

Masterarbeit

**VORGEHENSMODELL ZUR OPTIMIERUNG DER
INTERNEN KOMMUNIKATION BEI
STANDORTÜBERGREIFEND AGIERENDEN
UNTERNEHMEN**

ausgeführt am



Fachhochschul-Masterstudiengang
Innovationsmanagement

von

Roman Krenn, BSc

1510317011

betreut und begutachtet von

Lisa Grobelscheg, MSc

und begutachtet von

FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr. mont. Michael Terler

Graz, im September 2020



.....
Unterschrift

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'R' followed by a cursive 'u' and a final flourish.

.....
Unterschrift

GLEICHHEITSGRUNDSATZ

Um den Lesefluss nicht durch eine ständige Nennung beider Geschlechter zu stören, wird in dieser Arbeit ausschließlich die männliche Form verwendet. Dies impliziert aber immer auch die weibliche Form.

KURZFASSUNG

Eine funktionierende Kommunikationsstrategie ist ein entscheidender Faktor für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens und fördert das Vertrauen zwischen Mitarbeitern und Führungspersonen. Ein entscheidender Aspekt der internen Kommunikation ist neben Qualität und Vollständigkeit des Informationsaustauschs eine intakte und kommunikationsfördernde Unternehmenskultur. Bei Unternehmen, welche an verschiedenen Standorten vertreten sind bzw. in unterschiedlichen Ländern agieren, erschweren verschiedene Faktoren die Zusammenarbeit und den damit verbundenen kommunikativen Austausch. Externe Umweltfaktoren beeinflussen dabei nicht nur das Unternehmensumfeld, sondern auch die Mitarbeiter und die internen Kommunikationsprozesse. Doch wie wirken sich verschiedene Umweltfaktoren auf die Kommunikation zwischen den einzelnen Unternehmensstandorten aus und wie kann ein Vorgehensmodell für ein solches Unternehmen aussehen, mit dem Ziel, die Optimierung der internen Kommunikation bestmöglich zu unterstützen?

Um diese Fragen beantworten zu können, werden die Bereiche der unternehmensinternen Kommunikation, Unternehmenskultur bzw. -organisation sowie mögliche Analyseinstrumente für die Kommunikation theoretisch aufbereitet. Im Anschluss wird auf Basis der im Theorieteil dieser wissenschaftlichen Arbeit gewonnen Erkenntnisse ein Vorgehensmodell für die Analyse und Optimierung der internen Kommunikation entwickelt und in einem standortübergreifend agierenden Unternehmen angewendet.

Ziel dieser Arbeit ist festzustellen, ob und wie externe Umweltfaktoren sowie die Unterschiede in der Unternehmenskultur der einzelnen Standorte die interne Kommunikation zwischen den verschiedenen Unternehmensstandorten positiv oder negativ beeinflussen. Des Weiteren werden anhand der gewonnenen Erkenntnisse des empirischen Teils dieser Arbeit und der Anwendung des Vorgehensmodells in einem auf verschiedenen Standorten agierenden Unternehmen Optimierungsstrategien entwickelt sowie eine Handlungsempfehlung abgegeben.

Die Untersuchung unterstützt die Annahme, dass die interne Kommunikation zwischen unterschiedlichen Standorten von externen Faktoren beeinflusst wird und sich Risiken für das Unternehmen ergeben können. Weiters kann das im Zuge dieser wissenschaftlichen Arbeit entwickelte Vorgehensmodell dafür verwendet werden, Probleme in der internen Kommunikation aufzuzeigen und Optimierungsstrategien zu erarbeiten. Die erfolgreiche Anwendung der Optimierungsmaßnahmen und deren Auswirkung auf das Unternehmen, die Mitarbeiter und die interne Kommunikation müssen in einer weiterführenden Studie mit einem standortübergreifend agierenden Betrieb verifiziert werden.

ABSTRACT

A functioning communication strategy is a deciding factor for a company's long-term success, as it also promotes trust between employees and management. For internal communication to work, businesses require comprehensive and high-quality exchange of information as well as a sound business culture, which promotes communication. Within companies with multiple location in multiple countries, several factors can impede the cooperation and therefore the exchange of information. External environmental factors not only affect the business environment, but also employees and internal communication processes. But how do various environmental factors affect the communication between business locations and how would a procedure model for businesses like these look, if we are trying to optimize internal communication as good as possible?

To answer these questions, I will process the sectors communication, culture and organization of businesses as well as potential analytical tools for communication on an academic level. Subsequently, I will develop a procedure model for analysis and optimization of internal communication based on the findings from the theoretical part of this thesis and apply it to a business with multiple locations.

The aim of this thesis is to determine, if and how external environmental factors and differences within the business culture of the locations affect their internal communication positively or negatively. Based on the findings from the empiric part of this thesis and the application of the procedure model in a business with multiple locations, I will develop optimization strategies as well as recommended actions.

The assumption, that internal communication between business locations is affected by external factors, which can lead to risks for the business, is supported by this analysis. The procedure model developed in this thesis can be used to highlight problems within internal communication and to develop optimization strategies. A successful implementation of these optimization strategies and its effects on the business, its employees and the internal communication should be verified in a subsequent investigation with a business with multiple locations.

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung.....	1
1.1	Motivation der Arbeit.....	1
1.2	Forschungsfrage.....	1
1.3	Ziele.....	1
1.4	Aufbau der Arbeit.....	3
2	Unternehmenskommunikation.....	4
2.1	Unternehmensinterne Kommunikation.....	6
2.1.1	Kommunikationsarten.....	8
2.1.2	Kommunikationsmodelle.....	10
2.1.2.1	Sender-Empfänger-Modell.....	11
2.1.2.2	Zirkuläres Modell.....	12
2.1.2.3	Vier-Seiten-Modell.....	14
2.1.2.4	Transaktionsanalyse.....	16
2.2	Unternehmenskultur.....	18
2.2.1	Typen der Unternehmenskultur.....	19
2.2.1.1	Offene Hochleistungskultur.....	19
2.2.1.2	Konformistische Formalkultur.....	20
2.2.1.3	Konservative Ausschlusskultur.....	20
2.2.1.4	Veränderungsorientierte Bewahrungskultur.....	21
2.2.2	Modelle in der Unternehmenskultur.....	21
2.2.2.1	Kulturebenen-Modell nach Schein.....	21
2.2.2.2	Kulturtypologie-Modell von Deal und Kennedy.....	23
2.2.2.3	Eisbergmodell.....	25
2.2.2.4	7-S-Modell.....	27
2.3	Externe Einflussfaktoren auf die interne Kommunikation.....	29
2.3.1	Politische Einflussfaktoren.....	29
2.3.2	Ökonomische Einflussfaktoren.....	30
2.3.3	Soziokulturelle Einflussfaktoren.....	30
2.3.4	Technische Einflussfaktoren.....	30
2.3.5	Ökologisch-geografische Einflussfaktoren.....	31
2.3.6	Rechtliche Einflussfaktoren.....	31
3	Unternehmensorganisation.....	32
3.1	Arten der Organisation von Unternehmen.....	35
3.1.1	Aufbauorganisation.....	35
3.1.2	Ablauforganisation.....	37
3.2	Organisationsformen.....	38
3.2.1	Grundstruktur von Organisationen.....	38
3.2.1.1	Funktionale Organisation.....	38
3.2.1.2	Divisionale Organisation.....	40

3.2.2	Strukturtypen der Aufbauorganisation.....	42
3.2.2.1	Einlinienorganisation	42
3.2.2.2	Mehrlinienorganisation	43
3.2.2.3	Stablinienorganisation	44
3.2.2.4	Matrixorganisation.....	45
3.3	Darstellung der Aufbauorganisation	46
4	Analyseinstrumente für die interne Unternehmenskommunikation	49
4.1	SWOT-Analyse.....	49
4.2	Umfeldanalyse PESTEL.....	51
4.3	Stakeholder-Analyse.....	52
4.4	Kommunikationsplan.....	54
5	Vorgehensmodell zur Optimierung der internen Unternehmenskommunikation.....	56
5.1	Grundlagen eines Vorgehensmodells.....	56
5.2	Erstellung des Vorgehensmodells	57
5.2.1	Wesentliche Aussagen des Theorieteils	57
5.2.2	Vorgehensmodell zur Optimierung der internen Kommunikation bei standortübergreifend agierenden Unternehmen.....	57
6	Anwendung des Vorgehensmodells in einem standortübergreifend agierenden Unternehmen	61
6.1	Das Unternehmen.....	61
6.2	Praktische Anwendung des Vorgehensmodells bei Zotter Schokoladen Manufaktur	62
6.2.1	Phase I: Vorbereitungsphase	63
6.2.2	Phase II: Erhebungsphase	67
6.2.3	Phase III: Analysephase.....	69
6.2.3.1	Grundlegende Informationen zur internen Kommunikation.....	69
6.2.3.2	Durchführung einer PESTEL-Analyse.....	71
6.2.3.3	SWOT-Analyse	75
6.2.3.4	Stakeholder-Analyse	80
6.2.3.5	Erstellung eines Kommunikationsplans.....	85
6.2.3.6	Grafische Darstellung der standortübergreifenden Kommunikationsbeziehungen	87
6.2.4	Phase IV: Auswertungsphase.....	89
6.2.4.1	Überblick über die interne Kommunikation.....	89
6.2.4.2	Positive Aspekte der standortübergreifenden Kommunikation.....	90
6.2.4.3	Negative Aspekte der standortübergreifenden Kommunikation	90
6.2.4.4	Gefahren für das Unternehmen	91
6.2.4.5	Potential für Optimierungen und Verbesserungen.....	92
6.2.4.6	Ergebnispräsentation beim Unternehmen Zotter Schokolade.....	96
6.3	Handlungsempfehlung	98
7	Conclusio.....	100
	Literaturverzeichnis.....	101
	Abbildungsverzeichnis	104
	Tabellenverzeichnis	106
	Abkürzungsverzeichnis	107

1 EINLEITUNG

1.1 Motivation der Arbeit

Eine effektive und strukturierte interne Kommunikation ist entscheidend für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens und fördert das Vertrauen zwischen Mitarbeitern und Führungspersonen. Die Qualität und Vollständigkeit der dafür notwendigen Unternehmenskommunikation hängt dabei stark von einer funktionierenden Unternehmenskultur sowie dem Einfluss von externen Umweltfaktoren ab. Dabei werden vor allem Unternehmen, welche standortübergreifend agieren, negativ beeinflusst. Doch wie wirken sich die verschiedenen externen Einflussfaktoren auf die interne Kommunikation zwischen den einzelnen Standorten aus und können mithilfe eines erarbeiteten Vorgehensmodells die Risiken und Gefahren für das Unternehmen aufgezeigt und Optimierungsstrategien entwickelt werden? Diese Fragen werden im Zuge dieser wissenschaftlichen Arbeit aufbereitet und analysiert und in weiterer Folge im praktischen Teil dieser Arbeit angewendet.

1.2 Forschungsfrage

Die wissenschaftlichen Fragen dieser Masterarbeit widmen sich der Optimierung der internen Kommunikation zwischen standortübergreifend agierenden Unternehmen sowie den Einflüssen durch externe Umweltfaktoren:

„Wie beeinflussen externe Umweltfaktoren die interne Kommunikation zwischen Unternehmensstandorten?“

„Wie kann ein Vorgehensmodell für ein standortübergreifend agierendes Unternehmen aussehen, um die Optimierung der internen Kommunikation bestmöglich zu unterstützen?“

1.3 Ziele

Ziel dieser Arbeit ist, den Zusammenhang zwischen Problemen innerhalb der standortübergreifenden Kommunikation und Unterschieden in der Unternehmenskultur sowie externen Einflussfaktoren aufzuzeigen. Dafür wurden im theoretischen Teil dieser Arbeit die Bereiche Kommunikation, Unternehmenskultur, Aufbau einer Unternehmensorganisation sowie Instrumente zur Analyse der internen Kommunikation aufbereitet, um in weiterer Folge ein Vorgehensmodell für die Optimierung der standortübergreifenden Kommunikation zu erarbeiten. Im Zuge der Anwendung des Vorgehensmodells in einem Unternehmen, welches an verschiedenen Standorten agiert, kann das entwickelte Vorgehensmodell evaluiert und eine Handlungsempfehlung für das Unternehmen abgegeben werden.

Daraus ergeben sich die folgenden theoretischen und praktischen Ziele:

Theoretische Ziele

- Entwickeln eines Vorgehensmodells für standortübergreifende Organisationen, mit dem Ziel, die interne Unternehmenskommunikation zu optimieren

Praktische Ziele

- Anwendung des Vorgehensmodells in einem standortübergreifend agierenden Unternehmen
- Aufzeigen von Risiken und Gefahren für das Unternehmen und Entwicklung von Optimierungsmaßnahmen für die interne Kommunikation
- Abgeben einer Handlungsempfehlung

1.4 Aufbau der Arbeit

In der folgenden Abb. 1 wird in Form des grafischen Bezugsrahmens der Aufbau dieser wissenschaftlichen Arbeit dargestellt. Das erste Kapitel befasst sich dabei mit der Motivation und den Zielen dieser Arbeit. In Kapitel Zwei werden die Bereiche Kommunikation mit dem Fokus auf die unternehmensinterne Kommunikation sowie die Unterschiede in der Unternehmenskultur aufbereitet. Die Kapitel Drei und Vier befassen sich mit dem Aufbau und der Darstellung von Unternehmensorganisation und Instrumenten zur Analyse der internen Kommunikation. Im fünften Kapitel wird auf Basis der Erkenntnisse der Kapitel Zwei bis Vier ein Vorgehensmodell zur Optimierung der internen Kommunikation bei standortübergreifend agierenden Unternehmen abgeleitet bzw. erarbeitet und im sechsten Kapitel dieser wissenschaftlichen Arbeit angewendet, um in weiterer Folge eine Handlungsempfehlung für das Unternehmen abzugeben und die Ergebnisse dieser Arbeit darzustellen.

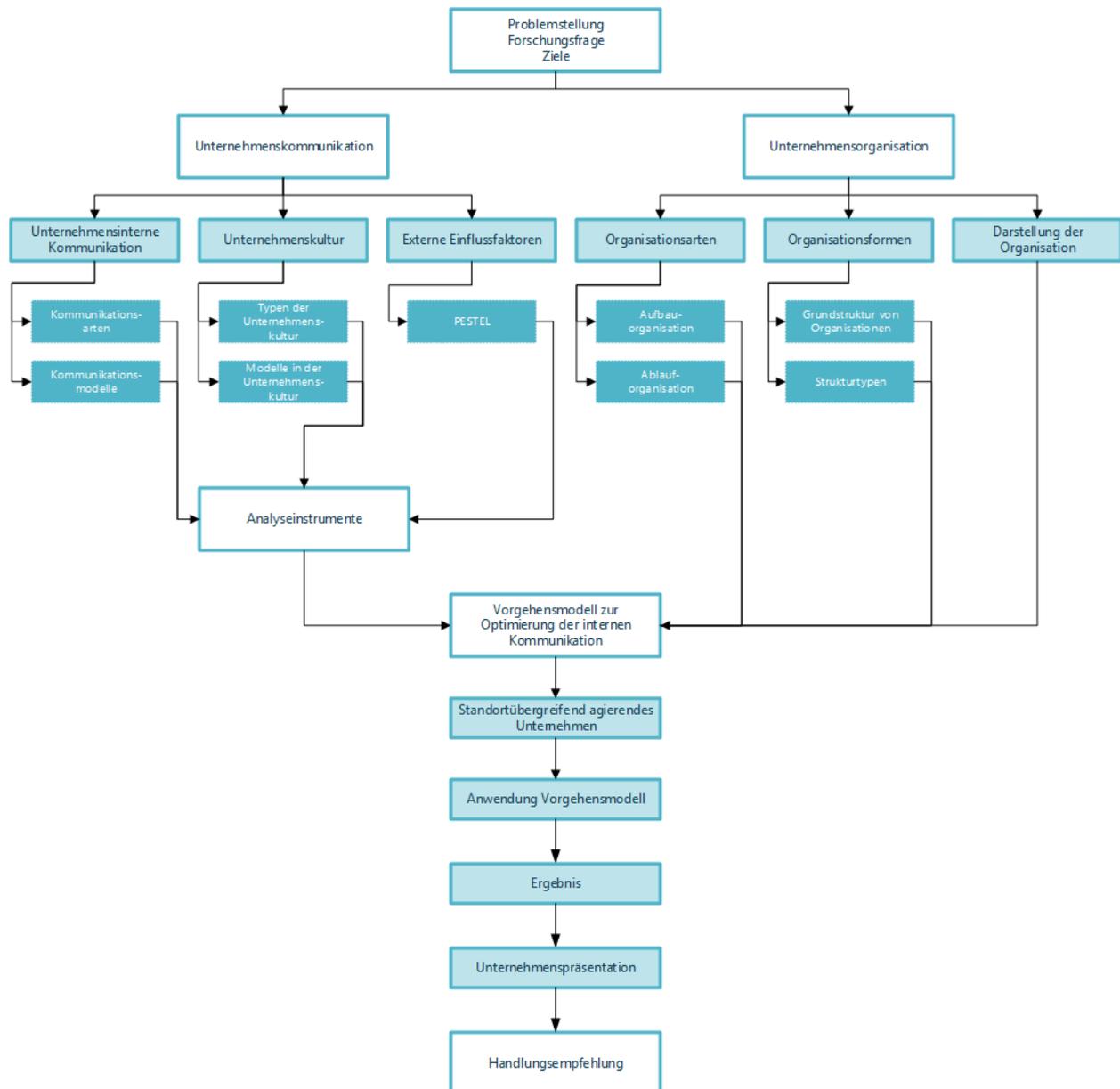


Abb. 1: Grafischer Bezugsrahmen, Quelle: Eigene Darstellung.

2 UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

Der Begriff Unternehmenskommunikation ist ein allgegenwärtiger Begriff der Wirtschaft. Jedes Unternehmen ist auf eine gezielte Informationspolitik und die damit verbundenen Strategien für die Informationsübermittlung angewiesen. Aus diesem Grund ist eine professionelle und zielgerichtete Kommunikation ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensstrategie und ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg. Die Unternehmenskommunikation ist dafür verantwortlich, dass die Zusammenarbeit zwischen den Stakeholdern und dem Unternehmen plangemäß durchführbar ist und verfolgt das Ziel, eine auf Vertrauen basierende Beziehung zu diesen Interessensgruppen aufzubauen und einen daraus resultierenden Wettbewerbsvorteil zu erzielen.¹

Die Handlungen in der Unternehmenskommunikation und deren Aktivitäten werden von Organisationmitgliedern wie Führungskräften oder beauftragten Agenturen und Beratern initiiert und haben eine Veränderung des eigenen Wissens oder die Beeinflussung von bestimmten Empfängern als Ziel. Aufgrund der Zielsetzungen lässt sich die Unternehmenskommunikation in unterschiedliche Teilbereiche unterscheiden. Grundsätzlich werden die interne und die externe Kommunikation (Marktkommunikation und Public Relations) gesondert betrachtet. Darunter kann es zudem noch weitere Detaillierungsgrade und daraus resultierende Unterscheidungen geben. Ein Überblick der Zusammenhänge der Kommunikation in einem Unternehmen wird in Abb. 2 dargestellt. Die interne Kommunikation umfasst mit der Mitarbeiterkommunikation sowohl Instrumente der Dialog- bzw. Unternehmenskommunikation als auch der Marketingkommunikation. Die Marketingkommunikation und Dialogkommunikation ordnen sich zwischen den relevanten Zielgruppen Kunde, Mitarbeitende, Unternehmen und Öffentlichkeit wiederum primär in den Bereich der externen Kommunikation ein.²

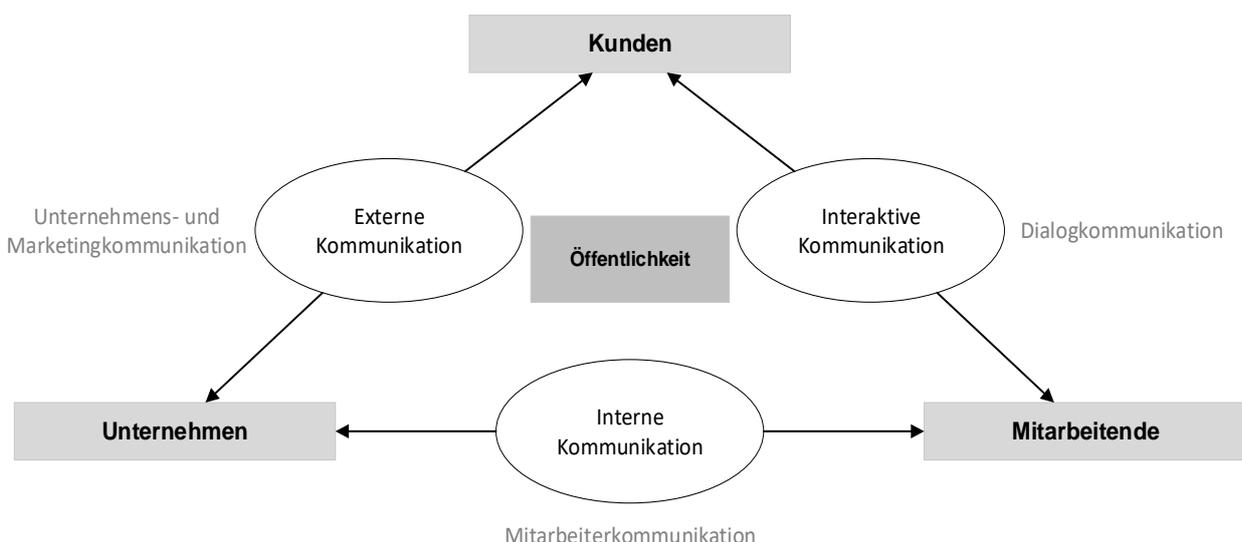


Abb. 2: Erscheinungsformen der Unternehmenskommunikation, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn/Esch/Langner (2016), S. 60.

¹ Vgl. Zerfaß/Piwinger (2014), S. 21 ff.; Hillmann (2017), S. 18 ff.

² Vgl. Zerfaß/Piwinger (2014), S. 21 ff.; Bruhn/Esch/Langner (2016), S. 60.

Interne Kommunikation

Die interne Kommunikation beschäftigt sich mit allen Kommunikationsprozessen, welche innerhalb des Unternehmens ablaufen und betrifft jeden Mitarbeiter im Inneren der Organisation. Zudem ist sie ein wesentlicher Bestandteil des wirtschaftlichen Erfolgs des Unternehmens und setzt die kommunikative Einbindung aller Mitarbeiter in die Aufgaben und Tätigkeiten des Unternehmens voraus. Aus diesem Grund hat sich auch der Stellenwert der internen Kommunikation in den letzten Jahren wesentlich verändert. Ein Grund dafür ist die Bedeutung von neuen Medien und das veränderte Nutzungsverhalten. Mitarbeiter gelten als Botschafter des Unternehmens und haben somit großen Einfluss auf seine Außendarstellung. Die wesentlichen Aufgaben der internen Kommunikation können wie folgt beschrieben werden:³

- Weitergabe von Informationen
- Kommunizieren von Unternehmenszielen
- Etablieren einer innerorganisatorischen Gemeinschaft
- Fördern und Aufbauen der Unternehmensidentifikation
- Präsentieren der Erfolge und erreichten Unternehmensziele

Im folgenden Kapitel 2.1 wird näher auf das Thema der unternehmensinternen Kommunikation eingegangen.

Externe Kommunikation

Die strategischen Schwerpunkte und Zielgruppen der externen Kommunikation eines Unternehmens hängen wesentlich mit der Strategie und Ausrichtung der Organisation zusammen. Stärken und Schwächen des Unternehmens müssen daher ausführlich analysiert und aufbereitet werden, um die Bedürfnisse der Kunden, Lieferanten und Stakeholder entsprechend befriedigen zu können. Die Reputation und das Image tragen direkt zum gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens bei. Aus diesem Grund sind die Betreuung und Pflege der unternehmensrelevanten externen Empfänger entscheidend und können in einem signifikanten Wettbewerbsvorteil resultieren. Wesentliche Faktoren sind dabei die Darstellung des Unternehmens, die Erfahrung mit Kunden, Produkten und Dienstleistungen sowie die daraus resultierende Zufriedenheit. In allen Bereichen sind eine ethisch-moralische sowie transparente und offene Kommunikationsstrategie unverzichtbar. Ein weiterer positiver Aspekt ist eine soziale und ökologische Einstellung des Unternehmens. Einige Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit lauten wie folgt:⁴

- Steigerung der Glaubwürdigkeit des Unternehmens
- Maximieren des Bekanntheitsgrades einer Marke (Corporate Branding)
- Steigerung des Vertrauens in Marke, Produkt und Unternehmen
- Verbesserung der Akzeptanz für Produkt, Dienstleistung und Marke

³ Vgl. Hillmann (2017), S. 32 f.; Huber (2015), Onlinequelle [Stand: 03.06.2019].

⁴ Vgl. Hillmann (2017), S. 53 f.; Huber (2015), Onlinequelle [Stand: 03.06.2019].

2.1 Unternehmensinterne Kommunikation

Die interne Kommunikation beschäftigt sich wie bereits kurz in Kapitel 2 beschrieben mit allen Kommunikationsprozessen, welche sich innerhalb einer Organisation befinden. Hauptaufgabe ist die Weitergabe von Informationen, Aussagen und unternehmerisch relevanten Entscheidungen an die Mitarbeiter. Diese Informationen sollten zudem individuell auf die Aufgaben und Belange der Mitarbeiter abgestimmt sein und den Arbeitsalltag erleichtern. Die Arbeitnehmer sollen frühzeitig über für das Unternehmen wesentliche Ereignisse und Entwicklungen informiert werden. Ein wichtiger Aspekt dabei ist, die internen Mitarbeiter immer vor externen Personen zu informieren, zum Beispiel bei einer Änderung von gesetzlichen Bestimmungen. Grundsätzlich sollen die interne Kommunikation und Informationsweitergabe in definierten Strategien und Strukturen erfolgen. Aus diesem Grund muss sie aus organisatorischen Gründen direkt der Unternehmensführung zugeordnet sein, um Verzögerungen, zum Beispiel in Entscheidungsprozessen, zu verhindern.⁵

Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist, dass in der internen Unternehmenskommunikation Transparenz herrscht, welche auf die folgenden drei Säulen der Kommunikation aufgebaut ist. Eine Darstellung einer transparenten internen Unternehmenskommunikation ist zudem in Abb. 3 abgebildet.⁶

- Vertrauen
- Strategische Ausrichtung
- Organisationsstruktur

Vertrauen ist ein wesentlicher Bestandteil der internen Kommunikation und hängt wiederum von den folgenden drei Faktoren ab:⁷

- *Relevanz*
Die übermittelten Informationen sollen für die Mitarbeiter relevant und für die Aufgabenerfüllung erforderlich sein.
- *Rechtzeitigkeit*
Die Mitarbeiter sollen immer zeitnah über Entwicklungen und Änderungen informiert werden, damit das Gefühl vermittelt wird, dass wichtige Informationen auch wirklich übermittelt werden.
- *Vollumfänglichkeit*
Alle Informationen, die an die Mitarbeiter übermittelt werden, sollen umfangreich gestaltet sein und alle notwendigen Details beinhalten. Zudem sollen Anweisungen für den Umgang mit womöglich vertraulichen Informationen und den gegebenenfalls auftretenden Konsequenzen beinhaltet sein.

⁵ Vgl. Hillmann (2017), S. 32 ff.

⁶ Vgl. Führmann/Doumanes (2017), Onlinequelle [Stand: 03.06.2019].

⁷ Vgl. Führmann/Doumanes (2017), Onlinequelle [Stand: 03.06.2019].

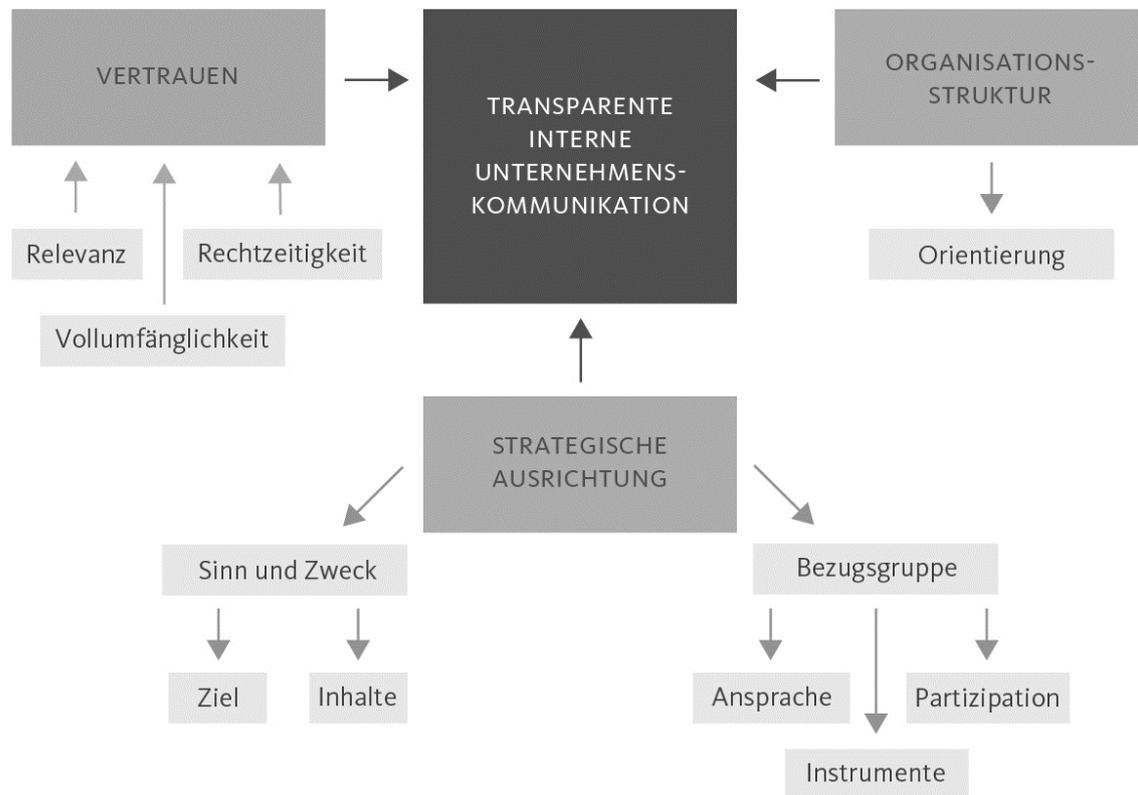


Abb. 3: Transparente interne Unternehmenskommunikation, Quelle: Führmann/Doumanes (2017), Onlinequelle [Stand: 03.06.2019].

Die zweite Säule beschreibt die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Alle Informationen sollen einen Sinn und Zweck erfüllen und strategische Relevanz haben. Neue Informationen sollen hinterfragt und kategorisiert werden:⁸

Wofür wird diese Information benötigt und was soll mit dieser Information bewirkt werden?

Nur, wenn Informationen ein Ziel verfolgen bzw. einem zugeordnet werden können, können Inhalte abgeleitet oder weitergegeben werden. Weiters muss auf eine bestimmte Bezugsgruppe eingegangen werden, damit die relevanten Informationen dem richtigen Adressaten zugeordnet werden können. Nur dann können eine geeignete Ausdrucksform und das ideale Instrument für die Kommunikation ausgewählt werden. Die Suche nach Informationen soll für die Bezugsgruppe einfach und übersichtlich gestaltet werden, damit alle an der Kommunikation beteiligten Personen partizipieren können und die Wissensteilung gewährleistet werden kann.⁹

Die dritte Säule einer transparenten internen Unternehmenskommunikation bildet eine geeignete und angemessene Organisationskultur. Mitarbeiter sollen sich selbstständig und intuitiv orientieren können. Für alle Mitglieder der Organisation muss klar nachvollziehbar sein, wem Informationen weitergegeben werden

⁸ Vgl. Führmann/Doumanes (2017), Onlinequelle [Stand: 03.06.2019].

⁹ Vgl. Führmann/Doumanes (2017), Onlinequelle [Stand: 03.06.2019].

sollen und von wem Informationen wiederum weitergegeben werden. Eine detailliertere Übersicht verschiedener Organisationskulturen wird in Kapitel 3 dargestellt.¹⁰

Unter Berücksichtigung dieser drei Säulen der Kommunikation kann eine transparente interne Unternehmenskommunikation erreicht und damit Effektivität und Effizienz im Bereich der Wissensteilung und -weitergabe gewährleistet werden. Wichtig ist dabei, dass eine digitale Übermittlung von Informationen nicht unmittelbar Transparenz bedeutet. Auch wenn mithilfe von neuen digitalen Medien die Weitergabe von relevanten Daten vereinfacht wird, gibt es andere Wege, um ohne die Verwendung digitaler Medien transparent zu kommunizieren. Durch die zunehmende Digitalisierung wird jedoch die Transparenz in der Kommunikation gefördert und ein erhöhter Transparenzdruck aufgebaut. Informationen können einfach, sinnvoll und schnell gebündelt werden und über die Unternehmensgrenzen, wie zum Beispiel mehrere Standorte, übermittelt werden.¹¹

2.1.1 Kommunikationsarten

Kommunikation ist eine zentrale Tätigkeit der Menschen, welche bereits vom ersten Augenblick des Lebens an verfolgt und angewendet wird. Man spricht dabei von einem existenziellen Bedürfnis, sich mit anderen Menschen auszutauschen und verstanden zu werden. Primär dient die Lautsprache als differenziertestes Werkzeug der zwischenmenschlichen Verständigung dazu, sich in diesem Bereich auszudrücken. Sie wird jedoch in verschiedenster Art und Weise von unters Kommunikationsmöglichkeiten wie Gestik, Mimik oder weiteren Verhaltensweisen unterstützt. Dabei werden vor allem folgende drei Hauptbereiche unterschieden, welche die wichtigsten Kommunikationsformen bilden:¹²

Verbale oder sprachliche Kommunikation

Verbale Kommunikation beschreibt das gesprochene Wort, die Sprache und den Inhalt bzw. die Kommunikation in einer Lautsprache. Sie ist abhängig von einem Sprachsystem, wie zum Beispiel Deutsch oder Englisch. In Anlehnung an den Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick wird bei sprachlicher Kommunikation auch von digitaler Kommunikation gesprochen. Relevant ist hierbei der Inhaltsaspekt der zu übermittelnden Nachricht. Die Information setzt sich aus einer komplexen und logischen Syntax zusammen und beinhaltet keine Beziehungsbestandteile. Es wird die reine Inhaltsebene übermittelt.¹³

¹⁰ Vgl. Führmann/Doumanes (2017), Onlinequelle [Stand: 03.06.2019].

¹¹ Vgl. Führmann/Doumanes (2017), Onlinequelle [Stand: 03.06.2019].

¹² Vgl. Dubach (2017), Onlinequelle [Stand: 10.06.2019].

¹³ Vgl. Bender (2018), Onlinequelle [Stand: 10.06.2019].

Nonverbale oder nichtsprachliche Kommunikation

Nonverbale Kommunikation, oder nach dem Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick analoge Kommunikation, umfasst alle nichtsprachlichen Kommunikationsarten, welche vorwiegend ein visuelles Medium nutzen. Sie treten in der Regel in denselben Kommunikationssituationen wie die verbale Kommunikation auf. Die wesentlichen Bestandteile der nonverbalen Kommunikation können in folgende Punkte gegliedert werden:¹⁴

- *Mimik*
Bedeutungsvolle Bewegungen wie das Bewegen des Gesichts oder seiner Bestandteile (Mund, Nase, Augen).
Beispiele: Stirnfalten, Naserümpfen, zusammengekniffener Mund
- *Gestik*
Bedeutungsvolle Bewegungen von Händen, den Armen oder dem Kopf.
Beispiele: Zucken oder Hochziehen der Schultern, Nicken, Winken
- *Haltung*
Beschreibt die Bewegungen der Figur bzw. des gesamten Körpers, sofern sie nicht bereits durch die Gestik abgedeckt wurde.
Beispiele: Neigung und Bewegung des Körpers, Übereinanderschlagen der Beine
- *Proxemik*
Darunter wird die Gestaltung des Raumes in der spezifischen Kommunikationssituation verstanden, das heißt die physikalische Nähe oder Distanz zum Gesprächspartner.
Beispiele: Extreme Nähe, Berührungen, Schulterklopfen, Streicheln
- *Habitus*
Beschreiben das Erscheinungsbild und das Auftreten bzw. die Umgangsformen eines Menschen.
Beispiele: Kleidung, Körperinszenierungen, Gangart, Bewegungsrhythmus
- *Ideomotorik*
Körpervorgänge, welche von Menschen nicht gesteuert werden können.
Beispiele: Körperreaktionen wie rote Wangen oder Schweiß, unwillkürliche Bewegungen wie Atmung oder Zuckungen
- *Timing*
Auch der zeitliche Faktor spielt in der nonverbalen Kommunikation eine Rolle und ist für den Kommunikationspartner von Bedeutung.
Beispiele: Permanente Verspätungen oder pünktliches Auftreten, das Telefon lange klingeln lassen

¹⁴ Vgl. Dubach (2017), Onlinequelle [Stand: 10.06.2019].; Bender (2018), Onlinequelle [Stand: 10.06.2019].

Paraverbale oder parasprachliche Kommunikation

Neben der verbalen und nonverbalen Kommunikation handelt es sich bei der paraverbalen um die dritte und letzte der wichtigen Kommunikationsformen. Es geht dabei um die paralinguistischen Merkmale der Art und Weise des Sprechens, wie zum Beispiel das Sprechverhalten oder die Stimmlage bzw. -eigenschaften. Sie wird zu einem großen Anteil von der Kultur geprägt. Der paraverbale Teil der Kommunikation kann im Gegensatz zum verbalen Teil nicht im Zuge einer niedergeschriebenen Botschaft gelesen werden. Folgende zwei Kommunikationsweisen können unterschieden werden:¹⁵

- *Phonetische Eigenschaften*
Eigenschaften und Merkmale, welche nicht mit dem eigentlichen Sprachsystem in Verbindung stehen.
Beispiele: Tonhöhe, Lautstärke, Sprechmelodie, Dialekt, Tempo
- *Lautäußerungen und ähnliche Eigenschaften*
Eigenschaften, welche nicht aus sprachlichen Strukturen oder Einheiten bestehen.
Beispiele: Gurren, Seufzen, Lachen, Räuspern, Schluchzen

2.1.2 Kommunikationsmodelle

Kommunikationsmodelle bilden die Grundlage einer funktionierenden Kommunikationsstrategie einer Organisation. Dies betrifft sowohl die Führungspositionen eines Unternehmens als auch Arbeiter und Angestellte. Es gibt verschiedene Modelle, welche den Prozess der Kommunikation in Hinblick auf Komplexität, grundlegenden Aufbau sowie inhaltlichen und wissenschaftlichen Schwerpunkt unterscheiden. Ziel aller Kommunikationsmodelle ist, die Zusammenhänge, Prozesse und Ebenen der Kommunikation möglichst klar und deutlich darzustellen.¹⁶

Grundsätzlich wird zwischen vier verschiedenen Arten von Modellen unterschieden:¹⁷

- Funktionsmodelle
- Medienwirksamkeitsmodelle
- Zwischenmenschliche Kommunikationsmodelle
- Kulturbasierte Modelle

Wie bereits erläutert, gibt es zahlreiche Modelle, welche den Prozess der Kommunikation beschreiben. In diesem Kapitel werden die sowohl für die Gegenwart als auch für die Geschichte und Entwicklung der Kommunikation relevantesten Modelle näher beschrieben.¹⁸

¹⁵ Vgl. Dubach (2017), Onlinequelle [Stand: 10.06.2019].

¹⁶ Vgl. Röhner/Schütz (2016), S. 19.

¹⁷ Vgl. Landsiedel (2019), Onlinequelle [Stand: 10.06.2019].

¹⁸ Vgl. Landsiedel (2019), Onlinequelle [Stand: 10.06.2019].

