



TECHNISCHE UNIVERSITÄT
CHEMNITZ

Unternehmenskommunikation

Definitionen | Kommunikationsinstrumente

23.10.2007

Unternehmenskommunikation: Vorlesungsüberblick

- » 23.10.2007 Begriffsdefinitionen und Kommunikationsinstrumente
- » 06.11.2007 Corporate Identity als Basis für Unternehmenskommunikation
- » 20.11.2007 Interne Unternehmenskommunikation
- » 04.12.2007 Externe Unternehmenskommunikation
- » 18.12.2007 Integrierte Unternehmenskommunikation
- » 15.01.2008 Kommunikationsmanagement
- » 29.01.2008 Kommunikationsmanagement, Beispiele, Übungen

Unternehmenskommunikation: Motivation

» Bedeutungszuwachs der Kommunikationspolitik durch veränderte Rahmenbedingungen:

- **Wettbewerbsbedingungen**
(z.B. Austauschbarkeit von Produkten und Dienstleistungen, gesättigte Märkte, vom Produktions- zum Kommunikationswettbewerb)
- **Globalisierung**
(z.B. Internationale Märkte und Mitarbeiter)
- **Gesellschaftliche Veränderungen**
(z.B. Demographischer Wandel, Informationsüberlastung)
- **Technologischer Fortschritt**
(z.B. neue Informations- und Kommunikationstechniken (Internet))
- **Wertewandel in der Bevölkerung**
(z.B. gestiegenes Umweltbewußtsein)

Definitionen

» Kommunikation

lat. communicare

"teilen, mitteilen, teilnehmen lassen; gemeinsam machen, vereinigen"

- » Kommunikation definiert auf der menschlichen Alltagsebene ein gemeinschaftliches Handeln, in dem Gedanken, Ideen, Wissen, Erkenntnisse, Erlebnisse (mit-)geteilt werden und auch neu entstehen.
- » Kommunikation in diesem Sinne basiert auf der Verwendung von Zeichen in Sprache, Gestik, Mimik, Schrift, Bild oder Musik.

Definitionen

(M. Bruhn: "Kommunikationspolitik", Vahlen Verlag, 2007)

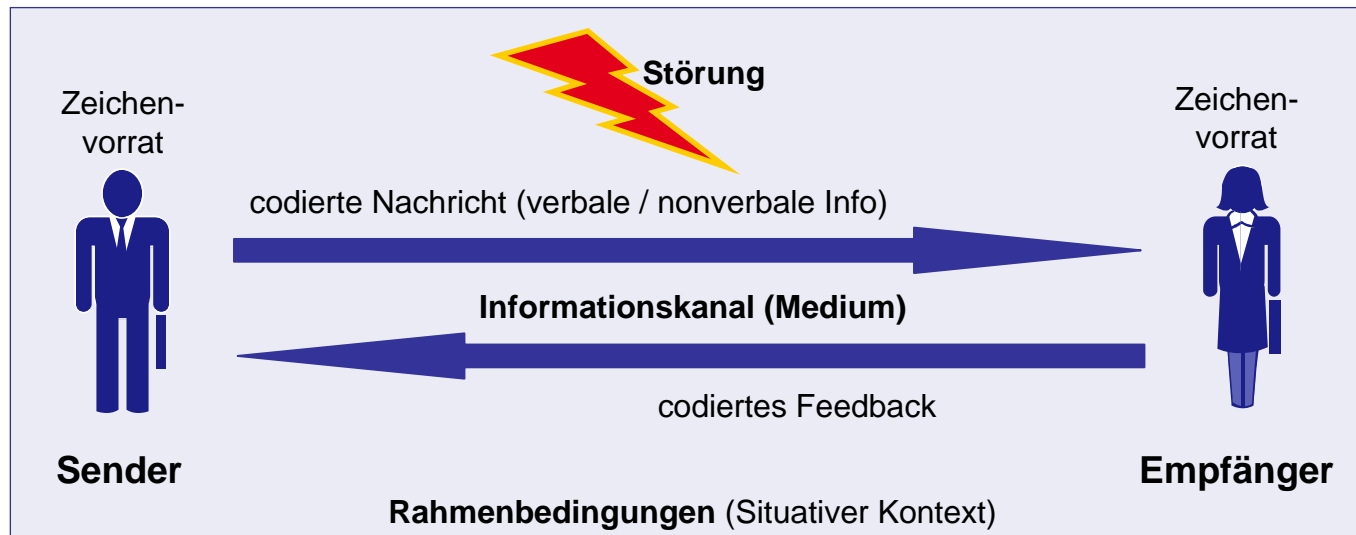
» Kommunikation

bedeutet die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzungen.

» Kommunikationsmodelle:

- Sender-Empfänger-Modell
- Containermodelle
- Konstruktivistisches Kommunikationsmodell
- Vier-Seiten-Modell oder Kommunikationsquadrat
- ...

