Wissenskommunikation in der externen Unternehmenskommunikation am Beispiel der Max Kranz oHG

Bachelorarbeit
zur Erlangung des Grades Bachelor of Arts (B.A.)

an der Philosophisch-Sozialwissenschaftlichen Fakultät der
Universität Augsburg

Betreuerin:
Prof. Dr. Gabi Reinmann

Matthias Beiter
Schertlinstraße 4 ½, 86159 Augsburg
Matrikelnummer: 819396

Augsburg, 2. Oktober 2006

Inhaltsverzeichnis

1. Begründung des Themas 5
1.1 Peripherer und zentraler Weg der Überzeugung 5
1.2 Unternehmenskommunikation auf dem zentralen Weg 7
1.3 Inhalt, Aufbau und Ziele der Arbeit 8

2. Wissensmanagement und Unternehmenskommunikation – Grundlagen 9
2.1 Unternehmenskommunikation 9
2.2 Einseitig mediale Kommunikation 9
2.3 Vereinbarkeit von Wissensmanagement und Unternehmenskommunikation 10
2.3.1 Daten, Informationen und Wissen 10
2.3.2 Informationen als virtuelles Wissen 10
2.3.3 Implizites und explizites Wissen 11
2.3.4 Das Münchener Modell 12
2.3.5 Wissenskommunikation 13

3. Entwicklung eines Kommunikationsmodells 14
3.1 Konstruktivistischer Kommunikationsansatz 15
3.2 Der Kontext von Kommunikation 16
3.3 Integriertes Kommunikationsmodell 17

4. Externe Wissenskommunikation eines Unternehmens 19
4.1 Explizierung von Zielen, Werten und Normen: Corporate Identity 20
4.2 Berücksichtigung der Kundenperspektive 21
4.2.1 Experten-Laien-Kommunikation 21
4.2.2 Herstellen eines Common Grounds 21
4.2.3 Wissensbarrieren beim Empfänger 22
4.3 Gestaltung der Botschaft 24
4.3.1 Repräsentationsformate: Sprache oder Bild? 24
4.3.2 Verständlichkeit von Sprache 24
4.3.3 Sprachliche Analogien und Metaphern 25
4.3.4 Nutzung von Bildern zur Wissenskommunikation 28
4.3.4.1 Arten ikonischer Codes 28
4.3.4.2 Vorteile für die Wissenskommunikation 29
4.3.4.3 Texte in Bildern 31
4.3.4.4 Graphische Metaphern 31
4.3.4.5 Bildverstehen und Verarbeitungstiefe 32
4.3.4.6 Verständlichkeit von Bildern 33
4.3.5 Gefahren von Wissensbildern 34
4.4 Zusammenfassung 35

5. Praxisbeispiel: Unternehmenskommunikation der Max Kranz oHG aus Sicht der Wissenskommunikation 36
5.1 Kurzportrait der Max Kranz oHG und Problemfelder 36
5.2 Vorgehen 37
5.3 Experteninterview: Klärung des Kontexts 38
5.3.1 Ziele und Werte 38
5.3.2 Abschätzung der Kundenperspektive 38
5.3.3 Experten-Laien-Kommunikation 40
5.3.4 Besondere Merkmale der Max Kranz oHG 40
5.4 Dokumentenanalyse 40
5.4.1 Potentiale der einzelnen Werbemedien 40
5.4.2 Kleinanzeigen 42
5.4.3 Flyer 46
5.4.4 Die Internetseite 49
5.4.5 Werbebriefe 53
5.5 Abschließende Bewertung der Unternehmenskommunikation der Max Kranz oHG 56

6. Wissensmanagement – Allheilmitel in der Unternehmenskommunikation? 58

7. Literaturverzeichnis 60

8. Anhang 63
I. Das integrierte Modell 63
II. Das Interview mit Bernd Beiter 64
III. Kleinanzeigen 67
IV. Der „Spinnenflyer“ 68
V. Screenshots der Internetseite (Stand jeweils 18.09.2006) 70
VI. Werbebriefe 75
VII. Gestaltungsempfehlungen aus der Werbepsychologie für Anzeigen 79
VIII. Gestaltung von Werbebriefen nach Zahner (1991) 84
IX. Stichwortverzeichnis 85
X. CD (enthält diese Arbeit als PDF-Datei)

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1. Prozessmodell der Elaborationswahrscheinlichkeiten 5
Abb. 2. Integriertes Kommunikationsmodell 18
Abb. 3. Elemente der Corporate Identity 20
Abb. 4. Schematische Darstellung der Experten-Laien-Kommunikation 22
Abb. 5. Analogieformen 26
Abb. 6. Beispiel einer Bildmetapher im Unternehmenskontext 32
Abb. 7. Das Logo der Max Kranz oHG 36
Abb. 8. Altes Werbeschild der Firma Max Kranz (um 1930) 36
Abb. 9. Beispiel einer Kleinanzeige 42
Abb. 10. Visualisierung von Ergonomieanforderungen für einen Arbeitstisch 51

Tabelle 1. Kommunikation von Information vs. Kommunikation von Wissen 14
Tabelle 2. Potentiale verschiedener Werbemedien zur Wissenskommunikation 41

1. Begründung des Themas

1.1 Peripherer und zentraler Weg der Überzeugung

Das Ziel klassischer Werbung ist es, bei den Rezipienten einer Werbebotschaft eine Einstellung gegenüber dem beworbenen Produkt oder Unternehmen zu erzeugen, die sich in einer Verhaltensänderung in Form einer Kaufhandlung auswirken soll.
Wie sich eine Einstellung bildet und wie überdauernd diese ist, hängt allerdings davon ab, wie tief und auf welchem Wege der Rezipient die Werbebotschaft verarbeitet.
Ausschlaggebend dafür ist eine gewisse Bereitschaft, sich mit der Botschaft auseinanderzusetzen, das sog. **Involvement** (Kroeber-Riel & Weinberg, 2003, S. 370ff.). Die Stärke des Involvements hängt ab von Persönlichkeitsmerkmalen des Rezipienten (Werte, Ziele, Normen, Interessen, Bedürfnisse, persönliche Relevanz), Situationsmerkmalen (finanzielle Lage, Zeitdruck), Merkmalen des beworbenen Produkts und der Intensität des Werbereizes. Ist das Involvement stark, werden Informationen eher mittels kognitiver Vorgänge im Gehirn verarbeitet; ist es schwach, werden sie eher auf emotionaler Basis verarbeitet. Je nach Stärke des Involvements sind damit unterschiedliche Arten der Darbietung der Informationen überzeugender und damit ausschlaggebend für die Bildung einer Einstellung.

Petty und Cacioppo (1983, zit. in Felser, 2001, S. 310-315; Kroeber-Riel & Weinberg, 2003, S. 623; Winkler, 2000, S. 82-88) erklären dies in ihrem **Elaboration Likelihood Modell (ELM)**: Bei schwachem Involvement findet die Überzeugung über eine **„periphere Route“** im Gehirn statt. Dann beeinflussen hauptsächlich äußere Reize, die mit den eigentlichen Inhalten nichts zu tun haben, die Informationsverarbeitung. Die geringe kognitive Verarbeitungstiefe erlaubt höchstens die Vermittlung von wenigen, leicht verständlichen und gut merkbaren Informationen. Der oberflächliche Betrachter lässt sich dann von Nebensächlichkeiten beeindrucken, z. B. von einer ansprechenden Aufmachung des Produkts, von Expertenmeinungen (wie in der Dr.-Best-Werbung), von der Anzahl der Argumente (nicht deren Qualität!), von der Glaubwürdigkeit der Informationsquelle, von professionell oder innovativ klingenden Produkteigenschaften (z. B. bei Cremes mit „Anti-Aging-Effect“ oder einem „garantiert organischen Joghurt“) oder von der Attraktivität, Sympathie oder Berühmtheit dessen, der das Produkt präsentiert. Handfeste Argumente treten hier in den Hintergrund; die gebotenen Argumente werden nicht weiter reflektiert und geprüft. Die Verarbeitung findet lediglich oberflächlich statt. Ablenkende Maßnahmen können so das Fehlen guter Argumente verschleiern. Die Äußerlichkeiten regen beim Rezipienten einfache Denkmuster an. Low-Involvement-Werbung versucht, diese gezielt mit bestimmten Hinweis- bzw. Schlüsselreizen anzusprechen.

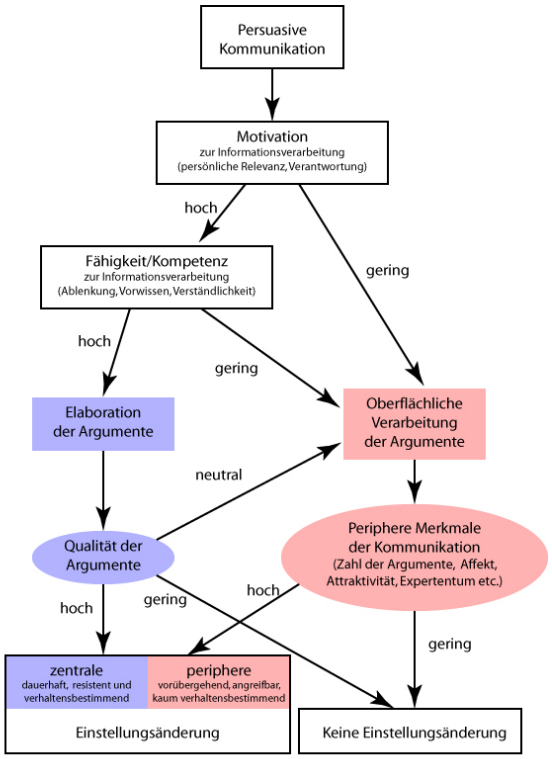


Abb. 1. Prozessmodell der Elaborations-wahrscheinlichkeiten von Petty und Cacioppo in Anlehnung an Felser (2001, S. 314) und Winkler (2000, S. 83).

Eine auf der peripheren Route herbeigeführte Einstellungsänderung ist allerdings eher vorübergehend, angreifbar und wirkt sich wenig auf das Verhalten aus. Überdauernde Einstellungen bilden sich meist erst nach einem Testkauf.

Je stärker ein Rezipient aber involviert ist, desto tiefer verarbeitet er eine dargebotene Information. Die Verarbeitung nimmt dann eine **„zentrale Route“** im Gehirn. Hier zählen nur die Qualität, Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit von Argumenten, nicht deren Anzahl oder Präsentation. Zudem spielt das Vorwissen eine erhebliche Rolle, auf dessen Grundlage die neuen Informationen verarbeitet werden. Je organisierter die Wissensstruktur zum kommunizierten Sachverhalt ist, desto besser kann eine Werbebotschaft intensiv verarbeitet werden. Eine durch aktives Nachdenken herbeigeführte Einstellungsänderung ist im Gegensatz zu einer durch oberflächliche Verarbeitung herbeigeführten relativ dauerhaft, resistent und wirkt sich auf das Verhalten aus.

Zu betonen ist, dass keiner der beiden Wege mit höherer Wahrscheinlichkeit zu einer Einstellungsänderung führt. Lediglich der Grund für die Einstellungsänderung ist jeweils ein anderer: Auf dem zentralen Weg zählen Argumente, auf dem peripheren Begleitreize. Allerdings beeinflusst die Intensität der Elaboration die Stabilität der Einstellungsänderung.

Aufgrund des täglichen Überangebots ist die Motivation, mit der sich Rezipienten Werbebotschaften aus Fernsehen, Radio oder Publikumszeitschriften zuwenden, relativ gering; es handelt sich meist um Low-Involvement-Werbung. Hier verspricht eine Überzeugung auf peripherem Wege mehr Erfolg. Ein umjubelter Vorteil verwandelt sich da bei genauerer Prüfung häufig in eine Banalität (Joghurt ist z. B. immer organisch). Eine bewusste Verarbeitung von Werbeinformationen ist häufig nicht gewollt, um scheinbare Vorteile zu schaffen und sich in einer Welt austauschbarer Produkte von der Konkurrenz abzuheben. Für genauere Erklärungen bleibt gerade bei Fernseh- oder Radiowerbung ohnehin meist keine Zeit.

Ein Unternehmen muss also je nachdem, womit es wirbt und an wen sich die Werbebotschaft richtet, unterschiedliche Wege der Kommunikation gehen. Die Literatur zur Werbepsychologie (vgl. Felser, 2001; Kroeber-Riel & Esch, 2004; Kroeber-Riel & Weinberg, 2003; Moser, 2002) geht meist von einem wenig involvierten Rezipienten aus und bietet eine Vielzahl von Vorschlägen, wie eine bewusste Informationsverarbeitung verhindert und Konsumenten auf anderem Wege emotional beeinflusst werden können. Die Überzeugung läuft dabei meist über die periphere Route. Die dort beschriebenen Ansätze bauen meist auf unbewusst bzw. automatisch ablaufenden Effekten auf. Hier sind z. B. die Koppelung von positiven emotionalen Reizen oder bestimmten „Erlebnisprofilen“ an ein Produkt (z. B. nach behavioristischen Modellen), Erinnerungseffekte an Marken ohne bewusste Erinnerung (implizites Erinnern und der sog. Mere-exposure-Effect) oder die emotionale Verarbeitung von Bildern und Sprache anhand bestimmter automatisch abgerufener Schemata zu nennen.

1.2 Unternehmenskommunikation auf dem zentralen Weg

Wie Konsumenten über den peripheren Weg beeinflusst werden können, ist in der Literatur bereits ausreichend diskutiert worden. Wie allerdings eine Überzeugung auf dem zentralen Weg erleichtert werden kann, darüber findet sich kaum etwas.

Allerdings gibt es durchaus Unternehmen, die potentielle Kunden gerade auf diesem Weg ansprechen wollen und müssen. Hier ist vor allem an kleine und mittelständische Unternehmen wie den Fachhandel oder an Handwerksbetriebe zu denken.
Wer an solche Unternehmen herantritt, tut dies meist mit einem spezifischen Problem oder Bedürfnis. Die persönliche Relevanz ist dann häufig sehr hoch. Einstellungen werden hier nicht nebenbei wie bei der flüchtigen Betrachtung einer Joghurt-Werbung gebildet. Daher wird der Rezipient auch Informationen über ein Produkt oder über ein Unternehmen, die eine Lösung seines Problems liefern könnten, mit entsprechend starkem Interesse begegnen. Häufig hängen solche Entscheidungen auch mit einer gezielten Suche nach Informationen zusammen.
Oft geht es hier auch um Entscheidungen, die mit großen finanziellen Investitionen verbunden sind, z. B. die Einrichtung eines Computernetzwerks oder die Renovierung eines Badezimmers. Daher ist das Involvement in solchen Fällen meist hoch. Werbeinformationen werden intensiv verarbeitet und danach eine Entscheidung gebildet. Im Falle einer Einstellungsänderung zu Gunsten des Unternehmens steigt auch die Wahrscheinlichkeit für das Verhalten, den Kauf.

Für manche Unternehmen ist es also wichtig, potentielle Kunden nicht auf der peripheren Route anzusprechen, sondern mit ihren Leistungen und mit sachlichen Argumenten auf der zentralen Route zu überzeugen. Solche Unternehmen sind zudem meist nur in einem regional begrenzten Umfeld tätig. Teure Fernsehwerbung kommt für sie nicht in Betracht, auch aus finanziellen Gründen. Die großen, überregional werbenden Unternehmen zu kopieren und sich mit ihnen Preisschlachten zu liefern, kann auch nicht das Ziel kleiner Unternehmen sein. Diesen Kampf würden sie verlieren.
Diese Unternehmen leben häufig von einer im Schwinden begriffenen Stammkundschaft. Um in Zeiten einer „Geiz-Ist-Geil-Mentalität“ und des Firmensterbens zu überleben, müssen sich kleine Unternehmen von der „großen Konkurrenz“ abgrenzen, dies entsprechend kommunizieren und sich so ins Gedächtnis der Kunden (zurück) rufen.

Eine organisierte Wissensstruktur bezüglich des Unternehmens oder Produkts wirkt sich auch auf die Fähigkeit einer Person aus, die Werbebotschaft intensiv zu verarbeiten. Es gilt also, ein bestimmtes Wissen über das Unternehmen und seine Leistungen zu vermitteln, um überhaupt eine Einstellung erzeugen zu können, auf deren Grundlage Kunden bewusste Entscheidungen treffen und mit ihrem spezifischen Problem an das Unternehmen herantreten können.
Hier werden im Gegensatz zu einem peripheren Weg ganz andere, bewusste Informationsverarbeitungsprozesse angesprochen. Die aus der Werbepsychologie abgeleiteten Richtlinien sind zwar hilfreich, um die Aufmerksamkeit auf ein Werbemedium zu lenken und die Erinnerung daran zu steigern; sie reichen aber nicht aus, um das Verstehen von Zusammenhängen anzuregen und die Argumentationskraft zu steigern. Um informierte Entscheidungen zu ermöglichen, ist eine tiefere Verarbeitung nötig.

1.3 Inhalt, Aufbau und Ziele der Arbeit

Während sich die klassische Werbewirkungsforschung auf den Pfad der emotionalen Beeinflussung eines schwach involvierten Publikums konzentriert, dreht sich diese Arbeit nun darum, wie ein Wissenstransfer auf der zentralen Route der Verarbeitung gefördert werden kann.

Sie geht dazu einen neuen Weg, indem sie sich der Instrumente des **Wissensmanagements**, genauer gesagt der **Wissenskommunikation** bedient, um Wissensprozesse anzuregen. Der Forschungsbereich der Wissenskommunikation wird so auf den normalerweise von der Werbepsychologie geprägten Bereich der externen Unternehmenskommunikation übertragen.

Wissenskommunikation soll dabei nicht als eine isolierte oder eigenständige Maßnahme der Unternehmenskommunikation betrachtet werden; Unternehmenskommunikationsmaßnahmen bedürfen vielmehr häufig (gerade für kleine Unternehmen) *auch* der Methoden der Wissenskommunikation. Unternehmenskommunikation ist so immer auch gleichzeitig Wissenskommunikation.

