

## 4 Instrumente des betrieblichen Informationsmanagements

Unter den Instrumenten des betrieblichen Informationsmanagements sind diejenigen Aktionsvariablen zu verstehen, von denen sich die Entscheidungsträger im Unternehmen eine Wirkung auf die Ziele der betrieblichen Informationspolitik versprechen. Für die Einstufung als Informationsinstrument ist es weitgehend unerheblich, ob die durchzuführenden Maßnahmen extern vorgegeben sind, oder ob ihre Durchführung ausschließlich aufgrund unternehmensinterner Gesichtspunkte erfolgt. Beispielsweise ist die für Unternehmen bestimmter Rechtsform und spezifischer Wirtschaftszweige in Deutschland gesetzlich vorgeschriebene Erstellung eines Geschäftsberichts für das abgelaufene Geschäftsjahr ebenso ein Instrument des Informationsmanagements, wie die auf freiwilliger Entscheidung beruhende Veröffentlichung einer Mitarbeiter- oder Kundenzeitschrift, der Druck einer Unternehmensbroschüre oder die Publikation von Beiträgen im Intranet bzw. Internet.<sup>1</sup>

Abschnitt 4.1 behandelt das grundsätzliche Anforderungsprofil der Informationsinstrumente in der Praxis, Abschnitt 4.2 analysiert die im betrieblichen Informationsmanagement tatsächlich zum Einsatz gelangenden Instrumente der internen und externen Unternehmensdarstellung mit ihren artspezifischen Stärken und Schwächen und auch die zu beobachtenden Veränderungstendenzen. Die verschiedenen für die Mitarbeiterinformation in der Praxis verwendeten Medien weisen in unterschiedlichem Ausmaß die Informationsdimensionen „öffentlich versus unternehmensintern“ sowie „langsam versus schnell“ auf. Je nach Zielsetzung und situationsspezifischer Relevanz können sie sich ergänzen oder zueinander in Konkurrenz treten. „Wenn ein Kommunikationsmedium beim Rezipienten andere Eindrücke hinterläßt als andere gleichzeitig verwendete, kann es zu inkonsistenten und widersprüchlichen Vorstellungen über eine Marke, ein Produkt oder ein Unternehmen führen.“<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> zur Entwicklung des Internet vgl. Anhang 3

<sup>2</sup> Derieth (1995) S. 27

#### 4.1 Anforderungsprofil der Informationsinstrumente

Eine erste Anforderung, die alle Informationsinstrumente in gleicher Weise erfüllen sollten, besteht darin, den unterschiedlichen Interessenlagen der Adressaten und Adressanten gerecht zu werden.<sup>3</sup> So erwarten die Mitarbeiter eines Unternehmens, alle sie mittel- und unmittelbar betreffenden Daten und Fakten zu erhalten und diese Informationen in unverfälschter Form, d.h. mit einem hohen Wahrheitsgehalt, präsentiert zu bekommen. Das Interesse des Unternehmens besteht hingegen im wesentlichen darin, in den verwendeten Medien mit allen seinen Bereichen möglichst positiv dargestellt zu werden.<sup>4</sup> Diese unterschiedlichen Interessenlagen können, müssen aber nicht untereinander in Konflikt stehen. Es liegt im Verantwortungsbereich der Redaktionen, diesen Anforderungen in geeigneter Weise Rechnung zu tragen.

Eine weitere an die Informationsinstrumente zu stellende Anforderung besteht darin, als Medium selbst wahrgenommen zu werden und eine hohe Akzeptanz aufzuweisen. Entscheidend für die Attraktivität und Akzeptanz der eingesetzten Informationsinstrumente sowie für die Wahrnehmung der darin enthaltenen Informationen ist die optische Aufmachung, die verwendete Sprache, das Papier, die Verwendung und Anordnung von Bildern auf dem Papier oder dem Bildschirm.<sup>5</sup> So entscheiden Aufmachung, Format, Farbe und das Layout beispielsweise darüber, ob ein Printmedium angefaßt, aufgeblättert und gelesen wird. Eine besonders gelungene Ästhetik einer Publikation erhöht deutlich die Chance, daß ein Leser die darin enthaltene Information positiv, d.h. in der gewünschten Zielrichtung aufnimmt.<sup>6</sup>

Der Einsatz dieser Gestaltungselemente hängt jedoch auch davon ab, in welchem Umfeld das Medium eingesetzt werden soll und welche Funktion es für die Zielgruppe hat. Mit einem Geschäftsbericht wird ein ganz anderer Zweck verfolgt, als beispielsweise mit einer technischen Explosionszeichnung für die Fertigung. Folglich sollten sich beide Informationsträger auch in ihrer Auf-

---

<sup>3</sup> Zur Bedeutung der Zielgruppe für die Wahl der Informationsinstrumente und Informationswege vgl. u. a. Grunig/Hunt (1984) S. 21ff und 147ff

<sup>4</sup> vgl. Bischl (2000), insbesondere Kap. 5

<sup>5</sup> Zu den verschiedenen Wahrnehmungskanälen des Menschen vgl. Kapitel 2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>6</sup> vgl. Kirchhoff (1997) S. 62

machung unterscheiden. Dabei muß sichergestellt werden, daß die Qualität dem Zweck angemessen ist. So muß eine technische Zeichnung für die Fertigung hochwertig und genau gedruckt sein, auch wenn sie lediglich schwarz/weiß gehalten ist und keine Bilder enthält. Schließlich bestimmen hier die Genauigkeit und das saubere Druckbild einer Zeichnung die Güte des Produktionsergebnisses. Für alle Printmedien kann folgendes grundsätzlich festgehalten werden: Der Inhalt kann noch so aktuell, noch so genau, noch so interessant sein. Wenn der Text schwer zu lesen ist<sup>7</sup> oder die äußere Aufmachung nicht stimmt, kommen viele potentielle Leser erst gar nicht in die Versuchung, mit dem Lesen zu beginnen – es sei denn, sie wissen, was sie erwartet. Bei einem Nachschlagewerk ist allgemein bekannt, daß es Informationen für spezifische oder allgemeine Fragestellung bereit stellt. Deshalb wird ein Nachschlagewerk auch dann für Informationszwecke heran gezogen, wenn die äußere Aufmachung wenig attraktiv ist. Demgegenüber dürften unattraktive Unternehmenspublikationen nur von speziell Interessierten, wie z.B. von Finanzanalysten, nicht aber von anderen zur Lektüre verwendet werden.

Erschwerend kommt für den Bereich der Unternehmenspublikationen die allgemein herrschende Informationsflut hinzu. Eine wenig ansprechende Aufmachungen kann dazu beitragen, ein Medium überhaupt nicht oder zumindest bei Nichtgefallen kein weiteres Mal in die Hand zu nehmen. Bei der Konzeption von Unternehmenspublikationen und Informationsblättern ist die äußere Verpackung ein wesentlicher Faktor für deren Erfolg.

In diesem Zusammenhang ist auch zu beachten, daß nicht nur das Layout, die Anordnung von Text und Bild, die Unternehmensfarbe und die Typographie die Wahrnehmung der Leser beeinflussen. Auch das verwendete Papier sowie der Einband müssen zum Unternehmen, zum Medium und zum wirtschaftlichen Umfeld passen. So ist es wichtig, darauf zu achten, daß das optische Erscheinungsbild des Informationsmediums zum Firmencharakter paßt. „Eine konservative Firma tritt mit ihren Geschäftspapieren, Geschäftsberichten, Anzeigen und Werbespots mit eher konservativen Stilmitteln auf. Ein innovatives Unternehmen signalisiert dies durch den Einsatz fortschrittlicher Gestal-

---

<sup>7</sup> In diesem Zusammenhang ist die physische Lesbarkeit gemeint, die durch die verwendete Schriftart und -größe beeinflusst wird.

tungskomponenten und -prinzipien wie zukunftsweisende Logo-Formate, progressive Schriften und eine ungewöhnliche Architektur.“<sup>8</sup> Andererseits ist ein Unternehmen durch eine spezifische Farbgebung in der Lage, sich ein unverwechselbares Image zu verschaffen. So erreichte Daimler-Benz durch Verwendung der Unternehmensfarbe Grau eine seriöse Wirkung. Die Farbe Blau als Unternehmensfarbe hat der Firma IBM den Spitznamen „Big Blue“ eingetragen und ist seitdem untrennbar mit dem Unternehmen verbunden. Bei der Trennung der Telekommunikationssparte vom Postdienst wählte die Deutsche Telekom die Farbe Magenta, um sich vom traditionellen Gelb der Deutschen Bundespost loszulösen.

Die oben angesprochenen Elemente weisen einen engen Bezug zum Bereich des Corporate Design (CD) auf.<sup>9</sup> Zum Corporate Design gehört neben Logo<sup>10</sup>, Hausschrift und Hausfarbe auch die Anordnung der einzelnen Elemente (Layout). Um einen einheitlichen Gesamteindruck im Erscheinungsbild des Unternehmens zu erzielen, verwenden Unternehmen oft Gestaltungsrichtlinien. Diese Richtlinien legen z.B. die zu verwendende Schriftart und Farbe fest. Bei der Erstellung von Printmedien wird zusätzlich oft ein Gestaltungsraster vorgegeben. Erst die gemeinsame Verwendung aller Gestaltungselemente sorgt für einen unverwechselbaren Charakter eines Unternehmens.<sup>11</sup> Die besondere Bedeutung eines erfolgreich etablierten Unternehmenslogos kann daran deutlich gemacht werden, daß nahezu jedermann ein silbernes Sternsymbols mit der Firma Mercedes-Benz, den stilisierten Frauenkopf mit der Firma Schwarzkopf, den angebissenen bunten Apfel mit der Firma Apple und die lilafarbene Kuh mit der Firma Milka in Verbindung bringt. Mit der Wahrnehmung dieser Symbole verknüpft der Betrachter häufig eine besondere Kompetenz sowie den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.<sup>12</sup>

Unternehmen verwenden zur positiven Selbstdarstellung eine Vielzahl unterschiedlicher Medien. Neben der Unternehmensbroschüre zielt auch die Kun-

---

<sup>8</sup> Herbst (1998) S.38

<sup>9</sup> vgl. dazu Kapitel 3.3.4 der Arbeit.

<sup>10</sup> Mit dem Begriff ‚Logo‘ ist hier nicht lediglich das Firmenzeichen gemeint, sondern auch seine Farbe, Größe, Blickfangqualität und Platzierung, vgl. Derieth (1995) S. 251.

<sup>11</sup> Derieth stellte jedoch in ihrer Untersuchung fest, daß bei vielen Unternehmen noch Verbesserungsmöglichkeiten beim optischen Auftritt von Printmedien bestehen, vgl. Derieth (1995) insbesondere S. 300ff.

denzeitschrift auf die Vermittlung von Kompetenz des Unternehmens und auf Kundenbindung ab. Die auf Anwendungsbeispielen basierenden Erfolgsberichte über die Produkte stellen den Faktor der Befindlichkeit des Kunden in „guter Gesellschaft“ in den Vordergrund. Derartige Veröffentlichungen sollen die einzigartige Kompetenz eines Unternehmens belegen und damit die Kundenbindung verstärken. Gleichzeitig sollen weitere mögliche Rezipienten, wie z.B. Journalisten, informiert und neugierig gemacht werden. Zeitgemäße Kundenzeitschriften decken dementsprechend heute das gesamte publizistische Spektrum zwischen Fachzeitschrift und Szenemagazin ab.<sup>13</sup> Im Vergleich zu Kaufzeitschriften haben viele Unternehmensmagazine ähnliche und ähnlich anspruchsvolle Illustrationskonzepte, jedoch schwankt die Qualität des Bildmaterials der einzelnen Beiträge und die Trennung von Meinung und Bericht wird oft nicht ausreichend vollzogen.<sup>14</sup>

Eine weitere Anforderung, die Informationsinstrumente in Unternehmen generell erfüllen sollten, ist deren Wirtschaftlichkeit.<sup>15</sup> Der Einsatz der Informationsinstrumente ist nur dann als wirtschaftlich zu bezeichnen, wenn „ ... bei gegebenen Kosten der Informationsinfrastruktur der realisierte Nutzen maximal ist ....“<sup>16</sup> Die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit wirft jedoch besondere Schwierigkeiten auf, wenn zwar die Kosten bekannt sind, der Nutzen jedoch nicht direkt und in Geldeinheiten gemessen und ausgedrückt werden kann. Deshalb ist es erforderlich, daß das Unternehmenscontrolling für diesen Bereich ein geeignetes Kennziffernsystem entwickelt. Allerdings ist auf die Problematik hinzuweisen, daß zwar ein Informationsinstrument wirtschaftlich eingesetzt werden kann und dennoch das gewünschte Ziel des Informationsmanagements nicht erreicht wird. Deshalb ist neben der Wirtschaftlichkeit auch die Wirksamkeit der Informationsmaßnahmen zu überprüfen.<sup>17</sup>

---

<sup>12</sup> vgl. zu den Übertragungsmechanismen Kapiteln 2.1 der Arbeit.

<sup>13</sup> vgl. Pfannenberg/Wilde (1998) S. 10

<sup>14</sup> vgl. Pfannenberg/Wilde (1998) S. 5f.

<sup>15</sup> Werden Informationssysteme nicht nur im technischen Sinn betrachtet, ist es schwer, den Nutzen zu quantifizieren, da die Qualität auch von sogenannten weichen Faktoren bestimmt wird, vgl. auch Rittberger/Zimmermann (2000) S. 7f.

<sup>16</sup> Heinrich (1996) S. 22

<sup>17</sup> vgl. Heinrich (1996) S. 24

Und schließlich sollten die Informationsinstrumente so ausgestaltet werden, daß sie eine klare strategische oder taktische Orientierung aufweisen. Kurzfristig auftretenden Informationsnotwendigkeiten muß mit kurzfristig wirkenden Maßnahmen entsprochen werden, während langfristig orientierten Maßnahmen ein längerer Wirkungszeitraum eingeräumt werden muß. So kann die Verbesserung des Unternehmensimages bzw. des Betriebsklimas in der Regel nicht sofort erreicht werden. Daraus folgt, daß auch erst nach längerer Zeit beurteilt werden kann, ob die ergriffenen Maßnahmen die gewünschte Wirkung zeigen. „Image ist keine Frage nach und von Umsatzgröße und Marktanteilen. ... Image ist das Ergebnis von Eindrücken und Vorstellungen über Unternehmen sowie über den Wert seiner Produkte, das meist mittel- und langfristig aufgebaut worden und nicht das Ergebnis kurzfristiger Maßnahmen ist.“<sup>18</sup> Als Ursachen werden neben einer konsequenten Qualitätssicherung und Innovationsbereitschaft auch der professionelle Einsatz imagefördernder Kommunikationsstrategien gesehen.<sup>19</sup>

#### *4.2 Informationsinstrumente in der Praxis*

Die zentralen Instrumente der Unternehmenskommunikation lassen sich nach verschiedenen Kriterien unterscheiden: sie können nach innen oder nach außen gerichtet sein, in gedruckter Form vorliegen, einseitig oder interaktiv sein. Klassische Instrumente sind u. a. der Geschäftsbericht, der sich schwerpunktmäßig an eine externe Zielgruppe wendet und die Mitarbeiterzeitung, die hauptsächlich für die interne Zielgruppe der Mitarbeiter bestimmt ist. Beiden gemeinsam ist, daß sie in der Regel in gedruckter Form, als Printausgabe, vorliegen.

##### *4.2.1 Geschäftsbericht*

Der Geschäftsbericht stellt einen Bestandteil des Jahresabschlusses dar und muß von Unternehmen bestimmter Rechtsform oder spezifischer Wirtschaftszweige erstellt werden. Er ist ein jährlicher Rechenschaftsbericht, der über den Geschäftsverlauf und die wirtschaftliche Lage des Unternehmens informieren

---

<sup>18</sup> Burger (1998) S. 25. Ein weiteres nennenswertes Ergebnis der von der Deutschen Landwirtschaftsgesellschaft (1997) durchgeführte Untersuchung ist, daß 84 Prozent der Unternehmen, die bereits (1996) als die zehn besten genannt wurden, ihren Platz behauptet haben, vgl. ebd., S. 25

soll.<sup>20</sup> Deshalb wurde und wird der Geschäftsbericht von vielen deutschen Wirtschaftsunternehmen als reine, weil gesetzlich vorgeschriebene, Pflichtübung betrachtet.<sup>21</sup> Neuerdings beginnt der Geschäftsbericht jedoch eine andere Bewertung zu erfahren.<sup>22</sup> Ausgelöst durch die liberalisierungs- und globalisierungsbedingt zunehmende Wettbewerbsintensität auf nahezu allen Märkten und die starke Verflechtung der nationalen Kapital- bzw. Finanzmärkte untereinander beschränken sich die Unternehmen nicht mehr allein darauf, finanzwirtschaftliche Nachrichten zu verkünden, sondern sie stellen sich in wachsendem Maße dem Dialog mit den Kunden, Lieferanten und Anlegern.<sup>23</sup> Aussagen wie: „Die Brau AG sieht diesen Geschäftsbericht nicht nur als wichtige und notwendige Information zur Finanzlage, sondern auch als wichtigen Träger des Unternehmensimages“<sup>24</sup> sind in diesem Kontext sogar als eher zurückhaltend zu charakterisieren.

Die Geschäftsberichte einer zunehmenden Anzahl von Unternehmen bestehen nicht mehr nur aus dem gesetzlich vorgeschriebenen Pflichtteil<sup>25</sup>, sondern tragen mit einem umfassenderen Informationsangebot der Notwendigkeit – oder sogar der Lust – des Unternehmens zur Selbstdarstellung Rechnung.<sup>26</sup> Infolgedessen sind die Geschäftsberichte vieler Unternehmen bunter, aufwendiger und umfangreicher geworden. Die primären Ziele des Informationsmediums Geschäftsbericht bestehen nunmehr weniger darin, den Gesetzesauftrag zu erfüllen und die ohnehin informativ privilegierten Finanzanalysten zu bedienen. Vielmehr soll bei den gegenwärtigen und potentiellen Anlegern mit umfassenden Informationen Vertrauen und eine emotionale Bindung an das Unternehmen erzeugt werden. Im Gegensatz zum Bereich des eher kurzfristig orientierten Konsumgütermarketing zielt ein Unternehmen hier auf eine langfristig angelegte Interaktion zwischen

---

<sup>19</sup> vgl. Burger (1998) S. 46f.

<sup>20</sup> Zu den Funktionen und Aufbau eines Geschäftsberichts vgl. z.B. Wöhe (1990) S. 1013 u. 1123ff.

<sup>21</sup> So bemängelte z.B. Schmacke 1976 den ungenügenden Zugang zu Unternehmensinformationen, seine Kritik blieb jahrelang aktuell, vgl. Baerns (1985) S. 27f.

<sup>22</sup> vgl. Derieth (1995) S. 247

<sup>23</sup> vgl. Baetge/Kirchhoff (1997) S. 25

<sup>24</sup> Schalk/Thoma (1994) S. 486

<sup>25</sup> Die Paragraphen 242–335 HGB regeln die formalen und inhaltlichen Bedingungen für den Jahresabschlußbericht.

Unternehmen und Anlegern ab.<sup>27</sup> Im Graphics Annual Report 5, der zu Ehren der Mead Annual Report Show erstellt wurde und Beispiele zur Unternehmensdarstellung der vergangenen 40 Jahre<sup>28</sup> präsentiert, wird mit dem Zitat von Crosby Kelly von Litton Industries die letztendliche Bedeutung des Geschäftsberichts auf den Punkt gebracht: „I feel you've got to have something that symbolizes the corporation – something like a flag. And that flag is the annual report.“<sup>29</sup>.

Ein Geschäftsbericht, der nicht wahrgenommen wird, existiert zwar materiell, aber nicht in dem Bewußtsein der Adressaten. In der heutigen Zeit der multiplen Informations- und Analysequellen scheint zwar die objektive Qualität eines Geschäftsberichtes und weniger dessen „Unterhaltungswert“ das normativ wichtige Bewertungskriterium zu sein. Dennoch stellt der Geschäftsbericht einen Imageträger dar, der zugleich ein Stück weit die Firmengeschichte abbildet.<sup>30</sup> Dieser historische Aspekt kommt insbesondere darin zum Ausdruck, daß wesentliche Bestandteile des Geschäftsberichts, wie z.B. der Jahresabschluß und die Gewinn- und Verlustrechnung, notwendigerweise vergangenheitsorientiert sind. Dieser Aspekt der tendenziell zu starken Vergangenheitsorientierung ist gerade von den börsennotierten Unternehmen zum Anlaß genommen worden, den Geschäftsbericht um zukunftsgerichtete und unternehmensübergreifende Projektionen zu erweitern. Die strategische Orientierung, die Einschätzung der zukünftigen Wettbewerbsstellung des Unternehmens auf dem Inlands- und dem Weltmarkt sowie die Beurteilung der gesellschaftlichen und wirtschaftspolitischen Entwicklungen wird in Sonderkapiteln dargestellt. Sonderkapitel wie zum Beispiel der Lagebericht<sup>31</sup> und die begleitenden Informationen bieten somit die Möglichkeit, die Sichtweisen und Positionen des Unternehmens auch zu außerbetrieblichen Problemen zu vermitteln, wodurch die Einschätzbarkeit und Transparenz des Unternehmens weiter erhöht wird.