Kommunikation: Sender-Empfänger-Modell



» Kommunikation:

- Übertragung einer Nachricht (Botschaft) von einem Sender zu einem Empfänger

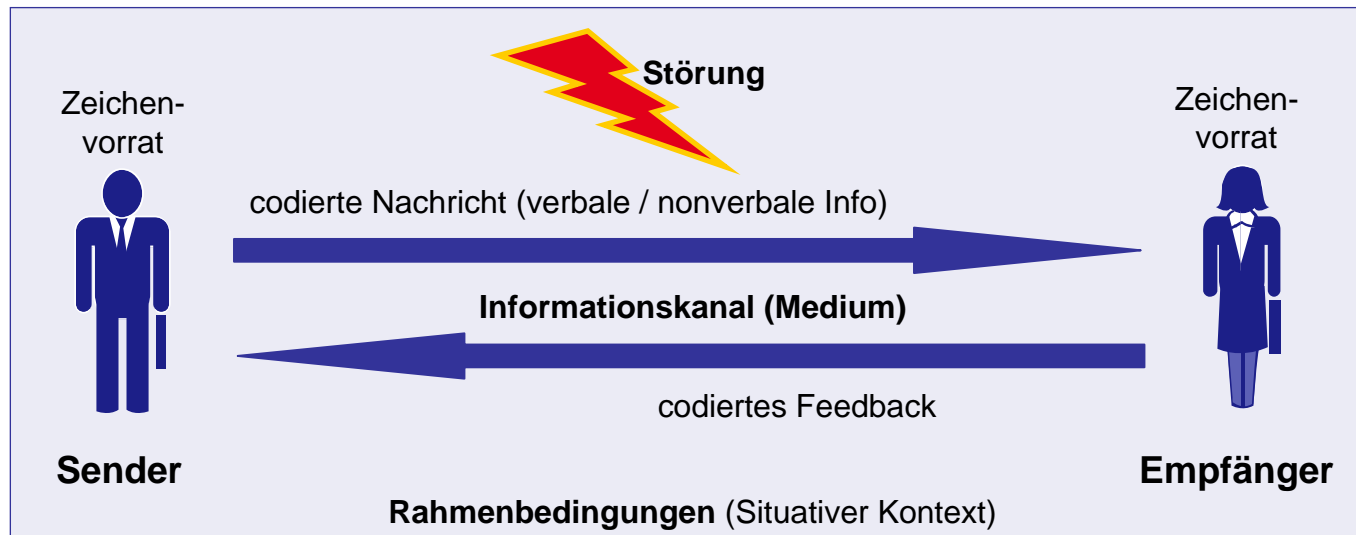
» Nachricht:

- Wird kodiert und als Signal über einen Übertragungskanal übermittelt.
- Kann durch Störungen verfälscht werden.

» Voraussetzung für erfolgreiche Kommunikation:

- Sender und Empfänger verwenden die gleiche Kodierung für die Nachricht.

Kommunikation: Sender-Empfänger-Modell



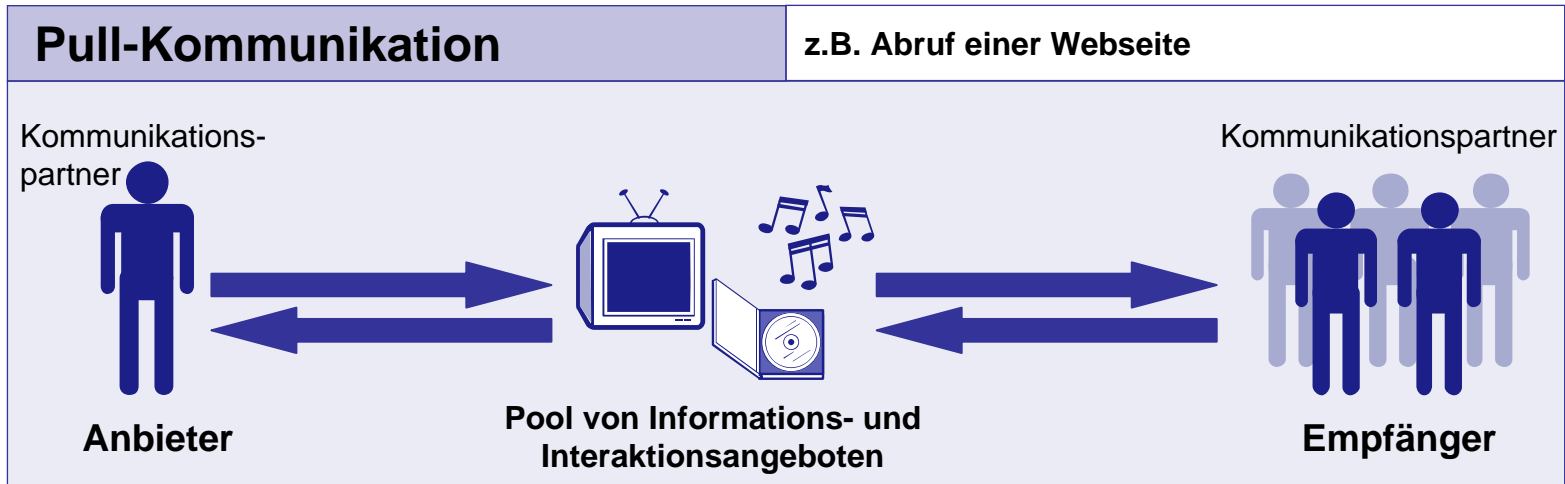
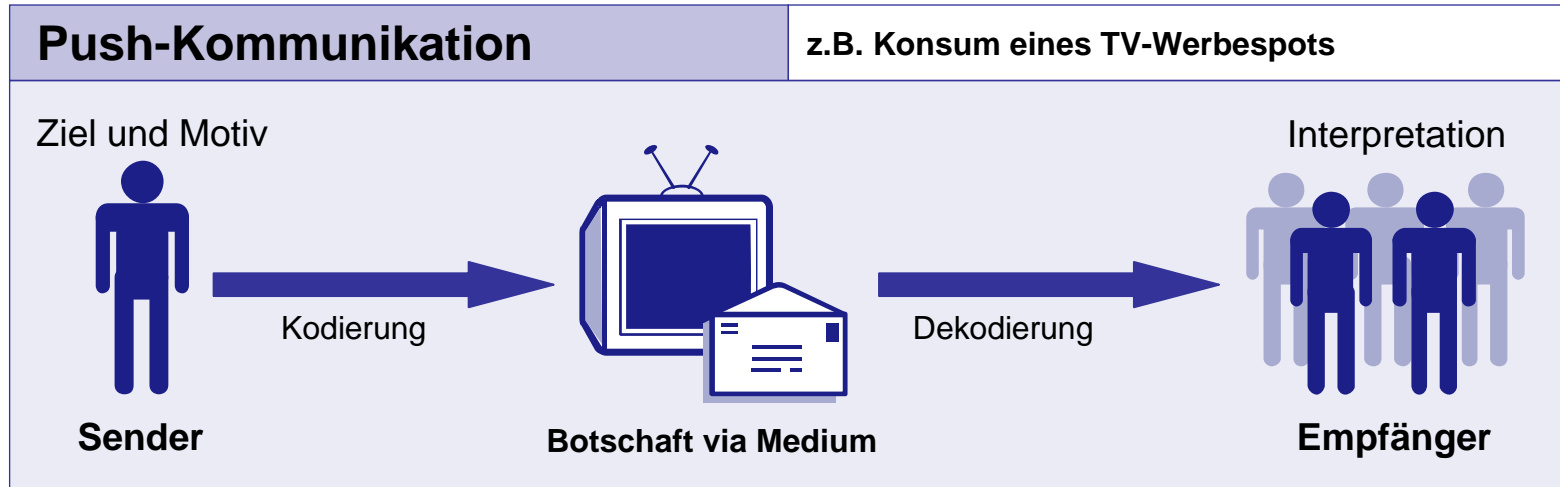
» Störungen

