

Zeitschrift: Medienwissenschaft Schweiz = Science des mass média Suisse
Herausgeber: Schweizerische Gesellschaft für Kommunikations- und Medienwissenschaft
Band: - (2005)
Heft: 2

Artikel: Die Rolle der Kommunikation im Organisationshandeln
Autor: Schmid, Beat / Lyczek, Boris
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-790727>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 02.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Beat Schmid, Boris Lyczek

Die Rolle der Kommunikation im Organisationshandeln

Der Beitrag klärt die integrale Bedeutung der Kommunikation für die Organisation und liefert einen darauf aufbauenden einheitlichen Begriffsrahmen für die Steuerung der Unternehmenskommunikation auf Ebene der Unternehmensleitung. Auf der Produktebene ermöglichen Kommunikationsbeziehungen eine geeignete Wahrnehmung und dadurch erst Nutzenstiftung und Wertschöpfung der Produkte oder Dienstleistungen einer Organisation. Auf der Organisationsebene beeinflussen Kommunikationsbeziehungen die Wahrnehmung und das Verhalten von Stakeholdern. Das geeignete Verhalten von Stakeholdergruppen kann aus Unternehmenssicht als Stakeholder Capital aufgefasst werden – es ist das Ergebnis der Kommunikation einer Organisation mit ihrer Umwelt. Dieses Existenz- und handlungsnotwendige Stakeholder Capital muss einem strategischen Management unterliegen. Corporate Communication verstanden als Stakeholder Capital Management internalisiert die Werte und Interessen der Stakeholder in das Unternehmenshandeln und verantwortet eine Integrierte Kommunikation auf Produkt- und Organisationsebene.

Einführung

Die belegbare Bedeutung der Unternehmenskommunikation korrespondiert noch nicht mit entsprechend reichhaltigen Inhalten in den Lehrplänen zur universitären Aus- und Weiterbildung im Bereich Unternehmensführung. Eine Folge daraus ist, dass in der Management-Praxis nachhaltige Verständnisprobleme herrschen zwischen Kommunikationsspezialisten und General-Management-Verantwortlichen (CEO, Vorstand).

Verschiedene Forschungsdisziplinen haben in den vergangenen zwei Jahrzehnten einen umfangreichen Body-of-Knowledge zum Themenfeld Unternehmenskommunikation zusammengetragen. Strategische und operative Kommunikationsarbeit ist wissenschaftlich immer besser abgestützt. Der Bereich PR hat in der Kommunikationswissenschaft international eine beachtliche Grösse und Qualität erreicht (Botan/Taylor 2004: 645). Die Professionalisierung der Disziplin schreitet voran. Es fehlt ein managementwissenschaftlicher Begriffsrahmen, der *Kommunikation für die Organisationsführung* als direkt wertschöpfenden Handlungsmodus identifiziert und diesen dadurch nachhaltig und nicht nur in Krisenzeiten auf die Agenda der obersten Organisationsleitung zu setzen in der Lage ist. Das gilt eingeschränkt auch für das im deutschen Sprachraum einflussreiche St. Galler Managementmodell (Ulrich 2001; Bleicher 2004; Rüegg-Stürm 2004). Ursache für diesen Umstand ist, dass betriebswirtschaftliche Managementforschung zu Corporate Identity, Corporate Marketing, Stakeholder Management und die kommunikationswissenschaftliche PR-Forschung zu Ihrem gegenseitigen Nachteil voneinander wenig Notiz nehmen – auch wenn wichtige interdisziplinäre Grundlegungen (z.B. Zerfass 1996; Szyska 2004; Röttger/Jarren 2004; Eisenegger 2005) seit einiger Zeit vorhanden sind.

Ausbildungsmodelle zur Unternehmensführung zeigen nach wie vor blinde Flecken im wichtigen Bereich der Steuerung

von Kommunikation. Ein Begriffsrahmen, der eine Brücke bildet zu den Ausbildungsinhalten der Unternehmensführung, kann keine Zusammenfassung vorhandener Ansätze zur Organisationskommunikation sein, sondern muss eine andere Betrachtungshöhe wählen. Im Vordergrund steht der Bedarf, «Grossbegriffe» wie Stakeholder Capital, Image, Reputation, Kommunikationsstrategie, Corporate Vision und Corporate Identity in ein kohärentes Begriffsgefüge zu sortieren. Eine Übersicht der Kommunikationsfunktion für den Generalisten der Unternehmensführung ist das Ziel. Entsprechend beleuchten wir im Folgenden Unternehmenskommunikation aus managementwissenschaftlicher Sicht, möchten aber anschlussfähig sein an kommunikationswissenschaftliche Ansätze, die als konzeptionelle Arbeitsgrundlage der Kommunikationsspezialisten dienen.

Vor diesem Hintergrund fasst der vorliegende Beitrag einen Begriffsrahmen für die Unternehmenskommunikation aus Sicht der Unternehmensführung zusammen, der auf eine diesbezügliche Weiterentwicklung des St. Galler Managementmodells zielt (Schmid/Lyczek 2005). Dieser Begriffsrahmen stützt sich sowohl auf Einsichten der Kommunikationswissenschaft, wie z.B. jene, die Kommunikationsbeziehung zwischen Organisation und Anspruchsgruppe zur primären Analyseebene zu machen, stellt aber dennoch die betriebswirtschaftlich zentrale Steuerungsperspektive in den Vordergrund¹. Der Begriffsrahmen bedient sich dabei der Ergebnisse des Stakeholder-Ansatzes (Freeman 2004), um Wahrnehmung und Verhalten von Anspruchsgruppen als Ressource und Kapital zu identifizieren. Diese Kapitalsicht auf Kommunikationsbeziehungen ist notwendig, um Allokations-Entscheidungen der Organisationsführung im Bereich Kommunikation zu erleichtern und als Investitionen sichtbar zu machen. Das Fehlen einer Investitionssicht auf Kommunikationsausgaben verbaut es der Unternehmenskommunikation bislang, ihre überfällige strategische Rolle innerhalb der Organisationsführung einzunehmen. (Pfannenberger/Zerfass 2005).

1 Die Wertschöpfung einer Organisation

Eine Organisation lässt sich verstehen als ein zweckorientiertes System, das durch einen arbeitsteiligen Problemlösungsprozess Nutzen bei seinen Anspruchsgruppen stiftet und dadurch Wert schöpft. Der organisationsseitige Kundenwert kann vor diesem Hintergrund als abdiskontierte Summe der erzielten Erträge dargestellt werden und entspricht dann kundenseitig der abdiskontierten Nutzensumme².

Das Gestalten, Entwickeln und Steuern dieser Wertschöpfungssysteme in einer komplexen Umwelt ist Gegenstand der Organisationsführung. Dieses Management von Organisationen umfasst die Bestimmung und die Festlegung von Zielen sowie das Auslösen und Kontrollieren zielgerichteter Aktivitäten. Neben bewussten Lenkungsprozessen weisen diese produktiven sozialen Systeme und die Elemente ihrer Umwelt dabei immer auch Mechanismen der Selbstlenkung/autonomen Selbstorganisation und der Rückkopplung auf (Ulrich 2001: 301).

1.1 Gestaltung von Kommunikationsbeziehungen auf Produktebene als Implementation II

Die Herstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung als Erzeugnis und Output eines Produktionsprozesses stiftet für sich genommen noch keinen Nutzen bei Kunden und schöpft entsprechend auch noch keinen Wert auf Seiten der Organisation. Vorbedingung hierfür ist die Wahrnehmung des Kunden. Zunächst müssen es die Umstände erlauben, von einem Produkt Gebrauch zu machen; der Existenz des Produktes muss Aufmerksamkeit geschenkt werden; Wissen und Vertrauen müssen vorhanden sein, dass ein Produkt geeignet ist, Bedürfnisse zu befriedigen. Dieses innere Bild des Nutzenden von einem Produkt oder einer Dienstleistung muss geeignet sein, ihn zum Produkt hinzuwenden und zu Transaktionen zu bewegen. Erst wenn beide Bedingungen erfüllt sind – die Erzeugung des Produktes in der physischen Welt und das Vorhandensein

einer geeigneten mentalen Repräsentation in der Wahrnehmung des potentiellen Kunden – erst dann kann es zum Konsum, zur individuellen Nutzenstiftung und zur gesellschaftlichen Wertschöpfung kommen.

Als mentale Repräsentation ist das Produkt bzw. die Dienstleistung einer Organisation ein Vorstellungsbild, das verbunden ist mit Emotionen («Body Feelings»), kognitiven Wissensinhalten und spezifischen motivationalen Antrieben. Wir bezeichnen die Gesamtheit dieser Vorstellungs- und Wissens Elemente als Produktbild oder als das Image. (Schmid 2004a: 2-3)

Beide Existenzen des Produktes, Produkt I als Objekt oder Ereignis und Produkt II als seine Wahrnehmung, müssen hergestellt, das heisst entworfen, geplant, realisiert und unterhalten werden: Ein in diesem Sinne umfassendes Produktdesign beinhaltet daher sowohl eine Implementation I, die physische Erzeugung des Produktes, als auch eine Implementation II – die Ermöglichung einer geeigneten mentalen Repräsentation des Produktes in der Vorstellungswelt potentieller Nutzer im Rahmen einer Kommunikationsbeziehung. Die Implementation I obliegt den Disziplinen des Engineering im weitesten Sinne; Implementation II ist Aufgabe des Kommunikationsmanagements. *Implementation II auf Produktebene ist damit die erste wichtige Rolle der Kommunikation in der Wertschöpfung der Unternehmung.*

1.2 Produkt II als soziales Konstrukt

Das Produktbild ist dabei nicht willkürlich und einseitig konstruierbar. Es ist zu einem erheblichen Teil soziales Konstrukt. Gemeinschaften (Communities) und Öffentlichkeiten, bestimmen seine Gestalt und seinen Wert entscheidend mit. Die Organisation, als Schöpfer des Produktes, ist Teil dieser sozialen Realität; sie beeinflusst das Bild des Produktes durch ihr poetisches Handeln und durch Kommunikation³.

