

SIV ANDREA HEIMPOLD

# OPTIMIERUNG DER INTERNEN KOMMUNIKATION VON VOITH PAPER

KONZEPT ZUR BESTIMMUNG DES GEEIGNETSTEN  
KOMMUNIKATIONSMEDIUMS FÜR DIE  
KOMMUNIKATIONSTHEMEN ORGANISATION,  
PRODUKTE, NEUAUFTRÄGE UND NEUANLAGEN/  
GROSSUMBAUTEN

ABSOLVENTIN MSC06  
(11/2009-10/2011)

# INHALT

Summary .....	702
1 Einführung in die Thematik.....	702
1.1 Der Konzernbereich Voith Paper.....	702
1.2 Aktuelle Herausforderungen in der Unternehmenskommunikation .....	703
2 Ausgangssituation.....	704
2.1 Interne Kommunikation bei Voith Paper.....	705
2.1.1 Kommunikationsthemen .....	706
2.1.2 Interne Medien und deren Einsatz.....	708
2.2 PEST-Analyse .....	710
2.2.1 Politische Faktoren.....	710
2.2.2 Wirtschaftliche Faktoren .....	710
2.2.3 Soziale Faktoren.....	711
2.2.4 Technische Faktoren.....	712
3 Strategieentwicklung zur Optimierung der internen Kommunikation bei Voith Paper....	712
3.1 SWOT Analyse.....	712
3.2 Entscheidungsbäume für interne Kommunikationsthemen.....	714
3.2.1 Kriterien zur Bestimmung des geeigneten Mediums.....	714
3.2.2 Übertragung ausgewählter Kriterien in Entscheidungsbäume.....	716
3.3 Anwendung der Entscheidungsbäume im Marketingalltag .....	722
4 Fazit und Ausblick.....	723
4.1 Entwicklung und Bedeutung der internen Kommunikation in den letzten Jahrzehnten.....	723
4.2 Projektnutzen .....	725
4.3 Ausblick.....	725
Anhang.....	726

# SUMMARY

Gut zwei Drittel der börsennotierten Unternehmen in Deutschland sagen, dass die interne Kommunikation mit Blick auf die aktuelle Wirtschaftslage besonders wichtig ist. Doch genauere Blicke zeigen, dass die Kommunikation innerhalb von Unternehmen allzu oft urwüchsig und zufallsgesteuert ist. Wer hat nicht schon in kaum vorbereiteten, schlecht geleiteten und vor allem folgenlosen Besprechungen seine Zeit vertan? Wer wird der Flut seiner Mail-Eingänge noch Herr? Solche Klagen über den Stand der internen Kommunikation werden durch Mitarbeiterbefragungen bestätigt, die auf Mängel hinsichtlich des Informations- und Kommunikationsgeschehen hinweisen. So zeigen Bestandsaufnahmen zur internen Kommunikation immer wieder, dass nur in Ausnahmefällen klare Richtlinien für Kommunikationsthemen vorherrschen. Meist ist der Kommunikationsbeauftragte für ein Medium, wie das Intranet oder die Mitarbeiterzeitung, verantwortlich und der Inhalt kommt von selbst. Dieser Leitsatz innerhalb der Kommunikation scheitert jedoch angesichts der Gegebenheiten hochkomplexer und dynamischer Veränderungsprozesse in Unternehmen. Dadurch verschiebt sich die Kernkompetenz der Kommunikation vom Management der Instrumente hin zur Formulierung von Inhalten.

Aus diesem Grund steht im Zentrum der Arbeit die interne Kommunikation von Voith Paper. Ein wesentlicher Schwerpunkt der Analyse liegt auf der Fragestellung, in welchen Kommunikationsmedien die Themen Organisation, Produkte, Neuaufträge und Neuanlagen/ Großumbauten der internen Kommunikation veröffentlicht werden sollen, um die entsprechende Zielgruppe zu erreichen.

Im Ergebnis sollen logische und nachvollziehbare Kriterien gefunden werden, die dem Themenverantwortlichen bei der Wahl des Mediums helfen. Neben der Bestimmung des Kommunikationsmediums (persönlich, schriftlich, elektronisch) werden Empfehlungen in Bezug auf die zu nutzenden Kommunikationskanäle für die vier Themen ausgesprochen.

## 1 EINFÜHRUNG IN DIE THEMATIK

### 1.1 DER KONZERNBEREICH VOITH PAPER

»Voith Paper ist ein führender Lieferant für die internationale Papierindustrie, dessen Stärken in der Erfüllung individueller Kundenwünsche sowie in der Fähigkeit liegen, den gesamten Papierherstellungsprozess von der Faser bis zum Endprodukt aus einer Hand abdecken zu können.«<sup>1</sup>

---

1 Siehe Voith AG (2008): S. 13

Laut Geschäftsbericht 2009/2010 arbeiten heute knapp 10.000 Mitarbeiter innerhalb der Sparte Papier und erwirtschafteten einen Umsatz von 1,7 Milliarden Euro, welcher 33 Prozent des Gesamtumsatzes beträgt.<sup>2</sup>

Voith Paper ist in vier Divisionen gegliedert, die sich an den verschiedenen Phasen der Papierherstellung orientieren.

- **Fiber Systems:** Altpapierstoffaufbereitungsanlagen inkl. Deinking, Stoffaufbereitungsanlagen für Primärfasern, Einzelkomponenten, Einzelteile und Instandhaltung, Engineering und Beschickungs-, Förder- und Entsorgungssysteme
- **Paper Machines:** Neuanlagen, Umbauten, Produkte und Service
- **Automation:** Maschinennahe Steuerung und Prozessleittechnik, Qualitätsleittechnik mit Messrahmen, Sensoren, Aktuatoren, Quer- und Längsregelungen, Informationssystem mit Maschinen- und Prozess-Monitoring, Kamerasysteme und Service & Process Solutions
- **Fabric and Roll Systems:** Formiersiebe und Pressfilze, Trockensiebe, Transferbänder, Walzensysteme, Walzenbezüge und -beschichtungen, Mechanischer Walzenservice und Tissue Zylinder Service und Field Service«<sup>3</sup>

## 1.2 AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN IN DER UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

Kommunikation gewinnt in der heutigen Zeit immer mehr an Bedeutung - sei es in der Gesellschaft oder in Organisationen. Als entscheidender Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg sowie die gesellschaftliche Integration eines Unternehmens gilt die Kommunikationspolitik. Hierbei gewinnt die Öffentlichkeitsarbeit mit ihren Aufgaben, wie Pressearbeit, Online-Kommunikation und interne Kommunikation, immer mehr an Gewicht, während die klassische Marktkommunikation, worunter Messen, Werbung, etc. fallen, an Stellenwert verliert:

»Da [...] die Bedürfnisse und Einstellungen der Bevölkerung immer heterogener werden, stößt die kostenintensive und durch hohe Streuverluste gekennzeichnete Werbung an ihre Grenzen.«<sup>4</sup>

Anlass hierfür sind eine Reihe von Herausforderungen, denen sich Unternehmen im Zuge der Globalisierung stellen müssen. So sind Unternehmen aufgrund der zum Teil gesättigten und umkämpften Märkte einem härteren Wettbewerb ausgesetzt. Die Vielfalt an Angeboten - seien es Produkte oder Dienstleistungen - und die damit einhergehende Ähnlichkeit dieser, führen zu einer

<sup>2</sup> Vgl. Voith GmbH (2010): S. 56

<sup>3</sup> Siehe Voith Paper Holding GmbH & Co. KG. (2008): S. 1ff.

<sup>4</sup> Siehe Zerfaß (2010): S. 389f.

veränderten Zielgruppenansprache. Für den Kunden werden die Produkte und Leistungen als selbstverständlich wahrgenommen und sind austauschbar. Deshalb muss sich ein Unternehmen auf seine Kernkompetenzen konzentrieren, um sich vom Wettbewerber abzugrenzen.

Kernkompetenzen sind nach Prahalad und Hamel ein Bündel an Fähigkeiten und Technologien, die einen besonderen Kundennutzen ermöglichen und den Zugang zu weiteren Märkten eröffnen.<sup>5</sup> Bruhn spricht in diesem Zusammenhang von einer Erweiterung des Produktwettbewerbs um einen Kommunikationswettbewerb. Hierbei lässt sich die Kommunikation unterscheiden in externe Kommunikation (Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunde), interaktive Kommunikation (Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Kunde) sowie interne Kommunikation (Kommunikation zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden).<sup>6</sup>

Im Rahmen dieser Arbeit soll die interne Kommunikation von Voith Paper untersucht werden. Ein wesentlicher Schwerpunkt der Analyse liegt auf der Fragestellung, in welchen Kommunikationsmedien die Themen Organisation, Produkte, Neuaufträge und Neuanlagen/ Großumbauten der internen Kommunikation veröffentlicht werden sollen, um die Zielgruppe zu erreichen.

Im Ergebnis sollen logische und nachvollziehbare Kriterien gefunden werden, die dem Themenverantwortlichen bei der Wahl des Mediums helfen. Neben der Bestimmung des Kommunikationsmediums (persönlich, schriftlich, elektronisch) werden Empfehlungen in Bezug auf die zu nutzenden Kommunikationskanäle für die vier Themen ausgesprochen.