- bei der Codierung und bei der Decodierung
 - unterschiedliche Sprache und Übersetzungsfehler
 - Mehrdeutigkeit, kulturelle Unterschiede, mangelnde Aufmerksamkeit, Selektion begrenzter Merkmale, etc.
- auf dem Übertragungsweg
 - verfälschende oder verfremdende Stille Post, übertönender Lärm, unterschiedliche Wahrnehmungskanäle, und andere Filter- oder Veränderungseinflüsse.

» Wichtig: Der Empfänger soll eine Rückmeldung (Feedback) an den Sender geben ...

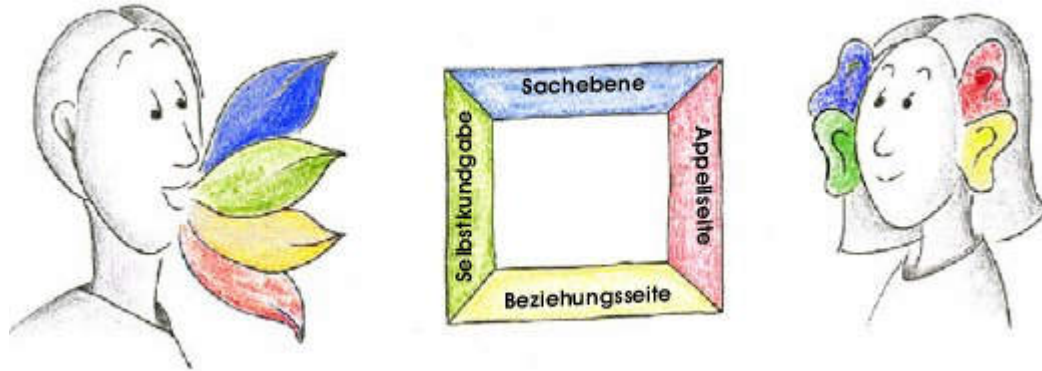
- wieweit er die Botschaft verstanden hat,
- was er damit zu tun gedenkt und
- welche Bedingung er daran knüpft oder welche Unterstützung er dafür braucht.

Kommunikation: Sender-Empfänger-Modell



Kommunikation: Das Vier-Seiten-Modell

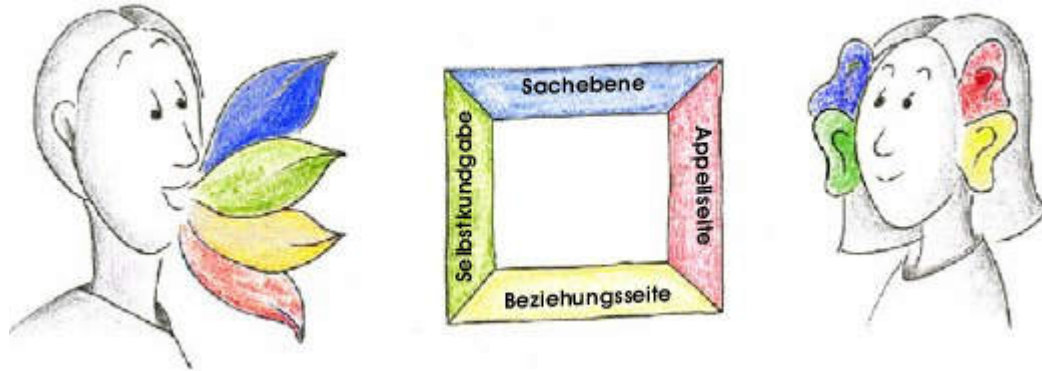
"Kommunikationsquadrat" oder "Vier-Ohren-Modell" nach F. Schulz von Thun ⁽¹⁾



