

# Journal für korporative Kommunikation

<b>Jan Rommerskirchen</b> <i>Autos, Autonomie und Algorithmen</i> .....	2
<b><u>Kommentarbeiträge</u></b>	
<b>Peter Michael Bak</b> <i>Automatisiertes Fahren: Warum nicht?</i> .....	10
<b>Lutz Becker</b> <i>Plädoyer für Prometheus und das autonome Fahren 13</i> .....	13
<b>Jan Rommerskirchen</b> <i>Autos, Autonomie und Algorithmen – eine Erwiderung</i> .....	18
<b>Kerstin Kipper</b> <i>Weitererzählen von Storys aus Werbespots - gibt es geschlechtsspezifische Unterschiede?</i> .....	19
<b>Martin Schneider und Elena Dengler</b> <i>Strategische Optionen von VOD-Anbietern: Pay, Free oder Freemium</i> .....	27
<b>Nora Chikhounne</b> <i>Der Wert des Symbols</i> .....	37
<b>Jana Grimm</b> <i>Crowdfunding sucht Story: Die Relevanz von Botschaften im Crowdfunding</i> .....	47
<b>Katharina Jacobi</b> <i>Die Inszenierung des Political Animal</i> .....	54
<b>Christin Kaiser</b> <i>Inszenierung von Vertrauen durch Familienunternehmen</i> .....	62
<b>Victoria Kiehm</b> <i>Social Impact Investments - zwischen Wirkungszielen und finanziellen Renditen</i> .....	75
<b>Laura Meifort</b> <i>Digital Food – Du bist was du isst</i> .....	84
<b>Imke Meinhardus</b> <i>Wahlkampfkommunikation zwischen Erwartung und Realität</i> .....	95
<b>Stephanie Naaf</b> <i>Die Unternehmenskultur und ihre Bedeutung für die Konsumenten</i> .....	107

*Ausgabe 2/2017*

*journal-kk.de - ISSN: 2365-6662 - Herausgeber: Dr. Jan Rommerskirchen*

## Stephanie Naaf: Die Unternehmenskultur und ihre Bedeutung für die Konsumenten

*Die Unternehmenskultur gilt als ein seit Ende der 70er Jahre häufig diskutiertes Phänomen, dass in vielen Forschungen thematisiert und als ein weiterer Faktor für den Unternehmenserfolg aufgegriffen wird. Zahlreiche Forschungen konzentrieren sich demzufolge auf die interne Perspektive und untersuchen die Entwicklung sowie den Einfluss der Unternehmenskultur auf die Mitarbeiter. Der folgende Artikel setzt den inhaltlichen Schwerpunkt darauf, dem Leser das Phänomen der Unternehmenskultur näher zu bringen und deren Bedeutung für die Konsumenten genauer zu erläutern. Nach näherer Betrachtung der Unternehmenskultur und Unternehmenskommunikation wurde mithilfe einer empirischen Forschung herausgearbeitet, inwiefern die Unternehmenskultur eine Bedeutung für die Konsumenten darstellt. Hierzu wurde eine qualitative Forschung mithilfe von Gruppendiskussionen durchgeführt. Im Sinne der induktiven Forschungsmethode ermöglichte die Datenauswertungsmethode der Grounded Theory die Entwicklung einer allgemeinen Theorie, die sich auf die unternehmenskulturelle Bedeutung bezieht. Hierbei ließen sich drei unterschiedliche Modelle der unternehmenskulturellen Bedeutung für die Konsumenten herausarbeiten. Demnach kann zwischen der Berücksichtigung, der Wahrnehmung sowie der Ignoranz unternehmenskultureller Bedeutung auf Konsumentenseite unterschieden werden.*

Das Phänomen Unternehmenskultur wird seit Ende des 20. Jahrhundert erforscht und diskutiert. Im Jahre 1980 erschien der Artikel *Corporate Culture: The Hard-to-Change Values that Spell Success or Failure* in der Business Week. Jener Artikel etablierte sich als richtungsweisend für die Diskussion über Unternehmenskultur und ihren Einfluss auf den Unternehmenserfolg (vgl. Business Week, 1980):

*„Corporate culture is as old as companies themselves, but it became a management fashion in the late 1970s – invoked by executives, puzzled over by academics and, inevitably, peddled by consultants“ (Hill, 2012)*

Die Bedeutung der Unternehmenskultur wurde zuerst in Amerika untersucht, bevor diese auch in Deutschland an Aufmerksamkeit gewann. Mit dem Versuch die Erfolgsfaktoren der japanischen Unternehmen herauszuarbeiten, stellten die Amerikaner fest, dass es insbesondere unternehmenskulturelle Faktoren wie die Loyalität zum Unternehmen, die Kooperationsfähigkeit und die Identifikation sind, die den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen (vgl. Berkel, Herzog, 1997, S.9).

Im Jahre 1982 verfassten Terrence E. Deal und Allan A. Kennedy das Buch *Corporate Culture – The Rites and Rituals of Corporate Life*, in dem sie eine eigene Typisierung des Begriffs corporate culture vorstellten (vgl. Deal, Kennedy, 1982). Im selben Jahr analysierten die beiden McKinsey Unternehmensberater Thomas J. Peters und Robert H. Waterman die besten US-amerikanischen Unternehmen und präsentierten in ihrem Buch, *In Search of*

*Excellence – Lessons from America’s Best-Run Companies*, Unternehmenskultur als eine Kernvariable für Unternehmenserfolg/ -misserfolg (vgl. Peters, Waterman, 1982). In den darauffolgenden Jahren thematisierten immer mehr Wissenschaftler das Phänomen der Unternehmenskultur und unterstützten die Auffassung, dass diese einen deutlichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat. So veröffentlichten unter anderem die beiden Organisationstheoretiker Rob Goffee und Gareth Jones 1997 einen Artikel mit dem Titel *Kultur: Der Stoff, der Unternehmen zusammenhält* (vgl. Goffee, Jones, 1997). Wohingegen die Strukturen und Prozesse als sogenannte harte Faktoren eines Unternehmens gelten, wird die Unternehmenskultur somit den weichen Faktoren zugeordnet (vgl. Homma, Bauschke, 2010, S.15). Unternehmenskultur kann demnach als ein weiteres Instrument verstanden werden, um „Unternehmen erfolgreicher zu gestalten und damit auch die weiche Seite von Unternehmen besser in den Griff zu bekommen“ (Sackmann, 2000, S.141).

