

# Wertschöpfende Unternehmenskommunikation nach dem Stakeholder-Kompass

von Lothar Rolke

**In diesem Beitrag erfahren Sie,**

- ▶ warum Unternehmenskommunikation helfen kann, den Wert eines Unternehmens nachhaltig zu steigern und zu sichern
- ▶ über welche betriebswirtschaftlich nutzbaren Vorteile die Steuerungsressource «Kommunikation» verfügt
- ▶ warum die Abstimmung von Unternehmen und Stakeholdern eine Daueraufgabe des Managements ist
- ▶ wie der Stakeholder-Kompass als Navigationsinstrument der Unternehmenskommunikation eingesetzt werden kann
- ▶ wie der Stakeholder-Kompass hilft, wichtige von unwichtigen Zielgruppen zu unterscheiden
- ▶ warum durch die «Entgrenzung der Unternehmen» neue Herausforderungen an die Kommunikation entstehen
- ▶ warum Unternehmen ihr Kommunikations-Controlling verbessern müssen
- ▶ warum die Integration verschiedener Kommunikationsfelder nur über die Ausrichtung am messbaren Unternehmenserfolg funktioniert

**Inhalt:**

	Seite
1 Genetischer Code und betriebswirtschaftliche Vorteile der Kommunikation .....	3
2 Wertschöpfung und Wertsicherung in der Unternehmenskommunikation .....	8
3 Das relevante Stakeholder-Quartett der Unternehmenskommunikation .....	13
3.1 Kunden-Perspektive .....	14
3.2 Mitarbeiter-Perspektive .....	15
3.3 Geldgeber-Perspektive .....	16
3.4 Öffentlichkeits-Perspektive .....	17
4 Entgrenzung des Unternehmens – Herausforderung für die Kommunikation ...	19
5 Verzahnte Kommunikation und Erfolgskontrolle .....	23
6 Literatur .....	25

## 1 Genetischer Code und betriebswirtschaftliche Vorteile der Kommunikation

Wer wissen will, wie die Unternehmenskommunikation helfen kann, den Wert eines Unternehmens – möglichst nachhaltig – zu steigern, muss sich drei Pflichtfragen stellen und zumindest in Umrissen beantworten können: 1. Was sind Unternehmen überhaupt, genauer: was ist ihr genetischer Code, der sie von anderen Organisationen unterscheidet? 2. Wie und wodurch entsteht monetärer Wertzuwachs, also jener Zugewinn, der übrig bleibt, wenn alle Kosten beglichen sind? Und schließlich 3. Über welche betriebswirtschaftlich nutzbaren Vorteile verfügt Kommunikation?

Ich will meine Antwort nur so weit anskizzieren, dass erkennbar wird, was Kommunikation für Unternehmen in ihrer spezifischen Zielsetzung attraktiv macht und damit also etwas zu leisten vermag, was andere Steuerungsmedien wie Geld oder (Entscheidungs-)Macht nicht oder nicht so kostengünstig leisten können. Mit einem solchen betriebswirtschaftlich pointierten Verständnis von Unternehmenskommunikation lässt sich dann viel leichter zeigen, wie diese wertschöpfend mit Hilfe des Stakeholder-Kompasses gemanagt werden kann.

Ad 1: In einem sozialwissenschaftlich anspruchsvolleren Verständnis, das mittlerweile auch in die neuere Betriebswirtschaftslehre Eingang gefunden hat, ist die Unternehmung «ein sehr komplexes System, das über kognitive Strukturen verfügt, über die sie sich eine Vorstellung über die Umwelt aufbaut und ihre «Stakeholder» zufriedenstellt» (*Hinterhuber* 1996, S. 8). Durch die ständig aktualisierte Wahrnehmung der Umwelt (vor allem der Märkte), durch darauf abgestimmte interne Prozesse, ferner durch den Aufbau und die Nutzung von Wissen sowie durch eine erfolgsorientierte Einstel-

**Was unterscheidet Unternehmen?**

lung lernt das Unternehmen, von den Wettbewerbern unterscheidbare Kernkompetenzen aufzubauen und darüber die eigene Existenz zu stabilisieren.

In einer konstruktivistisch zugespitzten kommunikationswissenschaftlichen Sichtweise lassen sich also Unternehmen zunächst einmal ganz allgemein als spezifische «Sozialsysteme verstehen, die eigene Wirklichkeitsvorstellungen hervorbringen» (*Hejl/Stahl* 2000, S. 16 f.). Das ist für Kommunikationsmanager insofern eine wichtige Hintergrundannahme, weil es in internen und öffentlichen Auseinandersetzungen immer auch um den Wettbewerb von Sichtweisen unterschiedlicher Sozialsysteme geht. Greenpeace oder die Gewerkschaften haben nun einmal eine andere Sichtweise als die meisten Unternehmen.

**Entscheidend:** Doch entscheidend ist etwas Zweites: Die Güte dieser  
**Gewinne** von Unternehmen produzierten Wirklichkeitsvorstellungen bemisst sich weder an abstrakten diskursiven  
**erwirtschaften** Wahrheitsbegriffen noch an den Validitätskriterien der empirischen Sozialforschung, sondern letztendlich daran, ob das Unternehmen wegen (oder manchmal auch trotz) dieser Vorstellungen Gewinne erwirtschaftet. Denn diejenigen, «die keinen Gewinn machen, werden über kurz oder lang gezwungen sein, aus dem Markt auszuschneiden» (*Neus* 2000, S. 351 f.). Da hülfe es auch nicht, die akademisch anerkannte Wahrheit auf seiner Seite zu haben. Insofern ist es sinnvoll davon auszugehen, dass Unternehmen solche Wirklichkeitsvorstellungen bevorzugen, die ihnen helfen, in diesem Sinne ökonomisch erfolgreich zu sein. Insofern hat *Luhmann* Recht, wenn er selbstreflexiv den Wahrheitsanspruch der wissenschaftlichen Erkenntnis relativiert: «Wissenschaftler mögen zwar durchaus der Meinung sein, dass sie die Realität besser erkennen, als sie (beispielsweise, L.R.) in den auf Popularisierung verpflichteten Massenmedien dargestellt wird. Aber das kann nur heißen: «die eigene Konstruktion mit einer anderen zu vergleichen» (*Luhmann* 1996, S. 20). Für Unternehmen zählt nun mal

nicht primär die Wirklichkeitskonstruktion selber, sondern nur, ob diese am Ende zur Gewinnerzielung beiträgt.

Ad 2: Der neueren Ökonomik verdanken wir den verdeutlichenden Hinweis, dass Gewinne letztendlich immer Kooperationsgewinne sind, die nolens volens auf einer «Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil» (Homann/Suchanek 2000, S. 18) beruhen. Der Zwang zu Austausch und Abstimmung ist augenfällig: Ständig kooperieren und verständigen sich Unternehmen beim Leistungsaustausch mit ihren Kunden und Mitarbeitern, Lieferanten und Geldgebern, mitunter mit dem Gesetzgeber und sehr viel häufiger mit den Journalisten als professionellen Beobachtern in der Mediengesellschaft.

