



## **Kriterien der interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet**

Kim, Kicheol

*Publication date:*  
2003

*Document Version*  
Verlags-PDF (auch: Version of Record)

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*  
Kim, K. (2003). *Kriterien der interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet*. Centre for Sustainability Management.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Kriterien der interaktiven Unternehmenskom- munikation im Internet



Kicheol Kim

Lehrstuhl für Umweltmanagement  
Universität Lüneburg  
Scharnhorststr. 1  
D-21335 Lüneburg

Fax: +49-4131-677-2186  
[csm@uni-lueneburg.de](mailto:csm@uni-lueneburg.de)  
[www.uni-lueneburg.de/csm/](http://www.uni-lueneburg.de/csm/)

Juni 2003

© Kicheol Kim, 2003. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means: electronic, electrostatic magnetic tapes, photocopying, recording or otherwise, without the permission in writing from the copyright holders.

Centre for Sustainability Management (CSM) e.V.

Chair of Corporate Environmental Management  
University of Lüneburg  
Scharnhorststr. 1  
D-21335 Lüneburg

Centrum für Nachhaltigkeitsmanagement (CNM) e.V.

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Umweltmanagement  
Universität Lüneburg  
Scharnhorststr. 1  
D-21335 Lüneburg

Tel. +49-4131-677-2181  
Fax. +49-4131-677-2186  
E-mail: [csm@uni-lueneburg.de](mailto:csm@uni-lueneburg.de)  
[www.uni-lueneburg.de/csm](http://www.uni-lueneburg.de/csm)

#  
ISBN 978-3-935630-34-4

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>GRUNDLAGEN UND PROZESS DER UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION</b>	<b>4</b>
<b>2.1</b>	<b>Grundlagen der Unternehmenskommunikation</b>	<b>4</b>
2.1.1	Begriff der Unternehmenskommunikation	4
2.1.1.1	Kommunikation	4
2.1.1.2	Unternehmenskommunikation	5
2.1.2	Entwicklungsphasen der Unternehmenskommunikation	6
2.1.3	Unternehmenskommunikation und ihre Zielgruppen	9
2.1.4	Formen der Unternehmenskommunikation	11
<b>2.2</b>	<b>Prozess der Unternehmenskommunikation</b>	<b>14</b>
2.2.1	Ansätze zur Struktur der Unternehmenskommunikation	14
2.2.1.1	Blickwinkel 1: Informationsvermittlung als Kern der Unternehmenskommunikation	14
2.2.1.2	Blickwinkel 2: Unternehmenskommunikation als Kommunikationskreislauf	16
2.2.2	Prozess der Unternehmenskommunikation	19
2.2.2.1	Die Beziehungsphase	21
2.2.2.2	Die Verhaltensphase	22
2.2.2.3	Die Erfolgskontrollphase	22
<b>3</b>	<b>THEORETISCHER RAHMEN FÜR EINE INTERAKTIVE UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION</b>	<b>25</b>
<b>3.1</b>	<b>Relevante Theorien und Modelle für eine interaktive Unternehmenskommunikation</b>	<b>25</b>
3.1.1	Begriff der interaktiven Kommunikation	25
3.1.2	Auswahl relevanter Theorien und Modelle	25
3.1.3	Das Riley/Riley-Modell (Riley & Riley 1959)	27

3.1.4	Das Dialogmodell (Prakke 1968)	28
3.1.5	Der symbolische Interaktionismus (Mead 1968)	30
3.1.6	Die Handlungstheorie (Habermas 1981)	31
3.1.7	Das Kommunikationsmodell im Marketing	32
3.1.8	Das AIDA-Modell	35
3.2	Schlussfolgerungen für eine interaktive Unternehmenskommunikation	36
3.3	Zwischenfazit: Eigenschaften einer interaktiven Unternehmenskommunikation	37
4	KRITERIEN EINER INTERAKTIVEN UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION IM INTERNET	39
4.1	Relevanz des Internets für die Unternehmenskommunikation	39
4.2	Vorteile des Internets für die Kommunikation	40
4.3	Kriterien einer interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet	41
5	ZUSAMMENFASSUNG	47

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Der Stakeholder-Kompass der Unternehmenskommunikation.....	10
Abb. 2: Drei Phasen der Unternehmenskommunikation nach Maletzke .....	15
Abb. 3: Unternehmenskommunikation im Kontext eines Kommunikationskreislaufs .....	17
Abb. 4: Unternehmenskommunikation als ein beständig kontrollierendes System.....	19
Abb. 5: Gegenüberstellung der Phasen der Unternehmenskommunikation.....	20
Abb. 6: Schritte der Beziehungsphase.....	21
Abb. 7: Schritte der Verhaltensphase .....	22
Abb. 8: Schritte der Erfolgskontrollphase .....	23
Abb. 9: Drei Phasen und ihre Schritte der Unternehmenskommunikation .....	24
Abb. 10: Das Riley/Riley-Modell .....	27
Abb. 11: Das Dialogmodell .....	28
Abb. 12: Das Kommunikationsmodell im Marketing .....	33
Abb. 13: Eigenschaften einer interaktiven Unternehmenskommunikation .....	38
Abb. 14: Beziehungsphase der interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet....	42
Abb. 15: Verhaltensphase der interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet.....	43
Abb. 16: Erfolgskontrollphase der interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet	45

## TABELLENVERZEICHNIS

<b>Tabelle 1:</b> Entwicklungsphasen der Unternehmenskommunikation.....	7
<b>Tabelle 2:</b> Abgrenzungsmöglichkeit zwischen den Formen der Unternehmenskommunikation.....	12
<b>Tabelle 3:</b> Überblick über Ansätze zur Strukturierung der Unternehmenskommunikation bezogen auf die Informationsvermittlung.....	15
<b>Tabelle 4:</b> Überblick über die bekanntesten Theorien und Modelle zur Kommunikation..	26
<b>Tabelle 5:</b> Zusammenstellung der Schlussfolgerungen aus den Theorien & Modellen für eine interaktive Unternehmenskommunikation .....	36
<b>Tabelle 6:</b> Kriterien der interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet bezüglich der Beziehungsphase .....	43
<b>Tabelle 7:</b> Kriterien der interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet in der Verhaltensphase .....	45
<b>Tabelle 8:</b> Kriterien der interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet bezüglich der Erfolgskontrollphase .....	46
<b>Tabelle 9:</b> Kriterien der internetbasierten interaktiven Unternehmenskommunikation .....	48

# 1 Einleitung

Der Erfolg eines Unternehmens hängt maßgeblich von dem Verhältnis zu seinen Stakeholdern ab.<sup>1</sup> Unternehmen müssen daher langfristig gute Beziehungen zu ihren Stakeholdern entwickeln und deren Einstellungen und Wertvorstellungen sorgfältig identifizieren und berücksichtigen, um ihre anvisierten Ziele zu erreichen.<sup>2</sup> Einer erfolgreichen Unternehmenskommunikation kommt in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle zu.

Die zunehmende Bedeutung der Unternehmenskommunikation basiert auf der einen Seite auf einer steigenden Wettbewerbsintensität<sup>3</sup>, da die Käufermärkte gesättigt sind und eine Differenzierung gegenüber anderen Mitwettbewerbern nur über das Produkt zunehmend schwierig wird.<sup>4</sup> Eine Differenzierungsmöglichkeit weitgehend homogener Produkte<sup>5</sup> wird heute zunehmend über effektive und effiziente unternehmerische Kommunikationsaktivitäten erzielt. Hierdurch können Wettbewerbsvorteile entstehen. Auf der anderen Seite erhöht eine erfolgreiche Unternehmenskommunikation die Unternehmensreputation.<sup>6</sup> Verschließt sich ein Unternehmen in seiner Kommunikation gegenüber aussermarktlichen Themen (z.B. Soziales, Fairness, Ökologie),<sup>7</sup> weckt es leicht das Misstrauen der Öffentlichkeit, und es kann zu einem Reputationsverlust kommen, wie dies bspw. die Deutsche Shell AG<sup>8</sup> und die Deutsche Bank AG<sup>9</sup> erfahren.

Da Unternehmen als Kommunikationspartner ansprechbar sein müssen und auf neue kommunikative Herausforderungen unmittelbar und effektiv reagieren müssen, stellt die Unternehmenskommunikation einen integrierten Bestandteil der Unternehmensführung und

---

<sup>1</sup> Vgl. Eberhardt 1998, 149. Außerdem gibt Figge 2002 einen Überblick über das Verhältnis zwischen Stakeholdern und Unternehmenserfolg bzw. -risiko. Zum Stakeholderkonzept vgl. Freeman 1984; Schaltegger & Sturm 1994 und Schaltegger 2000.

<sup>2</sup> Vgl. Beger et al. 1989, 66f.

<sup>3</sup> Ein Zeichen für die gestiegene Wettbewerbsintensität ist die Entwicklung von Angebotsmärkten zu Käufermärkten.

<sup>4</sup> Vgl. Bruhn 2002, 171.

<sup>5</sup> Unter homogenen Produkten ist die Angleichung der Eigenschaften von Produkten verschiedener Herstellern zu verstehen.

<sup>6</sup> Unter Reputation eines Unternehmens versteht man „das Ansehen bzw. den Ruf eines Unternehmens, wie es von Außenstehenden wahrgenommen wird“ (Schwalbach 2001, 1).

<sup>7</sup> Die Meinungen und Aktivitäten aussermarktlicher Stakeholder können die Unternehmensreputation stark beeinflussen (Schaltegger 2003).

<sup>8</sup> Aufgrund der Brent-Spar-Affäre im Jahre 1996 hat die Deutsche Shell AG ihre Reputation wesentlich verloren (vgl. Schwalbach 2001, 2).

<sup>9</sup> Die Verwicklung in den Bankrott des Baukonzerns Schneider im Jahre 1994 hat der Deutschen Bank AG erhebliche Reputationsverluste beigebracht (vgl. ebenda, 2).



des gesamten Managementprozesses dar. Die Unternehmenskommunikation besteht aus dem Informationsaustausch<sup>10</sup> zwischen dem Unternehmen und seinen Zielgruppen<sup>11</sup>.

Durch das Internet verändern sich die Art und Weise, wie Menschen miteinander kommunizieren.<sup>12</sup> Dies hat auch Folgen für die Unternehmenskommunikation. Aufgrund der neuen Möglichkeiten des Internets wandelt sich der räumliche und zeitliche Bezugsrahmen der Unternehmenskommunikation.<sup>13</sup> Immer mehr Unternehmen erkennen den Wert eines kompetenten Internet-Auftrittes und schenken der Darstellung ihrer Homepage im Internet eine wachsende Aufmerksamkeit.<sup>14</sup> Durch internetbasierte Unternehmenskommunikation erreichen sie eine größere Anzahl von Stakeholdern und können dessen Bedürfnisse dennoch relativ individuell befriedigen.<sup>15</sup>

Es gibt Aufsätze, die solche Potentiale des Internets für die Unternehmenskommunikation darstellen.<sup>16</sup> Sie bieten allerdings keinen systematischen Überblick über die einzelnen Kriterien einer interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet.

Aus dieser Problemstellung resultieren folgende Fragen:

- 1) Wie lässt sich eine interaktive Unternehmenskommunikation strukturieren?
- 2) Welches sind die entscheidenden Kriterien für eine erfolgreiche internetbasierte interaktive Unternehmenskommunikation?

Das weitere Vorgehen lehnt sich an die Reihenfolge dieser Fragen an.

In Kapitel 2 werden die Grundlagen und der Prozess der Unternehmenskommunikation dargestellt. In dem Abschnitt „Grundlagen der Unternehmenskommunikation“ (2.1) werden der Begriff (2.1.1), die Entwicklungsphasen (2.1.2), die Zielgruppen (2.1.3) der Unternehmenskommunikation und abschließend die Formen der Unternehmenskommunikation (2.1.4) beleuchtet. In dem Abschnitt „Prozess der Unternehmenskommunikation“ (2.2) werden Ansätze zur Struktur der Unternehmenskommunikation (2.2.1) erläutert und daraus wird der Prozess der Unternehmenskommunikation (2.2.2) abgeleitet.

---

<sup>10</sup> Die Informationen für Unternehmenskommunikation können grundsätzlich aus zwei Quellen stammen, nämlich aus den Alltagserfahrungen der Unternehmensmitarbeiter, die meistens nicht sicher und nicht vollständig sind, oder aus wissenschaftlich fundierten Analysen, die repräsentativ und verallgemeinerbar sind. Vgl. hierzu Beger et al. 1989, 50f.

<sup>11</sup> Zur Zielgruppen der Unternehmenskommunikation siehe 2.1.3.

<sup>12</sup> Vgl. Iburg & Oplesch 2001, 13; Ballwanz 2002, 414.

<sup>13</sup> Vgl. Zerfaß & Krzeminski 1998, 359.

<sup>14</sup> Vgl. Behrens 2001, 158.

<sup>15</sup> Vgl. ebenda, 161.

<sup>16</sup> Vgl. Vogel 2001, 53ff; Unger et al. 2002, 329; Brüne 2002, 424f.

In Kapitel 3 wird der theoretische Rahmen für eine interaktive Unternehmenskommunikation erarbeitet. Es werden Theorien und Modelle für eine interaktive Unternehmenskommunikation ausgewählt (3.1) und daraus Schlussfolgerungen für eine interaktive Unternehmenskommunikation gezogen (3.2). Als Zwischenfazit werden die Eigenschaften einer interaktiven Unternehmenskommunikation erläutert (3.3).

In Kapitel 4 werden die Kriterien einer erfolgreichen interaktiven Unternehmenskommunikation hinsichtlich des Internets entwickelt, indem die Relevanz des Internets für die Unternehmenskommunikation (4.1) und die Vorteile des Internets (4.2) beleuchtet werden. Abschließend werden die Kriterien einer internetbasierten interaktiven Unternehmenskommunikation dargestellt (4.3). Das Kapitel 5 fasst diese Studie zusammen.

## 2 Grundlagen und Prozess der Unternehmenskommunikation

### 2.1 Grundlagen der Unternehmenskommunikation

In diesem Abschnitt werden die Grundlagen der Unternehmenskommunikation dargelegt. Diese beinhalten den Begriff der Unternehmenskommunikation (2.1.1), die Entwicklungsphasen der Unternehmenskommunikation (2.1.2), die Unternehmenskommunikation und ihre Zielgruppen (2.1.3) sowie die Formen der Unternehmenskommunikation (2.1.4).

#### 2.1.1 Begriff der Unternehmenskommunikation

##### 2.1.1.1 Kommunikation

Unter ‚Kommunizieren‘ versteht man allgemein ‚sich verständigen‘ oder ‚miteinander sprechen‘.<sup>17</sup> Kommunikation wird daher meistens als der ‚Austausch‘ von Information zwischen mindestens zwei Personen begriffen.<sup>18</sup> Trotz dieser allgemeinen Definition existiert eine Vielfalt von Kommunikationsbegriffen. Merten hat bspw. in einer Definitionsanalyse über 160 Definitionen von Kommunikation ermittelt:

„Wichtig ist nicht eine Definition zu finden und einen theoretischen Ansatz auf Kommunikation anzuwenden, sondern umgekehrt, die vielfältigen und heterogenen Definitionen von Kommunikation einzugrenzen und solche Definitionen herauszuarbeiten, die wesentlich sind, theoretische Ansätze zu formulieren, die zentralen und umfassenden Aspekte von Kommunikation treffen“ (Merten 1977, 29).

Diese Vielfalt des Kommunikationsbegriffes kann auf die Erforschung von Kommunikation in unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen zurückgeführt werden.<sup>19</sup>

Kommunikation wird häufig als einseitiger Prozess<sup>20</sup> verstanden, bei dem ein Sender einen Inhalt verfasst (‚codiert‘), diesen an den Empfänger richtet (‚übermittelt‘), der diesen Inhalt dann verstehen (‚decodieren‘) soll.<sup>21</sup> Entsprechend der Struktur des Kommunikationsprozesses lassen sich verschiedene Formen der Kommunikation unterscheiden:<sup>22</sup> z.B. eine asymmetrische Kommunikation und eine symmetrische Kommunikation.<sup>23</sup> Kommunikation im Sinne eines asymmetrischen Prozesses stellt eine „Transmission von irgendetwas vom

---

<sup>17</sup> Vgl. Duden, 1996, 865.

<sup>18</sup> Vgl. Heise 2000, 14.

<sup>19</sup> Vgl. Mesterharm 2001, 45.

<sup>20</sup> Die Analyse von Merten (1977) zeigt auch, dass Kommunikation von mehr als 50% der untersuchten 160 Definitionen als ein einseitiger Prozess verstanden wird.

<sup>21</sup> Vgl. Merten 2000, 161; Shannon & Weaver 1949, 26f; Molitor 2001, 19; Luhmann 2000, 43.

<sup>22</sup> Die Formen der Unternehmenskommunikation werden im 2.1.4 ausführlicher erläutert.

<sup>23</sup> Vgl. Merten 1977, 40f.; Merten 2000, 161.

Kommunikator zum Rezipienten“ oder ein „einseitiges Handeln des Kommunikators auf den Rezipienten hin“ dar.<sup>24</sup> Dagegen wird unter einer symmetrisch strukturierten Kommunikation das frei wählbare simultane Einnehmen der Kommunikator- und Rezipientenrolle verstanden.<sup>25</sup> Der symmetrische Kommunikationsprozess besteht aus Handlungszusammenhängen, in denen die Beteiligten in aufeinander bezogenen Mitteilungs- und Verstehenshandlungen wechselseitig kommunizieren.<sup>26</sup>

Auf Basis der Definition der Kommunikation wird im nächsten Abschnitt die Unternehmenskommunikation von der Kommunikation abgegrenzt.

#### 2.1.1.2 Unternehmenskommunikation

Unter Unternehmenskommunikation kann man grundsätzlich die Kommunikationsaktivitäten zwischen einem Unternehmen (als Kommunikator<sup>27</sup>) und seinen Zielgruppen<sup>28</sup> (als Rezipienten) verstehen. Beger et al. definieren die Unternehmenskommunikation als „die nach strategischen Aspekten organisierte Kommunikation von Unternehmen mit der Öffentlichkeit“ (Beger et al. 1989, 37), wobei die Unternehmenskommunikation primär auf die Öffentlichkeit abzielt. Bruhn definiert die Unternehmenskommunikation wie folgt: „Unternehmenskommunikation bezeichnet die Gesamtheit sämtlicher Kommunikationsinstrumente und –maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen den relevanten internen und externen Zielgruppen der Kommunikation darzustellen“ (Bruhn 1995a, 12). In der Definition von Bruhn wird daher der Rahmen der Unternehmenskommunikation auf die verschiedenen Zielgruppen ausgeweitet. Zerfaß dagegen empfiehlt, die Unternehmenskommunikation als integrierten Bestandteil der Aufgaben der Geschäftsleitung und des gesamten Managementprozesses eines Unternehmens zu verstehen. Er betont: „Unternehmenskommunikation umfasst alle kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und –erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird“ (Zerfaß 1996, 287).

---

<sup>24</sup> Merten 1977, 42. Zur einseitigen Kommunikation vgl. auch Burkart 2002, 20ff.

<sup>25</sup> Hier können Kommunikator und Rezipient wechselseitig ihre jeweiligen Rollen tauschen (vgl. Merten 1977, 42).

<sup>26</sup> Vgl. Zerfaß 1996, 32.

<sup>27</sup> Es wäre auch denkbar, das Unternehmen als Rezipient und seine Zielgruppen als Kommunikator zu betrachten. Aber im Rahmen einer Unternehmenskommunikation stammt die Information meistens seitens des Unternehmens. Daher ist es in der vorliegenden Studie nicht der Fall.

<sup>28</sup> Die Zielgruppen der Unternehmenskommunikation sind die mittels der Einsatzes des kommunikationspolitischen Instrumententariums anzusprechenden Adressaten (Rezipienten) der Unternehmenskommunikation (vgl. Bruhn 2003, 3.). Der Zusammenhang zwischen dem Unternehmen und seinen Zielgruppen wird im Abschnitt 2.1.3 ausführlicher beleuchtet.

Unternehmenskommunikation lässt sich allgemein zwei Modellen zuordnen: dem asymmetrischen und dem symmetrischen Modell. Das asymmetrische Modell zeichnet sich durch einen persuasiven Ansatz aus, d.h. dessen Ziel ist die Überzeugung und Überredung der Öffentlichkeit. Die Kommunikationsrichtung ist in diesem Modell einseitig. Im Gegensatz dazu ist das symmetrische Modell wechselseitig und zeichnet sich durch einen kooperativen Ansatz aus. Dessen Ziel ist ein besseres Verständnis zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit.<sup>29</sup>

Obwohl die Unternehmenskommunikation ein Teilbereich der Kommunikation ist, besitzt die Unternehmenskommunikation bestimmte Eigenschaften, die sie von der allgemeinen Kommunikation unterscheiden. Im folgenden wird daher vertieft auf ihre Eigenschaften eingegangen.

