

Schwaiger, Manfred; Jeckel, Peter; Saffert, Volker

**Working Paper**

## Kommunikationsmanagement in großen und mittelständischen Unternehmen

Arbeitspapiere zur mathematischen Wirtschaftsforschung, No. 131

**Provided in Cooperation with:**

Universität Augsburg, Institut für Statistik und Mathematische Wirtschaftstheorie

*Suggested Citation:* Schwaiger, Manfred; Jeckel, Peter; Saffert, Volker (1995) : Kommunikationsmanagement in großen und mittelständischen Unternehmen, Arbeitspapiere zur mathematischen Wirtschaftsforschung, No. 131, Universität Augsburg, Institut für Statistik und Mathematische Wirtschaftstheorie, Augsburg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/47644>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**ARBEITSPAPIERE  
ZUR  
MATHEMATISCHEN WIRTSCHAFTSFORSCHUNG**

**Kommunikationsmanagement  
in großen und mittelständischen  
Unternehmen**

M. Schwaiger / P. Jeckel / V. Saffert

Heft 131/1995

**Institut für Statistik und Mathematische Wirtschaftstheorie  
Universität Augsburg**

Dr. Manfred Schwaiger

Universitätsstr. 16, D-86135 Augsburg

Telefon: (0821) 598-4160

Telefax: (0821) 598-4226

e-mail: [manfred.schwaiger@wiso.uni-augsburg.de](mailto:manfred.schwaiger@wiso.uni-augsburg.de)

# 1 Der Untersuchungsgegenstand

Die vorliegende Arbeit versucht, einzelne Aspekte im Kommunikationsmanagement der Unternehmen zu thematisieren und damit Trends und Strukturen offenzulegen. Dabei sollen Anhaltspunkte für weitere Forschungsarbeiten gewonnen und ggf. einige interessante Hypothesen formuliert werden. Umfang und Qualität der erhobenen Daten reichen zumindest bei mittelständischen Unternehmen nicht aus, um statistisch fundierte Aussagen über die Grundgesamtheit zu treffen.

Zur Erreichung des Untersuchungszieles wurden Unternehmen zu aktuellen Problemen, Zielen und Perspektiven sowie Verbesserungsmöglichkeiten rund um die interne und externe Kommunikation befragt. Uni- und multivariate Analysen der Befragungsergebnisse bilden den Hauptteil dieser Publikation.

Im Rahmen der externen Kommunikation sollte insbesondere ermittelt werden, welche Verfahren der Werbebudgetplanung, der Mediaselektion und der Werbekontrolle in der Praxis akzeptiert und eingesetzt werden. Die starke Betonung der klassischen Werbung bedeutet nicht, daß wir andere Bereiche der externen Kommunikation als weniger wichtig erachten; die verfügbaren theoretischen Instrumente zur Konzeption, zur Planung und zur Kontrolle kommunikativer Aktivitäten sind jedoch überwiegend auf die Werbung zugeschnitten.

Im Bereich der unternehmensinternen Kommunikation lag das Hauptaugenmerk auf aktuellen Problemen, Zielen und Perspektiven, Inhalten und eingesetzten Medien, Verantwortlichkeiten sowie Verbesserungsmöglichkeiten, die die Unternehmen zu diesem Thema wahrnehmen.

## 1.1 Charakteristika der Kommunikation

Zum Begriff **Kommunikation** existieren zahlreiche Definitionen, deren Unterschiede meist auf die Sichtweise des Definierenden zurückzuführen sind. Stellt man soziologische Aspekte in den Vordergrund, so wird man die Lasswell-Formel (*Lasswell* 1948, S. 37ff.)

**Wer sagt was über welchen Kanal zu wem mit welcher Auswirkung?**

zugrunde legen und Kommunikation über die Elemente des Kommunikationsprozesses erklären. Allgemeinere Definitionen bezeichnen Kommunikation als „das menschliche Vermögen, die Ereignishaftigkeit der Welt durch den Tauschprozeß thematisierter Mitteilungen zu reduzieren und somit Unsicherheit zu absorbieren“ (*Rühl* 1992, S. 542) oder schlicht als den „Austausch von Informationen“ (*Berndt* 1993, S. 11). Letztere Definition ist für die Zielsetzung dieser Arbeit ausreichend, auch wenn später nicht nur die Informationsaustauschprozesse selbst, sondern z.B. verwendete Übertragungskanäle ebenfalls thematisiert werden. **Information** verstehen wir in diesem Zusammenhang als entscheidungsrelevantes Wissen (*Mag* 1977, S. 5) und als inhaltlichen Bestandteil der Kommunikation.

Die Informations- und Kommunikationstätigkeiten der Unternehmen bestehen aus den drei Teilbereichen (*Pardey* 1985, S. 2)

- **Marktkommunikation** (mit Markt-Zielgruppen, d.h. tatsächlichen und potentiellen Marktteilnehmern in Absatz- und Beschaffungsmärkten )
- **Öffentlichkeitsarbeit** (gegenüber der globalen Unternehmensumwelt) und
- **interne Kommunikation** (gegenüber Mitarbeitern und Anteilseignern),

wobei hier noch zwischen **direkter Kommunikation**, die stets zeitgleich zwischen zwei Kommunikationspartnern stattfindet, und **indirekter Kommunikation**, bei der raumzeitliche Distanzen zu überbrücken sind (*Reimann* 1974, S. 137ff.), unterschieden werden kann.

## 1.2 Die externe Kommunikation

Die klassischen Instrumente der Marktkommunikation sind die **Medienwerbung**, die **Direktwerbung** und die **Verkaufsförderung**. Noch vor wenigen Jahren entfielen in der Markenartikelindustrie rund 95% des Budgets auf diese Instrumente (*Hattemer* 1991, S. 489). Im Lauf der Jahre haben sich neuere Formen der Kommunikationspolitik wie Product Placement, Product Publicity und Sponsoring entwickelt (*Berndt* 1993, S. 13), die zunehmend größere Anteile am Kommunikationsbudget verschlingen. Unter **Product Placement** wird die gezielte, entgeltliche Plazierung eines Produktes in einem Spielfilm, Video-Clip oder einer Fernsehsendung bezeichnet. **Product Publicity** liegt vor, wenn gezielt Produktinformationen in die redaktionellen Teile von Medien getragen werden. Unter **Sponsoring** versteht man die Zuwendung von Leistungen eines Unternehmens (Sponsor) an einen Empfänger (Gesponsert) gegen die Gewährung von Rechten zur kommunikativen Nutzung von Person und/oder Aktivität des Gesponserten (*Hermanns* 1993, S. 630).

Zusammen mit der Öffentlichkeitsarbeit haben wir diese Instrumente unter dem Begriff externe Kommunikation zusammengefaßt. Da die klassische Werbung jedoch nach wie vor den Löwenanteil des Kommunikationsbudgets verschlingt, haben wir uns in der Befragung sehr stark auf diesen Bereich konzentriert.

### 1.3 Die interne Kommunikation

Im Gegensatz zur Marktkommunikation und zur Öffentlichkeitsarbeit, die in der Literatur sehr ausführlich behandelt werden, führte die interne Kommunikation seit jeher ein Schattendasein (*Cantin/Thom* 1992, S. 287). Dies erscheint um so unverständlicher, als die interne Kommunikation „... in einem umfassenden Sinn verstanden, sowohl die eigentliche Voraussetzung als auch das Vehikel für die Koordination aller Betriebsmittel“ ist (*Koller* 1990, S. 3). Eine Erklärung für diese Vernachlässigung mag die Tatsache sein, daß diese Form der Kommunikation von jeder Person täglich betrieben wird und somit als wissenschaftliches Erkenntnisobjekt irrelevant erscheint.

Die Verfasser sehen in der internen Kommunikation einen strategischen Erfolgsfaktor ersten Ranges: bis zu 80% der Tätigkeiten einer Führungskraft bestehen aus kommunikativen Interaktionen mit anderen Unternehmensangehörigen (im selben Unternehmen) sowie aus dem Senden und Empfangen von Informationen (vgl. hierzu *Neuberger* 1990, S. 158ff.). Schon allein aus diesem Grund kommt der effizienten Organisation innerbetrieblicher Kommunikationsabläufe eine hohe Bedeutung zu.

Als Effizienzkriterien zu diesem Punkt können etwa

- die **Zielorientierung** der Kommunikation (→ inhaltliche Ausrichtung<sup>1</sup>) und
- der **Koordinationsaufwand** (→ eingesetzte Medien und Instrumente)

überprüft werden.

Darüber hinaus eignen sich kommunikative Aktionen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zur **Ausschöpfung eines hohen Motivationspotentials** (*Tietz* 1981, S. 388): Selbst in der klassischen Literatur zur Betriebswirtschaftslehre wird Kommunikation als Führungsinstrument beurteilt und dem Bereich der motivationsfördernden immateriellen Instrumente zugeordnet (*Wöhe* 1986, S. 117). Mitarbeiter, die gut und ausreichend von ihren Vorgesetzten informiert werden, erhalten das Gefühl, in ihrer Arbeit ernst genommen zu werden. Dies wiederum ist Voraussetzung dafür, sich mit der eigenen Arbeit zu identifizieren und damit motivationswirksam.

---

<sup>1</sup> Der Pfeil in Klammern zeigt, welche (in Kapitel 3 dargestellten) Untersuchungspunkte dem jeweiligen Effizienzkriterium nach Ansicht der Verfasser zuzuordnen sind.

Effizienzkriterien zur Beurteilung der Motivationswirkung kommunikativer Maßnahmen können

- die Eignung der internen Kommunikation zur **Förderung einer Unternehmensidentität** (→ inhaltliche Ausrichtung),
- die **Befriedigungsmöglichkeiten sozialer Interaktionsbedürfnisse** (→ eingesetzte Medien und Instrumente, aktuelle Probleme) und
- die Eignung der internen Kommunikation zur **Förderung der Anpassungsbereitschaft und -fähigkeit** der Mitarbeiter

sein (*Cantin/Thom* 1992, S. 291ff.).

Neben diesen positiven Aspekten darf nicht übersehen werden, daß aus dem Motivationsgedanken heraus auch nachteilige Entwicklungen resultieren können: Mitarbeiter eines Unternehmens schaffen sich durch ungerechtfertigte Wissensmonopole oder Informationsprivilegien Sicherheit, Ansehen, Macht und Geltung. Zusammengefaßt wird dieses Verhalten unter dem Begriff „Motivierung aus dem Überlegenheitsbedürfnis“ (*Gaugler* 1975, S. 1030). Auch diesem Aspekt wollen wir Rechnung tragen, indem die Informationspraxis und die Gründe für die in jedem Fall demotivierend wirkende unzureichende Informationsversorgung von Mitarbeitern in den angeschriebenen Unternehmen erfragt werden.

Obwohl der Schwerpunkt dieser Arbeit in der Betrachtung des Managements der internen Kommunikation liegt, verzichten wir hier wegen der Vielzahl von Sichtweisen, unter denen interne Kommunikation beurteilt werden kann, auf detailliertere theoretische Ausführungen. Der Leser sei auf weiterführende Literatur wie z.B.

- *Koller* (*Koller* 1990), der sich mit organisationsstrukturellen Aspekten beschäftigt,
- *Wakenhut* (*Wakenhut* 1993), der unternehmensexterne Einflüsse auf das Kommunikationsmanagement analysiert,
- *Lattmann* (*Lattmann* 1992), der sich u.a. Formen der internen Kommunikation widmet, und
- *Theis* (*Theis* 1994), die die Rolle der Führungskraft in der Kommunikation beschreibt,

verwiesen.

## 2 Auswertungen zur externen Kommunikation

Die Erhebung von Daten zum externen Kommunikationsbereich wurde mit Hilfe einer stark standardisierten, schriftlichen Befragung vorgenommen. Um eine akzeptable Rücklaufquote zu erhalten, wurde der Fragebogen so gestaltet, daß er in ca. 10 Minuten zu beantworten war. Als Ansprechpartner wurde der Geschäftsführer oder Vorstandsvorsitzende namentlich angeschrieben und gebeten, den Fragebogen an die zuständige Stelle weiterzuleiten.

### 2.1 Die Datenbasis

Bei der Bestimmung eines geeigneten Stichprobendesign ist zunächst die Stichprobenauswahlform, dann die Stichprobengröße festzusetzen.

Für die vorliegende Untersuchung wurden zwei verschiedenen Ziehungsformen gewählt: in der Gruppe der Großunternehmen haben wir uns für eine Auswahl der Stichprobenobjekte nach dem Konzentrationsprinzip entschieden. Dieses Auswahlprinzip eignet sich häufig, wenn relativ wenigen Merkmalsträgern einer Grundgesamtheit ein sehr hoher Erklärungsbeitrag für die Untersuchungsgegenstände zuzumessen ist (*Berekoven et al.* 1991, S. 56). Aus einer Rangliste der deutschen Großunternehmen (vgl. *Jahresheft der Wirtschaftswoche* 1994) wurden die 400 umsatzstärksten als Stichprobenobjekte ausgewählt und angeschrieben.

Da es sich bei dieser Auswahlform um eine nicht-zufällige Ziehung handelt, ist die Anwendung statistischer Testverfahren allerdings nicht erlaubt, die Stichprobenergebnisse können daher nur deskriptiv und explorativ, nicht jedoch induktiv ausgewertet werden.

Die Auswahl der mittelständischen Firmen<sup>2</sup> erfolgte nach dem Zufallsprinzip, wobei hier als Objekte der Grundgesamtheit nur Firmen aus dem süddeutschen Raum gelten sollten. Aus der so definierten Gesamtheit wurden 150 Firmen zufällig selektiert und angeschrieben.

Die Firmenadressen mit den jeweiligen Namen der Geschäftsführer bzw. Vorstandsvorsitzenden wurden sowohl bei mittelständischen als auch bei Großunternehmen den Hoppenstedt-Handbüchern (*Hoppenstedt* 1995a und 1995b) entnommen.

Die Rücklaufquoten der 550 ausgesandten Fragebogen können Tabelle 1 entnommen werden.

---

<sup>2</sup> Mitarbeiterzahl  $\in [40;340]$  und Jahresumsatz (in Millionen DM)  $\in [6.5;1500]$

	Mittlere Unternehmen		Großunternehmen		Insgesamt	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
<b>angeschrieben</b>	150	27,27%	400	72,73%	550	100,00%
<b>teilgenommen</b>	24	16,00%	70	17,50%	94	17,09%

Tabelle 1: Rücklaufquoten der Fragebögen zur externen Kommunikation

Tabelle 2 gibt einen Überblick über die erhobenen Unternehmensdaten derjenigen Firmen, die zur externen Kommunikation Fragen beantworteten. Trotz der zugesicherten Anonymität wollten etliche Unternehmen zum Kommunikationsetat und zu der Anzahl der in der externen Kommunikation beschäftigten Mitarbeiter keine Angaben machen.