Diese Sichtweise führt zur ersten Forschungsfrage.

Forschungsfrage 1:
Wie kann die einseitig-medial vermittelte Kommunikation eines Unternehmens (z. B. Werbung) einen Wissenstransfer zum Kunden fördern? Was muss dabei beachtet werden?

Dazu werden zunächst die Begriffe der Unternehmenskommunikation und der Wissenskommunikation erläutert (Abschnitt 2) und in ein Kommunikationsmodell integriert (Abschnitt 3). Davon ausgehend wird der Kontext von Kommunikation abgeleitet. Da Kommunikation in der Unternehmenspraxis meist zwischen Experten und Laien stattfindet, ergeben sich auch für die Werbung verschiedene Probleme. Diese sollen mit Methoden und Instrumenten der Wissenskommunikation wie Analogien, Metaphern und Bildern sowie hoher sprachlicher Verständlichkeit gelöst werden (Abschnitt 4).

Mit ihren bescheidenen Mitteln bleiben kleinen Firmen wie der Max Kranz oHG häufig nur Print-Anzeigen, eine Internetseite, Flyer oder gezielt verschickte Briefe als Werbemedien. Eine Dokumentenanalyse in Kombination mit einem Interview versucht in Abschnitt 5, das Vorgehen, eventuelle Fehler und Verbesserungsmöglichkeiten aus Sicht der Wissenskommunikation in der medial vermittelten Unternehmenskommunikation am Praxisbeispiel der Max Kranz Bürotechnik oHG aus Augsburg aufzudecken. Dabei finden die Erkenntnisse aus den ersten Teilen Anwendung. Dieser Abschnitt soll die zweite Forschungsfrage beantworten:

Forschungsfrage 2:
Wie kommuniziert die Firma Max Kranz das Wissen um ihre Stärken und Leistungen? Wie ist diese Art der Kommunikation aus Sicht der Wissenskommunikation zu bewerten? Wie kann sie verbessert werden?

2. Wissenskommunikation und Unternehmenskommunikation – Grundlagen

Der folgende Abschnitt klärt die Begriffe der Unternehmenskommunikation, der einseitig medialen Kommunikation sowie für die Arbeit relevante Begriffe und Zusammenhänge des Wissensmanagements. Anschließend wird dargelegt, ob und warum Werbebotschaften auch Wissenscharakter haben können und sich daher die Methoden des Wissensmanagements auch auf Werbung anwenden lassen.

2.1 Unternehmenskommunikation

Nach Bruhn (1997, S. 2) bezeichnet der Begriff **Unternehmenskommunikation** (zur Übersicht siehe auch Mast, 2002) in der Betriebswirtschaft

> *„die Gesamtheit sämtlicher Kommunikationsinstrumente und –maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen den relevanten internen und externen Zielgruppen der Kommunikation darzustellen“.*

Unternehmenskommunikation geht also in zwei Richtungen (Bruhn, 1997; Mast, 2002):

- Die **interne** Unternehmenskommunikation richtet sich ins Innere eines Unternehmens. Sie stellt den Dialog zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern sicher und sorgt für die Verteilung von Informationen und Wissen innerhalb des Unternehmens. Hierzu zählen Workshops und Seminare, Konferenzen, Vorträge, Besprechungen sowie alle Maßnahmen wie Datenbanken und Intranet, die dem Wissensmanagement innerhalb der Organisation dienen.
- Die **externe** Unternehmenskommunikation richtet sich dagegen nach außen, an die Umwelt. Das Unternehmen wendet sich so an verschiedene Gruppen wie z. B. Kunden, Lieferanten, Behörden usw. Zu diesem Teilbereich der Unternehmenskommunikation gehören u. a. Public Relations, Messe- und Eventkommunikation, Sponsoring, Licensing, Verkaufsförderung, Direktmarketing und klassische Werbung.

Die genannten Beispiele, mit denen das Unternehmen die kommunikativen Zielsetzungen erreichen will, werden als **Kommunikationsmaßnahmen** bezeichnet. Sind sich Maßnahmen in ihrem Wesen ähnlich, können sie auch zu **Kommunikationsinstrumenten** zusammengefasst werden. **Zielgruppen** sind die anzusprechenden Adressaten.

2.2 Einseitig mediale Kommunikation

Für diese Arbeit spielt, wie eingangs erwähnt, lediglich der Bereich der externen Kommunikation in Form von Werbung eine Rolle. In Anlehnung an Steffenhagen (1991, S. 147ff.) ergeben sich für diese Kommunikationsform folgende Charakteristika:

- Werbung ist **unpersönlich,** d. h. es besteht eine raum-zeitliche Trennung zwischen Absender und Empfänger der Botschaft.
- Sie zeichnet sich durch nur einen Kommunikator aus und ist damit **einseitig.** Es gibt keinen direkten Rückkanal, über den der Adressat ebenfalls zum Kommunikator werden kann, um z. B. Fragen zu stellen, Vorschläge zu machen oder sich zu beschweren.
- Da sie medial vermittelt wird, bedient sich Werbung einer **Kommunikation mittels Wort-, Schrift- und Bildzeichen**. Es findet also keine physische Präsentation von Produkten oder des Unternehmens statt; auch nonverbale Kommunikation wie Gestik oder Mimik eines Verkäufers spielt keine Rolle.

- Während Werbung meist an ein **anonymes Publikum** gerichtet wird, gibt es bei Direct-Mailings die Möglichkeit, mittels Serienbrief-Funktion die Adressaten auszuwählen und direkt anzusprechen. Die Botschaft selbst ist hier trotzdem meist anonym.

In der vorliegenden Arbeit geht es also um eine einseitige, unpersönliche Form der Kommunikation mittels Wort-, Schrift und Bildzeichen, die sich entweder, im Fall von Werbung, an anonyme oder, im Fall von Werbebriefen, an ausgewählte Adressaten richtet.

2.3 Vereinbarkeit von Wissensmanagement und Unternehmenskommunikation

Um Methoden der Wissenskommunikation anwenden zu können, muss erst einmal sichergestellt sein, ob klassische Werbung, Rundbriefe etc. überhaupt eine Art von „Wissen“ darstellen bzw. vermitteln können.

2.3.1 Daten, Informationen und Wissen

Die Wissensmanagement-Literatur (z. B. die „Wissenstreppe“ von North, 1999, S. 40f.; siehe auch Renzl, 2004, S. 110; Nonaka & Takeuchi, 1997, S. 69f.; Wehner, Dick & Clases, 2004, S. 164) grenzt zunächst einmal Wissen von Informationen und Daten ab.

Daten sind lediglich geordnete, aber nicht interpretierte Sequenzen einzelner Elemente, z. B. in Form von Zahlen- oder Buchstabenfolgen, die sich in unserer Wahrnehmung voneinander unterscheiden. Diese werden zu **Informationen,** wenn sie vor einem spezifischen Hintergrund zusammengefasst bzw. geordnet werden und ihnen eine Bedeutung (Semantik) zugeschrieben wird.

Im Gegensatz zu Informationen oder Daten ist **Wissen** personengebunden (Probst, Raub & Romhardt, 1999, S. 46). Es ist die Gesamtheit individueller Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen dazu benutzen, Probleme zu lösen. Wissen entsteht, wenn ein Individuum Informationen in einen bestimmten Handlungszusammenhang (Kontext) setzt. Eine Person verarbeitet und vernetzt die dargebotenen Informationen mit und auf Grundlage von individuellen Erfahrungen und Erwartungen zu neuem Wissen. Bei der Verarbeitung ist insbesondere ein Urteil über die Wichtigkeit der einzelnen Informationen erforderlich.

2.3.2 Informationen als virtuelles Wissen

Die Unterscheidung in Daten, Informationen und Wissen legt nahe, dass unter Wissen nur weiterverarbeitete Informationen im Gehirn eines Individuums zu verstehen sind. Können aus dieser Sichtweise gedruckte bzw. medial vermittelte Inhalte dann überhaupt als Wissen gewertet werden? Dürfen solche Inhalte überhaupt als Wissen bezeichnet werden, weil es nach obiger Definition ja eigentlich Information sein müsste?

Seiler und Reinmann (2004, S. 13f.) stellen in ihrer strukturgenetischen Auffassung des Wissensbegriffs klar, dass Informationen nichts anderes sind als **virtuelles Wissen.** Es muss erst durch personales Wissen aktiviert werden, und zwar sowohl auf Sender- als auch auf Empfängerseite. Das Wissen steckt materiell nicht in der Sprache oder dem Text, die zur Übermittlung dienen. Sprache bzw. Texte sind vielmehr ein Vehikel für die Botschaft, die erst auf Basis personalen Wissens interpretiert wird und so ihre Bedeutung erhält.

Die Bedeutungen, die der Absender einer Botschaft seinen sprachlichen Zeichen verleiht, können je nach Kontext variabel sein. Der Empfänger muss die zutreffenden Bedeutungen der Zeichen übereinstimmend rekonstruieren und sie interpretieren, um eigenes Wissen aufzubauen. Nur die Zeichen zu kennen reicht dabei nicht aus: Um den Sinn zu verstehen, muss er den

Kontext, sein Vorwissen und sämtliche möglichen Bedeutungsinhalte in seine Interpretation mit einbeziehen.
Der Aufbau personalen Wissens beruht demnach auf einer aktiven und subjektiven Konstruktion durch Individuen (Seiler & Reinmann, 2004, S. 18ff.). Diese Konstruktion erfordert die adaptive und wertende Interaktion des Individuums mit seiner Umwelt und seinen sozialen Bezugspartnern. Die Interaktion in Form einer Verständigung ist aber nur dann möglich, wenn Wissen objektiviert wird.

Auch Schnotz und Heiss (2004, S. 42f.) sprechen hier von verschiedenen Existenzformen des Wissens. Wissen kann sowohl **personal** (im Kopf eines Individuums), als auch **objektiviert** (bzw. virtuell) in Form von Texten etc. vorhanden sein. Beide Formen stehen in gegenseitigem Wechselverhältnis.
Soll Wissen vermittelt werden, muss der Absender sein personales Wissen über einen Sachverhalt zunächst einmal von Kontext entkleiden, um es so auf Informationsniveau herunter zu brechen. Mit Hilfe von Werkzeugen (mündliche Rede, Dokumente) vergegenständlicht bzw. **externalisiert** er es. In der externalisierten Form ist Wissen als Objekt zu betrachten, das verteilt, weitergegeben oder gespeichert werden kann. Wird es von anderen Individuen durch Beobachtung, Verstehen und Lernen angeeignet, d. h. **internalisiert,** wird Wissen wieder zu einem personalen Prozess im Kopf des Rezipienten.

Nach dieser Begründung sind medial vermittelte Informationen wie Werbung etc. virtuelles bzw. externalisiertes Wissen, also Wissen als Objekt auf Informationsniveau, das dazu dient, individuelle Wissensprozesse anzuregen. Der Rezipient erwirbt es sich durch Beschäftigung mit den angebotenen Informationen; durch Verarbeitung und Verknüpfung mit bereits vorhandenem Wissen wird das virtuelle Wissen zu personalem Wissen.

2.3.3 Implizites und explizites Wissen

Allerdings gibt es ein Problem: Personales Wissen ist nicht immer leicht zu artikulieren. Sowohl das sog. **Handlungswissen,** in dem bestimmte Arten des Handelns und Problemlösens wie bestimmte Handlungsabläufe gespeichert sind, als auch das **intuitive Wissen,** in dem Vorstellungen bildlich abgelegt sind, sind vorbegrifflich und schwer artikulierbar. Polanyi (1985, S. 14) spricht hier davon, *„daß wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen.“*. Für solches Wissen prägte er 1966 den Begriff „**implizites Wissen**“. Begriffliches Wissen ist dagegen bewusstseinsfähig und kann explizit artikuliert werden (**explizites Wissen**), wenn es reflexiv aus implizitem Wissen rekonstruiert wird.
Nonaka und Takeuchi (1997, S. 74ff.) unterscheiden vier Möglichkeiten, wie die Wissensformen ineinander umgewandelt werden können.

- *implizit zu implizit:* Durch **Sozialisation** in Form von Beobachtung, Nachahmung und der Arbeit in der Praxis kann ein Individuum implizites Wissen von anderen aufnehmen.
- *implizit zu explizit:* Eine Person expliziert ihr intuitives und ihr Handlungswissen. Diesen Prozess nennen die Autoren **Externalisierung.**

- *explizit zu implizit:* Eine Person verinnerlicht das zuvor von einer anderen externalisierte Wissen und macht es sich zu Eigen. Die Autoren sprechen hier von **Internalisierung.**
- *explizit zu explizit:* Hier geht es um die (Neu)Kombination bereits explizierten Wissens in Form von Medien, Dokumenten etc.

Im Zusammenhang dieser Arbeit geht es vor allem darum, vorhandenes (implizites) Unternehmenswissen zu explizieren (Externalisierung), damit ein potentieller Kunde es hinterher wieder internalisieren kann. Für die Wissenskommunikation muss das explizite Wissen des Unternehmens in sprachlicher oder bildlicher Form objektiviert werden.
Individuelle sowie äußere Kontext-Faktoren machen es aber unmöglich, im Kopf des Rezipienten eine exakte „Kopie“ des zu vermittelnden Wissens zu erzeugen. Es kommt nun darauf an, Wissen so zu repräsentieren und zu kommunizieren, dass die Bedeutungsübertragung zumindest in den wichtigsten Teilen der Botschaft möglichst **übereinstimmend** erfolgt. Das Wissensmanagement, speziell die Wissenskommunikation, liefert dazu wichtige Instrumente.

2.3.4 Das Münchener Modell

Der Begriff **„Wissenskommunikation“** entstammt dem **Münchener Modell** (Reinmann-Rothmeier, 2001; siehe auch Vohle & Reinmann-Rothmeier, 2000, S. 9), einem Wissensmanagement-Modell, das Konzepte aus verschiedenen anderen Modellen, z. B. das Baustein-Modell von Probst, Raub und Romhardt (1997) oder das Modell der Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi (1997) zusammenfasst. Der Vorteil des Münchner Modells ist, dass es gleichermaßen individuelle und organisationale Vorgänge sowie psychologische Voraussetzungen wie Motivation, Kenntnisse, Fertigkeiten, Kompetenzen, Einstellungen etc., ohne die Wissensprozesse nicht möglich wären, berücksichtigt.
Das Münchener Modell untergliedert den Umgang mit Wissen in vier miteinander vernetzte Prozessbereiche; einer davon ist die Wissenskommunikation.

- **Wissensrepräsentation:** Damit sind Prozesse gemeint, die Wissen sichtbar, zugänglich, transportierbar und greifbar machen. Dies geschieht z. B. durch Verbalisierung, Niederschrift, Dokumentierung und Speicherung (auch elektronisch). Mittels Wissensrepräsentation wird Wissen objektiviert, nach bestimmten Dimensionen geordnet und strukturiert. Es bekommt so Informationscharakter. Die Weitergabe und Nutzung des Wissens in neuen Kontexten wird so möglich.
- **Wissensnutzung:** Wird Wissen angewendet oder handelt jemand auf Grundlage eines bestimmten Wissens, spricht man von Wissensnutzung.
- **Wissensgenerierung:** Bei der Wissensgenerierung wird Information zu handlungsrelevantem Wissen verarbeitet.
- **Wissenskommunikation:** Mit Prozessen der Wissenskommunikation wird Wissen ausgetauscht, geteilt und vernetzt.

2.3.5 Wissenskommunikation

Gehen wir zunächst vom Begriff der „Kommunikation“ aus. Für ihn bietet die Literatur eine Vielzahl von Definitionen. Allein Merten (1977) listet in seiner Analyse des Kommunikationsbegriffs mehrere hundert Stück. Aus einer Marketing-Perspektive grenzt Bruhn (1997, S. 1) Kommunikation folgendermaßen ab:

> *„Unter Kommunikation wird die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzungen verstanden.“*

Es geht also darum, mittels Botschaften Einstellungen und Verhaltensweisen beim Empfänger der Botschaft zu ändern. Wie eingangs erwähnt ist dazu häufig eine tiefere Informationsverarbeitung nötig; eine bloße Übermittlung von Information reicht hier nicht aus. Eine Information muss so aufbereitet sein, dass beim Gegenüber ein ähnliches Verständnis erzeugt wird und er dadurch Handlungskompetenz erlangt. Die Wissenskommunikation soll dazu Hilfsmittel liefern. Dass Wissenskommunikation diesen Anforderungen gerecht wird, zeigt der folgende Abschnitt.

Reinhardt und Eppler (2004, S. 2) definieren Wissenskommunikation als *„(meist) absichtsvolle, interaktive Konstruktion und Vermittlung von Erkenntnis und Fertigkeit auf der verbalen und nonverbalen Ebene.“* Wenn man Wissen als die Gesamtheit an Kenntnissen versteht, die Menschen zur Lösung von Problemen heranziehen, ist Wissenskommunikation der Transfer solcher Kenntnisse.
Eine **erfolgreiche Wissenskommunikation** hat nach Reinhardt und Eppler (2004, S. 3) dann stattgefunden, wenn es gelingt, eine Erkenntnis, Erfahrung oder Fertigkeit so zu kommunizieren, dass sie von einer anderen Person übereinstimmend rekonstruiert werden kann, also ein gemeinsames Verständnis von einem Sachverhalt erzeugt wird.

Je nachdem, ob es sich um informations- oder handlungsnahes Wissen handelt, müssen unterschiedliche Wege des Austausches gewählt werden: Informationsnahes Wissen (wie bei Werbung) lässt sich leicht medial vermitteln, während handlungsnahes Wissen einen direkten persönlichen Austausch nahe legt.
Um anderen Menschen den Umgang mit eigenem Wissen zu erleichtern, muss es nach Schnotz und Heiss (2004, S. 43f.) in bestimmte Repräsentationsformen gebracht, also verbalisiert und visualisiert und damit objektiviert werden. Zudem ist eine gemeinsame Verständigungsgrundlage nötig. Daher muss Wissenskommunikation immer sowohl aus der Sender- bzw. Unternehmens- als auch aus der Empfänger- bzw. Kundenperspektive gesehen werden und beiden Seiten angepasst werden. Dazu ist es erforderlich, Grundannahmen, eigene Werte, Prioritäten, Problemperspektiven, subjektive Einsichten und Ahnungen zu explizieren, aber auch die Position des Gegenübers abzuschätzen. Daher sind neben kognitiven, auch motivationale und soziale Fähigkeiten zur Wissenskommunikation erforderlich.

