



Hoffentlich Allianz versichert ... Unternehmenskommunikation auf Deutsch

Martin Nielsen

Handelshøjskolen i Århus

Resumé

Nærværende bidrag giver et kort overblik over udvalgte aspekter af virksomhedskommunikation i interkulturel dansk-tysk sammenhæng, på forenklet vis eksemplificeret ved danske og tyske slogans for forsikringsselskaber. Bidragets skitseagtige karakter skyldes, at det snarere sigter mod at give et lineært overblik over virksomhedskommunikation som den kan forstås og praktiseres i en (dansk-tysk) interkulturel sammenhæng end at gå i dybden og diskutere enkelte delaspekter. Efter etablering af virksomhedskommunikationens afsenderinstans (2) gives en definition på virksomhedskommunikation (3), dens betydning for virksomhedens image beskrives (4) og der præsenteres et mere fragmentarisk (5) og et mere holistisk (6) syn på den. Herefter defineres modtagerinstansen (stakeholders) (7), og receptionsprocessen (8) og segmenteringskriterier for recipienterne (9) præsenteres. Efterfølgende introduceres til annoncen som en genre inden for virksomhedskommunikation (10 og 11). Paralleltæksanalysens princip er genstand for (12) og (13), og i afsnit (14) afprøves princippet på et lille korpus af slogans for danske og tyske forsikringsselskaber. Et meget tentativt forsøg på at forklare forskelle i paralleltæksanalysen ud fra dansk-tyske kulturelle forskelle bliver gjort i (15), og (16) afslutter med generelle kritiske kommentarer til tentative kulturanalyser.

1. Einleitung ¹

Ziel dieses Beitrags ist es, Grundlagen und Beispiele der Unternehmenskommunikation kurz vorzustellen sowie Ansätze zu einer Analyseverfahren zur Ermittlung von Textsortenspezifika und von Kulturunterschieden zu beschreiben. Paralleltextanalyse und Kulturunterschiede bilden dabei das Fundament, auf dem in einem weiteren Schritt (der außerhalb des Rahmens dieses Beitrags liegt) text(sorten)produktive Leistungen erbracht werden können.

2. Was ist in Zusammenhang mit Unternehmenskommunikation ein Unternehmen?

Ein Unternehmen wird üblicherweise als eine privatwirtschaftlich und gesellschaftsrechtlich organisierte Wirtschaftseinheit verstanden, deren übergeordnetes Ziel die langfristige Gewinnmaximierung ist. Doch in Verbindung mit der Unternehmenskommunikation ist es sinnvoll, den Begriff Unternehmen weiter zu fassen und unter einem Unternehmen neben den oben genannten üblichen Unternehmen auch andere öffentliche und private Organisationen, Institutionen oder etwa Verbände zu verstehen. Als Oberbegriff für diese Einheiten schlägt Siegle (1996: 61) den Begriff 'Institution' vor. Unternehmenskommunikation lässt sich also als diejenige Kommunikation begreifen, die von Unternehmen im Sinne von 'Institutionen'

¹ Der folgende Beitrag geht auf eine Vorlesung vom 16. April 2004 an der Norwegischen Wirtschaftsuniversität (Norges Handelshøyskole) zurück. Zielgruppe der Vorlesung waren StudentInnen im 2. Semester. Diese Zielgruppe wurde bei der vorliegenden Verschriftlichung der Vorlesung beibehalten.

ausgeht. Zu diesen Institutionen zählt Siegle (a.a.O.) neben den prototypischen Produktionsunternehmen

- Dienstleistungsbetriebe (z.B. Meinungsforschungsinstitute, Beratungsunternehmen)
- Handwerksbetriebe (z.B. Klempner, Elektriker)
- Produkte (z.B. Ariel, Pampers, Kinderschokolade)
- Verlage (z.B. Axel Springer, Bertelsmann)
- Versicherungen (z.B. Allianz, Hamburg-Mannheimer)
- Vereine (z.B. ADAC, Schalke 04)
- Parteien (z.B. die Grünen, SPD)
- Behörden (z.B. Gemeinden, Auslandsamt)
- Banken (z.B. Deutsche Bank, Dresdner Bank)
- Veranstaltungen (z.B. die Fußball-EM, Love Parade)
- Einzelpersonen (z.B. Robbie Williams, David Beckham)
- Schulen (z.B. Gymnasien, Hochschulen)

u.a.m.

Auch wenn im Folgenden von Unternehmen die Rede sein wird und die Beispiele sich ausschließlich auf privatwirtschaftliche Unternehmen beziehen, sollte doch generell beachtet werden, dass im Zusammenhang mit dem Begriff Unternehmenskommunikation Unternehmen immer auch andere Typen von Einheiten, eben Institutionen im Sinne von Siegle umfassen.

3. Was ist 'Unternehmenskommunikation'?

'Unternehmenskommunikation'² ist ein umfassender Begriff, der definitiv nicht einfach einzugrenzen ist. Daher erscheint im Rahmen dieses Beitrags eine vorwissenschaftliche, aber nichtsdestoweniger pauschale und griffige Definition geeignet, wie sie das im Jahr 2000 ins Leben gerufene Zentrum für Unternehmenskommunikation (*Center for Virksomhedskommunikation*) an der Wirtschaftsuniversität Århus versteht: 'Unternehmenskommunikation' ist Kommunikation von, an oder über Unternehmen. Damit sind der Gegenstand von Unternehmenskommunikation Texte, deren Absender, Empfänger und/oder Gegenstand Unternehmen oder Organisationen sind. Diese weite Auslegung des Begriffs deckt sich weitgehend mit dem der Wirtschaftskommunikation, worunter Kommunikation (in) der Wirtschaft zu verstehen ist (vgl. hierzu vor allem Brüner 2000).

Wo die beiden oben genannten Begriffe nicht unbedingt immer das Unternehmen in den Mittelpunkt stellen bzw. das Unternehmen als Initiator und Absender der Kommunikation verstehen, bezeichnet der Begriff *Corporate Communication* eben diese ganzheitliche Betrachtung der gesamten Kommunikation von Unternehmen (vgl. hierzu vor allem van Riel 1995).

² Auf eine Einordnung von 'Unternehmenskommunikation' in den Begriffskomplex Wirtschaftskommunikation und eine Abgrenzung gegenüber verwandten Begriffen wie 'Wirtschaftsdeutsch' oder etwa 'Wirtschaftslinguistik' wird an dieser Stelle verzichtet. Zur Diskussion dieser Thematik vgl. u.a. Heuberger (1997), Brüner (2000) oder Nielsen (2002).

4. Welche Bedeutung hat Unternehmenskommunikation für das Unternehmensimage?

Das **Fundament** eines jeden Unternehmens ist dessen Identität (*‘Corporate Identity’*, d.h. die “Seele des Unternehmens” oder “der Geist des Hauses”). Die Unternehmensidentität wird in der Regel in Unternehmensleitsätzen, einer Unternehmensphilosophie (*‘Statement of Philosophy’*, *‘Mission Statement’*), festgehalten, die die Selbstauffassung, Zielsetzungen und grundlegenden Verhaltensnormen regeln. Die Unternehmensidentität bildet die Basis für alle unternehmerischen Aktivitäten. Als **Mittel** zum Ausdrücken und Ausleben der Unternehmensidentität dienen das *‘Corporate Design’* (z.B. Logo, Fahrzeuge, Produktdesign, Architektur, Briefgestaltung u.a.m.), die *‘Corporate Culture’* (Unternehmenskultur, Verhalten) und das betriebliche Leistungsangebot (also den Produkten bzw. Dienstleistungen des Unternehmens) sowie die *‘Corporate Communications’*³ (die Unternehmenskommunikation).