Da die Kooperationsgewinne immer knapp sind, entsteht die Beziehungsdynamik zwischen Unternehmen und seinen Stakeholdern durch den Aneignungsprozess: Wer kann welchen Vorteil realisieren – das ist dabei die Frage. Mit Sicherheit gilt, dass die vor diesem Hintergrund entstehenden «Interaktionen stets geprägt sind von gemeinsamen und konfligierenden Interessen und den daraus resultierenden Handlungsanreizen der Interaktionspartner» (ebd., S. 34). Insofern ist die kluge, am eigenen langfristigen Gewinn interessierte Handlungskoordination oder Abstimmung von Unternehmen und Stakeholdern eine Daueraufgabe des Managements. Das Unternehmen muss dabei lernen, ein Paradoxon zu managen: Kein Unternehmen kann sich auf Dauer den Erwartungen und Interessen seiner Anspruchsgruppen entziehen; wer aber alle Ansprüche reflexhaft erfüllen will, also die eigenen Interessen und seine spezifische Sichtweise verleugnet, verliert seine Existenz- und Leistungsfähigkeit (Hinterhuber 1996). Augenfällig wird das Paradoxon dann, wenn sich Unternehmen in ihrer Innovationspolitik nur noch auf die Ergebnisse der Marktforschung verlassen wollen, statt durch Eigeninnovationen Märkte proaktiv zu schaffen. Kunden wissen nun mal erst dann, ob sie ein Produkt

**Abstimmung  
mit  
Stakeholdern**

wollen oder nicht, wenn das Produkt auf dem Markt ist. Und Unternehmen haben dafür zu sorgen, dass eben dieses immer wieder neu passiert. Denn nur so gewinnen Unternehmen die Kooperationsbereitschaft ihrer Kunden und in Folge der anderen Stakeholder, um Austauschprozesse einzuleiten.

**Kommunikation als Steuerungsressource**

Ad 3: Wer sich fortwährend abstimmen muss, weil er dabei Wirklichkeit(svorstellungen) erzeugt, die mit denen der anderen kompatibel sein müssen, benötigt Steuerungsressourcen, die ihm helfen, unberechenbare Verhaltensalternativen der Stakeholder in erwartbare Handlungsoptionen mit wahrscheinlicher Entscheidungswahl zu überführen. Kommunikation in all seinen Variationen ist eine solche Ressource. Nicht die einzige. Geld und Macht sind andere. *Jarren/Röttger* (2004, S. 40) haben erst kürzlich daran erinnert, dass sich Organisationen in der Verfolgung ihrer Ziele nicht alleine der Ressource Kommunikation bedienen, eben weil mittels Kommunikation nicht zielgenau und wirkungssicher gearbeitet werden kann. Ohne ein entsprechendes Gehaltsangebot beispielsweise lassen sich auch arbeitsfreudige Mitarbeiter auf Dauer nicht zur Erfüllung ihrer Aufgabe motivieren. Und Kunden verlangen beim Kauf nun einmal auch Garantieleistungen, die sie notfalls gegen das Unternehmen einklagen können. Geld und Macht sind unverzichtbare Steuerungsmedien, um sich in Markt und Gesellschaft durchzusetzen. Das ist selbst-evident. Aber sie alleine reichen auch nicht. Gegenüber Geld und Macht hat die Steuerungsressource Kommunikation drei Vorteile, die sie aus betriebswirtschaftlicher Sicht unersetzbar macht:

- ▶ Kommunikation produziert Sinn und Orientierung (Beispiel: Marken- und Identitätsbildung), was nicht nur die Kundenbindung erhöht, sondern darüber hinaus auch die Erlösseite verbessert bzw. im Falle der Mitarbeitermotivation die Kosten senkt (Sachbezug)
- ▶ Kommunikation ermöglicht teilbare Wirklichkeits-

vorstellungen, wodurch gemeinsame Interessen überhaupt erst sichtbar gemacht werden können (Beispiele: Entwicklungspartnerschaften mit Lieferanten) und nicht erfüllte Erwartungen für einen bestimmten Zeitraum in die Zukunft verschoben werden können (Beispiel: Verträge) – beides Voraussetzungen für stabile Beziehungen (Sozialbezug)

- ▶ Kommunikation schafft einen Wahrnehmungsvorsprung: Kritische Entwicklungen, aber auch Chancen lassen sich antizipieren, weil sich das Unternehmen im informationellen Austausch mit seinen Stakeholdern befindet (Beispiel: Issue Management). Bevor sich strategische Fehler zu Erfolgs- oder gar Liquiditätskrisen auswachsen, ermöglicht Kommunikation eine Frühwarnung (Zeitaspekt).

Die Aufgabe der Unternehmenskommunikation besteht nun darin, diese immanenten Vorteile von Kommunikation durch ein institutionelles Arrangement aus Public Relations und Investor Relations, Werbung und interner Kommunikation so zu nutzen, dass das Unternehmen langfristig einen mindestens marktüblichen Anteil an den Kooperationsgewinnen realisieren kann. Das bedeutet übrigens auch, dass es Einfluss auf die anderen Steuerungsmedien wie Geld und Macht, also auf die Unternehmensstrategie gewinnen muss. Während das Marketing diesen Schritt durch Institutionalisierung der eigenen Funktion im Vorstand und entsprechenden Budgets bereits erfolgreich gemacht hat, tun sich PR-Manager derzeit noch schwer. Aber das sind Rahmenbedingungen.

Im Kern besteht die Aufgabe darin, die Kommunikationsbeziehungen zu den Stakeholdergruppen aufzubauen, zu managen und zu entwickeln. Wie das wertschöpfend und nachhaltig geschehen kann – darauf will sich der vorliegende Beitrag konzentrieren. Der Stakeholder-Kompass hilft hierbei, weil er wichtige von unwichtigen Zielgruppen analytisch unterscheiden kann und dabei den Blick vor allem auf diejenigen An-

**Aufgabe  
der Kommuni-  
kation**

spruchsgruppen lenkt, die durch ihr Verhalten relevante Effekte erzeugen können. Als Hintergrundannahme gilt: **Unternehmen als Produzenten von Wirklichkeit(svorstellungen) sind zwingend auf Kommunikation angewiesen.** Aber sie werden solche Art von Kommunikation bevorzugen, die in ihrer Wahrnehmung den Erfolg steigern oder das erkannte Risiko des Erfolgseinbruchs minimieren kann. Dieserart Selbstjustierung liegt im genetischen Code von Unternehmen, die nun mal auf die Optimierung von Erlösstrukturen programmiert sind (vgl. dazu auch *Rolke 2004*).