---

<sup>26</sup> vgl. Derieth (1995) S. 247ff

<sup>27</sup> vgl. Kirchhoff/Döbler (1997) S. 25

<sup>28</sup> Die Geschichte zur Unternehmensdarstellung bezieht sich auf den Zeitraum 1956–1996.

<sup>29</sup> Graphics Press Corp. (1996) S. 9

<sup>30</sup> vgl. Kirchhoff/Döbler (1997) S. 20

<sup>31</sup> vgl. Baetge/Schulz (1997) S. 128ff

Die Mindestanforderungen, die der Lagebericht einer Aktiengesellschaft erfüllen muß, sind im § 289 HGB definiert:

„(1) Im Lagebericht sind zumindest der Geschäftsverlauf und die Lage der Kapitalgesellschaft so darzustellen, daß ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird; dabei ist auch auf die Risiken der künftigen Entwicklung einzugehen.

(2) Der Lagebericht soll auch eingehen auf:

1. Vorgänge von besonderer Bedeutung, die nach dem Schluß des Geschäftsjahrs eingetreten sind;
2. die voraussichtliche Entwicklung der Kapitalgesellschaft;
3. den Bereich Forschung und Entwicklung.“<sup>32</sup>

Nicht selten ist zu beobachten, daß die Unternehmen ihren Lagebericht möglichst kurz abfassen. Da der Lagebericht im Bundesanzeiger veröffentlicht werden muß, versuchen sie auf diese Weise ihre Kosten möglichst gering zu halten. Der Versuch, an dieser Stelle Kosten zu sparen, ist jedoch nicht unproblematisch, da der daraus entstehende Imageverlust beträchtlich sein kann. Findet beispielsweise ein Finanzanalyst im Lagebericht nicht die gewünschten detaillierten Geschäftsdaten zur Beurteilung eines Unternehmens, sondern muß sie sich mühsam aus dem gesamten Bericht zusammentragen, dann besteht die Gefahr, daß dies zu einer schlechteren Einstufung des Unternehmens führt.<sup>33</sup> Dazu eine Aussage von Mark Manson, Vice President der Brokerfirma Donaldson Lufkin & Jenrette, Inc: „Als Finanzanalyst brauche ich harte Fakten, so wie ein Masochist Prügel braucht. Ohne solide Information kann die Analyse zu schmerzlichen Schlußfolgerungen und Verlusten führen. Aber die Art, wie eine Firma sich darstellt oder unbewußt durch ihre Selbstdarstellung preisgibt, erzählt eine viel tiefergehende Geschichte als die Zahlen.“<sup>34</sup>

Geschäftsberichte offenbaren viel über ein Unternehmen, z.B. seine Kompetenz im Umgang mit der interessierten Öffentlichkeit und seine Identität. So fällt in

---

<sup>32</sup> HGB, § 289

<sup>33</sup> vgl. Baetge/Kirchhoff (1997) S. 32

<sup>34</sup> Graphics Press Corp. (1996) S. 242

vielen Geschäftsberichten deutscher Unternehmen eine langatmige Ausdrucksweise auf, die meist allerdings nicht als Ausdruck von unternehmerischer Arroganz zu werten ist, sondern vielmehr die Unwissenheit über die Wirkung der Ausdrucksweise bei den Lesern sowie insgesamt die Unbeholfenheit im Umgang mit den heterogenen Zielgruppen dokumentiert. Im Aktionärsbrief, der sich an die Zielgruppe der Kapitaleigner des Unternehmens richtet, wird der Aktionär sehr häufig nicht direkt und persönlich angesprochen, sondern es wird ihm vielmehr die Versicherung der Unternehmensvorstandes unterbreitet, alles unter Kontrolle zu haben.<sup>35</sup> Die „gestelzte Art, einfache Dinge zu kommunizieren“<sup>36</sup> verbunden mit dem Wunsch der Unternehmensleitung, schlechte Nachrichten nur ungern preiszugeben, kann bei dem Leser dazu führen, daß er sich abgewiesen und nicht richtig bzw. adäquat informiert fühlt. Dies macht deutlich, daß Wortwahl, Ansprache und Darstellung von Sachverhalten sehr bedeutsame Elemente für die Wahrnehmung der Informationen in Geschäftsberichten sind, so daß man erwarten sollte, daß diesen Elementen größte Aufmerksamkeit gewidmet wird.<sup>37</sup>

Dem steht in der Realität die Beurteilung der Verantwortlichen für die Geschäftsberichte entgegen, daß sie sich wichtigeren Dingen widmen könnten, weil die Erstellung von Jahresberichten zu den entmutigendsten und zeitraubendsten Aufgaben zählen.<sup>38</sup> Verstärkt wird diese eher negative Einstellung dadurch, daß sich die Leser nur durchschnittlich drei Minuten mit einem Jahresbericht beschäftigen.<sup>39</sup> Der hier entstehende Teufelskreis ist offensichtlich: Die Geschäftsleitung widmet der Aufmachung und der inhaltlichen Gestaltung von Geschäftsberichten nur relativ geringe Aufmerksamkeit, weil sie vermutet, daß die Veröffentlichungen bei den Adressaten ohnehin wenig Anklang finden. Die geringe Aufmerksamkeit bei den Adressaten hingegen ist eine Reaktion darauf, daß die Verantwortlichen wenig Mühe auf die Gestaltung von Geschäftsberichten verwenden. Um diesen *circulus vitiosus* zu durchbrechen, muß sich der Geschäftsbericht von der Masse an Veröffentlichungen abheben und auffallen. Damit er diese Aufgabe erfolgreich erfüllen kann,

---

<sup>35</sup> vgl. Gazdar/Kirchhoff (1999) S. 13f.

<sup>36</sup> Gazdar/Kirchhoff (1999) S. 12

<sup>37</sup> vgl. dazu u.a. Kap. 2.3 und Kap. 3 der Arbeit

<sup>38</sup> vgl. Graphics Press Corp. (1996) S. 240

werden an den Geschäftsbericht nicht nur inhaltlich und textlich, sondern auch optisch höchste Anforderungen gestellt.<sup>40</sup> Mit der optischen Gestaltung wird die Verständlichkeit erhöht, weil komplexe Zusammenhänge visualisiert und Aussagen veranschaulicht werden.<sup>41</sup> „Wenn jedoch an einem Geschäftsbericht nicht das für ein Unternehmen Typische wahrgenommen wird, leistet er auch keinen Beitrag für das Image des Unternehmens.“<sup>42</sup>

Allerdings kann selbst durch eine gelungene Optik die Qualität des textlichen Inhalts kaum verbessert werden. Wenn ein Geschäftsbericht seine Zielgruppen erreichen soll, dann muß vor allem der Text einige Anforderungen erfüllen.<sup>43</sup> Das bedeutet zum Beispiel, daß er schnell und ohne Umschweife über die wesentlichen Aspekte informieren muß und daß der Aufwand des Lesers für das Auffinden der wichtigen Aspekte minimiert wird.<sup>44</sup> Dabei ist es wichtig, daß der Leser über die tatsächlichen Sachverhalte informiert wird und auch die negativen Ereignisse nicht ausgespart werden. Ebenfalls negativ wird vom Leser das Erzeugen einer hohen Erwartungshaltung empfunden, wenn diese anschließend nicht durch entsprechende Daten, Fakten und ausführliche Begründungen befriedigt wird.<sup>45</sup>

„Die Leser eines Geschäftsberichtes werden sich häufig die Frage stellen (müssen), ob die im Geschäftsbericht beschriebene Situation wirklich ein authentisches Bild des betreffenden Unternehmens zeichnet, oder ob nicht das Unternehmen vielmehr so beschrieben wird, wie es der Geschäftsleitung zur Unterstreichung der eigenen Leistungen gerade gelegen kommt.“<sup>46</sup> Um derartige für die Geschäftsleitung und das Unternehmen insgesamt schädliche Manipulationsvermutungen auszuräumen, enthält der Geschäftsbericht der Daimler-Benz AG aus dem Jahre 1996 ein unabhängiges Rating,<sup>47</sup> mit welchem die Geschäftsleitung der Öffentlichkeit deutlich zu machen versucht, daß die

---

<sup>39</sup> vgl. Graphics Press Corp. (1996) S. 242

<sup>40</sup> vgl. Kirchhoff (1997) S. 61

<sup>41</sup> vgl. Kirchhoff, (1997) S. 61f.

<sup>42</sup> Piwinger (1999) S. 129

<sup>43</sup> zur optimalen Textgestaltung in Printmedien vgl. Heijnk (1997), insb. Kap. 2.2 bis 2.4

<sup>44</sup> vgl. Kirchhoff/Krenz (1997) S. 53

<sup>45</sup> vgl. Rappaport (1995) S. 175 zitiert nach Baetge/Kirchhoff (1997) S. 25f.

<sup>46</sup> Baetge (1997) S. 27

<sup>47</sup> Zur Aufnahme eines Ratings vgl. Baetge/Kirchhoff (1997) S. 336-348

Darstellung des Unternehmens nicht in dieser Richtung verfälscht wurde.<sup>48</sup> In einer Untersuchung sämtlicher börsennotierter Unternehmen in der Schweiz aus dem Jahr 1997 wurde die Bedeutung der verschiedenen Kommunikationsinstrumente für die Informationsweitergabe untersucht. Die Ergebnisse dieser Untersuchung deuten darauf hin, daß dem Geschäftsbericht hinsichtlich der Information der Öffentlichkeit die größte Bedeutung beigemessen wird.<sup>49</sup>

Neben den finanzwirtschaftlichen Zahlen, die börsennotierte Unternehmen in ihrem Lagebericht veröffentlichen müssen, werden in den übrigen Teilen des Geschäftsberichts wichtige Botschaften vermittelt, Strategien mitgeteilt und zukünftige Perspektiven erläutert. „An keiner anderen Stelle werden so ausführlich und ernsthaft Abläufe dargestellt, Ergebnisse geschildert, Strategien skizziert.“<sup>50</sup> Um dem Leser ernsthafte und wirklichkeitsgetreue Botschaften zu vermitteln, genügt es jedoch nicht, im Kapitel über die Mitarbeiter viele bunte Bilder einzubauen. Vielmehr ist darauf zu achten, die Mitarbeiter als Individuen und über den Erfolg des Unternehmens entscheidende Leistungsträger und nicht als anonyme Objekte und Kostenfaktoren zu präsentieren. So hat der Schweizer Migros Genossenschaftsbund seinem Geschäftsbericht einen zweiten Band hinzugefügt, in welchem einzelne Mitarbeiter mit Foto und einem kurzen Text persönlich vorgestellt werden. Die Teilnahme erfolgte freiwillig und ohne Vorgaben aus der Geschäftsführung. Es sollte das „ungeschminkte Gesicht der Migros“ gezeigt werden.

Durch das Abbilden von Mitarbeitern soll deutlich gemacht werden, daß hinter dem Erfolg des Unternehmens tatsächlich die persönliche Leistung jedes einzelnen Mitarbeiters steht. Außerdem soll erreicht werden, daß der Migros Genossenschaftsbund in der Öffentlichkeit als Unternehmen angesehen wird, das die Menschen in den Mittelpunkt stellt.<sup>51</sup> In der nachfolgenden Abbildung werden exemplarisch einige Seiten aus dem Zusatzband zum Geschäftsbericht vom Migros Genossenschaftsbund gezeigt.

---

<sup>48</sup> Daimler-Benz (1997) S. 43

<sup>49</sup> vgl. Gazdar/Kirchhoff (1999) S. 5 und S. 7

<sup>50</sup> Gazdar/Kirchhoff (1999) S. 241

<sup>51</sup> Migros Genossenschaftsbund (1999) Zusatzband



Abbildung: Mitarbeiter im Zusatzband zum Geschäftsbericht vom Migros Genossenschaftsbund  
 Quelle: Migros Genossenschaftsbund (1999)

Auch in den Geschäftsberichten der DaimlerChrysler AG wird der Darstellung der Belegschaft Raum gegeben. Stellvertretend für die gesamte Belegschaft werden vier Mitarbeiter herausgegriffen und dem Leser ein Einblick in deren Leben gewährt.<sup>52</sup> Hintergrund dieser Maßnahme ist, daß persönliche Geschichten eher in der Lage sind, beim Leser Interesse zu erzeugen und sich mit den beschriebenen Ereignissen zu identifizieren. Derartige Schilderungen vermitteln wesentlich mehr über die Unternehmenskultur und die Stimmung unter den Mitarbeitern, als es eine noch so detaillierte Auflistung von Pensionsplänen und Sozialleistungen jemals könnte.

Selbst wenn die Inhalte eines Geschäftsberichts auf sehr verschiedene Art und Weise vermittelt werden können, so ist die Chance auf eine positive Wahrnehmung durch den Leser dann besonders hoch, wenn dies in Verbindung mit einer gelungenen Ästhetik geschieht.<sup>53</sup> Um dieses Ziel zu erreichen, sind sowohl ein inhaltliches als auch ein graphisches Konzept erforderlich.<sup>54</sup> Zwischenüberschriften, Graphiken und kurze Textblöcke lockern nicht nur das optische Erscheinungsbild eines Geschäftsberichtes auf, sie erleichtern auch das Auffinden und Verarbeiten der darin enthaltenen Informationen. Eine anschauliche Graphik erfordert im allgemeinen wesentlich weniger Zeitwand zum Erfassen bestimmter Zusammenhänge als ein Text, der dieselben Informationen in rein verbaler Form zu vermitteln versucht.

Die Jury des vom Manager Magazin veranstalteten Wettbewerbs um den besten Geschäftsbericht hat beispielsweise bemängelt, daß im Geschäftsbericht der Daimler-Benz AG des Jahres 1996 die graphische Aufbereitung von Informationen in wichtigen Bereichen fehlen würde.<sup>55</sup> Diese konstruktive Kritik nahm die Geschäftsleitung zum Anlaß, ab dem Geschäftsbericht 1997 in allen Kapiteln erklärende Graphiken und zusammenfassende Tabellen einzufügen. Durch die Graphiken, Tabellen und eine detaillierte Gliederung ist der Leser nunmehr in der Lage, sich sehr schnell ein Bild von den wesentlichen Inhalten der Haupt- und Unterkapitel zu

---

<sup>52</sup> vgl. DaimlerChrysler (2000) S. 12

<sup>53</sup> vgl. Kirchhoff (1997) S. 62

<sup>54</sup> vgl. Kirchhoff/Döbler (1997) S. 47

<sup>55</sup> vgl. Baetge (1997) u.a. S. 13, S. 15, S. 21, S. 41

verschaffen.<sup>56</sup> Das Beispiel der BMW AG zeigt, daß die Orientierung des Lesers auch dadurch verbessert werden kann, daß die einzelnen Bereiche des Geschäftsbericht mit unterschiedlichen Farben markiert werden.<sup>57</sup>

Das Vorwort ist vermutlich schon allein deshalb der am meisten gelesene Teil eines Geschäftsberichtes, weil es am Beginn steht und weil der Leser hier bereits Aufschluß darüber erwartet, was ihn auf den übrigen Seiten erwartet. Da das Vorwort darüber entscheidet, ob der Leser sich mit dem weiteren Inhalt intensiver befaßt oder ob er den Bericht ungelesen beiseite legt, sollte auch diesem Teil des Geschäftsberichts große Aufmerksamkeit gewidmet werden. Informativ und beziehungsfördernd sind Bilder des Vorstandsvorsitzenden, der Vorstandsmitglieder und auch der Aufsichtsratsmitglieder, die außerdem einen zusätzlichen optischen Anreiz bieten.

Da sich unternehmensexternen Personen eine Firma eher als ein unpersönliches Gebilde darstellt,<sup>58</sup> läßt sich eine Beziehung zum Leser am besten durch eine persönliche Anrede herstellen. Dabei ist die Anrede der Leser, sei es als „Geschäftsfreunde“<sup>59</sup> oder als „Sehr geehrte Damen und Herren“<sup>60</sup> in der Form eines Faksimiles deutlich persönlicher als ein in Druckschrift gehaltenes „An unsere Aktionäre.“ Auch die handschriftliche Unterschrift des Vorstandsvorsitzenden oder des gesamten Vorstandes als Faksimile wirkt deutlich persönlicher, als die Angabe des Namens der Verantwortlichen in Druckschrift.<sup>61</sup> Dem Vorwort kann sogar der „Touch eines persönlichen Briefes“<sup>62</sup> verliehen werden, wenn die Handschrift sehr echt aussieht. Als ebenfalls positiv eingestuft werden kann die direkte Anrede und die Verwendung des Pronomens „Wir“ anstelle des Firmennamens.<sup>63</sup> Auch Vorwerk verwendet das Pronomen „Wir“ statt der Nennung des unpersönlich wirkenden Firmennamens, um die Distanz zwischen Leser und Unternehmen möglichst gering zu halten. Im Geschäftsbericht der BMW AG, wie auch vieler

---

<sup>56</sup> vgl. Daimler-Benz AG (1998) und (1999)

<sup>57</sup> vgl. BMW Geschäftsbericht (1998) S. 2-3

<sup>58</sup> vgl. Kirchhoff/Döbler (1997) S. 41

<sup>59</sup> vgl. u.a. debis AG (1998)

<sup>60</sup> vgl. u.a. Harpen AG (1998), BMW (1998)

<sup>61</sup> vgl. u.a. RWE-DEA (1998/99)

<sup>62</sup> Baetge/Kirchhoff (1997) S. 41

<sup>63</sup> CocaCola (1999) S. 3-5

anderer Unternehmen, wird hingegen die anonyme Bezeichnung „BMW Konzern“ verwendet, wodurch sich der Leser auf Distanz gehalten fühlt.<sup>64</sup>

Im ersten Geschäftsbericht der aus der Fusion der beiden Unternehmen Daimler-Benz AG und Chrysler hervorgegangenen DaimlerChrysler AG wurde vielen der genannten Aspekte Rechnung getragen und bereits das Vorwort mit wesentlichen Inhalten angereichert. Da der Leser hier bereits etwas über die strategische Ausrichtung des neu entstandenen Automobilunternehmens erfährt, wird sein Interesse an dem Weiterlesen geweckt.<sup>65</sup> Die sich unmittelbar an das Vorwort anschließende Vorstellung der Vorstandsmitglieder gibt dem Leser Gelegenheit, sich ein Bild von den für die Unternehmensgeschichte verantwortlichen Personen zu machen, da sie nicht nur in ihrer Funktion aufgelistet werden, sondern auch mit Foto abgebildet sind.<sup>66</sup> Als ebenfalls gut gelungen kann der Bericht des Aufsichtsrates der DaimlerChrysler AG bezeichnet werden, weil er einen Überblick über die erfolgreich verlaufene Fusion gibt.<sup>67</sup> Eine chronologische Darstellung mit Bildern führt dem Leser vor Augen, daß dieser Zusammenschluß zweier Unternehmen, die bereits vor der Fusion zu den größten Automobilproduzenten der Welt zählten, in einer Zeit von nur 200 Tagen realisiert wurde.<sup>68</sup>

Um seiner Funktion als „Visitenkarte“<sup>69</sup> des Unternehmens gerecht werden zu können, sollte ein Geschäftsbericht nicht nur durch seine Aufmachung, Gestaltung, Typographie sowie der Farbwahl zum Unternehmen passen und dessen Charakter unterstreichen oder zumindest transportieren. Auch mit der Auswahl des Papiers kann beim Leser ein nachhaltig positiver Eindruck erzielt werden. Die von vielen Unternehmen in der Vergangenheit präferierten Hochglanzpapiere können durch die je nach Lichteinfall entstehenden Spiegelungen das Lesen erschweren und damit einer positiven Informationsaufnahme entgegenstehen. Wenn jedoch bereits der Umschlag als haptisch angenehm empfunden wird, nimmt der Leser den Geschäftsbericht gern zur Hand und blättert in ihm. In der Regel kann dann davon ausgegangen

---

<sup>64</sup> vgl. BMW (1999)

<sup>65</sup> vgl. DaimlerChrysler (2000) S. 2–7

<sup>66</sup> vgl. DaimlerChrysler (2000) S. 8f.

<sup>67</sup> vgl. DaimlerChrysler (2000) S. 114f.