2.1.2.1 Sender-Empfänger-Modell

Eines der bekanntesten und meistzitierten Modelle der Kommunikation ist das aus dem Jahr 1940 stammende Kommunikationsmodell von Claude Shannon und Warren Weaver. Ursprünglich hatte dieses Modell eine rein technische Orientierung und entstand aus der Tradition der Informationstheorie. Bei diesem Modell wird dabei nicht die zu übertragende Botschaft behandelt, sondern ihre Übertragung und ihr Empfang. Da dieses Modell von einem Mathematiker und einem Telekommunikationsspezialisten erstellt wurde, zielte es auf die Optimierung der Kommunikation und eine störungsfreie technische Übertragung ab. Das Modell beinhaltet im fehlerfreien Zustand sechs notwendige Elemente. Im Fehlerfall wird es jedoch um ein siebtes ergänzt.¹⁹

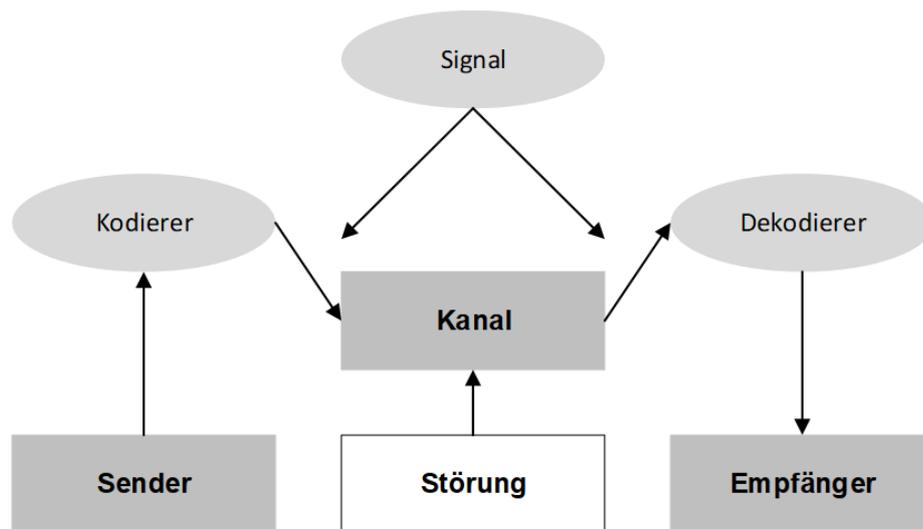


Abb. 4: Elemente der Kommunikation nach Shannon und Weaver,
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Röhner/Schütz (2016), S. 22.

Nach Shannon und Weaver funktioniert der Prozess der Kommunikation nach dem Prinzip der Signalübertragung als Austausch und Übertragung von Informationen. Der Zusammenhang der dafür erforderlichen Elemente wird in Abb. 4 dargestellt. Den Start des Kommunikationsprozesses bildet der Sender. Die zu übertragende Nachricht wird mithilfe eines Sendegeräts, einem Kodierer, als Signal in einem spezifischen Kanal übertragen. Der Empfänger kann anschließend die übertragenen Daten mithilfe eines Empfangsgeräts, des Dekodierers, annehmen und entschlüsseln. Anders ausgedrückt ist der Sender das menschliche Gehirn und das Sendegerät die Stimme, welche den sich ändernden Schalldruck, das Signal, über die Luft und somit den Kanal überträgt. Während der Signalübertragung ist jedoch der Einfluss von Störungen, wie zum Beispiel eines Rauschens, möglich. Diese können durch Tonverzerrungen oder atmosphärische Störungen entstehen. Bei der Übertragung auf die direkte Kommunikation über einen Kanal wie die Luft können Störungen durch andere Personen entstehen. Ein Beispiel dafür wäre die Teilnahme an einem Workshop oder einem Seminar, bei dem einzelne Teilnehmer aufgrund von Desinteresse zu flüstern beginnen, was dazu führen kann, dass nicht alle Informationen verstanden werden können. Für die erfolgreiche Übermittlung von Informationen müssen also Sender und Empfänger

¹⁹ Vgl. Röhner/Schütz (2016), S. 21 ff.

Aufmerksamkeit aufbringen und die zu übermittelnde Nachricht in bereits vorhandenes Wissen, wie eine bestimmte Sprache oder das Beherrschen von Bedeutungs- und Zeichenwissen, integrierbar sein. Ansonsten kann eine Nachricht falsch empfangen oder interpretiert werden, was wiederum eine unerwünschte Reaktion hervorrufen kann.²⁰

2.1.2.2 Zirkuläres Modell

Der Psychotherapeut, Autor und Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick entwickelte im Jahr 1969 ein Kommunikationsmodell, welches sich durch fünf pragmatische Axiome definiert. Im Gegensatz zum in Kapitel 2.1.2.1 beschriebenen Sender-Empfänger-Modell verläuft die Kommunikation im Modell von Watzlawick kreisförmig und zeichnet sich durch einen hohen Grad an Interaktivität und Dynamik aus. Aus diesem Grund ist in der Kommunikation nicht nur die Reaktion von Person 2 auf die Aussagen von Person 1 relevant, sondern auch die daraus resultierende Rückwirkung von Person 1 auf Person 2. Eine weitere Stärke bzw. positive Eigenschaft dieses Modells ist die Miteinbeziehung von psychologischen Prozessen. Bei der menschlichen Kommunikation werden nicht nur sachliche Inhalte ausgetauscht, sondern auch interessensgeleitete Informationen. Ein Beispiel dafür ist das Verschweigen von negativen Eigenschaften und Hervorheben von positiven Aspekten im Zuge eines Bewerbungsgespräches.²¹

Folgende fünf Axiome sind die Basis für das Modell von Paul Watzlawick:²²

1. Axiom der Unmöglichkeit, nicht zu Kommunizieren

Leitsatz: Man kann nicht nicht kommunizieren

Jedes Verhalten eines Menschen hat einen Mitteilungscharakter und sendet eine kommunikative Nachricht nach außen. Auch wenn wir nicht versuchen, zu kommunizieren und zum Beispiel beim Arzt im Warteraum auf den Boden starren, senden wir Signale aus, laut denen wir nicht kommunizieren möchten. Wie diese Art der Kommunikation von unserer Umwelt aufgenommen wird, hängt von der Interpretation des empfangenden Menschen ab.

2. Axiom der Beziehungs- und Inhaltsaspekte von Kommunikation

Leitsatz: Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt

Der Inhaltsaspekt bezieht sich auf die Sachinformation, welche übermittelt werden soll und wird meistens verbal übertragen. Der Beziehungsaspekt definiert, wie eine Nachricht übertragen werden soll und kann sowohl verbal, zum Beispiel über die Tonlautstärke, oder nonverbal, zum Beispiel über Mimik oder Gestik, ausgetauscht werden. Auch hier spielt die Interpretation eine große Rolle und es kann zu Widersprüchen bei der Übermittlung der Nachricht kommen. Beispiele dafür sind rhetorische Aussagen oder Sarkasmus.

²⁰ Vgl. Röhner/Schütz (2016), S. 21 ff.

²¹ Vgl. Röhner/Schütz (2016), S. 29 f.

²² Vgl. Landsiedel (2019), Onlinequelle [Stand: 10.06.2019].

3. Axiom der Interpunktion von Ereignisfolgen

Leitsatz: Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung

Wie bereits erläutert, wird Kommunikation von Paul Watzlawick als zirkuläres Modell beschrieben. Es gibt daher immer eine Ursache und eine Wirkung bei der Kommunikation und es ist wiederum von der Interpretation der Kommunikationspartner abhängig. Jeder Mensch hat eine eigene subjektive Wirklichkeit, welche durch im bisherigen Leben gemachte Erfahrungen definiert wird. Unterscheiden sich die subjektiven Wirklichkeiten der Gesprächspartner zu stark, kann es zu Störungen in der Kommunikation kommen.

4. Axiom der digitalen vs. analogen Kommunikation

Leitsatz: Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten

Wie beim zweiten Axiom hängen auch die digitale und die analoge Kommunikation zusammen. Die digitale Kommunikation bezieht sich auf die inhaltliche Kommunikation zwischen den Kommunikationspartnern. Zur analogen Kommunikation zählen die Sprechweise, Körpersprache, der Kontext des Gesprächs oder die Tonart.

5. Axiom der komplementären vs. symmetrischen Kommunikation

Leitsatz: Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär

Kommunikation lässt sich in ergänzende (komplementäre) und gleichwertige (symmetrische) Kommunikation einteilen. Bei unterschiedlichen Verhaltensweisen spricht man von komplementärer Kommunikation. Ein Beispiel dafür ist ein Schüler, welcher einem Lehrer zuhört und eine Frage stellt, während der Lehrer vorträgt und die Frage beantwortet. Bei der symmetrischen Kommunikation werden Unterschiede vermieden. Ein Beispiel dafür sind Schüler, welche gemeinsam einen Vortrag halten und sich dabei aufeinander einstellen bzw. gegenseitig kommunikative Funktionen übernehmen.

Nach Watzlawick resultieren Störungen in der Kommunikation meistens aus Verstößen gegen die fünf Axiome. Eine Möglichkeit, diese Störungen zu vermeiden, ist die Metakommunikation. Dabei wird im Zuge von Konflikten über das aktuelle Gespräch geredet und versucht, mögliche Fehlinterpretationen oder Missverständnisse aufzuklären, um die Kommunikationsstörung schnellstmöglich zu lösen.²³

²³ Vgl. Landsiedel (2019), Onlinequelle [Stand: 10.06.2019].; Bender (2018), Onlinequelle [Stand: 10.06.2019].

2.1.2.3 Vier-Seiten-Modell

Das Vier-Seiten- oder Vier-Ohren-Modell von Friedemann Schulz von Thun wurde im Jahr 1981 entwickelt und veröffentlicht. In weiterer Folge wurde es jedoch im Jahr 2000 überarbeitet und an den Forschungsstand angepasst. Das Kommunikationsmodell zeichnet sich vor allem durch seinen starken Anwendungsbezug und seine daraus resultierende Praktikabilität aus. Das eigene Kommunikationsverhalten kann mithilfe des Modells einfach kritisch betrachtet und überprüft werden. Friedemann Schulz von Thun verfolgte die Absicht, klassische Kommunikationsmodelle auch in der Praktik verwendbar zu machen und bezieht sich unter anderem auf das Modell bzw. Ideen von Paul Watzlawick, welches im Kapitel 2.1.2.2 bereits näher beschrieben wurde. Wie in Abb. 5 dargestellt, beinhaltet das Modell vier Perspektiven der menschlichen Kommunikation. Diese vier Seiten werden aus Sicht des Senders als „vier Schnäbel“ und aus Sicht des Empfängers als „vier Ohren“ bezeichnet. Eine übermittelte Nachricht hat demnach vier Sichtweisen bzw. Botschaften.²⁴



Abb. 5: Modell der Kommunikation nach Schulz von Thun,
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Röhner/Schütz (2016), S. 23.

Die vier Senderkanäle können wie folgt beschrieben werden:²⁵

1. Sachinhalt

Die Thematik bzw. die Sachinformation, welche der Sender dem Empfänger übermitteln will.

Beispiel: Der Sender erklärt dem Empfänger, was der eigentliche Sachinhalt ist.

2. Selbstoffenbarung

Die übermittelte Nachricht beinhaltet auch Informationen über die sendende Person. Diese Informationen können eine gewollte Selbstdarstellung oder eine unbeabsichtigte Selbstenthüllung darstellen.

Beispiel: Darstellung der eigenen Überlegenheit zu einem Thema oder Zittern als Zeichen von Aufregung.

²⁴ Vgl. Röhner/Schütz (2016), S. 23 f.; Landsiedel (2019), Onlinequelle [Stand: 10.06.2019].

²⁵ Vgl. Röhner/Schütz (2016), S. 24.

3. Beziehungsaussagen

Stellen die Beziehung zwischen Sender und Empfänger dar. Durch die Art und Weise, wie die Kommunikation zwischen den beiden Personen erfolgt, können Rückschlüsse auf die Beziehung gezogen werden.

Beispiel: Wertschätzende oder herablassende Aussagen vom Sender an den Empfänger.

4. Appell

Beschreibt die Wirkung, welche mit der Nachricht vom Sender an den Empfänger ausgeübt werden soll.

Beispiel: Eine Nachricht hat oft die Aufgabe, die adressierte Person dazu zu bringen, bestimmte Dinge zu erledigen oder zu unterlassen.

Demgegenüber stehen die entsprechenden Empfängerkanäle:²⁶

1. Sachohr

Beschreibt, wie der Sachinhalt vom Empfänger zu verstehen ist.

2. Selbstoffenbarungsohr

Zeigt dem Empfänger, mit welcher Person er es zu tun hat.

3. Beziehungsohr

Signalisiert, welche Meinung der Sender vom Empfänger hat.

4. Appellohr

Stellt dem Empfänger die Frage, was er als Reaktion auf die Nachricht des Senders denken oder fühlen soll.

Beim Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun hängt die Qualität der Kommunikation von der Intention des Senders bei der Übermittlung der Nachricht und der Wahrnehmung des Empfängers beim Erhalt der Nachricht ab. Durch Fehlinterpretationen kann es schnell zu Missverständnissen und Schwierigkeiten in der Nachrichtenübermittlung kommen. Die Kommunikationsqualität hängt also damit zusammen, wie gut die Entschlüsselung der Nachricht des Senders funktioniert. Kommunikationsstörungen können zum Beispiel durch einseitige Empfangsgewohnheiten entstehen. Darum sollen in besonders kritischen Kommunikationssituationen unterschwellige Nachrichten vermieden und eine klare Kommunikationsstrategie verfolgt werden.²⁷

²⁶ Vgl. Röhner/Schütz (2016), S. 24.

²⁷ Vgl. Landsiedel (2019), Onlinequelle [Stand: 10.06.2019].

2.1.2.4 Transaktionsanalyse

Vor ungefähr 60 Jahren entwickelte der kanadisch-amerikanischen Psychiater Eric Berne die tiefenpsychologische Transaktionsanalyse. In seiner Arbeit über psychodynamische und phänomenologische Aspekte des Lebens geht er davon aus, dass die Handlungen jedes Menschen aus verschiedenen Erlebniszuständen resultieren können. Diese Zustände treten bereits von Kindesalter an auf und können in die folgenden drei Kategorien der menschlichen Kommunikation eingeteilt werden:²⁸

- **Eltern-Ich**

Bezeichnet ein Kommunikationsverhalten, welches häufig in der Erziehung zu beobachten ist. Es wird durch Korrektur, Zurechtweisung und Umsorgen charakterisiert.

- **Erwachsenen-Ich**

Das Erwachsenen-Ich wird als eine respektvolle, rationale und sachliche Verhaltensweise beschrieben, wie sie in der Regel bei Erwachsenen zu beobachten ist. Zudem wird es durch eine reflektierte und durchdachte Kommunikation geprägt.

- **Kind-Ich**

Wie bei einem Kind wird diese Kategorie von einem verspielten, albernen, trotzigem und spontanen Verhalten geprägt.

Transaktionen sind ein zentraler Faktor im Kommunikationsmodell von Berne und werden durch die Übertragung von Informationen und Wahrnehmungen permanent ausgetauscht. Aus diesem Grund wurde auch der Name des Modells davon abgeleitet. Je nachdem, in welchem Zustand sich die Personen befinden, können diese Wahrnehmungen unterschiedlich interpretiert werden.²⁹

Die Kommunikation zwischen Menschen ist dabei nicht auf den Ich-Zustand begrenzt. Menschen sind in der Lage, zwischen den verschiedenen Segmenten hin- und herzuwechseln. Entscheidend und relevant für einen Wechsel zwischen den Zuständen bzw. welcher Ich-Zustand im Zuge der Kommunikation ausschlaggebend ist, sind die Entstehungsgeschichte der aktuellen Kommunikation, Erfahrungen sowie Wünsche und Gefühle. Das Kommunikationsmodell zeigt, dass vor allem dann Konflikte in der Kommunikation auftreten, wenn die unterschiedlichen Zustände aufeinandertreffen.³⁰

²⁸ Vgl. Warkentin (2017), Onlinequelle [Stand: 10.06.2019].

²⁹ Vgl. Raebricht/Rabe/Taglieber (2019), Onlinequelle [Stand: 15.06.2019].

³⁰ Vgl. Warkentin (2017), Onlinequelle [Stand: 10.06.2019].

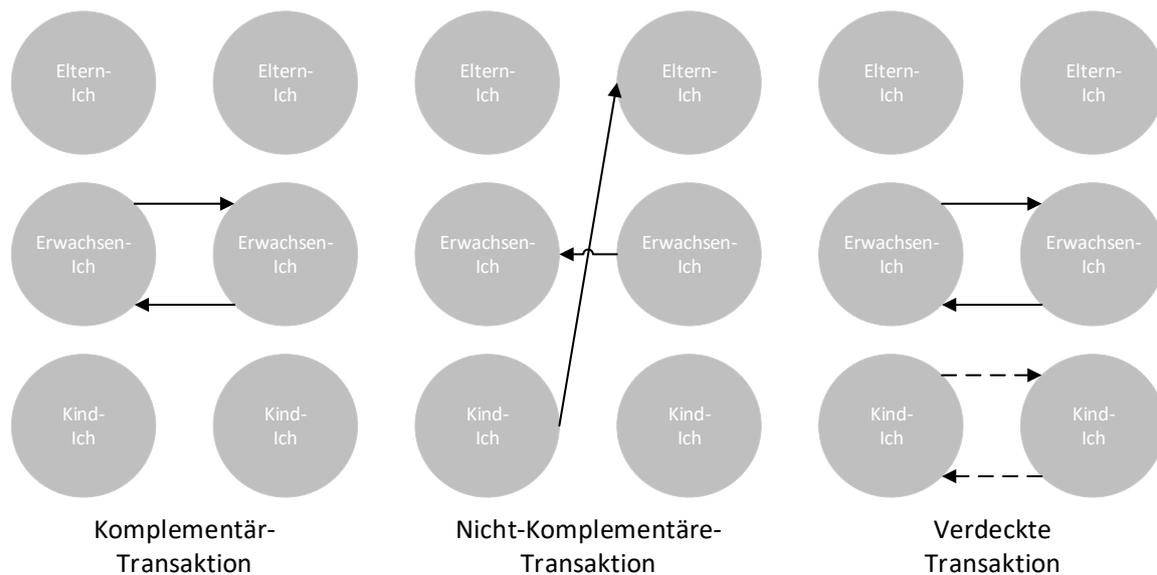


Abb. 6: Beispiele für die drei Arten von Transaktionen,
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Raebricht/Rabe/Taglieber (2019), Onlinequelle [Stand: 15.06.2019].

Diese unterschiedlichen Zustände können verschiedene Arten von Transaktionen zur Folge haben. Folgende drei Arten von Transaktionen werden wie folgt unterschieden und in Abb. 6 dargestellt:³¹

1. Komplementär-Transaktion

Die komplementäre oder parallele Transaktion verläuft grundsätzlich ohne Konflikte oder Reibungen und läuft wie erwartet ab. Sie tritt dann auf, wenn alle Kommunikationspartner zum Beispiel über das Erwachsenen-Ich kommunizieren, sich auf derselben Ebene unterhalten und respektvoll miteinander umgehen.

2. Nicht-Komplementäre-Transaktion

Nicht-komplementäre oder gekreuzte Transaktionen bieten im Gegensatz zu den komplementären Transaktionen ein großes Reibungspotential. Sie treten dann auf, wenn die Kommunikationspartner mit unterschiedlichen Erwartungen in das Gespräch gehen. Ein Beispiel dafür ist, wenn Person 1 im Erwachsenen-Ich versucht, eine respektvolle Kommunikation zu führen und Person 2 jedoch im Kind-Ich trotzig und respektlos entgegenwirkt.

3. Verdeckte Transaktion

Die verdeckten Transaktionen treten vor allem in engeren Beziehungsverhältnissen wie innerhalb der Familie, zwischen Freunden oder Partnern auf. Die Kommunikationsteilnehmer kommunizieren oberflächlich aus einem anderen und nicht wahren Ich-Zustand heraus. Ein Beispiel ist, wenn beide Parteien oberflächlich im Erwachsenen-Ich kommunizieren, obwohl Person 1 eigentlich im Eltern-Ich und Person 2 im Kind-Ich kommuniziert. Dadurch gibt es wie bei den gekreuzten Transaktionen ebenso ein großes Konfliktpotential.

³¹ Vgl. Moritz (2017), Onlinequelle [Stand: 15.06.2019].

2.2 Unternehmenskultur

Die Unternehmens- oder Organisationskultur zählt zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens und bestimmt Sicht- und Funktionsweisen sowie Strategien und Ziele. Beispiele dafür sind das Betriebsklima, Belohnungssysteme und Leistungskriterien sowie Organisationskulturen und Abläufe. Die dabei wichtigsten Funktionen einer Unternehmenskultur lauten wie folgt:³²

- Separation von anderen Unternehmen
- Identifikation mit dem Unternehmen
- Vermittlung von attraktiven und sinnvollen Zielen
- Stabilität von Prozessen als Basis für gemeinsame Werte und Ziele
- Förderung und Kontrolle von Verhaltensregeln

Die Unternehmenskultur setzt sich aus verschiedenen Ebenen zusammen, welche in der folgenden Abb. 7 dargestellt werden. Die oberste Ebene der Kulturpyramide bildet dabei die Unternehmensvision. Sie stellt das Leitbild dar, an welchem sich die Strategie der Organisation orientiert, und definiert die langfristigen Ziele des Unternehmens. In der darunterliegenden Ebene befinden sich zentrale Werte, welche meistens in Form der Unternehmensmission dargestellt werden. Diese gelten als grundsätzliche Zielvorstellungen und Standards für das Unternehmen und die einzelnen Mitarbeiter. Auch, wenn die sich die einzelnen Wertvorstellungen von Unternehmen unterscheiden können, gibt es meist doch folgende Gemeinsamkeiten:³³

- Kundenorientierung
- Qualitätsbewusstsein
- Integrität
- Leistungsbewusstsein

Die dritte Ebene bilden die Leitlinien und Normen. Diese definieren allgemeine Verhaltensprinzipien und dienen den Unternehmensmitgliedern zur generellen Orientierung in Bezug auf das von der Organisation gewünschte Verhalten. Zudem versteht man unter Normen im Speziellen Vorschriften und Regeln, die das alltägliche Verhalten koordinieren und steuern sollen. Beispiele dafür sind Handlungsanweisungen, welche festlegen, wie Entscheidungsprozesse ablaufen sollen und welche Mitarbeiter bzw. Entscheidungsträger involviert sein sollen. Auf der letzten und untersten Ebene befinden sich die Verhaltensweisen. Sie definieren die zwischenmenschlichen Beziehungen, das heißt, wie Menschen miteinander kommunizieren, zusammenarbeiten und miteinander umgehen.³⁴

³² Vgl. Homma/Bauschke (2010), S. 15 f.

³³ Vgl. Homma/Bauschke (2010), S. 17.

³⁴ Vgl. Homma/Bauschke (2010), S. 17 ff.

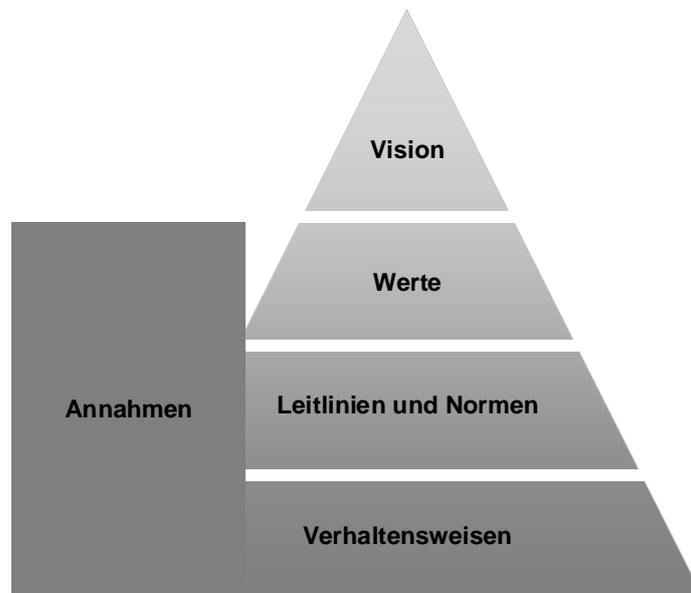


Abb. 7: Die Kulturpyramide, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Homma/Bauschke (2010), S. 17.

Bei der Betrachtung der Kulturpyramide geht man grundsätzlich von einer Top-Down Strategie aus. Die übergeordneten Ebenen steuern demnach die nachfolgenden Ebenen und die Vision übernimmt somit die entscheidende Rolle für alle weiteren Ebenen. Tatsächlich wird das Verhalten in Unternehmen aber sehr oft von Annahmen bestimmt. Diese können Unternehmenskulturen entscheidend beeinflussen, da sie sich weder an definierten Werten noch an vorhersehbarem Verhalten orientieren müssen. Beispiele dafür sind mangelnde Konsequenzen bei Fehlverhalten oder Nichterreichung von Zielen. Vor allem Organisationsteilnehmer, welche sich schon lange im Unternehmen befinden, handeln oft aufgrund von Annahmen, welche im Laufe der Zeit erlernt wurden. Das Handeln kann dabei bewusst oder unbewusst passieren.³⁵

2.2.1 Typen der Unternehmenskultur

Unternehmenskulturen können aufgrund von verschiedenen charakteristischen Merkmalen einzelnen Kulturtypen bzw. Kulturmustern zugeordnet werden. Diese dienen einer Organisation zur Orientierung und Differenzierung der für das Unternehmen relevanten Herausforderungen.³⁶

2.2.1.1 Offene Hochleistungskultur

Diese Unternehmenskultur besitzt die Eigenschaft, sich über eine ausgeprägte Flexibilität und hohe Dynamik auszuzeichnen und gilt zudem als veränderungsbereit und innovativ. Unternehmen bzw. Führungskräfte müssen daher sowohl eine zeitliche als auch räumliche Flexibilität besitzen und dynamisch auf neue Herausforderungen reagieren. Obwohl diese Faktoren eine motivierende bzw. antreibende

³⁵ Vgl. Homma/Bauschke (2010), S. 19 f.

³⁶ Vgl. Kaiser (2012), S. 43 f.

Wirkung auf die Organisation haben können, steigt dadurch die mentale und körperliche Anforderung an die Mitarbeiter bzw. Führungskräfte. Weitere Eigenschaften der offenen Hochleistungskultur lauten wie folgt:³⁷

- Offenheit
- Extreme Leistungsorientierung
- Flache Hierarchien
- Freiheitsgebend
- Ergebnisorientierung

2.2.1.2 Konformistische Formalkultur

Dieser Typ der Unternehmenskultur zeichnet sich durch eine Differenzierung stark ausgeprägter formeller und informeller Regeln aus. Typisch für diese Führungskultur sind klare Vorstellungen von einem erfolgreichen und richtigen Führungsverhalten. Zudem gibt es detaillierte Vorstellungen über die Entwicklung der Führungspersonen innerhalb eines Unternehmens. Der Umgang der Mitarbeiter findet in der Regel auf einer sehr formal-sachlichen Ebene statt und wird durch formal-administrative Regeln ergänzt. Daraus ergeben sich ausgeprägte Hierarchien und komplexe Arbeitsabläufe. Zusätzlich zu den bereits beschriebenen Merkmalen sind folgende Eigenschaften charakteristisch für dieses Kulturmuster:³⁸

- Formal homogen
- Technisch
- Bürokratisch
- Diszipliniert
- Regelgeprägt

2.2.1.3 Konservative Ausschlusskultur

Das dritte Kulturmuster wird von konservativem und traditionellem Verhalten geprägt. Veränderungen werden aus diesem Grund meist kritisch betrachtet und sind nur schwer bzw. aufwändig durchzusetzen. Diese Art der Unternehmenskultur findet man oft in Traditionsunternehmen mit stark historisch geprägten Unternehmenswerten. Produkte dieser Unternehmen charakterisieren sich durch einen hohen Faktor an Identifikationsstiftung und Prestige. Ein großes Problem stellt in dieser Formalkultur aufgrund der traditionellen Vorstellungen der Aufstieg von Frauen im Unternehmen dar. Weitere charakteristische Merkmale lauten wie folgt:³⁹

- Schwerfälligkeit
- Unberechenbarkeit
- Werteorientierung

³⁷ Vgl. Kaiser (2012), S. 45 ff.

³⁸ Vgl. Oebbeke (2012), Onlinequelle [Stand: 06.05.2019].; Kaiser (2012), S. 47 ff.

³⁹ Vgl. Wirtschaftswoche (2012), Onlinequelle [Stand: 06.05.2019].; Kaiser (2012), S. 50 ff.

2.2.1.4 Veränderungsorientierte Bewahrungskultur

Die veränderungsorientierte Bewahrungskultur verbindet eine sowohl veränderungs- als auch innovationsorientierte Struktur mit konservativ-hierarchischen Werten. Dadurch entsteht jedoch ein deutliches Spannungsverhältnis zwischen den einzelnen Faktoren. Die Produkte bzw. das Unternehmen sind dabei klar progressiv und zukunftsorientiert ausgerichtet. Durch die stark hierarchische Orientierung sind Entscheidungen in der Organisation oft unternehmenspolitisch geprägt, wobei ein taktisch richtiges Verhalten im Unternehmen einen wesentlichen Erfolgsfaktor bildet. Folgende Eigenschaften sind zudem für dieses Kulturmuster relevant:⁴⁰

- Hierarchisch
- Ambivalent
- Unterschiedlichkeit
- Konservativ

2.2.2 Modelle in der Unternehmenskultur

Im Bereich der Unternehmenskultur werden verschiedenste Modelle und Theorien unterschieden bzw. wird nicht in jeder Organisationsstruktur eine Kultur anerkannt. Zudem werden Organisationstheorien stetig angepasst und weiterentwickelt, was wiederum adaptierte Unternehmenskulturmodelle voraussetzt. Die folgenden Modelle der verschiedenen Autoren weisen zwar Zusammenhänge in Bezug auf Erfolg einer Organisation und Unternehmenskultur auf, unterscheiden sich jedoch in den Definitionen oder Ansichten der Organisationen.⁴¹

2.2.2.1 Kulturebenen-Modell nach Schein

Das Kulturebenen-Modell nach Schein beschreibt die Organisationskultur und umfasst drei Ebenen der Sichtbarkeit kultureller Phänomene. Es wurde vom amerikanischen Sozialpsychologen und Managementwissenschaftler Edgar H. Schein entwickelt und genießt eine große Bedeutung im Bereich der Unternehmenskulturdiskussionen. Die drei Ebenen sind relevant für die Wirkung und den Aufbau einer Unternehmens- bzw. Organisationskultur. Das Kulturebenen-Modell nach Schein wird in der Abb. 8 dargestellt.⁴²

⁴⁰ Vgl. Eberhardt (2013), S. 27 f.; Kaiser (2012), S. 53 ff.

⁴¹ Vgl. Herget/Strobl (2018), S. 40 f.

⁴² Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 195.

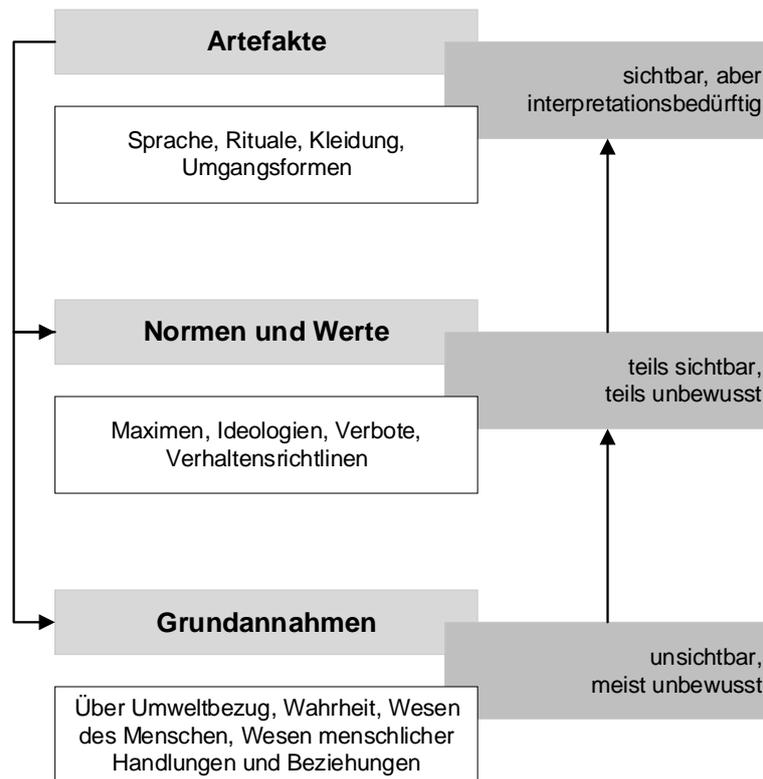


Abb. 8: Kulturebenen nach Schein, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs/Brem (2015), S. 196.

Oberste Ebene: Artefakte

In dieser Ebene befinden sich Artefakte, das heißt sichtbare und wahrnehmbare Handlungsmuster und Symbole, welche zwar beobachtbar sind, aber durch die mögliche Mehrdeutigkeit in mindestens einer Kulturebene doch interpretationsbedürftig sind. Beispiele dafür sind das Kommunikationsverhalten von Kunden, Mitarbeitern und Lieferanten, die Gestaltung der Sprache, Umgangsformen und Rituale sowie verwendete Technologien und das Unternehmensleitbild. Diese Ebene hat eine große Auswirkung auf die beiden folgenden Ebenen, wodurch es von großer Wichtigkeit ist, diese Ebene innerhalb der Organisation zu leben und die Werte bzw. die damit verbundenen Informationen an neue Mitarbeiter im Unternehmen weiterzugeben.⁴³

Mittlere Ebene: Normen und Werte

In der mittleren Ebene befinden sich die Normen und Werte des Unternehmens. Diese sind wie in Abb. 8 dargestellt teilweise sichtbar bzw. beobachtbar sowie größtenteils unbewusst. Sie bilden damit das Bindeglied zwischen den Artefakten und den Grundannahmen der untersten Ebene. Zu den Normen und Werten gehören Ideologien und Grundprinzipien sowie Verbote und Verhaltensrichtlinien für das Unternehmen. Sie sollen den Mitarbeitern einen Leitfaden zur Verfügung stellen, um falsches von richtigem Verhalten zu unterscheiden. Man spricht in diesem Zusammenhang oft vom Unternehmensleitbild oder einer Managementphilosophie. Es gilt jedoch zu beachten, dass die Inhalte selten mit der tatsächlichen

⁴³ Vgl. Herget/Strobl (2018), S. 41 f.; Vahs/Brem (2015), S. 195 f.

Unternehmenskultur in Verbindung stehen, sondern eher Wunschvorstellungen des Unternehmens widerspiegeln.⁴⁴

Unterste Ebene: Grundannahmen

Die unterste Ebene bilden die nur schwer zu identifizierbaren Grundannahmen, welche einen großen Einfluss auf die beiden oberen Ebenen ausüben. Die grundlegenden Annahmen sind meist unsichtbar, unbewusst und prägen das Weltbild bzw. die Vorstellungen der Mitglieder einer Organisation. Sie beinhalten zudem Vorstellungs- bzw. Orientierungsmuster innerhalb der Kultur und stellen die wertorientierten Handlungen dar. Diese Annahmen bilden den Kern der Kultur und haben sich über einen Zeitraum von mehreren Jahren entwickelt. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von Glaubenssätzen, welche Basisannahmen über die Umwelt, die Natur des Menschen, die Realität oder auch die Verhaltensorientierung in menschlichen Beziehungen festlegen.⁴⁵

2.2.2.2 Kulturtypologie-Modell von Deal und Kennedy

Ein weiteres bekanntes Modell zur Klassifizierung einer Unternehmenskultur stammt von Terrence E. Deal und Allan A. Kennedy. Das Modell stellt die folgenden beiden Merkmale in einen Zusammenhang mit der Kultur in Unternehmen dar: Ausmaß des unternehmerischen Risikos der geschäftlichen Aktivitäten und Geschwindigkeit des Feedbacks in Bezug auf Entscheidungen und Strategien. Bei Berücksichtigung und Kombination dieser beiden Faktoren entstehen vier Kulturtypen, welche einen jeweiligen unternehmenskulturellen Grundtypus beschreiben und in der folgenden Abb. 9 dargestellt werden.⁴⁶

⁴⁴ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 196.

⁴⁵ Vgl. Kaudela-Baum/Holzer/Kocher (2014), S. 230.; Vahs/Brem (2015), S. 196 f.

⁴⁶ Vgl. Herget/Strobl (2018), S. 24.; Deal/Kennedy (2000), S. 107 ff.

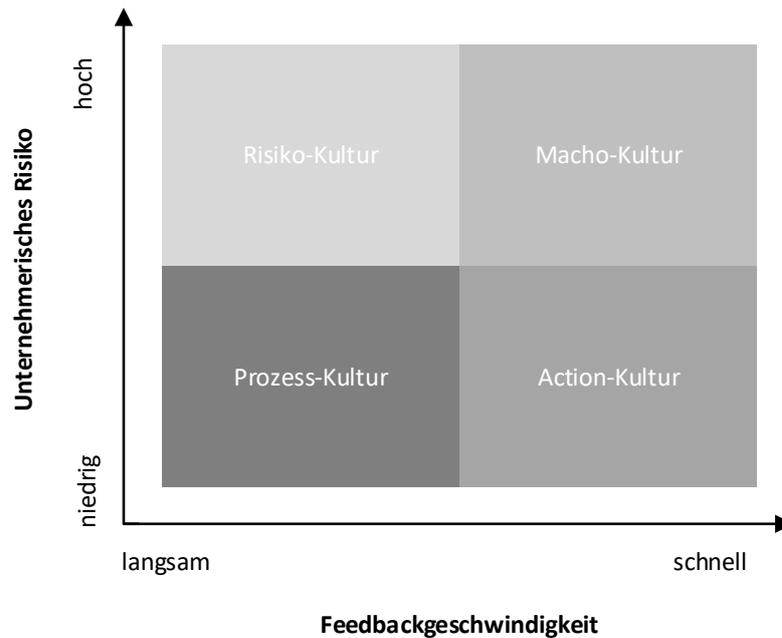


Abb. 9: Kulturtypen nach Deal und Kennedy, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Deal/Kennedy (2000), S. 107.

Macho-Kultur

Der erste Grundtypus definiert sich durch ein hohes Risiko und ist Bestandteil eines Marktes, welcher ein schnelles Feedback zur Erreichung der unternehmerischen Ziele erfordert. Aus diesem Grund legen Unternehmen, welche eine Macho-Kultur verfolgen, hohen Wert auf Innovation, Geschwindigkeit und kurzfristigere Erfolge. Zudem befinden sich diese Organisationen in schnelllebigen und risikobehafteten Märkten. Beispiele dafür sind Unternehmen in der Dienstleistungs- und Consulting-Branche. Führungspersonen und Mitarbeiter in dieser Kultur stehen meist unter großem Stress sowie Leistungs- und Erfolgsdruck. Daraus ergibt sich eine hohe Mitarbeiterfluktuation, was wiederum negative Auswirkungen auf den unternehmensinternen Lernprozess und den Verlust von Know-How zur Folge hat.⁴⁷

Action-Kultur

Die Action-Kultur verbindet ein relativ niedriges Risiko mit einer hohen Erwartung an die Feedbackgeschwindigkeit. Unternehmen, welche solche Eigenschaften aufweisen, befinden sich oft im Konsumgüterbereich und haben eine große Kundenanzahl. Falsche Entscheidungen haben in dieser Unternehmenskultur einen niedrigeren Stellenwert als zum Beispiel in der Macho Kultur, dafür werden spezielle Kontroll- und Überwachungsmechanismen eingesetzt, um möglichen Risiken präventiv entgegenzuwirken. Da sich solche Unternehmen in einem dynamischen Markt befinden und bestmöglich auf die Anforderungen und Bedürfnisse ihrer Kunden eingehen müssen, sind spezielle Motivationsprogramme für Mitarbeiter zur Steigerung der Eigeninitiative erforderlich. Eine proaktive

⁴⁷ Vgl. Deal/Kennedy (2000), S. 107 ff.; Herget/Strobl (2018), S. 24 f.

Orientierung ist fester Bestandteil des Wertesystems dieser Unternehmen, obgleich eher kurzfristige Ziele verfolgt werden und Qualität durch Quantität ersetzt wird.⁴⁸

Risiko-Kultur

Bei Entscheidungen dieses Grundtypus steht aufgrund des hohen Risikos meist viel auf dem Spiel, die Leistung ist jedoch aufgrund eines langsamen Feedback-Prozesses nur schwer messbar. Unternehmen, welche Eigenschaften dieses Kulturtyps aufweisen, setzen den Schwerpunkt auf eine langfristige Erfolgssicherung und bedeutsame Investitionen. Fehlentscheidungen können jedoch aufgrund der langsamen Feedbackgeschwindigkeit schwerwiegende Folgen für das Unternehmen haben. Die Organisation weist eine autoritative und streng hierarchische Struktur auf, in die die Mitarbeiter eingegliedert sind. Diese erweisen sich zudem als geduldig und belastbar. Obwohl sich dieser Kulturtypus als äußerst effektiv auszeichnet, gibt es einen Mangel an Flexibilität in Bezug auf sich ändernde Rahmen- oder Umweltbedingungen.⁴⁹

Prozess-Kultur

Die Prozess-Kultur zeichnet sich durch ein langsames Feedback sowie ein niedriges unternehmerisches Risiko aus. Es wird versucht, Wahrscheinlichkeiten und Risiken so gut wie möglich zu kalkulieren sowie Handlungsabläufe zu systematisieren und in den Unternehmensprozess zu integrieren. Beispielmärkte für Unternehmen der Prozess-Kultur weisen ein geringes Maß an Ungewissheit in Bezug auf künftige Entwicklungen auf. Beispiele dafür sind Versicherungen, Banken oder öffentliche Versorgungsbetriebe. Durch die hierarchische Unternehmensstruktur fehlt es jedoch an Flexibilität, welche bei schnellen Entscheidungen aufgrund von sich ändernden äußeren Bedingungen notwendig ist.⁵⁰

2.2.2.3 Eisbergmodell

Das Eisbergmodell, welches auch „Eisbergmodell des Bewusstseins“ oder „Beziehungs-Eisberg“ genannt wird, geht auf den österreichischen Begründer der Psychoanalyse Sigmund Freud zurück. Es stützt sich dabei auf seine allgemeine Theorie der Persönlichkeit und vergleicht das menschliche Bewusstsein mit einem im Wasser treibenden Eisberg. Das Modell ist in verschiedenen Unternehmensbereichen anwendbar und gehört zu den relevanten bzw. wesentlichen Säulen der Kommunikationstheorie zwischenmenschlicher Kommunikation. Beispiele dafür sind die interne Kommunikation oder Kommunikation im Bereich des Vertriebs.⁵¹

Das Modell stützt sich auf die zwei Ebenen der Kommunikation, von denen es eine sichtbare und eine unsichtbare gibt. Nimmt man in diesem Fall einen Eisberg zum Vorbild bzw. betrachtet man diesen im

⁴⁸ Vgl. Deal/Kennedy (2000), S. 107 ff.