Die Unternehmenskommunikation prägt das Image des Unternehmens nachhaltig. Die einzelnen Instrumente der Unternehmenskommunikation, die Texte (vgl. Abschnitt 5), verfolgen spezifische Ziele, die Teilziele des Unternehmens darstellen. Doch die Unternehmenskommunikation als Ganzes beeinflusst auch in holistischer Weise das Bild des Unternehmens in den Köpfen der Empfänger. Das *Corporate Image* als die Auffassung des Unternehmens durch die Empfänger ist somit ein **Ergebnis** der Aktivitäten des Unternehmens. Idealerweise spiegeln sowohl *Corporate Design*, *Corporate Communications*, *Corporate Culture* und betriebliches Leistungsangebot die *Corporate Identity* wider.

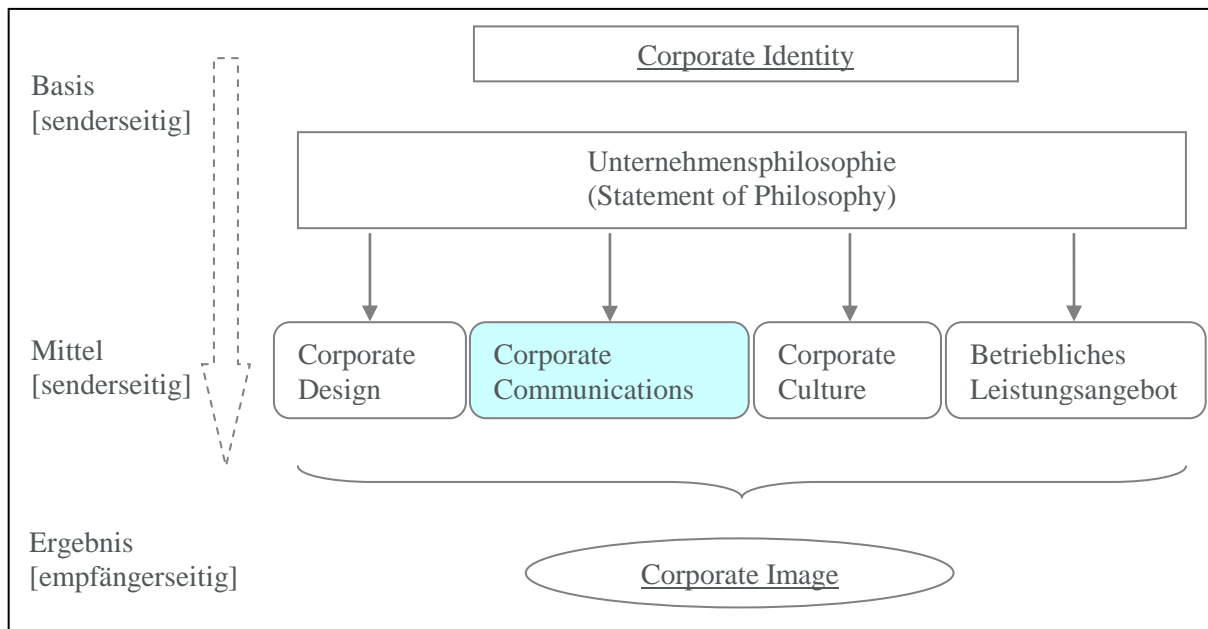


Abb. 1: Unternehmensidentität – Unternehmenskommunikation – Unternehmensimage (Pflaum/Pieper 1993: 128)

³ Die Ausführungen beziehen sich auf die Darstellung von Pflaum/Pieper (1993: 118-140) und übernehmen folglich deren Begriffsbestimmungen. Damit werden *Corporate Communications* hier als die gesamte Unternehmenskommunikation verstanden, auch wenn dieser Terminus oft nur den gezielt imagebildenden Teil der Unternehmenskommunikation wie z.B. PR, Imageanzeigen, Sponsoring u.Ä. bezeichnet. Zum Begriffskomplex Unternehmenskultur, Unternehmensidentität und Unternehmensimage vgl. auch Birkigt et al. (2000).

Die oben stehende Abbildung 1 veranschaulicht die Zusammenhänge zwischen Unternehmensidentität, -kommunikation und -image. Im Vergleich zur Quelle (Pflaum/Pieper 1993: 128), der die Abbildung entnommen ist, wurde der Bezug der jeweiligen Elemente zum Sender oder Empfänger hinzugefügt (links) sowie die *Corporate Communications*, die in diesem Beitrag im Mittelpunkt stehen, hervorgehoben.

5. Wie kann man Unternehmenskommunikation aufteilen?

Die klassische Aufteilung von Formen der Unternehmenskommunikation verortet sie in einer Hierarchie von Unternehmensbereichen und absatzpolitischen Elementen und teilt sie auf in Formen der kommunikationspolitischen Parameter (vgl. Abb. 2). Ausgangspunkt ist dabei die Organisation eines Unternehmens in Abteilungen wie Führung, Investition und Finanzierung, Produktion, Marketing etc. Die Marketingabteilung, die vor allem für den Absatz der erstellten Waren oder Dienstleistungen zuständig ist, verfügt über vier absatzpolitische Instrumente, die (nach den Anfangsbuchstaben der englischen Bezeichnungen) auch "die vier P's" genannt werden und die Parameter darstellen, deren Gestaltung den Absatz beeinflussen:

- product = produktpolitische Instrumente (Gestaltung des Produkts, z.B. Formgebung, Material, Verpackung, Kundendienst)
- price = preispolitische Instrumente (Preisgestaltung, z.B. Verkaufspreis, Rabatte, Zahlungsbedingungen)
- promotion = kommunikationspolitische Instrumente (z.B. Werbung, Verkaufsförderung, PR)
- placement⁴ = distributionspolitische Instrumente (z.B. Lagerhaltung, Absatzwege)

Die kommunikationspolitischen Instrumente lassen sich wiederum aufteilen in

- Werbung
- Verkaufsförderung
- Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit)
- Persönlicher Verkauf
- und (neuerdings) Direktmarketing.

Jedem von diesen Bereichen der Kommunikationspolitik lässt sich nun eine Reihe von **Texten** bzw. **Textsorten** zuordnen, die die eigentlichen, konkreten und spezifischen Werbemittel ausmachen. So sind klassische Texte der Werbung beispielsweise Anzeigen in Zeitungen und Zeitschriften sowie Fernseh-, Hörfunk- und Kinospots, während typische Texte des persönlichen Verkaufs mündlich sind, allen voran das Verkaufs- und Beratungsgespräch. Der prototypische Text der Public Relations ist die Pressemitteilung, bei der ausgewählten Medien Informationen über das Unternehmen zugestellt werden, die in Inhalt und Aufmachung bereits einer Nachricht entsprechen, so dass sich dadurch die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass die Pressemitteilung entweder unverändert oder in redigierter Form in dem jeweiligen Medium erscheint. Verkaufsförderung sind kurzfristige verkaufsstimulierende Initiativen, insbesondere

⁴ Das englische *placement* als Begriff für die Distributionspolitik ist nicht zu verwechseln mit *product placement*, das den Einsatz von Markenartikeln in Spielfilmen und Fernsehserien zu Werbezwecken bezeichnet wie beispielsweise die Einbettung des BMW Z3 in die späteren James-Bond-Filme.

am Verkaufsort selbst: Handzettel, Displays und Gewinnspiele im Supermarkt oder Fachgeschäft selbst gehören zu den wichtigsten. Schließlich ist im Bereich Direktmarketing der Werbebrief zu erwähnen, der die direkte Ansprache der Kunden ermöglicht.

Die Zusammenhänge gehen aus dem unten stehenden Schaubild (Abb. 2) hervor.

