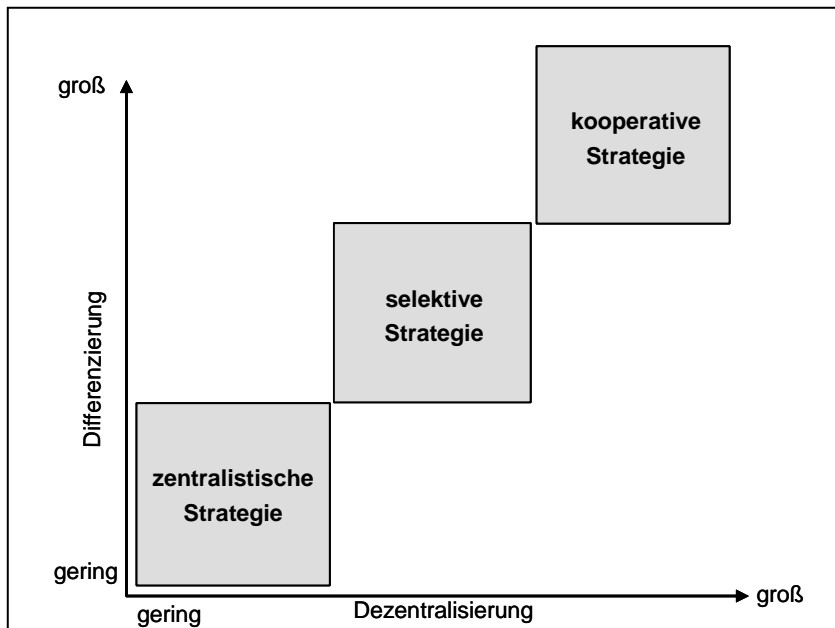
„Unsere Agentur hat ein internationales Netz. Sie arbeitet dann in den Ländern mit dortigen Agenturen oder mit „native speakers“ zusammen, so dass wir die speziellen Inhalte für die Länder nicht aus deutscher Sicht sehen, sondern aus der jeweiligen Ländersicht.“

3.3. Strategien globaler Unternehmenskommunikation

Wie sehen die Strategien internationaler Unternehmenskommunikation in der Praxis aus? Bewegen sie sich tatsächlich zwischen Standardisierung und Differenzierung, oder sind ganz andere Ausprägungen in der Praxis relevant? Wie stark wird auf lokale Besonderheiten eingegangen, wie deutlich wird die Kultur als wichtige Größe in den Vordergrund gerückt? Alle befragten Kommunikationsverantwortlichen beschreiben ihre grenzüberschreitende PR als Kombination aus standardisierten und differenzierten Elementen. Eine reine Globalisierungsstrategie liegt damit bei keinem der Unternehmen vor. Der Grad der Differenzierung variiert allerdings stark, obwohl alle Befragten die Kultur als zentrale Größe verstehen und damit die Notwendigkeit der Adaption von Kommunikation an lokale Besonderheiten betonen.

Die Interviews deuten darauf hin, dass der Grad der Differenzierung in erster Linie mit der Frage nach Zentralisierung vs. Dezentralisierung der Organisation von Unternehmenskommunikation in Zusammenhang steht. Der Grad der Zentralisierung der Organisation ergibt sich entlang dreier wesentlicher Kriterien: Rolle der lokalen Einheiten im Gesamtverbund, Ausmaß der Mitwirkung lokaler Einheiten bei der Planung und Grad an Eigenständigkeit und Verantwortung lokaler Einheiten. Verbindet man diese Kriterien mit dem Ausmaß der Differenzierung grenzüberschreitender Unternehmenskommunikation, so lassen sich drei idealtypische Strategien international differenzierter Unternehmenskommunikation identifizieren (Abbildung 4, für die Details vgl. Tabelle 1).

Abbildung 4: Strategien international differenzierter Unternehmenskommunikation



Quelle: eigene Darstellung

Die erste der in Abbildung 4 dargestellten Strategien, von uns als zentralistische Differenzierungsstrategie benannt, ist durch eine starke Zentrale und damit eine deutliche Zentralisierung der Kommunikation gekennzeichnet. Die Rolle der internationalen Zentrale lässt sich am besten mit den Begriffen des Lenkers und Kontrolleurs bezeichnen. Die einzelnen Unternehmenskommunikationseinheiten in den Ländern übernehmen die Funktion von Relaisstationen, indem sie die in der Zentrale erstellten Inhalte ohne weitere Änderung (allenfalls Übersetzung) an die lokalen Zielgruppen weiterleiten. Deutlich wird dies am Beispiel einer Pressemitteilung: Sie wird – unabhängig von Thema oder lokalem Bezug – in der Zentrale erstellt, meist dort bereits in die nationalen Sprachen übersetzt und an die PR-Beauftragten vor Ort weitergegeben. Die Kommunikationsverantwortlichen vor Ort versenden die Pressemitteilung ohne Veränderung oder lediglich mit kleineren Anpassungen (bei technischen Geräten z. B. Abänderung der Volt-Zahl je nach nationaler Stromspannung) an ihre Pressekontakte. Wenn kleinere Änderungen vorgenommen werden, muss die Pressemitteilung von der Zentrale explizit freigegeben werden, bevor sie versendet werden darf. Bei der Planung sind die lokalen Einheiten kaum beteiligt, die Verantwortung für die gesamte Kommunikation und die Weisungsbefugnis liegen bei der Zentrale. Deutlich werden diese Aspekte in den bereits angesprochenen Rollen vom Lenker bzw. Steuerer und Kontrolleur auf der einen, reiner Vermittlungs- oder Relaisstation auf der anderen Seite.

Tabelle 1: Idealtypische Differenzierungsstrategien im Detail

Strategie	Zentralistische Differenzierungsstrategie	Selektive Differenzierungsstrategie	Kooperative Differenzierungsstrategie
Rolle des internat. Headquarters	Lenker & Kontrolleur	Entscheider & Koordinator	Unterstützer & Dienstleister
Rolle der lokalen Einheit	Relaisstation	Satellit	Partner
Mitwirkung lokaler Einheiten bei der Planung	Planung erfolgt im internationalen PR-Headquarter. Eine Mitwirkung lokaler Einheiten gibt es i.d.R. nicht; lokale PR-Beauftragte können allenfalls ihre Anforderungen für den zu planenden Zeitraum an das Headquarter melden.	Planung erfolgt im internationalen Headquarter unter Beteiligung der lokalen Einheiten. Das Spektrum der Beteiligung lokaler Einheiten reicht von der Einforderung und Berücksichtigung lokaler Anforderungen bis hin zur aktiven Einbindung nationaler PR-Verantwortlicher bzw. -Beauftragter in die Planungen.	Die Planung erfolgt kooperativ, d. h. im Sinne einer gemeinsamen, mehr oder weniger gleichberechtigten Planung von PR-Verantwortlichen des Headquarters und der regionalen oder lokalen Einheiten.
Grad der Verantwortung und Kompetenzen der lokalen Einheiten	Die Verantwortung liegt ausschließlich im Headquarter, das eine Weisungsbefugnis für die lokalen Einheiten hat.	Die Verantwortung für Corporate-Themen liegt im Headquarter; die Verantwortung für lokale Themen liegt bei den Einheiten vor Ort. Das Headquarter macht für die Umsetzung der Corporate-Themen klare Vorgaben, für lokale Themen allgemeine Rahmenvorgaben oder Empfehlungen.	Die Verantwortung liegt bei allen Beteiligten. Die Kompetenz des Headquarters bezieht sich auf Vorschläge und Angebote, die von den lokalen Einheiten übernommen werden können, aber nicht müssen.
Grad der Eigenständigkeit der lokalen Einheiten	Die lokalen Einheiten müssen z. B. Pressemitteilungen des Headquarters i.d.R. ohne Änderungen an ihre Kontakte aussenden. Eine Kontrolle durch das Headquarter ist nicht nötig, da Meldungen lediglich weitergereicht werden. Wird eine Meldung doch an kulturelle Besonderheiten vor Ort angepasst (z. B. übersetzt oder sprachlich adaptiert), muss eine explizite Freigabe durch das Headquarter erfolgen.	Lokale Einheiten sind bei der Kommunikation lokaler Themen weitgehend eigenständig. Freigabe und Kontrolle sind teilweise nötig, jedoch nicht die Regel.	Die lokalen Einheiten haben im Rahmen der CI-Vorschriften eine nahezu vollständige Eigenständigkeit. Freigabe und Kontrolle durch das Headquarter widersprechen dem Grundverständnis einer Kooperation; die lokalen Einheiten kommen bei konzernrelevanten (z. B. auf die Unternehmenspolitik bezogenen Anfragen) von sich aus auf das Headquarter zu.
Berücksichtigung der Kultur	lediglich durch Übersetzung oder Anpassung an lokale Produktbezeichnungen	lokale Themen werden kulturspezifisch aufbereitet	vollständige Anpassung an Kultur, indem vor Ort über die Übernahme eines Angebots (z. B. Pressemitteilung) des Headquarters entschieden wird

Quelle: eigene Darstellung

Die zweite idealtypische Strategie, die sich aus den Interviews ableiten lässt, kann als selektive Differenzierungsstrategie bezeichnet werden. Hier übernimmt die internationale Zentrale die Funktion eines Entscheiders und Koordinators, die lokalen Einheiten werden als Satelliten verstanden. Planung erfolgt in der internationalen Zentrale unter Beteiligung der lokalen Einheiten. Das Spektrum der Beteiligung lokaler Einheiten kann dabei von der Einforderung und Berücksichtigung lokaler Anforderungen bis hin zur aktiven Einbindung nationaler PR-Verantwortlicher bzw. -Beauftragter reichen. Die Verantwortung liegt – im Gegensatz zur zentralistischen Strategie – sowohl bei der Zentrale als auch bei den lokalen Einheiten: Die Verantwortung für Corporate-Themen trägt die Zentrale, die Verantwortung für lokale Themen liegt bei den Einheiten vor Ort. Das internationale Headquarter macht für die Umsetzung der Corporate-Themen klare Vorgaben z. B. mit Blick auf CI, Kernbotschaften oder Leitthemen, für lokale Themen gibt es den allgemeinen Rahmen vor oder spricht Empfehlungen aus. Bei der Entwicklung und Vermittlung lokaler Themen haben die Einheiten vor Ort jedoch innerhalb dieser Vorgaben große Freiheiten. Freigabe und Kontrolle sind in der Mehrzahl der Unternehmen dieses Strategietyps nicht nötig. Die Kompetenz zur kulturspezifischen Aufbereitung der Themen sehen die Verantwortlichen für internationale PR bei ihren Kollegen in den Ländern.

In der kooperativen Differenzierungsstrategie kommt schließlich die nahezu reine kulturspezifische Differenzierung in Verbindung mit einer starken Dezentralisierung zum Ausdruck. Die internationale Zentrale übernimmt die Rolle eines Unterstützers und Dienstleisters, der die lokalen Einheiten als gleichberechtigte Partner im internationalen Kommunikationsprozess versteht. Der Organisation und Kommunikation liegt die Überzeugung zu Grunde, dass eine „gute“ grenzüberschreitende Unternehmenskommunikation des Gesamtunternehmens im Sinne aller Beteiligten ist und eine freiwillige Kooperation durch die Motivation des Einzelnen gegeben ist. Dementsprechend erfolgt die Planung in gegenseitiger Absprache, ohne dass der Zentrale dabei besondere Kompetenzen oder Befugnisse zuständen. Mit Blick auf die internationale Stringenz und Konsistenz der Kommunikation formuliert die Zentrale Vorschläge und Angebote (innerhalb klarer Vorgaben wie z. B. dem verbindlichen Corporate Design), die von den lokalen Einheiten übernommen werden können, aber nicht müssen. In Zweifelsfällen – z. B. bei Anfragen von Journalisten zu konzernrelevanten Themen – gehen die lokalen PR-Fachleute zur Abstimmung auf die Kollegen in der Zentrale aktiv zu. Durch diese kooperative Differenzierung und Dezentralisierung ist eine optimale Anpassung an die jeweilige Kultur vor Ort möglich, wie sie durch eine stärkere Zentralisierung und Kontrolle in den beiden ersten Strategietypen nicht möglich ist. Zugleich erfordert sie eine andere Form der Organisation, eine aufwändigere Koordination und Abstimmung und die aktive Mitarbeit der PR-Fachleute in den einzelnen

Ländern. Ein Befragter beschreibt das dieser Strategie zu Grunde liegende Selbstverständnis:

„Ich bin nicht vermessen genug, den Ländern vorschreiben zu wollen, was sie in ihrer jeweiligen Situation kommunizieren sollen. [...] Ich definiere Inhalte, die mir in Deutschland in der gegenwärtigen Situation sinnvoll erscheinen. Ich habe viel internationale Erfahrung. Ich glaube, ich kann auch ein bisschen interpolieren, was Botschaften sein könnten für die wichtigsten Märkte in Europa. [...] D. h. ich mache Angebote: was ich glaube, was kommuniziert werden könnte, was die Kernbotschaften sind. Aber ich werde nicht sklavisch verfolgen, ob die Länder diese Botschaften aufgreifen oder wie sie sie modifizieren, damit sie für ihren Markt besser passen.“

Wovon hängt die Wahl einer Strategie ab? Bereits oben wurden verschiedene Aspekte genannt, die die Entstehung einer Strategie internationaler PR beeinflussen könnten. Einer dieser Aspekte war die Zahl und der Professionalisierungsgrad der Mitarbeiter. Man kann vermuten, dass für die kooperative Differenzierungsstrategie eher PR-Fachleute in den Ländern vorhanden sein müssen als bei der ersten, der zentralistischen Differenzierungsstrategie, bei der die Kommunikationsbeauftragten vor Ort lediglich Botschaften weiterreichen. Aber die Befragung zeigt keinerlei unmittelbaren Zusammenhang zwischen den Strategien und der Ausbildung der PR-Fachleute in den Ländern: Bis auf wenige Ausnahmen haben alle Unternehmen in der Mehrzahl ihrer Auslandsmärkte lediglich Kommunikationsbeauftragte, wie bereits oben ausführlich dargestellt wurde. Mit Blick auf die Strategien deutet nichts darauf hin, dass ein Zusammenhang zwischen der Stärke der Differenzierung und der Professionalität der PR-Leute vor Ort besteht. Die Ausbildung stellt lediglich einen Rahmenfaktor dar, wie oben beschrieben, innerhalb dessen internationale PR betrieben wird.

Auch für die Größe eines Unternehmens – gemessen in Umsatz oder Mitarbeiterzahl – ist kein Zusammenhang zu erkennen. Die Zahl der Mitarbeiter in der Unternehmenskommunikation der Zentrale und die Zahl der bearbeiteten Länder scheinen ebenfalls keinen Einflussfaktor darzustellen. Unternehmensspezifische Faktoren wie z. B. das Unternehmensselbstverständnis und die Unternehmenskultur könnten jedoch Aspekte sein, die mit der jeweiligen Strategien in Zusammenhang steht: Es zeigt sich, dass eher mittelständisch geprägte Großunternehmen eine zentralistische Differenzierungsstrategie aufweisen, während v. a. dezentrale Unternehmensgruppen oder Konzerne mit einer Vielzahl an Produkten und eigenständigen Gesellschaften eher eine kooperative Differenzierungsstrategie fahren. Im ersten Fall kann vermutet werden, dass es sich um Überreste eines ethnozentrischen Selbstverständnisses handelt, auf dessen Basis eine Professionalisierung der internationalen Unternehmenskommunikation erst einmal die Selbständigkeit der lokalen Einheiten stärken muss. Im zweiten Fall kann

spekuliert werden, dass bei einer Vielzahl häufig juristisch eigenständiger Einheiten zwangsläufig auf freiwillige Kooperation, Unterstützung und Beratung gesetzt werden muss, weil keine Weisungsbefugnis vorhanden und damit kein Druckmittel verfügbar ist. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich Strategien differenzierter internationaler Unternehmenskommunikation v. a. im Ausmaß von Differenzierung und Dezentralisierung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten unterscheiden.

3.4. Management internationaler Unternehmenskommunikation

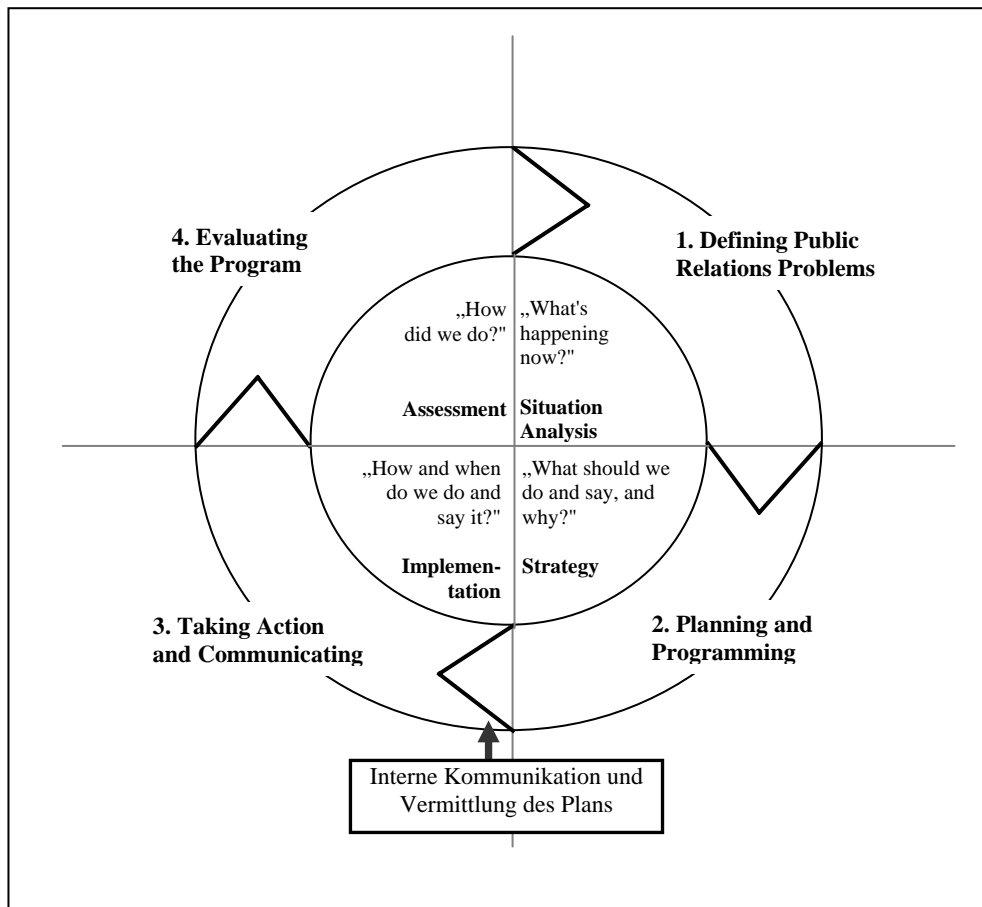
1.1.4. Internationaler Planungsprozess

Im internationalen Rahmen, so die Befragten, gewinnt die Planung ganz besondere Bedeutung: Eine Abstimmung und Koordination der nationalen und internationalen Aktivitäten, wie sie oben bereits als große Herausforderung angesprochen wurde, wird erst durch einen systematischen Planungsprozess möglich. Erste Stufe dieses Planungsprozesses ist die Situationsanalyse, gefolgt von der eigentlichen Planung, der Umsetzung und der Evaluation. Mit Blick auf die Komplexität internationaler Abstimmung kann zwischen den Stufen zwei und drei als weiterer Punkt der Aspekt der Kommunikation und Vermittlung des Plans eingefügt werden (Abbildung 5).

Situationsanalyse und Umwelt-Monitoring

Zur Situationsanalyse äußerten sich bei der Frage der Planung internationaler Unternehmenskommunikation nur einige wenige Kommunikationsexperten. Die Situationsanalyse, so die Befragten, beruht zum größten Teil auf Pressespiegeln und Pressedokumentation, die die Kommunikationsbeauftragten oder -fachleute der einzelnen Länder erstellen und an die Zentrale weitergeben. Darüber hinaus werden die Anforderungen der einzelnen Länder, die für den nachfolgenden Schritt der Planung von Bedeutung sind, erhoben und erfasst. In Einzelfällen werden nationale oder grenzüberschreitende Befragungen von Stakeholdern durchgeführt, die die Situationsanalyse abrunden, zugleich aber auch der Evaluation dienen. Mit Blick auf die Situationsanalyse kann festgehalten werden, dass sie in den meisten der befragten Unternehmen sehr stark differenziert erfolgt. Es ist Aufgabe der nationalen oder regionalen Einheiten, ihre Rahmenbedingungen, Ausgangssituationen und Anforderungen an die Zentrale weiterzureichen. Deutlich wird dies am Beispiel der Analyse und Bestimmung von Stakeholdern und Zielgruppen.

Abbildung 5: Planungsprozess internationaler PR



Quelle: eigene Abbildung

Einen Teilaspekt der Analyse bildet auch das Issues Monitoring. Einige wenige Befragte äußerten sich zu diesem Aspekt. Die einen haben Mitarbeiter, die ausschließlich oder in Teilen für das Monitoring konfliktthaltiger Themen zuständig sind. Andere sehen im Issues Management ein Modewort, das die alt gediente Praxis der Umweltbeobachtung in ein neues Mäntelchen hüllt:

„Sich zu überlegen, wo potenzielle Krisen und wo potenzielle Chancen sind, das ist das Einmaleins der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. [...] Natürlich überlege ich mir nahezu täglich, wo es eine gute Lücke gibt. Viele Aktionen entstehen so. [...] Issues Management ist also sehr wichtig. Vielleicht nicht gerade unter diesem Begriff – das ist PR-Folklore. Aber sich zu überlegen, wo Chancen und wo Risiken vorhanden sind, und sich darauf vorzubereiten und in dem Moment X dazustehen wie eine Eins – das ist kriegsentscheidend. Das ist das A und O. Damit tötet man eine miese Geschichte im Keim, wenn man es richtig gut macht, oder man macht sie richtig groß.“

Die Befragung zeigt deutlich, dass es v. a. die umsatzstarken Großunternehmen sind, die ein aktives und ausdifferenziertes Issues Management betreiben. Bei den restlichen Befragten dominiert – soweit das Thema in den Interviews behandelt wurde – die Überzeugung, es handele sich um kein wirklich neues Teilgebiet. Hier kommt jedoch hinzu, dass viele dieser Unternehmen im Bereich der Investitionsgüterindustrie bzw. im Business-to-Business-Bereich tätig sind, so dass sie auf ein systematisches Monitoring der öffentlichen Meinung verzichten. Es sind v. a. Fachjournalisten, Entwicklungspartner und Businesskunden, deren Meinung und Wahrnehmung dann entscheidet.

Planung sowie Vermittlung und Umsetzung der Pläne

Die Planung scheint es zu sein, die im Rahmen der Internationalisierung die größte Herausforderung darstellt und entsprechend die größte Aufmerksamkeit erhält. So unterschiedlich die Wege auch sein mögen, die im Zuge der Planung internationaler Unternehmenskommunikation gegangen werden, letztendlich lässt sich das Ergebnis der Befragung auf einen Nenner bringen: Internationale, d. h. länderübergreifende Themen, die weltweit von Bedeutung sind, werden in der Zentrale geplant, jedoch meist dezentral implementiert. Um die internationale Implementierung vor Ort gewährleisten zu können, bauen viele Befragte auf eine kooperative Planung in Zusammenarbeit mit den Kommunikationsverantwortlichen vor Ort.

Die Ausführungen zur Situationsanalyse haben verdeutlicht, dass Informationen von den einzelnen Ländern bzw. Regionen in der Zentrale gesammelt werden, die schließlich in einem weltweiten Masterplan einfließen. Demnach sind die Länder in der Informationsphase und der Situationsanalyse beteiligt. Die Planungsphase an sich erfolgt jedoch in fast allen untersuchten Unternehmen zentralisiert. Ist der Plan erstellt, so werden die Kommunikationsfachleute der einzelnen Einheiten informiert und zu dessen Umsetzung motiviert. Die Planung wird i. d. R. persönlich besprochen, sei es in eigens angesetzten Meetings, die meist einmal pro Jahr stattfinden, oder in regionalen Seminaren, in denen die Pläne erklärt und konkretisiert werden. Ein Befragter etwa spricht diesbezüglich von einem „weltweiten Roll-Out“ – ein Bild, das das Verständnis der internen Vermittlung der Pläne auf den Punkt bringt.

Wirkungskontrolle und Evaluation

Eine systematische, grenzüberschreitende Evaluation betreiben nur wenige der befragten Unternehmen. Internationale Presseclippings etwa, die für alle wesentlichen Länder der Welt erstellt und ausgewertet werden, oder

länderübergreifende (Image-)Befragungen ausgewählter Stakeholder sind selten. Die Mehrzahl der Kommunikationsverantwortlichen nennt nationale Presseclippings und z. T. auch nationale Resonanzanalysen in Zusammenhang mit der Wirkungskontrolle von Pressearbeit. Die Erfolge der Pressearbeit werden vor Ort gemessen und an die internationale Zentrale weitergeleitet.

1.1.5. Kernaufgabe Beziehungsmanagement

Ein wesentliches Ziel der Unternehmenskommunikation ist es, langfristig stabile, vertrauensvolle Beziehungen zwischen dem Unternehmen auf der einen und zentralen Stakeholdern und Zielgruppen auf der anderen Seite aufzubauen. Vor dem Hintergrund der internationalen Unternehmenskommunikation stellt sich die Frage, wie Beziehungen im internationalen Rahmen aufgebaut und gepflegt werden können? Wie kann ein globales Beziehungsmanagement betrieben werden? Die Mehrzahl der befragten Kommunikationsverantwortlichen hat eine klare Antwort auf diese Frage: gar nicht. Beziehungspflege sehen sie ganz klar als eine lokale Aufgabe.

Vor allem die Pressearbeit lebt nach Meinung der Befragten vom persönlichen Kontakt zwischen Pressesprecher/-in und Journalist. Ausnahmen von der Regel bilden z. B. die Investor Relations oder die Public Affairs, aber allein deshalb, weil hier bereits die Adressaten der Kommunikation „international“ ausgerichtet sind. In der Regel aber kann Unternehmenskommunikation auf keinen Fall von einer internationalen Zentrale aus betrieben werden, die Kontakte zu Journalisten in anderen Ländern, mit anderem kulturellem Hintergrund und anderer Muttersprache lediglich per Telefon oder E-Mail pflegt.

Wie aber schätzen die befragten Kommunikationsverantwortlichen den Aspekt der Beziehungspflege im Einzelnen ein? Nahezu alle Befragten sind der Überzeugung, dass es im internationalen ebenso wie im nationalen Rahmen Beziehungspflege und -management betrieben werden müsse. Allerdings nicht ohne weiteres, wie die folgenden Aussagen deutlich machen:

„Das Ziel, langfristige, vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen, kann natürlich nicht ohne weiteres in den internationalen Rahmen übertragen werden. Im internationalen Rahmen herrschen andere Bedingungen. Diese zu erkennen und richtig zu deuten, das ist ja die Herausforderung!“

„Es ist nicht ganz trennscharf und nicht ganz richtig, wenn man sagt: „All business is local“. Es ist nicht „all“, aber ziemlich viel Business ist lokal. Insofern liegt die Verantwortung für den Aufbau auch langfristiger Beziehungen bei uns bewusst in den Ländern.“

„Vertrauen lässt sich nur herstellen durch langfristige Ehrlichkeit und vor allem durch Glaubwürdigkeit.“

Die Art und Weise und damit auch die Internationalität der Beziehungspflege richten alle sehr stark an der jeweiligen Bezugsgruppe aus:

- Handelt es sich um Personen, die im nationalen Kontext angesprochen werden sollen, so liegt die Kompetenz „Beziehungspflege“ bei den nationalen Einheiten. Solche Zielgruppen sind v. a. Journalisten nationaler Medien, aber auch z. B. Anwohner, Kunden und nationale Politiker.
- Sollen Zielgruppen eher über ihre inhaltliche oder Fachkompetenz angesprochen werden und sind sie zudem international tätig, so werden sie eher von der internationalen Kommunikationszentrale des Unternehmens aus angesprochen. Solche Zielgruppen sind z. B. Analysten, Journalisten internationaler (Fach)Medien oder Vertreter transnationaler Organisationen.

Eine spezialisierte Form der Beziehungspflege zu diesen international orientierten Zielgruppen liegt dann vor, wenn PR-Fachleute des Landes, indem etwa die internationalen Medien oder die Analysten ihren Sitz haben, die Aufgabe der Kontaktpflege übernehmen. Gerade im Bereich der Medien und der Analysten sind dies meist USA oder Großbritannien. Ein weiteres Beispiel für diese Sonderform der nationalen Ansprache ist das Lobbying auf internationaler oder europäischer Ebene.

1.1.6. Image-Management und integrierte Kommunikation

Ein weiterer Erfolgsfaktor internationaler Unternehmenskommunikation besteht neben dem Beziehungsmanagement im Image-Management. Zwölf der Befragten sprachen im Rahmen der Interviews über ihr Verständnis eines globalen Image-Managements. Sie betonten im Rahmen eines global konsistenten Auftritts v. a. die Notwendigkeit einer kulturspezifischen Kommunikation und den Prozesscharakter des Image-Managements.

Global konsistenter Auftritt mit kulturspezifischer Kommunikation

Ein konsistentes Image kann nur über einen global konsistenten Unternehmensauftritt entstehen, so sind sich die Befragten einig. Zentrale Ansatzpunkte für die Konsistenz sehen sie hierbei v. a. in verbindlichen Unternehmenswerten, in integrierter Kommunikation und in der Markenführung:

„Den aller wesentlichsten Erfolgsfaktor sehe ich darin, dass man eine klar definierte Wertekultur hat und diese Wertekultur. Die Grundwerte des Unternehmens sind nicht international anpassbar.“

„Die kritischen Erfolgsfaktoren sind zunächst einmal, dass man an das Thema wirklich ernsthaft und konzeptionell herangeht. [...] Wichtig ist, dass man sich nicht in Marketingtermini erschöpft, sondern dass man Kommunikation als integrierten Ansatz erfasst.“

Darüber hinaus nennt ein Befragter als zusätzlichen Erfolgsfaktor die Vermittlung nach innen. Demnach hängt ein global konsistentes Image gerade vor dem Hintergrund nationaler Einheiten, die die Kommunikation vor Ort mehr oder weniger unabhängig von der Zentrale betreiben (müssen), in besonderem Maß von der Kooperation der Kollegen vor Ort ab. Wichtig sei es, so der Befragte, den Nutzen eines globalen Images für das gesamte Unternehmen und für den einzelnen Kommunikationsexperten transparent zu machen:

„Ich denke, dass man hier von einem ganz generellen Ansatz ausgehen muss, weil in den unterschiedlichen Regionen ganz unterschiedliche Themen der Unternehmenskommunikation bedeutend sind. Deswegen kann man so ein globales Image und Reputation Management nur auf sehr wenigen Kriterien aufbauen. Man muss auch bei den ausländischen Kollegen dafür sorgen, dass sie einerseits verstehen, „Was bringt es mir?“ und andererseits „Was bringt das den Headquarterbereichen?“, d. h. welchen Nutzen hat die Arbeit für das gesamte Unternehmen.“

Globale Konsistenz, so betonen die Befragten, sei jedoch nicht mit globaler Einheitlichkeit der Kommunikation gleichzusetzen. Im Gegenteil: Gerade die kulturspezifische Kommunikation global einheitlicher Botschaften und Werte sei ein wesentlicher Erfolgsfaktor internationaler Unternehmenskommunikation:

„Unter Erfolgsfaktoren verstehe ich gerade die kulturspezifische Ansprache, nur so hat man Gewähr dafür, dass das Image aufgebaut werden kann. Damit meine ich auch gerade die Ansprache der Journalisten. Anders kann für ein erfolgreiches Image nicht garantiert werden.“

„Werbekampagnen werden international erstellt mit globalen Botschaften. Aber die Kundenbeispiele sind natürlich dann vor Ort national adaptiert. Ähnlich machen wir das auch in der PR, wo wir dann Referenz-Stories unserer Topkunden immer national umsetzen. Weil in Deutschland interessiert natürlich keinen was ein Amerikanischer Kunde jetzt macht – es sei denn es ist etwas Bahnbrechendes – und umgekehrt.“

„Da gehört aber auch insbesondere die persönliche Ansprache als einem ganz wesentlichen Faktor dazu. Das heißt, dass Sie z. B. Veranstaltungen machen, Kontakte herstellen über die Landesgrenzen hinweg, sodass Sie auch mal die Möglichkeit haben, um ein Beispiel zu nennen, aus Deutschland heraus einen Kontakt für einen Journalisten zu Verantwortlichen in den USA zu vermitteln.“

Image-Management als Prozess: Planung und Evaluation als zentrale Aspekte

Ganz deutlich wird in den Antworten der Kommunikationsfachleute auch der strategische Aspekt des Image-Managements. Sie verstehen den Aufbau und die Pflege eines Images als Prozess, der systematisch geplant, implementiert und auch evaluiert werden muss:

„Wichtig ist auch, dass man hier einen strategischen Prozess aufsetzt, um die Unternehmensstrategie eng zu vernetzen mit der Kommunikationsstrategie. Das geht eben aus meiner Sicht nur über eine klare Markenpolitik, die entsprechende Elemente wie Corporate Design, Corporate Communications, Corporate Behaviour in ein Gesamtsystem hinein nimmt und auch entsprechend evaluiert.“

Zwei Kommunikationsexperten betonen den Aspekt der Evaluation explizit, der in keinem anderen Kontext der Interviews so deutlich wurde. Dabei betonen sie sowohl die Evaluation des Prozesses im Gegensatz zu einzelnen Instrumenten als auch die Unterscheidung zwischen international angelegten und regionalen bzw. lokalen Messungen.