⁴⁹ Vgl. Herget/Strobl (2018), S. 24 f.; Deal/Kennedy (2000), S. 107 ff.

⁵⁰ Vgl. Deal/Kennedy (2000), S. 107 ff.

⁵¹ Vgl. Egle (2019), Onlinequelle [Stand: 20.05.2019].; Deutsches Institut für Marketing (2018), Onlinequelle [Stand: 20.05.2019].

Querschnitt, so stellt man fest, dass nur ungefähr 20 % direkt sichtbar bzw. beobachtbar sind und 80 % unter Wasser liegen und damit nicht beobachtbar sind. Diese beiden Ebenen, welche innerhalb der Organisation vorkommen und unterschieden werden, werden in Abb. 10 dargestellt und lauten wie folgt:⁵²

- **Formale Ebene bzw. Sachebene**

Stellt den sichtbaren Bereich eines Eisbergs dar. Die formalen Aspekte bilden die rationale, beobachtbare Ebene. Sie beinhaltet alle mess-, auswert- und zählbaren Elemente und Faktoren einer Organisation. Beispiele dafür sind Zahlen, Daten und Fakten in Form von Richtlinien, Organigrammen, Stellenbeschreibungen, Handbüchern, Richtlinien oder Plänen.

- **Informale Ebene bzw. Beziehungsebene**

Stellt das unsichtbare Fragment dar. Die informalen Aspekte bilden die affektive, verdeckte Ebene und beinhalten die nicht direkt greifbaren und unterschwellig vorhandenen Faktoren eines Unternehmens. Beispiele dafür sind Wertvorstellungen, Bedürfnisse, Instinkte, Erwartungen oder persönliche Beziehungen.



Abb. 10: Eisbergmodell, Quelle: Vahs (2015), S. 107.

Die sichtbaren Faktoren der formalen Ebene prägen die Kultur einer Organisation nach außen, während die verdeckten Faktoren der affektiven Ebene nur Einfluss innerhalb eines Unternehmens besitzen. Doch genau diese informalen Beziehungen, die sich wie bereits beschrieben bzw. in Abb. 10 dargestellt unter der Oberfläche befinden, sind häufig von großer Bedeutung und haben direkten Einfluss auf den

⁵² Vgl. Vahs (2015), S. 106 f.; Deutsches Institut für Marketing (2018), Onlinequelle [Stand: 20.05.2019].

Unternehmenserfolg. Dazu zählen die Beziehung zwischen den Mitarbeitern und Führungskräften, das Arbeitsklima oder Unternehmenswerte.⁵³

2.2.2.4 7-S-Modell

Dieses Modell wurde von den beiden amerikanischen Unternehmensberatern Tom Peters und Robert Waterman entwickelt. Sie waren zum damaligen Zeitpunkt für die Unternehmensberatungsfirma McKinsey tätig, weshalb das Modell auch McKinsey 7-S-Modell genannt wird. Sie erkannten die Bedeutung von sogenannten weichen Faktoren für den Erfolg von Unternehmen und den Aufbau einer Organisation.⁵⁴

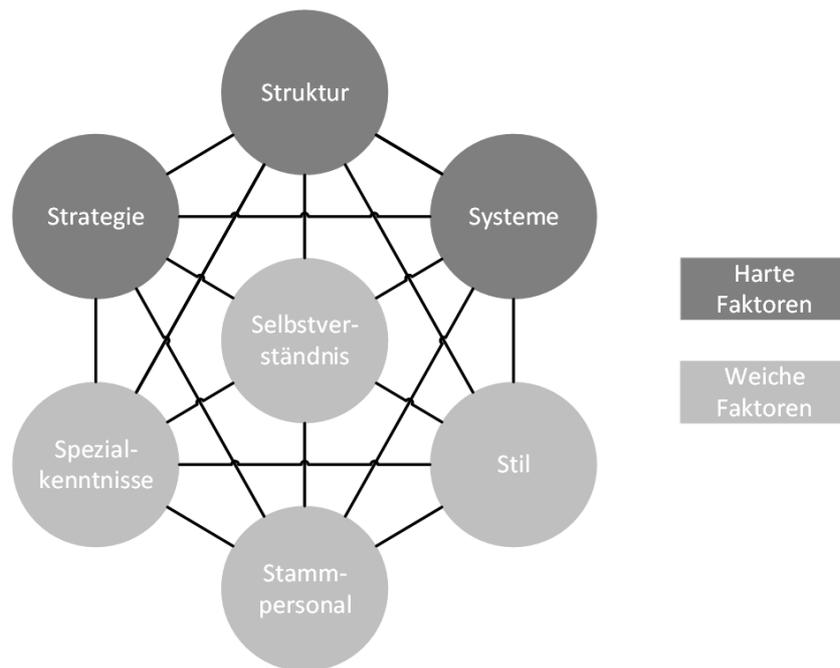


Abb. 11: 7-S-Modell, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs/Brem (2015), S. 207.

Bei den sieben Elementen des Modells, welches in Abb. 11 dargestellt wird, unterscheidet man zwischen harten und weichen Faktoren. Diese können wie folgt unterschieden und beschrieben werden:⁵⁵

Rational-quantitative harte Faktoren

- *Strategie*
Stellt die Strategie des Unternehmens samt aller Maßnahmen für die Veränderung der Organisation als Reaktion auf die Umwelt dar.
- *Struktur*
Definiert die Basis für Koordination, Spezialisierung und Kooperation der einzelnen Bereiche im Unternehmen und wird von Faktoren wie Unternehmensgröße, Strategie des Unternehmens oder Anzahl an Produkten bzw. Leistungen bestimmt.

⁵³ Vgl. Vahs (2015), S. 106 f.; Deutsches Institut für Marketing (2018), Onlinequelle [Stand: 20.05.2019].

⁵⁴ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 205 f.

⁵⁵ Vgl. Recklies (2000), Onlinequelle [Stand: 13.05.2019].; Vahs/Brem (2015), S. 205 ff.

- *System*
Beschreibt die informellen und formellen Prozesse der Organisation, welche für die Umsetzung der Strategie notwendig sind und gibt die erforderlichen Strukturen vor.

Emotional-qualitative weiche Faktoren

- *Stammpersonal*
Definiert das Personalwesen des Unternehmens und die Gestaltung der Personalentwicklungsprozesse. Wichtig sind vor allem das Einbinden von neuen Mitarbeitern, Aufstiegsmöglichkeiten und das Etablieren von Sozialisierungs- und Feedbacksystemen.
- *Stil*
Beim Faktor Stil werden die zwei Komponenten Kultur der Organisation in Bezug auf die Werte und Normen, welche sich im Laufe der Zeit in einer Organisation entwickeln, und die Kultur im Bereich Management und Führungsstil, unterschieden.
- *Spezialkenntnisse*
Darstellung der Kernkompetenzen des Unternehmens und die Maßnahmen für die Entwicklung der charakteristischen Fähigkeiten.
- *Selbstverständnis*
Beschreiben die Vision und die grundlegenden Ideen bzw. die Vorstellungen des Unternehmens, welche eine große Außen- bzw. Innenwirkung für die Organisation haben.

Die drei harten Faktoren sind nachvollziehbar und greifbar für das Unternehmen und in der Aufbau- bzw. Ablauforganisation, Strategiepapieren und Unternehmensdarstellungen dokumentiert. Die weichen Faktoren beschreiben Werte, Kulturen und Fähigkeiten und sind kaum greifbar und nur schwer nachvollziehbar. Sie können nur schwer geplant, gesteuert und beeinflusst werden, da sie stark von Individuen geprägt werden und sich ständig weiterentwickeln. Obwohl diese Faktoren wie bereits erwähnt nicht öffentlich sichtbar sind, haben sie großen Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens. Grund dafür ist die Wechselwirkung bzw. Verknüpfung und Abhängigkeit der einzelnen Faktoren, welche die Hervorbringung einer überdurchschnittlichen Organisationsleistung ermöglichen.⁵⁶

⁵⁶ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 205 ff.; Recklies (2000), Onlinequelle [Stand: 13.05.2019].

2.3 Externe Einflussfaktoren auf die interne Kommunikation

Mithilfe der PESTEL-Analyse können externe Einflussfaktoren eines Unternehmens erarbeitet und aufgezeigt werden. Durch die in Abb. 12 abgebildeten sechs Faktoren **P**olitical (Politisch), **E**conomical (Ökonomisch), **S**ocial (Soziokulturell), **T**echnological (Technologisch), **E**nvironmental (Ökologisch) und **L**egal (Rechtlich) können Trends und Entwicklungen dargestellt werden, welche das Unternehmen sowie seine Strategien direkt beeinflussen können. Zudem kann sie im Zuge von Projekten als Umfeld- oder Risikoanalyse eingesetzt werden.⁵⁷

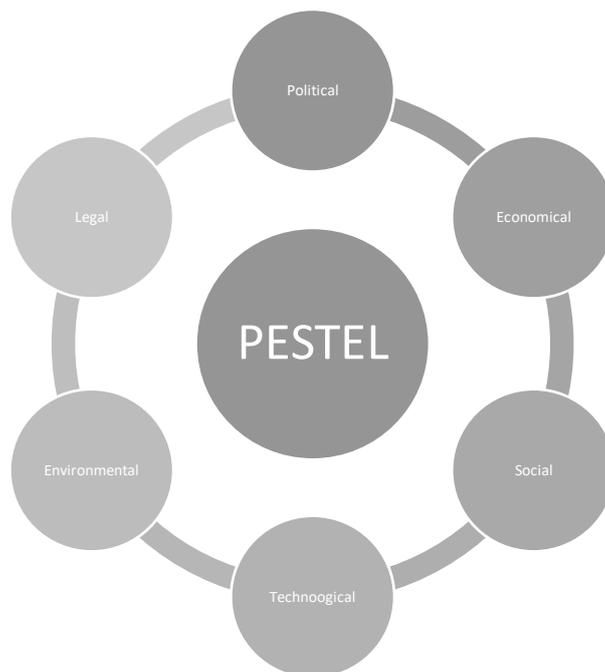


Abb. 12: Einflussfaktoren PESTEL-Analyse, Quelle: Eigene Darstellung.

2.3.1 Politische Einflussfaktoren

Wichtige Einflussfaktoren in Bezug auf das politische Umfeld des Unternehmens sind die Verlässlichkeit und Stabilität des Regierungssystems, die wirtschaftspolitische Ausrichtung des Unternehmens und der Regierenden, die Wirtschaftsordnung oder die angestrebte bzw. aktuelle Außenpolitik. Zudem kann politischer Einfluss auf das Unternehmen über Entscheidungen oder Gesetze der Behörden erfolgen. Beispiele dafür sind rechtliche Vorschriften, Reglementierungen oder der Ausgang von Wahlen im jeweiligen Land. Eine detaillierte Betrachtung der wirtschaftlichen Ordnung eines Landes ist notwendig, da genau diese von der Politik beeinflussten Faktoren eine große Auswirkung auf das Unternehmen sowie deren Mitarbeiter haben.⁵⁸

⁵⁷ Vgl. Recklies (2006), Onlinequelle [Stand: 31.05.2019].

⁵⁸ Vgl. Steuernagel (2017), S. 61 ff.; Kreutzer (2018), S. 104.

2.3.2 Ökonomische Einflussfaktoren

Die wirtschaftlichen Einflussfaktoren geben Auskunft über die volkswirtschaftliche Entwicklung eines Landes. Wichtige Faktoren sind die Höhe des Wirtschaftswachstums, die Währungsstabilität, die Arbeitslosenquote, Lohn- oder Inflationsraten sowie die Kaufkraft der Bevölkerung. Diese und weitere Faktoren können sich direkt auf die Profitabilität und das Wachstum einer Organisation auswirken. Aus diesem Grund ist eine Betrachtung der ökonomischen Einflussfaktoren im Zuge von Projekten, der Strategieentwicklung von Unternehmen oder Markteinführungen von enormer Wichtigkeit.⁵⁹

2.3.3 Soziokulturelle Einflussfaktoren

Bei der Betrachtung der gesellschaftlichen Umwelt können verschiedenste Merkmale beobachtet werden. Grundsätzlich wird aber zwischen quantitativ-demografischen Faktoren und Werten und deren Wandel unterschieden. Bei den quantitativ-demografischen Faktoren sind unter anderem folgende Gesichtspunkte von großer Relevanz:⁶⁰

- Altersstruktur der Bevölkerung
- Bildungsniveau
- Armutsrisiko
- Gesellschaftsdruck
- Kulturelle Vielfalt

Ein weiterer Aspekt sind die Werte, Verhaltensweisen und Einstellungen der Mitarbeiter, Kunden oder Lieferanten eines Unternehmens. Diese geben zum Beispiel Aufschluss über Wünsche, das Gesundheitsbewusstsein oder Individualisierungen. Kulturelle Werte sind vor allem bei internationalen Unternehmen ein wesentlicher strategischer Erfolgsfaktor.⁶¹

2.3.4 Technische Einflussfaktoren

Einen weiteren wichtigen Einflussfaktor bilden technologische Entwicklungen. Sie können nicht nur strategische Entscheidungen beeinflussen oder revolutionieren, sondern auch Arbeitsabläufe von Unternehmen. Die technischen Faktoren werden durch die Qualität der weichen Infrastruktur wie das Justiz- oder Bildungssystem sowie von der harten Infrastruktur wie Verkehr, Internet oder Wasser- und Energieversorgung beeinflusst. Hier geht es vor allem auch um den Stand bzw. den Status des Technologieausbaus im jeweiligen Land.⁶²

⁵⁹ Vgl. Heubel (2019), Onlinequelle [Stand: 31.05.2019]; Theobald (2017), Onlinequelle [Stand: 01.06.2019].

⁶⁰ Vgl. Steuernagel (2017), S. 63 ff.; Theobald (2017), Onlinequelle [Stand: 01.06.2019].

⁶¹ Vgl. Steuernagel (2017), S. 63 ff.; Theobald (2017), Onlinequelle [Stand: 01.06.2019].

⁶² Vgl. Kreutzer (2018), S. 104.; Theobald (2017), Onlinequelle [Stand: 01.06.2019].

Der technologische Wandel und Technologien gehören aktuell zu den wesentlichen Fragestellungen in Folge der Strategie- und Risikoanalyse. Sie werden im Zuge der PESTEL-Analyse auf länderübergreifende und länderspezifische Einflussfaktoren untersucht. Nahezu jedes Unternehmen ist auf moderne Technologien angewiesen. Beispiele dafür sind digitale Vertriebskanäle, moderne Fertigungsanlagen oder Kommunikationsstrategien. Damit beeinflusst der technologische Entwicklungsstand auch strategische Entscheidungen und die Struktur von Unternehmen.⁶³

2.3.5 Ökologisch-geografische Einflussfaktoren

Auch ökologisch-geografische Faktoren haben Einfluss auf Unternehmen und deren Mitarbeiter. Beispiele dafür sind die Topografie und die Größe eines Landes, klimatische Bedingungen, die Ressourcenverfügbarkeit oder geografische Distanzen. Diese und viele weitere Bedingungen können Auswirkungen auf die strategische Ausrichtung einer Organisation haben. Aus diesem Grund ist es wichtig, zu wissen, ob die ökologisch-geografischen Voraussetzungen gegeben sind und den Anforderungen des Unternehmens entsprechen.⁶⁴

2.3.6 Rechtliche Einflussfaktoren

Bei der Analyse der Umweltfaktoren eines Unternehmens bilden rechtliche Bestimmungen bzw. Rahmenbedingungen einen wesentlichen und zentralen Bestandteil. Je nach Standort des Hauptsitzes des Unternehmens oder deren Produktion gelten meist unterschiedliche oder mehrere Rechtssysteme, auf die die Organisation Rücksicht nehmen muss. Dies kann zum Beispiel Auswirkungen auf die angestrebte Flexibilität oder die technischen Möglichkeiten haben. Da diese Bestimmungen vom Gesetzgeber beschlossen werden, hat das Unternehmen keinen direkten Einfluss auf die vorgegebenen Rahmenbedingungen. Daraus resultieren Faktoren wie die Sicherheitsbestimmungen am Arbeitsplatz, Gesundheitsgesetze, Versicherungsvorschriften oder Bestimmungen im Datenschutz.⁶⁵

⁶³ Vgl. Steuernagel (2017), S. 66 f.

⁶⁴ Vgl. Heubel (2019), Onlinequelle [Stand: 31.05.2019].; Theobald (2017), Onlinequelle [Stand: 01.06.2019].

⁶⁵ Vgl. Kreuzer (2018), S. 105.; Heubel (2019), Onlinequelle [Stand: 31.05.2019].

3 UNTERNEHMENSORGANISATION

Unternehmensorganisation ist ein komplexer Begriff und weist eine große Definitionsvielfalt auf. Es kann als Organisieren bzw. Strukturieren von verschiedenen Teilaufgaben mit Hinblick auf Erreichung eines gesetzten Zieles oder einer Gesamtaufgabe verstanden werden, aber auch als erwartetes Ergebnis des Organisierens. Das heißt, dass unter einer Organisation sowohl die ganzheitliche und zielorientierte Beziehungsgestaltung in sozialen und offenen Systemen als auch die Ergebnistätigkeit zu verstehen ist.⁶⁶

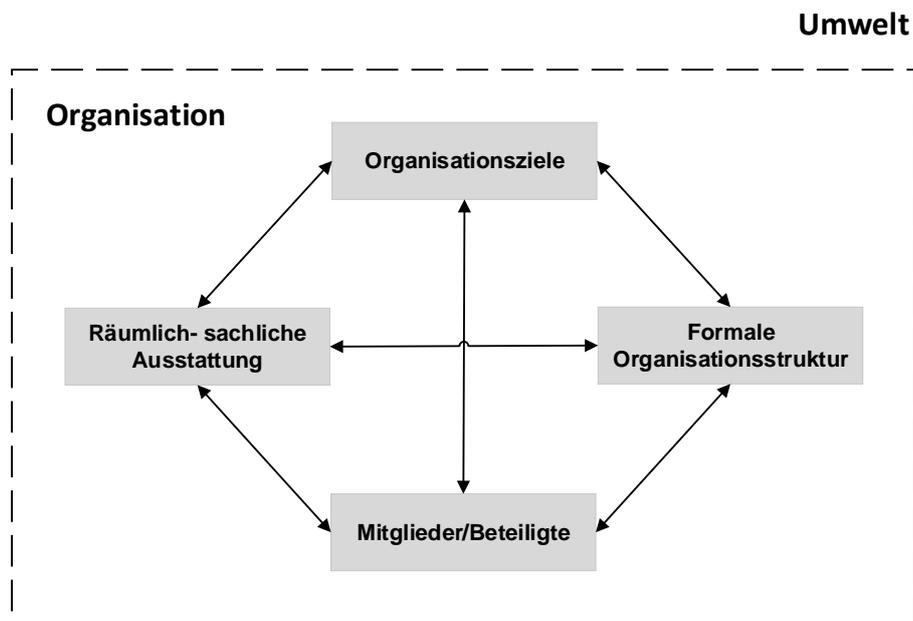


Abb. 13: Kernelemente von Organisationen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Preisendörfer (2016), S. 60.

In Abb. 13 werden die Kernelemente einer Organisation dargestellt. Die Abbildung zeigt, wie die Komponenten zueinander in Beziehung stehen und sich von der Unternehmensumwelt abgrenzen. Daraus ergibt sich die Gemeinsamkeit der verschiedenen Definitionen des Grundverständnisses einer Organisation, welche folgende drei Merkmale aufweist:⁶⁷

Merkmal 1: Organisationen sind zielgerichtet

In fast allen Definitionen einer Unternehmensorganisation befindet sich das Merkmal bzw. die Eigenschaft, dass Organisationen zweckbezogen oder zielgerichtet sind. Ziele sind Ausführungen von gewünschten Soll-Zuständen, welche mit der Hilfe von möglichen Alternativen erreicht werden sollen. Die Organisation versucht dabei einerseits, als Instrument angestrebte Zustände zu erreichen, andererseits aber auch, eigene Ziele zu definieren, welche sie wiederum erreichen möchte. Einzelpersonen bilden Unternehmensorganisationen mit dem Ziel, Individualziele zu erreichen, welche sie alleine womöglich nicht

⁶⁶ Vgl. Vahs (2015), S. 10 ff.

⁶⁷ Vgl. Preisendörfer (2016), S. 60 ff.; Vahs (2015), S. 10 ff.

erreichen könnten. In diesem Fall dient die Organisation als Mittel zur Erreichung dieser Ziele. Daraus ergeben sich in weiterer Folge Unternehmensziele, welche nicht unbedingt dem Interesse der Einzelpersonen dienen. Ein Beispiel dafür wäre eine umweltfreundlichere Fertigung der Unternehmensprodukte. Individual- und Organisationsziele stehen jedoch oft im Zusammenhang. So hätte eine umweltfreundlichere Fertigung positive Auswirkungen auf das Image der Organisation bzw. auf das Prestige der Unternehmensleitung.

Merkmal 2: Organisationen sind soziale und offene Systeme

Organisationen als soziale Systeme stehen in direktem Zusammenhang mit der menschlichen Komponente in derartigen Systemen. Beispiele dafür sind Arbeiter oder Angestellte in Unternehmen. Unter einem System versteht man eine von der Umwelt abgegrenzte Gesamtheit, welche wiederum aus verschiedenen Subsystemen und Elementen besteht, die zueinander in Beziehung stehen. Da es jedoch auch Wechselbeziehungen über die Systemgrenzen hinweg mit der Unternehmensumwelt gibt, spricht man auch von einem offenen System. Die Tatsache, dass Mitarbeiter bzw. Menschen in Organisationen eigene Ziele verfolgen bzw. andere Wertvorstellungen besitzen, kann zu Konflikten in den Unternehmenszielen führen.

Merkmal 3: Organisationen weisen formale Strukturen an

Ein geregeltes und festes Beziehungsgefüge ist ein wesentlicher Bestandteil einer funktionierenden Organisation. Eine zielgerichtete Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens ist ohne organisatorische Regeln nicht möglich. Diese Strukturen stellen ein Instrument zur Planung und Steuerung des Verhaltens der Organisationsmitglieder dar.

Neben den Merkmalen einer Organisation gibt es zwei Sichtweisen, welche in Bezug auf den Zusammenhang zwischen der Organisation und einem Unternehmen unterschieden werden. Ein Unternehmen ist laut Definition der Betriebswirtschaftslehre eine wirtschaftliche und soziale Einheit. Die Aufgabe eines Unternehmens ist die Erstellung und der Absatz von Dienstleistungen und Produkten mit dem Ziel, erwerbswirtschaftlichen Erfolg zu erzielen. Die Unternehmensführung trägt dabei die alleinige Verantwortung für den Geschäftserfolg, das Ergebnis und die Mitglieder der Organisation.⁶⁸

Die erste Sichtweise besagt, dass jedes Unternehmen eine Organisation hat. Wie bereits beschrieben, handelt es sich bei einer Organisation um die Gesamtheit aller Regelungen eines Unternehmens, wie zum Beispiel personenbezogene Verhaltensregeln oder technische Funktionsregeln. Organisationen weisen zudem eine feste und dauerhafte Struktur auf, welche die Aufgabe hat, vorläufige und befristete Regelungen sowie gezielte Einzelentscheidungen durch generelle Regelungen zu ersetzen. Diese Regelungen werden im Substitutionsprinzip der Organisation von Erich Gutenberg dargestellt. Die Kernaussage des Substitutionsprinzips, welches in Abb. 14 dargestellt ist, besagt, dass generelle Regelungen in Unternehmen mit dem Abnehmen der Variabilität der betrieblichen Tätigkeiten abnehmen.

⁶⁸ Vgl. Vahs (2015), S. 15 f.

Nicht alle Vorgänge und Abläufe in Unternehmen können in derselben Art und Weise umgesetzt werden, was wiederum eine Auswirkung auf die Substitutionsfähigkeit hat. Der Erfolg der im Unternehmen eingesetzten organisatorischen Regelungen ist dann optimal (E_{opt}), wenn ähnliche und regelmäßige Vorgänge und Prozesse vereinheitlicht und mithilfe von generellen Regelungen gesteuert werden. Tritt dieser Fall ein, ist auch der Rationalisierungsgrad optimal (R_{opt}). Gibt es dabei Abweichungen, spricht man entweder von einer Überorganisation oder einer Unterorganisation. Vorteile des Substitutionsprinzips sind zum Beispiel die Entlastung von Führungskräften bei Standardentscheidungen oder die rationelle Gestaltung der Unternehmensabläufe. Demgegenüber sind der Verlust von Flexibilität im Unternehmen oder eine mögliche Gefahr durch Schematisierung Nachteile.⁶⁹

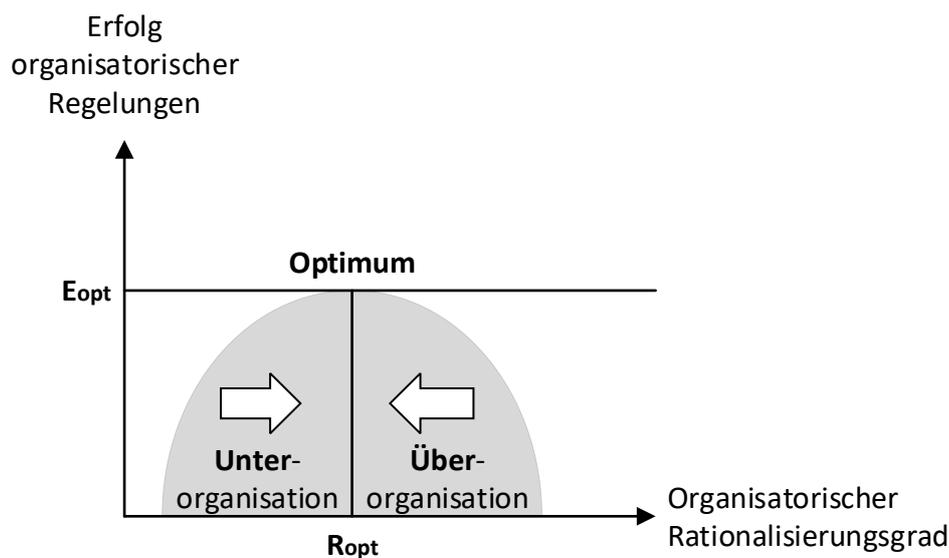


Abb. 14: Substitutionsprinzip der Organisation, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs (2015), S. 17.

Die zweite Sichtweise besagt, dass jedes Unternehmen eine Organisation ist. Diese institutionelle Sichtweise wird vor allem durch die Organisationspsychologie und -soziologie geprägt und beschreibt eine Organisation als ein zielgerichtetes und soziales System, welches Menschen mit eigenen Zielen und Wertvorstellungen beinhaltet. Unter einer Organisation versteht man also alle öffentlichen und privaten Institutionen. Folgende drei Elemente kennzeichnen dieses Organisationsverständnis:⁷⁰

1. Organisationen sind auf spezielle Ziele ausgerichtet und decken sich nur teilweise mit den Zielen der Organisationsmitglieder.
2. Organisationen bestehen aus mehreren Personen, welche Aufgaben und Prozesse auf Basis einer geregelten und rationalen Arbeitsteilung erledigen.
3. Organisationen weisen beständige Grenzen auf, die die Organisationsinnenwelt von der Außenwelt bzw. Umwelt trennen, um zu identifizieren, wer Mitglied der Organisation ist.

⁶⁹ Vgl. Vahs (2015), S. 16 f.

⁷⁰ Vgl. Vahs (2015), S. 18.

3.1 Arten der Organisation von Unternehmen

In einem Unternehmen können verschiedene Arten der Organisation unterschieden werden. Sie werden dabei nach Gestaltungs- bzw. Untersuchungsgegenstand charakterisiert. Grundsätzlich wird zwischen einer Aufbau- und Ablauforganisation unterschieden. Auf diese beiden wird in den Kapiteln 3.1.1 und 3.1.2 näher eingegangen. Weitere Organisationsarten sind die Arbeits- und Projektorganisation. Die zeitlichen und räumlichen Beziehungen in einem Unternehmen werden von der Ablauforganisation strukturiert, wogegen die Aufbauorganisation die Verantwortungen, Aufgaben und Kompetenzen organisiert und ordnet. Bei Projektorganisationen handelt es sich meist um befristete Regelungen im Zuge von Projekten. Dabei können sowohl in der Aufbau- als auch in der Ablauforganisation Gestaltungsänderungen durchgeführt werden. Die Verantwortung liegt bei dem Projektleiter oder einer Projektgruppe. Die Arbeitsorganisation übernimmt eine ergänzende Funktion und gestaltet Arbeitssysteme wie das Entgeltsystem, die Arbeitszeit oder den Umfang bzw. die Art der Arbeitsaufgaben.⁷¹

Ablauf- und Aufbauorganisation sind in der Praxis direkt miteinander verbunden und sollten nicht getrennt werden. Im Zuge einer prozessorientierten Ausrichtung der Unternehmensstrukturen wird jedoch versucht, die beiden klarer voneinander abzugrenzen. Dies kann jedoch negative Auswirkungen auf die Effizienz der gesamten Unternehmensorganisation haben.⁷²

3.1.1 Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation strukturiert und verwaltet wie bereits erwähnt die Kompetenzen-, Verantwortungs- und Aufgabeninhalte in einem Unternehmen. Die Basis der Aufbauorganisation bilden dabei die Darstellung der Informations-, Kommunikations- und Weisungsbeziehungen, die Aufgabengliederung sowie die Bildung der Organisationseinheiten im Unternehmen. Für die Darstellung der Aufbauorganisation wird ein Organigramm verwendet, welches im Kapitel 3.3 genauer dargestellt wird. Der Begriff selbst findet seinen Ursprung in der Organisationslehre und beschreibt das hierarchische Gerüst, welches die unternehmensinterne Teilung der Arbeit festlegt. Die Aufbauorganisation soll dabei folgende Informationen bereitstellen:⁷³

- Darstellen der existierenden Abteilungen und Positionen im Unternehmen
- Festlegen der Weisungsbefugnisse und Verantwortlichkeiten
- Darstellen der unternehmensinternen Beziehungen (soweit ableitbar)
- Vertikaler Befehls-, Informations- und Kommunikationsfluss in der Organisation

⁷¹ Vgl. Bullinger/Spath/Warnecke/Westkämper (2009), S. 4 f.

⁷² Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 143.

⁷³ Vgl. Ionos (2019), Onlinequelle [Stand: 23.06.2019].; Bullinger/Spath/Warnecke/Westkämper (2009), S. 6 f.

Die Aufbauorganisation stellt damit die Grundlage für die Aufgabenerfüllung im Unternehmen sowie Routinen und Standardprozeduren des täglichen Unternehmensalltags dar. Zudem beinhaltet sie die Instrumente für Planungs- und Führungsaufgaben. Eine Aufbauorganisation kann dabei sehr unterschiedlich aufgebaut und dargestellt sein. Auf die einzelnen Strukturtypen der Aufbauorganisation bzw. die Grundformen von Leitungssystemen wird in Kapitel 3.2 näher eingegangen.⁷⁴

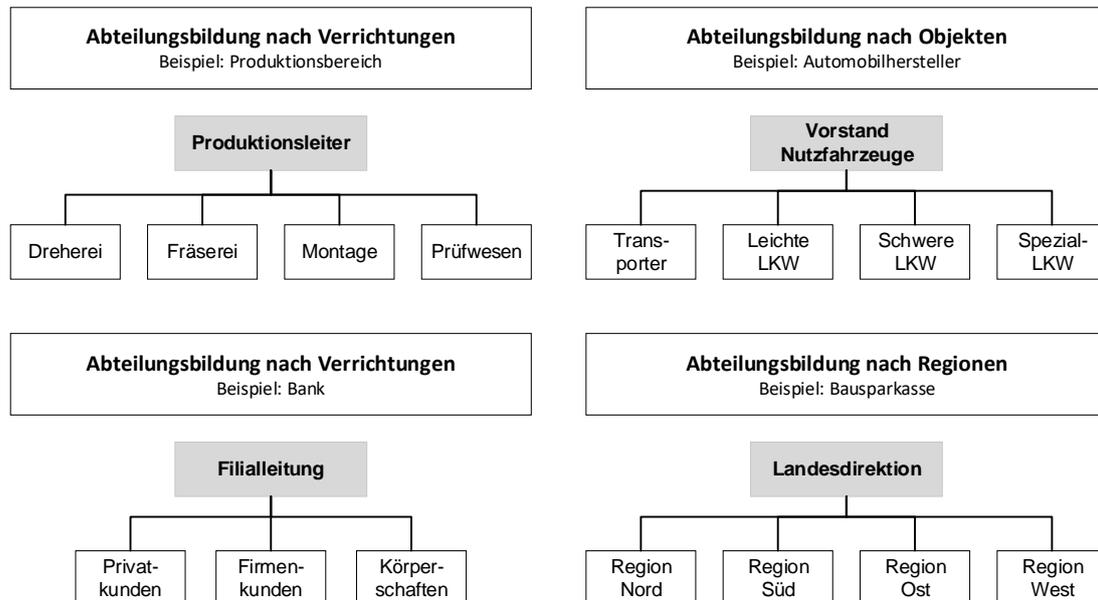


Abb. 15: Mögliche Kriterien zur Zusammenfassung von Organisationseinheiten, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs/Brem (2015), S. 144.

Die Gestaltung der Aufbauorganisation kann durch ein Beziehungs-, Stellen- und Kommunikationssystem gekennzeichnet werden und stellt den Rahmen bzw. die Grundlage für die innerbetriebliche Aufgabenerfüllung dar. Mithilfe von Verteilungsbeziehungen bzw. einer sachlichen Zuweisung von technischen Mitteln, Aufgaben sowie Personen entstehen verschiedene Arten von Organisationseinheiten, welche wiederum mit der entsprechenden Leitungs- bzw. Durchführungskompetenz ausgestattet sind. Dabei können sich komplexe Organisationseinheitenstrukturen bilden, welche für die Erfüllung der Aufgaben notwendige Kommunikations- und Arbeitsbeziehungen aufweisen. Wesentliche bzw. mögliche Alternativen dieser Organisationseinheitenstrukturen werden in Abb. 15 dargestellt. Für die Gewährleistung von koordiniertem Verhalten der jeweiligen Organisationseinheiten mit Blick auf die Erreichung der festgelegten Unternehmensziele muss eine dauerhafte und durchgängige Weisungs- und Kommunikationsbeziehung definiert werden. Das daraus resultierende Leitungssystem wird als Führungssystem bezeichnet. Es umfasst alle Strukturen und Leitungszusammenhänge im Unternehmen. Diese Leitungssysteme stellen zudem über die vertikale Anordnung die hierarchische Struktur der einzelnen Organisationseinheiten bzw. des Unternehmens dar.⁷⁵

⁷⁴ Vgl. Ionos (2019), Onlinequelle [Stand: 23.06.2019].

⁷⁵ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 143 f.

3.1.2 Ablauforganisation

Die Ablauforganisation befasst sich mit den dynamischen Arbeitsprozessen im Unternehmen und stellt die Teilaufgaben oder -prozesse dar, welche zeitlich parallel oder simultan durchgeführt werden. Wesentliche Faktoren dafür sind der Informations- bzw. Materialfluss, notwendige Zeiten oder die Gestaltung der Arbeitsplätze. Ziel ist, alle grundsätzlichen Prozesse des Unternehmens zu regeln und bestmöglich abzubilden. Beispiele für ein Unternehmen, welches Waren produziert, sind Produktentwicklung, Auftragserfüllung und -gewinnung oder Markterschließung. Nur durch eine möglichst optimale Abstimmung der einzelnen Teilprozesse können die Unternehmensziele effizient und effektiv erreicht werden.⁷⁶

Die Ablauforganisation baut grundsätzlich auf die Ergebnisse der in Kapitel 3.1.1 beschriebenen Aufbauorganisation auf, da sie die einzelnen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsinhalte mit den für die Erfüllung notwendigen Verrichtungen zusammenführt. Dies ist ein wesentlicher Faktor für den erfolgreichen Ablauf der einzelnen unternehmensrelevanten Arbeitsvorgänge. Der Begriff der Ablauforganisation wird in der heutigen Zeit auch oft als Work-Flow- oder Prozessmanagement bezeichnet. Die Ziele dieser können wie folgt beschrieben werden:⁷⁷

- Optimale Nutzung der vorhandenen Kapazitäten
- Minimieren der Produktions- und Bearbeitungszeiten
- Minimieren der Bearbeitungs- und Durchlaufkosten
- Humane Gestaltung der Arbeitsplätze
- Reduzieren der Komplexität durch Standardisierung
- Verringerung der Fehlerquote in der Produktion oder Entscheidungsfindung
- Qualitätssteigerung
- Erhöhte Termintreue und -transparenz

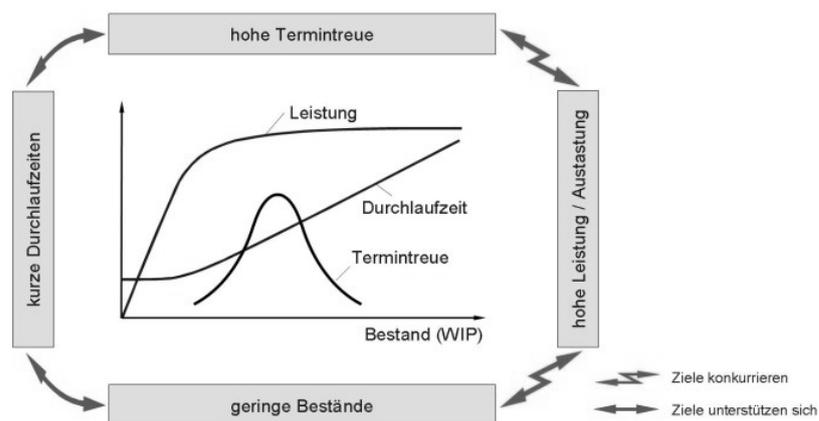


Abb. 16: Darstellung Dilemma der Ablauforganisation, Quelle: Nyhuis (2012), Onlinequelle [Stand: 23.06.2019].

⁷⁶ Vgl. Bullinger/Spath/Warnecke/Westkämper (2009), S. 5.

⁷⁷ Vgl. Zell (2019), Onlinequelle [Stand: 23.06.2019].