## 2 Wertschöpfung und Wertsicherung in der Unternehmenskommunikation

Man muss kein Hellseher sein, um vorauszusagen, **das Management der kommunikationsbasierten Stakeholderbeziehungen um das Unternehmen herum künftig noch stärker über seinen Erfolg entscheiden wird**, als es heute bereits der Fall ist. Denn die Bindungskraft der Unternehmen gegenüber ihren Stakeholdern lässt nach, wie eine Repräsentativbefragung unter den 1.200 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland zeigt (vgl. *Rolke 2003*): 45 Prozent der Unternehmen rechnen mit einer weiteren Abnahme der Kundenloyalität (nur 22 Prozent mit einer Zunahme). Zunehmende Unzuverlässigkeit von Journalisten wird von 22 Prozent der befragten Unternehmen beklagt. Und 43 Prozent der Mitarbeiter in Deutschland haben bereits konkrete Pläne, ihr Unternehmen zu verlassen, suchen aktiv oder würden einen Wechsel bei einem passenden Angebot zumindest in Erwägung ziehen (*Towers Perrin 2004*, S. 10). Die Aktionäre schließlich sind traditionell überwiegend bereit, ihre Anteile zu verkaufen, sobald das Vertrauen in den künftigen Erfolg schwindet.

Wenn also die Beziehungen zu den verschiedenen Anspruchsgruppen einerseits so wichtig sind, aber sie andererseits – wie empirisch belegt – immer «wackeliger» werden, weil Kaufen aus Gewohnheit oder Tradition, die Loyalität der Mitarbeiter, Geduld und öffentliches Vertrauen immer weiter schrumpfen, dann muss jede Beziehung immer wieder aufs neue hergestellt, bestätigt und gesichert werden. Wodurch? Vor allem durch eine reißfeste Kommunikation – kann die wenig überraschende Antwort nur lauten. Und zwar in den vier relevanten Richtungen, die zusammen den Stakeholder-Kompass bilden. Übrigens ist auch die herausragende Bedeutung dieser vier Stakeholdergruppen empirisch belegt (*Rolke* 2003, S. 22).

**Bindung durch  
Kommunikation**

Der Stakeholder-Kompass als Navigationsinstrument der Unternehmenskommunikation hilft zum einen, aus einer Vielzahl möglicher Anspruchsgruppen die wichtigsten in ihrer Bedeutung besser zu erkennen, und zum anderen, das Management dieser Kommunikationsbeziehungen des Unternehmens entscheidend zu verbessern. Denn er zeigt nicht nur an, welches die wesentlichen Richtungen sind, aus denen Ansprüche kommen. Mit seiner Hilfe lässt sich nämlich auch deutlich machen, wie sie untereinander verwoben und mit dem Unternehmen verknüpft sind. Gerade in der Optimierung dieser Verknüpfungen liegt das eigentliche Chancenpotential, auf das es in Zukunft ankommt.

**Stakeholder-  
Kompass**

Der Stakeholder-Kompass ist bestimmt durch seine zwei Achsen: In seiner horizontalen Ausrichtung vom Beschaffungsmarkt bis zum Absatzmarkt folgt er dem einfachen Input/Output-Modell, wobei die Umwandlungs- und Wertschöpfungsleistung dazwischen liegt (Wertschöpfungsachse). Vertikal flankieren Finanzmarkt und Öffentlichkeit die installierte Wertsicherungskette. Auch diese beiden bilden eine Achse, die auf Unterstützung justiert ist (Wertsicherungsachse), wobei diese beiden Anspruchsgruppen unterschiedlichen Logiken folgen. Denn Finanz-Community

**Zwei Achsen**

## 4.16 Wertschöpfende Unternehmenskommunikation

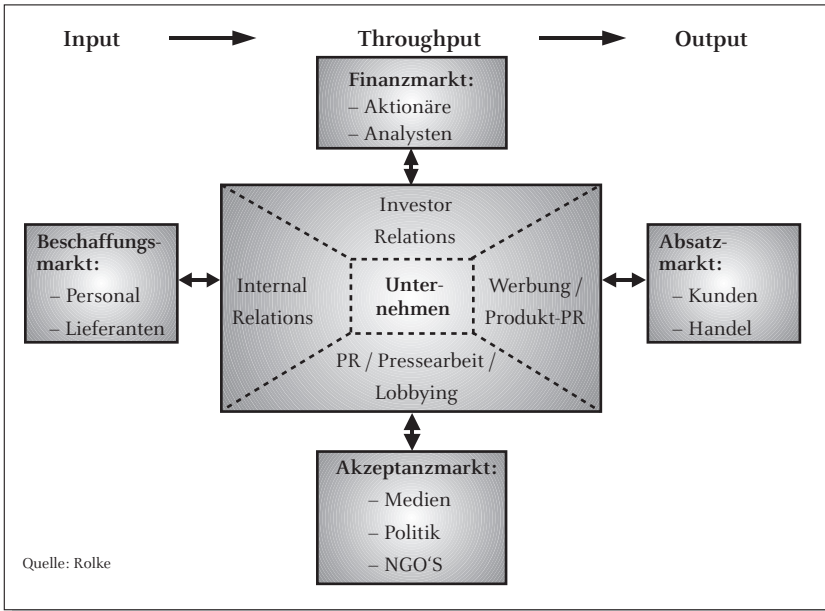


Abb. 1: Der Stakeholder-Kompass der Unternehmenskommunikation

und Öffentlichkeit haben differente Erwartungen und Werte.

Die Kommunikation des Unternehmens hat sich sowohl prozessual an den beiden Achsen als auch interessenbezogen an den damit verbundenen vier Anspruchsgruppen auszurichten. Doch zunächst zu den beiden Wertachsen:

- **Die Wertschöpfungsachse:** Kommunikation will hier nicht nur helfen, die jeweilige Beziehung zu den Kunden und zu den Mitarbeitern (bzw. Lieferanten) gewinnbringend zu entwickeln, sondern muss zudem eine erfolgsentscheidende Verknüpfung leisten: die (Rück)übersetzung von Kundenbedürfnissen in ein adäquates Mitarbeiter- und Organisationsverhalten. Funktioniert diese Rückübersetzung nicht, ent-

stehen Brüche und Reibungen. Wie so etwas erfolgreich funktionieren kann, zeigt das Beispiel FedEx (vgl. *Rittersberger 2002*): Dort werden all jene Faktoren, die für den Kunden relevant sind, um das Unternehmen wieder zu beauftragen, in einer Kennzahl zusammengeführt, an der sich jeder Mitarbeiter, jede Dependance, jedes Land messen lassen muss. Es wird damit zu einem Leitwert für den einzelnen Mitarbeiter, der durch das dahinter liegende Kennzahlensystem weiß, wie er sein Verhalten gegenüber den Kunden weiter optimieren kann.

- **Die Wertermöglichungs- bzw. Wertsicherungsachse:** Betriebstätigkeit in marktwirtschaftlichen Systemen verlangt von den Unternehmen, glaubhaft gegenüber den Geldgebern (Finanz-Community) zu vermitteln, dass und warum eine hinreichende Chance auf Gewinnerzielung besteht. Gleichzeitig muss das Unternehmen der breiten Öffentlichkeit und ihren Repräsentanten vermitteln, dass und warum das Renditemotiv nicht die Gemeinwohlinteressen gefährdet.

