

„2010 – Odyssee im Cyberspace?“

Entwicklungen der Kommunikations- und Medienlandschaft und ihre Konsequenzen für die Unternehmenskommunikation

Von Michael Bürker *)

Die Kommunikations-Landschaft befindet sich weltweit in einem gravierenden Umbruch. Digitale Technologien sowie die Verknüpfung von Informationstechnologie und Telekommunikation ermöglichen neue Kommunikationsformen. Die Entwicklung in den nächsten zehn bis fünfzehn Jahren ist kaum absehbar: Welche Medientypen werden sich durchsetzen? Was werden sie ihren Rezipienten ¹⁾ bieten? Wie werden sie mit Angeboten und Inhalten umgehen? Und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Kommunikation von Unternehmen?

Die Rahmenbedingungen für Unternehmen in Gesellschaft, Wirtschaft, Medien und Kommunikation haben sich gravierend verändert:

- Gesellschaft und Wirtschaft sind durch die Massenmedien weltweit vernetzt. Dem können sich Unternehmen nicht mehr entziehen.
- Verkäufermärkte sind zu Käufermärkten geworden, auf denen Kunden über Markterfolge „entscheiden“.
- Auf den Märkten entscheiden nicht mehr Produkt-Herstellung oder -Vertrieb über den Erfolg, sondern Image und Kommunikation.
- Veränderungen auf den Märkten vollziehen sich unberechenbar und in atemberaubender Geschwindigkeit. ²⁾
- Wettbewerbsvorteile erlangt nur noch, wer sehr innovativ oder extrem schnell agiert – vor allem aber kommunikativ.

Investitionen in die Kommunikation werden über Markterfolge entscheiden. Ebenso strategische Konzepte: die Wahl der Ziel-, Bezugs- und Dialoggruppen, der strategischen und operativen Ziele, des Themen- und Medien-Mix der Kommunikations-Stile und -Maßnahmen. Und die Abstimmung der einzelnen Komponenten aufeinander.

1. „Sehen, was man nicht sieht“ – Medien- und Kommunikationslandschaft 2010

Der Meta-Trend ³⁾ der Medienentwicklung ist die konsequente Ausrichtung von Themen, Inhalten und Präsentationsformen an den Bedürfnissen und Interessen der Zielgruppen. Das Ergebnis wird ein Paradox sein: individuelle Massenkommunikation.

1.1 Internet, Pay-TV oder individuelle Zeitung: Wer setzt sich durch im Wettbewerb der Medien?

Die Medienlandschaft differenziert und segmentiert sich zunehmend. Das wachsende Angebot führt zu wenigen großen Mainstream-Programmen für ein Massenpublikum und vielen kleinen, schnellen und innovativen Zielgruppen-Angeboten in den Nischen des Mediensystems.

Bei den Printmedien ist die Zahl der Fachzeitschriften, Special- und Very-Special-Interest-Medien kontinuierlich

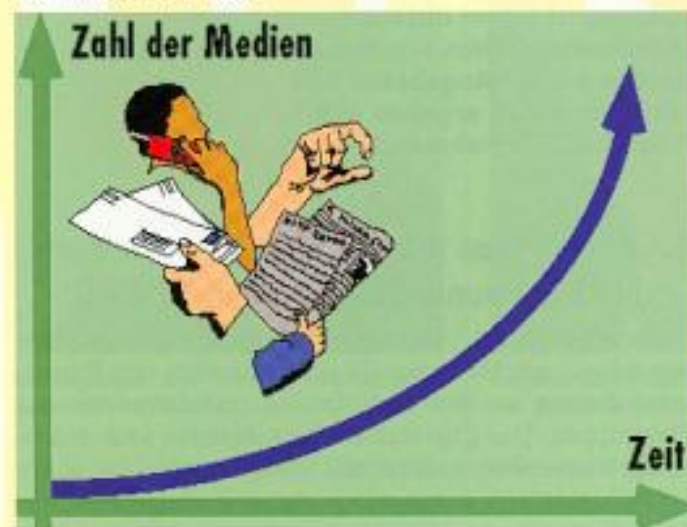
¹⁾ Michael Bürker ist Inhaber von ComMenDo, Agentur für Unternehmenskommunikation, und Lehrbeauftragter für Unternehmenskommunikation/Medien- und Öffentlichkeitsarbeit an der Ludwig-Maximilians-Universität München.

gestiegen, während die Zahl der Tageszeitungen eher leicht rückläufig ist. Diese Entwicklung hat den intramedialen Wettbewerb ¹⁾ um Leser verstärkt.

Bei den Rundfunk-Medien haben sich private Anbieter von Hörfunk- und Fernsehprogrammen fest neben öffentlich-rechtlichen Anstalten etabliert. Pay-TV, Music- oder Video-on-demand werden hinzukommen. Sie verstärken – neben dem intramedialen Wettbewerb im Rundfunk – den intermediären Wettbewerb ²⁾ mit den Printmedien.

Neue elektronische, digitale Kommunikationsmedien verschärfen den intermediären Kommunikations-Wettbewerb. Offline-Informationsmedien wie CD-ROM bzw. CD-I stehen Online-Kommunikationsmedien gegenüber. Newsgroups und Chatrooms bieten Dialog in Echtzeit. Online-Dienste wie CompuServe, T-Online und AOL (America Online) stagnieren nach einer ersten Phase des starken Wachstums. Die erste Euphorie über die Wachstumsaussichten des WorldWideWeb ist einer (vorläufigen) Ernüchterung über dessen Möglichkeiten gewichen.

Neue digitale Technologien haben die Kapazitäten der Träger- und Speichermedien immens gesteigert. Die Verknüpfung von Informationstechnologie und Telekommunikation beschleunigt insbesondere den Trend zur „individuellen Massenkommunikation“. Notebook und Handy machen Kommunikationsteilnehmer unabhängig von Raum, Zeit und Netz.



