

Courtesy of the



<http://www.netacademy.org>.

This document has been downloaded from the NetAcademy at <http://www.netacademy.org>.
The NetAcademy is a research platform for the world-wide Scientific Community, hosted at
the Institute for Media and Communications Management, University of St. Gallen,
Switzerland.

For any use of this document, which is not strictly private, scholarly work,
please contact the NetAcademy Editors at NA.editors@netacademy.org.

The *mcm*institute
University of St. Gallen
Müller-Friedberg-Str. 8
CH-9000 St. Gallen
Switzerland
Tel: +41 / 71 22 97
Fax: +41 / 71 27 71
emails:
NA.Editors@netacademy.org
webmaster@netacademy.org

Verändert das Internet die Unternehmenskommunikation?

Markus Will / Ulrike Geissler

Internettechnologien verändern die Unternehmenskommunikation: im Hinblick auf die Konstellation der Kommunikationspartner sowie auf die Organisation und Inhalte der Kommunikation. Am Ziel der Unternehmenskommunikation, die Unternehmensstrategie zu kommunizieren und in eine Unternehmensmarke zu überführen, ändert sich allerdings nichts.

1. Neue Herausforderungen für die Unternehmenskommunikation

An das strategische Management von Unternehmen werden heute deutlich gestiegene Kommunikationsanforderungen gestellt. Gründe hierfür sind die Fragmentierung von Kommunikationsmärkten (bspw. in der Finanzkommunikation), die Globalisierung von Unternehmen und Themen sowie die Digitalisierung der Kommunikationskanäle. In einem solchen Umfeld wird es zunehmend schwieriger, den verschiedenen internen und externen Anspruchsgruppen ein übergreifendes und integriertes Bild der Unternehmung zu vermitteln (vgl. Will/Probst/Schmidt 1999). Dieser Herausforderung, einen einheitlichen kommunikativen Auftritt nach innen und aussen zu leisten und dabei eine Unternehmensmarke aufzubauen, hat sich das Unternehmensmarketing (Corporate Branding, Corporate Marketing) verschrieben.

Vorliegender Beitrag geht der Frage nach, ob und inwieweit neue Informations- und Kommunikationstechnologien, namentlich Internettechnologien, die Unternehmenskommunikation verändern und damit das Marketing von Unternehmen beeinflussen. Zur Beantwortung dieser Frage wird nach der einführenden Definition grundlegender Begriffe der Paradigmenwechsel bei der Betrachtung von Anspruchsgruppen in digitalen Medien erläutert. Darauf aufbauend sind bereits heute beobachtbare Auswirkungen des Internets auf die Ziele, Organisation und Inhalte der Unternehmenskommunikation zu thematisieren.

2. Kommunikationsmanagement, Unternehmenskommunikation und Unternehmensmarketing

Unternehmenskommunikation ist die operative Umsetzung einer Managementfunktion, die wir als strategisches Kommunikationsmanagement bezeichnen. *Kommunikationsmanagement* meint die ganzheitliche Gestaltung, Entwicklung und Lenkung der Kommunikation einer Unternehmung mit allen relevanten externen wie internen Anspruchsgruppen. Dies sind v.a. Journalisten, Analysten, Lobbyisten sowie Aktionäre, Kunden, Lieferanten, Politiker, allgemeine Öffentlichkeit und Mitarbeiter. Die Aufgabenfelder der operativen *Unternehmenskommunikation*

reichen von Public-/Media Relations, Investor Relations, Government Relations über Corporate Advertising, Corporate Sponsoring, Corporate Design hin zu Employee Communications. Der *Prozess* der kommunikativen Vermittlung von Unternehmenszielen und -aufgaben mit der Absicht, eine Unternehmensmarke aufzubauen und zu erhalten, ist Gegenstand des *Unternehmensmarketings* (vgl. zu den Begriffen Will 2000). Im weiteren Verlauf betrachten wir im wesentlichen die operative Ebene des Kommunikationsmanagements.