Produkte sind generell in soziale Kontexte eingebunden. Das Produkt II ist Teil der Vorstellungswelt des Konsumenten, als solches bildet es sich durch Sinneseindrücke, Erfahrungen der Umwelt und durch Kommunikation. Um ein Produktbild entstehen zu lassen, es in die Vorstellungswelt eines Konsumenten zu integrieren und dort mit seinen vorhandenen Gedächtnisinhalten und Bedürfnissen in Beziehung zu setzen, bedarf es eines individuellen Aufwandes von Seiten des potentiellen Kunden. Die Nutzenerwartung bezüglich eines Produktes oder einer Dienstleistung speist sich jedoch nicht nur aus dem eigenen individuellen Vorstellungsbild des Konsumenten. Hinzu treten jene Nutzenanteile, die durch die Bilder anderer Konsumenten oder anderweitig Beteiligter bestimmt werden. Bereits auf der Ebene der Produktkommunikation kann daher eine Implementation II nicht auf die Gestaltung der Kommunikationsbeziehung Organisation-Kunde beschränkt bleiben. Zu berücksichti-

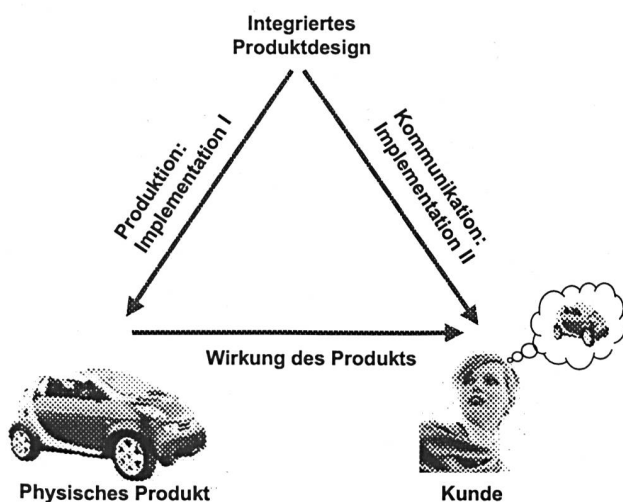


Abbildung 1:
Integriertes Produktdesign als Implementation I und II

gen ist ebenso die Wahrnehmung der Nicht-Kunden, denn deren Vorstellungen des Produktes bestimmen Nutzen- und Wertpotential massgeblich mit. (Schmid 2004b)

Der Nutzen kann sich für den Konsumenten nur dann voll entfalten, wenn alle weiteren Beteiligten ihrerseits über spezifisches Wissen verfügen, das für jene Rolle, die sie in der Nutzung des Produktes spielen, nötig ist. In besonderem Masse gilt das für Netzwerkprodukte, wie z.B. Telefon, Fax oder E-Mail, deren Nutzen für den Einzelnen mit der Zahl möglicher Kommunikationspartner wächst. Netzwerkeffekte entstehen aber nicht nur auf der Ebene des primären Produktnutzens, sondern auch auf der Ebene eines sekundären, kommunikativen Zusatznutzens (z.B. Markenprodukte).

1.3 Bedeutungszunahme der Implementation II

Die Herstellung des physischen Produktes oder einer Dienstleistung als Ereignis wird im Zuge der technischen Weiterentwicklung zunehmend automatisiert und kosteneffizienter gestaltet. Immer mehr Produkte werden zu Commodities oder bestehen aus Commodity-Elementen. Diese physisch austauschbaren Produkte I differenzieren sich im Wettbewerb in erster Linie über unterscheidbare Produktimages. Es entsteht eine gegenläufige Entwicklung, was den Arbeitseinsatz in der physischen Herstellung und die Kommunikationsausgaben eines Produktes angeht.⁴ Grund hierfür ist, dass sich die Kommunikation eines Produktbildes nicht im gleichen Masse beschleunigen lässt, wie der Vorgang der physischen Produkt-Herstellung. Die erfolgreiche Kommunikation eines Produktbildes lässt sich in diesem Zusammenhang als Lernen auffassen, als eine Veränderung von Erleben und Verhalten durch Erfahrung. Soziale und individuelle Lernprozesse unterliegen engen Grenzen – im Gegensatz zur Weiterentwicklung technischer Produktionsprozesse. Zwar vervielfachen sich Kommunikationsquellen, Kommunikationsinhalte und Kommunikationsmedien im Zuge des technischen Fortschritts, doch diese ringen um die konstant gebliebene Zeit potentieller Rezipienten und um einen unveränderten Umfang an verteilter Aufmerksamkeit. Die vorhandenen Produktbilder haben als Konsequenz dieser Situation einen grösser werdenden Einfluss auf den Markterfolg eines Angebotes. Die Aktualisierung von Produktbildern und die Fähigkeit, geeignete neue Produktbilder zu erzeugen, werden zu einer zunehmend erfolgsentscheidenden Herausforderung für das Produkt- und Dienstleistungsmanagement von Organisationen.

2 Unternehmen und Anspruchsgruppen

Die Organisationstätigkeit beschränkt sich nicht nur auf die Interaktion mit Kunden, sondern vollzieht sich in aktiver Interaktion mit den ver-

schiedensten Anspruchsgruppen. Das Wertschöpfungs-system Organisation stiftet innerhalb des Supersystems Gesellschaft Nutzen für eine Reihe weiterer Gruppen. Zugleich ist das Unternehmen als Organisation in seiner Existenz und seinen Entwicklungsmöglichkeiten nicht nur von den Erträgen des Kunden abhängig, sondern benötigt über diese hinaus Ressourcen von anderen Anspruchsgruppen – Unterstützung verschiedener Art oder zumindest basale Akzeptanz.

Diese *Anspruchsgruppen*, englisch *Stakeholder*, definieren sich dadurch, dass sie in irgendeiner Form in die Unternehmenstätigkeit einbezogen oder durch diese direkt oder indirekt betroffen sind (Freeman 1984: 25). Das Verhalten und Handeln seiner Stakeholder ist für das Unternehmen zielrelevant und daher eine zu berücksichtigende Grösse. Das Unternehmen steht mit allen seinen Stakeholder-Gruppen in direkten oder indirekten Wechselbeziehungen und bezieht von einem Teil dieser «Anderen» wichtige Ressourcen. Dort, wo das Verhalten und Handeln von Stakeholdern beeinflussbar ist, stellt es eine zu lenkende und zu entwickelnde Variable dar und ist somit Gegenstand des Managements.

2.1 Arten von Kommunikationsbeziehungen zu Stakeholdern

Die *Art der Beziehung* kann kategorisiert werden anhand der *Rolle*, in der eine identifizierbare Gruppe zum Unternehmen steht. Diese Beziehungsarten lassen sich wiederum nach *Kommunikationsarenen* sortieren, in denen die zugehörigen Interaktionen vorwiegend stattfinden und die als Handlungsfelder (soziale Sphären) die dominierenden Kommunikationsstrukturen (Handlungs- und Deutungsmuster) bestimmen.

Für jede Organisation ergibt sich notwendigerweise eine spezifische Anzahl beteiligter bzw. betroffener Gruppen.

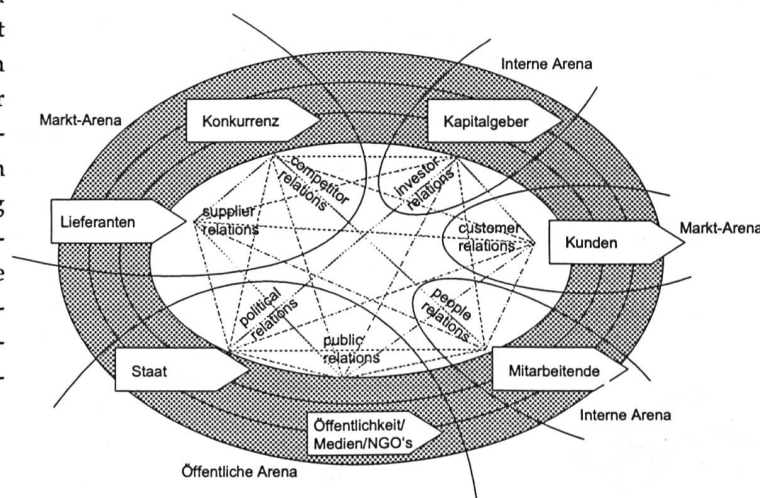


Abbildung 2: Anspruchsgruppen, Relations und Arenen im St. Galler Managementmodell (Wilbers 2004: 336)

2.2 Identifikation der Bezugsgruppen

Im Zuge der Identifikation ihrer Anspruchsgruppen unterliegt das Unternehmen Grenzen der Beobachtungsfähigkeit (Röttger 2001: 20-23): Zukünftige Entwicklungen lassen sich nicht zuverlässig absehen und heutige Betroffenheiten werden unter Umständen falsch eingeschätzt oder übersehen. Entsprechend gilt es, die Suchstrategie zu systematisieren und zusätzlich externe Analysen hinzuzuziehen, um zu einer möglichst vollständigen Übersicht organisationsspezifischer Bezugsgruppen zu gelangen.