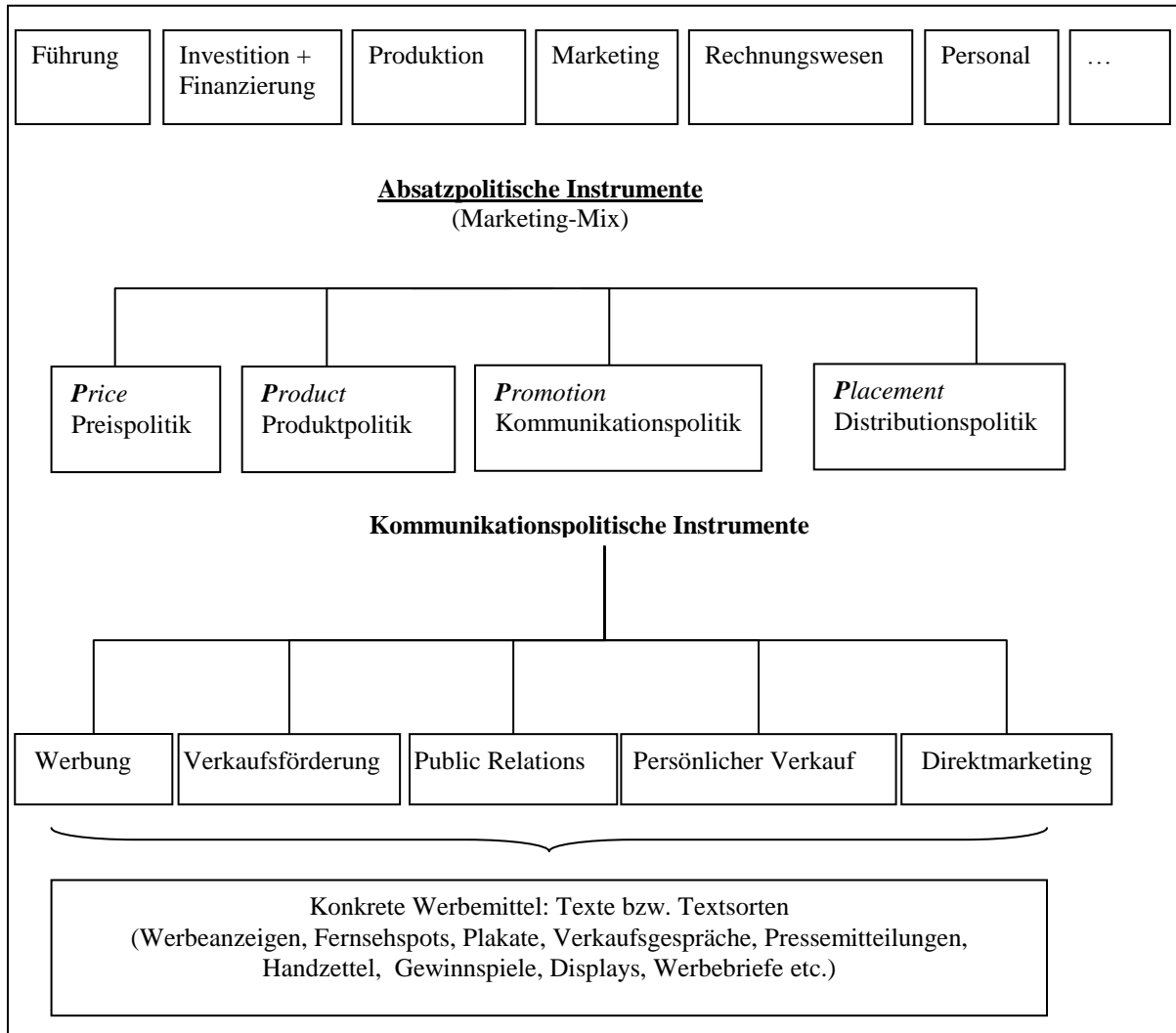


Abb. 2: Klassische Auffassung kommunikationspolitischer Parameter

6. Wie lässt sich Unternehmenskommunikation neuerdings aufteilen?

Die in Abschnitt 5 dargelegte Auffassung von Unternehmenskommunikation ist der Übersichtbarkeit wegen sehr gut geeignet, die Verortung der absatzpolitischen Instrumente (auch: Marketing-Mix oder Parameter-Mix) in der Unternehmensorganisation nachzuvollziehen und die kommunikationspolitischen Instrumente systematisch zu erfassen. Dementsprechend findet sich diese Struktur auch in den meisten Lehrbüchern zum Marketing, allen voran Kotler/Bliemel (1995).

Allerdings widerspricht diese hierarchische und statische Aufteilung von Teilgebieten und Teilfunktionen im Unternehmen der bereits in Abschnitt 3 angesprochenen ganzheitlichen Betrachtung von Unternehmenskommunikation, bei der die gesamten *Corporate Communications* aufeinander abgestimmt sein müssen und jegliche Kommunikation potenziell imagebildend bzw. imagefördernd ist. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von integrierter Kommunikation. So verbirgt die klassische Aufteilung, wo jedem Teilbereich der Kommunikationspolitik eine Reihe von Textsorten zugewiesen ist, den Umstand, dass Werbeanzeigen, die prinzipiell nur der Werbung dienen sollen, auch PR-Wirkung zeitigen, dass die eigentlich nur auf sehr gezielte und kurzfristige Absatzsteigerung angelegten Texte der Verkaufsförderung wie z.B. Displays im Supermarkt auch mittelfristige Werbewirkung entfalten, dass die zum Direktmarketing gehörenden Werbebriefe⁵ sowohl der Verkaufsförderung, der Werbung als auch der Öffentlichkeitsarbeit dienen können wie auch insgesamt sämtliche Kommunikation einschließlich der Gespräche im persönlichen Verkauf das Unternehmensimage beeinflussen.⁶

Schließlich soll der Vollständigkeit halber an dieser Stelle noch erwähnt werden, dass eine konsequente holistische Auffassung von Unternehmenskommunikation auch die interne Kommunikation mit einbezieht.

7. Wer sind die Empfänger von Unternehmenskommunikation?

So wie die in Abschnitt 2 angeführten Wirtschaftseinheiten ('Institutionen') sehr viel weiter gefasst sind als nur traditionelle Unternehmen, so geht in einem modernen Verständnis von Unternehmenskommunikation auch der Kreis der Empfänger weit über die üblichen Adressaten hinaus. Geprägt ist die neue Auffassung von Unternehmenskommunikation vor allem von der Abkehr vom Kunden als dem einzigen oder wichtigsten Interessenten und von der Hinwendung zu einer vielschichtigen und uneinheitlichen Gruppe von so genannten Stakeholdern, das sind "Handlungsträger, die in der Lage sind, den Organisationserfolg positiv oder negativ zu beeinflussen." (Pepels 2002: 771).

Traditionell standen bei der Unternehmenskommunikation als Empfänger immer die Kunden bzw. Konsumenten im Mittelpunkt – aus der Betrachtung heraus, dass sie als Abnehmer der Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens die primären Interessenten sind. Darüber hinaus gelten wegen eines ebenfalls berechtigten Interesses als Adressaten der Unternehmenskommunikation seit jeher auch Anleger, Händler und Lieferanten sowie die oft vernachlässigte Gruppe von internen Empfängern, die Mitarbeiter. Diese Gruppen können als traditionelle Interessenten angesehen werden, da sie unmittelbare und verständliche Interessen am Unternehmen haben.

⁵ So wohnt laut Schönert (1996: 168) jeder Form des kaufmännischen Schriftverkehrs eine werbliche Dimension inne: "Jeder Geschäftsbrief ist ein Werbebrief – ob gewollt oder ungewollt, ob im positiven oder negativen Sinne."

⁶ Eine weitere Betrachtungsweise der vor allem werblichen Unternehmenskommunikation ist die Dichotomie "above the line" und "below the line", die jeweils diejenige Werbung bezeichnet, die wegen der Verbreitung durch Massenmedien über Schaltpreise preislich festgelegt ist und bei der ein eindeutiger Zusammenhang zwischen Preis und Verbreitung bzw. Effekt besteht ("above the line": Anzeigen, Spots, Plakate) und diejenige Werbung, die nicht zu festen Preisen gekauft wird und bei der Preis und Verbreitung bzw. Effekt keinen eindeutigen Zusammenhang zeigen (vgl. Schweiger/Schrattenecker 2001: 101f. und Pepels 2002: 5, 75).