Die Zahl der Medien wächst exponentiell.

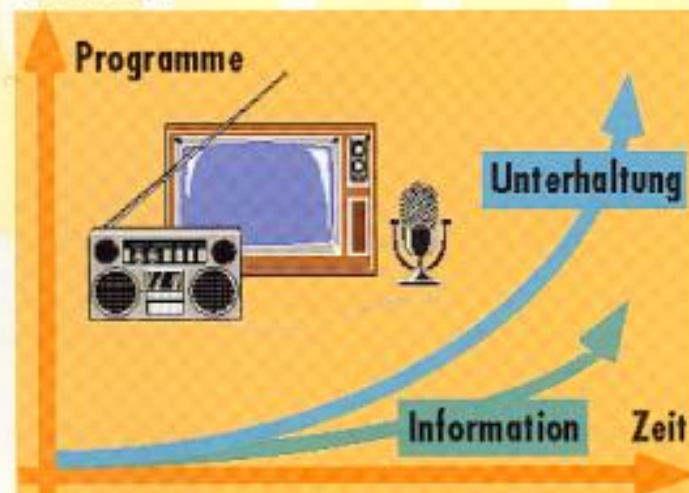
1.2 Info-Spritzen, Spiegelbilder oder schöner Schein: Was werden die Medien den Menschen bieten?

Die Alternative beim Programmangebot der Medienunternehmen wird nicht lauten: Information oder Unterhaltung oder Interaktion. Sondern: Information und Unterhaltung und Interaktion. Die Differenzierung wird sich sozial und zeitlich vollziehen. Programmformen werden sich auf unterschiedliche Nutzergruppen verschieden verteilen. Und Rezipienten werden Angebote zu verschiedenen Zeiten unterschiedlich nutzen. Also: morgens persönlicher Presse-Spiegel – mittags Börsennachrichten im Internet – abends Spielfilm auf Wunsch. Oder: Nachrichtenkanäle

und Datenbanken für die Info-Elite – Gameshows für die Spaßgesellschaft – Chatrooms für private Kontaktnetzwerke.

Je stärker sich die Medien an den Rezipienten ausrichten, um so mehr wandeln sie sich von Spiegelbildern einer Realität zu Projektionsflächen individueller Wirklichkeiten. Die Grenzen von Facts und Fiction verschwimmen für den einzelnen: Reality-TV und inszenierte Medienereignisse sind die Vorboten dieser Entwicklung. Bereits heute ist die Welt durch Auswahl, Gewichtung, Plazierung und Aufmachung ihrer in den Medien sichtbaren Seite zu einer Collage geworden. Bilder und Töne sind in einer Weise geschnitten und zusammengesetzt, die Wirklichkeit nicht spiegelt, sondern inszeniert.

Medien virtualisieren die Welt. Das Kommunizierte ist im Medium nicht mehr prüfbar. An die Stelle der direkt erfahrbaren Wirklichkeit treten medial vermittelte Images: Aussagen über Erfahrung anstelle eigener Erfahrung. Mediale Kommunikation führt zur Indifferenz von Rezeption und Erleben.

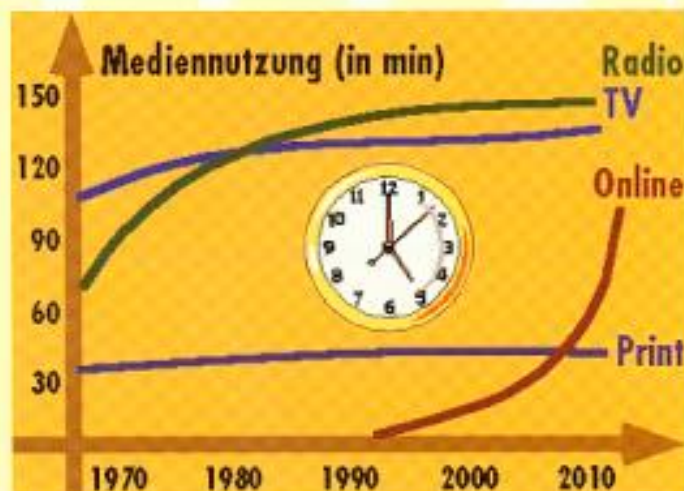


Unterhaltung nimmt bei der Medienvielfalt stärker zu als Informationsangebote.

1.3 Lesen, Zappen oder Scannen: Wie werden Menschen die Medien nutzen?

Die Lektüre von Tageszeitungen ist seit vielen Jahren relativ konstant. Sie liegt bei knapp 40 Minuten. Daran wird sich kaum etwas ändern. Das Hören von Radiosendungen hat demgegenüber stark zugenommen auf mehr als zweieinhalb Stunden. Dieser Trend flacht allerdings deutlich ab. Der Fernsehkonsum stagniert bei knapp zweieinhalb Stunden. Größere intra- und intermediäre Vielfalt hat bislang kaum zur Ausdehnung des Medienkonsums geführt.

Erst die veränderte Medienlandschaft bringt Mediennutzer unter Zugzwang: Sie müssen Medienangebote schärfer auswählen. Bei der Selektion können sie freier als jemals zuvor ihren Bedürfnissen, Interessen und Wünschen gemäß vorgehen: mehr Information oder mehr Kontaktchancen, mehr Oberfläche oder mehr Tiefe, wenig oder viel Differenzierung, kurze oder lange Informations-



Die tägliche Mediennutzung steigt – Medienbudgets werden knapper.

suche. Neben die (scheinbar) rein passive Rezeption von Büchern, Zeitungen, Zeitschriften, Radio und Fernsehen treten interaktive Medien wie WorldWideWeb und CD-ROM, in denen sich Rezipienten wesentlich stärker selbst steuern können und müssen.