<sup>68</sup> vgl. DaimlerChrysler (2000) S. 10f.

werden, daß sich der Leser deutlich länger mit dem Medium beschäftigt. Aufgrund dieser günstigen Einflüsse sind viele Unternehmen inzwischen dazu übergegangen, griffiges Papier in leichter Kartonstärke für den Umschlag und im Textteil verstärkt Papiere mit matter Oberfläche zu verwenden.<sup>70</sup>

In dem bereits weiter oben erwähnten und seit dem Jahr 1995 stattfindenden Wettbewerb des Manager Magazins um den besten Geschäftsbericht bewerten drei Jurys die Berichte in den Kategorien Inhalt, Optik und Sprache. 1998 nahmen an diesem Wettbewerb 500 inländische und 40 ausländische Unternehmen teil. Immerhin 217 bzw. rund 43 Prozent der Geschäftsberichte erhielten die Note „mangelhaft“.<sup>71</sup> Von den insgesamt 329 Prüfungskriterien beziehen sich 267 Kriterien auf den Inhalt.<sup>72</sup> Folglich wurde in der Gesamtbeurteilung der Inhalt auch mit einem Anteil von 60 Prozent deutlich schwerer gewichtet, als die Bereiche Sprache und Optik mit einem Gewicht von jeweils 20 Prozent. Seit dem Jahr 1999 ist auch der Bereich Finanzkommunikation in die Bewertung aufgenommen und die Zahl der ausländischen Berichte auf 50 erhöht worden. Durch die Aufnahme einer weiteren Prüfkategorie ist die Gewichtung des Inhalts auf 55 Prozent reduziert, während die anderen Bereiche nun mit jeweils 15 Prozent in die Wertung eingehen. Dieser Wettbewerb hat nach der Ansicht der Jury dazu beigetragen, daß sich die Qualität der Geschäftsberichte wesentlich verbessert hat. „Wurde 1998 noch ein Drittel aller Reports von der Manager-Magazin-Jury mit „mangelhaft“ bewertet, ist es dieses Jahr nur noch knapp ein Viertel.“<sup>73</sup> Diese Entwicklung macht deutlich, daß die Unternehmen offensichtlich dazu übergegangen sind, dem Geschäftsbericht in allen relevanten Bereichen eine größere Aufmerksamkeit zu widmen, um ihn verstärkt als Informationsträger und Imagetransporteur einzusetzen.

Sowohl in den Jahren 1998 und 1999 stellte die Daimler-Benz AG bzw. die DaimlerChrysler AG den Gesamtsieger des Wettbewerbs. Das gute Abschneiden der DaimlerChrysler AG wird von den Experten unter anderem

---

<sup>69</sup> Baetge/Kirchhoff (1997)

<sup>70</sup> vgl. u.a. Heidelberger Druckmaschinen, DaimlerChrysler, Vorwerk, RWE-DEA, Mead, BMW

<sup>71</sup> vgl. Manager Magazin (1998) S. 150

<sup>72</sup> vgl. Manager Magazin (1998) S. 151

auch auf den Einfluß des Fusionspartners Chrysler zurück geführt. Gerade US-amerikanische Unternehmen sind bei der Gestaltung von Geschäftsberichten sehr innovativ und die graphische Aufmachung ist traditionell recht aufwendig. Von den US-amerikanischen Unternehmen sei exemplarisch die Beurteilung des Geschäftsberichtes von McDonalds angeführt. „Der Unternehmensreport der Fastfood-Kette liest sich wie ein Erfolgsroman. Wer hier investiert, ist die Botschaft, macht es richtig.“<sup>74</sup>

Inzwischen finden sich in den Geschäftsberichten deutscher Unternehmen vermehrt gestalterische und informative Elemente, die über den ursprünglichen Zweck, einen Bericht über das abgelaufenen Geschäftsjahr zu geben, weit hinausgehen. So kann der Leser im Geschäftsbericht des Hanseatischen Wein und Sekt Kontors (Hawesko) unter anderem etwas über die richtige Trinktemperatur von Wein<sup>75</sup> erfahren oder sich über die verschiedenen Rebsorten<sup>76</sup> informieren. Ein weiteres Unternehmen, das allerdings nicht am Wettbewerb des Manager Magazins teilnimmt, ist die Firma Vorwerk & Co, deren Geschäftsbericht erfrischend locker und unterhaltsam gestaltet ist und zum Blättern und Lesen gleichermaßen anregt. Hat der Leser den Geschäftsbericht erst einmal aufgeschlagen, dann wird er zu eigenen Handlungen animiert, denen in der Mehrzahl der Fälle auch Folge geleistet wird.<sup>77</sup> Diese Handlungen stehen im Zusammenhang mit dem jeweils gewählten Thema des Geschäftsberichtes und umfassen Aktionen wie „Durch eine dem Uhrzeigersinn entgegengesetzte Drehbewegung bringen Sie den Help-Max in eine Position, die in etwa durch die Seitendiagonale beta gekreuzt wird.“<sup>78</sup> oder „Strampeln Sie mit – zwei Finger Ihrer Hand reichen aus“.<sup>79</sup>

Die Firma Vorwerk & Co hat mit ihren Geschäftsberichten bereits eine Vielzahl von Auszeichnungen und Preisen errungen. Den Berichten ist der Spaß anzumerken, „trockene Zahlen“ interessant und für den Leser spannend zu

---

<sup>73</sup> Manager Magazin (1999) S. 152

<sup>74</sup> Manager Magazin (1999), S. 176

<sup>75</sup> vgl. Hawesko (1999) S. 8

<sup>76</sup> vgl. Hawesko (2000), S. 4, 14, 18, 22

<sup>77</sup> In einem mit dem Vorwerk Geschäftsbericht 1998 durchgeführten Versuch (N = 22) wurden 80 Prozent der Teilnehmer aktiv und führten die angebotenen Aktionen aus, vgl. Anhang 1

<sup>78</sup> Vorwerk (1999) S. 17

<sup>79</sup> Vorwerk (2000) S. 29

verpacken. „Dieser Bericht dient der Selbstdarstellung der Firma Vorwerk & Co“<sup>80</sup> steht selbstbewußt im preisgekrönten<sup>81</sup> Geschäftsbericht des Jahres 1997. Durch überraschende und in einem Geschäftsbericht völlig unerwartete Elemente wie einem Bastelbogen<sup>82</sup>, dem Abdruck einer Geschichte von Karl Kraus<sup>83</sup> oder der Erklärung, warum der Gastgeber als Erster den Wein kostet,<sup>84</sup> wird der Leser zum Schmunzeln angeregt und in vielen Fällen auch dazu gebracht, sich mit dem Geschäftsbericht sehr intensiv zu beschäftigen, ihn sich sogar durch eigenes Gestalten anzueignen. Der Firma Vorwerk gelingt es, daß sich der Leser in hohem Maße mit dem Bericht identifiziert. Auf diese Weise ist das Unternehmen in der Lage, die finanzwirtschaftlichen Daten und Fakten zu nennen und gleichzeitig den Leser zu aktivieren. Zwar ist nicht jeder Adressat von dieser Idee begeistert, doch regt die Aufmachung zum Nachdenken an und fordert dem Leser mehr Zeit ab, als er für die Lektüre der reinen Daten und Fakten aufbringen würde.<sup>85</sup>



Abbildung: Thema Geld im Vorwerk Geschäftsbericht,  
Quelle: Vorwerk, 1998, S. 15

<sup>80</sup> Vorwerk (1998) S. 42

<sup>81</sup> Ausgezeichnet wurde der Vorwerk-Geschäftsbericht z.B. mit dem Certificate of Excellence, welches vom European Design Annual (U. K.) verliehen wurde, vgl. Vorwerk (2000) S. 9

<sup>82</sup> Vorwerk (1999) S. 17

<sup>83</sup> Vorwerk (1999), Einlegeblatt bei S. 34

<sup>84</sup> Vorwerk (2000) S. 35

<sup>85</sup> In dem mit dem Geschäftsbericht 1998 durchgeführten Versuch wurde eine durchschnittliche Beschäftigungsdauer von nahezu zehn Minuten ermittelt, vgl. Anhang2

Die Leser halten mit dem Geschäftsbericht von Vorwerk gleichermaßen die Zusammenstellung der Unternehmenszahlen, wichtige Informationen aus den Unternehmenstätigkeiten und ein sprachlich und optisch gelungen gestaltetes Werk in Händen. Die obenstehende Abbildungen zeigt beispielhaft eine innovative Möglichkeit, sich auch mit dem Thema Geld auseinanderzusetzen.

#### 4.2.2 *Mitarbeiterzeitung*

Die gedruckte Mitarbeiterzeitung<sup>86</sup> hat als betriebliches Informationsmedium eine lange Tradition und kann als das umfassendste und am weitesten verbreitetes Medium der innerbetrieblichen Publizistik angesehen werden.<sup>87</sup> Als erste Erwähnung eines Mediums zur Information der Beschäftigten kann der Bericht des Wirtschaftstheoretikers Friedrich List über ein Treffen mit sächsischen Unternehmern an seinen Verleger vom 17. April 1834 angesehen werden. Die Industriellen überlegten, ein Journal herauszugeben, das den Zweck haben sollte, die Fabrikarbeiter aufzuklären. Dieses Vorhaben wurde zwar nicht in die Tat umgesetzt, aber bereits am 1. Juli 1870 erscheint der „Bergmannsfreund“ und am 24. Juni 1882 „De Fabriksbode“ in den Niederlanden.<sup>88</sup> Mit dem Erscheinen des „Schlierbacher Fabriksbote“ kommt in Deutschland 1988 ein weiteres Magazin hinzu. Und auch der „Bosch Zünder“ und die „Allianz Zeitung“ können seit ihrem ersten Erscheinen 1919 auf eine lange Tradition zurückblicken.<sup>89</sup> Über die heutige Zahl der Mitarbeiterpublikationen finden sich in der Literatur unterschiedliche Angaben, so spricht Bürger beispielsweise von „über 3000 Werkszeitschriften“<sup>90</sup>, Klöfer hält eine Zahl von nicht mehr als 900 Mitarbeiterpublikationen in Wirtschaftsunternehmen für wahrscheinlich<sup>91</sup>, Haller nennt die Zahl von annähernd 500 Unternehmen, die zusammen eine monatliche Auflage ihrer Mitarbeiterpublikationen von mehr als drei Millionen Exemplaren haben.<sup>92</sup> Berücksichtigt man den Umstand, daß Mitarbeiterpublikationen nicht nur von den Beschäftigten eines Unternehmens, sondern auch von Freunden

---

<sup>86</sup> Eine umfangreiche Untersuchung synonym oder alternativ in der Literatur verwendeter Begriffe sowie eine Abgrenzung zu anderen Medienarten findet sich u.a. in Bischl (2000) S. 67ff

<sup>87</sup> vgl. Paris (1985) S. 156 zitiert nach Klöfer (1999) S. 4

<sup>88</sup> vgl. Heise (1998) S. 10

<sup>89</sup> vgl. Herbst (1999) S. 17

<sup>90</sup> Bürger (1996) S. 193

<sup>91</sup> vgl. Klöfer (1996) S. 63

<sup>92</sup> vgl. Haller (1982) S. 1

und Familienmitgliedern gelesen werden, bedeutet bereits die niedrigere Zahl von Klöfer mehrere Millionen Leser. Ihre Bedeutung wird dementsprechend von allen als hoch eingeschätzt.<sup>93</sup>

Es ist davon auszugehen, daß sich an dieser Situation auf kurze Sicht selbst im Zeitalter des Internets und des immer wieder angekündigten „papierlosen Büros“ wenig ändern wird. In einer im Herbst 1999 durchgeführten Umfrage<sup>94</sup> in sechzig der größten deutschen Unternehmen wird von 95 Prozent der befragten Verantwortlichen für die interne Kommunikation die Mitarbeiterzeitung als unverzichtbar eingeschätzt.<sup>95</sup> „Trotz des zunehmenden Reizes der ‚Neuen Medien‘ der elektronischen Kommunikation nimmt der ‚Klassiker‘ der internen Kommunikation, die ‚Hauszeitschrift‘ einen besonderen Rang unter der Medien zur unternehmensinternen Massenkommunikation ein, ist Bestandteil einer aufgeklärten, mitarbeitergerichteten Kommunikationsstrategie des Managements.“<sup>96</sup> Trotz des allgemein zu verzeichnenden Trends zur Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien besteht bei den Mitarbeitern offensichtlich weiterhin ein starkes Interesse an einer eigenen, physisch im häuslichen Bereich vorzeigbaren Zeitung. Die Frage, ob die Mitarbeiterzeitung allerdings „... ihre Bedeutung als offenes, direktes, dialogförderndes, motivierendes Medium ...“<sup>97</sup> auf Dauer aufrechterhalten kann, ist an dieser Stelle nicht schlüssig zu beantworten. Pfannenberget al. kommen in ihrer Studie<sup>98</sup> zu dem Ergebnis, daß gedruckte Mitarbeiterzeitungen ihren Platz bislang behaupten konnten. „Nur in einem Fall, auf Konzernebene bei Hoechst, ist die Printausgabe der Mitarbeiterzeitung bereits 1997 zugunsten eines digitalen Mediums eingestellt worden.“<sup>99</sup> IBM Deutschland hat 1999 ebenfalls beschlossen, die gedruckte Mit-

---

<sup>93</sup> vgl. Bischl (2000) S. 16f.

<sup>94</sup> Die vermuteten Unterschiede, die darin begründet sind, daß die/der Befragte der Geschäftsführungs- oder der Angestelltenebene angehört, sollen im weiteren Verlauf nicht untersucht werden. Ebenso werden die unterschiedlichen Erhebungswege (mündlich, schriftlich) einer derartigen Befragung als für die weiteren Ausführungen nicht wesentlich erachtet und daher außer acht gelassen. Zu derartigen Unterschieden vgl. Tiemann (1989) S. 27f.

<sup>95</sup> vgl. MasterMedia (2000) S. 5

<sup>96</sup> Schulze (1992) S. 129

<sup>97</sup> Jaeckel (1998), Vorwort

<sup>98</sup> In dieser Studie wurden 176 Unternehmen, die aus der Top 500 Liste aus dem Internet ausgewählt wurden, angeschrieben. In die Untersuchung wurden 95 Printmedien und 10 elektronische Medien einbezogen. Diese Bereitschaft der Unternehmen, sich an einer derartigen Untersuchung zu beteiligen, zeigt, daß die interne Information einen wesentlichen Faktor des innerbetrieblichen Informationsmanagements darstellt.

<sup>99</sup> Pfannenberget al. (1999) S. 4

arbeiterzeitung zugunsten eines Intranet-Mediums einzustellen. Inzwischen bereut IBM jedoch diesen Schritt, denn die Mitarbeiter vermissen sowohl die Möglichkeit, ihre Zeitung auch unterwegs im Zug oder im Flugzeug lesen zu können, als auch längere Hintergrundberichte. IBM überlegt sogar, die Mitarbeiterzeitung wieder aufleben zu lassen.<sup>100</sup>

Der Vorteil der gedruckten Mitarbeiterzeitung gegenüber anderen Medien besteht eben gerade darin, daß sie problemlos mit nach Hause genommen werden kann, während ein innerbetriebliches Informationssystem in der Regel nur am Arbeitsplatz verfügbar ist. Die Lektüre von schriftlichem Material erlaubt dem Mitarbeiter, erhaltene Informationen in Ruhe zu überdenken und gegebenenfalls durch nochmaliges Lesen zu vertiefen und einordnen zu können.<sup>101</sup> Eine weitere, von den Stadtwerken Hannover durchgeführte Untersuchung<sup>102</sup> belegt die Bedeutung der Mitarbeiterzeitung als ein über die Unternehmensgrenzen hinausgehendes Informationsmedium. „Sie informieren Mitarbeiter aller Bereiche und aller Hierarchiestufen, werden auch gern von Pensionären, den Familien, Journalisten gelesen.“<sup>103</sup>

Die Funktion der gedruckten Mitarbeiterzeitung wird von den Lesern insbesondere darin gesehen, daß Hintergrundinformationen für die Mitarbeiter aufbereitet und verständlich dargestellt werden. Dies beinhaltet neben der informativen auch eine emotionale Komponente. Klassischen Medien wird dabei oft der Vorwurf gemacht, lediglich anlaßbezogen zu berichten und als „Hofberichterstatte“ nur die Ereignisse zu dokumentieren, die die Unternehmensleitung den Beschäftigten vermitteln möchte.<sup>104</sup> Berichte in der Mitarbeiterzeitung sollen Grundlage für gemeinsames Handeln schaffen und Konfliktsituationen nach Möglichkeit vermeiden. Information und Motivation sind in diesem Zusammenhang als Aufgabe der Mitarbeiterzeitung oft nicht eindeutig unterscheidbar.<sup>105</sup>

---

<sup>100</sup> vgl. Rager (2000) S. 2

<sup>101</sup> vgl. zur Bedeutung von Lesen im betrieblichen Alltag u.a. Kippert/Geisthardt (1975) S. 145f.

<sup>102</sup> Es wurden die Angaben von 141 Unternehmen untersucht. 170 waren ursprünglich angeschrieben worden, das entspricht einer Rücklaufquote von 83 Prozent. Dieses gute Antwortverhalten zeigt, daß in den einzelnen Unternehmen ein großes Interesse an den internen Publikationen vorhanden ist.

<sup>103</sup> Jaeckel (1998), Grußwort

<sup>104</sup> vgl. Deekeling (2000) S. 37

<sup>105</sup> vgl. Hassinen/Wenner (1994) S. 35

Eine Mitarbeiterzeitschrift ist eine subjektive Informationsquelle, die dem Leser die Gelegenheit bieten soll, sich kritisch-analytisch auf sachlicher Ebene mit dem Unternehmen auseinanderzusetzen.<sup>106</sup> Wird diese Aufgabe von der Redaktion ernst genommen, dann kann eine Mitarbeiterzeitung einen wesentlichen Teil zur Imagepflege des Unternehmens und der Motivation der Mitarbeiter leisten.<sup>107</sup> Sie kann damit ebenfalls zum Aufbau eines weitreichenden Vertrauensverhältnisses zwischen Mitarbeiter und Unternehmensführung beitragen.<sup>108</sup> Wie für alle Zeitungen, gilt auch für die Mitarbeiterzeitung, daß eine gute Berichterstattung das Rückgrat des Erfolgs bildet. Der Leser erwartet in „seiner“ Mitarbeiterzeitung wichtige Meldungen und Berichte zu wesentlichen Ereignissen, die ihn schnell, aktuell und umfassend informieren.<sup>109</sup> Die Mitarbeiter wünschen über die Ziele, Strategien, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gegenüber den Konkurrenten, die Entwicklungen im Unternehmensumfeld, mögliche Konsequenzen durch Fusionen, Übernahmen oder die Auflösung von Unternehmensabteilungen unterrichtet zu werden. „Begründungen stimulieren Antriebe, vor allem den Überlebens- und Informationstrieb und den Drang nach Würde und Sinnerfüllung. Viele Beschäftigte haben keinen Einblick in die Wettbewerbsrealitäten. Wenn sie wissen, daß ihre Arbeitsplätze auf dem Spiel stehen und das Überleben der Firma vom Umsatz, von der Herstellung qualitativ hochwertiger Produkte und von Kostensenkungen abhängt, dann fühlen sie sich dazu veranlaßt, entweder die Firma zu retten oder eine bessere Arbeit zu suchen.“<sup>110</sup>

Für den Leser wird der Inhalt der Beiträge in der Regel wichtiger sein als die Aufmachung,<sup>111</sup> wengleich die Auswirkungen einer hochwertigen Gestaltung nicht unterschätzt werden dürfen. Gibt das Unternehmen neben der Mitarbeiterzeitung andere an die externe Öffentlichkeit gerichtete Medien wie Kundenzeitschrift, Unternehmensdarstellung, Produktbroschüren und Geschäftsberichte heraus, werden dem Leser etwaige qualitative Unterschiede in der Aufmachung auffallen. Besteht eine zu große Diskrepanz zwischen einer aufwendig gestal-

---

<sup>106</sup> vgl. Reineke/Pfeffer (2000) S. 190

<sup>107</sup> vgl. u.a. Oeckl (1976) S.

<sup>108</sup> vgl. u.a. Meisert (1990) und Hassinen/Wenner (1994) S. 35ff

<sup>109</sup> Das Recht der Mitarbeiter auf Information ist in §110 Betriebsverfassungsgesetz verankert.