Doch neben diesen einleuchtenden Empfängergruppen gewinnen Stakeholder wie Behörden, Lobbys, Massenmedien und vor allem auch Nachbarn und die interessierte Öffentlichkeit an Bedeutung und müssen als Empfänger von Unternehmenskommunikation ins Auge gefasst und viel stärker als bisher berücksichtigt werden. Auch hier schlägt wieder die ganzheitliche Betrachtungsweise zu Buche, die Unternehmenskommunikation als imagebildende und imagefördernde Öffentlichkeitsarbeit im weitesten Sinne begreift und sich mit "Stakeholderkommunikation" treffend bezeichnen lässt. Dabei ist übrigens zu beachten, dass die Unternehmenskommunikation zwar vom Unternehmen ausgeht, dass die Relationen zu den Stakeholdern aber bilateral sind und die Stakeholder demzufolge auch selbst dem Unternehmen Mitteilungen in der Form von z.B. Meinungsbekundungen zukommen lassen. In Abb. 3 ist die Wechselseitigkeit der Kommunikation deshalb durch Doppelpfeile markiert.

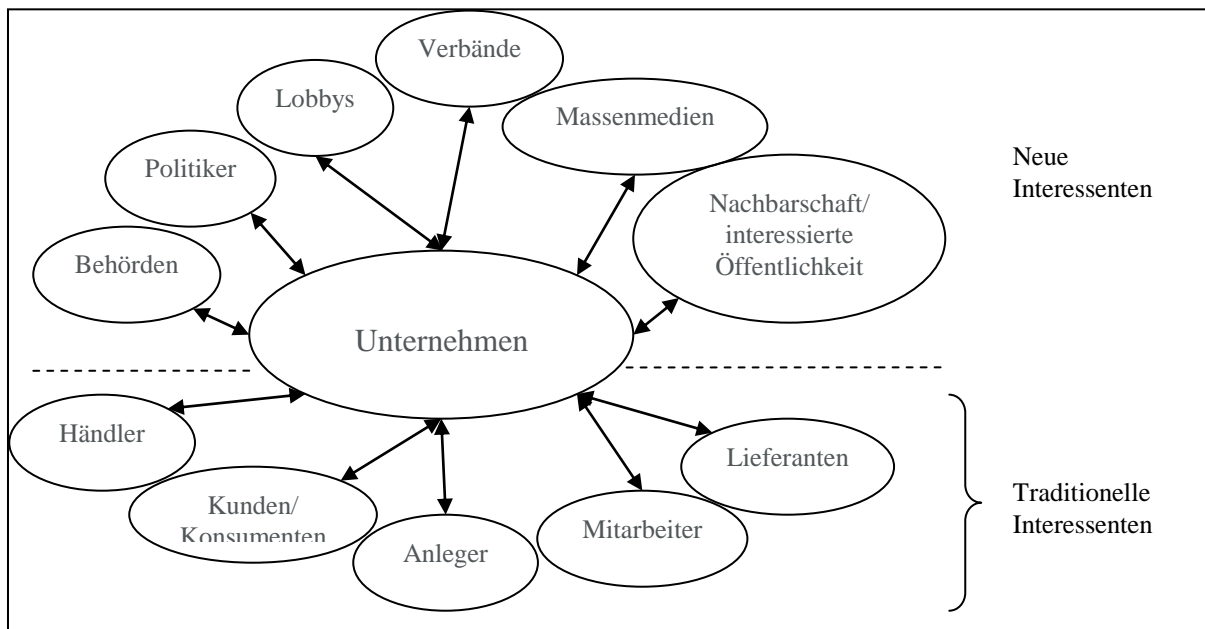


Abb. 3: Interessenten/Stakeholders (nach Blach/Højberg 1989: 36)

8. Wie wird Unternehmenskommunikation rezipiert?

8.1 Wie verläuft der Rezeptionsprozess?

Die Rezeption einer Botschaft verläuft in einem Prozess, zu dessen Verständnis eine Aufgliederung nach Stufen hilfreich ist, wie sie beispielsweise Sepstrup (1999) entwickelt hat. Dabei ist das Voranschreiten des Rezeptionsprozesses davon abhängig, dass die jeweils vorangegangene Stufe durchlaufen wurde. Voraussetzung der Rezeption ist also, dass die erste Phase erreicht wird, die die Voraussetzung für die zweite Phase ist, die wiederum die Voraussetzung für die dritte Phase ist usw. Der Rezeptionsprozess kann also nach jeder Phase zum Abbruch kommen, wenn nämlich die jeweils nächste Phase nicht erreicht wird.

Die erste Phase der Rezeption ist der Kontakt mit der Botschaft, d.h. dass der Empfänger in Reizposition tritt und die visuellen und/oder akustischen Reize aufnehmen kann, die die

Botschaft darstellt. Phase zwei ist die einleitende Aufmerksamkeit, ein kurz währender Teilprozess, in dem die Reize in den Kurzzeitspeicher des Gedächtnisses eintreten. Von der Gestaltung der Botschaft, u.a. dem Zusammenhang zwischen der Art der Erregung der einleitenden Aufmerksamkeit und dem Botschaftsinhalt sowie von dem Aktivierungspotenzial der Botschaft, hängt dann ab, ob es zur Phase drei, zur fortwährenden Aufmerksamkeit kommt, bei der eine gewisse Verarbeitung der Botschaft erfolgt. Bei erfolgreichem Durchlaufen der ersten drei Phasen kann es zur eigentlichen Verarbeitung und zum Verständnis der Botschaft, der Phase vier kommen. Nach dem Verlauf einer gewissen Zeit lässt sich die Phase fünf erreichen, wenn nämlich die Botschaft behalten wird: Es kommt zur Erinnerung.

Die Phasen des Rezeptionsprozesses können nun unter Umständen zu Wirkungen in der Form von Einstellungsänderungen führen, die ihrerseits Verhaltensänderungen nach sich ziehen können.

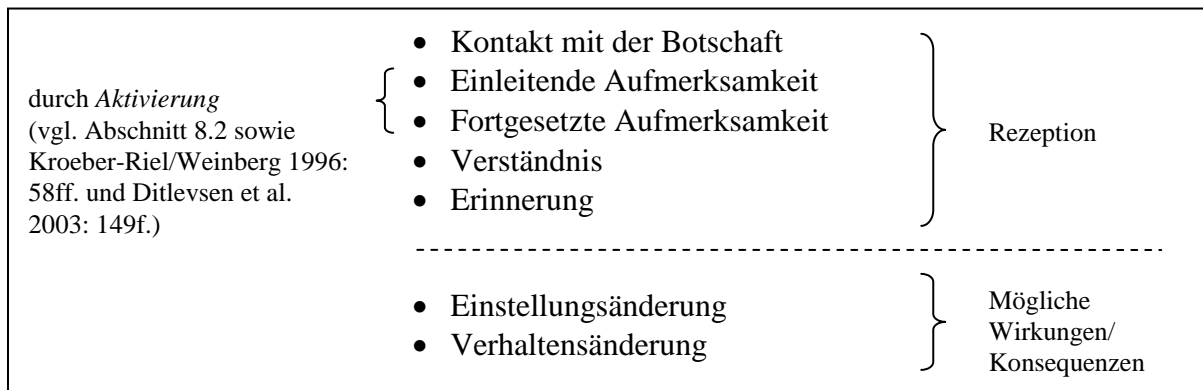


Abb. 4: Der Rezeptionsprozess nach Sepstrup (1999: 49)

8.2 Was bedeutet Aktivierung für die Rezeption?

In Abschnitt 8.1 wurde festgehalten, dass das Erreichen der einleitenden und der fortwährenden Aufmerksamkeit u.a. davon abhängt, inwiefern die Gestaltung der Botschaft Aktivierungspotenzial aufweist. Daher soll im Folgenden erläutert werden, was Aktivierung ist, wie sie ausgelöst werden kann und welche Wirkung sie entfaltet

8.2.1 Was ist Aktivierung?

Unter Aktivierung wird ein zentralnervöser Erregungsvorgang verstanden, der mit physiologischen Methoden gemessen werden kann. Die Stärke der in einer Verhaltenssituation vorhandenen Aktivierung bestimmt wesentlich das emotionale Erleben (Aktivierung als Grunddimension von Emotionen) sowie die gedanklichen Leistungen [...]. (Kroeber-Riel/ Weinberg 1996: 14)

Aktivierung ist somit ein Zustand, in dem der menschliche Organismus leistungsfähig und leistungsbereit ist. Diese Leistungsfähigkeit nimmt mit zunehmender Aktivierung zu, fällt aber ab einem bestimmten Grad an Aktivierung wieder ab.