Das sieht nach einem waschechten strukturellen Widerspruch aus: Profitstreben einerseits, good partnership andererseits. Geht das überhaupt? Unternehmenskommunikation hat mitzuhelfen, dass dieses Paradoxon nicht als Blockade virulent wird, sondern sich erfolgsförderlich auflösen lässt. Typischerweise ist der breiten Öffentlichkeit zu vermitteln, warum Personalfreistellungen, die häufig den Aktienkurs nach oben treiben und deshalb die Börse erfreuen, zumindest der verbliebenen Belegschaft hilft. Oder den Analysten, warum Investitionen in den Umweltschutz, die zunächst einmal gewinnmindernd wirken, langfristig positiv auf den Unternehmenserfolg einzahlen. Gegensätzliche Interessen müssen also hier strategisch ausbalanciert werden, um den zentralen Prozess der Wertschöpfung nicht zu gefährden, sondern im Zweifel sogar zu beschleunigen.

Vier Anspruchsgruppen Voraussetzung für eine solche **achsenoptimale Kommunikation** ist das Verstehen der spezifischen Interessenslagen der einzelnen Stakeholder und der kommunikativen Vernetzung mit diesen Gruppen. Niemand wird die Wertschöpfungskette kommunikativ optimieren können, der nicht die beiden Anspruchsgruppen an den jeweiligen Eckpunkten der Achsen versteht: beispielsweise die Kunden und die Mitarbeiter/Lieferanten. Unter der Leitidee des Internal Branding als interne Fortsetzung der Markenbildung und -durchsetzung im Absatzmarkt haben die Marketer für sich diesen Zusammenhang inzwischen entdeckt (vgl. *Müller-Neuhof/Giehl 2004*). Und niemand wird das Wertsicherungsparadoxon zwischen Geldgebern und Öffentlichkeiten lösen können, der nicht von beiden akzeptiert wird. Insofern beginnt jedes Management von Kommunikation mit dem Aufbau von Beziehungen, die – wie oben dargestellt – von gemeinsamen und konfliktierenden Interessen bestimmt werden, wovon jeder Verkäufer oder Vorgesetzter, jeder IR-Manager oder Pressesprecher anschaulich zu berichten wüsste. Das heißt aber nichts anderes, als dass Konsens bzw. singuläre Gemeinsamkeit immer wieder und aktiv hergestellt werden muss.

Genauso grundlegend für das Kommunikationsmanagement ist der Doppelcharakter, unter denen jede einzelne Stakeholder-Gruppe eines Unternehmens wahrgenommen werden muss: Einerseits als Leistungspartner in einem spezifischen Markt, andererseits als Repräsentanten der jeweiligen Öffentlichkeit in diesem Markt. Für die Unternehmen kommt es darauf an, diesen **Doppelcharakter (von Leistungs- und Kommunikationspartnerschaft)** zu verstehen und zu nutzen. Wer im Marktpartner nur den Leistungsabnehmer oder -erbringer sieht – Kunden und Mitarbeiter/Lieferanten also nur durch die Euro-Brille wahrnehmen würde –, der schöpft die Möglichkeiten, zu Kooperationserfolgen zu kommen, genauso wenig aus wie derjenige, der kom-

munikatives l'art pour l'art betreibt oder, was in der Praxis eher vorkommt, Kommunikation mit betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen nicht zu verbinden weiß.

Unternehmen neigen nach wie vor stark dazu, vor allem den Leistungsaspekt in den Beziehungen zu den einzelnen Stakeholdern wahrzunehmen: also wieviel Umsatz die Kunden bringen, wie produktiv die Mitarbeiter sind, welcher Aktienkurs sich realisieren lässt und wie ein gutes Image all das verstärken hilft. Entsprechend eng definiert sind Leistungskennzahlen, die Beachtung im Management finden. Doch in Zeiten beschleunigter Märkte treten die Vorteile der Kommunikationsbeziehungen immer deutlicher zutage: Kommunikative Signale wie Aufmerksamkeit, aktives Interesse, aber auch Unzufriedenheit und Beschwerden stehen den Unternehmen deutlich früher zur Verfügung als die «reporteten» Kennzahlen, die immer eine Situation im Nachhinein beschreiben. Insofern stehen kommunikative Signale zu einem Zeitpunkt zur Verfügung, in der die Situation meistens noch gestaltbar ist. In diesem Zeitvorsprung übrigens liegt eine der wesentlichen betriebswirtschaftlichen Begründungen für Kommunikation (vgl. *Rolke 2002*): Zeit ist Geld. Und wer schneller (re-)agiert, den belohnt der Markt mit geldwerten Vorteilen.

**Zeitvorsprung  
durch Kommunikation**

### **3 Das relevante Stakeholder-Quartett der Unternehmenskommunikation**

Was bedeutet dieser Doppelcharakter für das Management der Kommunikationsbeziehungen zu den Stakeholdern? Der Ausgangspunkt lässt sich durch ein einfaches Axiom beschreiben: **Hinter jeder Stakeholdergruppe befindet sich ein Markt, der für die Überlebensfähigkeit des Unternehmens erfolgskritisch ist.** Jeder einzelne Markt im Sinne des Stakeholder-Kompasses, also nicht nur der, auf dem Produkte und Dienst-

leistungen verkauft werden, ist kommunikationswillig und -fähig. Die Kommunikation mit ihm beeinflusst frühzeitig das erst später sichtbar werdende Verhalten der Marktteilnehmer. Diesen Zusammenhang will ich für die einzelnen Anspruchsgruppen nachfolgend in stark stilisierter Form erläutern.

### 3.1 Kunden-Perspektive

**Absatzmarkt** In der Kunden-Perspektive öffnet sich die volle Breite des Absatzmarktes. Aus Sicht des Unternehmens die Output-Seite. Alle modernen, gewinnorientierten Wirtschaftsorganisationen haben das dazu passende Marketingverständnis der Kundenorientierung mehr oder minder stark entwickelt. Der Managementberater *Peter Drucker* bringt es daher auf den Punkt, wenn er darauf hinweist: «Marketing ist so grundlegend, dass man es nicht als separate betriebliche Funktion sehen darf. Marketing umfasst das gesamte Unternehmen, und zwar vom Endergebnis her betrachtet – d. h. vom Standpunkt des Kunden.»

Doch die traditionellen Kommunikationsformen der Anzeigen und Werbespots reichen offenbar nicht mehr, verlieren sichtbar ihre Wirkkraft. Immer öfter reagieren die Konsumenten «allergisch» auf die herkömmliche Massenwerbung: «Ad Avoidance» wird das Phänomen der Immunität gegenüber Werbebotschaften genannt. Das Marktforschungs-Institut Milward Braun und Associates hat die Ad Avoidance gemessen: In den USA nähmen 54 von 100 Zuschauern die Werbung nicht mehr wahr, in Frankreich sind es bereits 56 von 100, in Italien 62 und in Deutschland bereits 68.» (*Diekhof* 2001, S. 27). Seit Beginn der Messungen Anfang der 90er Jahre sollen die Ablehnungswerte um durchschnittlich 10 Prozent gestiegen sein. Fieberhaft arbeiten daher Werber wie Marketer an neuen «dialogischen» Formen der Kommunikation, die im Konsumenten den lebensweltlich verwobenen Kooperationspartner sehen. Und

sie erkennen allmählich, dass dessen Kommunikationsbereitschaft möglicherweise genauso gratifizierungsbedürftig ist wie die Treue des Wiederkäufers: Closer to the clients (vgl. *Klaas 2002*) kann daher das Motto nur lauten, und es wird immer häufiger praktiziert. Kommunikation hilft, Kunden zu verstehen und ihnen Orientierung in einem unübersichtlichen Markt zu geben. Wer so kommuniziert, den belohnt der Markt mit Umsatz.