Merkmal	Antworten		Minimum		Maximum		Mittelwert	
	MU	GU	MU	GU	MU	GU	MU	GU
Unternehmenstyp <sup>3</sup>								
Jahresumsatz <sup>4</sup> (Mio. DM)	24	70	6,5	140,0	1.500	70.000	90,07	6.283,50
Kommunikationsetat (extern) in Mio. DM	13	32	0,016	0,5	2	690	0,36	75,15
Kommunikationsetat (gesamt) in Mio. DM	14	34	0,016	0,7	2	700	0,43	63,89
Mitarbeiterzahl	24	70	40	800	340	71.034	108	16.759
Mitarbeiter in der externen Kommunikation	19	57	0,2	1	6	500	2 <sup>5</sup>	39 <sup>5</sup>

Tabelle 2: Unternehmensdaten (externe Kommunikation)

Neben der Aufnahme demographischer Daten wurden die antwortenden Unternehmen gemäß Tabelle 3 sieben Branchen zugeordnet. An gegebener Stelle werden wir auf branchenspezifische Besonderheiten verweisen.

Branchenbezeichnung	Schlüssel-Nr.
Industrie (Versorger)	1
Industrie (Chemie)	2
Industrie (Maschinenbau/Stahl)	3
Industrie (Elektrotechnik)	4
Handel	5
Dienstleistung	6
Sonstige	7

Tabelle 3: Branchenschlüssel

Um die Relevanz der folgenden Auswertungen abschätzen zu können wurde zunächst (ohne Antwortausfälle) ermittelt, welche der Bereiche Werbebudgetplanung, Mediaplanung und Werbekontrolle von den jeweiligen Unternehmen an externe Firmen vergeben werden.

<sup>3</sup> MU = Mittelständische Unternehmen, GU = Großunternehmen

<sup>4</sup> Die Bilanzsummen der Banken wurden hier nicht berücksichtigt

<sup>5</sup> gerundet



	mittelst. Unternehmen		Großunternehmen		Gesamt	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
<b>Werbudgetierung</b> extern	0	0	7	10	7	7
	im Haus	24	100	63	90	87
<b>Mediaplanung</b> extern	3	13	47	67	50	53
	im Haus	21	88	23	33	44
<b>Werbekontrolle</b> extern	0	0	30	43	30	32
	im Haus	24	100	40	57	64

Tabelle 4: Vergabe von Teilbereichen der Werbung an externe Firmen

Tabelle 4 zeigt, daß die antwortenden mittelständischen Unternehmen Werbudgetierung und -kontrolle ausschließlich intern behandeln und selbst die Mediaselektion nur von 3 Firmen an externe Agenturen vergeben wird.

Eine tiefere Auswertung ergibt, daß von den Unternehmen, die die Werbudgetierung selbst durchführen, 50,6% die Mediaplanung und sogar 72,4% die Werbekontrolle im eigenen Haus bearbeiten. Von den 7 Firmen, die die Werbudgetierung externen Agenturen übertragen, wird auch die Mediaplanung und die Werbekontrolle an Dritte vergeben.

Eine nur auf Großunternehmen bezogene branchenspezifische Analyse der Auslagerungspraxis von Mediaplanung (Abbildung 1) und Werbekontrolle (Abbildung 2) zeigt beispielsweise, daß Firmen der Chemiebranche und Dienstleister die Mediaplanung vollständig auslagern, während die Werbekontrolle firmenintern erfolgt. An der Y-Achse ist in den Abbildungen 1 und 2 jeweils der Prozentsatz der Unternehmen einer Branche, die den genannten Teilbereich an externe Agenturen vergeben (Ausprägung 0) und der Prozentsatz der Firmen, die Mediaplanung oder Werbekontrolle intern vornehmen (Ausprägung 1) abzulesen. Der in Tabelle 3 erklärte Branchenschlüssel ist an der X-Achse zu sehen.

**Kontingenztests**, deren Ergebnisse aufgrund des oben beschriebenen Stichprobendesigns nur sehr vorsichtig interpretiert werden dürfen, zeigen eine Abhängigkeit der Auslagerungspraxis von Mediaplanung und Werbekontrolle (nicht aber der Werbudgetierung) von der Branchenzugehörigkeit (kritische Signifikanzniveaus: 0,03 bzw. 0,05).

Der Versuch, anhand der Unternehmensdaten (Jahresumsatz und Mitarbeiterzahl) auf die Vergabepaxis der Teilbereiche Werbudgetierung, Mediaplanung und Werbekontrolle zu schließen, scheiterte. Eine Zuordnung der Vergabepaxis mittels einer **Diskriminanzanalyse** erzielt lediglich eine Verbesserung von höchstens 34% gegenüber zufälliger Zuordnung.

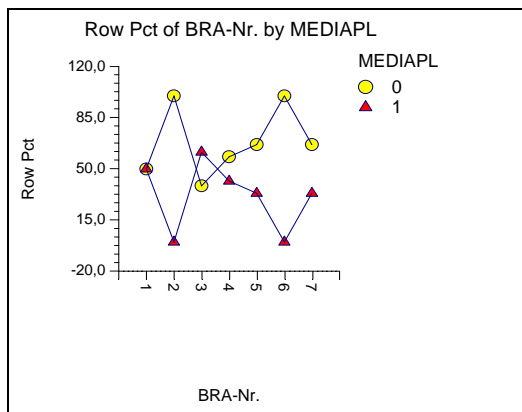


Abbildung 1: Externe Vergabe der Mediaplanung in Großunternehmen

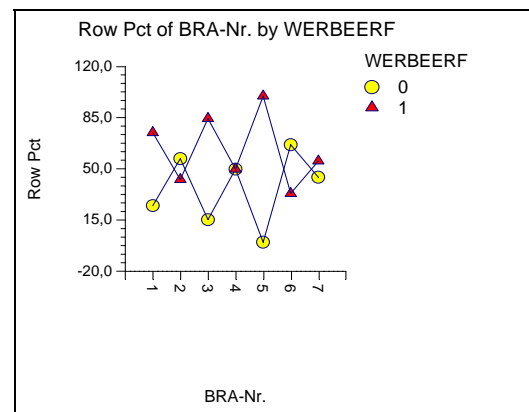


Abbildung 2: Externe Vergabe der Werbekontrolle in Großunternehmen

## 2.2 Werbebudgetplanung

Obwohl für Werbezwecke in Deutschland jährlich mehrere Mrd. DM ausgegeben werden, fehlt eine sorgfältige Kontrolle dieser Etats und ihrer Allokation auf die einzelnen Produkte (vgl. z.B. *Simon/Möhrle* 1993, S. 303); in der Praxis überwiegen einfache Faustregeln zur Werbebudgetplanung, nämlich

- **verhältnisorientierte Methoden** (Prozent vom Umsatz bzw. Gewinn, Festbetrag pro Stück),
- **konkurrenzorientierte Methoden** und
- die **all you can afford-Methode**.

(vgl. z.B. *Zentes*, 1982, S. 2207ff.). Diese Methoden stellen keine bzw. falsche sachlogische Zusammenhänge her (*Meffert* 1991, S. 470) und sind daher unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten gegenüber **objective and task-Methoden**, die eine Verknüpfung von Werbemaßnahmen und Werbezielerreichungsgraden postulieren, als sehr problematisch anzusehen.

Die bislang bekannten mathematisch-theoretischen Verfahren zur Werbebudgetplanung lassen sich in Abhängigkeit verfügbarer Daten und unter Berücksichtigung spezifischer Modellannahmen wie folgt systematisieren<sup>6</sup> (siehe Tabelle 5).

<sup>6</sup> Obwohl bereits mehrfach Modelle zur simultanen Planung von Werbebudget und Mediabelegung vorgeschlagen wurden (z.B. *Buchmann* 1973) werden sowohl in eher praxisorientierten Lehrbüchern (z.B. *Huth/Pflaum* 1980 und *Reim* 1986) zur Werbeplanung als auch in der modernen Marketingliteratur die sukzessiven Planungsverfahren favorisiert (z.B. *Schmalen* 1992).

erforderliche Datenbasis	Verfahren	Modellannahmen
<ul style="list-style-type: none"> <li>statische Response-Funktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>marginalanalytische Modelle (z.B. <i>Edler</i> 1966, <i>Schmalen</i> 1992, S. 73ff.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grenzerlös der Werbung muß den Grenzkosten der Werbung entsprechen</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelle vom Dorfman-Steiner-Typ (<i>Dorfman/Steiner</i>, 1954)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ein-Produkt-Unternehmen</li> <li>keine Konkurrenzreaktion</li> <li>gleichzeitige Bestimmung von gewinnmaximalem Preis und Werbebudget</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>dynamische Response-Funktion</li> <li>Carry-over Effekte</li> <li>Beharrungseffekte</li> <li>Verzögerungseffekte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>marginalanalytische Modelle (<i>Schmalen</i> 1992, S. 80ff.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Barwert der Grenzerlöse der Werbung muß dem Barwert der Grenzkosten der Werbung entsprechen</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelle vom Vidale-Wolfe-Typ (<i>Vidale/Wolfe</i> 1957)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konkurrenzwerbung bleibt im Zeitablauf konstant</li> <li>autonomer Rückgang des Marktanteils fällt um so stärker aus, je größer der Marktanteil bereits ist</li> <li>werbeinduzierte Zunahme des Marktanteils fällt um so geringer aus, je größer der Marktanteil bereits ist</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Anteil der Innovatoren und der Imitatoren kann aus Absatzzahlen geschätzt werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bass-Modell (<i>Bass</i> 1969)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Werbebudget muß auf Innovatoren und Imitatoren aufgeteilt werden</li> <li>Nur Erstkäufe zählen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kenntnisse über Konsumenteneinstellung und Konsumentenmotivation</li> <li>Rohgewinn pro abgesetzte Produkteinheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modell von Nicosia/Näslund (<i>Näslund</i> 1979, <i>Nicosia</i> 1966, ausführlich dargestellt bei <i>Rahders</i> 1989, S. 179 ff.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Absatz nimmt im Zeitablauf um so schneller zu, je stärker Konsumenten motiviert sind, und um so schwächer, je größer das erreichte Verkaufsniveau schon ist.</li> <li>Konsumentenmotivation wird um so stärker, je größer das erreichte Verkaufsniveau ist und je intensiver die Werbung ausfällt</li> </ul>

Tabelle 5: Modelle zur Werbebudgetplanung (Auswahl)

Auf die Frage, welche **Verfahren zur Bestimmung des Werbebudgets** eingesetzt werden, antworteten die Unternehmen wie folgt (Mehrfachnennungen waren erlaubt):

Verfahren	Mittelst. Unternehmen		Großunternehmen		Gesamt	
	abs.	in%	abs.	in%	abs.	in%
Basis: 64 Großunternehmen 24 mittelständische						
• Am Umsatz orientierte Verfahren	11	45,8	34	53,1	45	51,1
• Ziel-Mittel-Methode	3	12,5	19	29,7	22	25,0
• Am Gewinn orientierte Verfahren	4	16,7	14	21,9	18	20,5
• Nach Werbeaufwand der Konkurrenz	1	4,2	17	26,6	18	20,5
• Sonstige	6	25,0	11	17,2	17	19,3
• Nach Wettbewerbsanteil der Konkurrenz in Relation zum Umsatz	0	0,0	11	17,2	11	12,5
• Mathematisch-theoretische Methoden	0	0,0	9	14,1	9	10,2
• Per-Unit-Methode	2	8,3	5	7,8	7	8,0
• „All You Can Afford“ - Methode	1	4,2	3	4,7	4	4,5
• Wettbewerbsanteil der Konkurrenz in Relation zum Gewinn	0	0,0	2	3,1	2	2,3

Tabelle 6: Einsatz von Verfahren zur Werbebudgetbestimmung

Erstaunlicherweise erfreut sich die am Umsatz orientierte Festlegung des Werbebudgets hoher Beliebtheit sowohl bei mittelständischen als auch bei großen Unternehmen, obwohl durch diese Vorgehensweise in der Regel prozyklisch geworben wird. Das Werbebudget wird damit von einer Steuerungsgröße zu einer abhängigen Größe degradiert. Dieses Verhalten spiegelt in unseren Augen die Tatsache wider, daß Werbeaufwendungen nicht als Investitionen sondern primär als Ausgaben angesehen werden.

Eine Aufschlüsselung derjenigen Großunternehmen, die angaben, daß sie ihr Werbebudget nach der Höhe der Konkurrenzbudgets ausrichten (WERBEKON = 1 in Abbildung 3) zeigt, daß hier signifikante ( $\alpha = 0,008617$ ) branchenspezifische Unterschiede auftreten. Während das Konkurrenzbudget für Versorger, den Handel und die High-Tech-Branche offensichtlich kein Thema ist, wird es insbesondere bei den Dienstleistungsunternehmen sehr genau beachtet.

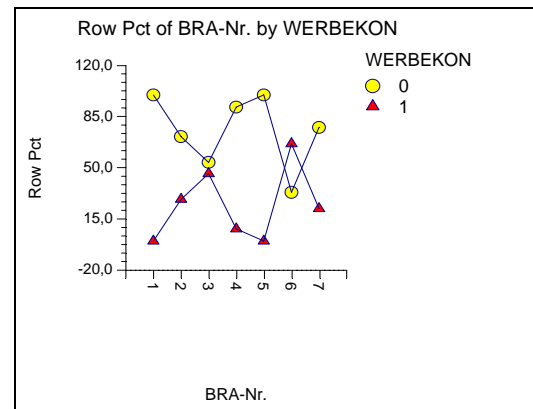


Abbildung 3: Festlegung des Werbebudgets nach Konkurrenzbudgets

Die bisher mangelhafte Ausbreitung theoretisch fundierter Budgetierungsverfahren (sechsmal wurden Optimierungsverfahren, dreimal Entscheidungsbaum-Verfahren genannt, überwiegend von Großunternehmen aus der Chemie- und Maschinenbaubranche) ist vermutlich in erster Linie auf die schwierige Ermittlung der notwendigen Response-Funktionen zurückzuführen. Darüber hinaus erlauben die in Tabelle 5 genannten Verfahren überwiegend keine Einbeziehung **verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse** und nur selten die Betrachtung von Konkurrenzreaktionen.