## 2 AUSGANGSSITUATION

Jährlich werden eine Vielzahl von Themen, wie Stellenneubesetzungen, Konzernumstrukturierungen, Gewinnung von Neuaufträgen und Entwicklung eines Neuproduktes in diversen internen Medien publiziert. Hierbei ist es jedem Marketingmitarbeiter selbst überlassen, in welchem Kanal er sein Thema wie platzieren möchte. Dies hat in der Vergangenheit dazu geführt, dass es zu Doppelungen oder Missverständnissen gekommen ist oder im Ausnahmefall ein Thema eine Zielgruppe gar nicht erst erreicht hat. Aus diesem Grund ist die Entscheidung getroffen worden, dass eine Richtlinie erstellt werden soll, die ein systematisches und professionelles Management von Inhalten, Medien und Zielgruppen ermöglicht. Den Fokus bilden die Inhalte, für die geeignete Kommunikationsmedien gefunden werden sollen. Die Implementierung dieses Projektes liegt in dem Bereich Kommunikation der Voith Paper Holding GmbH & Co. KG und soll auf alle Marketingabteilungen von Voith Paper ausgeweitet werden. Ziel des Projektes ist es,

---

5 Vgl. Hamel/ Prahalad (1990): S. 4

6 Vgl. Bruhn (2009): S. 241

- eine Einheit in der Kommunikation zu schaffen
- die Effizienz der Kommunikation zu steigern
- ein einheitliches Erscheinungsbild bei den internen Zielgruppen zu erzeugen und
- Kostensenkungspotentiale zu realisieren.

## 2.1 INTERNE KOMMUNIKATION BEI VOITH PAPER

Der Spruch »PR begins at home« von Edward L. Barney findet sich in vielen Abhandlungen zum Thema Mitarbeiterkommunikation wieder.<sup>7</sup> Auch in dieser Arbeit soll er als Grundlage dienen, um die Wichtigkeit der internen Kommunikation zu verdeutlichen. Die Auswirkungen von zufriedenen Mitarbeitern auf den Unternehmenserfolg ist bereits 1920 durch die Hawthorne-Experimente nachgewiesen worden. So ergaben die Untersuchungen, dass für Produktivitätssteigerungen nicht ein verändertes Lohnsystem oder äußere Arbeitsbedingungen verantwortlich sind, sondern sozio-emotionale Aspekte.<sup>8</sup>

Viele Unternehmen haben diesen Zusammenhang erkannt und beschäftigen sich zunehmend mit internen Kommunikationsstrukturen und -prozessen. Dies zeigt auch die unter 300 börsenkotierten Unternehmen in Deutschland durchgeführte Studie von Booz Allen Hamilton und c-trust im Jahr 2003. Hierbei nimmt die Bedeutung der internen Kommunikation in Unternehmen stark zu und befindet sich nach dem Internet und der Medienarbeit an dritter Stelle.

Voith Paper teilt diese Einschätzung der zunehmenden Bedeutung der internen Kommunikation und entwickelt deswegen seit Jahren praktikable Lösungsansätze zur Verbesserung dieser im eigenen Unternehmen. Im Zuge dessen soll ein Prozess definiert werden, der darüber Auskunft gibt, welche Botschaft in einem Medium publiziert wird. Im Moment liegt dies noch im Ermessen des verantwortlichen Mitarbeiters. Dies hat unter anderem dazu geführt, dass Informationen Mitarbeiter nicht erreichen. Darüber hinaus wird durch die vorherrschende dezentrale Matrixorganisation des Marketings von Voith Paper ein paralleles Arbeiten an Informationsbotschaften forciert, welches unter Umständen unnötige Kosten als Folge hat. Dies wird durch die nachfolgende Tabelle sichtbar. Sie gibt Aufschluss darüber, wie viel die Aufbereitung und Verbreitung eines Themas in Abhängigkeit vom Kommunikationskanal kostet.

---

7 Vgl. Merten (2007): S. 272

8 Das National Research Council startete 1923 ein Forschungsprogramm, welches den Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzbeleuchtung und der Arbeitsleistung untersuchen sollte. Da einige der Experimente in den Hawthorne Werken durchgeführt wurden, erhielten sie den Namen nach den Werken der Western Electric Company. Vgl. Roethlisberger/Dickson (1939): S. 525 ff.

Kanal	Zeit		Kosten
	Brutto	Netto	
Intranet	4 Tage	3 Stunden	70 Euro
Führungs-/Mitarbeiterbrief	3 – 4 Tage	5 Stunden	70 Euro
Event	2 Monate	1 Woche	Variiert
Newsletter	2 – 3 Wochen	2,5 Tage	300 Euro
Produktfinder	2 Tage	1 Stunde	70 Euro
Artikel im »twogether«	2 Monate	5 Tage	2.000 Euro
Pressenotiz	2 Wochen	3,5 Stunden	90 Euro
Produktbroschüre	4 – 6 Wochen	3 Wochen	700 Euro
Anzeige	3 Wochen	2 Tage	3.000 Euro

Tabelle 1 | Kostenübersicht für ausgewählte Kommunikationskanäle (Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an die Kostenübersicht der Kommunikationsinstrumente von der Voith Paper Division Automation (2007)).

Die Tabelle verdeutlicht, dass ohne Richtlinien dem Unternehmen Zusatzkosten von bis 1.700 Euro für eine Veröffentlichung entstehen können: Falls nämlich ein Mitarbeiter an einem Artikel zu einem Neuprodukt, welcher laut der internen Richtlinie lediglich im Voith Paper Newsletter veröffentlicht werden müsste, um die entsprechende Zielgruppe zu erreichen, der Verantwortliche jedoch einen Artikel im Kundenmagazin twogether als geeignet empfindet. Daneben werden zusätzliche 2,5 Tage an Ressourcen gebunden.

## 2.1.1 KOMMUNIKATIONSTHEMEN

Um die interne Kommunikation bei Voith Paper zu optimieren, ist es notwendig, sich zunächst die Kommunikationsinhalte anzuschauen. Die Inhalte der internen Kommunikation zahlen einerseits auf die Werte und die Strategie von Voith Paper ein und berücksichtigen andererseits die Bedürfnisse der Mitarbeiter und des Unternehmens. Die internen Kommunikationsthemen bei Voith Paper lassen sich in drei Bereiche segmentieren, die wiederum in Unterbereiche unterteilt werden können.

### 1. INTERNE ORIENTIERUNG

- **Organisation:** Beinhaltet Veränderungen der Organisationsstruktur des gesamten Konzerns oder Teilbereiche von diesem. Hervorgerufen wird dies insbesondere durch Umstrukturierungen. Dies ist beispielsweise 2008 erfolgt, als eine Reduzierung der Voith Paper Divisionen von sieben auf die derzeitigen vier veranlasst wurde.
- **Personal:** In diesen Bereich fallen Themen aus der Personalabteilung, wie Stellenneubesetzungen oder Ausschreibungen. Aber auch der Ausschied des Mitglieds der Geschäftsführung, Kurt Brandauer, im November 2011 gehört dazu.

- **Strategie:** Dahinter stehen Botschaften des obersten operativen Führungsorgans von Voith Paper zur Erreichung der Unternehmensziele. Dies betrifft beispielsweise die Stärkung der Produktivität durch die Eröffnung neuer Werke in China, Brasilien oder Österreich sowie die Förderung von Zukunftstechnologien.

## 2. B2B ORIENTIERUNG

- **Produkte:** Die Kommunikation bezieht sich in diesem Bereich hauptsächlich auf bestehende und neue Produkte, um den Mitarbeitern die Funktionsweise und Vorteile dieser gegenüber Konkurrenzprodukten näher zu bringen.
- **Neuaufträge:** Der Bereich Neuaufträge beinhaltet den Verkauf von Produkten, Verbrauchsmaterialien sowie Dienstleistungen an Voith Paper Kunden.
- **Neuanlagen/ Großumbauten:** Komplette Anlagenverkäufe werden unter diesem Bereich verstanden. Der Zuschlag des Großauftrages zur Lieferung einer Produktionslinie für die Perlen Papier AG im Jahr 2009 fällt hierunter.

## 3. B2C ORIENTIERUNG

- **Auszeichnungen:** Voith Paper erhält regelmäßig Anerkennung für seine Leistungen im Papiermaschinenmarkt. Dies betrifft beispielsweise innovative Produkte, die Stärkung der Wirtschaftsregion Baden-Württemberg sowie Deutschland und Umweltpreise, wie den Green Apple Award.
- **Kulturgeschichte:** Die Firmengeschichte der Voith GmbH wird hierunter verstanden: Die Entwicklung eines Schlosserbetriebes hin zu einem Weltmarktführer in den Bereichen Papier, Energie und Mobilität.
- **Politik:** Die Umweltpolitik beeinflusst Umweltinnovationen in der Papierindustrie durch verschiedene umweltpolitische Instrumente. Besonders Steuern und Abgaben (Energiesteuer, Emissionsabgaben) haben ein hohes Gewicht. Das Emissionshandelsgesetz der Europäischen Union, welches im Rahmen des Kyoto-Protokolls der UN erlassen wurde, soll beispielsweise zu einer Reduzierung des Treibhausgases CO<sub>2</sub> bis 2012 um 8% im Vergleich zum Basisjahr 1990 führen. Die Anlagen der Papierindustrie unterliegen diesem Gesetz. Gemäß dem Gesetz erhält ein Anlagenbetreuer am Anfang jedes Jahres eine bestimmte Menge an CO<sub>2</sub>-Zertifikaten. Überschreitet der Anlagenbetreuer die zugeteilte Zertifikatsmenge, so muss er diese von anderen Unternehmen zukaufen. Im umgekehrten Fall kann er Zertifikate verkaufen.<sup>9</sup> Dieses sowie weitere umweltpolitischen Themen werden in diesem Bereich kommuniziert.
- **Unternehmensentwicklung/-kennzahlen:** Voith Paper muss diverse Anspruchsgruppen über die Entwicklung des Unternehmens informieren. Dies erfolgt einerseits über ökonomische Kennzahlen, die beispielsweise in einer Jahreshauptversammlung bzw. einem Geschäftsbericht veröffentlicht werden, und andererseits über soziale und ökologische Kennzahlen, veröffentlicht in einem Nachhaltigkeitsbericht oder auf der Firmenhomepage.