### 3.2 Mitarbeiter-Perspektive

Hinter jedem Mitarbeiter, der immer nur auf Zeit zur Verfügung steht, beginnt fließend der Personalmarkt – das in der Wissensgesellschaft vielleicht wichtigste Segment des so genannten Beschaffungsmarktes. Im Grunde kaufen Unternehmen jeden Tag aufs Neue das Know-how, die Motivation und Schaffenskraft ihrer Mitarbeiter ein und verlieren ein Stück davon, wenn sie sich falsch verhalten. Dabei ist es unmerklich zu einer Neupositionierung des Beschäftigten im Unternehmen gekommen. Wie das neue Mitarbeiterbild aussieht, hat vor einiger Zeit *Rolf E. Breuer* (1999, S. 7) weitsichtig beschrieben: «Mitarbeiter sind nicht mehr passive Nachfrager von Arbeitsplätzen, sondern Anbieter von Wissensdienstleistungen, für deren Marktfähigkeit sie die unternehmerische Verantwortung tragen.»

Personalmarkt

Loyalität auf Traditionsbasis findet in einer solchen Sichtweise keinen Platz mehr. Aus dem Blickwinkel des modernen Managements bilden Unternehmen und Mitarbeiter Entwicklungspartnerschaften auf Zeit, die immer wieder von neuem bestätigt werden müssen. Wenn man so will: Nicht prinzipiell anders als zu anderen Lieferanten auch. Gemeinsam entwickelt werden sollen dabei die Erfolgspotenziale des Unternehmens. Diese liegen heute vor allem in den Bereichen Innovation und Service. Insofern ist *Manfred Bruhn* (2000, S. 19) nur beizupflichten, wenn er erklärt, dass heute

gerade der «internen Kommunikation ein hoher Stellenwert zuzuordnen» ist. Internal Branding ist das strategische Programm, das Mitarbeiter befähigen will, markenadäquat zu agieren. Die Gründe für die Entdeckung der Mitarbeiter als Mitmacher (*Müller-Nauhof/Giehl 2004*): In der Außenbeziehung des Unternehmens ist dies auf «den gestiegenen Anteil persönlicher Interaktionen zwischen Unternehmen und Kunden, wie z. B. Servicetelefon zurückzuführen» (*Bruhn 2000*, S. 19). Innerbetrieblich ist auf das Wissensmanagement hinzuweisen – der Grundlage von Innovationsprozessen. Personalmärkte bilden mit dem Lieferantenmarkt, der ebenfalls heute intensiver kommunikativ gemanagt werden muss, die Input-Seite des Unternehmens. Ohne eine leistungsstarke Kommunikationsplattform lassen sich weder Service- noch Innovationsvorsprünge herausarbeiten.

### 3.3 Geldgeber-Perspektive

**Finanzmarkt** Hinter den Geldgebern werden die Finanzmärkte sichtbar. Die primäre Zielgruppe der börsennotierten Unternehmen sind die Aktionäre, die häufig allerdings gar nicht direkt erreicht werden, sondern nur über die Mittlerzielgruppen der Analysten und/oder Fondmanager. Professionelles Kommunikationsmanagement hilft zweifellos Geld zu sparen, schlechtes führt zu unnötigen Mehrausgaben. Egal nun, ob man der «Theorie des effizienten Kapitalmarktes» folgt, wonach alle «verfügbaren Informationen ... bereits in den Kursen eskomptiert sind und ... keine weiteren Auswirkungen auf den Kursverlauf haben» (*Rüttgers 1998*, S. 38), oder man die Auffassung vertritt, dass Informationen Börsenkurse beeinflussen – in beiden Fällen ist die Kommunikationsfähigkeit der Unternehmen mit der Finanz-Community erfolgsrelevant. Im ersten Fall käme es für Unternehmen vor allem darauf an, die Erwartungen von Analysten und Investoren herauszufinden, um sich rechtzeitig auf die Entwicklungen einzustellen. Im zweiten Fall

bestünde zusätzlich die Möglichkeit, Kurspflege durch Meinungspflege zu betreiben, wofür es eine Reihe von Anhaltspunkten gibt (Rolke, 2000a).

### 3.4 Öffentlichkeits-Perspektive

Hinter den Medien, also den Gestaltern der veröffentlichten Meinung, verbirgt sich der so genannte Akzeptanzmarkt. Öffentliche Akzeptanz ist eine Leistung, die erworben werden muss, wenn man in den hoch entwickelten Gesellschaften Geschäfte machen will. Welche Rolle dieser «Markt» tatsächlich spielt, wird meist erst dann sichtbar, wenn den Unternehmen die öffentliche Akzeptanz entzogen wird: Wie es speziell bei der Kernenergie oder Gentechnik und vollständig bei Asbest geschah, das heute vom Markt verschwunden ist. Medien konstruieren nicht nur in starkem Maße unser Bild von Wirklichkeit, sondern sind in ihrem Konstruktionsprozess besonders anfällig für Irrtümer, Falschinformationen und Verzerrungen (Rolke 1999). Deshalb sind Unternehmen heute bei Strafe eines schlechten, verkaufsabträglichen Images herausgefordert, durch eine proaktive Öffentlichkeitsarbeit selber für ein angemessenes Bild in den Medien zu sorgen. Interessanterweise zeigen Untersuchungen, dass die Distanz zu den Medien die Gefahr von Imageverlusten erhöht (Rolke 2000b).

**Akzeptanzmarkt**

Umgekehrt wirkt sich die bessere Positionierung im Akzeptanzmarkt (vor allem im Medienbereich) positiv auf alle anderen Märkte aus. Ein zweiter wichtiger Repräsentant des Akzeptanzmarktes ist die Politik, deren Akzeptanz bzw. Ablehnung Gesetzeskraft erlangen kann. In den ausdifferenzierten Hochleistungsgesellschaften beeinflussen sich Wirtschaft und Politik stärker als es für Laien sichtbar ist. Dort wo Politik und Wirtschaft im öffentlichen Konflikt stehen, unterliegt nicht selten die Wirtschaft. Unternehmen und Branchen müssen hier neue Formen öffentlicher Konflikt-

fähigkeit entwickeln (Rolke 2001), wie einschlägige Erfahrungen zeigen: Suboptimale Gesetze in den Bereichen Umweltschutz oder Arbeit und Soziales – wie etwa beim Gesetz zur Scheinselbstständigkeit – sind ein bereitetes Zeugnis dafür, dass Möglichkeiten der Lobbyarbeit nicht zielführend genutzt wurden. Stattdessen aber zu deutlichen Belastungen der verschiedenen Branchen geführt haben. Drittens müssen schließlich die NGOs und andere gesellschaftliche Interessensgruppen genannt werden, die bekanntlich eine außerordentliche und nicht immer gerechtfertigte Glaubwürdigkeit verfolgen. Mit dem Internet ist diesen Gruppen ein enormes Machtmittel in die Hand gegeben worden, das Unternehmen heute dazu zwingt, 24 Stunden jeden Tag kommunikationsfähig zu sein: Niemals zuvor besaß der Einzelne so viel Macht, sich weltweit zu artikulieren wie im Internetzeitalter. Wie es Unternehmen, die klassischen Medien und die User verändern wird – das erleben wir derzeit erst im Anfangsstadium (vgl. Rolke/Wolff 2002).