<sup>110</sup> Maccoby (1989) S. 59

<sup>111</sup> vgl. Reineke/Pfeffer (2000) S. 185

teten Kundenpublikation und der Mitarbeiterzeitung, besteht die Gefahr, daß sich der Mitarbeiter als Mensch zweiter Klasse und damit herabgewürdigt fühlt. Auf eine überdurchschnittlich aufwendige Gestaltung darf trotzdem verzichtet werden. „Es kommt eben bei einer Zeitschrift für die Mitarbeiter eines Unternehmens nicht zuerst auf die Größe der Belegschaft an, sondern auf das Konzept und das Engagement der Redaktion, die diesen Dienst für ihre Kolleginnen und Kollegen und für das Unternehmen selbst als zusätzliche Aufgabe, neben der Tagesarbeit, erbringt. Gute Informationen werden ohne Aufwand für Layout und Druck von den Adressaten geschätzt, die sehr wohl die betrieblichen Möglichkeiten für ein solches Projekt richtig einzuordnen wissen.“<sup>112</sup>

Auch Bürger hält die Aufmachung der internen Publikation für wesentlich und meint: „Gute Werkszeitungen dagegen tragen dem ‚Publikumsgeschmack‘ seiner Leser Rechnung. Die meisten Mitarbeiter wollen nicht ein Blatt lesen, das aussieht, als wäre es einem kirchlichen Verlag entsprungen. Sondern sie wollen sich vom Werksjournalismus genauso einwickeln lassen wie von der normalen Boulevardpresse.“<sup>113</sup> Die nachfolgende Abbildung zeigt die ältere Aufmachung und im Vergleich die in Format und Design neu gestaltete Mitarbeiterzeitung von Vorwerk, die in dieser Anmutung mit Fachzeitschriften von Wirtschaftsverlagen wetteifern kann.



Abbildung: Mitarbeiterzeitung von Vorwerk & Co., links alt, rechts neu

<sup>112</sup> Klöfer (1999) S. 244f.

<sup>113</sup> Bürger (1986) S. 193

Neben der Aufmachung ist wesentlich, daß der Herausgeber der Mitarbeiterzeitung weiß, was der Mitarbeiter lesen und erfahren möchte. Wenn Mitarbeiterzeitungen ausschließlich die Sicht der Geschäftsleitung wiedergeben, werden sie den Wünschen der Mitarbeiter kaum gerecht. Die Mitarbeiter sehen „ihre“ Zeitung als Forum für den Meinungs austausch und die Diskussion verschiedener Ansichten an. Die Berliner Schering AG führte in diesem Zusammenhang mehrere Mitarbeiterbefragungen durch. „... gerade in größeren Betrieben sind Mitarbeiter-Befragungen ein äußerst wertvolles Instrument – nicht nur, um Entscheidungsgrundlagen zu schaffen, sondern vor allem auch, um im Unternehmen *Energie für Veränderungen* zu mobilisieren. Es gibt immer und überall zu viele Kräfte, deren wesentliches Ziel darin besteht, den Status quo zu erhalten. Qualifiziert erhobene Befragungsergebnisse sind ungemein elegante, für sich sprechende ‚Argumente‘ für Veränderungen. Sie legitimieren auf ganz natürliche Weise Entscheidungen, die sonst mit hohem Aufwand und möglicherweise gegen massiven Widerstand durchgesetzt werden müßten.“<sup>114</sup> Mit den Befragungen sollte festgestellt werden, ob überhaupt ein Bedarf an Information und Kommunikation im Unternehmen besteht und welche Möglichkeiten vorhanden sind, um einen eventuell vorhandenen Informationsbedarf zu decken. In der ersten Mitarbeiterbefragung wurden 31 Einzelfragen zur Mediennutzung und dem Informationsverhalten, der Einstellung zu den bereits vorhandenen Scheringblättern, Verbesserungsvorschlägen sowie sozialstatistischen Angaben gestellt. Im Mittelpunkt dieser Befragung stand zunächst die Analyse des Informationsflusses von oben nach unten. In einer zweiten Befragung zeigte sich, daß zum Beispiel zur Nutzung der Medien und zur subjektiven Einschätzung der eigenen Informiertheit die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung mit denen der Leseranalyse der Scheringblätter nahezu übereinstimmen. In einer dritten Befragung, die als Leitfadengespräch durchgeführt wurde, ergab sich, daß generell alle Mitarbeitergruppen einen großen Bedarf an Information und Kommunikation haben. Die Zufriedenheit mit der bisherigen Information und Kommunikation wird als eher befriedigend eingeschätzt. Alle Befragtengruppen erwarten aktuellere Information, die prozeßorientiert und nicht ergebnisorientiert

---

<sup>114</sup> Doppler/Lauterburg (2000), S. 211f.

vermittelt wird. Die Mitarbeiter wünschen sich, unmittelbar in Veränderungsprozesse einbezogen zu werden und glauben, daß die Führungskräfte zu wenig über die Stimmung der Mitarbeiter wissen. Die Ergebnisse der Befragungen haben bei der Schering AG Eingang in die Gestaltung der Mitarbeiterzeitung gefunden. Die Mitarbeiter stehen nun im Mittelpunkt der Berichterstattung, was darin zum Ausdruck kommt, daß z. B. Abteilungsporträts und Berichte über Freizeitaktivitäten abgedruckt werden.<sup>115</sup>

Auch im Vorwerk-Konzern ist eine Mitarbeiterbefragung mit dem Ziel durchgeführt worden, die Stärken und Schwächen des Unternehmens aus Sicht der Mitarbeiter sichtbar zu machen.<sup>116</sup> Über die Ergebnisse dieser Befragung wurde in der Mitarbeiterzeitschrift erstaunlich offen berichtet. Die Mitarbeiterbefragung hat nämlich zu dem Ergebnis geführt, daß die Beschäftigten bei den Führungskräften das Vorbildverhalten vermissen. Darüber hinaus beklagen sie die Intoleranz gegenüber Widerspruch sowie die mangelnde Informationswilligkeit der Führungskräfte. Nur 6 Prozent der Mitarbeiter glauben, daß die Vorgesetzten die Meinung der Belegschaft bei ihren Entscheidungen berücksichtigen. 26 Prozent der Befragten glauben, daß manche Führungskräfte nur ihre Zeit bis zu ihrem Ruhestand absitzen. Die Mehrheit, d.h. 63 Prozent der Befragten glauben nicht, daß die Unternehmensleitung aus den Umfrageergebnissen Konsequenzen ziehen werden.<sup>117</sup>

Die Berichterstattung über negative Ergebnisse und sogar offene Kritik an der Unternehmensspitze in einem Medium, dessen Hauptaufgabe eher darin besteht, das Unternehmen positiv darzustellen<sup>118</sup> erstaunt einerseits, ist andererseits aber als ehrlich und glaubwürdig einzustufen. Als Reaktion auf das Befragungsergebnis äußerte sich ein Gesellschafter wie folgt: „Dies ist eine deutliche Ohrfeige für mich, meine Partner und die Unternehmensleitung, aber sie ist in Ordnung und, wie ich hoffe, heilsam.“<sup>119</sup> Wenngleich in der kritischen Information über Mißstände in der Mitarbeiterzeitung der erste Schritt hin zu Veränderungen gesehen werden kann, hängt die konkrete Umsetzung von den

---

<sup>115</sup> vgl. Herbst (1999)

<sup>116</sup> vgl. Vorwerk Magazin (1998) S. 10

<sup>117</sup> vgl. Vorwerk Magazin (1998) S. 10

<sup>118</sup> vgl. Bischl (2000), an vielen Stellen, bes. Kap. 5

<sup>119</sup> Vorwerk Magazin (1998) S. 10

jeweiligen Umständen und nicht zuletzt von der Flexibilität der Führungskräfte ab.<sup>120</sup> Inzwischen finden bei Vorwerk regelmäßig Förderungs- und Beratungsgespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern bis hinunter zur mittleren Führungsebene statt.<sup>121</sup>

In einer 1999 von Vorwerk ergänzend durchgeführten internationalen Mitarbeiterbefragung wurden ähnliche Problemfelder identifiziert.<sup>122</sup> Auch hier nimmt das Unternehmen die geäußerte Kritik ernst und verspricht Änderung. Das Unternehmen hat als Reaktion auf die Mitarbeiterbefragung 1997 sein Informationsverhalten verbessert. So hat das Vorwerk Magazin den Mitarbeitern u.a. Hintergrundinformationen zu einer geplanten Änderung des Gesellschaftsvertrages geliefert, damit ein persönlich haftender Gesellschafter über die Vollendung des 65. Lebensjahres hinaus weiterhin seine Funktion wahrnehmen kann. In dem Bericht der Mitarbeiterzeitung wurde hervor gehoben, daß alle Mitarbeiter ein Recht darauf hätten, möglichst frühzeitig zu erfahren, wie es an der Vorwerk-Spitze weitergeht.<sup>123</sup> Trotz des umfassenden Informationsangebotes gesteht Vorwerk ein, daß es im Zuge der Internationalisierung des Konzerns nicht alle Bereiche abdecken und alle Informationsbedürfnisse gleichermaßen befriedigen kann.<sup>124</sup> Die Mitarbeiterzeitung verfügt über den Vorteil, daß sie über alle relevanten Entwicklungen im Unternehmen aus erster Hand berichten kann. Selbst eine knappe Darstellung und kurze Hinweise werden von den Lesern dann nicht weiter kritisiert, wenn dies aus Aktualitätsgründen geschieht. Sprachlich muß die Mitarbeiterzeitung dabei einer heterogenen Leserschaft mit großer Bandbreite von intellektuellen Ansprüchen und sprachlichen Fertigkeiten gerecht werden. Am sinnvollsten ist, eine verständliche Sprache<sup>125</sup> zu wählen und eine akademische Ausdrucksweise ebenso zu vermeiden wie eine zu volkstümliche Darstellung.<sup>126</sup>

Ein wesensbedingter Nachteil der Mitarbeiterzeitung besteht grundsätzlich darin, daß die Beschäftigten aufgrund der längeren zeitlichen Abstände zwi-

---

<sup>120</sup> Vorwerk Magazin (1998) S. 10–11 und 4d–6d

<sup>121</sup> vgl. Vorwerk Magazin (1988) S. 6d

<sup>122</sup> vgl. Vorwerk Magazin (2000) S. 6ff

<sup>123</sup> vgl. Vorwerk Magazin (2000) S. 4f.

<sup>124</sup> vgl. Vorwerk Magazin (1999) S. 2

<sup>125</sup> zur Verständlichkeit von Texten vgl. u. a. Langer/ et al. 5. Auflage (1993) und Heijnk (1997)

<sup>126</sup> vgl. Hassinen/Wenner (1994) S. 41

schen den Erscheinungsterminen nur bedingt über verschiedene aktuelle Entwicklungen im und um das Unternehmen herum auf dem laufenden gehalten werden können. Eine Mitarbeiterzeitung wird in der Regel nicht tagesaktuell sein können. Da die Informationen als Produktions- und Motivationsfaktor<sup>127</sup> generell an Bedeutung zunehmen, muß die angesprochene „Aktualitätslücke“ durch den Einsatz zusätzlicher Informationsmedien geschlossen werden. Die Stadtwerke Hannover fanden in ihrer Untersuchung heraus, daß von den untersuchten 141 Unternehmen im Jahre 1998 bereits 98 zusätzlich das Intranet für die Informationsversorgung der Mitarbeiter einsetzen.<sup>128</sup> Ein Ergebnis der von der Schering AG durchgeführten Umfrage war, daß die Mitarbeiter den Einsatz elektronischer Informationssysteme befürworteten und zur Vermeidung von langen Ladezeiten des Computers auch bereit sind, dabei auf eine aufwendige Gestaltung der Webseiten zu verzichten.<sup>129</sup> Da es immer wichtiger wird, Informationen sehr schnell zu erhalten oder in Umlauf zu bringen, werden im folgenden Abschnitt die Möglichkeiten der elektronischen Medien als Informationsinstrument im betrieblichen Informationsmanagement beschrieben.

#### 4.2.3 *Elektronische Medien im innerbetrieblichen Informationswesen*

Wie die beiden vorangegangenen Abschnitte deutlich machen, handelt es sich sowohl beim Geschäftsbericht als auch bei der Mitarbeiterzeitung nicht nur um traditionelle, sondern aufgrund ihres Herstellungsprozesses auch um relativ langsame und dementsprechend relativ wenig reaktionsschnelle Informationsmedien. Ist der Zeitfaktor im Management von Informationen von großer Relevanz, sind IT-gestützte Medien unersetzbar für die Weitergabe und die Verfügbarkeit aktueller Informationen.<sup>130</sup> Die IT-gestützten Medien bieten zusätzlich zur einseitigen Übertragung von Informationen zudem die Möglichkeit der zweiseitigen Kommunikation (Dialog) der an das Informationsnetzwerk angeschlossenen Teilnehmer.

---

<sup>127</sup> vgl. Cleffmann (1993) S. 74

<sup>128</sup> vgl. Stadtwerke Hannover (1998)

<sup>129</sup> vgl. Herbst (1999)

<sup>130</sup> Zum Datenschutz innerhalb eines Unternehmens vgl. u.a. Büllsbach (1999) S. 52ff.

Um die unternehmensinterne Distribution von Informationen zu ermöglichen, sie zu strukturieren und zu beschleunigen, besitzen viele Unternehmen eigene Informations- bzw. Kommunikationsnetze, an die meist alle Mitarbeiter angeschlossen sind. Vor allem für multinationale weltweit agierende Unternehmen ist dies von besonders großer Bedeutung, da ein ständiger Transfer aktueller Informationen wettbewerbsentscheidend sein kann.<sup>131</sup> In unternehmenseigenen Netzen können Informationen zentral aktualisiert und dezentral in multinationalen Projekten genutzt werden. Unternehmensweite Informationsnetzwerke werden immer stärker zum strategischen Rückgrat der unternehmensinternen Informationsdistribution, da alle Mitarbeiter direkt miteinander kommunizieren können. Im idealtypischen Fall sind alle Unternehmensangehörigen – vom Praktikanten bis hin zum Vorstandsvorsitzenden – an das Kommunikationsnetz angeschlossen und damit erreichbar. Die STEAG in Essen hat bereits Erfahrungen mit der Schreibfreudigkeit der Mitarbeiter machen können, wenn zu bestimmten Zeiten der Vorstandsvorsitzende für die Mitarbeiter direkt per E-Mail (Electronic Mail) erreichbar ist.<sup>132</sup> Die Akzeptanz der Mitarbeiter und die Nutzung dieses Angebotes ist derart hoch, daß bei er diesen Aktionen mehrere Hundert E-Mails beantworten muß.<sup>133</sup>

Die Entwicklung der technischen Möglichkeiten für die Speicherung und Verarbeitung von Daten und Informationen hat die eingesetzten elektronischen Systeme ständig verfeinert. Längst steht nicht mehr die reine Ablage der Daten im Vordergrund, sondern es existieren komplexe Systeme, die eine Datenaufbereitung auf sehr unterschiedliche Weisen erlauben.<sup>134</sup> Informationen werden beispielsweise in Datenbanken oder in sogenannten Data Warehouses bzw. Information Warehouses<sup>135</sup> oder in Volltext-Retrievalsystemen verfügbar gemacht, wobei die beiden letztgenannten Konzepte einen unternehmens-

---

<sup>131</sup> vgl. u. a. Pribilla et al. (1996) S. 51ff.

<sup>132</sup> Zur Analyse der Kommunikation innerhalb von Hierarchieebenen und über diese hinweg vgl. u. a. Rittberger/Zimmermann (2000) S. 5ff.

<sup>133</sup> vgl. Schmitt (2000)

<sup>134</sup> Generell kann von einem neuen Umgang mit Information und einer Professionalisierung von Informationsarbeit gesprochen werden. „Die klassischen Rechenzentren, die klassischen wissenschaftlichen und Spezialbibliotheken, aber auch die seit einigen Jahren etablierten Fachinformations- und Informationsvermittlungseinrichtungen sind wichtige, aber nicht mehr länger ausreichende Einrichtungen der Erzeugung und Bereitstellung von Information.“ Kühlen (1995) S. 16

<sup>135</sup> vgl. dazu z.B. Immon (1996) und Mucksch/Behne (1996)

weiten Datenpool bezeichnen. Inhaltlich bietet ein derartiger Datenpool verlässliche Informationen in einheitlicher Form und über längere Zeiträume, auf die mit geeigneten Endbenutzerwerkzeugen intuitiv zurück gegriffen werden kann.<sup>136</sup> Dabei hat es sich als zweckmäßig erwiesen, diese Data Warehouses physikalisch getrennt von den Datenbanken aufzubauen und zu betreiben.

Mit dem Begriff „Datenbank“ werden Datensammlungen bezeichnet, die in verschiedenen Abteilungen verfügbar sein sollen und für den Datenzugriff aus unterschiedlichen Systemen mit einer einheitlichen Struktur versehen werden. Aus den zuerst listenartig angelegten Datensammlungen, den sogenannten hierarchischen Modellen der Datenspeicherung wurden Verfahren entwickelt, die einen schnelleren und flexibleren Zugriff auf die Daten ermöglichen.<sup>137</sup> Im Zusammenhang mit der relationalen Speicherung von Informationen in Datenbanken wurde z.B. der Begriff „Normalisierung der Daten“ geprägt, der Informationen in einen Zugriffsteil und die eigentliche Information zerlegt. Über den sogenannten „Schlüssel“ kann die Information für unterschiedliche Auswertungen gefunden und auf sie zugegriffen werden.<sup>138</sup> In Unternehmen werden Datenbanken z.B. in Form von Kundendatenbanken oder Produktdatenbanken aufgebaut. Werden die in diesen Datenbanken gespeicherten Informationen in geeigneter Weise aufbereitet (Data Warehouse, Data Mart<sup>139</sup> oder Business Intelligence<sup>140</sup>), dann können sie von dem Systemanwender in vielfältiger Weise zur Problemanalyse oder zur Entscheidungsfindung genutzt werden. In Unternehmen ist der Arbeitsplatzrechner in der Regel während des gesamten Arbeitstages online mit dem unternehmensinternen Netzwerk verbunden, daher können die Vorteile der laufenden Aktualisierung entscheidungsrelevanter Daten hier besonders gut genutzt werden. Außerdem erlaubt die heutige

---

<sup>136</sup> vgl. dazu Gluchowski (1997) S. 48f.

<sup>137</sup> Zu den verschiedenen Modellen vgl. Behrens (1984), Kap. 1.2, zum relationalen Modell ebd. Kap. 2–4

<sup>138</sup> Zu einem Vergleich relationaler Datenbanksysteme vgl. u. a. Mutschke (1995)

<sup>139</sup> „kleines“ Data Warehouse, das durch eine kürzere Realisierungszeit schnellen Nutzen liefert, indem es gezielt für bestimmte Aufgabenstellungen zur Verfügung gestellt wird, z.B. Database-Marketing, Risikomanagement und Kunden- oder Lieferantencontrolling.

<sup>140</sup> Vorteil von Data-Warehousing-Lösungen, durch den Unternehmen und Organisationen ihre Geschäfts- und Marktsituation verbessern können, z.B. verbesserte und kontinuierliche Kundennähe, Umsatzsteigerungen, Reduzierung von Kosten und Risiken. Die Zuständigkeit kann nicht mehr allein den Informationsspezialisten zugesprochen werden, dafür sind sowohl das Angebot als auch die Nachfrage zu spezialisiert und ausdifferenziert. Vgl. Kuhlen (1995) S. 16ff.

Informations-Technik, anhand von individuellen Nutzerprofilen den Mitarbeitern genau die Information zur Verfügung zu stellen, die sie zur Erledigung ihrer Aufgabe benötigen – oder zu Themenbereichen, aus denen sie bereits Informationen abgerufen haben.<sup>141</sup>

Auch bei Veränderungsprozessen ist eine umfassende Information der Mitarbeiter zu einem möglichst frühen Zeitpunkt sinnvoll. Ist in einem Unternehmen ein Veränderungsbedarf ermittelt worden, so sollte dies nicht nur auf der Führungsebene diskutiert werden. Aus Akzeptanz- und Effizienzgründen sollte vielmehr das ganze Unternehmen davon in Kenntnis gesetzt werden, denn im Unternehmen vorhandene Kenntnisse und Fähigkeiten können nur genutzt werden, wenn diese auch bekannt sind. „A requirement for successful coordination is consistency of information. It is not very efficient if the existence or location of important information remains unknown to an individual who needs it. It also is not very efficient if a team tries to reach a consensus when each member is operating from a different information base that may be incompatible or inconsistent with the others on the team.“<sup>142</sup>

In seinem Artikel „Die ‚Zehn Gebote‘ für Data-Warehouse-Projekte“ gibt Marcel Saxer mahrend einige Denkanstöße, die im Zusammenhang mit der Sammlung und Nutzung unternehmerischer Daten von Interesse sind. So hält er es für unabdingbar, daß der Verantwortliche für ein derartiges EDV-Projekt eine eher skeptische Grundhaltung gegenüber der Technologie und viel Verständnis für die Benutzerwünsche hat.<sup>143</sup> „Der Einsatz eines Technokraten als Leiter unseres Data-Warehouse-Projektes war der größte Fehler, den wir bei der Implementierung begangen haben.“<sup>144</sup> Die Bereitstellung der Informationen über ein „Daten-Kaufhaus“ ist eine innerbetriebliche Dienstleistung und kein Objekt, um technische Machbarkeit zu zeigen. Dementsprechend kommt der Benutzerfreundlichkeit des Systems eine besonders große Bedeutung zu.

