

### 3. Interdisziplinäres Symposium

# Unternehmensidentität und Unternehmenskultur im Spannungsfeld von externer und interner Unternehmenskommunikation, von Landeskultur und Globalisierung

6. – 8. November 2003

Universität Regensburg (Deutschland)

**Abstracts**

**Forschungskooperation „Europäische Kulturen in der Wirtschaftskommunikation“**

**3. Interdisziplinäres Symposium**

**„Unternehmensidentität und Unternehmenskultur  
im Spannungsfeld von externer und interner Unternehmenskommunikation, von  
Landeskultur und Globalisierung“**

**6. bis 8. November 2003, Universität Regensburg (Deutschland)**

*Großer Sitzungssaal des Philosophikums*

*Programm (Stand 03.11.2003)*

**Donnerstag, 06.11.2003      Themenblock „Werbung“**

**14.30 Begrüßung durch den Rektor der Universität Regensburg, Prof. Dr. Alf Zimmer,  
und durch die Tagungsleitung**

*Diskussionsleitung: Jens Runkehl (Hannover)*

**15.00 Vortrag mit Diskussion**

Dr. Christopher Schmidt (Åbo): Der Slogan zwischen Werbung und  
Öffentlichkeitsarbeit

**15.45 Vortrag mit Diskussion**

Dr. Martin Nielsen (Aarhus): Made in Denmark, sold in Germany – zur Verwendung des  
Country-of-Origin-Prinzips im dänisch-deutschen Kontext

**16.30 Kaffeepause**

*Diskussionsleitung: Prof. Dr. Rainer Gömmel (Regensburg)*

**17.00 Vortrag mit Diskussion**

Dr. Edgar Hoffmann (Wien): Advertising and National Identity in Russia/ Werbung und  
nationale Identität in Russland

**17.45 Vortrag mit Diskussion**

Svetlana Kourilova (Essen): Der „Country-of-Origin-Effekt“ und Images fremder Länder in  
der deutschen und russischen Fernsehwerbung

**Freitag, 07.11.2003      Themenblock „Unternehmensidentität und -kultur“**

*Diskussionsleitung: Prof. Dr. Marek Nekula (Regensburg)*

**9.00 Vortrag mit Diskussion**

Prof. Dr. Jaakko Lehtonen (Jyväskylä): Kulturelle Rahmenbedingungen in der  
europäischen Diskussion über Unternehmensreputation und soziale Verantwortung

**9.45 Vortrag mit Diskussion**

Ass. Prof. Dr. Ágnes Borgulya (Pecs): Umwandlungsprozesse in der  
Unternehmenskultur und in der Unternehmenskommunikation in Ungarn

**10.30 Kaffeepause**

**11.00 Vortrag mit Diskussion**

Satu Selkälä (Oulu): Jahresbericht und Unternehmensimage

**11.45 Vortrag mit Diskussion**

Dr. Markus Nickl (doctima/Erlangen): Corporate Identity online

**12.30 Mittagspause**

*Diskussionsleitung: Gerd Hövelmann (Marburg)*

**13.30 Vortrag mit Diskussion**

Silke F. Heiss (Augsburg): Knowledge Management – the challenge facing Corporate Culture

**14.15 Vortrag mit Diskussion**

PD Dr. Stephan Habscheid (Chemnitz): Dienstleistungskommunikation zwischen Rationalisierung und Kundennähe (am Beispiel des Multi-Channel-Vertriebs im Bankgeschäft)

**15.00 Kaffeepause**

**15.30 Vortrag mit Diskussion**

Nina Daly (Publicis-Sasserath Brand Consultancy/Frankfurt am Main): Die Marke im Spannungsfeld zwischen Kultur und Wertschöpfung

**16.15 Vortrag mit Diskussion**

Gundula Jänicke (strategie M/Hamburg): Wenn die Unternehmenslenker wüssten, wie ihre Mitarbeiter zu den Unternehmenswerten stehen – Erfahrungen aus dem Einsatz eines quantitativen Unternehmenskultur-Analyse-Tools

**17.00 kurze Pause**

**17.15-19.00 Podiumsdiskussion**

**„Unternehmenskultur und Unternehmensidentität: Wirklichkeit oder Konstruktion, Methode oder Heilslehre, Erfolgsfaktor oder Zauberwort?“**

Prof. Dr. Theo Bungarten (Universität Hamburg)

Dr. Jörg Goll (JGM-Consult/Bad Homburg)

Dr. Bernhard Rosenberger (Rosenberger Human Resources/Wiesbaden)

Prof. Dr. Martin Stegu (Wirtschaftsuniversität Wien)

*Diskussionsleitung: Prof. Dr. Elke Ronneberger-Sibold (Universität Eichstätt)*

**Samstag, 08.11.2003**

**Themenblock „Interkulturelle Prozesse und Konflikte“**

*Diskussionsleitung: PD Dr. Christoph Platen (München) (angefragt)*

**9.30 Vortrag mit Diskussion**

Friedrich Reinshagen (ehem. Colgate-Palmolive) (Berlin): Erfahrungen beim Aufbau der Firmenkultur eines globalen Unternehmens in neu gegründeten Niederlassungen

**10.15 Vortrag mit Diskussion**

Ralph A. Höfliger (Complex Change AG/Aeugst am Albis): Die Prozessarchitektur umfassender Kulturentwicklungsprozesse anhand konkreter Praxisbeispiele

**11.00 Kaffeepause**

**11.30 Vortrag mit Diskussion**

Elisabeth Kappas (EDS Deutschland/Rüsselsheim): Keine Angst vorm GlobalPlayer...  
Change Management und Kommunikation

**12.15 Vortrag mit Diskussion**

Hanja Richter (TT-Line/Hamburg): Schaffung einer Unternehmensidentität durch  
eine interkulturelle Mitarbeiter-Zeitung?

**13.00 Mittagspause**

*Diskussionsleitung: Dr. Jan Engberg (Aarhus)*

**14.00 Vortrag mit Diskussion**

Prof. Dr. Alexander Thomas (Regensburg): Psychologische Aspekte von  
Nationalkultur und Unternehmenskultur im Kontext internationaler Mergerprozesse

**14.45 Vortrag mit Diskussion**

Dr. Michael Boenigk (Luzern): Umsetzung einer Integrierten Kommunikation in  
multinationalen Dienstleistungsunternehmen

**15.30 Kaffeepause**

**16.00 Vortrag mit Diskussion**

Dr. Sonja Bründl-Price (Jena): The Importance of Intercultural Competence in  
International Team Building with Special Reference to British-German Interaction

**16.45 Vortrag mit Diskussion**

Jorge Peña/Francisco Javier Montiel (Jena): Die Wiederentdeckung der Neuen Welt:  
spanische und lateinamerikanische Unternehmenskultur in Interaktion

**17.30 Abschlussbesprechung (Ende der Tagung gegen 18.00)**

**Dr. Michael Boenigk (Fachhochschule Zentralschweiz)**

## **Umsetzung einer Integrierten Kommunikation in multinationalen Dienstleistungsunternehmen**

Ein in vielen Märkten wachsender Kommunikationswettbewerb sowie zunehmende Reaktanzen haben in vielen Unternehmen zur Durchsetzung der Erkenntnis geführt, dass nur durch eine konsequente Integration aller Kommunikationsmassnahmen die erforderlichen Wahrnehmungs- und Erinnerungswirkungen bei den Zielgruppen erreicht werden können.