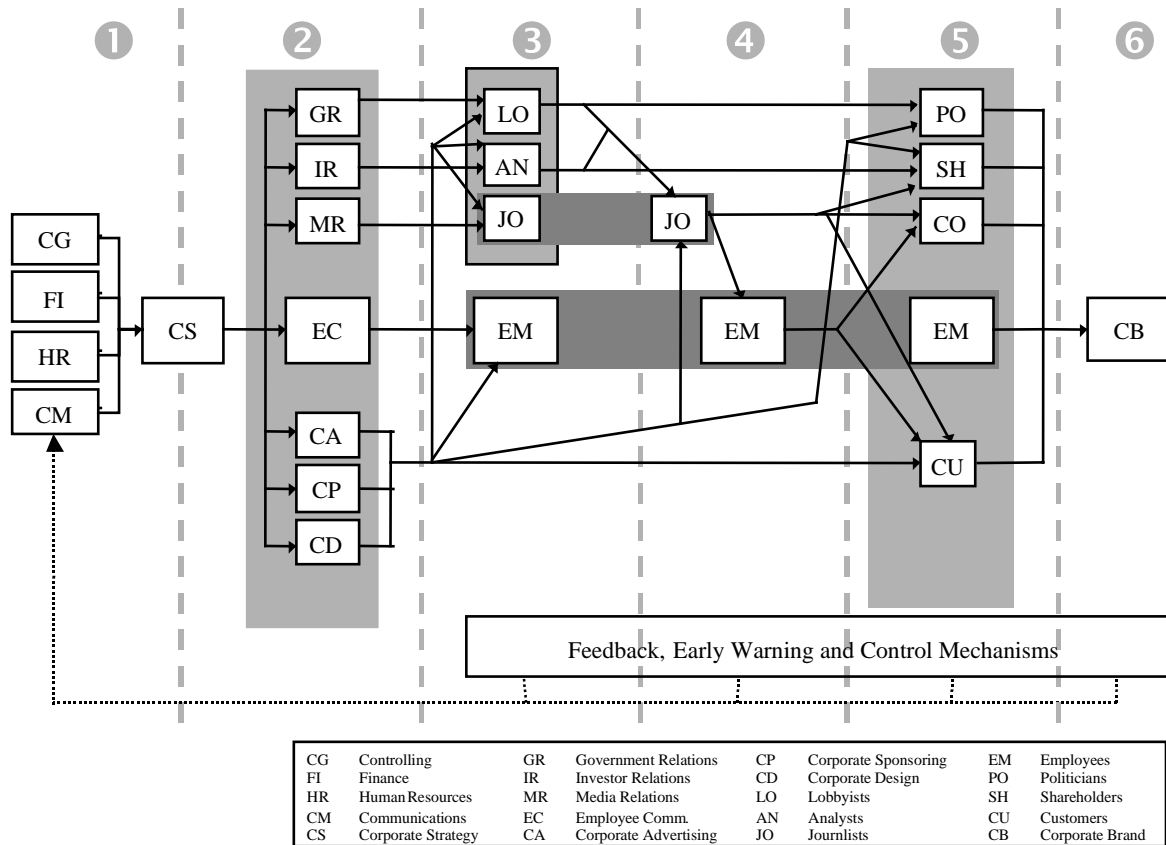
3. Vom Zielgruppen- zum Community-Paradigma

Klassische Modelle des sozialen Informationsaustauschs, wie beispielsweise diejenigen von Lasswell, Shannon & Weaver, Osgood oder Schulz von Thun, bilden die symmetrische oder asymmetrische Kommunikation zwischen Sender und Empfänger ab. Strukturelle Komponenten sind Sender, Mitteilung, Trägerkanal, Empfänger sowie Kommunikationswirkungen. Je nach Ansatz werden zudem Störquellen oder auch En- und Dekodierungsinstanzen berücksichtigt. Diese Modelle weisen in der Regel folgende, für die spätere Diskussion wesentliche Merkmale auf: analytische Reduktion auf zwei menschliche Kommunikationspartner; Linearität des Kommunikationsprozesses, teilweise begleitet von Rückkopplungsschleifen oder Reziprozität der Rollen; keine Thematisierung personaler Eigenschaften und der Konstitutionsprinzipien der Kommunikationspartner.