Auf die Frage, ob die Firmen **in Zukunft andere Verfahren** als die bisherigen zur Werbebudgetplanung einsetzen wollten, antworteten 84 mit „Nein“ und nur vier mit „Ja“, davon drei Großunternehmen.

Mit Hilfe einer weiteren Frage wurde ermittelt, welche Bedeutung einzelnen **Kriterien** in Zukunft **bei der Planung des Werbebudgets** zukommen wird. Hier ergaben sich zwischen Groß- und mittelständischen Unternehmen keine auffälligen Unterschiede.

Überwiegend als **sehr wichtig** wurden

- vorhandene Mittel (Gewinn, Umsatz, geplante Verkaufszahlen),

als **wichtig**

- konkurrenzbezogene Kriterien (Marktanteil, Konkurrenzverhalten) und Image- bzw. Bekanntheitsziele

und als eher **unwichtig**

- der branchenübliche Werbekostenanteil am Umsatz sowie die Möglichkeit, quantitative Verfahren einzusetzen

eingestuft.

Schlüsselt man die Antworten der Großunternehmen nach Branchen auf, so zeigt sich, daß Händler dem eigenen Umsatz bzw. dem eigenen Gewinn überdurchschnittliche Bedeutung attestieren, Unternehmen der Chemie- und Maschinenbaubranche dagegen ihr Werbebudget stärker als andere Branchen am eigenen Marktanteil ausrichten.

## 2.3 Mediaselektion

Die Auswahl geeigneter Werbeträgerarten (**Intermediaselektion**, vgl. z.B. Böcker 1994, S. 399ff.) und das Auffinden geeigneter Werbeträger innerhalb der Werbeträgerarten (**Intramediaselektion**, vgl. z.B. Berndt 1990, S. 262ff.) sind die Bestandteile der Mediaplanung.

Zur Ermittlung optimaler Streupläne wurden zahlreiche Mediaselektionsmodelle entwickelt, die vorwiegend auf **Kontaktmaßzahlen** und **Kontaktbewertungen** basieren (vgl. etwa Freter 1974, S. 45ff., Schweiger 1975, S. 31ff., Pudenz 1978, S. 57ff.). Das zur Berechnung der Kontaktmaßzahlen benötigte Datenmaterial wird von Verlagen seit vielen Jahren zur Verfügung gestellt.

Sind die Trägergruppen bestimmt, so konzentriert man sich auf die Suche nach geeigneten Medien innerhalb der selektierten Gruppen. Dazu werden **Reichweitzahlen** (Schmalen 1993, S. 466) verwendet. Der Reichweite haftet allerdings der Nachteil an, daß sie nichts über die Häufigkeit der Kontakte einzelner Personen mit dem Trägermedium aussagt. Deshalb wird häufig ergänzend die **Kontaktsumme** (= Anzahl aller Kontakte aller Personen mit dem Werbeträger) angegeben.

Bevor die erhobenen Kontaktmaßzahlen in Mediaselektionsmodelle einfließen können, erfolgt häufig eine Kontaktbewertung (Zentes 1982, S. 2239ff., Freter 1980, S. 218ff.) nach den Merkmalen

- **Zielgruppenqualität** (sind ausreichend viele Kontakte zur Zielgruppe zu erwarten, oder sind hohe Streuverluste zu befürchten?)
- **Medieneignung** (wie gut ist das Ambiente des Mediums mit der Werbebotschaft in Einklang zu bringen?)

- **Kontaktmenge** (Liegt die höhere Priorität auf der Maximierung der Reichweite oder auf der Maximierung des Lernerfolgs?).

Die durch die Kontaktbewertung aussagekräftiger gewordenen Kontaktmaßzahlen dienen nun als Datenbasis für Mediaselektionsmodelle. In der einfachsten Form werden die Medien nach ihrem **Tausenderkontaktpreis** (z.B. *Behrens* 1976, S.101)

$$\text{TKP}_i = \frac{c_i}{K1_i} \cdot 1000 \quad \text{mit} \quad c_i = \text{Kosten je Belegung des } i\text{-ten Mediums und}$$

$$K1_i = \text{Nutzer pro Ausgabe des } i\text{-ten Mediums}$$

in aufsteigender Form angeordnet. Sukzessive werden nun die Medien belegt, bis das Budget erschöpft ist. Alternativ kann der zielgruppenspezifische TKP verwendet werden, der die Kontaktqualität in die Analyse integriert (*Berndt* 1981).

Faktisch zum selben Ergebnis wie das TKP-Kriterium führen die linearen (ganzzahligen) Optimierungsmodelle, in denen die Zielfunktion

$$\sum_{i=1}^I K1_i \cdot m_i \quad \text{mit } m_i = \text{Belegungszahl im } i\text{-ten Medium unter den Restriktionen}$$

$$\sum_{i=1}^I c_i \cdot m_i \leq E, \quad E = \text{Werbeetat und } \hat{m}_i = \text{max. Belegungszahl des Mediums } i,$$

$$0 \leq m_i \leq \hat{m}_i$$

maximiert wird (*Schmalen* 1993, S. 472ff.).

Als Hauptkritikpunkt an den genannten Verfahren ist anzuführen, daß weder interne noch externe **Überschneidungen** der Medien berücksichtigt, d.h. Erst- und Wiederholungskontakte identisch gewertet werden. Damit ist das Ziel der Verfahren letztlich die Maximierung der Kontaktsumme. An dieser Stelle setzen die in der Praxis gängigen Evaluierungsmodelle und die heuristischen Verfahren an. **Evaluierungsmodelle** (*Freter* 1974, S. 135ff., *Gensch* 1969) wählen aus einer Reihe vorgegebener Streupläne denjenigen aus, der unter Berücksichtigung des verfügbaren Budgets voraussichtlich den höchsten Berührerfolg aufweist.

**Heuristische Verfahren** (*Little/Lodish* 1974) nehmen einen beliebigen Streuplan als Ausgangsbasis und versuchen - wie Evaluierungsmodelle - ebenfalls mit Hilfe der Simulationstechnik Verbesserungen einzelner Komponenten zu erzielen.

Zunächst sollte festgestellt werden, welche Entscheidungskriterien bei der Mediaplanung zum Tragen kommen.

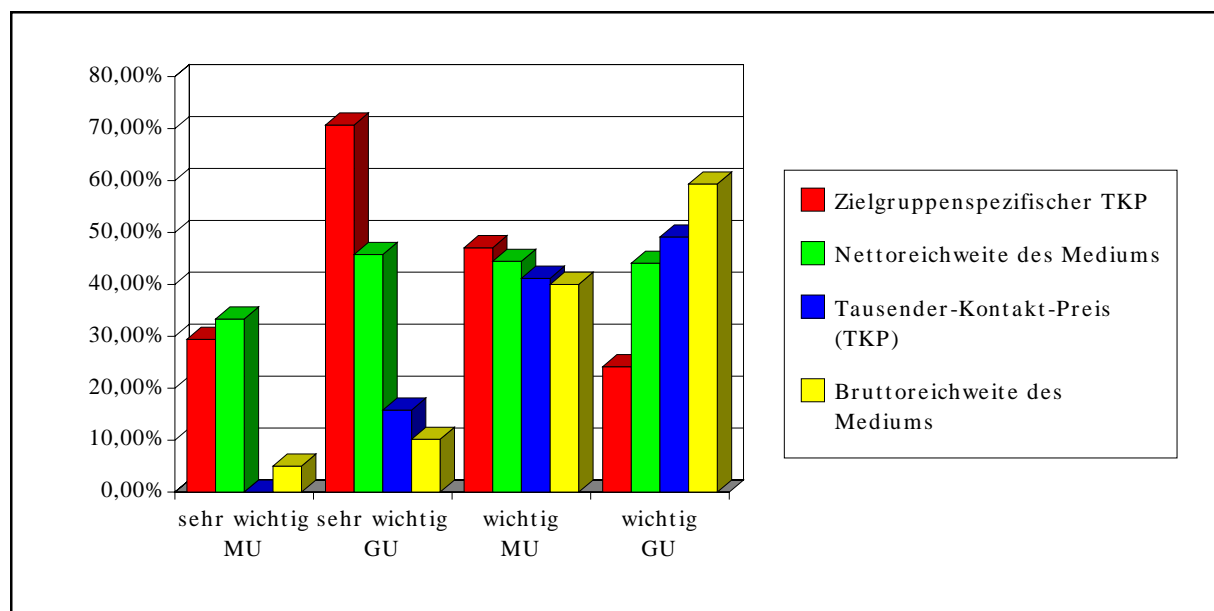


Abbildung 4: Entscheidungskriterien bei der Mediaselektion

Zielgruppenspezifischer TKP und Nettoreichweite stehen hier an der Spitze der Rangliste. Zu Abbildung 4 und zur folgenden Tabelle 7 ist anzumerken, daß nur ca. 80% der Großunternehmen und ca. 70% der mittelständischen Unternehmen die jeweiligen Fragen beantwortet haben, wobei Mehrfachantworten zugelassen waren.

Frage: Mit Hilfe welcher Verfahren teilen Sie Ihr Werbebudget auf die relevanten Medien auf? (Mehrfachnennung zugelassen)	Mittelst. Unternehmen		Großunternehmen		Gesamt	
	abs.	in%	abs.	in%	abs.	in%
Basis: 60 Großunternehmen 20 mittelständische						
<b>Praktikerverfahren:</b>						
• An Media-Analysen orientiert	5	25,0	46	76,7	51	63,8
• Konzentrationsmethode	10	50,0	33	55,0	43	53,8
• Reine Wirtschaftlichkeitsvergleiche	14	70,0	27	45,0	41	51,3
• Konkurrenzmethode	1	5,0	16	26,7	17	21,3
• Aufteilung auf möglichst viele Medien	0	0,0	9	15,0	9	11,3
<b>Evaluierungsverfahren</b>	3	15,0	8	13,3	11	13,8
<b>Heuristische Modelle</b>	3	15,0	7	11,7	10	12,5
<b>Optimierungsverfahren</b>	2	10,0	8	13,3	10	12,5
<b>Sonstige</b>	0	0,0	4	6,7	4	5,0

Tabelle 7: Eingesetzte Mediaselektionsverfahren

Aus der Bedeutung des zielgruppenspezifischen TKP folgt logischerweise eine sehr starke Orientierung an Media-Analysen, weil nur sie die benötigten Daten liefern können. Verwundern muß die Tatsache, daß nur relativ wenige Unternehmen Evaluierungsverfahren und heuristische Modelle zur Verbesserung von Streuplänen einsetzen, obwohl diese Verfahren speziell für Praxisbelange entwickelt wurden.

Bei den Fragen zur Mediaselektion muß berücksichtigt werden, daß rund zwei Drittel der Großunternehmen diesen Bereich überwiegend an externe Agenturen vergeben haben und somit eine verlässliche Interpretation der Angaben nicht möglich ist. Vor diesem Hintergrund ist wohl auch die Tatsache zu sehen, daß nur 20% der Unternehmen angeben, einen Personal Computer als Hilfsmittel zur Mediaselektion zu benutzen.

Abbildung 5 stellt dar, auf welche Medien das Budget verteilt wird. Basis sind die Antworten von 22 mittelständischen und 59 Großunternehmen. Insertionsmedien und Direktwerbung führen die Liste wie erwartet an, Werbung in neuen Medien (T-Online/BTX, Internet etc.) hat für die befragten Unternehmen (noch) keinen relevanten Stellenwert.

Bemerkenswert ist hierbei, daß Unternehmen, die die Mediaplanung selbst durchführen, deutlich höhere Budgetteile für Direktwerbung verwenden (kritisches Signifikanzniveau der zugehörigen **Varianzanalyse** = 0,018819). Weitere signifikante Unterschiede in Abhängigkeit der Branchenzugehörigkeit, der Vergabep Praxis oder der Vorliebe für mathematische Verfahren konnten nicht festgestellt werden.

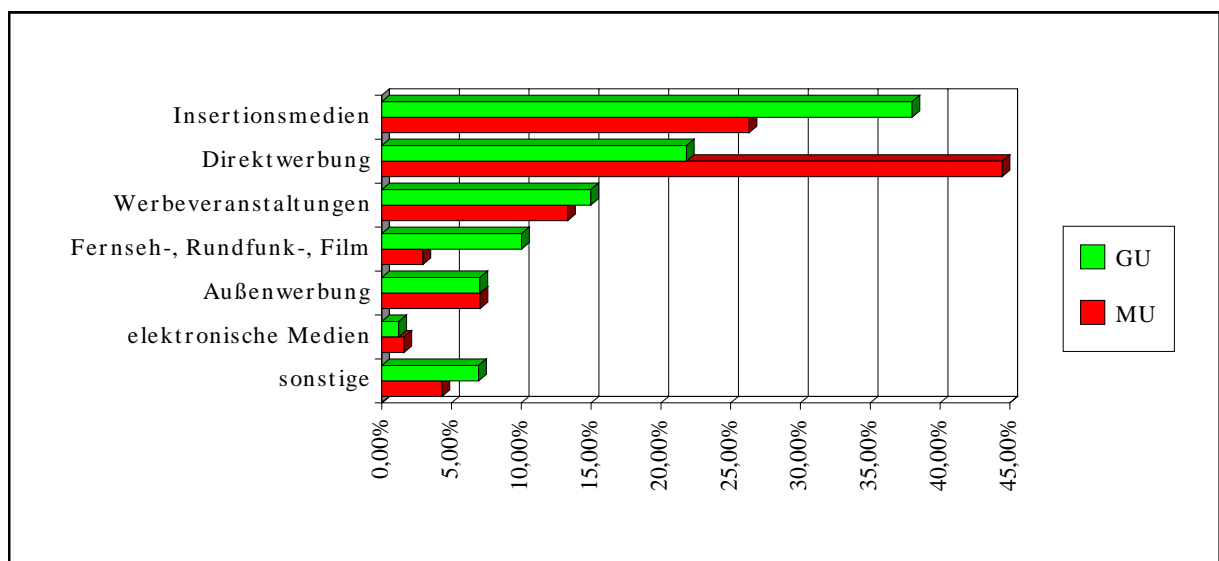


Abbildung 5: Durchschnittliche Verteilung der Werbeausgaben auf Medien

## 2.4 Werbekontrolle

Der Aussage, daß es wohl kaum andere Unternehmensbereiche gibt, in denen bei gleicher Investitionssumme eine derart große Ungewißheit über deren Erfolg besteht, wird von Theoretikern und Praktikern gleichermaßen zugestimmt (*Erichson/Maretzki* 1993, S. 523).