Es existieren verschiedene Vorgehensweisen, um identifizierte Anspruchsgruppen nach ihrer Relevanz für die Organisation zu ordnen. Unterscheiden lassen sich *ethische* (Ulrich: 2001) und *strategische Anspruchsgruppenkonzepte* (Freeman: 1984) sowie eine Sortierung nach dem gegenwärtigen Kommunikationsverhalten von Gruppen: *situational theory of publics* (Grunig/Hunt 1984).

Ein *normatives ethisches Anspruchsgruppenkonzept* sieht lediglich die ethisch begründbare Legitimität vorgebrachter Ansprüche als relevantes Kriterium an. Eine ausschliessliche Ordnung nach diesem Prinzip steht vor der Aufgabe, Anspruchsgruppen nach dem Grad ihrer Betroffenheit zu reihen. Es stellt sich die Frage, ob ein objektiver Betroffenheitsgrad von Seiten des Unternehmens zuverlässig bemessen werden kann.

Eine Sortierung nach der Wirkmächtigkeit der jeweiligen Gruppe, ihrer Einflussstärke auf die Zukunft des Unternehmens, folgt einem *strategischen Anspruchsgruppenkonzept* (Freeman 1984). Aus dieser strategischen Perspektive würde die Organisation ihre Kapazitäten auf jene Gruppen konzentrieren, deren Einflussoptionen für die Organisationszukunft am kritischsten wären. Eine Sortierung nach dem aktuell gegebenen Problembewusstsein und dem Kommunikationsverhalten einer Gruppe folgt der *«situational theory of publics»* nach Grunig und Hunt (1984: 147-160). Diese beschreibt das Phänomen von Anspruchsgruppen, die sich situativ um ein als bedeutsam erachtetes Issue herum formieren (*«diffused linkages»*) und dann gemeinsam handeln, um ihren Interessen Gehör zu verschaffen. In diesem Fall ergibt sich die Zugehörigkeit zu einer solchen Anspruchsgruppe nicht aus der persönlichen Rolle (Mitarbeiter, Anwohner, Zulieferer) gegenüber der Unternehmung, sondern aus einer wahrgenommenen Betroffenheit durch ein aktuelles Thema. Bezogen auf eine Problemstellung lassen sich unbeteiligte, latent beteiligte, aufmerksame oder latent handelnde Personengruppen unterscheiden.

2.3 Das Verhalten der Stakeholder als wichtige Ressource der Unternehmung

Im Zuge vielfältiger Interaktionen mit einer Organisation und ihren Produkten oder Dienstleistungen können sich Anspruchsgruppen unterschiedlich verhalten. Je nach

dem, ob Gruppen den Eindruck gewinnen, dass eine Organisation ihren Anliegen neutral, positiv oder negativ begegnet, wird eine entsprechende Verhaltensdisposition dieser Organisation gegenüber wahrscheinlicher. Das Risiko, schädigenden Sanktionen von Seiten diverser Anspruchsgruppen ausgesetzt zu sein, besteht grundsätzlich auch dann, wenn eine tatsächliche Verletzung fremder Interessen durch die Organisation nachweislich nicht besteht.

Beispiele zeigen, dass Gruppen in ihrem Verhalten und Handeln durch situative Einflussfaktoren wie z.B. Medienberichte, auf ähnliche Gegebenheiten sehr unterschiedlich reagieren können. In Krisenfällen wie dem Brent Spar Skandal der Shell AG, der Nestlé Milchpulver-Affäre oder dem Elchtest der Mercedes A-Klasse schädigten stark emotional gefärbte Reaktionen von Anspruchsgruppen das betroffene Unternehmen nachhaltig; nicht zuletzt durch teilweisen Boykott seiner Produkte und eine Verringerung des Unternehmenswertes aufgrund des gefallen Aktienkurses.

Die genannten Beispiele zeigen die Wirkmächtigkeit von Interessengruppen und anderen Anspruchsgruppen deutlich auf. Sie können von einem Tag auf den anderen das Wohlergehen, ja das Bestehen einer Organisation gefährden⁵.

Umgekehrt kann das Verhalten und Handeln von Anspruchsgruppen für eine Organisation einen wichtigen Wettbewerbsvorteil darstellen. Das betrifft vor allem den Zugang zu Faktormärkten wie Arbeit, Kapital, Informationen und Vorleistungen: Wenn erfahrene, talentierte oder besonders spezialisierte Arbeitnehmer überzeugt sind, dass ein bestimmter Arbeitgeber ihre Interessen besser als andere wahrnimmt, erhöht sich für diese Organisation die Wahrscheinlichkeit, gesuchtes, wertvolles Personal an sich binden zu können. Werden die Zukunftsaussichten eines Unternehmens durch Investoren und Kapitalgeber zuversichtlich beurteilt, führt diese Einschätzung zu günstigeren Bedingungen hinsichtlich der Aufnahme von Eigen- und Fremdkapital. Ähnliches gilt für die Handlungsspielräume, wie z.B. das Recht zu fusionieren, oder den Schutz des Eigentums. Sind diese Handlungsspielräume für eine Organisation grösser als für seine Konkurrenten, ergeben sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile.

Da Stakeholder Ressourcen zur Verfügung stellen, ist ihr Handeln für eine Organisation erfolgswirksam. Der durch das Handeln der Stakeholder zufließende Wertbeitrag kann als *Stakeholder-Wert* bezeichnet werden. Umgekehrt tangiert das Handeln der Organisation die Interessen ihrer Stakeholder. Der für eine Stakeholdergruppe aus Existenz und Tätigkeit einer Organisation erwachsende Wohlfahrtszuwachs kann als *Organisationsnutzen* bezeichnet werden. Post, Preston und Sachs (2002: 47) bieten eine beispielhafte,

nicht abschliessende Übersicht über verschiedene Beiträge unterschiedlicher Stakeholder-Gruppen zum Unternehmenserfolg und damit zum Unternehmenswert:

Stakeholder-Gruppe	Potentielle Wertbeiträge
Eigen- und Fremdkapitalgeber	Reduzierte Kapitalkosten; Günstige Finanzmarkt Wahrnehmung (Vermeidung von Risikoabschlägen)
Mitarbeiter	Reduzierte Kosten für Human-Kapital; Erhöhte Produktivität durch vorhandenes Vertrauen der Mitarbeiter untereinander und zur Unternehmensführung
Gewerkschaften	Stabilität und Bereitschaft zur friedlichen Konfliktlösung in den Tarifbeziehungen
Kunden	Loyalität zu den Produkten des Unternehmens; hohe Reputation; Bereitschaft zur Zusammenarbeit z. B. im Rahmen von kundenintegrierten Produktentwicklungen
Vor- und nachgelagerte Unternehmen der eigenen Wertschöpfungskette	Positive Netzwerkeffekte; Kostenreduktion durch Zusammenarbeit in der Prozessoptimierung und Technologieentwicklung
Joint Venture Partner und Allianzen	Angebot strategischer Ressourcen und Fähigkeiten; Optionen künftiger Entwicklung auf den Feldern Forschung & Entwicklung sowie Technologien
Lokale Anwohner und "Communities"	Unterstützung und Akzeptanz; lokale Rahmenbedingungen; "Licence to operate"
Regierungen	Makroökonomische Rahmenbedingungen und Sozialpolitik; Bedingungen der legalen Einflussnahme auf die Gesetzgebung
Regulierungsbehörden	Bestätigung der Produkt- und Servicequalität des Unternehmens, Reputation
Private Organisationen	Konstruktive Zusammenarbeit; Günstige öffentliche Wahrnehmung; Freiwillige Qualitätsstandards (z.B. ISO 9000, UN Global Compact); Reputation

Abbildung 3: «Stakeholder Contributions to Organizational Wealth» (Post/Preston/Sachs 2002: 47 Übers. d. Verf.)

Eine solche Übersicht der potentiellen Beiträge lässt sich ebenfalls in umgekehrter Richtung darstellen: Eigen- und Fremdkapitalgeber erhalten Renditen; Mitarbeitern fließen Löhne und Gehälter zu, ihre «Employability» bleibt bestehen. Die gesamten Nutzenbeiträge einer Organisation gehen über diese ökonomischen Faktoren selbstverständlich weit hinaus: Bei der Gruppe der Mitarbeiter kommen z.B. berufliche und private Kontakte hinzu sowie ein durch die Organisationszugehörigkeit beeinflusster sozialer Status und weiteres mehr. Ähnliche Auflistungen lassen sich für direkte und indirekte Nutzenbeiträge der Organisation an verschiedene Stakeholdergruppen durchführen.