### 2.1.2 Entwicklungsphasen der Unternehmenskommunikation

Es lassen sich in Deutschland fünf Entwicklungsphasen der Unternehmenskommunikation unterscheiden, die sich aufgrund veränderter Aufgaben, Zielgruppen und Kommunikationssinstrumente sowie zur Lösung von Problemen, die in der jeweiligen Phase auftraten, weiter entwickelt haben (vgl. Tabelle 1).<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Vgl. Beger et al. 1989, 37.

<sup>30</sup> Vgl. Bruhn 1995a, 4f.

	Phase der Unternehmenskommunikation				
	Unsystematische Kommunikation (50er Jahre)	Produkt-kommunikation (60er Jahre)	Zielgruppen-kommunikation (70er Jahre)	Wettbewerbs-kommunikation (80er Jahre)	Integrierte Unternehmens-kommunikation (90er Jahre)
Zentrale Aufgabe	Information, Erinnerung an ‚alte‘ Marke	Kommunikative Unterstützung des Verkaufs	Vermittlung eines zielgruppenspezifischen Kundennutzens	Kommunikative Profilierung gegenüber Wettbewerbsmarken	Vermittlung eines konsistenten Bildes des Unternehmens
Relevante Zielgruppen	Relativ undifferenziert, auf Endverbraucher gerichtet	Handelskommunikation gewinnt an Bedeutung	Vertikales Marketing: verbraucher- und handelsbezogene Kommunikation	Erweiterung der Zielgruppen um die Öffentlichkeit	Integration der externen Marktkommunikation und internen Kommunikation
Bedeutung der Kommunikation im Marketingmix	Geringe Bedeutung	Ergänzung zur Produkt- und Vertriebspolitik	Gleichberechtigte Bedeutung gegenüber anderen Mixelementen	Kommunikation wird wichtiger als der Preis (Kommunikationsmix)	Zentrale Bedeutung für die Durchsetzung im Markt
Zentrales Kommunikationsobjekt	Einzelne Produkte/Marken	Produkte und Produktlinien	Verschiedene Markenstrategien	Neben dem Produkt wird das Unternehmen als Ganzes kommuniziert	Produkt und das Unternehmen hinter dem Produkt
Schwerpunkte im Einsatz von Kommunikationsinstrumenten	Klassische Werbung, Plakate	Mediawerbung, Verkaufsförderung, persönliche Kommunikation	Mediawerbung, Verkaufsförderung, persönliche Kommunikation, Messen und Ausstellungen	Imagewerbung, Public Relations, Sponsoring, Direct Marketing	Institutionelle Werbung, Event Marketing, Telemarketing, Dialogkommunikation
Verhalten der Rezipienten	Kaum Verhaltensbeeinflussung, eher Wecken von Neugierde	Nutzung der Kommunikation als zuverlässige Produktinformation	Beginnendes Misstrauen gegenüber Werbeversprechen	Sinkende Glaubwürdigkeit der Kommunikation und Reaktanz	Informationsüberlastung, Ablehnung der klassischen Werbung
Bedeutung der Werbeträger	Zeitungen, Plakate	Zeitungen, Rundfunk	Fernsehen, Printmedien, Rundfunk	Fernsehen, Printmedien, Rundfunk	Suche nach alternativen Medien (z.B. Ereignisse)
Kosten der Kommunikation	Relativ unbedeutend im Marketingmix	Investitionen in Vertriebskommunikation	Investition in den Aufbau von Marken	Steigende Kosten für vielfältigen Einsatz von Kommunikationsinstrumenten	Überproportionale Steigerung der Kommunikationskosten
Rolle der Agenturen	Geringe Bedeutung von Agenturen, direkter Kontakt zu Medienunternehmen	Etablierung von Werbeagenturen	Überwiegend Full-Service-Agenturen	Beginn der Herausbildung von Spezialagenturen (PR-, VKF-, Sponsoring-agenturen)	Zurück zu Full-Service-Agenturen, Agenturnetzen
Organisation der Kommunikation im Unternehmen	Keine kommunikationsspezifischen Organisationseinheiten	Einrichtung von Stabsabteilungen	Kommunikation als Aufgabe der Linie, häufig nach Produktgruppen getrennt	Spezialabteilungen für einzelne Kommunikationsinstrumente	Despezialisierung in der Organisation, Einsatz von Kommunikationsmanagern
Hauptprobleme im kommunikativen Auftritt	Keine kommunikative Profilierung	Zu undifferenzierte Kommunikation, die ihre Wirkung auf fragmentierten Märkten nicht mehr erreichen kann	Verstärktes Aufkommen von Wettbewerbern mit homogenem Angebot	Zu starke Differenzierung in der Kommunikation und damit inkonsistente und uneinheitliche Wahrnehmung der Rezipienten	Innerbetriebliche Widerstände (Personelle, organisatorische, konzeptionelle) gegen die Integration

**Tabelle 1:** Entwicklungsphasen der Unternehmenskommunikation

(in Anlehnung an Bruhn 1995a, 6)

- *Phase der unsystematischen Kommunikation:* Nach dem zweiten Weltkrieg war Deutschland bestrebt, den Markt wieder schnell aufzubauen. In den 1950er Jahren haben sich die deutschen Unternehmen daher verstärkt auf die Produktion und das

Anbieten der Waren auf dem Markt konzentriert, wozu einfache Werbemittel zur Überzeugung der Konsumenten ausreichend waren. Die Unternehmenskommunikation hatte für den Verkauf keine große Bedeutung, da die Nachfrage nach dem Krieg sehr hoch war und die Anknüpfung an ‚alte‘ Marken gelang.

- *Phase der Produktkommunikation:* In den 1960er Jahren stand die Verkaufsorientierung im Vordergrund der Unternehmensführung. Um die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Produkte auf dem Markt zu steigern, mussten die Unternehmen einen funktionierenden Außendienst gegenüber ihren Wettbewerbern aufbauen. Mit der Kommunikation über die Produkte, z.B. durch Mediawerbungen, Verkaufsförderungen wurden mehr Produkte verkauft.
- *Phase der Zielgruppenkommunikation:* In den 1970er Jahren wurden die Märkte zunehmend segmentiert. Diese Fragmentierung der Märkte führte dazu, dass die Unternehmen jedes Fragment kundenorientiert bearbeiteten. Es wurde der spezifische Kundennutzen des jeweiligen Marktsegments mit Hilfe der Markt- und Medienforschung ermittelt und im Rahmen der Unternehmenskommunikation die verschiedenen Kommunikationsinstrumente zielgruppenspezifisch eingesetzt.
- *Phase der Wettbewerbskommunikation:* Das strategische Marketing war eine Herausforderung für viele Unternehmen in den 1980er Jahren. Der Unternehmenskommunikation kam hierbei die Aufgabe zu, den Kunden die ‚Unique Selling Proposition (USP)‘<sup>31</sup> und die damit verbundenen kompetitiven Vorteile zu vermitteln. In dieser Phase standen zum ersten Mal die Kommunikationsinstrumente untereinander im Wettbewerb. Neue Instrumente der Marktkommunikation, wie z.B. das Direct Marketing, das Sponsoring und das Event-Marketing, verstärkten diesen Wettbewerb.
- *Phase des Kommunikationswettbewerbs und der integrierten Unternehmenskommunikation:* <sup>32</sup> Dynamische Umwandlungen in den Bereichen Ökologie, Technologie, Politik und Recht in den 1990er Jahren begründeten einen ständigen

---

<sup>31</sup> Unter Unique Selling Proposition (USP) versteht man den Konkurrenz überlegenen einzigartigen Wettbewerbsvorteil eines Produktes, z.B. beste Qualität, niedrigster Preis. Das Erreichen einer „Unique Selling Proposition“ (USP) ist eine Zielgröße des strategischen Marketings. Durch Individualisierungs- und Profilierungsstrategien wird eine Einzigartigkeit und Unverwechselbarkeit, z.B. eines Produktes, eines Betriebstyps oder eines Erscheinungsbildes angestrebt. Das Erfolgspotential der USP hängt wesentlich davon ab, dass diese Einzigartigkeit und Unverwechselbarkeit von den Kunden wahrgenommen werden (desing-n.de 2003).

<sup>32</sup> Zum Begriff der integrierten Kommunikation siehe Bruhn 1997, 94ff.

Wertewandel. Zur Differenzierung von anderen Unternehmen stand die ‚Unique Communication Proposition‘ im Vordergrund. Unternehmen mussten sich hierbei stärker darum bemühen, die vielfältigen und differenzierten Quellen der Unternehmenskommunikation in ihrem Einsatz so aufeinander abzustimmen, dass bei den Kommunikationsempfängern, die den Unternehmen kritisch gegenüber standen, ein glaubwürdiges und widerspruchsfreies Bild entstand. Die Integration verschiedener Kommunikationsinstrumente in ein ganzheitliches Konzept der Unternehmenskommunikation stellte damit die Herausforderung der 1990er Jahre dar.

Die sechste Phase der Unternehmenskommunikation kann als eine internetbasierte interaktive Kommunikation bezeichnet werden. Unternehmen stehen heute vor der Aufgabe, nicht nur ihre Produkte und Dienstleistungen, sondern sich selbst in den Mittelpunkt der Kommunikation zu stellen. Dazu sollten alle Zielgruppen mit ihren Ansprüchen erfasst und für jede Gruppe ein Kommunikationsprofil erstellt werden. Es sollte ein Dialog zu den einzelnen Gruppen aufgebaut und ein interaktiver Austausch stattfinden.<sup>33</sup> Für diese komplexe Aufgabe bietet sich das Internet als ein Kommunikationsinstrument an.<sup>34</sup>

Den Entwicklungsphasen der Unternehmenskommunikation folgend wurde die Bedeutung der zielgruppenspezifischen Unternehmenskommunikation bereits in den 1970er Jahren erkannt. Dennoch wurden hierbei nur die Konsumenten der Produkte ausschließlich als Zielgruppe der Unternehmenskommunikation betrachtet. Da nach dem Stakeholderkonzept<sup>35</sup> außer den Konsumenten weitere Gruppen für die Unternehmen relevant sind und deshalb von der Unternehmenskommunikation erreicht werden sollen, wird im folgenden Abschnitt das Umfeld der möglichen Zielgruppen der Unternehmenskommunikation vorgestellt.

### 2.1.3 Unternehmenskommunikation und ihre Zielgruppen

Da die Ressourcen für die Unternehmenskommunikation begrenzt sind und die Zielgruppen unterschiedliche Bedürfnisse besitzen, stellt sich für das Management eines Unternehmens die Frage, in die Kommunikation mit welchen Zielgruppen investiert werden soll.<sup>36</sup> Die Anzahl der Zielgruppen der Unternehmenskommunikation kann sehr umfangreich und die Zusammensetzung der Zielgruppen von Unternehmen zu Unternehmen sehr

---

<sup>33</sup> Vgl. Von Werder et al. 2002, 397.

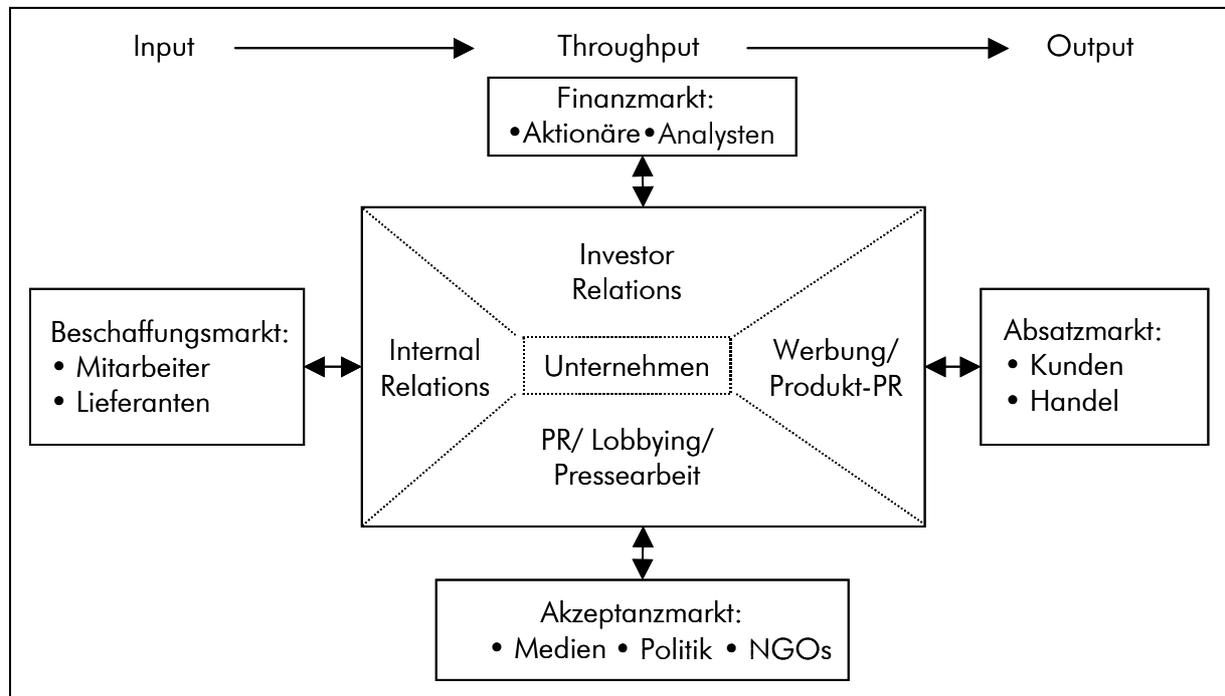
<sup>34</sup> Vgl. Frosch-Wilke & Raith 2002, 3.

<sup>35</sup> Zum Stakeholderkonzept vgl. u.a. Freeman 1984; Schaltegger & Sturm 1994 und Schaltegger 2000.

<sup>36</sup> Vgl. Köcher & Birchmeier 1995, 61.



unterschiedlich sein.<sup>37</sup> Ein Überblick über die Zielgruppen der Unternehmenskommunikation kann mit dem Modell ‚Stakeholder-Kompass der Unternehmenskommunikation‘ von Rolke (2002) gegeben werden (vgl. Abb. 1).



**Abb. 1:** Der Stakeholder-Kompass der Unternehmenskommunikation  
(in Anlehnung an Rolke 2002, 18)

Der Stakeholder-Kompass der Unternehmenskommunikation zielt darauf ab, die wichtigsten Zielgruppen aus einer Vielzahl möglicher Zielgruppen zu identifizieren und das Management der Kommunikationsbeziehungen des Unternehmens zu diesen ausgewählten Gruppen zu verbessern. Der Kompass besteht aus zwei Achsen. Die horizontale Achse (Wertschöpfungsachse) reicht vom Beschaffungsmarkt bis zum Absatzmarkt, wobei das Input/Output-Modell als Basis verwendet wird. Auf der vertikalen Achse (Wertermöglichungs- bzw. Wertsicherungsachse) stehen der Finanzmarkt und der Akzeptanzmarkt<sup>38</sup>. In diesem Modell richtet sich die Unternehmenskommunikation sowohl an den beiden Achsen als auch an den damit verbundenen Zielgruppen aus.<sup>39</sup>

- Die Wertschöpfungsachse: Durch die Unternehmenskommunikation sollen nicht nur die Beziehungen zu den Kunden oder zu den Lieferanten erfasst werden, sondern

<sup>37</sup> Vgl. Köcher & Birchmeier 1995, 62.

<sup>38</sup> Dies entspricht den von Schaltegger & Sturm beschriebenen sozio-kulturellen sowie politischen Umfeld eines Unternehmens. Vgl. Schaltegger & Sturm 1994, 9.

<sup>39</sup> Vgl. Rolke 2002, 19ff.

auch eine entscheidende Verknüpfung zwischen den beiden Märkten, nämlich dem Absatzmarkt und dem Beschaffungsmarkt aufgebaut werden. Diese Verknüpfung lässt sich durch die Rückkopplung von Kundenbedürfnissen durch entsprechendes Mitarbeiter- und Organisationsverhalten ermöglichen.<sup>40</sup> Funktioniert diese Rückkopplung nicht, entstehen Brüche und Widerstände.

- *Die Wertermöglichungs- bzw. Wertsicherungsachse:* Unternehmen sind zum einen gefordert, ihren Geldgebern glaubhaft zu vermitteln, dass (und warum) eine hinreichende Chance auf Gewinnerzielung besteht. Zum anderen muss ein Unternehmen gleichzeitig der breiten Öffentlichkeit vermitteln, dass (und warum) sein Renditemotiv nicht die Gemeinwohlinteressen gefährdet.

Eine solche achsenoptimale Unternehmenskommunikation setzt die Kenntnis der spezifischen Interessen der einzelnen Zielgruppen und die kommunikative Vernetzung mit diesen Gruppen voraus. Unternehmenskommunikation kann die Wertschöpfungskette nicht optimieren, wenn keine Kenntnisse über die beiden Anspruchsgruppen an den Eckpunkten vorliegen: die Kunden und die Mitarbeiter/Lieferanten. Es kann außerdem das Wertsicherungsparadoxon zwischen Geldgebern und Öffentlichkeit nicht gelöst werden, wenn dieses nicht von beiden akzeptiert wird. Insofern beginnt jedes Management von Kommunikation mit dem Aufbau von Beziehungen, die – wie oben dargestellt - von gemeinsamen und konfligierenden Interessen bestimmt werden.<sup>41</sup>

In bezug auf die unterschiedlichen Zielgruppen der Unternehmenskommunikation existieren verschiedene Formen der Unternehmenskommunikation. Im nächsten Abschnitt werden daher diese Formen dargestellt.

#### 2.1.4 Formen der Unternehmenskommunikation

Die Formen der Unternehmenskommunikation können anhand der folgenden fünf Merkmale charakterisiert werden:<sup>42</sup>

- Eigenschaft der Kommunikation,
- Rückmeldungsmöglichkeit,
- Kommunikationsmittel,
- Festlegung der Zielgruppen und

---

<sup>40</sup> Wie so etwas erfolgreich funktionieren kann, zeigt das Beispiel FedEx (siehe Rittersberger 2002). Dort werden alle Faktoren, die für den Kunden relevant sind, um das Unternehmen wieder zu beauftragen, in einer Kennzahl zusammengeführt, an der sich jeder Mitarbeiter messen lassen muss.

<sup>41</sup> Vgl. Rolke 2002, 20.

<sup>42</sup> Vgl. Bruhn 1997, 11ff; Föhrenbach 1996, 11f.

- Umkreis der Zielgruppen

Tabelle 2 zeigt diese Merkmale und die Abgrenzungsmöglichkeit zwischen den Formen der Unternehmenskommunikation.

Merkmal	Abgrenzung von Kommunikationsformen
Eigenschaft	Persönliche vs. unpersönliche Kommunikation
Rückmeldungsmöglichkeit	Zweiseitige vs. einseitige Kommunikation
Kommunikationsmittel	Form- und/oder stoffzeichenbasierte vs. wort-, schrift-, bild- und/oder tonzeichenbasierte Kommunikation
Festlegung der Zielgruppen	Personen- und/oder organisationsspezifische vs. an ein anonymes Publikum gerichtete Kommunikation
Umkreis der Zielgruppen	Interne vs. externe Kommunikation

**Tabelle 2:** Abgrenzungsmöglichkeit zwischen den Formen der Unternehmenskommunikation

(vgl. Steffenhagen 2001, 145; Bruhn 1997, 12; Föhrenbach 1996, 11f.)

- *Eigenschaft von Kommunikation:* Bezüglich der Eigenschaft einer Kommunikation gibt es die persönliche und die unpersönliche Kommunikation. Die persönliche Kommunikation findet im unmittelbaren zwischenmenschlichen Kontakt, also in der persönlichen Begegnung statt. Unpersönliche Kommunikation ist hingegen durch eine raumzeitliche Trennung zwischen Kommunikator und Rezipient gekennzeichnet.
- *Rückmeldungsmöglichkeit:* Bezogen auf die Rückmeldungsmöglichkeit wird zwischen einer zweiseitigen oder einseitigen Kommunikation unterschieden. Die zweiseitige Kommunikation ist durch eine sofortige Rückmeldungsmöglichkeit der am Kommunikationsprozess Beteiligten gekennzeichnet. Es besteht die Möglichkeit, die Rollen des Kommunikators und des Rezipienten unmittelbar zu tauschen. Die einseitige Kommunikation wird durch nur den Kommunikator betrieben. Diese Form der Kommunikation ist ein zentrales Charakteristikum der klassischen Mediawerbung, in der der Rezipient keine unmittelbare Rückmeldungsmöglichkeit hat.
- *Kommunikationsmittel:* Hinsichtlich der Kommunikationsmittel wird die physische Kommunikation von den anderen unterschieden. Die physische Kommunikation wird auch als die nonverbale Kommunikation bezeichnet, wobei dieser Begriff sowohl die Kommunikation mittels materieller Gegenstände als auch die mittels Gesichts- und

Körpersprache beinhaltet.<sup>43</sup> Ein Großteil kommunikativer Aktivitäten im Markt bedient sich der Kommunikation mittels Wort-, Schrift-, Bild- und/oder Tonzeichen und ist daher der nonverbalen Kommunikation zuzuordnen. Dazu zählen Drucksachen wie Anzeigen, Kataloge, Prospekte oder Werbebriefe, usw.