„Das sichern wir auch ab, indem wir Kundenbefragungen machen international, nicht nur national, wo wir genau auch Image- und Brandwerte abfragen und eben das auch nach Regionen differenzieren können.“

„entsprechend evaluiert über entsprechende Imageanalysen, um hier letztendlich auch Fortschritt zu messen. Das muss ein wirklich strategischer Prozess sein und darf sich nicht irgendwo im Bereich der Werbemaßnahmen wieder finden.“

Ein Befragter etwa betont darüber hinaus, dass die Zielgruppen bereits in der Phase der Produktentwicklung mit einbezogen werden. Dabei handelt es sich zwar nur bedingt um einen Kommunikationsprozess; allerdings zeigt diese Antwort deutlich, dass Image eben nur zum Teil durch Kommunikation, vielmehr jedoch durch Handlungen entsteht und geprägt wird.

„...indem wir es schaffen, den Dialog mit den Zielgruppen sehr eng zu halten. Und da setzen wir sehr stark darauf, dass wir unsere Produkte im Dialog mit dem Anwender entwickeln. Und das sorgt am Ende auch für das beste Image und die höchste Reputation, die wir erreichen.“

1.1.7. Integration und Abstimmung

Bereits oben klangen im Rahmen der Erfolgsfaktoren eines internationalen Image-Managements die integrierte Kommunikation und die Notwendigkeit einer internationalen Planung an. Koordination und Integration werden von nahezu allen Befragten als zentrales Kriterium internationaler Unterneh-

menskommunikation verstanden. Gerade bei Themen, die länderübergreifend von Bedeutung sind, sei die Integration eine wesentliche Herausforderung.

„Je konsistenter die Botschaften sind von einer Disziplin zur anderen, umso besser ist es theoretisch. Ist alles eine Frage des Verständnisses füreinander, der Tiefe der Kommunikation...“

„Ich habe auch die Erfahrung gemacht, dass wenn man mal einzelne Gesellschaften dafür gewinnen konnte, die anderen auch mitmachen, weil sie merken, dass sie was davon haben.“

In der konkreten Umsetzung international integrierter Unternehmenskommunikation beschreiten Unternehmen unterschiedliche Wege:

- Auch im internationalen Rahmen kommt der persönlichen Kommunikation eine zentrale Rolle zu, sei es im Face-to-Face-Kontakt oder über Telefon, Telefon-/Video-Konferenzen, E-Mail usw. Den Vorteil des persönlichen Kontakts sehen die befragten Kommunikationsmanager in erster Linie darin, dass sich Kommunikationsmitarbeiter über Ländergrenzen hinweg schneller, effizienter und damit meist besser koordinieren können. Andererseits betonen sie den Vorteil, dass durch einen intensiven – z. B. institutionalisierten wöchentlichen – Kontakt einfacher festgestellt werden kann, ob Mitarbeiter unterschiedlicher Länder an gleichen oder ähnlichen Themen arbeiten und damit eine engere Abstimmung und Integration möglich wird.
- Eine zweite Möglichkeit der Koordination und Abstimmung sind technische Systeme. Hierbei handelt es sich z. B. um datenbankgestützte Informationssysteme, in denen PR-Texte, Fotos, Kernbotschaften oder andere Dokumente abgelegt werden. Kommunikationsbeauftragte oder -fachleute können dann aus allen Ländern der Welt zugreifen, um Sprachregelungen und Botschaften sowie deren Umsetzung in Maßnahmen und Instrumente an konkreten Beispielen abzurufen.

Die Antworten machen deutlich, dass die Befragten integrierte Kommunikation im internationalen Rahmen weniger als Koordination zwischen Marketing, PR und anderen Disziplinen bzw. Abteilungen innerhalb des Unternehmens verstehen. Sie setzen implizit voraus, dass diese bereichsübergreifende Zusammenarbeit klappt. Vielmehr sehen sie die zentrale Herausforderung für die Internationalisierung bei der Abstimmung und Koordination internationaler Kommunikation innerhalb ihrer Abteilungen. Beziehungspflege ist eine lokale Aufgabe, so lässt sich abschließend festhalten. Sie erfolgt über den persönlichen Kontakt zwischen Unternehmensvertreter und Zielperson vor Ort. Zugleich ist Beziehungspflege mit bestimmten Zielgruppen international ausgerichtet. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass

diese Zielgruppen selbst international orientiert sind, etwa über ihr Aufgabenfeld (z. B. Journalisten bei internationalen Medien oder Analysten).

3.5. Trends und künftige Aufgabenfelder

Gibt es bestimmte Aufgaben, denen sich die Kommunikationsverantwortlichen in den nächsten Jahren stellen müssen? Welches sind die dringlichsten Aufgabenfelder internationaler Unternehmenskommunikation für die nächsten zehn Jahre?

Organisation, Koordination und Management

Ein Drittel der befragten Kommunikationsverantwortlichen sieht den größten Handlungsbedarf im Bereich der Organisation und Koordination ihrer internationalen Aktivitäten. Die individuellen Schwerpunkte variieren je nach Tätigkeitsfeld des Unternehmens, nach Organisationsstruktur der Kommunikationsabteilung oder auch nach Standardisierungs- bzw. Differenzierungsgrad.

Der meistgenannte Aspekt im Rahmen von Organisation und Koordination ist die Herausforderung der unternehmensinternen Abstimmung (sieben Nennungen). Gemeint ist damit die Abstimmung zwischen den Mitarbeitern im Bereich der Unternehmenskommunikation, die in verschiedenen Ländern arbeiten. Damit sehen die meisten Kommunikationsexperten ihre dringlichste Aufgabe der kommenden Jahre darin, die interne Vernetzung und Koordination ihrer Mitarbeiter über Ländergrenzen hinweg effizienter und zugleich einfacher zu gestalten. Sie nennen den regelmäßigen Austausch, eine stärkere Vernetzung und die Festlegung klarer organisatorischer Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten an erster Stelle.

„Die vordringlichste Aufgabe ist es jetzt, Mitarbeiter und Kollegen in den Regionen zu unterstützen und für gemeinsame Standards zu sorgen. Standards im Sinne von Botschaften, die wir als Unternehmen auf der einen und mit unseren Produkten auf der anderen Seite kommunizieren wollen.“

„Man muss die unterschiedlichen Aktivitäten im Unternehmen stärker vernetzen. Diese Vernetzung kann aus meiner Sicht heraus nur über ganz klare Spielregeln und möglichst klare organisatorische Zuständigkeiten erfolgen. [...] Das heißt aber nicht, dass alles zentral gemacht werden muss. Wir brauchen natürlich entsprechend auch dezentrale Competence Center – bloß sollen die sich um ihre eigene Kompetenz kümmern und nicht um die des Nachbarn.“

Gefolgt werden die Fragen der praktischen Organisation vom Aspekt der internationalen Planung (drei Nennungen). Ein Befragter etwa nennt das international konsistente Strategie- und Maßnahmenmanagement, aber auch

das Botschaftsmanagement. Ein anderer betont die Bedeutung der weltweiten Planung: Bereits im Vorfeld sei es notwendig, die Position der (wichtigsten) Ländereinheiten in die internationale Planung mit einfließen zu lassen, und in einer zweiten Stufe den Plan so früh und transparent wie möglich an alle weiteren Kommunikationsmitglieder zu kommunizieren.

„Man muss Kommunikation bereits im Vorfeld unter Einbeziehung der wichtigsten Märkte planen. [...] Deswegen denke ich, dass frühzeitige Informationspolitik intern sehr wesentlich ist, um voranzuschreiten.“

Deutlich wird zudem der Wunsch, das in der Kommunikationsabteilung vorhandene Wissen intern besser zu sammeln, zu strukturieren und im Sinne eines internationalen Wissensmanagements zu verwerten (zwei Nennungen). In eine ähnliche Richtung weist auch der Wunsch nach einem effektiveren Zeitmanagement, das es ermöglicht, Informationen „on demand“ und individuell zugeschnitten zu liefern (eine Nennung). Internationale Unternehmenskommunikation, so wird deutlich, beginnt bei der Organisation und Koordination der eigenen Kommunikationsaktivitäten intern – über Ländergrenzen hinweg – und geht über die gemeinsame Planung bis hin zur Koordination und Abstimmung der tatsächlichen externen Kommunikation.

Weltweite Konsistenz und lokale Adaption als komplementäre Ziele

Internationale Unternehmenskommunikation hält die Balance zwischen weltweiter Konsistenz und lokaler Adaption, wie die oben dargestellten Ergebnisse verdeutlicht haben. Mit Blick auf die dringlichsten Aufgabenfelder offenbaren sich jedoch unterschiedliche Stoßrichtungen: Während die einen derzeit eher dezentral operieren und ihre Stoßrichtung für die nächsten zehn Jahre in einer stärkeren Zentralisierung sehen, möchten andere versuchen, Kompetenzen und Verantwortung in die Ländereinheiten auszugliedern (sieben Nennungen).

Ein Befragter betont die besondere Herausforderung, die mit der global konsistenten Positionierung des Unternehmens einhergeht. Ein anderer spricht von der zunehmenden Notwendigkeit einer Integration, v. a. vor dem Zusammenwachsen der europäischen Märkte.

„... Diese beiden Trends – wir werden uns in Europa stärker ausbreiten und die Rahmenbedingungen werden ähnlicher – werden zu einem höheren Integrationsgrad führen.“

Mit Blick auf die Adaption an lokale Spezifika werden nach Meinung eines Befragten die Auswahl der „richtigen Sprachen“, um möglichst viele Per-

sonen weltweit ansprechen zu können, und die stärkere Beachtung kultureller Unterschiede zu zentralen Aufgabenstellungen werden.

Je nach aktuellem Standpunkt variiert die Zielvorstellung in Sachen Standardisierung vs. Differenzierung. Deutlich offenbart sich jedoch der Trend, von den Extrempolen weg, hin zur Mitte. Die Unternehmen, die bislang eher zentralisiert ihre internationale Kommunikation betrieben, versuchen nun lokale Einheiten zu stärken. Jene Unternehmen, die eine dezentrale Struktur als Basis haben, möchten Kompetenzen stärker in der internationalen Zentrale bündeln. Die Tendenz geht zur goldenen Mitte und damit zur „Glokalisierung“.

Professionalisierung der Kommunikationsbeauftragten

Die Schwierigkeit, dass in vielen Ländereinheiten nebenamtliche Kommunikationsbeauftragte ohne spezifische Fachkenntnis für die PR-Arbeit zuständig sind, wurde bereits oben angesprochen. Drei der Befragten sehen ihren zentralen Ansatzpunkt darin, die Pressebeauftragten vor Ort sowohl mit Informationen zu unterstützen, die ihnen die Arbeit erleichtern (z. B. vorgefertigte Pressemitteilungen), als auch in deren Ausbildung und fortlaufender Weiterbildung. Ihr Ziel ist es, die Kollegen vor Ort in die Lage zu versetzen, auf Basis des Inputs aus der Zentrale eigenständige PR-Arbeit zu betreiben und vor Ort umzusetzen.

„Wir müssen die Pressearbeit in den Auslandsgesellschaften hochbringen. Dazu fehlen derzeit noch die Manpower und das Wissen.“

Das Zitat verdeutlicht, dass die Professionalisierung der PR-Beauftragten vor Ort in erster Linie an finanziellen Grenzen scheitert. Fast immer handelt es sich um Märkte, die mit Blick auf den Umsatz, die Mitarbeiterzahl oder die Bedeutung der Kunden als „klein“ bezeichnet werden und deshalb in Sachen kommunikativer Abdeckung an zweiter Stelle stehen. Zumal, wenn es sich um den Industriegütersektor handelt, wo PR in vielen Fällen nahezu ausschließlich aus Pressearbeit besteht und sich entsprechend an Fachjournalisten richtet.

4. Ausgewählte Perspektiven internationaler Unternehmenskommunikation

4.1. Globales Issues Management: Chancen und Risiken grenzüberschreitend erkennen

von Bettina Veseli

Umweltkomplexität und -dynamik haben in den vergangenen Jahren im Zuge von Globalisierungsprozessen stark zugenommen. Grundzüge der Globalisierung sind die Internationalisierung des Wirtschaftsgeschehens, die zunehmende Macht der Ökonomie, die heterogener werdende Gesellschaft und schließlich die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien. Global agierende Konzerne sehen sich heute sowohl ökonomischen als auch kommunikativen Herausforderungen gegenüber. Gewinne sind auf Grund zunehmender Konkurrenz auf dem Weltmarkt, Austauschbarkeit von Gütern und einem Angebotsüberschuss immer schwerer zu erzielen. Hinzu treten gesteigerte Erwartungen an die ökologische und soziale Verantwortung von Konzernen und ein schwindendes Vertrauen in die Legitimität unternehmerischer Macht und Autorität. Das Management internationaler Kommunikation rückt daher immer stärker in den Fokus großer und mittelständischer Unternehmen.

4.1.1 Theoretische Grundlagen des Issues Management

Ob es nun um die „Chaostage im Bullshit Castle“² (DaimlerChrysler), das „Nationalistische Gerede“³ (Übernahme von Aventis durch Sanofi) oder die „Abkehr vom Kuschelkurs“⁴ (Siemens) geht. Alle diese Fälle stehen repräsentativ für ein Phänomen, das sich durch die Medienlandschaft hindurch zieht: Die wirtschaftsfreundliche Berichterstattung weicht zunehmend einer aggressiven und anschuldigenden Wirtschaftsberichterstattung. Wie bereits in der Einleitung dieser Seminararbeit erwähnt, steigt die gesellschaftliche Erwartungshaltung an die Wirtschaft, soziale Verpflichtungen einzuhalten. „Das Sozialprestige bzw. die ‚Reputation‘ der Unternehmen wird hinterfragt und zunehmend geraten die wirtschaftlichen wie die politischen Eliten unter medialen Legitimations- und Skandalisierungsdruck“ (Röttger 2001: 259). Zudem birgt die zeitgleiche globale Verbreitung von Nachrichten via Internet Gefahren für Unternehmen, sofern diese Krisenpotenzial enthalten. Somit steigt der Druck auf Unternehmen, Früherkennungssysteme zu imp-

² Der Spiegel, 19/2004

³ Ebd., 17/2004

⁴ Ebd., 43/2002

lementieren, die Umfeldveränderungen rechtzeitig erkennen und Handlungsoptionen an die Hand geben. Das Issues Management stellt ein solches Früherkennungssystem dar. Allerdings wird Issues Management nicht nur zur Krisenprävention eingesetzt, sondern auch zur Generierung von Chancethemen. Eine 1999 durchgeführte Studie ergab, dass Issues Management in Deutschland vor allem von großen Unternehmen praktiziert wird. Demgegenüber ist diese Disziplin der PR in den USA auch in kleineren Unternehmen verbreitet. Ein weiteres Ergebnis der Studie zeigt, dass Issues Management vorwiegend im Bereich der Kommunikation angesiedelt ist (vgl. Rutsch 2003: 87ff.).

Definition und Ursprung des Issues Management

Issues Management wird verschiedentlich definiert. Exemplarisch soll an dieser Stelle eine dieser Definitionen herausgegriffen werden, die den strategischen und dynamischen Charakter des Issues Management sehr treffend beschreibt: „Issues Management ist die strategisch geplante Entdeckung, Analyse und Behandlung von unvorhersehbar, aber laufend eintretenden Bedingungen mit latenten öffentlichen Wirkungspotentialen in Form von neuen Schlagworten, Ideen, Themen, Ereignissen oder Problemen, die von den Medien thematisiert werden und in dem Maß soziale Wucht und temporale Dynamik entfalten, in dem handlungsrelevante Bezüge zu Personen, Organisationen und Institutionen unterstellt werden“ (Merten 2001: 42).

Issues Management fungiert als Früherkennungssystem, das positive und negative Themen, die einen signifikanten Einfluss auf das Unternehmen bzw. die Unternehmensreputation haben können, frühzeitig identifiziert, analysiert und bewertet, um schließlich Handlungsoptionen aus ihnen zu gewinnen. Als ein Früherkennungssystem stellt Issues Management genügend Zeit zur Verfügung, um ein proaktives Handeln zu ermöglichen. Eine präzise Definition des Gegenstandsbereichs von Issues Management ist dennoch schwierig, da es keine eindeutige Übersetzung des Begriffs „issue“ gibt. Unter „issues“ kann man, vereinfachend gesagt, öffentliche Anliegen verstehen, die ein Konflikt- oder Chancenpotenzial bergen (vgl. Röttger 2001: 16ff.).

Issues Management-Prozess

Der Issues Management-Prozess setzt in der Issues-Identifikationsphase an. Die Identifikation von Issues erfordert eine genaue Beobachtung des Umfeldes anhand von Scanning- und Monitoring-Methoden. Issue Scanning ist ein diffuser Suchprozess nach Themen, die für das Unternehmen potenzielle Issues darstellen. Die Funktion des Scannings liegt in der Identifikation

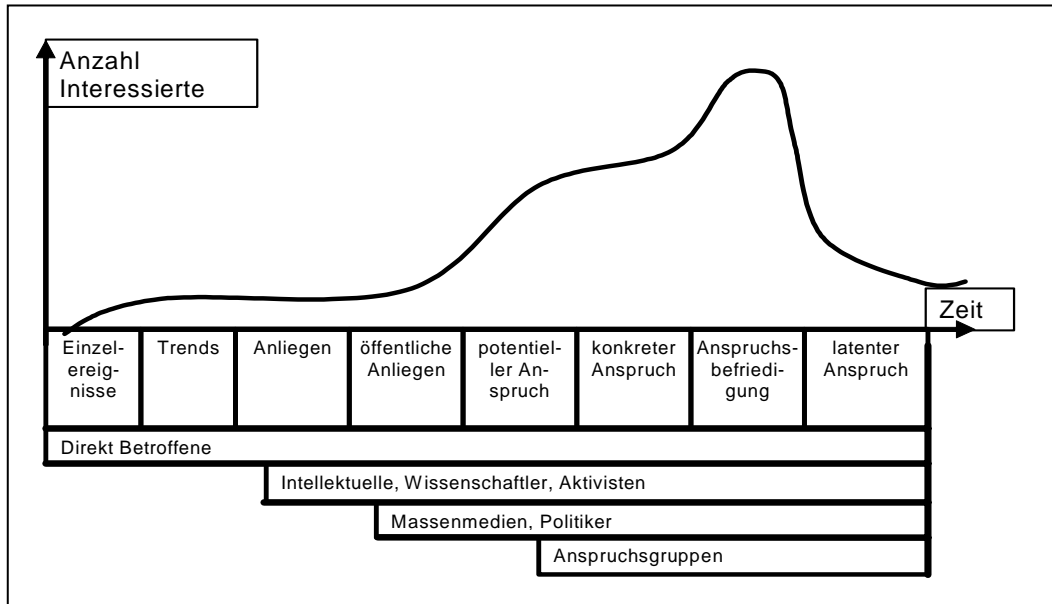
und Untersuchung von Trends und Umfeldentwicklungen, welche ein Unternehmen zukünftig betreffen werden. Das Scanning ist ein sehr kreativer Prozess, der viel Vorstellungskraft und Antizipationsvermögen erfordert. Issue Monitoring stellt dagegen eine kontinuierliche Beobachtung dar, die den dynamischen Veränderungen des Issues in seinem Lebenszyklus gerecht wird. Das Monitoring analysiert konsequent die identifizierten Trends und Veränderungen bzw. Gegebenheiten (vgl. Mast 2002: 90f.; vgl. Merten 2001: 50f.).

In einem zweiten Schritt müssen die identifizierten Themen und die ihnen zugrunde liegenden Chancen- oder Risikopotenziale analysiert werden. Dazu werden objektive Hintergrundinformationen zum Thema abgefragt. Von Interesse ist dabei, ob das Thema bereits von Medien aufgegriffen wurde und in einem solchen Fall, in welchen Kontext dieses Thema gestellt wurde. Die Bewertung basiert sodann auf einer subjektiven Einschätzung. Betrachtet wird insbesondere die Relevanz des Themas für das Unternehmen und seine mediale Weiterentwicklung. In diesem Prozessschritt sind die Erfahrungen der Issues Manager und PR-Mitarbeiter gefragt. In einem letzten Schritt werden Reaktionsstrategien formuliert und bewertet, sowie Unternehmenspositionierungen festgelegt. Aus diesen Positionierungen lassen sich dann konkrete Handlungsoptionen ableiten.

Issues Management-Lebenszyklus

Der Verlauf von Themen kann systematisiert und idealtypisch abgebildet werden. Im Folgenden wird ein solcher idealer Lebenszyklus erläutert und dargestellt. Abbildung 6 lässt erkennen, dass zu Beginn eines Issues-Lebenszykluses ein Einzelereignis steht, das zunächst eine kleine Gruppe betrifft. Steigt die Anzahl der Betroffenen, so entwickelt sich aus diesem Einzelereignis ein Trend. Wird das Thema von Intellektuellen, Wissenschaftlern und Aktivisten aufgegriffen, als Anliegen formuliert und in die Öffentlichkeit getragen, so finden immer mehr Menschen ein Interesse daran. Die Stimmen verstärken sich, es werden konkrete Ansprüche formuliert. Schließlich wird das Thema politisch und massenmedial aufgegriffen und ist damit auf einer sehr einflussreichen Ebene angekommen. Erst nach Lösung des Problems, fällt das Thema in eine latente Phase zurück, kann allerdings wieder an Brisanz gewinnen, sofern es weiteres Konfliktpotenzial birgt (vgl. Mast 2002: 93f.). Kritisch anzumerken ist, dass Issue-Verläufe weder vorhersehbar sind, noch nach einem standardisierten Muster ablaufen. Bei der Issue-Entwicklung gilt es daher, die spezifischen Triebkräfte aufmerksam zu beachten. Issues sind somit nur begrenzt steuerbar. Verstärkt wird dies durch die zunehmende Umweltkomplexität. Der hier dargestellte Issues-Lebenszyklus ist als reines Ideal aufzufassen.

Abbildung 6: Idealtypischer Issues-Lebenszyklus (negative Issues)



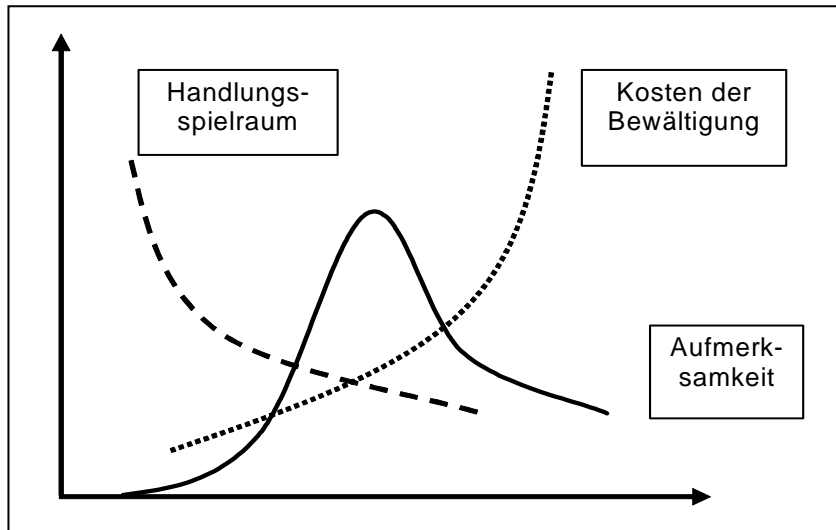
Quelle: Mast, Claudia (2002): Unternehmenskommunikation. Stuttgart: Lucius und Lucius, S. 94

Abbildung 7 steht in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Issues-Lebenszyklus, denn sie fasst seine Implikationen für das Unternehmenshandeln zusammen. Je höher die Aufmerksamkeit, desto geringer ist der Handlungsspielraum und desto höher sind die Kosten der Bewältigung (vgl. Mast 2002: 95f.). Sind Unternehmen in solche Issues involviert, befinden sie sich meist in einem Dilemma. Auf den ersten Blick betrachtet, impliziert diese Darstellung frühest mögliches Unternehmenshandeln. Eine frühe Unternehmenspositionierung birgt allerdings das Risiko, sich zu einem Zeitpunkt festzulegen, zu dem der Ausgang bzw. die gängige Behandlung des Themas noch nicht feststeht. Andererseits kann bei einer späten Unternehmenspositionierung eine Reaktion schon überfällig sein, da der Handlungsspielraum auf ein Minimum geschrumpft ist (vgl. Liebl 2003: 64).

Für das Issues-Management bedeutet das dennoch die Notwendigkeit einer frühest möglichen Issue-Identifikation, d. h. sobald auch nur leise Signale oder kleine Ereignisse erkannt werden, die im Zusammenhang mit dem Unternehmen stehen, muss das Thema konsequent weiterverfolgt werden. Die Entscheidung über eine frühe oder späte externe Kommunikation der Unternehmenspositionierung liegt im Ermessen der Unternehmensführung. Allerdings sollten diese Unternehmenspositionierungen intern rechtzeitig festgelegt werden, selbst wenn sie erst zu einem späteren Zeitpunkt nach außen kommuniziert werden. Uneinigkeit kann bei Eskalation eines Themas zum Verlust der Steuerbarkeit desselbigen führen. Entscheidet man sich für

eine frühe externe Kommunikation, können in einem frühen Issues-Stadium konstruktive Gespräche mit den betroffenen Gruppen geführt werden oder unternehmensinterne Korrekturen vorgenommen werden.

Abbildung 7: Aufmerksamkeit eines Issues und Konsequenzen für betroffene Unternehmen



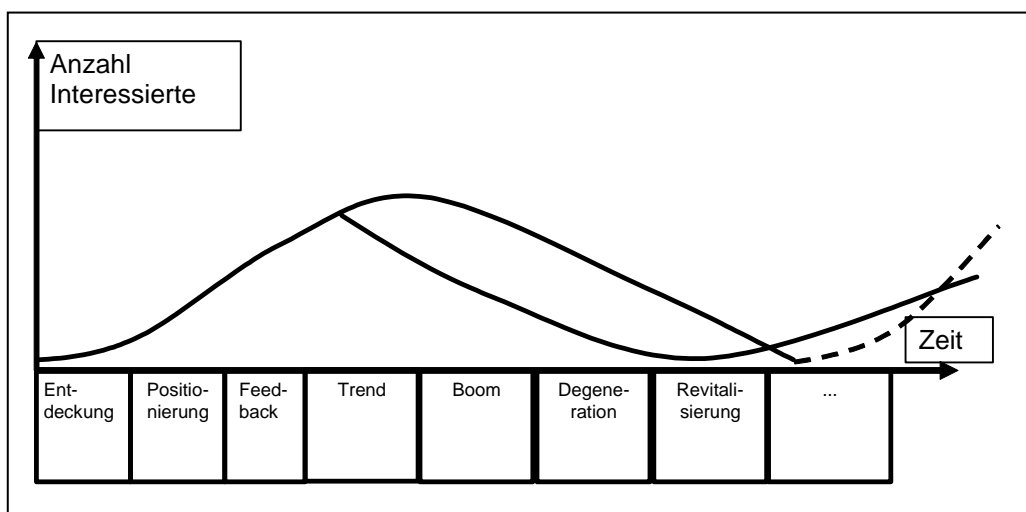
Quelle: Liebl, Franz (2000): Der Schock des Neuen. Entstehung und Management von Issues und Trends. München: Gerling Akademie Verlag, S. 22

Der in Abbildung 7 dargestellte Issues-Lebenszyklus bildet den Verlauf negativer Issues ab. Wie hat man sich aber den Verlauf von Chancethemen vorzustellen? Ein solcher Lebenszyklus wird vom Issues Management nicht abgebildet. Gründe sind wohl darin zu sehen, dass sich Issues Management traditionell mit der Identifikation und Behandlung negativer Themen beschäftigt bzw. man es bisher versäumt hat, sich mit dem Verlauf positiver Issues auseinanderzusetzen. Da eine detaillierte Beschäftigung mit diesem Thema den Rahmen der Seminararbeit sprengen würde, sollen nur einige Grundgedanken zum möglichen Verlauf positiver Issues entwickelt werden.

Wie in Abbildung 8 dargestellt, kann ein positives Issue auf zwei unterschiedliche Weisen verlaufen. Der idealtypische Verlauf ist in sechs Phasen untergliedert: Entdeckung, Positionierung, Feedback, Trend, Boom, Degeneration. Jede Phase lässt sich sowohl aus einer internen als auch aus einer externen Perspektive betrachten. In der Entdeckungsphase geht es darum, Themen zu identifizieren, die Chancen bergen und bis zu jenem Zeitpunkt weder intern noch extern kommuniziert wurden. Zunächst soll die interne Perspektive betrachtet werden. In den häufigsten Fällen handelt es sich hierbei um Zukunftsthemen, d. h. um Innovationen und Trends eines Unternehmens. Dieser Bereich kann z. B. durch Zukunftsforschung und Vorausentwicklung abgedeckt werden. Allerdings ist auch die strategische Positionierung vergangener oder gegenwärtiger Themen möglich. So können Er-

folgsgeschichten der Vergangenheit eines Unternehmens durch Veranstaltungen, wie z. B. Jubiläen, revitalisiert werden und aktuelle Themen, die Potenziale bergen, verstärkt in den Medienfokus gerückt werden. Extern kann zunächst in den Forschungsbereich geblickt werden. Ausgangspunkt sind dabei Projekte an Universitäten und in Forschungsinstituten. Zudem können anhand von Benchmarkstudien kommunikative Wettbewerbsstrategien abgeleitet und Erfolgskonzepte integriert werden. Allerdings ist es bei dieser Follower-Strategie wesentlich schwerer, positive Themen zu platzieren, da man nicht als erster im Markt agiert.

Abbildung 8: Idealtypischer Issues-Lebenszyklus (positive Issues)



Quelle: eigener Entwurf

In der Positionierungsphase geht es darum, die identifizierten Themen kommunikativ zu platzieren und ihre Potenziale strategisch zu nutzen. Die externe Platzierung erfolgt meistens via Medien, intern fällt diese Aufgabe in den Kompetenzbereich der Mitarbeiterkommunikation. Nach der Positionierung ist das Feedback der Märkte und des Unternehmens abzuwarten. Es ist zu fragen, ob und wie das Thema aufgegriffen wurde und ob es sich durchsetzen wird. Medienresonanzanalysen bzw. Mitarbeiterbefragungen können diese Phase unterstützen. Ein positives bzw. negatives Feedback bestimmt die Weiterentwicklung des Themas. Im Falle positiven Feedbacks muss ein Thema kommunikativ weiterverfolgt werden und durch PR-Arbeit Breitenwirkung erzielt werden. Erst eine gewisse kritische Masse verleiht einem Thema „Boomcharakter“. Ziel ist es, die Boomphase so lange wie möglich zu halten. Verschwindet ein Thema von der Medienagenda, so ist es häufig auch auf der Publikumsagenda nicht mehr präsent. Das Thema geht in eine Degenerationsphase über. Erfährt ein Thema dagegen negatives Feedback, so geht es gleich in die Degenerationsphase über, ohne sich zu einem Trend oder Boom zu entwickeln. In beiden Fällen ist eine Revitali-

sierung des Themas denkbar. Unabhängig von der Art des Issues (positiv oder negativ), sollte eine interaktive, keine reaktive Strategie angestrebt werden. Interaktive Strategien zielen auf die Zusammenarbeit mit anderen, d. h. Themen werden vernünftig und kompetent erarbeitet. Ist man dagegen gezwungen, auf Angriffe zu reagieren, so nennt man dies reaktiv (vgl. Obermeier 2001: 55).

4.1.2. Globales Issues Management

Ziel dieses Abschnitts ist es, einen Überblick über die Veränderungstendenzen des Issues Managements im globalen Kontext zu geben. Eine erschöpfende Darstellung genereller Auswirkungen der Globalisierung auf das Issues Management kann an dieser Stelle nicht geleistet werden.

Rolle des Issues Management in der globalen Kommunikation

In der Sache bleibt Issues Management im globalen Kontext gleich, d. h. dessen Funktionen bleiben bei international agierenden Unternehmen dieselben. Allerdings kann in der Ausweitung des Gegenstandsbereichs auf das internationale Umfeld eine erste Modifikation gesehen werden und damit einhergehend eine Komplexitäts- und Bedeutungszunahme. Zudem erweitert sich der Aufgabenbereich sowohl quantitativ als auch qualitativ, d. h. es muss eine größer werdende Zahl unbekannter Länder und Kulturen gesannt und gemonitort werden. Zudem müssen Entscheidungen über Organisation und Struktur eines globalen Issues Managements getroffen werden.

Ziel und Funktion des Issues Managements ist die Erfüllung der oben genannten Funktionen Identifikation, Analyse und Bewertung von Chancen- und Risikothemen. Auf internationaler Ebene ist das Erreichen dieses Ziels wesentlich anspruchsvoller und mit zahlreichen Hindernissen verbunden. Was die Akteursdimension des Issues Managements betrifft, so sind im internationalen Kontext bspw. weitere Stakeholdergruppen zu berücksichtigen, die im nationalen Raum nicht agieren. Es bleibt zudem mit Spannung zu verfolgen, in welchem Unternehmensbereich – als Instrument der strategischen Unternehmensführung oder als eigenständiger PR-Bereich – sich Issues Management etablieren wird und welche Bedeutung diesem dadurch zukommt.