Trotz der in Theorie und Praxis erkannten Notwendigkeit zur Sicherstellung eines einheitlichen Unternehmens- sowie Markenauftritts bestehen nach wie vor Unsicherheiten und Widerstände bei der Planung und Umsetzung integrierter Kommunikationsstrategien in Unternehmen. Diese dokumentieren sich gemäss der Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in 160 deutschen und Schweizer Unternehmen sowohl in konzeptionellen als auch organisatorischen und personellen Barrieren der Integrationsarbeit ergänzt durch Probleme bei der Erfolgskontrolle.

So stellt sich insbesondere in multinational agierenden Unternehmen die konzeptionelle Frage, wie ein einheitlicher Unternehmens- bzw. Markenauftritt bei gleichzeitiger Berücksichtigung landesspezifisch unterschiedlicher Bedingungen glaubwürdig zu gestalten ist. Bei der Umsetzung der Integrierten Kommunikation rücken Fragen der Aufbau- und Ablauforganisation in den Vordergrund, wobei sowohl die länderübergreifende unternehmensinterne Organisation als auch die Koordination der in die Kommunikationsarbeit involvierten Agenturen sicherzustellen ist.

Zu berücksichtigen ist ferner, dass durch die Einführung einer Integrierten Kommunikation Eingriffe in das soziale System des Unternehmens erfolgen. In dessen Konsequenz können Interessen-, Rollen- und Machtkonflikte bei den Mitarbeitenden auftreten, die zu einem nicht den Integrationszielen entsprechenden Verhalten führen. Hier stellt sich die Frage, welche mitarbeiterorientierten Massnahmen notwendig sind, um eine Unterstützung der Gestaltung eines einheitlichen Unternehmens- bzw. Markenauftritts sicherzustellen.

Auch bei der Kontrolle des Erfolgs der Integrierten Kommunikation ergeben sich zahlreiche Schwierigkeiten, die bereits bei der isolierten Wirkungsmessung auftreten und sich bei der Messung integrativer Wirkungen noch verstärken. Im Mittelpunkt steht hier die Forderung nach einem sowohl wissenschaftlich fundierten als auch in der Praxis handhabbaren Kontrollinstrumentarium.

Ass. Prof. Dr. Ágnes Borgulya (Universität Pécs, Ungarn)

## **Umwandlungsprozesse in der Unternehmenskultur und in der Unternehmenskommunikation in Ungarn**

Etwas mehr als zehn Jahre nach der politischen und wirtschaftlichen Wende in Ungarn findet man ein drastisch verändertes Bild in der Unternehmenslandschaft: Das Wirtschaftsumfeld, die Struktur der Wirtschaft, die Eigentumsverhältnisse, die Größe und Organisationsstruktur der Unternehmen, die Arbeitsmarktbedingungen, die Qualifizierung der Führungskräfte zeigen ein anderes Gesicht als vor dem Wandel. Es haben sich praktisch alle Faktoren geändert, wodurch die Unternehmenskultur geprägt wird, dementsprechend ändert sich auch die Unternehmenskultur.

Die Zunahme der multikulturellen Arbeitssituationen, die rapide Entwicklung der IT, die Erweiterung der wissensintensiven Produktherstellung beschleunigen und vertiefen die Änderungen in der Unternehmenskultur und -kommunikation.

Der Beitrag führt die in Ungarn vorhandenen Firmenkulturtypen und die prägenden Werte auf. Die Zusammenschlüsse neuer Art, wie Technopolis, Wissenschaftsparks, Innovationszonen, wo der Wissenstransfer und die Kommunikation eine ganz besondere Rolle spielen, werden als neuer Trend in der Entwicklung gezeigt. Diese Entwicklung setzt eine Aufwertung der effektiven Unternehmenskommunikation voraus. Die strategische Kommunikation, integrierte Kommunikation, Investitionen in die technischen und humanen Voraussetzungen der Kommunikation rücken in vielen Firmen immer mehr in den Vordergrund. Kompetenzen, denen früher weniger Aufmerksamkeit geschenkt wurde, wie soziale, kommunikative, interkulturelle Kompetenz, Fremdsprachenkenntnisse und Teamfähigkeit gewinnen an Wert.

Dr. Sonja Bründl-Price (Friedrich-Schiller-Universität Jena)

## **The Importance of Intercultural Competence in International Team Building with Special Reference to British-German Interaction**

Intercultural competence is *the* overriding essential skill in intercultural communication but it is very difficult to define. Can we really talk here of just one skill or should we rather consider a combination of skills? What roles do hard and soft skills play in this model and how can it be applied to international team building?

In times of increasing globalization international teams are commonplace phenomena and beset with every possible facet of success and failure. People from different cultural background strive to understand each other, to overcome intercultural obstacles and optimize group potential. In this paper ways of achieving this potential will be investigated, such as the correct choice of language, heightened awareness of own and other perspective, the application of dos and taboos, and the desirability of consensus. These will be reviewed in the context of British and German business styles.

## **Dienstleistungskommunikation zwischen Rationalisierung und Kundennähe (am Beispiel des Multi-Channel-Vertriebs im Bankgeschäft)**

Im Zuge einer Übertragung industrieller Organisationsprinzipien auf den Dienstleistungssektor wird sprachliche Kommunikation heute in Teilen des Wirtschafts- und Alltagslebens zum Objekt der Rationalisierung: Zum einen treten Formen der „Mensch-Maschine-Interaktion“ neben interpersonale Begegnungen oder an deren Stelle, zum anderen wird die interpersonale Kommunikation selbst zum Gegenstand von Rationalisierungsbemühungen, wenn in 'interaktiver Dienstleistungsarbeit' (Leidner 1993) kommunikative Handlungsabläufe und sprachliche Ausdrucksformen im Sinne unternehmerischer Kalküle – Effizienz, konsistente Außendarstellung, Sicherung von Qualitätsstandards – standardisiert, gesteuert und kontrolliert werden sollen; dabei sind im sogenannten „Multi-Channel-Marketing“ die Kommunikate in verschiedenen Kommunikationsformen funktional und strukturell miteinander verklammert. Diese Entwicklungen, die auch Gegenstand kontroverser Zeitdiagnosen sind, werden im Vortrag am Beispiel von E-Mail- und Telefoninteraktion an der Grenzstelle von Banken zum Kunden hin (mit einem Seitenblick auf Serienbriefe) aus linguistischer Perspektive empirisch untersucht und sprachtheoretisch eingeordnet.