Die oben genannten Strukturkomponenten sind Ausgangspunkt einiger traditioneller Wesensmerkmale der Unternehmenskommunikation. Sie setzen zum einen an den Journalisten in Rundfunk- und Printmedien an, indem sie ihnen eine zentrale Rolle im Kommunikationsprozess zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen zugestehen. Wesentlich dabei ist die Funktion der Journalisten als sogenannte Gatekeeper (vgl. White 1950) und Multiplikatoren. Einem Trichter gleich publizieren sie eingehende Meldungen nur selektiv; damit gelangt massenmedial nur das an die Öffentlichkeit, was Journalisten zugänglich machen möchten. Gleichzeitig betreiben Journalisten Agenda Setting (vgl. McCombs/Shaw 1972): Mittels formal auffälliger Berichterstattung setzen sie öffentliche Themen und deren Relevanzstruktur. Dies ist u.a. begleitet von inhaltlicher Konsonanz und Kumulation der Berichterstattung (vgl. Noelle-Neumann 1996). Aus diesen und anderen Gründen inszenieren oder aktualisieren Firmen bewusst Ereignisse (z.B. Pressekonferenzen) mit dem Ziel, Objekt der Berichterstattung zu werden und / oder diese inhaltlich zu beeinflussen (vgl. Kepplinger 1989).

Abbildung 1 zeigt den klassischen Kommunikationsprozess, den die Unternehmenskommunikation zu gestalten hat. Dabei ist entscheidend, dass die Zielgruppen eben nicht nur direkt (bspw. über Werbung), sondern auch indirekt angesprochen werden. Das erklärt die besondere Rolle der Journalisten.

Abb. 1: Klassische Struktur der Kommunikationsbeziehung in der Unternehmenskommunikation

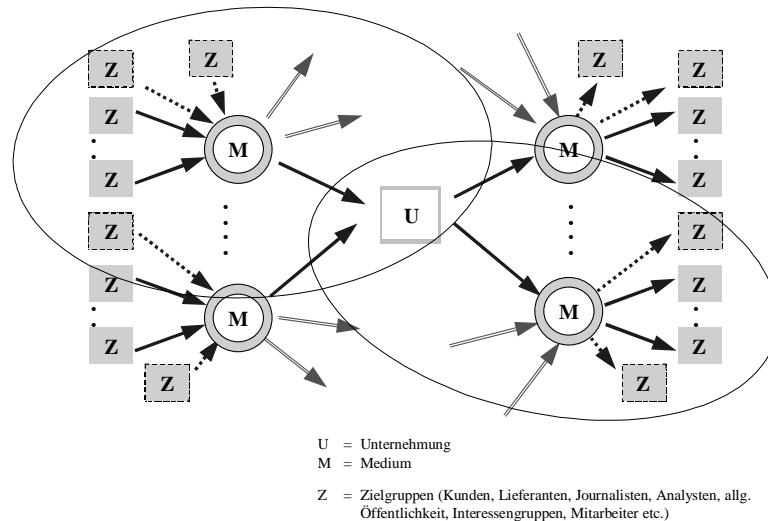


Quelle: Will 2000

Diese strukturellen Kennzeichen der Unternehmenskommunikation müssen mit dem Einzug von Internettechnologien überdacht und gegebenenfalls revidiert werden, was im folgenden zu zeigen ist.

Kommunikation über Internetkanäle setzt die Existenz digitaler Medien voraus. Diese bestehen erstens aus digitalen Kanälen, die den Austausch tangibler und intangibler Objekte (Güter, Informationen) zwischen Menschen und/oder Maschinen ermöglichen. Medien müssen zweitens über einen gemeinsamen logischen Raum (Syntax und Semantik) sowie drittens über eine Aufbau- und Ablauforganisation verfügen, die koordiniertes Handeln ermöglicht (vgl. Schmid 1999). Da je spezifische Tauschobjekte je spezifische Märkte konstituieren, entsteht um ein Unternehmen herum ein Netz miteinander verbundener Tauschpartner bzw. elektronischer Märkte (vgl. Abb. 2).