Doch auch im intramedialen Wettbewerb sind neue Formen der Mediennutzung entstanden: Neben die intensive Rezeption trat der schnelle Wechsel zwischen den Programmen (zappen). Das neue Medienverhalten prägt eine Kultur der schnellen Schnitte, der Faszination durch Effekte. Zeit, Aufmerksamkeit und Konzentration werden immer mehr zu knappen Gütern.

Das Ergebnis: Jeder sucht – und findet – Programme, Inhalte, Präsentationsformen, die seinen Interessen und Motiven immer näherkommen. Online-Kommunikation verschärft die Individualisierung der Gesellschaft noch stärker als alle bisherigen Special-Interest-Medienangebote. Sie bietet zum ersten Mal die technische Plattform für individualisierte Massenkommunikation.

Bereits in naher Zukunft werden spezielle Software-Angebote die Programmwahl der Rezipienten als persönliche Agenten (Internet-Scouts) unterstützen – und die Mechanismen der Informations- und Programmanbieter unterlaufen.

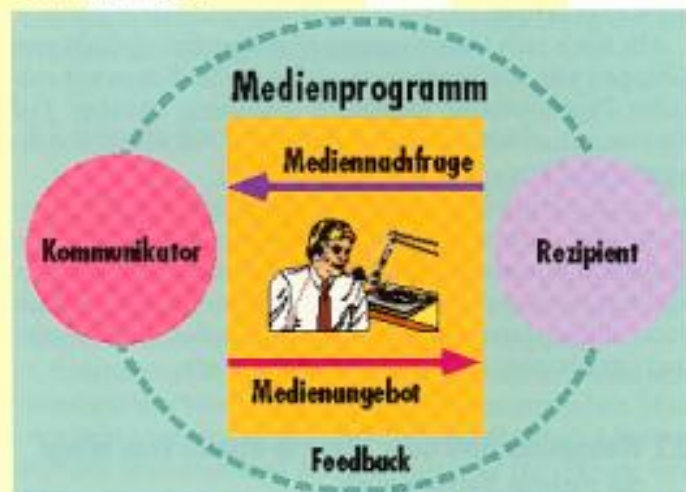
1.4 Kommunikatoren, Rezipienten oder Mediatoren: Wer regiert die schöne neue Medienwelt?

Neben den Meta-Trend der individuellen Massenkommunikation tritt der emanzipierte Rezipient. Mit der Wahl der Möglichkeiten steigt seine „Macht“ im Spiel der Massenkommunikation. Die Ausrichtung der Medienangebote an seinen Bedürfnissen und Interessen wird ihn zum Co-Produzenten der Medienprogramme machen.

Bereits heute steuern quantitative Indikatoren wie Quoten, Auflagen und Reichweiten die Programmplanung der Medienanbieter. Das Feedback der Nutzer wird qualitativ zunehmen: von Pay-TV, Music- oder Video-on-demand bis zu Online-TEDs. Aber Programmanbieter bedienen nicht nur die Nachfrage: Sie erzeugen zusätzlich Nachfrage

durch entsprechend „appetitanregende Zubereitung“. Letztlich bedienen sie ihr Bild von den Rezipienten. Und das Bild der Rezipienten von den Medien beeinflusst deren Nutzungsverhalten.

Die Entwicklung der Informations- und Kommunikationsmedien wird zu einer Ko-Evolution von Kommunikatoren und Rezipienten. Beide sind dabei autonom in der Weise, daß keine Seite die jeweils andere direkt „steuert“. Angebot und Nachfrage agieren auf der Basis eigener Entscheidungen.



Feedback hebt die Rollentrennung zwischen Kommunikatoren und Rezipienten auf.

2. Folgen: „Himmel oder Hölle“ – Chancen und Risiken einer entgrenzten Gesellschaft

Die rasante Veränderung der Medienlandschaft ist Katalysator für den enormen Umbruch der Weltgesellschaft. Sie wächst durch das exponentielle Wachstum der verfügbaren Information. Und sie schrumpft durch neue Medien zum „Global village“ zusammen.

Die Welt beschleunigt sich durch digitale Vernetzung: Kontinente trennen Minuten. Und sie bremst sich durch den „Information-overflow“: Information ist kein knappes Gut, ihre Auswahl wird zum Problem – für Rezipienten und Kommunikatoren.

Die Weltgesellschaft integriert sich durch weltweite Vernetzung. Und sie differenziert sich durch individualisierte Mediennutzung. Neue, medienbezogene Kulturen liegen wie fremde Kontinente unentdeckt nebeneinander.

2.1 Informationseliten, Unterhaltungsuniformen oder Demokratie-on-demand: Wohin führt individualisierte Massenkommunikation?

Die mittlerweile klassische Antwort der Medienwirkungsforschung ist eine Tautologie: Die Medienanbieter selektieren das Angebot und die Mediennutzer selektieren die Nutzung. Dreht man die Aussagen um, werden sie

überraschend und spannend: Die Medienanbieter können Mediennutzung und -wirkung nicht steuern. Und Mediennutzer können Medienangebote nicht steuern. Medienprogramme sind sich selbst verstärkende Prozesse gesellschaftlicher Kommunikation: Über Interessantes redet man gerne weiter – Langweiliges erübrigt sich selbst. Oder: Erfolge werden fortgesetzt beziehungsweise wiederholt. Mit Blick auf die Rezipienten bedeutet dies: Informierte werden noch besser informiert – Unterhaltene werden noch besser unterhalten – und Interaktive werden noch interaktiver.

Mit Blick aufs Ganze entstehen wesentlich vielfältigere Gruppen von Mediennutzern als heute. Im Fokus auf einzelne Typen werden allerdings Uniformen sichtbar. Der Mediennutzer der Zukunft ist Elite und Uniformist, Konsument und Aktivist – je nach Perspektive.

Ein mögliches Ergebnis dieser Entwicklung: der „Knowledge-gap“. Dahinter steht die These von der wachsenden Wissenslücke zwischen unterschiedlichen Mediennutzern: Während sich die einen „zu Tode amüsieren“ (information poor), informieren sich die anderen aktueller, umfassender und gezielter als je zuvor (information rich).