**Erfolg durch Balance** Erfolgreiche Unternehmen orientieren sich in ihrer Kommunikation an diesen vier Dimensionen, weil sie wissen, dass die Kommunikationsbeziehungen zu diesen Stakeholdern Auswirkungen auf die dahinter liegenden Märkte haben. Und dass das Feedback der Märkte über Erfolg oder eben Misserfolg entscheidet. Wie ein Kompass nach Norden zeigt, sind Unternehmen letztlich auf den Shareholder Value justiert (vgl. die Diskussion in Müller/Leven 1998) oder traditioneller auf Gewinnerzielung ausgerichtet (Staehe 1992, S. 20). Aber um ein Ziel zu erreichen, genügt es eben nicht, immer nur nach Norden zu schauen: also auf die Börsen und Finanzmärkte. Erst in der Balance mit den anderen Märkten kann eine erfolgsoptimale Wettbewerbssituation entstehen. Doch diese Ausbalancierung wird auf Grund der Dynamik in den Märkten immer schwieriger.

## 4 Entgrenzung des Unternehmens – Herausforderung für die Kommunikation

Unternehmen müssen sich immer wieder neu erfinden. Das mag für Außenstehende nach harmloser Managementpoesie klingen. Doch für die involvierten Mitarbeiter und Führungskräfte geht es hierbei häufig ans Eingemachte: Abteilungen werden aufgelöst oder zusammengelegt, Personalbestände freigesetzt und Geschäftsbereiche «outgesourcet», Berichtswege verändert und Prioritäten neu definiert. Was gestern noch galt, gilt schon heute oder spätestens morgen nicht mehr: Neue Chefs, neue Zuständigkeiten, neue Regeln, die schnell gelernt werden müssen. Über 80 Prozent der Marketer und PR-Manager in den 1.200 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland sagen: Reorganisation wird ein Dauerphänomen bleiben. Und die Beobachtungen der vergangenen zwei Jahrzehnte sprechen dafür, dass sich der Wechsel von Umstrukturierung und Re-Stabilisierung in immer kürzeren Zyklen bewegt.

Die sichtbaren Gründe für die bewusste Initiierung von Reorganisation bewegen sich auf einer Skala von erwartbarer Weiterentwicklung des Unternehmens bis zum revolutionären Neuanfang: Wenig spektakulär mag vielleicht die Einführung einer neuen Technologie sein (zumindest am Anfang); aufrüttelnder ist die Änderung der Strategie (wie etwa die Abkehr von der Diversifikation und Hinwendung zu einer Politik der Kernkompetenzen). Als ziemlich ruppig schließlich kann eine Unternehmensübernahme (M&A) erlebt werden, von denen es monatlich allein im deutschsprachigen Raum bis zu 300 gibt (*Schuler 2001*, S. 13), weil sie den Betriebsalltag vollständig revolutioniert. Dabei liegt der Zwang zur Veränderung im System selbst. Änderungen der Umweltbedingungen erzwingen die Selbstveränderung der Unternehmung.

**Bewusste Reorganisation**

«Kreative Zerstörer» So gilt heute – 90 Jahre nachdem *Josef Schumpeter* die Unternehmen zu «kreativen Zerstörern» ernannt hat – fast als Axiom der Unternehmensführung, «dass Manager in periodischen Abständen das Erreichte zerstören und ein neues Unternehmen aufbauen, das gegenüber der nächsten Welle von Konkurrenten oder Techniken besser gewappnet ist» (*Tushman/O’Raily* 1998, S. 40). Das umschließt Arbeitsplatzdefinitionen und Produktionsverfahren ebenso wie Produktportfolios und Unternehmensabteilungen. Insofern ist es aus Sicht von Marketern und Corporate Communications Managern nahe liegend zu fragen, wann denn ihre Abteilungen «dekonstruiert» werden – verstanden als zwei verzahnte Managementaufgaben: «Auflösen und (neu) zusammenfügen – Destruktion und Konstruktion in einem» (*Oettinger* 2000, S. 19). Ist das traditionelle abteilungsorientierte Selbstverständnis der Kommunikationsmanager noch zielführend? Müssen sie sich nicht sogar sehr viel stärker gegenüber den Ansprüchen aus den Märkten öffnen?

«Entgrenzung» Die Frage ist berechtigt. Denn wir wissen heute, dass dann die Wahrscheinlichkeit von Dekonstruktion steigt, wenn sich das Umfeld verändert. Dafür gibt es deutliche Hinweise, die sich allesamt unter dem Stichwort «Entgrenzung des Unternehmens» subsumieren lassen: Der amerikanische Managementberater *Michael Hammer* (2002, S. 41) hat kürzlich seine publizistischen Scheinwerfer auf den Ort gerichtet, wo «die Produktivitätskämpfe dieses Jahrzehntes ausgetragen» würden: «an den Grenzen eines Unternehmens» (vgl. dazu auch *Picot u.a.* 2001; *Hinterhuber/Stahl* 2001). Also dort, wo bisher die Effizienz endete. «Daher ist die Straffung der Firmen übergreifenden Prozesse der nächste große Vorstoß in ein Neuland, in dem sich Kosten reduzieren, Qualitätsstandards erhöhen und Geschäftsprozesse beschleunigen lassen» (*Hammer* 2002, S. 41). Grenzen, die sich nicht allzu schwer überwinden lassen, bestehen zuvörderst zum Beschaffungsmarkt. Doch auch gegenüber

den Privatkunden ist eine Entgrenzung leicht vorstellbar (*Picot u.a.* 2001, S. 461): Wenn man nur bedenkt, dass die Verbraucher immer stärker zu Beteiligten am Wertschöpfungsprozess werden: durch ihre Feedbacks. Im E-Commerce, wo sich dialogische Beziehungen leicht aufbauen lassen, wird das besonders deutlich.

Im Modell des Stakeholder-Kompasses ist mit dieser Entwicklung zunächst vor allem die Wertschöpfungsachse angesprochen, die aus Sicht der Kommunikation schon immer über die Unternehmensgrenze hinaus gedacht werden musste: Dabei wird der **Kunde** zum Wertschöpfungspartner, der **Mitarbeiter** zum Know-how-Kapitalist mit den Qualitäten eines Beziehungsmanagers und die Führungskraft zu einer Art Fitness-trainer für seine Mitarbeiter und Changeagent, um die Synchronisierung von Kundenwünschen und Mitarbeiterverhalten weiter zu entwickeln. Dass dies nicht nur die Organisationsformen verändern wird, sondern auch erhöhte Anforderungen an die Vertrauen schaffende und sichernde Kommunikation stellt, ist selbstevident: Denn «Vertrauen bildet die Basis und notwendige Voraussetzung für die Existenz neuer Organisationsformen» (ebd., S. 483). Und Vertrauen lässt sich nun einmal nur in der und mit Kommunikation herstellen.