Neben nutzenstiftenden Beiträgen sind ebenso interessenschädigende Beiträge durch Existenz und Tätigkeit einer Organisation zu erwarten. In Anlehnung an die Begrifflichkeiten der Social Capital-Forschung⁶ lassen sich diese schädigenden Beiträge dann als Kapital-Schuld, als «Social Liability» bezeichnen.

Alle diese Elemente, Wert- und Nutzenbeiträge, haben den Charakter von Ressourcen, verstanden als Mittel oder Umstände, die das Erreichen von Zielen ermöglichen. Ressourcen, die direkt oder indirekt für das Einkommen der Organisation relevant sind, haben Kapitalcharakter. Der Wert dieses Kapitals kann im Prinzip durch die Summe der

erwarteten diskontierten, durch die jeweilige Ressource ermöglichten Einkommensströme, bzw. deren Mehrung oder Minderung, definiert werden. Vereinfacht lässt sich die beschriebene Wechselbeziehung zwischen einer Organisation und ihren Stakeholdern wie in Abbildung 4 gezeigt modellieren.

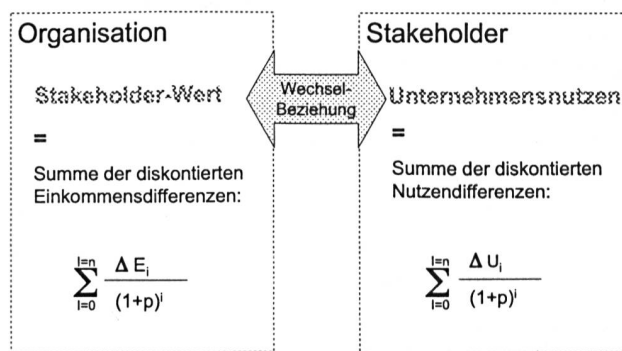
Aus dieser Modellierung der Interaktion Organisation-Stakeholder folgt, dass Organisationswert geschaffen wird durch Beziehungen (verstanden als mehrfache Interaktionen) mit allen Stakeholder-Gruppen. Diese Beziehungen für beide Seiten nützlich und wertvoll zu gestalten, ist damit eine kritische Bedingung für den Organisationserfolg. (Post/Preston/Sachs 2002: 1)

Aus Sicht der Organisationsführung stellt sich aufbauend auf diesen Überlegungen die Frage, wodurch das erfolgsrelevante Verhalten und Handeln von Stakeholdern bestimmt wird. Neben den Anliegen und Präferenzen, die sich ökonomisch als Nutzenfunktion modellieren lassen, ist es wiederum das jeweilige Image und die Reputation einer Organisation und ihrer Produkte/Dienstleistungen, die Verhalten und Handeln einer Anspruchsgruppe beeinflussen.

3 Wahrnehmung des Unternehmens

Das Verhalten und Handeln von Stakeholdern gegenüber einer Organisation wird beeinflusst durch die Wahrnehmung, die sie von einer Organisation gewonnen haben. Entsprechend bedeutsam ist es für die Organisationsführung, die Entstehung, die Gestalt und die Merkmale von Images nachzuvollziehen:

«Eine Analyse des Phänomens Image muss fragen, welche Attribute ein Individuum einem Unternehmen und/oder einem Produkt zuschreibt, wie diese Attribute bewertet werden und welche Verhaltensintentionen sich daraus ergeben». (Rosenstiel/Neumann 2002: 204)



Legende:
 ΔE = Veränderung der Einkommensdifferenz (Einnahmen – Ausgaben)
 ΔU = Veränderung der Nutzendifferenz (Nutzen – Kosten)
 p = Zinssatz
 i = Anzahl der Zeitperioden

Abbildung 4: Wechselbeziehung Organisation-Stakeholder

Anschliessend an ein solches Imagekonzept, lassen sich die gegebenen Möglichkeiten Ihrer Beeinflussung analysieren und Grenzen aufzeigen.

3.1 Das Unternehmensimage

Genau wie das Produktimage ist das Unternehmensimage Teil der Wahrnehmungswelt des Konsumenten, die das Individuum von einem Unternehmen erhält oder sich durch Kommunikation über das Unternehmen und seine Produkte erschliesst: Das «Bild», das die Anspruchsgruppen vom Unternehmen im Gedächtnis gespeichert haben, besteht aus den Einstellungen, Gefühlen und Vorstellungen, die eine Person von einem Unternehmen auf der Basis verschiedenster Eindrücke (z.B. Produktnutzung, Hörensagen, Medienberichte) und Voreinstellungen (z.B. politische und soziale Gesinnung) gebildet hat. Damit umfasst dieser breite Imagebegriff sowohl kognitive Wissens Elemente als auch alle mit dem Unternehmen verbundenen Emotionen und motivationalen Anteile.

Diese psychischen Variablen determinieren das Verhalten und Handeln jedoch nicht, sondern sorgen für eine bestimmte Verhaltensdisposition gegenüber dem Unternehmen – eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, ein entsprechendes Verhalten zu zeigen. Das tatsächlich gezeigte Verhalten von Stakeholdern in einer Interaktion oder Entscheidungssituation wird mitbestimmt von einer Reihe weiterer Variablen – insbesondere der Erfahrungsumwelt und der Situation selbst.

Charakterisierend für das Phänomen Image ist neben seiner Komplexität und Vielschichtigkeit besonders seine dynamische Natur: Die Erfahrungen, welche ein Mensch mit dem Unternehmen und seinen Produkten macht und die Information, die er über das Unternehmen erhält, bilden einen andauernden Strom von Eindrücken, der das in einem Individuum gebildete Image einem fort dauernden Prozess der Veränderung unterwirft. Zudem ist ein Image niemals unabhängig von stabileren Grundhaltungen und Werten einer Person, sondern wird stets von diesen mitbeeinflusst. Um die Bedeutung des Phänomens Image für das Verhalten und Handeln einer Person zu verstehen, muss neben seiner Vielschichtigkeit, seiner dynamischen Veränderung und dem Einfluss vorhandener Grundhaltungen der situative Kontext bedacht werden:

Das Verhalten eines Individuums gegenüber einem Wahrnehmungsobjekt bildet sich zwar auf der Basis des vorhandenen Vorstellungsbildes, doch geschieht jede Entscheidung und Handlungswahl immer vor einem Hintergrund spezifischer situativer Umstände und Möglichkeiten. So kann z.B. die Einstellung zu stillem Wasser und die Entscheidung dieses zu trinken je nach gefühltem Durst und trinkbaren Alternativen erheblich variieren, obwohl das zugrunde liegende Produkt- und Unternehmensimage ver-

gleichsweise konstant bleibt. Die Besonderheiten der Situation bestimmen zugleich, welche Elemente der Wahrnehmung besonderes Gewicht im Zuge einer Entscheidung erhalten, welche Inhalte aus dem Gedächtnis Aktualisierung erfahren sowie in welcher Form Informationen der Umwelt und der eigenen Erinnerung verarbeitet werden. Je nach Grad der Aufmerksamkeit («Aktivierung») und des Engagements («Involvement») ergeben sich unterschiedliche Wirkungs- und Verarbeitungsmuster (Kroeber-Riel/Weinberg 1999: 359).

Die angesprochenen anderen Einflussfaktoren der Entscheidung einer Person wie Grundhaltungen und situativer Kontext verringern jedoch nicht die zentrale Bedeutung des Phänomens Image für das Handeln von Anspruchsgruppen. Festzuhalten bleibt: Auf der Basis des komplexen und im Zeitverlauf dynamischen Vorstellungsbildes, das ein Individuum vom Unternehmen hat, bildet sich sein Verhalten, wählt es seine mit diesem Unternehmen verbundenen Entscheidungen und Handlungen.

3.2 Zusammenhänge von Image und Entscheidung

Der handlungsleitende Einfluss des Images kann sich unterschiedlich gestalten. Individuen entscheiden auf verschiedene Art und Weise über ihr Handeln. Je nach Art der Entscheidungssituation werden unterschiedliche Elemente des Image-Komplexes relevanter als andere. Ein Teil aller Entscheidungen geschieht *rational kalkulierend*. Die Psychologie differenziert aufbauend auf Katona zwischen echten oder extensiven und nicht extensiven Entscheidungen (Rosenstiel/Neumann 2002: 45). Nur erstere lassen sich im Sinne der ökonomischen Entscheidungstheorie als bewusstes Abwägen verschiedener Handlungsalternativen auffassen. Ein Abwägen, bei dem durch Einbezug aller zugänglichen Informationen gleichsam kalkulierend das Ziel verfolgt wird, den höchsten persönlichen Nutzen zu realisieren.