Organisation des internationalen Issues Management

Die Allgegenwärtigkeit von Informationen durch deren elektronische Verbreitung stellt zunächst eine Herausforderung für die Issues Management-Organisation dar. Dabei kommen idealtypisch zwei Organisations-

formen in Frage: einerseits eine zentrale, andererseits eine dezentrale Struktur. Bei einer zentralen Struktur wird Issues Management im Herkunftsland des Unternehmens betrieben. Ob darüber hinaus auch in anderen Märkten Issues Management implementiert wird, hängt von der Organisation und der Größe des jeweiligen Unternehmens ab. Kennzeichnend für eine zentrale Struktur ist, dass Entscheidungen in der Zentrale getroffen und in die Märkte hineingetragen werden. Eine zentrale Struktur ermöglicht eine effiziente Koordination und Aufwandsreduktion durch den Gewinn einer Vogelperspektive, sowie ein rasches Handeln, was hinsichtlich des Zeitdrucks besonders wichtig ist. Nachteilig bei dieser Form ist, dass bestimmte Issues durch das Relevanzraster durchfallen können, sofern es keine Issues Manager in den wichtigsten Märkten gibt. Zudem ist die Zentraleinheit abgekoppelt von den Geschäftseinheiten.

Bei einer dezentralen Strukturierung wird Issues Management nicht als Stelle, sondern als Vernetzungsprozess aufgefasst und wird von den wichtigsten Märkten aus betrieben. Entscheidungen werden dabei kooperativ getroffen. Eine dezentrale Struktur hat den Vorteil, dass sie der veränderten Situation stärker gerecht wird. Issues werden lokal identifiziert und den Landesspezifika entsprechend bearbeitet. Im jeweiligen Land ansässige Issues Manager sind stärker für nationale, regionale und lokale Themen sensibilisiert. Andererseits erweist sich die Koordination aufgrund der höheren Anzahl von Issues Managern und verschiedenen Zeitzonen als schwierig. Eine weitere Organisationsform, die insbesondere in der angelsächsischen Literatur diskutiert wird, ist die Figur des Issue-Managers. „Konzipiert als Stabstelle, hat er die Aufgabe, eine Reihe von Issues zu überwachen und neue Issues zu identifizieren“ (Liebl 2000: 69). Unabhängig von dieser grundsätzlichen Entscheidung, müssen Vereinbarungen darüber getroffen werden, wie das Issues Management intern organisiert ist, d. h. wie viele Mitarbeiter an welchen Standorten welche Entscheidungsmacht besitzen.

Instrumente eines globalen Issues Management

Koordinationsinstrumente werden insbesondere bei dezentralen Netzstrukturen erforderlich. Internet, Email, Netmeetings, Video- und Telekonferenzen sind hilfreiche Instrumente zur Überbrückung räumlicher Distanzen und zur Anregung von Diskussionen über die Relevanz von Issues. Denn Issues Management benötigt den Dialog unterschiedlicher Sichtweisen. Informations- und Kommunikationstechnologien stellen zudem die Software zur Verfügung, um auf einer gemeinsamen internationalen Plattform Issues zu sammeln, zu erfassen und zu bewerten. Die Eingabe von Daten sollte allen Issues Managern möglich sein. Das Internet ermöglicht neue

Recherchemethoden und eignet sich damit für eine strategische Issues-Identifikation über Suchmaschinen, Chatforen, Homepages anderer Unternehmen und Verbände etc.

Weltweite Implementierung des Issues Management

Der Issues Management-Prozess bleibt bei international ausgerichteter PR konstant. Änderungen könnten sich ergeben infolge einer internationalen Arbeitsteilung z. B. durch eine andere Aufgabenverteilung und -organisation, zur Steigerung der Prozesseffizienz. Hinsichtlich der zeitlichen Dimension, d. h. des Lebenszykluses, ist zu beachten, dass sich Themen in verschiedenen Ländern unterschiedlich entwickeln können. Themen, die in einem Land Krisen bzw. Booms auslösen, tauchen in anderen Ländern nicht auf oder werden nur oberflächlich behandelt. Kulturelle Einflüsse wirken zu stark, als dass man sich an einem idealtypischen Themenverlauf orientieren könnte. Vielmehr sind Landesspezifika in die Analyse zu integrieren, um ein Verständnis für Themenverläufe zu entwickeln. Erfahrung und Routine tragen letzten Endes dazu bei, „Issues Landkarten“ – nationale Orientierungslisten im Hinblick auf sachliche, akteursgerichtete und zeitliche Dimensionen – für einzelne Länder zu entwickeln. So ist vorstellbar, dass einige Phasen des Lebenszykluses in bestimmten Ländern nicht durchlaufen werden, dafür aber andere eine stärkere Betonung erfahren. Dies ist denkbar bei Themen, die bereits in anderen Ländern fest etabliert sind und über Medien in andere Nationen getragen werden. In einem solchen Fall handelt es sich nicht mehr um Einzelereignisse und Trends, sondern bereits um öffentliche Anliegen. Generell kann gesagt werden, dass jede einzelne Phase des Lebenszykluses, abhängig von nationalen Gegebenheiten (kulturell, ökonomisch, technisch, ökologisch etc.), bei gleichen Themen unterschiedlich verlaufen kann. Der Lebenszyklus kann sich demnach – je nach Nation – verkürzen, verlängern, emotional und impulsiv aber auch ruhig und unauffällig entwickeln.

4.1.3 Herausforderungen für ein globales Issues Management

Die Globalisierung stellt das Issues Management vor neue Herausforderungen. Im Folgenden soll betrachtet werden, wie sich zwei Globalisierungsphänomene auf das Issues Management auswirken: Informationen und Medien sowie gesellschaftliche Rahmenbedingungen.

Information und Medien

Die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien hat in den vergangenen Jahren zu einem Anstieg des Informationsvolumens und zu einer Flut neuer Kommunikationsmöglichkeiten und -kanäle geführt. Das Internet hebt durch seine Allgegenwärtigkeit räumliche sowie zeitliche Grenzen auf und beschleunigt Geschäftsprozesse. Informationen können sowohl aktuell als auch schnell global verbreitet werden. Für Agenturen, den Rundfunk und Online-Medien wirkt sich das in einem Wettlauf um die Verbreitung exklusiver Nachrichten aus. Zudem ist die Anzahl der Print- und Online-Titel sowie der Fernsehsender stark angestiegen. Dadurch hat sich der Medienwettbewerb weiter intensiviert (vgl. Röttger 2001: 191f.). Zusammengefasst bedeutet das, dass immer mehr Medien immer mehr Informationen immer schneller und aktueller global verbreiten.

Wie wirken sich diese Entwicklungen auf das Issues Management aus? Der Anstieg der Informationsquantität erhöht das Scanning- und Monitoring-Volumen was mit einem höheren Ressourceneinsatz verbunden ist. Die Informationsflut und die Undurchschaubarkeit der Medienlandschaft erzeugen zum anderen Komplexität. Die Identifikation einzelner Issues wird immer schwerer, wodurch das Risiko steigt, relevante Issues zu übersehen. Die Schnelligkeit der Informationsübertragung verkürzt die Issues-Lebenszyklus-Phasen. Damit reduziert sich die zur Verfügung stehende Zeit zur Identifikation von Issues und zur Reaktion des Unternehmens. Eine entsprechende Ressourcenausstattung ist notwendig, um schnell, effektiv und möglichst effizient auf ein Issue reagieren zu können, bevor es von den Medien aufgegriffen wird. Issues Manager arbeiten unter erhöhtem Zeitdruck bei einer steigenden Anzahl von Informationen.

Wie bereits angedeutet „können Issues nicht von ihrer kulturellen Natur getrennt werden“ (Liebl 2000: 21), stellen also nicht isolierte Ereignisse dar. Sie müssen immer im entsprechenden Kontext betrachtet werden. Sowohl eine lokale Identifikation als auch eine lokal adäquate Bearbeitung der Issues ist wesentlich. Dabei sind nicht nur kulturelle Faktoren zu berücksichtigen, sondern auch politisch-rechtliche, ökonomische und technologische Rahmenbedingungen eines Landes. So kann beispielsweise die technische Infrastruktur eines Landes darüber entscheiden, ob ein Thema medial verbreitet werden kann oder nicht. Unternehmen sind aber nicht nur Opfer der globalen Informationsgesellschaft, sondern machen sich diese selbst auch zu Nutzen. So setzt das Issues Management das Internet als Instrument zur Früherkennung und zur Beschleunigung von Geschäfts- und Koordinationsprozessen ein. Zudem kann in verschiedenen Phasen des Issues-Lebenszyklus Kontakt mit Bezugsgruppen aufgenommen werden. Via E-Mail und Online-Foren können aktuelle Informationen die Zielgruppen

schnell erreichen. Die ausdifferenzierte Medienlandschaft kann das Issues Management zudem dabei unterstützen, Chancenthemen bzw. Unternehmenspositionierungen zu platzieren. Dieses Instrument wird bereits in Form von Produktberichterstattungen, Unternehmensportraits, Stellungnahmen und Interviews strategisch eingesetzt.

Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

„Als Konsequenz daraus, dass die Unternehmen, nicht aber die Mehrheit der Menschen als die eigentlichen Gewinner der Globalisierung erscheinen, erwächst eine erhöhte Erwartung der Öffentlichkeit, dass Unternehmen sich auch über ihre eigentliche Rolle als Teilnehmer im Wirtschaftsleben hinaus für die Gesellschaft engagieren“ (Johanssen 2001: 46). Verantwortungsvolles Handeln und gesellschaftliches Engagement der Unternehmen werden heute als selbstverständlich betrachtet. Auch Unternehmen haben verstanden, dass ihre langfristig erfolgreiche Existenz davon abhängt, inwieweit sie sich gegenüber Anspruchs- und Interessengruppen legitimieren können (vgl. Röttger 2001: 15). Fälle aus der Vergangenheit wie die Versenkung der Ölplattform Brent Spar durch Shell und die Streitigkeiten um das Babymilchpulver von Nestlé zeigen, dass Issues Management vor allem dann zum Einsatz kam und prosperierte, als sich die gesellschaftlichen Akzeptanzprobleme im ökonomischen Erfolg niederschlugen (vgl. Mast 2002: 86). Aufgabe des Issues Managements ist es deshalb, verstärkt auf die aus gesellschaftlichen Akzeptanzproblemen resultierenden Issues einzugehen bzw. der Unternehmensführung Hinweise und Instrumente an die Hand zu geben, um diese zu verhindern.

Issues Manager müssen zunehmend ein Gespür dafür entwickeln, welche Interessengruppen fokussiert und gezielt bearbeitet werden müssen. Die Beziehungsgestaltung zu großen Non-Governmental Organisations (NGOs) erweist sich dabei als zunehmend schwierig, da Interessengruppen ihre PR-Arbeit verbessert haben und ihre Eigeninteressen mit Vehemenz vertreten. Es ist Aufgabe des Issues Managements, Krisenpotenziale in der NGO-Kommunikation zu identifizieren und die Organisatoren von Unternehmensveranstaltungen, wie Hauptversammlungen, Presskonferenzen, Messen und Ausstellungen, rechtzeitig für Boykotte und Proteste von Interessengruppen zu sensibilisieren. Proaktiv kann Issues Management Ansatzpunkte zur Vermeidung solcher medienattraktiver Ereignisse leisten, indem es mit den entsprechenden Gruppen Kontakt aufnimmt. Konstruktive Gespräche können emotional aufgeladene Ausschreitungen und somit einen Imageverlust des Unternehmens reduzieren oder gar verhindern.

Marktsättigung und Markttransparenz haben auch dem Verbraucher in den vergangenen Jahren neue Macht verliehen. Kunden konfrontieren Anbieter mit höheren Anforderungen an Produkte und einer erhöhten Kritikbereitschaft. So können etwa negative Produktbewertungen im Internet leicht in Gerüchte über Unternehmens- oder Produktprobleme übergehen. Unternehmen bleibt meistens nicht genügend Zeit, um ein potenzielles Fehlverhalten oder ein bloßes Gerücht durch eine effektive Kommunikation zu rechtfertigen bzw. zu revidieren. Es kann sich demnach als äußerst schwierig erweisen, Issues, die aus Spekulationen in Verbraucherchatforen entstehen, zu bearbeiten. Issues Management muss in solchen Fällen die klassische PR zu einer aktiven Kommunikationsarbeit bewegen.

4.1.4 Zusammenfassung und Ausblick

Ein internationales Kommunikationsmanagement wird in einer Welt, in der die kommunikativen Grenzen aufgehoben wurden, immer wichtiger. Es wurde gezeigt, dass die Früherkennung und damit das Issues Management in der Unternehmenspraxis immer mehr an Bedeutung gewinnen. Die Entwicklungen in den USA zum Issues Management zeigen, dass diese Disziplin der PR vermutlich auch in Deutschland weiter prosperieren wird. Issues Management steht – wie auch andere Bereiche der PR – im Zuge der Globalisierung vor neuen Herausforderungen, die es im Rahmen einer strategischen Planung zu lösen gilt. Es bleibt insbesondere abzuwarten, in welchem Unternehmensbereich sich das Issues Management etablieren wird und welche Organisations- und Arbeitsstrukturen dominieren werden. Interessant bleibt auch die Frage, ob sich Issues Management intensiver mit der Platzierung von Chancethemen beschäftigen und entsprechende Lebenszyklen und Strategien entwickeln wird oder ob es sich aufgrund zunehmender Umweltkomplexität auch weiterhin primär auf die Identifikation negativer Themen konzentriert.

4.2. Die Strategie der standardisierten Differenzierung: Vorschläge für die strategische Ausrichtung internationaler PR

von Marion Stöhr

Im Zeitalter der Globalisierung, in dem ein Großteil von Unternehmen durch stark gewachsenen Wettbewerbsdruck gezwungen ist, international zu expandieren, sieht sich PR als anerkannte Unternehmensfunktion mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Kulturelle Unterschiede zwischen Stakeholdern nehmen zu, die Medienlandschaft stellt sich in jedem Land anders dar, selbst die Mitarbeiter in verschiedenen Ländern niederklassungen legen auf unterschiedliche Elemente der Ansprache Wert. Es liegt offen auf der Hand, dass PR-Arbeit auf die gestiegene Umweltkomplexität reagieren muss. „Geographische Grenzen in der Kommunikation existieren nicht mehr“ (Thomas D. Bell, Präsident von Burson-Marsteller, zitiert nach Thomas 1997: 26ff.). Viele fordern aus diesem Grund eine stärkere globale Orientierung in der PR und damit einhergehend globale PR-Strategien. Bedeuten globale Lösungen die Vereinheitlichung der PR-Aktivitäten über alle Länder hinweg? Andere Stimmen propagieren, dass in der internationalen PR sehr differenziert vorgegangen werden muss. Bestimmte weltweit einheitliche Botschaften können Akzeptanz bewirken, aber gerade solche, die das Leben der Menschen beeinflussen, müssen nicht nur in Sprache sondern vor allem in Stil auf lokale und kulturelle Besonderheiten angepasst werden (vgl. Haywood 1991: 22). Offensichtlich gibt es zwei verschiedene strategische Stoßrichtungen. Um den richtigen Mittelweg zu finden, braucht man notwendigerweise systematische PR-Planung und PR-Strategie, um den Herausforderungen der Globalisierung begegnen zu können. Die Kernfrage muss vor diesem Hintergrund insbesondere lauten, ob internationale PR-Strategie standardisiert gestaltet werden kann oder ob sie in ihrer Planung differenziert länderspezifische Besonderheiten berücksichtigen muss.

4.2.1. Rahmenbedingungen für die Wahl einer Internationalisierungsstrategie

Lässt sich so eindeutig sagen, durch welche Besonderheiten Internationalität gekennzeichnet ist? Möglicherweise greift die klassische Erklärung „PR über Ländergrenzen hinweg“ zu kurz. Ein wesentliches Merkmal von Internationalität ist z. B. ein erhöhtes Informationsvolumen. PR muss Informationen in mehreren Ländern erfassen und strukturieren. Angesichts wenig vertrauter Rahmenbedingungen in fremden Ländern führt die internationale Präsenz eines Unternehmens zu erheblichem Informationsbedarf z. B. über

die oft sehr verschiedenen kulturellen Länderspezifika (vgl. Backhaus/Büschken/Voeth 2001: 45). Nicht nur das Informationsvolumen steigt, auch die Beschaffung und Interpretation von Informationen wird aufwendiger und schwieriger. Die Beeinflussbarkeit von Issues ist weniger berechenbar. Das Risikopotential nimmt zu, da man sich auf ungewohntes Terrain begibt und über einen geringen Erfahrungsstand über die neuen Rahmenbedingungen verfügt. Infolge dessen lässt sich von einer umfassend gestiegenen Umweltkomplexität sprechen. Dynamik und Volumen der Themen und Probleme verschärfen sich. Anzahl und Art der Stakeholder verändern sich. Die Planung von PR-Aktivitäten wird immer komplexer und erfordert deswegen eine sorgfältige, strategische Entscheidungsvorbereitung. Komplexitätsbewältigung wird für ein internationales Unternehmen so zu einer zentralen Aufgabe zur Sicherung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit.

Hierbei kommt strategischer PR eine entscheidende Rolle als „Schnittstelle“ zwischen Unternehmen und Umwelt zu. Koordination wird zur wichtigsten Aufgabe von internationaler PR. Dies stellt eine wirkliche Herausforderung dar, denn es liegt offen auf der Hand, dass eine international tätige Organisation nicht in jedem Land unabhängig agieren kann, sondern ihre Aktivitäten abstimmen muss. Zwischen einzelnen Ländern bestehen zahlreiche Interdependenzen, wechselseitige Rückkopplungen, die diesen erhöhten Koordinationsbedarf verursachen. Für den Fall, dass keine Interdependenzen existierten, sähe man sich mit einem x-fachen nationalen PR-Problem konfrontiert. Man könnte völlig getrennt in den einzelnen Ländern operieren. Jedoch ist dies nur als theoretische Möglichkeit zu sehen, denn durch die heutige Vernetzung von Ländern, Märkten und Menschen wird immer gegenseitiger Austausch stattfinden. Ursachen dieser Interdependenzen können unternehmensbezogener Natur sein. Unternehmen haben z. B. länderübergreifende Ziele (Gewinn, Reputation) und möchten ein weltweit einheitliches Image aufbauen. Das Verhalten in einem Land beeinflusst das Gesamtimage genauso wie der Eindruck eines anderen Verhaltens in einem weiteren Land. Zudem macht es für die Koordination von PR-Aktivitäten durchaus einen Unterschied, ob ein Unternehmen zentral oder dezentral organisiert ist. Interdependenzen können aber auch publics-bezogener Natur sein. Es gibt viele länderübergreifend organisierte Teilöffentlichkeiten. Der grenzenlose Informations- und Erfahrungsaustausch an sich wird immer mehr zur Normalität. Weitere Gründe für die Zunahme von Rückkopplungen und dem damit einhergehenden gestiegenen Koordinationsbedarf sind auch die Präsenz anderer internationaler Stakeholder wie globaler Wettbewerber, globaler politischer Institutionen oder global vernetzter Medien.

Die entscheidende Konsequenz aus diesen Veränderungen ist, dass alle Aktivitäten und jedes Verhalten eines internationalen Akteurs in den einzelnen Ländern aufgrund gesteigerter Transparenz und Vernetzung aufeinander abgestimmt sein müssen. „Die Welt ist zu einer Glaskugel geworden...jedes lokale Handeln zeigt unmittelbar globale Wirkung und umgekehrt“ (Johanssen 2001: 51f.). Diese wechselseitigen Abhängigkeiten sind die konstituierende Besonderheit der Internationalität und stellen somit entscheidende Einflussfaktoren auf die Wahl einer geeigneten internationalen PR-Strategie dar.

4.2.2. Die zentrale strategische Grundsatzfrage

Die grundsätzliche Entscheidung, die ein jeder internationaler Akteur bei der Entwicklung seiner PR-Strategie treffen muss, ist die der Standardisierung oder Differenzierung. Inwieweit sollen PR-Instrumente und PR-Maßnahmen auf länderspezifische Besonderheiten angepasst werden oder inwieweit soll eine ähnliche Ausgestaltung wie auf bereits bearbeiteten Ländermärkten erfolgen? Der Grund, warum dies die zentrale strategische Frage darstellt, ist genau jenes konstitutive Merkmal des Koordinationsanfordernisses bei der internationalen PR. Da es immer zwei Größen gibt, die sich gegenseitig bedingen oder beeinflussen, ist immer zu prüfen, ob und welches Ausmaß an Standardisierung oder Differenzierung der PR-Aktivitäten sinnvoll ist. Zielgröße kann der über alle Ländermärkte hinweg erzielte Gewinn sein aus Gesamtunternehmensperspektive, aber auch z. B. das global gute Image oder das über alle Länder hinweg maximierte Verständnis und Vertrauen der Stakeholder in das Unternehmen.

Das Dilemma der gegeneinander spielenden Größen lässt sich gut anhand der Effekte der Effizienz und Effektivität veranschaulichen. Prinzipiell verursacht Differenzierung immer zusätzliche Kosten, da PR-Aktivitäten in jedem Land einzeln geplant und umgesetzt werden müssen, was den Aufwand erheblich steigert. Jedoch kann durch das Eingehen auf länderspezifische Besonderheiten ein größeres Maß an Wirksamkeit erreicht werden. Im Vergleich dazu bedeutet Standardisierung der PR mehr Effizienz, aber gleichzeitig unter Umständen eine Vernachlässigung der Komponente der Effektivität. Für das Finden einer geeigneten PR-Strategie heißt das, dass situativ der optimale Differenzierungs- oder Standardisierungsgrad bestimmt werden muss. Es muss sich also immer um einen rationalen und intensiven Abwägungs- und Optimierungsprozess handeln. Dabei kommt es natürlich auch darauf an, ob sich ein Unternehmen in einem internationalen Umfeld von Heterogenisierungs- oder Homogenisierungstendenzen befindet, also Integrations- oder Separationsprozesse vorherrschen. Werden Kommunikationsräume ähnlicher oder befinden sie sich in einem

Stadium der zunehmenden Fragmentierung? International nimmt man die Tendenz der Homogenisierung als zentral an. Ein klassisches Beispiel sind die Kunden als Zielgruppe von PR und deren Kaufgewohnheiten, die sich schleichend annähern, weil Kunden aufgrund der internationalen Vernetzung immer mehr auf eine ähnliche Informationsbasis zurückgreifen können und somit die gleiche Kaufentscheidungsgrundlage besitzen.

Die strategischen Idealtypen: Standardisierung und Differenzierung

Diese beiden gegensätzlichen Strategieförmn der Standardisierung und der Differenzierung sind als Idealtypen im Sinne von Reinformen zu betrachten. Prinzipiell handelt es sich um theoretische Konstrukte, da in der Praxis nie die reinen Strategien verfolgt werden, sondern immer gewisse Anpassungen vorgenommen werden.

Die Strategie der Standardisierung verfolgt eine weltweit abgestimmte Ausrichtung der PR in allen Ländern, in denen das Unternehmen präsent ist. Sie strebt das Ziel der Vereinheitlichung von Kommunikation an und versucht deshalb mit länderübergreifenden Kommunikationsstrategien zu arbeiten. Kennzeichen ist oft die zentrale Planung der PR vom Headquarter aus. Die Implementierung der strategischen Vorgaben in den einzelnen Ländern erfolgt nur mit geringen Anpassungen, z. B. an die Sprache des jeweiligen Landes. Ein Vorteil dieser Strategie ist die Realisierung von Synergieeffekten. Durch die Standardisierung können hohe Kosten gespart werden. Viele Unternehmen legen zudem großen Wert darauf, ein weltweit konsistentes Erscheinungsbild zu kreieren, was heutzutage oft als entscheidender Wettbewerbsvorteil im globalen Konkurrenzdruck angesehen wird (vgl. Huck 2002: 351). Die Einsparung von Kostenpotentialen durch die Standardisierung birgt jedoch das Risiko, dass zu wenig auf länderspezifische Besonderheiten eingegangen wird und deshalb die vereinheitlichten Botschaften nur geringe Wirkung erzielen. Zielgruppen fühlen sich durch die standardisierte Kommunikation nicht angesprochen. Eine PR, die vor allem den Aufbau von Vertrauen und Verständnis anstrebt, kann nicht in einer Stimme zu jedermann sprechen. Die kulturellen Eigenarten eines Landes sind oft extrem unterschiedlich, sodass gerade in der PR eine komplette Vereinheitlichung der Kommunikation kaum zu realisieren ist.

Die Differenzierungsstrategie strebt im Gegenteil dazu eine möglichst vollständige Ausrichtung der Kommunikationsaktivitäten auf nationale, regionale oder sogar lokale Besonderheiten an, um Effektivitätsvorteile weitestgehend auszuschöpfen. Charakteristisch ist eine dezentrale Organisation der PR bzw. des gesamten Unternehmens. Die Ländereinheiten können so relativ autonom agieren und ihre landesspezifische PR entwickeln. Diese Form der PR-Strategie ist natürlich ideal für eine genaue Ansprache der

Stakeholder aufgrund der starken Berücksichtigung kultureller Eigenarten. Jedoch hat auch die Strategie der Differenzierung ihre Nachteile. Eine umfassende Differenzierung der PR verwehrt die Chance, ein weltweit einheitliches Image zu schaffen, als Global Player zu agieren und Synergie- und Know-How-Potenziale zu realisieren. Vor allem die Kosten einer vollständigen Differenzierung der Kommunikation steigen ins Unermessliche.

Die Vorteile der einen Strategie sind also die Nachteile der anderen und umgekehrt. Grund dafür sind die gegeneinander spielenden Größen der Effektivität und Effizienz, die den Koordinationsbedarf erheblich ansteigen lassen. Ziel muss demnach sein, so viele Vorteile wie möglich auf eine Strategie zu vereinen, d. h. den richtigen situativen Mittelweg zu finden zwischen Standardisierung und Differenzierung.

Der Mittelweg: Strategie der standardisierten Differenzierung

Bei der Strategie der standardisierten Differenzierung handelt es sich um einen Mittelweg, der zum Ziel hat, die Stärken der Idealtypen zu kombinieren. Man kann sie somit als Mischstrategie bezeichnen, die gewisse Kommunikationselemente einheitlich gestaltet, aber ihre PR genauso auf die jeweiligen länderspezifischen Besonderheiten ausrichtet. Auf diese Weise können publics und stakeholder in den einzelnen Ländern erheblich gezielter angesprochen werden (vgl. Huck 2002: 352). PR strebt danach, Vertrauen und Verständnis aufzubauen sowie Ängste abzubauen. Deswegen muss den Zielgruppen das Gefühl vermittelt werden, dass spezifisch auf ihre Bedürfnisse eingegangen wird. Neben diesen Effektivitätsvorteilen sollen aber gleichermaßen Effizienzvorteile genutzt werden wie die Realisierung von Synergiepotentialen. Für das strategische Vorgehen bei der standardisierten Differenzierung bedeutet das nun, dass zum einen eine Identifikation von standardisierbaren Elementen erfolgen muss und zum anderen eine Bestimmung derjenigen Kommunikationsbestandteile, die in ihrer Ausgestaltung an kulturelle und länderspezifische Charakteristika angepasst werden sollten. In vielen Bereichen der Literatur finden sich zu diesem Lösungsweg Leitsprüche wie „Think global, act local“ (Heylin 1991: 19). Andere sprechen von dem Modewort „Glokalisierung“ (Gerdemann 2001: 114), wenn sie von solch teilstandardisierten PR-Lösungen sprechen. Die Kommunikation von grenzüberschreitend tätigen Unternehmen beschränkt sich also nicht auf ein rein globales Auftreten, aber genauso wenig auf die einfache Addition lokaler Kommunikationsmaßnahmen.

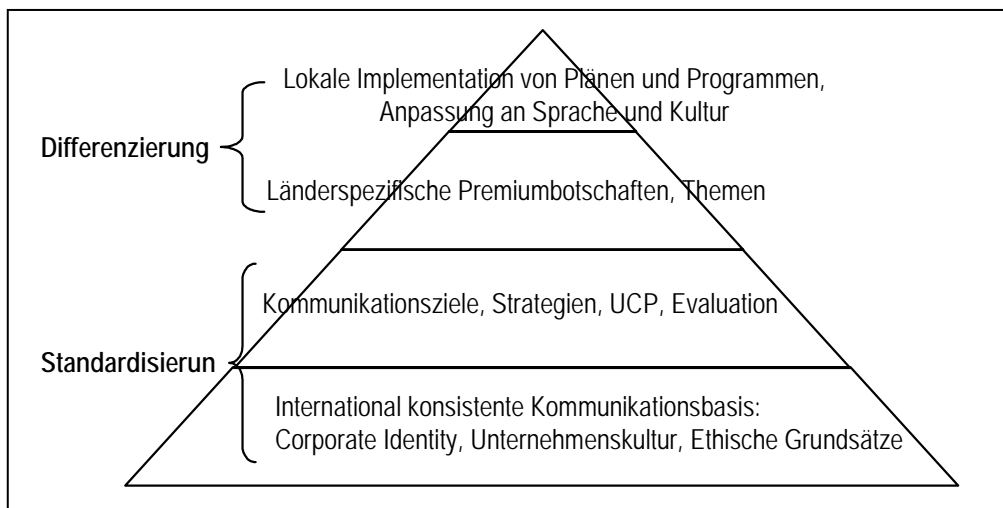
4.2.3. Ansatzpunkte zur konkreten Umsetzung der standardisierten Differenzierung

Prinzipiell basieren Konzepte zur Operationalisierung der Strategie der standardisierten Differenzierung auf der Annahme, dass es ein gewisses Maß an Gemeinsamkeiten zwischen den Ländern, in denen ein Unternehmen tätig ist, gibt. Ziel sollte sein, diese zu identifizieren und sie als Grundlage zur weltweiten PR-Arbeit zu nutzen.

Das Stufenkonzept

Eine Möglichkeit der vereinfachenden Bestimmung bzw. Klassifikation von standardisierbaren und zu differenzierenden PR-Elementen ist die Darstellung durch ein Stufenkonzept.

Abbildung 9: Stufenkonzept zur Operationalisierung von Strategieelementen



Quelle: eigene Abbildung

Erster Schritt muss sein, eine international konsistente Kommunikationsbasis zu entwickeln. Elemente, die zentral geplant und umgesetzt werden sollten, sind vor allem die Unternehmenskultur, ethische Grundsätze und die Corporate Identity. Corporate Communications sind auf globalen Märkten heutzutage unerlässlich. Image und Reputation eines Unternehmens werden angesichts der immer ähnlicher und homogener werdenden Produkte zu entscheidenden Kaufgründen. Zur Darstellung des globalen Unternehmens als Ganzes, bedarf es unbedingt eines international einheitlichen Auftritts, um dem ständig stärker werdenden internationalen Wettbewerb standhalten zu können.

In einem zweiten Schritt ist zu analysieren, inwieweit die Möglichkeit besteht, Strategien, Kommunikationsziele, Botschaften und Themen einheitlich zu gestalten. Ziele und Kommunikationsstrategien werden natürlich oft nach verschiedenen Zielgruppen definiert. Daher gilt es je nach Situation abzuwägen, ob die jeweiligen Zielgruppen z. B. der Kunden, der Investoren oder der Medien über mehrere Länder hinweg zusammengefasst werden können. Bei den Botschaften und Themen muss sicherlich dahingehend unterschieden werden, ob es sich um eine Unique Communication Message, die an alle Zielgruppen in derselben Form adressiert wird, oder um länderspezifische Kernbotschaften handelt. Genauso wird es länderübergreifende und länderspezifische Themen geben, die entsprechend unterschiedlich kommuniziert werden müssen. Ein weiteres Element von PR, das standardisiert werden sollte, ist insbesondere die Evaluationspraxis, um über mehrere Länder hinweg die Vergleichbarkeit zu gewährleisten.

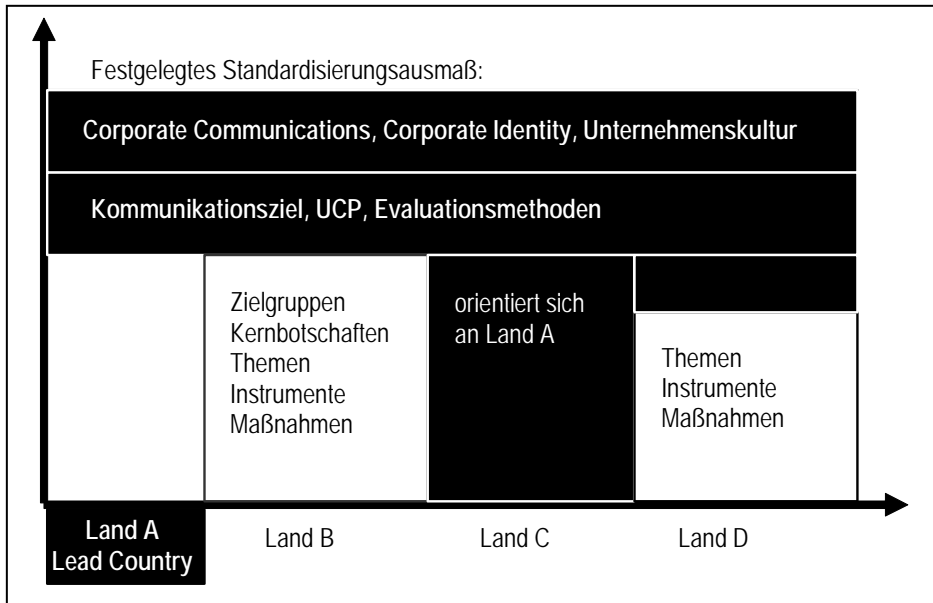
Um schließlich eine differenzierte und zielgruppengenaue Ansprache in den einzelnen Ländern oder Regionen zu erreichen, sollten in einem letzten Schritt bestimmte Themen, Maßnahmen und Kommunikationsinstrumente an länderspezifische und kulturelle Besonderheiten angepasst werden. Vor allem die Implementation der PR-Pläne und -Programme sollte den Ländereinheiten überlassen werden, da sich diese mit der Kommunikationslandschaft, den Gegebenheiten und Gepflogenheiten vor Ort viel detaillierter auskennen als die PR-Zentralisten im Headquarter eines Unternehmens. Mit einer Anpassung der PR-Aktivitäten an die jeweilige Landessprache ist es schließlich nicht getan. Einstellungen, Normen und Kulturen erfordern oft eine umfassende Änderung in Stil sowie Art und Weise der Kommunikation.