2.2 Weltgesellschaft oder Lifestyle-Inseln: Was bringt die globale Vernetzung?

Veränderungen in der Medienlandschaft und Mediennutzung bedingen einander. Sie sind in wachsendem Maße wechselseitig Ursache und Wirkung von Veränderungen. Dieser spiralförmige Prozeß „differenziert“ und „entgrenzt“ die Gesellschaft.

Die in den Medien präsentierte Gesellschaft wächst, wird vielfältiger. Sie kennt keine Außengrenze: Gesellschaft ist, was in der Kommunikation stattfindet – worüber nicht kommuniziert wird (oder werden kann), existiert nicht. Die Unterscheidung „innerhalb/außerhalb“ wäre als sprachliche Unterscheidung bereits wieder Vollzug von Gesellschaft.

Zugleich entgrenzt sich Gesellschaft nach innen. Es wird immer unwahrscheinlicher, unterschiedliche Lebensstile und Kulturen durch Super- bzw. Intermediärsysteme zu integrieren: Während es früher noch einfach war, nach einem Fernsehabend am nächsten Morgen Gesprächspartner zu finden, gibt es heute TV-Programme, von denen viele Fernsehzuschauer noch nie etwas gehört haben. Lebensstile verselbständigen sich zusehends. Medienangebote und -nutzung „programmieren“ neue kulturelle Subkontinente, die man entdecken kann – aber nicht muß.

3. Konsequenzen: Leitbild Unternehmenskommunikation 2010

Die grobskizzierte Entwicklung der Medien- und Kommunikationslandschaft hat Konsequenzen für die Unternehmen – mit je eigenen Chancen und Risiken. Dazu zählt mehr Aufmerksamkeit, Publizität, Themen und Meinungen. Das hat mehr Wettbewerb um Aufmerksamkeit, Publizität, Themen und Meinungen zu Folge.

Effektivität und Effizienz der Unternehmenskommunikation stehen und fallen in dieser Situation mit

- der adäquaten Analyse der Situation,
- der angemessenen Konzeption der Strategie,
- der stringenten Wahl von Themen, Medien und Maßnahmen,
- der zuverlässigen Prüfung, Bewertung und Korrektur des eingeschlagenen Weges.

Doch wie erkennen und entscheiden Kommunikationsmanager,

- ob eine Aufgabe überhaupt mit den Mitteln der Kommunikation zu bewältigen ist?
- welche (Teil-)Ziele und (Teil-)Öffentlichkeiten der Unternehmenskommunikation anvisiert werden müssen?
- ob Änderungen im Unternehmen selbst oder bei seinen Zielgruppen angesetzt müssen?
- ob dabei das Verhalten oder „nur“ die Wahrnehmung bzw. Einstellung beeinflusst werden soll?
- wann welche Kommunikationsstrategie angemessen und erfolgversprechend ist?
- auf welchem Wege die Teilöffentlichkeiten angesprochen werden sollen: durch direkte Kommunikation oder mediale Vermittlung?

Um es vorweg zu sagen: Unternehmen brauchen für ihre Kommunikation weder Analyse, Ziele, Konzepte, Planung noch Erfolgskontrolle und Steuerung. All diese Phänomene sind Konstrukte ihrer Selbstbeschreibung. Unternehmen agieren einfach. Sie tun dies und nicht das. Sie tun es auf diese und keine andere Weise. Und sie operieren solange erfolgreich, solange sie existieren. Ein besseres Existieren für die Unternehmen selbst gibt es nicht, weil dafür jeglicher Maßstab fehlt.

Also: rein intuitives Vorgehen wird nicht ausgeschlossen. Es wird lediglich behauptet, daß Reflexion Unwahrscheinliches mit höherer Wahrscheinlichkeit in Wahrscheinliches verwandelt, Kommunikations-Management also Mitteilungen von Unternehmen in Verstehen überführt. Und davon hängt für Unternehmen in turbulenten Märkten und Öffentlichkeiten vieles ab: Bekanntheit, Image, Nachfrage sowie Kundenzufriedenheit oder -bindung.

Die strategischen Antworten der Unternehmenskommunikation auf zentrale Trends der künftigen Medienentwicklung könnten heute lauten:

- von der Umwelt- zur Selbstveränderung als strategisches Ziel,
- vom Opinion-Building¹⁾ zum Agenda-Setting²⁾ als operativem Ziel,
- von der Information von Zielgruppen zum Dialog in Öffentlichkeiten,
- von der horizontalen zur vertikalen Integration der Kommunikations-Instrumente,

- von der Identität zur Differenz in der Selbstbeobachtung,
- vom Image zum Meinungsklima ⁹⁾ in der Fremdbeobachtung,
- von der Fremd- zur Selbstbeobachtung bei der Erfolgskontrolle,
- von der Ergebnis- zur Prozeß-Orientierung bei der Steuerung der Kommunikation.

3.1 Strategie-Fit ⁹⁾: Sein oder Schein?

Die Praxis gibt in erster Linie operative Antworten – sie handelt, ihr Handeln begründet sie nach dem evolutionären Prinzip der Bewährung – durch Versuch und Irrtum. Unternehmen reagieren in der Regel mit dem Versuch, ihre Umwelt (Teilöffentlichkeiten) mittels Kommunikation (Werbung, Public Relations, Event-Marketing, Sponsoring usw.) zu verändern (Soll-Image, Einstellungswandel, Handlungsbereitschaft).