Entscheidungslogik

⇒ Handeln auf Grund von *Entscheiden*:

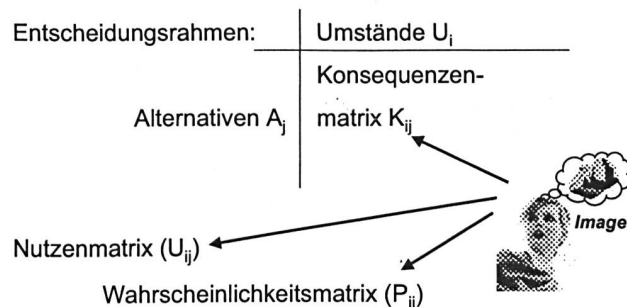


Abbildung 5: Modellierung rational-kalkulierender Entscheidungen der Stakeholder

Viele menschliche Handlungsentscheidungen lassen sich jedoch nicht nach diesem Prinzip modellieren. Darunter

fallen impulsive oder habitualisierte Handlungen, aber auch solche, die auf kontraktierten Entscheidungen basieren. Extensive Entscheidungen können mit hohen Gefühlsanteilen und kognitiver Kontrolle einhergehen; letztere fällt dagegen bei impulsiven Entscheiden weitgehend weg. Spätestens hier lässt sich eine rein rational-kalkulierende Entscheidungsmodellierung nicht mehr aufrechterhalten. Auch habitualisierte Entscheide fällen Personen reaktiv, ohne grössere kognitive oder emotionale Beteiligung (Kroeber-Riel/Weinberg 2003: 398-405).

3.3 Unternehmensreputation

Analog zur Produktreputation bezeichnet die Organisationsreputation die aggregierte Gesamtheit vorhandener Images einer Organisation. Der einzelne Stakeholder ist sich bewusst, dass andere Personen bezüglich einer bestimmten Organisation gleichfalls über Wissen und Erfahrungen verfügen. Das, was Andere mutmasslich mit einer Organisation verbinden, jenes Image, welches sich die Gemeinschaft bildet, macht aus, was mit dem Begriff der *Reputation* angesprochen ist. Während Image das bezeichnet, was *ich* vom Unternehmen denke, ist Reputation das, was *«man»* (die Gruppe, die Anderen) vom Unternehmen denkt. Eine positiv gefärbte Reputation bestärkt die eigenen guten Erfahrungen mit einem Unternehmen, während ein negativer Ruf diese eher relativiert.

Dieser allgemeine Ruf, der in die individuelle und situative Evaluierung eines Meinungsgegenstandes einfließt, ist nicht direkt erfahrbare. Er wird vom Einzelnen auf der Basis von «Umweltbeobachtung, Signalen von Billigung und Missbilligung» (Noelle-Neumann 2000: 378), wie persönlicher Aussagen und «veröffentlichter Meinung» in Medien, geschätzt und fließt in das eigene Vorstellungsbild als Bild der Anderen ein.

Die Beziehung der sozialen Reputation zum individuellen Image ist somit eine zweifache und reflexive. Zum einen fließt Reputation als perzipierter Ruf innerhalb einer Gemeinschaft ein in die Bildung des einzelnen Image. Die tatsächliche Summe aller Vorstellungsbilder kann sich dem Einzelnen dabei nicht erschliessen. Das Ergebnis seiner situativen und zeitlich dynamischen Umweltbeobachtung nähert sich diesem Imageaggregat lediglich an. Zum anderen bestimmt die Summe der vielen einzelnen Images wiederum die soziale Reputation. Von Interesse ist dabei die herausgehobene Bedeutung von Meinungsführern⁷, deren Aussagen und Signale im Zuge der Reputationsgenese eine Schlüsselrolle einnehmen.

3.4 Die Summe der Stakeholder Images als Stakeholder Capital

Stakeholder besitzen und verleihen Ressourcen – verstanden als Mittel oder Umstände, welche das Erreichen von Organisationszielen ermöglichen. Das Handeln der Stake-

holder wird wiederum durch die Bilder beeinflusst, die sie vom Unternehmen und seinen Handlungen haben. Als Determinanten des Stakeholder-Handelns weisen Image und Reputation einer Organisation daher einen ökonomischen Wert auf. Images sind einkommenswirksam und haben daher Kapitalcharakter. *Die Summe aller Stakeholder Images lässt sich als Stakeholder Capital einer Organisation auffassen.*

Images stellen allerdings eine andere Kapital-Kategorie dar als jene klassischen Assets, die in der Bilanz einer Unternehmung ausgewiesen werden. Diese klassischen Assets stellen handelbare Güter dar oder befähigen eine Organisation, solche herzustellen (Enabler, die das Optionsportfolio einer Organisation definieren) oder sie begrenzen finanzielle Risiken durch Verträge und Rechte. Diese Kapital-Klasse – wir nennen sie *Assets I* – ist Gegenstand des Rechnungswesens und der Unternehmensbewertung. Die andere Asset-Klasse – bezeichnen wir sie mit *Assets II* – ist nicht handelbar und Eigentum der Stakeholder. *Assets II* sind die Grundlage für den Markenwert von Produkten und Unternehmen, für seine Reputation und das Vertrauen, das es genießt. Stakeholder Images bilden eine Form sozialen Kapitals für die Organisation.

4 Management des Stakeholder Capital

Das Image eines Unternehmens und seiner Produkte bildet sich in der Wahrnehmung der Stakeholder zum einen durch direkte Erfahrungen mit dem Unternehmen und seinen Produkten und zum anderen durch Kommunikationsinhalte, die das Unternehmen betreffen. Ein überwiegender Teil dieser Kommunikationsinhalte wird von dritter Seite gesteuert (Journalisten, Analysten, Konkurrenz) oder weist selbstlenkende, selbstorganisierende Merkmale auf (z.B. interpersonale Kommunikation, Mund-zu-Mund weitergegebene Erfahrungsberichte, Börsengerüchte) und lässt nur eine begrenzte Einflussnahme (z.B. durch Instrumente der Medienarbeit oder des «Viral Marketing») der Organisation zu. Daraus folgt, dass die Bildung und Entwicklung des Stakeholder Capital, die Summe aller Stakeholder Images, durch das Unternehmen nur teilweise kontrollierbar erscheint. Die Situation bedingter Steuerbarkeit ist für die Unternehmensführung allerdings eher Normalität als Ausnahme, ist doch Management gerade definiert als das Entwickeln, Steuern und Lenken eines Systems in einer komplexen Umwelt mit selbstorganisierenden Elementen und Rückkopplungseffekten. Obwohl die Entwicklung von Stakeholder Images und damit des Stakeholder Capital ein in weiten Bereichen fremdbestimmter und/oder selbstorganisierender Prozess ist, existieren Steuerungsmöglichkeiten für das Unternehmen.

Diese *Steuerungsmöglichkeiten liegen erstens im eigenen stakeholderorientierten Handeln*: Das tatsächliche Handeln einer Organisation bestimmt den Eindruck auf das Vorstellungsbild einer Person, das sich bei Interaktionen ergibt.

Das Handeln beeinflusst nicht zuletzt auch, was Dritte über das Unternehmen berichten und wie diese Berichte durch Stakeholder aufgenommen werden. Kommunikationsinhalte, die eigenen Erfahrungen widersprechen, werden anders aufgenommen als Informationen, die mit eigenen Erfahrungen übereinstimmen.

Zweitens eröffnen sich Möglichkeiten, über die Kommunikation der Organisation Einfluss auf die Entstehung und Entwicklung von Stakeholder Images zu nehmen. Das betrifft sowohl Formen der selbst gesteuerten Kommunikation als auch die Beeinflussung oder Teilnahme an extern angestossenen Kommunikationsprozessen. Analog zur Implementation II auf Produktebene muss auch die Organisation in der Wahrnehmung ihrer Stakeholder gestaltet und gepflegt werden.

Das Management des Stakeholder Capital wird deshalb aus einer Kombination von geeignetem Unternehmenshandeln und geeigneter Unternehmenskommunikation bestehen. Das Handeln der Organisation muss hierzu auch die Stakeholder-Interessen berücksichtigen und die Kommunikation der Organisation muss geeignete Images zu Unternehmen und Produkten (Produkt II und Unternehmen II) ermöglichen und entwickeln.

4.1 Gestaltung der Kommunikationssituationen

Ein umfassend verstandenes Gestalten, Entwickeln und Steuern einer Organisation muss unter Berücksichtigung der Stakeholder-Werte eine Implementation II auf Organisationsebene beinhalten. Neben die Installation der Organisation, ihrer Struktur und ihrer strategischen Vision, tritt die Pflege einer geeigneten Stakeholder-Wahrnehmung. Stakeholder müssen darauf vertrauen, dass eine Organisation durch ihre Existenz und Tätigkeit fremde Werte achtet; die eigenen Werte des Stakeholders mehrt, nicht mindert

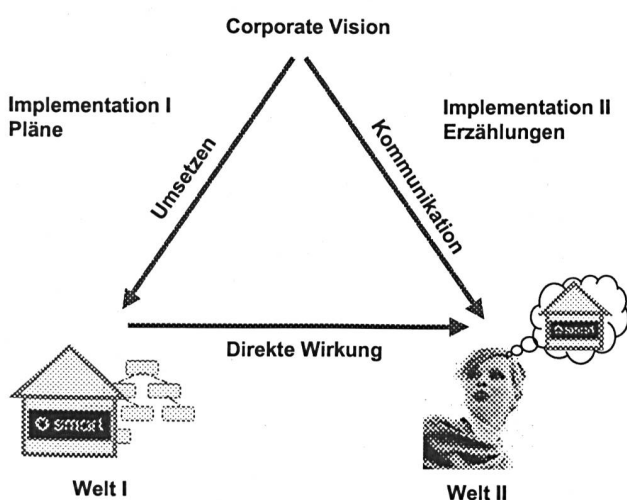


Abbildung 6: Zweifaches Erschaffen der Organisation

und dass diese Mehrung eigener Werte höher ausfällt als bei alternativen Wettbewerbern, die um dieselben Stakeholder-Ressourcen ringen.