Das Lead Country Konzept

Ein dem Stufenkonzept ähnliches Vorgehen verfolgt das Lead-Country-Konzept (vgl. Bolz 1992: 151 ff; vgl. Assmus/Wiese 1995: 36f). Es stammt ursprünglich aus dem Marketing als Methode der Preiskoordination zwischen den Ländereinheiten eines international tätigen Unternehmens. Die Idee, die dem zugrunde liegt, ist, dass das Lead Country, der Kernmarkt, die Federführung übernimmt und den anderen Ländern einen gewissen Spielraum für ihre Preisfestlegung gibt. Dieser Gedanke lässt sich relativ gut in die Strategie der standardisierten Differenzierung in der internationalen PR integrieren. Das Lead Country stellt den Kernmarkt (oft der Heimmarkt) dar, das den PR-Einheiten in den anderen Ländern eine Art „Kommunikationskorridor“ vorgibt, in dessen Rahmen sie sich relativ frei bewegen können. In diesem Korridor, der konkret die standardisierten PR-Elemente für alle Länder definiert, können sich dann die länderspezifischen PR-Teams

entscheiden, ob sie angesichts sehr unterschiedlicher kultureller Eigenarten den Handlungsspielraum ausnutzen oder sich aufgrund ähnlicher Gegebenheiten am Lead Country orientieren und dessen PR-Strategie eins zu eins übertragen.

Abbildung 10: Lead Country Konzept



Quelle: eigene Abbildung

Der vorliegenden Abbildung ist zu entnehmen, dass z. B. Land B im Rahmen des vorgegebenen Kommunikationskorridors eigene PR-Pläne und Programme entwickelt, wohingegen Land D nur gewisse Elemente wie Themen und Maßnahmen anpasst. Prinzipiell eignen sich die standardisierbaren Bausteine aus dem Stufenkonzept für den fest definierten Korridor und die differenzierbaren Bausteine für den individuellen Handlungsspielraum. Dieses Konzept ist als klassisches Koordinationsinstrument bzw. als Vereinfachung der Strategiegestaltung anzusehen. Es stellt sicherlich ein weiches Instrument dar als eine klar zentralistische Entscheidung mit einheitlichen Vorgaben, da den Ländereinheiten ein gewisser Spielraum und bestimmte Freiheiten in der Ausgestaltung ihrer PR an die Hand gegeben werden.

4.2.4. Zusammenfassung und Ausblick

Nach diesem Überblick über die strategischen Möglichkeiten im Feld internationaler PR und einer umfassenden Auseinandersetzung mit der bestehenden Literatur, lassen sich zwei Meinungsströme identifizieren: diejenigen, die sich für eine stärkere Tendenz zur Differenzierung aussprechen

und solche, die die Zukunft der internationalen PR in einer stärkeren Standardisierung sehen. Dennoch herrscht prinzipiell Einigkeit darüber, dass bei den Strategien der Standardisierung und Differenzierung in der internationalen PR die entscheidende Frage nicht „entweder oder“ lauten kann, sondern „sowohl als auch“. Die Vermutung liegt nahe, dass es schlicht und ergreifend keinen Königsweg gibt. Jeder einzelne internationale Akteur muss seine eigene Mischstrategie der PR finden, je nachdem in welcher Kommunikationssituation er sich befindet und welche Einflussfaktoren auf ihn wirken. Natürlich macht es einen gravierenden Unterschied, ob es darum geht, für ein Unternehmen eine einheitliche Identity bzw. ein globales Image aufzubauen oder ob sich ein internationales Unternehmen in einer Krisenlage befindet und es primär gilt, zielgruppenspezifisch Ängste zu reduzieren und das verlorene Vertrauen zurückzugewinnen.

Ein weiterer Aspekt, den man nicht vernachlässigen sollte, ist die Verschiedenheit der Aufgabenfelder in der PR. Interne Unternehmenskommunikation, Investor Relations, Corporate Identity, Corporate Communications, Media Relations oder Kunden-PR können nicht unter dem Dach von ein- und derselben Strategie bearbeitet werden. Zu unterschiedlich stellen sich diese PR-Felder mit ihren Zielgruppen und Rahmenbedingungen dar. Während die Vermittlung eines konsistenten und einheitlichen Corporate Communications Auftritts für einen Global Player ein absolutes Muss bedeutet, um im Wettbewerb bestehen zu können, kann man mit Blick auf die Medienlandschaft keine wirklich dominierenden europäischen oder gar internationalen Medien erkennen. Dahingegen wird das Gebiet der Investor Relations zunehmend zum globalen Aufgabenfeld der PR. Hier sind standardisierte Kommunikationsstrategien angesagt, denn die Öffentlichkeit der Kapitalmärkte, Börsen und Analysten ist ohne Zweifel international. In der Mitarbeiterkommunikation bedarf es natürlich einer starken, einheitlichen Corporate Identity und Unternehmenskultur, um ein länderübergreifendes Wir-Gefühl zu generieren, jedoch sind auch hier viele Elemente der one-to-one communication ausschlaggebend. In Zeiten der Globalisierung, des Wandels und der Fusionen kursieren Gerüchte und Ängste unter den Mitarbeitern. Insbesondere hier muss die interne Kommunikation auf intensive, kulturelle Nähe und lokale/regionale Individualität in der Ansprache achten.

Deswegen lautet das abschließende Fazit, dass internationale PR-Strategie nur durch detaillierte Analyse der wirkenden Interdependenzen in einem systematischen Abwägungsprozess zwischen Standardisierungs- und Differenzierungstendenzen entstehen kann. Eine zentrale Steuerung und Planung sollte wegen der Vernetzung und Informationstransparenz weltweit jedoch immer Ausgangspunkt einer jeden PR-Strategie sein. Inwieweit dann Anpassungen vorgenommen werden an Kultur, länderspezifische Werte und Einstellungen, muss aus der jeweiligen Situation heraus ent-

schieden werden. Das Feld der internationalen PR lässt sich als noch junges wissenschaftliches Gebiet einordnen. Zwar existiert bereits einiges an Literatur dazu, jedoch vieles aus den Bereichen der internationalen Werbung oder sehr praktisch orientierte Leitfaden für internationale PR-Arbeit. Die Aussage, dass internationale PR-Strategie fallweise in einem intensiven Abwägungsprozess der geltenden Koordinationserfordernisse, Rahmenbedingungen und relevanten Zielgruppen zu generieren ist, ist sicherlich als wichtige Erkenntnis zu interpretieren. Dennoch muss es einen Weg geben, der ermöglicht, in diesem Feld wissenschaftlich weiterzudenken. Zwischen den beiden Extrema des einzelfallspezifischen Vorgehens und der umfassenden, allgemeingültigen Theorie, gibt es zum Beispiel die Alternative, Typen zu bilden. Anhand verschiedener Kriterien könnten Typen internationaler PR systematisiert werden, zu denen sich dann konkrete Handlungsempfehlungen ableiten ließen. Möglicherweise könnte dies eine Richtung sein, in die man weiterdenken könnte. In einem ersten Schritt könnte die Frage gestellt werden, welche Bedingungen für eine eher global orientierte und welche eher für eine lokal orientierte PR-Strategie sprechen würden.

Tabelle 2: Eignung unterschiedlicher Internationalisierungsstrategien

<p>Ein globale Strategie würde sich eher eignen, wenn</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Märkte homogen sind, ▫ Produkte standardisierbar sind, ▫ der politische Raum integriert ist, ▫ ein ähnlicher kultureller Lebensraum (extern und intern) existiert, ▫ es sich um ein bestimmtes PR-Gebiet z. B. um Investor Relations oder Kunden-PR handelt, ▫ ein globales Image angestrebt wird, ▫ ein Unternehmen stark zentralisiert ist, ▫ PR im Unternehmen eine untergeordnete Rolle spielt, ▫ nur wenige lokale Konkurrenzprodukte bestehen, ▫ anerkannte internationale Medien existieren. 	<p>Eine lokale Strategie bietet sich eher an, wenn</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Märkte heterogen sind, ▫ Produkte nicht standardisierbar sind, ▫ keine politischen Integrationsräume existieren, ▫ externe und interne Kulturen verschieden sind, ▫ es sich um Aufgabenfelder der Mitarbeiter-PR oder Krisen-PR handelt, ▫ das Ziel ist, Ängste abzubauen und Vertrauen aufzubauen, ▫ stark autarke PR-Einheiten in den Ländermärkten bestehen, ▫ PR eine wesentliche Rolle im Unternehmen spielt, ▫ starke Konkurrenz im lokalen Umfeld existiert, ▫ nur lokale Medien genutzt werden.
--	---

Quelle: eigene Darstellung; Punkte z. T. entnommen aus Michaelis/Brockert, S. 93

Wenn die konstituierenden Besonderheiten und ihre Ausprägungen identifiziert werden könnten, die dann auf eine bestimmte PR-Strategie hinweisen würden, so könnten Kategorien internationaler Unternehmen gebildet werden, deren Situationen ähnliche PR-Probleme aufwerfen und daher ein ähnliches strategisches Verhaltensprogramm internationaler PR erfordern. Je

nach Kategorie könnte ein entsprechender Katalog an Handlungsempfehlungen generiert werden. Der Bereich der internationalen PR und damit einhergehend der PR-Strategien stellt sicherlich ein interessantes Teilgebiet des Kommunikationsmanagements dar, das in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen könnte. Gründe für diese Vermutung lassen sich aus folgenden Entwicklungen ableiten: Zum einen befindet sich die Welt im Zeitalter der Globalisierung, der grenzenlosen Kommunikation und fortschreitenden Vernetzung, zum anderen gewinnt PR immer mehr den Status einer strategischen Unternehmensfunktion, deren Grundlage eine systematische Planung und allumfassende Kommunikationsstrategie sein muss.

4.3. Organisation und Integration internationaler Public Relations

von Sandra Krischel

Die Kommunikation innerhalb eines Unternehmens ist entscheidende Voraussetzung für den Erfolg. Sie stellt eine bedeutsame strategische Aufgabe, sowohl für national als auch international agierende Unternehmen, dar. Die Public Relations (PR) werden aufgrund ihrer längerfristigen und umfassenderen Wirkung als eine strategische Unternehmensfunktion aufgefasst (vgl. Rückert 1996: 36). Großunternehmen setzen nicht nur weltweit ihre Produkte und Dienstleistungen ab, sondern entwickeln und produzieren diese auch in globalen Netzwerken. Dabei stellt sich die Frage, inwieweit diese Unternehmen ihre Kommunikation für alle Länder standardisieren können bzw. wann und warum eine Adaption auf die Länder unabdingbar ist. Die Unternehmenskommunikation sollte im Rahmen der strategischen Ausrichtung einen entscheidenden Platz innehaben, ihr muss der Stellenwert eingeräumt werden, der ihr aufgrund der Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens zusteht. Ein effizientes PR-Management bedarf neben spezifischer Kompetenzen und professionellem Handeln seitens der Akteure, spezifische Voraussetzungen seitens der Organisation (vgl. Röttger 2000: 127). Die Arbeit beschäftigt sich mit diesen Anforderungen und versucht neben der Organisation vor allem die Koordination von Kommunikationsabteilungen zu beleuchten. Ihr Ziel ist es, verschiedene Möglichkeiten der organisatorischen Umsetzung der Kommunikation in internationalen Unternehmen zu veranschaulichen und zu untersuchen, welche Modelle sich für eine einheitliche Kommunikation eignen. Es soll erörtert werden wie sich organisatorische Strukturen im internationalen Unternehmen verankern lassen und wie überkommene Strukturen aufgebrochen werden können.

4.3.1. Integrierte Unternehmenskommunikation

Zielsetzung integrierter Unternehmenskommunikation

Im Bereich der Unternehmenskommunikation wird das Element der Integration seit Anfang der 1990er Jahre sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis betont und gewinnt immer mehr an Bedeutung (vgl. Mast 2002: 53). Veränderungen auf den Märkten wie auch in den Mediensystemen sowie gesellschaftliche Trends führten zu einer völligen Umorientierung in den theoretischen Konzepten des Marketings und im praktischen Kommunikationsmanagement der Unternehmen hin zur integrierten Kommunikation (vgl. ebd.: 48). Ihr Hauptanliegen ist es, eine möglichst positive Vorstel-

lung vom Unternehmen und seinen Produkten zu erzeugen. Integrierte Unternehmenskommunikation bedeutet, dass die Kommunikation ganzheitlich und vernetzt erfolgt. Nach Kirchner wird damit, „...der Prozess des koordinierten Managements aller Kommunikationsquellen über ein Produkt, ein Service oder ein Unternehmen, um gegenseitig vorteilhafte Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Bezugsgruppen aufzubauen und zu pflegen“, bezeichnet (vgl. Kirchner 2001: 36). Um integrierte Unternehmenskommunikation implementieren zu können, ist ein Organisationsentwicklungsprozess notwendig der hilft, die organisatorisch-strukturellen Barrieren und Widerstände zu überwinden. Professionelle, integrierte Unternehmenskommunikation zeichnet sich durch den präzisen Aufbau von Dialogstrukturen und durch den gekonnten Einsatz sorgfältig abgestimmter Instrumente aus.

Bruhn formuliert zehn Anforderungen, die an die Organisation der integrierten Unternehmenskommunikation gestellt werden (vgl. Bruhn 2003: 173ff.): Die Kommunikation sollte institutionalisiert bzw. organisatorisch verankert sein, damit ein einheitlicher kommunikativer Auftritt sichergestellt werden kann. Die Spezialisierung in der Aufgabenaufteilung sollte auf ein Grad reduziert werden, der dem Integrationsgedanken in besonderer Weise Rechnung trägt. Hierin liegt die besondere Schwierigkeit, denn eine verstärkte Berücksichtigung der Integration bedeutet Abbau von Differenzierung. Eine Festlegung der Verantwortlichkeiten im gesamten Entscheidungsprozess der Planung und Umsetzung ist wichtig, ebenso müssen Zuständigkeiten und Weisungsbefugnisse für die Integrationsmaßnahmen klar geregelt werden. Die Möglichkeit zu erleichterten Abstimmungsprozessen auf unterschiedlichen organisatorischen Ebenen und Stellen sollte gegeben sein. Es müssen Regelungen für den Konfliktfall geschaffen werden, um die durch Ressourcen- und Machtfragen bedingten Auseinandersetzungen durch gezielte Konfliktlösungsmechanismen zu fördern. Zudem sollte eine Organisation gefunden werden, die die Kreativität und Innovationsbereitschaft der Kommunikationsmitarbeiter fördert und nicht durch eine zu starre Organisationsstruktur hemmt und die Teamorientierung und Motivation der Mitarbeiter durch die Suche nach kooperativen Problemlösungen unterstützt (ebd.: 173ff.).

Die organisatorische Gestaltung der integrierten Unternehmenskommunikation ist vor allem deshalb mit besonderen Schwierigkeiten verbunden, weil sehr viele heterogene Abteilungen in die organisatorischen Regelungen mit eingebunden werden müssen: Zu nennen sind die Marketingabteilung, Werbeabteilung, Promotionsabteilung, der Vorstand, der Vertrieb, die Öffentlichkeitsarbeit und Personalabteilung (vgl. ebd.: 174). Diese müssen bei einer einheitlichen und gemeinsamen Ausrichtung der Unternehmenskommunikation berücksichtigt werden. Grundsätzlich sind weniger Abteilungen

und weniger Instanzen einer Integration eher förderlich. Sind es mehrere Abteilungen, bedarf es einer Organisation, die diese Abteilungen miteinander verknüpft und in Austausch bringt.

- *Integration durch Hierarchisierung:* Durch Hierarchiebildung versucht man eine verbesserte Koordination und Integration der verschiedenen Abteilungen herbeizuführen. Mit Hilfe von Hierarchien können dabei verschiedene Formen der organisatorischen Regelung festgelegt werden. Man unterscheidet Einliniensysteme, Mehrliniensysteme, Stab-Liniensysteme und Matrixorganisationen. Eine Betrachtung dieser Modelle ergibt folgendes Ergebnis: Dem Integrationsgedanken wird am ehesten durch flache Hierarchien Rechnung getragen. Diese ermöglichen leichte Wege der Kooperation und der Abstimmung. Bei der Matrixorganisation bleiben die Hierarchien zwar grundsätzlich erhalten, doch werden sie stark abgeflacht. Hier werden die Belange der Integrierten Unternehmenskommunikation am stärksten berücksichtigt, da verschiedene Abteilungen aktiv eingebunden werden. Ein möglicher Lösungsvorschlag für die Probleme, mit denen die Matrixorganisationen behaftet sind, sind zeitlich begrenzte Strukturen. Durch sog. rotierende Matrixstrukturen kann die häufig auftretende Starrheit vermieden werden.
- *Integration durch Teamorientierung:* Eine verbesserte Koordination kann durch eine verstärkte Teamorientierung in der Organisation erfolgen, wie etwa durch Gremienarbeit, Projektgruppen, Partizipations- und Kollegialmodelle (vgl. ebd.: 190). Integration durch Teamorientierung bedeutet, dass Teams in der Organisation des Unternehmens so verankert werden, dass sie Teilaufgaben der Integration realisieren können. Teams sind definiert als „... eine zeitlich befristete Mehrpersoneneinheit zur Erfüllung von innovativen Spezialaufgaben“ (Bea/Dichtl/Schweitzer 2001: 155). Dabei werden einem Team von der Unternehmensleitung die Aufgaben als Gruppe – und nicht als Stelle auf einer Hierarchieebene – übertragen. Die Vorteile der Teamorientierung liegen vor allem in der Förderung der Kreativität, der Eigeninitiative sowie des Kooperationsgedankens. Der fachliche Aspekt hebt hervor, dass das Wissen durch bessere Informationswege effizienter genutzt werden kann. Auch können die durch die Hierarchisierung aufgebauten Konflikte der einseitigen Machtausübung zumindest teilweise abgebaut werden.

Vorschlag einer idealtypischen Organisationsgestaltung

Um die integrierte Unternehmenskommunikation zu fördern, sollte ein Organisationssystem gefunden werden, das in der Lage ist, ein breites Bewusstsein für die Notwendigkeit der integrierten Unternehmenskommunikation in einem Unternehmen zu schaffen und den Willen zur Weiterent-

wicklung des Prozesses der Integration bei allen Beteiligten zu verstärken. Gleichzeitig sollte das System genügend Flexibilität ermöglichen, damit Freiraum für Kreativität und Innovationsbereitschaft geschaffen wird. Dies kann mit der Projektorganisation mit interdisziplinären Teams und Lenkungsgremium (vgl. Bruhn 2003: 197) erreicht werden. Die Projektgruppe definiert Einzelprojekte für die Planung und Umsetzung der integrierten Kommunikation. Diese Einzelprojekte werden als Projektvorhaben bestimmten Teams zugeordnet, die die Projekte zu erledigen haben. Die Mitglieder setzen sich aus Fachexperten der Linie, aus Stäben und aus unternehmensexternen Beratern zusammen. Fallweise werden dazu Interdisziplinäre Teams gebildet, die über die Lösung der Aufgabenstellung an die Projektgruppen berichten. Ihre Mitglieder stammen aus verschiedenen Kommunikationsabteilungen und sind Stelleninhaber verschiedener Instanzen. Dadurch wird eine gewisse Unabhängigkeit und Distanz gewahrt. Über allem steht das Lenkungsgremium. Es hat die Aufsicht und damit die Hauptverantwortung für die Arbeit der Projektgruppe sowie die gesamte Projektorganisation zu tragen (vgl. ebd.: 198). Dieses Organisationssystem ist vor allem deshalb positiv zu bewerten, da es sich konsequent auf die Durchführung von Projektvorhaben konzentriert. Die Starrheit, vor allem durch Hierarchien verursacht, wird aufgehoben. Sie zwingt die Mitglieder zu ziel- und ergebnisorientierter Arbeit.

Die Anforderungen an die Organisation integrierter Unternehmenskommunikation können wie folgt zusammengefasst werden: Für die Konzeption der integrierten Unternehmenskommunikation ist darauf zu achten, dass die Vorteile der Linienorganisation (zu nennen sind hier der hohe Grad an Verbindlichkeit und die Durchsetzung von Entscheidungen bei nachgeordneten Stellen) mit den Vorteilen der Teamorientierung (z. B. Einbindung der Beteiligten, hohe Akzeptanz der Ergebnisse) so miteinander verbunden werden, dass die Organisation der integrierten Kommunikation als Entwicklung, als Lernprozess, verstanden wird (vgl. ebd.: 199). Durch die Bildung von Projektteams kann dieser Prozess gefördert werden. Die Nachteile der klassischen Organisationsstrukturen, beispielsweise der Aufbau von Abteilungsgrenzen und das Entstehen von Ressortegoismen sowie egoistischem Etatdenken können so kompensiert werden. Ebenso kann ein zu hoher Grad an Formalisierung eliminiert werden.

4.3.2. Übertragung auf international tätige Unternehmen

Rahmenbedingungen internationaler Unternehmen

Bei dem Versuch die erlangten Erkenntnisse auf die internationale Unternehmenskommunikation zu übertragen, stellen sich noch komplexere Her-

ausforderungen an die Organisation. Der Begriff internationale Unternehmenskommunikation bezeichnet alle internen und externen Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens, deren Ziel es ist Beziehungen zu Bezugsgruppen in anderen Nationen bzw. Kulturen herzustellen (vgl. Huck 2002: 344). Sowohl für die Zusammenarbeit zwischen der Muttergesellschaft und den Tochtergesellschaften als auch für die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Tochtergesellschaften ist eine strikte Organisation der Kommunikation von größter Bedeutung. Zusätzlich zur Organisationsform stellt sich die Frage, ob die Kommunikation differenziert oder standardisiert gestaltet werden soll.⁵ Bei der Standardisierung, die darauf abzielt, Unternehmenskommunikation über Ländergrenzen hinweg so einheitlich wie möglich zu betreiben, können Lern- und Ausstrahlungseffekte genutzt werden, zudem stellen sich Kostendegressionseffekte ein. So kann z. B. eine Pressemitteilung für alle Länder übernommen werden.⁶ Die Differenzierung ist vor allem dann von Bedeutung, wenn standardisierte Konzepte in den Tochtergesellschaften keine Akzeptanz finden und es notwendig ist, die Kommunikation auf die nationalen Besonderheiten auszurichten. Dass die zwischen den verschiedenen Nationen bestehenden Unterschiede eigens adaptierte Strategien erfordern, ist überflüssig zu erwähnen. „Cultural, regulatory, financial media and government relations all vary from one country to the next and public relations practice has to adapt these local needs and conditions. Thus – think global, act local – is the approach adopted by many companies...” (Nally 1991: 19). In der Praxis wird meist die Strategie der standardisierten Differenzierung verfolgt (vgl. Huck 2002: 352). Die im Rahmen des Seminars „Strategien der internationalen Unternehmenskommunikation“ durchgeführten Interviews zeigten, dass die meisten Unternehmen die Vorteile der Differenzierungsstrategie mit den Stärken der Standardisierung zu verbinden suchen. Der Frage nach der richtigen Strategie kommt für die Public Relations höchste Bedeutung zu. Ohne ein strategisches Konzept kann die Unternehmenskommunikation ihren Leistungsbeitrag zur Verwirklichung der Unternehmensziele nicht effizient entfalten. Der Prozess der Anpassung bzw. Veränderung kann angesichts der sehr dynamischen und komplexen Entwicklungen im sozialen, rechtlich-politischen und wirtschaftlichen Bereich nicht durch Ad-hoc-Entscheidungen bewältigt werden (vgl. Rückert 1996: 48). Auf Grund dessen bedarf es einer Strategie, die auf Systematik und Kontinuität angelegt ist.

⁵ „Those engaged in international public relations must consider such differences and similarities when choosing between standardized (globalization) and customized (localization) communication strategies“ vgl. Coombs/ Holladay/ Hasenhauer/ Signitzer 1994, S. 23

⁶ Einige der im Rahmen des Seminars „Strategien und Instrumente internationaler PR“ befragten baden-württembergischen Unternehmen gaben an, ihren Niederlassungen und Töchtern Informationen und Bild-dateien online zur Verfügung zu stellen. Die Spielregeln, was Corporate Design und Corporate Identity betreffen, werden vorgegeben.

Bei internationalen Unternehmen treten eine Vielzahl von Barrieren auf. Diese Barrieren haben eine stark hemmende Wirkung auf eine verbesserte Kommunikationsleistung. Zu nennen sind hier die mangelnde Beachtung von Unternehmensgrundsätzen und -leitlinien, die fehlende Existenz einer Corporate Identity, die Strukturabweichung in der Organisation zwischen Mutter und Tochter sowie ein hoher Autonomiegrad der Organisationseinheiten im Ausland. Personell-kulturelle Barrieren sind z. B. das Autonomiebestreben der Manager von Tochtergesellschaften sowie die kulturellen Unterschiede im Kommunikationsverhalten (vgl. Bruhn 2003: 201). Es gilt daher, durch die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation diese Widerstände zu überwinden.

Zielsetzungen und Formen internationaler Unternehmen

Das international tätige Unternehmen bewegt sich im Spannungsfeld zwischen globaler Effizienz und lokaler Flexibilität. Infolge dessen wird versucht, Prozesse, die international einheitlich sind, zu standardisieren, beispielsweise die Produktion von Geschäftsberichten. Hierbei können Kostenersparnisse realisiert und Doppelarbeiten vermieden werden, wenn derselbe Geschäftsbericht – lediglich übersetzt – weltweit publiziert wird. Auf der anderen Seite versuchen die Unternehmen der Flexibilität Rechnung zu tragen, um den Besonderheiten in Märkten sowie dem spezifischen Kommunikationsbedarf der Zielgruppen in den einzelnen Ländern gerecht zu werden. Die Flexibilität kann aber nur zu Lasten der globalen Effizienz geschaffen werden. Um sich in diesem Spannungsfeld bewegen zu können, bedarf es eines Organisationsmodell für internationale Unternehmen. Dieses Organisationsmodell muss zudem die Lernfähigkeit in der internationalen Kommunikation gewährleisten. Know-How und Wissen über den Einsatz der Kommunikation muss sowohl in Zentrale als auch in den Tochtergesellschaften geschaffen werden. Es kommt darauf an, die analytischen und kreativen Kompetenzen im Netzwerk von international tätigen Unternehmen positiv zu nutzen. Mögliche Formen der Kommunikation sind regelmäßig stattfindende Telefonkonferenzen oder email-Kontakt.⁷ Je nach Ausnutzungsgrad des Kompetenzpotenzials von Mutter- und Tochtergesellschaften werden Effizienz und Flexibilität des international tätigen Unternehmens gefördert bzw. gehemmt. Überprüft man nun die Organisationsmodelle an den unterschiedlichen Formen der internationalen Unternehmen, so stellt man fest, dass die verschiedenen Gegebenheiten differenzierte Modelle erfordern. Vor dem Hintergrund der rasch zunehmenden Internationalisierung sehen einige Forscher inzwischen das internationale und nicht das nationale Unternehmen als den Regelfall an (vgl. Küppers 2000: 17).

⁷ vgl. Interviews mit 20 Großunternehmen.

Nach dem EPRG-Konzept⁸ unterscheidet man internationale, multinationale, globale und transnationale Unternehmen aufgrund der jeweils zugrunde liegenden Unternehmensstrategie (vgl. Küppers 2000: 18). Beim Internationalen Unternehmen sind die Auslandsaktivitäten essentiell für die Erreichung und Sicherung der Unternehmensziele. Die Kompetenz der Muttergesellschaft wird auf die Tochtergesellschaft übertragen, dadurch kann ein einheitlicher Auftritt erzwungen werden. Die Ausrichtung ist hier ethnozentrisch. Ein Beispiel für ein internationales Unternehmen ist Procter & Gamble (vgl. Bruhn 2003: 204). Nachteil dieser Organisationsform ist, dass der Informationsfluss einseitig ist und nur begrenzte Kontrollmöglichkeiten existieren. Die Strategie wird im Stammland entwickelt und nationale Eigenheiten können nicht berücksichtigt werden. Das multinationale Unternehmen überlässt den Tochtergesellschaften einen Entscheidungsspielraum, um sich an die jeweiligen Marktspezifika anzupassen. Die Marktbearbeitung ist hier polyzentrisch. Diese Form geht von der dezentralen Führung der internationalen Unternehmensorganisation aus. Die Kommunikation liegt in der Verantwortung der einzelnen Länderchefs, was zur Folge hat, dass die Kommunikation zwischen den Auslandseinheiten sehr gering ist. Auch kommt es häufig zu Machtkämpfen zwischen der Zentrale und den Auslandseinheiten. Ein Beispiel für ein multinationales Unternehmen ist Philips (vgl. ebd.: 203). Beim globalen Unternehmen werden alle Unternehmensaktivitäten in ein zusammenhängendes Gesamtsystem integriert und geographisch festgelegt. Sämtliche Kompetenzen werden in der Muttergesellschaft zentralisiert, die Tochtergesellschaften haben ausschließlich die Aufgabe, die Produkte in den einzelnen Ländern zu verkaufen. Das transnationale Unternehmen ist gekennzeichnet durch Interdependenz und flexiblen internem Integrationsprozessen im Sinne einer Netzwerkkooperation (vgl. Küppers 2000: 18).

Koordination der Kommunikation in internationalen Unternehmen

Die bisherigen Ausführungen machen deutlich, dass es Formen der Zusammenarbeit zwischen der Zentrale und den Tochtergesellschaften bedarf, damit eine Abstimmung in der Unternehmenskommunikation auf internationaler Ebene stattfinden kann. Unabhängig davon ob es sich um ein globales, internationales, multinationales oder transnationales Unternehmen handelt, muss eine Koordination der Kommunikation stattfinden. Dabei beziehen sich die Abstimmungsprozesse gleichermaßen auf die Planung, Umsetzung und Kontrolle⁹. Ein wichtiger Indikator der Koordination von PR ist

⁸ EPRG: ethnozentrisch, polyzentrisch, regiozentrisch, und geozentrisch

⁹ Planung ist ein geordneter, informationsverarbeitender Prozess zum Erstellen eines Entwurfs, welcher Maßnahmen für das Erreichen von Zielen vorausschauend festlegt. Der Planung folgt die Umsetzung und Kontrolle. Vgl. Bea/Dichtl/Schweitzer 2001, S. 18

der Entscheidungsspielraum, der dem PR-Management der Tochter- von der Muttergesellschaft eingeräumt wird. So hat eine Telefonbefragung in deutschen US-Tochtergesellschaften ergeben, dass 40% der deutschen Niederlassungen in den USA relativ eigenständig sind, 41% weitgehend und 14% vollständig eigenverantwortlich (vgl. Rückert 1996: 159). In international tätigen Unternehmen sind drei Schwerpunkte der Koordination der integrierten Kommunikation festzustellen: Die Form der Zusammenarbeit bewegt sich auf einem Koordinationskontinuum zwischen Unterstützung, Steuerung und Abstimmung:

- Die Unterstützung ist die schwächste Form der Koordination. Die Zentrale unterstützt die dezentralen Einheiten. Knapp die Hälfte der in der Untersuchung von Rückert befragten Mutterunternehmen unterstützen die PR-Arbeit in den USA in technischer Hinsicht, z. B. durch Prospekt- und Videomaterial. Der Muttergesellschaft kommt eine reine Servicefunktion zu, sie berät die Tochtergesellschaften. Die Initiative zur aktiven Mithilfe durch die Zentrale muss allerdings von der Tochter selbst kommen. Es werden indirekte Koordinationsinstrumente eingesetzt. Darunter subsumiert man beispielsweise die Unternehmenskultur, Teamarbeit, Coaching, Führungsstil, Austausch von Managern, informelle Kommunikationsinfrastruktur, Teamarbeit und Teamorientierung, aber auch persönliche Gespräche (vgl. Bruhn 2003: 210). Die Tochtergesellschaften spielen hier eine dominante Rolle. Diese Form der Zusammenarbeit kann demzufolge beim multinationalen Organisationsmodell verwendet werden.
- Die Steuerung ist der andere Extrempunkt des Kontinuums. Durch eine zentrale Kommunikationsabteilung in der Muttergesellschaft wird die integrierte Unternehmenskommunikation für die gesamte Unternehmensgruppe geplant und mittels Anweisungen in den verschiedenen Ländern durchgesetzt. Es werden vor allem direkte Koordinationsinstrumente verwendet. Dies sind u. a. Zielvorgaben, Budgetierung, Richtlinien und Regeln, Berichtssysteme, Kontrollsysteme, Genehmigungsverfahren sowie Projektgruppen (vgl. ebd.: 210). Der Zentrale kommt hier eine dominante Rolle zu, weshalb das Modell bei globalen Unternehmen Anwendung finden kann.
- Die Abstimmung stellt eine Art Zwitterform zwischen Unterstützung und Steuerung dar. Sie wird in erster Linie beim transnationalen Modell praktiziert. Es besteht eine sehr enge und vertrauensvolle Form der Zusammenarbeit zwischen Mutter und Tochter, denn keine der Gesellschaften ist dominant. Durch einen Mix von direkten und indirekten Kommunikationsinstrumente wird eine spezifische Kommunikation entwickelt und durchgesetzt. Laut der Telefonbefragung stimmen rund

zwei Drittel der Unternehmen ihre PR-Aktionen international aufeinander ab (z. B. Timing, Essentials), betreiben einen wechselseitigen Erfahrungsaustausch (z. B. über Erfolge, Techniken, Meinungen) und erlassen Richtlinien (z. B. Guidelines für das Corporate Design; vgl. Rückert 1996: 160).