Aktuelle Studien zu diesem Thema fokussieren sich hauptsächlich auf die interne Bedeutung und Wirkung der Unternehmenskultur für und auf die Mitarbeiter. So wird diese meist in Verbindung mit Mitarbeiterbindung und Mitarbeitermotivation betrachtet.

Die Studie *Unternehmenskultur: Ihre Rolle und Bedeutung* aus dem Jahre 2011 beispielsweise befragte insgesamt 166 Führungskräfte aus dem Bereich des Top-Managements, des mittleren Manage-

ments und des Personalbereichs zum Thema Unternehmenskultur und ihre Bedeutung (vgl. Leitl, Meifert, Sackmann, 2011, S.8). Hierbei wurde festgestellt, dass 82% der teilnehmenden Unternehmen Unternehmenswerte und 68% Normen, Regeln und Leitlinien für sich definiert haben. Während die meisten Leitlinien auf die Kunden ausgelegt sind, wird die Unternehmenskultur hauptsächlich bei Themen des Personal- und Führungsmanagements und weniger des Marketings- und Customer Relationship Managements berücksichtigt. Insbesondere das Top Management erkennt hierbei die Bedeutung der externen Stakeholder Orientierung, wie zum Beispiel die Kundenorientierung (vgl. Leitl, Meifert, Sackmann, 2011, S.17ff.)

Die Unternehmenskommunikation hat ebenfalls einen großen Einfluss auf die Unternehmenskultur. Dieser Aspekt wird unter anderem von Ansgar Zerfaß festgehalten, der schreibt, dass „Kommunikation (...) jedoch eindeutig zum Aufbau, zum Erhalt und zur Erweiterung immaterieller Werte wie Reputation, Marken und Unternehmenskultur bei[trägt]“ (Zerfaß, 2014, S.67). Da die Kundenorientierung ebenfalls als Anhaltspunkt der Unternehmenskultur aufgegriffen wird, kann gesagt werden, dass die Unternehmenskultur nicht nur nach innen, sondern auch nach außen kommuniziert wird: „*Unternehmenskommunikation ist nicht nur ein Instrument zur Vermittlung von Unternehmenskultur nach innen, sondern auch ein Instrument, um ein Unternehmen mit Blick auf seine Identität im Markt zu positionieren, d.h. um die Markenpersönlichkeit, das Markenversprechen und die wettbewerbs-relevanten Unterscheidungsmerkmale zu kommunizieren*“ (Ebert, 2014, S.435)

Für ein positives Unternehmensbild ist es daher wichtig „Widersprüche zwischen dem konkreten Verhalten eines Unternehmens (...) und den Vorstellungen zu verhindern, die durch Werbung (...) erzeugt werden“ (Ebert, 2014, S.446).

Doch aktuelle Forschungen vernachlässigen die Betrachtung der Bedeutung der Unternehmenskultur für die Konsumenten. Wie die Unternehmenskultur extern kommuniziert wird und ob die kommunizierte Unternehmenskultur von den Konsumenten wahrgenommen wird und einen Einfluss auf sie hat, wird in den Studien meist kaum berücksichtigt oder nur teilweise angeschnitten. Dieser Artikel versucht daher die folgende Forschungsfrage zu beantworten: Inwieweit ist die Kommunikation der Unternehmenskultur wichtig für die Konsumenten (Generati-

on Y und Z) und inwiefern beeinflusst diese den allgemeinen Konsum?

## Die Unternehmenskultur nach Schein und Sackmann

Prägend für die Literatur über Unternehmenskultur ist das von Edgar Schein entwickelte Drei-Ebenen-Modell. Schein stellt ein „soziokulturell orientierte[s] funktionalistische[s] Kulturkonzept“ (Schmidt, 2004, S.27) auf und definiert Kultur als: „den gesammelten gemeinsamen Wissensvorrat einer bestimmten Gruppe (...), der sich auf sämtliche verhaltensmäßigen, affektiven und kognitiven Elemente der psychologischen Arbeitsweise aller Gruppenmitglieder erstreckt. Gemeinsames Wissen setzt allerdings eine Geschichte gemeinsamer Erfahrungen voraus, die wiederum auf einer stabilen Mitgliedschaft in der Gruppe beruhen muss. Das menschliche Bedürfnis nach klugen Kräftehaushalt, Folgerichtigkeit und Sinn formt die gemeinsamen Elemente zu festen Mustern, die man schließlich als Kultur bezeichnen kann“ (Schein, 1995, S.23).

Für Schein ist Unternehmenskultur dennoch eine Aufgabe der Führungskräfte, denn diese setzen die Kultur bei der erstmaligen Gründung eines Unternehmens fest. Die Unternehmenskultur und das oberste Management eines Unternehmens können somit als „zwei Seiten derselben Medaille“ (Schein, 1995, S.28) betrachtet werden (vgl. Schein, 2017, S.18f.).

Schein teilt die Unternehmenskultur in drei Ebenen auf, dem er die unternehmenskulturellen Elemente zuordnet. Die Artefakte bilden die erste Ebene des Kulturebenen-Modells. Dieser ordnet Schein die sichtbaren und fühlbaren Strukturen und Prozesse zu. Die beobachtbaren Verhaltensweisen der Mitarbeiter (Sprache, Kleidung, Rituale, usw.) sind zwar sichtbar aber dennoch schwer zu entziffern und sind daher interpretationsbedürftig (vgl. Schein, 2017, S.18f.).