Im Hinblick auf die Inszenierung von Unternehmensidentität und -kultur wirft die Übertragung industrieller Prinzipien auf den Dienstleistungssektor eine ganze Reihe interessanter Fragen auf, die mit der Spezifik von 'Dienstleistungsarbeit-als-Kommunikation' zusammenhängen:

1. Insofern es sich im Fall von Dienstleistungen um immaterielle, prozesshafte, nicht lagerfähige Leistungen handelt, lassen sich (im prototypischen Fall) zwischen dem Produkt, dem Produzenten, dem Prozess der Produktion und dem Konsum keine scharfen Grenzen ziehen („Uno-actu-Prinzip“). Objekt der Standardisierung sind damit nicht nur die Produkte, sondern auch die Menschen und deren Verhalten, das – anders als im Industriebetrieb – über weite Strecken „on stage“ stattfindet (vgl. Voswinkel 2000). In der Marketing-Perspektive müssen also auch der Produzent und der *Arbeits- als Kommunikationsprozess* das Gefallen des Konsumenten finden, so dass die Mitarbeiter, ihre räumliche Umgebung und ihr Interaktionsverhalten oft einem sehr weitgehenden Gestaltungsanspruch unterworfen werden – bis hin zu dem Versuch, die gesamte Persönlichkeit über die beruflichen Rollen hinaus zu erziehen und in ihrem Denken, Fühlen und Wollen an den Rationalitäten der Organisation auszurichten. Hier treffen Versuche der Rationalisierung aber auf den „Eigensinn“, die vielfältigen Identitäten, Perspektiven

und Stile der Mitarbeiter. Von sprachwissenschaftlichem Interesse ist dabei die Frage, ob und wie sich derartige Perspektivendivergenzen im kommunikativen Handeln der Beteiligten niederschlagen und wie sie in der Interaktion bearbeitet werden.

2. Wie in anderen Bereichen der Wirtschaft gilt auch und gerade im Dienstleistungsbereich die Orientierung am Kunden heute als wesentliche Maxime der Unternehmensführung; Dienstleistungsqualität wird weitgehend identifiziert mit subjektiver Kundenzufriedenheit (Bühler 1999). Aufgrund des Uno-actu-Prinzips wird der Kunde sein Werturteil dabei nicht zuletzt auch auf das Verhalten des Mitarbeiters stützen. Dies gilt um so mehr, je weniger die Kunden aufgrund der zunehmenden Komplexität und Spezialisierung den tatsächlichen *sachlichen* Nutzen einer Dienstleistung noch beurteilen können. Daher kommt dem symbolisch begründeten *Vertrauen* in die Integrität des Mitarbeiters und den „weichen“, psychosozialen Aspekten der Interaktion höchste Bedeutung zu. Nun werden aber gerade durch die Standardisierung des Verhaltens, die Qualität garantieren soll, zentrale Beziehungsqualitäten in Frage gestellt, etwa die Inszenierung von 'Authentizität', 'Individualität' und 'Glaubwürdigkeit'. Dies kann die Qualität der Interaktion auch aus Sicht des Kunden erheblich mindern. – Aus sprachwissenschaftlicher Perspektive ist zu fragen, ob und wie sich Irritationen des Kunden, die sich aus der Spannung zwischen Rationalisierung und individuellem Zuschnitt des kommunikativen Handelns ergeben, in den Interaktionsereignissen manifestieren.
3. Insofern Dienstleistungen in der *Interaktion* erbracht werden, setzen sie auch die kooperative Mitwirkung des Kunden voraus. Eine Standardisierung interaktiver Dienstleistungen ist also nur denkbar, wenn zugleich auch die Kunden – ihre Erwartungen und ihr Verhalten – durch die Organisation „normiert“ und kontrolliert werden. Dabei müssen von den Kunden mitunter sogar Aufgaben erledigt werden, die in traditionellen Arrangements durch Mitarbeiter ausgeführt wurden. Was aber wird, so ist zu fragen, aus den normierten Interaktionsabläufen, wenn Kunden durch schwierige Rückfragen den Betrieb aufhalten, die sprichwörtliche „Extrawurst“ verlangen, Beschwerden vortragen, kurz: eigensinnig auf *ihren* jeweiligen Rationalitäten beharren?
4. Schließlich gehört zu den Grundeigenschaften sprachlicher Interaktion der Umstand, dass interaktive Prozesse einen offenen, emergenten, vom Wollen der individuellen Beteiligten letztlich nicht zu kontrollierenden Verlauf nehmen; salopp gesagt: Keiner der Beteiligten an einer Interaktion weiß, was am Ende dabei herauskommt. Versuche einer kommunikativen Rationalisierung gehen hier von einer Vorhersehbarkeit und Machbarkeit aus, die nicht nur den eigensinnigen, subjektiven Perspektiven der beteiligten Individuen, sondern auch der Eigenlogik,

dem Prozesscharakter der Interaktion zuwiderläuft. Schließen sich also Sprache und Rationalisierung prinzipiell aus?

Die Basis der empirischen Untersuchungen bilden Daten aus einem DFG-Projekt zur Nutzung neuer Medien in der Unternehmenskommunikation.

**Literatur:**

Bühler, Charlotte (1999): Kommunikation als integrativer Bestandteil des Dienstleistungsmarketing. Eine systematische Analyse der Bedeutung, Wirkungsweise und Gestaltungsmöglichkeiten der Kommunikationspolitik im Dienstleistungsmarketing. Bern u.a.

Habscheid, Stephan (2003): Wie viel Rationalisierung verträgt die Sprache? Untersuchungen am Beispiel der Dienstleistungskommunikation. In: Muttersprache (im Druck).

Leidner, Robin (1993): Fast food, fast Talk. Service Work and the Routinization of Everyday Life. Berkeley u.a.

Voswinkel, Stephan (2000): Das mcdonaldistische Produktionsmodell – Schnittstellenmanagement interaktiver Dienstleistungsarbeit. In: Heiner Minssen (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen. Berlin, S. 177-201.