Strategien und Ziele müssen sich ausrichten an den Funktionen der Unternehmenskommunikation:

- Präsentieren, Profilieren und Positionieren in der Öffentlichkeit (Existenz- und Identitätsfunktion),
- Schaffen und Wahrnehmen von Unterschieden im Wettbewerb auf gesättigten Käufermärkten (Wettbewerbs- und Differenzierungsfunktion),
- Orientieren an mitgeteilten Erfahrungen bzw. Einstellungen als Ersatz für eigene, direkte Erfahrung der Rezipienten (Image- und Orientierungsfunktion),
- Nutzen von Vertrauen ¹⁰⁾ und Verstärken von Glaubwürdigkeit durch Vermeiden von Widersprüchen in der Kommunikation (Akzeptanzfunktion).

Dabei wird die Selbstveränderung durch unternehmensinterne Kommunikation im Rahmen von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP) an Bedeutung gewinnen. Kein Wunder: Die Umwelt von Unternehmen (Kunden, Wettbewerber, Einstellungen, Bedürfnisse usw.) verändert sich heute mit zunehmender Geschwindigkeit. ¹¹⁾ Da verspricht Selbstveränderung mehr Effektivität und Effizienz als die Beeinflussung der Umwelt.

Schließlich wird die Steuerung von Prozessen in Unternehmen den Vorrang gewinnen vor der Gestaltung von Strukturen. Da Unternehmen jedoch nur im Rahmen ihrer Strukturen agieren können, operieren neue Management-techniken auf der Meta-Ebene: Die Gestaltung von Unternehmensstrukturen, die Unternehmensstrukturen verändern, steht im Vordergrund. Nicht mehr Kommunikations-Management ist entscheidend, sondern das Management des Kommunikations-Managements: Planung will geplant sein, Kontrolle kontrolliert, und selbst die Steuerung wird gesteuert.

Das bedeutet vor allem: Kontrolle der Prämissen und Schlussfolgerungen. Beides kann durch Übercodierung stabilisiert werden: Regeln werden durch Vorschriften über Regeln verstärkt, Codes durch Beschreibung von

Codes gestützt. Kontingenz als „Möglichkeit des Andersseins“ wird kontrolliert durch ausdrückliche Beschreibung teilweise intuitiver bzw. unbewußter Grundannahmen (Explikation von Implikationen).

Interne Kommunikation wird in dieser Perspektive im Kommunikations-Mix deutlich an Gewicht gewinnen. Geschlossene Nutzer-Netzwerke auf Basis von Web-Technologien (Intranet) ermöglichen die Abkehr von Abteilungs- und Hierarchiedenken hin zu projekt- und prozeßorientierten Arbeits- und Organisationsformen und unterstützen das Wissens-Management von Unternehmen auf dem Weg zur ‚lernenden Organisation‘.

3.2 Umwelt-Fit: Menschen oder Systeme?

Für Kommunikatoren werden Rezipienten immer mehr zu Phantomen: Botschaften werden zur Flaschenpost. Verstehen kann sich nicht mehr auf den Kommunikationspartner konzentrieren, sondern auf das Kommunikationsmedium. Nicht mehr der Mensch wird verstanden, sondern der ‚Code‘ einer Kultur bzw. eines Systems. ¹²⁾

Entsprechend löst sich die herkömmliche, klassische Strategie der Meinungsforschung in zunehmendem Maße von der Orientierung an sozio-demographischen Merkmalen der Befragten und arbeitet verstärkt mit Szene- bzw. Milieu-Typologien auf der Basis von Lebensstilen. ¹³⁾ Wesentlicher Ausdruck eines Lebensstils ist die spezifische Mediennutzung. Aus der Verbindung dieser Daten lassen sich Erkenntnisse über gesellschaftliche Kulturen prägende bzw. verstärkende Medientypen gewinnen und für die ‚Fraktalisierung‘ der Unternehmenskommunikation einsetzen: Unternehmen können gezielt erfahren, welche Kundentypen sie über welches Medium und welchen Kommunikationsstil effektiv und effizient erreichen.

Diesen verfeinerten Methoden der Markt- und Meinungsforschung werden neuere Marketingansätze gegenüberstehen, die Bezugs- und Anspruchsgruppen in die Kommunikation des Unternehmens einbeziehen. Sie werden von Informationsquellen zu Co-Kommunikatoren und von Konsumenten zu Co-Produzenten – von der Produktentwicklung bis zum Marketing. Die vertikale Integration sämtlicher Kommunikationsmaßnahmen vom Umfeld-Monitoring über Strategiekonzeption bis zu Maßnahmenkreation und Wirkungs- und Erfolgskontrolle macht bereits die Analysephase im Kommunikations-Management-prozeß zum Dialog mit den Zielgruppen. Die Alternative heißt nicht mehr: Kontrolle oder Steuerung? Sondern: Erleben und Überleben!

3.3 Themen- und Medien-Fit: Information oder Dialog?

Der Kommunikations-Stil von Unternehmen und ihr Themen- und Medien-Mix wird sich immer stärker an den Wirklichkeiten ihrer Öffentlichkeiten orientieren:

- Mikro-Inwelt: Bereich der direkten, persönlichen sinnlichen Erfahrung einzelner Menschen (Erfahrungswelt oder -wirklichkeit),

- Meso-Mitwelt: Bereich der direkt-kommunikativ, dialogisch vermittelten Erfahrung in interagierenden Gruppen (Bezugsgruppenwelt oder -wirklichkeit).
- Makro-Umwelt: Bereich der indirekt-kommunikativ massenmedial vermittelten Erfahrung im Mediensystem (Medienwelt oder -wirklichkeit).

Nicht zufällig definieren sich alle drei Welten über die Differenz von Erfahrung, persönlicher und medialer Vermittlung. ¹⁴⁾ Kommunikation wird künftig die Kriterien liefern für den Mix aus Zielen, Zielgruppen, Themen, Medien und Kommunikationsstilen.