Die zweite Ebene des Kulturmodells sind der Glaube und die Werte eines Unternehmens. Hierzu zählen unter anderem die Ziele, Werte, Ideologien, usw. Diese können mit dem Verhalten der Mitarbeiter und den Artefakten des Unternehmens übereinstimmen und sind daher nur teilweise sichtbar und werden nur zum Teil bewusst wahrgenommen (vgl. Schein, 2017, S.18f.).

Die unbewussten und als selbstverständlich wahrgenommenen Werte bestimmen sowohl das Verhal-

ten und die Wahrnehmung als auch die Gedanken und Gefühle der Mitarbeiter und gelten somit als Grundprämisse der Unternehmenskultur (vgl. Schein, 2017, S.18f.).

Der Unternehmenskultur teilt Schein eine funktionale Eigenschaft zu, die Einfluss auf den Unternehmenserfolg und „der Anpassung des Unternehmens an seine Umwelt sowie der internen Integration [hat]“ (Schmidt, 2004, S.30). Die Kultur eines Unternehmens kann laut Schein daher als die gemeinsamen Grundprämissen verstanden werden, welche die Organisationsmitglieder als bindend ansehen und dementsprechend an neue Mitarbeiter weitergeben (vgl. Schein, 1995, S.25).

Sonja A. Sackmann hingegen basiert ihr Unternehmenskulturkonzept auf den anthropologischen Definitionsansätzen des Kulturbegriffs. Demnach versteht Sackmann Kultur als: „*die der Gesellschaft zugrunde liegenden Organisationsprinzipien. Sie ist eine Art kognitive Landkarte, der sich ihre Mitglieder zur Orientierung bedienen. Diese Orientierungshilfe beeinflusst maßgeblich die Wahrnehmung, das Denken, Fühlen und Handeln der Kulturmitglieder*“ (Sackmann, 2000, S.143).

Sackmann hält ebenfalls fest, dass jedes Unternehmen über eine Unternehmenskultur verfügt, die zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung entsteht und sich fortan weiterentwickelt (vgl. Sackmann, 2004, S.24).

Die unterschiedlichen Definitionen der Unternehmenskultur teilt Sackmann in drei unterschiedliche Ansätze auf, dem Variablenansatz, dem Metaphernansatz und dem dynamischen Konstruktansatz. Der Einfluss der Umwelt und somit die Entwicklung und Gestaltung der Unternehmenskultur, werden sowohl im Variablenansatz als auch im Metaphernansatz vernachlässigt (vgl. Sackmann, 2000, S.145).

Diese Aspekte werden in dem von Sackmann präferierten Ansatz (vgl. Schmidt, 2004, S.33), dem dynamischen Konstruktansatz, berücksichtigt. Unternehmen sind demnach zielorientierte Systeme, die sich von ihren Wettbewerbern abgrenzen wollen, um somit ihren Erfolg zu garantieren. Die Unternehmenskultur ist somit ein komplexes und dynamisches Konstrukt, das durch Interaktionsprozesse entsteht und aus unterschiedlichen sichtbaren und unsichtbaren Elementen besteht. Diese Elemente beeinflussen das Denken und Handeln der Organisationsmitglieder, weshalb das Unternehmen sowohl eine Kultur ist und gleichzeitig auch über eine Kultur

verfügt (vgl. Sackmann, 2000, S.143ff.). Sackmann definiert Unternehmenskultur in diesem Ansatz als „*die von einer Gruppe gemeinsam festgehaltenen grundlegenden Überzeugungen, die für die Gruppe insgesamt typisch sind. Diese grundlegenden Überzeugungen beeinflussen Wahrnehmung, Denken, Handeln und Fühlen der Gruppenmitglieder*“ (Sackmann, 2000, S.145f.).

Unternehmenskultur ist somit ein kollektives Phänomen, dass zum Zeitpunkt der Gründung entsteht und sich durch die Erfahrung der Organisationsmitglieder sowie die Anpassung an interne und externe Herausforderungen ständig weiterentwickelt. Während Anfangs das Verhalten in einem Unternehmen als unterdeterminiert gilt, entstehen im Laufe der Zeit Routinen, aus denen sogenannte *best* und *worst practice* Beispiele abgeleitet werden können. Hierbei werden erfolgreiche Problemlösungen als *best practice* Beispiele weitergegeben, während Problemlösungen, die nicht zum gewünschten Effekt geführt haben, als *worst practice* Beispiele, sogenannten *dont's*, in den Köpfen der Organisationsmitglieder abgespeichert werden. Jedes Organisationsmitglied kann neue Ideen zur Entwicklung der Unternehmenskultur einbringen. Diese können vom Kollektiv entweder akzeptiert oder verworfen werden (vgl. Sackmann, 2000, S.146). Die Unternehmenskultur kann somit als „sozial konstruiert und verhandelt“ (Sackmann, 2000, S.146) beschrieben werden. Unternehmenspraktiken werden durch Routine und wiederholtes Auftreten automatisiert und bestimmen somit das Denken, Verhalten und Handeln der Organisationsmitglieder (vgl. Sackmann, 2000, S.153).