Abb. 2: Medien konstituieren Tauschbeziehungen



Quelle: In Anlehnung an Lechner/Schmid 1999: 3

Aufgrund der hinlänglich bekannten Eigenschaften von Online-Kommunikation (Orts- und Zeitlosigkeit, fast unbegrenzt Nutzerpotential etc.) verwischen nun mit der Entstehung elektronischer Märkte die klassischen funktionalen Differenzierungskriterien zur Identifikation von Ziel- und Zwischenzielgruppen und deren Bedürfnissen. Statt dessen erfolgt eine Vergemeinschaftung interner und externer Anspruchspersonen über gemeinsame Interessen zu sogenannten Communities. Diese Interessengemeinschaften konstituieren sich über Medien, um Güter oder Informationen zu tauschen. Sie müssen nicht kommerziell ausgerichtet oder institutionell an ein bestimmtes Unternehmen gebunden sein. Da die Rollen und damit die Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen zunehmend konvergieren (z.B. in der Art, dass Kunden gleichzeitig Aktionäre und Mitarbeiter sein können), ist die klassische Trennung in Kunden, Mitarbeiter etc. nicht mehr so ohne weiteres möglich. Online-Communities sind für Unternehmen insbesondere wegen der Möglichkeit interessant, Wettbewerbsvorteile zu erlangen, z.B. indem sie als Plattformen für zielgruppenspezifische Werbung und Kommunikation oder als Multiplikatoren in der Markenkommunikation dienen; Community-Mitglieder können zudem wichtige Informationen bereitstellen, beispielsweise über ihre Mitglieder (Kundeninformationen etc.) und über Unternehmen (für Imageanalysen, Frühwarnung etc.).

Diese Merkmale der Internetkommunikation machen die strukturellen Defizite traditioneller Sender-Empfänger-Modelle für die Unternehmenskommunikation über Internetdienste deutlich:

- Unternehmenskommunikation erfolgt hier nicht nur durch Menschen, sondern wird zunehmend über Softwareagenten, z.B. elektronische Stellvertreter (Avatare) praktiziert;
- es handelt sich nicht um einen linearen bilateralen Informationsaustausch, sondern um vielfältige und netzartig miteinander verwobene, interaktive und multimediale Kommunikationsbeziehungen, die der Existenz von Medien bedürfen;
- unabhängig vom Trägerkanal sind neuartige Bedürfnisse nach Individualisierung von Information und Beziehungspflege und damit nach Personalisierung der Kommunikation zu beachten;
- die Interessengemeinschaften müssen über gemeinsame Syntax und Semantik verfügen; die Entstehung solcher logischer Räume kann nicht wie herkömmlich mittels eines methodologischen Individualismus´ abgebildet werden;
- die zunehmenden Informationsüberschüsse im Internet führen bei konstant bleibenden kognitiven Kapazitäten zu einer Verlagerung von der Quantitäts- hin zur Qualitätsprämisse: Information und Kommunikation sollten massgeschneidert und zielgruppengerecht aufbereitet sein, um Aufmerksamkeit zu erregen und damit wahrgenommen zu werden (vgl. Porak/Geissler/Einwiller 2000);
- die Anspruchsgruppen konstituieren sich zunehmend über gemeinsame Interessen anstatt über die jeweilige Rolle im Produktionsprozess (Kapitaleigner, Mitarbeiter, Kunden etc.) oder Kommunikationsprozess (Gatekeeper, Multiplikator). Eine isolierte Ansprache klassischer Zielgruppen wird damit fragwürdig und gleichzeitig schwieriger.

Wir schlagen deshalb eine systematische Überprüfung der strukturellen Grundlagen der Unternehmenskommunikation vor. Dies gründet in den technischen Rahmenbedingungen von Online-Kommunikation und betrifft u.a. Stellenwert und Funktion der Kommunikationspartner im Tauschprozess sowie die Organisation von Kommunikationsaktivitäten.

4. Ziele der Unternehmenskommunikation

Vorab sollten allerdings die Ziele der Unternehmenskommunikation feststehen. Das Hauptziel ist es, die Unternehmungsstrategie allen Anspruchsgruppen gegenüber so zu kommunizieren, dass sie sich in deren Köpfen als Unternehmensmarke einprägt (vgl. Abb. 1). Die Unternehmenskommunikation leistet dabei zweierlei –zum einen den individuellen Assoziationen der verschiedenen Anspruchsgruppen gerecht zu werden und zum anderen deren spezifische Kommunikationsbedürfnisse aufeinander abzustimmen. Letzteres ist vor allem eine Frage der *Glaubwürdigkeit* der gesamten Unternehmenskommunikation. Insofern kann und sollte die Unternehmenskommunikation auch auf den Planungsprozess einwirken, u.a. durch die Einspeisung von Feedback-Informationen (beispielsweise aus Mitarbeiterbefragungen).