Mit etablierten Hard- und Software-Werkzeugen<sup>145</sup> ist der Zugriff auf unternehmensweit verteilte Informationen zwar möglich, muß jedoch für jedes Daten-

---

<sup>141</sup> vgl. Kuhlen (1999) S. 260

<sup>142</sup> Talleen (1996)

<sup>143</sup> vgl. Rolf (1992) S. 36f.

<sup>144</sup> Saxer, M. (1996) S. 50

<sup>145</sup> z.B. SAP/R3

format und für jede Rechnerumgebung einzeln spezifiziert werden. Besondere technische Schwierigkeiten zeigen sich, wenn die Daten von unterschiedlichen Programmen erzeugt und auf Computern mit unterschiedlichen Betriebssystemen gespeichert werden. Hinzu kommt, daß die zum systemübergreifenden Zugriff auf die Daten notwendigen Programme kostspielig und nicht ohne Programmierkenntnisse zu bedienen sind. „In the past, if you wanted to retrieve electronic information, you had to:

- Find out where it was located and what format it was stored in (a task that could take hours, if not days).
- Log in to a computer.
- Start and run an application that is capable of reading the file.
- Open the file and page down to the desired information.
- View, copy, or print the information.
- Close the file and log out.“<sup>146</sup>

Die bekanntesten Internet Browser<sup>147</sup> wie „Netscape“ oder „Internet Explorer“ sind für den systemübergreifenden Zugriff auf Informationen aller Art entwickelt worden. „Internet Explorer, Netscape, and other web browsers are *like* the telephone in some ways, because they are easy to use with very little training, they facilitate communication automatically across vast networks, and they are extremely configurable.“<sup>148</sup> Und so erleichtern diese beiden Browser nicht nur das Navigieren im Internet, sondern sie ermöglichen darüber hinaus den Zugriff auf unternehmensweite Daten scheinbar mühelos per Mausklick. „Click on a blue, highlighted word or a graphical button and jump to another Web page. To retrace your steps, simply click on an arrow at the top of the screen.“<sup>149</sup>

Eine interessante und bedeutsame Anwendung eröffnet sich Unternehmen durch den Einsatz von Internetdiensten im lokalen Netzwerk. Im Sommer 1994 prägten Mitarbeiter der Amdahl Corporation hierfür den Begriff „Intranet“, welcher sich inzwischen als Bezeichnung für die Entwicklung unternehmens-

---

<sup>146</sup> Bernard (1999) S. 2

<sup>147</sup> Ein Browser ist ein Programm, mit welchem die vielfältigen Internetdienste überhaupt erst auf mehr oder minder benutzerfreundliche Art und Weise genutzt werden können. Diese Programme sind relativ neu, so wurde beispielsweise der Netscape-Browser 1994 entwickelt. Vgl. Weischenberg (1998) S. 48

<sup>148</sup> Bernard (1999) S. 2, Hervorhebung im Original

<sup>149</sup> Cortese (1996) S. 82

interner Informationssysteme etabliert hat. Da Intranets auf den Technologien des Internets beruhen und die gleichen Protokolle<sup>150</sup> und Benutzeroberflächen verwenden, ist die Einführung aus technischer Sicht problemlos möglich. Bei der Bedienung sind ebenfalls kaum Hemmschwellen der Mitarbeiter zu überwinden und der Schulungsaufwand ist gering, da die meisten bereits Erfahrungen mit dem Internet gemacht haben und daher auch mit dem Intranet problemlos umgehen können.

Intranets sind universell einsetzbar und für eine Vielzahl von Anwendungen nutzbar, sie lassen sich ohne Schwierigkeiten um zusätzliche Anwendungen erweitern, sobald die Technologie im Unternehmen verfügbar ist. Bei der Einrichtung eines Intranets geht es jedoch um mehr als nur die Lösung technischer Probleme. „Die Einführung eines Intranet in ein Unternehmen besteht nicht nur aus der reinen technischen Herausforderung, sondern auch in einer kulturellen: Benutzer müssen lernen, mit der sich durch den Einsatz einer solchen Lösung bietenden Freiheit umzugehen und über den Rand ihres bisherigen Arbeitsumfelds (Büro, Abteilung) hinauszuschauen. Wichtig ist die Verinnerlichung des Information Sharing: statt Informationen irgendwo an seinem Arbeitsplatz unter Verschluss zu halten, sollen sie allen interessierten Mitarbeitern zugänglich gemacht werden.“<sup>151</sup>

Das Intranet bietet die Möglichkeit, Projekte über große räumliche Distanzen ohne die persönliche Anwesenheit der beteiligten Mitarbeiter hinweg zu realisieren, da die Teilnehmer an einem Projekt oder einer Diskussion nicht mehr räumlich verbunden sein müssen, sondern über elektronische Zugangswege von jedem Punkt aus miteinander kommunizieren können. Gerade in größeren Unternehmen können so Diskussionen zwischen Mitarbeitern entstehen, die wegen unterschiedlicher Standorte sonst nie möglich wären.<sup>152</sup> Mitarbeiter, die sogar in unterschiedlichen Erdteilen beheimatet sein können, können z.B. gemeinsam ein Softwareprodukt oder ein Produktdesign

---

<sup>150</sup> Ein „Protokoll“ ist eine gemeinsame Computersprache, die die Verständigung der Rechner in einem Netzwerk überhaupt erst ermöglicht. Bekannte „Protokolle“ sind das ‚Transmission Control Protocol Internet Protocol‘ (TCP/IP) als Basis-Kommunikationsprotokoll und das ‚Hypertext Transfer Protocol‘ (http) zur Übertragung von Web-Seiten.

<sup>151</sup> Stammwitz (1997), Kap. 4.1

<sup>152</sup> vgl. Rittberger/Zimmermann (2000) S. 3ff.

entwickeln. „At Ford Motor Co., an intranet linking design centers in Asia, Europe, and the U.S. helped engineers craft the 1996 Taurus.“<sup>153</sup>

Durch die damit verbundenen Produktionsvorteile erkennen immer mehr Unternehmen die Chancen, die ein unternehmensweiter, für alle Mitarbeiter zugänglicher und gegen unbefugte Zugriffe geschützter Informationspool bietet. Das Unternehmen ABB hat bei der Einrichtung seines Intranets eine gute Akzeptanz bei den Mitarbeitern feststellen können.<sup>154</sup> Die große Akzeptanz des Intranets bei ABB beruht zu einem nicht unerheblichen Teil darauf, daß jeder Mitarbeiter selbst gestalten kann, wie er mit dem Intranet kommunizieren möchte, d.h. wie die Intranet-Benutzeroberfläche<sup>155</sup> an seinem Computerarbeitsplatz aussieht.

Im konzernweiten Intranet bei ABB sind Volltexte ausgesendeter Pressemitteilungen, Testergebnisse, Ablaufpläne und Gewinn- und Verlustberichte ebenso enthalten wie ein Telefonbuch mit den Telefonnummern aller weltweit tätigen Mitarbeiter des Konzerns. Eine weitere Anwendung, die von vielen Unternehmen gern eingesetzt würde und vielfach bereits geplant ist, ist die Speicherung und Verbreitung der gedruckten Zeitungs- und Zeitschriftenartikel in einem elektronischen Presse- oder Medienspiegel. Diese elektronische Speicherung steht aktuell in der Diskussion, da noch nicht alle rechtlichen und finanziellen Fragen bezüglich einer derartigen Wiederverwertung geklärt sind. Insbesondere besteht keine Einigung, ob die mit §49 des Urheberrechtsgesetzes vereinbarte Ausnahmeregelung auch bei elektronischen Pressespiegeln Anwendung findet.<sup>156</sup>

Beim Einsatz eines Intranets sind neben den technischen Anforderungen auch datenschutzrechtliche Aspekte zu berücksichtigen. Schutzmaßnahmen gegen

---

<sup>153</sup> Cortese (1996) S. 82

<sup>154</sup> 1999 nutzten ca. 115.000 Mitarbeiter von ABB das auf Lotus Notes basierende Intranet, vgl. Reichardt, 2000, Folie 5 und 47

<sup>155</sup> Heutige Benutzeroberflächen erfordern keine Eingabe von Befehlen mehr, visuelle Darstellungen der verschiedenen Befehle, sogenannte „Icons“, deren Aussehen und Anordnung individuell gestaltbar sind, starten die jeweilige Anwendung durch einfaches Aktivieren mit der Maus (anklicken). Diese Möglichkeit der einfachen Bedienung erklärt den Siegeszug des PCs, erfordert jedoch auch, daß Programmierer bestimmen, was Anwender (User) dürfen. Vgl. Schnell, 2000, S. 243ff.

<sup>156</sup> vgl. § 49 des Urheberrechtsgesetzes. Zur Diskussion um elektronische Pressespiegel vgl. auch Zeitschrift für Urheber- und Medienrecht 11/2000, S. 960ff. Das Urhebervertragsrecht befindet sich gegenwärtig in der Überarbeitung. Eine Novelle zum Urheberrecht in der Fassung vom 7. August 2000 liegt dem Bundesministerium der Justiz zur Entscheidung vor.

unbefugten Datenzugriff und technische Schädigungen, wie z.B. durch Viren<sup>157</sup>, machen es erforderlich, Zugriffsrechte auf das System zu vergeben. Diese werden an bestimmte Benutzer vergeben, so daß die Zugriffsrechte an benutzerbezogene persönliche Daten gekoppelt sind. Diese persönlichen Daten dürfen allerdings nicht gespeichert werden.<sup>158</sup> Besonders im Hinblick auf die Installation von Abwehrsystemen gegen unbefugte Systemzugriffe Dritter muß der Datenschutz gewährleistet sein. „Eine steigende Zahl von Betrieben setzt zur Sicherung ihrer Daten gegen Viren und Ausspähung technische Schutzsysteme ein, die allgemein als Firewalls bezeichnet werden. Je nach Ausgestaltung können dabei datenschutzrechtlich relevante Informationen anfallen – insbesondere Nutzungsdaten, da damit mögliche Angriffe auf die Systeme protokolliert werden sollen. Prinzipiell müssen die ‚Log-Dateien‘ dann aber sofort nach dem Verbindungsende wieder gelöscht werden.“<sup>159</sup>

Der Zugriffsschutz und die Zugangskontrolle hat für eine von ABB geplante Anwendung besondere Bedeutung: Obwohl der technische und der finanzielle Aufwand für eine optimale Absicherung bei einer Verbindung von Intranet und Internet über spezielle Firewall-Rechner gegen unbefugten Zugriff hoch ist, sollen über ein ausgefeiltes Zugriffssystem bestimmte Daten auch Kunden zugänglich gemacht werden. Gerade im Bereich der Schiffsbetriebstechnik ist die Kommunikation mit den Kunden nur unter erschwerten Bedingungen möglich, da die Schiffe ständig unterwegs und damit schlecht erreichbar sind. Von einer Öffnung bestimmter Intranetbereiche<sup>160</sup> über spezielle Eingangsrechner und mit beschränkten Nutzungsrechten erhofft sich das Unternehmen eine deutliche Verbesserung für den Informationsaustausch zwischen Mitarbeitern und Kunden.<sup>161</sup> Über eine gesicherte Abfrage soll der zugriffsberechtigte Kunde jederzeit Einblick in z.B. seine eigenen Ersatzteilbeschaffungen erhalten.

---

Vgl. auch die aktuellen Stellungnahmen u.a. der IG-Medien und vom Deutschen Multimedia Verband.

<sup>157</sup> Der „I-love-you“-Virus hat dieses Thema erneut aktuell werden lassen.

<sup>158</sup> vgl. u.a. Büllsbach (1997) und die dort angegebene Literatur

<sup>159</sup> Strömer/Withöft (1997) S. 15

<sup>160</sup> Ford Deutschland gewährt über ein sog. „Extranet“ Händlern und Lieferanten Zugriff auf ausgewählte interne Datenbestände

<sup>161</sup> vgl. Reichardt, 2000, Folie 48

ABB plant außerdem den Aufbau einer Anfrage- und Beschwerdedatenbank<sup>162</sup>, in der der Kunde sehen kann, wer sich gerade mit seinem Problem befaßt und in welchem Bearbeitungsstadium sich die Anfrage oder Beschwerde befindet. Der Kunde soll sehen können, daß seine Anfrage bearbeitet wird und nicht unbeachtet bleibt. Damit sollen zeitintensive Anfragen der Kunden über den Bearbeitungsstatus überflüssig werden, da sich der Kunde jederzeit selbst informieren kann. Im Gegenzug hat der Kunde die Möglichkeit, seinerseits Ideen oder Lösungsvorschläge beizusteuern und von jedem Ort der Welt für den ABB-Mitarbeiter wichtige Informationen direkt in den Projektdatenbestand zu übermitteln. Von dieser Öffnung erwartet ABB eine deutliche Verbesserung der Mitarbeiter-Kunden-Beziehung und eine Beschleunigung der Abwicklung und damit Senkung der Kosten. Der intensive und kundenfreundliche Informationsaustausch soll außerdem sicherstellen, daß ABB wettbewerbsfähig bleibt.<sup>163</sup> Darüber hinaus will ABB sich den Kunden überall auf der Welt mit dem gleichen Erscheinungsbild präsentieren und damit einen hohen Wiedererkennungswert und so eine größere Akzeptanz und eine verbesserte Kundenbindung erreichen. Damit dieses Projekt gelingen kann, koordiniert bei ABB die IT-Zentrale in Zürich das Intranet.<sup>164</sup>

Auch die Ruhrkohle Aktiengesellschaft (RAG) verfügt seit Juli 1998 über ein Intranet. Für das RAG-Intranet ist die Datenpflege dezentral organisiert, wobei die jeweiligen Fachabteilungen selbst dafür verantwortlich sind, daß die aktuellsten Informationen bereitgestellt werden.<sup>165</sup> Für ein funktionierendes Intranet ist die Festlegung, wer welche Informationen in das Netz stellen darf ebenso wichtig, wie die Regelung der Zugriffsrechte. Der hierbei entstehende Organisationsaufwand hängt von der Unternehmensgröße und der Unternehmensstruktur ab. Da im Unternehmen nicht nur auf der Holdingebene, sondern auch in den einzelnen Konzerngesellschaften Intranets aufgebaut werden, ist die Verknüpfung der einzelnen Subsysteme bei der RAG für einen reibungslosen Datenaustausch von besonderer Bedeutung. „Es ist vorgesehen, daß die Mitarbeiter der Konzernbereiche über ihr jeweiliges Intranet auch Zugang zum

---

<sup>162</sup> vgl. Barham/Heimer (1999) S. 366

<sup>163</sup> vgl. Barham/Heimer (1999) S. 363

<sup>164</sup> vgl. Barham/Heimer (1999) S. 364

<sup>165</sup> vgl. Sonderkamp (1998) S. 16

Internet der RAG-Holding haben – und umgekehrt. Nach und nach sollen die Intranets der RAG-Gesellschaft sich so zu einem konzernweiten Informationssystem verbinden.<sup>166</sup>

Eine dezentrale Datenpflege erfordert, daß zur Funktionsfähigkeit des Systems gewisse Vorgaben und Standards eingehalten werden. „However, it is useful for larger enterprises to have a Web Grandmaster who is responsible for the formally supported enterprise-web servers and for coordinating the activities of the multiple departmental webmasters.“<sup>167</sup> Diese „Grandmaster-Funktion“ muß auf der obersten Hierarchieebene angesiedelt sein. In vielen Unternehmen liegt die Verantwortung für die Gestaltung des Intranets in den Händen eines sogenannten Webmasters, der für den Internet-Auftritt des Unternehmens zuständig ist und nicht selten auch die Funktion des Designers und Programmierers ausübt. Diese Funktionszentralisierung kann dazu führen, daß das Informationsmanagement zu einer technischen Angelegenheit gemacht wird und seine strategische Bedeutung für das Unternehmen nicht angemessen zum Tragen kommt. Gleiches gilt, wenn versucht wird, mehrere technische Standards nebeneinander zu verwenden. Eine Einschränkung der persönlichen Wahlfreiheit zugunsten unternehmensweiter Standards erleichtert jedoch die Pflege und Wartung des Informationssystems.<sup>168</sup>

Der Einsatz eines Intranets zur Informationsdistribution verbessert nicht nur die Verteilung und die Aktualität der Informationen, sondern verändert auch die Informationskultur, den Umgang mit Informationen. Gedrucktes Informationsmaterial wird meist an die Mitarbeiter verteilt („Bringschuld“). Der Einsatz eines Intranets erfordert demgegenüber einen aktiven Einsatz der Mitarbeiter selbst, denn Informationen werden nicht mehr verteilt, sondern „nur“ bereitgestellt. „Beeing digital will change the nature of mass media from a process of pushing bits at people to one of allowing people (or their computers) to pull at them.“<sup>169</sup> Nun trägt jeder selbst dafür die Verantwortung, daß er die Informationen auch erhält („Holschuld“). Allerdings werden die Informationen ihren Bringschuld-Charakter in einem Unternehmen nicht vollständig verlieren, weil derjenige, der

---

<sup>166</sup> Sonderkamp (1998) S. 16

<sup>167</sup> Talleen (1996)

<sup>168</sup> vgl. Barham/Heimer (1999) S. 367

<sup>169</sup> Negroponte (1995) S. 84

als erster über eine Information verfügt, auch eine gewisse Verantwortung dafür trägt, daß sie den anderen Mitarbeitern zum Wohle des Unternehmens verfügbar gemacht werden.<sup>170</sup> „Organizations are largely defined by the way they manage communication. Although we do not often think of organizations in this way, most of the roles in an organization can be defined from the perspective of creating, maintaining, brokering and applying information.“<sup>171</sup>

Der besondere Vorzug des Intranets wird darin gesehen, daß die Mitarbeiter sich über das Intranet schnell und umfassend informieren können und viele Informationen nicht mehr gedruckt und verteilt werden müssen. „Ist die Infrastruktur bei der RAG erstmal vorhanden, ist das papierlose Publizieren im Intranet konkurrenzlos preiswert.“<sup>172</sup> Ein weiterer Vorteil besteht in der Möglichkeit, große Datenbestände schnell und einfach nach relevanten Informationen durchsuchen zu können. „Users no longer have time to wade through a shelf full of manuals to find some obscure tidbit of information.“<sup>173</sup> Und diese Information ist dann möglicherweise bereits beim Druck veraltet. Demgegenüber können Informationen im Intranet problemlos und jederzeit aktualisiert werden. „This up-to-the-minute quickness, combined with putting other information at the user’s fingertips, is what makes an intranet so attractive.“<sup>174</sup>

Auch in einem anderen Zusammenhang bietet das Intranet Vorteile: Aufgrund der bestehenden gesetzlichen Vorschriften müssen Daten über ansteckende und gefährliche Krankheiten gesammelt und analysiert werden.<sup>175</sup> Für die Auswertung von Krankheitsfällen ist es erforderlich, diese Daten an einer zentralen Stelle zu sammeln.<sup>176</sup> Das Robert Koch Institut (RKI) in Berlin ist eine zentrale Einrichtung des Bundesministeriums für Gesundheit. Seine Aufgabe besteht u.a. darin, das Auftreten von Krankheiten und relevanter Gesundheitsgefahren in der Bevölkerung zu beobachten und daraus wissenschaftlich begründete

---

<sup>170</sup> vgl. u.a. Sonderkamp (1998) S. 16

<sup>171</sup> Talleen (1996)

<sup>172</sup> Sonderkamp (1998) S. 16

<sup>173</sup> Bernard (1999) S.5

<sup>174</sup> Sommermeyer, Michael (1996)

<sup>175</sup> vgl. u.a. das 1995 in Kraft getretene und 1999 ausgelaufene Krebsregistergesetz (KRG) Das Gesetz sieht die jährliche Übermittlung der anonymisierten epidemiologischen Daten der bevölkerungsbezogenen Krebsregister an die Dachdokumentation Krebs im Robert Koch-Institut vor, wo diese Daten zusammenfassend auszuwerten, Entwicklungstrends und regionale Unterschiede festzustellen und regelmäßig zu veröffentlichen sind.