Beim genaueren Betrachten der Ziele ergeben sich jedoch Widersprüche. Es besteht ein Zielkonflikt beim Minimieren der Durchlaufzeiten und Maximieren der Kapazitätsauslastung. Man spricht in diesem Zusammenhang vom Dilemma der Ablauforganisation, welches in Abb. 16 dargestellt wird. Der Begriff stammt von Erich Gutenberg, einem deutschen Wirtschaftswissenschaftler und Betriebswirt. Das Problem in diesem Zusammenhang liegt darin, dass eine Erhöhung der Auslastung in der Regel mit geringeren freien Zeiten bzw. Kapazitäten der verfügbaren Maschinen einhergeht. Aus diesem Grund ist es nicht möglich, flexibel zu agieren und zusätzliche Produktionsaufträge anzunehmen bzw. zu fertigen. Daraus ergeben sich wiederum längere Wartezeiten bei neuen Aufträgen und den Durchlaufzeiten.⁷⁸

3.2 Organisationsformen

Organisationsformen bzw. -strukturen sind, wie bereits kurz in Kapitel 3.1 beschrieben, durch eine Unter- und Überordnung der Organisationseinheiten im Unternehmen gekennzeichnet. Die hierarchische Struktur, welche das Grundgerüst der Aufbauorganisation bildet, wird als Primärorganisation bezeichnet. Sie ist für das Kerngeschäft des Unternehmens, den Zusammenhalt der Organisation sowie die Abwicklung des Routinegeschäfts verantwortlich. Die Primärorganisation orientiert sich streng an den hierarchischen Strukturen. Aus diesem Grund können Schnittstellenprobleme oder Interdependenzen zwischen Organisationseinheiten nicht erkannt werden. Daher wird die Primärorganisation oft durch flexible und hierarchieübergreifende Strukturen wie Sekundärorganisationen ergänzt. In der Praxis werden Organisationseinheiten miteinander kombiniert und Primärorganisationen durch verschiedene Formen der Sekundärorganisationen überlagert. Daraus ergeben sich unterschiedliche Organisationsstrukturen, die dem Unternehmen je nach Aufbau, Marktsegmentierung oder Kundengruppe entgegenkommen sollen.⁷⁹

3.2.1 Grundstruktur von Organisationen

Die Grundstruktur von Organisationen kann in Bezug auf Umfang und Art der Spezialisierung der Unternehmensstellen durch zwei unterschiedliche Prinzipien unterschieden werden:

3.2.1.1 Funktionale Organisation

Die funktionale Organisationsstruktur, welche auch als Verrichtungsorganisation bezeichnet und in Abb. 17 dargestellt wird, kennzeichnet sich durch eine Gliederung der zweiten hierarchischen Ebene der Organisationsstruktur nach Funktionsbereichen wie Produktion, Forschung und Entwicklung oder Vertrieb. Durch die klare Struktur nach dem Einlinienprinzip und der damit verbundenen direkten Unterstellung unter die Unternehmensführung werden Entscheidungen in der Regel zentral gefällt. Die funktionale Organisation weist einen hohen Grad an fachlicher Spezialisierung auf und ist meist in kleinen bis mittleren Unternehmen mit einem eher einheitlichen Produktportfolio vertreten. Im Zuge des betrieblichen

⁷⁸ Vgl. Gutenberg (1971), S. 216.

⁷⁹ Vgl. Vahs (2015), S. 141 ff.

Wachstums eines Unternehmens werden verschiedenste Leitungsaufgaben wie der technische und kaufmännische Funktionsbereich aufgeteilt. Dies bildet meist den Beginn einer Funktionalorganisation. Gleichartige Aufgaben bzw. Funktionen werden in der operativen Funktionsebene zusammengefasst. Diese verfolgt in erster Linie die Nutzung von Spezialisierungsvorteilen. Es werden dabei zwei Gruppen von operativen Funktionsbereichen differenziert. Der ressourcenorientierte Funktionsbereich wie Finanz-, Personal- oder Informationswirtschaft ist für die Verwaltung und Beschaffung der für den Leistungsprozess notwendigen und relevanten Ressourcen verantwortlich und hängt dadurch nur indirekt mit der innerbetrieblichen Leistungsverwertung bzw. -erstellung zusammen. Die leistungsorientierten Funktionsbereiche beinhalten dagegen die Bereiche Vertrieb, Produktion sowie Forschung und Entwicklung und sind dadurch direkt am innerbetrieblichen Transformations- bzw. Leistungsprozess beteiligt. Zusammengefasst planen die direkten Bereiche die Leistungen und Produkte des Unternehmens und sorgen, durch die Umwandlung der von den indirekten Bereichen bereitgestellten Güter, für den Absatz der Erzeugnisse.⁸⁰

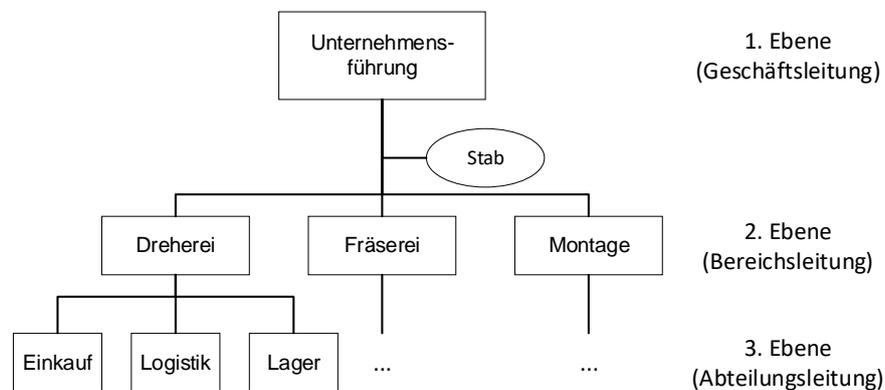


Abb. 17: Funktionale Organisation, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs (2015), S. 145.

Die einzelnen Funktionsbereiche der dritten Ebene können wiederum nach den unterschiedlichen Verrichtungen bzw. Objekten gegliedert werden. Durch eine durchgängige Gliederung der funktionalen Aufgaben, kann ein hoher Grad an Spezialisierung gewonnen werden. Des Weiteren werden die operativen Funktionsbereiche durch die Unternehmensführung in Form eines strategischen Bereiches ergänzt. Die Geschäftsleitung ist sowohl für die Zusammenarbeit der einzelnen Bereiche als auch für Steuerung und Koordination des gesamten Unternehmens verantwortlich. Die zu erreichenden Ziele und die dafür zur Verfügung stehenden Ressourcen werden ebenfalls von der Unternehmensführung vorgegeben, obgleich die Umsetzungsverantwortung bei den einzelnen operativen Einheiten liegt. Eine Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile einer funktionalen Organisationsstrategie wird in Tab. 1 dargestellt.⁸¹

⁸⁰ Vgl. Vahs (2015), S. 145 f.

⁸¹ Vgl. Vahs (2015), S. 145 ff.

Funktionale Organisation	
<i>Vorteile</i>	<i>Nachteile</i>
<ul style="list-style-type: none"> • einfache und überschaubare Struktur • Nutzung von Spezialisierungseffekten (Economies-of-Scale, Erfahrungskurve) • in sich geschlossene, klar abgegrenzte und damit gut kontrollierbare Funktionsbereiche 	<ul style="list-style-type: none"> • Vielzahl an Schnittstellen und Interdependenzen; dadurch erhebliche Koordinationsprobleme • Gefahr von Bereichsegoismen und Suboptimierungen • Überlastung der Unternehmensführung (Kamineffekt) • Überbetonung des Spezialistentums • eingeschränkte Möglichkeiten der Personalentwicklung
<p>Eine funktionale Organisation ist für kleine und mittlere Unternehmen mit einem überschaubaren und homogenen Leistungsprogramm geeignet, die sich in einer relativ stabilen Unternehmensumwelt befinden.</p>	

Tab. 1: Zusammenfassende Bewertung der funktionalen Organisation,
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs (2015), S. 148.

3.2.1.2 Divisionale Organisation

Eine divisionale Organisation, welche auch als Sparten- oder Geschäftsbereichsorganisation bezeichnet wird, unterscheidet sich durch die Gliederung der zweiten Hierarchieebene nach Objekten von der in Kapitel 3.2.1.1 beschriebenen funktionalen Organisation. Ein Überblick über den Aufbau dieser wird in Abb. 18 dargestellt. Diese Gliederung kann auf Basis von verschiedenen Faktoren wie Produkt, Produktlinien und -gruppen oder unterschiedlicher Märkte, Regionen und Kontinente erfolgen. Auch hier handelt es sich um ein Einliniensystem, was dazu führt, dass die einzelne divisionale Organisation von einer vorgesetzten Leitungsstelle aus Anweisungen erhalten und gesteuert wird. Die durch die Zentralisierung der einzelnen Objekte entstehenden Organisationseinheiten werden als Divisions bezeichnet. Sie bilden Sparten oder Geschäftsbereiche innerhalb des Unternehmens und sind auf der dritten Hierarchieebene funktional mit Linienkompetenzen gegliedert. In großen Unternehmen gibt es zudem mehrstufige Divisionalstrukturen, sodass einzelne Divisions mit einer vergleichbaren oder ähnlichen Ausrichtung zu einem Unternehmensbereich zusammengefasst werden. Dies tritt vor allem bei Unternehmen auf, welche standortübergreifend agieren. Durch die Zusammenfassung zu einem divisionalen Unternehmensbereich kann eine einheitliche Leitung gewährleistet werden.⁸²

⁸² Vgl. Vahs (2015), S. 151 ff.

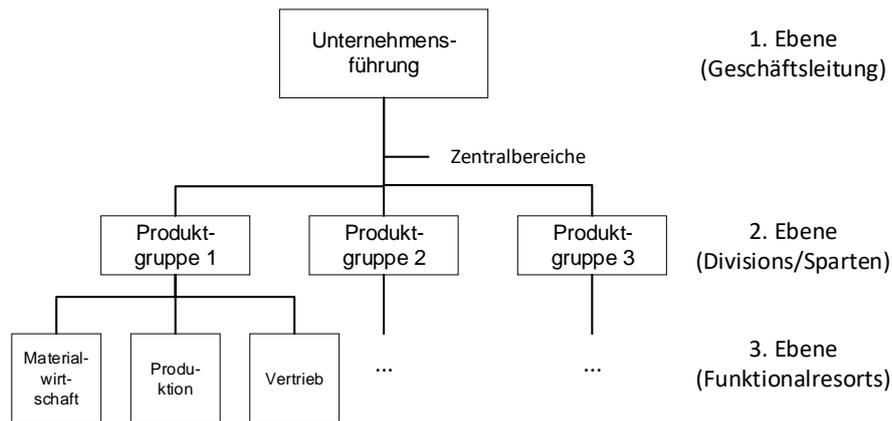


Abb. 18: Divisionale Organisation, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs (2015), S. 153.

Grundsätzlich werden drei Gruppen von Divisions unterschieden, welche sich an Produkt-, Kunden- und Regionalgesichtspunkten orientieren. Produktorientierte Divisions oder Sparten sind in Geschäftsbereichsorganisationen Standard. Hier werden Produkte der gleichen Marktsegmente oder mit ähnlichen technologischen Eigenschaften zusammengefasst. Die einzelnen Divisions beinhalten alle erforderlichen leistungs- und ressourcenorientierten Funktionsbereiche wie Produktion, Vertrieb, Logistik, Materialwirtschaft oder Personal. International tätige Unternehmen unterteilen Divisions wiederum nach regionalen Merkmalen. Wichtige Aufgaben werden meist vor Ort erledigt, wodurch sich durch die unmittelbare Marktnähe Vorteile für das Unternehmen ergeben. Sehr oft handelt es sich bei den regionalen Divisions um rechtlich selbstständige Tochtergesellschaften, welche wiederum direkten Bezug zu verschiedenen produktorientierten Divisions haben können. Die dritte Gruppe der Divisions zeichnet sich durch einen hohen Grad an Kundenorientierung aus. Vorausgesetzt, die unterschiedlichen Kundengruppen lassen sich auf Basis von Merkmalen wie Einzel- und Großkunden oder Privat- und Geschäftskunden differenzieren, können daraus kundenorientierte Divisions gebildet werden. Kunden haben dabei nur eine Division als Ansprechpartner, da die einzelnen Produkte wiederum den Divisions zugeordnet werden können.⁸³

Auch wenn weitgehend versucht wird, die einzelnen Divisions unabhängig und selbstständig voneinander zu betrachten, ist eine zentrale Steuerung und Planung für die Erreichung der Unternehmensziele bzw. vorgaben essenziell. Typische Zentralbereiche beinhalten Abteilungen wie Controlling, Recht, Finanzen oder auch Grundlagenforschung. Diese Bereiche sind funktionalorientierte Organisation-Dienstleistungsstellen, welche die verschiedenen Querschnittsaufgaben koordinieren und unterstützen. Strukturell ergibt sich dadurch eine Matrixorganisation, welche in Kapitel 3.2.2.4 näher beschrieben wird. Ein Überblick der Vor- und Nachteile wird zusammenfassend in Tab. 2 dargestellt.⁸⁴

⁸³ Vgl. Vahs (2015), S. 153 ff.

⁸⁴ Vgl. Vahs (2015), S. 156 ff.

Divisionale Organisation	
<i>Vorteile</i>	<i>Nachteile</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Entlastung der Unternehmensführung; dadurch stärkere Konzentration auf strategische Fragen • ganzheitliche Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen ist möglich • bessere Koordination und schnellere Entscheidungsfindung innerhalb der Divisions • Divisions können auf Umweltänderungen flexibel reagieren • weitgehende unternehmerische Selbstständigkeit der Spartenleiter erhöht die Motivation und ermöglicht eine bessere Erfolgsbeurteilung • vielfältige Möglichkeiten der Personalentwicklung (Karrierepfade) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gefahr des Spartenegoismus und einer kurzfristigen Gewinn- und Rentabilitätsorientierung • suboptimale Ressourcenallokationen und Doppelarbeiten sind möglich • Mehrbedarf an Leitungsstellen und an einer deutlich höheren Anzahl qualifizierter Führungskräfte • Zentralfunktionen zur übergreifenden Koordination der Divisions erforderlich • Gefahr von unproduktiven Konflikten zwischen den Divisions und zwischen Divisions und den Zentralfunktionen
<p>Eine divisionale Organisation ist für mittlere und große Mehrproduktunternehmen geeignet, die sich in einer dynamischen Unternehmensumwelt befinden.</p>	

Tab. 2: Zusammenfassende Bewertung der divisionalen Organisation, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs (2015), S. 160.

3.2.2 Strukturtypen der Aufbauorganisation

Folgende Organisationsformen lassen sich anhand der Unterstellungsverhältnisse (Einfach- bzw. Mehrfachunterstellung) und anhand der Befugnisse (Vollkompetenzen, Teilkompetenzen) unterscheiden:

3.2.2.1 Einlinienorganisation

Die Einlinienorganisation oder das Liniensystem orientiert sich an dem Grundprinzip der Einheit der Auftragserteilung von Fayol. Hierbei erhalten untergeordnete Einheiten grundsätzlich nur von der direkt übergeordneten Einheit Anweisungen bzw. darf nur über diese direkte Linie formal kommuniziert werden. Eine Ausnahme bildet ausschließlich die „Fayolsche Brücke“, bei der eine direkte Kommunikationsbeziehung innerhalb der gleichen hierarchischen Ebene unter Genehmigung der übergeordneten Instanz erlaubt wird. Das Einliniensystem ist stark hierarchie- und positionsorientiert und weist durch die starre leitungsorientierte Struktur einen geringen Grad an Spezialisierung auf. Obwohl jede Einheit bzw. Stelle in den Informations- und Kommunikationsweg eingebunden ist, ist keine selbstständige Abstimmung von mehreren Stelleninhabern ohne Genehmigung des direkten Vorgesetzten möglich.⁸⁵

⁸⁵ Vgl. Vahs (2015), S. 107 ff.

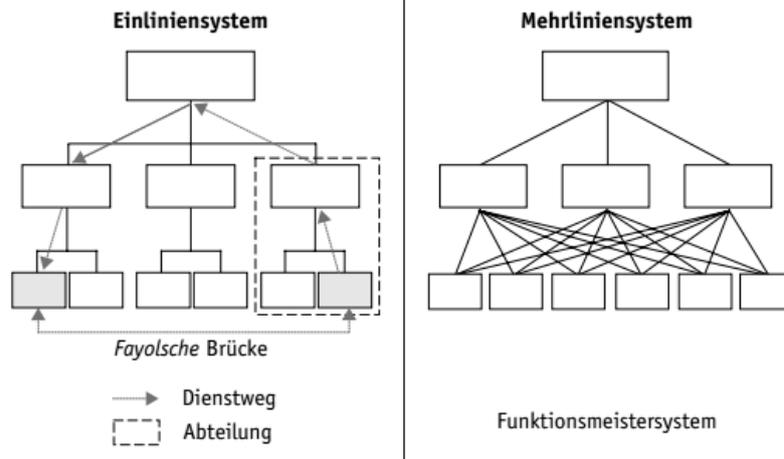


Abb. 19: Darstellung Ein- und Mehrliniensystem, Quelle: Vahs (2015), S. 108.

Beim Einliniensystem, welches in Abb. 19 dargestellt wird, spricht man von einer klassischen Organisationspyramide, bei der die Kommunikation in der Regel ausschließlich vertikal erfolgt. Daraus ergeben sich folgende Vor- und Nachteile:⁸⁶

Einliniensystem	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • eindeutige Regelung der Unterstellungsverhältnisse • klare Zuordnung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen; dadurch geringes Risiko von Konflikten • überschaubares und einfaches Leitungssystem (Einheit der Leitung und der Auftragserteilung) • lückenloser Informationsfluss top-down und bottom-up über alle Hierarchieebenen • gute Kontrollmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • starke quantitative und qualitative Belastung (eventuell Überlastung) der Leitungsstellen und insbesondere der Leitungsspitze • lange Kommunikations- und Weisungswege mit der Gefahr von Informationsfilterungen und Zeitverlusten • Betonung von Hierarchiedenken und Positionsmacht • ausgeprägte Abhängigkeit der nachgeordneten von den vorgesetzten Stellen • Gefahr der Überorganisation (Bürokratisierungstendenz)

Tab. 3: Vor- und Nachteile des Einliniensystems, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs (2015), S. 109.

3.2.2.2 Mehrlinienorganisation

Beim Mehrliniensystem erhalten die untergeordneten Stellen von mehreren übergeordneten Einheiten Aufgaben und Anweisungen. Ein struktureller Überblick dieser Organisationsform wird in Abb. 19 dargestellt. Daraus ergeben sich möglichst kurze Kommunikationswege und ein hoher Grad an Spezialisierung. Untergeordnete Einheiten bzw. Mitarbeiter können sich dadurch bei Fragen und

⁸⁶ Vgl. Vahs (2015), S. 107 ff.

Problemen direkt an die entsprechenden Vorgesetzten mit den dafür erforderlichen Spezialisierungen wenden. Ein Mehrliniensystem basiert daher auf dem „Prinzip des kürzesten Weges“ und priorisiert die Fachkompetenz eines Vorgesetzten gegenüber der hierarchischen Macht der Position. Durch die überschneidenden Informations- und Kommunikationsbeziehungen können sich jedoch Probleme bzw. Weisungskonflikte ergeben und Unklarheiten in Bezug auf die Verantwortung für Arbeitsergebnisse entstehen. Zusammengefasst werden die Vor- und Nachteile eines Mehrliniensystems in Tab. 4 dargestellt.⁸⁷

Mehrliniensystem	
<i>Vorteile</i>	<i>Nachteile</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Spezialisierung der Leitung durch Verteilung einzelner Funktionen auf mehrere Instanzen • Entlastung der Leitungsspitze • Verkürzung der Informations- und Weisungswege • direkte und schnelle Kommunikation • Betonung der fachlichen Autorität der Vorgesetzten; geringere hierarchische Distanz • Mehrfachunterstellung fördert produktive Konflikte; dadurch hohe Problemlösungskapazität 	<ul style="list-style-type: none"> • problematische Abgrenzung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen • Gefahr von widersprüchlichen Weisungen (Kompetenzkonflikten) und zu vielen Kompromissen • umfangreicher Abstimmungsbedarf mit Zeitverlusten • großer Bedarf an Führungskräften • problematische Zurechnung von Fehlern • Ressortdenken der Vorgesetzten verhindert eine ganzheitliche Sicht

Tab. 4: Vor- und Nachteile des Mehrliniensystems, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs (2015), S. 109.

3.2.2.3 Stablinienorganisation

Wird der Unternehmensleitung in einer Einlinienorganisation ein Stab als Leitungshilfstell zugeordnet, entwickelt sich daraus ein Stabliniensystem. Ein Leitungs- bzw. Führungsstab unterstützt dabei die oberste hierarchische Einheit bei der Ausübung ihrer Aufgaben. Diese Stabstelle kann dabei auch Funktionen untergeordneter Instanzen in Form eines Zentralstabs übernehmen. Des Weiteren können sogenannte Stäbe anderen Leitungsstellen einer Organisation zugeordnet werden. Hierbei spricht man von Abteilungsstäben. Bei einem Stabliniensystem wird grundsätzlich versucht, die Vorteile einer Ein- und Mehrlinienorganisation zu verbinden. Durch die Zuordnung von Stabstellen zu den einzelnen Einheiten kann ein höherer Grad an Spezialisierung erreicht werden, obwohl das Prinzip der einheitlichen Auftragserteilung erhalten bleibt. Bei Stäben auf mehreren hierarchischen Ebenen ist es möglich, dass die Stäbe der höheren Organisationsebenen ein Weisungsrecht gegenüber untergeordneten Stäben besitzen. Ein Beispiel dafür wäre die Weisungsbefugnis eines Zentralstabs, welcher der Unternehmensleitung beige stellt ist, gegenüber den Abteilungsstäben. Ein Überblick dieser Struktur wird in Abb. 20 dargestellt.⁸⁸

⁸⁷ Vgl. Vahs (2015), S. 108 f.

⁸⁸ Vgl. Vahs (2015), S. 109 f.

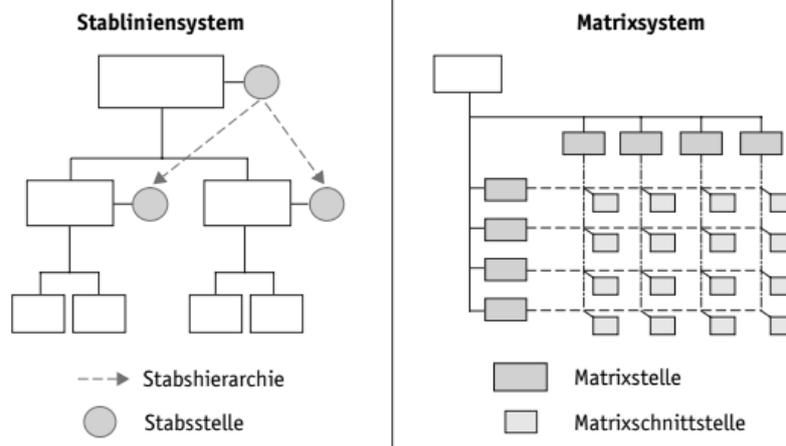


Abb. 20: Darstellung Stablinien- und Matrixsystem, Quelle: Vahs (2015), S. 110.

Die Vor- und Nachteile einer Stablinienorganisation werden in der folgenden Tab. 5 dargestellt:

Stabliniensystem	
<i>Vorteile</i>	<i>Nachteile</i>
<ul style="list-style-type: none"> • einfaches Leitungssystem mit eindeutigen Kommunikations- und Weisungswegen • Spezialisierung der Leitung durch die Zuordnung von Stäben; dadurch fachliche und quantitative Entlastung der Instanzen und erhöhte Koordinationsfähigkeit • besserer Informationsstand der Leitungsstellen 	<ul style="list-style-type: none"> • allgemeine Nachteile von Stabsstellen, insbesondere informationelle Macht, nicht formalisierte funktionale Autorität, fehlende Akzeptanz • allgemeine Nachteile des Einliniensystems • problematische Unterstellung von Stäben unter die Linie und von nachgeordneten Stabsstellen unter vorgesetzte Stabsstellen im Falle einer Stabhierarchie

Tab. 5: Vor- und Nachteile des Stabliniensystems, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs (2015), S. 111.

3.2.2.4 Matrixorganisation

In einem Matrixsystem wird die Organisation anhand mehrerer Kriterien wie zum Beispiel Objekten, Verrichtungen, Projekten oder Regionen strukturiert. Dabei wird die Leitungsfunktion einer Organisation aufgeteilt, wodurch eine untergeordnete Matrixschnittstelle Anweisungen von übergeordneten Matrixstellen erhält. Dadurch ergibt sich eine Spezialform einer Mehrlinienorganisation. Die eine Matrix- oder Leitungsstelle wird dabei häufig funktionsorientiert (zum Beispiel Produktion, Controlling oder Vertrieb) und die andere objektorientiert (zum Beispiel Region und Produkt) eingeteilt. Alle Leitungsstellen sind dabei der obersten hierarchischen Instanz, der Matrixleitung, unterwiesen. Die Hauptaufgaben der Matrixleitung sind die Koordination der einzelnen Matrixstellen, die Aufgabenverteilung sowie die Konfliktlösung bei Problemen oder Überschneidungen der Weisungs- und Kommunikationswege. Durch diese Struktur

ergeben sich vor allem Vorteile in Bezug auf eine verkürzte Kommunikation oder der komplexen Problemlösung. Weitere Vor- und Nachteile werden in Tab. 6 dargestellt.⁸⁹

Matrixsystem	
<i>Vorteile</i>	<i>Nachteile</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Entlastung der Leitungsspitze • direkte Kommunikations- und Weisungswege mit der Möglichkeit der mehrdimensionalen Koordination • Nutzung von Spezialisierungsvorteilen • produktive Konflikte fördern die Problembewältigung; ständiger Anreiz der Leitungsstellen zur Teamarbeit • kaum ausgeprägtes Hierarchiedenken 	<ul style="list-style-type: none"> • keine einheitliche Leitung • großer Bedarf an Führungskräften • umfangreicher Kommunikations- und Abstimmungsbedarf; dadurch Zeitverlust • Gefahr von Kompetenzkonflikten und zu vieler Kompromisse • Zwang zur Kompetenzregelung an den Schnittstellen der Matrix; Gefahr der Überorganisation und Bürokratisierung • hohe Anforderungen an die Kooperations- und Teamfähigkeit der Dimensionsleiter

Tab. 6: Vor- und Nachteile des Matrixsystems, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs (2015), S. 111.

3.3 Darstellung der Aufbauorganisation

Zur übersichtlichen und vereinfachten Darstellung der Unternehmensaufbauorganisation werden Organisations- oder Strukturpläne verwendet. Diese Schaubilder werden in der Regel als Organigramme bezeichnet. Sie dienen dazu, die unterschiedlichen Leitungsbeziehungen zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten des Unternehmens für die Organisation selbst und alle Organisationmitglieder für alle nachvollziehbar und leicht verständlich darzustellen. Folgende Informationen können grundsätzlich von einem Organigramm abgelesen werden:⁹⁰

- Verteilung der Aufgaben
- Vertikale und horizontale Verbindung der Unternehmensstellen
- Struktur der Anordnungswege
- Darstellung der Informationswege
- Einordnung der unterstützenden Stellen

⁸⁹ Vgl. Vahs (2015), S. 110 f.

⁹⁰ Vgl. Vahs (2015), S. 519.

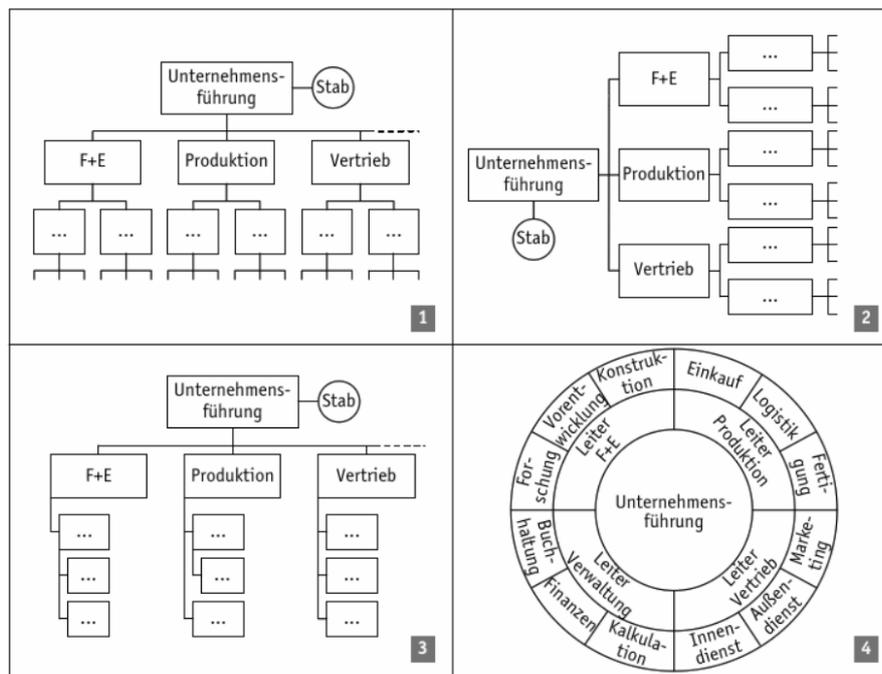


Abb. 21: Beispiele von Organigrammen, Quelle: Vahs (2015), S. 520.

Wie in Abb. 21 ersichtlich, werden Linienstellen einer Organisation als Kästchen und unterstützende Unternehmensstellen als Ovale oder Kreise dargestellt. Weitere Eigenschaften, welche im Organigramm ersichtlich sein können, sind die Stellenbezeichnung, das Stellenkurzzeichen, der Name des Stelleninhabers, Kommunikationshinweise oder die Anzahl der Mitarbeiter. Die gängigsten Darstellungsformen von Organigrammen sind die in Abb. 21 gezeigten Modelle, welche folgende Eigenschaften aufweisen:⁹¹

- Bei der **vertikalen Pyramidenform** (Abb. 21 Bild 1) werden Unter- und Überordnungsverhältnisse der einzelnen Unternehmensstellen dargestellt und die Beziehungs- bzw. Hierarchiezusammenhänge aufgezeigt. Zudem wird das hierarchische Denken bei dieser Darstellungsform gefördert.
- Die **horizontale Pyramidenform** (Abb. 21 Bild 2) wird in der Praxis eher selten eingesetzt und wird in Leserichtung dargestellt. Obgleich in dieser Darstellung die hierarchische Gliederung weniger im Mittelpunkt steht, leidet die Anschaulichkeit durch den horizontalen Aufbau.
- Eine weit verbreitete Darstellungsform ist die **Säulenform** (Abb. 21 Bild 3). Hier wird die Zugehörigkeit der einzelnen Stellen und Abteilungen zu den jeweiligen Abteilungen und Bereichen klar und deutlich aufgezeigt.

⁹¹ Vgl. Vahs (2015), S. 520 ff.

- Wenn eine hierarchische Darstellungsweise vermieden werden soll, wird die **Ringsegmentform** angewendet. Gründe dafür können die Führungsphilosophie oder psychologische Aspekte sein. Die Unternehmensführung steht dabei im Mittelpunkt und wird von den einzelnen Organisationseinheiten umgeben. Dabei stellt die Segmentgröße die Gliederungstiefe dar. Mit der Ringsegmentform können außerdem Kommunikationsbeziehungen zwischen den Organisationseinheiten dargestellt werden.

Welche dieser Formen der Organigramme die geeignete für eine Organisation ist, hängt von verschiedenen Faktoren wie der damit zusammenhängenden Zielsetzung oder den Kriterien ab, die hervorgehoben und betont werden sollen. Ebenso relevant ist der zur Verfügung stehende Platz oder die Breiten- und Tiefengliederung des darzustellenden Bereichs. Die bildhafte Darstellung eines Organigramms ermöglicht einen Überblick über die gesamte Aufbauorganisation des Unternehmens. Durch die richtige Darstellungsform können zudem gewünschte bzw. relevante Faktoren hervorgehoben werden. Bei einer zu tiefen Detaillierung der Leitungsbeziehungen der Organisation kann die Darstellung jedoch unübersichtlich werden. Aus diesem Grund wird in größeren Unternehmen die allgemeine Organisationsstruktur in Form eines Unternehmensschaubildes dargestellt und mit separaten Abteilungs- und Bereichsorganigrammen kombiniert. Zudem ist eine laufende Aktualisierung der Organigramme eines Unternehmens wichtig, um die Aussagekraft beizubehalten und die Richtigkeit sicherzustellen.⁹²

⁹² Vgl. Vahs (2015), S. 521.

4 ANALYSEINSTRUMENTE FÜR DIE INTERNE UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

4.1 SWOT-Analyse

Die SWOT- oder TOWS-Analyse (**S**trengths – **W**eaknesses – **O**pportunities – **T**hreats) ist ein leistungsstarkes strategisches Analyseinstrument. Mithilfe dieses Instrumentes werden im Zuge des Analyseprozesses den unternehmensinternen Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) die unternehmensexternen Chancen (Opportunities) und Risiken oder Gefahren (Threats) gegenübergestellt. Der Einsatzbereich der SWOT-Analyse ist dabei vielseitig, Beispiele dafür sind die strategische Positionierung bzw. Ausrichtung des Unternehmens, Ermittlung eines Entwicklungspfades eines Geschäftsbereichs für das Unternehmen oder die Karriereplanung von Mitarbeitern. Der Nutzen einer SWOT-Analyse kann zusammengefasst wie folgt beschrieben werden:⁹³

- Klare und transparente Darstellung der Stärken und Schwächen, gegenübergestellt mit den Chancen und Risiken
- Zusammenfassung der Aktivitäten
- Identifizierung eines Handlungsbedarfs
- Erarbeitung einer Strategie mit dem Ziel, die Stärken auszubauen und die Schwächen zu minimieren

Die einzelnen Felder und die Vorgehensweise einer SWOT-Analyse werden in Abb. 22 dargestellt. Dabei sollten folgende Fragen gestellt werden:⁹⁴

Was sind Chancen und Risiken?

Dabei handelt es sich um Faktoren, welche das Unternehmensumfeld direkt oder indirekt beeinflussen. Beispiele dafür sind politische, soziale, technologische oder auch kulturelle Veränderungen und Trends sowie Probleme, welche aus den Veränderungen resultieren. Dieser Teil wird auch als externe Analyse bezeichnet.

Was sind Stärken und Schwächen?

Dabei handelt es sich um Einflussfaktoren, wie zum Beispiel Personal, Innovations- und Finanzkraft, Knowhow oder das Image des Unternehmens. Diese Faktoren beeinflussen ebenso den Erfolg des Unternehmens und sind Teil der internen Analyse.

⁹³ Vgl. Schawel/Billing (2018), S. 331 ff.; Vahs/Brem (2015), S. 133 ff.

⁹⁴ Vgl. Pelz (2018), Onlinequelle [Stand: 07.10.2019].

unternehmensrelevante interne Faktoren	Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
	Auflistung der Stärken	Auflistung der Schwächen
umweltrelevante externe Faktoren	Chancen (Opportunities)	Schwächen-Chancen Strategien
	Auflistung der Gelegenheiten	Überwindung der eigenen Schwächen durch Nutzung von Gelegenheiten
	Stärken-Chancen Strategien	Schwächen-Gefahren Strategien
	Konsequenter Einsatz von Stärken zur Nutzung von Gelegenheiten	Einschränkung der eigenen Schwächen und Vermeidung von Bedrohungen
	Gefahren (Threats)	Stärken-Gefahren Strategien
	Auflistung der Bedrohungen	Nutzung der internen Stärken zur (präventiven) Abwehr von Bedrohungen

Abb. 22: SWOT-Analyse, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs/Brem (2015), S. 134.

Die erarbeitete Matrix der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken, welche in Abb. 22 dargestellt wird, bildet die Basis für die weitere Ableitung bzw. Entwicklung der Unternehmensstrategien. Mithilfe der internen Stärken des Unternehmens sollen Chancen, welche sich ergeben können, genutzt werden und möglichen Bedrohungen entgegengewirkt werden. Des Weiteren sollen die eigenen Schwächen mit der Hilfe von Gelegenheiten kompensiert werden und vorhersehbare Bedrohungen vermieden werden. Dabei gilt es zu beachten, dass sich aus Risiken auch Chancen ergeben können. Ein Beispiel dafür ist die zunehmende Globalisierung oder Digitalisierung. Sofern das Unternehmen rechtzeitig auf Signale reagiert, können sich enorme Möglichkeiten für das Unternehmen ergeben. Ein Problem ist, dass viele Mitarbeiter oder Unternehmen mögliche Bedrohungen und Gefahren nicht sehen wollen oder nicht bereit für notwendige Veränderungen sind. Gründe dafür sind traditionelle Prozesse oder die Angst vor Veränderung. Ohne die Ableitung von effizienten Strategien und Maßnahmen auf Basis der erkannten Risiken und Chancen ist die Durchführung einer SWOT-Analyse bzw. dessen Ergebnis für das Unternehmen nutzlos.⁹⁵

⁹⁵ Vgl. Schawel/Billing (2018), S. 331 ff.; Vahs/Brem (2015), S. 133 ff.

4.2 Umfeldanalyse PESTEL

Wie bereits in Kapitel 2.3 dargestellt, können mithilfe der PESTEL-Analyse externe Einflussfaktoren eines Unternehmens erarbeitet und aufgezeigt werden. Bei einem Unternehmen, welches aufgrund seiner Struktur standortübergreifend agiert, können genau diese Faktoren in Bezug auf die Zusammenarbeit und Unternehmenskommunikation zu Problemen führen. Folgende Einflussfaktoren bilden die Basis der PESTEL-Analyse:⁹⁶

- **Political** – Politische Einflussfaktoren
- **Economical** – Wirtschaftliche Einflussfaktoren
- **Sociological** – Sozio-kulturelle Einflussfaktoren
- **Technological** – Technologische Einflussfaktoren
- **Environmental** – Ökologisch-geografische Einflussfaktoren
- **Legal** – Rechtliche Einflussfaktoren

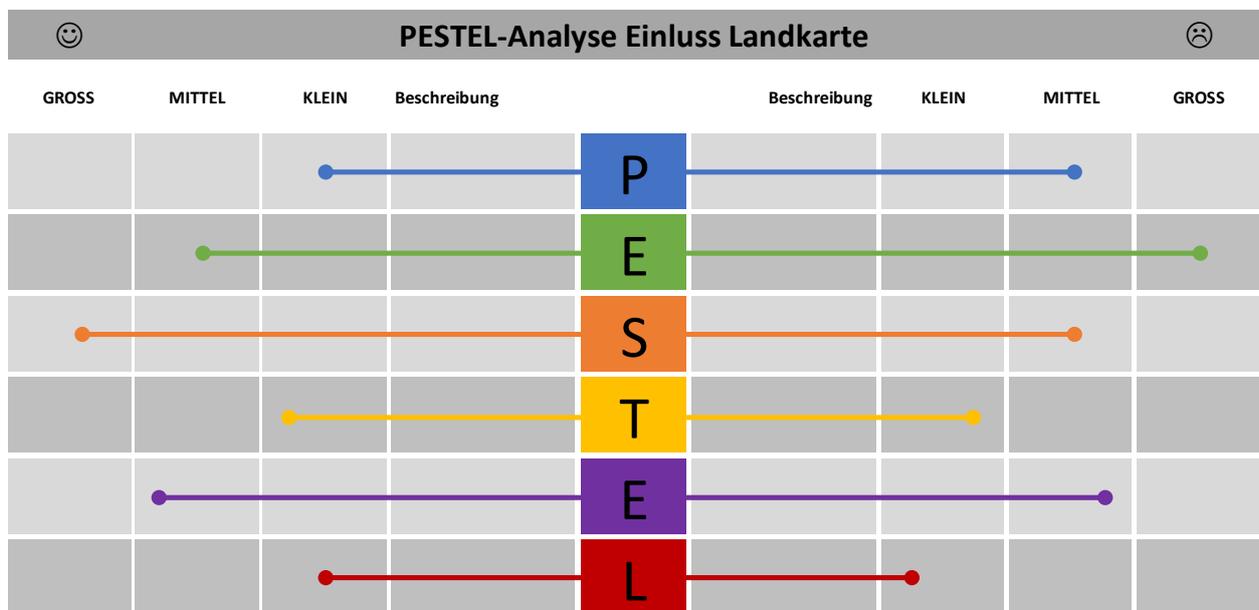


Abb. 23: Beispiel Darstellung PESTEL-Analyse,
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Fachportal Strategische Wettbewerbsbeobachtung (2016), Onlinequelle [Stand: 07.10.2019].

Im Gegensatz zur SWOT-Analyse, welche in Kapitel 4.1 beschrieben wird und die Perspektive der Organisation auf die Unternehmensumwelt bzw. einzelne Prozesse oder Vorgänge des Unternehmens untersucht, konzentriert sich die PESTEL-Analyse auf externe Faktoren und deren Wirkung auf das Unternehmen und dessen Mitarbeiter. Die im Zuge der Analyse gewonnenen Erkenntnisse müssen anschließend übersichtlich dargestellt werden, damit bei weiterer Bearbeitung bzw. Betrachtung erste Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können oder eine weitere Bearbeitung im Zuge der SWOT-

⁹⁶ Vgl. Theobald (2017), Onlinequelle [Stand: 01.06.2019].