Damit ist Wissenskommunikation mehr als eine bloße Daten- oder Informationsverteilung. Sie beinhaltet auch deren Gewichtung, Verknüpfung durch Argumentation und Relativierung durch bestehendes Wissen. Tabelle 1 fasst weitere Abgrenzungen zusammen:

Tabelle 1. Unterschiede zwischen der Kommunikation von Information und der Kommunikation von Wissen (in Anlehnung an Reinhardt & Eppler, 2004, S. 3).

Kommunikation von ***Information...***	Kommunikation von ***Wissen...***
...beantwortet fragen nach dem was, wo, woher, wann und wie viel.	...beantwortet fragen nach dem wie, warum und was-passiert-wenn.
...ist personen- oder kontextunabhängig.	...erfordert die Klärung eines Kontextes und der eigenen Perspektive.
...kann falsch sein.	...kann eher unpassend als falsch sein.
...muss zu einem richtigen Verständnis führen.	...muss zu einem richtigen Verständnis führen, das auch umgesetzt werden können muss.
Informationen müssen belegt oder argumentiert werden.	Wissen muss expliziert, legitimiert und motiviert werden.

Wie in der Einleitung erwähnt, ist es auch für kleine Unternehmen wichtig, ihre Stärken nach außen vor allem mit Hilfe von Argumenten zu kommunizieren. Neben einfachen Produktinformationen müssen sie auch deren Anwendung sowie vor allem ein Wissen über ihr Selbstverständnis, ihre Kompetenz etc. vermitteln und ein gemeinsames Verständnis von sich erzeugen. Nach der Definition der Wissenskommunikation soll potentiellen Kunden über Kommunikationsmaßnahmen Handlungskompetenz zur Lösung ihrer spezifischen Probleme und letztlich für Kaufentscheidungen gegeben werden **(Wissensnutzung)**. Dazu stehen die Maßnahmen der externen Unternehmenskommunikation zur Verfügung, wie z. B. das Internet, Briefe, Anzeigen oder Flyer, die mit Hilfe von Instrumenten der **Wissenskommunikation** so gestaltet werden müssen, damit die genannten Ziele erreicht werden. Dazu muss das Unternehmen zunächst explizites Wissen aus implizitem generieren **(Wissensgenerierung)** und sich zur medialen Kommunikation des Wissens Techniken der **Wissensrepräsentation** bedienen, da das Unternehmenswissen ja irgendwie objektiviert werden muss.
Hier zeigt sich, dass Wissenskommunikation in der Unternehmenskommunikation nie für sich allein betrachtet werden darf, sondern immer auch die anderen Bereiche des Wissensmanagements nach dem Münchener Modell notwendig sind.

3. Entwicklung eines Kommunikationsmodells

Die Kommunikation ist dann erfolgreich, wenn ein Rezipient bzw. Kunde eine Botschaft so aufnimmt und verarbeitet, wie das Unternehmen es beabsichtigt hat und daraus eigenes Wissen konstruiert, das er für künftige Handlungen heranzieht. Doch wie funktioniert Kommunikation überhaupt? Wo gibt es für die Methoden der Wissenskommunikation Anknüpfungspunkte im einseitig medialen Kommunikationsprozess, um den Erfolg sicherzustellen? Um diese Fragen zu beantworten, wird im Folgenden auf Grundlage des konstruktivistischen Kommunikationsmodells ein Modell geformt, das Unternehmenskommunikation beschreibt und zusätzlich den Aspekt der Wissenskommunikation und der einseitig medialen Kommunikation berücksichtigt.

3.1 Konstruktivistischer Kommunikationsansatz

Da wie im Teil 2.3.2 beschrieben Menschen durch die Leistungen ihres Gehirns und ihres eigenen subjektiven Bewusstseins Wirklichkeitsvorstellungen und damit Wissen konstruieren, hängt das Gelingen von Kommunikation maßgeblich von internen Faktoren eines Individuums ab. Unter dieser Vorraussetzung gehen Konstruktivisten wie Rusch (2002) an menschliche Kommunikation heran.

Konstruktivistische Kommunikationsansätze gehen nicht von einer instruktiven Steuerung oder direkten Bedeutungsübertragung aus wie z. B. das informationstheoretische Sender-Empfänger-Modell von Shannon und Weaver von 1949 (vgl. Badura, 1971, S. 13ff; Bruhn, 1997, S. 18f.; Burkhart, 1998, S. 415ff).

Konsequenterweise existiert hier **kein direkter Kanal** zwischen Sender, der hier Kommunikator heißt, und Empfänger, der hier vorerst noch ein sog. Beobachter ist. Der Kommunikationsprozess zerfällt vielmehr in zwei Prozess-Einheiten. **Kommunikatoren** (Produzenten der Botschaft) und **Beobachter** (Leser, Zuschauer, User usw.) handeln unter ihren eigenen Vorraussetzungen (Wissen, soziales Umfeld, Ziele, Erwartungen usw.) bezogen auf den Anderen und sind zunächst nicht am selben Vorgang beteiligt.

Kommunikatoren produzieren so genannte **Kommunikate,** die sich aus **Kommunikatbasen** einer bestimmten Struktur (z. B. Bild, Schrift oder Sprache) und **Kommunikateigenschaften** thematischer, stilistischer und referentieller Art (also Inhalt), zusammensetzen. Mit diesen kommunikativen Angeboten wollen Kommunikatoren Aufmerksamkeit beim Beobachter erzeugen und sie zu einem Handeln anregen, das als Antwort auf das Kommunikat interpretiert werden kann. Es kann zu diesem Zeitpunkt noch keine Aussage darüber gemacht werden, ob die angebotenen Kommunikate vom Beobachter tatsächlich wahrgenommen und verarbeitet werden. So führen Aufforderungen nicht immer zum gewünschten Verhalten – die Werbung kann ein Lied davon singen. Die Mitteilung eines komplizierten Sachverhalts führt also nicht zwingend zum Aufbau von entsprechenden Wissensstrukturen beim Zuhörer. Noch ist der Beobachter kein Rezipient, es besteht noch keine kommunikative Handlung.

Erst wenn ein Beobachter den Gegenstand der Beobachtung verarbeitet, so Wissensstrukturen aufbaut und sein Verhalten ändert, wird er zum **Rezipienten.**

Der Vorteil dieses Modells für die Beschreibung einer einseitig medial vermittelten Kommunikationssituation (wie z. B. Werbung), in denen kein direktes Feedback möglich ist, liegt auf der Hand: bereits die Reaktion des Rezipienten, die sich im Handeln (also im Kauf bzw. in der Kontaktaufnahme mit dem Anbieter) äußert, wird als Antwort auf das Kommunikationsangebot des Kommunikators gewertet.

Ob er dies tut, hängt von verschiedenen Faktoren ab: Notwendig ist zunächst Aufmerksamkeit, also Hinwendung, Hinschauen und Hinhören. Damit kommt der Attraktivität des Angebotes und involvierenden Faktoren große Bedeutung zu. Für die weitere Verarbeitung und den Aufbau von Wissen, der schließlich zur gewünschten Handlung führt, die als Antwort gewertet werden kann, sind aber auch soziale und semiotische Erfahrungen sowie bereits vorhandene Wissensstrukturen Ausschlag gebend, in die der Rezipient die neuen Informationen einbetten kann.

Der Absender einer Botschaft kann diese individuellen Faktoren natürlich nicht direkt beeinflussen. Er kann also die Botschaft lediglich auf bestimmte Art aufbereiten, um den Empfänger indirekt beim Entschlüsseln der Botschaft und in der Konstruktion neuen Wissens zu unterstützen. Hier bieten sich Instrumente der Wissenskommunikation an.

3.2 Der Kontext von Kommunikation

Das konstruktivistische Kommunikationsmodell beinhaltet damit fünf Bereiche, in denen sich für die Wissenskommunikation Anknüpfungspunkte ergeben können:

(1) Bereich Empfänger: So lange Beobachter ein Kommunikat (z. B. Werbung) nicht wahrnehmen und sich mit dem entsprechenden (Werbe)medium beschäftigen, sind sie nach dem konstruktivistischen Kommunikationsmodell noch keine Rezipienten. Die Kommunikation kommt also erst mit Zuwendung zum Medium zustande. Dies wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst: Motivation/Involvement, Interessen, konkrete Bedürfnisse, persönliche Ziele, emotionale Verfassung, Vorwissen, Zugehörigkeit zur Zielgruppe, Image des Werbenden, aber auch von eher dem Bereich Umwelt zuzurechnenden Situationsmerkmalen wie Zeitdruck oder finanzielle Lage. Von diesen Faktoren hängt es ab, ob und in welcher Weise ein Rezipient Informationen in Wissen umsetzt. Der Absender einer Botschaft muss all das berücksichtigen.

(2) Bereich Sender: Der Absender einer Botschaft hat bestimmte Ziele, die er mit seinem Kommunikationsangebot erreichen möchte. Diese Ziele werden geprägt von seinem impliziten und expliziten Wissen, seinen Interessen, Vorstellungen, Werten und Normen. Daraus formt er die Botschaft.

(3) Bereich Botschaft: Die Botschaft wird damit stark von den Vorstellungen des Absenders geprägt: Zum einen von seinen Zielen, seinem Wissen etc, zum anderen von seinen Vorstellungen vom Empfänger der Botschaft. Sie ist die objektivierte Form des Wissens des Absenders und soll helfen, Wissen beim Empfänger aufzubauen. Ihre persönliche Relevanz für den Rezipienten, aber auch ihre Attraktivität und Darbietungshäufigkeit beeinflussen, ob er sich mit ihr beschäftig. Ihre Argumentationskraft, Verständlichkeit bzw. die Aufbereitung ihres Inhalts beeinflusst, inwieweit ein Rezipient Wissen daraus aufbauen kann.
Nach dem Vier-Seiten-Modell (auch Nachrichtenquadrat, Vier-Ohren-Modell oder Kommunikationsquadrat) von Schulz von Thun (1989), das auf Bühlers Organon-Modell (Bühler, 1968, S. 24ff.) und Paul Watzlawicks Axiom vom Inhalts- und Beziehungsaspekt (Schulz von Thun, 1989, S. 13) aufbaut, besteht eine Botschaft immer aus vier Elementen:

- **Sachinhalt**, also neutrale Daten und Fakten, über die der Absender informieren will.
- **Selbstoffenbarung,** also Selbstverständnis, Motive, Werte, Emotionen usw., die der Sprecher über sich kundgibt.
- **Beziehungshinweis,** also was der Sender vom Empfänger hält und wie sein Verhältnis zu ihm ist.
- **Appell,** also Handlungsaufforderungen. Der Absender will den Empfänger zu etwas veranlassen. Dieser Bereich spielt in der Werbung eine große Rolle.

(4) Bereich Kanal bzw. Medium: Hiermit ist der Kanal bzw. das Medium gemeint, über den eine Botschaft transportiert wird, also z. B. ein Werbespot, eine Anzeige, die Luft bei einem Gespräch oder eine Internetseite. Nicht jedes Medium eignet sich für die Kommunikation jedes Wissens.

(5) Bereich Umwelt: Kommunikation spielt sich in einer bestimmten Umgebung ab. Diese Umgebung hat mit der eigentlichen Kommunikation nichts zu tun, wirkt sich aber doch darauf aus. So können z. B. störende Geräuschquellen, technische Probleme, Zufälle etc. die

Kommunikation erschweren, verhindern oder aber auch erst ermöglichen. Viele solcher Störquellen aus der Umwelt entsprechen den von Shannon und Weaver (vgl. Badura, 1971, S. 13ff; Bruhn, 1997, S. 18f.; Burkhart, 1998, S. 415ff.) beschriebenen „noice-sources“.
Diese müssen allerdings nicht zwingend zu einem Bedeutungsverlust der Botschaft führen. Menschen sind nämlich dazu in der Lage, den Sinn unvollständiger Botschaften, z. B. bei abgeschnittenen Wörtern, im Geiste zu ergänzen. Bertholet und Spada (2004, S. 66f.) sprechen hier von „wissensbasierter Wahrnehmung“. Reize werden nicht direkt, sondern unter dem Einfluss von vorhandenem Wissen verarbeitet. Die Autoren zitieren dazu den Phonemergänzungseffekt, entdeckt von Warren (1970), bei dem Probanden gesprochene Botschaften, in denen einzelne Laute fehlten, zu sinnvollen Texten ergänzen konnten, sowie das Phänomen der Formkonstanz, entdeckt vom Gestaltpsychologen Koffka (1935), nach dem ein Objekt auch in unterschiedlichen Perspektiven immer in seiner ursprünglichen Form wahrgenommen wird. Auch das von Gestaltpsychologen wie Wolfgang Metzger beschriebene „Gesetz der Geschlossenheit“ (Metzger, 1968; Metzger, 1975) besagt, dass Menschen dazu neigen, Unvollständiges zu vervollständigen. Wissen ist so Vorraussetzung für die Aufnahme und Verarbeitung neuer Informationen. Wissensprozesse können damit Umwelteinflüsse relativieren.

Die Unterschiedlichkeit der Faktoren zeigt, wie komplex Kommunikationsprozesse sind. Die Kontextfaktoren werden nun für die einseitige, medial vermittelte Unternehmens- bzw. Wissenskommunikation zu einem Modell, das sich an das konstruktivistische anlehnt, zusammengefasst.

3.3 Integriertes Kommunikationsmodell

Das Unternehmenswissen ist in Form impliziten Handlungs- und intuitiven Wissens sowie als explizites Wissen in den Köpfen der Organisationsmitglieder gespeichert. Die erste Herausforderung ist nun, dieses Wissen zu objektivieren und so aufzubereiten, dass Wissenskommunikation erleichtert wird mit dem Ziel, ein gemeinsames Verständnis herzustellen. Störend können sich hier festgefahrene Denkstrukturen (Betriebsblindheit) der Organisationsmitglieder auswirken: Kundenbedürfnisse werden nicht erkannt, bestimmte Vorkenntnisse beim Kunden blindlings vorausgesetzt oder Fachsprache verwendet, die der Kunde nicht versteht. Die zweite Herausforderung ist also, einen an den Kunden angepassten Kommunikationsstil zu finden und vorab eigene Ziele, Werte usw. zu explizieren, die man als selbstverständlich voraussetzt, um den Inhalt der Botschaft zu erhalten. Daraus wird mit Hilfe von Instrumenten der Wissenskommunikation wie Metaphern, Analogien, Bildern etc. die Botschaft geformt (siehe Abschnitt 4.3). So wird Unternehmenswissen in Form von sprachlichen Zeichen objektiviert, in einen Informationszustand versetzt und für die Kommunikation verschlüsselt. Um die Aufmerksamkeit des Publikums zu erringen, können hier die Methoden der Werbepsychologie angewandt werden. Inhalt und äußere Form stellen nun ein kommunikatives Angebot (Kommunikat) an potentielle Kunden dar. Dieses wird über – der Botschaft entsprechenden – mediale Kanäle verteilt. Störungen können hier auch technischer Art sein, wie z. B. eine defekte Internetleitung.
Das Kommunikat ist zunächst an eine neutrale Umwelt gerichtet. Wer mit der Botschaft in Kontakt kommt, ist momentan nur Beobachter. Wandert die Anzeige unbesehen in den Müll, findet noch keine (Wissens)Kommunikation statt. Diese kommt erst zustande, wenn sich der

Empfänger mit dem Medium beschäftigt, sei es zufällig oder bei gezielter Informationssuche. Hier spielen Situation (Zeitdruck) und Motivation (Lust, konkretes Bedürfnis, Interesse) eine Rolle. Für die weitere Verarbeitung der dargebotenen Informationen zieht der Rezipient bei starkem Involvement bereits vorhandenes Wissen hinzu. Dieses äußert sich in konkretem Faktenwissen (explizites Wissen), aber auch in Erfahrungen mit dem Unternehmen sowie in Einstellungen gegenüber dem Unternehmen, dem Geschäftszweig, dem angebotenen Produkt oder der Dienstleistung (implizites Wissen). Ziel ist es, ein gemeinsames Verständnis vom Unternehmen bzw. dem Produkt oder der Dienstleistung zu erzeugen, sowie dem Rezipienten Kenntnisse und Fertigkeiten sowie Handlungs- und Problemlösekompetenz zu geben. Eventuell negative Meinungen und Einstellungen sollen durch die Anregung kognitiver Prozesse verbessert werden, oder in einer Tabula-Rasa-Situation positive Meinungen und Einstellungen erzeugt werden, die sich schließlich in einer Anfrage, einem Auftrag oder einer Bestellung niederschlagen. Die Reaktion des Kunden im Bezug auf das Unternehmen stellt einen Rückkoppelungseffekt dar.
Ab hier beginnt eine andere Art der Kommunikation: Sie ist nicht mehr unpersönlich, einseitig, medial und anonym, sondern sie wird persönlich, zweiseitig, physisch und personenbezogen (Steffenhagen (1991, S. 147ff.). Dieser Schritt ist nicht mehr Teil dieser Arbeit. Die direkte Kommunikation mit dem Absender erfordert zwar ein ähnliches Vorgehen in der Wissenskommunikation (Objektivierung eigenen Wissens in Form von Sprache, Abschätzung der Position des Gegenübers etc); hier besteht allerdings die Möglichkeit von Interaktion in Form von Rückfragen, Beschwerden etc. Die vier Seiten der Sprache spielen hier eine noch größere Rolle, aber auch nonverbale Kommunikation wie Gestik, Mimik, Tonfall oder subjektive Sympathie des Ansprechpartners, die in Anzeigen und anderen Druckerzeugnissen nicht zum Tragen kommen.