- *Festlegung der Zielgruppen:* Der personen- und/oder organisationspezifischen Kommunikation sind sämtliche Kommunikationsaktivitäten zuzuordnen, die auf namentlich bezeichnete bzw. speziell ausgewählte Organisationen oder Personen ausgerichtet sind. Dazu gehört z.B. der persönlich adressierte Brief oder die persönliche Überreichung eines Werbebriefs. Wird ein anonymes Publikum angesprochen, was gelegentlich auch als indirekte Kommunikation bezeichnet wird, fehlt eine Spezifizierung des Kommunikationsadressaten. Der Kommunikator richtet hierbei seine kommunikativen Aktivitäten lediglich an ein mehr oder weniger abgegrenztes Publikum aus, dessen einzelne Mitglieder ihm unbekannt sind.
- *Umkreis der Zielgruppen:* In Abhängigkeit von den angesprochenen Zielgruppen kann zwischen interner und externer Unternehmenskommunikation unterschieden werden. Die externe Unternehmenskommunikation umfasst sämtliche Kommunikationstätigkeiten eines Unternehmens mit Kommunikationspartnern außerhalb räumlicher oder organisatorischer Unternehmensgrenzen.<sup>44</sup> Die interne Unternehmenskommunikation hingegen beschäftigt sich mit der Kommunikation mit den internen Zielgruppen, z.B. den Mitarbeitern.

Anhand dieser fünf Merkmale können die Formen einer internetbasierten Unternehmenskommunikation charakterisiert werden. Da eine internetbasierte Unternehmenskommunikation vorwiegend auf Basis von Websites stattfindet, ist sie als eine *unpersönliche* bzw. eine *nonverbale* Kommunikation zu betrachten. Mit Hilfe neuester Internettechnologie kann die Unternehmenskommunikation im Internet jedoch stärker personalisiert und verbalisiert werden.<sup>45</sup> Eine internetbasierte Unternehmenskommunikation stellt dann eine *zweiseitige* Kommunikation dar, wenn Rückmeldungsmöglichkeiten angeboten werden. Die Zielgruppen der internetbasierten Unternehmenskommunikation können spezifisch festgelegt und kommuniziert werden. Je nach anvisierter Zielgruppe

---

<sup>43</sup> Hierzu sind z.B. die Vorführung von Exponaten in Schaufenstern, ein gestalteter Messestand oder die Präsentation neuer Modekollektionen auf Modenschauen zu nennen (vgl. Weinberg 1986, 5).

<sup>44</sup> Zu den externen Zielgruppen zählen heutige und potentielle Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber sowie das restliche Umfeld des Unternehmens.

<sup>45</sup> Hierzu ist z.B. eine Video-Konferenz zu nennen.

kann sich die internetbasierte Unternehmenskommunikation sowohl auf die unternehmensexternen als auch auf die internen Zielgruppen ausrichten.

In welcher Form ein Unternehmen kommuniziert, wird in einem Prozess ausgewählt. Im nächsten Abschnitt werden daher einige Ansätze zum Prozess der Unternehmenskommunikation diskutiert.

## 2.2 Prozess der Unternehmenskommunikation

Ein Ziel der vorliegenden Arbeit ist, die Kriterien einer internetbasierten interaktiven Unternehmenskommunikation zu entwickeln. Dazu interessiert an dieser Stelle der Prozess der Unternehmenskommunikation. In diesem Abschnitt werden demzufolge die möglichen Ansätze zur Strukturierung der Unternehmenskommunikation diskutiert (2.2.1). Durch diese Diskussion wird der Prozess der Unternehmenskommunikation herausgearbeitet (2.2.2).

### 2.2.1 Ansätze zur Struktur der Unternehmenskommunikation

Es lassen sich in der Kommunikationsliteratur verschiedene Möglichkeiten zur Strukturierung der Unternehmenskommunikation unterscheiden.<sup>46</sup> Sie haben ihren Ursprung in zwei unterschiedlichen Blickwinkeln. Ein Blickwinkel basiert auf der Annahme, dass das einzige Ziel der Unternehmenskommunikation die Informationsvermittlung<sup>47</sup> ist. Der andere Blickwinkel geht davon aus, dass die Unternehmenskommunikation den ganzen Rahmen der Beziehungen zwischen Unternehmen und seinen Zielgruppen umfassen soll.

Diese beiden Perspektiven über die Struktur der Unternehmenskommunikation werden im folgenden vertieft (2.2.1.1 und 2.2.1.2).

#### 2.2.1.1 Blickwinkel 1: Informationsvermittlung als Kern der Unternehmenskommunikation

Tabelle 3 zeigt einen Überblick der Ansätze zur Strukturierung der Unternehmenskommunikation, in denen die Informationsvermittlung als Kern der Unternehmenskommunikation betrachtet wird.

---

<sup>46</sup> Bruhn gibt einen Überblick über die verschiedenen Stufenmodelle der Unternehmenskommunikation (siehe Bruhn 1997, 27).

<sup>47</sup> Hiermit sind die Informationsermittlung von Unternehmen und die Wahrnehmung der Informationen durch Zielgruppen gemeint.

Autor	Struktur der Unternehmenskommunikation
Maletzke 1963	Präkommunikative, kommunikative und postkommunikative Phase
Luhmann 1971	Input-, Transformations- und Outputphase
Levy & Windahl 1984	Präaktive, aktive und postaktive Phase

**Tabelle 3:** Überblick über Ansätze zur Strukturierung der Unternehmenskommunikation bezogen auf die Informationsvermittlung

Maletzke (1963) postuliert, dass eine optimale Wirkung der Unternehmenskommunikation auf einer genauen Wahrnehmung der Informationen zwischen den beiden Parteien der Unternehmenskommunikation basiert. Er unterteilt daher die Unternehmenskommunikation in drei grobe Phasen: die präkommunikative, die kommunikative und die postkommunikative Phase (vgl. Abb. 2).<sup>48</sup>



**Abb. 2:** Drei Phasen der Unternehmenskommunikation nach Maletzke (vgl. Maletzke 1963, 147)

- *Präkommunikative Phase:* In der präkommunikativen Phase erhalten die Zielgruppen der Unternehmenskommunikation zunächst umfangreiche Informationen, die vom Unternehmen ermittelt wurden. In dieser Phase zeichnet sich ab, welche Informationen die Zielgruppen wahrnehmen<sup>49</sup>. Hierzu muss zusätzlich berücksichtigt werden, ob bei den Zielgruppen Informationsbedürfnisse über das Unternehmen bestehen.<sup>50</sup>
- *Kommunikative Phase:* Nachdem die Zielgruppen einen Teil der Informationen wahrgenommen haben, treten sie mit dem Unternehmen in die kommunikative Phase. Hierbei wird u.a. geprüft, ob die Informationen des Unternehmens von den Zielgruppen so verstanden wurden, wie es vom Unternehmen beabsichtigt war.
- *Postkommunikative Phase:* In dieser Phase wird untersucht, ob die Zielgruppen ihr Verhalten ändern, wie es vom Unternehmen erhofft wurde.

<sup>48</sup> Vgl. Maletzke 1963, 147.

<sup>49</sup> Die Wahrnehmung einer Information ist in diesem Zusammenhang auch als Informationsverarbeitungsprozess zu begreifen, durch den die Zielgruppen Kenntnisse von ihrer Umwelt erlangen (vgl. Lewald 1994, 200).

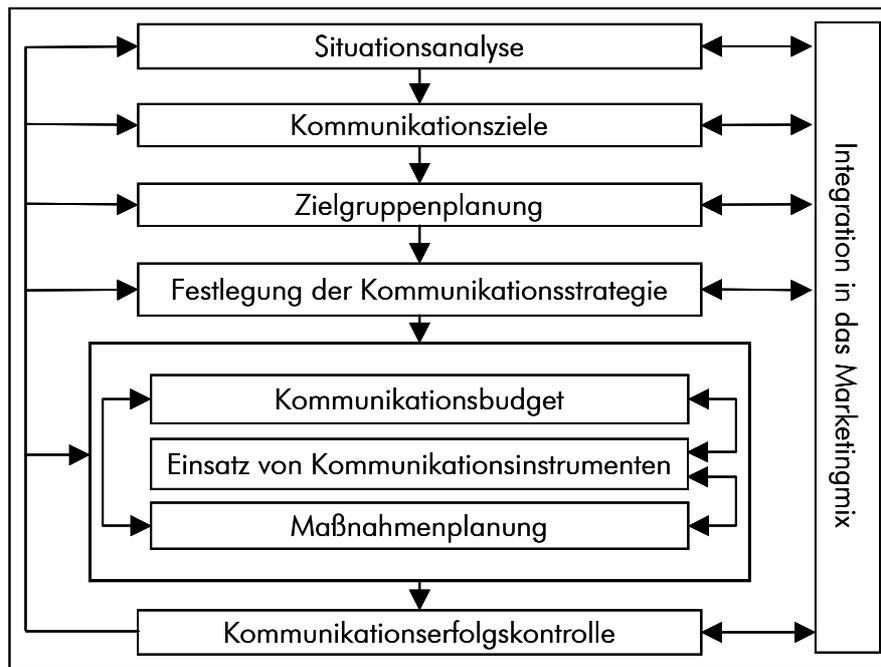
<sup>50</sup> Vgl. Kroeber-Riel 1987, 665.

Beim Ansatz von Maletzke zur Strukturierung der Unternehmenskommunikation konzentriert sich die Unternehmenskommunikation auf die Informationsvermittlung zwischen dem Unternehmen und seinen Zielgruppen. Daher sind die Wahrnehmung der Informationen durch die Zielgruppen und ihr resultierendes Verhalten von großer Bedeutung. Die Ansätze von Luhmann (1971) und Levy & Windahl (1984) sind auch in diesem Kontext zu verstehen. Bei Luhmanns Ansatz entsprechen die Inputphase der präkommunikativen Phase, die Transformationsphase der kommunikativen Phase und die Outputphase der Postkommunikativen Phase. Analog bezeichnen Levy & Windahl die drei Phasen als präaktive, aktive und postaktive Phasen.

Dagegen nehmen Bruhn (1995b) und Beger et al. (1989) einen anderen Blickwinkel zur Strukturierung der Unternehmenskommunikation ein, indem sie die Unternehmenskommunikation im Kontext eines Kommunikationskreislaufs sehen. Im folgenden werden ihre Ansätze näher gebracht.

#### 2.2.1.2 Blickwinkel 2: Unternehmenskommunikation als Kommunikationskreislauf

Bruhn (1995b) strukturiert die Unternehmenskommunikation als einen Kommunikationskreislauf, in dem die Reihenfolge einzelner Aktivitäten der Unternehmenskommunikation bzw. die daraus resultierenden Teilentscheidungen als entscheidend betrachtet werden und die gesamten Prozesse der Unternehmenskommunikation miteinander verknüpft sind (vgl. Abb. 3).



**Abb. 3:** Unternehmenskommunikation im Kontext eines Kommunikationskreislaufs  
(in Anlehnung an Bruhn 1995b, 200 nach Bruhn 1997, 32.)

Der Prozess der Unternehmenskommunikation im Kontext eines Kommunikationskreislaufs durchläuft folgende Phasen:<sup>51</sup>

- *Situationsanalyse* und *Kommunikationsziele*: Durch die Situationsanalyse sollen kommunikationspolitische Chancen, Risiken sowie Stärken und Schwächen offen gelegt werden.<sup>52</sup> Anschließend an die umfangreiche und sorgfältige Situationsanalyse sind die Kommunikationsziele zu planen und zu bestimmen.
- *Zielgruppenplanung*: Danach sind die relevanten Zielgruppen der Unternehmenskommunikation zu identifizieren und deren Erreichbarkeit (z.B. über Kommunikationsmedien) zu ermitteln.
- *Festlegung der Kommunikationsstrategie*: Den Zielgruppen entsprechend soll die Kommunikationsstrategie<sup>53</sup> festgelegt werden, die als Kern des Kommunikationsprozesses betrachtet werden soll. Dazu ist eine Schwerpunktsetzung der zu ergreifenden Kommunikationsanstrengungen notwendig.<sup>54</sup>

<sup>51</sup> Vgl. Bruhn 1997, 31ff.

<sup>52</sup> Vgl. Bruhn 2003, 100.

<sup>53</sup> Eine Kommunikationsstrategie ist als Bündel von Prioritätsentscheidungen bezüglich der Vorrangigkeit zu ergreifender Kommunikationsanstrengungen für gewisse Objekte, in gewisser Art, bei gewissen Zielgruppen und für gewisse Zeitabschnitte aufzufassen (Steffenhagen 2001, 1874; nach Bruhn 2003, 176).

<sup>54</sup> Vgl. auch Bruhn 2003, 175.



- *Kommunikationsbudget, Einsatz von Kommunikationsinstrumenten und Maßnahmenplanung*: Hinsichtlich der Kommunikationsstrategie ist das Kommunikationsbudget<sup>55</sup> festzulegen und es sind der Einsatz der Kommunikationsinstrumenten sowie weiterer Maßnahmen zu planen. Kommunikationsinstrumente repräsentieren das Ergebnis einer gedanklichen Bündelung von Kommunikationsmaßnahmen.<sup>56</sup> Diese drei Phasen beziehen sich aufeinander.
- *Kommunikationserfolgskontrolle*: Durch Analysen der Kommunikationswirkungen sollen Hinweise zur Verbesserung der einzelnen Teilentscheidungen beim Prozess der Unternehmenskommunikation gewonnen werden.
- *Integration in den Marketingmix*<sup>57</sup>: Diese einzelnen Phasen der Unternehmenskommunikation sind in den Marketingmix zu integrieren, d.h. alle Phasen der Unternehmenskommunikation sollen mit den Zielen des Marketings in Einklang gebracht werden.

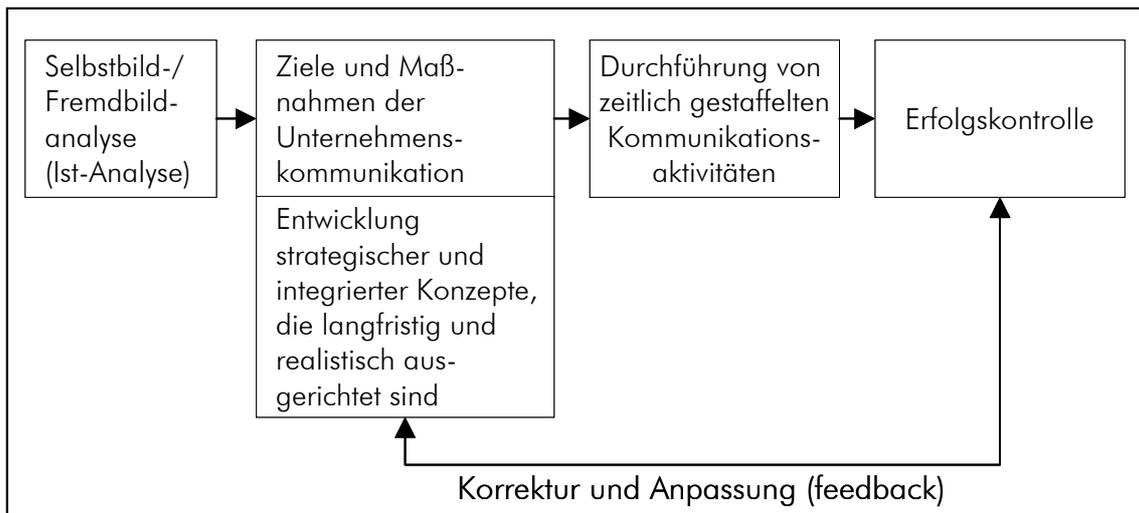
Die Betrachtung der Unternehmenskommunikation im Zusammenhang mit einem Kommunikationskreislauf lässt sich auch in dem Ansatz von Beger et al. (1989) erkennen (vgl. Abb. 4).

---

<sup>55</sup> Die Budgetierung in der Kommunikationspolitik beinhaltet eine Festlegung notwendiger finanzieller Mittel zur Deckung der Planungs-, Durchführungs- und Kontrollkosten sämtlicher kommunikationspolitischer Aktivitäten, um vorgegebene kommunikationspolitische Ziele zu erreichen (Bruhn 2003, 187).

<sup>56</sup> Dazu zählen z.B. Mediawerbung, Verkaufsförderung, Direkt-Marketing usw.

<sup>57</sup> Borden definiert den Marketingmix als den kombinierten und koordinierten Einsatz der Marketinginstrumente mit dem Ziel, durch eine harmonische Abstimmung der Instrumentenausprägungen die Unternehmens- und Marketingziele möglichst effizient zu erreichen (Borden 1964, 2; vgl. Bruhn 2003, 10f.).



**Abb. 4:** Unternehmenskommunikation als ein beständig kontrollierendes System  
(in Anlehnung an Beger et al. 1989, 54)

Die Unternehmenskommunikation dieses Ansatzes beginnt mit einer Situationsanalyse und schließt mit einer Erfolgskontrollphase ab. Hierbei wird betont, dass die Ziele und Maßnahmen der Unternehmenskommunikation durch die Ergebnisse der Erfolgskontrolle verbessert werden.

Die Betrachtung der Unternehmenskommunikation im Kontext eines Kommunikationskreislaufs geht über die Betrachtung einer reinen Informationsvermittlung mit daraus resultierenden Verhaltensänderungen der Zielgruppen hinaus. Die gesamten Aktivitäten des Unternehmens vor und nach der Informationsvermittlung sollten als wichtige Teile der Unternehmenskommunikation miteinbezogen werden. Die Situationsanalyse seitens des Unternehmens entspricht einer Ausgangsbasis der Unternehmenskommunikation und die Kommunikationserfolgskontrolle dem Abschluss der Unternehmenskommunikation, der in die vorherigen Phasen wiederum einfließt.

Die Aktivitäten des Unternehmens, z.B. die Informationsvermittlung und die Wahrnehmung der Informationen durch die Zielgruppen greifen nur einen Teil der ganzen Struktur der Unternehmenskommunikation heraus.

Mit diesen Erkenntnissen über die Ansätze zur Strukturierung der Unternehmenskommunikation wird im folgenden Abschnitt der Prozess der Unternehmenskommunikation weiter ausgearbeitet.