Aufgrund der Vielfalt an internen Kommunikationsthemen beschränkt sich die vorliegende Arbeit auf einige wenige Themen. Der Fokus wird auf die vier Unterbereiche Organisation, Produkte, Neuaufträge und Neuanlagen/ Großumbauten gelegt, da diese in den letzten Jahren besonders relevant waren und in Zukunft sein werden.

## 2.1.2 INTERNE MEDIEN UND DEREN EINSATZ

Voith Paper kommt auf unterschiedlichen Wegen zu denen für das Unternehmen relevanten Themen. Die wichtigsten Quellen stellen hierbei dar:

- Die Vision und Mission von Voith Paper sowie die Konzern- und Divisionsziele bilden die Grundlage für die Kommunikationsziele bzw. Kommunikationsthemen.
- Bei den Vorstandssitzungen (=Strategiemeetings) wird der aktuelle Handlungsbedarf zur Bearbeitung von Themen entwickelt.
- Aus den Interessenslagen und Aufgabenstellungen der Unternehmensdivisionen und Projekte ergeben sich weitere Themen.

Die relevanten Themen aus dem Vorstand laufen bei Voith Paper in der Regel über den persönlichen Draht zwischen dem Vice President des Marketings und dem Vorstandsvorsitzenden. Der Vice President gibt die Themen wiederum an den Head of Communication und Leiter des strategischen Marketings sowie an die einzelnen Divisionsmarketingleiter weiter. Die medienzuständigen Mitarbeiter oder das Projektteam, welches bei einer komplexen Kommunikationsaufgabe gebildet wird, erhalten den Auftrag vom Head of Communication/ Strategic Marketing bzw. den einzelnen Marketingleitern. Ihre Aufgabe ist es, an die Detailplanung und Maßnahmenrealisierung zu gehen. Hierbei müssen sie sich die zentrale Frage stellen, welcher Kommunikationskanal für das Thema bzw. das Anliegen geeignet ist. Dies stellt eine konzeptionelle Aufgabe dar. Es gilt nämlich zunächst zu prüfen, welche Form der Kommunikation - persönliche, schriftliche oder elektronische Kommunikation - den größten Kommunikationserfolg verspricht. Jedes Kommunikationsmedium hat seine eigenen spezifischen Vor- und Nachteile, die in der Kommunikationsplanung berücksichtigt und abgewogen werden müssen.

Hinter den einzelnen Kommunikationsmedien sind wiederum Kommunikationskanäle hinterlegt. Eine Übersicht darüber liefert die nachfolgende Tabelle. Neben den dazugehörigen Kommunikationskanälen zu den einzelnen Medien der Kommunikation gibt die Tabelle Aufschluss darüber, welches Ziel bzw. welchen Zweck der Kanal verfolgt und wie häufig in diesem in der Regel Themen verbreitet werden.

---

9 Vgl. Arbeitgeberverband Schweizerischer Papier-Industrieller/ Fachverband der Papierindustrie Österreich/ Vereinigung der Arbeitgeberverbände der Deutschen Papierindustrie e.V. (2007): S. 281

	Kanal	Ziel / Zweck	Häufigkeit
Schriftliche Kommunikation	Mitarbeitermagazin »Voith Report«	Orientierung geben	4 x im Jahr
	Kundenmagazin »twogether«	Werbung und Info über Produkte/ Aufträge u.ä.	2 x im Jahr
	Schwarzes Brett / Bulletin	Aktuelle Info	Bei Bedarf
	Richtlinie	Abläufe unterstützen	Bei Bedarf
	Brief an Mitarbeiter	Aktuelle Info	Bei Bedarf
	Brief an Führungskräfte	Aktuelle Info	Bei Bedarf
	Betriebliches Vorschlagswesen	Abläufe unterstützen	Laufend
	Geschäftsbericht	Info über Geschäftsentwicklung	1x im Jahr
	Broschüre / Handbuch	Info über das Unternehmen, zur Unterstützung von Prozessen, zum besseren Verständnis von Produkten, usw.	Bei Bedarf
	Quartalsbericht	Info über Geschäftsentwicklung	4 x im Jahr
Elektronische Kommunikation	Produktfinder	Werbung und Info über Produkte	Bei Bedarf
	Internet	Unternehmensinfo	Laufend
	Newsletter	Aktuelle Info	2-4x im Jahr
	Email-Rundschreiben	Aktuelle Info	Bei Bedarf
	Videos	Info über das Unternehmen, zur Unterstützung von Prozessen, zum besseren Verständnis von Produkten, usw.	Bei Bedarf
	Intranet: Management Information Board (MIB)	Wissensaustausch und aktuelle Info	Laufend
Persönliche Kommunikation	Event	MA-Bindung und aktuelle Info	1-2x im Jahr
	Mitarbeitergespräch	Beurteilung	Mindestens 1x im Jahr
	Mitarbeiterbesprechung	Unterstützung Kommunikation	Mindestens 1x im Monat
	Strategieemeting	Strategieentwicklung	1x im Jahr
	Tagung der oberen Führungskreise, wie MTM	Wissensaustausch	1x im Jahr
	Seminar / Training / Fachvortrag	Erkenntniserweiterung	Bei Bedarf
	Betriebsratsversammlung	Aktuelle Info	4x im Jahr
	Managementtagung, wie Voith Academy	Erfahrungsaustausch und Wertevermittlung	1x im Jahr

Tabelle 2 | Übersicht über die interne Kommunikationsinfrastruktur von Voith Paper  
(Quelle: Eigene Darstellung).

## 2.2 PEST-ANALYSE

Auf die interne Unternehmenskommunikation von Voith Paper wirken zahlreiche externe Rahmenbedingungen ein. Mit Hilfe der PEST- Analyse können diese Einflussfaktoren identifiziert und analysiert werden. Der hier verwendete Ansatz bezieht sich auf die vier wichtigsten Einflussfaktoren:

- politisch - rechtlich (Political)
- gesamtwirtschaftlich (Economical)
- gesellschaftlich (Social)
- technologisch (Technical)

Ziel der Analyse ist es, wichtige Einflussfaktoren der Vergangenheit zu identifizieren, um somit herauszufinden, welchen Einfluss diese in der Zukunft spielen werden.<sup>10</sup> Es gibt verschiedene Theorien, die diese vier Faktoren um weitere ergänzen. Die Literatur besagt jedoch, dass es keine Rolle spielt, unter welchem Faktor der Aspekt genannt wird.<sup>11</sup> Relevant ist letztendlich die umfassende Beschreibung aller Rahmenbedingungen.

### 2.2.1 POLITISCHE FAKTOREN

Es gibt eine Vielzahl von politischen Faktoren, wie z. B. das Bundesdatenschutzgesetz, die indirekt einen Einfluss auf die interne Unternehmenskommunikation haben. Falls ein Mitarbeiter beispielsweise einen Newsletter abonnieren möchte, so muss er eine Einwilligungserklärung abgeben. Hierbei muss der Mitarbeiter zur rechtssicheren Einwilligungserklärung nach der Anmeldung eine Begrüßungsnachricht erhalten, in der er aufgefordert wird, einen Link anzuklicken. Erst nach diesem Anklicken ist die Emailadresse für den Empfang von Emails aktiviert.<sup>12</sup>

Neben der Datenschutzpolitik wirken sich unternehmensinterne Beschlüsse, wie z. B. Corporate Design oder Corporate Communication Richtlinien, auf die interne Unternehmenskommunikation aus.

### 2.2.2 WIRTSCHAFTLICHE FAKTOREN

Die Jahre 2008 und 2009 sowie 2011 und 2012 wurden und sind von einer weltweiten Wirtschafts- bzw. Finanzkrise beherrscht, welche wiederum Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt in Deutschland hatten und haben. Diese Veränderungen müssen den Mitarbeitern kommuniziert werden, indem ihnen ein Einblick in den Kontext des Unternehmenswandels gewährt wird. In diesem Bereich kann und muss die interne Kommunikation zum Einsatz kommen. Denn nur so

---

10 Vgl. Pfaff (2004): S. 95

11 Vgl. Simon/ von der Gathen (2002): 188f.

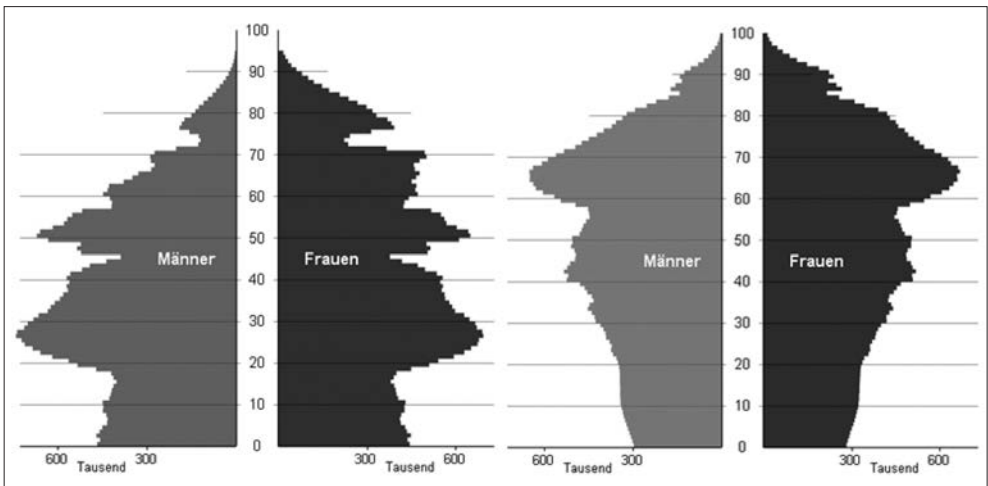
12 Vgl. Keller-Stoltenhoff (2005-2010)

kann gewährleistet werden, dass die Mitarbeiter motiviert und engagiert sind, was wiederum Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit hat.<sup>13</sup>