- » **Sachebene:** Fakten, Daten, Sachaussagen einer Nachricht
- » **Selbstkundgabe:** Selbstverständnis, Motive, Emotionen des Senders selbst
- » **Beziehungsseite:** Sender drückt seine Beziehung zum Empfänger aus
- » **Appellseite:** Wunsch, Handlungsaufforderung des Senders an den Empfänger

⁽¹⁾ Quelle: <http://www.schulz-von-thun.de/mod-komquad.html>

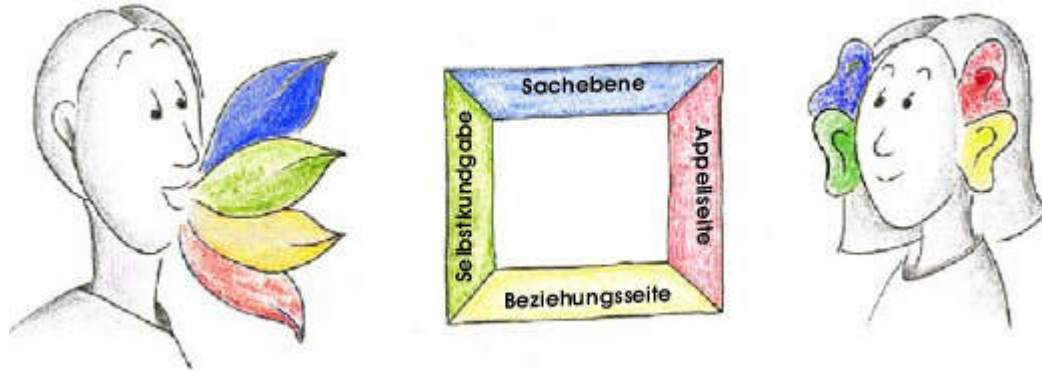
Kommunikation: Das Vier-Seiten-Modell



Die **Sachseite**: Worüber ich informiere.

- » Auf der **Sachseite** vermittelt der Sender der Nachricht
 - Daten,
 - Fakten und
 - Sachverhalte.
- » Aufgabe des Senders ist es, diese Informationen klar und verständlich zu senden.
- » Mit dem **Sachh** prüft der Empfänger, ob die Sachbotschaft die Kriterien
 - der Wahrheit (wahr/unwahr),
 - der Relevanz (von Belang/belanglos) und
 - der Hinlänglichkeit (ausreichend/ergänzungsbedürftig)erfüllt.

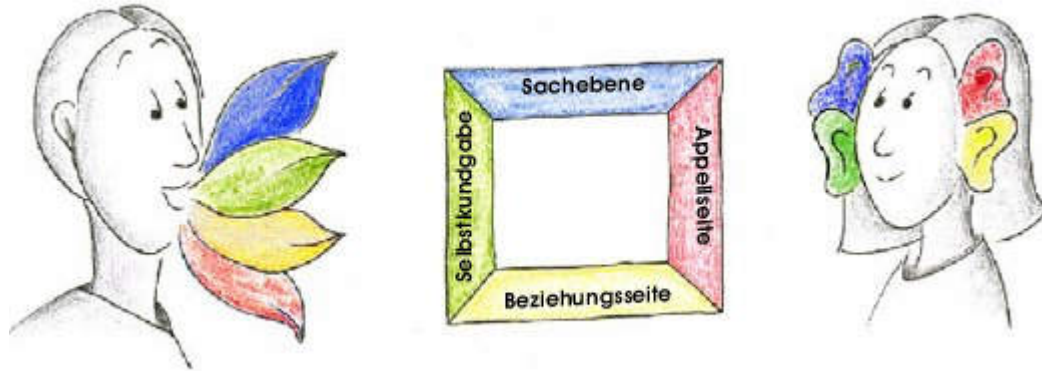
Kommunikation: Das Vier-Seiten-Modell



Die Selbstkundgabe: Was ich von mir selbst kundgebe.

- » In jeder Nachricht stecken auch Informationen über die Person des Senders. Auf der **Selbstkundgabeseite** offenbart sich der Sender, sowohl was die gewollte Selbstdarstellung als auch die unfreiwillige Selbstenthüllung angeht. Jede Nachricht wird somit zu einer kleinen Kostprobe der Persönlichkeit des Senders.
- » Das **Selbstkundgabeohr** des Empfängers lauscht darauf, welche Informationen über den Sender in der Nachricht enthalten sind.

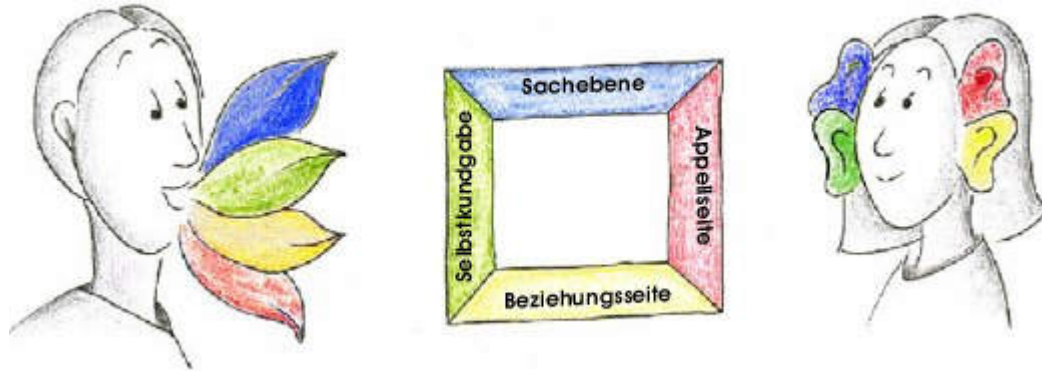
Kommunikation: Das Vier-Seiten-Modell



Die Beziehungsseite: Was ich von dir halte (Du-Botschaft) und wie wir zueinander stehen (Wir-Botschaft).