Auch wenn Images als selbstorganisierende Elemente aufgefasst werden und die Wahrnehmung von vielen nicht steuerbaren Faktoren abhängig ist, bieten sich dem Unternehmen Einflussmöglichkeiten durch die Gestaltung von Kommunikationsbeziehungen, die sich aus einer Reihe von Kommunikationssituationen aufbauen.

Diese Kommunikationssituationen lassen sich systematisch planen, gestalten und auf Präferenzen, Werte und Voreinstellungen von Stakeholdern hin optimieren. Das gilt sowohl für selbst angestossene als auch eingeschränkt für fremd angestossene Kommunikationssituationen. Diese systematische Identifikation von Kommunikationssituationen und ihre geeignete Gestaltung bzw. Einflussnahme ist Aufgabe des Kommunikationsmanagements und *die zweite wichtige Rolle der Kommunikation in der Wertschöpfung der Organisation.*

Aufbauend auf der Bühnenmetapher von Goffman (1990; 1974; 1977) lassen sich diese Situationen bis hin zu ihrer Interaktions-Mikroebene strukturieren. Goffman analysiert die Gestaltung von und das Verhalten in Interaktionssituationen («Encounters»), mit denen kontrollierte Eindrücke bei Anderen verursacht werden sollen («Performances»). Eine Beziehung entsteht ihm zufolge, wenn «co-participants» mehrfach Routinen ihrer Rollen (Status, Rechte und Pflichten) unter Beobachtung des Anderen aktualisieren und es den Beteiligten gelingt, einen angestrebten, situativ adäquaten Ausdruck des eigenen Selbst zu bewahren (Goffman 1990: 15-16, 254). Goffman gliedert jede Performance in die Elemente eines Drehbuchs (Setting, Plot, Figure, Sign-equipment...). Dieses Verständnis von Handlungsanweisungen kann auf die Gestaltung der kommunikativen «Kontaktpunkte» (Davis/Dunn 2002 nach Esch 2004: 95) zwischen Vertretern oder Repräsentationen einer Organisation und ihren Stakeholdern angewendet werden. Es bietet, für einen Begriffsrahmen der Unternehmenskommunikation aus Sicht der Unternehmensführung, eine geeignete Rahmenkategorie für verschiedenste kommunikative Gestaltungsrichtlinien. Durch die Elemente des Setting und des Plot werden zugleich Limitierungen bestimmter «Bühnen» und Rollen darstellbar. So eröffnet beispielsweise die eigene Rolle (Rechte und Pflichten) im Kontakt mit Fremdmedien eben andere Handlungsoptionen als die Gestaltung von Eigenmedien.

Damit liegen für den Austausch von Kommunikationsspezialisten und Unternehmensführung geeignete Begrifflichkeiten vor, um Skripten für strategiekonforme «workable self-representations» zu entwickeln. Das Design⁸ einer Corporate Persona in verschiedenen Situationen und Rollen wird dabei abgeleitet von der Corporate Vision, dem eigenen Ideal- und Wunschbild der Organisation, das zugleich Ausgangspunkt der Unternehmensstrategie ist. Dieses ideale Eigenbild wird nicht nur an die Bedingun-

gen des jeweiligen Mediums oder Kommunikationskanals angepasst, sondern auch an die Besonderheiten der jeweiligen Kommunikationsbeziehung:

«Organisations, like persons, make different impressions on different audiences, partly because they present themselves differently to those audiences, and partly because the different audiences – customers, competitors, investors, commentators – are interested in different aspects of the organisation.» (Bromley 1993: 120)

Trotz der Vielfalt unterschiedlicher Kommunikationssituationen und den variierenden Bedingungen und Bedürfnissen, an denen sich ihr Design ausrichtet, ist es das Ziel, insgesamt ein konsistentes Erscheinungsbild möglichst effektiv und effizient zu vermitteln. Die Notwendigkeit sowie die Ziele und Prozesse einer solchen *Integrierten Kommunikation* sind einschlägig erarbeitet (Bruhn 2003: 71-87; Kirchner 2001; Steinmann/Zerfass 1995).

	Geschäftsfunktionen (wer?)	Σ
Stakeholder (mit wem?)	Für alle Organisationsfunktionen und Stakeholder: - Wann und Wo? (Situationen) - Was? - Wie? - Kanäle/Medien?	Stakeholder Sicht
Σ	Organisationsfunktionen Sicht	Kommuni- kation

Abbildung 7: Matrix der Kommunikationssituationen

Die Verantwortung für die Planung und Umsetzung jeweiliger Kommunikationsdesigns ist nicht instrumentell, sondern nach der Beziehungsart zu gliedern: Investor Relations, Mitarbeiterkommunikation, Marketing-Kommunikation, Political Relations etc. Diese Form der *Gliederung nach Beziehungsart*, nach den Zielen und Rahmenbedingungen einer Kommunikationsbeziehung, wird gestützt durch die Überlegung, dass die Bedingungen des Mitteilungs- und Verstehenshandelns durch die soziale Sphäre bestimmt werden, in der Kommunikation stattfindet (Finanzarena, Marktarena...). Verantwortlichkeiten und in der Folge fachliche Spezialisierung und Wissensbündelung an die Beziehungsart zu knüpfen, erscheint daher vielversprechender als eine alternative Gliederung nach instrumentellen Kommunikationsdisziplinen (Werbung, Medienarbeit, Event-Kommunikation, Messen und Ausstellungen etc.).

4.2 Internalisierung der Stakeholder Werte

Ebenso wie ein Handlungsmanagement, das sich seiner symbolischen Wirkungen und Bedürfnisse nicht bewusst ist, greift ein alleiniges «Impression Management» anerkanntermaßen zu kurz. Es könnte kontraproduktiv wirken.

«Communication of symbols alone does not make an organization more effective. Nevertheless, symbolic

and behavioral relationships are «intertwined» like the strands of a rope.» (Grunig 2003: 206)

Ein Management des Stakeholder Capital versteht stakeholderorientiertes Corporate Design⁹ als Integrationsaufgabe einer Organisation in die sie umgebenden Gesellschaften. Neben die Gestaltung der Kommunikationsbeziehungen einer Organisation sind Werte und Interessen (der Blick der Anderen) in die Prinzipien des organisatorischen Handelns (Unternehmensverfassung, Organisationsethik) zu internalisieren.

Um das Handeln der Organisation für Ihre Stakeholder möglichst nutzenstiftend zu gestalten, ist eine differenzierte Kenntnis vorliegender Werte und Interessen Voraussetzung. Eine kontinuierliche Umweltanalyse der Organisation muss also über die Identifikation von Stakeholdergruppen hinaus, eigene und fremde Kommunikationsprozesse auf klar artikulierte Interessen und dahinterstehende implizite Grundhaltungen untersuchen. Diese Werte von Stakeholdern müssen dann systematisch in das Entscheidungssystem der Organisation eingebracht werden. Möglichkeiten des Vorgehens im Zuge einer systematischen Umweltanalyse unter Einbezug von sozialwissenschaftlichen Methoden der Markt- und Meinungsforschung wurden von unterschiedlicher Seite beschrieben¹⁰.

Die Ermittlung der Werte und Einstellungen der Stakeholder und ihre Internalisierung in die Handlungsprinzipien der Unternehmung (Corporate Governance) ist Aufgabe des Kommunikationsmanagement und die dritte wichtige Rolle der Kommunikation in der Wertschöpfung der Unternehmung.

4.3 Management des Stakeholder Capital als Aufgabe einer Corporate Communication

Um eine Integration der Kommunikation auf Produkt- und Unternehmensebene sicherzustellen und um in die Prinzipien des Organisationshandelns die Sichtweisen der Umwelt einbringen zu können, bedarf es einer entsprechenden Repräsentation des Kommunikationsmanagement auf höchster Ebene der Organisationsführung. Die Richtlinienkompetenz für das Handeln und die Kommunikation der Organisation müssen organisatorisch auf gleicher Ebene verortet werden. Das Problem einer Kommunikationssteuerung der Organisation, die nicht auf höchster Führungsebene repräsentiert ist, liegt nicht nur in der mangelnden Integration der Kommunikation (Implementierung II auf Produkt- und Unternehmensebene laufen unverbunden nebeneinander her), sondern auch in der gering ausgeprägten strategischen Aufhängung: Eine Internalisierung von Stakeholder-Werten in die handlungsleitenden Grundsätze¹¹ der Unternehmung ist aus dezentraler Position heraus nicht zu leisten.

Ein systematisches Management des Stakeholder Capital verlangt entsprechend nach einer umfassenden Steuerung

der Kommunikation auf strategischer Ebene. Van Riel hat für eine solche einheitliche Steuerung aller Kommunikationsfunktionen der Unternehmung den Begriff *Corporate Communication* (1995: 2) geprägt. Eine zentrale Corporate Communication vermag die Sichtweise der Anderen in das Organisationshandeln einzubringen und die Formulierung einer ganzheitlichen Kommunikationsstrategie als Teil der gesamten Unternehmensstrategie zu leisten¹². Die *Kommunikationsstrategie* beschreibt den Weg des Unternehmens zur Umsetzung der Corporate Vision. Im Gegensatz zu der allgemeinen Unternehmensstrategie konzentriert sich die Kommunikationsstrategie dabei auf das nötige organisationale symbolische Handeln – die Organisationskommunikation.