## **Knowledge Management – the challenge facing Corporate Culture**

Die Globalisierung der Information, insbesondere durch das Internet, ist ein voranschreitendes Phänomen. Dabei verdoppelt sich das Wissen derzeit alle fünf Jahre, wobei die Hälfte davon in ca. drei Jahren wieder veraltet sein wird. Bereits heute sind 85 % aller Arbeitnehmer in den USA an wissensintensiven Arbeitsplätzen (z.B. Dienstleistung) tätig, und in der Wirtschaft beträgt der Faktor Wissen durchschnittlich 60 % der Gesamtwertschöpfung eines Unternehmens. Zudem wird er zunehmend als der zentrale Wettbewerbsfaktor erachtet. Mit einem neuen Managementansatz wird nun versucht diesen neuen Anforderungen gerecht zu werden: Wissensmanagement (WM). Seit ca. 1996 haben viele Firmen versucht diesen Ansatz in ihrem Unternehmen umzusetzen. Bis heute geschah dies vor allem unter dem Einsatz von so genannten Wissensmanagementsystemen. Erst in letzter Zeit wird deutlicher, insbesondere durch den ausbleibenden Erfolg dieser Systeme, dass dem Menschen als Wissensträger zu wenig Beachtung geschenkt wurde. Auch herrscht mittlerweile Konsens darüber, dass sich „Wissen“ an sich nicht managen lässt, sondern nur die Rahmenbedingungen für eine Wissensorganisation gestaltet werden kann. Schon lange wird daher immer wieder aus Forschung und Praxis gefordert, dass die Unternehmenskultur (UK) einen wesentlichen, wenn nicht sogar *den* Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Einführung von WM darstellt. Dabei wird in den meisten Fällen eine „gute“ UK als Voraussetzung für das WM gesehen, wobei der Begriff dabei oft unerläutert bleibt. Es gibt auch eine andere, wenngleich seltener beschriebene Sichtweise, bei der die Einführung von WM als Chance zum kulturellen Wandel betrachtet wird, und WM somit eine Art Methode für eine Veränderung der UK steht. Diese beiden Aspekte sind Ausgangspunkt des Vortrags.

Als erstes wird der Begriff „Wissensmanagement“ näher erläutert. Dies erfolgt anhand einer Definition von Wissen als auch von WM, der Erklärung, warum Wissen für Unternehmen eine so tragende Rolle einnimmt und welche Ziele mit dem Einsatz von WM verfolgt werden, dem integrativen Modell der Münchener Gruppe um Prof. Reinmann-Rothmeier sowie der Darstellung von Barrieren, die einem erfolgreichen WM entgegenwirken.

Als zweites wird der Begriff „Unternehmenskultur“ beschrieben. Dies erfolgt anhand von zwei möglichen Sichtweisen auf die „Kultur“ und zwar nach dem Variablenansatz oder dem Metaphernansatz. Eine Zusammenführung beider Ansätze zu einem integrativen Modell stellt den Ausgangspunkt für die Herausarbeitung der Bezugspunkte von WM und UK dar. Hierbei werden die zentralen Bestandteile einer UK (z.B. Symbole, Sprache, Strukturen) mit den Aspekten, wie sie für das WM typisch sind (z.B. Kommunikation, Technik, Organisationsform, Arbeitsstrukturen)

verglichen und Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgearbeitet. Es soll aufgezeigt werden, an welchen Punkten sich beide Konzepte gegenseitig bedingen, wie die UK bei einer Einführung des WM berücksichtigt werden kann, und wo ggf. durch den Einsatz von WM-Methoden auch ein kultureller Wandel ermöglicht wird. Ein Fokus wird dabei auf die neue Organisationsform „Communities of Practice“ gelegt, und wie diese eine Integrationsfunktion von Sub-Kulturen in Organisationen sein können.

Beide Vorgehensweisen (Voraussetzung von UK und WM als Chance zum kulturellen Wandel) sind damit möglich, wenngleich die erste sicher die „besseren“ Startmöglichkeiten hat, die zweite aber aufgrund von grundlegenden Veränderungen auch ein anderes Wachsen mit dem Wissensmanagementkonzept verbindet.

Am Ende des Vortrags wird eine Verbindung des eigenen Forschungsfeldes zum Thema „Wissenskohärenz“ mit der UK aufgezeigt.

Dr. Edgar Hoffmann (Wirtschaftsuniversität Wien)

## **Advertising and National Identity in Russia / Werbung und nationale Identität in Russland**

My lecture deals from a linguistic point of view with the discursive interaction of culture and contemporary advertising in Russia. As a mirror of Russian society, advertising depends both on global processes and on the system of traditional values, beliefs and social practices. Through branding the advertised goods with symbolic value, advertising influences the dynamics of culture.

However, the described print and TV advertising material shows that advertising both in an implicit and explicit way, as well as verbally and non-verbally, focuses on the stereotypisation of the 'us' (the own ethnos) and the 'others' (other ethnoi) as central categories of advertising valuing. It chains traditional cultural elements with the own ethnos and opposes them to the non-own entities around Europe. In this way, Russia is clearly conceptualised as an entity, not belonging to Europe and the West.

All examples will be given both in Russian and German.

Gundula Jänicke (strategie M/Hamburg)

## **Wenn die Unternehmenslenker wüssten, wie ihre Mitarbeiter zu den Unternehmenswerten stehen – Erfahrungen aus dem Einsatz eines quantitativen Unternehmenskultur-Analyse-Tools**

Kultur ist kein Luxusthema. Wer die kulturelle Landkarte seines Unternehmens nicht kennt, wird kaum seine Vision verwirklichen können. Für Topmanager sind Fragen der Unternehmenskultur häufig nicht greifbar, da man sie mit aufwändigen qualitativen Studien assoziiert. Doch Kultur lässt sich auf der Ebene der Organisationswerte schnell und effizient erheben. Mithilfe des Kulturfragebogens werden die Vorstellungen der Organisationsmitglieder hinsichtlich der Zusammenarbeit, des Führungsstils oder des Umgangs mit Konflikten anhand von 60 Items erfragt. Die Ergebnisse werden zu Werteprofilen verdichtet und nach verschiedenen Kriterien ausgewertet. Ziel der quantitativen Kulturdiagnose ist es, die wichtigsten Organisationswerte zu bestimmen, den Übereinstimmungsgrad zwischen verschiedenen Mitarbeitergruppen zu ermitteln und auf Basis der Ergebnisse Veränderungsprozesse zu initiieren. Erste Erfahrungen in der Anwendung des Instrumentes zeigen, dass Mitarbeiter häufig ein realistischeres Bild von den Organisationswerten haben als Manager.

Elisabeth Kappas (Director Marketing & Communications, Central and North Region bei EDS)

## **„Keine Angst vorm GlobalPlayer... Change Management und Kommunikation“**

Internationalisierung und Globalisierung werden sowohl im wirtschaftswissenschaftlichen als auch im gesellschaftlichen Kontext verstärkt als normierte Begriffe verwendet, die einen ebenso schnellen wie umfassenden Wandel der ökonomischen Strukturen beschreiben. Beide Wörter werden dabei im Sinne einer vermeintlich objektiven Beschreibung der modernen Ökonomie zur abstrakten Formel – scheinen humane Aspekte doch zunehmend in den Hintergrund zu rücken.

Die Praxis eines multinationalen Konzerns kann von dieser latenten Abstrahierung im modernen Sprachgebrauch nicht unberührt bleiben. Rückt der Mensch und seine geprägte Kultur in den Hintergrund, wenn beispielsweise das Unternehmensimage zentral manifestiert wird und Landeskulturen keine Berücksichtigung mehr finden, sind kontraproduktive Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens die konsequente Folge. Die Betrachtung von Internationalisierung und Globalisierung muss deshalb über objektivierte Zustands- oder Prozessbeschreibung deutlich hinausgehen und vielmehr den Menschen wieder in den Fokus der Betrachtungen rücken. Kommunikation wird hier zum bestimmenden Instrument.