**Entgrenzungstendenzen**

Doch auch auf der vertikalen Wertermöglichungs- bzw. Wertsicherungsachse sind Entgrenzungstendenzen zu beobachten: **Analysten und institutionelle Anleger** nehmen heute deutlich mehr Einfluss auf die Unternehmensstrategie als dies zu Beginn der neunziger Jahre der Fall war. Sie sind zum regelmäßigen Gesprächspartner von CEO und CFO avanciert, nicht selten mit der Qualität eines Sparringspartners, und sie sind daher mit ihren Erwartungen auch bei internen Strategiesitzungen von Vorstand und Aufsichtsrat präsent. Erwartungen aus der Finanz-Community systematisch zu missachten, können sich nur Ausnahmeunternehmen wie Porsche erlauben. Und das auch nur punktuell. Ansonsten gilt: Strategien müssen erklä-

rungskräftig, Veränderungen anschlussfähig an frühere Konzepte und Ergebnisse prognosefähig sein, was bedeutet, dass sie mit hinreichender Wahrscheinlichkeit auch eintreten sollten.

Mehr Durchlässigkeit seitens des Unternehmens gibt es schließlich auch gegenüber der empowerten **Öffentlichkeit** (vgl. *Rolke/Wolff* 2002). Das Internet lässt die Grenze zwischen Unternehmen und Medien verschwinden, wenn die firmeneigenen Portale zugekauften Nachrichtencontent offerieren. Und die Intranets werden so wenig ein Betriebsgeheimnis bleiben wie der Aktienkurs eines Unternehmens. Längst schon überlegt Siemens beispielsweise im Sinne eines extern vernetzten Know-how-Austausches, auch große Teile des Intranets für externe User zu öffnen – stellt dieses doch ein höchst attraktives Angebot zur Kommunikation mit interessanten Zielgruppen dar.

**360°-Kommunikation erforderlich**

Entgrenzung der Unternehmen und die damit verbundene Intensivierung der Kommunikation stellt die traditionellen Abteilungsgrenzen zwischen den unterschiedlichen Kommunikationsfunktionen massiv in Frage: Wie lassen sich Marketingprogramme heute erfolgreich kommunizieren, wenn die Mitarbeiter davon nur am Rande erfahren? Warum sollte IR als kommunikative Sonderaufgabe verstanden werden, wenn Greenpeace ganz gezielt die Analysten über das Unternehmen informiert, gegen das die nächste Aktion geplant wird? Warum sollten die neuen Ideen des betrieblichen Vorschlagwesens dem Marketing vorenthalten werden, wenn es um Innovationen im Kundenservice geht? Warum sollte der Abteilung Unternehmenskommunikation nicht die Leadfunktion übertragen werden, wenn es um die neue Positionierung der Unternehmensmarke geht? Kommunikation kann heute nur strategisch als 360°-Kommunikation verstanden werden, die mit Hilfe des Stakeholder-Kompasses effizient gesteuert werden muss – in der Regel entlang der Wertschöpfungs- und Wertermöglichungsachse.

## 5 Verzahnte Kommunikation und Erfolgskontrolle

Die bereits mehrfach zitierte Studie zur «Produkt- und Unternehmenskommunikation in Deutschland» (2003) kommt in Sachen integrierter Kommunikation zu klaren Erkenntnissen: Der wichtigste Erfolgsschlüssel für mehr Effizienz und mehr Effektivität in der Kommunikation liegt in der besseren Verzahnung unterschiedlicher Instrumente und Strategien. Das sagen Marketer und PR-Manager gleichermaßen. Allerdings gibt es nicht den «goldenen Mix», der für alle gleich ist. Entsprechend der höchst unterschiedlichen Marktanforderungen und eigenen Fähigkeiten müssen Unternehmen sehr spezifische kommunikative Arrangements für den Austausch mit ihren Zielgruppen entwickeln. Für den Markenartikler im Consumer-Markt steht Werbung an erster Stelle. Beim B2B-Konzern erst an fünfter Stelle unter den möglichen Kommunikationsinstrumenten. PR kann heute fast überall eine bedeutendere Rolle spielen.

**Erfolg durch  
Verzahnung**

Grundlage für eine bessere Abstimmung zwischen den zuständigen Abteilungen kann nicht die Diskussion über die richtige Kommunikationsstrategie oder die besten Maßnahmen sein. Zu unterschiedlich sind PR-Manager und Marketer in ihrem Aufgabenverständnis (vgl. *Rolke* 2003), als dass es hier (ganz abgesehen von Machtfragen) zu einfachen Lösungen kommen könnte. Das ist übrigens auch der Grund, warum der Versuch, über eigens eingesetzte Koordinatoren zu einem besseren Abgleich der Kommunikationsabteilungen zu kommen, in der Praxis so häufig schief geht.

**Bessere  
Abstimmung**

Die gelegentlich ausgetragenen Diskussionen zwischen PR und Marketing führen in der Regel nicht zu mehr Verständnis, sondern häufig zu einer Bestätigung des stillen Nebeneinanders und punktuell zu einem lautstarken «clash of communication».

Ranking nach Anteilen: sehr stark optimierbar/teilweise optimierbar in %

1	Bessere Integration der Maßnahmen	94
2	Höheres Budget	84
3	Unternehmenskultur verbessern	84
4	Besser Inhalte kommunizieren	83
5	Qualifiziertere Mitarbeiter	78
6	Besseres Controlling der Faktoren	78
7	Mehr fachliches Verständnis beim Vorstand	67
8	Bessere Abstimmung der Vorstände untereinander	67
9	Kreative Agenturen	65
10	Fusion der Kommunikationsabteilungen	54

Quelle: Rolke 2003 n = 388

Abb. 2: Wo die Optimierungsansätze liegen

Die Integration von verschiedenen Kommunikationsfeldern funktioniert nur über die Ausrichtung am gemeinsamen Unternehmensziel: dem messbaren Unternehmenserfolg, der überall im Unternehmen das Leitkriterium für den Interessensausgleich bildet. Genetisch bedingt dürfen Unternehmen gar nichts anderes zulassen. Eine solche Erfolgssteuerung setzt aber wiederum ein entsprechendes Kommunikationscontrolling voraus. Doch gerade das ist in fast allen Unternehmen nur rudimentär ausgebildet.

**Controlling rudimentär** So gilt «mangelnde Erfolgskontrolle» nach «fehlendem Budget» als größtes Defizit. Noch immer verplanen über 50 Prozent der Unternehmen ihre Kommunikationsbudgets ohne klares Konzept mit Situationsanalyse, Strategieentwicklung, operativem Plan und Erfolgskontrolle. Nicht nur in der PR, sondern auch im Marketing. Beide Abteilungen müssen die Erfolgstreit-

ber ihrer Arbeit identifizieren, indizieren und dann als Impulskette zur Gewinn- und Wettbewerbssicherung sichtbar machen – für sich und gemeinsam. Das CommunicationControlCockpit (vgl. *Rolke* in diesem Werk) und andere Balanced Scorecards stellen mittlerweile die nötigen Basiswerkzeuge für das Controlling bereit. Aber erst der Zwang durch die Unternehmensführung wird für eine entsprechende Evaluation und monetäre Bewertung sorgen.