4.3.3. Zusammenfassung und Bewertung

Durch die Globalisierung entstehen für die Unternehmenskommunikation sowohl neue Chancen als auch neue Probleme. In Zukunft werden die Anforderungen an die Verantwortlichen weiter wachsen, da die schnellen Fortschritte in der Kommunikationstechnologie ständig neue, wirkungsvollere Alternativen schaffen. Diese müssen auf die Bedürfnisse der internationalen und nationalen Unternehmen zugeschnitten werden. Neben der reinen Organisationsstruktur erfüllt die Koordinationsform eine entscheidende Funktion bei der Ausübung der Unternehmenskommunikation sowohl auf internationaler wie auf nationaler Ebene. Dabei muss jedes Unternehmen für sich entscheiden, inwieweit die Tochtergesellschaften unterstützt bzw. von der Zentrale aus gesteuert werden. Diese Entscheidung hängen neben den Strukturen auch stark von den lokalen und personellen Gegebenheiten ab. Die Ausführungen machen deutlich, dass bei der Realisierung der Unternehmenskommunikation der Organisation eine tragende Rolle zukommt. Alle Rechte und Pflichten der Mitglieder einer Organisation werden durch die Organisationsstruktur als Ergebnis der Spezialisierung festgelegt: So lassen sich Weisungsbefugnisse und Entscheidungskompetenzen nur anhand der Organisation wirksam durchsetzen. Dadurch können Aufgaben und Verantwortungen verteilt werden. Neben der Organisation leisten Planung, sprich der Einsatz von Strategiekonzepten, und Personal einen entscheidenden Beitrag zur Umsetzung der Kommunikation. Sowohl im Aufbau wie im Ablauf können Widerstände auftreten, die man mittels einer geeigneten Gestaltung überwinden kann.

Für große, komplex organisierte Konzerne ist eine international integrierte Unternehmenskommunikation sicher ein gangbarer Lösungsweg. Für mittlere Firmen ist sie nicht von derart essentieller Bedeutung. Dies zeigten auch die Interviews, die im Rahmen des Seminars durchgeführt wurden: Nur ein Interviewpartner von 20 sprach explizit das Konzept der Integrierten Unternehmenskommunikation an. Zu würdigen ist aber, dass es sich dabei um ein umfassendes Konzept der Unternehmenskommunikation handelt, in dem die einzelnen Kommunikationsdisziplinen untergeordnet werden. Eine Abstimmung ist unerlässlich für einen einheitlichen Firmenauftritt und dieser kann nur durch eine effiziente Organisation gewährleistet werden. Bei der Integrierten Unternehmenskommunikation geht es nicht

nur um die Verschmelzung der Abteilungen, sondern vielmehr um gemeinsame, koordinierte Prozesse der Planung, Implementierung und Evaluation. Dazu bedarf es einer organisatorischen Verankerung. Natürlich können organisatorische Strukturen nicht ohne Beteiligung von Führungskräften und Mitarbeitern durchgesetzt werden. Grundvoraussetzung für eine effektive Unternehmenskommunikation sind motivierte Personen, die den Integrationsgedanken verinnerlicht haben und bereit sind, die Organisationsziele über die Abteilungsziele und eventuell sogar über die eigenen Ziele zu stellen. Nur so kann die Unternehmenskommunikation ein konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen sowohl national als auch international vermitteln.

4.4. Mitarbeiter in aller Welt erreichen: Mitarbeiterzeitschrift und Intranet global

von Lisa Schöllhammer

Viele Fusionen der letzten Jahre führten zu immer mehr weltweit tätigen Organisationen. Bei diesem Schritt der Internationalisierung ändern sich das Umfeld, die Unternehmenskultur, Zielsetzung und Organisationsstruktur und somit auch die Anforderungen an die externe und interne Kommunikation einer Organisation. Die wissenschaftliche und systematische Beschäftigung mit der Internationalisierung der Unternehmenskommunikation ist trotz der schon lange währenden Auseinandersetzung der Praxis mit grenzüberschreitenden Aktivitäten noch jung und zielt v. a. auf die Einflussfaktoren und Strategien externer Kommunikation. In dieser Arbeit werden v. a. Erkenntnisse der nationalen internen Kommunikation und angrenzender Forschungsfelder auf die interne Kommunikation übertragen. Welche Bedingungen ändern sich, wenn Mitarbeiter in aller Welt erreicht werden sollen? Im Rahmen dieses Beitrags soll untersucht werden, ob Mitarbeiterzeitung und Intranet als Instrumente der innerbetrieblichen Kommunikation auf globaler Ebene unverändert eingesetzt werden können

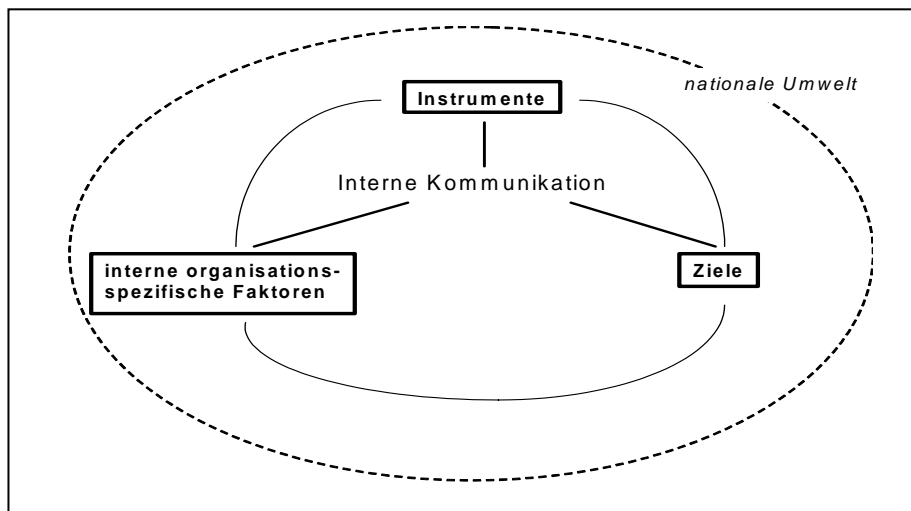
4.4.1. Nationale Interne Kommunikation

Wie bei fast allen wissenschaftlichen Begriffen existieren auch für die interne Kommunikation unterschiedliche Bezeichnungen und Definitionen. Gängige Benennungen sind z. B. (inner)betriebliche Kommunikation, Mitarbeiterkommunikation, Internal Relations oder manchmal auch Internes Marketing (Meier 2002: 17). Interne Kommunikation wird neben der externen Kommunikation dem Feld der Unternehmenskommunikation zugeordnet. Sie kann als Funktion nach ihren Prozessen, Strategien und struktureller Einbindung sowie als Institution nach ihren Rollen und Maßnahmen beschrieben werden (Armbrecht 1992: 66, 76; Hoffmann 2001: 18). Institutionelle Definitionen sind selten und meist, wie etwa eine reine Aufzählung von Maßnahmen ohne Möglichkeit einer Abgrenzung zur externen Kommunikation, unzulänglich (Armbrecht 1992: 77).

Allgemein beschreiben die Definitionen von Meier (2002), Armbrecht (1992), Szameitat (2003), Hoffmann (2001), Noll (1996) und Klöfer (2003) die Mitarbeiter einer Organisation als Zielgruppe der internen Kommunikation, den Kommunikationsprozess als wechselseitig und ökonomische wie auch außerökonomische Ziele (Armbrecht 1992: 71, 330; Meier 2002: 17; Szameitat 2003: 37; Hoffmann 2001: 17, Klöfer 2003: 94; Noll 1996: 44).

Neuere Aspekte sind hierbei die Dialogorientierung¹⁰ (Szameitat 2003: 38; Noll 1996: 148; Kaiser 1996: 110), die Abkehr von der reinen unternehmensorientierten Kommunikation¹¹ (Hoffmann 2001: 40; Noll 1996: 47) und die Berücksichtigung der Partizipation der Mitarbeiter¹² (Armbrecht 1992:72; Noll: 1996: 147). Inwieweit diese neuen Ausrichtungen beachtet werden ist von der jeweiligen internen Kommunikationskultur, Philosophie und Struktur der Organisation abhängig (Schick 2002: 104; Huck 2002: 345; Winterstein 1996: 72f.), welche wiederum in Beziehung zum nationalen Umfeld steht (Thomas 2003a: 39; siehe Abbildung 11).

Abbildung 11: Interne Kommunikation im nationalen Umfeld



Quelle: eigene Darstellung

Auf Grund der Vielzahl der existierenden Definitionen soll im Rahmen dieser Arbeit interne Kommunikation als dialogischer Austausch von Informationen zwischen Unternehmensführung und Mitarbeiter über Medien und persönliche Kontakte, veranstaltet von der Führung zur Erreichung unternehmens- wie auch mitarbeiterorientierter Ziele, definiert werden.

Relevanz

Nachdem nun geklärt wurde, was unter interner Kommunikation zu verstehen ist, stellt sich die Frage, warum sie gebraucht wird. Nach Cassens

¹⁰ Ein adäquater innerbetrieblicher Dialog zeichnet sich nach Noll (1996) durch die Wechselrede zwischen gleichberechtigten Partnern aus, die Dialogpartner sind hierbei abwechselnd Sender und Empfänger (Noll 1996: 148).

¹¹ Unternehmensorientierte Kommunikation informiert die Mitarbeiter um ihr Verhalten von Seiten der Unternehmensführung zu beeinflussen und zu manipulieren, mitarbeiterorientierte Kommunikation richtet sich hingegen an dem Informationsbedürfnis der Mitarbeiter aus (Hoffmann 2001: 40).

¹² Unter Partizipation wird eine aktive Teilnahme der Mitarbeiter an der internen Kommunikation verstanden, wodurch sie in Entscheidungsprozesse miteingebunden werden (Noll 1996: 147).

(2001) ist die Antwort Knowledge- und Human Resource-Management, sowie Mitarbeiterbindung. Wissen muss generiert, erfasst, dokumentiert, verteilt und ausgetauscht werden. Diese Aufgaben sieht Cassens nun im Bereich der internen Kommunikation. Auch Becker-Sonnenschein (2001) schreibt: „Egal wie groß und gut die Speichersysteme der technisierten Medienwelt sind, nur der menschliche Geist ist im Stande, aus dem Grundstoff „Information“ zunächst Wissen und dann Fortschritt zu schaffen. Deshalb ist die Mitarbeiterbindung für die Wertschöpfung eines Unternehmens so wichtig“ (Becker-Sonnenschein 2001: 114). Gelungene interne Kommunikation stellt daher einen entscheidenden ökonomischen Wettbewerbsvorteil dar, indem sie Wissensmanagement und die Identifikation mit dem Unternehmen ermöglicht (Schick 2002: 160).

Ziele

In der internen Kommunikation kann zwischen ökonomischen und außerökonomischen, unternehmensorientierten und mitarbeiterorientierten Zielen unterschieden werden. Ökonomische Ziele sind Kosteneinsparungen, Synergieeffekte und Leistungssteigerung. Außerökonomische Ziele stehen in enger Beziehung zu den eben genannten und sind interne Unterstützungspotentiale, die Entwicklung einer Unternehmenskultur, die Veränderung einzelner innerbetrieblicher Dimensionen und die positive Außenwirkung von interner Kommunikation (Noll 1996: 135ff.). Unternehmensorientierte Ziele sind die Integration der Mitarbeiter, Motivation, Meinungsbildung, Repräsentation des Unternehmens und die Vermeidung von Konflikten. Hingegen sind mitarbeiterorientierte Ziele der Überblick über das Gesamtunternehmen, die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit und der beruflichen Fähigkeiten sowie die Zufriedenheit des Mitarbeiters (Hoffmann 2001: 44). Wie in der Definition bereits angedeutet, müssen sich die Ziele jedoch nicht unbedingt widersprechen.

In der Praktikerliteratur werden daher fünf außerökonomische Ziele der Wirkung innerbetrieblicher Kommunikation unterschieden, welche jedoch zu ökonomischen Zielen führen und die Interessen der Organisationen und Mitarbeiter hierbei berücksichtigen. Die Ziele bauen aufeinander auf. Ausgangspunkt ist die Kommunikation, ein Austauschprozess in welchem Informationen generiert werden, welche den Aufbau von Wissen fördern. Wissen über den Hintergrund von Entscheidungen oder Gesamtprozess wiederum führt zu Motivation und diese in entsprechender Ausprägung zu Integration und Identifikation. Identifikation ist hierbei das höchste durch Kommunikation zu erreichende Ziel, welches die Leistung und Zufriedenheit des Mitarbeiters maximiert (Armbrecht 1992: 302f.). Letztendliches Ziel der internen Kommunikation ist die organisationsinterne Sozialisation

der Mitarbeiter und die Anpassung der Organisation an ihre Arbeiter, so dass die Mitarbeiter sich in der Organisation genau zu dem entwickeln was die Organisation braucht und diese ihre Lernfähigkeit und Flexibilität erhält (Ebd.: 67; Klöfer 2003: 58).

Instrumente

Mit welchen Mitteln sollen Kommunikation, Information, Motivation, Integration und Identifikation in der internen Kommunikation erreicht werden?¹³ Die folgende Aufzählung ist keineswegs vollständig: Schwarzes Brett, Betriebsversammlung, Mitarbeiterzeitschrift, Intranet, Flugblätter, Abteilungskonferenzen, Mitarbeitergespräche, Geschäftsberichte, Trainingsseminare, Einführungsschriften, Business-TV, Video, Sprechstunde, Email, Informationstelefon, CD-ROM, Tonkassette, Plakat, Themenausstellung, Pressespiegel, Werkfunk, Brief, Rundschreiben, Beilagen, Beschwerdebriefkasten (Armbrecht 1992: 300; Hoffmann 2001: 55). Dies alles sind informative Instrumente der innerbetrieblichen Kommunikation. Soziale Maßnahmen¹⁴ sind beispielsweise Sozialleistungen, wie Werkskindergärten, Pensionsprogramme, betriebliche Waldheime, Unternehmensausflüge, sowie Schulungen, Förderungen der Mitarbeiter und Merchandisingartikel wie T-Shirts mit Firmen-Logo, welche den Mitarbeitern zu günstigen Preisen oder kostenlos angeboten werden (Becker-Sonnenschein 2001: 114).

Tabelle 3: Systematisierung einiger Instrumente der internen Kommunikation

	einseitig	potenziell zweiseitig
face-to-face	Trainingsseminare	Betriebsversammlung, Abteilungskonferenzen, Mitarbeitergespräche, Sprechstunde
Print	Schwarzes Brett, Mitarbeiterzeitschrift, Flugblätter, Geschäftsberichte, Einführungsschriften, Plakat, Pressespiegel, Rundschreiben, Beilagen	Brief, Beschwerdebriefkasten
elektronisch	Business-TV, Video, CD-ROM, Tonkassette, Werkfunk	Intranet, Email, Informationstelefon

Quelle: eigene Darstellung

Die informative Kommunikation lässt sich unterscheiden in Instrumente der Massen- (z. B. Mitarbeiterzeitschrift und Business-TV) und Individualkommunikation (z. B. Mitarbeitergespräche), der einseitigen und zweiseitigen

¹³ In dieser Arbeit wird nicht zwischen den Begriffen Instrumente, Maßnahmen oder Kommunikationsmitteln unterschieden.

¹⁴ Im Folgenden werden die Instrumente der sozialen Kommunikation nicht weiter betrachtet. Sie tragen zwar zur Motivation, Identifikation und Integration der Mitarbeiter bei, jedoch nicht über Information.

gen/dialogorientierten Kommunikation, sowie der schriftlichen, mündlichen und nonverbalen Kommunikation (Noll 1996: 41). Die informativen Instrumente können weiter, wie in Tabelle 3 dargestellt, in face-to-face-, Print- und elektronische Medien unterteilt werden (Schick 2002: 14). Im Folgenden sollen die informativen Instrumente Mitarbeiterzeitung und Intranet genauer betrachtet werden, da sie neben der persönlichen Kommunikation nach Schick (2002) die wichtigsten Medien interner Kommunikation sind¹⁵ (Schick 2002: 127) und international eingesetzt werden können (Huck 2002: 358).

Die *Mitarbeiterzeitung*, -zeitschrift, Hauszeitung bzw. Werkszeitung ist das am weitesten verbreitete Instrument der internen Kommunikation von Unternehmen (Szameitat 2003: 40) und erscheint regelmäßig kostenlos (Noll 1996: 219). Sie ist ein schriftliches Medium der Massenkommunikation, welches eher einseitig und nur durch Leserbriefe zweiseitig kommuniziert (Bischl 2000: 98). Die Vorteile bei der Information der Mitarbeiter durch die Mitarbeiterzeitung sind die benutzergerechte Aufbereitung, die weite Verbreitung auch im sozialen Umfeld des Mitarbeiters, die einheitliche Nutzung und das einheitliche Angebot, sowie ihre Nutzung als zentrale Informationsquelle (siehe Tabelle 4).

Tabelle 4: Vor- und Nachteile einer Mitarbeiterzeitung

Vorteile	Nachteile
benutzergerechte Aufbereitung zentrale Informationsquelle Verbreitung im sozialen Umfeld des Mitarbeiters einheitliche Nutzung einheitliches Angebot	langsame Verbreitung kostenintensiv begrenzte Aktualität einseitig

Quelle: eigene Darstellung

Sie ist also an den Bedürfnissen der Mitarbeiter ausgerichtet und informiert auch ihre Familien über die Organisation, so dass der Arbeitnehmer aus seinem sozialen Umfeld Unterstützung für seine Tätigkeit erhält (Schick 2002: 40f.). Dadurch, dass alle Mitarbeiter dieselbe Zeitschrift erhalten und potentiell auch lesen, kann im Anschluss in der Organisation über gemeinsame Themen diskutiert werden, was wiederum die Integration fördert (Jarren/Weßler 2001: 52ff.). Als zentrales Organ der Mitarbeiterinformation sind ihre Informationen offiziell und können Gerüchte unterbinden (Meier 2002: 54). Nachteile der Mitarbeiterzeitung sind ihre langsame Verbreitung,

¹⁵ Die Bedeutung der Mitarbeiterzeitschrift rührt von ihrem hohen Verbreitungsgrad in Organisationen und ihrer langjährigen Rolle als Zentralorgan der Mitarbeiterinformation her. Das Intranet wird auf Grund seiner großen Potentiale und seiner Integrationsfähigkeit verschiedener Medienformen zu den wichtigsten Medien in Organisationen gezählt.

da sie ein körperliches Medium ist, die hohen Kosten, wenn eine gewisse Qualität erreicht werden soll, die begrenzte Aktualität, die sich aus ihrer Herstellungs- und Verbreitungsart ergibt und die schon oben erwähnte Einseitigkeit bei der Kommunikation (Hoffmann 2001: 202ff). Sie wird daher v.a. zur Vermittlung von Hintergrundinformationen, Meinungs- und Imagebildung sowie Orientierung genutzt (Schick 2002: 128; Hoffmann 2006ff.).

Das *Intranet* wird von vielen Autoren als eine Revolution des Informationswesens bezeichnet (Szameitat 2003: 62; Klöfer 2003: 50; Hoffmann 2001: 93). Das Intranet ist Arbeitsplattform, welche innovative Arbeitsprozesse ermöglicht, Kommunikationsplattform, die zu einer Veränderung der Mitteilungsprozesse einer Organisation führt, und Internationalisierungsplattform, die weltweite Kommunikation und Zusammenarbeit erlaubt (Ebd.: 169). Das Intranet ist ein elektronisches Instrument teils der Massenkommunikation (z. B. Business-TV über Intranet) teils der Individualkommunikation (z. B. Chats, personalisiertes Mitarbeiterportal). Vereint werden können schriftliche, mündliche und non-verbale Kommunikation, wobei das Intranet sich hervorragend zum dialogischen Informationsaustausch eignet (Ebd.: 233). Vorteile der Nutzung des Intranets zusätzlich zu seiner Dialogfähigkeit sind seine Aktualität, weltweite und zeitnahe Verfügbarkeit, Schnelligkeit der Informationsübermittlung, leichte Weiterverarbeitung der Daten, Kostengünstigkeit, unbegrenzte Wissensspeicherung und die oben schon erwähnte Multimedialität sowie auch bei der Mitarbeiterzeitung die benutzergerechte Aufbereitung und die Nutzung als homogene und zentrale Informationsquelle (Klöfer 2003: 50ff.; Szameitat 2003: 62f.). Die Informationen sind digital und daher leicht und schnell, raum- und zeitunabhängig, zu versenden. Natürlich fallen bei der Anschaffung und Pflege eines Intranets gewisse Kosten an, aber verglichen mit den eingesparten Versand-, Papier-, und Reisekosten ist es doch relativ kostengünstig (siehe Tabelle 5).

Tabelle 5: Vor- und Nachteile eines Intranets

Vorteile	Nachteile
Aktualität weltweite und zeitnahe Verfügbarkeit Schnelligkeit zentrale Informationsquelle benutzergerechte Aufbereitung leichte Weiterverarbeitung Interaktivität Kostengünstigkeit unbegrenzte Wissensspeicherung Multimedialität	Informationsflut sehr individuelle Nutzung

Quelle: eigene Darstellung

Aber auch das Intranet hat Nachteile. So sind für den Mitarbeiter nun so viele Informationen verfügbar, dass dieser Schwierigkeiten hat, diese nach Wichtigkeit zu selektieren (Hoffmann 2001: 78; Fey/Nies 2003: 238). Ein weiteres Problem stellt die sehr individuelle Nutzung des Mediums dar, so dass eine Anschlusskommunikation in der Organisation und damit eine Integration auf Grund unterschiedlicher rezipierter Informationen schwierig werden kann. Das Intranet wird auf Grund seiner Vorteile vor allem zur schnellen Vermittlung aktueller Informationen und Hintergrundinformation genutzt (Hoffmann 2001: 217f.).

Probleme und Barrieren

Obwohl oft das richtige Instrument zur Kommunikation gewählt wird, kommt es manchmal zu Störungen der internen Kommunikation. Barrieren, die den Kommunikationsfluss behindern, können personeller, struktureller oder technologischer Art sein. Personelle Barrieren können zwei Ursachen haben: die beteiligten Personen verfügen nicht über die Fähigkeit zur inter-personalen Kommunikation (z. B. mangelnde Offenheit, Empathie) oder sie sind nicht bereit zu kommunizieren (z. B. mangelnde Motivation, Interesse) (Hoffmann 2001: 79f.). Aus Organisationsstruktur und der hierarchischen Ordnung ergeben sich strukturelle Kommunikationsbarrieren, so führt eine starke Spezialisierung zu Verständigungsproblemen der unterschiedlichen Abteilungen und viele Hierarchieebenen behindern den Kommunikationsfluss (Meier 2002: 58f.; Klöfer 2003: 34; Winterstein 1996: 53; Cassens 2001: 199). Als dritte Barriere ist die technologische aufzuführen, welche aus der fehlenden Ausstattung mit physischen Ressourcen (z. B. Hard- und Software, Vernetzung) resultiert und in der Praxis eine deutlich geringere Rolle spielt als die beiden erst genannten Barrieren (Hoffmann 2001: 81).

Das Intranet dürfte im Vergleich zur Mitarbeiterzeitung eine relativ hohe personelle Barriere besitzen, da ältere Mitarbeiter meist weder die Fähigkeit noch den Willen haben sich mit neuen Techniken auseinanderzusetzen (Cassens 2001: 203; Kaiser 1996: 128; Thomas 2003b: 375). Dies wird durch eine wahre Informationsflut noch verstärkt. Die Verständigungsprobleme spezialisierter Abteilungen sind bei beiden Instrumenten in etwa gleich hoch, allerdings scheint das Intranet in der Lage hierarchische Barrieren teilweise zu überwinden (Ebd.: 384; Hoffmann 2001: 252). Es ergeben sich aus dem Einsatz des Intranets aber auch neue technologische Barrieren, wie die Kapazitäten der Datennetze.

4.4.2. Internationale Interne Kommunikation

Internationale interne Kommunikation kann durch eine Erweiterung der Definition aus dem vorigen Abschnitt beschrieben werden. Damit ist internationale interne Kommunikation ein dialogischer Austausch von Informationen zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern einer Organisation, welche Standorte in verschiedenen Ländern unterhält, über Medien und persönliche Kontakte, veranstaltet von der Führung zur Erreichung unternehmensorientierter wie auch mitarbeiterorientierter Ziele. Eine große Herausforderung hierbei besteht darin, die nationalen Kulturen unterschiedlicher Länder zu einer Unternehmenskultur zu verschmelzen, mit welcher sich alle Mitarbeiter identifizieren können (Thomas 2003a: 41f.).

Relevanz

In einer internationalen Organisation muss sich die interne Kommunikation neuen Anforderungen stellen. Ihre Aufgabe ist es den Wissens- und Informationsaustausch in der Organisation über große geographische Entfernungen, Kulturen, Sprachen, Zeitzonen, Arbeitstage und Arbeitsstunde hinweg (Huck 2002: 357f.) zu bewältigen. Durch die Internationalisierung wird die Kommunikation innerhalb der Organisation komplexer. Die Mitarbeiter verschiedener Standorte bilden internationale Teams und das Wissen der Organisation verteilt sich über mehrere Länder. Die wachsende Team- und Projektarbeit über Gesellschaft- und Regionengrenzen hinweg und das Informationsmanagement fordern internationale Organisationen (Fey/Nies 2003: 237f.). Interne Kommunikation ist daher gerade in internationalen Organisationen von hohem Nutzen, da sie eine verstärkte Notwendigkeit des globalen Wissens- und Arbeitsmanagement aufweisen (Eick 2001: 127, 132). Sie bereitet die Mitarbeiter auf die interkulturelle Kommunikation mit Kollegen aus anderen Ländern vor und versucht durch ihre Instrumente die geographischen, kulturellen, zeitlichen und räumlichen Barrieren zu überwinden (Huck 2002: 358).

Ziele

Die Ziele der nationalen internen Kommunikation sind auch die Ziele der internationalen internen Kommunikation (Abbildung 12). Über Kommunikation und Information sollen Motivation, Integration und Identifikation erzeugt werden. Weltweite Identifikation der Mitarbeiter mit einer Organisation und einer homogenen Organisationskultur sowie ihre Zufriedenheit sind hierbei das höchste zu erreichende Ziel. Dies hilft die Leistung des Unternehmens zu maximieren und ihm im internationalen Umfeld einen kom-

petitiven Vorteil zu verschaffen. Aufgabe der internen Kommunikation ist die organisationsinterne einheitliche Sozialisation der Mitarbeiter trotz ihrer Unterschiede in Kultur und Arbeitsweise, so dass sich Mitarbeiter weltweit so entwickeln, wie es die gesamte Organisation braucht und die Organisation ihre Lernfähigkeit und Flexibilität auf dem globalen Markt erhält.

Instrumente

Wie kann dieses Ziel der einheitlichen Unternehmenskultur trotz unterschiedlicher nationaler Kulturen erreicht werden? In der internationalen internen Kommunikation bieten sich dieselben Instrumente zur Information an, wie die im Abschnitt für nationale interne Kommunikation beschrieben (siehe Tabelle 3). Allerdings wird jede persönliche Kommunikation schon wegen der geographischen Entfernung, aber auch den zeitlichen, kulturellen und sprachlichen Barrieren sehr kostenintensiv (Glaser 2003: 75). Lange Flüge sowie Gespräche über unterschiedliche Zeitzonen hinweg führen zu einer Abwendung von persönlichen Kontakten. Die erste These lautet daher, dass dies zu einer verstärkt computervermittelten Kommunikation (z. B. Intranet) führt, da diese geographische Entfernungen überbrücken kann und zeitliche Asymmetrien zulässt¹⁶ (Thomas 2003: 374, 376). Printmedien sind nur bedingt zur Kommunikation zwischen Ländern geeignet, da ihr körperlicher Verbreitungsweg einen Aktualitätsverlust verursacht (Hinkel/Schwaiger 2003: 227). Sie werden daher noch stärker Instrument der Orientierung statt der aktuellen Information (Szameitat 2003: 64). Durch diese Trends weist die internationale interne PR kaum soziale Präsenz auf, was ein Problem darstellen könnte (Thomas 2003b: 382).

Auch wenn computervermittelte Kommunikation die geographischen und zeitlichen Barrieren umgehen kann, kann sie doch nicht die kulturellen und sprachlichen Probleme lösen um eine gemeinsame Identifikation zu ermöglichen. Wie diese Unterschiede in die Gestaltung der internationalen internen Kommunikation eingehen, wird jeweils durch die Entscheidung der Unternehmensführung für eine der beiden schon in Abschnitt 2.3. beschriebenen Strategien, Standardisierung und Differenzierung, geregelt¹⁷. Diese beiden idealtypischen Strategien sollen im Folgenden an Hand der Instrumente Mitarbeiterzeitung und Intranet bewertet werden. Wird bei der Internationalisierung die Strategie der Standardisierung verfolgt, so sind einige unter Abschnitt 2.4.1. genannte Vorteile einer *Mitarbeiterzeitung*

¹⁶ Thomas geht davon aus, dass technische und ökonomische Ressourcen, wie auch kulturelle Gewohnheiten, Traditionen, Wert- und Verhaltensnormen die Nutzung bestimmter Medien beeinflussen (Thomas 2003b: 384). In der These wird über die technischen und ökonomischen Mittel argumentiert.

¹⁷ Standardisierung betrachtet die Länder als ähnlich und versucht ein international einheitliches Image und eine Unternehmenskultur durch zentral gesteuerte möglichst einheitliche Maßnahmen zu erzeugen. Die Strategie der Differenzierung hingegen versucht die Kommunikation den jeweiligen Kulturen und Ländern anzupassen.

anzuzweifeln (Tabelle 6). Erscheint die Mitarbeiterzeitung nur in einer Sprache, Gestaltung und mit internationalen Themen, ist die benutzergerechte Aufbereitung von Informationen nicht gegeben. Somit wird die Zeitschrift nicht mehr zur zentralen Informationsquelle über das Unternehmen, da sie von einigen sprachlich nicht verstanden und das Bedürfnis der Mitarbeiter nach standortgebundenen Informationen über ihre Organisation nicht erfüllt werden kann. Informelle Wege der Kommunikation werden verstärkt genutzt, Gerüchte blühen. Auch die Verbreitung im sozialen Umfeld ist nur schwer möglich, da ihr kulturelle, sprachliche und thematische Barrieren im Wege stehen (Hinkel/Schwaiger 2003: 227).

Eine Differenzierung der Mitarbeiterzeitung hingegen unterbindet ein einheitliches Angebot und eine einheitliche Nutzung weltweit, so dass keine Integration in die Gesamtorganisation sondern immer in die jeweilige Organisation vor Ort stattfindet. Außerdem sind viele kleine Zeitungen mit geringer Auflage mit hohen Kosten verbunden. Daher scheint ein Mittelweg sinnvoll, d. h. eine Zeitschrift, welche einheitliche internationale Themen übersetzt, an die jeweilige Kultur anpasst und zugleich Informationen über den nationalen Standort beinhaltet (Schick 2002: 168). Hierbei hat die Mitarbeiterzeitung aber international einen Aktualitätsnachteil auf Grund der geographischen Distanz sowie dem Bedarf an Übersetzung und Anpassung (Hinkel/Schwaiger 2003: 227).

Tabelle 6: Reaktion der Mitarbeiterzeitung auf Standardisierung und Differenzierung

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ❖ benutzergerechte Aufbereitung ❖ zentrale Informationsquelle ❖ Verbreitung im sozialen Umfeld des Mitarbeiters ➤ einheitliche Nutzung ➤ einheitliches Angebot 	<ul style="list-style-type: none"> ○ langsame Verbreitung ● kostenintensiv ○ begrenzte Aktualität ● einseitig

- keine Reaktion auf eine Internationalisierung
- ❖ Verschlechterung bei Standardisierung
- Verschlechterung bei Differenzierung
- generelle medienspezifische Verschlechterung bei Internationalisierung

Quelle: eigene Darstellung

Ebenso wie bei der Mitarbeiterzeitung führt die Internationalisierung des *Intranets* zu Beeinträchtigungen der in Abschnitt 4.4.1. aufgeführten Vorteile und Nachteile computervermittelter Kommunikation (Tabelle 7). Eine Standardisierung des Intranets lässt an einer benutzergerechten Aufbereitung zweifeln, da diese die kulturellen und sprachlichen Unterschiede der Mitarbeiter ignoriert. Wegen des Mangels lokalen Informationen wird das Intranet meist nicht als zentrale Informationsquelle genutzt. Unter einer Standardisierung würde zudem die Weiterverarbeitung und Interaktivität

leiden. Der Nutzer eines Intranets arbeitet wohl kaum mit Elementen, in dessen Sprache er sich nicht sicher fühlt und dessen Ebenen er wegen seines abweichenden kulturellen Hintergrunds nicht alle versteht (Hinkel/Schwaiger 2003: 227). Auch Feedback oder Interaktivität, wie z. B. im Rahmen einer internationalen Diskussion sind auf Grund sprachlicher und kultureller Barrieren gehemmt. Daher ist bei einer Standardisierung des Intranets die Annahme durch die Mitarbeiter zu bezweifeln (Hoffmann 2001: 255). Nachteile der Differenzierung hingegen liegen in den hohen Kosten einer länderspezifischen Gestaltung verschiedener Intranets und der verstärkten individuellen Nutzung, die dazu führen kann dass Mitarbeiter unterschiedlicher Länder keine Anknüpfungspunkte oder nur wenige gemeinsame Gesprächsthemen haben. Eine Differenzierung wird daher teuer und kann eine Integration aller Mitarbeiter verhindern.