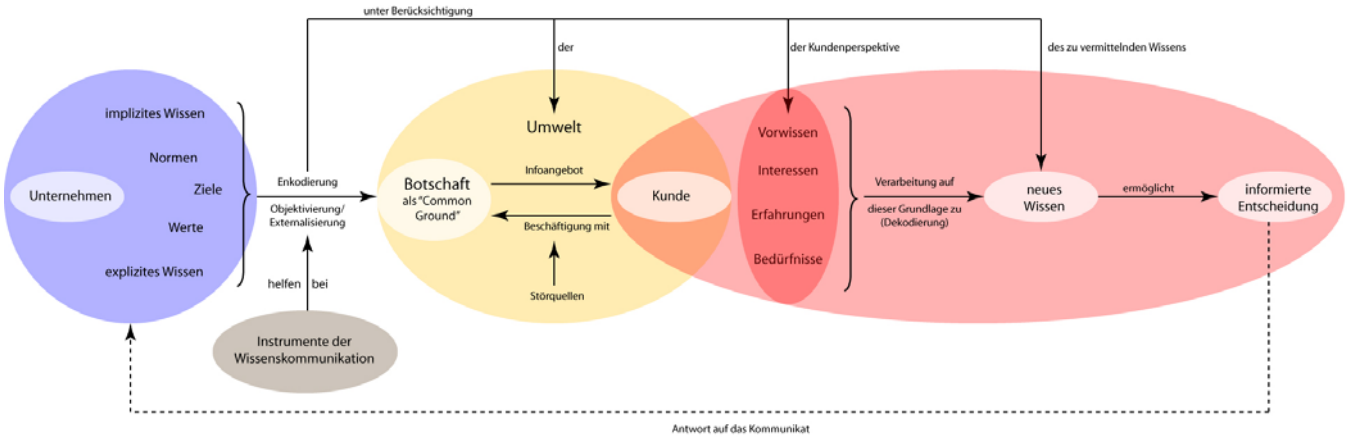


Abb. 2. Schematische Darstellung eines einseitig medialen Kommunikationsprozesses mittels Werbung unter Berücksichtigung des Faktors Wissen. Größere Darstellung siehe Anhang I.

4. Externe Wissenskommunikation eines Unternehmens

Ein Modell ist also nun gefunden, welches Wissens- und Unternehmenskommunikation integriert und eine einseitig mediale Kommunikation beschreibt. Aus dem Kontext der Kommunikation ergeben sich wie bereits erwähnt viele Herausforderungen, die ein Unternehmen bei der Wahl und Durchführung seiner Kommunikationsmaßnahmen sowie bei der Gestaltung des Mediums und der Einzelinformationen zu beachten hat.

An dieser Stelle möchte ich nochmals betonen, dass Instrumente der Wissenskommunikation nur dann sinnvoll angewendet werden können, wenn die Botschaft auf einen involvierten Rezipienten trifft. Andernfalls sind nach dem Modell der Elaborationswahrscheinlichkeiten von Petty und Cacioppo (Abschnitt 1.1) periphere Merkmale einer Botschaft (Zahl der Argumente etc.) besser dazu geeignet, den Empfänger der Botschaft zu überzeugen. Wenn er dagegen stark involviert ist, wird er sich auch mit den Argumenten auseinandersetzen und deren Qualität bewerten. Treten Verständnisprobleme auf, so kann dies leicht zum Abbruch der Beschäftigung mit dem Medium führen. Hierbei kann das Unternehmen über Instrumente der Wissenskommunikation Hilfestellung geben.

Ziel einer Kommunikationsmaßnahme ist, beim Kunden ein bestimmtes Verständnis über einen Sachverhalt zu erzeugen. Dazu muss sich das Unternehmen zunächst einmal darüber klar werden, welches Verständnis es überhaupt erzeugen will. Es muss herausfinden, welche **Ziele es verfolgt und welche Werte und Normen** es vertritt. Dies ist den Mitgliedern des Unternehmens durch die Sozialisation im Betrieb und durch den Arbeitsalltag meist bereits in impliziter Weise klar, allerdings wird es selten expliziert; es wird als selbstverständlich hingenommen. Ob Menschen außerhalb des Unternehmens dies genauso wahrnehmen, wird oft vergessen. Ähnlich verhält es sich mit der Sprache. Das Problem ist, dass sich **Experten an Laien** wenden: Jedes Unternehmen bzw. jede Branche verfügt über ein gewisses Fachvokabular und ein spezifisches Hintergrundwissen (Handlungswissen, Produktwissen, technisches Wissen, bestimmte Denkweisen), das ganz selbstverständlich gebraucht wird, und in Kommunikationssituationen mit Außenstehenden einfach vorausgesetzt wird. Kollektives und implizites Wissen werden von den Unternehmensmitgliedern tagtäglich verwendet und erleichtert die interne Kommunikation. Extern können Betriebsblindheit und unzulängliche Berücksichtigung der Kundenperspektive allerdings zu **Verständigungsproblemen** führen. All dieses in den Köpfen der Organisationsmitglieder gespeicherte und für die externe Kommunikationsmaßnahme notwendige Wissen sollte also zunächst bewusst gemacht und expliziert werden. Anschließend muss dieses Wissen potentiellen Kunden zugänglich gemacht werden, indem eine Botschaft formuliert wird; das Unternehmenswissen wird so **objektiviert.**

Im Großen und Ganzen durchläuft die Planung einer Kommunikationsmaßnahme eines Unternehmens aus Sicht des Wissensmanagements drei Schritte:

1. Explizierung von Kommunikationszielen, eigenen Werten und Normen.
2. Ausfindigmachen der Kundenperspektive.
3. Anpassung der Botschaft an die Kundenperspektive.

4.1 Explizierung von Zielen, Werten und Normen: Corporate Identity

Wie das Unternehmen es letztendlich schafft, die kognitiven Strukturen seiner Wissensträger (also aller Mitarbeiter) zu erfassen, um so deren implizites Wissen zu explizieren, soll nicht Teil dieser Arbeit sein. Hierzu sei auf Mertins und Finke (2004) verwiesen, die einen Überblick und weitere Literatur zu verschiedenen Methoden der Explizierung impliziten Wissens wie Concept Sorting, Repertory Grid Technique, Struktur-Lege-Tests u. v. m. geben. Auch die Analogiebildung ist eine Technik dazu; diese wird in Abschnitt 4.3.3 behandelt.

Was es allerdings zu explizieren gilt, ist die Firmenidenität. Ziele, Werte und Normen eines Unternehmens lassen sich unter dem Begriff der **Firmenphilosophie** zusammenfassen. Sie wird nach außen sichtbar in der **Firmenidentität**, der sog. Corporate Identity. Dabei beschreibt der Begriff der Firmenidentität nach Paulmann (2005) das Selbstbild eines Unternehmens, während das **Firmenimage** das Fremdbild im Kopf des Kunden ist. Das Image soll mit Kommunikationsmaßnahmen hergestellt und – wenn nötig – verbessert werden. Große Unternehmen verfügen meist bereits mit Corporate-Identity-Handbüchern (sog. **Manuals**) über eine explizierte Firmenphilosophie und Richtlinien, wie diese im Verhalten und Design nach außen zu tragen ist. Corporate Identity setzt sich nach Paulmann (2005, S. 70ff.) zusammen aus (siehe auch Abb. 3):

- **Corporate Design:** Durch ein einheitliches Design (bestimmtes Layout, Markenzeichen, Typographie etc.) wird ein nach außen und innen einheitliches visuelles Erscheinungsbild eines Unternehmens erzeugt. Es wirkt sich auf alle Kommunikationsmedien aus.
- **Corporate Communications:** Der Begriff meint die Unternehmenskommunikation nach innen und außen sowie die Festlegung eines bestimmten Kommunikationsstils.
- **Corporate Behaviour:** Dabei geht es darum, wie sich ein Unternehmen nach außen verhält. Dies ist wesentlich zur Wahrnehmung der Firma beim Kunden.

Nach Paulmann (2005) sind eine ausgearbeitete Firmenidentität und ein entsprechender, einheitlicher Marktauftritt unverzichtbar, um den Erfolg sicherzustellen. Ein Unternehmen muss sich seiner Identität bewusst sein sowie sich von anderen Unternehmen derselben Branche klar abgrenzen. Das Selbstbild eines Unternehmens muss also expliziert und objektiviert werden, was sich auf die Wissenskommunikation auswirkt. Paulmann (2005) bemängelt allerdings, dass heutzutage gerade in kleinen Betrieben Corporate Identity mit Corporate Design verwechselt wird. Nur ein Logo zu kreieren schafft noch keine Identität. Oft werden Elemente aus dem Kommunikationsstil großer Unternehmen kopiert, die mit der Identität des kleinen Unternehmens nicht viel gemeinsam haben. Entsprechend sind Kommunikationsmaßnahmen wenig erfolgreich. Es gilt also, eigene Werte und Ziele zu vermitteln – und entsprechend vorher zu explizieren.

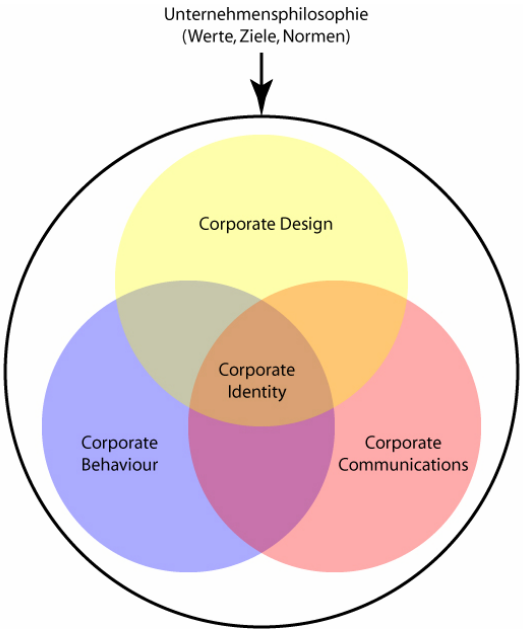


Abb. 3. Elemente der Corporate Identity

4.2 Berücksichtigung der Kundenperspektive

Sind die eigenen Werte, Ziele und Normen expliziert, müssen sie in einer Form objektiviert werden, die eine Verständigung mit dem Empfänger möglichst wahrscheinlich macht. Dazu muss allerdings vorher die Kundenperspektive abgeschätzt werden.

4.2.1 Experten-Laien-Kommunikation

Wie bereits erwähnt ist hier problematisch, dass es sich in der Unternehmenskommunikation meist um Experten-Laien-Kommunikations-Situationen handelt. Bromme, Jucks und Rambow (2004, S. 176) definieren Experten-Laien-Kommunikation (ELK) als eine

> *„systematische Wissensasymmetrie der beteiligten Kommunikationspartner. […] Im Bezug auf den Gegenstand der Kommunikation ist der eine Partner Experte, was bedeutet, dass er/sie über disziplinär strukturiertes Fachwissen verfügt, das im Laufe einer mehrjährigen Ausbildung erworben und durch einschlägige Berufserfahrung vertieft wurde. Der andere Partner ist – wiederum bezogen auf den Gegenstand der Kommunikation – Laie, d. h. er/sie verfügt nicht über eine solche Ausbildung und die entsprechende professionelle Erfahrung.“*

Ein Unternehmen ist für sich, das beworbenes Produkt bzw. die Dienstleistung Experte. Ein Kunde ist in dieser Hinsicht meist ein Laie. Tritt der potentielle Kunde mit einem bestimmten Problem an das Unternehmen heran, ist er für sein Problem Experte. Experten sind also immer diejenigen, die über ein bestimmtes Wissen verfügen.

Wissen hängt immer von einem bestimmten Kontext ab. Jeder Gegenstand bekommt seine Bedeutung erst durch die Einbettung in ein **kognitives Bezugssystem**, auf dessen Grundlage eine Person neue Wissenselemente wahrnimmt, sie interpretiert und weiter verarbeitet. Jedes Element des persönlichen Vorwissens kann mit neuem Wissen in Interaktion treten und so dessen Verarbeitung beeinflussen. Der jeweilige kognitive Bezugsrahmen besteht aus den statischen Elementen wie Vorwissen, Einstellungen, Überzeugungen und Stereotypen und aus dynamischen wie der aktuellen Wahrnehmung oder situationsbezogenen Informationen. Vor diesem Hintergrund wird die **„systematische Wissensasymmetrie“** verständlich. Systematisch heißt hier, dass dem einen Partner nicht nur einzelne Wissenselemente fehlen, sondern die Wissenselemente jeweils in individuelle kognitive Bezugssysteme eingebettet sind, mit denen er Informationen interpretiert. Hier liegt eine Quelle für Missverständnisse in der ELK, denn häufig treffen sehr unterschiedliche subjektive Bezugsrahmen aufeinander. Unternehmensmitglieder verfügen durch Ausbildung und Sozialisation über ein bestimmtes Wissen und Vokabular. Die Informationen, die sie übermitteln wollen und verschlüsseln, sind aus ihrer Sicht verständlich. Ein potentieller Kunde entschlüsselt die Information so, wie sie für ihn auf Grundlage der Wissensstrukturen seines kognitiven Bezugssystems Sinn ergibt – und damit möglicherweise anders, als das Unternehmen es beabsichtigt.

Es kommt nun nach Bromme et al. (2004, S. 177ff.) für eine erfolgreiche ELK darauf an, die kognitiven Bezugsrahmen der beteiligten Partner so weit in Übereinstimmung zu bringen, dass die Schnittmenge daraus, der sog. **Common Ground**, gerade dazu ausreicht, das spezifische Kommunikationsziel, also ein gegenseitiges Verständnis, zu erreichen (siehe Abb. 4).

4.2.2 Herstellen eines Common Grounds

In der ELK ist der Common Ground meist sehr klein. In Gesprächssituationen ist er vergleichsweise einfach herzustellen, da der Empfänger der Botschaft die Möglichkeit hat, Einwände oder Rückfragen zu äußern. In einseitig medial vermittelter Werbung ist das

allerdings nicht möglich. Laiengerechte Kommunikation ist in diesem Fall also eine noch größere Herausforderung, da die Kommunikation allein aufgrund des Kommunikats des Unternehmens verständlich sein sollte.
Eine für diesen Fall geeignete „Grounding-Technik“ ist der Perspektivenwechsel (Bromme et al., 2004, S. 180f.). Dabei geht es darum, den Kommunikationsbeitrag an den vermuteten kognitiven Bezugsrahmen des Empfängers der Botschaft anzupassen. Dazu muss zunächst abgeschätzt werden, was der Kommunikationspartner weiß und was die fremde Perspektive ist (Antizipation). Anschließend muss der eigene Kommunikationsbeitrag an die antizipierte Perspektive angepasst werden (Adaption). Erschwerend wirken hier die bereits genannte Routinierung und Betriebsblindheit von Experten, aber auch die Wissensbarrieren beim Laien.

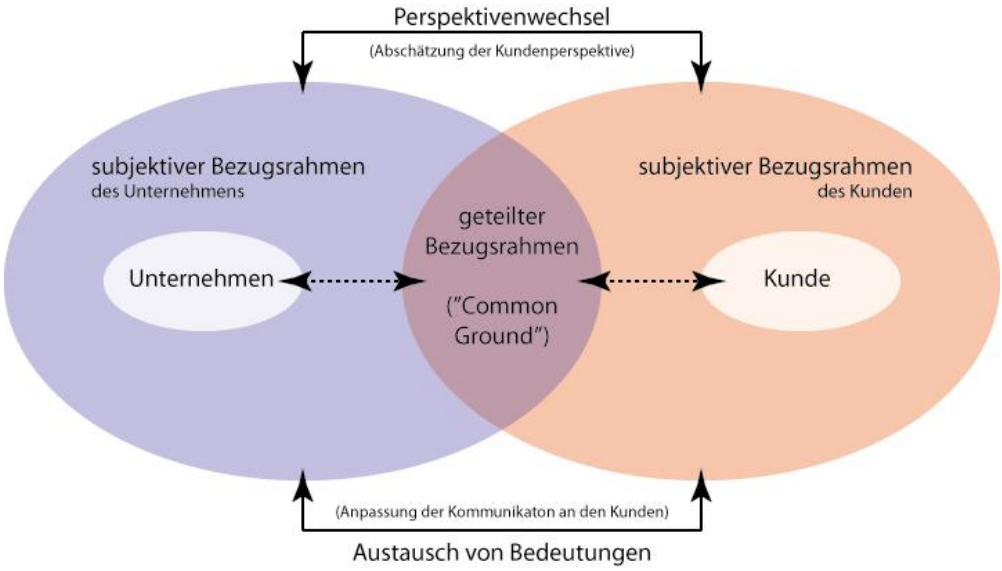


Abb. 4. Schematische Darstellung der Experten-Laien-Kommunikation im Unternehmenskontext (in Anlehnung an Bromme et al., S. 179).

4.2.3 Wissensbarrieren beim Empfänger

Wie bereits mehrfach erläutert, werden neue Informationen von Rezipienten immer auf der Grundlage vorhandenen Wissens interpretiert, analysiert und so zu neuem Wissen strukturiert. Dass ein potentieller Kunde die Botschaft nicht „richtig“ (also im Sinne des Unternehmens) entschlüsseln kann, liegt daran, dass kognitive Strukturen fehlen, in die das neue Wissen eingebettet werden kann, oder aber daran, dass altes Wissen die Einbettung des neuen Wissens in bestehende Strukturen behindert. In letzterem Falle spricht man von proaktiver Hemmung (Felser, 2001, S. 166). Altes Wissen kann entweder in bereits gemachte Erfahrungen, bereits gefassten Überzeugungen oder fehlerhafte Laientheorien bestehen.
Ein Unternehmen muss eventuell vorhandenes hinderliches Wissen bei potentiellen Kunden kennen, um gezielt auf fehlerhafte Vorstellungen eingehen zu können. Außerdem muss es nötiges Vorwissen mitliefern, um dem potentiellen Kunden kognitive Anknüpfungspunkte zu geben, und die Botschaft entsprechend hinsichtlich Argumentation und Verständlichkeit gestalten.