Einen weiteren wesentlichen Punkt stellt die Internationalisierung dar. Durch die Erschließung neuer Wirtschaftsräume, insbesondere Indien und China, und die Expansion ins Ausland steht die interne Kommunikation von Voith Paper auch in diesem Bereich vor einer neuen großen Aufgabe, da nun auch die interne Unternehmenskommunikation über die Landesgrenzen hinweg organisiert werden muss. In diesem Zusammenhang müssen neben sprachlichen Barrieren auch kulturelle Unterschiede beachtet werden.<sup>14</sup>

### 2.2.3 SOZIALE FAKTOREN

Besonders wichtig in diesem Kontext ist die demographische Entwicklung in Deutschland. Sie hat einen großen Einfluss auf die Arbeitswelt und somit auch indirekt auf die interne Unternehmenskommunikation. Aus der Abbildung eins wird deutlich, dass in den kommenden Jahren immer mehr Arbeitnehmer aufgrund von Ruhestand aus dem Arbeitsmarkt austreten werden und die Masse der verfügbaren Arbeitnehmer gleichzeitig schrumpft. Dieser Wandel verstärkt sich durch den abnehmenden Anteil der jüngeren Bevölkerung. D.h. während immer mehr Personen den Arbeitsmarkt verlassen, gibt es immer weniger junge Arbeitnehmer, die diese Stellen ausfüllen. Die Stellennachbesetzung wird zum strategischen Problem der Unternehmen. Umso wichtiger ist es, frühzeitig Mitarbeiter zu fördern, um somit die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern und sie dadurch an das Unternehmen zu binden.



1 | Alterspyramide in Deutschland 1990 und 2030 (Prognose) (Quelle: Statistisches Bundesamt).

<sup>13</sup> Vgl. Deekeling/ Fiebig (1999): S. 11ff.

<sup>14</sup> Vgl. Klöfer/ Nies (2003): S. 6

## 2.2.4 TECHNISCHE FAKTOREN

Im technischen Bereich sind in den letzten Jahren viele Neuerungen auf dem Gebiet der internen Unternehmenskommunikation und damit verbunden die neuen Nutzungsmöglichkeiten derselben zu erwähnen. Durch das Intranet, twittern oder Animationen, um nur einige Beispiele zu nennen, sind im letzten Jahrzehnt neue Kommunikations- und Informationsmöglichkeiten entstanden, die die Verantwortlichen der Kommunikation nutzen können. Hierbei stehen die Marketingmitarbeiter vor der Aufgabe, welches Medium sie für welche Zielgruppe/ welchen Kommunikationsinhalt nutzen wollen.<sup>15</sup>

# 3 STRATEGIEENTWICKLUNG ZUR OPTIMIERUNG DER INTERNEN KOMMUNIKATION BEI VOITH PAPER

## 3.1 SWOT ANALYSE

Das nachfolgende Portfolio identifiziert die wichtigsten unternehmensinternen Stärken und Schwächen sowie unternehmensexternen Chancen und Risiken, die auf die interne Unternehmenskommunikation von Voith Paper einwirken. Ziel des Portfolios ist die Ableitung einer Normstrategie zur Optimierung der internen Kommunikation des Unternehmensbereichs Paper der Voith GmbH.

---

15 Vgl. Klöfer/ Nies (2003): S. 6

	<u>Chancen</u> – Technische Neuerungen	<u>Risiken</u> – Datenschutzgesetze – Demografischer Wandel – Internationalisierung
<u>Stärken</u> – Vielzahl an Kanälen – Mitarbeiter werden frühzeitig informiert – Hohe Kommunikationsgeschwindigkeit – Definierte Verantwortlichkeiten für Kommunikationskanäle	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nutzung von Trends durch vorhandene Kanäle</li> <li>– Erweiterung der Kanäle hin zu Web 2.0</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mitarbeiter frühzeitig über den für sie erreichbaren Kanal informieren, um Mitarbeiterunzufriedenheit abzuwenden</li> <li>– Inhalte schnell in allen Ländern in verschiedenen Sprachen durch die Kanäle verbreiten</li> </ul>
<u>Schwächen</u> – Keine Vorgaben/ Richtlinien für zu kommunizierende Inhalte – Dezentrale Verantwortung – Geringes Engagement in den sozialen Medien	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verstärktes Engagement in Web 2.0, um alle Mitarbeiter zu erreichen und Stimmungen aufzufangen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kriterien zur Bestimmung eines Mediums für Kommunikationsthemen festlegen, um reaktionsschneller Informationen zu verbreiten, sodass Mitarbeiterzufriedenheit erhöht wird</li> </ul>

Tabelle 3 | SWOT-Normstrategien (Quelle: Eigene Darstellung).

Die SO-Strategien lassen sich aus den unternehmerischen Stärken und Chancen ableiten. Sie sehen die Wahrnehmung von Chancen durch Gebrauch eigener Stärken vor. Beispielsweise kann auf gegenwärtige Trends reagiert werden, weil die eigene interne Kommunikation eine Vielzahl an Kanälen aufweist. WO-Strategien sind dadurch gekennzeichnet, dass Chancen durch den gezielten Abbau von Schwächen genutzt werden. Es müssen also Web 2.0 Kanäle installiert werden, um alle Mitarbeiter zu erreichen. ST bezeichnet analog strengths and threats. Sie versuchen unter Einsatz der eigenen Stärken, Risiken aus der Umwelt zu lindern. Beispielsweise kann das frühzeitige Informieren der Mitarbeiter genutzt werden, um die Zufriedenheit dieser zu erhöhen. Die Schwächen-Risiko-Strategien versuchen durch Abbau von Schwächen, Risiken zu mindern. Diese Strategien weisen ein hohes Gefahrenpotenzial auf, wenn die entsprechende Schwäche nicht auf eine andere Weise behoben werden kann. Sie stellen somit für das Unternehmen die größte Bedeutung dar.<sup>16</sup> Aus diesem Grund wird die Strategie aus dieser Kombination des Portfolios, »Kriterien zur Bestimmung eines Mediums für Kommunikationsthemen festlegen, um reaktionsschneller Informationen zu verbreiten, sodass die Mitarbeiterzufriedenheit erhöht wird«, präferiert. Die Kriterien werden in einen Entscheidungsbaum überführt, welcher ausgehend vom Kommunikationsthema das Medium definiert.

<sup>16</sup> Vgl. Kerth/ Asum/ Nührich (2008): S. 226

## 3.2 ENTSCHEIDUNGSBÄUME FÜR INTERNE KOMMUNIKATIONSTHEMEN

### 3.2.1 KRITERIEN ZUR BESTIMMUNG DES GEEIGNETEN MEDIUMS

Wie über ein Ereignis berichtet wird, hat großen Einfluss auf die Beachtung, die zum Ausdruck kommende Relevanz des Themas und dessen Wirkung. Aus diesem Grund sollte der Kommunikationskanal mit Bedacht und auf Ziel, Inhalt und Zielgruppe ausgerichtet, ausgewählt werden. Eine Entscheidungshilfe zur Bestimmung des am besten geeigneten Kommunikationsmediums für eine bestimmte Situation kann anhand von erfolgskritischen Kriterien in Bezug auf Leistung, Wirkung und Finanzen ermittelt werden.

Die Leistungsebene beschäftigt sich hierbei mit den Faktoren auf der Senderseite, die für die Erstellung, Übertragung und den Empfang des Mediums erfolgskritisch sind. Was mit der Kommunikation bewirkt wird, beinhaltet die Wirkungsebene. Der erforderliche Mitteleinsatz spiegelt die Finanzebene wider. Nachfolgend werden Beispiele für die drei verschiedenen Ebenen geliefert.