- » Auf der **Beziehungsseite** kommt zum Ausdruck, wie der Sender zum Empfänger steht und was er von ihm hält.
- » Je nachdem, wie er ihn anspricht, (Art der Formulierung, Körpersprache, Tonfall...) drückt er Wertschätzung, Respekt, Wohlwollen, Gleichgültigkeit, Verachtung o.ä. aus.
- » Abhängig davon, welche Botschaft im **Beziehungsohr** des Empfängers ankommt, fühlt er sich entweder akzeptiert oder herabgesetzt, respektiert oder bevormundet.
- » Eine gute Beziehung ist gekennzeichnet durch Kommunikation "von gleich zu gleich in gegenseitiger Wertschätzung".

Kommunikation: Das Vier-Seiten-Modell

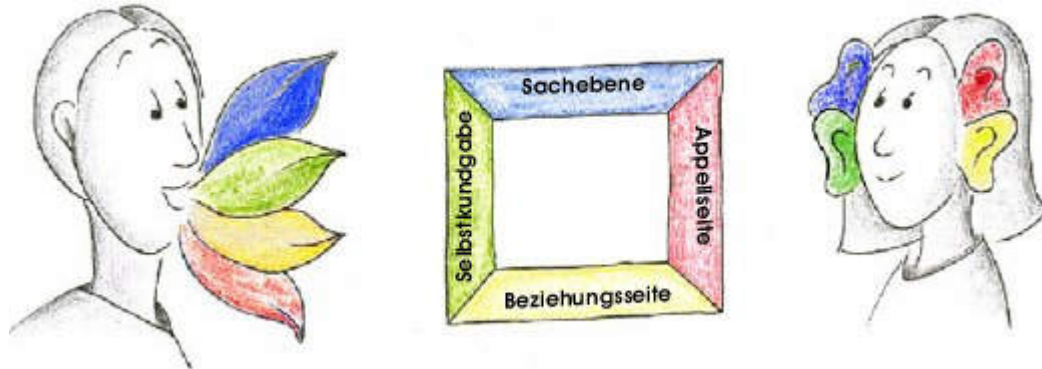


Der Appell: Wozu ich dich veranlassen möchte.

- » Wer sich äußert, will in der Regel auch etwas bewirken. Die **Appellbotschaft** soll den Empfänger veranlassen, bestimmte Dinge zu tun oder zu unterlassen.
- » Der Versuch, Einfluss zu nehmen, kann mehr oder weniger offen bzw. verdeckt sein. Im letzteren Fall spricht man von Manipulation.
- » Auf dem **Appellohr** fragt sich der Empfänger: "Was soll ich jetzt denken, machen oder fühlen?"

Kommunikation: Das Vier-Seiten-Modell (Beispiel)

Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/Vier-Seiten-Modell>



Ein Mann (Sender der Nachricht) und eine Frau (Empfängerin) sitzen beim Abendessen.

Mann:

„Da ist etwas Grünes in der Suppe.“

1. Sachseite
Da ist etwas Grünes.
2. Selbstkundgabe
Ich weiss nicht, was es ist.
3. Beziehungsseite
Du solltest es wissen.
4. Appell
Sag mir bitte, was es ist!

Die Frau antwortet:

„Wenn es dir nicht schmeckt, kannst du ja selber kochen!“

1. Sachseite
Da ist etwas Grünes.
2. Selbstkundgabe
Er hat Zweifel, ob es ihm schmeckt.
3. Beziehungsseite
Er hält meine Kochkunst für fragwürdig.
4. Appell
Koche künftig nur noch, was ich kenne!

Definitionen

(M. Bruhn: "Kommunikationspolitik", Vahlen Verlag, 2007)

» Unternehmenskommunikation

umfasst 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 und/oder mit den Zielgruppen eines Unternehmens in Interaktion zu treten.

- **Organisationskommunikation:**
zwischen den Mitgliedern eines Unternehmens
- **Marktkommunikation:**
Abstimmungsprozesse zwischen Zulieferbetrieben, Abnehmern und Wettbewerbern
- **Öffentlichkeitsarbeit oder Public Relations:**
Integration des Unternehmens in das gesellschaftspolitische Umfeld und Image-Pflege

» **Ziel:** Über die Veränderung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen sowie Verhaltensweisen dazu beitragen, dass übergeordnete Unternehmensziele erreicht werden.

- Absatzsteigerung
- Umsatzsteigerung
- Gewinnsteigerung

Unternehmenskommunikation: Systemorientierter Ansatz

- » Drei Gesichtspunkte bei der Ausrichtung unternehmerischer Kommunikationspolitik:
 - Information
 - Beeinflussung
 - Bestätigung

- » Ziel: Erzeugung bestimmter Nachrichten, um diese als Mittel der Verhaltenssteuerung einzusetzen.

- » Grundstruktur eines Kommunikationssystems (nach Laswell)

„Wer sagt was zu wem auf welchem Kanal mit welcher Wirkung?“

Laswell, H.D. (1967): The Structure and Function of Communication in society.