## 2.2.2 Prozess der Unternehmenskommunikation

Abb. 5 zeigt die Gegenüberstellung der Ansätze von Maletzke (als Blickwinkel 1) und von

Bruhn (als Blickwinkel 2).<sup>58</sup>

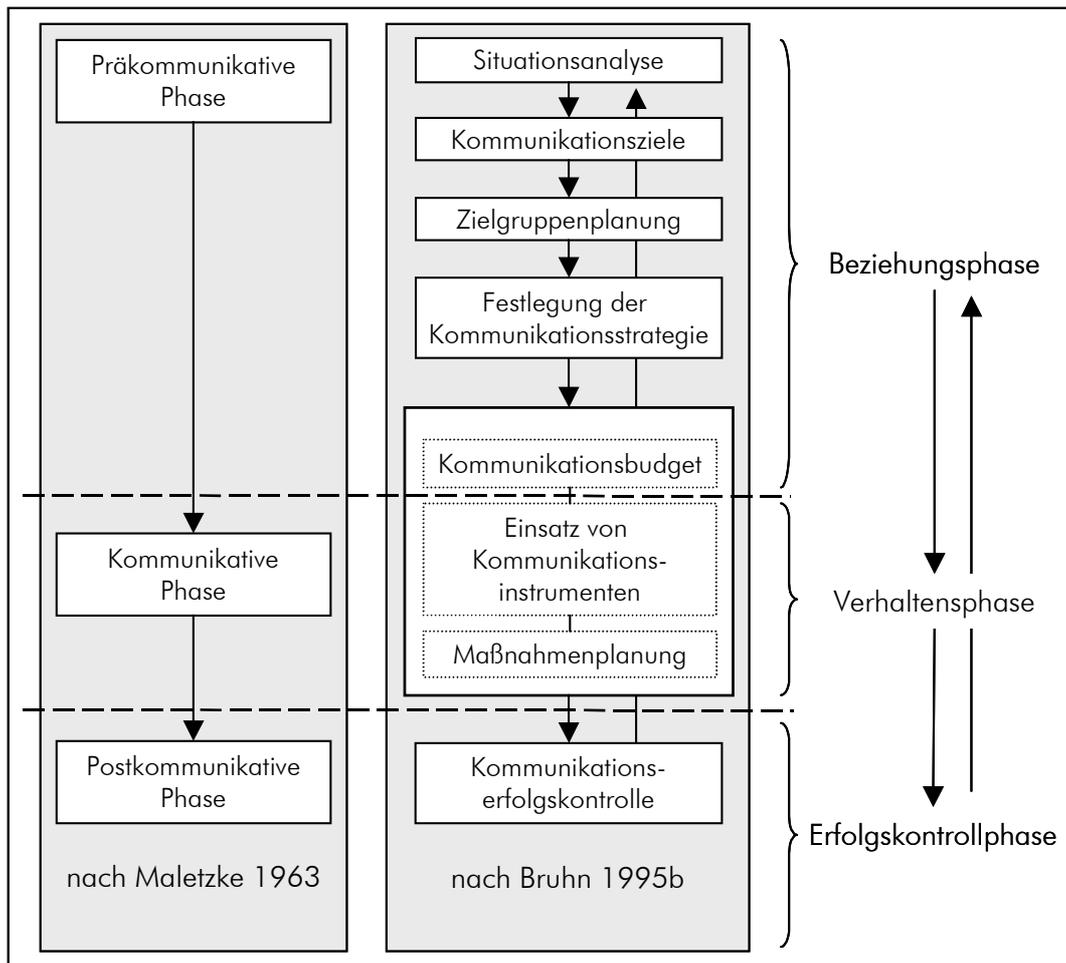


Abb. 5: Gegenüberstellung der Phasen der Unternehmenskommunikation

Der Prozess der Unternehmenskommunikation nach dem Ansatz von Bruhn lässt sich in drei Teile zerlegen, die jeweils den drei Phasen des Prozesses der Unternehmenskommunikation nach Maletzke entsprechen. Der erste Teil (Situationsanalyse, Festlegung der Kommunikationsziele, Zielgruppenbestimmung, Festlegung der Kommunikationsstrategie und Kommunikationsbudgetierung) wird in der vorliegenden Studie als Beziehungsphase bezeichnet, da eine gute Beziehung zu den Zielgruppen eine notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Kommunikation ist,<sup>59</sup> und diese Beziehung vor der Informationsvermittlung aufgebaut werden soll. Der zweite Teil wird Verhaltensphase genannt. Hier stehen das Verhalten des Unternehmens und seiner Zielgruppen im Mittelpunkt. Der letzte Teil wird als

<sup>58</sup> Da diese beiden Ansätze die beiden Blickwinkeln repräsentieren, sind hier die anderen Ansätze, z.B. Luhmanns Ansatz, nicht aufgezeigt.

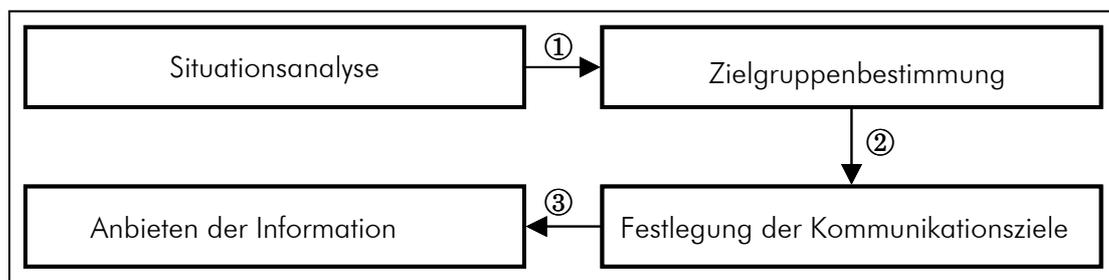
<sup>59</sup> Vgl. Rolke 2002, 20. Gute Beziehung zu den Zielgruppen aufzubauen ist nicht nur eine notwendige Voraussetzung für erfolgreiche Unternehmenskommunikation, sondern auch ein Ziel der Unternehmenskommunikation.

Erfolgskontrollphase bezeichnet, der die Erfolgskontrolle repräsentiert.

Die Beziehungsphase zielt darauf ab, dass das Unternehmen seine Zielgruppen in die Unternehmenskommunikation mit einbezieht. Aufgrund der sich ergebenden Beziehungen soll die Informationsvermittlung in der Verhaltensphase stattfinden. Abschließend bedarf es einer Erfolgskontrollphase in der der Kommunikationserfolg gemessen werden soll. Diese drei Phasen sind miteinander verbunden und durchlaufen wiederholt einen Kreislauf. Im folgenden werden die Schritte jeder Phase erläutert.

### 2.2.2.1 Die Beziehungsphase

Im Rahmen der Beziehungsphase sollen die Personen, die im Unternehmen für die Unternehmenskommunikation zuständig sind, zuerst die für das Unternehmen relevanten Systeme identifizieren und sich ein Bild machen, welche Auswirkungen sie für das Unternehmen haben bzw. haben werden. Durch diese Untersuchung werden die Zielgruppen für die Unternehmenskommunikation ermittelt.<sup>60</sup> Eine unsorgfältige oder eine falsche Zielgruppendefinition kann die Unternehmenskommunikation wertlos machen.<sup>61</sup> Anschließend werden die Ziele<sup>62</sup> der Unternehmenskommunikation festgelegt. Angesichts der festgelegten Zielgruppen und der damit verbundenen Zielsetzungen sollten Informationen angeboten werden, die die Zielgruppen möglichst interessieren, damit das Unternehmen als Kommunikationspartner für Zielgruppen ansprechbar sein und somit eine gute Beziehung aufgebaut werden kann (vgl. Abb. 6).<sup>63</sup>



**Abb. 6:** Schritte der Beziehungsphase

<sup>60</sup> Vgl. die Zielgruppenplanung beim Ansatz von Bruhn zur Strukturierung der Unternehmenskommunikation im Abschnitt 2.2.1.2.

<sup>61</sup> Vgl. Beger et al. 1989, 69.

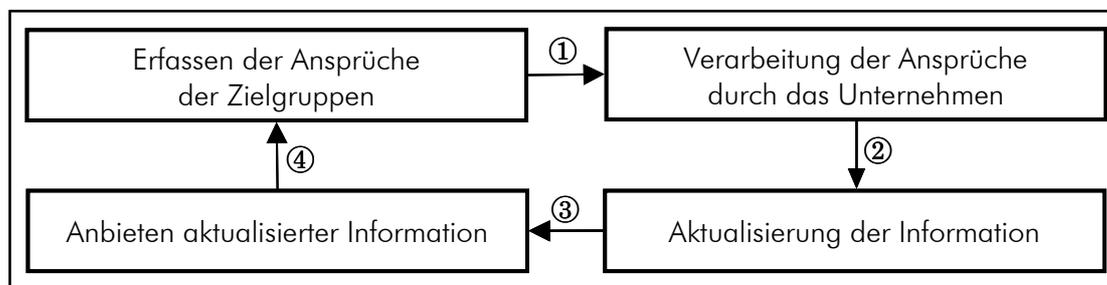
<sup>62</sup> Ziele der Unternehmenskommunikation sind bspw. Bekanntheitsgrad, Imagemerkmale, Mitarbeiterzufriedenheit usw.

<sup>63</sup> Vgl. ebenda, 37.

### 2.2.2.2 Die Verhaltensphase

Im Zuge der Verhaltensphase werden vom Unternehmen die Ansprüche<sup>64</sup> der Zielgruppen erfasst, die aufgrund der vom Unternehmen angebotenen Informationen entstehen. Diese aufgenommenen Ansprüche werden unternehmensintern verarbeitet. Diese Verarbeitung der Ansprüche werden zur Aktualisierung der angebotenen Informationen benutzt, damit die Informationen zielgruppenentsprechend verarbeitet werden können. Die aktualisierten Informationen werden wiederum im Rahmen der Kommunikation angeboten. Das Angebot aktualisierter Information ermöglicht eine weitere Aufnahme der Ansprüche. Diese vier Schritte sind miteinander verbunden und durchlaufen wiederholt den Kreislauf.

Abb. 7 zeigt vier Schritte der Verhaltensphase des Prozesses der Unternehmenskommunikation.



**Abb. 7:** Schritte der Verhaltensphase

(vgl. die Ansätze von Maletzke 1963, Levy & Windahl 1984 und Luhmann 1971 im 2.2.1.1.)

### 2.2.2.3 Die Erfolgskontrollphase

Die Erfolgskontrolle im Kommunikationsprozess misst den Erfolg der Kommunikationsziele und -maßnahmen. Sie wird eingesetzt, um zu überprüfen, ob die beabsichtigten Effekte mit den durchgeführten Maßnahmen erreicht wurden.<sup>65</sup>

Die Erfolgskontrolle umfasst drei Typen von Analysen: Prozess-, Wirkungs- und Effizienzanalyse.<sup>66</sup>

- *Die Prozessanalyse:* Sie beschäftigt sich mit der Kontrolle der Durchführung der Kommunikationsmaßnahmen. Hierbei können Methoden wie Checklisten oder

<sup>64</sup> Unter dem Begriff ‚Ansprüche‘ werden Anfragen, Beschwerden und Komplimente verstanden.

<sup>65</sup> Vgl. Beger et al. 1989, 52.

<sup>66</sup> Vgl. Bruhn 1995a, 240f. Von Werder definiert auch die Kontrolle der Unternehmenskommunikation als die Überwachung der Wirksamkeit und Effizienz der Kommunikationsaktivitäten (vgl. von Werder 2002, 401).

ähnliche Verfahren zur Kontrolle der organisatorischen Ablaufprozesse eingesetzt werden.

- *Die Wirkungsanalyse:* Es soll durch die Wirkungsanalyse überprüft werden, wie die Zielgruppen auf die eingesetzten Kommunikationsmaßnahmen reagiert haben und ob die anvisierten Ziele erreicht wurden.
- *Effizienzanalyse:* Anschließend an die Prozess- und Wirkungsanalysen sollen die integrierten kommunikativen Aktivitäten beurteilt werden. Hierzu ist ein Kosten-Nutzen-Vergleich aufzustellen, d.h., die aufgewendeten Kosten sämtlicher Kommunikationsaktivitäten werden dem aus dessen Einsatz gezogenen Nutzen<sup>67</sup> gegenübergestellt.

Abb. 8 zeigt drei Schritte der Erfolgskontrollphase des Prozesses der Unternehmenskommunikation.

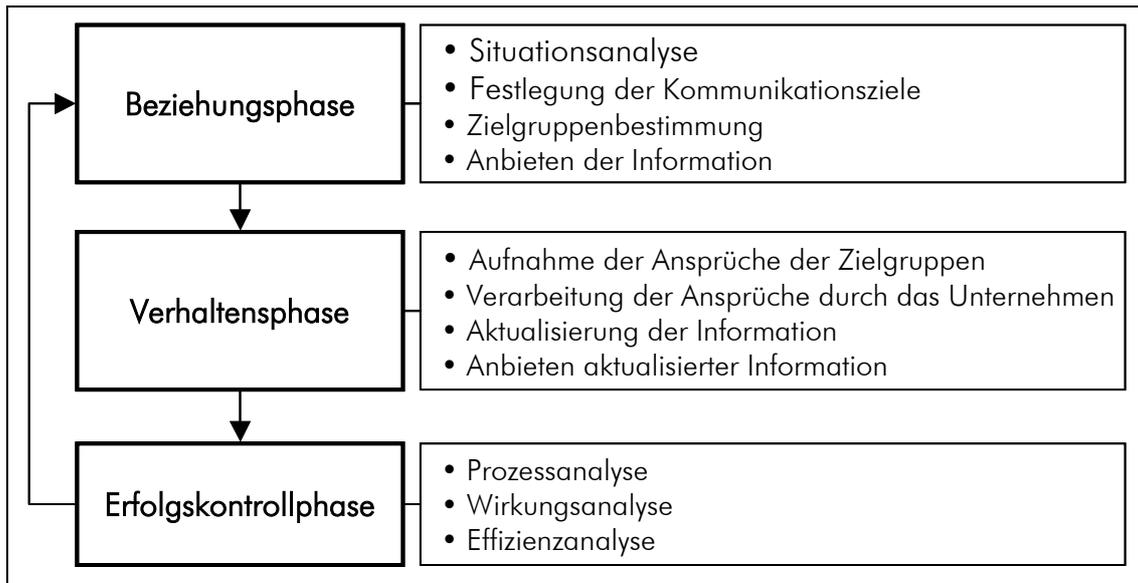


**Abb. 8:** Schritte der Erfolgskontrollphase (vgl. Bruhn 1995a, 240f.)

In diesem Abschnitt wurden die drei Phasen des Prozesses der Unternehmenskommunikation definiert und ihre Schritte erläutert. Abb. 9 fasst sie zusammen.

---

<sup>67</sup> Der Nutzen ermittelt sich aus den erreichten Zielen der Kommunikationsinstrumente sowie der Beitrag zu Synergieeffekten, die sich aus der Kombination mit anderen Kommunikationsinstrumenten ergeben (vgl. Bruhn 2003, 392).



**Abb. 9:** Drei Phasen und ihre Schritte der Unternehmenskommunikation

Der Prozess der Unternehmenskommunikation besteht aus drei Phasen mit jeweils drei bzw. vier Schritten. Die Erfolgskontrollphase schließt den Prozess der Unternehmenskommunikation nicht ab, sondern sie knüpft wieder an die Beziehungsphase des Prozesses an, so dass sich die Unternehmenskommunikation im Prozess kontinuierlich verbessert.

Im folgenden Abschnitt wird der theoretische Rahmen für die interaktive Unternehmenskommunikation diskutiert, wobei der hier definierte Prozess der Unternehmenskommunikation als Ausgangslage für die Diskussion über die interaktive Unternehmenskommunikation verwendet wird.

### 3 Theoretischer Rahmen für eine interaktive Unternehmenskommunikation

In diesem Kapitel wird der Begriff der interaktiven Kommunikation erläutert und anhand von ausgewählten Theorien und Modellen der Kommunikation erweitert, um einen theoretischen Rahmen für eine interaktive Unternehmenskommunikation zu entwickeln.

#### 3.1 Relevante Theorien und Modelle für eine interaktive Unternehmenskommunikation

##### 3.1.1 Begriff der interaktiven Kommunikation

Der Begriff der Interaktion leitet sich aus dem lateinischen "inter" für zwischen und "agere" für Handeln ab.<sup>68</sup> In seiner ursprünglichen Bedeutung in der Psychologie und Soziologie wird unter dem Interaktionsbegriff ein "aufeinander bezogenes Handeln zweier oder mehrerer Personen, die Wechselbeziehung zwischen Handlungspartnern" verstanden.<sup>69</sup> Eine interaktive Kommunikation kann somit aufgefasst werden als "die Art und Weise, in der Teilnehmer eines durch sie inhaltlich, zeitlich und in seiner Abfolge kontrollierten Kommunikationsprozesses miteinander Informationen austauschen und dabei prinzipiell ihre Rollen wechseln können" (Klimsa 1993, 54). Bruhn definiert eine interaktive Kommunikation als eine zweckgerichtete, wechselseitige Kontaktaufnahme bzw. -abwicklung zwischen den Kommunikationspartnern.<sup>70</sup> Analog dazu bezeichnet Buckart eine interaktive Kommunikation als einen wechselseitigen Kommunikationsprozess.<sup>71</sup>

In diesem Zusammenhang wird ein wesentliches Merkmal für die interaktive Kommunikation deutlich: Um interaktiv miteinander zu kommunizieren, müssen die Teilnehmer an einer Kommunikation eine symmetrische Beziehung zueinander aufbauen.<sup>72</sup>

Auf Basis dieses Merkmals einer interaktiven Kommunikation werden relevante Theorien und Modelle untersucht, um die Eigenschaften einer interaktiven Unternehmenskommunikation abzuleiten.

##### 3.1.2 Auswahl relevanter Theorien und Modelle

Es existiert eine Vielzahl von Kommunikationstheorien und -modellen, die aus unterschiedlichen Disziplinen stammen und unterschiedliche Anspruchsniveaus aufweisen.<sup>73</sup>

---

<sup>68</sup> Vgl. Haack 1997, 152.

<sup>69</sup> Vgl. Duden 1995, 355.

<sup>70</sup> Vgl. Bruhn 1997, 654.

<sup>71</sup> Vgl. Burkart 2002, 432.

<sup>72</sup> Der Unterschied zwischen einer symmetrischen und einer asymmetrischen Kommunikation wurde in 2.1.1.1 und 2.1.1.2 bereits erläutert.



Tabelle 4 zeigt einen Überblick über die bekanntesten Theorien und Modelle zur Kommunikation auf.

Theorie oder Modell	Autor, Jahr	Beziehung zw. Teilnehmern
Die Lasswell-Formel	Lasswell 1948	asymmetrisch
Das Sender-Empfänger-Modell	Shannon & Weaver 1949	asymmetrisch
Das Westley/Maclean-Modell	Westley & Machlean 1957	asymmetrisch
Das Riley/Riley-Modell	Riley & Riley 1959	symmetrisch
Das Dialogmodell	Prakke 1968	symmetrisch
Der symbolische Interaktionismus	Mead 1968	symmetrisch
Die Handlungstheorie	Habermas 1981	symmetrisch

**Tabelle 4:** Überblick über die bekanntesten Theorien und Modelle zur Kommunikation  
(Eigene Darstellung)

Die in Tabelle 4 gezeigten Theorien und Modelle lassen sich hinsichtlich der Beziehung zwischen den Teilnehmern in symmetrisch oder asymmetrisch unterscheiden. Den asymmetrischen Theorien oder Modellen gehören die Lasswell-Formel (Lasswell 1948)<sup>74</sup>, das Sender-Empfänger-Modell (Shannon & Weaver 1949) und das Westley/Maclean-Modell (Westley & Machlean 1957)<sup>75</sup> an, in denen der Kommunikationsprozess einseitig verläuft. Den symmetrischen gehören das Riley/Riley-Modell (Riley & Riley 1959), das Dialogmodell (Prakke 1968), der symbolische Interaktionismus (Mead 1968) und die Handlungstheorie (Habermas 1981) an. Da eine interaktive Kommunikation eine symmetrische Beziehung zwischen den Teilnehmern voraussetzt, werden im folgenden diese entsprechenden Theorien und Modelle untersucht.

Die Unternehmenskommunikation wird häufig im Rahmen des Marketing diskutiert.<sup>76</sup> Es werden daher hier zwei Modelle aus dem Marketing untersucht. Erstens ein im Marketing eingesetztes Kommunikationsmodell und zweitens das AIDA<sup>77</sup>-Modell.

<sup>73</sup> Vgl. Merten 2000, 165.

<sup>74</sup> Die Lasswell-Formel legt den Kommunikationsprozess als ‚Einbahnstrasse‘ (vgl. Schultz 1971, 94).

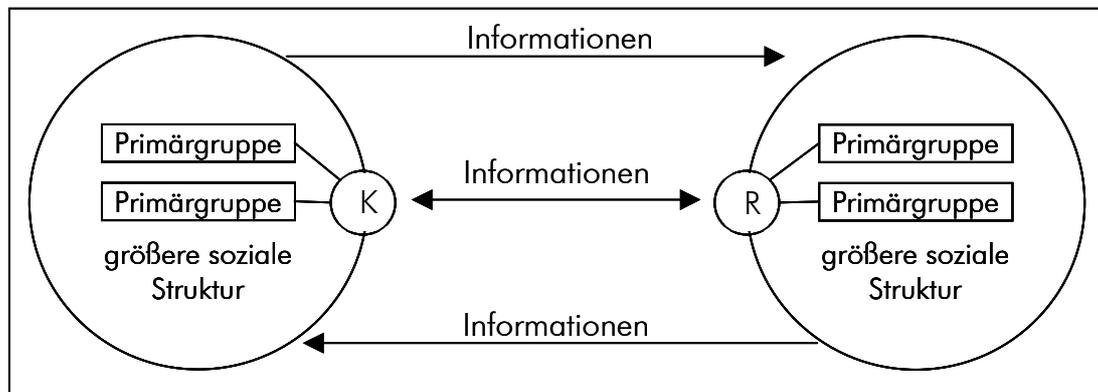
<sup>75</sup> Dieses Modell wird in der Nachrichtentransformation verwendet, in der die Rezipienten trotz ihrer Feedback-Prozesse als Empfänger der Informationen betrachtet werden. Vgl. Buckart 2002, 494f.