Analyse durchgeführt werden kann. Eine weit verbreitete Darstellungsvariante der Ergebnisse einer PESTEL-Analyse wird beispielhaft in Abb. 23 dargestellt. Bei der Anwendung der PESTEL-Analyse ist wichtig, dass das Ziel der Analyse klar definiert ist und dass die Informationen aus für das Unternehmen relevanten Datenquellen herangezogen werden. Weiters sollte eine PESTEL-Analyse in definierten Abständen wiederholt werden, da es sich wie bei den meisten anderen Analyse-Methoden um eine zeitpunktbezogene Darstellung des Unternehmens und dessen externen Einflussfaktoren handelt.⁹⁷

4.3 Stakeholder-Analyse

Stakeholder sind Personen oder Institutionen, welche Interesse an einer Organisation oder an einem bestimmten Projekt eines Unternehmens haben oder davon direkt oder indirekt betroffen sind. Eine weitere Bezeichnungsform lautet Interessens- oder Dialoggruppe. Typische Stakeholder eines Unternehmens sind neben den Führungskräften oder Mitarbeitern eines Unternehmens:⁹⁸

- Aktionäre und Eigentümer
- Kunden und Lieferanten
- Organisationspartner (zum Beispiel Banken, Berater, Gläubiger)
- Mitbewerber
- Angehörige der Mitarbeiter
- Betriebs- und Aufsichtsräte

Für die verschiedenen Aufgaben jedes Prozesses oder jedes Projekts eines Unternehmens sind verschiedene Stakeholder entscheidend bzw. davon betroffen. Dabei wird zwischen internen und externen Stakeholdern unterschieden. Interne Stakeholder sind Angestellte, Führungskräfte oder Eigentümer des Unternehmens, externe wiederum alle beteiligten Personen und Institutionen außerhalb der Organisation. Das Ziel einer Stakeholder-Analyse ist, genau diese vielen verschiedenen Dialoggruppen darzustellen, die Beziehungen zu den einzelnen Personengruppen bestmöglich zu optimieren und gewinnbringend zu gestalten. Dadurch kann sichergestellt werden, dass alle notwendigen Personen ausreichend und richtig informiert werden können und ein Verständnis für die verschiedenen Dialoggruppen erzeugt wird. Die Erkenntnisse einer Stakeholder-Analyse bilden die Ausgangsbasis für ein weiterführendes Kommunikationskonzept des Unternehmens. Wie bereits in Kapitel 4.2 erwähnt, ist auch hier eine regelmäßige Durchführung notwendig, da sich sowohl die Anforderungen als auch die Stakeholder verändern können.⁹⁹

⁹⁷ Vgl. Pfeiffer (2019), Onlinequelle [Stand: 07.10.2019].; Heubel (2019), Onlinequelle [Stand: 31.05.2019].

⁹⁸ Vgl. Deutinger (2017), S. 67 ff.

⁹⁹ Vgl. Deutinger (2017), S. 67 ff.

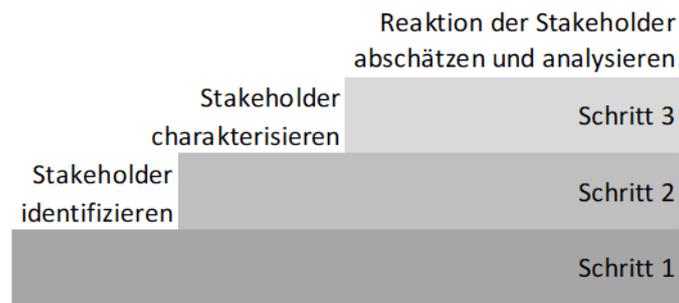


Abb. 24: Schritte einer Stakeholder-Analyse, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Deutinger (2017), S. 72.

Eine Stakeholder-Analyse wird in der Regel wie in Abb. 24 dargestellt in drei unterschiedlichen und aufeinanderfolgenden Schritten durchgeführt. In diesen drei Schritten werden die für die Organisation relevanten Personen und Gruppen ermittelt, um sie anschließend nach Faktoren wie Relevanz, Risikopotential oder Kommunikationsbedarf zu differenzieren. Die drei Analyseschritte lauten wie folgt:¹⁰⁰

- **Schritt 1: Stakeholder identifizieren**

Die für das Unternehmen relevanten Stakeholder werden in Form eines Brainstorming-Prozesses identifiziert und dokumentiert. Dabei ist egal, ob es sich um einzelne Personen oder ganze Interessensgruppen bzw. indirekt oder direkt betroffene Personen handelt.

- **Schritt 2: Stakeholder charakterisieren**

Mithilfe der erarbeiteten Liste aus Schritt 1 werden anschließend die einzelnen Stakeholder in Gruppen eingeteilt und damit charakterisiert. Dabei werden die Gruppen in primäre, sekundäre und tertiäre Stakeholder gegliedert. Primäre Stakeholder stehen in direktem Zusammenhang mit der Organisation bzw. haben unmittelbaren Einfluss auf diese oder betroffene Personen. Personen oder Interessensgruppen, welche indirekt mit dem Prozess oder der Organisation betroffen sind, werden als sekundäre Stakeholder bezeichnet. Diese Personengruppe hat aber dennoch Einfluss auf Entscheidungen der primären Gruppe. Tertiäre Stakeholder sind noch nicht existente Gruppen, welche aber in Veränderungsfällen auch Einfluss nehmen können (zum Beispiel Prominente oder Meinungsbildner).

Eine weitere mögliche Vorgehensweise ist, die Personen und Interessensgruppen aus Schritt 1 mit folgenden Kriterien tabellarisch nach Wichtigkeit darzustellen:

- Interne oder externe Stakeholder
- Einfluss (gering, mittel, hoch)
- Betroffenheit (gering, mittel, hoch)
- Erwartungen
- Art und Weise der Kommunikation

Anschließend können die erarbeiteten Daten wie in Abb. 25 ersichtlich aufbereitet und für die weitere Verwendung visualisiert werden.

¹⁰⁰ Vgl. Deutinger (2017), S. 67 ff.; Leonhard (2018), S. 71 ff.

- **Schritt 3: Stakeholder Reaktionen abschätzen**

Auf Basis der ersten beiden Schritte können im dritten Schritt die Stakeholder mit großem Einfluss und Machtpotential identifiziert werden. Vor allem Personen oder Interessensgruppen mit großem Einfluss auf Andere, sogenannte „Graue Eminenzen“ und „Meinungsmacher“, sollen operativ stark in Prozesse oder Projekte einbezogen werden. Mithilfe der gesammelten Informationen kann anschließend zur Kommunikationsplanung übergegangen werden.

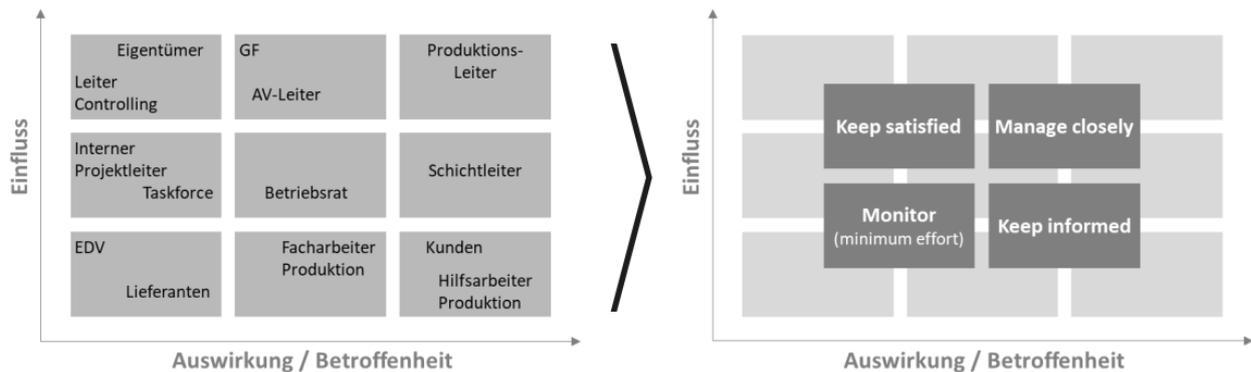


Abb. 25: Stakeholder-Analyse, Quelle: Leonhard (2018), S. 72.

4.4 Kommunikationsplan

Unter einem Kommunikationsplan versteht man einen auf Basis von Richtlinien erstellten Ansatz, die Stakeholder bzw. Interessensgruppen des Unternehmens, welche mit Hilfe der Stakeholder-Analyse aus Kapitel 4.3 erarbeitet und definiert wurden, mit den notwendigen Informationen zu versorgen. In einem tabellarischen Plan wird formell definiert, welche Person bzw. welche Interessensgruppe zu welcher Zeit mit welchen Informationen über das dafür vorgesehene Medium bzw. den dafür vorgesehenen Kommunikationskanal informiert wird. Wichtig ist auch, zu hinterlegen, welche Personen befugt sind, sensible oder vertrauliche Daten zu erhalten und über welches Medium es gestattet ist, diese Daten zu übermitteln. Wie schon in Kapitel 2.1 erläutert, kann mithilfe einer effizienten Kommunikationsstrategie einem möglichen Widerstand auch im Zuge von Veränderungsprozessen entgegengewirkt werden. Es ist wichtig, alle Personen und Interessensgruppen eines Unternehmens ausreichend und gezielt zu informieren, um möglichen Missverständnissen vorzubeugen.¹⁰¹

Ein Auszug zu möglichen Medien für die Informationsübermittlung im Unternehmen lautet wie folgt:¹⁰²

E-Mail / Rundschreiben, Meetings, Betriebsversammlungen, Schwarzes Brett / Intranet, Besprechungsroutinen, Abteilungsbesprechung, Mitarbeitergespräche, Branchenzeitschrift, Präsentationen, Workshops, Newsletter, Eröffnungsbesprechungen in den Standorten oder Bereichen, Vorstandsbesuche, Mitarbeiterzeitung, Diskussionsforen im Intranet, Großveranstaltungen

¹⁰¹ Vgl. Rouse (2019), Onlinequelle [Stand: 08.10.2019].

¹⁰² Vgl. Leonhard (2018), S. 75.

Ein Beispiel eines einfachen Kommunikationsplans in Form einer Kommunikationsmatrix wird in Abb. 26 dargestellt. Eine solche Matrix beinhaltet alle für die genaue Spezifizierung der Kommunikation notwendigen Parameter. Diese lauten wie folgt:¹⁰³

- WER berichtet = Absender
- WEM wird berichtet = Zielgruppe
- WOZU wird berichtet = Ziele der Kommunikation
- WAS wird berichtet = Inhalt der Kommunikation
- WANN wird berichtet = Zeitpunkt der Kommunikation
- WIE wird berichtet = Medium

	Absender	Zielgruppe	Ziele der Kommunikation
1	Projektleiter	Stakeholder A	Projektstatus
2	Mitarbeiter A	Projektleiter	Offene Fragen
3	Mitarbeiter B	Geschäftsleitung	Informationsaustausch
4	Abteilungsleiter	Controlling	Abstimmung
5	Controlling	Auftraggeber	Überblick verschaffen

	Inhalt der Kommunikation	Zeitpunkt der Kommunikation	Medium
1	Fortschritt	An Meilensteinen	PDF via E-Mail
2	Risikosituation	Wöchentlich	Analog via Hauspost
3	Qualitätssituation	Monatlich	Präsentation/Keynote
4	Aufgaben	Quartalsweise	Meeting
5	Zahlen, Daten, Fakten	Auf Anfrage	Feedbackgespräch

Abb. 26: Darstellung einer möglichen Kommunikationsmatrix,
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dettmer (2018), Onlinequelle [Stand: 08.10.2019].

¹⁰³ Vgl. Dettmer (2018), Onlinequelle [Stand: 08.10.2019].

5 VORGEHENSMODELL ZUR OPTIMIERUNG DER INTERNEN UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

Aufgrund der Erkenntnisse, welche durch die theoretische Aufarbeitung in den Kapiteln Unternehmenskommunikation und -organisation sowie Analyseinstrumente für die interne Unternehmenskommunikation gewonnen wurden, ist es nun möglich, ein Vorgehensmodell zu erstellen, welches dafür verwendet werden kann, die interne Unternehmenskommunikation von standortübergreifend agierenden Unternehmen zu analysieren und zu optimieren. Mit den Erkenntnissen kann im Anschluss ein Kommunikationskonzept erstellt und somit eine Handlungsempfehlung abgegeben werden.

5.1 Grundlagen eines Vorgehensmodells

Ein Vorgehensmodell ist ein Prozess, welcher in unterschiedliche strukturierte Abschnitte eingeteilt ist. Diese einzelnen Bereiche können verschiedene Methodiken und Techniken beinhalten. Ein entscheidender Faktor für die Erstellung eines Vorgehensmodells ist die genaue Abgrenzung einer bestimmten Branche, einer Projektart oder eines Bereiches. Ohne diese Spezialisierung wäre eine fachliche Aufbereitung zu umfassend. Einige Beispiele für Vorgehensmodelle aus verschiedenen Branchen lauten wie folgt:¹⁰⁴

- **Six Sigma**
Vorgehensmodell im Bereich der Prozessoptimierung (Null-Fehler-Optimierung), der Prozess wird in Abb. 27 genau dargestellt
- **Simultaneous Engineering** (Englisch für verteilte und gleichzeitige Entwicklung)
Vorgehensweise, um in der Produktentwicklung Entwicklungszeit einzusparen
- **V-Modell**
Deutsches Vorgehensmodell für die Umsetzung von Softwareprojekten

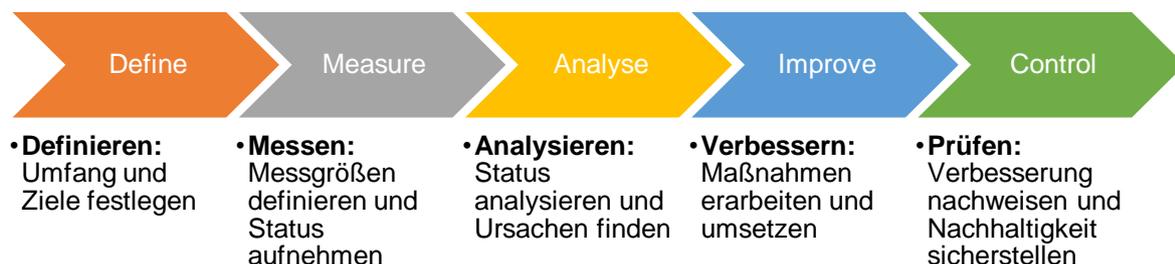


Abb. 27: Six Sigma DMAIC-Prozess, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Henken (2020), Onlinequelle [Stand: 10.7.2020].

¹⁰⁴ Vgl. Angermeier (2005), Onlinequelle [Stand: 10.7.2020].

5.2 Erstellung des Vorgehensmodells

5.2.1 Wesentliche Aussagen des Theorieteils

Aufgrund der Erkenntnisse, welche durch die Aufbereitung des theoretischen Teils dieser Arbeit gewonnen wurden, können folgende wesentliche Aussagen getroffen werden:

- Die drei Kernbereiche des Theorieteils (Unternehmenskommunikation, Unternehmensorganisation, Analyseinstrumente) bilden ein ganzheitliches Bild über das Thema dieser Arbeit.
- Eine fristgerechte und abgestimmte Informationsübermittlung innerhalb des Unternehmens sowie das richtige Ausmaß an Organisation sind wesentliche Faktoren für den Unternehmenserfolg.
- Die Unternehmenskultur ist ein wesentlicher Bestandteil des Unternehmens und hat bedeutsame Auswirkungen auf die Unternehmenskommunikation.
- Die verschiedenen Faktoren der externen Umweltanalyse beeinflussen die Kommunikation innerhalb des Unternehmens bzw. zwischen verschiedenen Standorten.

5.2.2 Vorgehensmodell zur Optimierung der internen Kommunikation bei standortübergreifend agierenden Unternehmen

Um ein Vorgehensmodell für die Optimierung der internen Kommunikation bei einem standortübergreifend agierenden Unternehmen zu erstellen, wurden die theoretischen Inhalte zu den relevanten Themengebieten analysiert und ausgearbeitet. Die für dieses Vorgehensmodell notwendigen Informationen lauten wie folgt:

- Unternehmenskommunikation (Kapitel 2)
 - Grundlagen Unternehmenskommunikation mit dem Schwerpunkt der internen Kommunikation
 - Darstellung der verschiedenen Kommunikationsarten und -modelle
 - Wesentliche Aussagen zum Thema Unternehmenskommunikation sowie die Erarbeitung der unterschiedlichen Typen und Modelle
 - Externe Einflussfaktoren auf die interne Unternehmenskommunikation mit dem Schwerpunkt PESTEL
- Unternehmensorganisation (Kapitel 3)
 - Grundlagen der Unternehmensorganisation mit dem Schwerpunkt Aufbauorganisation
 - Grundstrukturen einer Aufbauorganisation sowie Darstellung der verschiedenen Strukturtypen
 - Möglichkeiten zur Darstellung einer Unternehmensorganisation
- Instrumente zur Analyse der internen Kommunikation (Kapitel 4)
 - Darstellung und Beschreibung verschiedener Analyseinstrumente für die interne Unternehmenskommunikation

Das aus den gewonnenen Erkenntnissen entstandene Vorgehensmodell zur Optimierung der internen Kommunikation bei standortübergreifend agierenden Unternehmen wird in Abb. 28 dargestellt und in weiterer Folge beschrieben:



Abb. 28: Vorgehensmodell zur Optimierung der internen Kommunikation bei standortübergreifend agierenden Unternehmen, Quelle: Eigene Darstellung.

Phase I: Vorbereitungsphase

In der ersten Phase des Vorgehensmodells wird zuerst das zu untersuchende Unternehmen dargestellt. Dabei soll ein Überblick über das Unternehmen selbst sowie die Arbeits- und Kommunikationsweise der Organisation gewonnen werden. Zudem sollen mithilfe von Darstellungsinstrumenten wie Organigrammen die Struktur der Aufbauorganisation sowie die standortübergreifenden Zusammenhänge von Tochtergesellschaften oder Außenstandorten erfasst werden. Wichtig ist dabei, folgende Fragen zu stellen:

- Welche Daten bzw. Informationen sind bereits vorhanden?
- Wie ist die Unternehmensorganisation aufgebaut und wie hängen die einzelnen Organisationseinheiten zusammen?
- Wie kann die Gesamtstruktur des Unternehmens dargestellt werden?

Die gewonnenen Informationen dieser Phase fließen in den weiteren Prozess mit ein.

Phase II: Erhebungsphase

In der zweiten Phase werden Informationen im Hinblick auf die weitere Vorgehensweise, im Speziellen auf die Analysephase, erarbeitet. In Form von Gesprächen mit für die einzelnen Bereiche relevanten Personen sollen alle für die Durchführung der einzelnen Analysetools der dritten Phase notwendigen Informationen erhoben werden. Auf Basis der in der Vorbereitungsphase gewonnenen Daten über den Aufbau der Unternehmensorganisation bzw. die Gesamtstruktur des Unternehmens werden die dafür notwendigen Personen eruiert und das genaue Vorgehen der Datenerhebung definiert. Im Anschluss werden in Form von Einzelgesprächen alle für die Analyse relevanten Daten erhoben und für die nächste Phase aufbereitet.

Das Vorgehen in dieser Phase musste aufgrund COVID-19-Pandemie angepasst werden. Aus diesem Grund wurden die Gespräche zur Datenerhebung online in mehreren Sitzungen über Microsoft Teams und nicht gemeinsam mit dem Unternehmen im Zuge von persönlichen Workshops durchgeführt.

Phase III: Analysephase

Auf Basis der gewonnenen Informationen können nun die verschiedenen Analysetools angewendet werden. Dabei sollen die Probleme und Barrieren in der Kommunikation innerhalb des Unternehmens mit dem Schwerpunkt auf die standortübergreifende Kommunikation aufgezeigt werden. Folgende Analyseinstrumente werden in dieser Phase eingesetzt:

- *PESTEL-Umfeldanalyse*
Erfassen der Umwelteinflüsse, welche negative Auswirkungen auf die interne Kommunikation haben und Barrieren erzeugen können.
- *SWOT-Analyse*
Darstellen der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken in Bezug auf die interne Unternehmenskommunikation sowie Ableiten von Strategien, um die Stärken und Chancen zu maximieren und die Schwächen und Gefahren zu minimieren.
- *Stakeholder Analyse*
Identifikation aller relevanten Mitglieder der Organisation als Basis für die Erstellung eines Kommunikationsplans
- *Kommunikationsplan*
Erarbeitung eines Kommunikationsplans auf Basis der Stakeholder-Analyse mit dem Ziel, für alle relevanten Mitglieder der Organisation das richtige Medium und den passenden Kommunikationskanal zu nutzen.
- *Grafische Darstellung der Kommunikationsbeziehungen*
Auf Basis des erarbeiteten Organigramms, welches das gesamte Unternehmen darstellt, werden die relevanten Stakeholder und Interessensgruppen dargestellt und die Intensität bzw. der Einfluss auf die interne Kommunikation dargestellt.

Phase IV: Auswertungsphase

Die gewonnenen Erkenntnisse und Daten aus den vorherigen drei Phasen werden nun sortiert und interpretiert. Anschließend ist es möglich, Optimierungsstrategien für das standortübergreifend agierende Unternehmen zu erstellen, mit dem Ziel, die Gefahren und Risiken der internen Unternehmenskommunikation zu minimieren und eine Handlungsempfehlung abzugeben. Das Vorgehen in dieser Phase erfolgt in den folgenden Schritten:

- Schaffen eines Gesamtüberblicks über die standortübergreifende Kommunikation
- Aufzeigen von positiven Aspekten der internen Kommunikation
- Aufzeigen von negativen Aspekten der internen Kommunikation
- Darstellung der resultierenden Risiken und Gefahren für das Unternehmen
- Entwicklung von Optimierungsstrategien

Die Erkenntnisse bzw. die einzelnen Optimierungsstrategien werden der Unternehmensleitung präsentiert, um in einer anschließenden Gesprächsrunde Feedback einzuholen. Aufgrund der bereits erwähnten COVID-19-Pandemie erfolgt die Präsentation ebenfalls online über Microsoft Teams. Die Rückmeldungen fließen in das Ergebnis dieser wissenschaftlichen Arbeit bzw. die Handlungsempfehlung für das Unternehmen ein.

6 ANWENDUNG DES VORGEHENSMODELLS IN EINEM STANDORTÜBERGREIFEND AGIERENDEN UNTERNEHMEN

Das im Kapitel 5.2.2 entwickelte Vorgehensmodell wird nun in einem Unternehmen, welches standortübergreifend agiert, angewendet. Dadurch ist es möglich, Probleme aus der standortübergreifenden Kommunikation aufzuzeigen und ein optimiertes Kommunikationskonzept zu erstellen. Zudem wird die Durchführbarkeit des entwickelten Vorgehensmodells evaluiert.

6.1 Das Unternehmen



Abb. 29: Logo Zotter Schokoladen Manufaktur, Quelle: Zotter Schokoladen Manufaktur (2020), Onlinequelle [Stand: 10.7.2020].

Das Unternehmen Zotter Schokoladen Manufaktur ist ein im Jahr 1999 gegründeter Hersteller von ausschließlich fair und biologisch produzierter Schokolade. Der Hauptsitz des Unternehmens befindet sich in im Ort Berg in der Gemeinde Riegersburg in der Steiermark. Die Manufaktur entstand aus dem Vorgängerunternehmen der im Jahr 1987 gegründeten Zotter Konditorei.¹⁰⁵

Jährlich werden über 400 verschiedenen Sorten Schokolade, Trinkschokolade, Pralinen und viele weitere Schokoladenprodukte aus rund 300 Tonnen biologischer Kakaobohnen, 150 Tonnen Kakaobutter und ca. 400 weiteren biologischen Zutaten produziert. Die Zotter Schokoladen Manufaktur ist ein Bean-to-Bar Hersteller. Das bedeutet, dass die Schokolade von der Bohne bis zum Riegel vollkommen eigenständig hergestellt wird. Das österreichische Unternehmen arbeitet mit weltweit mehr als 4000 Vertriebsstellen zusammen, welche ungefähr die Hälfte des Umsatzes erzielen.¹⁰⁶

Fakten über das Unternehmen:¹⁰⁷

- **Bean-to-Bar-Produzent** von Schokolade und **Erfinder der handgeschöpften Schokolade**
- **Zertifizierungen:** BIO, EMAS
- **Mitgliedschaft:** FAIR – Mitglied der WFTO (World Fair Trade Organization)
- **Kakaoländer:** Peru, Bolivien, Nicaragua, Panama, Ecuador, Guatemala, Brasilien, Belize, Dominikanische Republik, Indien, Madagaskar, Togo, Ghana, Tansania und Uganda
- **Produktionsmenge:** ca. 200 Tonnen Kakaobohnen und 150 Tonnen Kakaobutter werden zu 646 Tonnen Schokolade verarbeitet

¹⁰⁵ Vgl. Zotter Schokoladen Manufaktur (2020), Onlinequelle [Stand: 10.7.2020].

¹⁰⁶ Vgl. Zotter Schokoladen Manufaktur (2020), Onlinequelle [Stand: 10.7.2020].

¹⁰⁷ Vgl. Zotter Schokoladen Manufaktur (2020), Onlinequelle [Stand: 10.7.2020].

- **Sortiment:** rund 500 unterschiedliche Schokoladensorten und darüber hinaus individuelle Wunschsokoladen, die Kunden selbst erfinden können
- **Zutaten:** ca. 400 unterschiedliche Bio-Zutaten
- **Umsatz** 2018/19: 24 Millionen Euro
- **Mitarbeiter:** rund 200 Mitarbeiter am Standort in Riegersburg/Steiermark, davon 7 Lehrlinge, 20 Mitarbeiter im Tochterunternehmen Schokoladentheater Shanghai/China
- **Besucherzahlen** Schokoladentheater: 270.000 Besucher jährlich
- **Energieerzeugung:** Die Manufaktur ist durch die Nutzung von Photovoltaikanlagen, Dampfkraftwerken und Erdwärme zu 60 Prozent und der essbare Tiergarten zu 100 Prozent energieautark.
- **Vertrieb:** ca. 4.000 Vertriebsstellen weltweit, 90 Prozent im deutschsprachigen Raum (D, A, CH)

6.2 Praktische Anwendung des Vorgehensmodells bei Zotter Schokoladen Manufaktur

Bei dem Unternehmen Zotter Schokoladen Manufaktur handelt es sich wie bereits in Kapitel 6.1 beschrieben um ein im Jahr 1999 gegründetes Familienunternehmen. Neben der Produktion der Schokoladen mit Rohstoffen aus fairem Handel und dem Ausbau zur Manufaktur wurde im Jahr 2007 das Schokoladentheater eröffnet. Hier können Besucher live bei der Produktion zusehen, erleben, wie Schokolade aus dem Rohstoff der Kakaobohne entsteht und an diversen Verkostungsstationen Zwischenprodukte probieren. Mit dem Ziel, dieses Konzept bzw. die handgeschöpfte Schokolade auch auf anderen Kontinenten zu etablieren und somit auf neue Märkte zu expandieren, wurde im Jahr 2014 mit der Zotter Organic Chocolate Shanghai Ltd. In China ein weiterer Standort eröffnet. Neben der Produktion von Pralinen und dem Aufbau einer Vertriebszentrale wurde auch hier ein Schokoladentheater errichtet. Im Jahr 2015 folgte Asien mit der Eröffnung von Zotter Chocolates US in Florida die Expansion in den US-Markt. Neben dem zunächst rein auf den Onlinehandel ausgelegten Vertriebsstandort wurde im August 2015 ein Zotter-Shop in Cape Coral in Florida eröffnet. Schnell hat das Unternehmen Zotter Schokoladen Manufaktur bemerkt, dass das erfolgreiche und familiäre Konzept aus Bergl nicht ohne Probleme an anderen Standorten etabliert werden kann. Einen entscheidenden Faktor spielte dabei die Kommunikation zwischen Bergl und den Tochterstandorten. Aus diesem Grund wird das in Kapitel 5 entwickelte Vorgehensmodell in der Zotter Schokoladen Manufaktur angewendet, um die standortübergreifende Kommunikation zu analysieren und mögliche Probleme bzw. Schwachstellen aufzuzeigen und zu optimieren. Ein wichtiger und zugleich innovativer Aspekt dieser Analyse ist der Einfluss der unternehmensexternen Faktoren der verschiedenen Länder auf die interne Kommunikation des Unternehmens. Ansprechpartner für den folgenden Prozess sind Frau Julia Zotter, stellvertretende Geschäftsführerin und Verantwortliche für die internationalen Standorte, und Michael Zotter, technische Leitung.¹⁰⁸

¹⁰⁸ Vgl. Zotter Schokoladen Manufaktur (2020), Onlinequelle [Stand: 10.7.2020].

6.2.1 Phase I: Vorbereitungsphase

In der ersten Phase des Vorgehensmodells wurden im Zuge einer Ist-Analyse bereits vorhandene Informationen erhoben und die Unternehmensstruktur sowie die Zusammenhänge der einzelnen Tochterunternehmen erarbeitet bzw. dargestellt.

In der folgenden Abb. 30 wird in Form eines Organigramms die Unternehmensstruktur am Standort Bergl dargestellt.

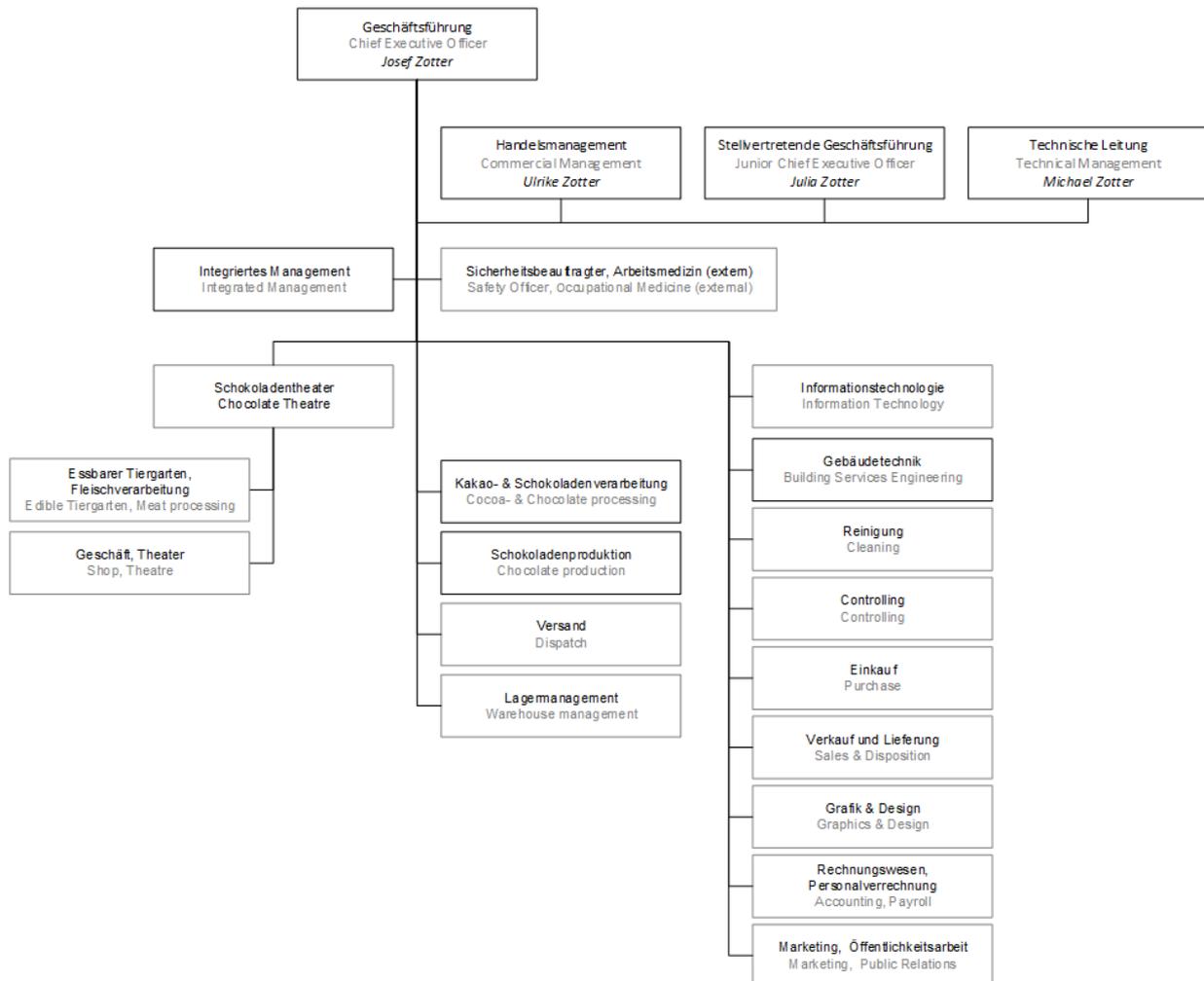


Abb. 30: Organigramm Hauptstandort Zotter Schokoladen Manufaktur, Quelle: Eigene Darstellung.

Das Unternehmen am Hauptsitz Bergl untergliedert sich wie in Abb. 30 ersichtlich in folgende Hauptbereiche:

- Schokoladenproduktion und -verarbeitung
- Schokoladentheater
- Versand und Lagermanagement
- Verwaltung und Organisation

Da es sich wie bereits erwähnt bei der Zotter Schokoladen Manufaktur um einen familiär geführten Betrieb handelt, herrschen keine komplexen, sondern flache hierarchische Strukturen im Unternehmen, welche,

wie in Kapitel 3.2.1.1 beschrieben, als funktionale Organisationsstruktur bezeichnet werden kann. Durch die direkte Unterstellung der einzelnen Funktionsbereiche unter die Unternehmensführung werden Entscheidungen in der Regel zentral gefällt und die Kommunikationswege verkürzt.

Dieses Konzept wurde ebenso zum Tochterunternehmen am Standort Shanghai transportiert und umgesetzt. Die Hauptbereiche der Zotter Organic Chocolate Shanghai Ltd. in China lauten wie folgt:

- Schokoladenproduktion für Pralinen
- Schokoladentheater
- Vertrieb

In China findet keine eigentliche Produktion wie am Hauptstandort Bergl statt, es werden ausschließlich Pralinen für den asiatischen Markt bzw. das Schokoladentheater erzeugt. Die Rohstoffe dafür werden ausschließlich vom Hauptstandort nach Shanghai geliefert, da es mit der Verfügbarkeit, Qualität und dem biologischen Gutachten der Rohstoffe in der Anfangszeit vermehrt Probleme gab. Der Standort in China wurde im Jahr 2014 von Julia Zotter, der Tochter des Unternehmensgründers Josef Zotter, gemeinsam mit Amy Fang, der aktuellen Geschäftsführerin des Standorts, eröffnet. Der Aufbau des Unternehmens in Form eines Organigramms wird in der folgenden Abb. 31 dargestellt.

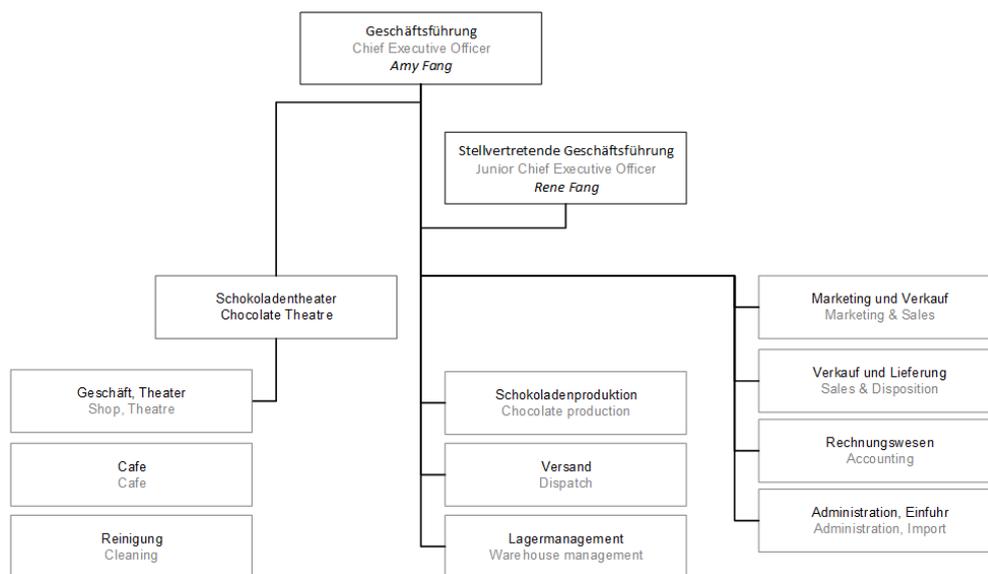


Abb. 31: Organigramm Standort Zotter Schokoladen Shanghai, Quelle: Eigene Darstellung.

Im Jahr 2015 wurde ein weiteres Tochterunternehmen, Zotter Chocolates US, in Florida eröffnet, um sich nach Asien auch am US-Markt zu etablieren. Der Standort wurde von Barbara Dolleschal eröffnet, welche gemeinsam mit ihrem Gatten schon seit Jahrzehnten mit der Zotter Schokoladen Manufaktur in Bergl eng zusammenarbeitet. Die bisherige Zusammenarbeit beschränkte sich auf den Bereich der Software Entwicklung für den Online-Auftritt des Unternehmens sowie dem Inhouse-Auftritt im Shop und im Schokoladentheater. Das Tochterunternehmen konzentrierte sich zuerst neben der Funktion als Vertriebsstandort für den US-Markt auf E-Commerce und den Online-Verkauf. Im August 2015 wurde zusätzlich der erste Zotter-Shop am Niederlassungsstandort in Cape Coral in Florida eröffnet, welcher mittlerweile aber wieder geschlossen wurde. Die Hauptbereiche Zotter Chocolates US können wie folgt zusammengefasst werden:

- Entwicklung von Software für den Online-Auftritt und Inhouse-Systeme
- Vertrieb
- Zentrallager für US-Markt

Der Aufbau des Tochterunternehmens am Standort in Florida wird in der folgenden Abb. 32 in Form eines Organigramms dargestellt.

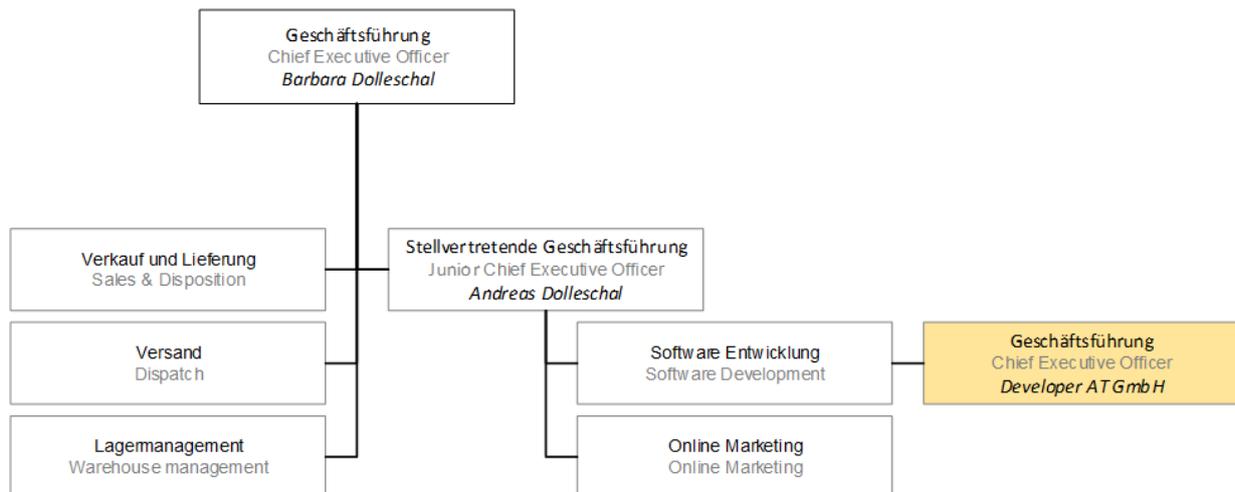


Abb. 32: Organigramm Standort Zotter Schokoladen US, Quelle: Eigene Darstellung.

In Folge der Ist-Analyse der Vorbereitungsphase konnte das gesamte Unternehmen, wie in Abb. 33 ersichtlich, standortübergreifend dargestellt werden, um die Zusammenhänge und Strukturen des Unternehmens Zotter Schokoladen Manufaktur aufzuzeigen.

Mit den gewonnenen Informationen und Erkenntnissen aus der Vorbereitungsphase wurde dargestellt, wie die Unternehmensstruktur der Zotter Schokoladen Manufaktur aufgebaut ist bzw. wie die einzelnen Bereiche zusammenhängen. Die erhobenen Daten fließen in den weiteren Verlauf des Vorgehensmodells ein.