#### 1. LEISTUNG

- **Absicht und Ziel:** Jede Form der Kommunikation zielt letztlich auf eine Veränderung ab. Dies kann entweder den Informationsstand betreffen, wie Geschäftszahlen, oder Einfluss auf das Mitarbeiterverhalten haben, beispielsweise bei einem Personalabbau, bei einer Reorganisation mit Teamveränderung, etc. Aus diesem Grund ist es wichtig, zielkonform zu kommunizieren.
- **Inhalt:** Der Inhalt ist von entscheidender Bedeutung. Er muss verständlich und strukturiert aufbereitet sein, das Ziel muss herauskommen und der Inhalt sollte zudem leserfreundlich sein. Eine gute Orientierung hierfür bieten die fünf W-Fragen (Wer, Wann, Wo, Wie, Warum), um wesentliche Informationen nicht zu vergessen und diese sinnvoll zu strukturieren. In diesem Zusammenhang sollte auch die Relevanz der Information sowie die Betroffenheit der Leser berücksichtigt werden.
- **Technische Reichweite:** Die technische Reichweite ist sehr stark von der Zielgruppe abhängig. Sollen beispielsweise alle Mitarbeiter erreicht werden, sollte neben einer Meldung im Intranet auch eine Veröffentlichung am schwarzen Brett berücksichtigt werden, um auch die Mitarbeiter zu erreichen, die keinen Zugang zum Intranet haben.
- **Gestaltung:** Diese ist wiederum sehr stark abhängig von der Information. Informationen aus der Umwelt werden in verschiedenen Teilprozessen aufgenommen, selektiert und verarbeitet. Werden beispielsweise Informationen sowohl textlich als auch bildlich vom Empfänger aufgenommen, erfolgt eine doppelte Encodierung, die zur Abspeicherung der Information sowohl im Kurzzeit- als auch Langzeitgedächtnis führt. Dies führt zu einem besseren/ längeren Behalten der Informationen im Gedächtnis.<sup>17</sup>

---

17 Vgl. Dransch (1997)

- **Zeitdauer zur Erstellung neuer Inhalte:** Die Dauer zur Aufbereitung eines Themas ist stark abhängig vom vorhandenen Informationsstand des Verfassers und dem Medium, in dem das Thema veröffentlicht werden soll. Wie bereits in der Tabelle eins im Kapitel 2.1 dargestellt, variieren die Kosten zur Erstellung eines Artikels oder einer Pressemitteilung in Abhängigkeit vom verwendeten Kommunikationskanal.
- **Zielgruppe:** Hier geht es um die Adressaten. Dies können Führungskräfte verschiedener Hierarchieebenen, die Werksleitung, die Geschäftsleitung, die Produktionsleitung, das technische oder kaufmännische Personal oder Fabrikmitarbeiter sein. Medienwahl, Inhalt und Sprache sollten sich an dieser orientieren.
- **Erscheinungshäufigkeit von Themen:** Es ist auch wichtig, wie häufig ein Thema innerhalb des Unternehmens aufgegriffen wird. Je öfter (weniger) das Thema veröffentlicht wird, umso mehr (weniger) Hintergrundwissen hat die Zielgruppe zu diesem. Dies hat wiederum Auswirkungen auf die Wahl des Mediums.
- **Aufbereitung, Sprache und Tonalität:** Dies wird wiederum sehr stark vom Informationsziel und der Zielgruppe beeinflusst. Handelt es sich um ein lokales/regionales oder internationales Thema? Es geht darum, dass Thema offen, verständlich, glaubwürdig, lösungsorientiert und adressatenbezogen, sowohl inhaltlich als auch sprachlich, zu kommunizieren. Ob ein Rundschreiben für die Geschäftsführung oder alle Mitarbeiter beispielsweise in deutsch oder englisch und in Form von fünf Textseiten oder als grafische Powerpointpräsentation daherkommt, hat einen wesentlichen Einfluss auf die Verständlichkeit.
- **Raum-Zeit-Bindung:** Hierbei muss sich der Kommunikationsbeauftragte die Frage stellen, ob die Adressaten einer räumlichen und/ oder zeitlichen Bindung unterliegen, die unter Umständen beachtet werden müssen und es Möglichkeiten gibt, diese Restriktionen zu überwinden.

## 2. WIRKUNG

- **Zugangsquote:** In Abhängigkeit von der Zielgruppe ist zu überprüfen, welchen Zugang diese zu den vorhandenen Kommunikationsmedien im Unternehmen hat. Das Intranet stellt heutzutage den aktuellen Nachrichtenbroker im Unternehmen dar. Schnell und aktuell können große Datenmengen systematisch und einfach aufgefunden werden. Es ist jedoch zu bedenken, dass nicht jeder Mitarbeiter Zugang zu diesem Medium hat.
- **Zeitbedarf für die Suche von Inhalten:** Informationen sollten von der Zielgruppe schnell gefunden werden und wenn möglich auch noch zu einem späteren Zeitpunkt auffindbar sein.
- **Aktualität:** Bei der Frage des geeigneten Kommunikationsmediums ist auch wichtig, ob ein Thema schnell an die Zielgruppe herangetragen werden soll, da es sie sehr stark persönlich betrifft, oder ob es sich um eine zeitunabhängige Veröffentlichung handelt. Bei der Aktualität kann unter anderem in tagesaktuell und strategisch unterschieden werden. Daneben gibt es aber auch noch rein informative Themen (z.B. über ein Produkt).
- **Persönliche Relevanz/ Betroffenheit:** Die Wahl des Mediums ist sehr stark abhängig von der persönlichen Betroffenheit des Empfängers. Hierbei kann in niedrig/hoch, rational/emotional und positiv/negativ unterschieden werden. Ist die persönliche Rele-



vanz sehr hoch bzw. handelt es sich um ein emotionales Thema, sollte der Zielgruppe die Möglichkeit geboten werden, in den Dialog mit dem Sender zu treten, um mögliche Unklarheiten zu beseitigen und die Zielgruppe für das Thema zu gewinnen. Eine intensive Kommunikation fördert die Motivation und den Konsens für Maßnahmen.

- **Informationsgehalt:** Dies kann entweder den Informationsstand betreffen (Hintergrundinformation, Neuheit, verdichtete Information) oder aber dazu dienen, die Zielgruppe zu informieren, zu motivieren oder zu führen.

### 3. FINANZEN

- **Kosten Medium/Mitarbeiter:** Schon Henry Ford sagte, dass »50 Prozent seines Werbebudgets hinausgeworfenes Geld sind. Niemand kann mir allerdings sagen, welche 50 Prozent das sind.«

Die Erfolgsmessung in der Kommunikation ist schwierig. Eine Möglichkeit bietet die Betrachtung der Kosten zur Bereitstellung des Inhalts in einem Medium und der Anzahl der Personen einer Zielgruppe.

#### 3.2.2 ÜBERTRAGUNG AUSGEWÄHLTER KRITERIEN IN ENTSCHEIDUNGSBÄUME

In dem vorangegangenen Kapitel sind verschiedene Kriterien zur Bestimmung des geeignetsten Kommunikationsmediums für Kommunikationsthemen vorgestellt worden. Die Kriterien müssen nun auf die vier relevantesten internen Voith Paper Themen angewendet werden. Diese sind im Moment die Themen Organisation, Produkte, Neuanlagen/ Großumbauten und Neuaufträge. Der Bereich Organisation beinhaltet Veränderungen der Organisationsstruktur von Voith Paper durch Übernahmen, Zusammenschlüsse, o.ä. Dies kann sich auf die gesamte Unternehmung beziehen, eine Division oder eine Abteilung. Die Kommunikation in Bezug auf bestehende und neue Produkte von Voith Paper wird durch das Kommunikationsthema Produkte abgedeckt. Wenn Voith Paper einen Auftrag von einem Kunden für die Lieferung eines Produkts, Verbrauchsmaterials oder einer Dienstleistung erhält, fällt dieses in den Bereich Neuaufträge. Während Botschaften über komplette Anlagen durch das Thema Neuanlagen/ Großumbauten abgedeckt werden.

Für alle vier Bereiche müssen Kriterien zur Bestimmung des geeignetsten Mediums gefunden werden, die die Grundlage für die Entscheidungsbäume bilden. Bei der Erstellung der Entscheidungsbäume ist es wichtig, dass der Themenverantwortliche schnellstmöglich und auf einfache, verständliche Weise zu seinem Kommunikationsmedium sowie -kanal gelangt. Deshalb ist es sinnvoll, sich auf wenige prägnante Kriterien mit einer hohen Aussagekraft zu konzentrieren.

Bei der Auswahl der Kriterien sowie Erstellung der Entscheidungsbäume hat sich gezeigt, dass es nicht möglich ist, den einen spezifischen Kommunikationskanal für ein Thema zu definieren. Zurückzuführen ist dieses auf die Vielzahl von Zielgruppen der internen Kommunikation, wie

Führungskräfte, Trainees/ Azubis oder Mitarbeiter einer Division/ Fachbereichs. Aufgrund der Vielzahl an unterschiedlichen Adressaten ist es nicht möglich, für jeden den besten Kanal zu finden, da jeder Adressat einen unterschiedlichen Zugang zu den einzelnen Kommunikationskanälen hat. Beispielsweise können Mitarbeiter in der Produktion nicht auf alle elektronischen Medien zurückgreifen, da sie keinen Intranetzugang haben. Es ist natürlich möglich, in den Entscheidungsbäumen alle Zielgruppen zu berücksichtigen, was jedoch mit einem Verlust an Übersichtlichkeit der Prozesse verbunden wäre. Trotzdem stellt dieses Kriterium eines der wichtigsten bei der Auswahl des Mediums dar, weshalb es nicht vernachlässigt werden kann. Es muss somit ein Kriterium gefunden werden, welches indirekt die Zielgruppe abfragt.

Zum anderen ist es nicht möglich, den einen spezifischen Kommunikationskanal für ein Thema zu definieren, da die vier Themen Organisation, Produkte, Neuanlagen/ Großumbauten und Neuaufträge nur Oberbegriffe darstellen. Beispielsweise lässt sich das Thema Organisation in Bezug auf Veränderungen in die Bereiche Arbeitsbedingungen, Prozessabläufe, Hardware- und Softwareeinsatz, strategische Neuausrichtung auf Regionen, Kunden, Wettbewerber und Produkte unterteilen. Würden all diese Bereiche in einem Entscheidungsbaum abgedeckt werden, würde dieser wie bei dem Thema Zielgruppen an Übersichtlichkeit verlieren. Zudem verbergen sich hinter den drei Kommunikationsmedien, schriftlich, persönlich und elektronisch, bis zu zehn Kommunikationskanäle, die ihre spezifischen Vor- und Nachteile haben. Aus diesem Grund können die Entscheidungsbäume nur eine Aussage über das Medium geben sowie eine Empfehlung zu den Kanälen. Auf dieser Grundlage muss sich der Marketingmitarbeiter für den seines Erachtens geeignetsten Kanal entscheiden. Hierbei hat er auch die Möglichkeit, ein Thema in mehreren Medien zu verbreiten, um alle Zielgruppen zu erreichen.