Während der Begriff **Werbeerfolg** überwiegend die in ökonomischen Dimensionen meßbaren Folgen der Werbung beinhaltet (Mayer 1990, S. 38) und sich damit auf ausgelöste Kaufhandlungen konzentriert, bezieht sich die **Werbewirkung** auf die Vorstufen der Kaufhandlung (Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1994, S. 577). Wieviele und welche Vorstufen in welcher Reihenfolge durchlaufen werden, wird in der einschlägigen Literatur kontrovers diskutiert (vgl. hierzu eine Übersicht bei Mühlbacher 1982, S. 30ff.)

Legt man die aus allgemeinen Marketingzielen abgeleiteten Werbeziele

- **Aktualität,**
- **Einstellung** und daraus resultierend
- Verhalten

zugrunde, so sind im wesentlichen Bekanntheitsgrad und Aufmerksamkeitswirkung zur Kontrolle der Aktualität, sowie Gedächtniswirkung, Image und Kaufabsicht zur Kontrolle der Einstellungen zu messen. Finales Ziel der Werbeanstrengungen ist aber die Verhaltensbeeinflussung der Konsumenten, so daß im Rahmen der Werbeerfolgskontrolle mittels geeigneter Verfahren ökonomische Konsequenzen der Werbemaßnahmen überprüft werden sollten.

Zur Kontrolle der Aktualisierungswirkung werden hauptsächlich **Recall-** und **Recognition-Tests** eingesetzt, mit deren Hilfe ermittelt wird, wie gut Konsumenten ein bestimmtes Werbemittel wiedererkennen bzw. dem richtigen Produkt zuordnen können.

Zur Messung von Einstellungsänderungen (vgl. Hammann/Erichson 1990, S. 261ff.) werden **Global-** bzw. **Eigenschaftsurteile** abgefragt und **Imageprofile** erstellt.

Die **Kontrolle des Werbeerfolgs** ist deshalb so schwierig, weil Werbung langfristig wirkt. Empirische Untersuchungen aus den USA (Lodish/Lubetkin 1992) belegen, daß signifikante Werbewirkungen noch im ersten und im zweiten Jahr nach den Einschaltungen existierten. Im übrigen ist es aufgrund von Umweltreaktionen und der Interaktion von Marketingmaßnahmen problematisch, erzielte Erfolge (in Form von Absatzzuwächsen, Gewinnsteigerungen etc.) einzelnen Maßnahmen - wie der Werbung - zuzuordnen (vgl. etwa Hörschgen 1975, S. 277). Und schließlich ist Werbung eine komplexe Größe, die aus vielen z.T. nur schwer meßbaren Elementen wie der Qualität der Werbemittel und Werbeträger besteht.

Aus diesem Grund wurde in den Fragenkatalog über eingesetzte Verfahren zur Werbeerfolgskontrolle auch die Antwortkategorie „Die Messung des Werbeerfolgs scheitert an der Isolierbarkeit der Beiträge, die Werbung zum Umsatz liefert“ aufgenommen. Von 63 Groß- und 23 mittelständischen Unternehmen, die den Fragenkatalog zur Werbekontrolle beantwortet haben, schließen sich dieser Aussage in beiden Gruppen je rund ein Vier-

tel (25% bzw. 23,8%) an. Grundsätzlich keine ökonomische Erfolgsmessung vorzunehmen gaben ein Groß- und ein mittelständisches Unternehmen an. Hinsichtlich der Branchenzugehörigkeit und bezüglich ihrer Unternehmensdaten unterscheiden sich Firmen, die keine Werbeerfolgskontrolle durchführen nicht in signifikanter Weise von den übrigen Firmen.

Im Rahmen der **Werbewirkungskontrolle** (außerökonomischer Erfolg) ergibt sich folgendes Bild: nur 11% der Großunternehmen verzichteten lt. Angabe auf die Kontrolle von Werbewirkungen, dagegen 37,5% der mittelständischen Firmen.

Hält man sich vor Augen, daß Aktualität und Einstellung in der Zielhierarchie der Marketingziele hohe Priorität genießen und deren Erreichen Grundlage für die Erreichung weiterer Ziele (wie z.B. Zufriedenheit und Loyalität) ist (vgl. z.B. *Gierl* 1995, S. 32), so müssen die Ergebnisse der Tabelle 8 kritisch beurteilt werden: immerhin knapp die Hälfte aller antwortenden Unternehmen kontrolliert die Einstellungswirkung ihrer Werbekampagnen nicht. Die Aktualität wird durch Messung des Bekanntheitsgrades, der Aufmerksamkeitswirkung und der Gedächtniswirkung (überdurchschnittlich häufig von Unternehmen der Chemiebranche genannt) allerdings gebührend berücksichtigt.

	Mittelst. Unternehmen		Groß- unternehmen		Gesamt	
	abs.	in%	abs.	in%	abs.	in%
Basis: 63 Großunternehmen 23 mittelständische						
<b>Kontrolle der Werbewirkung anhand</b>						
• des Bekanntheitsgrades	4	17,4	49	77,8	53	61,6
• der Einstellungswirkung	2	8,7	43	68,3	45	52,3
• der Aufmerksamkeitswirkung	2	8,7	28	44,4	30	34,9
• der Kaufabsicht	2	8,7	19	30,2	21	24,4
• der Gedächtniswirkung	0	0,0	12	19,0	12	14,0
<b>Kontrolle des Werbeerfolgs anhand</b>						
• des Umsatzes	8	34,8	31	49,2	39	45,3
• des Marktanteils	3	13,0	30	47,6	33	38,4
• des Gewinnes	1	4,3	15	23,8	16	18,6

Tabelle 8: Kontrollgrößen der Werbewirkung und des Werbeerfolgs (Mehrfachnennung erlaubt)

Zu beachten ist ferner, daß die mittelständischen Unternehmen insbesondere im Bereich der Werbewirkungskontrolle kaum Aktivitäten zeigen.

## 2.5 Zusammenfassung einiger Ergebnisse

Wir beschränken uns bei dieser Zusammenfassung auf die Auswertung der von Großunternehmen zurückgesandten Fragebögen und vernachlässigen mittelständische Firmen wegen der zu geringen Fallzahlen. Beim Lesen der folgenden Punkte ist zu beachten, daß in fast allen Fällen, in denen induktive statistische Verfahren eingesetzt wurden zumindest einige Modellannahmen verletzt sind. Die formulierten Aussagen sind daher nicht als empirisch belegte Tatsachen anzusehen, sondern als Tendenzaussagen, die dem Erreichen der Untersuchungsziele - dem Auffinden weiterer Ansatzpunkte für Forschungsaktivitäten und der qualifizierten Hypothesenaufstellung zum Thema „externe Kommunikation“ - dienlich sein können.

- **Auslagerung von Werbeaktivitäten:** Mediaplanung und Werbekontrolle werden überwiegend externen Agenturen übertragen, Werbebudgetplanung findet meist intern statt. Besonders beliebt ist das Outsourcing in diesen Bereichen in der Chemiebranche und bei Dienstleistungsunternehmen.
- **Werbepbudgetplanung:** klar favorisierte Planungsmethode ist trotz bekannter Schwächen (prozyklische Werbung!) die Ausrichtung des Werbebudgets am Umsatz (besonders deutlich bei Handelsunternehmen). Sachlogisch richtige Vorgehensweisen wie Ziel-Mittel-Methoden oder theoretische fundierte Budgetierungsverfahren können sich bislang nicht durchsetzen (Ausnahme: einige Chemie- und Maschinenbauunternehmen). Insbesondere bei Dienstleistungsunternehmen ist eine überdurchschnittliche starke Orientierung an den Werbeaufwendungen der Konkurrenz zu beobachten. An diesen Fakten wird sich lt. Angaben auch in Zukunft wenig ändern.
- **Mediaselektion:** Zielgruppenspezifischer Tausender-Kontaktpreis und Nettoreichweite sind die wesentlichen Kennzahlen, die zur Beurteilung eines Werbeträgers herangezogen werden. Daraus folgt eine starke Orientierung an Media-Analysen zur Allokation des Werbebudgets. Unternehmen, die die Mediaselektion selbst durchführen, wenden deutlich mehr Geld für Direktwerbung auf als Firmen, die die Mediaselektion an Agenturen vergeben.
- **Werbekontrolle:** Zumindest bei Großunternehmen sind die Schwerpunkte richtig gesetzt; das Erreichen der Marketingziele Aktualität und Einstellung wird durch Ermittlung der Aufmerksamkeits-, Bekanntheits- und Einstellungswirkung von Werbemaßnahmen kontrolliert. Die Aktivitäten im Rahmen der Werbeerfolgskontrolle erscheinen unzureichend; es muß allerdings beachtet werden, daß die in der Praxis bewährten Testmarktmethode de facto nur finanzstarken Konsumgüterunternehmen zur Verfügung stehen. Kleinere Unternehmen und Firmen der Investitionsgüterbranche, Händler und Dienstleister sind auf die (leider unzulänglichen) theoretischen Methoden angewiesen.



### 3 Auswertungen zur internen Kommunikation

Mit Hilfe einer stark standardisierten, schriftlichen Befragung sollen zumindest an-satzweise folgende Fragen geklärt werden:

1. Wer trägt die **Verantwortung** und wer übernimmt die Organisation der internen Kommunikation?
2. Wie umfassend sind **Entscheidungsbefugnis und Kompetenz** der Verantwortlichen, und inwieweit können die mit der Umsetzung der internen Kommunikation Betrauten selbständig arbeiten?
3. Mit Hilfe welcher **Maßnahmen** werden interne Kommunikationskonzepte umgesetzt?
4. Welche **Medien** werden dazu verwendet?
5. Welche **Inhalte** werden kommuniziert?
6. Welcher **Stellenwert** wird der internen Kommunikation beigemessen und wie ist der Stand der Umsetzung?

Um eine akzeptable Rücklaufquote zu erhalten, wurde der Fragebogen so gestaltet, daß er in ca. 15 Minuten zu beantworten war. Als Ansprechpartner wurde der Geschäftsführer oder Vorstandsvorsitzende namentlich angeschrieben und gebeten, den Fragebogen an die zuständige Stelle weiterzuleiten.

#### 3.1 Die Datenbasis

Die Auswahl der Stichprobenobjekte erfolgte nach derselben Vorgehensweise, die schon im Rahmen der Befragung zur externen Kommunikation (vgl. Kapitel 2.1) realisiert wurde.

Die Rücklaufquoten der 550 zum Thema „Management der internen Kommunikation“ ausgesandten Fragebogen können Tabelle 9 entnommen werden.

	Mittlere Unternehmen		Großunternehmen		Insgesamt	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
<b>angeschrieben</b>	150	27,27%	400	72,73%	550	100,00%
<b>teilgenommen</b>	28	18,66%	97	24,25%	125	22,73%

Tabelle 9: Rücklaufquoten der Fragebögen zur internen Kommunikation

Tabelle 10 gibt einen Überblick über die erhobenen Unternehmensdaten derjenigen Firmen, die zur internen Kommunikation Fragen beantworteten. Trotz der zugesicher-

ten Anonymität wollten etliche Unternehmen zum Kommunikationsetat und zu der Anzahl der im Bereich „Interne Kommunikation“ beschäftigten Mitarbeiter keine Angaben machen.

Merkmal	Antworten		Minimum		Maximum		Mittelwert	
	MU	GU	MU	GU	MU	GU	MU	GU
Unternehmenstyp <sup>7</sup>								
Jahresumsatz <sup>8</sup> (Mio. DM)	28	97	6,5	85	1.500	100.000	83,33	10.922,08
Kommunikationsetat (intern) in Mio. DM	9	39	0,000	0,004	0,150	25,00	0,039	1,444
Kommunikationsetat (gesamt) in Mio. DM	14	42	0,01	0,06	2,0	450	0,319	24,7103
Mitarbeiterzahl	28	97	40	340	750	330.000	105	26.416
Mitarbeiter in der internen Kommunikation	13	54	0	1	6	100	2 <sup>9</sup>	7 <sup>9</sup>

Tabelle 10: Unternehmensdaten (interne Kommunikation)

Neben der Aufnahme demographischer Daten wurden die antwortenden Unternehmen gemäß sieben Branchen zugeordnet. Der zugehörige Branchenschlüssel ist in Tabelle 3 angeführt. An gegebener Stelle werden wir auf branchenspezifische Besonderheiten verweisen.

Die erste Frage zur internen Kommunikation lautete „Setzen Sie sich in Ihrem Unternehmen planmäßig mit interner Kommunikation auseinander?“ und wurde als Filterfrage eingesetzt. Ein „Nein“ bei dieser Frage hatte zur Folge, daß die Antworten des betreffenden Unternehmens für die weiteren Auswertungen nicht herangezogen wurden.

Frage: Setzen Sie sich planmäßig mit interner Kommunikation auseinander?	Großunternehmen		Mittelständische Unternehmen		Gesamt	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
<b>Ja</b>	92	94,8	13	46,4	105	84,0
<b>Nein</b>	5	5,2	15	53,6	20	16,0

Tabelle 11: Interne Kommunikation als Planungsgegenstand

Tabelle 11 bestätigt die Vermutung, daß der Bereich der internen Kommunikation in der Unternehmenspraxis sehr ernst genommen wird. Wie stark die interne Kommunikation zur Erreichung unternehmerischer Ziele beitragen kann, wurde erst in jüngerer Zeit erkannt. Vor allem mit dem Abbau von Hierarchiestufen im Rahmen von Lean-Management-Konzepten in Großunternehmen gewann die interne Kommunikation an Bedeutung. Durch die Straffung von Organisationsstrukturen und dem damit verbunde-

<sup>7</sup> MU = Mittelständische Unternehmen, GU = Großunternehmen

<sup>8</sup> Die Bilanzsummen der Banken wurden hier nicht berücksichtigt.

<sup>9</sup> gerundete Werte

nen erhöhten Informationsbedarf (*Cantin* 1992, S. 14) wurden Überlegungen zur Effizienz von Kommunikationsvorgängen auch in der Praxis angestellt.

Im Vergleich zu den Großunternehmen setzen sich nur wenige der mittelständischen Unternehmen planmäßig mit der internen Kommunikation auseinander. Zunächst liegt die Vermutung nahe, daß kleinere Unternehmen die Bedeutung der internen Kommunikation geringer einschätzen. Diese These ist allerdings nicht haltbar, wie Abbildung 3 zeigt. 92 Großunternehmen und 13 mittelständische Firmen beantworteten die Frage, wie hoch die Bedeutung der internen Kommunikation als strategischer Erfolgsfaktor einzuschätzen ist.