<sup>176</sup> Eine Sammelstelle ist z.B. die Dachdokumentation Krebs am Robert Koch-Institut in Berlin

Maßnahmen zum wirkungsvollen Schutz der Gesundheit der Bevölkerung abzuleiten.<sup>177</sup>

Zentrales Thema bei der Verwaltung von Patientenakten im Intranet ist der Schutz der persönlichen Daten und die Verfügbarkeit der Daten in einem Notfall.<sup>178</sup> Neben der Absicherung gegen unbefugten Zugriff bestehen aufgrund der hohen Sensibilität dieser Daten oft Barrieren für einen Datenaustausch, die nur durch einen besonderen Schutz der personenbezogenen Angaben überwunden werden können. Sollen Daten über meldepflichtige Erkrankungen von mehreren Institutsabteilungen verwendet werden, erfordert dies eine über den normalen Zugriffsschutz hinausgehende Datensicherheit und erhöhten Datenschutz. Das bedeutet, daß die Daten anonymisiert werden müssen, damit die Person nicht mehr namentlich identifiziert werden kann. Eine einfache Verschlüsselung der Daten reicht hierbei nicht aus, da unberechtigte Zugriffe dadurch zwar erschwert, aber nicht völlig ausgeschlossen werden können.<sup>179</sup>

Eine epidemiologische Dynamik kann sachgerecht nur mittels einer Longitudinalanalyse bearbeitet werden. Hier ist es einerseits wichtig, die über einen längeren Zeitraum erhobenen Daten eindeutig dem Patienten zuzuordnen, andererseits darf der Patient jedoch anhand der Auswertungen nicht identifizierbar sein. Erschwerend kommt hinzu, daß die notwendigen Daten nicht nur aus unterschiedlichen Stichproben entnommen werden müssen, sondern auch aus unterschiedlichen Quellen stammen.<sup>180</sup> Im Bereich der sexuell übertragbaren Krankheiten wird mit einer Sentinel-Epidemiologie eine Langzeituntersuchung von HIV/AIDS-Fällen in Form einer sogenannten Anonymisierten Monitoring-Studie durchgeführt, um Entwicklungstendenzen herauszuarbeiten, damit Maßnahmen der Prävention oder der Versorgung eingeleitet werden können.<sup>181</sup> Um dies erreichen zu können, sind umfangreiche Sammlungen hochsensibler und personenbezogener Daten erforderlich.

Den erhöhten Sicherheitsanforderungen kann durch ein hybrides, anonyme Kontrollnummern erzeugendes Verschlüsselungsverfahren Rechnung getragen

---

<sup>177</sup> vgl. <http://www.rki.de>

<sup>178</sup> vgl. u.a. Lauterbach/Lindlar (1999) S. 23f. und S. 43

<sup>179</sup> vgl. u.a. Lauterbach/Lindlar (1999) S. 14f. und S. 44f.

<sup>180</sup> vgl. Tiemann (2000) S. 5ff.

<sup>181</sup> vgl. Tiemann (2000) S.2f.

werden. Der besondere Vorteil eines hybriden Systems liegt darin, daß sowohl ein öffentlich bekannter als auch ein geheimer Schlüssel für den Zugriff auf die Daten erforderlich ist.<sup>182</sup> „Zur Vermeidung von Doppelerfassungen und zur Zusammenführung von Informationen aus verschiedenen Quellen müssen die Daten derart erhoben werden, daß Mehrfachmeldungen erkannt werden können. Für Forschungsfragen muß der Personenbezug wieder hergestellt werden können. Dabei erfordert die Wahrung des Persönlichkeitsschutzes der Betroffenen und das Recht des Patienten auf informationelle Selbstbestimmung umfassende Vorkehrungen zum Schutz und zur Sicherung personenbezogener Daten.“<sup>183</sup> Um aus den erhobenen Daten Schlüsse ziehen zu können, muß dafür gesorgt werden, daß weder Synonyme noch Homonyme erzeugt werden. Von Synonymen spricht man, wenn verschiedene Meldungen zu einer Person verschiedenen Personen zugeordnet werden. Von Homonymen spricht man, wenn Meldungen zu verschiedenen Personen versehentlich der gleichen Person zugeordnet werden.

Das Robert Koch Institut macht der interessierten Öffentlichkeit zahlreiche anonymisierte und berechnete Basisdaten zugänglich. Im Rahmen eines Projektes ist dieses System um die Möglichkeit einer interaktiven Abfragemöglichkeit im Internet erweitert worden. „Ziel des Projektes besteht darin, das sich gegenwärtig in der Erprobungsphase befindliche interaktive Datenangebot zur Krebsinzidenz und -mortalität in Deutschland in Zukunft erheblich auszubauen und letztlich ein umfangreiches Krebsregister-Informationssystem im Intranet und ein funktionsreduziertes System im Internet anzubieten.“<sup>184</sup> Dies wird innerhalb des Instituts den abteilungsübergreifenden Zugriff auf die Daten erleichtern und extern ein individuelles Zusammenstellen der Basisdaten ermöglichen.<sup>185</sup> Im Jahre 2001 soll dieses Informationssystem des Robert Koch-Instituts funktionstüchtig sein.

---

<sup>182</sup> Zu Methoden und Erfahrungen vgl. u.a. Thorben, Appelrath, Rettig, Sauer (1994) und Thorben/Appelrath (1995)

<sup>183</sup> Arbeitsgemeinschaft Bevölkerungsbezogener Krebsregister in Deutschland (1999) S. 5

<sup>184</sup> Haberland et al. (o. J.) S. 1

<sup>185</sup> Zu Datenaustausch im Gesundheitsbereich vgl. auch Lauterbach/Lindlar (1999) S. 51ff.

#### 4.2.4 Informationsmanagement und Medien, Beispiele der Öffentlichkeitsarbeit

Die Pflege der Beziehungen zwischen einem Unternehmen und der Öffentlichkeit wird im Allgemeinen als Public Relations (PR) bzw. als Öffentlichkeitsarbeit (ÖA) bezeichnet.<sup>186</sup> Unter diesen Begriffen werden alle Instrumente der Kommunikationspolitik von Unternehmen subsumiert, die darauf gerichtet sind, zwischen einem Unternehmen und seinen unterscheidbaren Teilöffentlichkeiten, z.B. Kunden, Anliegern, Lieferanten usw. das gegenseitige Verständnis für die eigenen Anliegen zu fördern und eine Vertrauensbasis aufzubauen.<sup>187</sup> Bei der Betrachtung von Public Relations oder Öffentlichkeitsarbeit ist eine häufig zu beobachtende Gleichsetzung mit Werbung zu vermeiden. Public Relations haben sich eigenständig entwickelt, sie sind weder aus dem Journalismus noch aus dem Marketing entstanden und stellen somit keine raffinierte Form von Werbung dar.<sup>188</sup> Insbesondere die Auffassung, es handele sich um eine besonders lohnende Möglichkeit der „Schleichwerbung“ trifft nicht zu.<sup>189</sup> Eine die Aufgabe von Public Relations sehr umfassend beschreibende Begriffsbestimmung geben Grunig/Hunt: „Public Relations is the management of communication between an organization and its publics.“<sup>190</sup> Die Deutsche Public Relations-Gesellschaft (DPRG) fügt den Aspekt der Verantwortung hinzu. Im Qualifikationsprofil der DPRG heißt es: „Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations plant und steuert dazu Kommunikationsprozesse für Personen und Organisationen mit deren Bezugsgruppen in der Öffentlichkeit. Ethisch verantwortliche Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations gestaltet Informationstransfer und Dialog entsprechend unserer freiheitlich demokratischen Wertordnung und im Einklang mit geltenden PR-Codes.“<sup>191</sup>

---

<sup>186</sup> In der Literatur werden neben diesen Begriffen weitere verwendet, auf deren Ähnlichkeiten und Unterschiede in dieser Arbeit nicht eingegangen werden soll. Der Begriff ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ geht auf Oeckl zurück: „Da der damalige Hauptgeschäftsführer (des DIHT, d. V.) das ‚amerikanische Public Relations‘ ablehnte, ersann Oeckl die Eindeutschung ‚Öffentlichkeitsarbeit‘, die im Februar 1951 erstmals im Geschäftsbericht für 1950 angewendet wurde.“ Oeckl (2000) S. 16. In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe Public Relations und Öffentlichkeitsarbeit synonym verwendet. Wesentlich ist, daß die verwendeten Begriffe operativ brauchbar sind und die Beteiligten wissen, was gemeint ist, vgl. Rühl (2000) S. 150

<sup>187</sup> vgl. Piepenstock (1992) S. 344

<sup>188</sup> vgl. Bentele (1996) S. 11–15

<sup>189</sup> Allerdings fällt auch geübten Medienkonsumenten die Unterscheidung von Werbung und redaktionellen Beiträgen manchmal schwer, vgl. Baerns (1996) S. VII und ebd. S. 33ff.

<sup>190</sup> Grunig/Hunt (1984) S. 6

<sup>191</sup> Deutsche Public Relations Gesellschaft, o. J., S. 6

Öffentlichkeitsarbeit kann in der Interaktion mit der Gesellschaft als Faktor einer kontinuierlichen Imagegestaltung angesehen werden.<sup>192</sup> Schon Baudrillard stellte in seiner Habilitationsschrift fest, daß nur derjenige wahrgenommen wird, der ständig präsent ist.<sup>193</sup> Bei der Betrachtung der Präsenz ist Öffentlichkeitsarbeit strikt von Marketing- und Werbemaßnahmen zu trennen.<sup>194</sup> Innerhalb des Unternehmens sollten Public Relations eigene Strategien entwickeln und anwenden können und nicht von der Marketingabteilung dominiert werden.<sup>195</sup>

Wie im nachfolgenden aufgezeigt werden wird, besteht eine ganz besonders wichtige Beziehung zwischen Unternehmen und der Teilöffentlichkeit Medien.<sup>196</sup>

„Von über 99 Prozent allen Geschehens auf dem Erdball erfährt der Zeitungsleser nichts, weil es einfach nicht zur Kenntnis der Presse gelangt (...) über 99 Prozent aller Nachrichten, die schließlich doch der Presse bekannt werden, gelangen nie vor die Augen des Lesers, weil sie als zu unbedeutend, zu fragmentarisch, zu polemisch oder – nach den jeweiligen herrschenden Vorstellungen – zu unsittlich aussortiert und dem Papierkorb anvertraut werden.“<sup>197</sup> gibt der ehemalige dpa-Redakteur Manfred Steffens zu bedenken. Im folgenden sollen weniger die Machtbeziehungen der gegenseitigen Abhängigkeit als vielmehr Möglichkeiten der Zusammenarbeit von Public Relations und Journalismus aufgezeigt werden. Da es sich nicht um eine Auftraggeber-Auftragnehmer-Situation handelt, wie z. B. bei der Schaltung von (bezahlten) Marketinganzeigen, bestehen andere Abhängigkeiten.<sup>198</sup>

Zeitungen, Zeitschriften, Hörfunk und Fernsehen gelten als wichtige Meinungsmacher und als Informations- bzw. Meinungsmultiplikatoren. Will ein Unterneh-

---

<sup>192</sup> vgl. Faulstich (1992) S. 75

<sup>193</sup> vgl. Baudrillard (1987) S. 24. Zentral in Baudrillards Denken ist zudem die Vorstellung, daß sich im Signifikantenapparat des Kapitalismus und seiner Medienwirklichkeit die Aussage immer mehr von Wahrheitskriterien trennt, so daß eine umfassende Manipulation (das Ritual der ‚Verführung‘) des Konsumenten möglich wird. Dadurch entsteht ein Raum permanenter Simulation von Realität, die – wie Baudrillard unter dem Einfluß Marshall McLuhans in Amerika 1987 herausstellt – in Hyperrealität (der Auflösung alles Greifbaren, Referentiellen) mündet.

<sup>194</sup> Obwohl beide zum Teil gleiche Ziele verfolgen und ähnliche Methoden verwenden, vgl. Derieth (1995) S. 63

<sup>195</sup> Zur Beziehung von Public Relations und Marketing vgl. Grunig/Grunig (1998) S. 141ff.

<sup>196</sup> Aktuelle Theorien zum Vergleich von Journalismus und Public Relations sind die Determinationstheorie, vgl. Baerns (1991) und (1985) und die Intereffikationstheorie, vgl. Bentele et al. (1997), vgl. auch Schantel (2000)

<sup>197</sup> Steffens (1971) S. 9f., zitiert nach Schulz W. (1990) S. 7 (Auslassung von mir, A. B.)

<sup>198</sup> vgl. Kap. 3.1

men ein neues umweltschutzrelevantes Projekt der Öffentlichkeit vorstellen und Vertrauen für die damit verbundenen Aktionen aufbauen, kann im Rahmen einer Briefaktion jeder Haushalt angeschrieben und über das Vorhaben unterrichtet werden. Die mit dieser Informationsmaßnahme verbundenen Kosten sind jedoch derart hoch, daß diese Art der Informationsdistribution in den meisten Fällen nicht rentabel sein dürfte. Außerdem muß bei PR-Maßnahmen berücksichtigt werden, daß die Größe und die Struktur der Zielgruppe die Qualität der Vertrauensbildung beeinflusst. Aus diesen Gründen gehen Unternehmen daher meist den Weg, die gesellschaftlich wichtigen Meinungsmacher, das sind in der Regel die Medien bzw. deren Vertreter (sekundäre Zielgruppe) über ihre Vorhaben, Anliegen etc. zu informieren.<sup>199</sup> Die Unternehmen vertrauen darauf, über den Umweg der Medien alle relevanten Teilöffentlichkeiten (eigentliche, primäre Zielgruppe) mit den entsprechenden Informationen versorgen zu können. Erst in zweiter Linie setzen die Unternehmen eigene Informationsschriften oder andere zur Verfügung stehende Informationssysteme zur Informationsdistribution ein. Als Mittel der Public Relations im Rahmen der Informationsdistribution verwenden Unternehmen vor allem Pressemeldungen, Pressekonferenzen, Vorträge, Informationsbroschüren, Mitarbeiter- und Kundenzeitschriften, Kiosksysteme und Veranstaltungen.<sup>200</sup>

Public Relations bzw. Presse- oder Öffentlichkeitsarbeit sind für die Durchsetzung der Unternehmenspolitik ausgesprochen wichtige Funktionsbereiche. Eine erfolgreiche Kommunikationspolitik zeichnet sich durch Praxisnähe, Flexibilität, Glaubwürdigkeit sowie durch aktive und kreative Maßnahmen aus. Grunig/Hunt entwickelten eine Typologie von vier PR-Modellen, die sie mit Publicity, Informationstätigkeit, zweiseitige asymmetrische und zweiseitige symmetrische Kommunikation bezeichneten.<sup>201</sup> Publicity ist dabei lediglich auf Aufmerksamkeit aus, Informationstätigkeit beschränkt sich darauf, üblicherweise positive Informationen an die Öffentlichkeit zu geben. Das zweiseitig asymmetrische Modell bezieht die Zielgruppe lediglich unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten von ihrer Bedürfnisstruktur her ein. Erst das Modell der zweiseitigen symmetrischen Kommunikation läßt Unternehmen und Zielgruppe in

---

<sup>199</sup> vgl. Kocks/Krause (1995) S. 13

<sup>200</sup> vgl. Bentele (1996) S. 15f. und Kap. 4.2

einer Interaktion an der Veränderung von Meinungen, Einstellungen und Handlungsmustern arbeiten. „Two-way communication exchanges information, it is a dialogue.“<sup>202</sup> In einer späteren Studie kommen Grunig et al. erneut zu dem Ergebnis, daß in der Öffentlichkeitsarbeit die besten Resultate mit Methoden der zweiseitigen Kommunikation erzielt werden.<sup>203</sup>

Am wirkungsvollsten ist Öffentlichkeitsarbeit, wenn ein Mix aus allen Komponenten eingesetzt wird. Exzellente Public Relations erhöhen im Methodenmix durch situativ angepaßte Informationsstrategien die Effektivität eines Unternehmens, indem sie langfristige Vertrauensbeziehungen mit strategisch wichtigen Bezugsgruppen aufbauen.<sup>204</sup> Wichtig ist dabei eine an die jeweilige Situation angepaßte Betreuung der Zielgruppe, mit der gleichzeitig die Durchsetzung eigener Interessen und der Aufbau stabiler Beziehungen erfolgen soll. Die Effektivität läßt sich nach Grunig et al. dabei unabhängig vom angewandten PR-Modell verbessern, wenn die jeweiligen situativen Bedingungen beachtet werden. Wesentlicher Faktor für Erfolg ist, die jeweiligen Bezugsgruppen bei der Durchsetzung ihre eigenen Interessen zu unterstützen oder zumindest nicht zu behindern.<sup>205</sup>

In einer internationalen Studie der International Association of Business Communicators (IABC)<sup>206</sup> zu „Excellence in Public Relations“ erwiesen sich als am wenigsten erfolgreiche PR-Strategien, die jeweilige Bezugsgruppe durch geballte Information und mit allen Mitteln überzeugen oder sogar überreden zu wollen. Ähnlich schlechte Ergebnisse erzielt das vollständige Vermeiden von Konflikten durch Verweigerung jeglicher Auseinandersetzung zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit. Am erfolgreichsten waren demgegenüber das Entgegenkommen gegenüber der Zielgruppe in Konfliktsituationen und die Bereitschaft, Kompromisse zu schließen.<sup>207</sup> Das Beschreiten festgefahrener Wege, besonders die einseitigen Methoden der Publicity und Informationstätigkeit,

---

<sup>201</sup> vgl. Grunig/Hunt (1984) S. 21ff.

<sup>202</sup> Grunig/Grunig (1992) S. 289

<sup>203</sup> vgl. Grunig et al. (1996) S. 209

<sup>204</sup> vgl. Grunig et al. (1996) S. 204

<sup>205</sup> Grunig et al. (1996) S. 201

<sup>206</sup> Eine umfangreiche Darstellung gibt: Dozier et al. (1995). Einen Überblick über den qualitativen Teil der Studie gibt: Naundorf (1996) S. 25ff., vgl. auch das Interview mit Larissa und James Grunig im Public Relations Forum 3/1996, S. 21–24

kann im Umgang mit den Medien und der Öffentlichkeit die Wahrnehmung der Unternehmensinformationen und damit den Zielerreichungsgrad der gesamten Kommunikationspolitik beeinträchtigen. Eine besonders nachhaltige Wirkung in der Wahrnehmung der Teilöffentlichkeiten wird ein Unternehmen dann erreichen können, wenn es permanent Öffentlichkeitsarbeit betreibt und nicht nur in größeren zeitlichen Abständen auf sich aufmerksam macht.<sup>208</sup>

Trotz ihrer Bedeutung im Hinblick auf den Umgang mit der Öffentlichkeit bzw. den Medien leidet die Abteilung ÖA häufig unter Akzeptanzproblemen. Besonders im Vergleich mit der Marketingabteilung haben es Public Relations schwer, ihren Anteil am Unternehmenserfolg zu beweisen. Als Ursachen für die Akzeptanzproblematik lassen sich die folgenden Aspekte anführen:

- Das Unternehmen verfügt über keine Kommunikationsstrategie. Es existiert zwar möglicherweise eine Presseabteilung, die organisatorisch jedoch lediglich ausführenden Charakter hat.
- Es wird keine aktive Kommunikations- und Informationspolitik betrieben, sondern lediglich auf Anfragen reagiert.
- Die an die Medien und damit die an die Öffentlichkeit verteilten Informationen haben den Charakter von Werbebotschaften.
- Den PR-Maßnahmen kommt im Wesentlichen die Aufgabe zu, in Krisenzeiten mit der Verteilung von Informationsmaterial von der einer schwierigen Situation abzulenken, um die Lage damit schnellstens zu entspannen (Feigenblatt-Funktion).<sup>209</sup>

Die Ursache für die inzwischen große Bedeutung der Medien bei Public Relations-Maßnahmen ist darin zu sehen, daß die Medien durch ihre weite Verbreitung praktisch zu einem ubiquitären Gut geworden sind und sich die Informationsversorgung über die verschiedenen Medien in praktisch allen Gesellschaftsbereichen fest etabliert hat. „Längst ist das Kommunikationssystem zum führenden gesellschaftlichen Teilsystem mutiert, so daß wir heute – zu Recht – von Mediengesellschaft sprechen: Mediengesellschaft, in der nichts wirklich ist, was nicht in den Medien ist.“<sup>210</sup> Die ständige Vermehrung der Medien führt zu

---

<sup>207</sup> vgl. Grunig et al. (1996) S. 222

<sup>208</sup> vgl. insbesondere Kap. 1.5

<sup>209</sup> vgl. Bredemeier (1997)

<sup>210</sup> Merten (1997) S. 23

einem wachsenden Bedarf an Inhalten, der nur durch die bessere Versorgung mit Informationen befriedigt werden kann. Daraus ergibt sich, daß die ständige Nachfrage nach Informationen aus Unternehmen von einer zentralen Stelle innerhalb des Unternehmen befriedigt werden muß. Diese Aufgabe wird in der Regel von der Abteilung für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit wahrgenommen.<sup>211</sup> Von 1960 bis 1990 hat in Deutschland die Nachfrage nach Informationen ungefähr um den Faktor 40 zugenommen. Die Verarbeitungskapazität des Menschen ist im gleichen Zeitraum jedoch nur um circa 4 Prozent angestiegen. Die Diskrepanz zwischen Informationsbedarf und Informationsangebot einerseits und dem Informationsangebot und der Verarbeitungsmöglichkeiten andererseits stellt ein bislang ungelöstes Problem des Informationszeitalters dar.<sup>212</sup>

Damit das Interesse der Medienvertreter (z.B. eines Journalisten als Informationsnachfrager) geweckt werden kann, muß das Informationsmaterial der Unternehmen immer auf dem neuesten Stand sein. Aus Wettbewerbsgründen sind Journalisten dem Druck ausgesetzt, ihrer Leserschaft permanent etwas Neues präsentieren zu müssen. Sofern die Abteilung ÖA in einem Unternehmen funktioniert, unterstützt sie deshalb die Medienvertreter in ihrer Informationsrecherche und blockt keine Anfragen ab. Das Ziel von professioneller, effektiver sowie effizienter Öffentlichkeitsarbeit besteht auch darin, den Bekanntheitsgrad eines Unternehmens oder einer Person in der Öffentlichkeit zu verbessern. Dazu können Informationen über soziales Engagement, z.B. die Eröffnung karitativer Einrichtungen oder eines Betriebskindergartens gehören. Die Meldung über eine „gute Tat“ bleibt unbewußt über einen längeren Zeitraum im Gedächtnis der Informationsempfänger bzw. Leser haften. Mit „tue Gutes und rede darüber“ wird dieser Grundsatz oft lapidar und bildhaft umschrieben.<sup>213</sup> Dies allein reicht heute nicht mehr aus, Unternehmen können nur dann erfolgreich sein, wenn es ihrer Öffentlichkeitsarbeit gelingt, die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens aufzuzeigen.<sup>214</sup> Gleichzeitig ist es Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit, die Ziele eines Unternehmens klar zu definieren und auch

---

<sup>211</sup> Allerdings muß gewährleistet sein, daß die Verantwortlichen für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ungehinderten Zugang zu allen relevanten Informationen haben, vgl. Baerns/Höffken (1991) S. 37ff.