Unternehmenskommunikation: Systemorientierter Ansatz

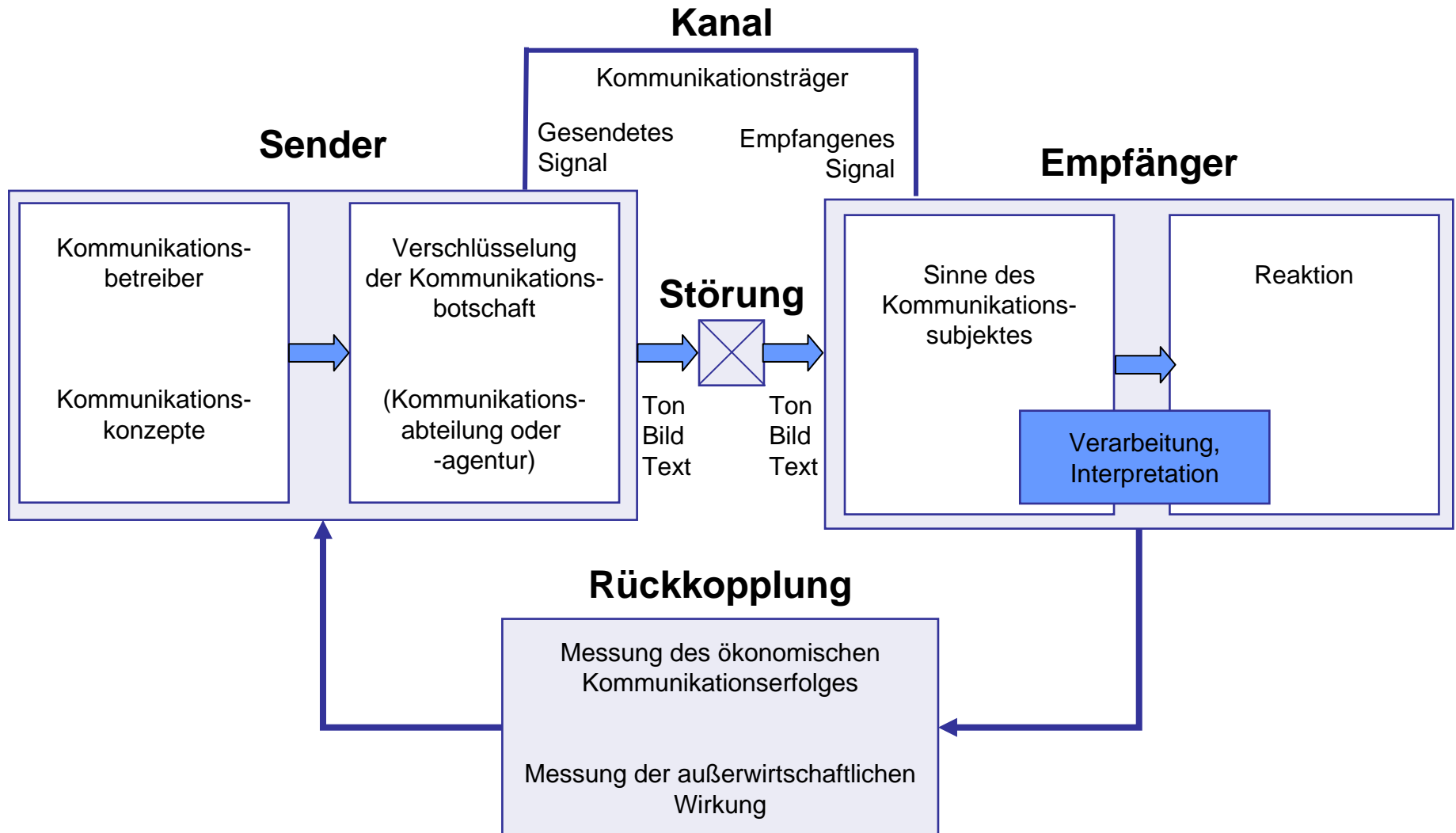
» Grundstruktur eines Kommunikationssystems (nach Bruhn)

- *Wer (Unternehmen, Kommunikationstreiber)*
- *sagt was (Kommunikationsbotschaft)*
- *unter welchen Bedingungen (situative Gegebenheiten)*
- *über welche Kanäle (Medien, Kommunikationsträger)*
- *zu wem (Zielperson, Kommunikationsempfänger)*
- *in welchem Gebiet (Einzugsgebiet)*
- *mit welchen Kosten (Kommunikationsaufwand)*
- *mit welchen Konsequenzen (Kommunikationserfolg)?*

(M. Bruhn: "Kommunikationspolitik", Vahlen Verlag, 2007)

Unternehmenskommunikation: Systemorientierter Ansatz

(M. Bruhn: "Kommunikationspolitik", Vahlen Verlag, 2007)



Kommunikationsformen

» Vier jeweils eigenständige Bipolarisierungen:

» Persönliche Kommunikation

» Zweiseitige Kommunikation

» Kommunikation mittels Form-
und/oder Stoffzeichen
(physische Kommunikation)

» Personen- und/oder organisations-
spezifisch gerichtete Kommunikation



» Unpersönliche Kommunikation

» Einseitige Kommunikation

» Kommunikation mittels Wort-,
Schrift-, Bild- und/oder Tonzeichen

» An ein anonymes Publikum
gerichtete Kommunikation

» Jede Kommunikationsaktivität kann als spezifisches Konglomerat dieser Kommunikationsformen interpretiert werden.