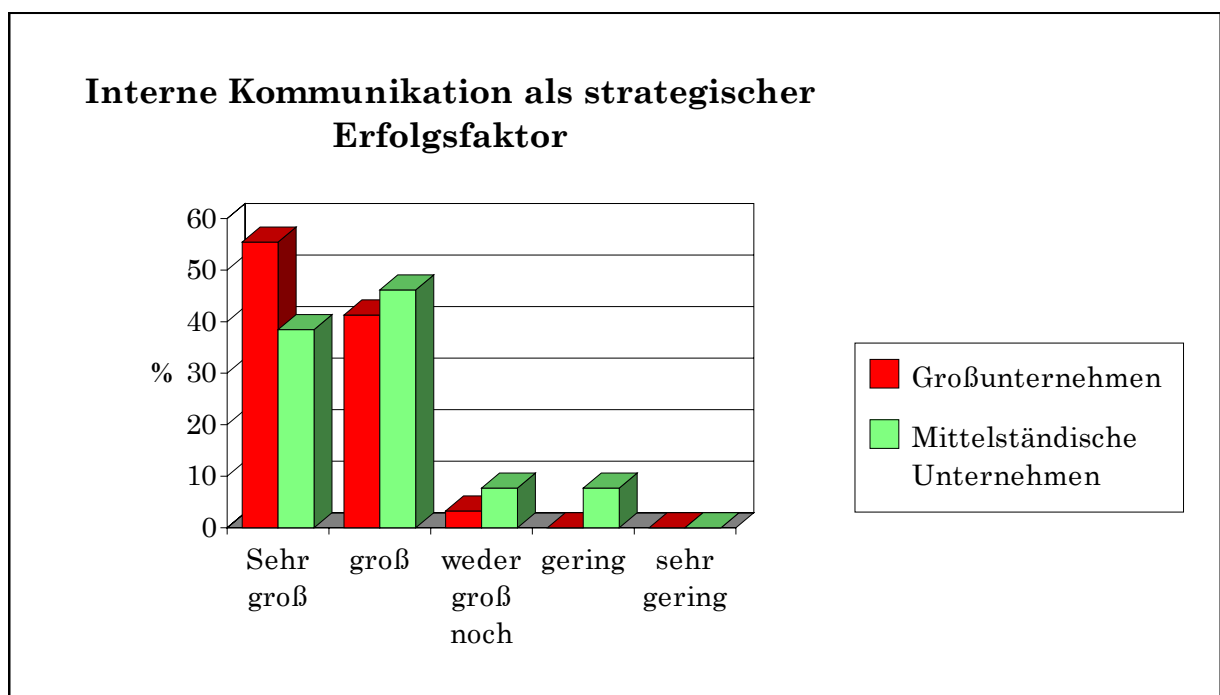


Abbildung 6: Bedeutung der internen Kommunikation

Rund 85% der befragten mittelständischen Firmen sind sich über die Bedeutung der internen Kommunikation (vgl. hierzu Abschnitt 1.3) ebenso im klaren wie rund 98% der Großunternehmen.

Die Liste möglicher Gründe dafür, daß mittlere Unternehmen sich nicht im selben Umfang wie Großunternehmen mit der internen Kommunikation auseinandersetzen, ist lang und spekulativ; beispielhaft genannt seien geringe Mitarbeiterzahlen, ein im Vergleich zu Großunternehmen engeres soziales Gefüge innerhalb des Unternehmens oder eine flache Organisationsstruktur, bei der alle wesentlichen Informationen nur über ein bis zwei Hierarchiestufen weitergegeben werden müssen.

Die Vermutung, daß die Einschätzung der Bedeutung der internen Kommunikation branchenabhängig ist, konnte nicht bestätigt werden (kritisches Signifikanzniveau des

zugehörigen **Kontingenztests**: 0,755136). Abbildung 7, die sich ausschließlich auf Großunternehmen bezieht, zeigt, daß zwischen den 7 definierten Branchen keine auffälligen Abweichungen existieren. Sehr geringe bzw. geringe Bedeutung (Ausprägungen 1 und 2) wurden nicht geäußert und in der Abbildung daher nicht berücksichtigt. Lesehilfe zu Abbildung 7: Die X-Achse zeigt die Bedeutung der internen Kommunikation als strategischer Erfolgsfaktor (5 = höchste Bedeutung), die Y-Achse den Prozentsatz der Unternehmen, die diese Ausprägung genannt haben im Verhältnis zu allen Unternehmen dieser Branche.

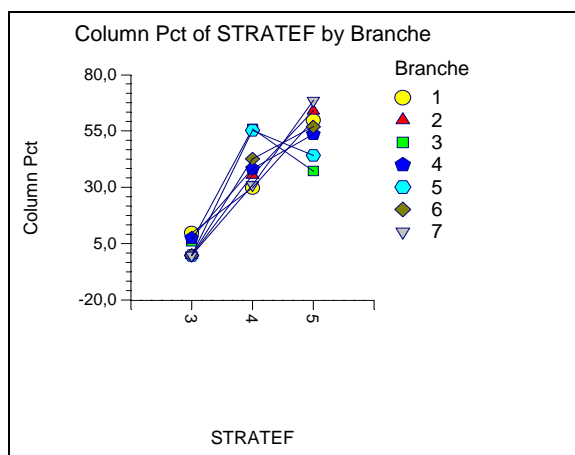


Abbildung 7: Bedeutung der internen Kommunikation nach Branchen aufgeschlüsselt

Mit Hilfe von **Diskriminanzanalysen** wurde schließlich versucht, die geäußerte Bedeutung anhand der Unternehmensdaten (Umsatz, Mitarbeiterzahl) zu erklären. Auch dieser Versuch ist gescheitert, gegenüber zufälliger Klassifikation der Objekte konnte mit Hilfe der Diskriminanzfunktion nur eine Verbesserung von 16,8% erzielt werden.

Zusammenfassend bleibt hier festzuhalten, daß die interne Kommunikation von den Großunternehmen über alle Branchen und Unternehmenstypen gleichermaßen als strategischer Erfolgsfaktor eingeschätzt wird. Abhängigkeiten von anderen Merkmalen konnten nicht festgestellt werden.

### 3.2 Aktuelle Probleme im internen Kommunikationsbereich

Auf einer Rating-Skala mit 7 Stufen sollten die befragten Personen eine Einschätzung vornehmen, wie umfassend die interne Kommunikation im jeweiligen Unternehmen bereits umgesetzt ist.

Frage: Wie beurteilen Sie den Stand der internen Kommunikation in Ihrem Unternehmen?	Die IK ist umfassend und vollständig umgesetzt					Die IK steht noch in den Anfängen	
	7	6	5	4	3	2	1
Angaben in % Basis: 92 Großunternehmen 13 mittelständische							
<b>Großunternehmen</b>	0,00	19,57	31,52	22,83	15,22	6,52	2,17
<b>Mittelst. Unternehmen</b>	7,69	7,69	46,15	15,38	15,38	7,69	0,00

Tabelle 12: Stand der internen Kommunikation



Mehr als 80% der Unternehmen haben nach den vorliegenden Angaben noch Probleme mit der Umsetzung interner kommunikativer Aktivitäten. Der Versuch aufzudecken, worin diese Probleme liegen, ist Gegenstand dieses Abschnittes.

Um die Einstellung der Befragten zur Informationsbeschaffung zu klären, wurde eine Projektivfrage<sup>10</sup> gestellt. Auf die Frage „Was meinen Sie, welcher der beiden Aussagen die Mehrheit Ihrer Kollegen eher zustimmen würde?“ antworteten 88 Großunternehmen und 12 mittelständische Firmen wie in Abbildung 8 gezeigt.

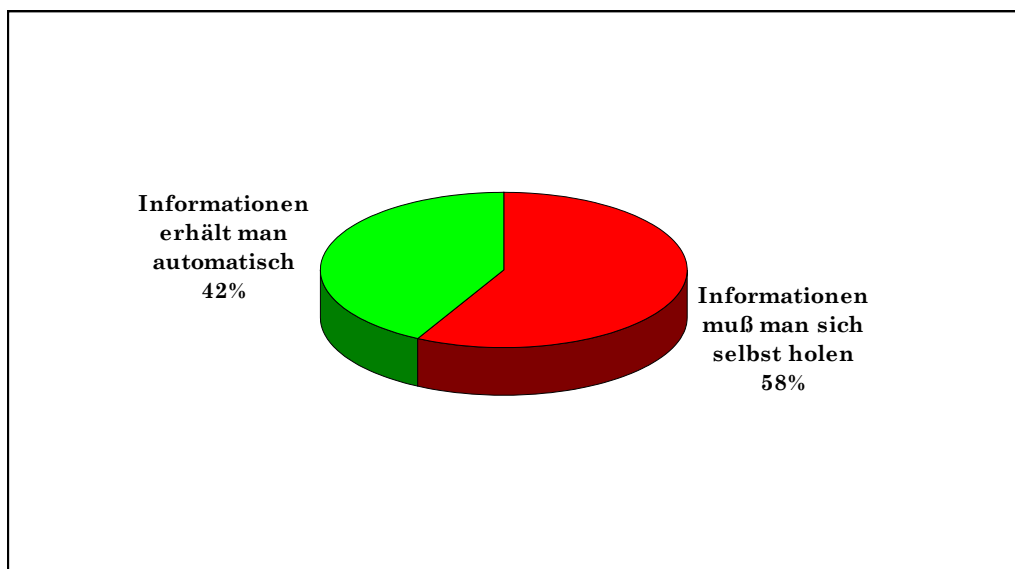


Abbildung 8: Information als Hol- oder Bringschuld

Auffälligerweise ergaben sich keine Unterschiede zwischen großen und mittelständischen Unternehmen. In der Gruppe der Großunternehmen fällt bei einer Auflistung der Antworten nach Branchen (siehe Abbildung 9) auf, daß insbesondere im High-Tech-Bereich (siehe Tabelle 3 zur Erklärung der Branchenschlüssel) Information als Holschuld angesehen wird. Signifikante Abhängigkeiten zwischen diesem Merkmal und der Branchenzugehörigkeit konnten jedoch nicht ermittelt werden

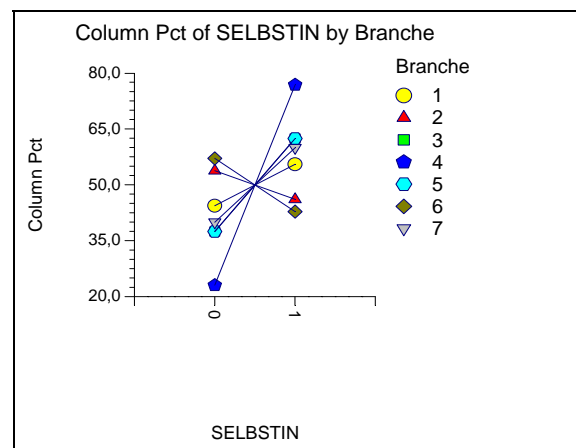


Abbildung 9: Information als Holschuld (1) oder Bringschuld (0) nach Branchen

<sup>10</sup> Mit projektiven Fragen wird man trotz einiger Probleme bei der Auswertung und Interpretation vor allem dann verlässliche Ergebnisse erzielen, wenn sozial unerwünschte Antworten zutreffen könnten, die speziell in der Befragungssituation eher anderen als sich selbst zugeschrieben werden (*von Rosenstiel/Neumann 1982, S. 133*)

(kritisches Niveau = 0,6465).

Die Beurteilung der Information als Hol- oder Bringschuld sagt zunächst nichts über den Grad der Versorgung mit notwendigen Informationen aus. Strukturierende Vorgespräche und praktische Erfahrungen belegten aber, daß sich ein nicht unbeträchtlicher Anteil der Mitarbeiter in Unternehmen unzureichend informiert fühlt. Gründe für entsprechende Defizite (maximal drei Nennungen waren zulässig) sind Tabelle 13 zu entnehmen.

Frage: Worauf ist es zurückzuführen, daß Informationen zu spät, unregelmäßig oder unvollständig an die einzelnen Mitarbeiter gelangen?	Mittelständische Unternehmen		Großunternehmen	
	abs.	in %	abs.	in %
Basis: 92 Großunternehmen 13 mittelständische				
• Vorgesetzter ist an Informationsweitergabe nicht interessiert	5	38,5	57	62,0
• Arbeitsüberlastung	10	76,9	36	39,1
• Kollegen sind an Informationsweitergabe nicht interessiert	4	30,8	28	30,4
• Zu viele Hierarchiestufen	2	15,4	27	29,3
• Unternehmen ist zu groß	0	0,0	25	27,2
• Mitarbeiter wissen nicht, was relevant ist	6	46,2	22	23,9
• Eingesetzte interne Medien sind ineffizient	2	15,4	21	22,8
• Überflüssige Informationen	5	38,5	16	17,4
• Sonstige	2	15,4	12	13,0

Tabelle 13: Gründe für Defizite in der Versorgung mit Informationen

Zwar sind insgesamt etwa gleich viele Nennungen dem Bereich der strukturbedingten Ursachen (123) und dem Bereich personell bedingter Ursachen (122) zuzuordnen, der insgesamt am häufigsten genannte Grund ist aber die mangelnde Bereitschaft des Vorgesetzten, Informationen weiterzugeben. Dabei scheinen die Antworten widerzuspiegeln, daß sich Vorgesetzte in kleineren Unternehmen im Hinblick auf die Informationspolitik kooperativer verhalten, als das bei Großunternehmen der Fall ist.

Arbeitsüberlastung als Hauptgrund der mangelhaften Aufnahme und Weitergabe von Informationen wurde nur bei mittelständischen Unternehmen an die erste Stelle gesetzt. Die von zahlreichen Sozialwissenschaftlern immer wieder konstatierte Informationsüberflutung und die damit einhergehende Aufnahmeüberlastung spielt offensichtlich nach den Angaben nur eine untergeordnete Rolle.

Zwei interessante Details offenbart die branchenspezifische Aufschlüsselung der Antworten der Großunternehmen:

- Neben den Unternehmen der Stahl-/Maschinenbaubranche äußerten auch Händler (!) und Dienstleister überdurchschnittlich häufig, daß die Unternehmensgröße einer der Hauptgründe für Informationsdefizite ist.

- Daß zu viele überflüssige Informationen kommuniziert werden müssen und daraus Defizite in der Versorgung mit relevanten Informationen entstehen, wurde überdurchschnittlich häufig von den High-Tech-Unternehmen angegeben.