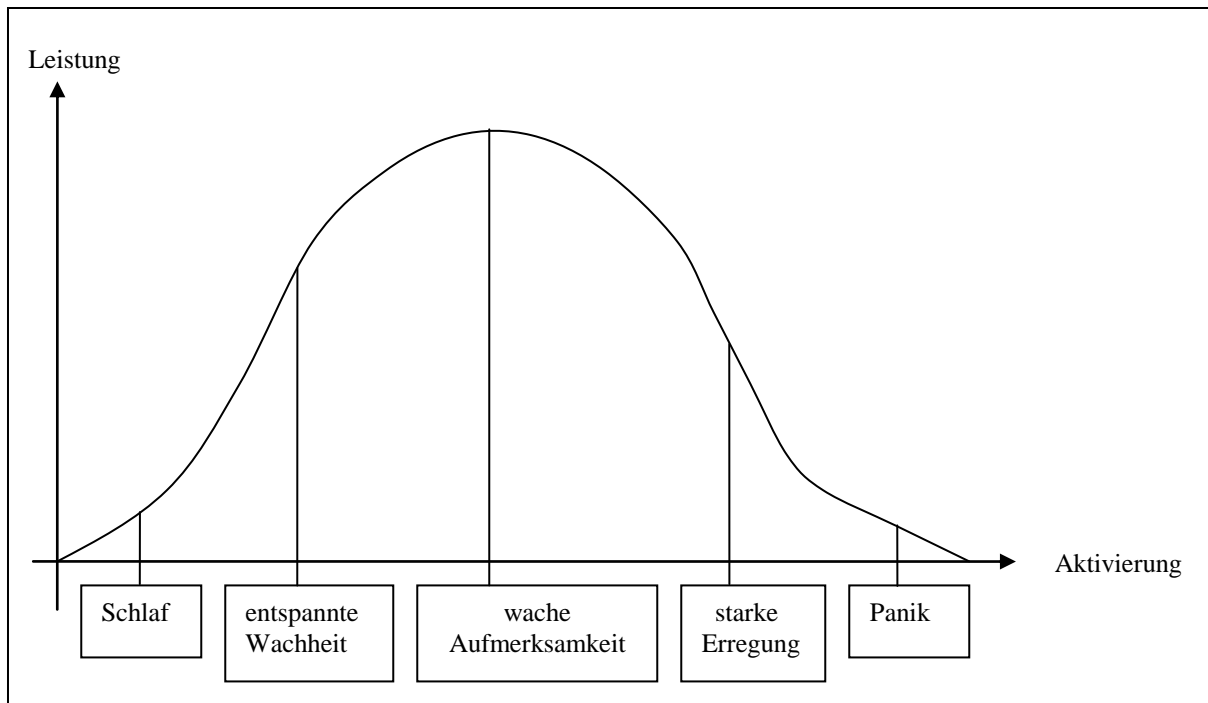


Abb. 5: Die Leistung als Funktion der Aktivierung (Quelle: Kroeber-Riel/Weinberg 1996: 79)

So ist die Aktivierung während des Schlafs praktisch gleich null, entsprechend gering ist die Leistungsfähigkeit: Wer schläft, kann nichts leisten. Bei entspannter Wachheit steigt die Aktivierung: Nun ist der menschliche Organismus im Stande, geistige und körperliche Leistungen zu vollbringen. Befindet sich der Mensch in einem Zustand von wacher Aufmerksamkeit, kann er das Optimum an Leistungen vollbringen. Im Stadium starker Erregung jedoch fällt die Leistungsfähigkeit wieder, um im panischen Zustand wieder gegen null zu gehen: Wer in Panik gerät, kann kaum etwas leisten.

8.2.2 Wie wird Aktivierung ausgelöst?

Ausgelöst werden kann Aktivierung durch drei unterschiedliche Techniken (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1996: 70ff.), Kroeber-Riel (1996: 99ff.), Ditlevsen et al. 2003: 153f.).

- physisch intensive Reize (z.B. Farbe, Größe, Kontraste); in der werblichen Unternehmenskommunikation u.a. Logogestaltung wie McDonald's (rot/gelb) oder der Uhrenhersteller IWC (Darstellung des Produkts in Übergröße in ganzseitigen Zeitungsanzeigen)
- psychobiologische Reize (z.B. echt oder "Attrappen", (vgl. Busenschema, Kindchenschema), Menschen (Gesicht, Augen, Mund), Landschaften); in der werblichen Unternehmenskommunikation u.a. durch erotische Reize wie tiefe Ausschnitte (vor etwa 10 Jahren Playboymodel Anna Nicole Smith für H&M) oder Waschbrettbäuche (Davidoff Cool Water)
- überraschende Reize, d.h. Inkonsistenzen im Vergleich zur bisherigen Erfahrung, Nichterfüllung von Erwartungen, Inkohärenzen im Weltbild (z.B. mangelnde Übereinstimmung zwischen Text und Bild); in der werblichen Unternehmenskommunikation u.a. durch Image-/PR-Anzeigen der deutschen chemischen Industrie ("Wir sind für

mehr Umweltschutz und deshalb gegen Umweltsteuern” – es folgt im Fließtext die auf den ersten Blick widersprüchliche Argumentation dafür, weshalb aus wirtschaftlichen Gründen Umweltsteuern langfristig dem Umweltschutz schaden)

Vor allem die letzte Aktivierungstechnik lässt sich durch Text-Bild-Relationen oder auch durch Sprache allein erreichen.

8.2.3 Welche Wirkung hat Aktivierung?

Die Aktivierung ist zwar eine sehr plausible Theorie, aber sie hat wissenschaftlich gesehen “nur” den Stellenwert einer Hypothese – allerdings einer sehr einleuchtenden und vor allem sehr aussagekräftigen und erklärungs-fähigen Hypothese. Die Wirkung von Aktivierung lässt sich am besten in Teilhypothesen aufgliedern

- Leistung ist von der Aktivierung (Aktiviertheit) abhängig
- Voraussetzung für eine Mindestleistung ist eine Mindestaktivierung (Minimalaktivierung)
- Zunehmende Aktivierung führt zu zunehmender Leistung (Normalaktivierung)
- Ab einem bestimmten Ausmaß an Aktivierung führt zunehmende Aktivierung zu abnehmender Leistung Überaktivierung)
- Der Verlauf und der Höhepunkt der Aktivierungskurve ist nicht eindeutig
- Die Art der Leistungserbringung ist nicht bestimmbar.

Die Aktivierungshypothese eignet sich vor allem auch dafür, das Aktivierungspotenzial und damit die Fähigkeit beispielsweise einer Anzeige, beim Empfänger einleitende und fortgesetzte Aufmerksamkeit zu erzielen, systematisch und fundierter als nur intuitiv zu beurteilen.

9. Wie lassen sich die Empfänger von Unternehmenskommunikation beschreiben?

Sowohl bei der Analyse und Beurteilung als auch bei der Produktion von Unternehmenskommunikation (wie auch bei der Textproduktion schlechthin) ist es sinnvoll, Merkmale des angestrebten Empfängers zu berücksichtigen. Dabei lassen sich zwei Ansätze unterscheiden: die “klassischen”, d.h. vor allem demographischen Merkmale, die der Segmentierung aus dem Marketing entspringen, und die auf die Information und die Botschaft bezogenen Merkmale, wie sie Sepstrup (1999) entwickelt hat (vgl. zur Zusammenstellung dieser beider Ansätze auch Ditlevsen et al. 2003: 139ff.).