Im Gegensatz zu Schein, teilt Sackmann die einzelnen Elemente der Unternehmenskultur in vier unterschiedliche Ebenen auf, bei der die grundlegenden Überzeugungen die Kernkomponente ausmachen. Während diese Überzeugungen nur schwer erkennbar sind, gelten die gezeigten Werte und Artefakte als sichtbar und erfassbar. Diese sind dennoch schwer greifbar, denn sie sind „in ihrer konkreten Bedeutung für ein Unternehmen schwierig zu interpretieren“ (Sackmann, 2006, S.4). Die grundlegenden Überzeugungen sind somit unbewusst, steuern aber das Denken und Verhalten der Organisationsmitglieder. Die an die Öffentlichkeit kommunizierten Werte zeigen die äußere Haltung des Unternehmens, die nicht zwingend mit den intern gelebten Werten übereinstimmen (vgl. Sackmann, 2006, S.4).



„Bei erfolgreichen Unternehmen sind die Identität, der Unternehmenszweck, die Mission bzw. die Werte kommuniziert und damit innerhalb und außerhalb des Unternehmens bekannt“ (Sackmann, 2006, S.8).

## Die Unternehmenskommunikation

Kommunikation gilt mittlerweile als eines der wichtigsten Bestandteile und Aufgabenbereiche eines Unternehmens. Professionelle und strategische Kommunikation ermöglicht den Aufbau und die Pflege der Beziehungen zu den internen und externen Stakeholdern eines Unternehmens (vgl. Zerfaß 2014, S.1f ). Trotz dieser stetig wachsenden Relevanz „mangelt es vielfach an einem umfassenden Verständnis der Unternehmenskommunikation“ (Zerfaß, 2014, S.21).

Die Massenkommunikation ist eine Form der externen Unternehmenskommunikation. Hierbei werden Botschaften an eine große Anzahl an Menschen über sogenannten Massenmedien vermittelt (vgl. Maletzke, 1963, S.32).

Die externe Unternehmenskommunikation ermöglicht die Vermittlung der Unternehmenskultur an die Konsumenten. Während die *CCO Perspektive* die Unternehmen als *Kommunikationssysteme* verstehen (vgl. Schoeneborn, Wehmeier, 2014, S.412ff.), fokussiert sich dieser Artikel auf den Pragmatismus, mithilfe dessen die Unternehmen als *Bedeutungsgeneratoren* aufgegriffen werden können. Hierbei kommunizieren Unternehmen mithilfe von Symbolen, deren Bedeutung von den externen Rezipienten interpretiert wird (vgl. Rommerskirchen, 2016, S.1).

Um die Unternehmenskommunikation besser zu verstehen, untersuchen Schmid und Lyczek die Rolle der Kommunikation für die Wertschöpfung von Unternehmen auf der Grundlage der symbolischen Bedeutung von Dingen (vgl. Schmid/Lyczek, 2007, S.7). Hierbei ist insbesondere der *Pragmatismus* genauer zu betrachten. Charles Sanders Peirce gilt als Begründer des Pragmatismus, welcher vom griechischen Begriff der *Praxis* (Handlung) abgeleitet wurde und auf den von Kant bereits verwendeten Begriff des *Pragmatismus* aufbaut (vgl. Rommerskirchen, 2014, S.149 f.). „In diesem Sinne versteht Pierce unter Pragmatismus eine Wissenschaft, die die Empirie als Grundlage der praktischen Vernunft in einer Welt der Kontingenz anerkennt“ (Rommerskirchen, 2014, S.150).

Den Prozess, in dem ein Zeichen einen Sachverhalt und die Interpretation dessen zusammenführt,

bezeichnet Peirce als *Semiose*. Hierbei dient das Zeichen in der Kommunikation als Mittel, Objekt und, da es eine Bedeutung in sich birgt, ebenfalls als Interpretant. In der *Semiose* wird ein Zeichen somit zu einem Symbol, dessen Bedeutung durch die Interpretation der Kommunikationsteilnehmer entsteht (vgl. Peirce, 2000, S.204).

„Ein Zeichen ist ein Ding, das dazu dient, ein Wissen von einem anderen Ding zu vermitteln, das es, wie man sagt, vertritt oder darstellt. Dieses Ding nennt man Objekt des Zeichens. Die vom Zeichen hervorgerufene Idee im Geist, die ein geistiges Zeichen desselben Objekts ist, nennt man den Interpretanten des Zeichens“ (Peirce, 2000, S.204).

Um die Unternehmen als Bedeutungsgeneratoren zu verstehen bezieht sich Jan Rommerskirchen auf den Pragmatismus und betrachtet die Theorie Ansätze von Herbert Blumer, Robert Brandom und Pierre Bourdieu. Hierbei liegt der Fokus der Unternehmenskommunikation auf der Verwandlung von Zeichen, Handlungen und Dingen zu Symbolen (vgl. Rommerskirchen, 2016, S.10 ff.).

Blumer untersucht in seiner Theorie des *Symbolischen Interaktionismus* die Bedeutung der symbolischen Welt für die Kommunikation. Hierbei definiert er drei Prämissen, auf denen der symbolische Interaktionismus beruht. Die erste Prämisse hält fest, dass Menschen gegenüber *Dingen* handeln, die für sie eine *Bedeutung* beinhaltet. Die zweite Prämisse besagt, dass die Bedeutung in der *sozialen Interaktion* zu den Mitmenschen entsteht, während die dritte Prämisse darauf hinweist, dass die Bedeutung das Ergebnis eines *interpretativen Prozesses* ist. Dinge können laut Blumer hierbei entweder physikalische, soziale oder abstrakte Objekte darstellen. Die Voraussetzung für die Erkennung von Bedeutung und somit für eine erfolgreiche Kommunikation ist die gegenseitige Rollenübernahme. Hierbei achtet man darauf, wie andere Menschen einem selbst gegenüber in Bezug auf diese Dinge handeln: „Für den *symbolischen Interaktionismus* sind Bedeutungen daher soziale Produkte, sie sind Schöpfungen, die in den und durch die definierenden Aktivitäten miteinander interagierender Personen hervorgebracht werden“ (Blumer, 1981, S.83).