Damit sind alle Kommunikationsaktivitäten einer Unternehmung der Unternehmensmarkenbildung verpflichtet. Im Verhältnis der Unternehmenskommunikation zur Produkt-/Kundenkommunikation bedeutet das, dass diejenigen Inhalte der Produktkommunikation, die das Unternehmen als Ganzes betreffen, a) mit der Unternehmenskommunikation abgestimmt (z.B. Presstexte und Werbetexte für Imagekampagnen) und b) im Rahmen der Unternehmenskommunikation berücksichtigt werden müssen (vgl. die strategische Dimension der A-Klasse im damaligen Daimler Benz Konzern).

Man kann folglich ein Zwischenfazit ziehen: Mit dem Einzug von Internettechnologien bleiben zwar die *Ziele* der Unternehmenskommunikation unverändert, aufgrund des beschriebenen Paradigmenwechsels ändern sich deren *Aufgabenfelder* allerdings deutlich. Dies spiegelt sich in der *Kommunikationsorganisation* (Kap. 5) sowie in den *Kommunikationsinhalten* (vgl. Kap. 6) wider.

5. Organisation der Unternehmenskommunikation

Kommunikationspartner

Die bisher zentrale Stellung der Journalisten und Analysten als Gatekeeper und Multiplikatoren im Informationsfluss zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen relativiert sich. Zum einen entstehen mit Informationsdienstleistern wie huginonline.ch neue Filter, die Informationen sammeln, analysieren und weiterleiten. Zum anderen bekommen Journalisten und Analysten zunehmend „Konkurrenz“ aus den Reihen derer, die bisher überwiegend durch sie angesprochen wurden. Denn nun können auch Einzelne oder organisierte Teile der Bevölkerung zu relativ geringen Kosten und unter Umgehung räumlicher und zeitlicher Distanzen Öffentlichkeit herstellen. Besonders brisant ist die Möglichkeit für Interessengruppen, via Internet politisch-wirtschaftlichen Druck auf Unternehmen auszuüben und damit Einfluss auf die Konstruktion von Firmenimages zu nehmen. Internetdienste schaffen Plattformen der öffentlichen Auseinandersetzung, die es Gegengruppen erlauben, sich rasch, weltweit und publicitywirksam zu organisieren, wie das Audi-TT-Sonderforum auf ecircle.de, die massiven Protestaktionen in WWW und Newsnet im Vorfeld des WTO-Gipfels/Seattle oder die Boykottaufrufe unter boykott.de zeigen. Mit ciao.com und dooyoo.de entstehen speziell für Verbraucher neue Foren zur Information und Meinungsbildung. Diese Entwicklungen zeigen, dass die zunehmende Nutzung des Internets den Unternehmen folgenschwere Debatten aufdrängen kann, vor denen auch die Finanzkommunikation nicht mehr gefeit ist (vgl. Schuster 1999). Für das erfolgreiche Management solcher Issues wirkt erschwerend, dass mit der zunehmenden Vermengung klassischer Ziel- und Zwischenzielgruppen in Online-Communities die Quellen von

Unternehmensnachrichten oft nicht mehr eindeutig zuzuordnen sind, was einen proaktiven Umgang mit ihnen behindert.

Prozessmanagement

Neben den veränderten Akteurskonstellationen spiegelt sich der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien für die betriebliche Wertschöpfung auch in den Kommunikationsprozessen wider. Die Potentiale reichen von der Kommunikationsplanung über die Umsetzung bis hin zur Kommunikationskontrolle. Dies ist im folgenden exemplarisch zu erläutern.