4.4 Corporate Identity als Ergebnis der Corporate Communication

Unter *Identität* versteht man allgemein eine innere Einheit einer Person, die als das eigene Selbst erlebt wird. Sie beruht auf einer weitgehenden Übereinstimmung ihrer Eigen- und Fremdwahrnehmung. Im Verständnis des symbolischen Interaktionismus ist Identität das Ergebnis sozialer Interaktion: Durch symbolische Interaktion (Kommunikation) wird es einer Person möglich, die Haltung der Anderen zu verinnerlichen (ME) und dann auf Basis dieser Reflexion bewusst zu handeln (I). Die differierenden Haltungen unterschiedlicher Gruppen zu koordinieren und daraus eine Einheit (der MEs) herzustellen, ist Aufgabe der Identität. Durch die sozialen Bedingungen der Identitätsgenese unterliegt die Person in ihrem Handeln einer Selbstkontrolle, die sich aus der sozialen Kontrolle der Gemeinschaft ableitet. (Mead 1968; 1969; 1980)

Der personalen Reflexion entspricht auf organisationaler Ebene die bewusste Internalisierung von anderen Haltungen in die Corporate Vision, die Strategie und die Corporate Governance einer Organisation. Im Bewusstsein fremder Werte kann die Organisation damit ihr Handeln einer Selbstkontrolle unterwerfen, die sich wiederum aus der sozialen Kontrolle der Gemeinschaft ableitet. Das Unternehmen erfüllt so eine wichtige Bedingung ihrer sozialen Integration. Sie integriert die Bedürfnisse ihrer Anspruchsgruppen in ihr Zielsystem, vermeidet soziale Sanktionen und eröffnet sich den Zugang zu den für sie notwendigen Ressourcen der Stakeholder.

Die Werte der Organisations-Stakeholder differieren naturgemäss: Die Kapitaleigner wünschen sich maximale Renditen, Mitarbeiter plädieren für sichere, kompetitiv bezahlte Arbeitsplätze, Anwohner verlangen höchstmögliche Produktionssicherheit etc.. Herausforderung der Organisation, wie analog der einzelnen Person, ist es, diese verschiedenen Ansprüche in Verbindung mit den eigenen Ansprüchen optimal zu synthetisieren. Die *Corporate Identity* soll den Kern all dieser nach Bezugsgruppe variierenden Gesichter (Persona) ausmachen.

Wie gesehen müssen Handlungen und Kommunikation der Organisation eine Einheit bilden, um das Stakeholder Capital einer Unternehmung einem systematischen Management zuzuführen. Die Werte der Anspruchsgruppen müssen in die handlungsleitenden Grundsätze internalisiert werden und die Kommunikationssituationen müssen im Sinne einer Integrierten Kommunikation gestaltet werden. Damit ermöglicht eine Corporate Communication die notwendige Kohärenz von stakeholderbewussten Selbstbildern und geeigneten Fremdbildern und schafft die Voraussetzung für eine konsistente Corporate Identity.

5 Fazit: Die Rolle der Kommunikation und ihre Steuerung

Die Kommunikation hat wie aufgezeigt eine *integrale Bedeutung* in der organisationalen Wertschöpfung. Die Kommunikation spielt eine dreifache Rolle:

Erstens geschieht im Zuge von Kommunikationsprozessen die *Implementation der Produkte* in die Wahrnehmung der Organisationskunden. Durch Kommunikation vollzieht sich zweitens die *Implementation der Organisation* in die Wahrnehmungswelt ihrer Stakeholdergruppen. Drittens gelingt durch Kommunikation die *Internalisierung von Stakeholder-Werten* in die Prinzipien des Organisationshandelns und damit eine wechselseitig *nutzbringende Integration* der Organisation in ihre umgebenden Gesellschaften.

In diesen 3 Rollen ist Kommunikation, als besonderer Modus der *Organisation-Umwelt-Interaktion*, unabdingbarer Teil der Wertschöpfung der Organisation. Als wichtige Einflussgrössen des Stakeholder-Verhaltens weisen *Images und Reputation* einer Organisation einen ökonomischen Wert auf, sie sind einkommenswirksam und haben daher Kapitalcharakter. Sie stellen eine *Form sozialen Kapitals* der Organisation dar. Die *Summe aller Stakeholder Images* lässt sich daher als *Stakeholder Capital* einer Organisation auffassen. Als Organisationsfunktion übernimmt die *Corporate Communication* die zentrale Steuerung der ganzheitlichen Kommunikation. Die Corporate Communication sollte, um ihrer beschriebenen Aufgabe gerecht zu werden, auf der obersten Führungsebene einer Organisation repräsentiert sein. Die zentrale Richtgrösse der Corporate Communication ist eine *konsistente Corporate Identity* – eine möglichst grosse Annäherung der Selbst- (*Corporate Vision*) und Fremdbilder (*Corporate Images*) der Organisation. Diese konsistente Corporate Identity wird erzielt durch ein Unternehmenshandeln, das sich an den Stakeholder-Werten orientiert, und durch eine Integrierte Kommunikation auf Produkt- und Unternehmensebene.

Boris Lyczek, M.A., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement, =mcminstitute, der Universität St. Gallen (HSG).
Boris.Lyczek@unisg.ch

Prof. Dr. sc. math. **Beat F. Schmid** ist Gründer und geschäftsführender Direktor des Instituts für Medien- und Kommunikationsmanagement, =mcminstitute, der Universität St. Gallen (HSG).

Beat.Schmid@unisg.ch

Anmerkungen

- 1 Vergleiche hierzu weitere vorliegende Beiträge des Instituts für Medien- und Kommunikationsmanagement der HSG wie Schmid (2001; 2004b) sowie Geissler (2001), Haes (2003), Ingenhoff (2004), Porak (2005), Will (2001).
- 2 Mit dieser Formalisierung ist keine Verengung auf Geldwerte vorgenommen, sondern nur impliziert, dass Interaktionen gewünschte und ungewünschte Auswirkungen für jede Seite haben können und unter Knappheitsbedingungen stattfinden.
- 3 Zur Unterscheidung der Begriffe Interaktion, Handlung und Kommunikation siehe Zerfass (2004: 141-231).
- 4 Als anschauliches Beispiel siehe die Entwicklung der Produktkommunikationsausgaben für den VW-Golf und ihr zunehmender Anteil an den Gesamt-Herstellungskosten in Meffert (2000: 1399-1401).
- 5 Als Analyse zur medialen Skandalisierung im Fall Brent Spar/Shell siehe Szyszka (1999: 118-135) sowie Klaus (2001: 97-119) und Vowe (2001: 121-142).
- 6 Zur Social-Capital-Forschung aus Organisations- und Managementsicht sowie zur Verwendung des Begriffes Social Liability auf Organisationsebene siehe Leenders/Gabbay (2001).
- 7 Zu Begriff und Rolle des Meinungsführers als Faktor des Konsumentenverhaltens siehe Kroeber-Riel/Weinberg (1999: 506-514). Zum Meinungsführerkonzept im Sinne eines Zwei-Stufen-Flusses von Massenkommunikation siehe Kunczik/Zipfel (2000: 322-336).
- 8 Design wird hier nicht im enge Sinn einer ästhetisch-funktionalen Formgebung, sondern erweitert als Planen und Umsetzen verstanden.
- 9 Auch Corporate Design wird im erweiterten Sinne verwendet als Planung und Umsetzung des Unternehmens, die eben allgemeine Handlungs- und Kommunikationsrichtlinien umfassen müssen.
- 10 Zum Vorgehen einer «Stakeholder- und Kommunikationsfeldanalyse» siehe Zerfass (2004: 326-342), Wilbers (2004: 331-360) sowie Müller-Stewens und Lechner (2003).
- 11 Die Corporate Governance, im weiten Sinne verstanden als die Führungs- und Leitungsgrundsätze der Unternehmung, beschreibt die Prinzipien unternehmerischen Handelns, denen sich das Unternehmen unterwirft.
- 12 Zur Notwendigkeit einer engen Verknüpfung von Corporate Communications, Unternehmensstrategie und Corporate Vision siehe insbesondere Argenti (1998). Zur Forderung nach Mitwirkung der Unternehmenskommunikation an der Umsetzung und Formulierung («Revision») der Unternehmensstrategie siehe Zerfass (2004: 324-325).

Literatur

Argenti, Paul A. (1998): *Corporate Communication* (2nd Edition). Boston, MA: McGraw-Hill.