Unternehmenskommunikation ist heute viel zu wichtig, als dass auf ein wertorientiertes Management all der damit verbundenen Prozesse verzichtet werden könnte. Management jedoch impliziert immer Messbarkeit und Steuerung. Dabei wird über die methodischen Ansätze noch gestritten werden. Die Zielsetzung hingegen ist für das Unternehmen unstrittig. Sie liegt genetisch bedingt in der Wertschöpfung auf Basis von Interaktionsbeziehungen zum gegenseitigen Vorteil mit den verschiedenen Stakeholdern. Deshalb wird jedes Unternehmen in the long run der Abteilung die höchste Aufmerksamkeit schenken, die glaubhaft versprechen kann, diese Aufgabe am besten zu lösen.

## 6 Literatur

- Breuer, R.-E.:** «Die Führungskraft als Vorbild» oder «Vorbild Führungskraft». Forum. Magazin für Mitarbeiter der Deutschen Bank, S. 7. 1999
- Bruhn, M.:** Integrierte Kommunikation und Relationship Marketing. In: Bruhn, M./Schmidt, S.J./Tropp, J. (Hrsg.): Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis, S. 3–20. Wiesbaden 2000
- Diekhof, R.:** Raus aus der Klassik-Gasse. W&V, S. 25–28. 29. 6. 2001
- Hammer, M.:** Der Weg zum supereffizienten Unternehmen. Harvard Business Manager, 24. Jg. Nr. 2, S. 40–52. 2002

- Hejl, P. M./Stahl, H. K.:** Management und Wirklichkeit. Das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften. Heidelberg 2000
- Hinterhuber, H. H.:** Strategische Unternehmensführung I. Strategisches Denken. Berlin/New York 1996
- Hejl, P. M./Stahl, H. K. (Hrsg.):** Fallen die Unternehmensgrenzen? Beiträge zur Außenorientierung der Unternehmensführung. Renningen 2001
- Homann, K./Suchanek, A.:** Ökonomik. Eine Einführung. Tübingen 2000
- Jarren, O./Röttger, U.:** Steuerung, Reflexion und Interpenetration: Kernelemente einer strukturations-theoretisch begründeten PR-Theorie. In: Röttger, U. (Hrsg.): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung, S. 25–45. Wiesbaden 2004
- Klaas, S.:** Closer to the customers: Der Kunde bestimmt die Kommunikation. In: Kirf, B./Rolke, L. (Hrsg.): Der Stakeholder-Kompass. Navigationsinstrument für die Unternehmenskommunikation, S. 64–70. Frankfurt/M. 2002
- Luhmann, N.:** Die Gesellschaft der Gesellschaft. 2 Bde. Frankfurt/M. 2002
- Meffert, H./Bierwirth, A.:** Stellenwert und Funktionen der Unternehmensmarke – Erklärungsansätze und Implikationen für das Corporate Branding. Thexis 4, S. 5–11. 2001
- Müller, M./Leven, F.-J. (Hrsg.):** Shareholder Value Reporting. Wien 1998
- Müller-Neuhof, K./Giehl, W.:** Fokus Internal Branding. Vom Mitarbeiter zum Mitmacher. Sternenfels 2004
- Neus, W.:** Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Tübingen 2001

**Oetinger, B.v.:** Das Wesen der Strategie. In: Oetinger, B.v. (Hrsg.): Das Boston Consulting Group Strategie-Buch, S. 13–25. 7. völlig überarb. u. akt. Aufl., München 2000

**Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. T.:** Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Wiesbaden 2001

**Rittersberger, P.:** Mitarbeitermotivation und Prozessstandardisierung für mehr Kundenzufriedenheit. In: Kirf, B./Rolke, L. (Hrsg.): Der Stakeholder-Kompass. Navigationsinstrument für die Unternehmenskommunikation, S. 126–134. Frankfurt/M. 2002

**Rolke, L.:** Die Selbstgefährdung der Mediengesellschaft durch Irrtümer, Korrekturverweigerung und kommunikative Inflation. In: Rolke, L./Wolff, V. (Hrsg.): Wie die Medien die Wirklichkeit steuern und selber gesteuert werden, S. 73–91. Opladen/Wiesbaden 1999

**Rolke, L.:** Kurspflege durch Meinungspflege – Auf dem Weg zur Value Communications. In: Rolke, L./Wolff, V. (Hrsg.): Finanzkommunikation, S. 19–49. Frankfurt/M. 2000a

**Rolke, L.:** Warum Public Relations die Gesellschaft schlauer macht. Public Relations Forum 4, S. 192–196. 2000b

**Rolke, L.:** Öffentliche Konfliktfähigkeit erforderlich – Unternehmen im Vergleich mit politischen Organisationen. In: Röttger, U. (Hrsg.): Issue Management, S. 235–254. Wiesbaden 2001

**Rolke, L.:** Unternehmenskommunikation in Deutschland: Auf dem Weg zum monetären Leitprinzip und kommunikationsbasierten Stakeholder-Kompass. In: Viallon, P./Weiland, U. (Hrsg.): Kommunikation, Medien und Gesellschaft. Berlin/Paris (im Erscheinen) 2002

- Rolke, L.:** Produkt- und Unternehmenskommunikation im Umbruch. Was die Marketer und PR-Manager in Zukunft erwarten. Hrsg. vom F.A.Z.-Institut. Frankfurt/M. 2003
- Rolke, L.:** Public Relations – die Lizenz zur Mitgestaltung öffentlicher Meinung. Umriss einer neuen PR-Theorie. In: Röttger, U. (Hrsg.): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung, S. 117–147. Wiesbaden 2004
- Rolke, L./Wolff, V. (Hrsg.):** Der Kampf um die Öffentlichkeit – Wie sich Medien, Unternehmen und Verbraucher mit dem Internet verändern. Neuwied/Kriftel 2002
- Rosema, B.:** Kreativ aus der Krise. In: Rolke, L./Rosema, B./Avenarius, H. (Hrsg.): Unternehmen in der ökologischen Diskussion, S. 239–252. Opladen 1994
- Rüttgers, D.:** Die Auswahl von Aktienspezialitäten – Lohnt sich das Stock-picking? In: Frei, N./Schlienkamp, C. (Hrsg.): Aktie im Aufwind, S. 35–45. Wiesbaden 1998
- Schuler, A.:** The Big Picture. Der deutsche Beteiligungsmarkt – Phönix oder Ikarus. In: Finance, S. 10–13. Dezember 2001
- Staehe, W. H.:** Funktionen des Managements. Bern/Stuttgart 1992
- Sebald, H./Langner, U./Harbring, C.:** Reconnecting with Employees. Gewinnen, Binden und Motivieren von Mitarbeitern als Beitrag zum Unternehmenserfolg. Deutschland-Bericht des europäischen Towers Perrin Talent Reports 2004. O.O. 2004
- Tushman, M./O'Reilly, C.:** Unternehmen müssen auch den sprunghaften Wandel meistern. Harvard Business Manager 1, S. 30–44. 1998