Bereits George Herbert Mead stellte fest, dass Zeichen eine universelle Bedeutung besitzen, während sich die *signifikanten Symbole* in der Sozialisation innerhalb einer Gesellschaft entwickeln (vgl. Mead, 1973, S.130). Somit kann für die Unternehmens-

kommunikation festgehalten werden, dass bedeutungsvolle Symbole durch die Interaktion der Organisationsmitglieder mit der Gesellschaft und der jeweiligen Interpretation der Dinge entstehen. Diese bilden dann wiederum die Grundlage für das soziale Handeln innerhalb einer Gesellschaft (vgl. Rommerskirchen, 2016, S.12).

Das Kontoführungsmodell von Brandom verdeutlicht das Verständnis von Kommunikation als soziale Handlung. Hierbei spielt insbesondere die Zuschreibung normativer und deontischer Status eine wichtige Rolle für die interpersonelle Kommunikation: „Wechselseitiges Verstehen und Kommunikation hängen davon ab, dass Gesprächspartner in der Lage sind, zweierlei Kontenbücher zu führen, dass sie sich zwischen dem Standpunkt von Sprecher und Hörer hin- und herbewegen können“ (Brandom, 2000, S.818; vgl. Rommerskirchen, 2011, S.146ff.).

Für die Unternehmenskommunikation ist insbesondere die Zuschreibung von normativen Einstellungen gegenüber einer Gesellschaft von großer Bedeutung, denn diese beeinflussen letztendlich den normativen Status gegenüber einem Unternehmen. Die normative Einstellung stellt die Position einer Person in einer Gesellschaft dar, denn „[h]iermit [wird] über die subjektive Zuerkennung der Inklusion oder Exklusion entschieden“ (Rommerskirchen, 2016, S.12).

Bourdieu behauptet, dass die Kommunikation mit Menschen über ihren Habitus sowie die Differenzierung der unterschiedlichen Kapitalien innerhalb und außerhalb eines Unternehmens ermöglicht wird (vgl. Rommerskirchen, 2016, S.12f.). Kommunikation ist somit nicht nur innerhalb, sondern auch außerhalb einer Gesellschaft realisierbar.

Unternehmen können demnach als Bedeutungssysteme verstanden werden, die sich auf die Bedeutung von Dingen durch Interpretation fokussiert. Die Interpretation, die das Erkennen der Bedeutung von Dingen ermöglicht, findet somit innerhalb symbolischer Interaktionen statt: „Korporative Kommunikation ist demzufolge eine soziale Praxis mit dem Ziel, über relevante Symbole positive Haltungen (normative Status beziehungsweise normative Einstellungen) und Zugehörigkeit (deontische Status) in den lebensweltlichen Wahrnehmungsperspektiven der Akteure (doxastische Status) zu schaffen“ (Rommerskirchen, 2016, S.13).

## Die Unternehmenskulturelle Bedeutung

Die empirische Forschung ermöglichte die weitere Beantwortung der Forschungsfrage, indem die Bedeutung der Kommunikation der Unternehmenskultur für die Konsumenten genauer betrachtet wurde. Hierbei wurde eine qualitative Forschungsmethode und somit ein induktives Forschungsverfahren angewendet. Mithilfe der Dateninterpretation wurden die Forschungsergebnisse in Form einer allgemeinen Theorie dargestellt.

Die Forschung wurde anhand von zwei Gruppendiskussionen durchgeführt. Diese Datenerhebungsmethode kann als eine bestimmte Form des Interviewverfahrens bezeichnet werden. Aufgrund der Tatsache, dass die beiden Gruppen bewusst ausgewählt wurden, handelt es sich hierbei um ein sogenanntes *theoretical sampling* (vgl. Lamnek, 1995, S.149f.). Die jeweiligen Gruppen können einerseits der *Generation Y* und andererseits der *Generation Z* zugeordnet werden. Somit besteht die erste Gruppendiskussion aus Teilnehmern, die zwischen 1988 und 1993 geboren wurden und kann somit der *Generation Y* zugeordnet werden. Die zweite Gruppendiskussion besteht aus Vertretern der *Generation Z*, geboren zwischen 2002 und 2003. Es wurde sich bewusst dafür entschieden, Gruppenkonstellationen mit Teilnehmern auszuwählen, die sich bereits vor der Untersuchung kannten und somit auch außerhalb der Forschungssituation persönlichen Kontakt haben. Nach Lamnek kann gesagt werden, dass sich in dieser Forschung für eine *homogene, natürliche* und *kohäsive* Gruppenkonstellation entschieden wurde (vgl. Lamnek, 1995, S.149f.).

Damit aus den Daten der Gruppendiskussionen eine allgemeine Theorie entwickelt werden konnte, wurde die *Grounded Theory* als Auswertungsmethode der Forschungsergebnisse verwendet (vgl. Strauss/Corbin, 1996, S.9ff.). Durch das *offene, axiale* und *selektive* Kodieren wurde die *unternehmenskulturelle Bedeutung* als Kernkategorie und somit als Phänomen dieser Forschung herausgearbeitet. Im Sinne des axialen Kodierens konnten einzelne Subkategorien der Kernkategorie untergeordnet und somit in Bezug zueinander gesetzt werden.

Das allgemeine Verständnis der Unternehmenskultur stellt somit die *Ursache* der unternehmenskulturellen Bedeutung dar. Die Definitionen des Unternehmenskulturbegriffs der Diskussionsteilnehmer wiesen hierbei Ähnlichkeiten mit den zahlreichen

Definitionsansätzen der theoretischen Grundlage auf. Hierbei wurden insbesondere die durch das Unternehmen festgelegten Werte als größter Bestandteil der Unternehmenskultur verstanden, die das Verhalten und Handeln der Mitarbeiter prägt.