<sup>76</sup> Vgl. Kotler et al. 2003, 1113f; Bruhn 1997, 45ff; Bruhn 2002, 171ff.

<sup>77</sup> AIDA ist die Abkürzung für ‚Attention-Interest-Desire-Action‘.

### 3.1.3 Das Riley/Riley-Modell (Riley & Riley 1959)

In dem Modell von Riley & Riley steht die soziale Verbindung der Kommunikationspartner im Mittelpunkt. Die Beziehung zwischen dem Kommunikator und dem Rezipienten basiert auf den sozialen Gruppen, denen beide angehören (vgl. Abb. 10).



**Abb. 10:** Das Riley/Riley-Modell

(in Anlehnung an Riley & Riley 1959, aus Burckart 2002, 497.)

Die Aussage des Modells ist, dass sowohl der Kommunikator als auch der Rezipient jeweils Mitglied einer sozialen Gruppe sind, die deren Kommunikationsverhalten beeinflusst. In der Kommunikation vertreten der Kommunikator und der Rezipient ihre Primärgruppen im Rahmen einer größeren sozialen Struktur. Unter Primärgruppen sind die Gruppen zu verstehen, „deren Mitglieder häufig in direkten persönlichen Beziehungen zueinander stehen (Familie, Freundeskreis, Arbeitskollegen u.ä.), die sich infolgedessen gegenseitig stark beeinflussen und so relativ ähnliche Wertvorstellungen und Normen ausbilden“ (Burckart 2002, 497). Das bedeutet, dass die Übertragung der Informationen, die Art der selektiven Wahrnehmung, das Speichern einer Information sowie die Reaktion des Rezipienten schon vorab durch gruppenspezifische Wertbindungen sowie Regeln der Primärgruppe vorgegeben sind.<sup>78</sup>

Ausgehend von diesem Modell gehört jede Zielgruppe der Unternehmenskommunikation einer bestimmten Primärgruppe an und die Kommunikation muss daher auf die jeweilige soziale Struktur der Zielgruppen bezogen werden. Infolgedessen ist es ein wesentlicher Punkt für eine erfolgreiche interaktive Unternehmenskommunikation, in der die wechselseitige Informationsübertragung stattfindet, die Charakteristika bzw. Eigenschaft der Zielgruppe sorgfältig zu ermitteln.

---

<sup>78</sup> Vgl. Merten 1977, 23.

### 3.1.4 Das Dialogmodell (Prakke 1968)

Im Dialogmodell werden der Kommunikator und der Rezipient als Partner in einem Kommunikationsprozess betrachtet.<sup>79</sup> In diesem Modell entsteht eine Kommunikation zwischen dem Kommunikator und dem Rezipienten, wenn eine Mitteilungs- und Verstehenshandlung zwischen beiden Kommunikationspartnern vollzogen wird. Diese Mitteilungs- und Verstehenshandlungen müssen sich aufeinander beziehen, damit sich der Kommunikator und der Rezipient gegenseitig verständigen können.<sup>80</sup>

Prakke (1968, 99f) differenziert die Inhalte einer Kommunikation in Information (I), Kommentar (K) und Unterhaltung (U) (vgl. Abb. 11). In diesem Modell wird betont, dass die beiden Partner im Wechsel ihre I,K,U über einen Kanal<sup>81</sup> austauschen. Für eine wechselseitige Verständigung wird ein gemeinsames Zeichensystem<sup>82</sup> vorausgesetzt, auf dessen Basis der Rezipient die Aussage des Kommunikators sinngemäß erfassen kann. Der gesamte Kommunikationsprozess ist in ein umfassendes soziokulturelles System (skS)<sup>83</sup> eingebettet.

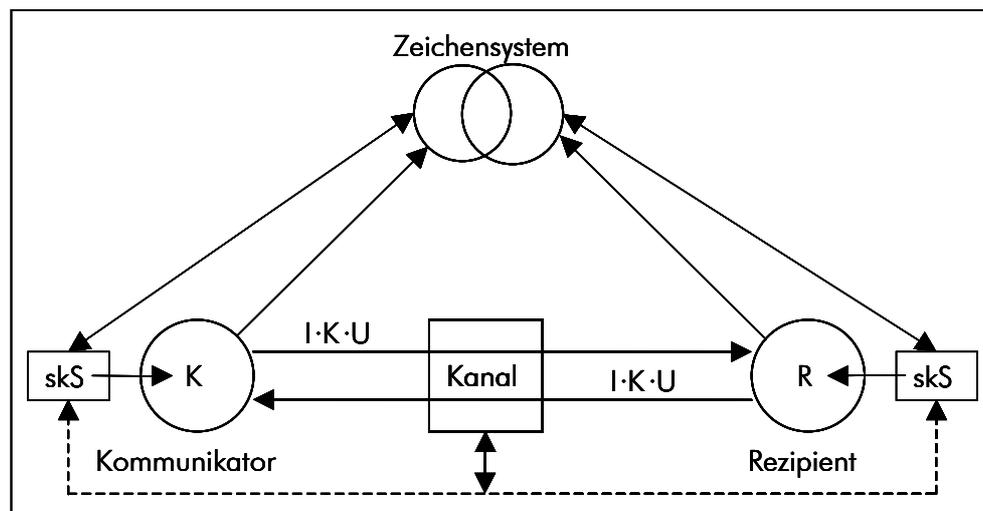


Abb. 11: Das Dialogmodell (in Anlehnung an Prakke 1968, 101)

<sup>79</sup> Vgl. Prakke 1968, 100.

<sup>80</sup> Vgl. Lischka 2000, 36.

<sup>81</sup> Kanal ist der Sammelbegriff für die Netzwerke der personalen und medialen Kommunikationsprozesse (vgl. Prakke 1968, 101).

<sup>82</sup> Das Zeichensystem ist ein Allgemeinbegriff, der Sprache, Gestik, Mimik, klang- und bildliche Darstellungsmöglichkeiten umfasst (vgl. ebenda, 101).

<sup>83</sup> Soziokulturelles System umfasst alle Variablen aus dem politischen, sozialen und kulturellen Bereich einer Gesellschaft, die mit dem Kommunikationssystem verbunden sind, d.h. dieses beeinflussen und von ihm beeinflusst werden (vgl. ebenda, 101).

Auf Basis des Dialogmodells von Pracke stellen Peppers & Rogers (1993, 212ff.) vier Kriterien für einen erfolgreichen Dialog vor:

- Der Rezipient muss am Dialog teilnehmen können.  
Die Voraussetzung für einen Dialog ist, dass der Kommunikator dem Rezipienten die Teilnahme ermöglicht.
- Der Rezipient muss am Dialog teilnehmen wollen.  
Eine wesentliche Voraussetzung für einen Dialog ist, dass der Rezipient für einen Dialog motiviert ist. Der Rezipient tritt nur dann in einen Dialog, wenn das Dialogthema für ihn von Interesse ist.
- Der Kommunikator und der Rezipient können den Dialog nicht kontrollieren.  
Im Gegensatz zu Monologen kann ein Dialog weder durch den Kommunikator noch durch den Rezipienten vollständig kontrolliert werden. Ein Dialog wird vielmehr durch die Dialoginhalte gesteuert; Kommunikator und Rezipient können lediglich versuchen, diese zu beeinflussen.
- Der Dialog sollte für Kommunikator und Rezipienten verhaltenswirksam ausgelegt sein.  
Dialoge können Kenntnisse, Einstellungen, Verhaltensabsichten sowie das Verhalten des Kommunikators und auch des Rezipienten beeinflussen. Das Resultat eines Dialogs kann sein, dass der Kommunikator auf die vom Rezipienten geäußerten Bedürfnisse eingeht und sein Verhalten entsprechend anpasst. Demzufolge sollte der Kommunikator bereit sein, die Dialoginhalte sowie sein Verhalten gegenüber jedem einzelnen Rezipienten individuell zu gestalten. Analog gilt dieses auch für das Verhalten des Rezipienten, der die Dialoginhalte entsprechend anpassen sollte.

Die Schlussfolgerungen aus dem Dialogmodell für die interaktive Unternehmenskommunikation sind wie folgt zu fassen:

- *Motivation der Zielgruppen:* Die Zielgruppen der Unternehmenskommunikation sollten für die Kommunikation motiviert sein. Dies setzt Information voraus, die die Zielgruppen interessieren.
- *Teilnahmemöglichkeit für Zielgruppen an der Kommunikation:* Die Zielgruppen sollen als Kommunikationspartner betrachtet werden und sie sollen daher die Möglichkeit einer Teilnahme an der Kommunikation haben.
- *Verhaltenswirksam ausgelegtes Ziel:* Das Ziel der Kommunikation sollte sowohl für Unternehmen auch als für Zielgruppen verhaltenswirksam ausgelegt sein.

### 3.1.5 Der symbolische Interaktionismus (Mead 1968)

Der symbolische Interaktionismus von Mead geht davon aus, dass der Mensch nicht nur in einer natürlichen, sondern auch in einer symbolischen Umwelt lebt.<sup>84</sup> Demzufolge kann die Kommunikation als ein Prozess betrachtet werden, in dem Menschen mit Hilfe von verbalen und nonverbalen Symbolen<sup>85</sup> ihre Aussagen wechselseitig vermitteln, d.h. der Einsatz von Symbolen wird als Kern der Kommunikation betrachtet.

Der Erfolg der Kommunikation hängt von einer gegenseitigen Ausrichtung bzw. Orientierung an dem jeweiligen Kommunikationspartner ab.<sup>86</sup> Diese gegenseitige Ausrichtung der Kommunikation an dem anderen ist ein wesentlicher Bestandteil des Kommunikationsprozesses aus Sicht der symbolisch-interaktionistischen Theorie, da ohne diese gegenseitige Ausrichtung die mit den Symbolen vermittelten Informationen nicht sinngemäß interpretiert werden können.<sup>87</sup>

Es werden hierbei die Rollenwechsel der Kommunikationspartner ebenfalls betrachtet, da eine interaktive Kommunikation Rollenwechsel beinhaltet.<sup>88</sup> Die symbolisch-interaktionistische Sichtweise des Kommunikationsprozesses geht davon aus, dass die vorgenommenen Interpretationen der kommunikativen Aktivitäten jeweils auf persönlichen Erfahrungen und Erkenntnissen basieren,<sup>89</sup> die zugleich auch Ursachen für Verständigungsbarrieren sein und Missverständnisse aufkommen lassen können.<sup>90</sup>

Die Schlussfolgerungen aus dem symbolischen Interaktionsmus für die interaktive Unternehmenskommunikation können wie folgt zusammengefasst werden:

---

<sup>84</sup> Vgl. Mead 1968, 171. Der Ausdruck ‚symbolisch‘ nimmt nicht nur auf eine bestimmte Möglichkeit des Gebrauchs medialer Ausdrucksformen, sondern mit ‚Symbol‘ ist zugleich auch eine bestimmte Art von Zeichen angesprochen. Ein Zeichen entspricht hierbei generell einer materiellen Erscheinung, der eine Bedeutung zugeordnet ist (Burkart 2002, 432.). Zum Begriff von Zeichen vgl. u.a. Klaus & Buhr 1972, 1175; Menne 1973, 12.

<sup>85</sup> ‚So setzt allein schon der Umstand, dass wir in der Lage sind, einen bestimmten Bestandteil unserer Umwelt als „Stuhl“ zu klassifizieren, entweder die Angehörigkeit oder wenigstens die Kenntnis dieses Kulturkreises voraus: Wir müssen erfahren haben, wie andere Menschen im Hinblick auf ein derartiges Objekt handelten (nämlich: durch darauf sitzen) und dadurch für uns dessen Bedeutung definieren. Erst im Erfahrung machen, dass man mit einem Stuhl so etwas wie körperliche Bequemlichkeit verbindet oder auch die Möglichkeit zur Verrichtung gewisser Tätigkeiten, die am besten im Sitzen ausgeführt werden usw. erst infolge derartiger Erfahrungen sind wir ja in der Lage, das Objekt „Stuhl“ aus der natürlichen Umwelt auszugrenzen und mit Bedeutungen zu belegen, es ist für uns zu einem „Symbol“ geworden.‘ (Buckart 2002, 156).

<sup>86</sup> Vgl. Burkart 2002, 432f.

<sup>87</sup> Vgl. ebenda, 433.

<sup>88</sup> Vgl. ebenda, 433.

<sup>89</sup> Vgl. Merten 1977, 64.

<sup>90</sup> Vgl. Burkart 2002, 435.

- *Gegenseitige Ausrichtung*: Der Kommunikator (Unternehmen) und die Zielgruppen sollen sich aneinander orientieren, d.h. nicht nur die Zielgruppen der Unternehmenskommunikation sollen vom Unternehmen zielgruppenspezifisch in die Kommunikation mitein bezogen werden, sondern es sollen auch die Ziele des Unternehmens von den Zielgruppen berücksichtigt und in die Kommunikation mit einbezogen werden.
- *Betrachtung der unterschiedlichen Eigenschaft der Zielgruppen*: Die individuellen Erfahrungen und Erkenntnisse der Zielgruppen sollen betrachtet werden, weil die Eigenschaft der Zielgruppen die Interpretation der Symbole wesentlich beeinflusst.

### 3.1.6 Die Handlungstheorie (Habermas 1981)

Im Sinne einer sprachlichen Verständigung bezeichnet Habermas Kommunikation als „den Mechanismus zur Handlungskoordination, der die Handlungspläne und die Zwecktätigkeiten der Beteiligten zur Interaktion zusammenfügt“ (Habermas 1987, 143).

Habermas unterscheidet vier verschiedene Handlungsmodelle: das normative, das dramaturgische, das strategische und das kommunikative Handlungsmodell.

- Das normative Handlungsmodell  
In diesem Modell wird die Sprache als ein Medium betrachtet, mit dessen Unterstützung eine Gruppe ihren Konsens über kulturelle Werte bestätigt. Der Konsens ergibt sich allerdings nicht aus einer Diskussion über neue Inhalte, sondern in bezug auf einen bestehenden normativen Rahmen.<sup>91</sup> Die Kommunikationspartner wiederholen lediglich ihr bestehendes Einverständnis innerhalb ihrer sozialen Gruppe.<sup>92</sup>
- Das dramaturgische Handlungsmodell  
In diesem Modell wird dagegen Sprache als ein Medium der Selbstinszenierung des Sprechers verwendet.<sup>93</sup> Die Kommunikationsteilnehmer sind für einander ein Publikum, vor dessen Augen sie sich jeweils darstellen.<sup>94</sup> Die Teilnehmer beabsichtigen, sich nicht über bestimmte Themen zu verständigen, sondern ihre eigenen Auffassungen zu präsentieren.
- Das strategische Handlungsmodell

---

<sup>91</sup> Vgl. Habermas 1987, 142.

<sup>92</sup> Vgl. ebenda, 143.

<sup>93</sup> Vgl. ebenda, 142.

<sup>94</sup> Vgl. Habermas 1986a, 580.

In diesem Modell ist Sprache nur eines von mehreren Mitteln zur Realisierung von Handlungen. Mit Hilfe dieser Mittel wirken die am individuellen Erfolg orientierten Kommunikationspartner aufeinander ein, „um den Gegenspieler zu veranlassen, die im eigenen Interesse erwünschten Meinungen und Ansichten zu bilden oder zu fassen“ (Habermas 1987, 142).

- Das kommunikative Handlungsmodell

Das kommunikative Handlungsmodell hat die gegenseitige Verständigung der Handlungspartner in Rahmen einer Diskussion zum Ziel. Kommunikatives Handeln setzt daher zwingend voraus, dass die Kommunikationspartner die Realisierung ihrer jeweiligen Handlungspläne im Rahmen einer gemeinsamen Diskussion einvernehmlich betreiben.<sup>95</sup>

Von den vier Handlungsmodelle ist das kommunikative Handlungsmodell für eine interaktive Unternehmenskommunikation relevant, weil der Konsens, der auf gegenseitiger Verständigung basiert, in der Diskussion zwischen den Teilnehmern erzielt wird.

Für eine erfolgreiche kommunikative Handlung ist erforderlich, dass der Kommunikator die Informationen, die er vermitteln möchte, in einer Art und Weise ausdrückt, die für den Rezipienten verständlich ist.<sup>96</sup> Falls die Informationen zwar legitim und richtig gemeint sind, für den Rezipienten aber unverständlich vermittelt werden, ist keine gegenseitige Verständigung zu erwarten.<sup>97</sup>

Die Schlussfolgerungen der Handlungstheorie von Habermas für die interaktive Unternehmenskommunikation sind wie folgt zu fassen:

- *Gegenseitige Verständigung*: Die interaktive Unternehmenskommunikation sollte darauf abzielen, dass zwischen dem Unternehmen und seinen Zielgruppen eine gegenseitige Verständigung erfolgt. Dazu sollten v.a. die Informationen korrekt sein und zielgruppenspezifisch verwendet werden.

### 3.1.7 Das Kommunikationsmodell im Marketing

Verkaufen und Werbung liegen immer dem Marketing zugrunde.<sup>98</sup> Trotzdem gibt es für den Begriff Marketing keine einheitliche Definition in der Wissenschaft.<sup>99</sup> Eine generelle Interpretation des Marketings betrachtet die Befriedigung von Käuferwünschen. In diesem

---

<sup>95</sup> Vgl. Habermas 1986a, 589.

<sup>96</sup> Vgl. ebenda, 598f.; Habermas 1986b, 436.

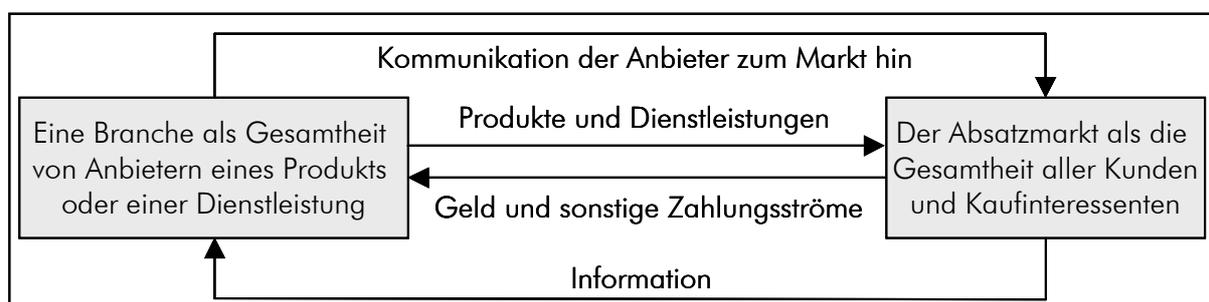
<sup>97</sup> Vgl. Mesterharm 2001, 66.

<sup>98</sup> Vgl. Kotler et al. 2003, 39.

<sup>99</sup> Vgl. Meffert 1991, 29.

Sinne stellt Kotler et al. (2003, 38) folgende Definition des Marketings auf: „Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch die Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen.“ Das Ziel des Marketings ist daher, dass die Unternehmen die Kunden und ihre Bedürfnisse derart gut verstehen, dass die daraus entwickelten Produkte und weiteren Leistungen ihren Wünschen entsprechen. Da alle Unternehmensaktivitäten die Erfordernisse des Absatzmarktes und die dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse berücksichtigen müssen,<sup>100</sup> wird Marketing als „marktorientiertes Führungskonzept“ verstanden, das als „Leitkonzept des Managements im Sinne eines gelebten Unternehmenswertes“ (Meffert 1994, 4) fungiert.

Die Bedürfnisse sowie Wünsche von Kunden können mit Hilfe der Kommunikation im Markt ermittelt werden. Der Markt<sup>101</sup> bedeutet hierbei die Gesamtheit von Anbietern und Nachfragern, die für eine bestimmte Produktklasse Transaktionen vornehmen wollen. Abb. 12 zeigt eine Kommunikation zwischen Unternehmen (Anbieter) und Kunden bzw. zukünftigen Kunden.



**Abb. 12:** Das Kommunikationsmodell im Marketing  
(in Anlehnung an Kotler et al. 2003, 44.)

Unternehmen hängen nicht nur davon ab, dass sie über die von ihnen angebotenen Güter und Dienstleistungen an die Zielgruppen kommunizieren. Sie brauchen, um langfristig erfolgreich zu sein, auch Informationen über die Präferenzen der Zielgruppen. Diese Informationen erhalten sie als Rückmeldung von diesen Zielgruppen. Mit vielen dieser Zielgruppen stehen sie natürlich außerdem in einem materiellen Austausch-

<sup>100</sup> Vgl. Wagner 1998, 90.

<sup>101</sup> Der Begriff Markt bedeutet ursprünglich den Platz, auf dem sich die Leute trafen, um Güter zu tauschen, wie zum Beispiel der zentrale Marktplatz im Dorf oder in einer kleinen Stadt (vgl. Kotler et al. 2003, 44).



verhältnis. Sie tauschen, wenn man vom Spezialfall des Tauschhandels einmal absieht, Produkte und Dienstleistungen gegen Zahlungsmittel.