Tabelle 7: Reaktion des Intranets auf Standardisierung und Differenzierung

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Aktualität • weltweite und zeitnahe Verfügbarkeit • Schnelligkeit ❖ zentrale Informationsquelle ❖ benutzergerechte Aufbereitung ❖ leichte Weiterverarbeitung ❖ Interaktivität ➤ Kostengünstigkeit • unbegrenzte Wissensspeicherung • Multimedialität 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsflut ➤ sehr individuelle Nutzung

- keine Reaktion auf eine Internationalisierung
- ❖ Verschlechterung bei Standardisierung
- Verschlechterung bei Differenzierung
- generelle medienspezifische Verschlechterung bei Internationalisierung

Quelle: eigene Darstellung

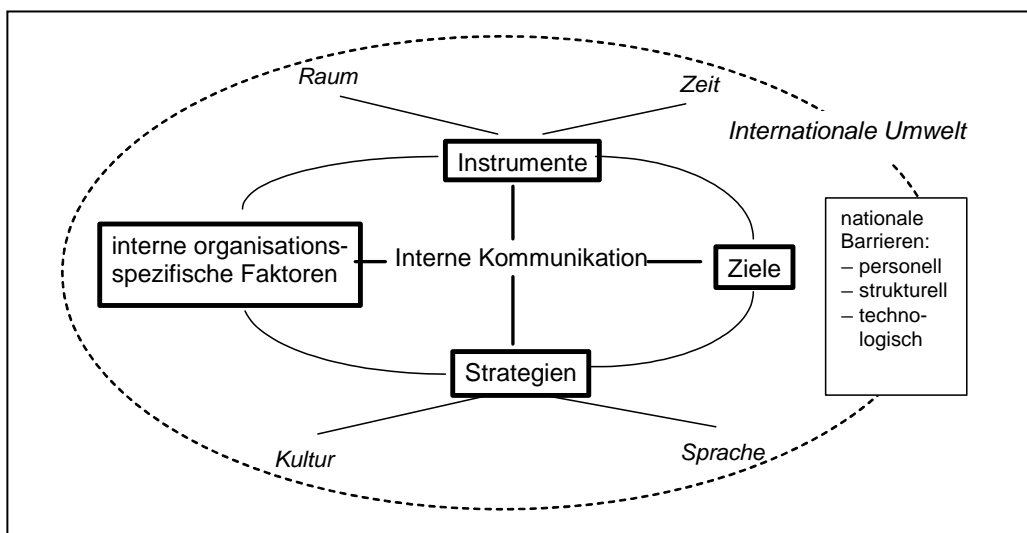
Demzufolge wäre auch hier ein Mittelweg zwischen den Strategien sinnvoll (Becker-Sonnenschein 2001: 118). So könnten differenzierte Intranets der Standorte unter einem großen länderübergreifenden Portal zusammengefasst werden (Schick 2002: 169; Walther 2001: 189). Im Gegensatz zur Mitarbeiterzeitung führt die Internationalisierung des Intranet zu keinen Aktualitäts- und Verfügbarkeitsproblemen, da die Verbreitung unkörperlich erfolgt (Ebd.: 128; Thomas 2003: 376; Szameitat 2003: 62). Der angesprochene Mittelweg wird in der Literatur als standardisierte Differenzierung bezeichnet (Huck 2002: 352). Hierbei wird versucht die Stärken der Standardisierung mit denen der Differenzierung zu verbinden (Backhaus/Büschken/Voeth 2000: 210). Auf Grund von Gemeinsamkeiten zwischen den Ländern soll ein einheitliches Kommunikationsdach und damit ein international einheitlicher Auftritt entwickelt werden. Andererseits erfolgt die

Vermittlung unter Berücksichtigung lokaler und nationaler Besonderheiten (Huck 2002: 352). Zweite These dieses Beitrags ist, dass keine der idealtypischen Strategie für die internationale interne Kommunikation geeignet erscheint, sondern ein Mittelweg im Sinne der standardisierten Differenzierung gefunden werden muss.

3.4 Zusätzliche Probleme und Barrieren

Zusätzlich zu den unter Abschnitt 2.4 beschriebenen personellen, strukturellen und technologischen Kommunikationsproblemen treten in der internationalen Kommunikation kulturelle, sprachliche, räumliche und zeitliche Barrieren auf (siehe Abbildung 3). Kulturelle Barrieren beziehen sich auf unterschiedliche Wertehaltungen, normative Prinzipien, Mentalitäten und Traditionen, welche die Wahrnehmung, die Einstellung und das Verhalten verschiedener soziokultureller Gruppen prägen. Sie sind eng mit den sprachlichen Unterschieden verbunden, welche oft erhebliche Barrieren in der Kommunikation darstellen (Huck 2002: 348, 358). Diese beiden Kommunikationsprobleme bilden die größte Herausforderung bei der Kommunikation, Information, Motivation, Integration und Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisationskultur und einem weltweiten Wissens- und Arbeitsmanagement.

Abbildung 12: Interne Kommunikation im internationalen Umfeld



Quelle: eigene Darstellung

Räumliche und zeitliche Barrieren entstehen aus der geographischen Distanz und den unterschiedlichen Zeitzonen, Arbeitstagen und Arbeitsstunden der Gesprächspartner (Huck 2002: 358). Sie wirken negativ auf die Aktualität von Printmedien, können aber wie auch schon weiter oben erwähnt

durch computervermittelte Medien, wie das Intranet, überbrückt werden. Hierunter kann jedoch in der internationalen internen Kommunikation die soziale Präsenz leiden (Thomas 2003b: 382).

4.4.3. Zusammenfassung und Ausblick

Internationale Organisationen sind auf Grund zusätzlicher Herausforderungen und Barrieren des internationalen Umfelds noch stärker als nationale Unternehmen auf eine erfolgreiche interne Kommunikation angewiesen, um eine gemeinsame Organisationskultur und eine Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation zu erreichen. Räumliche und zeitliche Barrieren können hierbei von computervermittelten Medien überwunden werden. Kulturelle und sprachliche Barrieren sind die eigentliche Herausforderung der internen Kommunikation. Inwieweit diese Beachtung finden ist von der Entscheidung für eine Standardisierung oder Differenzierung der Kommunikation abhängig. Alle befragten Kommunikationsverantwortlichen legen ihrer internationalen internen Kommunikation eine Strategie zwischen den beiden Basisstrategien zu Grunde. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass interne Kommunikation durch zusätzliche Barrieren und Probleme im globalen Rahmen komplexer und schwieriger ist als im nationalen Feld. Mitarbeiterzeitung und Intranet können hierbei nicht unverändert auf internationaler Ebene eingesetzt werden, sondern folgen der Strategie der standardisierten Differenzierung.

Wenn der Trend der internationaler internen Kommunikation in Richtung eines verstärkten Einsatzes von computervermittelten Medien weist, so stellt sich die Frage welche Auswirkungen der Rückgang der sozialen Präsenz in der internationalen Kommunikation auf die Organisationsstruktur, Kooperation, Kommunikation und Arbeit der Mitarbeiter hat (Hoffmann 2001: 117ff.). Wird die Kommunikation tatsächlich zweiseitiger, werden hierarchische Barrieren übersprungen, steigt der Zeitaufwand für Kommunikation und finden Konflikte nun eher sachbezogen statt personenbezogen statt? Oder werden Mitarbeiter trotz mehr Informationen unzufriedener, da ihnen der soziale, persönliche Kontakt zu anderen fehlt (Noll 1996: 65)? Insgesamt sollten bei einer Internationalisierung innerbetrieblicher Instrumente auch andere Größen als Effizienz und Effektivität betrachtet werden, bspw. die Qualität der Kommunikation oder die unterschiedlichen Gewohnheiten der Mitarbeiter bei der Mediennutzung. So mag zwar der Versand von Printmedien teuer und langsam sein, doch ein gedrucktes Produkt wird von vielen Mitarbeitern gerade deshalb geschätzt, weil sie zur Lektüre vom Bildschirm wegkommen.

4.5. Bestimmungsfaktoren grenzüberschreitender Medienarbeit: Erkenntnisse der Journalismusforschung

von Jens Arnold

„Sie können Öffentlichkeitsarbeit nicht ohne die Medien machen. Das versuchen zwar viele mit haufenweisen Broschüren. Aber, ich sag' mal, wenn denen irgendeine Fabrik in die Luft fliegt, dann sagen sie auch nicht: „Passen sie mal auf, ich schicke Ihnen mal eine Broschüre zu.“
(Klaus Peter Nebel, Beiersdorf; zitiert nach Ronge 1998: 66)

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts sind Internationalisierung und Globalisierung mehr als nur verheißungsvolle Floskeln politischer oder wirtschaftlicher Entscheidungsträger. Mit dem Handel von Waren und Dienstleistungen, der Mobilität wichtiger Produktionsfaktoren wie Arbeit und Kapital sowie der umfassenden Einbettung der Staaten in ein Geflecht diplomatischer Beziehungen geht ein Austausch von Informationen und Botschaften über Ländergrenzen hinweg einher. Nur wenn es gelingt, die relevanten Bezugsgruppen vor Ort zu erreichen und anzusprechen, sind solche Beziehungen auch von Erfolg gekrönt. Gezielte Kommunikation ist somit mehr als nur ein notwendiges Übel – Kommunikation ist vielmehr ein ganz wichtiger Erfolgsfaktor.

Eine ganz entscheidende Rolle spielen in diesem Zusammenhang ausgeklügelte Kontakte zu den Medien vor Ort. Medien als „potentielle Multiplikatoren öffentlicher Informationsverbreitung“ (Mast 2002: 317) sind der „wirkungsvollste, schnellste und zugleich kostengünstigste Kanal, um PR-Botschaften an ein Zielpublikum zu tragen“ (Müller/Kreis-Muzzolini 2003: 175). Medienarbeit – in der Literatur ist auch von Media Relations oder Pressearbeit die Rede (vgl. Mast 2002: 317; Cutlip et al. 2000: 283; Howard/Mathews 2000; Konken 1998) – ist aus diesem Grund eines der wichtigsten Aufgabenfelder der Öffentlichkeitsarbeit.¹⁸ Ziel der Medienarbeit ist es, dass „Redaktionen möglichst positiv und häufig über ein Unternehmen berichten“ (Mast 2002: 317).

Auch im internationalen Kontext büßt die Medienarbeit nichts von ihrer Bedeutung ein. Gerade hier wird der Zusammenarbeit mit Medien eine besondere Bedeutung zugesprochen. Die jeweiligen Medien vor Ort erlauben es, Öffentlichkeit über Landes- und Kulturgrenzen hinweg herzustellen. Doch welche Faktoren sind bei einer solchen grenzüberschreitenden Medienarbeit zu beachten? Unterscheiden sich womöglich die Berichterstattungsmuster von Land zu Land oder sind die Darstellungsformen überall gleich? Reicht eine standardisierte Ansprache der Journalisten aus oder sind

¹⁸ Anmerkung: Im Rahmen dieses Beitrags werden die Begriffe Öffentlichkeitsarbeit und Public Relations (PR) synonym verwendet.

nationale Besonderheiten, die im jeweiligen Journalismus-System liegen, zu beachten? Oder ganz allgemein gefragt: Wie lassen sich solche Bestimmungsfaktoren von Medienarbeit identifizieren?

In der Literatur werden bei der Behandlung der Medienarbeit im Rahmen der PR-Forschung oft nur einzelne Instrumente (wie z. B. Pressekonferenzen, Pressemitteilungen etc.) genannt, die eine Beeinflussung der Redaktionen ermöglichen. Eine umfassende Einbettung in ein Gesamtmodell Öffentlichkeit fehlt. Was darüber hinaus fehlt, ist die Herleitung spezifischer Bestimmungsfaktoren, die einen Einfluss auf die Auswahlentscheidung durch die Journalisten haben. Sind solche Bestimmungsfaktoren bekannt, so kann identifiziert werden, auf welche (nationalen) Besonderheiten bei der Medienarbeit eingegangen werden muss. Dies ist vor allem bei der Pressearbeit in einem internationalen Kontext von enormer Wichtigkeit. Dann, wenn Botschaften nationale Grenzen passieren, mag unter Umständen ein gänzlich anderer Kontext vorherrschen, in dem Medienaussagen produziert werden.

Dieser Beitrag entwickelt – ausgehend von einer kurzen theoretischen Bestimmung der Zusammenhänge von Public Relations, Medienarbeit und Öffentlichkeit sowie anhand von Erkenntnissen der Journalismusforschung – ein Modell der Identifikation der Bestimmungsfaktoren von Medienarbeit. Dabei sollen die traditionellen Grenzen zwischen der PR- und der Journalismusforschung aufgehoben werden, um grundlegende Erkenntnisse dieser beiden Forschungsstränge miteinander zu verbinden.

4.5.1. Public Relations – Medienarbeit – Öffentlichkeit

Die Definitionsversuche des Begriffes der Public Relations bzw. Öffentlichkeitsarbeit sind vielfältig. Je nach Disziplin bzw. Blickwinkel (gesellschaftsorientiert, verständigungsorientiert, marketingorientiert oder managementorientiert) und Betrachtungsebene (Mikro-, Meso- oder Makroebene) fällt sie unterschiedlich aus. Allen gemeinsam ist, dass es – wie es das Wort schon sagt – um die Gestaltung der Beziehungen zur Öffentlichkeit geht. Im Rahmen dieses Beitrags wird PR aus dem managementorientierten Blickwinkel betrachtet. Ganz allgemein ausgedrückt ist Public Relations demnach „das Management von Informations- und Kommunikationsprozessen zwischen Organisationen einerseits und ihren internen und externen Umwelten (Teilöffentlichkeiten) andererseits.“ (Bentele 1997: 22)

Hauptaugenmerk dieses Beitrags ist dabei die Medien- bzw. Pressearbeit als Hauptaufgabenfeld der PR. Hierbei ist PR auf die Massenmedien als Vermittler von Informationen und Botschaften ausgerichtet. Ziel der Medienarbeit ist es, über diese Vermittlungsrolle der Medien die Öffentlichkeit zu erreichen (vgl. Argentini 1998: 121 ff nach Huck 2004: 66). Hauptadres-

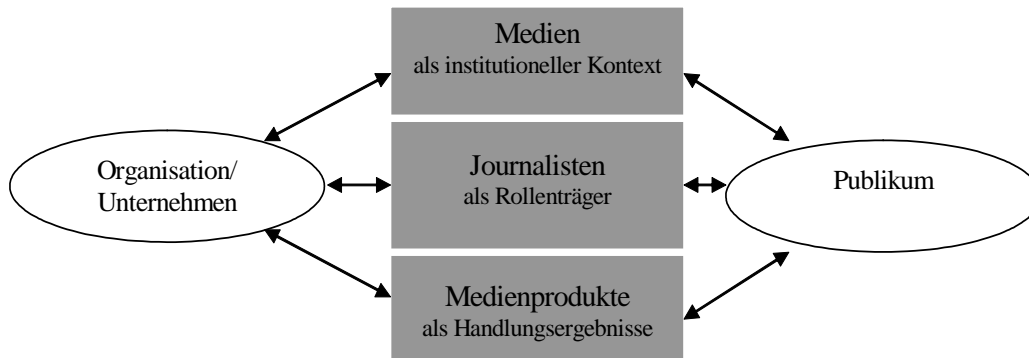
saten der Media Relations sind die Journalisten als Akteure publizistischer Aussagenproduktion. Im Gegensatz dazu widmet sich die Pressearbeit auch der internen Kommunikation in Organisationen, mit dem Ziel, Informationen innerhalb der Organisation zu verbreiten. Diese Fragestellung bleibt im Rahmen dieser Ausführung allerdings außen vor. Folgende Instrumente stehen für die Pressearbeit zur Verfügung, die je nach Wichtigkeit der Mitteilungen und dem PR-Konzept der Organisation entsprechend eingesetzt werden (vgl. Mast 2002: 334 ff):

- Anfragen
- Pressekonferenzen
- Pressemitteilungen
- Pressegespräch
- Pressekolloquien
- Pressefotos
- Videos/o-Töne
- Interviews und Fachgespräche

Ob die Botschaft, die von der Organisation an die Medienvertreter herangebracht wird, auch tatsächlich veröffentlicht wird, ist von vielen Faktoren abhängig. Einerseits hängt der Erfolg der Veröffentlichung einer Information davon ab, ob die Instrumente zur Medienbeeinflussung auf die jeweiligen Arbeitsbedingungen der Redaktionen angepasst wurden, andererseits aber auch grundlegend davon, wie die Botschaft konkret beschaffen ist und ob die Instrumente (z. B. Pressemitteilung) grundlegenden Standards entsprechen. Es haben vor allem solche Themen eine hohe Chance veröffentlicht zu werden, die über einen hohen Nachrichtenwert verfügen – oder anders formuliert: Je mehr der Nachrichtenfaktoren auf ein bestimmtes Thema zutreffen, desto höher ist die Auswahlwahrscheinlichkeit durch die Journalisten (vgl. Mast 2002: 320; Schulz 1997: 70 ff). Bei der Frage, welches Publikum über Medienarbeit angesprochen werden soll, spielen folgende Punkte eine Rolle: Art der Organisation, Interesse der Medien an den Produkten, Dienstleistungen oder sonstigen Handlungen des Unternehmens und Ziele, Erwartungen und Aktionen des Unternehmens (vgl. Mast 2002: 322). Die einzelnen Faktoren werden im Zusammenhang mit dem in diesem Beitrag entwickelten Modell noch deutlicher.

Um die Zusammenhänge zwischen der Medienarbeit einer Organisation im Rahmen der Public Relations, den Journalisten und den Medien als Vermittler sowie dem Publikum zu verdeutlichen, bietet sich die Einbettung dieser einzelnen Bereiche in ein Gesamtmodell Öffentlichkeit an (siehe Abbildung 14).

Abbildung 13: Öffentlichkeitsmodell



Quelle: in Anlehnung an Weßler 2002: 32

Öffentlichkeit wird dabei verstanden als ein frei zugängliches Kommunikationssystem (vgl. Neidhardt 1994: S. 7; Gerhards 1998: 694). Organisationen bzw. Unternehmen melden sich über die Medienarbeit in der Öffentlichkeit zu Wort, um Aufmerksamkeit oder Unterstützung für ihre Themen und Meinungen zu suchen. Die Medien als Vermittler tragen dabei die Botschaften dieser Sprecher an das Publikum weiter. Der dreigeteilte Bereich in der Mitte stellt insgesamt das System Journalismus dar. Sowohl zwischen Journalismus und den Organisationen und Journalismus als auch Publikum bestehen Wechselbeziehungen. Die Organisationen sind abhängig von den Medienorganisationen, da diese ihnen Öffentlichkeit schaffen oder verweigern können. Andererseits versuchen die Akteure selbst – im Rahmen medienpolitischer Auseinandersetzungen - Einfluss auf die Medienorganisation bzw. das Mediensystem zu nehmen (Makro- und Mesoebene). Zudem gibt es direkte Beziehungen zwischen den Organisationen und einzelnen Redaktionen und Journalisten (Meso- und Mikroebene). Die Organisationen sind zunächst abhängig von den Journalisten, aber diese wiederum sind ebenso auf deren Informationen angewiesen. Weiterhin haben die Organisationen durch ihre PR-Aktivitäten Einfluss auf die Medienprodukte (Mikroebene) und „damit auf die Leistungen, die der Journalismus für die Gesellschaft als Ganzes erbringt.“ (Weßler 2002: 34)

4.5.2. Bestimmungsfaktoren von Medienarbeit: Erkenntnisse der Journalismusforschung

Ausgangspunkt: Journalismusforschung

Das Alltagsverständnis von Journalismus ist nicht weit her geholt: Journalismus wird als die „Tätigkeit von Personen bezeichnet, die man als Journalisten kategorisiert“ (Scholl/Weischenberg 1998: 31). Möchte man die Brücke von diesem Verständnis auf eine wissenschaftliche Ebene schlagen, so

stößt man unweigerlich auf die Systemtheorie. Gerade in der jüngeren deutschsprachigen Literatur bedienen sich zahlreiche Autoren (vgl. Blöbaum 2000; Altmeppen 2000; Löffelholz 2000; Scholl/Weischenberg 1998; Weischenberg 1992) auf der Basis konstruktivistischer Theorien der Darstellung eines Systems Journalismus. In dieser Logik wird der Journalismus als soziales System modelliert, das durch zahlreiche Einflussfaktoren geprägt ist. Danach bilden sich spezifische Handlungs- und Kommunikationszusammenhänge zur Produktion aktueller Medienaussagen heraus (Scholl/Weischenberg 1998: 30).

Die Bestimmung der Einflussfaktoren auf das soziale System Journalismus ist Aufgabe der Journalismusforschung. Die Journalismusforschung ist ein Teilgebiet der Kommunikatorforschung (vgl. Donsbach 2002: 78). Diese beschäftigt sich in empirischer Art und Weise mit den Bedingungen der Bereits- und Herstellung publizistischer Aussagen. Das Ziel ist es zu bestimmen, welche Faktoren die publizistische Aussagenproduktion bestimmen (vgl. Wyss 2001: 261; Donsbach 2002: 78). Da als Kommunikator die Person, Personengruppe oder Organisation bezeichnet wird, „die an der Produktion von öffentlichen, für die Verbreitung durch ein Massenmedium bestimmten Aussagen beteiligt ist, sei es schöpferisch-gestaltend oder kontrollierend“ (Maletzke 1963: 43), ist die Journalismusforschung nicht mit der Kommunikatorforschung gleichzusetzen. Die Journalismusforschung beschäftigt sich nur mit der Gruppe der Journalisten als Kommunikatoren – nicht mit anderen Akteuren, die Themen zur öffentlichen Kommunikation bereitstellen, wie z. B. PR-Fachleute oder Politiker (vgl. Donsbach 2002: 78).

Der Bereich der Journalismusforschung ist sehr heterogen und komplex (vgl. Wyss 2001: 266). Je nach Autor und theoretischer Grundlage gibt es verschiedene Möglichkeiten, die Einflussfaktoren auf den Journalismus zu strukturieren und zu systematisieren (vgl. Wyss 2001: 266). Donsbach (1987) hat ein integrales Modell entwickelt, das die Identifikation der Faktoren erlaubt, „die möglicherweise die Gestaltung der Medieninhalte beeinflussen“ (Donsbach 1987: 114). Er betrachtet im Rahmen dieses Modells die Einflussfaktoren als unabhängige Variable für Inhaltsentscheidungen und teilt sie danach ein, wer Träger dieser Variablen ist. Donsbach unterscheidet dabei Variablen in den vier Sphären Subjekt, Profession, Institution und Gesellschaft. Jene Faktoren, die in der Person des Journalisten liegen, gehören zur Sphäre des Subjekts (z. B. Berufsmotive, politische Einstellungen u. a.); zur Professionssphäre gehören solche, die sich auf gemeinsame Eigenschaften beziehen, die den gesamten Berufsstand betreffen (z. B. ethische Grundlagen, Nachrichtenwerte); zur Sphäre der Institution Eigenschaften des Mediums (z. B. Freiheit im Beruf, wirtschaftliche Strukturen) und zur Gesellschaftssphäre Entwicklungen, die sich aus den Merk-

malen des Gesellschaftssystems ergeben (z. B. politische Kultur, Grad der Pressefreiheit) (vgl. Donsbach 2002: 108 ff).

Abbildung 14: Einflussfaktoren auf die Nachrichtenentscheidung

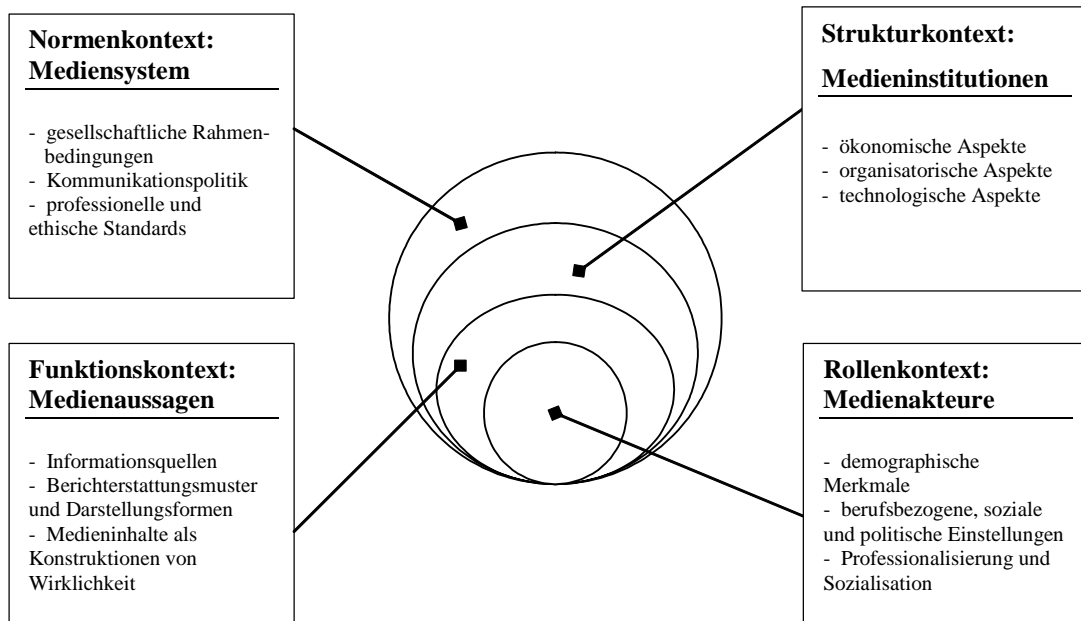
Sphäre	Einflussfaktoren	Ergebnis
Subjekt	<ul style="list-style-type: none"> • Subjektive Werte • Politische Einstellungen • Berufsmotive • Aufgabenverständnis • Publikumsbild • Gesellschaftliche Position: demographisch • Gesellschaftliche Position: Einstellungen, Werte 	<p>Nachrichten- entscheidung</p> <p>↓</p> <p>Medien- Inhalte</p>
Profession	<ul style="list-style-type: none"> • Ethische Prinzipien • Nachrichtenfaktoren • Berufsnormen • Standards der Informationsbeschaffung • Kollegenorientierung 	
Institution	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftliche Strukturen • Innere Pressefreiheit • Arbeitszufriedenheit • Arbeitsmarkt 	
Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Grad der Pressfreiheit • Politische Kultur • Kommunikationspolitik • Öffentliche Meinung • Soziale Bindungen und Netzwerke 	

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Donsbach 2002: 108 f; Donsbach 1987: 112

Weischenberg (1992) begreift Journalismus als Handlungszusammenhang, der in soziale Prozesse eingebettet ist. Journalismus ist demnach ein von sozialen Akteuren gestalteter Handlungszusammenhang, der in einem spezifischen Normen-, Struktur-, Funktionen- und Rollenkontext realisiert wird (Weischenberg 1992: 66 ff). Er bedient sich dabei des System-/Umwelt-Paradigmas der konstruktivistischen Systemtheorie und entwirft ein Modell zur systematischen Erfassung von Faktoren, welche ein Journalismussystem konstituieren. Grundlegende Aufgabe des Journalismus im Rahmen des System-/Umweltparadigma ist es, „aktuelle Themen aus den diversen Systemen (der Umwelt) zu sammeln, auszuwählen, zu bearbeiten und dann diesen sozialen Systemen (der Umwelt) als Medienangebote zur Verfügung zu stellen“ (Weischenberg 1992: 41). Die Kontexte, in denen Journalismus realisiert wird und die zugleich den Ausgangspunkt seines Zwiebel-Modells der Journalismusforschung bilden, lassen sich durch folgende Fragen charakterisieren:

- „Welche Bedingungen schafft das Mediensystem für den Journalismus? (Normen)
- Welche Zwänge gehen von den Medieninstitutionen für den Journalismus aus? (Strukturen)
- In welchem Leistungs- und Wirkungskontext stehen die Medienaussagen, die im System Journalismus produziert werden? (Funktionen)
- Welchen Verhaltungserwartungen sind die Medienakteure im System Journalismus ausgesetzt? (Rollen)“ (Weischenberg 1992: 67)

Abbildung 15: Kontexte des Journalismus – Weischenbergs „Zwiebelmodell“



Quelle: Weischenberg 1992: 68

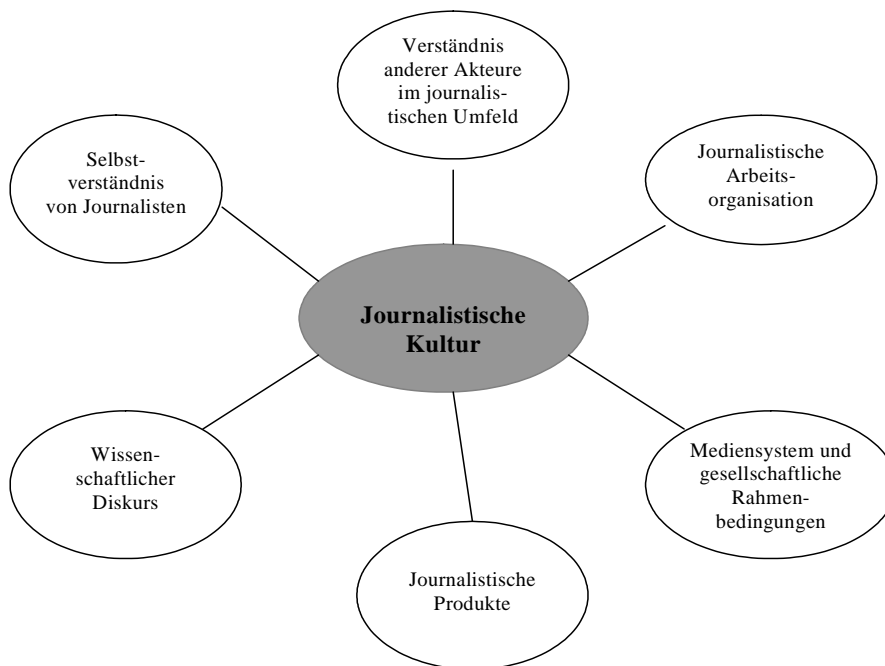
Rollen, Funktionen, Strukturen und Normen bestimmen in einem Mediensystem, was Journalismus ist. Zur Veranschaulichung vergleicht Weischenberg das System Journalismus mit einer Zwiebel. Dabei bilden die Normen den äußeren Ring, die im Mediensystem gelten (Hierzu zählen z. B. die Mediengesetzgebung oder journalistische Standesregeln). Der nächste Ring beschreibt den Strukturrahmen des Journalismus. Durch informationstechnische, organisatorische oder ökonomische Imperative ist die Arbeit der Journalisten wesentlich vorbestimmt. Der dritte Kreis, der Funktionskontext, beschäftigt sich mit der Frage, in welchem Leistungs- und Wirkungskontext die Medienaussagen stehen. Zentrale Analysepunkte sind hier die Medienaussagen, die Quellen und die Bezugsgruppen (vgl. Weischenberg 1992: 67 ff; Wyss 2001: 268 ff). In diesen Kreis fallen insbesondere die Nachrichtenfaktoren oder unterschiedliche Konzeptionen von Journalismus bzw. Berichterstattungsmuster (vgl. Wyss 2001: 274 f). Der innere (vierte) Kreis wird durch die Medienakteure gebildet. Er umfasst das Berufsfeld,

Einstellungen, Verhaltenserwartungen, Merkmale und die Professionalisierung von Journalisten (vgl. Weischenberg 1992: 69 f; Wyss 2001: 276 ff).

Ausgangspunkt: Journalistische Kultur

Eine weitere Möglichkeit neben der Journalismusforschung zu einem Verständnis der journalistischen Aussagenproduktion zu kommen, stellt die Beschäftigung mit der journalistischen Kultur dar. Machill versteht journalistische Kultur dabei als den Teilbereich der Kommunikationskultur eines Landes, „der sich durch das Handeln journalistischer Akteure zumeist in den und durch die Massenmedien manifestiert“ (Machill 1997: 14) Das Ziel Machills' ist es, die journalistische Kultur eines Landes zu beschreiben. Er geht in seinem Verständnis von einem Beziehungsgeflecht aus, das die jeweilige journalistische Kultur entstehen lässt.