(1) Fehlendes Wissen: Laien haben dann Probleme, von Experten bereit gestelltes Wissen in eigenes überzuführen, wenn sie dafür keine Anknüpfungspunkte haben, also nicht über das nötige Vorwissen, Fachwissen oder Fachvokabular verfügen. In diesem Falle können potentielle Kunden schlicht mit der bereitgestellten Information nichts anfangen (Bromme et al., 2004).
Kein Vorwissen zu haben muss aber nicht unbedingt hinderlich sein. Sind die Qualität der Argumentation sowie die Verständlichkeit hoch, so wird ein Rezipient, der noch keine kognitiven Strukturen zu den neuen Sachverhalten aufgebaut hat, dazu neigen, die Vorschläge der Quelle zu übernehmen (Winkler, 2000, S. 104).

(2) Hinderliches Wissen: Ein Rezipient verfügt bereits über Wissen, das ihn in der Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit Informationen und deren Verarbeitung behindert. Dieses Wissen war bei seiner Aufnahme nicht unbedingt falsch; es liefert dem Rezipienten aus jetziger Perspektive aber falsche (bzw. aus Sicht des Unternehmens unvorteilhafte) Anknüpfungspunkte und führt so zu einer verzerrten Informationsverarbeitung.
Vermeiden kognitiver Dissonanz: Vorwissen kann dann hinderlich sein, wenn ein Rezipient vorher bereits Erfahrungen mit dem Produkt oder dem Unternehmen gemacht hat (dann meist negative), die im Widerspruch zu den Aussagen der Werbung stehen. In der Folge wird er dazu neigen, neues, seinen Kognitionen widersprechendes Wissen abzuwehren. Stattdessen werden die das eigene Bild unterstützenden Informationen bevorzugt aufgenommen (Felser, 2001, S. 265ff.).
Tendenz zur Selbstbestätigung: Aber auch, wenn die neue Information in Diskrepanz zum Selbstkonzept des Rezipienten (Wissen über sich selbst) steht, z. B. seine Kompetenz in Frage stellt, werden diese Inhalte abgewehrt. Schütz und Schröder (2004, S. 139) sprechen hier von der Tendenz zur Selbstbestätigung.
Gewohnheit: Ganz ähnlich behindern auch alte Gewohnheiten die Verarbeitung neuer Informationen. Dieses Phänomen findet man häufig bei älteren Menschen, die immer noch von einem Bild, „wie es früher einmal war“, ausgehen und entsprechend handeln. Ein festgefahrenes Bild vom Unternehmen im Kopf des Rezipienten hindert letzteren, neue Entwicklungen, z. B. Änderungen in der Unternehmensphilosophie zu erkennen oder zu akzeptieren und das Unternehmen bei der Lösung von Problemen heranzuziehen. Hier finden sich Parallelen zu den Phänomenen der „habituellen Richtung“ und „funktionalen Fixierung“ beim Problemlösen (Maier, 1931; Duncker, 1935, beide zit. in Anderson, 2001, S. 267ff.). Objekten, hier dem Unternehmen, werden bestimmte Problemlösefunktionen zugeordnet; das Lösen von Problemen erfolgt stets nach diesen Gewohnheiten. Sie verhindern oder erschweren das Erkennen neuer Funktionen.
In den genannten Fällen ist das Vorwissen nicht unbedingt falsch, behindert den Rezipienten aber bei der (vom Unternehmen gewollten) Informationsverarbeitung.

(3) Falsches Wissen: Manchmal ist allerdings auch falsches Wissen beim Laien vorhanden. Wenn Vorwissen vorhanden ist, so besteht dies häufig aus bruchstückhaften Einzelfakten. Laien neigen dazu, daraus naive Theorien, sog. Laientheorien (Furnham, 1988, zit. in Bromme et al., 2004, S. 183) zu formen, die häufig falsch sind. Solche Laientheorien können ähnlich bereits vorhandener Einstellungen sehr resistent gegen Veränderungen sein, so dass neue, abweichende Informationen in die fehlerhafte Struktur eingebettet werden, anstatt sie zu korrigieren.

4.3 Gestaltung der Botschaft

In den bisherigen Abschnitten wurde erklärt, wie Kommunikation funktioniert und welche Probleme und Hindernisse dabei auftreten können. Wenn ein Unternehmen seine Kommunikationsziele festgelegt hat und die Perspektive seines Gegenübers herausgefunden hat, gilt es, den Inhalt und die Formulierung der Botschaft an das Gegenüber, den Laien, anzupassen. Instrumente der Wissenskommunikation können die Argumentation und Verständlichkeit unterstützen. Wissen sollte so repräsentiert bzw. objektiviert sein, dass die Informationsentnahme möglichst sicher, schnell und einfach erfolgt. Es geht dabei um die Verständlichkeit sprachlichen Ausdrucks, aber auch um rhetorische Tricks wie Metaphern und Analogien, die die Verständlichkeit steigern, indem Inhalte mit Elementen aus der Lebenswelt des Rezipienten erklärt werden. Zudem wird es darum gehen, wie Bilder die Wissenskommunikation unterstützen können.

4.3.1 Repräsentationsformate: Sprache oder Bild?

Soziale und kulturelle Wissensvermittlung findet mittels Sprache und Werkzeugen statt. Solche Werkzeuge können Schrift und Bilder sein. Sie dienen dazu, Wissen, das sich begrifflich ausdrücken lässt, in Dokumenten zu objektivieren bzw. zu externalisieren, damit es festgehalten und weitergegeben werden kann sowie zeitlich überdauernd anderen Menschen zugänglich ist (vgl. Abschnitt 2.3.2). In der medial vermittelten Unternehmenskommunikation wird das externalisierte Wissen sowohl in gedruckter als auch in elektronischer Form publiziert.
Schnotz und Heiss (2004, S. 43) betonen aber, dass nicht jedes Repräsentationsformat (Texte, Bilder, Diagramme etc.) für jedes Kommunikationsziel gleich gut geeignet ist. Dies liegt daran, dass sie unterschiedliche Rezeptions- und Nutzungseigenschaften haben. Manche Sachverhalte sind einfacher bzw. besser mit Bildern, andere mit Sprache zu übermitteln. Eine Spirale z. B. lässt sich sprachlich schwer beschreiben. Hier sagt ein Bild mehr als tausend Worte. Andere Sachverhalte lassen sich dagegen schwer visualisieren, z. B. abstrakte Begriffe wie „Kompetenz“ oder „Hoffnung“, zeitliche Abfolgen, Handlungen oder nicht-visuelle Sinneseindrücke wie Gerüche oder Geräusche. Sprache ist dann oft mächtiger. Abschnitt 4.3.4.2 geht auf Vorteile von Bildern zur Wissenskommunikation im Vergleich zu Sprache noch einmal näher ein.

4.3.2 Verständlichkeit von Sprache

Das Wissen, das ein Unternehmen vermitteln will, sollte aus Rücksicht auf den Laien „Kunde“ in verständlicher Form aufbereitet sein. Langer, Schulz von Thun und Tausch (1981) stellten nach einer Studie vier Prinzipien auf, die die Verständlichkeit von Texten (so auch von Werbung und Werbebriefen) beeinflussen. Ihr Ansatz fasst andere ältere zusammen (u. a. von Groeben, Gagné, Rohwer und Ausubel sowie verschiedene Stil-Ratgeber) und versucht, deren Schwächen auszugleichen. Folgende Merkmale erhöhen laut dieser Studie die Verständlichkeit:

(1) Einfachheit: Einfache Texte zeichnen sich dadurch aus, dass geläufige, anschauliche Wörter zu kurzen, einfachen Sätzen verbunden werden. Werden schwierige Wörter (Fremdwörter, Fachausdrücke) verwendet, so werden sie erklärt. Es kommt dabei nicht darauf an, ob der dargestellte Sachverhalt selbst einfach oder schwierig ist. Tabu sind lange, verschachtelte Sätze, ungeläufige Wörter und eine abstrakte, unanschauliche Darstellung. (Langer et al., 1981, S. 14f.)

(2) Gliederung – Ordnung: Verständliche Texte sollen sowohl eine innere Ordnung als auch eine äußere Gliederung aufweisen. *Innere Ordnung* bedeutet, dass die Sätze nicht beziehungslos nebeneinander stehen sollten, sondern in sinnvoller Reihenfolge und folgerichtig aufeinander bezogen sein müssen. Ein roter Faden sollte erkennbar sein. Nach dem Prinzip der *Äußeren Gliederung* sollte der Aufbau des Textes sichtbar sein. Dies wird erreicht, indem man zusammengehörige Teile übersichtlich gruppiert. Dabei helfen Absätze, Zwischenüberschriften sowie Vor- und Zwischenbemerkungen. Zudem sollte Wichtiges von weniger Wesentlichem z. B. durch Hervorhebungen (andere Schriftart, Fettdruck, Unterstreichungen usw.) oder Zusammenfassungen unterscheidbar sein. Gliederung erhöht auch bei sehr kurzen Texten (wie Werbung) die Verständlichkeit; bei langen Texten ist sie noch wichtiger. (Langer et al., 1981, S. 15ff.)

(3) Kürze – Prägnanz: Die Länge eines Textes sollte in einem angemessenem Verhältnis zum Informationsziel stehen. Die optimale Länge eines Textes sollte sich zwischen den Extremen „zu kurz“ (knappe, gedrängte, auf das Wesentliche reduzierte Ausdrucksweise) und „weitschweifig“ (Darstellung überflüssiger Einzelheiten und Erläuterungen, zu breites Ausholen, Abschweifungen, umständliche Ausdrucksweise, Wiederholungen, Füllwörter und hohle Phrasen) einpendeln. (Langer et al., 1981, S. 17ff)

(4) Anregende Zusätze: „Anregende Zusätze“ sind motivierende Elemente. Mit ihnen kann der Verfasser eine Botschaft für den Leser interessanter machen, ihn zur weiteren Beschäftigung motivieren und zum Mitdenken anregen. Beispiele hierfür sind wörtliche Reden, rhetorische Fragen, lebensnahe Beispiele, direkte Ansprachen, Reizwörter, Ausrufe, Humor oder die Einbettung der Botschaft in eine Geschichte. (Langer et al., 1981, S. 18f.)

Die vier Prinzipien sind voneinander unabhängig. Ein einfacher Text muss nicht unbedingt kurz und prägnant sein. Er kann gut gegliedert, aber sehr weitschweifig sein oder kurz und ungegliedert. Allerdings sind Kürze und Prägnanz nicht vollständig unabhängig von den anregenden Zusätzen. Anregende Merkmale verlängern nämlich den Text! Daher sollten anregende Zusätze selbst kurz und auf das Informationsziel ausgerichtet sein.
Die genannten Merkmale können für eine Analyse der Verständlichkeit von Werbemaßnahmen im Praxisteil herangezogen werden.

4.3.3 Sprachliche Analogien und Metaphern

Die Verständlichkeitsregeln fassen Richtlinien für die Gestaltung von Texten zusammen. Sie sagen aber wenig darüber aus, wie komplexe Sachverhalte einem Kunden erklärt werden können. Händler-Kunde-Beziehungen sind wie in Abschnitt 4.2.1 beschrieben von systematisch unterschiedlichen Wissensbasen und unterschiedlichen kognitiven Strukturen geprägt. Diese Diskrepanz gilt es nun zu überbrücken.
Eine gemeinsame Verständnisgrundlage, ein **Common Ground**, kann über Modellbildungen in Form von Analogien und Metaphern hergestellt werden; so können Denkblockaden reduziert werden. Metaphern und Analogien werden z. B. auch von Nonaka und Takeuchi (1997) als wichtige Hilfsmittel zur Wissenskommunikation angesehen.

Analogien sind nach Vohle und Reinmann-Rothmeier (2000, S. 4) ein Vergleich eines bekannten Sachverhalts (Modell) mit einem unbekannten. Der neue Sachverhalt soll mit dem Modell veranschaulicht werden; Eigenschaften aus einem Quellbereich werden auf einen Zielbereich übertragen. Die Analogie zeigt Ähnlichkeiten und Gemeinsamkeiten der unterschiedlichen Gegenstandsbereiche auf und reduziert damit das Unbekannte.

Metaphern sind nach Eppler (2004, S. 17) intelligente, nicht auf den ersten Blick ersichtliche, aber dennoch anschauliche Analogien. Sie sind ein rhetorischer Trick, mit dem die Eigenschaften eines Gegenstandes dazu verwendet werden, einen anderen zu beschreiben, wie z. B. „Er hat eine Mähne wie ein Löwe“. Der Begriff Metapher kommt vom Griechischen „metapherein“ und bedeutet so viel wie „etwas von einem Ort zu einem anderen tragen“.

Analogieformen

Seel (1991, S. 58) unterscheidet zwei Hauptformen der Modellbildung, und zwar die **inhaltliche** (= materiale) und die **strukturelle** (= formale) Angleichung des Modells an das Original.

(1) Nach Vohle und Reinmann-Rothmeier (2000, S. 4) stellen **inhaltliche Analogien** Ähnlichkeitsbeziehungen zwischen zwei Systemen dar. Dabei geht es um die Ähnlichkeit bestimmter Eigenschaften, nicht um deren Beziehungen, z. B. „ihre Haut ist weiß wie Schnee“. Sie sind in der Lage, zwei eigentlich weit auseinander liegende Bedeutungen assoziativ miteinander zu verbinden, um somit kreative und motivationale Prozesse anregen. Inhaltliche Analogien sind im eigentlichen Sinne **Metaphern.**

(2) Bei **strukturellen Analogien** geht es nach Vohle und Reinmann-Rothmeier (2000, S. 4f.) nicht um inhaltliche Ähnlichkeiten, sondern um „musterbildende Relationen“, die bei den Vergleichsobjekten ähnlich sind. Diese Relationen können räumlicher, zeitlicher oder prozessualer Natur sein. Das Vergleichsobjekt weist also ein vergleichbares Zusammenspiel einzelner Elemente auf, ohne dass die Eigenschaften an sich ähnlich sein müssen, z. B. beim Vergleich eines Termitenbaus mit einem Wohnhaus **(statisch-strukturelle Analogie)** oder eines wissenschaftlichen Interviews mit einem Golfspiel **(funktionale Analogie)**.

(3) Oft gibt es auch Mischformen (z. B. der Vergleich eines Fernsehturmes mit einem Grashalm), die sowohl inhaltliche (äußere Erscheinung) als auch strukturelle (den Aufbau betreffende) Ähnlichkeiten beinhalten. Solche Analogien bezeichnet man als **qualitative Analogien.**

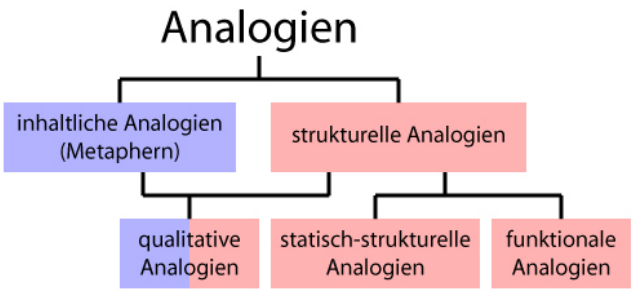


Abb. 5. Analogieformen in Anlehnung an Seel (1991) und Vohle & Reinmann-Rothmeier (2000).

Analogien in der Wissenskommunikation

Vohle und Reinmann-Rothmeier (2000, S. 15) bemängeln, dass Analogien und Metaphern in der Praxis meist nur eher zufällig und unsystematisch gebraucht werden. Hier gibt es Nachholbedarf, da solche Modelle viele Vorteile für die Wissenskommunikation haben:

(1) Implizites Wissen artikulieren und explizit machen: Nonaka und Takeuchi (1997, S. 77ff.) heben die Bedeutung von Analogien, Metaphern und Modellen für die Externalisierung von Wissen hervor. In unserem Verstand weit auseinander liegende Konzepte können mit Metaphern und Analogien verbunden sowie abstrakte mit konkreten Konzepten verknüpft werden. Modellbildung kann so auf Unternehmensseite dabei helfen, implizites Wissen zu artikulieren und es so explizit zu machen. Eigene Erfahrung, Handlungswissen oder Emotionen, für die es keine direkte Ausdrucksmöglichkeit gibt, können über den Umweg der Analogie auch für andere erfahrbar werden, z. B. „Die Bachelor-Arbeit abzugeben war für mich, als würde eine schwere Last von mir abfallen“.

(2) Komplexitätsreduktion: Zudem helfen Metaphern und Analogien, komplexe Sachverhalte überschaubarer zu machen. Bei der Metaphernbildung werden nach K. S. Moser (2004, S. 330) sinnliche Erfahrungen auf abstrakte Inhalte übertragen. Dadurch werden sowohl eine spezifische Erlebnisqualität als auch eine kognitive Struktur vermittelt, welche abstrakte oder komplexe Inhalte sowohl erlebbar als auch verstehbar macht. Dies ermöglicht zum einen eine Komplexitätsreduktion, zum anderen auch einen Bezug zu bereits vorhandenen Erfahrungen.

(3) Intuitives Verständnis: Bei der Internalisierung durch den potentiellen Kunden helfen Analogien, da sie eine bildliche Vorstellung eines Sachverhaltes ermöglichen, die der Empfänger intuitiv begreifen kann. Eine Analogie bringt zum Ausdruck, was sich weder in logische Worte noch in Modelle fassen lässt. „Eine Analogie ermöglicht das Verständnis des Unbekannten durch das Bekannte und überbrückt die Lücke zwischen einem Bild und einem logischen Modell.“ (Nonaka & Takeuchi, 1997, S. 80). Ihre Nähe zu Alltagserfahrungen weckt persönliches Erfahrungswissen und spricht bekannte Schemata an (Winkler, 2000, S. 102ff.), auf deren Grundlage neues Wissen verarbeitet werden kann. Auch bei Inhalten, die dem Rezipienten komplett unbekannt sind, gibt es so Anknüpfungspunkte für die Elaboration des neuen Wissens. Das hat zur Folge, dass fehlende Einzelinformationen für das Verständnis des gesamten Sachverhaltes nicht relevant sind (holistische Funktion; Vohle & Reinmann-Rothmeier, 2000, S. 6).
Beispiel: „Eine Computer-Datei ist wie ein Dokument aus Papier, das man in einen Ordner ablegen, kopieren, (per E-Mail) verschicken oder wegwerfen, also löschen kann.“

(4) Verbesserung der Merkfähigkeit: Außerdem strukturieren Analogien mentale Repräsentationen und stützen sie bildhaft. Dies führt zu einer Verbindung von begrifflicher und bildhafter Informationsverarbeitung, da beide Gehirnhälften angesprochen werden. Damit erhöhen Analogien die Merkfähigkeit eines Sachverhalts (Paivio, 1986; siehe auch Abschnitt 4.3.4). Die Alltagssprache spricht bei bildgestützter Wissensrepräsentation z. B. von „das ist mir eingängig“; „das habe ich vor Augen“ (Vohle und Reinmann-Rothmeier, S. 11).