Die Schritte der Kommunikation aus Sicht des Marketings lassen sich wie folgt kurz zusammenfassen:<sup>102</sup>

- Identifizierung der Zielgruppen

In der ersten Phase sollen die Zielgruppen der Kommunikation und ihre Bedürfnisse und Wünsche identifiziert werden. Sie können Einzelpersonen, Gruppen oder die allgemeine Öffentlichkeit sein. Je nachdem, an welche Zielgruppe der Kommunikator sich richtet, soll er darüber nachdenken, wie er mit den verschiedenen Zielgruppen kommunizieren möchte.

- Festlegung der Ziele der Kommunikation

Nachdem die Zielgruppen definiert sind, muss der Kommunikator festlegen, welche Reaktion von den Gruppen gewünscht wird, wobei der Kauf des Produktes oder der Leistung im Vordergrund steht.

- Anbieten der Information

Mit den festgelegten Zielen soll der Kommunikator eine Strategie finden, wie die Informationen angeboten werden sollen. Hierzu gibt es im Marketingbereich das AIDA-Modell<sup>103</sup>, das aus dem angelsächsischen Marketing kommt.

- Festlegung der Medien

Der Kommunikator muss seine Kommunikationskanäle auswählen. Zu den wichtigen Medien zählen Druckmedien (z.B. Zeitungen, Zeitschriften), elektronische Medien (z.B. Fernseher, Internet-Website) und Medien im öffentlichen Raum (z.B. Schaufensterdekorationen, Werbung in Bussen, Plakatsäulen).

- Feedback aufnehmen

Wenn die Information gesendet wurde, muss der Kommunikator versuchen, die Wirkung der Aktivitäten bei der Zielgruppe in Erfahrung zu bringen.

Die Schlussfolgerungen aus der Kommunikationsmodell im Marketing für die interaktive Unternehmenskommunikation sind wie folgt zu fassen:

- *Zielgruppenspezifische Ziele, Informationen und Kommunikationsinstrumente:* Die Ziele der interaktiven Unternehmenskommunikation sollen zielgruppenspezifisch fest-

---

<sup>102</sup> Vgl. Kotler et al. 2003, 851ff.

<sup>103</sup> Siehe Abschnitt 3.1.8.

gelegt werden und die Informationen und Kommunikationsinstrumente sollen auch zielgruppenspezifisch angelegt werden.

- *Zielgruppenspezifische Wahrnehmung der Rückmeldung von Zielgruppen:* Die Rückmeldung von Zielgruppen soll vom Unternehmen zielgruppenspezifisch wahrgenommen werden.

### 3.1.8 Das AIDA-Modell

Menschen beginnen Objekte erst dann wahrzunehmen, wenn etwas ihre Aufmerksamkeit und Interesse erregt. Hierfür ist das AIDA-Modell von Relevanz. Mit dem Akronym AIDA wird das Grundsystem der menschlichen Kommunikation bezeichnet, wobei A für ‚Attraction (Aufmerksamkeit)‘, I für ‚Interest (Interesse)‘, D für ‚Desire (Wunsch)‘ und A für ‚Action (Handlung)‘ steht. Nachdem eine Werbebotschaft ansprechend (attractive) wirkt und bei dem Betrachter oder Zuhörer Interesse geweckt hat (interest), soll ein Kaufwunsch entstehen (Desire), der dann in eine Kaufhandlung (Action) des angepriesenen Produktes mündet.

Das AIDA-Modell kann auch auf die interaktive Unternehmenskommunikation bezogen werden, wobei A für ‚Attraction (Aufmerksamkeit hinsichtlich der Informationen)‘, I für ‚Interest (Interesse)‘, D für ‚Desire (Wunsch zur Kommunikation)‘ und A für ‚Action (Teilnahme an der Kommunikation)‘ stehen können. Beispielsweise im Hinblick auf die Ausgestaltung einer internetbasierten Unternehmenskommunikation kann die Bedeutung des AIDA-Ansatzes anschaulich demonstriert werden. In der ersten Phase der Kommunikation im Internet sollte die Website eines Unternehmens die Aufmerksamkeit der Besucher auf sich ziehen, indem sie für die Besucher neue Informationen bereitstellt. Damit sollte das Interesse an Informationen auf der Website geweckt werden, um für eine Teilnahme an der Kommunikation zu motivieren. Mit dem Anklicken der Informationen initiieren sie die Kommunikation mit dem Unternehmen.

Die Schlussfolgerungen des AIDA-Modells für die interaktive Unternehmenskommunikation sind wie folgt zu fassen:

- *Interesse weckende Information:* Die Informationen sollen regelmäßig aktualisiert werden, damit die Besucher der Website auf die Informationen aufmerksam werden.
- *Zielgruppenspezifische Information:* Informationen sollen zielgruppengerecht sein, um das Interesse der Zielgruppen zu wecken.

- *Teilnahmemöglichkeit an der Kommunikation:* Die Zielgruppen der Unternehmenskommunikation sollen eine Teilnahmemöglichkeit haben.

### 3.2 Schlussfolgerungen für eine interaktive Unternehmenskommunikation

Aus den in 3.1 diskutierten Theorien und Modelle lassen sich einige Schlussfolgerungen für eine interaktive Unternehmenskommunikation ziehen (vgl. auch Tabelle 5).

Bezug	Schlussfolgerungen	Theorien & Modelle
Ziel	Zielgruppenspezifische Ziele	- Das Kommunikationsmodell im Marketing
	Verhaltenswirksam ausgelegte Ziele	- Das Dialogmodell
Information	Zielgruppenspezifische Information	- Die Handlungstheorie - Das Kommunikationsmodell im Marketing - Das AIDA-Modell
	Interesse weckende Information	- Das AIDA-Modell
	Korrektheit der Information	- Die Handlungstheorie
Kommunikations-Instrumente	Zielgruppenspezifische Kommunikationsinstrumente	- Das Kommunikationsmodell im Marketing
	Rückmeldungsmöglichkeit	- Das Dialogmodell, - Das AIDA-Modell
	Zielgruppenspezifische Wahrnehmung der Rückmeldung von Zielgruppen	- Das Kommunikationsmodell im Marketing
Betrachtung der Zielgruppen	Motivation der Zielgruppen	- Das Dialogmodell
	Berücksichtigung der Eigenschaft der Zielgruppen	- Das Riley/Riley-Modell
	Berücksichtigung der Unterschiedlichkeit des Verständnisses von Zielgruppen	- Der symbolische Interaktionismus
	Gegenseitige Verständigung	- Das Handlungsmodell
	Gegenseitige Ausrichtung	- Der symbolische Interaktionismus

**Tabelle 5:** Zusammenstellung der Schlussfolgerungen aus den Theorien & Modellen für eine interaktive Unternehmenskommunikation

Diese Schlussfolgerungen aus relevanten Theorien und Modellen für eine interaktive Unternehmenskommunikation können in bezug auf Ziel, Information, Kommunikationsinstrumente und die Betrachtung der Zielgruppen zugeordnet werden.

Bezüglich des Ziels der Kommunikation gibt es zwei Schlussfolgerungen. Gemäß dieser Schlussfolgerungen sollen die Ziele einer interaktiven Unternehmenskommunikation zielgruppenspezifisch und verhaltenswirksam ausgelegt werden.

Hinsichtlich der Information gibt es drei Schlussfolgerungen. Die Informationen müssen richtig und zielgruppenspezifisch sein und das Interesse der Zielgruppen wecken.

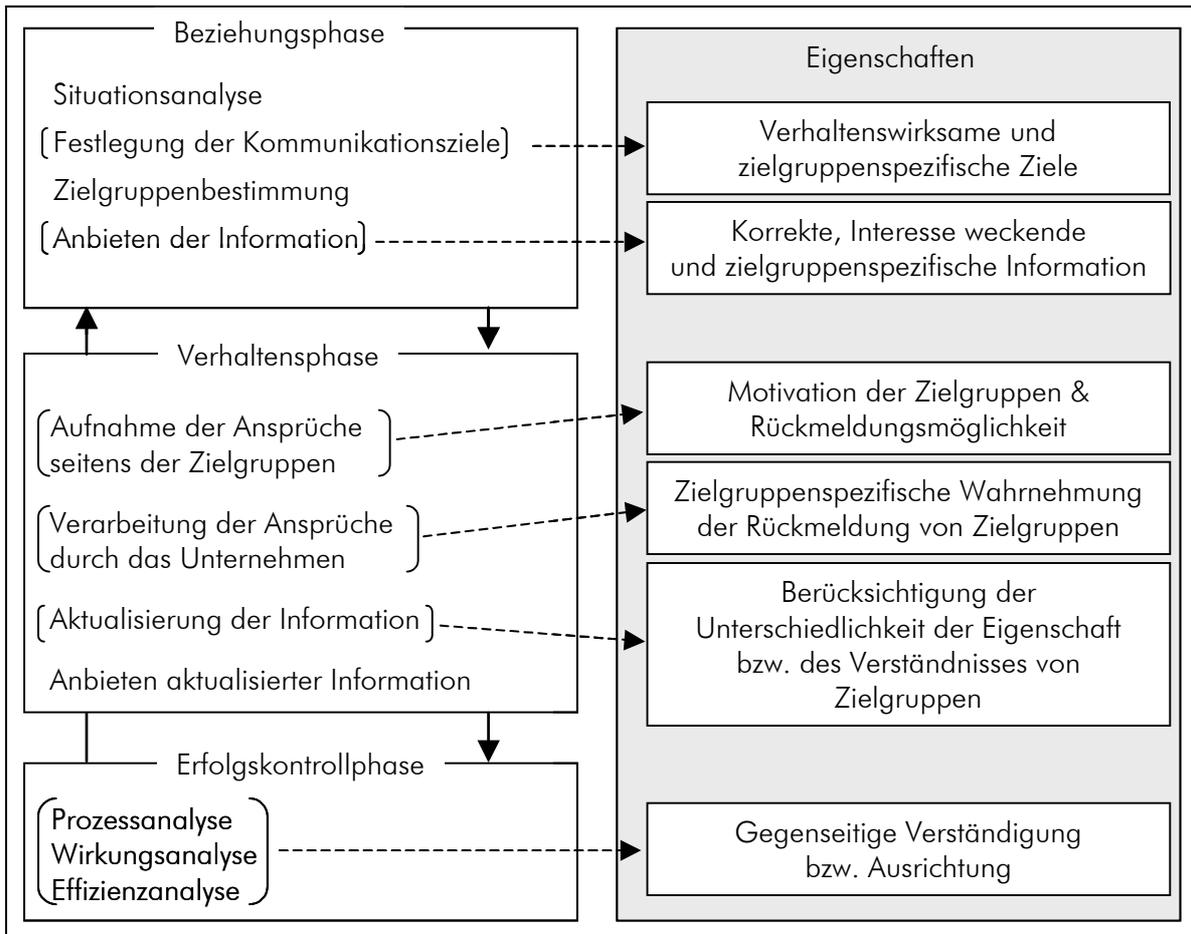
In bezug auf die Kommunikationsinstrumente gibt es drei Schlussfolgerungen. Es soll zielgruppenspezifische Instrumente verwendet werden und die Zielgruppen sollen somit die Rückmeldungsmöglichkeit haben, damit ihre Rückmeldung angehend zielgruppenspezifisch wahrgenommen werden können.

In bezug auf die Betrachtung der Zielgruppen gibt es fünf Schlussfolgerungen. Die Zielgruppen einer interaktiven Unternehmenskommunikation sollen für die Kommunikation motiviert werden. Die Eigenschaft sowie die unterschiedliche Verständnisse von Zielgruppen sollen berücksichtigt werden, um gegenseitig ausrichten und verständigen zu können.

Auf Basis der Schlussfolgerungen aus den Theorien und Modellen werden im nächsten Abschnitt die Eigenschaften einer interaktiven Unternehmenskommunikation herausgearbeitet.

### 3.3 Zwischenfazit: Eigenschaften einer interaktiven Unternehmenskommunikation

In diesem Kapitel wurde der theoretische Rahmen für eine interaktive Unternehmenskommunikation untersucht. Daraus wurden 13 Schlussfolgerungen für eine interaktive Unternehmenskommunikation herausgearbeitet. Abb. 13 zeigt die Schritte der interaktiven Unternehmenskommunikation und ihre Eigenschaften, die aus den Schlussfolgerungen aus den Theorien und Modellen basieren.



**Abb. 13:** Eigenschaften einer interaktiven Unternehmenskommunikation

Im Rahmen der Beziehungsphase sollen die Kommunikationsziele zielgruppenspezifisch und verhaltenswirksam ausgelegt werden. Die Informationen sollen auch zielgruppenspezifisch, korrekt sein und das Interesse der Zielgruppen wecken. Im Rahmen der Verhaltensphase sollen die Zielgruppen für die Kommunikation motiviert werden und eine Rückmeldungsmöglichkeit haben. Bei der Verarbeitung der Ansprüche von Zielgruppen sollen die Rückmeldung (Ansprüche) von Zielgruppen zielgruppenspezifisch wahrgenommen werden, um die Unterschiedlichkeit der Eigenschaften und des Verständnisses der Zielgruppen zu erkennen. Diese Unterschiede müssen dann bei der Aktualisierung der Information berücksichtigt werden. Im Rahmen der Erfolgskontrollphase werden Prozess-, Wirkungs- und Effizienzanalysen durchgeführt. Die Prozessanalyse analysiert, ob der Prozess gegenseitig, d.h. auf die Zielvorstellungen des jeweiligen gegenüber, ausgerichtet war. Die Wirkungsanalyse zeigt, ob die Unternehmenskommunikation das Ziel der Verständigung aller Beteiligten erreicht hat. Die Effizienzanalyse offenbart, mit welchem Ziel-Mittelverhältnis das Ziel der Unternehmenskommunikation erreicht wurde.

## 4 Kriterien einer interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet

In diesem Kapitel werden die Kriterien einer interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet untersucht. Die Relevanz des Internets für die Unternehmenskommunikation wird zunächst als Ausgangslage im Abschnitt 4.1 abgeleitet. Um die Kriterien einer interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet zu entwickeln, ist es zunächst erforderlich, die Vorteile des Internets für die Kommunikation vorzustellen (vgl. 4.2). Abschnitt 4.3 setzt die drei Kommunikationsphasen mit den Vorteilen des Internets miteinander in Beziehung und leitet hieraus die Kriterien einer internetbasierten interaktiven Unternehmenskommunikation ab.

### 4.1 Relevanz des Internets für die Unternehmenskommunikation

Der Einstieg der Unternehmen ins Internet ist heute in verschiedenen Bereichen wie dem Einkauf, dem Marketing, dem Verkauf und dem Kundenmanagement zu beobachten.<sup>104</sup> Das Internet ist demnach zu einem zuständigen Medium für die Unternehmenskommunikation geworden. Der Hintergrund dafür liegt v. a. an zwei Trends, nämlich dem zunehmenden Wettbewerb und der Forderung einer zielgruppenspezifischen Unternehmenskommunikation seitens der Zielgruppen:<sup>105</sup>

- *Der zunehmende Wettbewerb:* Durch den zunehmenden Wettbewerbsdruck verändern sich die Märkte. Unternehmen von ehemals unterschiedlichen Industrien treten ggf. miteinander in Konkurrenz, z.B. bieten Stahlkonzerne auch Endgeräte der Telekommunikation an.<sup>106</sup> Die erfolgreiche Beteiligung am Produktwettbewerb in sich verändernden Märkten setzt die Fähigkeit der Unternehmen voraus, flexibel und schnell in unterschiedlichen Märkten zu agieren und unterschiedliche Kooperationsformen mit Stakeholdern eingehen und steuern zu können.<sup>107</sup> In diesem Sinne wird der Produktwettbewerb in vielen Branchen von einem Kommunikationswettbewerb ergänzt.<sup>108</sup>
- *Die Forderung einer zielgruppenspezifischen Kommunikation:* Jede der Zielgruppen der Unternehmenskommunikation besitzt unterschiedliche Informationsbedürfnisse.<sup>109</sup> Eine zielgruppenspezifische Aufbereitung der Informationen und zusätzliche Dar-

---

<sup>104</sup> Vgl. Fetterman 1997; Paschkewitz-Kloß 1999.

<sup>105</sup> Vgl. Von Werder et al. 2002, 397.

<sup>106</sup> Vgl. Hofstetter 1999, 6.

<sup>107</sup> Vgl. Brettreich-Teichmann & Wiedmann 1999, 1f.

<sup>108</sup> Vgl. Zorn 1991, 53; Bruhn 1995, 5ff. Vgl. auch Abschnitt 2.1.2.

<sup>109</sup> Vgl. Abschnitt 2.1.3.

stellungselemente werden daher im Wettbewerb immer wichtiger.<sup>110</sup> Die heute verwendeten Informationstechnologien haben zum Ziel, Daten für verschiedene Zielgruppen einfach und schnell bereitstellen zu können.<sup>111</sup>

Die Nutzung von Internetdiensten<sup>112</sup> zur Unternehmenskommunikation wird mittelfristig die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen maßgeblich mitbestimmen und ist deshalb entscheidend erforderlich,<sup>113</sup> da durch die Unternehmenskommunikation auf Basis des Internets zugleich viele Zielgruppen erreicht und deren Bedürfnisse relativ individuell befriedigt werden können.<sup>114</sup>

Im nächsten Abschnitt werden anschließend die Vorteile des Internets für Kommunikation vertieft erläutert.

#### 4.2 Vorteile des Internets für die Kommunikation

Seitdem das Internet als ein Kommunikationsinstrument verwendet wird, werden dessen Vorteile für verschiedene Bereiche (z.B. Marketing<sup>115</sup>, PR<sup>116</sup>) diskutiert.<sup>117</sup> Die wesentlichen Vorteile des Internets sind v.a. die Möglichkeit zur Interaktivität<sup>118</sup>, Selektivität und Globalität:<sup>119</sup>

- *Interaktivität*: Im Sinne eines wechselseitigen Kommunikationsprozesses kann die Interaktivität des Internets als die Möglichkeit gekennzeichnet werden, dass der Internetnutzer wahlweise die Rolle des Empfängers oder des Senders einnehmen kann. Obwohl die konventionellen Massenmedien Interaktion aufweisen (z.B. sog. Call-ins bei Radio- oder Fernsehsendungen), gilt Interaktivität allgemein als wichtigstes Merkmal des Internets.<sup>120</sup> Die Qualität der Interaktivität des Internets ist von den Komponenten Benutzerfreundlichkeit, der Anzahl der Handlungsoptionen

---

<sup>110</sup> Vgl. Hofstetter 1999, 5.

<sup>111</sup> Vgl. Gluschke 1999, 1. Zu diesen Zielgruppen gehören typischerweise Kunden, Lieferanten, Geschäftsstellen, Außendienstler, externe Mitarbeiter.

<sup>112</sup> Unter Internet-Dienste versteht man all jene Software-Werkzeuge, „welche die Kommunikation mit anderen Internet-Teilnehmern, die Nutzung von Informationsressourcen im Internet und das Anbieten von Informationen über das Internet ermöglichen“ (Hansen 1996, 384). Dazu zählen Basis-, Transaktions-, Informations- und Kommunikationsdienste. Vgl. Meyer 1997, 136 und Reim 1999, 1.

<sup>113</sup> Vgl. Gluschke 1999, 3.

<sup>114</sup> Vgl. Paschkewitz-Kloß 1999, 10; Behrens 2001, 161.

<sup>115</sup> Vgl. z.B. Fritz 2001; Busch et al. 2001 sowie Fantapié Altobelli & Sander 2001.

<sup>116</sup> Vgl. z.B. Phillips 2001; Herbst 2001; Iburg & Oplesch 2001.

<sup>117</sup> Die grundsätzlichen Vorteile des Internets stellen Interaktivität, Dialogfähigkeit, Multimedialität, Globalität, Verringerung von Streuverlusten, Erreichung spezifischer Zielgruppen, Individualisierung von Angeboten, Zeitunabhängigkeit, Flexibilität & Aktualität dar (vgl. Brüne 2002, 424; Buckart 2002, 373ff.; Pavlik 1998, 137ff.; Fritz 2001, 150; Fantapié Altobelli & Sander 2001, 25).

<sup>118</sup> Zu den Gesichtspunkten von Interaktivitäten siehe Abschnitt 3.1.1.

<sup>119</sup> Vgl. Frosch-Wilke Raith 2002, 3; Kleinstauber & Hagen 1998, 68; Peter & Karck 1999, 237.