Anwendung des Vorgehensmodells in einem standortübergreifend agierenden Unternehmen

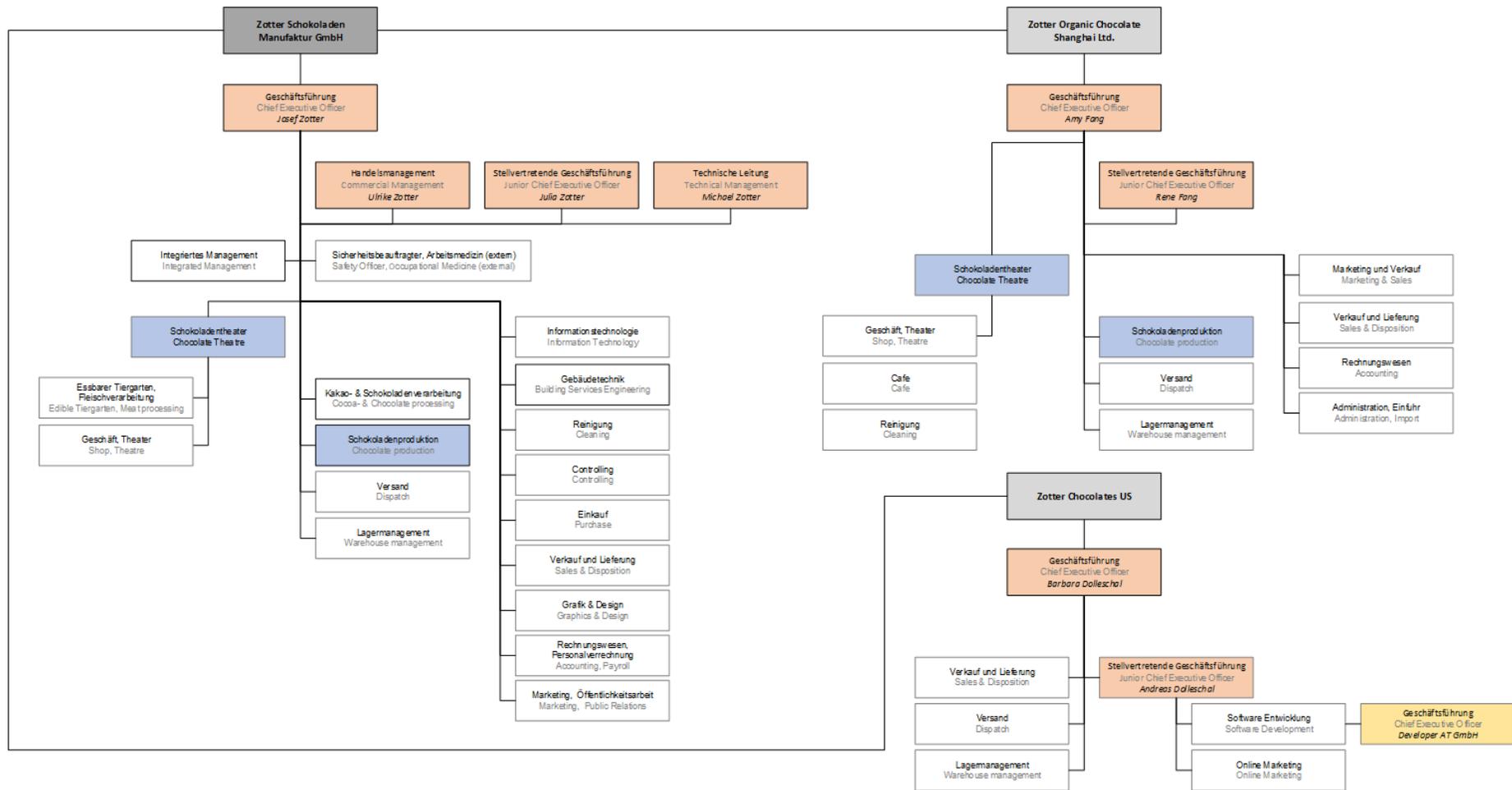


Abb. 33: Organigramm Zotter Schokoladen Standortübersicht, Quelle: Eigene Darstellung.

6.2.2 Phase II: Erhebungsphase

In der zweiten Phase des Vorgehensmodells wurden Informationen für die weitere Vorgehensweise in der Analysephase gesammelt. Die Datenerhebung fand in Form von Gesprächen mit einzelnen Personen relevanter Bereiche des Unternehmens Zotter Schokoladen Manufaktur statt. Folgende Personen wurden für die Datenerhebung herangezogen:

- **Julia Zotter**
Zotter Schokoladen Manufaktur GmbH, Hauptstandort Bergl, Österreich
Stellvertretende Geschäftsführung, Verantwortung internationaler Standorte
- **Michael Zotter**
Zotter Schokoladen Manufaktur GmbH, Hauptstandort Bergl, Österreich
Technische Leitung
- **Nicole Theissl**
Zotter Schokoladen Manufaktur GmbH, Hauptstandort Bergl, Österreich
Verantwortung Vertriebspartner, Ansprechpartnerin internationalen Standorte
- **Amy Fang**
Zotter Organic Chocolate Shanghai Ltd., Tochterunternehmen Shanghai, China
Geschäftsführung
- **Barbara Dolleschal**
Zotter Chocolates US, Tochterunternehmen Florida, Vereinigte Staaten von Amerika
Geschäftsführung

Die Gespräche mit den für die Datenerhebung ausgewählten Personen wurden aufgrund der aktuellen COVID-19-Pandemie ausschließlich online über Microsoft Teams durchgeführt. Die für die Analyse in der nächsten Phase notwendigen Informationen wurden anhand von verschiedenen Themengebieten in der Befragung erhoben. Die dafür erforderlichen Bereiche bzw. Fragen wurden anhand der Erkenntnisse des theoretischen Teils dieser Arbeit und der in der Datenerhebungsphase gewonnenen Erkenntnisse aus Kapitel 6.2.1 definiert. Folgende Themenbereiche wurden in den Gesprächen behandelt:

- Darstellung und Aufbau des Unternehmens
 - Positive und negative Beziehungen innerhalb des Unternehmens
- Interne Kommunikation des Unternehmens
 - Wichtige Personen bzw. Personengruppen und Meinungsbildner für die Kommunikation?
 - Wie gelangen Sie zu den notwendigen Informationen?
 - Kommunikationsmedien
 - Stärken und Schwächen der internen Kommunikation
 - Chancen und Risiken der internen Kommunikation durch externe Einflussfaktoren

- Externe Einflussfaktoren, welche die interne Kommunikation beeinflussen
 - Politische Einflussfaktoren
 - Wirtschaftliche Einflussfaktoren
 - Sozio-kulturelle Einflussfaktoren
 - Technologische Einflussfaktoren
 - Ökologisch-geografische Einflussfaktoren
 - Rechtliche Einflussfaktoren
- Konfliktäre Beziehungen innerhalb des Unternehmens
- Merkmale und Charakteristik Unternehmenskultur

Die in dieser Phase gesammelten Informationen wurden aufbereitet und in der dritten Phase des Vorgehensmodells einer Analyse vollzogen. Die Gespräche, welche online über Microsoft Teams durchgeführt wurden, wurden zum Zweck der Dokumentation und Nachvollziehbarkeit aufgezeichnet und archiviert. Diese Aufzeichnungen liegen beim Autor dieser Arbeit auf und können als Beilage zur Arbeit persönlich angefordert werden.

6.2.3 Phase III: Analysephase

In Folge der Datenerhebung in Form von Gesprächen mit für das Unternehmen Zotter Schokoladen Manufaktur relevanten Personen in den verschiedenen Bereichen des Hauptsitzes in Bergl sowie den Tochterstandorten in Shanghai und Florida konnten die verschiedenen Werkzeuge zur Aufbereitung bzw. Analyse der unternehmensinternen Kommunikation zwischen den einzelnen Standorten angewendet werden. Das Hauptaugenmerk lag bei den Kommunikationsbeziehungen zwischen folgenden Lokationen:

- Interner Kommunikationsaustausch zwischen Bergl und Shanghai
- Interner Kommunikationsaustausch zwischen Bergl und Florida

Da die Unternehmen in Shanghai und Florida komplett unabhängig voneinander agieren, gibt es keine unternehmensrelevante Kommunikation zwischen den beiden Tochtergesellschaften. Die Gespräche, wurden, wie bereits in Kapitel 6.2.2 bzw. der Erhebungsphase erläutert, online mit Microsoft Teams durchgeführt und zum Zweck der Nachvollziehbarkeit bzw. besseren Auswertbarkeit aufgezeichnet. Mithilfe der erarbeiteten Informationen aus den einzelnen Gesprächen und den Erkenntnissen des theoretischen Teils dieser Arbeit konnten die Werkzeuge, welche in Kapitel 4 dieser wissenschaftlichen Arbeit beschrieben wurden, angewendet werden.

6.2.3.1 Grundlegende Informationen zur internen Kommunikation

Das Unternehmen Zotter Schokolade Manufaktur agiert wie bereits beschrieben neben dem Hauptstandort in Bergl in Österreich auf zwei weiteren Kontinenten: Florida in den Vereinigten Staaten von Amerika und Shanghai in der Volksrepublik China. Die einzelnen Tochtergesellschaften agieren in der Regel autonom, sind jedoch auf eine direkte und stetige Kommunikation mit dem Standort in Bergl angewiesen. Die Schwerpunkte der internen Kommunikation zwischen den einzelnen Standorten kann wie folgt zusammengefasst werden:

- Import von fertigen Produkten bzw. Rohstoffen für die eigene Produktion
- Beschaffung von relevanten Dokumenten für Genehmigungen und Zertifizierungen
- Informationsaustausch bezüglich Vermarktung und Vertrieb
- Know-How-Transfer bezüglich Schokoladenproduktion und Produkten
- Unternehmensstrategie bzw. Strategieentwicklung
- Übermittlung von Unternehmenskennzahlen
- Marketingaktivitäten
- Technische Unterstützung bei der Betreuung und Wartung der Produktionsanlagen
- Koordination von gemeinsamen Aktivitäten wie Messen oder Ausstellungen

Die Kommunikation zentralisiert sich dabei auf einzelne Schlüsselpersonen, welche an jedem Standort vorhanden und maßgeblich für den Erfolg der Unternehmensbeziehung verantwortlich sind. Sie agieren als

Bindeglied zwischen den einzelnen Abteilungen. Die Schlüsselpersonen der einzelnen Unternehmensstandorte sind:

- **Standort Bergl**
Julia Zotter, Stellvertretende Geschäftsführung, Verantwortung internationaler Standorte
Nicole Theissl, Verantwortung Vertriebspartner, Ansprechpartnerin internationalen Standorte
- **Standort Shanghai**
Amy Fang, Geschäftsführung, Koordination und Strategieentwicklung
Pingshan Ye, zuständig für Bestellabwicklung und Import
- **Standort Florida**
Barbara Dolleschal, Geschäftsführung, zuständig für Bestellabwicklung und Import

Die interne Kommunikation erfolgt dabei hauptsächlich über digitale Kommunikationskanäle, welche über Online-Datenverbindungen abgewickelt werden. Es werden dabei verschiedenste Kommunikationsmedien genutzt, welche vor allem auf die länderspezifischen Gegebenheiten bzw. Möglichkeiten abgestimmt sind. Folgende Kommunikationsmedien werden im Zuge der standortübergreifenden internen Kommunikation eingesetzt:

- Telefonie (VoIP)
- E-Mail
- Kurznachrichtendienste (Instant Messaging)
 - Microsoft Teams
 - WeChat
 - Slack
 - WhatsApp

Welches Medium für welche Art der Kommunikation eingesetzt wird, hängt dabei von der zu übertragenden Information ab. Informelle Gespräche bzw. Informationen werden fast ausschließlich über Kurznachrichtendienste abgewickelt, formelle Informationen bzw. Datenübertragung erfolgt in der Regel über E-Mail. Es gibt jedoch auch in diesen Bereichen Überschneidungen und dadurch keine klare und offizielle Regelung.

Im nächsten Schritt der Analysephase des Vorgehensmodells wurden mithilfe von verschiedenen Werkzeugen Faktoren erarbeitet, welche Einfluss auf die interne Kommunikation zwischen den Standorten ausüben.

6.2.3.2 Durchführung einer PESTEL-Analyse

Mit Hilfe einer PESTEL-Umfeldanalyse wurden die Auswirkungen von externen Einflussfaktoren auf die interne Kommunikation zwischen den Unternehmensstandorten bzw. deren Mitarbeitern analysiert. Diese externen Faktoren beeinflussen dabei nicht nur die Unternehmensumwelt, sondern auch die Zusammenarbeit, die Unternehmenskultur und den Informationsaustausch zwischen den einzelnen Standorten.

Politische Einflussfaktoren

Das Unternehmen Zotter Schokoladen Manufaktur agiert neben dem Standort in Bergl in Österreich auch in Shanghai, China und Florida, Vereinigte Staaten von Amerika. Dadurch ergeben sich Einflussfaktoren, welche sich von außen direkt auf die internen Mitarbeiter und damit die Zusammenarbeit bzw. Kommunikation mit dem Hauptstandort Bergl auswirken.

Diese sind vor allem am Standort Shanghai zu bemerken. Die stark autoritäre politische Situation in China verursacht eine einschüchternde Wirkung bei den einzelnen Mitarbeitern. Diese resultiert in sowohl geringem Konfliktverhalten als auch in der Einschränkung bei der Äußerung von Kritik. Zudem werden die hierarchischen Strukturen strikt eingehalten, Arbeitsanweisungen von höheren Instanzen nicht hinterfragt und Probleme nicht ausreichend kommuniziert. Ein weiterer Aspekt ist die unterschiedliche Meinung und daraus resultierende Einstellung zum Unternehmensstandort in China. Persönliche politische Ansichten und Empfindungen haben ebenso Einfluss auf die zwischenmenschliche Beziehung und dadurch interne Kommunikation zwischen den beiden Standorten.

Am Standort in Florida gibt es keine externen politischen Faktoren, welche die interne Kommunikation zum Firmensitz in Bergl beeinflussen. Dies ist auf Basis der Analyse auf die Tatsache zurückzuführen, dass das Unternehmen in Florida von nach Amerika ausgewanderten Österreichern geführt wird und die interne Kommunikation ausschließlich über diese Personen abgewickelt wird.

Wirtschaftliche Einflussfaktoren

Diese haben nur sehr geringen Einfluss auf die Kommunikation des Unternehmens. In China gibt es aufgrund eines stark ausgeprägten kapitalistischen Markts eine hohe Mitarbeiterfluktuation. Zufriedenheit oder ein sicherer Arbeitsmarkt spielen dabei keine großen Rollen, Unternehmenswechsel werden auf Basis von geringen Einkommensunterschieden durchgeführt. Durch die stark auf einzelne Schlüsselpersonen zentralisierte Kommunikation des Unternehmens Zotter hat dies keinen direkten Einfluss auf die Kommunikation zwischen den Standorten. In diesem Jahr hat allerdings die Kontaktperson für den Import bzw. die Administration in China das Unternehmen verlassen, was sich dadurch direkt und negativ auf die Kommunikation mit dem Standort Bergl ausgewirkt hat.

Weitere Aspekte sind Regulierungen durch internationale Handelsbeziehungen, welche es zum Beispiel aktuell zwischen den Vereinigten Staaten von Amerika und China gibt. Diese könnten in Zukunft auch Auswirkungen auf Europa und die damit verbundene Nutzung von technischen Werkzeugen bzw. der

Verfügbarkeit derer in den verschiedenen Ländern haben. Darauf wird im Zuge der Analyse der technologischen Einflussfaktoren näher eingegangen.

Sozio-kulturelle Einflussfaktoren

Soziale und kulturelle Einflussfaktoren haben eine starke Auswirkung auf die internen Beziehungen und die damit verbundene Kommunikation.

Einen entscheidenden Gesichtspunkt stellt dabei die sprachliche Barriere durch die unterschiedliche Muttersprache bzw. die Fremdsprachenkenntnisse der einzelnen Kommunikationsteilnehmer dar. Dies macht sich vor allem am Standort Shanghai bemerkbar. In Kombination mit der chinesischen Mentalität kommt es dadurch zu Problemen in der Kommunikation, da sich die Art und Weise der Kommunikation klar unterscheidet bzw. durch eine Übersetzung falsch interpretiert werden kann. Es handelt sich hierbei um, wie bereits in Kapitel 2.1.2.1 beschrieben, Störsignale in einem Sender-Empfänger-Modell.

Julia Zotter hat im Jahr 2014 mithilfe der aktuellen Geschäftsführerin Amy Fang den Standort in Shanghai eröffnet und einige Jahre in China verbracht und bildet nach wie vor ein wichtiges Bindeglied in der Kommunikation mit der Unternehmenszentrale in Bergl. Das Tochterunternehmen befindet sich inmitten einer stark patriarchalisch orientierten Kultur, welche die Situation für ein von Frauen in der Führungsrolle dominiertes Unternehmen erschwert. Einen entscheidenden Vorteil bildet dabei die Tatsache, dass Julia Zotter den Familiennamen und damit verbunden den Unternehmensnamen der Zotter Schokoladen Manufaktur trägt und daher aufgrund der chinesischen Mentalität nicht in Frage gestellt wird.

Technologische Einflussfaktoren

Die drei Standorte der Zotter Schokoladen Manufaktur befinden sich mit Europa, Amerika und Asien auf drei unterschiedlichen Kontinenten. Aus diesem Grund sind die technologischen Einflussfaktoren bzw. die Abhängigkeit von Technologie in Bezug auf die unternehmensinterne Kommunikation stark ausgeprägt. Persönliche Gespräche sind daher nur schwer bzw. mit großem Kosten- und Zeitaufwand verbunden. Daher konzentriert sich die Kommunikation sowohl mit dem Standort in Shanghai als auch mit dem Standort in Florida auf technische Hilfsmittel wie E-Mail oder Sofornachrichtendienste. Das Angebot bzw. die Verfügbarkeit dieser Dienste stellt damit einen wesentlichen Faktor in einer funktionierenden standortübergreifenden internen Kommunikation dar. Diese ist, wie bereits bei den wirtschaftlichen Einflüssen erwähnt, stark von anderen externen Faktoren abhängig. Ein Beispiel dafür ist die länderspezifische bzw. rechtliche Verfügbarkeit von Kommunikationsdiensten. Diese können im Vorfeld nicht vom Unternehmen beeinflusst werden, was bei Veränderungen in den Regulierungen große Probleme darstellen kann. Des Weiteren gibt es ökologische Einflussfaktoren, welche ebenso die Verfügbarkeit von einzelnen Diensten bzw. der notwendigen Basisinfrastruktur beeinflussen können.

Ökologisch-geografische Einflussfaktoren

Wie bereits bei den technologischen Einflussfaktoren erwähnt, befindet sich die drei Standorte der Zotter Schokoladen Manufaktur auf drei unterschiedlichen Kontinenten. Daraus resultieren zwei Einflussfaktoren, welche die Möglichkeiten der direkten und persönlichen Kommunikation innerhalb des Unternehmens stark beeinflussen. Einerseits befinden sich die Unternehmen durch die große Distanz in verschiedenen Zeitzonen, was eine direkte Kommunikation über zum Beispiel Telefon oder Sofornachrichtendienste nur in bestimmten Zeitfenstern möglich macht. Aus diesem Grund kann es bei Problemen bzw. Rückfragen in der Produktion oder Lieferungen zu längeren Verzögerungen kommen, da die Erreichbarkeit eingeschränkt ist. Ein weiterer Faktor ergibt sich durch die große geografische Distanz zwischen dem Hauptstandort und den Tochterunternehmen, welche persönlichen Kontakt nur in Verbindung mit erheblichem Aufwand möglich macht. Unter diesem Aspekt leidet auch die zwischenmenschliche Beziehung, welche ebenso wie die anderen sozialen Einflussfaktoren Auswirkung auf die interne Kommunikation haben.

Neben den geografischen Aspekten beeinflussen auch ökologische Faktoren die interne Kommunikation. Sowohl Shanghai als auch Florida liegen in Risikogebieten in Bezug auf Wetterereignisse. Wirbelstürme, welche zum Beispiel in Florida vermehrt vorkommen, beeinflussen nicht nur die Verfügbarkeit der Mitarbeiter am Standort, sondern auch die der Basistechnologie. In Shanghai haben die Einwohner mit Hitzewellen in Folge von monsunartigen Regenfällen zu kämpfen, was wiederum die Konzentration beeinträchtigen kann. Dies gilt ebenso für die steigende Luftverschmutzung und damit verbundene Feinstaubbelastung in den Großstädten.

Rechtliche Einflussfaktoren

Rechtliche Faktoren haben nur bedingt direkten Einfluss auf die interne Kommunikation innerhalb der Zotter Schokoladen Manufaktur. Ein Aspekt wurde bereits bei den technologischen Einflussfaktoren genannt, die Abhängigkeit der Technologie von staatlichen und damit verbunden rechtlichen Regulierungen. Eine weitere Gefahr für die interne Kommunikation stellt der Datenschutz in Bezug auf die DSGVO (Datenschutzgrundverordnung) dar. In Ländern wie China oder den Vereinigten Staaten von Amerika gelten andere rechtliche Bestimmungen bzw. Auflagen. Zudem können einzelne Gespräche oder der gesamte Datenverkehr von Kommunikationsdiensten aufgrund von staatlichen Anordnungen aufgezeichnet werden. Dies stellt zwar kein direktes Problem mit der internen Kommunikation dar, beeinflusst jedoch die rechtliche Nutzbarkeit von bestimmten Diensten in Bezug auf die unternehmensinterne Datenschutzvereinbarung oder DSGVO.

Auf Basis der Gespräche mit für die Kommunikation des Unternehmens relevanten Schlüsselpersonen und der vertiefenden Analyse der verschiedenen externen Einflüsse konnten die folgende Faktoren, welche in Abb. 34 dargestellt werden, anhand des Einflusses auf die interne Kommunikation zwischen den Standorten gewichtet werden.

	Externer Einfluss		
	GROSS	MITTEL	KLEIN
Politische Einflussfaktoren			
Einschüchterung durch stark autoritäre politische Situation			●
Beeinflussung der Mitarbeitermeinung durch politische Situation			●
Wirtschaftliche Einflussfaktoren	GROSS	MITTEL	KLEIN
Regulierungen durch internationale Handelsbeziehungen (z.B. US Embargo)			●
Hohe Mitarbeiterfluktuation durch stark ausgeprägten kapitalistischen Markt			●
Sozio-kulturelle Einflussfaktoren	GROSS	MITTEL	KLEIN
Unterschiedliche Muttersprache und Fremdsprachenkenntnisse	●		
Unterschiedliche Mentalität	●		
Patriarchalisch orientierte Kultur		●	
Technologische Einflussfaktoren	GROSS	MITTEL	KLEIN
Verfügbarkeit von Technologie zur Kommunikation	●		
Abhängigkeit von technologischer Infrastruktur	●		
Ökologisch-geografische Einflussfaktoren	GROSS	MITTEL	KLEIN
Zeitverschiebung durch unterschiedliche Zeitzonen	●		
Wetterereignisse in Risikogebieten			●
Geografische Distanz (dadurch persönliche Kontakt schwierig)		●	
Umweltverschmutzung (z.B. Luftverschmutzung)			●
Beeinflussung von Technologie	●		
Rechtliche Einflussfaktoren	GROSS	MITTEL	KLEIN
Beeinflussung von Technologie durch staatliche Regulierungen		●	
Datenschutz		●	

Abb. 34: PESTEL-Einflussfaktoren auf die standortübergreifende Kommunikation, Quelle: Eigene Darstellung.

Zur besseren Übersicht wurden im Anschluss die Einflussfaktoren der jeweiligen Kategorien summiert und ein Mittelwert gebildet, damit in der folgenden Abb. 35 die Haupteinflussfaktoren ermittelt und dargestellt werden können. Wie in der Grafik ersichtlich, ist die standortübergreifende interne Kommunikation des Unternehmens Zotter Schokoladen Manufaktur vor allem von den technologischen und sozio-kulturellen externen Einflussfaktoren abhängig bzw. beeinflussbar.

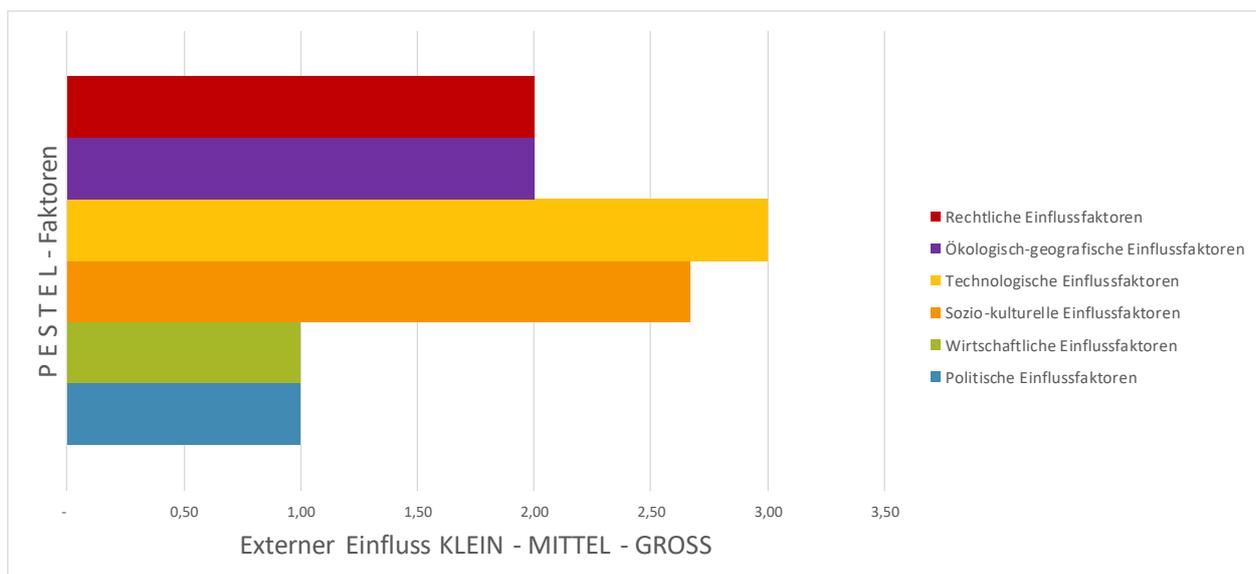


Abb. 35: Übersicht PESTEL-Einflussfaktoren auf die standortübergreifende Kommunikation, Quelle: Eigene Darstellung.

6.2.3.3 SWOT-Analyse

Im nächsten Schritt der Analysephase wurden mithilfe einer SWOT-Analyse die internen Stärken und Schwächen der unternehmensinternen Kommunikation sowie die externen Chancen und Risiken erarbeitet. Als Basis für die externen Faktoren konnten die Erkenntnisse der PESTEL-Analyse herangezogen und in weiterer Bearbeitung vertieft werden. Ziel der SWOT-Analyse ist, wie in Kapitel 4.1 beschrieben, Strategien zu entwickeln bzw. abzuleiten, um Schwächen bzw. Risiken zu eliminieren und Stärken bzw. Chancen bestmöglich zu nutzen.

		STÄRKEN (+)	SCHWÄCHEN (-)
Interne Faktoren		Geschwindigkeit und Flexibilität durch Instant Messaging	Unterschiedliche Zeitzonen, Zeitverschiebung
		Viele verschiedene Kommunikationskanäle	Kommunikations- und Verständnisprobleme durch unterschiedliche Muttersprache
		Fokussierung auf einzelne Personen	Keine Vereinheitlichung der Kommunikationsmedien
		Kurze Kommunikationskette	Abhängigkeit von Schlüsselpersonen
		Mentalität des Unternehmens Zotter, familiäres und freundschaftliches Verhältnis	Keine systematische Kommunikation, fehlende Arbeitsanweisungen
		Großes Vertrauen zwischen den Standorten	Persönlicher Kontakt zwischen den Standorten aufgrund von Distanz
		Gutes Personal an Schlüsselpositionen	Informelle Kommunikation, Dokumentation und Nachvollziehbarkeit
		CHANCEN (+)	RISIKEN (-)
Externe Faktoren		Technologiesche Entwicklung im Bereich Kollaboration	Informationsverlust durch sprachliche Barriere
		Autonomie der einzelnen Standorte	Informationsverlust durch verschiedene Kommunikationskanäle
		Offene und familiäre Unternehmenskultur	Überwachung der Kommunikation
		Steigende Akzeptanz von neuen Technologien	Abhängigkeit durch technische Infrastruktur
		Verkürzung der Reaktionszeit, Steigerung der Erreichbarkeit	Wetterereignisse in Risikogebieten
		Angebot an verschiedenen Kommunikationskanälen/-technologien	Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens durch politische Einflüsse
			Regulierung von Technologie in bestimmten Ländern

Abb. 36: SWOT-Analyse standortübergreifende Kommunikation, Quelle: Eigene Darstellung.

Im ersten Schritt wurde wie in Abb. 36 dargestellt eine externe Analyse in Bezug auf die interne Kommunikation des Unternehmens durchgeführt. Als Basis für die einzelnen Faktoren der Umweltanalyse konnten die durch die PESTEL-Analyse erarbeiteten Einflüsse herangezogen werden. Wie in Abb. 35 dargestellt, sind vor allem die technologischen Einflussfaktoren für die Kommunikation zwischen den Standorten von Bedeutung. Durch die stetige technologische Entwicklung, vor allem im Bereich Infrastruktur, und den Möglichkeiten zur Kollaboration ergeben sich große Chancen für die Zukunft, welche positiven Einfluss auf die Zusammenarbeit und die damit verbundene Kommunikation der Zotter Schokoladen Manufaktur haben. Zudem steigt durch den fortlaufenden Generationenwechsel die Akzeptanz zur Nutzung von neuen Technologien. Durch die technologischen Entwicklungen und die daraus resultierenden neuen Möglichkeiten besteht die Chance, dass sich zunehmend die Erreichbarkeit erhöhen

und die Reaktionszeit verkürzen lässt. Eine weitere Chance bietet die Autonomie der einzelnen Standorte. Auch wenn das Unternehmen auf den Austausch und die Kommunikation angewiesen ist, können kurze Ausfallzeiten aufgrund der Unternehmensstruktur verkraftet werden. Eine weitere Möglichkeit ergibt sich durch die sozio-kulturellen Einflussfaktoren. Das Unternehmen Zotter Schokoladen Manufaktur pflegt eine offene und familiäre Unternehmenskultur, welche in der bereits zweiten Generation vorgelebt und auf die Mitarbeiter übertragen wird. Dies fördert vor allem das Vertrauen zwischen den einzelnen Abteilungen und den unterschiedlichen Standorten.

Durch die externen Einflussfaktoren ergeben sich neben Chancen jedoch auch Risiken für das Unternehmen Zotter Schokoladen. Ohne den Einsatz von Technologie ist eine erfolgreiche Kommunikation zwischen den Standorten nicht möglich, wodurch sich eine große Abhängigkeit entwickelt. Des Weiteren können staatliche Regulierungen aufgrund von politischen oder wirtschaftlichen Entscheidungen notwendige technische Werkzeuge in bestimmten Ländern untersagen. Durch den aktuellen Einsatz von verschiedensten Kommunikationskanälen kann zwar genau diese Abhängigkeit reduziert, jedoch auch das Risiko von Informationsverlust durch die unkoordinierte Nutzung der verschiedensten Medien erhöht werden. Dieses Risiko wird ebenso durch den sozio-kulturellen Einflussfaktor der sprachlichen Barriere durch unterschiedliche Muttersprachen gesteigert. Eine weitere Gefahr für die interne Kommunikation stellen, wie bereits erwähnt, politische Entscheidungen dar. Sie können die Meinung der Mitarbeiter zu anderen Standorten verändern und damit auch die Kommunikation beeinflussen. Dies gilt ebenso für ökologische Einflüsse wie Umweltkatastrophen und extreme Wettersituationen wie Hitzewellen oder monsunartigem Regen in Risikogebieten. Zum einen können die lokale oder die technische Infrastruktur gefährdet werden, zum anderen kann die Konzentration der Mitarbeiter durch Extremsituationen beeinflusst werden.

Im nächsten Schritt wurde eine Analyse der internen Faktoren durchgeführt und in Stärken und Schwächen kategorisiert. Die Basis für diese Analyse bildete die in Schritt Zwei des Vorgehensmodells durchgeführte Befragung mit für die interne Kommunikation relevanten Personen des Unternehmens Zotter Schokoladen Manufaktur. Wie bei den externen Einflüssen spielt auch hier der Einsatz von Technologie eine entscheidende Rolle. Eine Stärke ergibt sich durch den Einsatz von verschiedenen Kommunikationskanälen, welche meist auf die externen Standorte abgestimmt sind und wodurch sich ein hoher Grad an Flexibilität bildet. Im Bereich der informalen Kommunikation wird vorwiegend auf Kommunikation mit Kurznachrichten, sogenanntem Instant Messaging, gesetzt. Dadurch wird neben der Geschwindigkeit auch die Erreichbarkeit der einzelnen Mitarbeiter erhöht. Eine weitere Stärke ergibt sich aus der Tatsache, dass die Kommunikationskette innerhalb des Unternehmens bzw. zwischen Tochter- und Hauptstandort durch den Einsatz von qualifiziertem Schlüsselpersonal kurzgehalten wird. Dies trägt ebenso zur Steigerung der Geschwindigkeit in der Kommunikation sowie zur Erhöhung der Qualität der Gespräche bei. Des Weiteren hat die Mentalität des Unternehmens bzw. die gelebte Unternehmenskultur positiven Einfluss auf die interne Kommunikation. Das Unternehmen fördert durch ein freundschaftliches und familiäres Verhältnis das Vertrauen der einzelnen Mitarbeiter.

Durch die Fokussierung auf Schlüsselpersonal innerhalb der Kommunikation ergibt sich eine Abhängigkeit von einzelnen Personen und damit auch eine große Schwäche für das Unternehmen. Des Weiteren leidet die Erreichbarkeit dieser durch die Zeitverschiebung bzw. unterschiedliche Zeitzonen der einzelnen

Tochterstandorte. Auch ein persönlicher Kontakt ist nur schwer möglich, da dafür eine große Distanz überwunden werden muss und ein dementsprechender zeitlicher bzw. finanzieller Aufwand entsteht. Ein weiterer Faktor sind Schwächen in der Kommunikation bzw. Verständnisprobleme durch die unterschiedlichen Muttersprachen. Dies zeigt sich vor allem in der Kommunikation in Shanghai und Bergl. Wie bereits bei den Stärken erwähnt, setzt das Unternehmen auf verschiedene Kommunikationskanäle. Es gibt keine Vereinheitlichung der Medien, welche für die interne Kommunikation zwischen den verschiedenen Standorten genutzt werden. Dadurch ist eine strukturierte bzw. systematische Kommunikation nicht möglich. Dies resultiert in Problemen in der Nachvollziehbarkeit bzw. der Dokumentation einzelner Gespräche, vor allem innerhalb der informellen Kommunikation über Kurznachrichten.

Im Anschluss an die externe und interne Analyse der Einflüsse auf die interne Kommunikation zwischen den Unternehmensstandorten wurden auf Basis der einzelnen Faktoren, welche in Abb. 36 ersichtlich sind, die in Abb. 37 dargestellten Strategien abgeleitet und entwickelt. Das Ziel dieser Strategien ist, wie in Kapitel 4.1 beschrieben, Folgendes:

- Verfolgen von Chancen, um die Stärken bestmöglich zu nutzen
- Nutzen von Chancen, um Schwächen zu eliminieren
- Nutzen von Stärken, um Gefahren bzw. Risiken zu minimieren
- Minimieren von Schwächen, damit sie nicht zu einem Risiko werden

STÄRKEN (+) / CHANCEN (+) STRATEGIEN	SCHWÄCHEN (-) / CHANCEN (+) STRATEGIEN
Autonomie der Standorte durch vorhandenes Vertrauen zwischen den Standorten erhöhen	Nutzung aktueller Kollaborations Tools um fehlenden persönlichen Kontakt zu kompensieren
Fokussierung auf qualitatives Schlüsselpersonal um Reaktionszeiten weiter zu verkürzen	Verkürzte Reaktionszeiten bzw. gesteigerte Erreichbarkeit wirkt der großen Zeitverschiebung positiv entgegen
Nutzung von Instant Messaging Services um Reaktionszeit zu verkürzen und Erreichbarkeit zu steigern	Nutzung von neuen Technologien um sprachlich bedingte Kommunikationsprobleme zu reduzieren
Mentalität des Unternehmen Zotter nutzen um offene und familiäre Unternehmenskultur zu fördern	Einführen einer systematisch und nachvollziehbar organisierten Kommunikation durch technologische Entwicklung und offene Unternehmenskultur
STÄRKEN (+) / RISIKEN (-) STRATEGIEN	SCHWÄCHEN (-) / RISIKEN (-) STRATEGY
Durch Nutzung von verschiedenen Kommunikationskanälen die Abhängigkeit von der technischen Infrastruktur reduzieren	Durch systematische Kommunikaiton kann der Informationsverlust durch die Vielzahl an Kommunikationskanälen reduziert werden
Eine familiäres und freundschaftliche Unternehmenskultur kann der beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens durch politische Einflüsse entgegenwirken	Kommunikations- und Verständnisproblem durch Weiterbildungen reduzieren und damit den Informationsverlust durch die sprachliche Barriere minimieren
Durch Fokussierung auf einzelne (ausgebildete) Personen kann der Informationsverlust durch die unterschiedliche Muttersprache reduziert werden	Durch die vereinheitlichung der Kommunikationsmedien kann Informationsverlust reduziert werden
Durch die verschiedenen Kommunikationskanälen kann Technologie Regulierungen in bestimmten Ländern entgegen gewirkt werden	
Vertrauen unterstützt das Handeln in unvorhergesehenen Situation bedingt durch Ereignisse in Risikogebieten	

Abb. 37: Abgeleitete Strategien der SWOT-Analyse standortübergreifende Kommunikation, Quelle: Eigene Darstellung.

Stärken-Chancen-Strategien

Durch die offene und familiäre Unternehmenskultur hat sich ein großes Vertrauen zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern an den Nebenstandorten bzw. den Standortleitern entwickelt. Diese Entwicklung und die Struktur der Tochterunternehmen können genutzt werden, um die bereits zum Teil vorhandene Autonomie der einzelnen Standorte weiter auszubauen und so eine Abhängigkeit vom Hauptstandort zu minimieren. Des Weiteren kann die Reaktionszeit innerhalb der internen Kommunikation weiter verkürzt werden. Dies ist auf der einen Seite durch die Fokussierung auf einzelne Schlüsselpersonen und die damit resultierende Optimierung der Kommunikationswege bzw. Zentralisierung des Informationsaustauschs möglich. Auf der anderen Seite können neue Technologien, welche bereits in verschiedenen Bereichen im Einsatz sind, verstärkt genutzt werden. Mögliche Werkzeuge dafür sind Kurznachrichtendienste, welche die Flexibilität in der internen Kommunikation erhöhen. Die Akzeptanz dieser Kanäle verbreitet sich rasant, da sie im privaten Umfeld bereits ein fixer Bestandteil unserer Gesellschaft sind.

Stärken-Risiken-Strategien

Durch die PESTEL-Umfeldanalyse, welche in Kapitel 4.2 beschrieben wurde, ergeben sich Risikofaktoren, welche mithilfe der bereits vorhandenen Stärken kompensiert werden können. Das Unternehmen Zotter Schokoladen Manufaktur weist eine große Abhängigkeit von der technologischen Infrastruktur bzw. den einzelnen Kommunikationskanälen auf. Dadurch ergeben sich Gefahren für die Kommunikation zwischen den einzelnen Standorten. Durch die Nutzung von verschiedenen Kommunikationskanälen kann jedoch das Risiko eines kompletten Ausfalls der internen Kommunikation reduziert werden, da im Fehlerfall auf alternative Kommunikationswerkzeuge ausgewichen werden kann. Ebenso können damit die Gefahren durch mögliche staatliche Regulierungen von Technologie verringert werden. Wichtig dafür ist jedoch, dass die unterschiedlichen Kommunikationskanäle bzw. -medien in den einzelnen Ländern verfügbar und funktionstüchtig sind. Diese und weitere staatliche bzw. politische Faktoren beeinflussen ebenso die Meinung einzelner Mitarbeiter über die Strukturen in den Ländern der unterschiedlichen Unternehmensstandorte. Durch die standortübergreifende Kommunikation der familiären und freundschaftlichen Unternehmenskultur und den damit verbundenen Wertvorstellungen können diesen, oft negativen, Meinungen entgegengewirkt werden. Die Basis dafür ist das stark ausgeprägte Vertrauen innerhalb des Unternehmens. Dies wirkt sich ebenso positiv auf mögliche Krisensituationen aus, die beispielsweise durch unvorhergesehene Umweltsituationen in Risikogebieten entstehen und die Kommunikation erschweren können. Eine weitere Stärke ist die Fokussierung der internen Kommunikation auf einzelne Schlüsselpersonen. Diese kann dafür genutzt werden, einen möglichen Informationsverlust durch Kommunikationsbarrieren zu minimieren, welche sich zum Beispiel durch eine unterschiedliche Muttersprache ergeben. Ein wichtiger Aspekt ist die Ausbildung dieser Schlüsselpersonen durch für die Kommunikation relevante Schulungen und Sprachkurse.