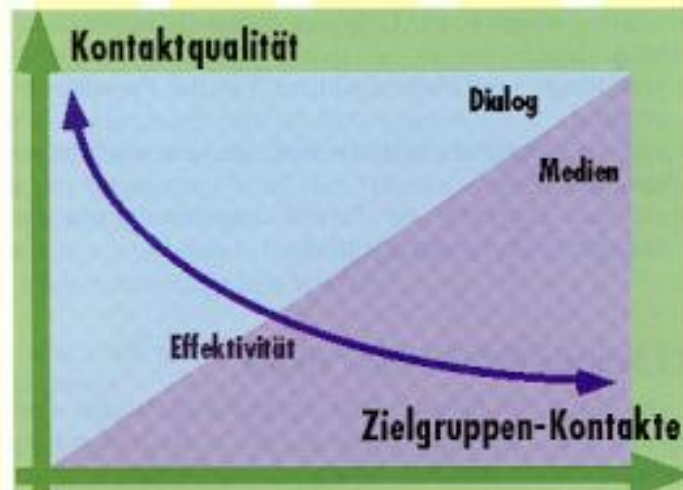
Das Durchsetzen von Meinungen (Opinion-Building) wird reinem Themen-Management (Agenda-Setting) weichen. Der bewußte Verzicht auf die Beeinflussung von Zielgruppen erleichtert den Fit zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit. Kommunikation wird scheitern, wenn sie dysfunktional agiert, das heißt durch Ab- bzw. Ausgrenzung von Meinungen und Verhaltensweisen.

Erfolgreiche Kommunikatoren von Unternehmen kennen und beherrschen die Codes ihrer Bezugs- und Anspruchsgruppen nach dem Prinzip der Selbstähnlichkeit: In der Kommunikation müssen sich beide Seiten „wiedererkennen“ können. Das Unternehmen ist keine Insel, es ist eingebettet in ein Netzwerk sozialer und kultureller Strukturen, die sich in ihm ausdrücken müssen. Und das, ohne Differenzen zu verwischen. Es darf keine Gleichheit von System und Umwelt geben. ¹⁵⁾ In diesem Fall wäre das System nicht mehr von seiner Umwelt zu unterscheiden, es hörte einfach auf zu existieren.

Corporate Identity entsteht in dieser Perspektive durch Stimmigkeit von Selbst- und Fremdbild – Unternehmen und Umwelt. Akzeptiert wird, was keinen Widerspruch erfährt. Wahr ist, was nicht widerlegt wird. Vielfalt und Toleranz sind die sozialen Konsequenzen eines solchen Ansatzes, genauso wie das genaue Beobachten und Hineinhören in die Umwelt. Identität wird aufgelöst in „unterstellte Übereinstimmung“: Konsens besteht nicht, wenn beide Seiten „tatsächlich“ dasselbe denken und meinen, sondern wenn beide Seiten davon ausgehen und sich so verhalten, „als ob“ sie dasselbe denken und meinen würden.

Aus Sicht der Unternehmen ist dann auch das Fremdbild eine eigene Konstruktion. Sie können sich selbst nie mit den Augen der anderen sehen! Sie sehen, was sie sehen. Und sie sehen nicht, was sie nicht sehen. Und sie sehen nicht einmal, daß sie nicht sehen, was sie nicht sehen. ¹⁶⁾ Das ist ihr Risiko: Sie können nicht voraussehen, wann ihre Konstruktionen scheitern. Sie müssen genügend Flexibilität aufbauen, um ggf. schnell genug reagieren und Veränderungen bzw. Konstruktionsfehler kompensieren zu können. Wer an seiner Weltsicht festhält, scheitert. Nur der Wandel fördert den Bestand – so paradox wie die Formel von der „Identität durch Differenz“.

Unter diesen Voraussetzungen wird die Effektivität der Kommunikation in den Mikro-Inwelten am größten sein – verbunden mit dem größten Aufwand: Dialog mit Meinungsführern im Rahmen medienwirksamer Events. In der



Effektivität über Dialog – Effizienz über Medien.

Makro-Umwelt steigt dagegen die Effizienz der Kommunikationsmaßnahmen. Im Internet-Zeitalter werden vor allem interagierende Zielgruppen in Meso-Mitwelten erheblich an Bedeutung gewinnen.

3.4 Controlling-Fit: Ergebnisse oder Prozesse?

Das Problem zweck- bzw. zielgesteuerter Kommunikationshandlungen ist das Problem begrenzter Sichtweite. Was tun, wenn die Ziele erreicht sind: Schweigen oder neue Ziele definieren? Funktion von Zielsetzungen ist die Periodisierung bzw. Episodenbildung von Prozessen bzw. Entwicklungen. Unternehmen hören nicht einfach auf zu bestehen, nur weil sie ihre Ziele erreicht haben. Sie haben zwei paradoxe Möglichkeiten: Entweder sie stellen sich unerreichbare Ziele, mit deren Erfüllung sie sich dauerhaft beschäftigen können. Oder sie sind gezwungen, ständig neue Ziele zu formulieren – so daß es sich letztlich immer nur um Etappenziele handeln kann.

Steuerung als ergebnisorientiertes Minimieren von Soll-/Ist-Abweichungen ist anfällig für Unternehmenspolitik: Durch entsprechende Vorgaben werden Erfolge vorprogrammiert oder unmöglich gemacht. Der Evolution liegt dagegen kein teleologisches oder finales Prinzip zugrunde – sie braucht weder Plan noch Schöpfer.