Abbildung 16: Bausteine journalistischer Kultur



Quelle: eigene Darstellung

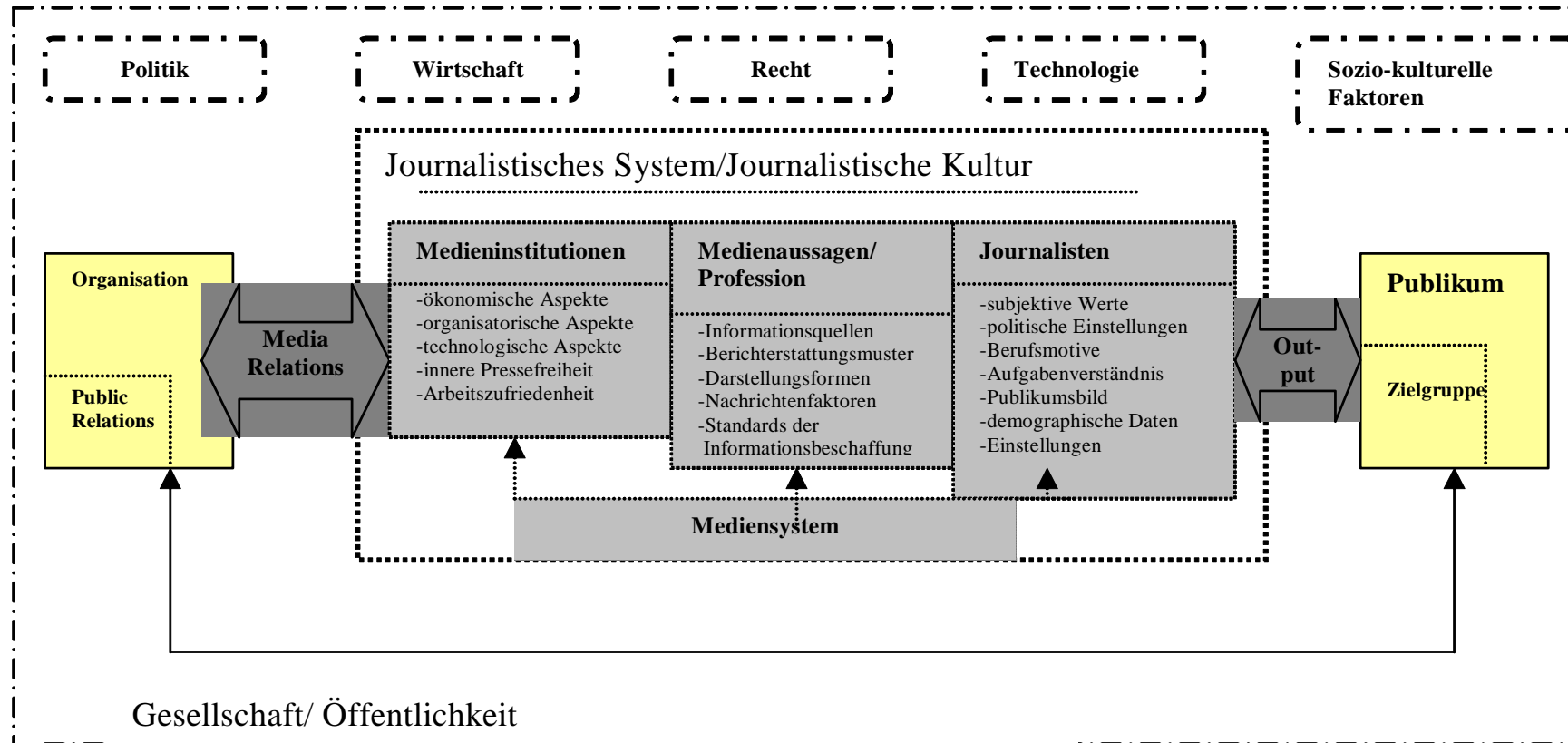
Als Annäherungspunkte dienen ihm die Analyse des Selbstverständnisses der Journalisten, das Verständnis anderer Akteure im journalistischen Umfeld (d. h. Analyse der Diskurse anderer Akteure, die das Handeln von Journalisten beeinflussen), die Analyse der journalistischen Arbeitsorganisation, die Analyse des wissenschaftlichen Diskurses, der direkte Vergleich journalistischer Produkte und schließlich die Analyse des Mediensystems und der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen (vgl. Machill 1997: 11 ff). Nach diesem Verständnis lassen sich die Bausteine journalistischer Kultur fol-

gendermaßen darstellen (siehe Abbildung 17). Es wird an dieser Stelle deutlich, dass die Bausteine, die für Machill die journalistische Kultur ausmachen, ebenso Einflussfaktoren bzw. Kontexte der verschiedenen Modelle der Journalismusforschung darstellen. Halten wir also fest, dass die Analyse der einzelnen Faktoren im Rahmen der Journalismusforschung Aufschluss über die journalistische Kultur eines Landes bzw. eines Systems Journalismus geben.

Modell zur Identifikation der Bestimmungsfaktoren der Medienarbeit

In den bisherigen Ausführungen der Arbeit wurde deutlich, dass Medienarbeit eines der Hauptaufgabenfelder der PR darstellt mit dem allgemeinen Ziel, Öffentlichkeit für die Themen, Botschaften und Informationen einer Organisation herzustellen und wichtige Zielgruppen, aber auch sonstige Mitglieder einer Gesellschaft zu erreichen. Die jeweiligen Zielgruppen können einerseits direkt vom Unternehmen erreicht werden – dieser Bereich wurde im Rahmen dieser Arbeit ausgeklammert – oder über die (Massen-) Medien als Multiplikatoren öffentlicher Informationsverbreitung (vgl. Mast 2002: 317). Innerhalb einer Organisation ist dabei die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für die Medienarbeit zuständig. Eine ganz entscheidende Rolle spielt hier das journalistische System, das über die Veröffentlichung der Botschaften entscheidet und im Ergebnis konkrete Medienprodukte mit Medieninhalten liefert. Journalismus ist dabei ein von sozialen Akteuren gestalteter Handlungszusammenhang, der in einem spezifischen Normen-, Struktur-, Funktionen- und Rollenkontext realisiert wird (Weischenberg 1992: 66 ff). Dies wird in der Abbildung 18 durch das mittlere Viereck, das als „journalistisches System“ gekennzeichnet ist, deutlich. Die Journalismusforschung dient der Identifikation derjenigen Faktoren, die einen Einfluss auf die Inhaltsentscheidungen von Journalisten haben. Die Faktoren lassen sich dabei nach Weischenbergs' Kontexten eines Journalismus anordnen, wobei der äußere Rahmen das Mediensystem bildet, innerhalb dessen Medieninstitutionen zu finden sind. Darin eingebettet gibt es mit den Medienaussagen einen Funktionskontext, innerhalb dessen wiederum Medienakteure handeln. Der Output des Systems sind Medienaussagen, die über ein Medium an das Publikum weitergetragen werden. Die anvisierte Zielgruppe der Organisation kann Teil des Publikums sein – allerdings muss das aber nicht zwingend der Fall sein. Je nach Medium und Art der Rezeption sind beim Publikum bestimmte Wirkungen zu verzeichnen. Der übergeordnete Rahmen, innerhalb dessen sich dieser gesamte Prozess abspielt, ist die Gesamtgesellschaft. Dementsprechend vollziehen sich diese Handlungen unter ganz speziellen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen,

Abbildung 17: Modell zur Identifikation der Bestimmungsfaktoren von Medienarbeit



Quelle: eigene Darstellung

die wiederum (indirekt) Einfluss auf den Prozess ausüben. Zu den Rahmenbedingungen zählen politisch-ökonomische, rechtliche, technologische und sozio-kulturelle Faktoren (vgl. Simmet-Blomberg 1998: 79). Unter diesen Faktoren entsteht ein jeweils spezifisches Mediensystem mit einer jeweils spezifischen journalistischen Kultur. Es ist letztlich auch der Gesamtkontext innerhalb dessen Öffentlichkeit entsteht. Alle Faktoren zusammen – journalistisches System, gesellschaftliche Rahmenfaktoren, Akteure, Rezipienten, Größe und Stellung der Organisation und deren finanzielle Ausstattung u. a. – stellen insgesamt die Bestimmungsfaktoren von Medienarbeit dar.

Das Modell ist nicht explizit auf die grenzüberschreitende Medienarbeit abgestellt. Vielmehr veranschaulicht es in allgemeiner Form die Bestimmungsfaktoren von Medienarbeit. Im Rahmen grenzüberschreitender Medienarbeit kann dieses Modell aber recht hilfreich sein. Sind in der nationalen Medienarbeit diese Bestimmungsfaktoren aufgrund des Sozialisationsprozesses und der permanenten Eigenperzeption sowohl des gesellschaftlichen als auch des Mediensystems nahezu selbstverständlich, so muss dies in der grenzüberschreitenden Medienarbeit nicht zwingend der Fall sein. Im Gegenteil: Gerade wenn man ein Publikum bzw. eine Zielgruppe in anderen Ländern bedienen möchte, so sind die Bedingungen, unter denen Journalismus entsteht, zu berücksichtigen und zu reflektieren. Das kann schon damit anfangen, dass Journalisten in unterschiedlichen Ländern über andere Einstellungen und Auffassungen ihres Berufes verfügen und sich anderer Berichterstattungsmuster bedienen. Aber auch die Medien können in unterschiedlichen Ländern eine unterschiedliche Bedeutung haben, so dass unter Umständen von einem ganz anderen Mediensystem ausgegangen werden muss. Die Medienarbeit muss sich dabei auf diese jeweiligen Bestimmungsfaktoren anpassen, damit sie von Erfolg gekrönt ist.

4.5.3. Zusammenfassung

Die Einbettung der Medienarbeit in ein umfassendes Gesamtmodell Öffentlichkeit unter Berücksichtigung von Erkenntnissen der Journalismusforschung erlaubt eine Vergegenwärtigung all jener Faktoren, die eine erfolgreiche Medienarbeit zu berücksichtigen hat. Gerade für eine grenzüberschreitende Medienarbeit ist die Kenntnis dieses Kontextes von entscheidender Bedeutung. Politische Einstellungen der Journalisten, Arbeitsauffassung, Darstellungsformen oder aber die Rahmenfaktoren des Mediensystems variieren zum Teil erheblich zwischen einzelnen Ländern. Um mit diesem Modell arbeiten zu können, bedarf es zusätzlich der Anreicherung mit konkreten Fakten und Daten, die die empirische Journalismusforschung liefert.

4.6. Internationale Anspruchsgruppen: Entstehung neuer Öffentlichkeiten für die Public Relations

von Agnes Malinowski

Bei der Betrachtung internationaler Unternehmenskommunikation global agierender Unternehmen, „...deren Ziel es ist, Beziehungen zu Bezugsgruppen in anderen Nationen bzw. Kulturen herzustellen“ (Huck 2002, 344), rückt immer auch das Phänomen der Globalisierung in den Vordergrund, das seine Anfänge in den 70er Jahren aufweist. Trotz unterschiedlicher Bewertung dieses Phänomens durch die Fachliteratur herrscht Einigkeit über die Katalysatorfunktion der neuen Telekommunikationstechniken zu denen auch das Internet gehört. „Das Internet ist als globales Netzwerk zum bedeutenden Faktor für die Unternehmen geworden“ (Mast 2002, 193), indem es sowohl die interne Kommunikation eines global agierenden Unternehmens erleichtert, als auch neue Möglichkeiten der Ansprache relevanter Anspruchsgruppen, wie Investoren oder Kunden, sprich in der externen Kommunikation bietet. Diese neuen Chancen, die jedoch auch mit Risiken verbunden sind, ergeben sich aus den Charakteristika des Internets, das neue Kommunikationswege eröffnet. Die Frage, die nun in dieser Arbeit im Mittelpunkt stehen soll, beschäftigt sich mit den Auswirkungen dieses neuen Mediums Internet und seiner wichtigsten Dienste WWW und E-Mail auf die Public Relations eines international agierenden Unternehmens. Das Internet ermöglicht eine globale Vernetzung der Internet-Benutzer, so genannter User, also auch der bisher durch geographische Entfernungen voneinander getrennter Kunden eines Unternehmens, die sich jetzt untereinander austauschen können im Bezug auf Informationen und Erfahrungen mit dem Unternehmen. In der vorliegenden Arbeit wird gezeigt, dass sich der Kunde, der bisher vor allem eine Domäne des Marketing war und durch Kommunikationsmaßnahmen wie der klassischen Massenwerbung zum Kauf bewogen werden sollte, sich durch das Internet von einem machtlosen zu einem machtvollen Endverbraucher entwickelt.

Daher lautet die zentrale Frage der vorliegenden Arbeit: Entsteht durch das Internet ein neuer internationaler Kunde als neue Anspruchsgruppe für die PR? Es wird also die These vertreten, dass für die Public Relations eine neue Anspruchsgruppe durch das Internet entsteht, die besondere Kommunikationsanforderungen stellt, die nicht mehr von einer nur verkaufsorientierten Kommunikation befriedigt werden können. Im Folgenden wird zunächst noch einmal die Wahl des Endverbrauchers als Anspruchsgruppe der PR begründet, indem die Unternehmensumwelt anhand eines Modells strukturiert wird. Des Weiteren erfolgt eine Darstellung der Veränderung des Kunden durch das Internet, indem der „alte“ und der „neue“ Kunde

vergleichend einander gegenübergestellt werden. Der nächste Absatz beschäftigt sich dann mit den Chancen und Risiken die sich für die PR ergeben, um dann den Online-Kunden in einem internationalem Unternehmen zu betrachten. Den Schluss bilden das Fazit der Ausführungen und der Versuch einer Antwort auf die Fragestellung, sowie ein Ausblick auf mögliche weitere Entwicklungen der Kundenbeziehung international agierender Unternehmen.

4.6.1. Stakeholder Kunde

Bedeutung der Stakeholder für das Kommunikationsmanagement

Zunächst soll aufgezeigt werden, dass es sehr wohl sinnvoll ist den Kunden als Anspruchsgruppe der Public Relations international agierender Unternehmen zu betrachten. Daher soll in einem ersten Schritt der Kunde in der das Unternehmen umgebende Umwelt verortet werden, indem seine Öffentlichkeit anhand eines Modells differenziert wird. Hierzu unterscheidet Mast (2002) drei Phasen von Umweltbeziehungen.

In der Phase des Issue Managements trifft das Unternehmen auf eine aktive Teilöffentlichkeit, die ihren Interessenskonflikt mit dem Unternehmen öffentlich austrägt. Die vorangegangene Phase der Teilöffentlichkeiten ist sich zwar gemeinsamer Interessen und Probleme bewusst, kennt jedoch noch nicht die ihr zugänglichen Handlungsmöglichkeiten. Die Phase der Stakeholder schließlich ist eine große Gruppe, die zwar mit ähnlichen Problemen konfrontiert ist, jedoch deren Mitglieder sich nicht darüber im Klaren sind. Die erste Phase ist also die ungefährlichste (vgl. ebd., 114). Dabei gilt aber nach Mast (ebd., 108), dass die Erwartungen und das Interesse dieser Gruppe auf jeden Fall berücksichtigt werden müssten, da ohne deren Unterstützung ein Unternehmen nicht auf Dauer überlebensfähig sei.

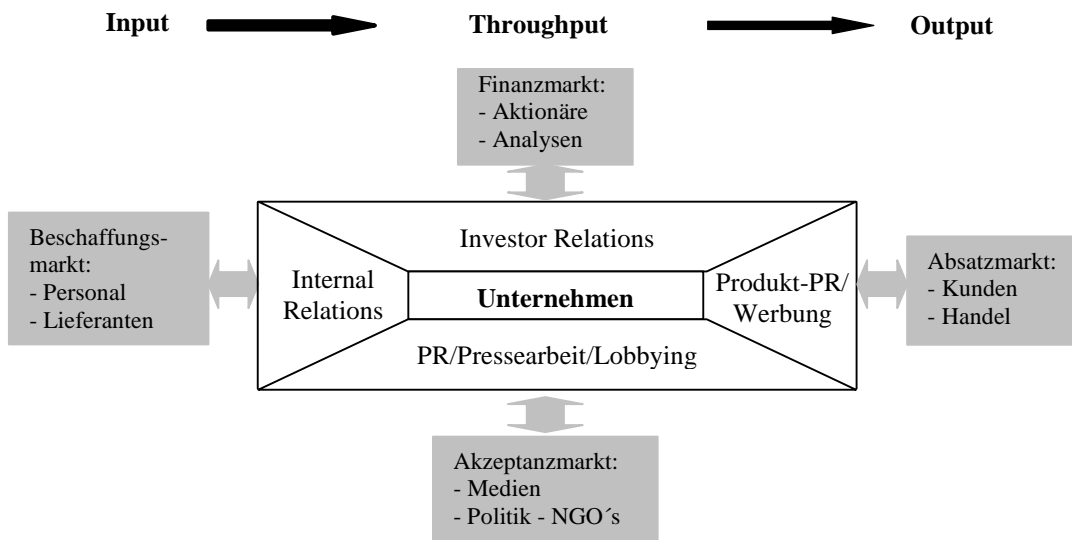
Das Hauptmerkmal der Stakeholder ist das Fehlen eines kontrovers diskutierten Themas. Sie sind in Meinung und Einstellung noch offen und bilden daher keine unmittelbare Gefahr für das Unternehmen. Daraus ergibt sich die Möglichkeit für ein Unternehmen durch gezielte Kommunikation „langfristige Beziehungen aufzubauen, die Unternehmen benötigen, um ihren Handlungsspielraum zu erhalten oder aktuelle Krisen zu bewältigen.“ (ebd., 114). Es kann also verhindert werden, dass sich aus Anspruchsgruppen schließlich aktive Teilöffentlichkeiten bilden, die dann dem Unternehmen bspw. in Form von Krisen-PR wenig Gestaltungsspielraum lassen. Bisher wurde diese Phase meistens von der PR vernachlässigt, da die individuelle Ansprache der nicht individuellen Gruppen nur diffus über die Massenmedien möglich war und somit gezielte Einflussmöglichkeiten ge-

ring blieben. Auch hier wird sich zeigen, dass das Internet gerade eine genaue Ansprache und Identifikation des einzelnen Individuums ermöglicht.

Der Kunde als Stakeholder

Der Kunde gehört aus Sicht der Unternehmenskommunikation zu der Phase der Stakeholder. Er ist jedoch nicht der einzige zu beachtende Ansprechpartner eines Unternehmens, sondern ist Teil einer 360° Kommunikation mit der das Unternehmen umgebenden Umwelt. Der Stakeholder-Kompass in Abbildung 19 stellt den Versuch Rolkes (2002) dar, in Anlehnung an das betriebswirtschaftliche Input-Output-Modell, die komplexe Umwelt eines Unternehmens in vier Stakeholdergruppen zu unterteilen und die jeweiligen Kommunikationsbeziehungen zuzuordnen.

Abbildung 18: Der Stakeholder-Kompass der Unternehmenskommunikation



Quelle: Rolke 2002, 18

Grundsätzlich verfolgt ein Unternehmen auf dem Kundenmarkt zwei Ziele: Erstens sollen die einmal gewonnenen Kunden ans Unternehmen gebunden werden, da der Kostenaufwand beim Abwerben von Kunden anderer Wettbewerber äußerst hoch ist (vgl. Mast 2002, 285). Und Zweitens soll eine möglichst große Anzahl von Personen davon überzeugt werden möglichst intensiven und kontinuierlichen Gebrauch von den Unternehmensangeboten zu machen (ebd.). Daher unterscheidet man potentielle und aktuelle Kunden. Nachdem nun der Kunde als Stakeholder allgemein vorgestellt wurde soll im nächsten Abschnitt kurz der „alte“ Kunde ohne Internet mit dem „neuen“ Kunden mit Internetzugang verglichen werden.

4.6.2. Neue Wege der Kommunikation mit dem Kunden

Die veränderte Rolle des Kunden

Der Kunde ohne die Möglichkeit der Nutzung der Internetdienste WWW oder E-Mail lässt sich beschreiben als „machtloser Kunde“, der in einem Massenpublikum seine Individualität einbüßt und kaum Möglichkeiten hat sich als Persönlichkeit in das Geschehen eines Unternehmens einzubringen oder dieses zu beeinflussen. Das wichtigste Charakteristikum ist demnach eine Überflutung des Kunden mit Massenwerbung in den Printmedien aber vor allem auch in den Rundfunkmedien (Push-Medien). Der Kunde sieht sich also der Werbung ausgesetzt ohne selbst aktiv diese Werbung ausgewählt zu haben. Er verhält sich überwiegend passiv. Hier betreiben die Unternehmen überwiegend eine One-to-many-Kommunikation ohne individuelle Ansprache des einzelnen Kunden und besonders auch ohne Möglichkeiten des Kunden zu einem echten Feedback. Im Gegensatz dazu bietet gerade das Internet und insbesondere das WWW und die E-Mail dem bisher schwachen Kunden durch seine Charakteristika neue Möglichkeiten des Einflusses und verändert sein Selbstverständnis.

Das Internet bietet seinem User neue Nutzungs- und Kommunikationsmöglichkeiten. Auch der Kunde erhält so die Möglichkeit in einem interaktiv vernetzten „globalen Dorf“ mit anderen Kunden zu kommunizieren. Das Internet wird zum virtuellen Marktplatz des Austauschs von Informationen und Meinungen über das Unternehmen und seine Produkte. Kunden mit gemeinsamen Interessen und Anliegen können sich zu Communities zusammenschließen. Das sind themenbezogene Interessensgemeinschaften im Internet, die dem bisher isolierten Stakeholder Kunde kostengünstig und ohne großen Aufwand die Möglichkeit eröffnen Gleichgesinnte zu finden, so dass der Schritt zur Phase der Teilöffentlichkeit leichter und schneller vollzogen werden kann. Das birgt wie bereits eingangs erläutert Gefahren aber auch Chancen für das Unternehmen mit sich. Ist ein Unternehmen mit einer eigenen Webseite im Internet vertreten so besteht meistens die Möglichkeit für den Kunden direktes Feedback an das Unternehmen zu richten, entweder per E-Mail oder in Echtzeitkommunikation. In beiden Fällen erhöht sich der Druck auf das Unternehmen, da Anfragen oder Beschwerden von Kunden schnelle und aktuelle Antworten erfordern, ansonsten entsteht beim Kunden Unzufriedenheit und schließlich Ablehnung. Schließlich handelt es sich beim Internet um ein Pull-Medium (Abrufmedium), das also vom Kunden eine „Holschuld“ einfordert und ein Aktivwerden verlangt um Webseiten und deren Inhalte anschauen zu können. Der Kunde bestimmt also was er sieht, so dass insbesondere der Nutzwert der Informationen, der so genannte added value, hier von besonderer Relevanz ist. Insgesamt krei-

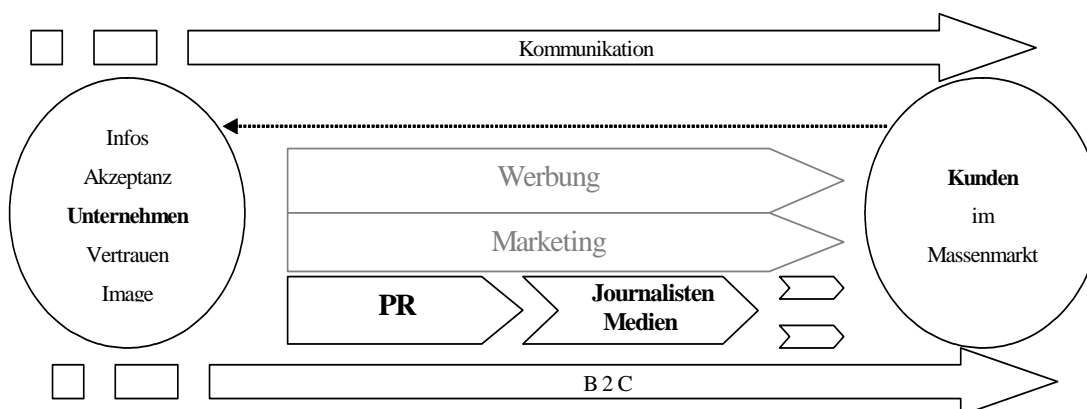
ert das Internet einen machtvollen, intelligenten und einflussreichen Kunden, der nicht nur sein Nutzungsverhalten ändert, sondern ebenfalls ein anderes Selbstbild gewinnt, das sich äußert in dem Wunsch sich stärker mitzuteilen und dabei ernst genommen zu werden (vgl. Malsburg/ Bartel 2002, 106). Das Nutzungsverhalten und der Kommunikationsstil ändern sich nachweisbar, so dass sich resümieren lässt: „Die Selbstsicherheit der Internetnutzer steigt, die Zurückhaltung wird abgelegt“ (ebd.).

Nachdem nun der „alte“ und der „neue“ Kunde einander gegenübergestellt wurden, soll im nächsten Abschnitt speziell auf die Kommunikation des Unternehmens mit den beiden Kundentypen eingegangen werden.

Von der einseitigen zur zweiseitigen Kommunikation

Zunächst wird die Kundenkommunikation ohne den Einsatz von Online-Medien betrachtet. Abbildung 20 stellt graphisch den Kommunikationsablauf dar. Auf der linken Seite befindet sich das Unternehmen, dessen Ziel es ist Informationen an den Kunden weiterzugeben, sowie Akzeptanz, Vertrauen und insgesamt ein positives Image beim Kunden zu platzieren um somit eine langfristige Kundenbindung zu erreichen. Es handelt sich also um Business to Customer Kommunikation (B2C) und klammert die Kommunikation zu anderen Stakeholdern hier aus. Auf der anderen Seite findet sich der Kunde im Massenmarkt, der nicht als einzelnes Individuum wahrgenommen werden kann. Er wird nach dieser Darstellung vor allem über die klassische Werbung und das Marketing angesprochen. Für unsere Fragestellung ist jedoch besonders die Ansprache des Kunden durch die Public Relations von Bedeutung. Sie soll hier also ausführlicher beleuchtet werden.

Abbildung 19: Einseitige Kommunikation



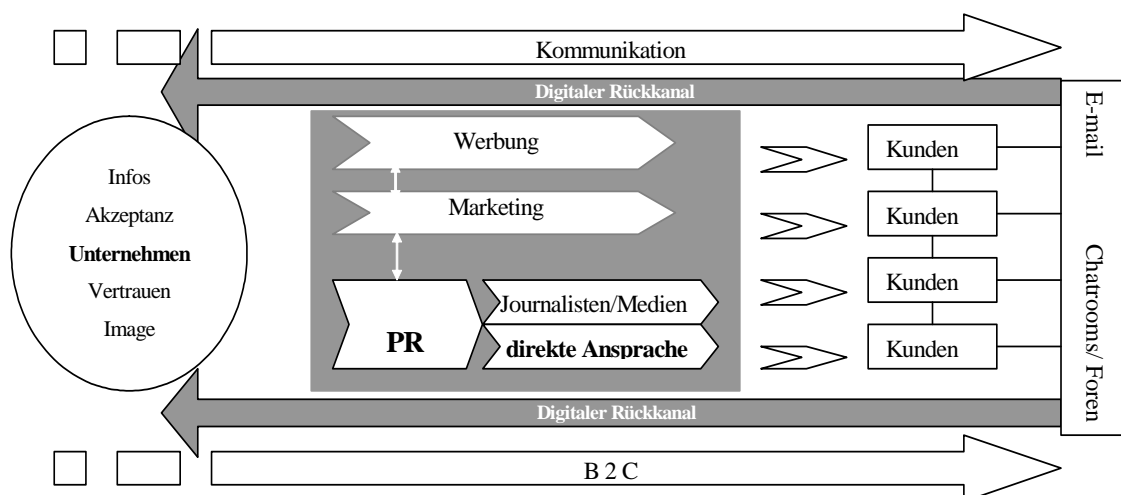
Quelle: a+o Gesellschaft für Kommunikationsberatung. In: Iburg/ Oplesch 2001, 14

In der Darstellung ist demnach zu erkennen, dass die Botschaften der Public Relations den Kunden nicht über einen direkten Kanal erreichen können, sondern ihre Nachrichten zunächst an Journalisten und Medien weiterleiten, an so genannte Gatekeeper, die dann darüber entscheiden ob und in welcher Form sie die Botschaften an den Kunden weiterleiten. Sie stellen somit für die Unternehmenskommunikation eine zu überwindende Hürde dar. Widmet sich ein Journalist tatsächlich einer PR-Botschaft, so ist noch lange nicht garantiert, dass er sie ungeprüft an den Leserkreis weitergibt. Es besteht gerade bei kritischen Themen die Gefahr, dass Journalisten nachrecherchieren und am Ende vielleicht sogar eine negative Nachricht den Kunden erreicht. Damit wäre das Ziel des Unternehmens verfehlt. Auch ist zu beachten, dass die Ansprache aller Kundensegmente nur möglich wird, wenn in mehreren unterschiedlichen Medien die Botschaften platziert werden können. Schließlich ist ein direkter Rückkanal vom Kunden zum Unternehmen quasi nicht vorhanden, wie auch schon weiter oben erläutert. Es handelt sich also um eine einseitige und asymmetrische One-to-many-Kommunikation, die es der Unternehmenskommunikation und insbesondere der PR nicht ermöglicht direkt und individuell abgestimmt den einzelnen Kunden anzusprechen und von seinem Unternehmen und Produkt zu überzeugen.

Zweiseitige Kommunikation

Mit dem Zugang sowohl des Unternehmens und als auch des Kunden zum Angebot der Online-Medien verändern sich nun die Möglichkeiten der B2C Kommunikation und dadurch der Kunden-PR maßgeblich (Abbildung 21).

Abbildung 20: Zweiseitige Kommunikation



Quelle: a+o Gesellschaft für Kommunikationsberatung. In: Iburg/ Oplesch 2001, 22.

Die nun vom Unternehmen formulierten Ziele können direkt in Form von Botschaften an jeden einzelnen Kunden herangetragen werden. Werbung, Marketing und die PR stehen nun nicht mehr voneinander getrennt dar, sondern bilden eine gemeinsame Kommunikationsplattform, die integrierte Unternehmenskommunikation erforderlich macht, diese aber auch erleichtert. Zentral für die hier vorliegende Betrachtung ist wieder das Verhältnis der PR zum Kunden. Hier ermöglicht nun das Internet, neben der bekannten Ansprache über die klassischen Medien, zum ersten Mal eine direkte Ansprache der Kunden ohne dazwischen geschaltete Gatekeeper. Die Botschaften können also den Kunden unverändert und zudem individuell erreichen. Die Darstellung zeigt, dass jeder *einzelne* Kunde ansprechbar wird, und dieser jedoch nicht isoliert, sondern in Verbindung zu anderen Usern steht. Er kann sich in Chatrooms, Foren, Communities oder per E-Mails mit den anderen Kunden austauschen und auch direktes Feedback an das Unternehmen senden. Es existiert also ein digitaler Rückkanal. Diese nun zweiseitige Kommunikation verschiebt das Gewicht mehr zum Kunden und macht ihn dem Unternehmen gegenüber gleichberechtigter, da das klassische Rollenverständnis Kommunikator – Rezipient relativiert wird. Jetzt können beide Parteien sowohl als Kommunikatoren als auch als Rezipienten fungieren.

Neue Wege für die Public Relations

Nachdem nun in den vorangegangenen Abschnitten der Wandel des Kunden und der Kundenkommunikation durch das Internet dargestellt wurden, widmet sich die Arbeit im Weiteren ausführlicher der Veränderung der Beziehung zwischen PR und dem Kunden, die durch den Einsatz von Online-Medien in der PR möglich wird. Im Folgenden wird nun eine Möglichkeit vorgestellt positives Image und damit auch eine dauerhafte Kundenbindung herzustellen.

Nach Klaas (2002) ist der Erfolgsfaktor der Zukunft, gerade aufgrund der bereits beschriebenen Veränderung zum „neuen“ Kunden hin, die Nähe zum Kunden. „Closer to the customers“ (ebd., 64) so das Motto nach dem die Kommunikation gestaltet werden sollte. Damit ist ein Wandel im Kommunikationsmanagement gemeint der weg von der Massenkommunikation hin zur Dialogkommunikation führen soll. Unter Dialogkommunikation werden laut Lischka „sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens verstanden, die einen dauerhaften, interaktiven Informationsaustausch zwischen Unternehmen und potentiellen sowie aktuellen Kunden ermöglichen mit dem Ziel, profitable Kundenbeziehungen aufzubauen und zu pflegen“ (Lischka 2000, 50; zit. nach Mast 2002, 288f). Dialogkommunikation ist nach Klaas (2002, 68) deshalb *der* entscheidende Faktor, da „den Kunden

ernst nehmen heißt, mit ihm in Dialog zu treten.“ Dialogkommunikation kann aufgrund ihrer Merkmale die erwünschte Nähe herstellen. Nach Lischka (2000, entnommen aus: Mast 2002, 288f) lassen sich fünf wesentliche Merkmale unterscheiden. Zunächst die Interaktivität, die sowohl das Unternehmen als auch den Kunden in die Rolle des Kommunikators versetzen kann. Des Weiteren kann Individualität hergestellt werden, sprich die Botschaften des Unternehmens können auf jeden Kunden individuell zugeschnitten werden. Das dritte Merkmal bezeichnet Lischka (ebd.) als Informativität, womit Informationen gemeint sind, die über eine Werbebotschaft hinaus einen Nutzwert für den Kunden haben. Entscheidend ist auch die Langfristigkeit von Kommunikation und Beziehung des Unternehmens zum Kunden, die Dialogkommunikation ermöglicht, sowie als Voraussetzung dafür eine Kundendatenbank, mit der Sammlung aller kundenrelevanten Daten, als fünftes und letztes Merkmal. Vergleicht man nun die eben aufgeführten Merkmale der Dialogkommunikation mit den wichtigsten Charakteristika des Internets und seiner Dienste, so kann man eine vollständige Deckungsgleichheit feststellen. Dadurch wird Dialogkommunikation ermöglicht und somit der Erfolgsfaktor Nähe realisiert.

4.6.3. Der „neue“ Kunde im internationalen Unternehmen

Bedeutung des Internets für ein global agierendes Unternehmen

Bisher wurde das Internet allgemein als Voraussetzung einer neuen Kommunikationsstrategie vorgestellt, die Dialogkommunikation ermöglicht und dadurch der PR neues Handwerkzeug zur Verfügung stellt, um langfristige Kundenbeziehungen durch ein positives Image aufzubauen. In den folgenden Ausführungen soll nun ein global agierendes Unternehmen betrachtet und die Wichtigkeit des Einsatzes des Internets betont werden.

So lässt sich zunächst feststellen, dass internationale Unternehmen weltweite Absatzmärkte bedienen, somit also in verschiedenen geographisch voneinander weit getrennten Gebieten tätig sind. Die bisher voneinander getrennten Kunden haben nun aufgrund der neuen Medien die Chance grenzüberschreitend zu kommunizieren, ohne großen zeitlichen Aufwand, so dass sie untereinander Erfahrungen mit dem Unternehmen und seinen Produkten austauschen können. Kunden erhalten weiter die Möglichkeit sich in Interessensgruppen zusammenzufinden, bspw. in Form von Communities, so dass die Gefahr der Bildung von aktiven Publics besteht. Aus dieser Konstellation ergeben sich nun für die internationale PR sowohl Chancen als auch Risiken, die sie durch professionelle Online-PR nutzen bzw. verhindern kann. Diese sollen nun im nächsten Abschnitt dargestellt werden.