(5) Motivation zu Handlungen: Zudem haben Analogien und Metaphern ein starkes affektives Potential (K. S. Moser, 2004, S. 332; Vohle und Reinmann-Rothmeier, 2000, S. 14f.). Die

Bilder, die sie vor unserem geistigen Auge erzeugen, haben immer auch einen emotionalen Gehalt. Dieser ist dazu in der Lage, dem Rezipienten Handlungsimpulse zu geben, was besonders für die Werbung von Interesse ist. Die motivierende Wirkung von metaphorisch formulierten Inhalten konnten Ottati, Rhoads und Graesser (1999) (zit. in K. S. Moser, 2004, S. 333) empirisch belegen. Bei ihrem Experiment schenkten sportlich interessierte Probanden Inhalten, die in Sportmetaphern präsentiert wurden, mehr und längere Aufmerksamkeit. Zudem empfanden sie sie überzeugender, als wenn dieselben Inhalte nicht in Formulierungen mit Sportbezug verpackt waren. Je nach Zielgruppe können Metaphern ausgewählt werden, um die Beschäftigung der Rezipienten mit einem Werbemedium zu erhöhen sowie die Überzeugungskraft zu steigern.

Damit sind Analogien und Metaphern ein mächtiges Instrument für die Wissenskommunikation. Sie können neue oder komplizierte Sachverhalte einfach vermitteln, da der Rezipient so Anknüpfungspunkte aus seiner Lebenswelt erhält. Sie können den Rezipienten motivieren, sich mit dem Gegenstand zu beschäftigen. Sie helfen sowohl dem Empfänger als auch dem Absender der Botschaft, mentale Modelle aufzubauen. Gleichzeitig erleichtern sie beiden das Verständnis und das Erinnern eines Sachverhalts. Bestimmte Anforderungen sollten allerdings gegeben sein:

(1) Qualität der Analogie: Um die Internalisierung des Wissens beim Empfänger zu erleichtern, sind eine hohe Anzahl von Ähnlichkeiten und ein zum erklärungsbedürftigen Gegenstand passender Sinngehalt nötig. Dies muss dem Absender beim Verfassen seiner Analogie klar sein. Er muss auch berücksichtigen, ob die Analogie nicht auch auf andere Weise verstanden werden kann und dann falsches bzw. widersprüchliches Wissen transportiert (wie die Analogie in Abschnitt 5.4.3). Die Qualität der Analogie wirkt sich so auf die Qualität der Wissensvermittlung aus (Vohle & Reinmann-Rothmeier, 2000, S. 7).

(2) Kognitive Leistungsfähigkeit: Analogien stellen Anforderungen an den Empfänger. Er muss in der Lage sein, die Erkenntnisse, die aus der Analogie gezogen werden können, auf den neuen Gegenstandsbereich zu spezifizieren. Dazu muss er nicht nur die Gemeinsamkeiten mit dem Vergleichsobjekt, sondern auch die besonderen Eigenschaften des neuen Gegenstands erkennen können (Vohle & Reinmann-Rothmeier, 2000, S. 7).

(3) Sprachkompetenz: Zudem erfordern Analogien, wie K. S. Moser (2004, S. 338) betont, eine allgemeine Sprach- und Verbalisierungskompetenz der Beteiligten. Sprachbarrieren können jedoch über die Nutzung von Bildern umgangen werden.

4.3.4 Nutzung von Bildern zur Wissenskommunikation

4.3.4.1 Arten ikonischer Codes

Auch Bilder lassen sich für die Wissenskommunikation einsetzen. Information wird dazu bildlich codiert. Nach Weidenmann (2004, S. 301ff.) unterscheidet die Literatur vor allem zwei Arten ikonischer Codes, mit denen Wissen dargestellt werden kann: darstellende Bilder und logisch-analytische Bilder.

(1) Darstellende Bilder sind Abbilder einer tatsächlichen oder erdachten Realität, die gezeichnet, gemalt, fotografiert oder am Computer generiert werden können. Rezipienten sind es gewöhnt, in den zweidimensionalen Abbildungen Dreidimensionalität zu erkennen. Dabei helfen kulturell geprägte Darstellungscodes wie Fluchtlinien, Schattierungen, Überschneidungen etc. Auch übertriebene (z. B. Karikaturen) oder reduzierte Abbilder (z. B. Piktogramme) gehören zu darstellenden Bildern. Darstellende Bilder wirken besonders motivierend und nehmen dem Rezipienten den Aufbau innerer Bilder ab.

(2) Logisch-analytische Bilder hingegen visualisieren abstrakte Strukturen, Relationen oder Mengen in Form von Diagrammen, Karten, Schemata, Mindmaps, Schaltplänen oder Infographiken. Sie bedienen sich dazu spezieller Zeichen und Bildelemente, deren Bedeutung ein Rezipient kennen muss, damit er den Sinn der Abbildung versteht. Pfeile, Koordinaten oder genormte Zeichen für Flussdiagramme sind Beispiele dafür. Logisch-analytische Bilder sind besonders dazu geeignet, Zusammenhänge, Abläufe und abstrakte Sachverhalte dazustellen und zu kommunizieren.

(3) Elektronische Bilder: Elektronische Bilder sind eigentlich keine eigene Codierungsform. So können sowohl darstellende, als auch logisch-analytische Bilder elektronisch repräsentiert werden. Ihre Überlegenheit für die Wissenskommunikation liegt nach Weidenmann (2004, S. 306ff.) in ihrer Animierbarkeit. Mit Animation und Sequenzierung von Text- und Bildelementen (z. B. Ein- und Ausblenden, Vergrößerung) entschärfen sich Verständnisprobleme, da im Gegensatz zu einem komplexen Bild die einzelnen Bildinformationen nicht auf einmal, sondern in einzelnen Portionen präsentiert werden. Wichtige Bildinformationen lassen sich so separat zeigen und in Ruhe rezipieren. Weidenmann, Paechter und Hartmannsgruber (1998, zit. in Weidenmann, 2004, S. 307) konnten die Überlegenheit von animierten, sequenziellen Graphiken im Vergleich zu komplexen Infographiken für die Wissenskommunikation in einer Studie nachweisen. Sowohl für eine zeitkontrollierte Animationsvariante als auch für eine, in der die Versuchsteilnehmer frei navigieren durften, konnte ein besserer Wissenserwerb im Vergleich zum Standbild festgestellt werden, wobei die zeitkontrollierte Variante noch besser abschnitt. Besonders bei hohem Informationsgehalt ist es sinnvoll, Animationen und Sequenzierungen zu verwenden, um so für wichtige Bildelemente eine längere Betrachtungszeit und eine tiefere Verarbeitung zu erzielen. In der externen Unternehmenskommunikation ist der Einsatz von Animationen oder interaktiven Graphiken (z. B. zu den Leistungen eines Unternehmens) auf der Internetseite nahe liegend.

4.3.4.2 Vorteile für die Wissenskommunikation

Darstellende und logisch-analytische Bilder haben im Vergleich zu sprachlich codiertem Wissen verschiedene Besonderheiten – und Vorteile – bei der Kommunikation von Wissen:

(1) Beschleunigung der Internalisierung: Kroeber-Riel (1996, S. 53) bezeichnet Bilder als „schnelle Schüsse ins Gehirn“, da sich die Informationsaufnahme im Vergleich zu einem Text selben Inhalts mit Bildern erheblich beschleunigen lässt. Dies funktioniert allerdings nicht mit allen Sachverhalten (siehe Abschnitt 4.3.1). Ein Bild mittlerer Komplexität lässt sich innerhalb weniger Sekunden aufnehmen. Dies liegt an der unterschiedlichen Wahrnehmung von Texten

und Bildern (Weidenmann, 2004, S. 300f.): Während Bilder zuerst im Gesamteindruck wahrgenommen werden und erst dann die Details Beachtung finden, erschließt sich bei einem Text der Gesamteindruck erst nach dem Lesen der Details. Bilder liefern alle Teilinformationen zeitgleich „auf einen Blick“, während sie sich beim Lesen eines Textes erst nach und nach erschließen. Sprache tut sich bei der Beschreibung bestimmter Sachverhalte, z. B. bei der Beschreibung eines Menschen oder eines technischen Bauteils auch deshalb schwer, weil der Rezipient aus den gelieferten sprachlichen Informationen immer auch ein „inneres Bild“ rekonstruieren muss. Je komplexer das Beschriebene ist, desto schwieriger wird dies. Eine externe graphische Darstellung nimmt ihm diese Arbeit ab und erleichtert so die Internalisierung des Wissens.

(2) Motivation: Die Einfachheit der Informationsaufnahme mittels Bildern ist eng verknüpft mit ihrer Motivationswirkung: Was schneller und einfacher aufzunehmen ist, wird bevorzugt aufgenommen. Rezipienten widmen sich objektiviertem Wissen mit größerer Wahrscheinlichkeit, wenn es in Bildern verpackt ist, als wenn es in Textform präsentiert wird.
Die Aufmerksamkeit fällt daher auch in der Werbung meist zunächst auf Bilder, dann erst auf den Text. Gerade bei flüchtiger Betrachtung einer Anzeige können Bilder Eye-Catcher sein, die den Blick bremsen und zu intensiverer Beschäftigung ebenfalls mit dem Text der Anzeige motivieren. Auch bei anfangs niedrigem Involvement können Bilder so das Involvement des Rezipienten steigern, mit der Folge, dass auch der Text seine Überzeugungswirkung besser entfalten kann (Kroeber-Riel, 1996, S. 15ff.). So können auch Bilder, die selbst nur wenig Wissen beinhalten, zur Kommunikation von Wissen beitragen.

(3) Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft: Rezipienten neigen dazu, Bildern eine besondere Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft zuzuschreiben. Weidenmann (2004, S. 302) zitiert dazu eine Studie von Ostermeier, Reinhard-Hauck und Ballstaedt (2001) zum Thema „Argumentieren mit Text und Bild“. Graphische Darstellungen statistischer Befunde hatten darin einen Glaubwürdigkeitsvorteil im Vergleich zu sprachlichen. Dies galt allerdings nur für die Bestätigung von einfachen Thesen. Je komplexer die Zusammenhänge wurden, desto kleiner wurde der Unterschied in der Überzeugungskraft von Text und Bild.

(4) Externalisierte mentale Modelle: Mit Hilfe von Graphiken lässt sich manches implizit gespeichertes Wissen wie z. B. Handlungsabläufe schneller explizieren bzw. externalisieren als mit sprachlichen Beschreibungen. Dies zeigt sich z. B. bei skizzenhaften Wegbeschreibungen. Bilder und Text-Bild-Kombinationen spiegeln dann mentale Modelle des Autors wider.

(5) Erinnerungsvorteil: Bilder eignen sich wegen ihrer Vergessensresistenz besonders gut dazu, wichtige Textaussagen im Gedächtnis zu verankern. Denken und Erinnern finden häufig in Bildern statt. Visuelle Reize werden je nach Modalität, in der sie gespeichert sind, vom Gehirn in zwei unterschiedlichen Systemen verarbeitet: Im sprachlichen und im bildlichen (nicht-sprachlichen) Verarbeitungssystem. Beide stehen in einem engen Zusammenhang. Reize, die in einer Modalität (entweder Sprache oder Bild) aufgenommen werden, werden gleichzeitig auch in der jeweils anderen Modalität verarbeitet und codiert. Hört man das Wort „Rose“, hat man stets ein zugehöriges Bild vor Augen; beim Anblick eines Bildes hat man sofort die passende sprachliche Assoziationen dazu (Kroeber-Riel & Esch, 2004, S. 151). Paivio (1986, S. 53-83) nennt dies die „Duale Codierung“ von Informationen. Er geht davon aus, dass (1)

bildlicher Code in verbalen Code übersetzt werden kann und umgekehrt, und dass (2) die Möglichkeit der Übersetzung davon abhängt, wie konkret die verbale oder bildliche Information ist. Die besten Behaltensleistungen werden demnach mit Informationen erzielt, die sowohl bildhaft als auch sprachlich – also gleichzeitig in beiden Codes – repräsentiert sind. Allerdings fehlen bei abstrakten Sachverhalten (z. B. „Hoffnung“) meist passende bildliche Vorstellungen, so dass sie nur in einem Code abgespeichert werden können und entsprechend schlechter erinnert werden.
Herausforderung der Werbung ist es nun, einen abstrakten Sachverhalt so zu visualisieren, dass der potentielle Kunde die Möglichkeit hat, sprachliche Information *und* das dazugehörige Bild zu codieren, um bei ihm die Behaltenswahrscheinlichkeit zu erhöhen und die Verarbeitung zu erleichtern.

4.3.4.3 Texte in Bildern

Der ikonische Code lässt im Gegensatz zum sprachlichen keine Kommentare zu, mit denen der Autor eine Aussage erklären, verneinen oder relativieren kann. Daher ist es in der Wissenskommunikation auch im Hinblick auf eine duale Codierung durchaus sinnvoll, Bilder mit Sprache zu ergänzen. Häufig geschieht dies in Form von erläuternden Legenden und Bildbeschriftungen, wie sie auch in den Graphiken in dieser Arbeit verwendet werden. Diese Bildbeschreibungen unter und Beschriftungen im Bild bewirken dreierlei:

- Rezipienten beschäftigen sich länger mit dem Bild.
- Die Beschriftungen helfen ihm, den ikonischen Code zu entschlüsseln. Beides wirkt sich positiv auf das Verständnis aus.
- Darüber hinaus wird über die duale Codierung das Behalten des Inhalts erleichtert.

4.3.4.4 Graphische Metaphern

In Abschnitt 4.3.3 wurde ausgeführt, wie sprachliche Analogien und Metaphern als kognitive Brücken zwischen bekanntem und neuem Wissen dienen können und so die Vermittlung komplexer Sachverhalte erleichtern. Gelingt es nun, Analogien und Metaphern in Bildform zu **„graphischen Metaphern“** zu verpacken, kann deren Potential um die Vorteile bildlicher Darstellung erweitert werden.
Eppler (2004) fasst in seiner Arbeit verschiedene Vorteile graphischer Metaphern zusammen, die sich bereits aus den bereits beschriebenen Vorteilen für Bilder bzw. Analogien/Metaphern ergeben. Danach **aktivieren und motivieren** graphische Metaphern den Rezipienten, da er sich mit den impliziten Bedeutungen der bildlichen Metapher auseinandersetzen muss. Er muss überlegen, warum das Bild auf einen anderen Gegenstandsbereich übertragen werden kann. Gleichzeitig verläuft die **Ideenvermittlung intuitiv und assoziativ**. Graphische Metaphern steigern zudem die **Merkbarkeit** des Dargestellten, aber auch die **Konzentration** des Betrachters, da er seine ganze Aufmerksamkeit auf das Bild richten muss. Außerdem **strukturieren** sie die Informationen graphisch und unterstützen den Rezipienten bei der **Bildung und Erweiterung von mentalen Modellen.**

Eppler (2004, S. 18, S. 29-31) erstellte in seiner Arbeit eine Systematik für graphische Metaphern. So lassen sich z. B. einfache Artefakte wie Brücken (überwinden Hindernisse und führen zusammen), bekannte Mythen wie Sisyphos (mühevolle Arbeit), Naturphänomene wie

der Wind (dynamische Bewegung in eine Richtung) oder symbolträchtige Aktivitäten wie das Jonglieren (mehrere Aufgaben gleichzeitig erledigen) zur Metaphernbildung heranziehen. Besonders geeignet zur Darstellung von Hierarchien sind z. B. Bäume oder Tempel, für dynamische Prozesse Straßen oder Flüsse, zur Darstellung von Vor- und Nachteilen eine Waage oder ein Flaschenhals für Ressourcenengpässe.

Im Unternehmenskontext sind graphische Metaphern beispielsweise dazu geeignet, bestimmte Werte und Normen dazustellen. So lässt sich wie in Abb. 6 die Firmenphilosophie und die mit ihr verbundenen Ziele mit Säulen vergleichen, die das Unternehmen tragen.

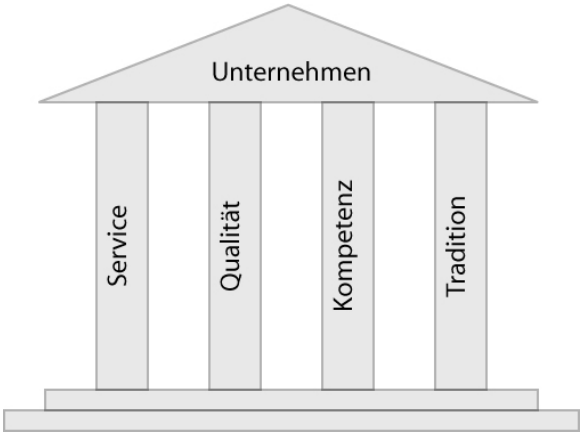


Abb. 6. Beispiel einer Bildmetapher im Unternehmenskontext

Graphische Metaphern sollten nach Eppler (2004, S. 26) folgende Gütekriterien erfüllen:

(1) Erwünschte Metapher-Assoziation: Die Kerneigenschaft der Metapher sollte richtig verwendet werden, so dass die Hauptassoziation, die die Metapher auslöst, etwas Richtiges über das zu kommunizierende Wissen aussagt, z. B. überbrückt eine Brücke zwei sonst nicht miteinander in Verbindung stehende Seiten.