Die Frage ist: Worauf wollen Unternehmen hinaus, und wie lösen sie dieses Zielparadoxon auf? Die Managementpraxis antwortet mit der Unterscheidung strategischer und operativer Ziele. Letztlich kann als strategisches Ziel nur Selbstreferenz formuliert werden: Was keinem höheren Ziel mehr dient, sich nicht weiter instrumentalisieren läßt, seinen Zweck in sich selbst trägt – das ist das Ziel. Häufig genannte Ziele in diesem Sinne: Selbstverwirklichung, individuelles Glück, Gemeinwohl, intakte Natur. Doch letztlich gibt es nur eine materielle Antwort: Sicherung der eigenen Existenz und Wachstum des Unternehmens. Doch wie kann es das, wenn es existenzgefährdende Veränderungen bzw. Mißerfolge immer zu spät erkennt und folglich nie rechtzeitig gegensteuern kann? ¹⁷⁾

Auf der Ebene der Handlungen können Fehler an kleinen, verkraftbaren Ereignissen und Prozessen geprüft

(Testpublikum, Testmärkte) oder an vergleichbaren Unternehmen beobachtet (Kommunikations-Benchmarking) werden. Effektiver und effizienter, weil vorbeugend, sichern sich Unternehmen durch permanente Optimierung ab. Das heißt, relative Vorteile in Markt und öffentlicher Meinung werden kontinuierlich stabilisiert oder ausgebaut.

Auf der Ebene der Kommunikation optimieren sich Unternehmen durch permanenten Dialog mit den Zielgruppen.¹⁰⁾ Markt- und Meinungsforschung sowie Wirkungs- und Erfolgskontrolle werden zu Instrumenten des Dialogs. Kunden-Audits, Diskussionen mit Fokusgruppen und Meinungsführer-Umfragen enthalten implizite Botschaften wie: „Wir nehmen Euch als Partner ernst!“, „Uns ist Eurer Urteil wichtig!“ und „Wir wollen besser

werden!“. Vertikale Integration der Unternehmenskommunikation ergänzt so die horizontale Verknüpfung von Werbung, Public Relations, Interner Kommunikation usw.

Das heißt, Zielformulierung, Strategiekonzeption und Wirkungs- und Erfolgskontrolle müssen sich intern ‚virtuelle Selektionsmechanismen‘ schaffen, die reale, aber reparable Folgen haben, mit dem Ziel, irreparable Folgen zu vermeiden. Nur so ist soziale Evolution von Unternehmen noch möglich.

Hier kann man einen Ansatzpunkt erkennen, warum die Kommunikationsbranche vorzugsweise über Krisen-PR redet. Meist holt man sich spätestens dann einen Berater ins Haus. Mit allen Risiken für den Berater: Er muß ständig den Finger in die Wunden legen.

Anmerkungen:

¹⁾ Um Zuschauer, Hörer und Surfer nicht auszuschließen, soll in der Folge allgemein von Rezipienten die Rede sein.

²⁾ Zur Unmöglichkeit, erfolgreiche Entscheidungsstrategien bei wirtschaftlicher Instabilität und gleichzeitiger Intransparenz der Zukunft aus einer Theorie der rationalen Entscheidung zu deduzieren, vgl. Luhmann (Wirtschaft der Gesellschaft, S. 31).

³⁾ Meta-Trends sind Trends überlagernde, generelle Entwicklungen.

⁴⁾ Wettbewerb innerhalb einer Mediengattung.

⁵⁾ Wettbewerb zwischen Mediengattungen.

⁶⁾ Verändern von Meinungen und Meinungsverteilungen in der Gesellschaft.

⁷⁾ Kommunikationswissenschaftliche These von der Themenstrukturierung als Hauptfunktion der Medien.

⁸⁾ Zu neuen Instrumenten der Umfrageforschung durch Konzept des Meinungsklimas vgl. Noelle-Neumann (Unruhe im Meinungsklima, S. 20, 30).

⁹⁾ „Fit“ als Zustand des Angepaßtheits eines Systems an seine Umwelt.

¹⁰⁾ Zu Vertrauen als ‚Reduktion von Komplexität‘ durch verallgemeinerte Erfahrung als „riskante Vorleistung“ vgl. Luhmann (Vertrauen, S. 23–32).

¹¹⁾ Zur ‚gegenwärtigen Zukunft‘ als Bezugsproblem der Wirtschaft vgl. Luhmann (Wirtschaft der Gesellschaft, S. 65).

¹²⁾ Zu einer knappen Darstellung und Diskussion zentraler Begriffe der Systemtheorie (wie System, Umwelt, Struktur, Komplexität, Kontingenz, Selektion, Selbstreferenz, Autopoiesis, Kommunikation und Information) vgl. Luhmann (Soziale Systeme, S. 35–70).

¹³⁾ Ein typisches Beispiel für milieu- bzw. lebensstilorientierte Marktforschung ist die Spiegel-Studie „Soll und Haben 4“. Zu den Anteilen sozialer Milieus an den Kundentypen im westdeutschen Markt für Finanzdienstleistungen auf der Basis von Einstellungen und Ansprüchen vgl. N. N. (Wo und wie der Groschen fällt).

¹⁴⁾ Auch Bentele betont die Rolle der eigenen direkten Erfahrung im Unterschied zur medialen Vermittlung (Images und Medienimages, S. 160).

¹⁵⁾ Zu ‚Ereignis‘ als „Einheit aus Self-identity und Self-diversity“ im Anschluß an Alfred North Whitehead vgl. Luhmann (Wirtschaft der Gesellschaft, S. 53).

¹⁶⁾ So ein zentraler Aphorismus von Maturana und Varela (Baum der Erkenntnis).

¹⁷⁾ Zum konsequenten Verzicht auf Prognostizierbarkeit bzw. Zukunftssicherheit in der Evolutionstheorie vgl. Luhmann (Wissenschaft der Gesellschaft, S. 611).

¹⁸⁾ Auch Trommsdorff fordert in seiner Kritik der Marktforschungspraxis ein vernetztes Marktforschungssystem von der Imageanalyse bis zum laufenden Kommunikations-Controlling für Marken (Der Strategie braucht keine Zahlenfriedhöfe, S. 110, 121).