Die Beschreibung bzw. Segmentierung von Empfängern nach demographischen Kriterien umfasst gewöhnlich

- Alter
- Geschlecht
- Bildungsstand
- Einkommen
- Wohnsitz

Diese Charakteristika sind vor allem für das Marketing interessant, haben aber letztlich wenig Aussagekraft in Bezug auf die Art, wie die Empfänger die Botschaft rezipieren.

Deshalb sind eine wesentliche Ergänzung zu den klassischen demographischen Segmentierungskriterien des Marketing die Beschreibungskategorien von Sepstrup (1999). Sepstrup teilt die Empfänger nicht nach Alter, Geschlecht etc. ein, sondern nach deren Verhältnis zur Information. So lassen sich folgende Merkmale der Empfänger unterscheiden

- Relevanzauffassung (ist die Information/die Botschaft für den Empfänger nach dessen eigenem Empfinden relevant oder nicht?)
- Informationsbedarf (verspürt der Empfänger subjektiv einen Mangel an Information oder fühlt er sich vor der Rezeption der Information/der Botschaft bereits optimal informiert?)
- Aktives/passives Informationsverhalten (lässt sich der Empfänger passiv informieren oder sucht er aktiv nach Information?)
- Rezeptionssituation (rezipiert der Empfänger die Information/die Botschaft privat (zu Hause) oder öffentlich (auf der Straße, am Arbeitsplatz, in der U-Bahn, im Kino), kollektiv (Kinobesuch) oder individuell (Zeitungslektüre), einmal (Fernsehen) oder mehrmals (Zeitschrift)?)
- Informationskosten (empfindet der Empfänger bei der Rezeption einen großen Aufwand, z.B. wirtschaftlich (teures Telefongespräch), intellektuell (schwierige Bedienungsanleitung), physisch (weiter Weg zur Bibliothek)?)

10. Welche Textsorte eignet sich für die Kommunikation mit dem Stakeholder 'Kunde'?

Aus den obigen Ausführungen ergibt sich, dass ein Unternehmen, dass mit der Stakeholdergruppe 'Kunde/Konsument' in Verbindung treten möchte, unter einer Reihe von möglichen Optionen die Textsorte Anzeige wählen kann. Die Anzeige soll Aufmerksamkeit erregen (durch Aktivierung), Interesse wecken, einen Kaufwunsch erzeugen und schließlich zu einer Kaufhandlung führen, oder, mit dem Stufenwirkungsmodell AIDA: **a**ttention, **i**nterest, **d**esire, **a**ction. An diesem Modell, das ursprünglich ein Planungs- und Schulungsmodell war, lässt sich der Rezeptionsprozess, wie ihn Sepstrup beschreibt (vgl. Abschnitt 8.1 und Abb. 4), sehr gut wieder erkennen.

11. Welche prototypische Struktur weist die Anzeige auf?

Wie alle Textsorten unterliegt auch die werbliche Textsorte Anzeige bestimmten Textsortenkonventionen, die sich in Bezug auf die Struktur folgendermaßen beschreiben lässt (vgl. Janich 2001: 43ff., Sowinski 1998: 50ff.).

- Schlagzeile (Überschrift in Großdruck, komprimierte Werbeaussage oder *Appetizer*, oft nur interpretierbar im Zusammenhang mit der Abbildung)
- Abbildung (bildliche Darstellung des Produkts, einer Verwendungssituation, einer Stimmung oder Atmosphäre oder ausschließlich Aufmerksamkeitserreger)
- Fließtext (etwas längerer, kohärenter Text der gewöhnlich das Produkt beschreibt und anpreist)

- Slogan (generelle Werbeaussage des Unternehmens, das u.a. die Unternehmensidentität ausdrücken könnte)
- Logo (graphischer Ausdruck des Unternehmens und Wiedererkennungszeichen)

12. Was ist eine Paralleltextanalyse?

Sammelt man nun eine Reihe von Texten, die sich nach den in Abschnitt 10 und 11 dargestellten Kriterien und Merkmalen beschreiben lassen – z.B. Anzeigen von deutschen Versicherungsgesellschaften, dann hat man zunächst ein Textkorpus. Geht man dann einen Schritt weiter und stellt ein weiteres Textkorpus zusammen, diesmal aus Anzeigen von dänischen (oder norwegischen) Versicherungsgesellschaften, kann man das eine Textkorpus mit dem anderen vergleichen. Und da die beiden Textkorpora parallel aufgebaut sind, d.h. dass es sich jeweils um genuine (also nicht um übersetzte oder von Nicht-Muttersprachlern verfasste, sondern um echte und originale) deutsche und dänische Texte handelt, spricht man bei diesem Vergleich von Paralleltextanalyse.

13. Wozu lässt sich eine Paralleltextanalyse verwenden?

Eine Paralleltextanalyse kann zunächst Aufschluss darüber geben, wie sich Texte, die die gleiche Funktion erfüllen und in der gleichen Situation verwendet werden, in jeweils zwei unterschiedlichen Sprachgemeinschaften oder Kulturen unterscheiden. Diese Erkenntnis ist an sich schon erstrebenswert, doch sie kann auch zu spezifischen Zwecken verwendet werden, und zwar als Grundlage für die Übersetzung bzw. Adaption von Texten aus einer Sprache bzw. Kultur in eine andere. Bei der fremdsprachlichen **Textproduktion** ist also die Zusammenstellung eines Korpus von Paralleltexten und ein anschließender Vergleich, also eine Paralleltextanalyse, eine sinnvolle und zweckmäßige Vorbereitung auf die Produktion eines fremdsprachlichen Textes. Dadurch wird vermieden, dass Konventionen in der Ausgangskultur fälschlicherweise unverändert und unbearbeitet in die Zielkultur übernommen werden. Das ist in der Unternehmenskommunikation vor allem bei werblichen Textsorten wichtig, da sich gerade Werbung von Kultur zu Kultur stark unterscheiden kann und deshalb der Blick auf den Werbestil der Zielkultur notwendig ist.

14. Wie unterscheiden sich dänische von deutschen Anzeigen für Versicherungsleistungen?

Im Rahmen dieses Beitrages lässt sich keine umfassende Paralleltextanalyse eines auch nur begrenzten Textkorpus ausführen und darstellen. Daher soll stellvertretend für die gesamten Texte ein überschaubarer Teiltext (vgl. Struktur der Werbeanzeige in Abschnitt 11) auf dänisch-deutsche Unterschiede hin verglichen werden, nämlich der Slogan. Dabei ist bei der Erstellung von parallelen Textkorpora darauf zu achten, dass eine eigentliche im statistischen Sinne repräsentative Auswahl aus praktischen Gründen oft nicht möglich ist aber dass eine begrenzte Menge an Texten in jedem Korpus durchaus Tendenzen aufzeigen kann, ohne eben im streng wissenschaftlichen Sinne gesicherte Ergebnisse zu liefern. Im Folgenden sind einige ausgewählte Slogans deutscher und dänischer Versicherungsgesellschaften einander gegenübergestellt (Tab. 1). Die deutschen Slogans sind der Website www.slogan.de entnommen

(vgl. auch Hars 2002: 189ff.), die dänischen entstammen eigenen Beobachtungen sowie Poulsen (2003):