(2) Geeignete Metapher-Form: Die graphische Form der Metapher sollte so gewählt werden, dass die zu vermittelnden Informationen sinnvoll organisiert sind, z. B. in Form eines Baumes mit den Komponenten Wurzel, Stamm, Krone und Äste.

(3) Ausreichende Metapherflexibilität: Die graphische Form der Metapher sollte genügend Flexibilität für Modifikationen oder Ergänzungen bieten. Während eine Brücke z. B. auf zwei Parteien beschränkt ist, bietet ein Tempel eine variable Säulenzahl und bietet so mehr Spielraum.

4.3.4.5 Bildverstehen und Verarbeitungstiefe

Eine Kernkompetenz sowohl bei der Gestaltung von Bildern zur Wissenskommunikation (Externalisierung von Wissen in Bildern) als auch bei deren Entschlüsselung zum Aufbau neuen Wissens (Internalisierung) ist das **Bildverstehen,** die sog. „Visual Literacy“. Nach Debes (1969, zit. in Avgerinou, n. d.) beschreibt der Begriff Visual Literacy die Fähigkeit von Individuen, visuelle Eindrücke zu unterscheiden, zu interpretieren und für eigene kreative Prozesse zu verwenden. Diese Kompetenz ist für das menschliche Lernen und Verstehen, also auch für den Wissenserwerb, unverzichtbar.

Weidenmann (2004, S. 301) bemängelt, dass die **Fähigkeit zur En- und Decodierung** von Aussagen in Bildern in unserer von verbalen Codes geprägten Kultur kaum geschult wird. So seien Sorgfalt und Können sowohl beim Erstellen als auch beim Rezipieren von Bildern keineswegs immer vorauszusetzen.

Der Absender muss in der Lage sein, die Komplexität des Sachverhalts bildlich korrekt zu codieren. Dazu muss er vorher das eigene mentale Modell explizit machen. Des Weiteren muss er die Bildrezeption beim Empfänger fördern. Dazu muss er sich in den potentiellen Rezipienten

hineinversetzen können (siehe Abschnitt 4.2.1). Die Wissenskommunikation ist dann gelungen, wenn Rezipienten die vom Absender piktoral codierten (externalisierten) mentalen Modelle adäquat rekonstruieren (internalisieren).

Dies setzt **ausreichende Verarbeitungstiefe** voraus. Verarbeitungstiefe ist aber bei Bildern keineswegs immer vorhanden. Nach Weidenmann (2004, S. 304) werden Bilder gerne unterschätzt. Da sie häufig nicht viele Informationen enthalten, sind sie einfacher zu rezipieren als Text, und entsprechend wird weniger geistige Anstrengung in sie investiert. So kommt es, dass ein Rezipient meist bei einem flüchtigen Blick bereits (zu Unrecht) denkt, das Bild ausreichend verarbeitet und die Bildaussage verstanden zu haben. Weidenmann (2004, S. 304f.) spricht hier von „Wissensillusion“. Bei Texten wird dem Leser eine Wissensillusion aufgrund der sequentiellen und syntaktischen Struktur meist sehr schnell bewusst, bei Bildern ist dies nicht der Fall. Eine Ausnahme bilden hier Bedienungsanleitungen, wo Fehler im Verständnis sofort offensichtlich werden.

Bei der Kommunikation von Wissen mit Bildern reicht ein bloßes Erkennen des Dargestellten durch den Rezipienten also nicht aus. Es spielt weniger die Frage nach dem „Was hat der Autor dargestellt?“ eine Rolle, sondern vielmehr „Was will mir der Autor damit mitteilen?“. Weidenmann (2004, S. 304) nennt dies das „indikatorische Bildverstehen“. Während die erste Frage im Millisekundenbereich zu beantworten ist – Weidenmann (2004, S. 304) spricht hier vom natürlichen Bildverstehen – erfordert die Antwort auf die zweite Frage absichtsvolles Auswerten aller Bildelemente, um das Argument bzw. das mentale Modell des Bildautors zu verstehen. Ein Nutzer einer bildlichen Bedienungsanleitung muss sowohl erkennen können, was die Umrisse des Gerätes sind und wo sich bestimmte Knöpfe befinden, als auch bestimmte Verhaltensweisen daraus ableiten können, z. B. welche Knöpfe er zu drücken hat, um bestimmte Funktionen zu erzielen.

Präattentives indikatorisches Bildverstehen, also ein Erfassen des Bildarguments auf einen Blick, kommt nur dann vor, wenn die bildhafte Codierung bereits vorher bekannt ist. Dies ist z. B. bei Verkehrszeichen der Fall, oder wenn ein Bild bestimmte Schema-Vorstellungen[1] (z. B. Kindchenschema, Tropenschema) anspricht. Besonders für die Werbung, in denen eine intensive Beschäftigung der Rezipienten mit dem Medium oft von sehr kurzer Dauer ist, sind solche präattentiv verständlichen Argumente von Vorteil.

4.3.4.6 Verständlichkeit von Bildern

Die Literatur (Weidenmann, 2004; Eppler, 2004) bietet eine Vielzahl von Gestaltungshinweisen, die die Verständlichkeit sowohl von darstellenden, logisch-analytischen wie auch elektronischen Bildern sowie von graphischen Metaphern steigern sollen. Neben einfachen Darstellungscodes wie Farbe, Anordnung, Helligkeit oder Textur, die das Erkennen von Bildern ermöglichen, spielen speziell für die Wissenskommunikation auch sog. Steuerungscodes wie Pfeile eine Rolle (Weidenmann, 2004, S. 304). Diese kann ein Autor dazu verwenden, die Aufmerksamkeit auf seine Mitteilungsabsicht zu lenken. Weidenmann (2004, S.

[1] Schemavorstellungen sind nach Kroeber-Riel und Esch (2004, 226) kulturell vorgeprägte und standardisierte Vorstellungen eines Menschen über sich und seine Umwelt. Diese inneren Schemavorstellungen prägen auch Erwartungen, wie eine visuelle Umsetzung eines bestimmten Gegenstands auszusehen hat. Ob ein Bild vom Konsument verstanden wird, hängt also immer davon ab, ob es den bei ihm vorhandenen Schemavorstellungen entspricht. Zusätzlich zu ihrer Verständnis fördernden Wirkung sind Schemata wegen ihres emotionalen Gehalts dazu geeignet, den Rezipienten zur Beschäftigung mit dem Medium zu motivieren.

305f.) und Eppler (2004, S. 25) geben außerdem folgende Hinweise für die Gestaltung von Bildern:

Aus **wahrnehmungspsychologischer Sicht:**

- Bilder sollten stets die vertraute Leserichtung von links nach rechts und von oben nach unten einhalten, insbesondere wenn zeitliche Abfolgen ausgedrückt werden sollen.
- Gleiches sollte auch gleich dargestellt werden, verschiedenes dagegen durch verschiedene Symbole oder Farben gekennzeichnet werden.
- Text sollte wichtige Bildteile nicht überdecken.
- Bilder werden – wenn möglich – links und Text rechts platziert.
- Um die Übersichtlichkeit zu wahren, sollten nur wesentliche Bildelemente gezeigt werden. Zudem sollten nicht mehr als sieben Grundelemente verwendet werden.

Aus **wissenspsychologischer Sicht:**

- Wichtiges sollte von Unwichtigem getrennt werden, z. B. durch Größe oder Dicke; auch ihre räumliche Anordnung sollte sich unterscheiden.
- Stehen Objekte nahe beieinander, impliziert das Gleichartigkeit; Distanz steht für Differenz.
- Die Anordnung sollte den Gedankenfluss widerspiegeln.
- Text-Bild-Scheren durch unpassende Kommentare sollten vermieden werden sowie durch Überschrift und Situierung ein kognitiver Rahmen geschaffen werden.

Aus **Ästhetischer Sicht:**

- Der Stil der Abbildung sollte an die Zielgruppe angepasst werden.
- Aufdringliche Effekte oder abstoßendes Design sollten möglichst vermieden werden.

Auch die Werbewirkungsforschung bietet eine Vielzahl von Gestaltungsempfehlungen, die im Anhang VII. zusammengefasst werden.

4.3.5 Gefahren von Wissensbildern

Eppler (2004, S. 24ff.) gibt aber auch verschiedene Nachteile von Analogien, Metaphern und graphischen Wissensbildern zu bedenken. So können aufwendige Wissensbilder vom eigentlichen Inhalt ablenken. Manchmal können sie auch unangebracht sein, z. B. wenn für einen ernsten Kontext ein sehr verspieltes Wissensbild gewählt wird oder sie zu kulturabhängig sind, so dass sie international nicht mehr verwendet werden können. Eine Gefahr von Wissensbildern ist zudem ihre manipulative Wirkung, da sie es dem Rezipienten schwer machen, sich von dem gegebenen gedanklichen Bild zu lösen und ihn dazu verleiten, die Darstellung unreflektiert zu übernehmen. Werden bestimmte Wissensbilder sehr häufig verwendet, werden sie banalisiert und verlieren so ihre beabsichtigte Wirkung. Da sie Gemeinsamkeiten weitaus stärker betonen als Unterschiede, verleiten Analogien und Metaphern zu falschen Vergleichen und damit dazu, falsche Schlüsse aus ihnen zu ziehen oder den Sachverhalt falsch zu interpretieren und unzulässig zu vereinfachen. Vereinfacht das Wissensbild den Sachverhalt zu stark, muss der Begleittext dies relativieren. Er kann auch möglichen Fehlinterpretationen vorbeugen. Der Absender sollte Wissensbilder daher auf eventuelle ungewollte Wirkungen prüfen.

4.4 Zusammenfassung

Unternehmenskommunikation ist immer auch eine Situation von Experten-Laien-Kommunikation. In unserem Fall (Werbung etc.) mit einseitig medialer Kommunikation kann nur das Unternehmen als Experte zur Kommunikation beitragen. Dazu ist erforderlich, sein eigenes Wissen, das vermittelt werden soll, zu explizieren und zu „entpacken“. Das Unternehmen muss zu einem Perspektivenwechsel in der Lage sein und Annahmen über das (Vor)Wissen des Kunden treffen. Dazu gehört das Ausfindigmachen evtl. vorhandener Einstellungen und Meinungen, des Wissensstandes sowie das Entdecken fehlerhafter Laientheorien der potentiellen Kunden. Um den Wissenstransfer zu fördern, muss das Unternehmen für die Verständlichkeit seines Ausdrucks sorgen, sich in der Wortwahl der Zielgruppe anpassen, Fremdwörter erklären und das zum Verständnis nötige Wissen mitliefern. Auch Bilder lassen sich aufgrund ihrer vielfältigen Vorteile zur Wissenskommunikation einsetzen. Um den Common Ground zu verbessern, sind Metaphern und Analogien sehr hilfreich; werden sie bildlich in graphischen Metaphern dargestellt, lässt sich ihr Potential sogar noch verstärken.

Ob diese Vorteile und Potentiale von Unternehmen – bewusst oder unbewusst – auch genutzt werden, wird im folgenden Teil erforscht.

5. Praxisbeispiel: Unternehmenskommunikation der Max Kranz oHG aus Sicht der Wissenskommunikation

In der Einleitung wurde bereits darauf hingewiesen, dass gerade für kleine und mittelständische Unternehmen wie Fachgeschäfte oder Handwerksbetriebe die Überzeugung eines involvierten Publikums über Argumente und hohe Verständlichkeit wichtiger ist als eine emotionale Beeinflussung über die periphere Route. Oft stehen hier eine lebenslange Bindung des Kunden mit dem Unternehmen und ein persönlicher Kontakt im Vordergrund. Ein Beispiel für ein solches Unternehmen ist die Firma Max Kranz oHG aus Augsburg. Ein theoretischer Bezugsrahmen ist bereits hergestellt. Doch wie sieht es in der Praxis aus? Nutzt das Unternehmen Instrumente der Wissenskommunikation für seine Unternehmenskommunikation? Wenn ja, wie? Und wenn nein, wo und wie können sie angewendet werden? Diesen Fragen geht der folgende Teil nach.

Abb. 7. Das Logo der Max Kranz oHG. (Quelle: Max Kranz oHG)

5.1 Kurzportrait der Max Kranz oHG und Problemfelder

Die Max Kranz oHG ist ein alteingesessenes Unternehmen in Augsburg[2]. Die Firma wurde im Jahr 1909 gegründet und war ursprünglich spezialisiert auf Schreib- und Buchungsmaschinen. Im Laufe der Jahre erweiterte sich das Geschäftsfeld auf alle Arten der Bürotechnik. So gehörten mit der Zeit auch Anrufbeantworter, Diktiergeräte, Faxgeräte, Laminiergeräte, etc. bis hin zu modernen Personal Computern samt Zubehör zum Sortiment. Traditionell legt das Unternehmen besonderen Wert auf persönliche Kundenbetreuung und Service. Beratung, Reparaturen und Wartungen zählen bis heute zu seinen Stärken. Heute ist das kleine Unternehmen mit sechs Mitarbeitern hauptsächlich im PC-Bereich tätig. Dazu zählt beispielsweise die Einrichtung und Wartung von Netzwerken oder die Zusammenstellung von PCs nach individuellen Kundenbedürfnissen. Im Rahmen der immer größeren Verschmelzung von Büro- und Unterhaltungselektronik (Stichworte sind hier Festplattenrecorder und Heimkino) plant das Unternehmen, die Produktpalette um diesen Bereich zu erweitern.

Abb. 8. Altes Werbeschild der Firma Max Kranz (um 1930). (Quelle: Max Kranz oHG)

Problemfelder

Allerdings hat die Firma mit verschiedenen Problemen zu kämpfen.

- Wie viele andere kleine und mittelständische Unternehmen leidet Max Kranz unter der viel zitierten „Geiz-ist-geil-Mentalität“; die Kunden scheinen den Mehrwert „Service“ nicht zu schätzen, sondern sehen nur die im Vergleich zu Discountern höheren Preise.

[2] Einen Überblick über die Firmengeschichte bis 1992 bietet eine Chronik, die 1993 im Sammelband „Alte Firmen der Stadt und der Wirtschaftsregion Augsburg“ (o. A., S. 165f.) erschienen ist.

- Werbeaktionen, Rundbriefe und Flyer bleiben meist so gut wie erfolglos. Die Gründe dafür können vielfältig sein; diese Arbeit versucht, zumindest aus Sicht der Wissenskommunikation einen Beitrag zur Ursachenfindung zu leisten.
- Das Unternehmen lebt größtenteils von seinem traditionellen Image bei den Augsburgern, neue Kunden (vor allem außerhalb Augsburgs) zu gewinnen fällt ihm schwer.
- Es existiert eine eigenständige Firma, die Max Kranz Kopiertechnik GmbH, die ursprünglich als Tochterfirma gegründet wurde. Allerdings sind die Geschäftsbereiche nicht klar voneinander abgegrenzt, seit es Hybridgeräte zum Drucken, Scannen UND Kopieren gibt. So machen sich beide Unternehmen untereinander Konkurrenz. Noch dazu firmiert die Kopiertechnik GmbH unter einem ähnlichen Logo. Verwirrung bei der Kundschaft ist so fast vorprogrammiert.

Diese Probleme führen uns zu der Frage: Wie kommuniziert die Max Kranz oHG das Wissen, das beim Kunden aufgebaut werden soll? Macht sie dabei – aus Sicht der Wissenskommunikation – Fehler, und wenn ja, welche? Wie kann die Kommunikation des Wissens verbessert werden? Diese Fragen soll die nun folgende Dokumentenanalyse verschiedener Werbemaßnahmen des Unternehmens in Kombination mit einem Interview klären.

5.2 Vorgehen

Bevor die eigentliche Analyse erfolgen kann, muss das implizite Unternehmenswissen über zu vermittelnde Inhalte expliziert sowie die Kundenperspektive abgeschätzt werden. Um dies zu klären, führte ich am 3. September 2006 ein Interview mit dem Geschäftsführer Bernd Beiter.
Anhand des Selbstbildes des Unternehmens und des geschätzten Kundenwissens werden im Anschluss daran verschiedene Werbemaßnahmen, genauer gesagt die Botschaften in den Werbemaßnahmen analysiert. Es soll überprüft werden, wie die Max Kranz oHG ihr Wissen vermittelt, ob sie überhaupt das Wissen vermittelt, das sie kommunizieren will und wo Stärken und Schwächen in der Art der Unternehmenskommunikation liegen.
Die Dokumente werden qualitativ ausgewertet, d. h. nicht nach dem Vorhandensein oder Fehlen bestimmter vorgegebener Kriterien, sondern stets auch unter Berücksichtigung des jeweiligen Kontexts.
Die Analyse beschränkt sich auf einseitig medial vermittelte Unternehmenskommunikation der Max Kranz oHG aus den letzten zwei Jahren. Unberücksichtigt bleiben Maßnahmen wie Buswerbung, Werbungen in Telefonverzeichnissen sowie die Platzierung des Logos bei diversen Großhändlern, da hier außer dem Logo und der Anschrift des Unternehmens kein Wissen um das Unternehmen oder Produkte vermittelt wird. Ferner bleibt das Sponsoring der Augsburger Puppenkiste unerwähnt, da hier die Wirkmechanismen der Public Relations zum Tragen kommen.
Als Maßnahmen einseitig medialer Kommunikation werden daher 12 Kleinanzeigen, ein Werbeflyer, die Internetseite des Unternehmens sowie vier Werbebriefe ausgewertet.
Die Analyse geht folgendermaßen vor: Zunächst wird ein Überblick darüber gegeben, welches Ziel das Unternehmen mit der Werbemaßnahme verfolgte (*Frage: Welches Wissen soll kommuniziert werden?*). Im Anschluss daran wird ausgewertet, wie das Unternehmen

letztendlich vorgegangen ist, was aus Sicht der Wissenskommunikation gut und was weniger gut gelungen ist (*Frage: Wie wird es kommuniziert?*).