Um die relevantesten Kriterien für die Entscheidungsbäume zu finden, wurden die 16 Kriterien aus den Bereichen Leistung, Wirkung und Finanzen von verschiedenen Mitarbeitern der Kommunikationsabteilung nach ihrer Relevanz für die Auswahl des Mediums bewertet. Da sich die Entscheidungsbäume auf die prägnantesten Kriterien konzentrieren sollen, dürfen aus jedem Bereich maximal die drei wichtigsten gewählt werden. Der Inhalt, die technische Reichweite und die Zielgruppe werden als besonders relevant aus dem Bereich Leistung angesehen und die Wirkungsebene wird durch die Kriterien Zugangsquote, Informationsgehalt und persönliche Relevanz/ Betroffenheit abgedeckt. Die Finanzebene wird in dem Entscheidungsbaum außen vorgelesen, da die Bestimmung der Kosten Medium pro Mitarbeiter zu aufwändig wäre.

Nachfolgend werden die ausgesuchten Kriterien für die im Moment relevantesten Kommunikationsthemen bei Voith Paper näher beschrieben und in Entscheidungsbäume überführt.

## 1. ORGANISATION

In der Vergangenheit wurde jährlich eine zweistellige Zahl von Mergers & Acquisitions Projekten innerhalb des Voith Konzerns umgesetzt. Daneben finden regelmäßig Umstrukturierungen innerhalb des Konzerns statt. Beide Fälle führen zu Änderungen der Organisationsstruktur, die den Mitarbeitern näher gebracht werden müssen, um sie für diese zu gewinnen und optimal umzusetzen. Eine Grundlage hierfür bilden gut informierte Mitarbeiter, welche durch diverse Kommunikationskanäle über den aktuellen Stand benachrichtigt werden. Eine Entscheidungshilfe zur Bestimmung des am besten geeigneten Kommunikationsmediums für das Kommunikationsthema Organisation stellen die nachfolgenden erfolgskritischen Kriterien dar.

1. **Inhalt:** Das Kommunikationsthema Organisation beschäftigt sich in den letzten Jahren hauptsächlich mit Veränderungen der Organisationsstruktur, um besser auf Marktbedürfnisse reagieren zu können. Hierbei soll eine Stärkung der einzelnen Regionen erfolgen. Für das Marketing bedeutet dies, dass es in naher Zukunft nur noch ein regionales Marketing, welches sich auf spezifische Märkte konzentriert (Europa, Asien, Süd- und Nordamerika) und ein Holdingmarketing für zentrale Aufgaben geben wird.
2. **Technische Reichweite:** Die Technische Reichweite ist stark abhängig von der Zielgruppe. Bei der Wahl des Mediums muss somit gewährleistet werden, dass der Adressat der Thematik auf alle Fälle erreicht wird.
3. **Zielgruppe:** Da es unterschiedliche Zielgruppen bei Voith Paper gibt und diese aufgrund ihrer Vielzahl nicht im Entscheidungsbaum abgebildet werden können, muss dieses Kriterium indirekt abgefragt werden. Eine Möglichkeit wäre die Fragestellung der Zugangsmöglichkeit der Zielgruppe zu den Kommunikationsmedien persönlich, elektronisch oder schriftlich.
4. **Zugangsquote:** Dieses Kriterium ist sehr stark abhängig von der Zielgruppe und deren Zugang zu den einzelnen Kommunikationskanälen. Ein Mitarbeiter des Vertriebs hat beispielsweise Zugang zu allen installierten Kommunikationskanälen von Voith Paper, während dies bei dem Mitarbeiter der Produktion hauptsächlich auf die Kanäle der schriftlichen und persönlichen Medien begrenzt ist. Der Produktionsmitarbeiter kann zwar auf die elektronischen Medien »Karriereseite« und »Internet« von zuhause aus zugreifen, die anderen fünf installierten Kanäle bleiben ihm aufgrund des nicht vorhandenen Zugangs zum Intranet verborgen.
5. **Persönliche Relevanz/ Betroffenheit:** Hierbei muss geprüft werden, inwieweit der Adressat von dem Thema betroffen ist und dies Auswirkungen auf seine Arbeit hat.
6. **Informationsgehalt:** Die Erscheinungshäufigkeit sagt aus, welchen Informationsstand die Zielgruppe zu dem Thema hat. Handelt es sich um ein ganz neues Thema oder sind bereits Informationen zu einem früheren Zeitpunkt veröffentlicht worden und es werden Zusatzinformationen mit diesem Artikel bereit gestellt.

Um den Weg vom Inhalt zum Medium besser nachvollziehen zu können, ist die Erstellung eines Entscheidungsbaums unabdingbar. Durch diverse Fragen kommt der Marketingmitarbeiter zu dem für sein Thema am besten geeignetsten Mediums. Hierbei werden die persönlichen Medien insbesondere empfohlen, wenn die Information für die Zielgruppe neu ist und sie sehr stark von dieser Änderung betroffen ist. Dadurch wird gewährleistet, dass die Mitarbeiter in den Dialog mit dem Themenverantwortlichen treten können, um Unklarheiten zu vermeiden und eine Akzeptanz für das Thema zu schaffen.

## 2. PRODUKTE

Voith Papers Leistungsspektrum deckt den gesamten Papierherstellungsprozess ab. Zu den Produkten zählen:

- **Fiber & Environmental Solutions:** Komplette Stoffaufbereitungsanlagen und -systeme sowie einzelne Komponenten zur Aufbereitung von Primärfasern und Altpapier, inklusive Beschickungs-, Förder- und Entsorgungssysteme
- **Papiermaschinen:** Maschinen und Anlagen zur Herstellung von Papier, Karton, Pappe und Vliesstoffen, Streichanlagen, kontaktlose Trocknung und Wickeltechnik
- **Finishing:** Maschinen und Anlagen für die Veredelung und Weiterverarbeitung von Papier, u.a. Janus Concept, Superkalander, Soft- und Hardnip-Glättwerke sowie Rollenschneider, Rollentransport- und Rollenpack-Anlagen
- **Automation:** Online-Sensoren, Stellglieder und Software für Qualitätsleit- und Überwachungssysteme in Papiermaschinen
- **Rolls:** Walzenservice, Walzenbezüge und Beschichtungen, Umbau von Komponenten, Field Service
- **Fabrics:** Formiersiebe, Pressfilze, Trockensiebe, Press- und Transferbänder zur Papierherstellung<sup>18</sup>

Für die sechs erfolgskritischen Kriterien zur Bestimmung des Kommunikationsmediums bedeutet dies folgendes:

1. **Inhalt:** Die Kommunikation bezieht sich in diesem Bereich hauptsächlich auf bestehende und neue Produkte, um den Mitarbeitern die Funktionsweise und Vorteile dieser Produkte gegenüber Konkurrenzprodukten näher zu bringen.
2. **Technische Reichweite:** Die technische Reichweite ist stark abhängig von der Zielgruppe. Bei der Wahl des Mediums muss gewährleistet werden, dass der Adressat, sei es ein Außendienst-, Marketing- oder Produktionsmitarbeiter, auf alle Fälle erreicht wird.
3. **Zielgruppe:** Da es unterschiedliche Zielgruppen für Neuprodukte und bestehende Produkte gibt, und diese aufgrund ihrer Vielzahl wie bei dem Thema Organisation

<sup>18</sup> Vgl. Voith Paper Holding GmbH & Co. KG. (2010)

nicht im Entscheidungsbaum abgebildet werden können, muss dieses Kriterium erneut über die indirekte Fragestellung der Zugangsmöglichkeit der Zielgruppe zu den Kommunikationsmedien persönlich, elektronisch oder schriftlich, erfolgen.

4. **Zugangsquote:** Dieses Kriterium ist sehr stark abhängig von der Zielgruppe und deren Zugang zu den einzelnen Kommunikationskanälen.
5. **Persönliche Relevanz/ Betroffenheit:** Hierbei wird nicht die Betroffenheit von den Adressaten geprüft, sondern inwiefern dieses Produkt eine Relevanz für Voith Paper hat. Handelt es sich beispielsweise um ein Neuprodukt, welches auf dem Zielmarkt keine Konkurrenzprodukte hat oder ist eine Produktoptimierung erfolgt, die dem Stand der Technik entspricht. Daneben kann es sich auch um eine sonstige Information handeln, wie den Zeitpunkt der Markteinführung oder die Bereitstellung einer Animation, um die Funktionsweise des Produktes besser zu veranschaulichen.
6. **Informationsgehalt:** Der Marketingmitarbeiter muss sich die Frage stellen, inwiefern die Information bei der Zielgruppe eine Neuheit darstellt oder Hintergrundwissen bzw. verdichtete Informationen zu einem Produkt weitergegeben werden.

Der entsprechende Entscheidungsbaum zeigt auf, dass persönliche Medien, wie ein Event, Training oder Fachvortrag, bei Neuprodukten zum Einsatz kommen sollen, wenn diese eine hohe Relevanz für Voith Paper aufweisen. Dadurch wird dem Mitarbeiter die Möglichkeit geboten, dass Produkt noch besser zu verstehen, da er zum Beispiel bei Verständnisproblemen sofort mit dem Kommunikationsbeauftragten in Dialog treten kann.

Wenn es sich jedoch um ein bestehendes Produkt handelt, für welches beispielsweise eine Animation zum besseren Verständnis erstellt wurde, reicht eine Veröffentlichung im Intranet.