<i>Dänische Versicherungen</i>	Dänische Slogans	<i>Deutsche Versicherungen</i>	Deutsche Slogans
<i>Alm. Brand</i>	“Alm. sund fornuft”	<i>Allianz</i>	“Versicherung. Vorsorge. Vermögen. Hoffentlich Allianz (versichert) ...”
<i>Codan</i>	“Så er du bedre sikret”	<i>HUK Coburg</i>	“Da bin ich mir sicher”
<i>If</i>	“Rolig. Det ordner sig”	<i>KV</i>	“Ihre Gesundheit ist unsere Verantwortung”
<i>Topdanmark</i>	“Forberedt på lidt af hvert Nogle gange er man heldig; andre gange er det godt man har Topdanmark”	<i>Provinzial Nord</i>	“Alle Sicherheit für uns im Norden”
<i>Tryg-Baltica</i>	“Det gælder om at være tryg”	<i>Württembergische</i>	“Der Fels in der Brandung”

Tab. 1: Slogans dänischer und deutscher Versicherungsgesellschaften

Im Rahmen dieses Beitrags kann nur eine Auswahl an Slogans⁷ erwähnt werden (jeweils fünf Versicherungsgesellschaften und sechs Slogans, da in jedem Korpus zwei Unternehmen mindestens zwei Slogans haben), anhand der nichtsdestoweniger das Prinzip der Paralleltextanalyse kurz veranschaulicht werden kann. Bei den dänischen Slogans bezieht sich einer (*Codan*) auf das Phänomen der Versicherung (lexikalisch durch ‘sikret’ ausgedrückt) und ein weiterer auf das angestrebte Ziel, nämlich Geborgenheit (‘tryg’). Die Hälfte der dänischen Slogans (*If*, *Topdanmark* zweimal) beziehen sich aber auf die Situation, in der die Versicherung zum Tragen kommen soll. Dies hängt auch damit zusammen, dass die Slogans im Sinne der integrierten und ganzheitlich betrachteten Kommunikation (vgl. Absatz 3 und 6) im Zusammenhang mit vor allem den Werbespots verstanden werden sollen, die beispielsweise *If* und *Tryg* ausstrahlen: Bei *If* erscheint der Slogan (“Nur ruhig. Es wird sich alles regeln.”) nach der humoristischen Darstellung einer Panne. Bei *Tryg* erscheint der Slogan (“Es gilt, geborgen zu sein.”) nach einem TV-Spot, in dem ein piepsendes Küken hinter dem Rad eines Autos steht. Der Wagen wird angelassen, das Autorad rollt in Richtung wehrloses Küken – aber nur wenige Millimeter, wonach der Wagen in entgegengesetzter Richtung davonfährt. Darüber hinaus finden sich zwei Wortspiele, bei denen Elemente des Unternehmensnamens im Slogan auftauchen (*Alm. Brand*, *Tryg*).

In der Auswahl deutscher Slogans ist das Phänomen Versicherung dominant. Lexikalisch ist es sehr stark vertreten (“Versicherung”, “versichert”, “sicher”, “Sicherheit”, “Fels in der Bran-

⁷ Bei manchen der Slogans würde man eher von *Claim* (vgl. Janich 2001: 48) sprechen, da sie sich eher auf eine Kampagne und nicht auf alle werblichen Kommunikate des Unternehmens beziehen. Da aber hier auch die kulturelle Komponente berücksichtigt werden soll, wurde eine Unterscheidung zwischen Slogan und *Claim* nicht getroffen.

dung“). Humoristische Anspielungen gibt es in dieser Auswahl nicht.⁸ Bemerkenswert ist der Slogan von *Provinzial Nord*, der sowohl im Unternehmensnamen als auch im Slogan die regionale Zugehörigkeit betont. Auch Stilfiguren wie die Dreierfigur mit Alliteration (“Versicherung. Vorsorge. Vermögen.”) oder die Metapher (“Der Fels in der Brandung”) fallen auf.

Zweck dieser sehr oberflächlichen Paralleltextanalyse ist es – bei allen Vorbehalten, die wegen des geringen Umfangs und der Zufälligkeit der Auswahl gemacht werden müssen – bei einer Übersetzung oder Übertragung bzw. Adaption dänischer Werbeaussagen ins Deutsche Leitlinien zu erkennen. So wäre z.B. möglicherweise der Schwerpunkt vom (evtl. humoristisch vorgetragenen) Versicherungsfall auf das Phänomen des Versichert-Seins zu verlagern oder der Slogan als Wortspiel zu gestalten.

15. Auf welche Kulturunterschiede lassen sich Unterschiede in den Textsortenkonventionen zurückführen?

War die Paralleltextanalyse schon wegen der oben genannten Einschränkungen mit ernstem Vorbehalten zu versehen, ist ein Versuch, die bei der Paralleltextanalyse ermittelten Unterschiede mit kulturellen Unterschieden zu erklären, fast schon unverantwortlich. Dennoch sollen zwei kulturelle Merkmale, in denen sich Dänemark und Deutschland unterscheiden, kurz erwähnt werden. Zum einen scheinen Deutsche ein ausgeprägteres Sicherheitsbedürfnis zu haben als Dänen (vgl. auch den höheren Rang Deutschlands auf dem Unsicherheitsvermeidungsindex von Hofstede 1999). Gerade bei der werblichen Unternehmenskommunikation von Versicherungsgesellschaften kommt dies zum Ausdruck, wo die dänischen Slogans eben eher mit humoristischer Distanz (vgl. auch Poulsen 2003: 7) Versicherungs- oder Schadensfälle beschreiben und ihren Slogan danach ausrichten, während ihre deutschen Gegenüber lexikalisch und inhaltlich die Tatsache, dass der Kunde versichert ist, betonen. Zum anderen – auch wenn es dafür nur ein Beispiel im Korpus gibt (“Alle Sicherheit für Deutschlands Norden”) – ist die regionale Zugehörigkeit in Deutschland stärker ausgeprägt.

16. Worauf muss man bei der Ermittlung von Kulturunterschieden besonders achten?

Kulturunterschiede sind ein umfassender und schwieriger Bereich, über den ständig diskutiert wird. Von der Schwierigkeit der Definition von Kultur und der kulturtheoretischen Diskussion abgesehen, werden vor allem zum Teil groß angelegte empirische Studien wie die von Geert Hofstede (1999), Trompenaars/Hampden-Turner (2002) und Hall/Hall (1990) gern als Anlass genommen, Nationalkulturen und nationale kulturelle Werte als gegeben und empirisch belegt anzunehmen. Daher sollen einige mahnende Worte zu einer Pauschalisierung und undifferenzierten Betrachtung von Nationalkulturen diesen Beitrag abschließen.

⁸ Ausgeschlagen habe ich allerdings z.B. *HDI*: “Hilft Dir immer” oder *ADAC*: “Mach dich aus dem Stau!” Intertextualitäten und Anspielungen, das Spiel mit der Sprache, gibt es also durchaus. Daher ist bei Verallgemeinerungen bei kleinen Textkorpora immer Vorsicht walten zu lassen.

16.1 Ethnozentrismus vs. Kulturrelativismus

Zunächst ist auf die von dem deutschen Anthropologen Franz Boas und seiner Schülerin Ruth Benedict bereits Anfang des 20. Jahrhunderts erkannten Problematik des Ethnozentrismus aufmerksam zu machen. Ethnozentrismus ist die wertende Beurteilung anderer Kulturen vom Standpunkt der eigenen Kultur aus. Boas forderte im Gegenzug zum Kulturrelativismus auf, d.h. zumindest den Versuch zu unternehmen, andere Kulturen wertfrei und nicht als unterlegen zu betrachten (vgl. z.B. Floßdorf 1999: 328 oder Rogers/Hart 2002: 3).

16.2 Stereotypie und Vorurteile

Eine der auffälligsten Gefahren bei der Beschäftigung mit Kultur ist das Verfallen in statische und undifferenzierte Auffassungen von Kulturen. Stereotypie bezeichnet in diesem Zusammenhang das festgefrorene Bild von Angehörigen fremder Kulturen, das der Dynamik von Kulturen nicht gerecht wird. Kultur ist nämlich keine statische Größe, sondern entwickelt sich im gegenseitigen Kontakt mit, Austausch mit und Einfluss von benachbarten Kulturen.