Schwächen-Chancen-Strategien

Durch die Standorte der einzelnen Tochterunternehmen in Shanghai und Florida ergeben sich aufgrund der Distanz und unterschiedlichen Zeitzonen sowie der damit verbundenen großen Zeitverschiebung Probleme beim persönlichen oder direkten Kontakt zwischen den einzelnen Mitarbeitern bzw. Abteilungen. Um diese Schwächen zu kompensieren, kann vor allem die technologische Entwicklung genutzt werden. Kollaborationstools werden stetig erweitert und verbessert, wodurch sich neue Möglichkeiten für die interne Kommunikation ergeben. Damit können ein persönliches Gespräch bzw. der persönliche Kontakt nicht ersetzt, jedoch die Qualität der Kommunikation über die große Distanz erhöht werden. Zudem können mithilfe von neuen Werkzeugen sowohl die Reaktionszeit reduziert als auch die Erreichbarkeit gesteigert werden, was die Probleme der Zeitverschiebung minimieren kann. Des Weiteren ergeben sich Probleme durch die unterschiedliche Muttersprache bzw. durch Defizite in der Kommunikation in einer fremden Sprache. Auch hier kann die technologische Entwicklung positiv unterstützen. Werkzeuge zur sprachlichen Übersetzung verbessern sich stetig und können genau diese Schwächen kompensieren. Eine weitere Schwäche ergibt sich durch den Einsatz von verschiedenen Kommunikationswerkzeugen bzw. durch die fehlende Struktur in der internen Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Standorten. Daraus resultieren Probleme in der durchgängigen und einheitlichen Dokumentation bzw. Nachvollziehbarkeit der formellen und informellen Kommunikation. Auch hier ergeben sich Chancen durch die Weiterentwicklung der technischen Medien zur Kommunikation bzw. der flächendeckenden Verfügbarkeit dieser. Zudem unterstützt die offene Art der Unternehmenskultur Änderungen in Basisprozessen wie die Überarbeitung des Kommunikationskonzeptes innerhalb der Organisation.

Schwächen-Risiken-Strategien

Der letzte Aspekt der Strategieentwicklung basiert auf den Schwächen und Risiken der SWOT-Analyse. Das größte Risiko stellt hierbei der Informationsverlust aufgrund verschiedener Faktoren dar. Dieses Risiko kann durch Verminderung der Schwächen entscheidend reduziert werden. Dem Informationsverlust durch die sprachlichen Barrieren bzw. Unterschieden in der Muttersprache der einzelnen Standorte kann durch gezielte Weiterbildungen, wie zum Beispiel Kommunikationstrainings oder Sprachkurse, entgegengewirkt werden. Ebenso können die entstehenden Probleme durch den Einsatz der verschiedenen Kommunikationsmedien mithilfe eines vereinheitlichten Systems beseitigt und eine signifikante Verbesserung erzielt werden. Auch die Risiken, welche durch die fehlende Struktur innerhalb der internen Kommunikation entstehen, können durch Anpassungen im Kommunikationskonzept bzw. durch Arbeitsanweisungen minimiert werden. Es ist wichtig, Kommunikationsmedien auszuwählen, welche den Ansprüchen des Unternehmens Zotter Schokoladen Manufaktur sowohl am Hauptstandort als auch an den Tochterlokationen entsprechen und uneingeschränkt genutzt werden können.

6.2.3.4 Stakeholder-Analyse

Im nächsten Schritt der Analysephase des Vorgehensmodells wurde eine Stakeholder-Analyse durchgeführt, mit dem Ziel, alle für die interne Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Standorten relevanten Personen bzw. Mitspieler aufzuzeigen und in Bezug auf den Einfluss auf die Unternehmenskommunikation sowie deren Betroffenheit zu bewerten. Die genaue Vorgehensweise wurde in Kapitel 4.3 erläutert. Die Stakeholder-Analyse bildet die Basis für die im nächsten Schritt durchgeführte Erstellung eines Kommunikationsplans.

Schritt 1: Stakeholder identifizieren

Im ersten Schritt der Stakeholder-Analyse wurden die für die interne Kommunikation relevanten Personen der unterschiedlichen Unternehmensstandorte identifiziert. Die Basis der Datenerhebung bildete dabei die in der zweiten Phase des Vorgehensmodells durchgeführte Befragung von Entscheidungsträgern des Unternehmens Zotter Schokoladen Manufaktur. Dabei konnten folgende Personen bzw. Abteilungen identifiziert werden:

Hauptstandort Bergl in Österreich

- Julia Zotter
Stellvertretende Geschäftsführung, Verantwortung internationaler Standorte
- Nicole Theissl
Verantwortung Vertriebspartner, Ansprechpartnerin internationalen Standorte
- Michael Zotter
Technische Leitung
- Abteilung Informationstechnologie
- Abteilung Grafik & Design
- Abteilung Marketing
- Abteilung Verkauf und Lieferung
- Abteilung Schokoladentheater
- Abteilung Produktion

Tochterstandort Shanghai in China

- Amy Fang
Geschäftsführung
- Rene Fang
Stellvertretende Geschäftsführung
- Ann Zhang
Marketing & Sales
- Pingshan Ye
Administration, Import

- Abteilung Schokoladentheater
- Abteilung Produktion
- Abteilung Marketing & Sales
- Abteilung Rechnungswesen
- Abteilung Administration & HR
- Abteilung Import

Tochterstandort Florida in den USA

- Barbara Dolleschal
Geschäftsführung
- Andreas Dolleschal
Online Marketing
- Lisa Collins
Lager, Versand

Schritt 2: Stakeholder charakterisieren

Im nächsten Schritt der Analyse wurden die einzelnen Stakeholder bzw. Interessensgruppen, welche im ersten Schritt erarbeitet wurden, nach Wichtigkeit bzw. Relevanz für die standortübergreifende interne Kommunikation eingeteilt und tabellarisch dargestellt. Die Einteilung und Gewichtung erfolgten dabei nach Merkmalen, welche für die Stakeholder-Analyse dieser wissenschaftlichen Arbeit maßgebend sind. Folgende Kriterien wurden auf Basis der theoretischen Aufbereitung dieses Themas ausgewählt und verwendet:

- Einfluss auf die interne Kommunikation zwischen Unternehmensstandorten
 - hoch (großer Einfluss auf die Kommunikation, Meinungsbildner)
 - mittel (mäßiger Einfluss auf die Kommunikation)
 - gering (nur kaum Einfluss auf die Kommunikation)
 - kein (kein Einfluss auf die Kommunikation, schließt jedoch Betroffenheit nicht aus)
- Betroffenheit, Abhängigkeit von der internen Kommunikation zwischen Unternehmensstandorten
 - hoch (große Betroffenheit bzw. Abhängigkeit von der Kommunikation)
 - mittel (mittelmäßige Betroffenheit)
 - gering (geringe Betroffenheit, daher keine große Abhängigkeit)
 - kein (kein Einfluss auf die Kommunikation, schließt jedoch Betroffenheit nicht aus)
- Kommunikationsart zwischen den Unternehmensstandorten
 - Persönlich (direkte persönliche Gespräche bei Vor-Ort Terminen)
 - Telefon
 - E-Mail
 - Kurznachrichtendienst (IM)
 - Keine (es gibt keine direkte Kommunikation zwischen den jeweiligen Personen bzw. Abteilungen)

Standort Bergl / Steiermark				
Stakeholder Bezeichnung	Stakeholder Position	Einfluss	Betroffenheit	Kommunikationsart
Julia Zotter	Stellvertretende Geschäftsführung, Verantwortung internationaler Standorte	hoch	hoch	Persönlich, E-Mail, IM, Telefon
Nicole Theissl	Verantwortung Vertriebspartner, Ansprechpartnerin internationalen Standorte	hoch	hoch	E-Mail, IM
Michael Zotter	Technische Leitung	mittel	mittel	E-Mail, IM
Informationstechnologie		mittel	gering	E-Mail, IM
Grafik & Design		mittel	gering	E-Mail
Marketing		gering	gering	E-Mail, Telefon
Verkauf und Lieferung		kein	gering	keine
Schokoladentheater		kein	kein	keine
Produktion		kein	kein	keine

Standort Shanghai / China				
Stakeholder Bezeichnung	Stakeholder Position	Einfluss	Betroffenheit	Kommunikationsart
Amy Fang	Geschäftsführung	hoch	hoch	Persönlich, E-Mail, IM
Rene Fang	Stellvertretende Geschäftsführung	gering	mittel	Persönlich, E-Mail, IM
Ann Zhang	Marketing & Sales	mittel	hoch	E-Mail, IM
Pingshan Ye	Administration, Import	hoch	hoch	E-Mail, IM
Schokoladentheater		kein	kein	keine
Produktion		kein	gering	keine
Marketing & Sales		kein	gering	keine
Rechnungswesen		kein	kein	keine
Administration & HR		kein	kein	keine
Import		kein	gering	keine

Standort Florida / USA				
Stakeholder Bezeichnung	Stakeholder Position	Einfluss	Betroffenheit	Kommunikationsart
Barbara Dolleschal	Geschäftsführung	hoch	hoch	E-Mail, IM, Telefon
Andreas Dolleschal	Online Marketing	mittel	gering	E-Mail, IM
Lisa Collins	Lager, Versand	kein	gering	keine

Abb. 38: Stakeholder-Analyse der für die standortübergreifende Kommunikation relevanten Teilnehmer, Quelle: Eigene Darstellung.

Auf Basis dieser Kriterien konnten anschließend eine tabellarische Aufstellung erstellt und die einzelnen Stakeholder bzw. Interessensgruppen gewichtet werden. Die Aufstellung wird in Abb. 38 dargestellt. Wie bereits in der SWOT-Analyse ersichtlich, welche im Kapitel 6.2.3.3 durchgeführt wurde, fokussiert sich die interne Kommunikation zwischen den einzelnen Unternehmensstandorten auf einzelne Personen in Schlüsselpositionen. Sie bilden das Bindeglied zwischen den Standorten bzw. den verschiedenen Abteilungen. Aus diesem Grund weisen diese einzelnen Personen einen hohen Einfluss auf die interne Kommunikation auf, wobei die unterschiedlichen Abteilungen zumeist lediglich Ausprägungen im Bereich der Betroffenheit zeigen. Zur genaueren Darstellung bzw. Einteilung werden die Erkenntnisse dieser tabellarischen Aufstellung im nächsten Schritt weiterbearbeitet.

Schritt 3: Stakeholder Reaktionen abschätzen

Im dritten und letzten Schritt der Analyse werden die Stakeholder, welchen großen Einfluss bzw. großes Machtpotential in Bezug auf die interne Kommunikation besitzen, identifiziert. Diese Personen oder Interessensgruppen, welche ebenso als „Graue Eminenzen“ oder „Meinungsmacher“ bezeichnet werden, sollen direkt in die unterschiedlichen Unternehmensprozesse eingebunden werden. Eine geclusterte Übersicht der einzelnen Stakeholder, gewichtet nach Einfluss und Betroffenheit auf die interne

Kommunikation zwischen den einzelnen Unternehmensstandorten, wird in der folgenden Abb. 39 dargestellt.

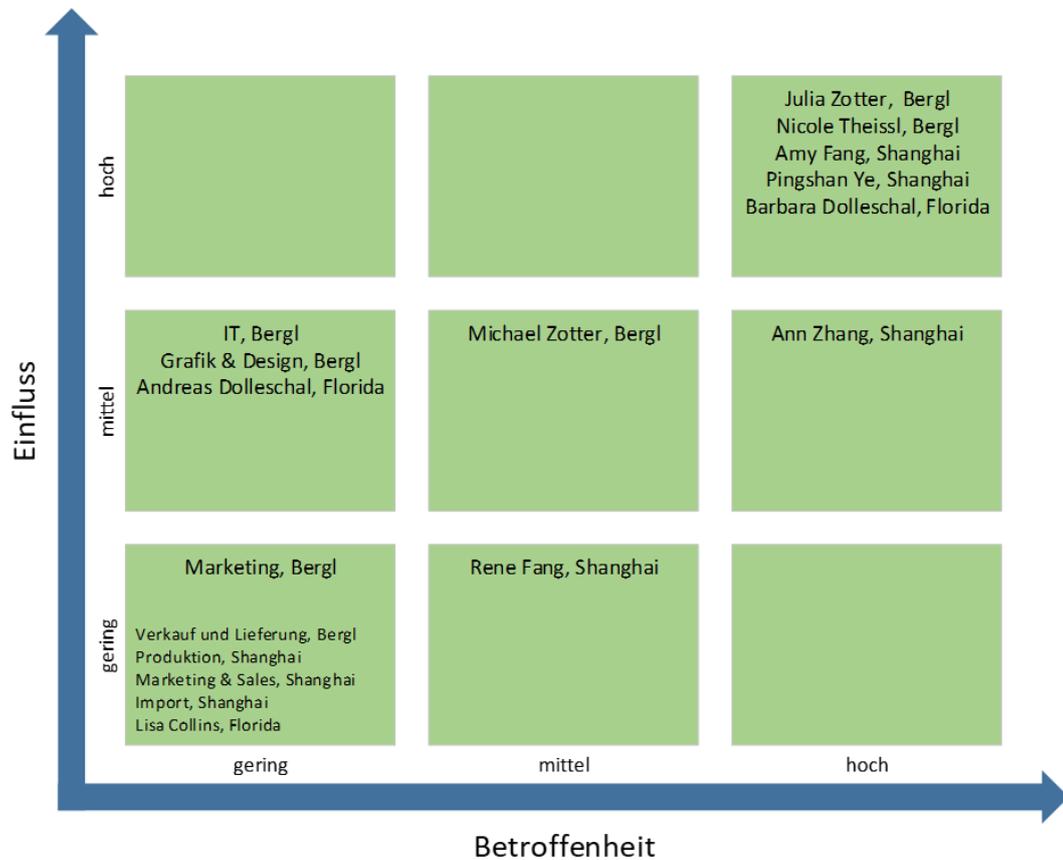


Abb. 39: Übersicht Stakeholder-Analyse standortübergreifende Kommunikation, Quelle: Eigene Darstellung.

Wie in Abb. 39 klar ersichtlich, konzentriert sich die Kommunikation zwischen den einzelnen Standorten auf folgende Personen:

Hauptstandort Bergl in Österreich

- Julia Zotter
- Nicole Theissl

Tochterstandort Shanghai in China

- Amy Fang
- Pingshan Ye

Tochterstandort Florida in den Vereinigten Staaten von Amerika

- Barbara Dolleschal

Diese Personen sind entscheidend für den Erfolg der internen Kommunikation und nehmen daher eine zentrale Position in der Unternehmensorganisation ein. Zudem weisen sie selbst einen hohen Grad an Betroffenheit auf.

Die folgenden Personen und Interessensgruppen übernehmen zwar nicht die Rolle eines Meinungsbildners innerhalb der standortübergreifenden Kommunikation, sind jedoch ebenfalls direkt in den Kommunikationsprozess involviert:

Hauptstandort Bergl in Österreich

- Michael Zotter
- Informationstechnologie
- Grafik & Design

Tochterstandort Shanghai in China

- Ann Zhang
- Rene Fang

Tochterstandort Florida in den Vereinigten Staaten von Amerika

- Andreas Dolleschal

Alle weiteren in Schritt 1 der Analyse erarbeiteten Stakeholder haben keinen direkten Einfluss auf den standortübergreifenden Kommunikationsprozess.

Die Erkenntnisse der Stakeholder-Analyse fließen in den nächsten Schritt der Studie ein und helfen dabei, einen Kommunikationsplan der standortübergreifenden Kommunikation aufzustellen.

6.2.3.5 Erstellung eines Kommunikationsplans

Auf Basis der Erkenntnisse der bisherigen Analyse konnte in weiterer Folge ein Kommunikationsplan für das Unternehmen Zotter Schokoladen Manufaktur erstellt werden. Der Schwerpunkt dieses Kommunikationsplans liegt in der Kommunikation zwischen dem Hauptstandort in Bergl und den beiden Tochterunternehmen in Shanghai und Florida mit dem Ziel, folgende Informationen zu dokumentieren bzw. festzulegen:

- Welche Stakeholder und welche Interessensgruppen des Unternehmens
- müssen zu welcher Zeit
- mit welchem Ziel bzw. mit welchem Informationsinhalt
- über welches Medium bzw. welchen Kommunikationskanal informiert werden.

In der folgenden Abb. 40 wird die Kommunikation zwischen dem Standort in Bergl und Florida dargestellt. Wie in Kapitel 6.2.3.4 im Zuge der Stakeholder-Analyse dargestellt, fokussiert sich die Kommunikation zwischen den einzelnen Standorten auf einzelne Personen. Dies spiegelt sich daher auch im Kommunikationsplan der beiden Standorte wider. Die Schwerpunkte bzw. die Ziele der Kommunikation liegen beim Informationsaustausch und der Abstimmung zwischen den beiden Standorten. Die Kommunikationsmedien werden dabei je nach Inhalt der Kommunikation ausgewählt, wobei der Fokus klar bei Kurznachrichtenübermittlungsdiensten wie WeChat liegt. Dieser Kommunikationskanal ist im chinesischen Bereich sehr etabliert und wird sowohl im unternehmerischen als auch im privaten Bereich eingesetzt. Aus diesem Grund wird dieses Medium am Standort Bergl explizit für die Kommunikation nach Shanghai eingesetzt. Zusätzlich wird, vor allem im Bereich der formellen Kommunikation, über E-Mail kommuniziert. Ein persönlicher Austausch ist aufgrund der großen Distanz zwischen den beiden Standorten nur in größeren Abständen möglich. Dieser erfolgt bei größeren Unternehmensveranstaltungen bzw. grundsätzlich einmal pro Quartal.

Standort Shanghai → Standort Bergl Standort Bergl → Standort Shanghai			Kommunikations-			
Nr	Teilnehmer A	Teilnehmer B	Ziele	Inhalt	Zeitpunkt	Medium
1	Amy Fang	Julia Zotter	Informationsaustausch, Abstimmung	Unternehmensstrategie, Unternehmensentwicklung, Unternehmensahlen	Monatlich	IM via WeChat E-Mail
2	Ann Zhang	Julia Zotter	Informationsaustausch, Abstimmung	Marketingaktivitäten, Organisation, Ausstellungen, Koordination mit anderen Abteilungen	Auf Anfrage	IM via WeChat
3	Pingshan Ye	Nicole Theissl	Abstimmung	Bestellungen, Import, Dokumente	Täglich	IM via WeChat E-Mail
4	Pingshan Ye	Julia Zotter	Informationsaustausch, Koordination	Technischer Support, Koordination mit anderen Abteilungen, Know-How Austausch, Spezialfragen	Auf Anfrage	IM via WeChat
5	Amy Fang	Julia Zotter	Feedbackgespräch, Abstimmung	Unternehmensstrategie, Unternehmensentwicklung, Unternehmensahlen, Allfälliges	Quartalsweise	Persönlich

Abb. 40: Kommunikationsplan zwischen Standort Bergl und Shanghai, Quelle: Eigene Darstellung.

Im Anschluss wurde ebenso ein tabellarischer Plan für die unternehmensinterne Kommunikation zwischen den Standorten Bergl und Florida erstellt. Dieser wird in Abb. 41 dargestellt. Wie bei der Kommunikation zwischen dem Hauptstandort und Shanghai konzentriert sich auch hier die Kommunikation auf einzelne Schlüsselpersonen. Nur in Ausnahmefällen wird mit Abteilungen wie Marketing, Grafik & Design und Informationstechnik direkt kommuniziert. Die Ziele der Kommunikation orientieren sich ebenfalls an der Abstimmung zwischen den Standorten und dem Informationsaustausch. Für die informelle und formelle Kommunikation werden dabei verschiedene Medien eingesetzt. Als Hauptkommunikationsmedium haben sich Kurznachrichtendienste wie Slack und WhatsApp etabliert, wobei in Zukunft ebenfalls Microsoft Teams eingesetzt werden soll. Zusätzlich erfolgt die direkte Kommunikation mit den bereits erwähnten Abteilungen über E-Mail oder Telefon. Eine Trennung der Medien in Bezug auf formelle und informelle Kommunikation ist nicht gegeben. Zeitlich gibt es auch zwischen diesen Standorten regelmäßige Meetings, vor allem im Bereich der Softwareentwicklung. Für Bestellungen und Fragen zum Import bzw. zur Lieferung der Produkte gibt es täglich Kontakt zwischen den beiden Schlüsselpersonen der einzelnen Standorte. Die restliche Kommunikation wird wie am Standort Shanghai auf Anfrage durchgeführt.

Standort Florida → Standort Bergl Standort Bergl → Standort Florida			Kommunikations-			
Nr	Absender	Zielgruppe	Ziele	Inhalt	Zeitpunkt	Medium
1	Barbara Dolleschal	Nicole Theissl	Abstimmung	Bestellungen, Import	Täglich	IM via Slack E-Mail
2	Barbara Dolleschal	Julia Zotter	Informationsaustausch, Abstimmung	Strategie, Geschäftsentwicklung, Support, Know-How Austausch	Auf Anfrage	IM via WhatsApp Telefon
3	Andreas Dolleschal	Michael Zotter	Informationsaustausch, Abstimmung	Software Entwicklung	Wöchentlich, Auf Anfrage	IM via Slack
4	Andreas Dolleschal	Marketing, Grafik	Informationsaustausch	Web Entwicklung, Datenaustausch	Auf Anfrage	E-Mail Telefon
5	Andreas Dolleschal	Informationstechnik	Informationsaustausch, Abstimmung	Software Entwicklung	Auf Anfrage	E-Mail Telefon

Abb. 41: Kommunikationsplan zwischen Standort Bergl und Florida, Quelle: Eigene Darstellung.

6.2.3.6 Grafische Darstellung der standortübergreifenden Kommunikationsbeziehungen

Im letzten Schritt der Analysephase im Zuge der Anwendung des Vorgehensmodells beim Unternehmen Zotter Schokoladen Manufaktur wurden die unternehmensinterne Kommunikation zwischen den Standorten in Bergl, Shanghai und Florida sowie die Kommunikationsbeziehungen zwischen den einzelnen Stakeholdern und Interessensgruppen grafisch dargestellt. Die Basis für die Visualisierung bilden dabei das in Kapitel 6.2.1 erarbeitete und entwickelte standortübergreifende Organigramm des Unternehmens Zotter sowie die Erkenntnisse aus der durchgeführten Analyse. Mithilfe der Grafik, welche in Abb. 42 dargestellt wird, wurden die unterschiedlichen Beziehungen innerhalb der Kommunikation zwischen den einzelnen Standorten dargestellt. Dadurch wird es ermöglicht, die für das Unternehmen bzw. die unternehmensinterne Kommunikation wichtigen Beziehungen darzustellen.

Im Zuge der Stakeholder-Analyse, welche in Kapitel 6.2.3.4 erarbeitet wurde, wurden die relevanten Stakeholder und Interessensgruppen für die standortübergreifende Kommunikation bestimmt. Zudem wurden die einzelnen Personengruppen auf Basis ihres Einflusses auf die innere Kommunikation und die Betroffenheit von ihr bewertet. Diese bewerteten Daten bilden die Basis für die grafische Darstellung der Kommunikationsbeziehungen. Im nächsten Schritt wurden die einzelnen Verbindungen der Stakeholder zueinander im Organigramm des Unternehmens Zotter Schokoladen Manufaktur mithilfe der Erkenntnisse des Kommunikationsplans, welcher in Abb. 40 und Abb. 41 dargestellt wird, abgebildet.

Um die Relevanz bzw. die Wichtigkeit der unterschiedlichen Beziehungen in der grafischen Darstellung der standortübergreifenden Kommunikation darzustellen, spielen die verwendeten Farben sowie die Intensität dieser eine große Rolle. Folgende Aspekte müssen dabei berücksichtigt werden:

- **WEISS**
Die dargestellten Stakeholder und Interessensgruppen haben keinen Einfluss auf die standortübergreifende Kommunikation. Ebenso sind sie davon nicht betroffen.
- **ORANGE**
Die dargestellten Stakeholder und Interessensgruppen beeinflussen die interne Kommunikation zwischen den Standorten. Je höher die Intensität der Farbe, desto größer der Einfluss für das Unternehmen. Dadurch können Schlüsselpersonen und Meinungsbildner dargestellt werden.
- **BLAU**
Die dargestellten Stakeholder und Interessensgruppen haben keinen Einfluss auf die standortübergreifende Kommunikation, sie werden jedoch von dieser beeinflusst. Je höher die Intensität der Farbe, desto stärker die Beeinflussung durch die Kommunikationsbeziehungen.
- **GRAU**
Wird für die Hervorhebung der einzelnen Standorte (Zotter Schokoladen Manufaktur GmbH in Bergl, Zotter Organic Chocolate Shanghai Ltd.in Shanghai, Zotter Chocolates US in Florida) verwendet.

Anwendung des Vorgehensmodells in einem standortübergreifend agierenden Unternehmen

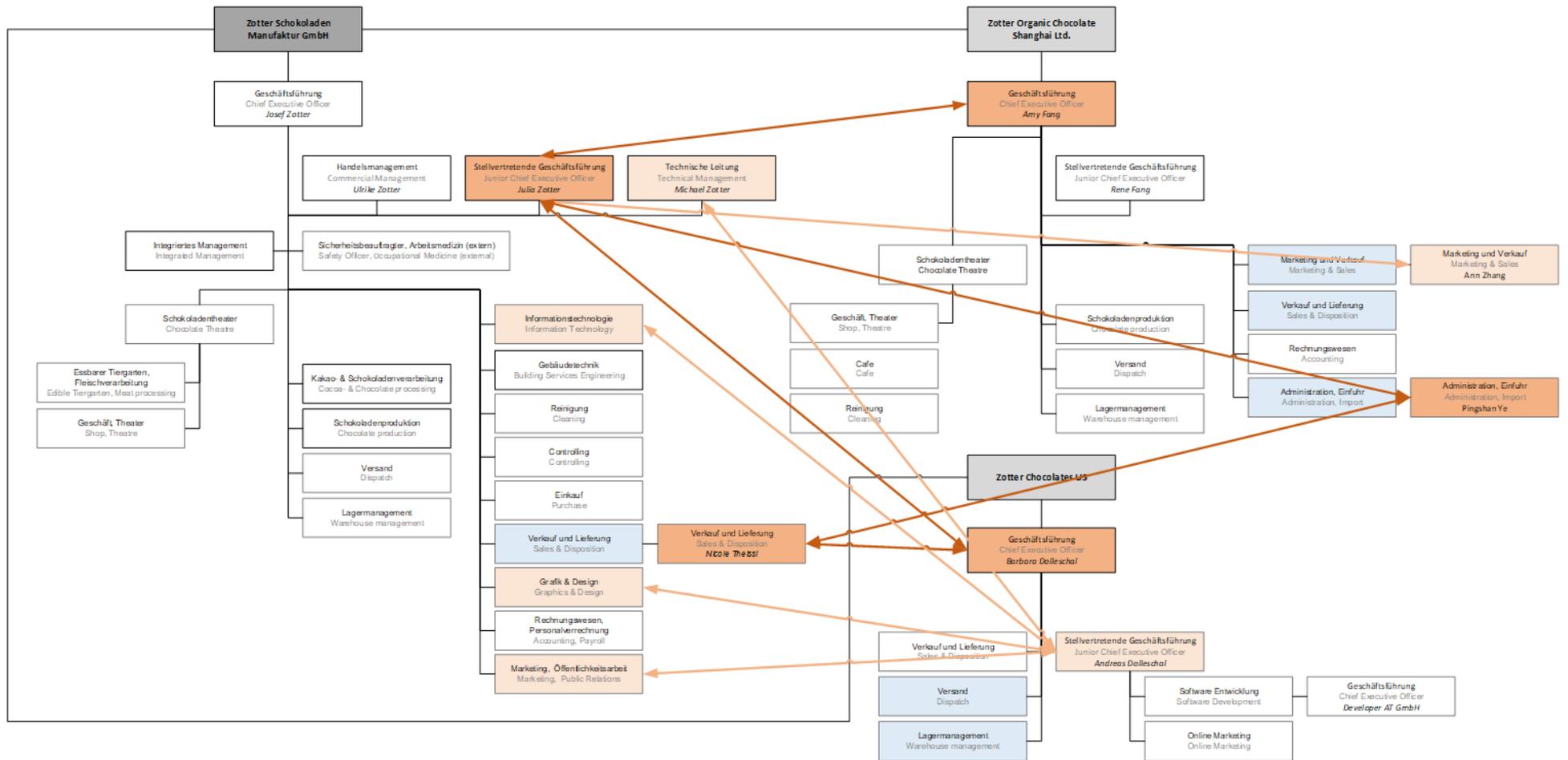


Abb. 42: Darstellung der internen Kommunikationsbeziehungen zwischen den Standorten, Quelle: Eigene Darstellung.

6.2.4 Phase IV: Auswertungsphase

Im letzten Schritt des Vorgehensmodells wurden die Erkenntnisse der Vorbereitungs-, Erhebungs- und Analysephase aufbereitet und interpretiert, um in weiterer Folge Fehler bzw. Probleme in der internen Kommunikation zwischen den verschiedenen Unternehmensstandorten darzulegen und mögliches Optimierungspotential aufzuzeigen. Die gewonnenen Informationen wurden im Anschluss Führungs- bzw. Schlüsselpersonen aus dem Unternehmen präsentiert und ihr Feedback eingeholt.

Das Vorgehen in der Auswertungsphase erfolgte dabei nach den folgenden Schritten:

- Schaffen eines Gesamtüberblicks über den Aufbau der Unternehmensorganisation und die interne standortübergreifende Kommunikation
- Aufzeigen von positiven und funktionierenden Faktoren innerhalb der Kommunikation
- Aufzeigen von negativen Aspekten sowie Schwachstellen in der Kommunikation
- Darstellung der Risiken und Gefahren für das Unternehmen bzw. die interne Kommunikation, welche sich durch die standortübergreifenden Strukturen ergeben
- Offenlegen von Optimierungspotential und Entwicklung von Verbesserungsstrategien
- Präsentation der Erkenntnisse und Einholen von Feedback vom betroffenen Unternehmen

6.2.4.1 Überblick über die interne Kommunikation

Bei der Zotter Schokoladen Manufaktur handelt es sich um ein familiär geführtes Unternehmen, welches neben dem Hauptstandort in Bergl in Österreich ebenso in Shanghai in der Volksrepublik China und Florida in den Vereinigten Staaten von Amerika vertreten ist. Die einzelnen Standorte agieren in Bezug auf das Tagesgeschäft grundsätzlich autonom, sind aber dennoch auf eine enge und direkte Zusammenarbeit mit der Unternehmenszentrale angewiesen. Dies trifft vor allem auf den Standort in Shanghai zu, da dieser im Gegensatz zum Standort in Florida ein Schokoladentheater und eine Kleinproduktion betreibt.

Die Kommunikation zwischen den einzelnen Standorten fokussiert sich dabei auf wenige Schlüsselpersonen, welche aus diesem Grund großen Einfluss auf die Funktionalität und Qualität der standortübergreifenden Kommunikation haben. Ebenso weisen diese Personen eine große Betroffenheit und Abhängigkeit auf. Die entscheidenden Personen für die Kommunikation lauten wie folgt:

- Julia Zotter (Hauptstandort Bergl)
- Nicole Theissl (Hauptstandort Bergl)
- Amy Fang (Tochterstandort Shanghai)
- Pingshan Ye (Tochterstandort Shanghai)
- Barbara Dolleschal (Tochterstandort Florida)

Diese Personen stehen im regelmäßigen Kontakt zueinander und agieren als Meinungsbildner im Unternehmen. Durch die offene und familiär gelebte Unternehmenskultur herrscht ein großes Vertrauen zwischen den einzelnen Schlüsselpersonen. Dieses Vertrauen ist ein wichtiger Aspekt bzw. eine der drei Grundsäulen einer funktionierenden internen Kommunikation. Durch diese Fokussierung auf einzelne

Personen werden ebenfalls die externen Einflüsse minimiert bzw. teilweise kompensiert. Das Unternehmen weist dennoch eine große Abhängigkeit bzw. Beeinflussung von technologischen und sozio-kulturellen Umweltfaktoren auf, wodurch sich Gefahren für das Unternehmen entwickeln können, welche in Kapitel 6.2.4.4 genauer erläutert werden. Die interne Kommunikation der einzelnen Personen bzw. zwischen den unterschiedlichen Unternehmensstandorten erfolgt über verschiedene Kommunikationsmedien. Daraus resultiert das Fehlen einer unternehmensweiten Struktur innerhalb der Kommunikation. Die Gründe dafür liegen vor allem in der Verfügbarkeit und Akzeptanz der verschiedenen Kommunikationskanäle in den Ländern der unterschiedlichen Unternehmensstandorte.

Auf die vertiefenden positiven und negativen Aspekte der standortübergreifenden Kommunikation wird in den folgenden Kapiteln der Auswertungsphase des Vorgehensmodells dieser wissenschaftlichen Arbeit eingegangen.

6.2.4.2 Positive Aspekte der standortübergreifenden Kommunikation

Die große Stärke der standortübergreifenden internen Kommunikation der Zotter Schokoladen Manufaktur ist das Vertrauen, welches zwischen den einzelnen Standorten herrscht. Dies ist das Resultat der positiven Einstellung der Unternehmensleitung und der offen und familiär gelebten Unternehmenskultur. Die einzelnen Akteure, welche die Rolle der Schlüsselpersonen in Bezug auf die standortübergreifenden Kommunikation einnehmen, verbindet eine mittlerweile mehrjährige Zusammenarbeit und eine daher enge und persönliche Verbindung. Dieser Aspekt trägt ebenso wie das daraus resultierende Vertrauen positiv zur informellen und formellen Kommunikation bei. Des Weiteren werden die Kommunikationswege durch die klar definierten Ansprechpartner kurzgehalten und die Effizienz der Kommunikation signifikant erhöht, da die Personen in den Schlüsselpositionen des Unternehmens aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung in den einzelnen Bereichen bzw. mit den verschiedenen internen Prozessen bestmöglich vertraut sind. Durch die große Distanz zwischen den einzelnen Standorten ist eine direkte persönliche Kommunikation nur mit großem zeitlichem und finanziellem Aufwand möglich. Aus diesem Grund hat sich eine Abhängigkeit von Kommunikationsmedien entwickelt. Das Unternehmen setzt dabei in Abstimmung mit den technischen Möglichkeiten bzw. Gegebenheiten der einzelnen Länder unterschiedliche Werkzeuge zur Kommunikation ein. Daraus resultiert der Vorteil, dass die einzelnen Kommunikationskanäle auf die Anwender und die rechtlichen sowie politischen Gegebenheiten der verschiedenen Staaten abgestimmt sind. Zudem kann dadurch die Abhängigkeit von einzelnen Medien bzw. von der technischen Infrastruktur minimiert werden. Die Gefahren bzw. Probleme, welche daraus resultieren, werden im weiteren Vorgehen innerhalb der Auswertungsphase näher erläutert.

6.2.4.3 Negative Aspekte der standortübergreifenden Kommunikation

Wie in der Analysephase, welche im Kapitel 6.2.3 erarbeitet bzw. durchgeführt wurde, erläutert wurde, existieren Schwächen innerhalb der Organisation, welche die standortübergreifende Kommunikation negativ beeinflussen und in weiterer Folge Gefahren für das Unternehmen darstellen. Diese sind zum Teil auf verschiedene externe Einflussfaktoren zurückzuführen. Das Unternehmen Zotter Schokoladen Manufaktur befindet sich mit ihrem Tochterstandort in Shanghai in einem Land, welches zum einen den

erheblichen Zeitunterschied aufgrund der unterschiedlichen Zeitzonen und zum anderen große Unterschiede in der Kultur und Sprache des Landes mit sich bringt. Daraus resultieren Probleme innerhalb der Kommunikation zwischen den einzelnen Schlüsselpersonen. Wie in Kapitel 2.1.1 der unterschiedlichen Kommunikationsarten erläutert, spielt die nonverbale oder nichtsprachliche Kommunikation eine entscheidende Rolle bei der Übermittlung von Informationen. Das Fehlen dieser wird durch die Kommunikation in deiner anderen Sprache weiter verstärkt. Auch die Art und Weise, wie Informationen formuliert und übermittelt werden, unterscheidet sich in den verschiedenen Kulturen und Sprachen. Einen weiteren negativen Aspekt stellt die bereits erwähnte Zeitverschiebung dar, da bei Unklarheiten oder notwendigen Rückfragen relevante Stakeholder nicht direkt bzw. persönlich erreicht werden können und es dadurch zu kritischen Verzögerungen kommen kann.

Es gibt jedoch auch Faktoren, welche nicht auf externe Einflüsse zurückzuführen sind. Die interne Kommunikation zwischen den Unternehmensstandorten fokussiert sich auf einzelne Schlüsselpersonen, wodurch sich eine große Abhängigkeit entwickelt hat. Dies wurde im Zuge der Stakeholder-Analyse in Kapitel 4.3 aufgezeigt. Des Weiteren gibt es keine dokumentierte und vorgeschriebene Kommunikationsstruktur. Der Einsatz von unterschiedlichsten Kommunikationsmedien im Bereich der formellen und informellen Kommunikation erhöht die Ausfallsicherheit und reduziert somit die Abhängigkeit von der technischen Infrastruktur, zugleich leidet jedoch die Nachvollziehbarkeit der übermittelten bzw. ausgetauschten Informationen. Obgleich zu Beginn formelle und geschäftskritische Inhalte ausschließlich persönlich oder über E-Mails übermittelt wurden, werden aktuell auch Kurznachrichtendienste wie Slack, WhatsApp und WeChat für die Übertragung verwendet, was die Dokumentationsmöglichkeiten erschwert und negativ beeinflusst.

6.2.4.4 Gefahren für das Unternehmen

Aus den in Kapitel 6.2.4.3 erläuterten negativen Aspekten und weiteren externen Einflussfaktoren ergeben sich Risiken für die standortübergreifende Kommunikation und in weiterer Folge für das Unternehmen.

Die größte Gefahr ergibt sich durch die große Abhängigkeit von der technischen Infrastruktur. Das Unternehmen Zotter Schokoladen Manufaktur ist in Bezug auf die Kommunikation und den Austausch zwischen den einzelnen Standorten vollends auf Technologie und digitale Medien angewiesen. Jeglicher Austausch erfolgt über E-Mail oder verschiedenen Kurznachrichtendienste. Wie bereits erläutert, wird zur Kommunikation bzw. zum Austausch von Daten und Informationen zwischen dem Standort in Bergl und der Niederlassung in Shanghai vorwiegend der chinesische Dienst WeChat verwendet. Dieser Dienst ist in der chinesischen Gesellschaft vollkommen etabliert, wodurch es keine Probleme mit der Akzeptanz des Mediums gibt. Es wird neben der Übermittlung von Kurz- und Sprachnachrichten, Fotos und Videos auch zum Telefonieren, als Zahlungsmittel oder als Buchungsplattform verwendet. Aus diesem Grund betrifft die Abhängigkeit von diesem Medium nicht nur die standortübergreifende Kommunikation, sondern auch die allgemeine chinesische Kommunikationskultur und somit die Niederlassung in Shanghai. Um die Abhängigkeit von einem externen Anbieter in diesem Bereich zu reduzieren, wäre der Aufbau einer eigenen und zusammenhängenden internen Infrastruktur notwendig gewesen. Aufgrund von Regulierungen und den damit zusammenhängenden Komplikationen war dies jedoch nicht möglich bzw. hat der Einsatz große Probleme verursacht. Regulierungen können in diesem Zusammenhang jedoch noch weitere Gefahren für

das Unternehmen und die standortübergreifende Kommunikation mit sich bringen. Ein Beispiel dafür sind die aktuellen Verhandlungen zwischen China und den Vereinigten Staaten von Amerika in Bezug auf das Handelsabkommen. Die US-amerikanische Regierung hat im Jahr 2019 lokalen Unternehmen die Zusammenarbeit mit dem chinesischen Technologiehersteller Huawei verboten. Würden solche Regulierungen die verwendeten Kommunikationsmedien der Zotter Schokoladen Manufaktur betreffen, hätte dies schwerwiegende Auswirkungen auf die Zusammenarbeit und den Austausch von Informationen.

Neben den Gefahren, welche sich durch die Verbindung von Kommunikation und Technologie entwickelt haben, gibt es weitere Risiken aufgrund externer Einflussfaktoren. Durch die unterschiedlichen Muttersprachen, was vor allem in Verbindung mit der Kommunikation zum Standort Shanghai relevant ist, besteht die Unsicherheit eines möglichen Informationsverlusts. Diese Tatsache kann auch durch den Faktor Technologie und damit verbundenen Werkzeugen zur sprachlichen Übersetzung kompensiert werden. Die fehlende Struktur und der Einsatz von verschiedenen Medien zum Informationsaustausch kann jedoch ebenso zu einem Verlust von Informationen führen. Die einzelnen Mitarbeiter und Schlüsselpersonen wissen oft nicht, über welches Medium sie bestimmte Informationen erhalten, was zu Verzögerungen führen kann. Zudem leiden ebenso, wie bereits in Kapitel 6.2.4.3 erwähnt, die Dokumentationsmöglichkeiten durch den Einsatz von diversen Kurznachrichtendiensten bzw. Medien, welche vorwiegend über das Smartphone eingesetzt werden. Wenn es nicht möglich ist, die Inhalte der Konversationen einfach und übersichtlich zu dokumentieren bzw. archivieren, wird das Risiko eines Informationsverlusts für das Unternehmen erhöht.