- *Informationsgewinnung im Rahmen der Kommunikationsplanung.* Eine bedürfnisorientierte Kommunikation erfordert möglichst viele Informationen über die Kommunikationspartner. Die hierzu notwendige Sammlung, Analyse und Interpretation der Daten erfolgt mittels Data Warehouses und Data Mining und bezieht in ihren Gegenständen und Erhebungsinstrumenten sowohl traditionelle Massenmedien als auch Internetdienste ein. Das Data Mining dient erstens dazu, Profile von Organisationen und Gruppen zu modellieren und damit u.a. die Kommunikation zu personalisieren. Zweitens ermöglicht es, zukünftige Aktionen und Reaktionen der Ziel- und Zwischenzielgruppen optimal abzuschätzen, z.B. im Rahmen der Krisenprävention.
- *Kommunikationsmassnahmen.* Internettechnologien erlauben eine weitgehende Automatisierung der Kommunikationsbeziehungen. Dies kommt dem steigenden Bedürfnisse nach Individualisierung nach – zu nennen ist beispielsweise der zunehmende Wunsch von Kleinaktionären nach direkter Kommunikation mit Investor Relations Abteilungen. Um hier Effizienzverluste zu vermeiden, bietet sich der Einsatz von E-Mail-Verwaltungssystemen oder die Unterstützung von Call Centern durch Avatare an. Weiterhin erlauben Profiling und Automatisierung eine Konzentration auf wesentliche Bezugsgruppen, die Quantifizierung von Kommunikationsprozessen, -inhalten und –ergebnissen, damit verbesserte Erfolgskontrollen und Lerneffekte sowie Personaleinsparungen. So wird bei langfristig sinkenden Kosten eine schnellere, flexiblere sowie quantitativ und qualitativ hochwertigere Kommunikation in und mit Communities möglich.
- *Frühwarnung im Rahmen der Kommunikationskontrolle.* Für die PR-Praxis von besonderer Bedeutung ist die frühzeitige Identifikation kritischer Issues, d.h. kontroverser Themen der öffentlichen Diskussion, die die Legitimität des Unternehmens in Frage stellen (können). Die Frühwarnung bezweckt, bei der Erkennung eines Issues ausreichend Reaktionszeit für die Entwicklung und Implementierung geeigneter Massnahmen zu haben, um eine negative Beeinflussung der relevanten Anspruchsgruppen zu verhindern und damit mögliche Schäden

(Umsatz-, Image- etc.) vom Unternehmen abzuwenden. Neben den traditionellen Instrumenten Medien-Monitoring und direkte Kommunikation, beispielsweise im Rahmen der Imageforschung und Werbewirkungsforschung (Unternehmenswerbung), erfolgt die Issue-Frühwarnung im Internet über Inhaltsanalysen sowie qualitative, kommunikationsfördernde Massnahmen zur Bildung von Kommunikationsräumen auf digitalen Kanälen. Voraussetzung hierfür ist der Einsatz von Softwareagenten, insbesondere Web Robots (vgl. Geissler, in Druck).

6. Inhalte der Unternehmenskommunikation

Die Konstitution virtueller Communities über gemeinsame Interessen - auch unabhängig von Rolle und Status - führt zusammen mit einer Fragmentierung der Kommunikationsmärkte zu erweiterten und gleichzeitig spezialisierteren Aufgabenfeldern. Allerdings werden diese Aufgabenfelder schliesslich durch eine alles umfassende Web-Site wieder gebündelt; so erfolgen beispielsweise Produkt- und Finanzkommunikation über den selben Kanal, sie werden in räumlicher Nähe dargeboten. In der Konsequenz muss die Unternehmenskommunikation die Kommunikationsinhalte per se zwar nicht ändern, allerdings haben sich die Aufbereitung und Zusammenstellung der Inhalte an die modifizierten Rahmenbedingungen anzupassen; offensichtliche Schnittstellen wie diejenige zwischen Produkt- und Unternehmenskommunikation sind zu thematisieren.

Dies sei am Beispiel der Finanzkommunikation erläutert. Zwar bleibt sie die Kommunikation des monetären Abbilds der Unternehmensstrategie: Zahlen, Daten, Fakten. Auch die sog. Soft Factors der Finanzkommunikation, wie beispielsweise die Beziehungspflege zu Analysten und institutionellen Investoren, bleiben vorerst gleich. Allerdings erwecken Internettechnologien den Wunsch der Kleinaktionäre, persönlich betreut zu werden. Damit erweitert sich nicht nur das Aufgabenfeld der Investor Relations, sondern auch die Aufbereitung der Finanzinformationen. Sie müssen auch für Laien verständlich und interessant sein. Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass die Finanzkommunikation kulturelle Unterschiede der Anteilseigner (Ortslosigkeit der Internetkommunikation) sowie die Vermengung verschiedenster Community-Mitglieder wie Mitarbeiter, Kunden oder Journalisten als Nachfrager von Finanzinformationen berücksichtigen muss.