### 3.3 Ziele und Perspektiven

Auf einer Rating-Skala mit den Ausprägungen 1 (= sehr schlecht) bis 7 (= sehr gut) sollten die Befragten angeben, inwieweit sich vorgegebene Ziele durch effizientere Maßnahmen im Bereich der internen Kommunikation erreichen lassen. Tabelle 14 zeigt, welchen Zielen tendenziell sehr gute (Ausprägungen 6 und 7) bzw. sehr schlechte (Ausprägungen 1 und 2) Realisierungsmöglichkeiten bescheinigt wurden.

Die Analyse der durchschnittlichen Zielerreichungsgrade<sup>11</sup> in Tabelle 14 verdeutlicht, daß die befragten Personen die interne Kommunikation als gut geeignet dafür ansehen

- einige **direkte Kommunikationsziele** (höchster Zielerreichungsgrad mit 6,13 für die Verbesserung des Informationsflusses von oben nach unten) und
- **psychologische Kommunikationsziele** zu erreichen (Motivation und Identifikation der Mitarbeiter, Unterstützung von Veränderungsprozessen innerhalb des Unternehmens, Sensibilisierung für die Probleme und Chancen des Unternehmens und seiner Beschäftigten und die Förderung der Akzeptanz von Unternehmensentscheidungen).

Daß die Befragten nur wenig Chancen für Produktivitätssteigerungen und Kosteneinsparungen sehen, zeigt nach unserer Auffassung zweierlei:

- Der Zusammenhang zwischen motivierten Mitarbeitern und hohen Produktivitätsraten scheint nur wenig ausgeprägt zu sein, und
- die Kostendegressionspotentiale, die aus einem geeigneten internen Medien-Mix (fallweise e-mail statt Briefpost, gelegentlich Videokonferenzen statt Meetings etc.) resultieren, werden bislang nicht ausgeschöpft.

Mit Hilfe einer **Varianzanalyse** wurde für die Großunternehmen untersucht, ob sich signifikante Gruppenunterschiede (Gruppenvariable 1 = Branche, Gruppenvariable 2 = Stand der Umsetzung der internen Kommunikation) hinsichtlich der Beurteilung der Eignung interner Kommunikationsmaßnahmen zur Erreichung bestimmter Zeile herausfinden lassen. Angesichts der Tatsache, daß die Voraussetzungen zur Anwendung

---

<sup>11</sup> Streng genommen ist eine Mittelung der ordinal skalierten Ausprägungen nicht zulässig. Wir gehen aber davon aus, daß je zwei benachbarte Ausprägungen auf der angegebenen Rating-Skala äquidistant sind, so daß wir die Werte als quasi-metrisch betrachten dürfen.

der Varianzanalyse nicht vollständig erfüllt sind, müssen die Ergebnisse sehr vorsichtig interpretiert werden:

- Tendenziell beurteilen Unternehmen die Eignung interner Kommunikationsmaßnahmen zur Verbesserung des Erscheinungsbildes in der Öffentlichkeit um so höher, je weiter fortgeschritten der Stand der Umsetzung der internen Kommunikation ist (signifikant bei  $\alpha = 0,1$ ).
- Bei allen anderen Zielen konnten anhand der vorliegenden Daten keine überzufälligen Gruppenunterschiede nachgewiesen werden.

<b>Eignung interner Kommunikationsmaßnahmen zur Zielerreichung</b>						
Basis: 92 Großunternehmen 13 mittelständische	sehr gut		sehr schlecht		Ø Zielerreichungsgrad	
Ziele:	abs.	in %	abs.	in %	MU	GU
• Verbesserung des Informationsflusses von oben nach unten	66	62,86	0	0,00	6,00	6,13
• Unterstützung von Veränderungsprozessen innerhalb des Unternehmens	57	54,29	0	0,00	5,69	5,77
• Motivation und Identifikation der Mitarbeiter erhöhen	55	52,38	0	0,00	5,69	5,80
• Sensibilisierung für die Probleme und Chancen des Unternehmens und seiner Beschäftigten	55	52,38	0	0,00	5,38	5,77
• Förderung von Akzeptanz bei Unternehmensentscheidungen	49	46,67	0	0,00	5,69	5,64
• Flexibilität und Schnelligkeit der Informationsübermittlung	48	45,71	4	3,81	5,46	5,44
• Standortbezogene Information verbessern	41	39,05	2	1,90	4,46	5,40
• Verbesserung der Mitarbeiter-/ Vorgesetzten-Beziehung	33	31,43	7	6,67	5,75	4,83
• Einheitliches Erscheinungsbild und damit höhere Akzeptanz beim Kunden	31	29,52	2	1,90	5,31	4,87
• Verbesserung des Informationsflusses zwischen Abteilungen	30	28,57	2	1,90	5,38	5,05
• Verbesserung des Informationsflusses von unten nach oben	28	26,67	4	3,81	5,23	4,79
• verbesserte Zielgruppenansprache	24	22,86	5	4,76	5,08	4,63
• verbesserte Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild	22	20,95	5	4,76	5,42	4,58
• Differenzierung im Wettbewerb	19	18,10	8	7,62	5,58	4,01
• Verbesserung der Produktivität	16	15,24	2	1,90	5,17	4,36
• Information overload reduzieren	11	10,48	15	14,29	4,20	4,02
• Kostensenkungspotentiale realisieren	9	8,57	16	15,24	4,58	3,70

Tabelle 14: Beurteilung der Erreichbarkeit ausgewählter Ziele mit Hilfe verbesserter interner Kommunikationsmaßnahmen

Welche **Maßnahmen zur Verbesserung der internen Kommunikation** eingesetzt werden sollten geht aus Tabelle 15 hervor.

Frage: Wie beurteilen Sie das Potential folgender Aktivitäten als Beitrag zur Verbesserung der internen Kommunikation? (Mehrfachnennungen erlaubt)	hoch		mittel		niedrig	
	MU	GU	MU	GU	MU	GU
<b>(Angaben in %)</b> Basis: 92 Großunternehmen 13 mittelständische max. 1 missing value pro Merkmal						
• Förderung des Dialoges, der Kontakte, der Begegnung und der persönlichen Beziehungen zwischen Führungskräften	61,54	72,83	38,46	22,83	0,00	3,26
• Unterstützung der Führungskräfte bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben	61,54	68,48	38,46	25,00	0,00	6,52
• Weiterbildung der Führungskräfte bzgl. deren Kommunikationsfähigkeit	46,15	56,52	30,77	35,87	23,08	7,61
• Projektarbeit/ Gruppenarbeit	61,54	50,00	23,08	42,39	15,38	7,61
• Informationsveranstaltungen (Bildungsveranstaltungen, Seminare)	30,77	36,96	53,85	51,09	15,38	11,96
• Betriebsfeste	23,08	16,30	46,15	44,57	30,77	39,13
• Förderung von Kultur und Sport (Betriebssport)	7,69	14,13	38,46	41,30	53,85	43,48

Tabelle 15: Aktivitäten zur Verbesserung der internen Kommunikation

Tabelle 15 zeigt, daß die Schlüsselposition im Rahmen der internen Kommunikation den Führungskräften (nicht etwa den Kommunikationsmedien) zukommt. Maßnahmen zur effizienteren Gestaltung der internen Kommunikation müssen daher bei den Führungskräften ansetzen. Der Förderung des Dialoges zwischen Führungskräften, deren Unterstützung bei der Wahrnehmung von Führungsaufgaben und deren Weiterbildung im Hinblick auf Kommunikationsfähigkeit werden die höchsten Beiträge zur Verbesserung der internen Kommunikation attestiert.

Indirekt deuten diese Ergebnisse darauf hin, daß Kommunikationsfähigkeit und Kommunikationsqualität des Managements stellenweise gewisse Defizite aufweisen.

### 3.4 Kommunikationsinhalte und Medien

Zunächst sollte festgestellt werden, welche Medien allgemein im Bereich der internen Kommunikation eingesetzt werden.

Tabelle 16 zeigt deutlich, daß klassische Kommunikationsmittel, wie das schwarze Brett oder Mitarbeiterzeitungen, von den Unternehmen zur Informationsweitergabe sehr häufig herangezogen werden. „Neue Medien<sup>12</sup>“ spielen im Verhältnis zu den klassischen noch eine sehr untergeordnete Rolle. So wird beispielsweise Electronic Mail (e-mail) erst bei knapp der Hälfte der befragten Unternehmen eingesetzt.

<sup>12</sup> unter diesem Begriff fassen wir Video, Electronic Mail und Videotexttafeln zusammen

Frage: Welche Medien werden zur Umsetzung der internen Kommunikation in Ihrem Unternehmen eingesetzt?	Mittelständische Unternehmen		Großunternehmen		Gesamt	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
Basis: 92 Großunternehmen 13 mittelständische						
Schwarzes Brett/ Schautafeln	12	92,3	91	98,9	103	98,1
Zeitungen/ Zeitschriften	5	38,5	86	93,5	91	86,7
Betriebsversammlung	10	76,9	86	93,5	96	91,4
Rundschreiben	7	53,8	86	93,5	93	88,6
Hausmitteilungen	6	46,2	72	78,3	78	74,3
Betriebliches Vorschlagswesen	2	15,4	64	69,6	66	62,9
Electronic Mail	4	30,8	45	48,9	49	46,7
Video	0	0,0	28	30,4	28	26,7
Film/ Tonbildschau	0	0,0	26	28,3	26	24,8
Lohntütenbeilage	2	15,4	24	26,1	26	24,8
Videotexttafel	0	0,0	7	7,6	7	6,7
Werkfunk/ Radio	0	0,0	2	2,2	2	1,9
Sonstige Medien	3	23,1	11	12,0	14	13,3

Tabelle 16: In der internen Kommunikation eingesetzte Medien

Im Rahmen der Diskussion um Verbesserungsmöglichkeiten in der internen Kommunikation nehmen nicht nur die am Kommunikationsprozeß beteiligten Personen und die Medien, sondern selbstverständlich auch Inhalte zentrale Positionen ein. Aus diesem Grund haben wir die Bedeutung einzelner Inhaltskategorien der Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften abgefragt.

Ein Vergleich der angegebenen Wichtigkeit spezieller Inhalte (Tabelle 17 und Tabelle 18) offenbart, daß Bedeutungsunterschiede zwischen Großunternehmen und mittelständischen Firmen nur relativ gering ausfallen. Eine Mehrheit der Nennungen mit der Ausprägung „sehr wichtig“ entfällt auf CI-relevante Themen (Informationen zur Unternehmensstrategie, Darstellung von Grundpositionen), auf aktuelle Produkte/Projekte sowie auf Beschlüsse der Unternehmensleitung.

Motivationsinformationen halten beide Unternehmensgruppen eher für Mitarbeiter als für Führungskräfte angebracht, mittelständische Firmen erachten sie darüber hinaus als weniger bedeutend als Großunternehmen. Bemerkenswert sind die Bedeutungsver-schiebungen bei der Beurteilung der Wichtigkeit von CI-relevanten Themen für Führungskräfte bzw. Mitarbeiter. Hier zeigen sich nach Ansicht der Verfasser **Inkonsistenzen**: erwartet man Motivation auf Seiten der Mitarbeiter, so müssen diese über grundlegende Unternehmenspositionen (Leitlinien, Strategien etc.) ebenso gründlich informiert werden, wie über Arbeitsabläufe und neue Produkte/Projekte.

Frage: Für wie wichtig halten Sie die Information über folgende Inhalte zum einen für Führungskräfte, zum anderen für Mitarbeiter?	sehr wichtig		wichtig		unwichtig	
	FK <sup>13</sup>	MA	FK	MA	FK	MA
(Angaben in %) Basis: 92 Großunternehmen max. 2 missing values pro Merkmal						
• Vermittlung von Informationen zur Unternehmensstrategie	88,04	64,13	11,96	32,61	0,00	3,26
• Informationen über neue Projekte (intern/ extern)	79,35	47,83	20,65	45,65	0,00	6,52
• Darstellung von Grundpositionen zu wichtigen Themen	71,74	46,74	28,26	50,00	0,00	3,26
• Tagesaktuelle Kurzinformationen über Vorstandsbeschlüsse etc.	71,74	25,00	21,74	45,65	6,52	29,35
• Information über neue Produkte	69,57	56,52	28,26	40,22	1,09	2,17
• Aktuelle Neuigkeiten aus dem strategischen und operativen Arbeitsumfeld	52,17	20,65	47,83	64,13	0,00	14,13
• Motivationsinformation (Unternehmens-, Mitarbeitererfolge, etc.)	48,91	72,83	48,91	27,17	2,17	0,00
• Berichte über die Konkurrenz	46,74	15,22	45,65	61,96	7,61	21,74
• Kennzahlen zur Produktionssteuerung	44,57	13,04	35,87	42,39	17,39	42,39
• Berichte über Forschung und Entwicklung	43,48	21,74	53,26	58,70	3,26	19,57
• Eilhinweise auf wichtige Änderungen allgemeiner betrieblicher Regelungen/ Arbeitsabläufe etc.	42,39	56,52	47,83	34,78	8,70	7,61
• Standortbezogene Informationen	35,87	45,65	51,09	43,48	11,96	9,78
• Tagesaktuelle Neuigkeiten (Unternehmen, politisches und soziales Umfeld etc.)	34,78	22,83	58,70	53,26	6,52	23,91
• Berichte über Entlohnungssysteme	26,09	43,48	61,96	47,83	11,96	8,70

Tabelle 17: Bedeutung von Kommunikationsinhalten (Großunternehmen)

Mit Hilfe einer **Varianzanalyse** wurde (nur) für die Großunternehmen untersucht, ob sich signifikante Gruppenunterschiede (Gruppenvariable 1 = Branche, Gruppenvariable 2 = Stand der Umsetzung der internen Kommunikation) hinsichtlich der Beurteilung der Wichtigkeit einzelner Kommunikationsinhalte zeigen lassen. Abbildung 10 enthält die einzige Informationskategorie, für die signifikante Branchenunterschiede ermittelt werden konnten: aus ihr geht hervor, daß High-Tech-Unternehmen an Führungskräfte gerichtete Informationen über neue Produkte weniger wichtig einschätzen, als Unternehmen anderer Branchen. Das kritische Signifikanzniveau liegt bei 0,022224.

Weitere branchenbedingte Unterschiede in der Bewertung der Inhalte traten nicht auf.