Der Vortrag konkretisiert dies am Beispiel eines „Global Players“. Das Unternehmen lebt aufgrund seiner Dienstleistungs- und Serviceorientierung ausschließlich von der Leistungsbereitschaft seiner Mitarbeiter und deren Identifikation mit dem Unternehmen. Die vorhandene, ausgeprägte und zentral implementierte Unternehmenskultur wird dennoch nicht als Dogma begriffen. Menschlicher „Lokalkolorit“ wird respektiert, indem national geprägte Arbeits- und Lebenskulturen unter dem Dach der bestehenden Unternehmenskultur integriert statt subsumiert werden. Möglich macht dies eine ausgeprägte Kommunikationsstrategie, die den Mitarbeitern eine übergreifende Unternehmensidentität gibt, indem sie national geprägte Orientierung und Entwicklungen möglich macht.

Svetlana Kourilova (Universität Essen)

## **Der „Country of Origin-Effect“ und Images fremder Länder in der deutschen und russischen Fernsehwerbung**

Zusammenfassung:

In diesem Vortrag werden nicht nur der Country of Origin-Effect, sondern auch andere Möglichkeiten für Einsatz Images fremder Länder in der deutschen und russischen Fernsehwerbung dargestellt und mit Beispielen unterstützt. Es werden auch Probleme des Werbetransports angegangen, und ein Ausblick auf die Auswirkungen der Globalisierung auf den Country of Origin-Effect in der Werbung gewagt.

Im Zeitalter der Werbeüberflutung, die aus dem Westen seit ca. 10 Jahren auch Russland eingeholt hat, sind Qualität und Preis des Produktes notwendige, aber keine ausreichenden Voraussetzungen für die Kaufentscheidung der Verbraucher. Viel entscheidender ist die emotionale Qualität des Angebots. Die Präferenzen der Konsumenten werden nicht zuletzt durch ihre Assoziationen mit dem Herkunftsland des Produktes beeinflusst.

Wird das Image des Herkunftslandes für die Positionierung von Produkten genutzt, so spricht man von Country of Origin-Effect (Kloss 2000, 132). Werbung kann natürlich für ihre Argumentation nur positive Aspekte aufgreifen. Für viele Produkte ist schon ihre Herkunft ein Gütesiegel und deshalb ein wichtiger Marketingfaktor (Kloss 2000, 133). Durch die Herkunftskennzeichnung erfolgt eine emotionale Positionierung, wie sie bei Markenartikeln üblich ist (von Alvensleben 2000).

Als einen Teilaspekt für die Dissertation wurden auch Country of Origin-Effect und Images fremder Länder in der deutschen und russischen Werbung untersucht. Man arbeitet sowohl in der deutschen als auch in der russischen Werbung mit sprachlichen, bildlichen und musikalischen Mitteln, mit denen man Produkten ein fremdländisches Image zuweist. Es handelt sich dabei um Nationaltrachten, typische (auch urbane) Landschaften, ausländische Akzente und Musik. Werbeproduzenten benutzen Klischees: Für Chantrè Rouge wirbt eine schicke Frau, die mit französischem Akzent Deutsch spricht; Eine Flasche Wodka Gorbatschow bricht durchs Eis und wird von einer Hand im dicken Fäustling aufgefangen.

Das Beispiel „Wodka Gorbatschow“ ein gutes „Beweisstück“ dafür, dass manche Produkte mit dem Image des Herkunftslandes einer ganzen Produktpalte verkauft werden, auch wenn das jeweilige Produkt nicht in dem im Werbespot besungenen Land produziert wird: Auch wenn das Unternehmen das Rezept für den Wodka aus Russland hat, hergestellt werden die Produkte letztlich in Deutschland! In der aktuellen deutschen Fernsehwerbung gibt es Beispiele dafür, wie man Klischees

über andere Länder auch ohne Bezug zum Herkunftsland positiv einsetzen kann (z.B. der Spot über Chinesen für Rexona for men). Mit viel Witz (wie Übertreibung) zeigt man Szenen aus dem Leben eines Chinesen, den sein Deo den ganzen anstrengenden Tag über trotz der stürmischen Auseinandersetzungen mit seinen Widersachern nicht im Stich lässt.

Ein Herkunftsargument und damit ein Country of Origin-Effect muss sich nicht unbedingt aufs Ausland beziehen: In vielen Ländern der Welt beobachtet man die Präferenz der Verbraucher für Produkte aus der eigenen Region (von Alvensleben 2000). Werbung für regionale Produkte wird höchstwahrscheinlich nach wie vor im Rahmen des nationalen Marktes bleiben bzw. wird beim Werbetransfer z.B. aus dem friesischen Bier ein deutsches.

Bei der Werbepstandardisierung ist außerdem zu beachten, dass in verschiedenen Ländern unterschiedliche Klischees über globale Kompetenzen des jeweiligen fremden Landes im Mittelpunkt stehen, was von der eigenen Lebensweise abhängt: So steht z.B. Indien in Russland für Tee während es in Deutschland ein Spezialist für Curry ist, was darauf zurückzuführen ist, dass Russen traditionell viel schwarzen Tee konsumieren und Curry (im Allgemeinen) nicht kennen.

Ungeeignet für eine Standardisierung sind oft Klischees über das eigene Land. In Russland wird für Lebensmittel und andere Produkte mit dem Image des „alten guten“ vorsozialistischen Russlands geworben. Dazu gehören Nationaltrachten, Folklorelieder und Szenen aus früheren Ritualen wie z.B. Ernteeinbringen. Dieses Image eignet sich hervorragend für Positionierung der Produkte in Russland, ist aber schwer ins Ausland zu transferieren, weil dort entsprechende Assoziationen nicht vorhanden sind, und eine Konditionierung aufwändig wäre.

Seit der zunehmenden Globalisierung der Wirtschaft und Standardisierung der Werbung prophezeit man eine Schwächung wenn nicht gar Auflösung des Country of Origin-Effects. Nur warum sollte man auf eine Idee verzichten, die den Absatz steigert? Stereotype haben ein langes Leben, auch wenn sie in der Zeit der Globalisierung oft nicht mehr zutreffen. Aufklärung ist nicht die Sache der Werbung, sie soll lediglich zu einem besseren Absatz bzw. zu einer besseren Positionierung verhelfen. Und das gelingt mit dem Country of Origin-Effect gut.

Das beste Beispiel dafür, dass das Herkunftsargument in der Werbung ein wesentliches Differenzierungswerkzeug bleiben wird, ist der aktuelle Werbespot für Ikea: Es gibt wohl kaum ein anderes Unternehmen, das in allen europäischen Ländern Filialen hat. Und im Werbespot geht es um einen alten schwedischen Aberglauben in Verbindung mit einem schwedischen Fest. Generell ist auch ein skandinavischer Akzent des Off-Sprechers ein Markenzeichen der Ikea-Werbung. Und somit werden der Aufkleber *made in Sweden* oder *made in Germany* sowie Werbung mit Herkunftsargument ihren positiven Effekt in der Zukunft weiterhin beibehalten.