- Balmer, John M. T./Greyser, Stephen A. (2003): *Revealing the corporation: an integrative framework*. In: Balmer, John M. T./Greyser, Stephen A. (Ed.): *Revealing the Corporation. Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*. London u. New York: Routledge, 1-29.
- Belz, Christian/Bieger, Thomas (2004): *Customer Value – Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile*, St.Gallen/Frankfurt am Main: Thexis/Redline Wirtschaft bei Ueberreuter.
- Bleicher, Knut (2004): *Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme*. Frankfurt am Main: Campus.
- Botan, Carl H./Taylor, Maureen (2004): *Public Relations: State of the Field*. In: *Journal of Communication* 54, 645-661.
- Bromley, Dennis B. (1993): *Reputation, image and impression management*. Chichester: Wiley.
- Bruhn, Manfred (2003): *Kommunikationspolitik* (2. Auflage). München: Vahlen.
- Eisenegger, Mark (2005): *Reputation in der Mediengesellschaft. Konstitution – Issues Monitoring – Issues Management*. Wiesbaden: VS.
- Esch, Franz-Rudolph (2004): *Markenidentitäten wirksam umsetzen*. In Esch, Rudolph/Tomczak, Thorsten/ Kernstock, Joachim/Langner, Tobias (Hrsg.): *Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler, 75-99.
- Freeman, Edward R. (1984): *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Marshfield, MA: Pitman Publishing.
- Freeman, Edward R. (2004): *The Stakeholder Approach Revisited*. In: *Zfwu. Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik. Themenschwerpunkt Stakeholdermanagement und Ethik* 5 (3), 228-241.
- Geissler, Ulrike (2001): *Frühaufklärung durch Issue Management: Der Beitrag der Public Relations*. In: Röttger, Ulrike (Ed.): *Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 207-216.
- Goffman, Ervin (1990): *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday.
- Goffman, Ervin (1974): *Das Individuum im öffentlichen Austausch*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Goffman, Ervin (1977): *Rahmen-Analyse. Ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrungen* (Übersetzt von Herrmann Vetter). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Grunig, James E./Hunt, Todd (1984): *Managing Public Relations*. Forth Worth: Harcourt.
- Grunig, James E. (2003): *Image and substance: From symbolic to behavioral relationships* (From *Public Relations Review*, 1993, 19 (2), 121-139). In: Balmer, John M. T./Greyser, Stephen A. (Ed.): *Revealing The Corporation. Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*. London, New York: Routledge, 204-222.
- Haes, Joachim W. H. (2003): *Netzwerkeffekte im Medien- und Kommunikationsmanagement. Vom Nutzen sozialer Netze*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Hansen, Ursula/Bode, Matthias/Moosmayer, Dirk (2004): *Stakeholder Theory between General and Contextual Approaches – A German View*. In: *Zfwu. Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik. Themenschwerpunkt Stakeholdermanagement und Ethik* 5 (3), 242-254.
- Heath, Robert L. (Ed.). (2001): *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Herger, Nikodemus (2004): *Organisationskommunikation. Beobachtung und Steuerung eines organisationalen Risikos*. Wiesbaden: VS.
- Ingenhoff, Diana (2004): *Corporate Issues Management in multinationalen Unternehmen. Eine empirische Studie zu organisationalen Prozessen und Strukturen*. Wiesbaden: VS.
- Kirchner, Karin (2001): *Integrierte Unternehmenskommunikation. Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Grossunternehmen*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Klaus, Elisabeth (2001): *Die Brent-Spar-Kampagne oder: Wie*

- funktioniert Öffentlichkeitsarbeit? In: Röttger, Ulrike (Hg.): PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeit (2., überarbeitete und ergänzte Auflage). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 97-119.
- Kroeber-Riel, Werner/Weinberg, Peter (1999): Konsumentenverhalten (7., verbesserte und ergänzte Auflage). München: Vahlen.
- Kunczik, Michael/Zipfel, Astrid (2001): Publizistik. Köln/Weimar: Böhlau.
- Leenders, Roger Th. A. J./Gabbay, Shaul M. (2001): Social capital in organizations. Kidlington: Elsevier Science.
- Malik, Fredmund (1985): Gestalten und Lenken von sozialen Systemen. In: Probst, Gilbert J. B./Siegwart, Hans (Hrsg.): Integriertes Management: Bausteine des systemorientierten Management. Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Dr. h. c. Hans Ulrich. Bern: Haupt.
- Mast, Claudia (2002): Unternehmenskommunikation. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Mead, Georg H. (1968): Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Mead, Georg H. (1969): Sozialpsychologie (Eingeleitet und herausgegeben von Anselm Strauss). Neuwied am Rhein u. Berlin: Luchterhand.
- Mead, Georg H. (1980): Gesammelte Aufsätze. Band I (Übersetzt von Klaus Laermann und anderen. Herausgegeben von Hans Joas). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Meffert, Heribert (2000): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele (9. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Müller-Stewens, Günter/Lechner, Christoph (2003): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen: der St. Galler Management Navigator (2. überarbeitete und erweiterte Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Noelle-Neumann, Elisabeth (2000): Öffentliche Meinung. In: Noelle-Neumann, Elisabeth/Schulz, Winfried/Wilke, Jürgen. (Hg.): Fischer Lexikon Publizistik Massenkommunikation. Frankfurt am Main: Fischer, 366-382.
- Pfannenberger, Jörg/Zerfass, Ansgar (Hrsg.). (2005): Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut.
- Porák, Victor (2005): Methoden zur Erfolgs- und Wertmessung von Kommunikation. In: Piwinger, Manfred/Porák, Victor (Hg.): Kommunikations-Controlling. Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten. Wiesbaden: Gabler, 11-55.
- Post, James E./Preston, Lee E./Sachs, Sybille (2002): Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Rosenstiel, Lutz von/Neumann, Peter (2002): Marktpsychologie. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Röttger, Ulrike (2001): Issues Management – Mode, Mythos oder Managementfunktion? In: Röttger, Ulrike (Hg.): Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 11-39.
- Röttger, Ulrike (2004): Welche Theorien für welche PR? In: Röttger, Ulrike (Hg.): Theorien der Public Relations. Wiesbaden: VS, 7-23.
- Röttger, Ulrike/Jarren, Otfried (2004): Steuerung, Reflexion und Interpenetration: Kernelemente einer strukturationstheoretisch begründeten PR-Theorie. In: Ulrike Röttger (Hrsg.): Theorien der Public Relations. Wiesbaden: 25-45.
- Rüegg-Stürm, Johannes (2004): Das neue St. Galler Management-Modell. In: Dubs, Rolf/Euler, Dieter/Rüegg-Stürm, Johannes/ Wyss, Christina E. (Hg.): Einführung in die Managementlehre. Bern, Stuttgart u. Wien: Haupt, 65-141.
- Schmid, Beat (2001): Zur Rolle der Kommunikation in der digitalen Ökonomie. In: Goldschmidt, Nils (Hg.): Wunderbare Wirtschaftswelt. Die New Economy und ihre Herausforderungen. Baden-Baden: Nomos.
- Schmid, Beat (2003): Stakeholder Value. HSG-Arbeitspapier. St. Gallen: Institute for Media and Communications Management.
- Schmid, Beat (2004a). Produkt und Wert. HSG-Arbeitspapier. St. Gallen: Institute for Media and Communications Management.
- Schmid, Beat (2004b). Der Community-Ansatz. In: Belz, Christian/Bieger, Thomas (Hg.): Customer Value. Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile. Frankfurt am Main u. St. Gallen: Redline, 691-719.
- Schmid, Beat F./Lyczek, Boris (2005): Die Rolle der Kommunikation in der Wertschöpfung der Unternehmung. HSG-Arbeitspapier. St. Gallen: Institute for Media and Communications Management.
- Steinmann, Horst/Zerfass, Ansgar (1995): Management der integrierten Unternehmenskommunikation: Konzeptionelle Grundlagen und strategische Implikationen. In: Ahrens, Rupert/Scherer, Helmut/Zerfass, Ansgar (Hg.): Integriertes Kommunikationsmanagement. Ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung. Frankfurt am Main: IMK Verlagsgruppe FAZ.
- Szyszk, Peter (1999): Inszenierte Öffentlichkeit. Eine qualitative Analyse der zentralen Akteure im Fall Brent Spar. In Imhof, Kurt/Jarren, Otfried/Blum, Roger (Hg.): Steuerungs- und Regelungsprobleme in der Informationsgesellschaft. Opladen u. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 118-135.
- Szyszk, Peter (2004): PR-Arbeit als Organisationsfunktion. Konturen eines organisationalen Theorieentwurf der Public Relations und Kommunikationsmanagement. In: Röttger, Ulrike (Hrsg.): Theorien der Public Relations. Wiesbaden: VS, 149-169.
- Ulrich, Hans (2001): Systemorientiertes Management: das Werk von Hans Ulrich (hrsg. von der Stiftung zur Förderung der Systemorientierten Managementlehre St. Gallen). Bern: Haupt.
- Van Riel, Cees B. M. (1995): Principles of Corporate Communication. London: Prentice Hall.
- Vowe, Gerhard (2001): Feldzüge um die Öffentliche Meinung. Politische Kommunikation in Kampagnen am Beispiel von Brent Spar und Mururoa. In Röttger, Ulrike (Hg.): PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeit (2., überarbeitete und ergänzte Auflage). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 121-142.
- Wilbers, Karl (2004): Anspruchsgruppen und Interaktionsthemen. In: Dubs, Rolf/Euler, Dieter/Rüegg-Stürm, Johannes/ Wyss, Christina E. (Hg.): Einführung in die Managementlehre. Bern, Stuttgart u. Wien: Haupt, 331-360.
- Will, Markus (2001): Issues Management braucht Einbindung in das strategische Management. In: Röttger, Ulrike (Hg.): Issues Management. Theoretische Konzepte und Praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 103-123.
- Zerfass, Ansgar (1996): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit: Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Zerfass, Ansgar (2004): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit: Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations (2., ergänzte Auflage). Wiesbaden: VS.