<sup>13</sup> FK = Führungskräfte, MA = Mitarbeiter

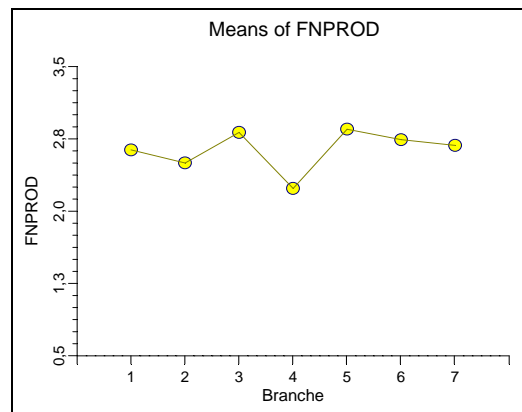


Abbildung 10: Bedeutung von Informationen über neue Produkte

In Abhängigkeit des Standes der Umsetzung der internen Kommunikation lassen sich folgende signifikanten Abhängigkeiten zeigen:

- Mit zunehmendem Stand der Umsetzung interner Kommunikationsmaßnahmen werden die Bedeutung der an Führungskräfte gerichteten Informationen über aktuelle interne bzw. externe Projekte sowie über aktuelle Neuigkeiten aus dem strategischen und operativen Arbeitsumfeld wichtiger eingeschätzt. Die kritischen Signifikanzniveaus liegen jeweils deutlich unter 0,05. Abbildung 11 zeigt die Gruppenmittelwerte für beide Merkmale.

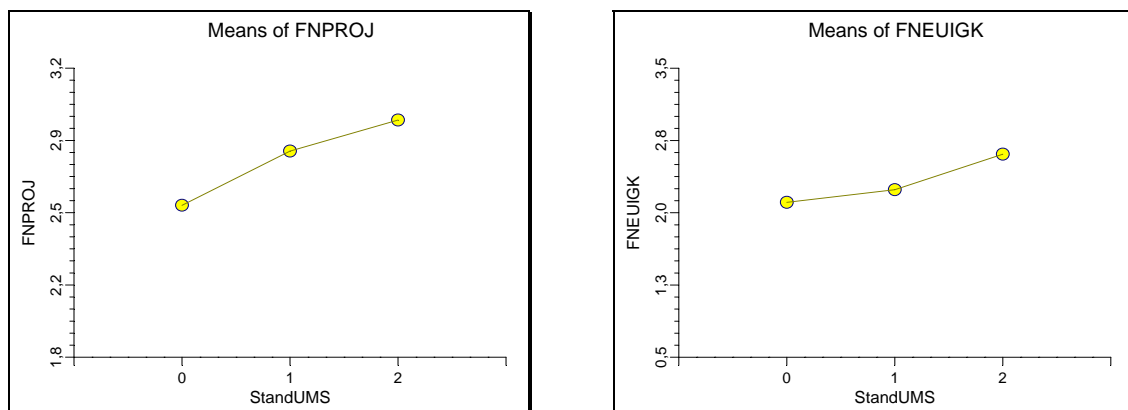


Abbildung 11: Beurteilung der Wichtigkeit ausgewählter Kommunikationsinhalte, unterteilt nach Stand der Umsetzung der internen Kommunikation

Aus Gründen der Vollständigkeit zeigen wir in Tabelle 18 die entsprechenden Antworten mittelständischer Unternehmen.



Frage: Für wie wichtig halten Sie die Information über folgende Inhalte zum einen für Führungskräfte, zum anderen für Mitarbeiter?	sehr wichtig		wichtig		unwichtig	
	FK	MA	FK	MA	FK	MA
(Angaben in %) Basis: 13 mittelständische Unternehmen max. 1 missing value pro Merkmal						
• Information über neue Produkte	84,62	61,54	15,38	38,46	0,00	0,00
• Vermittlung von Informationen zur Unternehmensstrategie	76,92	46,15	15,38	53,85	7,69	0,00
• Eilhinweise auf wichtige Änderungen allgemeiner betrieblicher Regelungen/ Arbeitsabläufe etc.	69,23	92,31	23,08	7,69	7,69	0,00
• Informationen über neue Projekte (intern/extern)	69,23	30,77	30,77	69,23	0,00	0,00
• Darstellung von Grundpositionen zu wichtigen Themen	61,54	30,77	38,46	46,15	0,00	23,08
• Tagesaktuelle Kurzinformationen über Vorstandsbeschlüsse etc.	53,85	38,46	30,77	30,77	15,38	30,77
• Berichte über Forschung und Entwicklung	38,46	23,08	53,85	46,15	0,00	23,08
• Berichte über die Konkurrenz	38,46	15,38	61,54	46,15	0,00	38,46
• Motivationsinformation (Unternehmens-, Mitarbeitererfolge, etc.)	23,08	30,77	76,92	61,54	0,00	7,69
• Kennzahlen zur Produktionssteuerung	23,08	30,77	69,23	30,77	7,69	38,46
• Berichte über Entlohnungssysteme	23,08	30,77	53,85	38,46	23,08	30,77
• Aktuelle Neuigkeiten aus dem strategischen und operativen Arbeitsumfeld	15,38	15,38	76,92	61,54	7,69	23,08
• Tagesaktuelle Neuigkeiten aus dem Unternehmen und dem politischen und sozialen Umfeld	15,38	15,38	76,92	53,85	7,69	30,77
• Standortbezogene Informationen	15,38	7,69	53,85	53,85	23,08	30,77

Tabelle 18: Bedeutung von Kommunikationsinhalten (mittelständische Unternehmen)

Nachdem inhaltliche Aspekte bewertet wurden, interessiert nun, welche Kommunikationsinstrumente zur Umsetzung dieser Inhalte verwendet werden. Wir beschränken uns hier auf die Wiedergabe der überwiegend als sehr wichtig erachteten Inhalte.

**Klassische Printmedien, Veranstaltungen und persönliche Gespräche** sind (in dieser Reihenfolge) die bevorzugten Kommunikationsinstrumente zur Übertragung der wesentlichen Kommunikationsinhalte bei Großunternehmen. Dagegen spielen Aushänge und neue Medien wie e-mail, Videokonferenzen oder Fax keine entscheidende Rolle.

Bei den 13 antwortenden mittelständischen Unternehmen überwiegen bei der Umsetzung der Kommunikationsinhalte durchweg persönliche Gespräche, andere Instrumente werden nur vereinzelt eingesetzt. Aus Übersichtsgründen verzichten wir auf eine tabellarische Auflistung und zeigen in Tabelle 19 nur die Antworten der Großunternehmen.

Es wird deutlich, daß es keine Kommunikationsinstrumente gibt, die ausschließlich Führungskräften oder ausschließlich Mitarbeitern vorbehalten sind. Die höchste Anzahl

an Nennungen entfällt jeweils auf die Kategorie „für Führungskräfte und Mitarbeiter verwendet“.

Angaben in % (Basis: 92 Großunternehmen, keine missing values)	Persönliche Gespräche				Aushänge				Klassische Printmedien				Veranstaltungen/Konferenzen				Neue Medien			
	FK	MA	FK MA	- <sup>14</sup>	FK	MA	FK MA	-	FK	MA	FK MA	-	FK	MA	FK MA	-	FK	MA	FK MA	-
Information über neue Produkte	25	5	22	48	1	12	14	73	3	22	62	13	28	3	42	26	7	1	15	77
Informationen über neue Projekte (intern/extern)	28	3	34	35	2	14	10	74	2	23	50	25	29	4	42	24	8	1	11	80
Vermittlung von Informationen zur Unternehmensstrategie	35	3	27	35	1	12	3	84	7	28	43	22	21	7	58	15	7	3	2	88
Darstellung von Grundpositionen zu wichtigen Themen	20	4	28	48	2	10	5	83	9	13	59	20	20	8	39	34	4	2	4	89
Tagesaktuelle Kurzinformation über Vorstandsbeschlüsse etc.	27	4	29	39	3	17	15	64	15	8	22	55	12	3	9	76	13	3	14	70
Motivationsinformation	11	5	33	51	4	12	21	63	5	12	63	20	16	9	42	33	4	2	8	86
<b>Rang:</b>	<b>3</b>				<b>4</b>				<b>1</b>				<b>2</b>				<b>5</b>			

Tabelle 19: Eingesetzte Kommunikationsinstrumente (Großunternehmen)

### 3.5 Gestaltungsspielräume der Verantwortlichen

Der Management-Prozeß allgemein kann in die Ablauffunktionen Konzeption, Planung, Durchführung und Kontrolle gegliedert werden. Zentrale Inhalte, am Kommunikationsprozeß Beteiligte und zu verwendende Medien werden im Rahmen der Planung festgelegt. Da nur wenige Unternehmen über eigene Kommunikationsmanager verfügen, sollte zunächst festgestellt werden, wer innerhalb der Unternehmen für die Planung interner Kommunikationsaktivitäten zuständig ist.

<sup>14</sup> FK bedeutet: dieses Instrument wird in der genannten Informationskategorie ausschließlich zur Kommunikation mit Führungskräften eingesetzt.

MA bedeutet: dieses Instrument wird in der genannten Informationskategorie ausschließlich zur Kommunikation mit Mitarbeiter eingesetzt.

FK MA bedeutet: dieses Instrument wird in der genannten Informationskategorie zur Kommunikation mit Führungskräften und Mitarbeitern eingesetzt.

- bedeutet: weder zur Information von Führungskräften noch Mitarbeitern wird dieses Instrument eingesetzt.

Frage: Wer ist in Ihrem Unternehmen für die Planung interner Kommunikation verantwortlich? (Mehrfachnennungen erlaubt)	ausschließlich		teilweise		gar nicht	
	MU	GU	MU	GU	MU	GU
<b>Angaben in %</b> Basis: 92 Großunternehmen 13 mittelständische						
• PR/ Öffentlichkeitsarbeit	0,0	13,0	15,4	69,6	84,6	17,4
• Personalabteilung	0,0	0,0	23,1	68,5	76,9	31,5
• Geschäfts-/ Firmenleitung	38,5	3,3	61,5	66,3	0,0	30,4
• Abteilung für Aus- und Weiterbildung	0,0	0,0	7,7	30,4	92,3	69,6
• Marketingabteilung	0,0	0,0	7,7	25,0	92,3	75,0
• Marketing-Kommunikationsabteilung	0,0	0,0	7,7	19,6	92,3	80,4
• Vertrieb	0,0	0,0	38,5	15,2	61,5	84,8
• Werbeabteilung	0,0	0,0	7,7	14,1	92,3	85,9
• Kommunikationsmanager	0,0	0,0	0,0	12,0	100,0	88,0
• externe Berater	0,0	0,0	7,7	10,9	92,3	89,1

Tabelle 20: Verantwortungsträger der internen Kommunikation

15 Großunternehmen (16,3%) und 5 mittelständische Firmen (38,5%) lassen die interne Kommunikation zentral planen, und zwar von der Abteilung PR/Öffentlichkeitsarbeit (13 Nennungen) bzw. von der Geschäftsleitung.

Der Großteil der Unternehmen favorisiert jedoch eine dezentrale Planung, d.h. die Planungsverantwortung wird mehreren Abteilungen übertragen. Am häufigsten werden die Abteilung PR/Öffentlichkeitsarbeit, die Geschäfts-/ Firmenleitung und die Personalabteilung genannt. Auffällig ist die von 5 mittelständischen Firmen (38,5%) genannte Zuordnung der Planungsverantwortung zum Vertrieb.

Eine einheitliche Vorgehensweise bei der Bestimmung von Verantwortungsträgern der internen Kommunikation ist nicht feststellbar. Selbst in den 11 Großunternehmen, in denen bereits die Stelle eines Kommunikationsmanagers eingerichtet wurde, kommt diesem die Planungsverantwortung für die internen Kommunikation nur teilweise zu.

Ferner war für die Verfasser von Interesse, welche Gestaltungsmöglichkeiten die Planungsverantwortlichen haben. Tabelle 21 zeigt für einige Informationskategorien, bei wievielen Unternehmen Inhalte/Medien von anderer Stelle vorgegeben werden (Ausprägungen 7 und 6 auf einer 7-stufigen Rating-Skala) und bei wievielen Firmen die Planungsverantwortlichen überwiegend eigenverantwortlich tätig sind (Ausprägungen 2 und 1). Die Durchschnittsbewertung aller antwortenden Unternehmen kann den letzten beiden Spalten der Tabelle 21 entnommen werden.

Informationskategorie	Inhalte/ Medien werden von anderer Stelle vorgegeben		... werden überwiegend eigenverantwortlich gestaltet		Mittelwert	
	MU	GU	MU	GU	MU	GU
Angaben in Spalte 2 und 3 in % Basis: 87 Großunternehmen, 12 mittelständische						
• Technische Informationen	25,00	11,49	33,33	37,93	3,46	3,18
• Personalinformationen	33,33	12,64	25,00	24,14	3,83	3,51
• Organisationsinformationen	25,00	18,39	33,33	33,33	4,42	4,03
• Marktinformationen	25,00	24,14	41,67	13,79	3,75	4,32
• Unternehmensinformationen	41,67	52,87	25,00	17,24	4,58	4,91

Tabelle 21: Gestaltungsmöglichkeiten der Planungsverantwortlichen

Tabelle 21 zeigt, daß die intern zu kommunizierenden Inhalte überwiegend nicht zentral vorgegeben, aber auch nicht von den mit der Planung beauftragten Personen oder Stellen eigenverantwortlich gestaltet werden können. Signifikante Gruppenunterschiede im Bereich der Großunternehmen treten nur bei den Gestaltungsmöglichkeiten von Organisationsinformationen auf: je weiter der Stand der Umsetzung interner Kommunikationsmaßnahmen fortgeschritten ist, desto enger sind die Spielräume bei der Übertragung von Organisationsinformationen (vgl. Abbildung 12, kritisches Signifikanzniveau = 0,014727). Weitere Abhängigkeiten der Gestaltungsspielräume konnten nicht festgestellt werden.

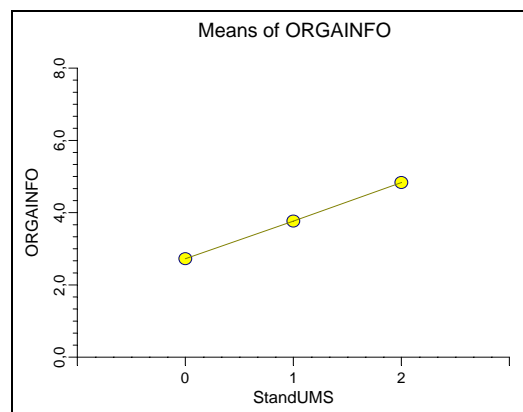


Abbildung 12: Spielräume bei der Gestaltung von Organisationsinformationen

### 3.6 Zusammenfassung einiger Ergebnisse

Wir beschränken uns bei dieser Zusammenfassung auf die Auswertung der von Großunternehmen zurückgesandten Fragebögen und vernachlässigen mittelständische Firmen wegen der zu geringen Fallzahlen. Beim Lesen der folgenden Punkte ist zu beachten, daß in fast allen Fällen, in denen induktive statistische Verfahren eingesetzt wurden zumindest einige Modellannahmen verletzt sind. Die formulierten Aussagen sind daher nicht als empirisch belegte Tatsachen anzusehen, sondern als Tendenzaussagen, die dem Erreichen der Untersuchungsziele - dem Auffinden weiterer Ansatzpunkte für Forschungsaktivitäten und der qualifizierten Hypothesenaufstellung zum Thema „interne Kommunikation“ - dienlich sein können.