### 3. NEUAUFTRÄGE

Bei der Abfrage des geeignetsten Kommunikationsmediums für diesen Themenkomplex muss der Kommunikationsverantwortliche folgende sechs Kriterien beantworten.

1. **Inhalt:** Die Kommunikation bezieht sich in diesem Bereich auf Neuaufträge, die Voith Paper im Produkt- und Servicegeschäft generieren konnte.
2. **Technische Reichweite:** Die technische Reichweite ist stark abhängig von der Zielgruppe. Bei der Wahl des Mediums muss somit gewährleistet werden, dass der Adressat, sei es beispielsweise ein Außendienst-, Marketing- oder Produktionsmitarbeiter, auf alle Fälle erreicht wird.
3. **Zielgruppe:** Der Kommunikationsverantwortliche muss auf der Grundlage der Zielgruppe herausfinden, welchen Zugang diese zu den drei verschiedenen Kommunikationsmedien elektronisch, persönlich und schriftlich hat, um diese mit seinem Thema zu erreichen.
4. **Zugangsquote:** Dieses Kriterium ist sehr stark abhängig von der Zielgruppe und deren Zugang zu den einzelnen Kommunikationskanälen.

5. **Persönliche Relevanz/ Betroffenheit:** Hierbei wird nicht die Betroffenheit von den Adressaten geprüft, sondern inwiefern dieser Auftrag eine Relevanz für Voith Paper hat.
6. **Informationsgehalt:** Der Marketingmitarbeiter muss sich die Frage stellen, inwiefern die Information bei der Zielgruppe eine Neuheit darstellt oder Hintergrundwissen bzw. verdichtete Informationen zu einem Produkt- bzw. Serviceauftrag vermittelt werden sollen.

Wenn Voith Paper einen wichtigen Neuauftrag generiert, welcher bei der Zielgruppe noch nicht bekannt ist, ist die Empfehlung laut dem Entscheidungsbaum eine Veröffentlichung auf elektronischem Wege.

#### 4. NEUANLAGEN/ GROSSUMBAUTEN

Voith Paper versteht unter Neuanlagen und Großumbauten sein Systemgeschäft. Dieses Geschäft konzentriert sich insbesondere auf China. Jedoch konnten im Geschäftsjahr 2010/2011 auch in Indien und Brasilien bedeutende Aufträge generiert werden. Letztlich bleibt Asien die wichtigste Absatzregion. Zum größten Teil wurden in dieser Region Karton- und Verpackungspapiermaschinen nachgefragt. Daneben stieg der Tissue-Maschinenabsatz. Zwei größere Anfragen von Banknotenpapiermaschinen aus Russland und Indien wurden geordert.<sup>19</sup>

Um die Voith Paper Mitarbeiter über diese und andere verkaufte Neuanlagen sowie Großumbauten zu informieren, stellen die nachfolgenden erfolgskritischen Kriterien eine Entscheidungshilfe zur Bestimmung des am besten geeigneten Kommunikationsmediums dar.

1. **Inhalt:** Die Kommunikation bezieht sich in diesem Bereich auf Neuanlagen bzw. Großumbauten, die Voith Paper im Bereich Systemgeschäft generiert.
2. **Technische Reichweite:** Die technische Reichweite ist stark abhängig von der Zielgruppe. Bei der Wahl des Mediums muss somit gewährleistet werden, dass der Adressat erreicht wird.
3. **Zielgruppe:** Die Zielgruppe wird durch die Frage, ob die Adressaten einen Zugang zu bestimmten Kommunikationsmedien haben, abgefragt. Grundlage zur Beantwortung der Frage ist, dass der Themenverantwortliche sich bewusst macht, für wen er das vorliegende Thema verfasst.
4. **Zugangsquote:** Dieses Kriterium ist sehr stark abhängig von der Zielgruppe und deren Zugang zu den einzelnen Kommunikationskanälen.
5. **Persönliche Relevanz/ Betroffenheit:** Bei dem Thema Neuaufträge wird die Bedeutung des Systemgeschäfts für Voith Paper abgefragt.
6. **Informationsgehalt:** Der Marketingmitarbeiter muss sich die Frage stellen, inwiefern die Information bei der Zielgruppe eine Neuheit darstellt oder Hintergrundwissen bzw. verdichtete Informationen zu diesem Geschäft weitergegeben werden.

<sup>19</sup> Vgl. Voith GmbH (2011): S. 18

Auf Grundlage dieser sechs Kriterien empfiehlt der Entscheidungsbaum bei der Generierung eines neuen Großprojektes mit hoher Relevanz für Voith Paper eine Veröffentlichung in den elektronischen Medien, wie Intranet oder Internet.

### 3.3 ANWENDUNG DER ENTSCHEIDUNGSBÄUME IM MARKETINGALLTAG

Die interne Kommunikation hat neben der instrumentellen Funktion, worunter das aktive Einbinden der Mitarbeiter in das Betriebsgeschehen verstanden wird, auch eine soziale Aufgabe, welche die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Führungskräfte befriedigt und berücksichtigt.<sup>20</sup>

Die Auswirkungen einer fehlenden oder schlechten internen Kommunikation werden nicht nur innerhalb des Unternehmens - beispielsweise durch eine so genannte innere Kündigung des Mitarbeiters und eine daraus resultierende schlechtere Leistung - erkennbar sondern auch außerhalb. Ein unzufriedener Mitarbeiter, der sich mit seinem Unternehmen nicht identifiziert, trägt diese Unzufriedenheit nach Außen und erzählt seinen Freunden, Bekannten oder Verwandten davon. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass eine unmittelbare Verbindung von interner und externer Kommunikation besteht, welches den Einfluss der internen Kommunikation für ein Unternehmen zusätzlich verstärkt.

Um eine falsche Wahl des Kommunikationsmediums zur Verbreitung von internen Informationen auszuschließen, wurde ein Entscheidungsbaum erstellt, welcher das Medium für ein zu kommunizierendes Thema bei Voith Paper klar definiert. Um den Entscheidungsbaum allen bekannt und zugänglich zu machen, ist zunächst eine interne Vermarktung notwendig. Hierfür werden folgende zwei Handlungsfelder empfohlen:

- Erstellung einer Intranetseite mit den einzelnen Entscheidungsbäumen
- Ausarbeitung einer Broschüre, die allen Marketingleitern sowie medienzuständigen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt wird

---

20 Vgl. Kirchmeyer (2007): S. 10

## 4 FAZIT UND AUSBLICK

### 4.1 ENTWICKLUNG UND BEDEUTUNG DER INTERNEN KOMMUNIKATION IN DEN LETZTEN JAHRZEHNEN

Schon in den achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts inszenierte sich die amerikanische Rockgruppe Talking Heads in einem Konzertfilm mit dem Titel »Stop Making Sense«. In der Popkultur ist die Postmoderne somit angekommen. Ihr Leitspruch: »Alles ist beliebig, es gibt keinen Sinn!«

30 Jahre später scheint es, dass die Postmoderne das wirtschaftliche Leben erobert. In Unternehmen lautet der Schlachtruf: schnell, schneller, am schnellsten, um in der entfesselten Ökonomie mithalten zu können. Das neue Gesetz der Wirtschaft ist die Beschleunigung. Dieses wirkt sich wiederum bedingungslos auf die Verfassung der Unternehmen aus: Den Unternehmensalltag prägen permanente Veränderungen, eine Verkürzung der Halbwertszeit von Geschäftsmodellen ist fortwährend zu beobachten, schnelle strategische Kurswechsel sind Normalität, Gewohnheiten und Selbstverständnisse werden in Frage gestellt.<sup>21</sup>

Dies bedeutet einen Ausnahmezustand für die interne Kommunikation, die auf Führungskräfte und Mitarbeiter trifft, die auf Veränderungen sensibel reagieren. Eine Sorge um den Arbeitsplatz, Statusängste, Gewinner-Verlierer-Konflikte, Veränderungsmüdigkeit, das Festhalten an alt bewährten Gewohnheiten – all das erzeugt Fragen, auf die keine oder unzureichende Antworten gegeben werden. Das Resultat daraus ist, dass Veränderungen in Gefahr geraten, da diese als blinder Aktionismus und Willkür empfunden werden. Das Credo: »Das ist doch alles ohne Sinn und Verstand!«<sup>22</sup>

Dabei bietet die interne Kommunikation die Möglichkeit, die Fülle an Informationen, Verlautbarungen und Appellen im Intranet und in Emails, Newslettern und Sonderpublikationen sowie in einer Mitarbeiterzeitung zu verbreiten. Jedoch wird der rote Faden, der alles in einen übergeordneten Kontext stellt, nicht vermittelt. Dadurch wird den Führungskräften und Mitarbeitern das Warum der einzelnen Veränderungen nicht einfach und nachvollziehbar erklärt. Dies hat zur Folge, dass die Veränderungen nicht angenommen und aktiv mitgestaltet werden.<sup>23</sup>

Das Nichtvorhandensein einer Begründung, warum eine Veränderung eine große Bedeutung für den Arbeits- und Geschäftsalltag darstellt, ist in erster Linie dem Aufgaben- und Selbstverständ-

---

21 Vgl. Deekeling/ Barghop (2009): S. 23

22 Vgl. ebenda

23 Vgl. ebenda



nis der Kommunikation zuzuschreiben. Dieses beruht auf zwei Hypothesen. Im Allgemeinen wird angenommen, dass Informationen sich von selbst erklären. Hierfür ist es lediglich notwendig, die neue Strategie in einem Artikel zu erläutern oder ins Intranet zu stellen, und alle wissen, in welche Richtung sich das Unternehmen in den nächsten Jahren entwickeln will. Aus dieser Hypothese leitet sich die zweite Annahmen ab: Die Wahl der Instrumente ist wichtig. Eine Information wird vom Vorstand, strategischen Marketing oder einer anderen Organisationseinheit geliefert und muss zum richtigen Zeitpunkt im richtigen Informationskanal verbreitet werden.<sup>24</sup>

Beide Hypothesen scheitern spätestens angesichts der Gegebenheit hochkomplexer und dynamischer Veränderungsprozesse. Aus diesem Grund ist der traditionelle Leitsatz innerhalb der Kommunikation – »Ich kümmere mich um die Instrumente, der Inhalt kommt von selbst.« – umzudrehen: »Ich kümmere mich um die Inhalte, dann kommen die Instrumente.« Dadurch verschiebt sich die Kernkompetenz der Kommunikation vom Management der Instrumente hin zur Formulierung von Inhalten.<sup>25</sup>

Ein zentrales Anliegen dieser Arbeit ist es deswegen, ein systematisches Management von Inhalten, Medien und Zielgruppen zu gewährleisten. Den Fokus bilden die Inhalte, für die die geeignetsten Kommunikationsmedien gefunden werden sollten.