<sup>212</sup> vgl. Merten (1997) S. 24

<sup>213</sup> vgl. u.a. Weischenberg (2000) S. 122

<sup>214</sup> vgl. Becker-Sonnenschein (2000) S. 124

offen zu benennen und zwar sowohl gegenüber den eigenen Mitarbeitern als auch gegenüber den Medien. Wenn ein Unternehmen seine Mitarbeiter als Teil der Öffentlichkeit begreift und dementsprechend informiert, wird dies verhindern, daß sich die Mitarbeiter hintergangen oder von Aktionen innerhalb des Unternehmens überfahren fühlen.<sup>215</sup>

Im Idealfall kann die Öffentlichkeitsarbeit durch eine offene, aktive Informationspolitik die Eskalation von Unternehmenskrisen vermeiden helfen.<sup>216</sup> Wenn etwas Unangenehmes vorfällt, sollte das Management nicht darauf hoffen, daß die Öffentlichkeit hiervon nichts erfährt. Ganz im Gegenteil sollte über die Begebenheit unaufgefordert und umfassend informiert werden. Unternehmen sollten die Gesprächsbereitschaft der Journalisten nutzen und Informationen geben, die über Pressemeldungen hinausgehen.<sup>217</sup> Vor allem sollten die Redaktionen bzw. Journalisten nicht als Feinde, sondern als Partner im Informationsprozeß betrachtet werden.<sup>218</sup>

Allgemeine Unwissenheit, Unsicherheit bei gleichzeitiger Betroffenheit führt beim Menschen zu kognitiver Unbestimmtheit, der er mit Vermutungen entgegenwirken möchte. Die aus derartigen – unbegründeten – Vermutungen entstehenden Gerüchte verbreiten sich häufig um ein Vielfaches schneller als offizielle Nachrichten.<sup>219</sup> Die Verbreitung eines Gerüchtes wird sowohl durch seine Glaubwürdigkeit als auch durch die Glaubwürdigkeit seiner Quelle beeinflusst. Außerdem verbreiten sich Gerüchte mit negativem Inhalt schneller als solche mit positivem. Wird ein Gerücht von Massenmedien aufgegriffen und verbreitet, erhält es häufig sogar den Status einer Wahrheit. Mit Öffentlichkeitsarbeit kann der Entstehung derartiger Gerüchte vorgebeugt werden. In diesem Zusammenhang muß allerdings darauf hingewiesen werden, daß jede Information zwar wahr sein muß, aber niemand gezwungen ist, alle Wahrheiten ständig zu verbreiten. Wie einleitend schon bemerkt besteht das Ziel der Öffentlichkeitsarbeit darin, in der Öffentlichkeit Vertrauen in das Unternehmen oder in eine Persön-

---

<sup>215</sup> vgl. Kap. 3 dieser Arbeit

<sup>216</sup> vgl. u.a. Kap. 2.3, 3.2 und 3.4 dieser Arbeit

<sup>217</sup> vgl. Fink/Fuchs (1992) S. 3

<sup>218</sup> Karsten Bredemeier formulierte in diesem Zusammenhang einmal treffend: „Journalisten sind wie Blumen – gut gepflegt gedeihen sie am besten. Verstehen Sie den Journalisten immer nur als Partner – weder als Dienstleistenden, Servicemann, Lakaien oder in sonst einer hierarchischen Wertung.“ Bredemeier (1993) S. 32

lichkeit des Unternehmens dadurch zu erzeugen, daß in hohem Maße Glaubwürdigkeit erzeugt und demonstriert wird. Deshalb kann es keine gute Methode sein, Informationen über Konkurrenten in Umlauf zu bringen, die sich im Nachhinein als Gerücht erweisen. Bezieht das Unternehmen in ein derartiges Vorgehen die Medien ein, wird bei diesen ebenfalls ein erhöhtes Mißtrauen gegenüber Aussagen aus dem Unternehmen erzeugt. Journalisten betrachten dann Mitteilungen aus dem Unternehmen mit einer größeren Skepsis. „Wer mißtraut, braucht mehr Informationen und verengt zugleich die Informationen, auf die zu stützen er sich getraut. Er wird von *weniger* Informationen *stärker* abhängig.“<sup>220</sup>

Im Gegenzug kann die Öffentlichkeitsarbeit eines Unternehmen vor den Auswirkungen der von Konkurrenten inszenierten Gerüchten zwar in mancher Hinsicht schützen; völlig verhindern kann sie diese jedoch nicht. Um die negativen Auswirkungen zu minimieren, ist eine Atmosphäre gegenseitigen Vertrauens nötig und dazu ist eine kontinuierlich stattfindende Diskussion mit der Öffentlichkeit unabdingbare Voraussetzung.

Bei der Weitergabe von Informationen an die Medien hat neben dem aktuellen Bezug auch die Wahl des Ansprechpartners in der Redaktion einen Einfluß auf die Erscheinungswahrscheinlichkeit und die Form der Informationspräsentation. Mitentscheidend in dieser Hinsicht ist auch, auf welchem Wege Informationen in die Redaktionen gelangen. Nachrichten, die als Agenturmeldung in den Redaktionen eingehen, werden meist ungekürzt und unkommentiert abgedruckt oder verlesen.<sup>221</sup> Die Pressemeldungen von Unternehmen finden leichter Eingang in Berichterstattung der Medien, wenn sie nach journalistischen Kriterien<sup>222</sup> logisch aufgebaut sind, das Wichtigste in den ersten Absätzen steht, ein Rand für Notizen vorhanden ist und ein Ansprechpartner für eventuelle Nachfragen angegeben ist. Steht dem zuständigen Redakteur zudem Hintergrundmaterial<sup>223</sup> zur Verfügung, entsteht aus einer Nachricht möglicherweise ein Kommentar, der

---

<sup>219</sup> vgl. Romhardt (1998) S. 208

<sup>220</sup> Luhmann (1973) S. 79, Hervorhebung im Original

<sup>221</sup> „Als Nachrichtenfaktoren gelten: Dauer, Thematisierung, Räumliche Nähe, Politische Nähe, Kulturelle Nähe, Relevanz, Regionale Zentralität, Nationale Zentralität, Persönlicher Einfluß, Prominenz, Überraschung, Struktur, Konflikt, Kriminalität, Schaden, Erfolg, Personalisierung, Ethnozentrismus.“ Baerns (1985) Anm. 4. S. 103. Vgl. auch Weischenberg (1990) S. 18ff.

<sup>222</sup> vgl. u.a. La Roche (1991) S. 59ff. und Hömberg (1987) S. 90ff.

die eigentliche Meldung durch eine subjektive Meinung ergänzt und dadurch mit einer positiv oder negativ ausfallenden Wertung versehen wird.

Auch wenn Redaktionen den Anspruch auf eine objektive Berichterstattung erheben, wird die Darstellung der Unternehmensmeldungen in den Medien davon beeinflusst, wie die zuständigen Redakteure den Inhalt beurteilen und mit welcher Denkhaltung sie Wirtschaftsmeldungen bzw. Unternehmen entgegen treten. Haben Journalisten zum Informationsgeber ein Vertrauensverhältnis aufgebaut, kontrollieren sie weniger die übermittelten Fakten als vielmehr dieses Vertrauensverhältnis und reagieren empfindlich auf jedes Zeichen von Unredlichkeit. Eine Vertrauensperson genießt einen gewissen Kredit, so daß nicht jede Information das einmal aufgebaute Vertrauen gefährdet.<sup>224</sup>

Darüber hinaus hängt die Darstellung der Meldungen von der Art des genutzten Mediums ab. Das Informationsmaterial für Printmedien muß anders aufbereitet sein als das Material für Funk oder Fernsehen. Informationen für die Tagespresse sollten sich auf ganz aktuelle Ereignisse beziehen, allgemeinverständlich und eher kurz gehalten sein. Die Fachpresse erwartet hingegen detaillierte und mit Fachausdrücken durchsetzte Informationen. Bei dem Informationsmaterial für Fernsehsender muß beachtet werden, daß mittels der Kombination von Bild, Ton und Sprache besonders nachhaltige Möglichkeiten der Wahrnehmungsbeeinflussung zur Verfügung stehen.

Wenn Skandale in den Medien öffentlichkeitswirksam aufbereitet dargestellt werden, stellt sich für die Rezipienten zusätzlich die Frage, welche Informationen als abgesicherte Fakten gelten können.<sup>225</sup> In besonders öffentlichkeitswirksamen Situationen, wie z.B. beschäftigungsrelevanten Absatzkrisen, umweltbeeinflussenden Störungen im Produktionsablauf, Fusionen mit anderen Unternehmen etc. hat das Informationsverhalten eines Unternehmens unmittelbare Rückwirkungen auf die Berichterstattung in den Medien. Im Fall BMW/Rover führte die lange Zeit anhaltende Unsicherheit über die Zukunft des Roverwerkes dazu, daß in den Medien ein negatives Bild von BMW als dem

---

<sup>223</sup> Zur Bedeutung vertraulicher Hintergrundinformation und Informationsanspruch von Journalisten vgl. u.a. Baerns (1985) S. 21ff. und ebd. Anm. 129, S. 119

<sup>224</sup> vgl. Luhmann (1973) S. 31

<sup>225</sup> vgl. Schmidt (1993) S. 3

beherrschenden Kooperationspartner gezeichnet wurde. „Die Trennung von Rover folgte nicht der Dramaturgie einer kühlen, strategischen Planung, sondern entpuppte sich als quälender Ablöseprozeß. Wie BMW-Chef Joachim Milberg und seine Managerkollegen versuchten, Rover zu retten und dabei völlig die Kontrolle über das Geschehen verloren.“<sup>226</sup> Hinzu kam, daß Informationen über nicht autorisierte Kanäle an die Medien gelangten. So meldete die Süddeutsche Zeitung in einer Ausgabe, daß BMW als Konsequenz aus dem wirtschaftlichen Mißerfolg mit der Tochtergesellschaft Rover drei Vorstandsmitglieder entläßt. Da es von BMW zu diesem Zeitpunkt keine offizielle Meldung zu möglichen personellen Konsequenzen gab, konnte davon ausgegangen werden, daß ein Vorstands- oder Aufsichtsratsmitglied unautorisiert über Unternehmensinternas berichtete. „Irgendwo im Aufsichtsrat oder im Vorstand von BMW gibt es ein Leck: Irgend jemand verrät Betriebsgeheimnisse.“<sup>227</sup>

Auch der Störfall im Griesheimer Werk der Hoechst AG, bei dem am 22. Februar 1993 über 10 Tonnen eines umweltrelevanten Substanzgemisches aus einem Reaktor austraten, führte zu einer von dem Unternehmen nicht erwarteten Beachtung durch die Medien. Die große Anzahl der von allen Medien veröffentlichten Berichte mit immer wieder neuen Expertenmeinungen zur Schädlichkeit bzw. Unschädlichkeit der ausgetretenen Stoffe verunsicherte in hohem Maße die betroffenen Bürger.<sup>228</sup> Im Rückblick stellt sich die Frage, zu welchem Zeitpunkt die Panik entstand, denn unmittelbar nach dem Eintreten des Störfalls war nicht absehbar, daß dieser Vorfall überhaupt geeignet sein könnte, eine derartige Panikstimmung auszulösen.

Auslösender Faktor für diese Panik war wohl der emotional angereicherte Bericht über diesen Störfall in der abendlichen Hessenschau. Die Wortwahl des Berichterstatters und Einblendungen eines durch ein Wohngebiet fahrenden Lautsprecherwagens, der die Bevölkerung dazu aufforderte, das nächste Krankenhaus aufzusuchen, ließen den Vorfall bei Höchst als besonders gravierend erscheinen. Die fachliche Stellungnahme des zum Störfall

---

<sup>226</sup> Boldt, et al. (2000) S. 54

<sup>227</sup> Boldt, et al. (2000) S. 55

<sup>228</sup> Zur Korrektheit der journalistischen Berichterstattung im Zusammenhang mit Risiken vgl. Peters (1994) S. 338ff.

interviewten Werksleiters in dem Bericht mutete demgegenüber als verzweifelter Versuch an, den Vorfall herunterzuspielen zu wollen.<sup>229</sup>

In dem angesprochenen Bericht wurde beispielsweise der sehr emotionsbehaftete, weil auf mögliche Gesundheitsgefährdungen hindeutende Begriff „Verätzung“ verwendet. Von der Höchst AG selbst wurde hingegen von einer unbedenklichen Konzentration gesprochen, so daß sich die Darstellungen in den Medien und des die Umweltgefährdungen auslösenden Unternehmens diametral widersprachen. Auch der vom Unternehmen am Unglückstag selbst in die Diskussion eingebrachte Begriff „mindergiftig“ kann zwar als sachlich korrekt,<sup>230</sup> in der emotional aufgeheizten Situation jedoch als unglückliche Wortwahl bezeichnet werden.<sup>231</sup> da in einer bekannt gewordenen amerikanischen Studie der Verdacht der krebserregenden Wirkung der bei Höchst ausgetretenen Substanz geäußert worden war. Als die Deutsche Presseagentur (dpa) am Tag nach dem Störfall über diese Studie berichtete, verlor Hoechst nicht nur in den Augen der Medien jede Glaubwürdigkeit.<sup>232</sup>

Auffallend ist, daß die Berichterstattung weniger die Maßnahmen zur Schadensbeseitigung, sondern vielmehr das Informationsverhalten des Unternehmens zum Thema macht.<sup>233</sup> Obwohl Hoechst vier Pressekonferenzen, drei Pressegespräche, 43 Presse-, 12 Mitarbeiter- und 20 Bürgerinformationen<sup>234</sup> veröffentlichte, bestand Ende Januar 1994 in der Öffentlichkeit noch immer der Eindruck, daß das Unternehmen die wahre Dimension des Vorfalls zu vertuschen versuche. Die von den Medien erzeugte Meinung erwies sich als derart nachhaltig, daß sich das Unternehmen dauerhaft in der Defensive befand. Selbst ein Gutachten, welches zu einer Entlastung der Höchst AG führte, konnte an dieser öffentlichen Wahrnehmung nichts ändern.

---

<sup>229</sup> Kepplinger bezeichnet diese Sendung als „Paukenschlag“, mit dem alles begann, vgl. Kepplinger (1995) S. 14

<sup>230</sup> So ist Ortho-Nitroanisol, die ausgetretene Substanz, laut dem zum Unfallzeitpunkt geltenden DIN-Sicherheitsdatenblatt eingestuft. Dem Werksleiter war an diesem Tag nicht bekannt, daß am Wochenende vorher über eine aus den USA gemeldete Studie zum Krebsverdacht diskutiert worden war, vgl. Kepplinger (1995) S. 72, Schönefeld (1994) S. 8

<sup>231</sup> vgl. S. 72, zur Auswirkung der Wortwahl vgl. u.a. Kap. 2.2 und 2.3

<sup>232</sup> vgl. Schönefeld (1994) S. 8

<sup>233</sup> vgl. Kepplinger/Hartung S. 35ff.

<sup>234</sup> vgl. Schönefeld (1994) S. 10

Nach Ansicht einer Vielzahl von Medienvertretern resultierte das Negative Image von Hoechst daraus, daß zu Beginn der Berichterstattung zwar zügig eine Pressekonferenz abgehalten wurde, sich jedoch niemand aus der obersten Führungsebene zu diesem Vorfall äußerte. Die anwesenden Public Relations-Mitarbeiter und Techniker waren nicht befugt, prinzipielle Aussagen zu treffen. Das Nichterscheinen des Vorstands war zum einen durch Auslandsabwesenheit der zuständigen Vorstandsmitglieder bedingt und zum anderen durch eine falsche Einschätzung der Situation. Dieser Umstand wird in einer späteren Untersuchung des Ablaufs auch von Hoechst selbst als ungünstig eingestuft.<sup>235</sup> Diese Unfähigkeit zur schnellen überzeugenden Reaktion zeigt die in vielen Unternehmen anzutreffende mangelnde Akzeptanz der Öffentlichkeitsarbeit und die auch heute noch fehlende Eingliederung der Public Relations-Verantwortlichen in das oberste Management.<sup>236</sup> Das Machtpotential<sup>237</sup> der Public Relations-Verantwortlichen kann nur ausgenutzt werden, wenn diese über Entscheidungskompetenz verfügen. Die Einbeziehung verantwortlicher Public Relations Manager in Führungsentscheidungen verstärkt wiederum das Ansehen und Image des Unternehmens.<sup>238</sup>

Eine besonders negative Wirkungsweise kann der Berichterstattung der Bildzeitung zugeschrieben werden, die die Bezeichnung „Deutschlands beste Giftforscher“ kreierte<sup>239</sup> und sich mit dem Aufruf, die Kinder besser nach Mallorca ausfliegen zu lassen, journalistisch von der übrigen Berichterstattung abhob.<sup>240</sup> In dieser Situation konnte Hoechst fachlich noch so objektiv und wahrheitsgetreu informieren. Die von den Medien in der Öffentlichkeit erzeugten Emotionen verhinderten eine sachliche Auseinandersetzung und stellten immer wieder den Verdacht der Verschleierung und Verharmlosung in den Vordergrund. Die Medien und die Anwohner waren sensibilisiert und nahmen auch kleinste Vorkommnisse überdeutlich und vergrößert wahr.<sup>241</sup> Als bemerkenswert kann die

---

<sup>235</sup> vgl. Kepplinger/Hartung, S. 73

<sup>236</sup> vgl. Dorer (1993) S. 31ff.

<sup>237</sup> Zur Einbindung von Public Relations in das Management vgl. u.a. Grunig, L. (1990) S. 115ff.

<sup>238</sup> vgl. Dorer (1993) S. 28f.