Der *Kontext* und die *intervenierende Bedingung* bezüglich der Ausprägung der unternehmenskultureller Bedeutung stellen einerseits die Übereinstimmung der festgelegten und kommunizierten Unternehmenskultur mit der wahrgenommenen Unternehmenskultur und andererseits die Berücksichtigung von Alternativangeboten dar.

Die daraus folgende *Handlungsstrategie* hängt somit von dem Kontext und der intervenierenden Bedingung ab. Herrscht eine große Übereinstimmung der kommunizierten und wahrgenommenen Unternehmenskulturen, kann dies einen positiven Einfluss auf das Konsumverhalten haben. Eine geringe Übereinstimmung kann den Konsum wiederum negativ beeinflussen. Hinzukommend können auch rationale oder emotionale Aspekte einen Einfluss auf das Konsumverhalten haben. Dies führt dazu, dass Alternativangebote berücksichtigt werden und die Unternehmenskultur nur zu einer kurzfristigen oder zu keiner Verhaltensänderung der Konsumenten führt.

Die *Konsequenz* des veränderten Konsumverhaltens stellt somit die Entwicklung unterschiedlicher Konsumententypen dar. Durch die Betrachtung der Kernkategorie und ihrer Subkategorien können somit drei unterschiedliche Modelle der unternehmenskulturellen Bedeutung entwickelt werden. Hierbei wird zwischen der *Berücksichtigung*, der *Wahrnehmung* und der *Ignoranz* unternehmenskultureller Bedeutung unterschieden.

Berücksichtigt der Konsument die unternehmenskulturelle Bedeutung bei Konsumententscheidungen, kann dies bei vorhandener Übereinstimmung der kommunizierten und wahrgenommenen Unternehmenskultur zu einem positiven normativen Status und somit zur Entwicklung eines deontischen Status führen, welche eine Bindung an das Unternehmen ermöglicht. Bei geringer Übereinstimmung wird der normative Status und somit der Konsum negativ beeinflusst und die Bindung an das Unternehmen sowie der deontische Status lösen sich auf. Als Konsequenz entsteht somit ein sogenannter *berücksichtigender Konsument*, der sich durch die Unternehmenskultur und die Kommunikation dieser beeinflussen lässt.

Bei der Wahrnehmung unternehmenskultureller Bedeutung haben rationale und emotionale Aspekte von Alternativangeboten einen größeren Einfluss auf das Konsumverhalten. Es existiert zwar ein normativer Status für ein Unternehmen, dennoch wird hierzu kein deontischer Status und somit keine Bindung an das Unternehmen aufgebaut. Dieser Konsumtyp nimmt die Unternehmenskultur zwar wahr, lässt sich von dieser aber nur kurzzeitig beeinflussen und kann somit als *wahrnehmender Konsument* bezeichnet werden.

Hat die Unternehmenskultur keinen Einfluss auf das Konsumverhalten, etabliert sich der sogenannte *ignorierende Konsument*, der die unternehmenskulturelle Bedeutung ignoriert. Dieser baut keinen normativen Status gegenüber dem Unternehmen und dessen Kultur auf und lässt sein Konsumverhalten durch rationale und emotionale Alternativangebote bestimmen.

Während die Berücksichtigung und die Ignoranz unternehmenskultureller Bedeutung zwei extreme und sich gegenüberstehende Positionen darstellen, kann die Wahrnehmung unternehmenskultureller Bedeutung als die Mitte dieser beiden extremen Ansichten betrachtet werden. Der sogenannte wahrnehmende Konsument ließ sich hierbei in den Gruppendiskussionen am häufigsten wiedererkennen. So waren viele Diskussionsteilnehmer der Meinung sich für die Unternehmenskultur zu interessieren und konnten auch einige der festgelegten Unternehmenswerte in den Werbeanzeigen der jeweiligen Unternehmen wiedererkennen, doch beeinflusste dies ihr Konsumverhalten nur in geringen Maßen und für einen kurzen Zeitraum.

## Die Unternehmenskultur und der Konsument

Der Begriff Unternehmenskultur etablierte sich gegen Ende der 70er Jahre und wurde fortan zum Thema vielfältiger Studien und zahlreicher Untersuchungen. Hierbei wurde er als ein wichtiger Einflussfaktor des Unternehmenserfolgs herausgearbeitet. Neben den harten Faktoren wie die Unternehmensstrategie, zählen unternehmenskulturelle Aspekte wie die Mitarbeiterführung und die Unternehmenswerte zu den weichen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens (vgl. Homma, Bauschke, 2010, S.15).

Die meisten Forschungsansätze konzentrieren sich bei den Untersuchungen der Unternehmenskultur auf

deren Ausprägung innerhalb des Unternehmens. Aspekte wie die Definition von Unternehmenswerten, das Verhältnis der Mitarbeiter und der Einfluss auf die Mitarbeitergesundheit sind hierbei Schwerpunkte der Untersuchungen (vgl. Badura, et. al., 2016; Breitschopf, Rump, 2016; Leif, Meifert, Sackmann, 2011). Die externe Kommunikation der Unternehmenskultur und insbesondere ihr Einfluss auf die Konsumenten werden vielfach nicht berücksichtigt. Die Forschungsfrage dieser Arbeit lautet darauf aufbauend: Inwieweit ist die Kommunikation der Unternehmenskultur wichtig für die Konsumenten und inwiefern beeinflusst diese den allgemeinen Konsum?

Eine holistische Betrachtung des Phänomens Unternehmenskultur bieten die unterschiedlichen Systematisierungsversuche von Schein und Sackmann. Der Systematisierungsversuch von Sackmann gilt hierbei als ausschlaggebender Ansatz für die Untersuchung der unternehmenskulturellen Bedeutung auf Konsumentenseite. Denn Sackmann berücksichtigt nicht nur die interne Unternehmensperspektive und den Einfluss der Unternehmenskultur auf die Mitarbeiter, sondern fügt den Einfluss der Umwelt sowie die Kundenorientierung als wichtige Aspekte der Unternehmenskultur hinzu (vgl. Sackmann, 2006, S.6 ff.).