**Literatur:**

Alvensleben, R. Zur Bedeutung von Emotionen bei der Bildung von Präferenzen für regionale Produkte. In:

[www.uni-kiel.de:8080/agraroekonomie/abteilungen/agrarmarketing/lehrstuhl/emotionen.pdf](http://www.uni-kiel.de:8080/agraroekonomie/abteilungen/agrarmarketing/lehrstuhl/emotionen.pdf)

Kloss, I. Werbung. Lehr-, Studien- und Nachschlagewerk, 2. völlig überarbeitete und stark erweiterte Aufl., München Wien 2000.

Prof. Dr. Jaakko Lehtonen (Jyväskylä Universität, Finnland)

## **Kulturelle Rahmenbedingungen in der europäischen Diskussion über Unternehmensreputation und soziale Verantwortung**

Unternehmensreputation und soziale Verantwortung (Corporate Social Responsibility) sind aktuelle Themen: einige sehen soziale Verantwortung als eine neue Dimension der Marktführungskommunikation, andere fordern, dass die soziale Verantwortung eines Unternehmens nicht nur Werbegag und Kundenfang bleiben darf. Vertreter der Wirtschaftsethik betonen die Verantwortung gegenüber einer sozialen Umwelt, gegenüber den Arbeitnehmern und gegenüber der Natur, während Unternehmen sich nur dann für CSR interessieren, wenn Investitionen in das Gemeinwesen auch ökonomischen Nutzen bringen.

Gleichzeitig erlebt aber ganz Europa einen gesellschaftlichen Wertewandel, der von der stetigen Ausbreitung der amerikanischen Geschäftskultur unterstützt wird. Der Inhalt des Begriffes CSR unterscheidet sich in den USA von dem kontinental-europäischen, und besonders nach den Enron-Skandalen ist Sozialethik und soziale Verantwortung mit dem Thema „Corporate Governance“ verschmolzen.

In diesem Beitrag wird der Begriff soziale Verantwortung in der europäischen und amerikanischen Kultur kritisch analysiert. Es wird behauptet, dass die amerikanische „Kultur des Spendens“ allmählich die herkömmlichen europäischen gesellschaftlichen Wertstrukturen und Institutionen ersetzen wird. Diese Behauptung wird im Lichte der allgemeinen Charakterzüge der europäischen und amerikanischen Kultur und der Besonderheiten der Business-Kultur auf beiden Kontinenten diskutiert.

Markus Nickl (doctima GmbH)

## **Corporate Identity online**

Die gezielte Darstellung der Corporate Identity stellt für Unternehmen schon im Bereich der konventionellen Unternehmenspräsentation eine Herausforderung dar. Durch ihre Virtualität verschärft Onlinekommunikation die Anforderungen an eine strukturierte CI ins besonders durch:

- neue Möglichkeiten der Medien (E-Mail, Web, Newsletter),
- spezifische Einschränkungen in der Onlinekommunikation,
- die größere Menge und der größere Durchsatz an kommunizierten Inhalten und
- die Komplexität der Schnittstellen innerhalb der Online-Kommunikation und zwischen Online- und Offline-Kommunikation.

In dem Vortrag sollen deshalb anhand von Beispielen die gängigsten Fehler bei der Online-Kommunikation vorgeführt werden. Ausgehend von der Frage, welche Ursachen diesen Fehlern zugrunde liegen, soll schließlich ein Modell skizziert werden, um Belange der CI in der Onlinekommunikation besser zu berücksichtigen.

## **Made in Denmark, sold in Germany – zur Verwendung des Country-of-Origin-Prinzips im dänisch-deutschen Kontext**

Das Prinzip des Country-of-Origin, der Markierung des Ursprungslandes von Produkten, ist spätestens bekannt, seitdem die Siegermächte nach dem Ersten Weltkrieg mit der Auflage, deutsche Produkte mit dem "Made in Germany"-Siegel zu versehen, ihre nationalistisch-protektionistischen Ziele nicht erreichten, sondern im Gegenteil den Herstellern der – wie sich bald für die Konsumenten herausstellte – qualitativ hochwertigen und zuverlässigen Produkte aus dem früheren Feindland ein hervorragendes Markierungsinstrument und Verkaufsargument an die Hand lieferten (Morello 1993, 286f.). Das Country-of-Origin-Prinzip wurde und wird für unterschiedliche Zwecke angewandt und ist neben der Förderung nationalpolitisch-ökonomischer Interessen für den einheimischen Markt (Papadopoulos 1993, 10) auch für Exportvorhaben genutzt worden. Im Zuge der zunehmenden Globalisierung und Konvergenz der Märkte (Fuchs 1995) wird andererseits allmählich auch die Position vertreten, dass das Country-of-Origin-Prinzips zusehends an Wichtigkeit verliert. Diesen Einschätzungen zufolge könne das "Made in" bald durch ein "Made by" ersetzt werden (Schumacher 2003), da die Wertschöpfung nicht länger in einem Unternehmen erfolgt, das in ausschließlich einem Land ansässig ist, sondern in multinationalen Unternehmen, die in vielen Ländern tätig sind. Die Annahme einer solchen Entwicklung ist insofern zu relativieren, als dass

- die Markenführung (das Branding) sich nach Produkten und Unternehmen nun auch auf Nationen, Regionen und Lokationen ausweitet (z.B. Destination Branding)
- Country-of-Origin als "Markenanreicherungsstrategie" eine wesentliche Rolle spielt, weil Unternehmen das Prinzip als für die Erreichung von Imagezielen nützlich beurteilen (Baumgarth/Vetter 2003)
- das Konzept "Herkunft" so fundamental ist, dass ein völliges Absehen davon m.E. den Konsumenten in einem für ihn unerwünschten und unbefriedigenden Vakuum hinterlässt, das in Bezug auf Botschaftsrezeption, Einordnung und Realitätsbewältigung zu Unsicherheiten führt.

Vor diesem Hintergrund sollen auf der Basis einer kurzen Bestandsaufnahme der Country-of-Origin-Forschung Erscheinungsformen des Country-of-Origin-Prinzips im dänisch-deutschen Kontext präsentiert werden. Es soll aufgezeigt werden, dass das Ursprungsland von Produkten und/oder Unternehmen sehr vielgestaltig zum Ausdruck kommen kann, die von Namen (*Nielsen & Sørensen*), Kürzeln (*Danfoss*) und Firmen (*Dänisches Bettenlager*) über simple explizite Verbalisierungen (*Prima, prima aus Dänemark*) zu komplexeren bildlichen und verbalen Vertextungen und bis

hin zu Thematisierungen von Stereotypen und Kulturmerkmalen reichen. Anhand ausgewählter Beispiele dänischer Unternehmen, die auf deutschsprachigen Märkten aktiv sind, soll u.a. eine Skala entwickelt werden, anhand der der Grad der Anwendung (bzw. des Ausdrucks) des Country-of-Origin-Prinzips zumindest im dänisch-deutschen Kontext ermittelt werden kann.