Chancen für die internationale PR

Online-Medien ermöglichen, wie schon mehrmals betont, eine kostengünstige, schnelle und aktuelle Verbreitung von Informationen. Das fördert wiederum die Aktualität, Transparenz und schnelle Reaktionsmöglichkeit eines Unternehmens. Das erscheint im Internet als besonders wichtig, da hier Gerüchte in Windeseile von jedem unkontrolliert verbreitet werden können, so dass ein Zuvorkommen eben diesen Falschnachrichten von großer Bedeutung sein dürfte. Ein weiterer Vorteil ist die Steigerung der Bekanntheit durch hohe Kontaktzahlen, so dass der erste Schritt zur Imagebildung auf der Sachebene erleichtert wird gegenüber klassischen Print- und Rundfunkmedien. Die bereits ausführlich erläuterte Nähe zum Kunden gewinnt hier noch mehr an Gewicht, da in den verschiedenen Ländern mit unterschiedlichen Mediensystemen und unterschiedlichen Arbeitstechniken bei Journalisten zu rechnen ist, die größeren Aufwand erfordern und mehr Unsicherheit bedeuten. Über das Internet kann eine PR-Nachricht die klassischen Gatekeeper¹⁹ umgehen. Die Echtzeit-Kommunikation ermöglicht einen Dialog zu weit entfernten Kunden. Zwar wäre dies auch über das Telefon gegeben, aber hier kann vermutet werden, dass die Hemmschwelle beim Kunden höher ist auch wirklich anzurufen, da neben einzukalkulierenden Wartezeiten auch ein gewisses Preisgeben der eigenen Persönlichkeit durch Stimme und persönliches Verhalten unvermeidbar ist. Demgegenüber kann der Kunde selbst bei der Echtzeit-Kommunikation, bspw. beim chatten, anonym bleiben und zudem aufgrund der fehlenden Überprüfbarkeit jede beliebige Persönlichkeit annehmen.

Bietet die Webseite eines internationalen Unternehmens für den Kunden Transparenz, z. B. in Form der Informationen in mehreren Sprachen, sowie in echten Feedbackmöglichkeiten, so kann vermutet werden, dass durch die gute Betreuung Vertrauen und schließlich eine gewisse Bindung an das Unternehmen geschaffen werden können. Damit könnte also die PR auch auf der Beziehungsebene das gewünschte Image beim Kunden platzieren. Schließlich vereinfacht das Internet das Issue Scanning, indem das gesamte Web innerhalb kürzester Zeit nach für das Unternehmen relevanten Themen abgesucht werden kann. Ergänzend hierzu lässt sich auch die Markt- und Meinungsforschung vereinfachen, indem Meinungen über das Unternehmen durch professionell erstellte Online-Fragebögen erfasst werden können. Auch kann über einzelne für das Unternehmen besonders rele-

¹⁹ Zu bedenken gilt es hier, dass im Internet eine neue Art „Gatekeeper“ entstanden ist, nämlich Suchmaschinen wie google oder Webkataloge wie Yahoo!, die den Inhalt des WWW nach für vom Adressaten als interessant angegebenen Informationen durchsuchen.

vante Communities die Sicht des Users eingenommen werden, um so das Unternehmen von einer externen Quelle her zu betrachten.

Die Realisierung dieser Vorteile hängt einerseits vom Engagement und andererseits von der Professionalität des Internetauftritts und der dahinter stehenden PR-Fachleute ab. Verzichtet ein international agierendes Unternehmen gar auf eine eigene Webseite oder überlässt er ihre Gestaltung und die Online-Kommunikation z. B. IT-Fachleuten, die nur die technische Komponente professionell ausgestalten können, so werden die Chancen schnell zu Risiken, mit denen sich der folgende Absatz beschäftigt.

Risiken für die internationale PR

Fehlt der Internetauftritt ganz oder reagiert das Unternehmen auf Anfragen zu spät oder nur unvollständig, fühlt sich der Kunde schnell vernachlässigt und hat im schlimmsten Fall das Gefühl das Unternehmen vertusche etwas. Verzichtet das Kommunikationsmanagement auf die Möglichkeit von Individualisierung und Personalisierung der Nachrichten und Informationen so besteht die Gefahr des Vorbeiredens am Kunden, was nach einiger Zeit zum Abwenden des Kunden vom Unternehmen führen kann und anschließend zum Schildern dieser negativen Erfahrungen bspw. in Communities. Auch die Möglichkeit zum echten Dialog hängt vom Einsatz der Unternehmenskommunikation ab. Fehlt ein entsprechendes Angebot oder wird es nicht gefördert, können die hieraus positiven Effekte nicht gewonnen werden. Schließlich ist ein ständiges und gründliches Issue-Scanning notwendig, weil anderenfalls ein Steuern von Issues nicht möglich wird und damit unkontrollierbare Krisen im Internet entstehen können.

4.6.4. Zusammenfassung und Ausblick

Eine eindeutige Antwort auf die am Anfang gestellte zentrale Frage „Entsteht durch das Internet ein neuer internationaler Kunde als neue Anspruchsgruppe für die PR?“ kann nicht gegeben werden. Zunächst ist festzuhalten, dass eine Veränderung des Kunden durch die Nutzung des Internets erfolgen kann, „denn der Kunde ist selbst zum Kommunikator geworden“ (Klaas 2002, 65). Gerade die Möglichkeit nun zu jedem beliebigen Thema, Interesse oder Anliegen im Internet Gesprächspartner auf der ganzen Welt zu finden, erhöht die Informationsmacht des Kunden, dem nichts verborgen zu bleiben scheint. Dabei entstehen neue „elektronische Öffentlichkeiten“ (Zerfaß 1998, 38), die das Internet nicht bloß als ein technisches Medium nützten, sondern „als sozialer Raum wahrgenommen“ (ebd.) würden. Es handele sich auch gerade um „virtuelle Bezugsgruppen, die sich im Netz neu konstituieren“ (ebd., 39), von Zerfaß mit den von Grunig und

Hunt definierten „Publics“ gleichgesetzt, die sich also ohne die Möglichkeit der Kommunikation über das Internet nicht zusammengefunden hätten. Besonders für international agierende Unternehmen gewinnen diese neuen Bezugsgruppen an Bedeutung, da sich bisher isolierte Kunden nun in Communities aus ganzer Welt zusammenfinden können.

Für die PR solcher Unternehmen bietet wie oben im vorliegenden Beitrag dargestellt gerade die Möglichkeit der zweiseitigen Kommunikation die Anwendung der Dialogkommunikation, die es vermag, die bisher vermisste Nähe zum Kunde herzustellen. Imageaufbau und damit langfristige Kundenbeziehungen können erleichtert werden. Bei aller Euphorie dürfen nicht die Risiken und Gefahren vergessen werden, die sich aus dem unkontrollierbaren Medium Internet ergeben. Zudem bleiben noch zu untersuchende Fragen offen, wie ob das Internet als Medium für alle überhaupt als glaubwürdig von Kunden eingestuft wird, und ob die Kunden nicht doch eher Falschinformationen glauben, gerade wenn sie von anderen Webusern kommen. Zudem darf trotz der dauernd steigenden Nutzung²⁰ des Internets nicht übersehen werden, dass es regionale Differenzen gibt und sich längst nicht alle Menschen die technischen Voraussetzungen leisten können. In diesem Zusammenhang sprechen einige Autoren bereits von einer „digitalen Kluft“ (vgl. bspw. Burkart 2002, 370f). Es kann also nicht angenommen werden, dass durch Online-PR jeder Kunde eines Unternehmens erreicht werden kann. Trotz dieser Einschränkungen erscheint es besonders für ein weltweit tätiges Unternehmen unentbehrlich zu sein das Medium Internet und die damit einhergehenden Veränderungen für sich zu nutzen. Diese Möglichkeit steht bereit und sollte gerade zur Domäne der PR werden, die durch professionelle Kommunikation neben dem Produktwert einen entscheidenden Kundenwert schaffen kann (vgl. Geffroy 2001, 64). Eine sehr interessante Weiterführung der Aufwertung des Kunden innerhalb des Unternehmens stellt das Konzept der „Kundendemokratie“ nach Malsburg und Bartel (2002) dar.

²⁰ laut Schätzungen gab es Ende 2000 407 Mio. Nutzer, Prognosen gehen von 490 Mio. Nutzer 2002 und 765 Mio. 2005 aus (Pepels 2002, 18)

Literatur

- Altmeppen, Klaus-Dieter (2000): Funktionale Autonomie und organisationale Abhängigkeit. Inter-Relationen von Journalisten und Ökonomie. In: Löffelholz, Martin (Hrsg.): Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 225 – 240.
- Armbrecht, Wolfgang (1992): Innerbetriebliche Public Relations: Grundlagen eines situativen Gestaltungskonzepts, Opladen: Westdeutscher.
- Assmus, G./Wiese, C. (1995): How to Adress the Gray Market Threat Using Price Coordination. In: Sloan Management Review, 1995 Spring, S.31-41.
- Backhaus, Klaus/Büschken, Joachim/Voeth, Markus (2001): Internationales Marketing. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 4., überarb. und erw. Aufl..
- Backhaus, Klaus/Büschken, Joachim/Voeth, Markus (2000): Internationales Marketing, 3., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Banks, Stephen P. (1995): Multicultural Public Relations. A Social-Interpretative Approach. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Bea, Franz Xaver, Dichtl, Erwin, Schweitzer, Marcel (Hrsg.) (2001): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Becker-Sonnenschein, Stephan (2001): Die Sicht der Unternehmenskommunikation 1: Grenzüberschreitend kommunizieren – Herausforderung für die Öffentlichkeitsarbeit. In: Johanssen, Klaus-Peter/Steger, Ulrich (Hrsg.): Lokal oder Global? Strategien und Konzepte von Kommunikations-Profis für internationale Märkte. Frankfurt a.M.: F.A.Z.-Institut, S. 107-121.
- Bentele, Günter (1997): Public Relations. Grundlagen und einige Positionsbestimmungen. In: Donsbach, Wolfgang (Hrsg.): Public Relations in Theorie und Praxis. Grundlagen und Arbeitsweise der Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenen Funktionen. München: Reinhard Fischer. S. 21 – 36.
- Bernecker, Michael 2002: Kundenbindung im Internet. In: Conrady, Jaspersen/ Pepels (Hrsg.): Online Marketing. Instrumente. Neuwied/ Kriftel: Luchterhand Verlag, S. 342-358.
- Bird, Jasmin (2001): Internationale Public Relations. In: Merten, Klaus / Zimmermann, Rainer (Hrsg.): Das Handbuch der Unternehmenskommunikation. Neuwied, Kriftel: Luchterhand, S. 206-218.
- Bird, Jasmin (2002): Internationale Kommunikation. Kulturelle Eigenheiten. Themenspecial International im Agenturcafé. In: http://www.agenturcafe.de/international/index_11388.htm, zugegriffen am 13.02.02.
- Bischl, Katrin (2000): Die Mitarbeiterzeitung: Kommunikative Strategien der positiven Selbstdarstellung von Unternehmen, Wiesbaden: Westdeutscher.
- Blöbaum, Bernd (2000): Organisation, Programme, Rollen. Die Struktur des Journalismus. In: Löffelholz, Martin (Hrsg.): Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. S. 169 – 184.
- Bolz, J. (1992): Wettbewerbsorientierte Standardisierung der internationalen Marketingpolitik. Darmstadt.
- Brockhaus 1997: Der Brockhaus in 15 Bänden. Bd. 5. u. 6. Leipzig/ Mannheim: F.A. Brockhaus.
- Bruhn, Manfred (2003): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Buß, Eugen, Fink-Heuberger, Ulrike 2000: Image Management. Wie sie ihr Image-Kapital erhöhen! Frankfurt am Main: FAZ- Institut für MMM, S. 29-40.
- Cassens, Agnus (2001): Energie: Kommunikationsdimensionen von Human Resources in einem multinationalen Unternehmen. In: Johanssen, Klaus-Peter/Steger, Ulrich (Hrsg.): Lokal oder Global? Strategien und Konzepte von Kommunikations-Profis für internationale Märkte. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut, S. 191-209.
- Coombs/ Holladay/ Hasenhauer/ Signitzer (1994): A comparative Analysis of International Public Relations: Identification and Interpretation of Similarities and Differences between professionalization in austria, norway and the United States. In: Journal of Public Relations Research 6 (1). Lawrence Erlbaum Associates, S. 23-39.
- Cornelsen, Claudia 2002: Online PR. In: Conrady, Jaspersen/ Pepels (Hrsg.): OnlineMarketing. Instrumente. Neuwied/ Kriftel: Luchterhand Verlag, S. 172-190.

- Cutlip, Scott M./ Center, Allen H./ Broom, Glen M. (2000): *Effective Public Relations*. 8. Aufl. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Daub, Claus-Heinrich (2001): *Spannungsfeld Unternehmenskommunikation. Perspektiven im Zeitalter der Globalisierung*. 3. Aufl. Basel: edition gesowip.
- Donsbach, Wolfgang (1987): *Journalismusforschung in der Bundesrepublik. Offene Fragen trotz Forschungsbooms*. In: Wilke, Jürgen (Hrsg.): *Zwischenbilanz der Journalistenausbildung*. München. S. 105 – 142.
- Donsbach, Wolfgang (2002): *Journalist*. In: Noelle-Neumann, Elisabeth/Schulz, Winfried/Wilke, Jürgen (Hrsg.): *Das Fischer Lexikon. Publizistik und Massenkommunikation*. Frankfurt am Main: Fischer Verlag. S. 78 – 125.
- Dmoch, Thomas (1997): *Interkulturelle Werbung. Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen für die Standardisierung erlebnisbetonter Werbung*. Aachen: Shaker.
- Eick, Gabriele (2001): *Die Sicht der Unternehmenskommunikation 2: Die sich wandelnde Rolle der Öffentlichkeitsarbeit. Beobachtungen und Erfahrungen*. In: Johanssen, Klaus-Peter/Steger, Ulrich (Hrsg.): *Lokal oder Global? Strategien und Konzepte von Kommunikations-Profis für internationale Märkte*. Frankfurt a.M.: F.A.Z.-Institut, S. 122-136.
- Epley, Joe S. (1992): *Public Relations in the Global Village. An American Perspective*. In: *Public Relations Review*, Vol. 18 / No. 2, p. 109-116.
- Felser, Georg (2003): *Interkulturelles Marketing*. In: Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.): *Handbuch der Interkulturellen Kommunikation und Kooperation*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 257-273.
- Fey, Jens-Georg/Nies, Ulrich (2003): *Medienkonzept für weltweite Aktivitäten. Beispiel: Mitarbeitermedien in der BASF-Gruppe*. In: Klöfer, Franz/Nies, Ulrich (Hrsg.): *Erfolgreich durch interne Kommunikation, 3., vollständig überarb. Aufl.*, München/Unterschleißheim: Luchterhand, S. 231-238.
- Fuchs, Peter/ Möhrle, Hartwin/ Schmidt-Marwede Ulrich 1998: *PR im Netz. Online-Relations für Kommunikations-Profis. Ein Handbuch für die Praxis*.
- Gasser, Matthias/ Jaspersen, Thomas 2002: *Endnutzer-Kommunikation mit Virtuellen Communities*. In: Conrady, Jaspersen/ Pepels (Hrsg.): *Online Marketing. Strategien*. Neuwied/ Kriftel: Luchterhand Verlag, S. 375-396.
- Geffroy, K. Edgar 2001: *Das Web gehört dem Kunden*. In: Geffroy, K. Edgar (Hrsg.): *Zukunft Kunde.com*. Landsberg/ Lech: verlag moderne industrie, S. 59-70.
- Gerdemann, Peter (2001): *Going Glocal*. In: Merten, Klaus / Zimmermann, Rainer (Hrsg.): *Das Handbuch der Unternehmenskommunikation*. Neuwied, Kriftel: Luchterhand, S. 112-120.
- Gerhards, Jürgen (1998): *Öffentlichkeit*. In: Jarren, Otfried/Sarcinelli, Ulrich/Saxer, Ulrich (Hrsg.): *Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft*. Wiesbaden: Opladen. S. 694-695.
- Glaser, Evelyne (2003): *Fremdsprachenkompetenz in der interkulturellen Zusammenarbeit*. In: Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.): *Handbuch der Interkulturellen Kommunikation und Kooperation*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 74-93.
- Haywood, Roger (1991): *Are the Issues Converging?* In: Nally, Margaret (ed.): *International Public Relations in Practice. First Hand Experience of 14 Professionals*. London: Kogan Page, p 21-25.
- Herbst, Dieter 2001: *Das professionelle 1 1. Internet-PR*. Berlin: Cornelsen Verlag, 1. Aufl.
- Herres, Volker (1993): *Medienszene in Europa. Trends und Tendenzen - Chancen und Risiken*. Referat im Rahmen der DPRG Jahrestagung "Medien in Europa - veränderte Umwelt für Public Relations" vom 20.-22.5.1993 in Hamburg (unveröffentlicht).
- Heylin, Angela (1991): *An Alternative Approach to International Public Relations*. In: Nally, Margaret (ed.): *International Public Relations in Practice. First Hand Experience of 14 Professionals*. London: Kogan Page, p.19 -21.
- Hinkel, Manfred/Schwaiger, Manfred (2003): *Interne Kommunikation in internationalen Unternehmen. Beispiel: Benchmarking-Studie mit Printmedien*. In: Klöfer, Franz/Nies, Ulrich (Hrsg.): *Erfolgreich durch interne Kommunikation, 3., vollständig überarb. Aufl.*, München/Unterschleißheim: Luchterhand, S. 212-230.
- Hoffmann, Claus (2001): *Das Intranet: ein Medium der Mitarbeiterkommunikation*, Konstanz: UVK.

- Howard, Carole/Mathews, Wilma K. (2000): *On Deadline. Managing Media Relations*. 3. Aufl. Prospect Heights: Waveland.
- Huck, Simone (2004): *Public Relations ohne Grenzen? Eine explorative Analyse der Beziehung zwischen Kultur und Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Huck, Simone (2002): *Internationalisierung der Unternehmenskommunikation*. In: Mast, Claudia: *Unternehmenskommunikation: ein Leitfadens*. Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 343-359.
- Iburg, Holger/ Oplesch, Angelika 2001: *Online-PR: exakte Zielgruppenansprache, interaktive Kundenkontakte, innovative Kommunikationskonzepte*. Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie.
- Jarren, Otfried/Weßler, Hartmut (2001): *Stiften Medien gesellschaftlichen Zusammenhang?* In: Müntefering, Franz/Machnig, Matthias (Hrsg.): *Sicherheit im Wandel. Neue Solidarität im 21. Jahrhundert*, Berlin: Berliner vorwärts, S. 49-63.
- Johanssen, Klaus-Peter (2001): *Lokal oder global - ist das die Frage?* In: Johanssen, Klaus-Peter / Steger, Ulrich (Hrsg.): *Lokal oder Global? Strategien und Konzepte von Kommunikations-Profis für internationale Märkte*. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut, S. 42-75.
- Johanssen, Klaus-Peter / Steger, Ulrich (Hrsg.) (2001): *Lokal oder Global? Strategien und Konzepte von Kommunikations-Profis für internationale Märkte*. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut.
- Kaiser, Markus (1996): *Kulturelle Kommunikationspraxen als Leitbild einer wirtschaftsethisch reflektierten Unternehmenskommunikation*. In: Bentele, Günter/Steinmann, Horst/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): *Dialogorientierte Unternehmenskommunikation: Grundlagen – Praxiserfahrung – Perspektiven*, Berlin: VISTAS, S. 109-146.
- Kirchner, Karin (2001): *Integrierte Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Klaas, Sabine 2002: *Closer to the customers- Der Kunde bestimmt die Kommunikation*. In: Kirf, Bodo/ Rolke, Lothar (Hg): *Der Stakeholder-Kompass. Navigationsinstrument für die Unternehmenskommunikation*. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut, S. 64- 83.
- Kleebinder, Hans-Peter (1995): *Internationale Public Relations. Analyse öffentlicher Meinungsbildung in Europa zum Thema Mobilität*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag.
- Kleebinder, Hans-Peter (1995): *Internationale Public Relations. Analyse öffentlicher Meinungsbildung in Europa zum Thema Mobilität*. Wiesbaden: Gabler.
- Klöfer, Franz (2003): *Mitarbeiterführung durch Kommunikation*. In: Klöfer, Franz/Nies, Ulrich (Hrsg.): *Erfolgreich durch interne Kommunikation*, 3., vollständig überarb. Aufl., München/Unterschleißheim: Luchterhand, S. 21-107.
- Konken, Michael (1998): *Pressearbeit. Mit den Medien in die Öffentlichkeit*. Limburgerhof: FBV-Medien.
- Korunka, Christian/Scharitzer, Dieter/Sonnek, Angelika (2003): *Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit in öffentlichen Organisationen: eine Längsschnittstudie bei der Einführung von New Public Management*. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 47 (2003), Nr. 4, S. 208-221.
- Krzeminski, Michael/ Zerfaß, Ansgar (Hrsg.) 1998: *Unternehmenskommunikation. Internet, Intranet, Datenbanken, Online-Dienste und Business-TV als Bausteine erfolgreicher Öffentlichkeitsarbeit*. Fr. a.M.: IMK, S. 29-52.
- Kuhn, Michael (2001): *Global Issues Management*. In: Röttger, Ulrike (Hrsg.): *Issues Management. Theoretische Konzepte und Praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 191-204.
- Kunczik, Michael (1992): *Internationale Public Relations als Forschungsfeld*. In: Avenarius, Horst / Armbrrecht, Wolfgang (Hrsg.): *Ist Public Relations eine Wissenschaft? Eine Einführung*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 335-370.
- Küppers, Hannelore (2000): *Das globale Management. Anforderungen und Praxis in kulturell komplexen Unternehmen*. Frankfurt: Lang.
- Liebl, Franz (2000): *Der Schock des Neuen: Entstehung und Management von Issues und Trends*. München: Gerling Akademie Verlag.
- Liebl, Franz (2003): *Erkennen, abschätzen, Maßnahmen ergreifen – Issues Management auf dem Weg zum integrierten Strategiekonzept*. In: Kuhn, Michael / Kalt, Gero / Kinter, Achim (Hrsg.): *Chefsache Issues Management – Ein Instrument zur strategischen Unternehmensführung – Grundlagen, Praxis, Trends*. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut, S. 62-73.

- Löffelholz, Martin (2000): Theorien des Journalismus. In: Ders. (Hrsg.): Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. S. 15 – 60.
- Machill, Marcel (1997): Journalistische Kultur: Identifikationsmuster für nationale Besonderheiten im Journalismus. In: Ders. (Hrsg.): Journalistische Kultur: Rahmenbedingungen im internationalen Vergleich. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 11 – 24.
- Maletzke, Gerhard (1963): Psychologie der Massenkommunikation. Hamburg
- Malsburg/ Franziska von der/ Bartel, Rainer 2002: Mehr Kundendemokratie wagen. In: Kirf, Bodo/ Rolke, Lothar (Hg): Der Stakeholder-Kompass. Navigationsinstrument für die Unternehmenskommunikation. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut, S. 103-112.
- Mast, Claudia (2002): Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden. Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Meier, Philip (2002): Interne Kommunikation im Unternehmen: von der Hauszeitung bis zum Intranet, Zürich: Orell Füssli.
- Merten, Klaus (2001): Determinanten des Issues Managements. In: Röttger, Ulrike (Hrsg.): Issues Management. Theoretische Konzepte und Praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 41-57.
- Michalis, Karin/Brockert, Siegfried (1997): Globaler Schuß nach hinten. In: Werben & Verkaufen, 12.09.1997, Nr.37, S.092-093.
- Müller, Berhard/Kreis-Muzzolini, Angela (2003): Public Relations für Kommunikations-, Marketing- und Werbeprofis. Frauenfeld: Huber.
- Müller, Klaus (2002): Globalisierung. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Nally, Margaret (Hrsg.) (1991): International Public Relations in Practice: First Hand Experiences of 14 Professionals. London: Kogan Page.
- Noll, Nathalie (1996): Gestaltungsperspektiven interner Kommunikation, Wiesbaden: Gabler.
- Obermeier, Otto-Peter (2001): Strategien für Unternehmen bei Konflikten mit der Gesellschaft. In: Gerling, Rolf (Hrsg.): Trends – Issues – Kommunikation. Unternehmensstrategien im Umgang mit Neuem. München: Gerling Akademie Verlag, S. 43-61.
- Pepels, Werner 2002: Das Internet als Aktionsbasis. In: Conrady, Jaspersen/ Pepels (Hrsg.): Online Marketing. Strategien. Neuwied/ Kriftel: Luchterhand Verlag, S. 17-35
- Raffée, Hans / Wiedmann, Klaus-Peter (Hrsg.) (1989): Strategisches Marketing. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Röttger, Ulrike (2000): Public Relations – Organisation und Profession. Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Röttger, Ulrike (2001): Issues Management – Mode, Mythos oder Managementfunktion? Begriffsklärungen und Forschungsfragen – eine Einleitung. In: Röttger, Ulrike (Hrsg.): Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 11-40.
- Rolke, Lothar 2002: Kommunikation nach dem Stakeholder-Kompass. In: Kirf, Bodo/ Rolke, Lothar (Hg): Der Stakeholder-Kompass. Navigationsinstrument für die Unternehmenskommunikation. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut, S. 16-33.
- Ronge, Tanja (1998): Internationale Public Relations. Konzeptionen und Arbeitsweisen ausgewählter Unternehmen. Magisterarbeit am Fachbereich Sozialwissenschaften der Johannes Gutenberg Universität Mainz.
- Rückert, Frank (1996): Public Relations in den USA, landeskundliche Informationen zur strategischen Planung einer kulturspezifischen Öffentlichkeitsarbeit deutscher Unternehmen. Hamburg: Rebo-Star Verlag.
- Rutsch, Daniela (2003): Issues Management als Verfahren der PR – Eine empirische Studie in deutschen und US-amerikanischen Unternehmen. In: Kuhn, Michael / Kalt, Gero / Kinter, Achim (Hrsg.): Chefsache Issues Management – Ein Instrument zur strategischen Unternehmensführung – Grundlagen, Praxis, Trends. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut, S. 86-139.
- Sandrock, Claas 2002: Echtzeit-Kommunikation in aller Öffentlichkeit: PR in schnellen Massenmärkten. In: Kirf, Bodo/ Rolke, Lothar (Hg): Der Stakeholder-Kompass. Navigationsinstrument für die Unternehmenskommunikation. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut, S. 84-92.
- Schick, Siegfried (2002): Interne Unternehmenskommunikation: Strategie entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Scholl, Armin/Weischenberg, Siegfried (1998): Journalismus in der Gesellschaft. Theorie, Methodologie, Empirie. Opladen.

- Schulz, Winfried (1997): Politische Kommunikation. Theoretische Ansätze und Ergebnisse empirischer Forschung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Sriramesh, K. (1996): Power Distance and Public Relations: An Ethnographic Study of Southern Indian Organizations. In: Culbertson, Hugh M. / Chen, Ni (Eds.): International Public Relations. A Comparative Analysis. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, S. 171-190.
- Sriramesh, K. / White, Jon (1992): Societal Culture and Public Relations. In: Grunig, James E. (Ed.) u.a.: Excellence in Public Relations and Communication Management. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, S. 597-614.
- Steger, Ulrich (2001): Globalisierte Unternehmenskommunikation. Rahmenbedingungen und Voraussetzungen. In: Johanssen, Klaus-Peter / Steger, Ulrich (Hrsg.): Lokal oder Global? Strategien und Konzepte von Kommunikations-Profis für internationale Märkte. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut, S. 20-41.
- Stevenson, Robert L. (2001): Globale Kommunikation im 21. Jahrhundert. In: Johanssen, Klaus-Peter / Steger, Ulrich (Hrsg.): Lokal oder Global? Strategien und Konzepte von Kommunikations-Profis für internationale Märkte. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut, S. 78-94.
- Streich, Michael (1996): Internationale Werbeplanung. Eine Analyse unter besonderer Berücksichtigung der internationalen Werbebudgetierung. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Szameitat, Dietrich (2003): Public Relations in Unternehmen: ein Praxis-Leitfaden für die Öffentlichkeitsarbeit, Berlin; Heidelberg; New York: Springer.
- Thomas, Alexander (2003a): National- und Organisationskulturen, In: Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.): Handbuch der Interkulturellen Kommunikation und Kooperation, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 32-43.
- Thomas, Alexander (2003b): Globale Unternehmenskommunikation, In: Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.): Handbuch der Interkulturellen Kommunikation und Kooperation, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 372-389.
- Thomas, Joachim (1997): Der PR-Trend geht hin zur Globalisierung. In: HORIZONT-Gespräch mit Burson-Marsteller-President Thomas D. Bell. Horizont, 12.06.1997, Nr. 24, S. 26ff.
- Von Plate, Bernard (2003): Grundzüge der Globalisierung. In: Globalisierung. Informationen zur politischen Bildung, S. 3-7.
- Von Weizäcker, Ernst Ulrich: Was ist Globalisierung und wie erklärt sie sich? In: <http://www.globalisierung-online.de/info/text2.php?prn=1>, zugegriffen am 07.04.2004
- Walther, Christoph (2001): Automobil: Erfolgsstrategien für Unternehmensfusionen – die besondere Rolle der internen Kommunikation. In: Johanssen, Klaus-Peter/Steger, Ulrich (Hrsg.): Lokal oder Global? Strategien und Konzepte von Kommunikations-Profis für internationale Märkte. Frankfurt a.M.: F.A.Z.-Institut, S. 176-190.
- Wakefield, Robert I. (2000): Preliminary Delphi research on international public relations programming. Initial data supports application of certain generic / specific concepts. In: Moss, Danny / Vercic, Dejan / Warnaby, Gary (eds.): Perspectives on Public Relations Research. London, New York: Routledge, p. 179-208.
- Wartick, Steven L. / Heugens, Pursey P.M.A.R. (2003): Future Directions for Issues Management. In: Corporate Reputation Review. An International Journal, S. 7-19.
- Weischenberg, Siegfried (1992): Journalistik, Bd. 1: Mediensysteme, Medienethik, Medieninstitutionen. Opladen.
- Weßler, Hartmut (2002): Journalismus und Kommunikationswissenschaft: Eine Einleitung. In: Jarren, Otfried/Weßler, Hartmut (Hrsg.): Journalismus – Medien – Öffentlichkeit. Bern: Verlag Paul Haupt. S. 17 - 38
- Winterstein, Hans (1996): Mitarbeiterinformation: Informationsmassnahmen und erlebte Transparenz in Organisationen, München; Mering: Hampp.
- Wimmer, Oliver (1994): International integrierte Unternehmenskommunikation. Die Konfiguration internationaler Klienten-Agentur-Netzwerke. Konstanz: UVK Medien.
- Wyss, Vinzenz (2001): Journalismusforschung. In: Jarren, Otfried/Bonfadelli, Heinz (Hrsg.): Einführung in die Publizistikwissenschaft. Bern: Verlag Paul Haupt. S. 259 – 284.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Rahmenfaktoren internationaler Unternehmenskommunikation...	11
Abbildung 2: Standardisierung und Differenzierung als idealtypische Strategien.....	16
Abbildung 3: Rahmenfaktoren internationaler Unternehmenskommunikation...	19
Abbildung 4: Strategien international differenzierter Unternehmenskommunikation.....	26
Abbildung 5: Planungsprozess internationaler PR	31
Abbildung 6: Idealtypischer Issues-Lebenszyklus (negative Issues)	44
Abbildung 7: Aufmerksamkeit eines Issues und Konsequenzen für betroffene Unternehmen	45
Abbildung 8: Idealtypischer Issues-Lebenszyklus (positive Issues)	46
Abbildung 9: Stufenkonzept zur Operationalisierung von Strategieelementen...	58
Abbildung 10: Lead Country Konzept	60
Abbildung 11: Interne Kommunikation im nationalen Umfeld	75
Abbildung 13: Interne Kommunikation im internationalen Umfeld	85
Abbildung 14: Öffentlichkeitsmodell	90
Abbildung 15: Einflussfaktoren auf die Nachrichtenentscheidung	92
Abbildung 16: Kontexte des Journalismus – Weischenbergs „Zwiebelmodell“...	93
Abbildung 17: Bausteine journalistischer Kultur	94
Abbildung 18: Modell zur Identifikation der Bestimmungsfaktoren von Medienarbeit.....	96
Abbildung 19: Der Stakeholder-Kompass der Unternehmenskommunikation...	100
Abbildung 20: Einseitige Kommunikation.....	102
Abbildung 21: Zweiseitige Kommunikation	103

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Idealtypische Differenzierungsstrategien im Detail	27
Tabelle 2: Eignung unterschiedlicher Internationalisierungsstrategien.....	62
Tabelle 3: Systematisierung einiger Instrumente der internen Kommunikation	77
Tabelle 4: Vor- und Nachteile einer Mitarbeiterzeitung	78
Tabelle 5: Vor- und Nachteile eines Intranets	79
Tabelle 6: Reaktion der Mitarbeiterzeitung auf Standardisierung und Differenzierung.....	83
Tabelle 7: Reaktion des Intranets auf Standardisierung und Differenzierung	84

Liste der befragten Unternehmen

Alfred Kärcher GmbH & Co. KG

Andreas Stihl AG & Co. KG

Celesio AG

DaimlerChrysler AG

debitel AG

Deere & Company

Dekra e.V.

Festo AG & Co. KG

Freudenberg & Co. Kommanditgesellschaft

HeidelbergCement AG

Heidelberger Druckmaschinen AG

Hewlett-Packard GmbH

IBM Deutschland

IWKA Aktiengesellschaft

M+W Zander

Mann + Hummel

Paul Hartmann AG

Robert Bosch GmbH

Trumpf GmbH + Co. KG

ZF Friedrichshafen AG

Kontakt

Universität Hohenheim
Lehrstuhl für Kommunikationswissenschaft und Journalistik
Prof. Dr. Claudia Mast
Fruwirthstraße 49
70599 Stuttgart
Tel: 0711 / 459 - 2639
Fax: 0711 / 459 - 34 29
e-Mail: sekrkowi@uni-hohenheim.de
<http://www.media.uni-hohenheim.de>

Dr. Simone Huck
Tel.: 0711 / 459 - 3255
e-Mail: huck@uni-hohenheim.de

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