Die externe Unternehmenskommunikation ermöglicht die Vermittlung der Unternehmenskultur an die Konsumenten. Während die *CCO Perspektive* die Unternehmen als Kommunikationssysteme versteht (vgl. Schoeneborn, Wehmeier, 2014, S.412ff.), wird für die Beantwortung der Forschungsfrage der Ansatz genauer betrachtet, der Unternehmen als Bedeutungsgeneratoren erkennt. Hierbei kommunizieren Unternehmen mithilfe von Symbolen, deren Bedeutung von den externen Rezipienten interpretiert wird (vgl. Rommerskirchen, 2016, S.10ff.).

Somit kann angenommen werden, dass Unternehmen ihre Unternehmenskultur nach Außen kommunizieren um einerseits Bedeutung zu schaffen und andererseits die richtige Interpretation dieser auf Konsumentenseite zu beeinflussen. Im Sinne des Kontoführungsmodells von Brandom kann die Kommunikation der Unternehmenskultur somit den normativen Status der Konsumenten sowohl positiv als auch negativ beeinflussen (vgl. Brandom, 2000).

Mithilfe der empirischen Forschung wurde die Bedeutung der Kommunikation unternehmenskultureller Aspekte für die Konsumenten genauer analysiert.

Im Sinne der *Grounded Theory* wurde die unternehmenskulturelle Bedeutung als Phänomen der Datenergebnisse der Gruppendiskussionen herausgearbeitet. Hierbei stellte sich die Wahrnehmung unternehmenskultureller Bedeutung als Mitte zwischen den beiden extremen Ansichten der Berücksichtigung und Ignoranz unternehmenskultureller Bedeutung dar. Der sogenannte wahrnehmende Konsument lässt sein Konsumverhalten nur kurzzeitig durch die Unternehmenskultur beeinflussen. Andere emotionale und rationale Aspekte werden hierbei als wichtiger eingestuft und lassen die unternehmenskulturelle Bedeutung in den Hintergrund rücken.

Die Beantwortung der Forschungsfrage ermöglicht gleichzeitig die Entwicklung von Vorschlägen zukünftiger und weiterführender Forschungsansätze zum Thema Unternehmenskultur und ihre Bedeutung für die Konsumenten. Da es sich in dieser Arbeit um eine qualitative Forschung und eine induktive Forschungsmethode handelt, wurde aus den Aussagen einzelner Personen innerhalb einer Gruppendiskussion eine allgemeine Theorie aufgestellt. Da es sich bei diesen Einzelwahrnehmungen aber dennoch um Ausnahmen handeln kann, könnte ein weiterer Forschungsansatz eine quantitative Untersuchung der entwickelten Theorie darstellen (vgl. Sanberg, 2013, S.34f.). Hierbei könnte mithilfe der deduktiven Forschungsmethode die hierbei entwickelte Theorie überprüft werden. Anhand von quantitativen Datenerhebungsmöglichkeiten wie Online Fragebögen, könnte somit die Existenz sowie die Häufigkeit des Auftretens der drei Modelle unternehmenskultureller Bedeutung genauer analysiert werden. Hierbei könnte herausgearbeitet werden, ob die beiden extremen Ansichten, der Berücksichtigung sowie der Ignoranz unternehmenskultureller Bedeutung wirklich existieren, oder ob sich der Großteil an Konsumenten als wahrnehmende Konsumenten darstellt.

## Literaturverzeichnis

- Badura, B., et. al. [2016]
- Fehlzeiten-Report 2016: Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen, Berlin 2016.
- Berkel, K./Herzog, R. [1997]
- Unternehmenskultur und Ethik, in: Bienert, W./Crisand, E. (Hrsg.): Arbeitshefte Führungspsychologie, Band 27, Heidelberg 1997.
- Blumer, H. [1981]