Zur Realisierung dieser Thematik sind vier verschiedene Entscheidungsbäume entstanden, die auf der Grundlage von sechs logischen und nachvollziehbaren Kriterien bei der Wahl des Mediums helfen sowie Empfehlungen für Kommunikationskanäle beinhalten.

Natürlich ist der Verfasserin bewusst, dass sich hinter den drei bei Voith Paper installierten Kommunikationsmedien, persönlich, elektronisch und schriftlich, eine Vielzahl an verschiedenen Kommunikationskanälen verbergen und der Entscheidungsbaum dem Themenverantwortlichen nicht die Frage abnimmt, in welchem Kanal sein Thema am besten aufgehoben ist. Dies ist darauf zurückzuführen, dass für jedes Thema individuell entschieden werden muss, welcher Kanal am geeignetsten für die Thematik ist. Darüber hinaus kann ein Thema auch in mehreren Kanälen veröffentlicht werden, um alle relevanten Zielgruppen anzusprechen. Gleichzeitig kann aufgrund der Vielzahl an unterschiedlichen Themen, die sich unter den Oberbegriffen Organisation, Produkte, Neuaufträge und Neuanlagen/ Großumbauten verbergen, nicht jedes in dem Baum abgebildet werden.

Trotzdem ist die Verfasserin der Überzeugung, dass schon durch eine Festlegung des Kommunikationsmediums durch die sechs definierten Kriterien für den Entscheidungsbaum, Inhalt,

---

24 Vgl. Deekeling/ Barghop (2009): 24f.

25 Vgl. ebenda

technische Reichweite, Zielgruppe, Zugangsquote, persönliche Relevanz/ Betroffenheit und Informationsgehalt, eine Erleichterung für den Themenverantwortlichen geschaffen wird. Dadurch schränkt sich die Auswahl der Kanäle deutlich ein und das Risiko eines falschen Kommunikationskanals wird reduziert.

## 4.2 PROJEKTNUTZEN

Der Projektnutzen für Voith Paper, in Form der Entscheidungsbäume Geld einzusparen, lässt sich auf Grund der Thematik nicht auf einen Euro- und Centwert berechnen, kann jedoch auf der Basis von einem Beispiel verdeutlicht werden.

Das Intranet ermöglicht den schnellen Zugriff auf gesuchte Informationen und Dokumente. Es ist 24 Stunden, sieben Tage die Woche verfügbar und führt durch höhere Informationsqualität zu besseren Entscheidungen bzw. zu einer hohen Mitarbeitermotivation, die in einem Unternehmen ausschlaggebend ist, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Angenommen wird, dass 200 Nutzer des Intranets täglich drei Minuten weniger Zeit aufwenden müssen, um an ihre geforderten Daten heranzukommen. Bei einem durchschnittlichen Stundensatz von 70 Euro pro Mitarbeiter beträgt die jährliche Kosteneinsparung für Voith Paper 175.000 Euro.

Diese Berechnung lässt sich beliebig auf andere Kommunikationskanäle ausweiten und verdeutlicht den Nutzen der vier verschiedenen Entscheidungsbäume zur Bestimmung des Kommunikationsmediums für die internen Themen Organisation, Produkte, Neuaufträge und Neuanlagen/ Großumbauten.

## 4.3 AUSBLICK

Die Ausarbeitungen und Inhalte der vorliegenden Arbeit verdeutlichen die Komplexität der Bestimmung eines Kommunikationsmediums für ein spezifisches Thema der internen Kommunikation. Die vier erarbeiteten Entscheidungsbäume für die Voith Paper Themen Organisation, Produkte, Neuaufträge und Neuanlagen/ Großumbauten sind der erste Schritt einer professionellen Bestimmung des geeignetsten Kommunikationsmediums für diese vier Themenkomplexe.

Ein großer Teil der durch die für den Entscheidungsbaum gewonnenen Kriterien bilden den Ausgangspunkt für die Wahl des geeignetsten Kommunikationskanals. Um in Zukunft nicht nur das Medium sondern auch den Kanal für ein Thema besser zu bestimmen, bedarf es einer weiteren Analyse der vier in der Arbeit behandelten Themen. Dies beinhaltet unter anderem eine Analyse der Kommunikationskanalwahl für die vier Themen und inwiefern Rückschlüsse gezogen werden können, welche Kanäle am geeignetsten für ein bestimmtes Thema sind.

# ANHANG

## LITERATUR

- ARBEITGEBERVERBAND SCHWEIZERISCHER PAPIER-INDUSTRIELLER/ FACHVERBAND DER PAPIERINDUSTRIE ÖSTERREICH/ VEREINIGUNG DER ARBEITGEBERVERBÄNDE DER DEUTSCHEN PAPIERINDUSTRIE. (2007). Taschenbuch Papiertechnologie. Heidelberg: 9. Auflage.
- BRUHN, M. (2009). Marketingübungen. Basiswissen, Aufgaben, Lösungen. Selbständiges Lerntraining für Studium und Beruf. Wiesbaden.
- DEEKELING, E./ BARHOP, D. (2009). Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis. Wiesbaden: 2., vollständig überarbeitete Auflage.
- DEEKELING, E./ FIEBIG, N. (1999). Interne Kommunikation. Erfolgsfaktor im Corporate Chang. Wiesbaden.
- DRANSCH, D. (1997). Funktionen der Medien bei der Visualisierung georäumlicher Daten. Abgerufen am 15. 01. 2011 von [http://gio.uni-muenster.de/beitraege/ausg3\\_97/dransch/dransch.htm](http://gio.uni-muenster.de/beitraege/ausg3_97/dransch/dransch.htm)
- HAMEL, G./ PRAHALAD, C. K. (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. May - June.
- KELLER-STOLTENHOFF, E. (2005-2010). Newsletter und Datenschutz – was ist zu beachten? Abgerufen am 24. 05. 2010 von <http://www.it-recht-kanzlei.de/newsletter-datenschutz.html>
- KERTH, K./ ASUM, H./ NÜHRICH, K. P. (2008). Die besten Strategietools in der Praxis. Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen? München: 3., erweiterte Auflage.
- KIRCHMEYER, M. (2007). Interne Unternehmenskommunikation in Theorie und Praxis - Die Mitarbeiterzeitung von Medienkonzernen im Vergleich. Essen.
- KLÖFFER, F./ NIES, U. (2003). Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren und aktivieren. Mainz: 2., überarbeitete und erweiterte Auflage.
- MERTEN, K. (2007). Einführung in die Kommunikationswissenschaften. Berlin: 3. Auflage.
- PFAFF, D. (2004). Praxishandbuch Marketing. Grundlagen und Instrumente. Frankfurt. New York.
- ROETHLISBERGER, F. J./ DICKSON, W. J. (1939). Management and the Worker. Harvard University Press.
- SIMON, H./ VON DER GATHEN, A. (2002). Das große Handbuch der Strategieinstrumente – Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Frankfurt. New York.
- STATISTISCHES BUNDESAMT. (2009). Bevölkerungsentwicklung in Deutschland bis 2060. Bevölkerungspyramide. Abgerufen am 10. 06. 2010 von <http://www.destatis.de/bevoelkerungspyramide>
- VOITH AG. (2008). Zahlen, Daten, Fakten 2008. Heidenheim.
- VOITH GMBH. (2010). Geschäftsbericht 2009/2010. Heidenheim: Voith GmbH.
- VOITH GMBH. (2011). Halbjahresbericht 2010/2011. Heidenheim.
- VOITH PAPER DIVISION AUTOMATION. (2007). Interne Präsentation Communication Instruments. Heidenheim.
- VOITH PAPER HOLDING GMBH & CO. KG. (2008). Imagepräsentation Voith Paper. Heidenheim.
- VOITH PAPER HOLDING GMBH & CO. KG. (2010). Imagepräsentation Voith Paper. Heidenheim.
- ZERFASS, A. (2010). Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit - Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Wiesbaden: Bde. 3., aktualisierte Auflage.

**ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

1 | Alterspyramide in Deutschland 1990 und 2030 (Prognose) S. 711

**TABELLENVERZEICHNIS**

Tabelle 1 | Kostenübersicht für ausgewählte Kommunikationskanäle S. 706

Tabelle 2 | Übersicht über die interne Kommunikationsinfrastruktur von Voith Paper S. 709

Tabelle 3 | SWOT-Normstrategien S. 713