<sup>239</sup> Mit dem Einsatz dieser Scheinautorität können zwei Ziele parallel verfolgt werden: der 'beste Giftforscher' bekommt eine Plattform für seine Äußerungen und die Bildzeitung kann jederzeit auf eine 'Fachmeinung' zurückgreifen, vgl. u.a. Kepplinger/Hartung, S. 96

<sup>240</sup> vgl. Kepplinger/Hartung, S. 95

<sup>241</sup> vgl. insbesondere Kap. 2.1 und 2.3 dieser Arbeit

Tatsache festgehalten werden, daß bereits von Anfang an, und als noch gar kein Anhaltspunkt zu dieser Annahme vorhanden war, in den Medien fast ausnahmslos von einer „Serie von Unglücksfällen“.<sup>242</sup> berichtet wurde. In der Öffentlichkeit entstand damit der Eindruck, daß bei Hoechst ständig etwas passiert. Dies führte auch dazu, daß in der öffentlichen Wahrnehmung nicht mehr zwischen Störfällen, die nach der Störfallverordnung meldepflichtig sind und Betriebsstörungen, die lediglich eine kleinere Beeinträchtigung darstellen, unterschieden wurde. Die 18 bekannt gewordenen Vorfälle, die sich zwischen dem 22. Februar und dem 20. April 1993 ereigneten, wurden nun als „Kette von Störfällen“ bezeichnet, obwohl es sich in der offiziellen Sprachregelung tatsächlich nur um drei Störfälle sowie um 15 Betriebsstörungen handelte.<sup>243</sup>

Die besondere Aufmerksamkeit der Medien an Hoechst kann an der großen Anzahl an Berichten deutlich gemacht werden, die zu diesem Vorfall veröffentlicht worden sind. Eine von Hoechst durchgeführte Recherche ergab, daß in insgesamt 902 Beiträgen sowohl in Printmedien als auch in Hörfunk und Fernsehen über den Vorfall berichtet wurde.<sup>244</sup>

Eine Untersuchung bewertet die gesamten Abläufe um den Vorfall dahingehend, daß sich die Berichterstattung weniger um einen Chemieunfall als vielmehr um eine Kommunikationskatastrophe drehte. Als Hauptursache für das mangelhafte Informationsmanagement kann die Unfähigkeit auf Seiten Hoechsts` angesehen werden, sich in die Lage des jeweiligen Gegenübers hineinzuversetzen.<sup>245</sup> Deshalb ist es verständlich, daß die Anlieger des Betriebsgeländes und die Vertreter der Medien Hoechst mit ihrem Informationsverhalten eine absichtliche Verschleierung und Verharmlosung der Lage und ein Vertuschen des Geschehens vorwerfen konnten.<sup>246</sup>

Aber nicht nur Medien praktizieren Berichterstattung in eine genau festgelegte Richtung, auch Unternehmen und Organisationen betreiben ähnliche Strategie. Im Zusammenhang mit gezielter Beeinflussung der Medien wird häufig der

---

<sup>242</sup> vgl. Schönefeld (1994) S.9, Kepplinger/Hartung (1995) S. 21f.

<sup>243</sup> vgl. Schönefeld (1994) S. 9, Kepplinger/Hartung (1995) S. 17

<sup>244</sup> 710 Pressebeiträge mit einer Fläche von mehr als 11 m<sup>2</sup>, einer Sendezeit von insgesamt 1 Stunde und 26 Minuten im Hörfunkbeiträge und 8 Stunden und 33 Minuten Sendezeit im Fernsehen, vgl. Kepplinger/Hartung S. 15

<sup>245</sup> vgl. Kepplinger/Hartung, S. 10

<sup>246</sup> vgl. u.a. Schönefeld (1994) S. 8

Begriff „Kampagne“ verwendet. „Kampagnen gegen mißliebige Organisationen und Personen haben bei Printmedien (...) eine lange Tradition“ konstatiert Wuttke in seiner dokumentarischen Analyse der Berichterstattung der „Süd-deutschen Zeitung“ zur Wehrmachtsausstellung des Hamburger Instituts für Sozialforschung.<sup>247</sup> „Kennzeichen von PR-Kampagnen ist, daß sie Wirklichkeit dramatisch inszenieren – und dies in der Regel in medienadäquater Form.“<sup>248</sup> Daraus ergibt sich zwangsläufig, daß sich diejenigen, über die berichtet wird, mißverstanden oder als unvorteilhaft dargestellt empfinden.<sup>249</sup> Kampagnen orientieren sich an mehreren Zielgruppen. Zum einen soll eine spezielle Teil-öffentlichkeit angesprochen werden, zum anderen soll eine möglichst hohe Medienresonanz erreicht werden.<sup>250</sup>

Nachdem die Pläne des Energiekonzerns Shell bekannt geworden waren, eine ausgediente Ölbohrinsel in der Nordsee zu versenken, startete Greenpeace im Jahre 1995 eine Kampagne mit einer hohen Medienpräsenz. Diese Greenpeace-Kampagne nahm die Züge einer regelrechten Hetzjagd auf Shell an.<sup>251</sup> Greenpeace beschuldigte Shell der unverantwortlichen Umweltverschmutzung, was aufgrund der des hohen Stellenwertes des Umweltschutzes in der Bevölkerung sogar mit einem boykottähnlichen Tankverhalten der Autofahrer gegenüber Shell beantwortet wurde. „Greenpeace beherrscht diese Form der Inszenierung und Symbolisierung perfekt: Da kämpft David (Greenpeace) gegen Goliath (z.B. Shell), Regenbogenkrieger in winzigen Schlauchbooten, die unter Einsatz ihres Lebens für eine bessere Welt kämpfen, werden zu Helden, eine einzige Bohrrinsel wird zum Synonym für die Verschmutzung der Weltmeere.“<sup>252</sup>

Mit dieser Kampagne hat es Greenpeace sogar geschafft, Shell zu einer öffentlichen Entschuldigung zu bewegen. Inzwischen ist die Bohrrinsel entsorgt und der Fall aus den Schlagzeilen verschwunden. „Die Reste der ausgedienten Öl-

---

<sup>247</sup> Wuttke in: Friedenskommittee (2000), o. S.

<sup>248</sup> Röttger (1997) S. 13

<sup>249</sup> vgl. Rolke/Wolff (1999a) S. 12

<sup>250</sup> vgl. u.a. Röttger (1997) S. 14

<sup>251</sup> vgl. u.a. Röttger (1997) S. 24f., Klaus (1997) S. 99ff., Mantow (1995), insbesondere S. 7–11

<sup>252</sup> Röttger (1997) S. 15

Plattform «Brent Spar» sind als Fundament einer Kaianlage im südnorwegischen Hafen Mekjarvik auf den Meeresgrund versenkt worden.<sup>253</sup>

Greenpeace gelang es, die geplante Versenkung der Ölbohrinsel Brent Spar vor dem Hintergrund einer gerade gestarteten Imagekampagne, mit der Shell Deutschland soziale Verantwortung zeigen wollte, medienwirksam aufzubereiten. Sensationelle Bilder von der Besetzung der Plattform, bewußt überhöhte Zahlen über die umweltschädigende Menge an Ölrückständen in der Plattform (für die Greenpeace sich später sogar bei Shell entschuldigt)<sup>254</sup> geben der Kampagne die erwünschte Aufmerksamkeit. Greenpeace bereitet in seiner Darstellung die Fakten derart auf, daß die deutsche Sektion des Shell-Konzerns, die für die Versenkung der Plattform Brent Spar keinerlei Verantwortung trug, sich in der öffentlichen Diskussion von Beginn an in der Defensive befand.<sup>255</sup> Zudem wählt Greenpeace sehr plastische Worte für die Darstellung in den Medien und erreicht damit, daß eine emotionale Darstellung die sachliche Information verdrängt.

Das von Shell Deutschland bereit gestellte Informationsangebot wurde von den Medien kaum genutzt. „Daten und Fakten haben in diesem Fall gestört.“<sup>256</sup> Erschwerend kommt hinzu, daß Shell Deutschland anfänglich über keine Informationen zu diesem Thema verfügte. Die Verantwortung für das Vorhaben lag ausschließlich bei der britischen Sektion des Shell-Konzerns, welche auch alle notwendigen Untersuchungen<sup>257</sup> durchgeführt, die erforderlichen Genehmigungen und Zustimmungen eingeholt hatte und deshalb von einer reibungslosen Abwicklung ausging. Da keinerlei Schwierigkeiten mit dieser ohnehin üblichen Praxis der Ölbohrinsel-Entsorgung erwartet wurden, wurde Shell Deutschland auch nicht informiert. Das Unternehmen Shell ist dezentral organisiert und jede nationale Gesellschaft ist für die Öffentlichkeitsarbeit im eigenen Lande verantwortlich.<sup>258</sup> Auch das situative Umfeld wird von Shell U. K. nicht

---

<sup>253</sup> dpa, Energie News vom 13. Juli 1999

<sup>254</sup> Diese Entschuldigung stellte die Legitimation von Greenpeace nicht infrage, da die Organisation über große Glaubwürdigkeit sowohl bei Journalisten als auch in der Öffentlichkeit verfügt, vgl. Hofjann (2000) S. 135 und Szyska (1996) S. 26

<sup>255</sup> vgl. u.a. Szyska (1996) S. 25

<sup>256</sup> Mantow (1995) S. 227

<sup>257</sup> Shell U. K. hatte zwischen 1992 und 1994 mehr als 30 Studien zur Beseitigung der Plattform durchführen lassen, vgl. Mantow (1995). S. 13f.

<sup>258</sup> vgl. Mantow (1995) S. 8

richtig eingeschätzt. So wird einer für Juni geplanten Nordseeschutzkonferenz und der damit verbundenen erhöhten Aufmerksamkeit für Umweltthemen nicht die angezeigte Aufmerksamkeit zugemessen.<sup>259</sup>

Medien leben von Nachrichten. Je spektakulärer diese sind, desto höher sind die Auflagen bzw. das Zuhörer- oder Zuschauerinteresse und damit der wirtschaftliche Erfolg. Deshalb nahmen gleich mehrere Fernsehsender bereitwillig das von Greenpeace produzierte und zur Verfügung gestellte Material in ihre Nachrichtensendungen auf und sorgten so für eine umfassende Diskussion der Meldungen in der Bevölkerung.<sup>260</sup>

Greenpeace erweist sich zudem als Wortkünstler und stellt die von Shell U. K. im Vorfeld alternativ ausgewerteten Analysen verschiedener Entsorgungsmöglichkeiten nicht als untersuchte Alternativen, sondern als Widerspruch in der Argumentation des Unternehmens dar. „Was der Greenpeace-Kampagne in diesem Zusammenhang die Schönheit verleiht, war die Möglichkeit, Shell zu unterstellen, sie widerspreche sich selbst.“<sup>261</sup> So ist zu erklären, daß in einer emotional geführten Kampagne sachlich richtige Informationen zugunsten einer publikumswirksamen Aktion vernachlässigt wurden. Die von Greenpeace angebotenen Bilder sind aufsehenerregend und daher interessanter als die von Shell bereitgestellten nüchternen Fakten. Möglicherweise wäre eine derartige Eskalation nicht passiert, wenn Shell sich nicht auf den medienwirksamen Kampf mit Greenpeace eingelassen hätte oder sich gleich zu Anfang zu einer Entschuldigung durchgerungen hätte. Besonders Unternehmen, die sich über einen langen Zeitraum ein gutes Image erworben haben, tun sich mit einem taktischen Rückzug schwer, da er peinlich erscheinen könnte.<sup>262</sup>

Die Öffentlichkeitsarbeit eines Unternehmens muß umfeld- und systembedingte Anforderungen der Medien ebenso berücksichtigen wie den Konkurrenzkampf der Medien untereinander. Das erfährt auch Mannesmann im Zusammenhang mit der von Vodafone angekündigten Übernahme des deutschen Unternehmens. Um die drohende Übernahme abzuwenden, setzte die Mannesmann AG

---

<sup>259</sup> vgl. Cragg (1995) S. 259

<sup>260</sup> Eine von der Universität Hamburg durchgeführte Studie kommt zu dem Ergebnis, daß professionell aufbereitete Beiträge von Greenpeace von Journalisten weder gründlich geprüft noch umfangreich umgeschrieben werden. Vgl. Kohtes (1996) S. 36

<sup>261</sup> Cragg (1995) S. 271

auf eine auf mehreren Ebenen gleichzeitig wirkenden Informationsstrategie. Einerseits wurden die Aktionäre direkt angeschrieben, andererseits wurde über großformatige Anzeigen auf das Vorhaben von Vodafone aufmerksam gemacht. Und schließlich wurden die Medienvertreter in eigens dafür anberaumten Presseveranstaltungen mit umfassenden Informationen zu diesem Thema versorgt.



Abbildung: Großformatige Anzeigen in den Tageszeitungen  
Quelle: Manager Magazin 2/2000 S. 28

Das Informationsverhalten von Mannesmann gegenüber seinen Aktionären kann geradezu als vorbildlich bezeichnet werden. So wurden neben mehreren Aktionärsbriefen auch eine umfangreiche Broschüre mit einer Stellungnahme des Vorstandes der Mannesmann AG gemäß Artikel 18 des Übernahmekodex verschickt. „Die beiliegende umfangreiche Broschüre ist so aufgebaut, daß Sie je nach Ihrer Interessenlage und nach Ihrem Informationsbedürfnis die gesamte Broschüre lesen können oder sich auch auf das Wichtigste beschränken können. Deshalb sind die entscheidenden Aussagen und Darstellungen auf den ersten sieben Seiten der Broschüre zusammengefaßt.“<sup>263</sup> Eine vergleichbare Broschüre von Vodafone, in der im Zusammenhang mit der Übernahme von Mannesmann von „gravierenden Risiken“ gesprochen wird, wurde erst nach

<sup>262</sup> vgl. Daub, 199, S. 87

<sup>263</sup> Brief an die Aktionäre vom 14. Januar 2000

einer Anmahnung durch Mannesmann in deutscher Sprache verfügbar gemacht.<sup>264</sup>

Im Umgang mit den Medienvertretern wurde Mannesmann indes kein so untadeliges Zeugnis ausgestellt. Dem lawinenartig ansteigenden Interesse nicht nur der Finanz-, sondern auch der Boulevard- und Sensationspresse war Mannesmann nicht gewachsen gewesen. Die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Mannesmann AG ist auf die Interessen der Vertreter der Finanzpresse ausgerichtet und hat diese immer gut betreut. Als im Zuge der Übernahmegerüchte Vertreter anderer Medien in großer Anzahl nach Auskünften und „am liebsten nach Sensationen“<sup>265</sup> verlangten, nützten die bisherigen Erfahrungen mit der Presse wenig. Diese Medien wollten „Schlagzeilen“ und erwarteten dementsprechend nicht Zahlen und Fakten, sondern Emotionen. Dies zeigte sich in nahezu allen Medien, die übereinstimmend den Ausdruck „feindliche Übernahme“ verwendeten.

Die sich entwickelnde PR-Kampagne gipfelte in großformatigen Anzeigen, mit denen sich die Kontrahenten jeweils positiv ins Bewußtsein der Öffentlichkeit und speziell der Aktionäre bringen wollten. Die Vertreter der Medien beurteilten dies jedoch anders, was sich an der Berichterstattung in der Presse ablesen läßt. Während der Zeit der Verhandlungen wurden in der Berichterstattung Ausdrücke wie „Hahnenkampf“, „Übernahmepoker“<sup>266</sup>, „Die Truppen stehen. Mannesmann wehrt ab“<sup>267</sup>, „Friedensangebot“<sup>268</sup>, „Boxkampf“, „Angreifer und Verteidiger“<sup>269</sup> verwendet, um den feindlichen und aggressiven Charakter der Verhandlungen herauszustellen.

Bezogen auf die Wortwahl in der Berichterstattung über die laufenden Übernahmeverhandlungen gab es bei den verschiedenen Medien kaum Unterschiede. Es wurden überwiegend Begriffe martialischen Ursprungs verwendet. „In der Übernahmeschlacht um den Mannesmann-Konzern holt der britische Mobilfunkanbieter Vodafone Airtouch an diesem Freitag zum möglicherweise

---

<sup>264</sup> vgl. Reuters, 31. Dez. 1999

<sup>265</sup> aus einem Gespräch mit dem Leiter Media Relations der Mannesmann AG

<sup>266</sup> vgl. u.a. Spiegel online vom 26. Januar 2000

<sup>267</sup> vgl. u.a. Rhein Zeitung vom 24.11.1999

<sup>268</sup> vgl. u.a. Welt online vom 3. Februar 2000

<sup>269</sup> vgl. u.a. Manager Magazin 1/2000

entscheidenden Schlag aus“ war in der Rhein Zeitung zu lesen.<sup>270</sup> Nach Abschluß der Übernahme berichtete das Manager Magazin „Drei Monate währte die Schlacht. Dann war die Festung Deutschland gefallen. Der britische Emporkömmling Vodafone, gerade mal 15 Jahre im Geschäft, hatte den mehr als 100 Jahre alten Traditionskonzern Mannesmann geschluckt.“<sup>271</sup>

Mitarbeiter der Abteilung für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bei Mannesmann hatten bislang kaum Erfahrungen im Umgang mit den Vertretern der „Regenbogenpresse“ und waren auch nicht darauf vorbereitet, deren unmittelbares Interesse zu wecken. Dementsprechend war es kaum möglich, die von dieser Seite nicht erwarteten Informationswünsche adäquat zu befriedigen. Sogar die für etwaige Krisensituationen vorbereiteten Aktionspläne und Erklärungen blieben unberücksichtigt, da sich „die Situation anders als wir uns das je vorgestellt hatten“<sup>272</sup> entwickelte. Vodafone war im Umgang mit der Presse deutlich geschickter als Mannesmann. Diesen Vorteil glich Mannesmann jedoch durch gezielt platzierte Finanzinformationen aus. „Zuweilen werden ausgewählte Journalisten benutzt, um den Aktienkurs indirekt zu beeinflussen. So titelte das Handelsblatt: ‚Mannesmann-Aktie ist 350 Euro wert. Und schon zieht der Kurs an und verteuert das Vodafone-Begehren.‘“<sup>273</sup>

Die Berichterstattung in den Medien wurde aber nicht nur durch die Informationsdistribution der Abteilungen für Öffentlichkeitsarbeit der Unternehmen beeinflusst, sondern auch vom Umgang herausgehobener Unternehmenspersönlichkeiten mit den Medienvertretern bzw. der Öffentlichkeit. So ließ sich Vodafone-Konzernchef Chris Gent auf seiner Besuchstour durch Deutschland vom Fernsehen begleiten. Durch diesen unmittelbaren Kontakt zu den Medien und damit dem Fernsehpublikum wurde das bislang in Deutschland kaum bekannte Unternehmen Vodafone „anfaßbar“, denn nun war der Zuschauer live dabei, wenn Gent das Auto bestieg und von Besprechung zu Besprechung eilte. Auch scheute sich Gent nicht davor, Emotionen zu zeigen. „Seinen Ärger über die sture Haltung von Mannesmann-Chef Klaus Esser in der Übernahme-

---

<sup>270</sup> Rhein Zeitung vom 18.11.1999

<sup>271</sup> Balzer et al. (2000) S. 77

<sup>272</sup> Unternehmenssprecher Sönlein im persönlichen Gespräch am 11. Februar 2000

<sup>273</sup> Manager Magazin 1/2000, S. 28

schlacht machte Gent öffentlich.<sup>274</sup> Mit einem derartigen Verhalten können die Medien gut arbeiten, weshalb Vodafone immer häufiger positive Darstellungen in den Medien erfuhr.

Mannesmann verhielt sich im Vergleich dazu zurückhaltender. „Mannesmann dementiert ein bißchen. Vivendi, Energis und AOL: Fast im 24-Stunden-Takt werden neue Meldungen über mögliche Bündnispartner für Mannesmann lanciert. ‚Zu diesen Gerüchten nehmen wir keine Stellung‘, sagte ein Unternehmenssprecher.“<sup>275</sup> Die Mannesmann AG argumentierte zwar sachlich richtig, aber emotional wenig bewegend, wodurch sie mögliche Sympathiegewinne verschenkte. Die Distanz zu den Medien führte folglich auch zu einer distanzierteren und leicht negativ gefärbten Berichterstattung.

Der Erfolg von Vodafone zeigt, daß strategisch ausgerichtete Kommunikation im Umgang mit den Medien sehr wirkungsvoll ist. Wichtig war auch, daß das in Deutschland bisher fast unbekanntes Unternehmen Vodafone durch den unermüdlichen persönlichen Einsatz von Chris Gent ein Gesicht erhielt. Dieser Einsatz von Gent zeigt eindrucksvoll, welche große Verantwortung die Unternehmensleitung für die Unternehmenskommunikation trägt.<sup>276</sup> Auch die auf seiner Besuchstour von Gent immer wiederholte Aussage, es handele sich nicht um eine „feindliche Übernahme“, sondern um ein „attraktives Angebot“, klingt positiv und hat schließlich viele Aktionäre zu einer Befürwortung der Übernahme bewegt.

Das eher unvorteilhafte und weniger professionelle Informationsmanagement der Mannesmann AG kommt auch darin zum Ausdruck, daß sich das Unternehmen nach der Zustimmung zur Übernahme durch Vodafone um keine schnelle Neuordnung ihrer Argumentation bemühte. Beispielsweise war auf den Internetseiten des Unternehmens noch Tage nach dem Vertragsabschluß zu lesen, daß „Vodafone Mannesmann ausverkaufen wolle“.<sup>277</sup>

---

<sup>274</sup> Süddeutsche Zeitung 4. Februar 2000 (SZonNet News)

<sup>275</sup> Spiegel online (4/2000)

<sup>276</sup> vgl. Reinert (2000) S.1

<sup>277</sup> vgl. u.a. Weißenberg (2000) S. 9 und Weißenberg (2000a) S. 126