- Der methodologische Standort des Symbolischen Interaktionismus, in: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologie (Hrsg.) Alltagswelten, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit, Opladen 1981, S.80-146.
- Brandom, R. [2000]  
Expressive Vernunft, Frankfurt a. M. 2000.
- Breitschopf, K./Rump, J. [2016]
- HR-Report 2015/2016 Schwerpunkt Unternehmenskultur – Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz, Ettlingen 2016.
- Business Week [1980]
- Corporate Culture: The Hard-to-Change Values that Spell Success or Failure, in: Business Week, New York 1980, S.148-160.
- Deal T.E./Kennedy A.A. [1982]  
Corporate Culture – The Rites and Rituals of Corporate Life, Boston 1982.
- Ebert, H. [2014]
- Organisationskultur und Verhaltensstile von Unternehmen, in: Zerfaß, A./Piwinger, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation (2. Auflage), Wiesbaden 2014, S.431-448.
- Goffee, R./Jones, G. [1997]
- Kultur: Der Stoff, der Unternehmen zusammenhält, in: Harvard Business Manager 2, Hamburg 1997, S.41.
- Hill, A. [2012]
- Corporate culture: Lofty aspirations, in: Financial Times, verfügbar unter: <https://www.ft.com/content/d1b4b71a-ccde-11e1-9960-00144feabdc0>(20.04.2017).
- Homma, N./Bauschke, R. [2010]
- Unternehmenskultur und Führung: Den Wandel gestalten – Methoden, Prozesse, Tools, Wiesbaden 2010.
- Lamnek, S. [1995]
- Qualitative Sozialforschung: Methoden und Techniken, Bd. 2, 3. korr. Auflage, Weinheim 1995.
- Leitl, M./ Meifert, M./ Sackmann, S.A. [2011]
- Unternehmenskultur: Ihre Rolle und Bedeutung – Studie 2011, verfügbar unter: [https://www.thinksimple.de/fileadmin/pdf/kundenstudien/kienbaum\\_studie\\_unternehmenskultur\\_2011.pdf](https://www.thinksimple.de/fileadmin/pdf/kundenstudien/kienbaum_studie_unternehmenskultur_2011.pdf)(10.04.2017).
- Maletzke, G. [1963]  
Psychologie der Massenkommunikation. Theorie und Semantik, Hamburg 1963.
- Mead, G.H. [1973]  
Geist, Identität und Gesellschaft, Frankfurt a. M. 2008.
- Peirce, C.S. [2000]  
Semiotische Schriften Band 1, Frankfurt a. M. 2001.
- Peters, T.J./ Waterman, R.H. [1982]  
In Search of Excellence – Lessons from America’s Best-Run Companies, New York 1982.
- Rommerskirchen, J. [2011]
- Prekäre Kommunikation – Die Vernehmung in der multi-kulturellen Gesellschaft, Wiesbaden 2011.
- Rommerskirchen, J. [2014]
- Soziologie und Kommunikation: Theorien und Paradigmen von der Antike bis zur Gegenwart, Wiesbaden 2014.
- Rommerskirchen, J. [2016]  
Was ist korporative Kommunikation? Grundriss einer Phänomenologie, in: Journal für korporative Kommunikation, S.4-16, verfügbar unter: <http://journal-kk.de/janrommerskirchen-was-ist-korporative-kommunikation-grundriss-einer-phaenomenologie-2/> (10.04.2017).
- Sackmann, S.A. [2000]  
Unternehmenskultur – Konstruktivistische Betrachtungen und deren Implikationen für die Unternehmenspraxis, in: Hejl, P.M., Stahl, H.K. (Hrsg.): Management und Wirklichkeit – Das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften, Heidelberg 2000, S.141-158.
- Sackmann, S.A. [2004]  
Erfolgsfaktor Unternehmenskultur: Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen – 6 Best Practice- Beispiele, Wiesbaden 2004.
- Sackmann, S.A. [2006]  
Welche kulturellen Faktoren beeinflussen den Unternehmenserfolg, verfügbar unter: <http://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/84192/herunterladen> (20.04.2017).
- Sandberg, B. [2013]  
Wissenschaftlich Arbeiten von Abbildung bis Zitat – Lehr- und Übungsbuch für Bachelor, Master und Promotion, 2. Auflage, München 2013.
- Schein, E.H. [1995]  
Unternehmenskultur: ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt a.M./ New York 1995.
- Schein, E.H. [2017]  
Organizational Culture and Leadership, New Jersey 2017.
- Schmid, B.F./Lyczek, B. [2004]  
Unternehmenskommunikation – Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, Wiesbaden 2006.
- Schmidt, S.J. [2004]  
Unternehmenskultur – Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen, Weilerswist 2004.
- Schoeneborn, D./Wehmeier, S. [2014]  
Kommunikative Konstitution von Organisationen, in: Zerfaß, A./Piwinger, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation – Strategie, Management, Wertschöpfung, 2. Auflage, Wiesbaden 2014, S.411-429.
- Strauss, A.L./Corbin, J. [1996]  
Grounded Theory: Grundlagen Qualitative Sozialforschung, Weinheim 1996.
- Zerfaß, A. [2014]  
Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Strategie, Management und Controlling, in: Zerfaß, A./Piwinger, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation (2.Auflage), Wiesbaden 2014, S. 21-7

## Die Autorinnen und Autoren

*Peter Michael Bak*, Prof. Dr., ist Hochschuldozent an der Hochschule Fresenius in Köln

*Lutz Becker*, Prof. Dr., ist Studiendekan des Masterstudiengangs Sustainable Marketing & Leadership an der Hochschule Fresenius in Köln

*Nora Chikhoun* ist Absolventin des Masterstudiengangs Corporate Communication an der Hochschule Fresenius Köln im Sommersemester 2017

*Elena Dengler* studiert Corporate Finance und Controlling (M.A.) an der Hochschule Fresenius in Köln

*Jana Grimm* ist Absolventin des Masterstudiengangs Corporate Communication an der Hochschule Fresenius Düsseldorf im Sommersemester 2017

*Katharina Jakobi* ist Absolventin des Masterstudiengangs Corporate Communication an der Hochschule Fresenius Düsseldorf im Sommersemester 2017

*Christin Kaiser* ist Absolventin des Masterstudiengangs Corporate Communication an der Hochschule Fresenius Köln im Sommersemester 2017

*Victoria Kiehm* ist Absolventin des Masterstudiengangs Corporate Communication an der Hochschule Fresenius Düsseldorf im Sommersemester 2017

*Kerstin Kipper*, Dr. rer. pol., ist PR-Seniorberaterin und Dozentin im Masterstudiengang Corporate Communication in Düsseldorf und Köln

*Laura Meifort* ist Absolventin des Masterstudiengangs Corporate Communication an der Hochschule Fresenius Düsseldorf im Sommersemester 2017

*Imke Meinardus* ist Absolventin des Masterstudiengangs Corporate Communication an der Hochschule Fresenius Köln im Sommersemester 2017

*Stephanie Naaf* ist Absolventin des Masterstudiengangs Corporate Communication an der Hochschule Fresenius Köln im Sommersemester 2017

*Jan Rommerskirchen*, Prof. Dr. phil., ist Studiendekan des Masterstudiengangs Corporate Communication an der Hochschule Fresenius in Düsseldorf und Köln

*Martin Schneider*, Dr., arbeitet in leitender Funktion bei der RTL Disney Fernesehen GmbH in Köln und lehrt an der Hochschule Fresenius in Köln

Kontakt zu den Autorinnen und Autoren über den Herausgeber des Journals.