In Anlehnung daran soll ansatzweise ein Ausblick auf die Diskussion der Selbsteinschätzung dänischer Unternehmen in Bezug auf die Werbewirksamkeit des "Made in Denmark"-Konzeptes gegeben werden, der mögliche Wege zur Beurteilung der Werbewirksamkeit und der Zweckdienlichkeit der wie auch immer gearteten Markierung des dänischen Ursprungs von Produkten und Unternehmen aufzeigen kann. Diese Diskussion soll u.a. auch kulturelle Erklärungsvariablen mit einbeziehen.

### **Literatur**

- Baumgarth, Carsten/Vetter, Ingo (2003): "Zweismamkeit in der Markenpolitik. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung zur Markenanreicherung." In: Markenartikel 2/2003. 26-29.
- Fuchs, Wolfgang A. (1995): „Pro und Contra standardisierter transkultureller Werbung.“ In: Markenartikel 9/1995. 432-435.
- Morello, Gabriele (1993): "International Product Competitiveness and the 'Made in' Concept." In: Papadopoulos, Nicolas/Heslop, Louise A. (Hrsg.): Product-Country Images. Impact and Role in International Marketing. New York/London/Norwood (AUS): Haworth. 285-309.
- Papadopoulos, Nicolas (1993): "What Product and Country Images Are and Are Not." In: Papadopoulos, Nicolas/Heslop, Louise A. (Hrsg.): Product-Country Images. Impact and Role in International Marketing. New York/London/Norwood (AUS): Haworth. 3-38.
- Schumacher, Horst (2003 i.V.): „Wahl der Konzernsprache im multinationalen Unternehmen. Betrachtungen zur Entwicklung der internen (und externen) Kommunikation der großen Gruppen.“ In: Nielsen, Martin (Hrsg.): Wirtschaftskommunikation im Wandel. Dynamik, Entwicklung und Prozessualität. Wiesbaden: DUV.

Jorge Peña & Francisco Javier Montiel (Friedrich-Schiller-Universität Jena)

## **Die Wiederentdeckung der Neuen Welt: spanische und lateinamerikanische Unternehmenskultur in Interaktion**

Mythos oder Realität? Schon seit Jahrzehnten gilt Spanien als Brückenkopf für die Eroberung der *emerging markets* Lateinamerikas. Von einer Wiederentdeckung ist sogar die Rede, seitdem Mitte der 90er Jahre die großen spanischen Konzerne auf dem Kontinent Fuß gefasst haben, um ihren Internationalisierungsprozess zu starten.

Der Vortrag setzt sich mit dem Thema auseinander, ob der Erfolg ausländischer Konzerne in Lateinamerika ein exklusiv spanisches Phänomen ist, dessen Erklärung in den gemeinsamen kulturellen Wurzeln Spaniens und Lateinamerikas – und demzufolge auch in einem ähnlichen kommunikativen Stil – zu finden ist. Mit anderen Worten ist der kommunikative Stil verantwortlich für den Erfolg der Spanier in Lateinamerika oder ist er es einfach die geschickte Durchführung und Umsetzung von Marktanalyse zurückzuführen?

Eine Frage zur Reflexion bleibt dann offen: Wo liegen Synergiepotentiale zwischen Spanien und Lateinamerika und welche Rückwirkungen kann das neue Szenario auf die EU haben?

Friedrich Reinshagen (ehem. Geschäftsführung von Colgate-Palmolive Deutschland)

## **Erfahrungen beim Aufbau der Firmenkultur eines globalen Unternehmens in neu gegründeten Niederlassungen.**

### **Das Beispiel: Colgate-Palmolive in den neuen Märkten im östlichen Mitteleuropa.**

- Unternehmenskultur und Unternehmenskommunikation eines globalen Markenartikel-Unternehmens.
- Spannungen zwischen der globalen Firmenkultur und den lokalen Landeskulturen selbst in lange etablierten Märkten und Niederlassungen.
- Globale Unternehmenskommunikation als Instrument zur Pflege der globalen Firmenkultur und zur Durchsetzung der Firmenstrategie.
- Der Aufbau der neuen Niederlassungen im östlichen Mitteleuropa (Colgate-Palmolive in Polen, Ungarn, Tschechien, der Slowakei und in den baltischen Staaten seit 1991)
- Die besondere Herausforderung, eine lange gewachsene globale Firmenkultur auf die neu gegründeten Niederlassungen zu übertragen.
- Konflikte zwischen der ungewohnten neuen Firmenkultur sowie dem Verhalten der (ausländischen) Manager und der gewohnten lokalen Landeskultur und Kommunikationsweise der örtlichen Mitarbeiter.
- Die spezielle Unternehmenskommunikation als Instrument zum Aufbau der Firmenkultur und zur Durchsetzung der Firmenstrategie in den neuen Niederlassungen.
- Zusammenfassung: Was wurde gelernt, welche Fehler wurden gemacht und was ist gut gelungen.

Hanja M. Richter (TT-Line GmbH)

## **Schaffung einer Unternehmensidentität durch eine interkulturelle Mitarbeiterzeitung?**

Für die knapp 800 deutschen und schwedischen Mitarbeiter der privaten Fährreederei TT-Line ist die Mitarbeiterzeitung „TT-News“ eine der wichtigsten Informationsquellen der internen Kommunikation. Das Konzept der quartalsmäßig erscheinenden Zeitung beruht auch auf der Unternehmensphilosophie, die durch die „TT-News“ an die Mitarbeiter transportiert werden soll. Die Herausforderung liegt dabei in der TT-Line eigenen Betriebsstruktur: kann die Unternehmensidentität trotz dezentraler Struktur mit diversen Land- und Seeorganisationen, unterschiedlicher kultureller Normen und Werte der schwedischen und deutschen Mitarbeiter und unterschiedlicher Mentalitäten des Land- und Seepersonals vermittelt werden? Der Versuch einer Antwort mit Beispielen aus der Praxis.

Christopher M. Schmidt (Universität Åbo Akademi, Finnland)

## Der Slogan zwischen Werbung und Öffentlichkeitsarbeit

In der traditionellen sprachwissenschaftlichen Forschung zur Werbung gilt der Slogan als eine der am meisten erforschten sprachlichen Erscheinungen in der Werbung überhaupt. Umso erstaunlicher ist es, dass sprachwissenschaftlich orientierte Forschungen allgemein zur Werbung oder speziell zum Slogan kaum oder gar nicht in betriebswirtschaftlichen Abhandlungen zum Bereich Werbung oder Marketing rezipiert werden sind. Dies ist m.E. auf den in der Regel sprachformalen Ansatz sprachwissenschaftlicher Werbe-Forschung zurückzuführen. Dagegen hat der vorliegende Beitrag einen funktionalen Ansatz zur Überbrückung der Fachgrenzen.