Literatur:

- Bentele, Günther: Images und Medienimages. Image – Imageanalyse – Imagegestaltung. 2. Lüneburger Kolloquium zur Medienwissenschaft. Hrsg. Werner Faulstich. IfAM-Arbeitsberichte 7. Wissenschaftler-Verlag, Bardowick 1992. S. 152-176.
- Bolz, Norbert u.a.: Computer als Medium. München 1994.
- Bolz, Norbert: Am Ende der Gutenberg-Galaxis. Die neuen Kommunikationsverhältnisse. München 1993.
- Bolz, Norbert: Theorie der neuen Medien. München 1990.
- Bürker, Michael: Die Unternehmenskommunikation von Banken in einer veränderten Medienlandschaft. *prmagazin* 9/1996: S. 39-50.
- Bürker, Michael: Online – dabei sein ist alles? Internet-Auftritte vieler Unternehmen ziel- und kopflos. *Public Relations Forum* 3/1996, S. 38-40.
- Bürker, Michael: Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. Hrsg. v. Siegfried J. Schmidt. Suhrkamp, Frankfurt/M. 1988.
- Bürker, Michael: Die erfundene Wirklichkeit: Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus. Hrsg. Paul Watzlawick. Piper, München 1990.
- Dozier, David M.: Image, Reputation and Mass Communication Effects. Image und PR: Kann Image Gegenstand einer Public Relations-Wissenschaft sein? Hrsg. v. Wolfgang Armbricht, Horst Avenarius und Ulf Zabel. Westdeutscher Verlag, Opladen 1993. S. 227-250.
- Faulstich, Werner: Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit: Kritische Einführung in Problemfelder der Public Relations. IfAM-Arbeitsberichte 6. Wissenschaftler-Verlag, Bardowick 1992.
- Hutter, Michael: Wirtschaft als Kommunikationssystem. Aufschwung durch Kommunikation: Erfolgsrezepte für das Management der Zukunft. Hrsg. Bernhard von Mutius u. Peter E. Grossklaus. Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech 1993. S. 191-207.
- Image – Imageanalyse – Imagegestaltung. 2. Lüneburger Kolloquium zur Medienwissenschaft. Hrsg. Werner Faulstich. Wissenschaftler-Verlag, Bardowick 1992. S. 104-111.
- Klaus, Elisabeth/Röttger, Ulrike: PR goes online. Öffentlichkeitsarbeit im Internet. *Public Relations Forum* 2/1997: S. 24-28.
- Kunczik, Michael: Public Relations – Konzepte und Theorien. Böhlau, Köln 1993.
- Luhmann, Niklas: Die Wissenschaft der Gesellschaft. Suhrkamp, Frankfurt/M. 1990.
- Luhmann, Niklas: Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp, Frankfurt/M. 1988.
- Luhmann, Niklas: Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 2. erw. Auflage. Enke, Stuttgart 1973.
- Luhmann, Niklas: Gesellschaftliche Komplexität und öffentliche Meinung. *Soziologische Aufklärung* 4: Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft. Westdeutscher Verlag, Opladen 1987. S. 170-182.
- Luhmann, Niklas: Identität – was oder wie? *Soziologische Aufklärung* 5: Konstruktivistische Perspektiven. Westdeutscher Verlag, Opladen 1990. S. 14-30.
- Luhmann, Niklas: Systemtheorie, Evolutionstheorie und Kommunikationstheorie. *Soziologische Aufklärung* 2: Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. Westdeutscher Verlag, Opladen 1986. S. 193-203.
- Maturana, Humberto R. / Varela, Francisco J.: Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens. Goldmann, München 1991.
- Merten, Klaus: Konstruktivismus in der Wirkungsforschung. Empirische Literatur- und Medienforschung. Hrsg. Siegfried J. Schmidt. Lumis Universität-Gesamthochschule Siegen, Siegen 1995. S. 72-86.
- Merten, Klaus: Wirkungen von Kommunikation. Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Hrsg. Klaus Merten, Siegfried J. Schmidt u. Siegfried Weischenberg. Westdeutscher Verlag, Opladen 1994. S. 291-328.
- Mutius, Bernhard von/Grossklaus, Peter E.: Aufschwung durch Kommunikation. Erfolgsrezepte für das Management der Zukunft. Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech 1993.
- Noelle-Neumann, Elisabeth: Unruhe im Meinungsklima. Methodologische Anwendungen der Theorie der Schweigespirale. *Publizistik* 23/1978, Heft 1/2: S. 19-31.
- Rötzer, Florian (Hg.): Digitaler Schein. Ästhetik der elektronischen Medien. Frankfurt/M. 1991.
- Schenk, Michael/Donnerstag, Joachim/Höflich, Joachim: Wirkungen der Werbekommunikation. Böhlau, Köln/Wien 1990.
- Schüller, Birgit: Strategisches PR-Management. Verlag Barbara Kirsch, Herrsching 1991.
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander Reden 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Rowohlt, Reinbek 1981.
- Schulz, Beate: Strategische Planung von Public Relations: das Konzept und ein Fallbeispiel. Campus, Frankfurt/M./New York 1992.
- Stuiber, Heinz-Werner: Theorienansätze für Public Relations – Anmerkungen aus sozialwissenschaftlicher Sicht. Ist Public Relations eine Wissenschaft? Hrsg. Horst Avenarius u. Wolfgang Armbricht. Westdeutscher Verlag, Opladen 1992. S. 207-220.
- Trommsdorf, Volker: Der Strategie braucht keine Zahlenfriedhöfe. *Werben & Verkaufen* 37/1993: S. 110-121.
- Watzlawick, Paul: Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen. 15. Aufl. Piper, München 1987. (Erstausgabe 1976)
- Weber, Andreas: Intranet-Boom beflügelt die Kommunikation. *Horizont* 23/1993: S. 64-66.
- Zerfuß, Ansgar/Fietkau, K.: Interaktive Öffentlichkeitsarbeit. Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg 1997.
- Zimmer, Jochen: Profile und Potentiale der Online-nutzung. *Media Perspektiven* 9/1996: S. 487-492.