- **Relevanz der internen Kommunikation:** Fast alle antwortenden Großunternehmen sehen in der internen Kommunikation einen strategischen Erfolgsfaktor und setzen sich mit dieser Thematik planmäßig auseinander.
- **Aktuelle Probleme:** Der Großteil der befragten Unternehmen gibt an, trotz der Bedeutung der internen Kommunikation an verschiedenen Stellen Schwierigkeiten zu haben, Kommunikationsmaßnahmen effizient umzusetzen. Etwas mehr als die Hälfte der Befragten erachtet Information als Holschuld und sieht den Hauptgrund für verspätete, unregelmäßige oder unvollständige Informationsweitergabe im mangelnden Kommunikationsinteresse der Vorgesetzten. Branchenspezifische Unterschiede konnten hier nicht herausgearbeitet werden. Arbeitsüberlastung wird nur von mittelständischen Unternehmen als Hauptgrund genannt. Überraschend ist die Einschätzung vieler Dienstleistungsunternehmen, die den Hauptgrund für Informationsdefizite in der Unternehmensgröße sehen. Dieser Sachverhalt könnte darauf hindeuten, daß Mitarbeiter in diesen Firmen ihren Vorgesetzten mehrheitlich zumindest Kommunikationsbereitschaft unterstellen und somit strukturbedingte Ursachen als Informationsblockaden ansehen.
- **Ziele und Maßnahmen:** Neben dem Erreichen direkter Kommunikationsziele (verbesserter Informationsfluß etc.) halten die Befragten auch die Motivation der Mitarbeiter, deren Sensibilisierung für Unternehmensprobleme und die Unterstützung von Veränderungsprozessen im Unternehmen für Aufgaben, die mit Hilfe verbesserter Kommunikationsmaßnahmen effizienter gestaltet werden können. Der Zusammenhang zwischen Motivations- und Produktivitätssteigerung sowie das Kostendegressionspotential, das aus effizienterer interner Kommunikation resultiert, werden nur in Einzelfällen erkannt. Maßnahmen zur Verbesserung interner Kommunikationsaktivitäten setzen laut Angaben überwiegend bei den Führungskräften an; deren Unterstützung und Weiterbildung sowie der Förderung des Dialoges zwischen ihnen wird das größte Verbesserungspotential bescheinigt. Aus diesen Angaben schließen wir, daß die Kommunikationsfähigkeit und -qualität des Managements in vielen Firmen noch gesteigert werden kann.

- **Inhalte und Medien:** Zur Umsetzung kommunikativer Inhalte werden nach wie vor klassische Medien (Schwarzes Brett, Printmedien, Rundschreiben) bevorzugt, neue Technologien wie e-mail und Videokonferenzen werden nur vereinzelt eingesetzt. Hier müßten Verbesserungsmaßnahmen ansetzen, die die Informationsdiffusion beschleunigen und Kosten einsparen könnten.  
Signifikante Gruppenunterschiede existieren nicht und die genannten Medien werden sowohl zur Kommunikation mit Führungskräften als auch mit Mitarbeitern gleichermaßen eingesetzt.
- **Kompetenzen und Verantwortung:** In den meisten Unternehmen gibt es keine für die interne Kommunikation zentral verantwortliche Stelle oder Abteilung. In der Regel wirken mehrere Verantwortliche (Abteilungen PR und/oder Personal, Vorstand) an der Planung mit. Die wirkungsvolle Umsetzung eines Kommunikationskonzeptes setzt aber eine eindeutige Zuordnung dieser Aufgabe voraus; die Beteiligung mehrerer Abteilungen führt fast zwangsweise zu innerbetrieblichen Schwierigkeiten, die die Lösung der anstehenden Probleme behindern.  
Ein interessantes Ergebnis ist ferner, daß Firmen, die den Stand der internen Kommunikation in ihrem Unternehmen als vergleichsweise ausgereift einschätzen, strengere Vorgaben für die Umsetzung der jeweiligen Informationen treffen. Signifikante (kritisches  $\alpha < 0,05$ ) Unterschiede konnten trotzdem nur für die Kategorie „Organisationsinformationen“ ermittelt werden.

Es zeigte sich insgesamt, daß die Wahrnehmungsstruktur und die Bedürfnisstruktur der befragten (Groß-)Unternehmen zum Thema „Interne Kommunikation“ sehr homogen ist. Signifikante, d.h. überzufällige Unterschiede in den nach Gruppen klassierten Unternehmen konnten nur selten gefunden werden. Dabei wurden als Gruppierungsvariablen Branchenzugehörigkeit, Unternehmensdaten (Umsatz und Mitarbeiterzahl) und der Stand der Umsetzung der internen Kommunikation (mit den Ausprägungen wenig entwickelt, durchschnittlich entwickelt, fortgeschritten) gewählt.

Für die Verfasser bedeutet dieses Ergebnis, daß **interne Kommunikationskonzepte nicht branchen- oder unternehmensspezifisch** gestaltet werden müssen, und daß Weiterentwicklungen in diesem Bereich für alle Unternehmen notwendigen und sinnvollen Input liefern können.

## 4 Literaturhinweise

- Bass, F. M. (1969):** A New Product Growth Model for Consumer Durables, in: Management Science, Vol. 15, 1969, Nr. 5, S. 215-227
- Behrens, K.Ch. (1976):** Absatzwerbung, 2. Aufl., Wiesbaden 1976
- Berekoven, L.; Eckert, W.; Ellenrieder, P. (1991):** Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 5., durchgesehene und ergänzte Auflage, Wiesbaden 1991
- Berndt, R. (1981):** Planungsrechnungen zur Mediaselektion, abgeleitet aus Optimierungsmodellen der Mediaplanung, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 1981, S. 115-128
- Berndt, R. (1990):** Marketing 2, Marketing-Politik, Berlin, Heidelberg et al. 1990
- Berndt, R. (1993):** Kommunikationspolitik im Rahmen des Marketing, in: Berndt, R.; Hermanns, A. [Hrsg.]: Handbuch Marketing-Kommunikation, Strategien - Instrumente - Perspektiven, Wiesbaden 1993, S. 3-18
- Böcker, F. (1994):** Marketing, 5., überarb. Aufl., Stuttgart 1994
- Buchmann, K.-H. (1973):** Quantitative Planung des Marketing-Mix auf der Grundlage empirisch verfügbarer Informationen, Berlin, New York 1973
- Cantin, F. (1992):** Innerbetriebliche Kommunikation: Konzeptioneller Bezugsrahmen und Ableitung von Effizienzkriterien, Arbeitsbericht Nr. 3, Institut für Organisation und Personal, Universität Bern, Bern 1992
- Cantin, F.; Thom, N. (1992):** Innerbetriebliche Kommunikation: Konzeptioneller Bezugsrahmen und Ableitung von Effizienzkriterien, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, Heft 5, 1992, S. 287-292
- Dorfman, R.; Steiner, P.O. (1954):** Optimal Advertising and Optimal Quality, in: The American Economic Review, Vol. 44, 1954, Nr. 5, S. 826-836
- Edler, F. (1966):** Werbethorie und Werbeentscheidung, Wiesbaden 1966
- Erichson, B.; Maretzki, J. (1993):** Werberfolgskontrolle, in: Berndt, R.; Hermanns, A. [Hrsg.]: Handbuch Marketing-Kommunikation, Strategien - Instrumente - Perspektiven, Wiesbaden 1993, S. 521-560
- Freter, H.W. (1974):** Mediaselektion, Informationsgewinnung und Entscheidungsmodelle für die Werbeträgerauswahl, Wiesbaden 1974
- Freter, H.W. (1980):** Quantitative Methoden der Streuplanung, in: Diller, H. [Hrsg.]: Marketingplanung, München 1980, S. 215-231
- Gaugler, E. (1975):** Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1975

- Gensch, D.H. (1969):** A Computer Simulation Model for Selecting Advertising Schedules, in: Journal of Marketing Research, Vol. 6, 1969, Nr. 5, S. 203-214
- Gierl, H. (1995):** Marketing, Stuttgart et al., 1995
- Hammann, P.; Erichson, B. (1990):** Marktforschung, 2. Aufl., Stuttgart 1990
- Hattemer, K. (1991):** Medien tragen Marken zum Markterfolg, in: Markenartikel, Heft 11, 1991, S. 486-489
- Hermanns, A. (1993):** Charakterisierung und Arten des Sponsoring, in: Berndt, R.; Hermanns, A. [Hrsg.]: Handbuch Marketing-Kommunikation, Strategien - Instrumente - Perspektiven, Wiesbaden 1993, S. 627-648
- Hörschgen, H. (1975):** Die Messung des ökonomischen und außerökonomischen Werbeerfolgs, in: Böcker, F.; Dichtl, E. [Hrsg.]: Erfolgskontrolle im Marketing, Berlin 1975
- Hoppenstedt (1995a):** Handbuch der Großunternehmen, anerkannt durch den Adreßbuchausschuß der Deutschen Wirtschaft, Darmstadt; Berlin 1995
- Hoppenstedt (1995b):** Mittelständische Unternehmen, Darmstadt; Berlin 1995
- Huth, R.; Pflaum, D. (1986):** Einführung in die Werbelehre, 2. Aufl., Stuttgart et al. 1986
- Koller, H. (1990):** Strategische Restrukturierung und Kommunikationsmanagement, St. Gallen 1990
- Lasswell, H.D. (1948):** Power and Personality, New York 1948
- Lattmann, C. [Hrsg.] (1992):** Die Förderung der Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters als Aufgabe der Unternehmensführung, Heidelberg 1992
- Little, J.D.; Lodish, L.M. (1974):** Ein heuristischer Ansatz zur Mediaselektion, in: Weinberg, P.; Behrens, G.; Kaas, K.P. [Hrsg.]: Marketingentscheidungen, Köln 1974
- Lodish, L.M.; Lubetkin, B. (1992):** General Truth? Nine Key Finding from IRI Test Data, in: Admap, Febr. 1992, S. 9-15
- Mag, W. (1977):** Entscheidung und Information, München 1977
- Mayer (1990):** Werbewirkung und Kaufverhalten unter ökonomischen und psychologischen Aspekten, Stuttgart 1990
- Meffert, H. (1991):** Marketing: Grundlagen der Absatzpolitik; mit Fallstudien Einführung und Relaunch des VW Golf, 7., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 1991
- Mühlbacher (1982):** Selektive Werbung, Linz 1982
- Näslund, B. (1979):** Consumer Behaviour and Optimal Advertising, in: Journal of the Operations Research Society, Vol. 30, 1979, Nr. 3, S. 237-243



- Neuberger, O. (1990):** Führen und geführt werden, 3., völlig überarbeitete Auflage von „Führung“, Stuttgart 1990
- Nicosia, F.M. (1966):** Consumer Decision Processes, Englewood Cliffs 1966
- Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H. (1994):** Marketing, 17., neu bearb. Aufl., Berlin 1994
- Pardey, R. (1985):** Konzepte für die interne Kommunikation. Das Beispiel filialisierender Einzelhandelsunternehmen, Saarbrücken 1985
- Pudenz, W. (1978):** Festsetzung und Verteilung von Werbebudgets, eine empirische Analyse für klassische Werbemedien, München 1978
- Rahders, R. (1989):** Verfahren und Probleme der Bestimmung des optimalen Werbebudgets: eine modellorientierte Analyse unter besonderer Berücksichtigung dynamischer Aspekte und Entscheidungen bei mehrfacher Zielsetzung, Idstein 1989
- Reim, J.(1986 ):** Die Praxis der Werbeplanung, Sindelfingen 1986
- Reimann, H. (1974):** Kommunikationssysteme. Umriss einer Soziologie der Vermittlungs- und Mitteilungsprozesse, 2., revidierte Auflage, Tübingen 1974
- v. Rosenstiel, L.; Neumann, P. (1982):** Einführung in die Markt- und Werbepsychologie, Darmstadt 1982
- Rühl, M. (1992):** Kommunikation und Kommunikationsforschung, in: Diller, H. [Hrsg.]: Vahlens Großes Marketinglexikon, München 1992, S. 542-544
- Schmalen, H. (1992):** Kommunikationspolitik, Werbeplanung, 2., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart et al. 1992
- Schmalen, H. (1993):** Mediaselektion, in: Berndt, R.; Hermanns, A. [Hrsg.]: Handbuch Marketing-Kommunikation, Strategien - Instrumente - Perspektiven, Wiesbaden 1993, S. 463-476
- Schweiger, G. (1975):** Mediaselektion - Daten und Modelle, Wiesbaden 1975
- Simon, H.; Möhrle, M. (1993):** Werbebudgetierung, in: Berndt, R.; Hermanns, A. [Hrsg.]: Handbuch Marketing-Kommunikation, Strategien - Instrumente - Perspektiven, Wiesbaden 1993, S. 301-316
- Theis, A.M. (1994):** Organisationskommunikation, Theoretische und empirische Grundlagen, Opladen 1994
- Tietz B. (1981):** Die interne Kommunikation in Kooperationssystemen, in: Tietz, B. [Hrsg.]: Handbuch der Werbung, Band 1 - Rahmenbedingungen, Sachgebiete und Methoden der Kommunikation und Werbung, Landsberg am Lech 1981, S. 375-406
- Vidale, M.L.; Wolfe, H.B. (1957):** An Operations Research Study of Sales Response to Advertising, in: Operations Research, Vol. 5, 1957, S. 370-381

- Wakenhut, R. [Hrsg.] (1993):** Materialien zur innerbetrieblichen Kommunikation, Eichstätter Berichte zur Wirtschaftspsychologie Nr.7, Eichstätt 1993
- Wöhe, G. (1986):** Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 16., überarbeitete Auflage, München 1986
- Zentes, J. (1982):** Die Werbeentscheidungen und die Werbeoptimierungsmodelle, in: Tietz, B. [Hrsg.]: Die Werbung, Band 3, Landsberg 1982, S. 2199-2263