Auf der Basis der Hauptthematik der Tagung in der Frage nach dem Verhältnis zwischen Landeskultur und Unternehmenskultur wird versucht zu zeigen, wie der Slogan u.a. aufgrund der veränderten Kommunikationsbedingungen durch das Internet nicht mehr lediglich als Werbeslogan im traditionellen Sinne aufgefasst werden kann. Anhand konkreter Beispiele wird zu zeigen versucht, dass das Phänomen Slogan neben landeskulturell verankerter Werbung eine kulturtheoretisch andere Funktion erhält, wenn er als Teil einer Markenidentität zum Aufbau eines *Markenimage* im Sinne eines Markenslogans länderübergreifend im Spektrum internationaler Öffentlichkeitsarbeit systematisch verwendet wird. Hierbei stellt sich dem Management gleichzeitig das Problem, eine kulturübergreifend möglichst identische Markenidentität einem kulturspezifisch geprägten Konsumverhalten anzupassen, ohne die Markenidentität und den hierfür verwendeten Markenslogan längerfristig ändern zu müssen.

Anhand der Forschungen im Bereich kognitiver Linguistik wird gezeigt, wie eine Lösung für dieses Problem im Bereich der Markenkommunikationsstrategien gefunden werden kann. Vor allem anhand bild-schematischer Verwendungen von unternehmenskulturellen kognitiven Modellen wird gezeigt, wie diese in Form von Slogans zur Profilierung von Unternehmen gerade im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit verwendet werden können. Markenslogans bewegen sich somit erfolgreich auf einer höheren Abstraktionsebene im Spektrum zwischen präkonzeptueller Welterfahrung und Vergegenständlichung eines abstrakten Kaufmotivs. Im Unterschied dazu tendieren Werbeslogans als Teil einer Anzeigen-Werbung sich auf einer niedrigeren Abstraktionsebene zu bewegen und müssen sich stärker an landeskulturell geprägten Rezeptionsverfahren orientieren. Aufgrund der funktional (metaphorologisch und kulturtheoretisch) unterschiedlichen Verwendungsweisen von Slogans in den Bereichen Werbung und Öffentlichkeitsarbeit wird auch eine funktionale Trennung zwischen Werbeslogan und Markenslogan vorgeschlagen.

Satu Selkälä, Phil.lic. (Universität Oulu, Finnland)

## **Jahresbericht und Unternehmensimage**

Das Unternehmensimage setzt sich aus einem komplexen System von Elementen zusammen. Darauf, wie ein Image sich bildet, wirken verschiedene Faktoren und unterschiedliche Perspektiven. Ein Unternehmen kann dementsprechend unter den Interessenten viele verschiedene Images haben, u.a. Images, die sich durch die Produkte des Unternehmens zusammensetzen (dies gilt vorwiegend unter Konsumenten), oder sogenannte Arbeitgeberimages, die u.a. durch die Unternehmenskultur geprägt werden. Alle Interessentengruppen haben also ihre eigenen Interessen und dadurch bilden sich die verschiedenen Images.

Eine Gruppe, die für das Unternehmen von großer Bedeutung ist, sind die Investoren bzw. Aktionäre. Eine wichtige Informationsquelle für sie ist der Jahresbericht des Unternehmens, der Auskünfte über die Geschichte und die Gegenwart des Firmenzustands und Prognosen für die Zukunft gibt. Für die externe Kommunikation des Unternehmens bedeutet dies, dass die Botschaften, aus denen die Investoren die Vorstellung über das Unternehmen bilden, präzise, verlässlich und überzeugend sein müssen. Außer den Tatsachen, die in jedem Jahresbericht stehen müssen, leistet die verbale Form der Kommunikation ihren Anteil daran, wie ein Rezipient die Botschaften des Unternehmens über sich selbst, den gegenwärtigen Zustand und die Erfolgchancen versteht.

Meine Arbeit zielt darauf, einen Teil des Unternehmensimages mittels der Analyse von Jahresberichten zu untersuchen. Methodisch gründet sich die Arbeit auf die kritische Diskursanalyse innerhalb der kritischen Linguistik. Bei der Untersuchung wird der Schwerpunkt darauf gelegt, welche Kenntnis- und Vorurteilssysteme der Text beim Rezipienten bildet und wie. Dabei wird nicht nur der Explizität sondern auch der Implizität der Aussagen eine wichtige Bedeutung zugeschrieben.

Prof. Dr. Alexander Thomas (Universität Regensburg)

## **Psychologische Aspekte von Nationalkultur und Unternehmenskultur im Kontext internationaler Mergerprozesse**

Inzwischen hat im Zusammenhang mit zunehmender Internationalisierung und Globalisierung im Bereich von Business- und Unternehmensmanagement die Bedeutung interkultureller Kompetenz für den Unternehmenserfolg deutlich zugenommen. Die Überzeugungen, dass mit zunehmender Internationalisierung Konvergenztendenzen so stark werden, dass interkulturelle Unterschiede an Bedeutung verlieren und allmählich eine Art globale Kultur entsteht, haben sich als Irrtum erwiesen, zumal zu beobachten ist, dass in vielen Ländern Tendenzen zur Betonung kultureller Divergenzen gleichsam als Gegenbewegung zur Konvergenzkonzeption an Handlungswirksamkeit gewinnen. Auch die erneute Reaktivierung des Begriffs „Unternehmenskultur“ und die nicht unerheblichen Investitionen, die international tätige Unternehmen in die Entwicklung einer für sie adäquaten Unternehmenskultur investieren, ist ein Zeichen dafür, dass in diesem Bereich den sog. „soft factors“ so viel Bedeutung zugemessen wird, dass man sich um sie kümmern muss und nicht einfach dem Spiel irgendwelcher Kräfte überlassen kann.

Im Vortrag wird anhand empirischer Untersuchungen zur Psychologie interkulturellen Handelns gezeigt, dass Nationalkultur und Unternehmenskultur in einem engen Wechselverhältnis zueinander stehen, und dies selbst dann, wenn international tätige Unternehmen eine auf die globalen Herausforderungen zugeschnittene Unternehmenskultur zu entwickeln versuchen. Dabei zeigt sich sehr deutlich, dass der entscheidende Faktor in diesem internationalen Spiel der Kräfte die Mitarbeiter sind, und hier insbesondere die Mitarbeiterqualifikation in Bezug auf interkulturelle Handlungskompetenz, die sie befähigt, in kulturellen Überschneidungssituationen auf der Basis der Kenntnis des eigenkulturellen Orientierungssystems und der fremdkulturellen Orientierungssysteme Mittel und Wege zu suchen und entwickeln, die eine effiziente und für beide Partner zufriedenstellende Kooperation ermöglichen.