Kommunikationsformen

» Persönliche Kommunikation

- Unmittelbarer Kontakt
- Zweiseitige Kommunikation
- Keine zeitliche und räumliche Trennung zwischen den Kommunikationspartnern



» Unpersönliche Kommunikation

- Mittelbarer Kontakt
- Zeitliche und räumliche Trennung zwischen den Kommunikationspartnern
- Im Regelfall einseitige Kommunikation

» Zweiseitige Kommunikation

- Interaktion zwischen den Kommunikationspartnern möglich
- Vertauschung der Rollen "Kommunikator" und "Adressat" ist möglich
- Dialogorientiert bei persönlichen Gesprächen
- Zweiseitigkeit auch möglich bei unpersönlicher Kommunikation



» Einseitige Kommunikation

- Nur ein Kommunikator vorhanden
- Kein Rückkanal für Adressaten vorhanden

Kommunikationsformen

» Physische Kommunikation

- Kommunikation nur über materielle Gegenstände
- Nonverbale Kommunikation
- Beispiele:
 - Schaufensterdekoration
 - Modenschauen
 - Messestände



» Nicht-physische Kommunikation

- Kommunikation mittels Wort-, Schrift-, Bild-, und/oder Tonzeichen
- Verschiedene Kommunikationsmittel zur Vervielfachung der Reichweite
- Beispiele:
 - Kataloge, Prospekte
 - Fernsehen
 - Lautsprecheranlagen in Geschäften

» Personen- und/oder organisations-spezifische Kommunikation

- An namentlich bezeichnete Personen/ speziell ausgewählte Organisationen gerichtet
- Beispiele:
 - Persönliche Werbe-E-Mail
 - Persönlich überreichtes Werbegeschenk



» Kommunikation an anonymes bzw. disperses Publikum

- Indirekte Kommunikation ohne speziellen Adressaten
- Breite Streuung kommunikativer Aussagen durch Kommunikationsträger
- Beispiele:
 - Werbung an Sportlern (Trikot)
 - Verkehrsmittelwerbung (Bus, Straßenbahn)

Definitionen

(M. Bruhn: "Kommunikationspolitik", Vahlen Verlag, 2007)

» Kommunikationsmaßnahmen

sind sämtliche Aktivitäten, die von einem kommunikationstreibenden Unternehmen bewusst zur Erreichung kommunikativer Zielsetzungen eingesetzt werden.

» Kommunikationsinstrumente

sind das Ergebnis einer gedanklichen Bündelung von Kommunikationsmaßnahmen nach ihrer Ähnlichkeit.

» Kommunikationsmittel

ist die reale, sinnlich wahrnehmbare Erscheinungsform der Kommunikationsbotschaft. Sie ersetzt die ursprünglich von Mensch zu Mensch verlaufende Kommunikation und macht sie reproduzierbar.

Definitionen

(M. Bruhn: "Kommunikationspolitik", Vahlen Verlag, 2007)

» Kommunikationsbotschaft

ist die Verschlüsselung kommunikationspolitischer Leitideen durch Modalitäten (Text, Bild, Gefühl, Geschmack, Duft und/oder Ton), um bei den Rezipienten durch Aussagen über Produkte/Leistungen/Marken/ Unternehmen die gewünschten Wirkungen im Sinne der unternehmenspolitisch relevanten Kommunikationsziele zu erzielen.

» Kommunikationsträger

ist ein Übermittlungsmedium, mit dessen Hilfe die in Form von Kommunikationsmitteln verschlüsselte Kommunikationsbotschaft quasi im "Huckepack"-Verfahren den Adressaten näher gebracht.

Kommunikationsinstrumente / -maßnahmen

» Instrumente der externen Kommunikation

- Mediawerbung (Printmedien, Radio, Fernsehen, Außenwerbung, Kino)
- Direktmarketing
- Öffentlichkeitsarbeit
- Imagebroschüren, Image CD's, Geschäftsberichte, Kundenzeitschriften, Flyer
- Mailings, Internet, Chat, Blog, Newsletter
- Messen, Ausstellungen
- Sponsoring, Eventmarketing, Product Placement

» Instrumente der internen Kommunikation

- Mitarbeiter-Zeitschriften /-Briefe
- Intranet
- Mitarbeitergespräche
- Video-Konferenzen
- E-Mail

Beziehungen zwischen Kommunikationsinstrumenten

» Funktionale Beziehungen

- **Komplementär:** Instrumente stützen bzw. ergänzen sich gegenseitig.
- **Konditional:** Wirkung eines Instrumentes setzt Einsatz eines anderen Instruments voraus.
- **Substituierend:** Wirkung eines Instruments auch durch Einsatz eines anderen Instruments möglich.
- **Konkurrierend:** Wirkungen zweier Instrumente beeinflussen sich gegenseitig negativ.
- **Indifferent:** Zwischen den Instrumenten bestehen keine sachlichen Beziehungen.

» Zeitliche Beziehungen

- **Parallel:** Verschiedene Instrumente werden gleichzeitig eingesetzt.
- **Sukzessive:** Die Instrumente werden zeitlich versetzt (davor/danach) eingesetzt.
- **Intermittierend:** Ein Instrument wird durchgehend eingesetzt, ein anderes von Zeit und zu Zeit.
- **Ablösend:** Ein Instrument wird durch ein anderes abgelöst.

» Hierarchische Beziehungen

- **Strategisch:** Instrumente, die strukturellen Charakter aufweisen (mittel- bis langfristiger Einsatz).
- **Taktisch:** Instrumente, die für kurzfristige Wirkungen eingesetzt werden.

Definitionen

(M. Bruhn: "Kommunikationspolitik", Vahlen Verlag, 2007)

» Kommunikationszielgruppen sind die mittels des Einsatzes des kommunikationspolitischen Instrumentariums anzusprechenden Adressaten (Rezipienten) der Kommunikation eines Unternehmens.