<sup>120</sup> Vgl. Kleinstauber & Hagen 1998, 68.

und der Geschwindigkeit abhängig.<sup>121</sup> Für eine internetbasierte Unternehmenskommunikation ist es daher von Bedeutung, die Vorstellungen der Nutzer von Interaktivität möglichst genau zu kennen.<sup>122</sup>

- *Selektivität*: Unter Selektion kann man denjenigen Aspekt des Nutzungsprozesses begreifen, bei dem ‚vor dem Hintergrund begrenzter Ressourcen die eingehende bzw. aufgenommene Informationsmenge auf ein erträgliches, nützliches oder angenehmes Maß für die Weiterverwendung reduziert wird‘ (Wirth & Schweiger 1999, 46). Für den individuellen Internetnutzer bedeutet dies, dass Links im Internet nichts anders als Optionen bzw. Alternativen für Selektionsentscheidungen darstellen.<sup>123</sup> In diesem Sinne liegt eine ‚Pull-Struktur‘ vor, d.h. die Informationen im Internet kommen nicht wie von selbst auf ihr Publikum zu, sondern sie müssen aus dem Angebot gezielt herausgeholt (angeklickt) werden.<sup>124</sup>
- *Globalität*: Durch das Internet wird der globale Zugriff von Millionen von Internetnutzern auf dieselben Informationen zur selben Zeit ermöglicht. Das bedeutet, dass eine Kommunikation über räumliche sowie zeitliche Grenzen hinweg stattfinden kann. Informations- und Kommunikationsangebote aufgrund vernetzter Computer, die potentiell jedem zugänglich und damit öffentlich sind, sind die Voraussetzung für die Globalität als internetspezifisches Merkmal.

Auf Basis der Vorteile des Internets wird im nächsten Abschnitt untersucht, welche Potentiale das Internet für eine interaktive Unternehmenskommunikation beinhaltet.

#### 4.3 Kriterien einer interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet

In den vorangegangenen Kapiteln wurden der Prozess der Unternehmenskommunikation (vgl. 2.2.2) und die Eigenschaften einer interaktiven Unternehmenskommunikation (vgl. 3.3) erläutert. Anschließend wurden die drei wesentlichen Vorteile des Internets für eine Unternehmenskommunikation, nämlich Interaktivität, Selektivität und Globalität (vgl. 4.2) beleuchtet.

Auf der Basis dieser Erkenntnisse wird in diesem Abschnitt weitergehend untersucht, welche Kriterien für eine interaktive Unternehmenskommunikation im Internet wichtig sind,

---

<sup>121</sup> Vgl. Thomas 1997, 29.

<sup>122</sup> Internetnutzer verknüpfen Interaktivität mit den positiv besetzten Begriffen wie Dialog, Gleichberechtigung, Aktivität, Flexibilität und Gemeinsamkeit (vgl. Friedländer 1999, 91).

<sup>123</sup> Vgl. Buckart 2002, 374f.

<sup>124</sup> Die traditionellen Massenmedien sind demgegenüber durch eine ‚Push-Struktur‘ gekennzeichnet (vgl. Buckart 2002, 374 und Weinberg 2002, 252f.).

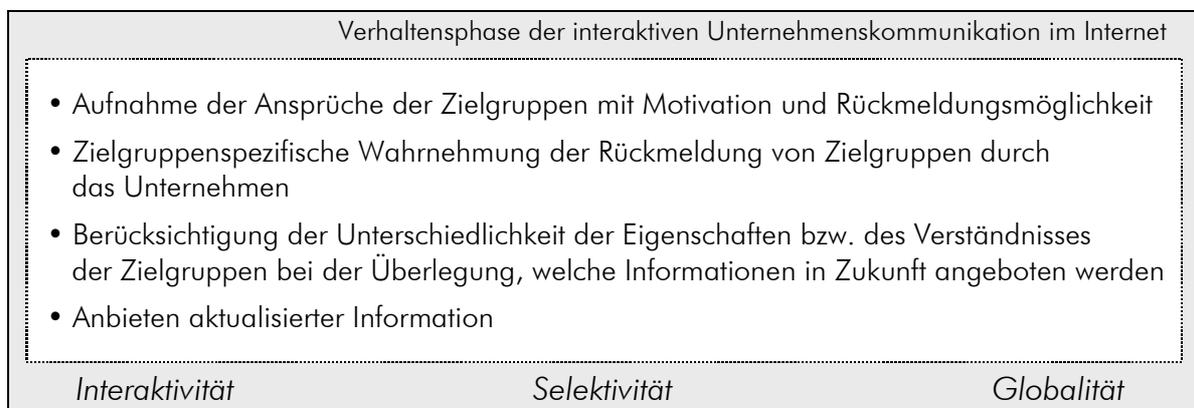




Phase	Kriterien
Beziehungsphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Zielsetzung des Benchmarkings und Monitorings:</i> Wurde das Ziel für das Benchmarking der Wettbewerber und für das Monitoring der Stakeholder zur Identifikation der Ausgangslage des Unternehmens entsprechend gesetzt?</li> <li>- <i>Sorgfältiges Benchmarking und Monitoring der Stakeholder:</i> Wurde das Benchmarking der Wettbewerber und das Monitoring der Stakeholder sorgfältig durchgeführt?</li> <li>- <i>Zielgruppenspezifische und verhaltenswirksam ausgelegte Ziele:</i> Sind die Kommunikationsziele zielgruppenspezifisch und verhaltenswirksam ausgelegt?</li> <li>- <i>Auswahl der Zielgruppen entsprechend des globalen Charakters des Internets:</i> Trägt die Auswahl der Zielgruppen dem globalen Charakter des Internets Rechnung?</li> <li>- <i>Korrekte Informationen:</i> Sind die Informationen korrekt?</li> <li>- <i>Zielgruppenspezifische Informationen:</i> Sind die Informationen zielgruppenspezifisch?</li> <li>- <i>An den Interessen der Zielgruppen ausgerichtete Informationen:</i> Entsprechen die angebotenen Informationen den Interessen der Zielgruppen?</li> </ul>

**Tabelle 6:** Kriterien der interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet bezüglich der Beziehungsphase

Die Schritte der Verhaltensphase der interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet, die durch die Vorteile des Internets für die Kommunikation unterstützt werden können, zeigt Abb. 15.



**Abb. 15:** Verhaltensphase der interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet

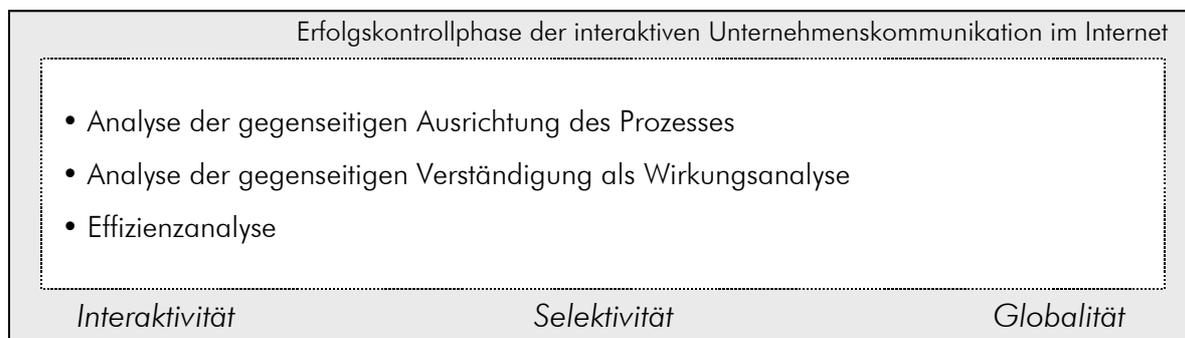
- *Aufnahme der Ansprüche der Zielgruppen mit Motivation und Rückmeldungsmöglichkeit:* Die Ansprüche der Zielgruppen hinsichtlich der Unternehmensinformationen sollen durch das Unternehmen aufgenommen werden. Damit die Ansprüche der Zielgruppen deutlich werden, müssen diese für die Kommunikation motiviert werden und eine Rückmeldungsmöglichkeit haben. Diese Motivation sowie die Möglichkeit einer Rückmeldung können durch die Interaktivität des Internets unterstützt werden.
- *Zielgruppenspezifische Wahrnehmung der Rückmeldung von Zielgruppen durch das Unternehmen:* Mit der Unterstützung der Selektivität des Internets können die Rückmeldung von Zielgruppen zielgruppenspezifisch wahrgenommen werden.
- *Berücksichtigung der Unterschiedlichkeit der Eigenschaften bzw. des Verständnisses der Zielgruppen bei der Überlegung, welche Informationen in Zukunft angeboten werden:* Die Unterschiedlichkeit der Eigenschaft bzw. des Verständnisses von Zielgruppen kann durch Interaktivität und Selektivität des Internets ermittelt werden (z.B. durch das Monitoring der Nachfragen der unterschiedlichen Zielgruppen auf der Website des Unternehmens sowie die statistische Auswertung der Besuche der Website und der bevorzugten Links).
- *Anbieten der aktualisierten Information:* Die aktualisierten Informationen werden auf der Website veröffentlicht.

Tabelle 7 zeigt die Kriterien der interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet in der Verhaltensphase.

Phase	Kriterien
Verhaltensphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Motivation durch Website</i>: Können die Informationen auf der Website die Zielgruppen motivieren?</li> <li>- <i>Rückmeldungsmöglichkeit für Zielgruppen</i>: Haben die Zielgruppen eine Rückmeldungsmöglichkeit?</li> <li>- <i>Zielgruppenspezifische Wahrnehmung der Rückmeldung</i>: Wurden die Rückmeldungen von Zielgruppen zielgruppenspezifisch wahrgenommen?</li> <li>- <i>Berücksichtigung des unterschiedlichen Charakters der Zielgruppen</i>: Ist die Unterschiedlichkeit der Eigenschaften sowie des Verständnisses der Zielgruppen beim zukünftigen Informationsangebot berücksichtigt?</li> <li>- <i>Anbieten der aktualisierten Informationen</i>: Wurden die aktualisierten Informationen erneut angeboten?</li> <li>- <i>Wiederholung der Schritte im Kreislauf</i>: Wurden alle Schritte in der Verhaltensphase wiederholt?</li> </ul>

**Tabelle 7:** Kriterien der interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet in der Verhaltensphase

Abb. 16 zeigt die Schritte der Erfolgskontrollphase der interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet, die durch die Vorteile des Internets für die Kommunikation unterstützt werden können.



**Abb. 16:** Erfolgskontrollphase der interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet

- *Analyse der gegenseitigen Ausrichtung des Prozesses*: Der Prozess der interaktiven Unternehmenskommunikation darf nicht einseitig (vom Unternehmen zu den Zielgruppen), sondern muss wechselseitig ausgerichtet sein. Bei der Prozessanalyse sollte daher analysiert werden, inwieweit im Kommunikationsprozess diese gegenseitige Ausrichtung verwirklicht worden ist.
- *Analyse der gegenseitigen Verständigung als Wirkungsanalyse*: Eine interaktive Unternehmenskommunikation ist erfolgreich, wenn die Zielgruppen über die Präferenzen

des Unternehmens und das Unternehmen über die Präferenzen der Zielgruppen verständigt worden sind. Es muss daher analysiert werden, ob und inwieweit dieses Kommunikationsziel bei allen beteiligten Gruppen erreicht worden ist.

- *Effizienzanalyse*: Auf der Basis der Prozess- und Wirkungsanalyse erfolgt die Effizienzanalyse.

Tabelle 8 zeigt die Kriterien der interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet bezüglich der Erfolgskontrollphase.

Phase	Kriterien
Erfolgskontrollphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Gegenseitige Ausrichtung des Kommunikationsprozesses</i>: Ist der Kommunikationsprozess gegenseitig ausgerichtet worden?</li> <li>- <i>Erhöhung des Verständnisses von Unternehmen gegenüber den Zielgruppen</i>: Kann das Unternehmen nach der Kommunikation die Zielgruppen besser verstehen?</li> <li>- <i>Effizienz der Kommunikation</i>: Ist die Kommunikation effizient?</li> </ul>

**Tabelle 8:** Kriterien der interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet bezüglich der Erfolgskontrollphase

## 5 Zusammenfassung

Das Ziel der vorliegenden Arbeit war, Kriterien für eine internetbasierte interaktive Unternehmenskommunikation zu entwickeln.

Im ersten Kapitel wurde der Kontext vorgestellt, in den diese Thematik einzuordnen ist.

Gegenstand des zweiten Kapitels waren die Grundlagen und der Prozess einer Unternehmenskommunikation. Nach der Diskussion der Ansätze mehrerer Autoren zur Strukturierung der Unternehmenskommunikation wurde der Prozess der Unternehmenskommunikation entwickelt. Dieser Prozess der Unternehmenskommunikation besteht aus drei Phasen, die miteinander verbunden sind und wiederholt einen Kreislauf durchlaufen: nämlich die Beziehungsphase, in der das Unternehmen seine Zielgruppen in die Unternehmenskommunikation mit einbezieht, die Verhaltensphase, in der die Informationsvermittlung stattfindet, und die Erfolgskontrollphase, in der der Kommunikationserfolg gemessen wird.

Im dritten Kapitel wurde untersucht, welche Ansätze für einen theoretischen Rahmen einer interaktiven Unternehmenskommunikation herangezogen werden können. Die Auswahl der relevanten Theorien und Modelle erfolgte anhand der symmetrischen Beziehung zwischen den Kommunikationsteilnehmern,<sup>125</sup> da eine interaktive Kommunikation eine symmetrische Beziehung zwischen den Kommunikationsteilnehmern voraussetzt. Aus sechs unterschiedlichen Theorien und Modellen wurden die Schlussfolgerungen für eine interaktive Unternehmenskommunikation gezogen und diese wurden anschließend als Eigenschaften einer interaktiven Unternehmenskommunikation adaptiert.<sup>126</sup>

Im vierten Kapitel wurden aufgrund der wesentlichen Vorteile des Internets für die Kommunikation und der Eigenschaften einer interaktiven Unternehmenskommunikation die Kriterien einer interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet entwickelt (vgl. Tabelle 9).

---

<sup>125</sup> Siehe Abschnitt 3.1.2.

<sup>126</sup> Siehe Abb. 13.

Phase	Kriterien
Beziehungsphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Zielsetzung des Benchmarkings und Monitorings:</i> Wurde das Ziel für das Benchmarking der Wettbewerber und für das Monitorings der Stakeholder zur Identifikation der Ausgangslage des Unternehmens entsprechend gesetzt?</li> <li>- <i>Sorgfältiges Benchmarking und Monitoring der Stakeholder:</i> Wurde das Benchmarking der Wettbewerber und das Monitoring der Stakeholder sorgfältig durchgeführt?</li> <li>- <i>Zielgruppenspezifische und verhaltenswirksam ausgelegte Ziele:</i> Sind die Kommunikationsziele zielgruppenspezifisch und verhaltenswirksam ausgelegt?</li> <li>- <i>Auswahl der Zielgruppen entsprechend des globalen Charakters des Internets:</i> Trägt die Auswahl der Zielgruppen dem globalen Charakter des Internets Rechnung?</li> <li>- <i>Korrekte Informationen:</i> Sind die Informationen korrekt?</li> <li>- <i>Zielgruppenspezifische Informationen:</i> Sind die Informationen zielgruppenspezifisch?</li> <li>- <i>An den Interessen der Zielgruppen ausgerichtete Informationen:</i> Entsprechen die angebotenen Informationen den Interessen der Zielgruppen?</li> </ul>
Verhaltensphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Motivation durch Website:</i> Können die Informationen auf der Website die Zielgruppen motivieren?</li> <li>- <i>Rückmeldungsmöglichkeit für Zielgruppen:</i> Haben die Zielgruppen eine Rückmeldungsmöglichkeit?</li> <li>- <i>Zielgruppenspezifische Wahrnehmung der Rückmeldung:</i> Wurden die Rückmeldungen von Zielgruppen zielgruppenspezifisch wahrgenommen?</li> <li>- <i>Berücksichtigung des unterschiedlichen Charakters der Zielgruppen:</i> Ist die Unterschiedlichkeit der Eigenschaften sowie des Verständnisses der Zielgruppen beim zukünftigen Informationsangebot berücksichtigt?</li> <li>- <i>Anbieten der aktualisierten Informationen:</i> Wurden die aktualisierten Informationen erneut angeboten?</li> <li>- <i>Wiederholung der Schritte im Kreislauf:</i> Wurden alle Schritte in der Verhaltensphase wiederholt?</li> </ul>
Erfolgskontrollphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Gegenseitige Ausrichtung des Kommunikationsprozesses:</i> Ist der Kommunikationsprozess gegenseitig ausgerichtet worden?</li> <li>- <i>Erhöhung des Verständnisses von Unternehmen gegenüber den Zielgruppen:</i> Kann das Unternehmen nach der Kommunikation die Zielgruppen besser verstehen?</li> <li>- <i>Effizienz der Kommunikation:</i> Ist die Kommunikation effizient?</li> </ul>

**Tabelle 9:** Kriterien der internetbasierten interaktiven Unternehmenskommunikation

Mit den hier entwickelten Kriterien zeigt diese Studie erste theoretische Ansatzpunkte für eine erfolgreiche interaktive Unternehmenskommunikation im Internet auf. Die Ergebnisse der Studie können als Grundlage für zukünftige praxisbezogene Untersuchungen dienen, die die Anwendbarkeit der in dieser Studie abgeleiteten Kriterien sowie die Grenzen der interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet zeigen können.



## Literaturverzeichnis

- Ballwanz, H. (2002): „Kommunikationsprozesse im Internetmarketing“, in: Manschwetus, U. & Rumler, A. (Hrsg.): Strategisches Internetmarketing - Entwicklung in der Net-Economy. Wiesbaden: Gabler, 395-416.
- Beger, R., Gärtner, H.-D. & Mathes, R. (1989): Unternehmenskommunikation: Grundlagen, Strategien, Instrumente. Wiesbaden; Frankfurt am Main: Gabler.
- Behrens, A. (2001): Betriebliches Informationsmanagement: Informieren, überzeugen oder beeinflussen? Unternehmensdarstellung und ihre Wirkung. Fachbereich Politik- und Sozialwissenschaften. Berlin; Freie Universität Berlin.
- Borden, N. H. (1964): "The concept of marketing mix", Journal of Advertising Research 1964(4), 2-7.
- Brettreich-Teichmann, W. & Wiedmann, G. (1999): "Global Networking: Kommunikationsstrategien für kleine und mittlere Unternehmen im globalen Wettbewerb", in: Bullinger, H.-J. & Berres, A. (Hrsg.): Innovative Unternehmenskommunikation: Vorsprung im Wettbewerb durch neue Technologien. Band 2. Berlin: Springer, Kapitel 10-03-01.
- Brüne, K. (2002): „Das Internet im Rahmen der integrierten Kommunikation“, in: Manschwetus, U. & Rumler, A. (Hrsg.): Strategisches Internetmarketing: Entwicklungen in der Net-Economy. Wiesbaden: Gabler, 417-436.
- Bruhn, M. (1995a): Integrierte Unternehmenskommunikation: Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Bruhn, M. (1995b): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M. (1997): Kommunikationspolitik. Bedeutung - Strategien - Instrumente. München: Vahlen.
- Bruhn, M. (2002): "Konsequenzen des Relationship Marketings für die integrierte Kommunikation", in: Merten, K.; Zimmermann, R. & Hartwig, H. A. (Hrsg.): Das Handbuch der Unternehmenskommunikation 2002/2003. München; Köln; Neuwied; Krefeld: Dt. Wirtschaftsdienst, 171-185.
- Bruhn, M. (2003): Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. München: Vahlen.
- Burkart, R. (2002): Kommunikationswissenschaft - Grundlagen und Problemfelder. Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft. Wien; Köln; Weimar: Böhlau.
- Busch, R., Dögl, R. & Unger, F. (2001). Integriertes Marketing. 3. Aufl.. Wiesbaden: Gabler.

Duden (1996): Deutsches Universalwörterbuch. Mannheim; Leipzig; Wien; Zürich: Dudenverlag.

Eberhardt, S. (1998): Wertorientierte Unternehmensführung: der modifizierte Stakeholder-Value-Ansatz. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verl.

Fantapié Altobelli, C. & Sander, M. (2001): Internet-Branding: Marketing und Markenführung im Internet. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Fetterman, R. (1997): The interactive cooperation: Using interactive media and intranets to enhance business performance. New York: Random House.

Figge, F. (2002): Stakeholder und Unternehmensrisiko. Eine stakeholderbasierte Herleitung des Unternehmensrisiko. Lüneburg: Center for Sustainability Management.  
Föhrenbach, J. T. (1996): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung als Bestandteil der Unternehmenskommunikation. München: Fördergesellschaft Marketing-Verlag.