16.3 Nationalkulturelle Eigenheiten vs. Konvergenzthese

Trotz des immensen Interesses an nationalkulturellen Eigenheiten und deren Wichtigkeit für u.a. die Unternehmenskommunikation gibt es Tendenzen, die die Bedeutung von Kulturunterschieden auf nationaler Ebene einschränken. Dazu gehört vor allem die zunehmende Globalisierung, die u.a. in der Konvergenzthese beschrieben wird, laut der sich die Märkte international angleichen (Levitt 1983). Unterstützt wird sie teilweise von der Entwicklung einer grenzüberschreitenden Kommunikation, die auf grenzüberschreitende Medien zurückgreifen kann (vgl. Fuchs 1995).

16.4 Angleichung durch Einflüsse von Branchen- und Unternehmenskulturen

Ebenfalls ein Bestandteil der Globalisierung ist die zunehmende Unternehmenskooperation über nationale Grenzen hinweg. Diese Zusammenarbeit beinhaltet auch die Etablierung von Tochtergesellschaften, Zweigniederlassungen und Fusionen, bei denen dann unternehmenskulturelle Merkmale nationalkulturelle Merkmale durchaus überlagern können. Auch andere Formen von nicht-nationalen Kulturen wie z.B. eine Branchenkultur können den Geltungsbereich von Nationalkulturen einschränken. So ist der Versicherungsbranche mit Sicherheit eine besondere Branchen- oder Professionskultur zu eigen, die ihren Ausdruck in spezifischen Werten, Verhaltensnormen, Ritualen und Kommunikationsformen findet.

16.5 Gemeinsamkeiten von Kulturen

Schließlich ist auf eine Dimension hinzuweisen, die fast gänzlich unterschlagen wird, nämlich dass Kulturen auch Gemeinsamkeiten aufweisen (Kalverkämper 1998: 78, 81f.). Auch Hall/Hall (1990: 7) rechnen beispielsweise Deutsche und Skandinavien eindeutig den *low-*

context-Kulturen⁹, also ein und derselben Kulturform zu. Der konstante Vergleich mit anderen Kulturen, dem Anderen, dem Fremden, verschließt bisweilen die Sicht auf die Gemeinsamkeiten, die trotz allem zwischen zwei gegebenen Kulturen bestehen. Vor diesem Hintergrund sollten bei der interkulturellen Unternehmenskommunikation bei aller Berücksichtigung der erheblichen Unterschiede, die nach wie vor bestehen, immer auch die Gemeinsamkeiten im Auge behalten werden, diejenigen Merkmale, die verbinden und nicht trennen.

⁹ *Low-context*-Kulturen sind laut Hall/Hall (1990: 6f.) dadurch gekennzeichnet, dass in der Interaktion Informationen explizit gemacht werden müssen, da der Kontext nur einen geringen Grad an Information liefert. Im Gegensatz dazu verbleiben viele Informationen in *high-context*-Kulturen implizit, da ein hoher Grad an Information von den Kulturmitgliedern durch den Kontext erschlossen werden kann und deshalb vorausgesetzt werden darf.

Literatur

- Birkigt, Klaus /Stadler, Marinus M. /Funck, Hans J. (2000) *Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*. 11., völlig neu überarbeitete und aktualisierte Neuauflage. Landsberg am Lech: moderne industrie.
- Blach, Thomas /Højberg, Jesper (1989) *Håndbog i information og public relations*. København: Borgen.
- Brünner, Gisela (2000) *Wirtschaftskommunikation. Linguistische Analyse ihrer mündlichen Formen*. Tübingen: Niemeyer.
- Ditlevsen, Marianne G. /Engberg, Jan /Kastberg, Peter/ Nielsen, Martin (2003) *Sprog på arbejde*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Floßdorf, Bernhard (1999) Interkulturelle Psychologie. In: Asanger, Roland /Wenninger, Gerd (Hrsg.) *Handwörterbuch Psychologie*. Weinheim: Psychologie Verlags Union. 327-331.
- Fuchs, Wolfgang A. (1995) Pro und Contra standardisierter transkultureller Werbung. *Markenartikel*, 9. 432-435.
- Hall, Edward T. /Hall, Mildred Reed (1990) *Understanding Cultural Differences. Germans, French and Americans*. Intercultural Press: Yarmouth (ME).
- Hars, Wolfgang (2002) *Nichts ist unmöglich! Lexikon der Werbesprüche*. München /Zürich: Piper.
- Heuberger, Katharina (1997) *Wirtschaftsdeutsch und seine Vermittlung. Eine Bestandsaufnahme*. Tostedt: Attikon.
- Hofstede, Geert (1999) *Kulturer og organisationer. Overlevelse i en grænseoverskridende verden*. København: Handelshøjskolens Forlag (original 1991: *Cultures and organizations: software of the mind*).
- Janich, Nina (2001) *Werbesprache. Ein Arbeitsbuch*. 2. Auflage. Tübingen: Niemeyer.
- Kalverkämper, Hartwig (1998) Interkulturalität. In: Lundquist, Lita /Picht, Heribert /Qvistgaard, Jacques (eds.) *LSP: Identity and Interface. Research, Knowledge and Society. Proceedings of the 11th European Symposium on Language for Special Purposes*. København: Handelshøjskolen i København, LSP Centre. 69-99.
- Kotler, Philip /Bliemel, Friedhelm (1995) *Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kroeber-Riel, Werner (1996) *Bildkommunikation. Imagerystrategien für die Werbung*. München: Vahlen.
- Kroeber-Riel, Werner /Weinberg, Peter (1996) *Konsumentenverhalten*. 6. Auflage. München: Vahlen.
- Levitt, Theodore (1983) The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, 61 (3). 92-102.
- Nielsen, Martin (2002) Wirtschaftskommunikation – Aspekte einer neu(er)en Disziplin. Geißner, H. K. /Herbig, A. F. /Wessela, E. (1999): Wirtschaftskommunikation in Europa. Bungarten, T. (1999): Sprache und Kultur in der interkulturellen Marketingkommunikation. *Hermes* (29). 217-245.
- Pepels, Werner (2002) *Marketing-Lexikon. Über 3000 grundlegende und aktuelle Begriffe für Studium und Beruf*. 2. Auflage. München: beck/dtv.
- Pflaum, Dieter /Pieper, Wolfgang (Hrsg.) (1993) *Lexikon der Public Relations*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Landsberg am Lech: moderne industrie.
- Poulsen, Signe (2003) Fornuft og følelse i forsikringer. In: *SPRINT. Sproginstitutternes Tidsskrift Handelshøjskolen i København*, 2. 5-18.
- Rogers, Everett M. /Hart, William B. (2002) The Histories of Intercultural, International, and Development Communication. In: Gudykunst, William B. /Mody, Bella (eds.) *Handbook of International and Intercultural Communication*. Thousand Oaks /London /New Delhi: Sage. 1-18.
- Schönert, Walter (1996) *Werbung, die ankommt. 199 Beispiele, Erfolgsregeln, praktische Folgerungen*. 7., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Landsberg am Lech: moderne industrie.
- Schweiger, Günter /Schrattenecker, Gertraud (2001) *Werbung. Eine Einführung*. 5., neubearbeitete Auflage. Stuttgart /Jena: Lucius & Lucius.
- Sepstrup, Preben (1999) *Tilrettelæggelse af information*. 2. udgave. Århus: Systeme.
- Siegle, Michael Bernd (1996) *Logo. Grundlagen der visuellen Zeichengestaltung*. Itzehoe: Verlag Beruf + Schule.
- Sowinski, Bernhard (1998) *Werbung*. Tübingen: Niemeyer.
- Trompenaars, Fons /Hampden-Turner, Charles (2002) *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. 2nd edition. London: Nicholas Brealey Publishing.
- van Riel, Cees B.M. (1995): *Principles of Corporate Communication*. London: Prentice-Hall (original 1992: *Identiteit en imago*).
- www.slogan.de