- Mitarbeiter des Unternehmens
- Aktuelle und potenzielle Kunden
- Aktionäre
- Journalisten
- Meinungsführer
- Staatliche Stellen
- Lieferanten
- Kreditgeber

» Zielsetzung:

- Vertrauen und Sympathie zum Unternehmen aufbauen, erhalten bzw. verbessern
- Schaffen und Erhalten eines positiven Unternehmensimage
- Information der allgemeinen Öffentlichkeit über das Unternehmen an sich

Definitionen

(M. Bruhn: "Kommunikationspolitik", Vahlen Verlag, 2007)

» Kommunikationserfolg

spiegelt sich im Grad der Erreichung kommunikativer Zielsetzungen bei den anvisierten Zielgruppen wider, der ausschließlich bzw. überwiegend auf den Einsatz von Kommunikationsaktivitäten zurückzuführen ist.

» Beispiele für die Messung des Kommunikationserfolges:

▪ Pretest vor der Realisierungsphase

- Anzeigentest: Ermittlung, ob die Gestaltung einer Anzeige zielgruppenadäquat ist und ob die Botschaft bei den Empfängern auch richtig verstanden wird

▪ Kontrolle nach der Realisierungsphase

- Überprüfung, ob die mit der Maßnahme verfolgten Kommunikationsziele auch erreicht wurden
- Feststellung, um wie viel sich die Bekanntheit eines Produktes erhöht hat, wie viele Produkte verkauft wurden oder ob es Veränderungen im Unternehmensimage gegeben hat

Entwicklungsphasen der Unternehmenskommunikation – Überblick

(M. Bruhn: "Kommunikationspolitik", Vahlen Verlag, 2007)

- » 1950er Jahre: Phase der unsystematischen Kommunikation
- » 1960er Jahre: Phase der Produktkommunikation
- » 1970er Jahre: Phase der Zielgruppenkommunikation
- » 1980er Jahre: Phase der Wettbewerbskommunikation
- » 1990er Jahre: Phase des Kommunikationswettbewerbs
- » seit 2000: Phase der Dialogkommunikation

Entwicklungsphasen der Unternehmenskommunikation

» Phase der unsystematischen Kommunikation (1950er Jahre)

- Geprägt durch Verkäufermarkt
- Anknüpfen an "historische" Marken
- Einfache Werbung
- Untergeordnete Rolle von Werbeagenturen
- Kommunikation als nicht eigenständige Organisationseinheit

» Phase der Produktkommunikation (1960er Jahre)

- Verkaufsorientierung
- Neue Produkte und Produktlinien
- Kommunikation zur Vertriebsunterstützung
- Zunehmende Bedeutung von Werbeagenturen
- Erste Organisationsformen für Kommunikationsaufgaben (Stabsstellen)

» Phase der Zielgruppenkommunikation (1970er Jahre)

- Differenzierte Marktbearbeitung aufgrund zunehmender Marktfragmentierung
- Kommunikation zur Vermittlung eines spezifischen Kundennutzens
- Verstärkte Investitionen im Bereich der Marktforschung
- Full-Service Werbeagenturen
- Eigene Linienorganisation für Kommunikationsaufgaben, häufig nach Produktgruppen getrennt

Entwicklungsphasen der Unternehmenskommunikation

» Phase der Wettbewerbskommunikation (1980er Jahre)

- Verstärkte Wettbewerbssituation
- Kommunikation zur Vermittlung der "Unique Selling Proposition"
- Unternehmen statt Produkte rücken in den Vordergrund
- Konkurrierende Kommunikationsinstrumente
- Herausbildung von spezialisierten Agenturen
- Spezielle Abteilungen für verschiedene Kommunikationsinstrumente

» Phase des Kommunikationswettbewerbs (1990er Jahre)

- Wertewandel durch Veränderungen (quantitativ/qualitativ) im Medienbereich
- Wertewandel durch Veränderungen im Bereich Ökologie, Technologie, Politik und Recht
- Integration aller Kommunikationsinstrumente zur konsistenten Unternehmensdarstellung ("Unique Communication Proposition")
- Produkt und Unternehmen von gleichrangiger Bedeutung
- Zentralisierung zurück zu Full-Service Agenturen
- Kommunikationsabteilungen werden wieder integriert

Entwicklungsphasen der Unternehmenskommunikation

» Phase der Dialogkommunikation (seit 2000)

- Interaktive Ausrichtung der Kommunikation
- Kundenbeziehungen rücken in den Mittelpunkt
- Weiterer Ausbau von neuen Medien (Internet, E-Mail,...)
- Bedeutungszuwachs für Agenturen mit Erfahrungen im Relationship Marketing
- Projektorganisation statt Linienorganisation in Unternehmen selbst

Literatur

- » Manfred Piwinger, Ansgar Zerfaß (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation Gabler Verlag, Wiesbaden 2007.
- » Beat F. Schmid, Boris Lyczek (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung (unter Mitarbeit von Ann-Kristin Achleitner u.a.). Gabler Verlag, Wiesbaden 2006.
- » Manfred Bruhn: Kommunikationspolitik. 3., überarbeitete Auflage. Vahlen. München. 2005.
- » Dieter Herbst: Praxishandbuch Unternehmenskommunikation. Cornelsen, Berlin 2003.
- » Ansgar Zerfaß: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Opladen: Westdeutscher Verlag 1996.
- » Claudia Mast: Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. Stuttgart: Lucius und Lucius, 2002.



TECHNISCHE UNIVERSITÄT
CHEMNITZ

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Nächste Vorlesung:
06.11.2007, 15:30 – 19:00 Uhr