Die Standorte in Florida und Shanghai befinden aufgrund der geografischen Lage in Risikogebieten in Bezug auf Umwelteinflüsse. Vor allem Florida ist in regelmäßigen Abständen von Wirbelstürmen betroffen. Dies stellt nicht nur eine Gefahr für die Verfügbarkeit der notwendigen Infrastruktur für die Kommunikation dar, sondern gefährdet den gesamten Unternehmensstandort und die Mitarbeiter. Ein weiterer Aspekt ist die Auswirkung von wetterbedingten Hitzewellen in der Region der Tochterstandorte, welche die Konzentration der einzelnen Mitarbeiter ebenso negativ beeinflussen können. Ebenso die politische Situation in den Ländern der Standorte. Die persönliche Einstellung und Meinung zur Position der einzelnen Länder kann die Sichtweise und das Verhalten der relevanten Stakeholder unbewusst beeinflussen und damit negative Auswirkungen auf die Zusammenarbeit und länderübergreifende Kommunikation haben.

6.2.4.5 Potential für Optimierungen und Verbesserungen

Auf Basis der in der Anwendung des Vorgehensmodells durchgeführten Analyse und den Auswertungen bzw. Interpretationen der positiven und negativen Aspekte sowie Gefahren für das Unternehmen konnten Strategien zur Optimierung der standortübergreifenden Kommunikation der Zotter Schokoladen Manufaktur erarbeitet werden. Diese basieren zudem auf den bereits abgeleiteten Erkenntnissen der SWOT-Analyse, welche in Kapitel 6.2.3.3 erläutert wurden.

Folgende Strategien zur Verbesserung und Optimierung der internen Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Unternehmensstandorten wurden erarbeitet und in diesem Kapitel näher beschrieben:

- Schaffen von Redundanzen in den Schlüsselpersonen der einzelnen Unternehmensstandorte
- Weiterbildung und -entwicklung von relevanten Stakeholdern
- Vereinheitlichung der unterschiedlichen Kommunikationskanäle bzw. -medien des Hauptstandorts und der Tochterunternehmen
- Einführung einer strukturierten Kommunikation zur besseren Nachvollziehbarkeit und Dokumentation
- Förderung der Autonomie der einzelnen Tochterstandorte

Optimierungsstrategie 1: Schaffen von Redundanzen in den Schlüsselpositionen

Die Kommunikation zwischen dem Hauptstandort in Bergl und den Tochterstandorten in Shanghai und Florida fokussiert sich auf einzelne bzw. sehr wenige Schlüsselpersonen. Diese wurden im Zuge der Aufbereitung des aktuellen Kommunikationsplans, welcher in Kapitel 6.2.3.5 dargestellt wurde, ermittelt. Durch diese Zentralisierung ergeben sich aufgrund der fehlenden Redundanzen große Risiken für die standortübergreifende Kommunikation. Obwohl mehrere Personen in den einzelnen Standorten Bestandteil des übergreifenden Informationsaustauschs sind, gibt es keine Vertretungen bzw. Verteilung der Aufgaben. Dies kann Probleme beim Einholen von notwendigen Informationen oder Engpässe in der Bearbeitung von Aufträgen für Beschaffung und Lieferungen zur Folge haben. Ausschlaggebend sind dabei vor allem Prozesse des täglichen Arbeitsalltags. Im Bereich der langfristigen Unternehmens- oder Strategieentwicklung der Tochterunternehmen herrscht nicht dieser direkte Druck, welcher aufkommt, wenn Schlüsselpersonen kurzfristig nicht ausreichend zur Verfügung stehen. Aus diesem Grund sollten dringend Redundanzen aufgebaut bzw. die Aufgaben der einzelnen Personen auf mehrere verteilt werden. Zudem sollte das Wissen dieser Personen bzw. die einzelnen Arbeitsanweisungen für Zwecke der Nachvollziehbarkeit und mögliche Vertretungen aufgezeichnet und dokumentiert werden. Dies betrifft vor allem die Standorte in Bergl und Shanghai.

Optimierungsstrategie 2: Weiterbildung von relevanten Stakeholdern

In Bezug auf den Aufbau von Redundanzen im Bereich der für die Kommunikation relevanten Personen ist es ebenso wichtig, diese Stakeholder bestmöglich weiterzubilden und zu schulen. In der Kommunikation nach Shanghai gibt es beispielsweise sprachliche Barrieren, welche auf die Tatsache der unterschiedlichen Muttersprache und kulturbedingten Mentalität zurückzuführen sind. Dadurch besteht die Gefahr, dass wie bereits in Kapitel 6.2.4.4 ausgeführt Informationen verloren gehen und notwendige Arbeitsanweisungen nicht wie gewünscht erfüllt werden können. Der Standort Bergl beliefert das Tochterunternehmen in Shanghai nicht nur mit den fertigen Waren für den Verkauf oder den Rohstoffen für die Kleinproduktion im Schokoladentheater, sondern dient ebenso als Supportstelle für die Wartung und Betreuung der Anlagen am Standort in Shanghai. Dies betrifft sowohl das Schokoladentheater als auch die Produktion. Beim Ausfall von Maschinen innerhalb der Produktion ist so der direkte und schnelle Kontakt zum Hauptstandort notwendig. Aus diesem Grund wäre es von Vorteil, technisch affine Personen am Standort in China zu

schulen und auszubilden, um den Großteil des internen Supports zu übernehmen. In weiterer Folge wären diese Personen in der Lage, bei kritischen und schwerwiegenden Problemen direkt Kontakt mit der Herstellerfirma in Deutschland Kontakt aufzunehmen. Dies ist aktuell aufgrund des fehlenden Basiswissens der Mitarbeiter in Shanghai nicht möglich. Des Weiteren wären vertiefende Sprachausbildungen für die relevanten Mitarbeiter sowohl in Bergl als auch in Shanghai zu empfehlen und würden die Probleme bzw. die sprachlichen Barrieren innerhalb der Kommunikation vermindern.

Optimierungsstrategie 3: Vereinheitlichung der Kommunikationskanäle bzw. -medien

Im Zuge der in Phase Zwei durchgeführten Befragung mit den für die interne Kommunikation relevanten Personen bzw. der Erstellung eines Kommunikationsplans innerhalb der Analysephase des Vorgehensmodells, welcher in Kapitel 6.2.3.5 erarbeitet wurde, konnten alle für den standortübergreifenden Informationsaustausch entscheidenden Kommunikationskanäle bzw. Medien ermittelt werden. Bei den dabei eingesetzten Werkzeugen gibt es keine einheitliche Struktur, stattdessen werden auf den Standort abgestimmte Systeme eingesetzt. Die Entscheidung dafür hängt zum einen mit der Akzeptanz der einzelnen Medien in den jeweiligen Ländern und zum anderen mit Problemen aufgrund von staatlichen Regulierungen zusammen. Für eine nachvollziehbare und strukturierte Kommunikation ist es jedoch wichtig, Prozesse für die standortübergreifende Kommunikation zu etablieren und die Vielzahl der Kommunikationsmedien zu vereinheitlichen bzw. auf für die jeweiligen Anforderungen notwendigen Kanäle zu reduzieren. Der Einsatz bzw. die Einteilung der einzusetzenden Medien sollte dabei nach dem Kommunikationsziel bzw. der Kommunikationsart erfolgen. Des Weiteren sollten die informelle Kommunikation von der formellen Kommunikation getrennt und dafür passende Medien verwendet werden. Diesbezüglich gibt es aktuell aufgrund von fehlenden Strukturen und Prozessen keine definierten Arbeitsanweisungen. Auf diesen Aspekt wird in der Optimierungsstrategie 4 genauer eingegangen. Die Vereinheitlichung der Medien bringt dem Unternehmen Zotter Schokoladen verschiedene Vorteile. Der Wartungs- bzw. Einrichtungsaufwand für die interne Abteilung Informationstechnologie kann reduziert und die Transparenz innerhalb der Kommunikation erhöht werden. Das Risiko, welches durch die Abhängigkeit von der technologischen Infrastruktur gegeben ist, wird durch die Reduzierung ebenfalls nicht erhöht, da es durch die Trennung von informellen und formellen Kommunikationsmedien dennoch kurzfristige Abstimmungs- und Ausweichkanäle gibt.

Optimierungsstrategie 4: Einführung einer strukturierten Kommunikation

Wie bereits im Zuge von Optimierungsstrategie 3 erwähnt, gibt es aktuell keine genau definierten Prozesse für die standortübergreifende Kommunikation. Zunächst wurde dennoch zwischen der informellen und formellen Kommunikation unterschieden. Persönliche Absprachen bzw. allgemeiner Informationsaustausch wurde in der Regel über Kurznachrichtendienste wie Microsoft Teams, WeChat, Slack oder WhatsApp durchgeführt, formeller Datenaustausch erfolgte über klassische E-Mail-Nachrichten. Aktuell gibt es diese definierte Trennung nicht mehr und die Anzahl der eingesetzten Medien ist gestiegen. So werden zum Beispiel offizielle Bestellungen ebenso über Kurznachrichtendienste abgewickelt. Dieses Vorgehen hat sich vor allem am Standort in Florida etabliert. Dadurch werden die Nachvollziehbarkeit und

Dokumentationsmöglichkeit erheblich erschwert. Für eine lückenlose und strukturierte Kommunikation zwischen den einzelnen Unternehmensstandorten ist daher eine genau definierte Kommunikationsstrategie erforderlich. Ein wichtiger Aspekt ist, dass offizielle bzw. formelle Kommunikation ausschließlich über dafür geeignete Kanäle erfolgt, um die Dokumentation und die damit verbundene Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten. Das Unternehmen Zotter Schokoladen Manufaktur setzt kein einheitliches Werkzeug zur Geschäftsressourcenplanung an den unterschiedlichen Standorten ein. Somit ist eine Abwicklung von Bestellungen über dieses Medium nicht möglich. Aus diesem Grund sollten jeglicher Datenaustausch ausschließlich über E-Mail erfolgen und keine Kurznachrichtendienste verwendet werden. Dies gilt ebenso für den Austausch von Arbeitsanweisungen, Protokollen oder Informationen im Zuge von Entwicklung der Unternehmensstrategie. Durch diese Vereinheitlichung können ein möglicher Informationsverlust maßgeblich reduziert und die Nachvollziehbarkeit bzw. Transparenz erhöht werden. Kurznachrichtendienste sollten ausschließlich als Ersatz für den persönlichen Informationsaustausch eingesetzt werden, da hierbei aufgrund der direkten Austauschmöglichkeit die Gesprächsqualität erhöht und die Reaktionszeit vermindert werden kann. Zudem ermöglicht der Einsatz von Videotelefonie über eben diese Dienste die Steigerung der persönlichen Bindung der einzelnen Mitarbeiter und die Übertragung von Emotionen innerhalb der Gespräche. Dies führt wiederum zu einer Steigerung des Vertrauens und des Zusammenhalts im Unternehmen.

Optimierungsstrategie 5: Förderung der Autonomie der Tochterstandorte

Die vorhandene Autonomie der einzelnen Tochterstandorte wurde bereits in Kapitel 6.2.4.2 positiv hervorgehoben. Trotzdem sind die einzelnen Standorte auf einen regelmäßigen Austausch mit dem Hauptstandort in Bergl angewiesen. Dies wurde im erstellten Kommunikationsplan der Zotter Schokoladen Manufaktur dargestellt. Um diese trotzdem vorhandene Abhängigkeit zu minimieren, ist eine Entwicklung der fachlichen und persönlichen Kompetenzen einzelner Stakeholder der verschiedenen Standorte erforderlich. Dies trifft aufgrund des Aufbaus des Standortes in Florida jedoch lediglich auf die Tochterorganisation in Shanghai zu. Der Standort betreibt neben der Position als Vertriebsstandort für die Volksrepublik China und dem Schokoladentheater ebenso eine Kleinproduktion für beispielsweise Pralinen. Die dafür verwendeten Maschinen werden vom Hauptstandort bzw. vom selben Hersteller zum Standort Shanghai geliefert und in Betrieb genommen. Aufgrund der aktuell vorhandenen sprachlichen Barriere und der nicht vorhandenen technischen Fertigkeiten am Standort in China erfolgt die Wartung bzw. Fehlerbehebung immer in Abstimmung mit dem Hauptstandort in Bergl. Wegen der Zeitverschiebung und der großen Distanz zwischen den beiden Lokationen kann es im Fall von dringenden Problemen bzw. einem Stillstand der Maschinen zu erheblichen Verzögerungen kommen. Dieses Risiko kann auf Basis der in der Optimierungsstrategie 2 beschriebenen Weiterbildungsmaßnahmen minimiert und die Autonomie des Standortes erhöht werden.

6.2.4.6 Ergebnispräsentation beim Unternehmen Zotter Schokolade

Im letzten Schritt der Auswertungsphase wurden die gesammelten Erkenntnisse dieser Analyse der Unternehmensleitung der Zotter Schokoladen Manufaktur präsentiert. Die Präsentation erfolgte im Zuge einer Webkonferenz, welche mit Microsoft Teams durchgeführt wurde. Die Präsentation und die anschließenden Gespräche wurden zum Zweck der Dokumentation und Nachvollziehbarkeit aufgezeichnet und archiviert. Diese Aufzeichnung liegt beim Autor dieser Arbeit auf und kann als Beilage zur Arbeit persönlich angefordert werden.

Die Teilnehmenden Personen lauteten wie folgt:

- **Julia Zotter**
Zotter Schokoladen Manufaktur GmbH, Hauptstandort Bergl, Österreich
Stellvertretende Geschäftsführung, Verantwortung internationaler Standorte
- **Michael Zotter**
Zotter Schokoladen Manufaktur GmbH, Hauptstandort Bergl, Österreich
Technische Leitung

Der Aufbau des Termins bzw. der Präsentation beinhaltete folgende Agenda:

- Problemstellung
- Aufbau Vorgehensmodell
- Vorgehen in der Analysephase
- Erkenntnisse der Analysephase
- Präsentation der Ergebnisse
 - Darstellung des Unternehmensaufbaus
 - Positive und negative Aspekte der standortübergreifenden Kommunikation
 - Gefahren und Risiken für das Unternehmen
 - Mögliches Optimierungspotential
- Feedbackrunde

Nach Vorstellung des Vorgehens bzw. des Aufbaus wurden die einzelnen Erkenntnisse der Analysephase präsentiert. Um das Ergebnis zu evaluieren bzw. die Meinungen der Führungspersonen der Zotter Schokoladen Manufaktur einzuholen, wurde im Anschluss eine Feedbackrunde durchgeführt, in welcher positive und negative Aspekte des Ergebnisses der Analysephase dieser wissenschaftlichen Arbeit diskutiert wurden. Die Unternehmensrückmeldungen fließen in weiterer Folge in Kapitel 6.3 in die Handlungsempfehlung für das zu untersuchende Unternehmen ein.

Folgende Aspekte sind dabei für das Ergebnis dieser Arbeit relevant:

- **Vereinheitlichung der Kommunikationsmedien**

Das Kommunikationsmedium WeChat ist vollkommen in den Alltag der chinesischen Gesellschaft integriert und wird aus diesem Grund auch für die Kommunikation zwischen dem Standort in Shanghai und dem Hauptstandort in Bergl verwendet. Im Zuge einer möglichen Vereinheitlichung der Kommunikationsmedien könnte dieser Kommunikationskanal durch einen anderen Service, wie zum Beispiel Microsoft Teams, ersetzt werden. Mit diesem Werkzeug wäre es machbar, beinahe alle standortübergreifende Kommunikation der Zotter Schokoladen Manufaktur abzubilden. Dies würde die Standorte in Shanghai und in Florida betreffen. Der Einsatz von WeChat als solches Medium ist aufgrund der Verfügbarkeit in Amerika nicht möglich bzw. nicht zu empfehlen. Ein Problem könnte jedoch die kulturelle Akzeptanz bzw. die Hürde zum Einsatz eines anderen Kanals der chinesischen Mitarbeiter darstellen. Das Medium WeChat ist das Hauptwerkzeug für die Kommunikation innerhalb des Standorts Shanghai. Über dieses Tool wird sowohl innerhalb der einzelnen Abteilungen als auch abteilungsübergreifend kommuniziert.

Ein weiterer Aspekt in diesem Bereich ist, dass das Unternehmen Zotter Schokoladen Manufaktur bzw. die Abteilung Informationstechnik aktuell in der Evaluierungsphase eines möglichen Kommunikationsmediums ist, welches genau diese Vereinheitlichung und Strukturierung vorantreiben soll. Ob dieses Medium in weiterer Folge auch für den chinesischen Standort genutzt wird bzw. werden kann, kann zum aktuellen Zeitpunkt nicht eingeschätzt werden.

- **Förderung der Autonomie**

Um die Abhängigkeit vom Standort Bergl in bestimmten Bereichen zu verringern, ist es anzudenken, bestimmte Vorgänge eigenständig an den einzelnen Standorten abzuwickeln. Dies trifft vor allem auf das Tochterunternehmen in Shanghai zu. Das wurde in der Vergangenheit bereits öfter versucht, jedoch mit mäßigem Erfolg. Wenn bei Problemfällen mit Maschinen innerhalb der Produktion ein direkter Kontakt mit dem technischen Support des Herstellerunternehmens in Deutschland erfolgte, konnte die Sachlage aufgrund sprachlicher und kultureller Barrieren nicht richtig bzw. nicht ausreichend kommuniziert und dargestellt werden, um die Problematik best- und schnellstmöglich zu beheben. Dieses Verhalten wurde ebenso in der direkten Kommunikation von anderen Abteilungen in Shanghai festgestellt. Um dies zu ermöglichen, müssten verschiedene Stakeholder ausgebildet bzw. neues, in Schlüsselbereichen qualifiziertes Personal aufgebaut werden. Der Nutzen dieser zeitlichen und finanziellen Investitionen könnte dabei nur schwer kalkuliert werden.

6.3 Handlungsempfehlung

Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse durch die Aufbereitung der theoretischen Inhalte der Bereiche unternehmensinterne Kommunikation, Unternehmenskultur und -organisation sowie Analyseinstrumente für die interne Kommunikation konnte in Kapitel 5 ein Vorgehensmodell für Analyse und Optimierung der internen Kommunikation bei standortübergreifend agierenden Unternehmen entwickelt bzw. abgeleitet werden. Dieses Vorgehensmodell wurde innerhalb dieser wissenschaftlichen Arbeit gemeinsam mit dem Unternehmen Zotter Schokoladen Manufaktur angewendet und verifiziert. Nach Auswertung und Interpretation der Ergebnisse des durchgeführten Prozesses sowie der Präsentation beim zu untersuchenden Unternehmen kann eine Handlungsempfehlung abgegeben werden. Die Rückmeldungen der Führungspersonen zu den einzelnen Optimierungsmaßnahmen, welche im Zuge der Präsentation der Ergebnisse dieser Arbeit gesammelt wurden, werden bei der Abgabe dieser Handlungsempfehlung berücksichtigt.

Das Unternehmen Zotter Schokoladen Manufaktur betreibt neben dem Hauptstandort in Bergl die Tochterstandorte in Shanghai in der Volksrepublik China und Florida in den Vereinigten Staaten von Amerika. Auch wenn diese Standorte weitgehend autonom agieren, sind sie in einzelnen Bereichen auf die stetige interne Kommunikation bzw. Abstimmung mit der Zentrale in Bergl und deren Mitarbeitern angewiesen. Um diese Abhängigkeiten darzustellen sowie die Risiken aufzuzeigen, welche sich durch die große Distanz zwischen den einzelnen Standorten, der unterschiedlichen Unternehmenskultur sowie den verschiedenen externen Einflüssen ergeben, wurde das erarbeitete Vorgehensmodell angewendet, um in weiterer Folge Optimierungsmaßnahmen für das Unternehmen darzulegen.

Die Analyse dieser Arbeit hat ergeben, dass aktuell keine unternehmenskritischen Probleme innerhalb der standortübergreifenden Kommunikation existieren. Dies ist auf die Konzentration der Kommunikation auf einzelne Schlüsselpersonen sowie das große Vertrauen durch die offene und familiär gelebte Unternehmenskultur zurückzuführen. Es ergeben sich jedoch Risiken für das Unternehmen, welchen mit den erarbeiteten Optimierungsmöglichkeiten entgegengewirkt werden kann.

Ein wesentlicher Aspekt ist, Personal im Bereich der Schlüsselpositionen auszubauen, um unvorhergesehenen Situationen wie zum Beispiel eintretenden Krankheiten oder zeitlichen Engpässen aufgrund einer zu hohen Auslastung entgegenzuwirken. Des Weiteren sollten den für die Kommunikation relevanten Stakeholdern Weiterbildungsmaßnahmen angeboten werden, um in weiterer Folge die Zusammenarbeit zu verbessern und Barrieren, welche sich aufgrund von sprachlichen oder kulturellen Unterschieden ergeben, zu minimieren. Dies kann zur Steigerung der Autonomie der einzelnen Standorte führen, sofern es durch die gezielten Weiterbildungsmaßnahmen möglich ist, interne Prozesse anzupassen und den Hauptstandort Bergl zu entlasten. Es gilt jedoch vorab zu verifizieren, ob die dafür aufzuwendenden Ressourcen, Zeit und Geld der erhöhten Autonomie des Außenstandortes gegenübergestellt werden kann. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Optimierung und die damit verbundene Hinterfragung und Vereinheitlichung der eingesetzten Kommunikationsmedien bzw. verwendeten Kommunikationskanäle. Diese Maßnahme sollte vor allem im Bereich der standortübergreifenden Kommunikation zwischen den einzelnen Standorten sowie der internen Kommunikation am Hauptstandort Bergl erfolgen. Die Kommunikation innerhalb des Standortes Shanghai ist von diesen Anpassungen nicht betroffen, da dort mit WeChat ein Medium eingesetzt wird, welches

vollständig in die Gesellschaft sowie das berufliche und private Leben integriert ist. Ein Wechsel dieses Mediums wird aufgrund von Schwierigkeiten in der Akzeptanz nur schwer möglich sein. Um die notwendige Vereinheitlichung für die standortübergreifende Kommunikation umzusetzen, ist zunächst die Einführung einer strukturierten Kommunikation mit genauen Arbeitsanweisungen erforderlich. Dies würde sich nicht nur positiv auf die Nachvollziehbarkeit und Dokumentationsgenauigkeit auswirken, sondern auch die Transparenz innerhalb der internen Kommunikation erhöhen.

Positiv anzumerken ist, dass sich einige der in der Handlungsempfehlung angesprochenen Optimierungsstrategien für das Unternehmen Zotter Schokoladen Manufaktur bereits in der Phase der Evaluierung bzw. Projektplanung befinden. Die fehlenden Strukturen innerhalb der Kommunikation sowie die im nächsten Schritt verbundene notwendige Vereinheitlichung der Kommunikationsmedien wird von Michael Zotter, dem technischen Leiter des Hauptstandorts in Bergl, forciert und bearbeitet.

7 CONCLUSIO

Im Zuge dieser wissenschaftlichen Arbeit wurde der Zusammenhang zwischen Problemen innerhalb der standortübergreifenden Kommunikation und Unterschieden in der Unternehmenskultur sowie externen Einflüssen überprüft und alle für die Analyse notwendigen Daten und Informationen erarbeitet. Dabei wurden die Bereiche Kommunikation mit dem Fokus auf die unternehmensinterne Kommunikation, Unternehmenskultur und Aufbau von Unternehmensorganisation sowie Instrumente für die Analyse der internen Kommunikation theoretisch aufbereitet. Mithilfe der gewonnenen Erkenntnisse war es möglich, ein Vorgehensmodell für die Analyse und in weiterer Folge die Optimierung der internen Kommunikation bei einem standortübergreifend agierenden Unternehmen zu erstellen. Der Schwerpunkt liegt dabei in der Kommunikation zwischen den einzelnen Lokationen. Durch die im Anschluss durchgeführte praktische Anwendung des erarbeiteten Vorgehensmodells in einem Unternehmen, welches an verschiedenen Standorten operiert, und die Interpretation der Ergebnisse konnte eine Handlungsempfehlung für den Betrieb in Bezug auf die Optimierung der Kommunikation zwischen den Lokationen abgegeben werden.

Die Anwendung des Vorgehensmodells und die Untersuchungen im empirischen Teil dieser wissenschaftlichen Arbeit unterstützen die Annahme, dass sich Einflüsse aufgrund von externen Umfeldfaktoren nicht nur auf das Unternehmen und deren Mitarbeiter, sondern auch auf die standortübergreifende interne Kommunikation auswirken. Zudem spielen das Vertrauen und der Aufbau der Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle. Mithilfe des erarbeiteten Vorgehensmodells war es nicht nur möglich, den Aufbau der internen Kommunikation zu analysieren und die Probleme bzw. Risiken für das Unternehmen aufzuzeigen, es konnten ebenso Strategien zur Optimierung der Kommunikationsstrukturen und zur Minimierung der Risiken abgeleitet werden.

Das Vorgehen in dieser wissenschaftlichen Arbeit musste aufgrund der COVID-19-Pandemie angepasst werden. Aus diesem Grund wurden die Gespräche zur Datenerhebung, welche die Basis für die Anwendung der Werkzeuge innerhalb der Analysephase gebildet haben, online in mehreren Sitzungen über Microsoft Teams und nicht gemeinsam mit dem Unternehmen im Zuge von persönlichen Workshops durchgeführt. Dies gilt ebenso für die Unternehmenspräsentation der Erkenntnisse und der möglichen Optimierungsmaßnahmen. Die veränderten Bedingungen durch die COVID-19 Pandemie haben gezeigt, wie wichtig definierte Strukturen und der Einsatz von passenden Werkzeugen für die Kommunikation über Distanz und die damit verbundene Zusammenarbeit sind.

Grundsätzlich gilt zu sagen, dass die interne Kommunikation von externen Faktoren beeinflusst wird und sich dadurch Risiken für das Unternehmen ergeben können. Zudem kann das im Zuge dieser wissenschaftlichen Arbeit entwickelte Vorgehensmodell dafür verwendet werden, die interne Kommunikation bei standortübergreifend agierenden Unternehmen zu analysieren und die Erkenntnisse zu interpretieren. Die Auswirkungen der abgegebenen Optimierungsstrategien auf die Organisation, ihre Mitarbeiter und die standortübergreifende Kommunikation müssen jedoch in einer weiterführenden Studie in Zusammenarbeit mit einem standortübergreifend agierenden Unternehmen verifiziert werden.

LITERATURVERZEICHNIS

Gedruckte Werke

- Bruhn, Manfred; Esch, Franz-Rudolf; Langner, Tobias (2016): *Handbuch Instrumente der Kommunikation: Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen*, 2. Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Bullinger, Hans-Jörg; Spath, Dieter; Warnecke, Hans-Jürgen; Westkämper, Engelbert (2009): *Handbuch Unternehmensorganisation: Strategien, Planung, Umsetzung*, 3. Auflage, Springer Verlag, Berlin Heidelberg
- Deal, Terrence E.; Kennedy, Allan A. (2000): *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*, Addison-Wesley Verlag, Reading
- Deutinger, Gerhild (2017): *Kommunikation im Change: Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen*, 2. Auflage, Springer Gabler Verlag, Berlin
- Eberhardt, Daniela (2013): *Unternehmenskultur aktiv gestalten: Praxisfälle aus Wirtschaft, öffentlichem Dienst, Kultur & Sport*, Springer Verlag, Berlin
- Gutenberg, Erich (1971): *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre: Die Produktion*, 24. Auflage, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg
- Herget, Josef; Strobl, Herbert (2018): *Unternehmenskultur in der Praxis: Grundlagen – Methoden – Best Practices*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Hillmann, Mirco (2017): *Das 1x1 der Unternehmenskommunikation: Ein Wegweiser für die Praxis*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Homma, Norbert; Bauschke, Rafael (2010): *Unternehmenskultur und Führung: Den Wandel gestalten - Methoden, Prozesse, Tools*, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Kaiser, Simone (2012): *Unternehmenskulturen verändern - Karrierebrüche vermeiden*, Fraunhofer Verlag, Stuttgart
- Kaudela-Baum, Stephanie; Holzer, Jacqueline; Kocher, Pierre-Yves (2014): *Innovation Leadership: Führung zwischen Freiheit und Norm*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Kreutzer, Ralf T. (2018): *Toolbox für Marketing und Management: Kreativkonzepte - Analysewerkzeuge - Prognoseinstrumente*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Leonhard, Albert (2018): *Foliensammlung Change Management WS2018/19*, FH Campus02 Verlag, Graz
- Preisendörfer, Peter (2016): *Organisationssoziologie: Grundlagen, Theorien und Problemstellungen*, 4. Auflage, Springer VS Verlag, Wiesbaden
- Röhner, Jessica; Schütz, Astrid (2016): *Psychologie der Kommunikation*, 2. Auflage, Springer Verlag, Wiesbaden

Schawel, Christian; Billing, Fabian (2018): *Top 100 Management Tools: Das wichtigste Buch eines Managers : von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung*, 6. Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden

Steuernagel, Axel (2017): *Strategische Unternehmenssteuerung im digitalen Zeitalter. Theorien, Methoden und Anwendungsbeispiele*, Springer Fachmedien Wiesbaden Verlag, Wiesbaden

Vahs, Dietmar (2015): *Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch*, 9. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Vahs, Dietmar; Brem, Alexander (2015): *Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Zerfaß, Ansgar; Piwinger, Manfred (2014): *Handbuch Unternehmenskommunikation: Strategie - Management - Wertschöpfung*, 2. Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden Verlag, Wiesbaden

Online-Quellen

Angermeier, Georg (2005): *Vorgehensmodell*

<https://www.projektmagazin.de/glossarterm/vorgehensmodell> [Stand: 10.7.2020]

Bender, Stephan (2018): *Die 5 Axiome der Kommunikationstheorie von Paul Watzlawick*

<https://www.paulwatzlawick.de/axiome.html> [Stand: 10.06.2019]

Dettmer, Tim (2018): *Kommunikationsplan & RACI*

<https://www.projektmanagement-mentor.de/kommunikationsplan-raci/> [Stand: 08.10.2019]

Deutsches Institut für Marketing (2018): *Eisbergmodell: Definition und Nutzung*

<https://www.marketinginstitut.biz/blog/eisbergmodell/> [Stand: 20.05.2019]

Dubach, Etienne (2017): *Nonverbal / Paraverbal / Proxemik - Was heisst das genau? - Körpersprache und Nonverbales*

<http://www.nonverbale-kommunikation.ch/nonverbal-paraverbal-proxemik-heisst-das-genau/> [Stand: 10.06.2019]

Egle, Gert (2019): *Eisbergmodell*

https://www.teachsam.de/psy/psy_pers/psy_pers_freud/psy_pers_freud_5.htm [Stand: 20.05.2019]

Fachportal Strategische Wettbewerbsbeobachtung (2016): *PESTEL Analyse | Aufbau, Vorlage, Beispiele*

<https://www.strategische-wettbewerbsbeobachtung.com/pestel-analyse/#tab-con-8> [Stand: 07.10.2019]

Führmann, Ulrike; Doumanes, Katerina (2017): *Erfolgsfaktoren für eine transparente interne Kommunikation*

<https://www.ik-blog.de/erfolgsfaktoren-fuer-eine-transparente-interne-kommunikation/> [Stand: 03.06.2019]

Henken, Immanuel (2020): *Vorgehensmodelle*

<http://immanuelhenken.de/vorgehensmodelle/> [Stand: 10.7.2020]

Heubel, Martin (2019): *Die Makro-Umweltanalyse (PESTEL-Analyse)*

<https://smartmarketingbreaks.eu/pestel-analyse/> [Stand: 31.05.2019]

Huber, Alexander (2015): *Unternehmenskommunikation: Darauf kommt es an*

<https://www.mayway.at/blog/unternehmenskommunikation/> [Stand: 03.06.2019]

Ionos (2019): *Aufbauorganisation*

<https://www.ionos.at/startupguide/gruendung/aufbauorganisation/> [Stand: 23.06.2019]

Landsiedel (2019): *Kommunikationsmodelle: Definition, Übersicht und Vergleich*

<https://www.landsiedel-seminare.de/coaching-welt/wissen/lexikon/kommunikationsmodelle.html> [Stand: 10.06.2019]

Moritz, André (2017): *Transaktionsanalyse erklärt: Eltern-Ich, Erwachsenen-Ich, Kind-Ich*

<https://www.soft-skills.com/transaktionsanalyse-erklart/> [Stand: 15.06.2019]

Nyhuis, Peter (2012): *Produktionskennlinien*

<http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/informationssysteme/Sektorspezifische-Anwendungssysteme/Produktionsplanungs--und--steuerungssystem/Logistische-Kennlinien/Produktionskennlinien> [Stand: 23.06.2019]

Oebbeke, Alfons (2012): *Studie: Unternehmenskulturen verändern*

<http://www.bauletter.de/archiv/2012/2012-11-15.php> [Stand: 06.05.2019]

Pelz, Waldemar (2018): *SWOT-Analyse*

<https://www.wpelz.de/swot-analyse/SWOT-Analyse.pdf> [Stand: 07.10.2019]

Pfeiffer, Franziska (2019): *Die PESTEL Analyse einfach erklärt mit Beispiel Unternehmen*

<https://www.scribbr.de/modelle-konzepte/pestel-analyse/> [Stand: 07.10.2019]

Raebricht, Steffen; Rabe, Philipp; Taglieber, Bernd (2019): *Einfach Transaktionsanalyse*

<https://www.transaktionsanalyse-online.de/transaktionsanalyse-einfach-erklart/> [Stand: 15.06.2019]

Recklies, Dagmar (2000): *Managementmodelle: Das 7-S-Modell*

<https://managementportal.de/Ressources/7S%20Modell.htm> [Stand: 13.05.2019]

Recklies, Dagmar (2006): *Die Pest(le) Analyse*

<https://managementportal.de/Management/PEST-Analyse.htm> [Stand: 31.05.2019]

Rouse, Margaret (2019): *Kommunikationsplan*

<https://whatis.techtarget.com/de/definition/Kommunikationsplan> [Stand: 08.10.2019]

Theobald, Elke (2017): *PESTEL-Analyse: Die wichtigsten Einflussfaktoren der Makroumwelt*

https://www.management-monitor.de/de/infothek/whitepaper_pestel_Analyse.pdf [Stand: 01.06.2019]

Warkentin, Nils (2017): *Kommunikationsmodelle: Diese sollten Sie kennen*

<https://karrierebibel.de/kommunikationsmodelle/> [Stand: 10.06.2019]

Wirtschaftswoche (2012): *Fraunhofer-Studie: Die Unternehmenskultur ist schuld*

<https://www.wiwo.de/erfolg/beruf/fraunhofer-studie-frauenkarrieren-scheitern-an-unternehmenskultur/7329518-all.html> [Stand: 06.05.2019]

Zell, Helmut (2019): *Aufbau- Ablauforganisation*

<http://www.ibim.de/pl+orga/3-1.htm> [Stand: 23.06.2019]

Zotter Schokoladen Manufaktur (2020): *BIOgrafie*

<https://www.zotter.at/das-ist-zotter/biografie> [Stand: 10.7.2020]

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Grafischer Bezugsrahmen, Quelle: Eigene Darstellung.	3
Abb. 2: Erscheinungsformen der Unternehmenskommunikation, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn/Esch/Langner (2016), S. 60.	4
Abb. 3: Transparente interne Unternehmenskommunikation, Quelle: Führmann/Doumanes (2017), Onlinequelle [Stand: 03.06.2019].	7
Abb. 4: Elemente der Kommunikation nach Shannon und Weaver, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Röhner/Schütz (2016), S. 22.....	11
Abb. 5: Modell der Kommunikation nach Schulz von Thun, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Röhner/Schütz (2016), S. 23.....	14
Abb. 6: Beispiele für die drei Arten von Transaktionen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Raebricht/Rabe/Taglieber (2019), Onlinequelle [Stand: 15.06.2019].	17
Abb. 7: Die Kulturpyramide, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Homma/Bauschke (2010), S. 17.	19
Abb. 8: Kulturebenen nach Schein, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs/Brem (2015), S. 196.	22
Abb. 9: Kulturtypen nach Deal und Kennedy, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Deal/Kennedy (2000), S. 107.....	24
Abb. 10: Eisbergmodell, Quelle: Vahs (2015), S. 107.	26
Abb. 11: 7-S-Modell, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs/Brem (2015), S. 207.....	27
Abb. 12: Einflussfaktoren PESTEL-Analyse, Quelle: Eigene Darstellung.	29
Abb. 13: Kernelemente von Organisationen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Preisendörfer (2016), S. 60.....	32
Abb. 14: Substitutionsprinzip der Organisation, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs (2015), S. 17.....	34
Abb. 15: Mögliche Kriterien zur Zusammenfassung von Organisationseinheiten, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs/Brem (2015), S. 144.	36
Abb. 16: Darstellung Dilemma der Ablauforganisation, Quelle: Nyhuis (2012), Onlinequelle [Stand: 23.06.2019].....	37
Abb. 17: Funktionale Organisation, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs (2015), S. 145.	39
Abb. 18: Divisionale Organisation, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs (2015), S. 153.....	41
Abb. 19: Darstellung Ein- und Mehrliniensystem, Quelle: Vahs (2015), S. 108.....	43
Abb. 20: Darstellung Stablinien- und Matrixsystem, Quelle: Vahs (2015), S. 110.	45
Abb. 21: Beispiele von Organigrammen, Quelle: Vahs (2015), S. 520.....	47

Abb. 22: SWOT-Analyse, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs/Brem (2015), S. 134.....	50
Abb. 23: Beispiel Darstellung PESTEL-Analyse, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Fachportal Strategische Wettbewerbsbeobachtung (2016), Onlinequelle [Stand: 07.10.2019].....	51
Abb. 24: Schritte einer Stakeholder-Analyse, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Deutinger (2017), S. 72.....	53
Abb. 25: Stakeholder-Analyse, Quelle: Leonhard (2018), S. 72.	54
Abb. 26: Darstellung einer möglichen Kommunikationsmatrix, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dettmer (2018), Onlinequelle [Stand: 08.10.2019].	55
Abb. 27: Six Sigma DMAIC-Prozess, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Henken (2020), Onlinequelle [Stand: 10.7.2020].	56
Abb. 28: Vorgehensmodell zur Optimierung der internen Kommunikation bei standortübergreifend agierenden Unternehmen, Quelle: Eigene Darstellung.	58
Abb. 29: Logo Zotter Schokoladen Manufaktur, Quelle: Zotter Schokoladen Manufaktur (2020), Onlinequelle [Stand: 10.7.2020].	61
Abb. 30: Organigramm Hauptstandort Zotter Schokoladen Manufaktur, Quelle: Eigene Darstellung.	63
Abb. 31: Organigramm Standort Zotter Schokoladen Shanghai, Quelle: Eigene Darstellung.	64
Abb. 32: Organigramm Standort Zotter Schokoladen US, Quelle: Eigene Darstellung.....	65
Abb. 33: Organigramm Zotter Schokoladen Standortübersicht, Quelle: Eigene Darstellung.	66
Abb. 34: PESTEL-Einflussfaktoren auf die standortübergreifende Kommunikation, Quelle: Eigene Darstellung.	74
Abb. 35: Übersicht PESTEL-Einflussfaktoren auf die standortübergreifende Kommunikation, Quelle: Eigene Darstellung.....	74
Abb. 36: SWOT-Analyse standortübergreifende Kommunikation, Quelle: Eigene Darstellung.	75
Abb. 37: Abgeleitete Strategien der SWOT-Analyse standortübergreifende Kommunikation, Quelle: Eigene Darstellung.....	77
Abb. 38: Stakeholder-Analyse der für die standortübergreifende Kommunikation relevanten Teilnehmer, Quelle: Eigene Darstellung.....	82
Abb. 39: Übersicht Stakeholder-Analyse standortübergreifende Kommunikation, Quelle: Eigene Darstellung.	83
Abb. 40: Kommunikationsplan zwischen Standort Bergl und Shanghai, Quelle: Eigene Darstellung.....	85
Abb. 41: Kommunikationsplan zwischen Standort Bergl und Florida, Quelle: Eigene Darstellung.....	86
Abb. 42: Darstellung der internen Kommunikationsbeziehungen zwischen den Standorten, Quelle: Eigene Darstellung.	88

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Zusammenfassende Bewertung der funktionalen Organisation, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs (2015), S. 148.....	40
Tab. 2: Zusammenfassende Bewertung der divisionalen Organisation, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs (2015), S. 160.....	42
Tab. 3: Vor- und Nachteile des Einliniensystems, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs (2015), S. 109.....	43
Tab. 4: Vor- und Nachteile des Mehrliniensystems, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs (2015), S. 109.....	44
Tab. 5: Vor- und Nachteile des Stabliniensystems, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs (2015), S. 111.....	45
Tab. 6: Vor- und Nachteile des Matrixsystems, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs (2015), S. 111.....	46

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
COVID-19	Coronavirus-Erkrankung
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
IM	Instant Messaging oder Nachrichtensofortversand
Tab.	Tabelle
VoIP	Voice over IP oder Internettelefonie