Föhrenbach, J. T. (1996): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung als Bestandteil der Unternehmenskommunikation. München: Fördergesellschaft Marketing-Verlag.

Freeman, R. E. (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston; London; Melbourne; Toronto: Pitman.

Friedländer, F. (1999): Online-Medien als neues Instrument der Öffentlichkeit: eine empirische Untersuchung zur Beurteilung der Integration von Online-Medien in das Instrumentarium der externen Öffentlichkeitsarbeit. Universität Münster,

Fritz, W. (2001): Internet-Marketing und Electronic Commerce: Grundlagen, Rahmenbedingungen, Instrumente. Wiesbaden: Gabler.

Frosch-Wilke, D. & Raith, C. (2002): Marketing-Kommunikation im Internet: Theorie, Methoden und Praxisbeispiele von One-to-One bis zum Viral-Marketing. Braunschweig; Wiesbaden: Vieweg.

Gluschke, G. (1999): "Sicherheitskonzepte", in: Bullinger, H.-J. & Berres, A. (Hrsg.): Innovative Unternehmenskommunikation : Vorsprung im Wettbewerb durch neue Technologien. Band 2. Berlin: Springer, Kapitel 11-12-01.

Haack, J. (1997): "Interaktivität als Kennzeichen von Multimedia und Hypermedia", in: Issing, L. & Klimsa, P. (Hrsg.): Information und Lernen mit Multimedia. Weinheim; Basel: Beltz Psychologie-Verlags-Union, 151-165.

Habermas, J. (1986a): „Erläuterung zum Begriff des kommunikativen Handelns“, in: Habermas, J. (Hrsg.): Vorstudien und Ergänzungen zur Theorie des kommunikativen Handelns. Suhrkamp Verlag, 571-606.

Habermas, J. (1986b): „Was heißt Universalpragmatik?“, in: Habermas, J. (Hrsg.): Vorstudien und Ergänzungen zur Theorie des kommunikativen Handelns. Suhrkamp Verlag, 353-440.

Habermas, J. (1987): Theorie des kommunikativen Handelns. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

Hansen, H. R. (1996): Wirtschaftsinformatik: Grundlagen betrieblicher Informationsverarbeitung. Stuttgart: Fischer.

Heise, N. (2000): Kommunikation im Unternehmen: Interne Unternehmenskommunikation als grundlegender Bestandteil der Organisationsentwicklung. Frankfurt an der Oder: Viademica Verlag.

Herbst, D. (2001): Internet-PR: Besonderheiten der PR im Netz, Pressearbeit im Netz, Kommunikation mit wichtigen Bezugsgruppen. Berlin: Cornelsen.

Hofstetter, I. (1999): "Informationsgesellschaft: Die Bedeutung von Informationen für Unternehmen", in: Bullinger, H.-J. & Berres, A. (Hrsg.): Innovative Unternehmenskommunikation: Vorsprung im Wettbewerb durch neue Technologien. Band 2. Berlin: Springer, Kapitel 10-02-01.

Iburg, H. & Oplesch, A. (2001): Online PR - exakte Zielgruppenansprache, interaktive Kundenkontakte, innovative Kommunikationskonzepte. Lansberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.

Klaus, G. & Buhr, M. (1972): Wörterbuch der Philosophie. Hamburg: Bibliogr. Inst.

Kleinsteuber, H. & Hagen, M. (1998): "Interaktivität - Verheißungen der Kommunikationstheorie und das Netz", in: Neverla, I. (Hrsg.): Das Netz-Medium. Kommunikationswissenschaftliche Aspekte eines Mediums in Entwicklung. Opladen: Westdeutscher Verlag, 63-88.

Klimsa, P. (1993): Neue Medien und Weiterbildung: Anwendung und Nutzung in Lernprozessen der Weiterbildung. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.

Köcher, A. & Birchmeier, E. (1995): Public Relations? Public Relations! Konzepte, Instrumente und Beispiele für erfolgreiche Unternehmenskommunikation. Zürich: Verlag TÜV Rheinland.

Kotler, P.; Armstrong, G.; Saunders, J. & Wong, V. (2003): Grundlagen des Marketing. München: Pearson Studium.

Kroeber-Riel, W. (1987): "Informationsüberlastung durch Massenmedien und Werbung in Deutschland", Die Betriebswirtschaft, (1987/3), 257-264.

Levy, M. R. & Windahl, S. (1984): "Audience activity and gratifications. A conceptual clarification and exploration", Communication Research, 51-78.

- Lewald, G. (1994): Gesellschaftspolitisch orientierte Unternehmenskommunikation: Entwurf eines systemtheoretisch basierten Management-Ansatzes. Münster; Hamburg: LIT Verlag.
- Lischka, A. (2000): Dialogkommunikation im Relationship Marketing: Kosten-Nutzen-Analyse zur Steuerung von Interaktionsbeziehungen. Wiesbaden: Gabler.
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1971): „Sinn als Grundbegriff der Soziologie“ in: Habermas, J. & Luhmann, N. (Hrsg.): Soziologie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie: was leistet die Systemforschung?. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 25-100.
- Maletzke, G. (1963): Psychologie der Massenkommunikation: Theorie und Systematik. Hamburg: Verl. Hans-Bredow-Inst.
- Mead, G. H. (1968): Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Meffert, H. (1991): Marketing : Grundlagen der Absatzpolitik; mit Fallstudien Einführung und Relaunch des VW-Golf. Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H. (1994): Marketing-Management: Analyse, Strategie, Implementierung. Wiesbaden: Gabler.
- Menne, A. (1973): Einführung in die Logik. München: Francke.
- Merten, K. (1977): Kommunikation. eine Begriffs- und Prozeßanalyse. Opladen: Westdt. Verlag.
- Merten, K. (2000): Das Handwörterbuch der PR: A-Q/R-Z. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen.
- Mesterharm, M. (2001): Integrierte Umweltkommunikation von Unternehmen - Theoretische Grundlagen und empirische Analyse der Umweltkommunikation am Beispiel der Automobilindustrie. Marburg: Metropolis Verlag.
- Meyer, K. (1997): Internet und strategisches Umweltmanagement: Krisenabwehr durch Stakeholder-orientierte Kommunikation. Wiesbaden: DeutscherUniversitätVerlag.
- Molitor, H. (2001): „Sozialpsychologische Annäherungen“, in: Michelsen, G. (Hrsg.): Umweltkommunikation - eine theoretische und praktische Annäherung. Lüneburg: Institut für Umweltkommunikation, 18-20.
- Paschkewitz-Kloß, M. (1999): "Firmenimage - in Zukunft ein Bilanzfaktor? ePR stellt Weichen für wettbewerbsentscheidende Unternehmenskommunikation", in: Bullinger, H.-J. & Berres, A. (Hrsg.): Innovative Unternehmenskommunikation: Vorsprung im Wettbewerb durch neue Technologien. Band 2. Berlin: Springer, Kapitel 10-04-01.

Pavlik, J. V. (1998): *New Media Technology. Cultural and Commercial Perspectives*. Boston: Allyn and Bacon.

Peppers, D. & Rogers, M. (1993): *The One-to-one Future. Building Relationships one customer at a time*. New York: Currency Doubleday.

Peter, K. & Karck, N. (1999): "Marktforschung und Marketing-Planung: Messung der Werbewirkung", in: Albers, S.; Clement, M. & Peters, K. (Hrsg.): *Marketing mit interaktiven Medien. Strategien zum Markterfolg*. Frankfurt am Main: FAZ-Inst. für Management-, Markt- und Medieninformationen, 237-252.

Phillips, D. (2001): *Online public relations*. London: Kogan Page.

Prakke, H. (1968): *Kommunikation der Gesellschaft: Einführung in die funktionale Publizistik*. Münster: Verlag Regensberg.

Reim, F. (1999): "Internetdienste", in: Bullinger, H.-J. & Berres, A. (Hrsg.): *Innovative Unternehmenskommunikation: Vorsprung im Wettbewerb durch neue Technologien*. Band 2. Berlin: Springer, Kapitel 11-30-01.

Riley, J. W. & Riley, M. W. (1959): "Mass communication and the social system", in: Merton, R. K.; Broom, L. & Cottrell, L. S. (Hrsg.): *Sociology today: Problem and prospects*. New York: Basic books, 537-578.

Rittersberger, P. (2002): "Mitarbeitermotivation und Prozessstandardisierung für mehr Kundenzufriedenheit", in: Kirf, B. & Rolke, L. (Hrsg.): *Der Stakeholder-Kompass. Navigationsinstrument für die Unternehmenskommunikation*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch im F.A.Z.-Institut, 126-134.

Rolke, L. (2002): "Kommunizieren nach dem Stakeholder-Kompass", in: Kirf, B. & Rolke, L. (Hrsg.): *Der Stakeholder-Kompass. Navigationsinstrument für die Unternehmenskommunikation*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch im F.A.Z.-Institut, 16-33.

Schaltegger, S. (2000): „Einführung und normatives Umweltmanagement“, in: Schaltegger, S. (Hrsg.): *Studium der Umweltwissenschaften*. Berlin; Heidelberg; New York; Barcelona; HongKong; London; Mailand; Paris; Singapur; Tokio: Springer, 113-133.

Schaltegger, S. (2003): *Stakeholder-Beziehungen und Reputation*, Basler Zeitung, Nr. 52, März, 15.

Schaltegger, S. & Sturm, A. (1994): *Ökologieorientierte Entscheidungen in Unternehmen*. Bern: Paul Haupt.

Schwalbach, J. (2001): *Unternehmensreputation als Erfolgsfaktor*. Berlin: Humboldt-Univ., Wirtschaftswissenschaftl. Fak., Inst. für Management.

Shannon, C. E. & Weaver, W. (1949): *Mathematische Grundlagen der Informationstheorie*. München; Wien: R. Oldenbourg Verlag.

Schulz, W. (1971): "Kommunikationsprozess", in: Noelle-Neumann, E. & Schulz, W. (Hrsg.): Publizistik. Frankfurt am Main: Fischer, 89-109.

Shannon, C. E. & Weaver, W. (1949): Mathematische Grundlagen der Informationstheorie. München; Wien: R. Oldenbourg Verlag.

Steffenhagen, H. (2001): "Werbestrategie", in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon. München: 1873-1874.

Thomas, G. (1997): Werbung im Internet. Grundlagen, Einsatz und Perspektiven. Kassel: Universität Kassel.

Unger, F.; Durante, N.-V.; Gabrys, E.; Koch, R. & Wailersbacher, R. (2002): Mediaplanung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen. Heidelberg: Physica-Verlag.

Vogel, R. (2001): Der Weg in die NetEconomy. Wiesbaden: Gabler.

Von Werder, A.; Grundei, J. & Talaulicar, T. (2002): "Organisation der Unternehmenskommunikation im Internet-Zeitalter", in: Frese, E. (Hrsg.): E-Organisation : strategische und organisatorische Herausforderungen des Internets. Wiesbaden: Gabler, 395-423.

Wagner, H. (1998): "Marktorientierte Unternehmensführung versus Orientierung an Mitarbeiterinteressen, Shareholder-Value und Gemeinwohlverpflichtung", in: Bruhn, M. & Steffenhagen, H. (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung: Reflexionen - Denkanstöße - Perspektiven. Wiesbaden: Gabler, 87-102.

Weinberg, J. (2002): "One-to-One Marketing", in: Manschwetus, U. & Rumler, A. (Hrsg.): Strategisches Internetmarketing. Wiesbaden: Gabler, 245-258.

Weinberg, P. (1986): Nonverbale Marktkommunikation. Heidelberg: Physica-Verl.

Wirth, W. & Schweiger, W. (1999): Selektion neu betrachtet: Auswahlentscheidungen im Internet. Opladen; Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Zerfaß, A. (1996): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit: Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Zerfaß, A. & Krzeminski, M. (1998). Zukunftsperspektiven der interaktiven Unternehmenskommunikation. Interaktive Unternehmenskommunikation. Internet, Intranet, Datenbanken, Online-Dienste und Business-TV als Bausteine erfolgreicher Öffentlichkeitsarbeit. M. Krzeminski and A. Zerfaß. Frankfurt am Main, Institut für Medienentwicklung und Kommunikation GmbH: 359-364.

Zorn, D. (1991): "Integrierte Kommunikation - Grundlagen und zukünftige Entwicklung", in: Dallmer, H. (Hrsg.): Handbuch Direct Marketing. Wiesbaden: Gabler, 51-64.

## Internet

Desine-n.de (zugegriffen am 13.02.03): glossar: werbung & marketing,  
[http://www.desig-n.de/werbung\\_u.htm](http://www.desig-n.de/werbung_u.htm).

ECIN (Electronic Commerce Info Net) (zugegriffen am 13.02.03): Firewalls – das  
Geschäft mit der Sicherheit, <http://www.ecin.de/technik/firewalls/>.

## 2006

Albrecht, P. (2006): Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen. Diskussion möglicher Ansatzpunkte und ihrer Konsequenzen für die Praxis. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. & Institut für Umweltkommunikation.

Brix, K.; Bromma, B. & Jaenisch, J. (2006): Nachhaltiges Unternehmertum. Diskussion des Konzepts an Unternehmensbeispielen vom Bionier bis zum sustainable Entrepreneur. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Fitschen, U. (2006): Umweltmanagement ausgewählter Großveranstaltungen – Effektiver Umweltschutz oder Greenwashing? Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Knolle, M. (2006): Implementierung von Sozialstandards in die Wertschöpfungskette von Bekleidungsunternehmen durch die Bildung von Kooperationen. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Pinter, A. (2006): Corporate Volunteering in der Personalarbeit: ein strategischer Ansatz zur Kombination von Unternehmensinteresse und Gemeinwohl? Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

## 2005

Hellmann, K. (2005): Formen des Biodiversitätsmanagements. Ein öffentlicher und ein unternehmerischer Ansatz im Vergleich. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Schaltegger, S. & Hasenmüller, P. (2005): Nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht des "Business Case of Sustainability." Ergebnispapier zum Fachdialog des Bundesumweltministeriums (BMU) am 17. November 2005. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2005): An Estimation of the Total Benefit Value of the British Countryside for Recreational Activities. Discussion Paper. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

## 2004

Dubielzig, F.; Schaltegger, S. (2004): Methoden transdisziplinärer Forschung und Lehre. Ein zusammenfassender Überblick. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Herzig, C. (2004): Corporate Volunteering in Germany. Survey and Empirical Evidence. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Herzig, C. & Schaltegger, S. (2004): Nachhaltigkeit in der Unternehmensberichterstattung - Gründe, Probleme, Lösungsansätze. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2004): Firms, the Framework Convention on Climate Change & the EU Emissions Trading System. Corporate Energy Management Strategies to address Climate Change and GHG Emissions in the European Union. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Zöckler, J. (2004): Die Einführung des Emissionshandels in Deutschland. Eine polit-ökonomische Analyse unternehmerischer Interessenvertretung am Beispiel der Elektrizitätswirtschaft. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.



## 2003

Burandt, S.; Döscher, K.; Fuisz, S.-K.; Helgenberger, S. & Maly L. (2003): Transdisziplinäre Fallstudien in Lüneburg. Beschreibung eines Entwicklungskonzepts hin zur Erweiterung des Curriculums an der Universität Lüneburg. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Frenzel, S. (2003): Operative Umsetzung der projektorientierten Kyoto-Mechanismen bei Kraftwerken. Erarbeitung eines Instruments. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Herzig, C.; Rheingans-Heintze, A.; Schaltegger, S. & Tischer, M. (2003): Auf dem Weg zu einem nachhaltigen Unternehmertum. Entwicklung eines integrierten Konzepts. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Herzig, C.; Rheingans-Heintze, A. & Schaltegger, S. unter Mitarbeit von Jeuthe, K. (2003): Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk. Stand der Praxis in Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Thüringen. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Kim, K. (2003): Kriterien der interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Lühmann, B. (2003): Entwicklung eines Nachhaltigkeitskommunikationskonzepts für Unternehmen. Modellanwendung am Beispiel T-Mobile Deutschland GmbH. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2003): The Porter Hypothesis Revisited: A Literature Review of Theoretical Models and Empirical Tests. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

## 2002

Bilecen, E. & Kleiber, O. (2002): Erholung im Wald: Des einen Freund des anderen Leid. Kosten für Waldeigentümer und deren Einflussfaktoren. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

BMU & BDI (Hrsg.); Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O. & Müller, J. (2002): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. (2002): Stakeholder und Unternehmensrisiko. Eine stakeholderbasierte Herleitung des Unternehmensrisikos. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. (2002): Stakeholder Value Matrix. Die Verbindung zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. & Hahn, T. (2002): Environmental Shareholder Value Matrix. Konzeption, Anwendung und Berechnung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. & Hahn, T. (2002): Sustainable Value Added. Measuring Corporate Sustainable Performance beyond Eco-Efficiency. 2<sup>nd</sup>, revised edition. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

German Federal Ministry for the Environment and Federation of German Industries (Eds.); Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O. & Müller, J. (2002): Sustainability Management in Business Enterprises. Concepts and Instruments for Sustainable Development. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Hellmann, K. (2002): Ermittlung von Präferenzen verschiedener Anspruchsgruppen für die Landschaft in einem Naturschutzgebiet. Anwendung einer Conjoint-Analyse am Fallbeispiel der Lüneburger Heide. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Kim, K. (2002): Methoden zur Evaluation der Nachhaltigkeit von Unternehmen. Kategorisierung und Analyse ihrer Stakeholderorientierung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Petersen, H. (2002): Sustainable Champions. Positionierung von Marktführern im Umweltbereich. Eine empirische Untersuchung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Trautwein, S. (2002): Chancen und Probleme des betriebsinternen CO<sub>2</sub>-Zertifikatehandels - am Beispiel des Otto Versand, Hamburg. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2002): Empirical identification of corporate environmental strategies. Their determinants and effects for firms in the United Kingdom and Germany. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. & Schaltegger, S. (2002): Umweltmanagement in deutschen Unternehmen - der aktuelle Stand der Praxis. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

## 2001

Burritt, R.L. & Schaltegger, S. (2001): Eco-Efficiency in Corporate Budgeting. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Deegen, T. (2001): Ansatzpunkte zur Integration von Umweltaspekten in die „Balanced Scorecard“. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. (2001): Biodiversität richtig managen - Effizientes Portfoliomanagement als effektiver Artenschutz. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. (2001): Wertschaffendes Umweltmanagement. Keine Nachhaltigkeit ohne ökonomischen Erfolg. Kein ökonomischer Erfolg ohne Nachhaltigkeit. Frankfurt: Fachverlag Moderne Wirtschaft in Zusammenarbeit mit PriceWaterhouseCoopers und dem Centre for Sustainability Management (CSM) e.V.

Figge, F. (2001): Environmental Value Added – ein neuer Ansatz zur Messung der Öko-Effizienz. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F.; Hahn, T.; Schaltegger, S. & Wagner, M. (2001): Sustainability Balanced Scorecard. Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit der Balanced Scorecard. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Hahn, T. & Wagner, M. (2001): Sustainability Balanced Scorecard. Von der Theorie zur Umsetzung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Hroch, N. & Schaltegger, S. (2001): Wie gut berücksichtigen Umwelterklärungen und -berichte zentrale umweltpolitische Themen? Vergleichende Untersuchung am Beispiel von Angaben über CO<sub>2</sub>-Emissionen und Energieverbrauch für 1995/96 und 1998/99. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Petersen, H. (2001): Gewinner der Nachhaltigkeit. Sustainable Champions. Ansätze zur Analyse von Marktführern im Umweltbereich. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Schaltegger, S.; Hahn, T. & Burritt, R.L. (2001): EMA – Links. Government, Management and Stakeholders (UN-Workbook 2). Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Schaltegger, S. & Petersen, H. (2001): Ecopreneurship – Konzept und Typologie. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Schaltegger, S. & Synnestvedt, T. (2001): The Forgotten Link Between „Green“ and Economic Success. Environmental Management as the Crucial Trigger between Environmental and Economic Performance. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2001): A review of empirical studies concerning the relationship between environmental and economic performance. What does the evidence tell us? 2<sup>nd</sup>, revised edition. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

## 2000

Figge, F. & Schaltegger, S. (2000): Was ist „Stakeholder Value“? Vom Schlagwort zur Messung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. und Bank Pictet in Zusammenarbeit mit UNEP.

Figge, F. & Schaltegger, S. (2000): What is “Stakeholder Value”? Developing a catchphrase into a benchmarking tool. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. and Bank Pictet in association with UNEP.

Figge, F. & Schaltegger, S. (2000): Qu’est-ce que la «Stakeholder Value»? Du mot-clé à sa quantification. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. et Banque Pictet en association avec UNEP.

Schaltegger, S.; Hahn, T. & Burritt, R.L. (2000): Environmental Management Accounting – Overview and Main Approaches. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.