7. Konsequenzen für die Unternehmenskommunikation

Neue Internettechnologien modifizieren die Rahmenbedingungen der Unternehmenskommunikation. Während dabei die Kommunikationsziele und -inhalte konstant bleiben, verändern sich die Kommunikationsstrukturen; entstehen neue Kommunikationspartner;

müssen Inhalte teilweise anders aufbereitet und zusammengestellt werden; führen Online-Communities und zunehmend fragmentierte Kommunikationsmärkte zu einer Erweiterung der Aufgabenfelder; erfordert und ermöglicht die Automatisierung der Kommunikationsprozesse steigende Aktualität, Schnelligkeit und Individualisierung der Kommunikation. Dies bedeutet nicht zuletzt, dass die Unternehmenskommunikation zur Bewältigung ihrer Aufgaben in Planung, Umsetzung und Kontrolle verstärkt klassische Managementinstrumente einsetzen und über sich wandelnde Qualifikationsanforderungen nachdenken sollte.

Die Antwort auf die Eingangsfrage ist damit beantwortet: Das Internet verändert die Unternehmenskommunikation.

Eine völlig andere Frage ist, ob die Bedeutung traditioneller Trägermedien für die Unternehmenskommunikation abnimmt. Dies ist jedoch eine Frage an die Medienökonomie und nicht für die Unternehmenskommunikation. Letztere wird sich an diejenigen Plattformen halten, die ihr die höheren Kontaktwahrscheinlichkeiten bieten.

Literatur

- Geissler, Ulrike (in Druck): Frühwarnung im Internet, in: Martini, Bernd-Jürgen (Hrsg.): Handbuch PR, Neuwied u.a.: Luchterhand.
- Kepplinger, Hans Mathias (1989): Theorien der Nachrichtenauswahl als Theorien der Realität, in: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, Ausgabe B 15, S. 3-16.
- Lechner, Ulrike / Schmid, Beat F. (1999): Logic for Media - The Computational Media Metaphor. In: Proceedings of the 32nd International Conference on Systems Sciences (HICSS '99), Hawaii.
- McCombs, Maxwell E./Shaw, Donald L. (1972): The Agenda Setting Function of Mass Media, in: Public Opinion Quarterly, Jg. 36, S. 176-187.
- Noelle-Neumann, Elisabeth (1996): Öffentliche Meinung. Entdeckung der Schweigespirale, Frankfurt a. M.: Ullstein.
- Porak, Victor/Geissler, Ulrike/Einwiller, Sabine (2000): Corporate Media - A New Approach for Corporate Community Management, Proceedings of the 8th European Conference on Information Systems, Vienna 2000.
- Schmid, Beat F. (1999): Elektronische Märkte - Merkmale, Organisation und Potentiale. In: Hermanns, Arnold / Sauter, Michael (Hrsg.): Management-Handbuch Electronic Commerce: Grundlagen, Strategien, Praxisbeispiele, München: Vahlen, S. 31-48.
- Schuster, Thomas (1999): Kursmanipulationen via Internet. Immer wieder beeinflussen gefälschte Online-Nachrichten die Aktiennotierungen, in: Süddeutsche Zeitung v. 20.12.1999, S. 30.
- White, David Manning (1950): The Gatekeeper. A Case Study in the Selection of News, in: Journalism Quarterly, Jg. 27, S. 383-390.
- Will, Markus (2000): Kommunikationsmanagement und Unternehmenskommunikation. In Theorie und Praxis - Strategische Konzepte und operative Anleitungen. Teil A. St. Gallen: MCM Institut.
- Will, Markus/Probst, Malte/Schmidt, Thomas (1999): Who's Managing Corporate Reputation? A Survey of Leading European Companies, in: Corporate Reputation Review, Jg. 2, Nr. 4, S. 301-306.

Dr. Markus Will, Leiter des Zentrums für Unternehmenskommunikation, MCM Institut,
Universität St. Gallen, CH-St. Gallen

Ulrike Geissler, Dipl.-Sozialw., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für
Unternehmenskommunikation, MCM Institut, Universität St. Gallen, CH-St. Gallen