5.3 Experteninterview: Klärung des Kontexts

5.3.1 Ziele und Werte

Der Geschäftsführer Bernd Beiter expliziert auf die Frage danach, was der Firma wichtig sei und welche Philosophie sie verfolge, verschiedene Werte und Ziele (Interview, 3. September 2006; der komplette Wortlaut des Interviews befindet sich in Anhang II). Hauptziele seien Kundenzufriedenheit und Fairness.

- Eindeutig im Mittelpunkt stehe der **Service**. Mit den Geräten an sich sei in Zeiten von Mediamarkt & Co kein Geld mehr zu verdienen. Das Unternehmen müsse sich deshalb auf die Anpassung der Produkte an Kundenbedürfnisse (individuelle Beratung), die Reparatur defekter Geräte, Einrichtung und Wartung von Netzwerken sowie auf Dienstleistungen in Form von „Lieferung, Aufbau und Einweisung“ konzentrieren. Zudem kenne das Unternehmen wegen des persönlichen Kundenkontakts das Umfeld und die Arbeitsabläufe des Kunden sehr genau. So könne es Kunden gezielt nach ihren Bedürfnissen beraten. Damit eng verbunden sei eine schnelle Reaktionszeit: B. Beiter will seinen Kunden einen schnellen Service bieten. So soll innerhalb eines Werktags ein defektes Gerät repariert sein, was besonders im Büroalltag unverzichtbar sei.
- **Qualität geht vor Preis.** An den branchenüblichen Preisschlachten möchte sich das Unternehmen nicht beteiligen. Vielmehr gehe es ihm darum, Kunden die bestmögliche Qualität zu liefern, was manchmal eben teurer sei.
- Außerdem stehe **Kompetenz** im Vordergrund. Während in der Branche häufig „Aushilfen“ und „Bastler“ am Werk seien, gebe es hier ausschließlich ausgebildete Fachkräfte mit langjähriger Berufserfahrung (teilweise über 30 Jahre) und formaler Ausbildung (Meisterbrief etc.). Dies sei ein entscheidender Vorteil, der die Firma von anderen in der Branche abhebt.
- **Tradition** sei aber genauso wichtig wie der Fortschritt. Der Name „Max Kranz“ sei Augsburgern ein Begriff. Das Unternehmen sei eines der ältesten der Branche in Süddeutschland, das noch existiert. Der Name stehe nun schon seit fast 100 Jahren für exzellente Qualität und Service.

5.3.2 Abschätzung der Kundenperspektive

(1) bezüglich des Unternehmens: Kunden haben nach Aussage des Geschäftsführers B. Beiter häufig noch das Bild des „Schreibmaschinenhändlers“ Max Kranz im Kopf. So kämen viele alte Kunden gar nicht auf die Idee, sich bei der Anschaffung eines Computers an das Unternehmen zu wenden. Tradition sei zwar wichtig, in diesem Falle aber auch hinderlich. Umgekehrt wüssten neue Kunden nicht, dass es neben Computern auch noch die klassischen Büroartikel wie Aktenvernichter oder Tischrechner gibt.
Außerdem fehle das Bewusstsein, dass Geräte nicht automatisch weggeworfen werden müssen. Oft müsse man nur ein Rädchen oder einen Riemen austauschen, um einen Drucker oder ein Diktiergerät wieder zum Laufen zu bringen.

Vielen Kunden ist die Wandlung vom Schreibmaschinenhändler zum High-Tech-Unternehmen nicht bewusst. Umgekehrt wissen neue Kunden wenig über das klassische Geschäftsfeld sowie mögliche Dienstleistungen. Den Kunden muss klar gemacht werden, welche Leistungen sie hier überhaupt erhalten können. Außerdem muss vermittelt werden, dass die alten Werte trotz High-Tech und Wegwerfgesellschaft nicht über Bord geworfen wurden. Dies muss auch berücksichtigt werden für eine eventuelle Produktpalettenerweiterung um Unterhaltungselektronik!

(2) bezüglich Fachwissen: Die Mehrzahl der Kunden sei zwar auf ihre Geräte angewiesen und nutze sie fast täglich. Allerdings seien sie oft bereits überfordert, wenn sich ein nicht alltägliches Problem stellt. Häufig scheitern Laien an kleinen Einstellungen.
Viele Kunden können außerdem den Unterschied zwischen billigen und hochwertigen Produkten nicht erkennen. Einzig der Preis macht für sie den Unterschied. Dass z. B. durch nicht-originalen Toner der Verbrauch steigen oder der Laserdrucker im Extremfall sogar zerstört werden kann, weiß die Mehrzahl der Kunden nicht. Im Falle eines Schadens geben sie dem Gerät die Schuld, und nicht dem billigen Toner. Qualität zahlt sich oft aus.
Ähnliches gelte für den augenscheinlich teuren Service. Doch auch hier würden häufig negative Erfahrungen, z. B. beim Einschicken von Geräten zum Hersteller gemacht, was sich durch direkten Service durch den Händler vermeiden ließe.
Um solche „Fehlkäufe“ von vorne herein verhindern, sollte Werbung gezielt dieses Wissen vermitteln!
Ein weiterer Bereich, in dem bei Kunden Wissen fehlt, ist die Sicherheit. Häufig sei ein zu nachlässiger Umgang mit Virenscannern und das Fehlen von Firewalls zu verzeichnen. Auch seien drahtlose Funknetzwerke häufig nicht abgesichert. Max Kranz biete hier den Service, Netzwerke gemäß aktuellen Sicherheitsstandards einzustellen oder im Falle eines Virenbefalls das System nach Möglichkeiten wiederherzustellen.
Ohne das Wissen über mögliche Gefahren und dem Verständnis, wieso sie bestimmte Maßnahmen ergreifen sollten, haben Laien natürlich kein Bedürfnis nach der Dienstleistung des Unternehmens. Werbung muss dieses Wissen kommunizieren.

(3) bezüglich vorgefertigter Einstellungen und Gewohnheiten: Oft behindere es die Kommunikation mit dem Kunden, wenn dieser bereits ein (nicht unbedingt richtiges) Vorwissen oder ein vorgefertigte Meinung mitbringe, also bereits stabile Einstellungen habe (z. B. in Form von Laientheorien), die im Widerspruch stehen zu den Positionen des Unternehmens.
Häufig fällt es Kunden auch schwer, Verbesserungen im Arbeitsablauf einzusehen, zum Beispiel durch das digitale Diktieren. B. Beiter macht dafür Betriebsblindheit, Gewohnheit (also habituelle Richtung) oder Angst vor der Technik verantwortlich.
Auch hier muss Werbung mit Argumenten den Kunden auf dem zentralen Weg überzeugen.

Zusammenfassung: Entweder existiert altes Wissen, das Kunden daran hindert, sich an das Unternehmen zu wenden (Gewohnheit oder Wissen über den Stand vor 20 Jahren). Oder aber herrscht Unwissen darüber, was die Firma überhaupt leisten kann. Außerdem fehlt das Bewusstsein für Qualität, Service und Sicherheit. Dieses Wissen muss die Werbung vermitteln.

5.3.3 Experten-Laien-Kommunikation

Kunden sind nach Aussage von B. Beiter in den meisten Fällen Laien, bei denen das Funktionieren der Technik und schnelle Hilfe im Notfall im Vordergrund steht, ohne genau zu wissen, wie sie funktioniert. Den meisten Kunden falle es schwer, ihr Problem auszudrücken, obwohl sie es eigentlich genau kennen. Zwar bemühen sich die Mitarbeiter stets, die Kundenperspektive im Auge zu haben. Jedoch räumt B. Beiter ein, dass dies wohl nicht immer gelingt, was wohl an eigener Betriebsblindheit liege. So ist er sich nicht sicher, ob er Kunden auch immer seine Position oder technische Zusammenhänge verständlich machen kann. Im persönlichen Gespräch klappe das zwar zu 80%; oft müsse man aber tatsächliche Bedürfnisse erst aus dem Kunden „herauskitzeln“.
Dies ist aber in der Werbung nicht möglich; die Kommunikation ist hier noch einseitig, der Kunde kann keine Gegenfragen stellen. Hier wird wiederum die Notwendigkeit zur Beachtung der Kundenperspektive deutlich sowie eine verständliche Aufbereitung von Wissen.

5.3.4 Besondere Merkmale der Max Kranz oHG

Für die Kommunikation der Max Kranz oHG sind bestimmte Besonderheiten zu berücksichtigen, die sich auch auf die externe Unternehmenskommunikation auswirken können:
B. Beiter beklagt die Konkurrenz im eigenen Hause durch die Max Kranz Kopiertechnik GmbH, mit der es immer wieder zu Verwechslungen kommt. Anzumerken ist, dass diese ein ähnliches Logo führt und die Max Kranz oHG so keine eigene äußere Firmenidentität hat.
Als sehr kleines Unternehmen hat Max Kranz kaum finanzielle Mittel für die Werbung. So können Werbemaßnahmen nur sehr begrenzt stattfinden. Zudem sei die Firma nur auf einem regional begrenzten Markt von 50 km um Augsburg vertreten, was groß angelegte Maßnahmen wie TV-Werbung ohnehin ausschließt.

5.4 Dokumentenanalyse

Der Kontext, in dem die Kommunikationsmaßnahmen stattfinden, ist nun geklärt. Wie wird die konkrete Ausführung dem nun gerecht? Dies soll die folgende Dokumentenanalyse beantworten.

5.4.1 Potentiale der einzelnen Werbemedien

Je nach Verwendungszweck und Art des zu vermittelnden Wissens gibt es einen Spielraum bei der Wahl der Kommunikationsmedien. Nicht alle von Max Kranz gewählten Medien sind gleichermaßen zur Wissenskommunikation geeignet. Dies soll folgende Übersicht illustrieren.

(1) Kleinanzeigen: Der Platz in Kleinanzeigen ist naturgemäß sehr beschränkt. Der Informationsgehalt, eine persönliche Ansprache des Kunden, der Spielraum bei der sprachlichen Gestaltung (für Analogien und Metaphern) sowie die Möglichkeit zur Visualisierung sind entsprechend gering. Positiv ist hier das Involvement der Rezipienten zu sehen, da sie sich hier (im Gegensatz zu anderen Zeitungsanzeigen) bewusst Werbebotschaften aussetzen. Auch die hohe Verbreitung über die Tageszeitung spricht (allerdings eher aus Marketingsicht) für Kleinanzeigen. Hohes Involvement spricht also für die Überzeugung über die zentrale Route; mangelnder Platz verhindert bzw. beschränkt aber die Anwendung von Instrumenten der Wissenskommunikation fast ausschließlich auf eine hohe Verständlichkeit.

(2) Flyer: Werden Flugblätter verteilt, landen sie ungefragt im Briefkasten. Hier ist die Reichweite relativ groß. Das Involvement, sich damit zu beschäftigen, ist aber in den meisten Fällen eher gering. Liegt der Flyer allerdings z. B. im Laden wie eine Broschüre aus, wird ein Kunde ihn nur bei tatsächlichem Interesse mitnehmen und sich ihm dann mit hohem Involvement widmen. Die Reichweite ist dann allerdings klein. Flugblätter können im Informationsgehalt stark variieren; für die wichtigsten Zusammenhänge reicht der Platz allerdings in der Regel aus. Somit ist auch ein gewisser Spielraum in sprachlicher und bildlicher Gestaltung gegeben.

(3) Internetseite: Hier gibt es zumindest theoretisch unendlich viel Platz. Entsprechend viel Information lässt sich auf einer Internetseite unterbringen, und entsprechend hoch sind die Möglichkeiten der sprachlichen Ausgestaltung sowie der Visualisierung. Hier lassen sich sowohl Analogien, Metaphern, Bilder und besonders elektronische Bilder, die die Wissenskommunikation verbessern, verwenden. Dies sollte auch geschehen, da sich Benutzer mit einer Internetseite aktiv beschäftigen und dort gezielt nach Informationen suchen. Das Interesse und Involvement ist also sehr hoch. Auch die Reichweite ist hoch, allerdings an technische Anforderungen gebunden. Eine Internetseite bietet also nahezu optimale Bedingungen, um die Methoden der Wissenskommunikation anzuwenden.

(4) Werbebriefe (oder Direct-Mailings, siehe dazu auch Zahner, 1991): Ihr Vorteil im Vergleich zur klassischen Werbung liegt in der direkten und persönlichen Ansprache des Empfängers, vorausgesetzt sie werden – wie dies bei Max Kranz der Fall ist – ausschließlich an Personen aus der Kundenkartei verschickt. Dies steigert die Motiviation, sich mit dem Brief auseinanderzusetzen, das Involvement steigt entsprechend. Zahner (1991, S. 47) betont, dass die Chance, dass ein Empfänger einen Umschlag wahrnimmt umso größer ist, je personalisierter das Mailing ist. Neue Kunden können aber über Werbebriefe nicht gewonnen werden. Lediglich die Stammkundschaft wird stabilisiert. Kunden, die solche Briefe erhalten, haben also bereits ein gewisses Wissen über das Unternehmen. Der mögliche Informationsgehalt sowie Visualisierungs- und Formulierungsspielräume eines Werbebriefs entsprechen etwa denen eines Flyers.

Tabelle 2 fasst die Potentiale der verschiedenen Werbemedien noch einmal zusammen, und wie sie sich für die Wissenskommunikation verwenden lassen. Wie das Unternehmen diese Potentiale ausgereizt hat, soll die Dokumentenanalyse ebenfalls klären.

Tabelle 2. Potentiale verschiedener Werbemedien zur Wissenskommunikation

	Involvement	**Informations-gehalt**	**Visualisierungs-möglichkeit**	**sprachlicher Gestaltungs-spielraum**	**besondere Stärke**
Kleinanzeige	mittel - hoch	niedrig	niedrig	gering	hohe Reichweite
Flyer	niedrig - hoch	mittel - hoch	mittel - hoch	hoch	Flexibilität
Internetseite	Hoch	Hoch	hoch	hoch	elektronische Bilder
Brief	Hoch	mittel - hoch	mittel - hoch	hoch	persönliche Ansprache

5.4.2 Kleinanzeigen

Im Zeitraum vom Juni bis August 2005 warb Max Kranz mit 12 Kleinanzeigen jeweils in der Samstagsausgabe der „Augsburger Allgemeinen“ (erstes Datum) und mittwochs im Anzeigenblatt „Augsburger*Extra*“ (zweites Datum) jeweils unter der Rubrik „Computer-Markt & Kommunikation – Service“. Insgesamt erschienen so in 24 Ausgaben 12 verschiedene Anzeigen. Die Anzeigen waren stets schwarz hinterlegt mit weißem Text (siehe Abb. 9 und Anhang III.). Folgende Slogans wurden verwendet:

Abb. 9. Beispiel einer Kleinanzeige. (Quelle: AZ, 16.07.2005, S. 32)

1. „Sicherheitstest für Ihr Funknetz ab 29,- €. Max Kranz oHG – Tel. 0821/34781-0“ (4. und 8. Juni 2005, S. 34[3])
2. „Hilfe bei Computerviren, Trojanern und Spyware. (…)“ (11. und 15. Juni 2005, S. 34)
3. „Installation von Internet und e-Mail (...)“ (18. und 22. Juni 2005, S. 31)
4. „Auf- und Umrüstung Ihrer bestehenden Hardware (...)“ (25. und 29. Juni 2005, S. 21)
5. „Drucker- und PC-Service in der Fachwerkstatt (...)“ (2. und 6. Juli 2005, S. 15)
6. „Softwareverkauf und Installation (...)“ (9. und 13. Juli 2005, S. 19)
7. „PC-Support und Fehlerbehebung. (...)“ (16. und 20. Juli 2005, S. 32)
8. „PC defekt? Wir helfen schnell! (...)“ (23. und 27. Juli 2005, S. 17)
9. „Funknetzwerke prüfen und absichern. (...)“ (30. Juli und 3. August 2005, S. 15)
10. „Schreibmaschinen- und Diktiergeräteservice. (...)“ (6. und 10. August 2005, S. 15)
11. „Professionelle Aktenvernichter (...)“ (13. und 17. August 2005, S. 14)
12. „Kombigeräte zum Faxen, Drucken und Kopieren (...)“ (20. und 24. August 2005, S. 11)

Kein Kunde meldete sich explizit auf die Anzeige hin. Allerdings kann natürlich keine Aussage darüber gemacht werden, ob sich tatsächlich niemand aufgrund einer Anzeige an Max Kranz wendete. Auch ist nicht klar, wo die Gründe für die ausbleibenden Reaktionen liegen. Gab es (zumindest aus Sicht der Wissenskommunikation) Mängel bei den Anzeigen?

Kleinanzeigen 1 „Sicherheitstest für Ihr Funknetz ab 29,- €“ und 9 „Funknetzwerke prüfen und absichern“

Welches Wissen soll kommuniziert werden?

In Anzeige 1 und 9 geht es um einen Sicherheitstest für Funknetzwerke (Wireless LAN). Max Kranz kommt zu einem bestimmten Preis zum Kunden ins Haus, überprüft Einstellungen in der Netzwerkkonfiguration und testet, ob das Netzwerk vor unerwünschten Eindringlingen, die z. B. kostenlos mitsurfen oder private Daten und Passwörter ausspähen können, sicher ist, und leitet wenn nötig Gegenmaßnahmen ein.

[3] Die Seitenangaben beziehen sich lediglich auf die jeweilige AZ-Ausgabe (erstes Datum). Der Anzeigenteil des Augsburger*Extra* besitzt keine Seitennummerierungen!

Wie wird es kommuniziert?
Personen, die sich den Sicherheitsrisiken von W-LANs bewusst sind, also entsprechendes Wissen haben, werden vermutlich selbst schon für die nötige Sicherheit gesorgt haben. Verfügen sie nicht über die dazu nötige Kompetenz, so könnte die Anzeige auf Interesse stoßen.
Denjenigen aber, denen das Wissen über eventuelle Risiken fehlt, können mit der Anzeige nichts anfangen und werden sich fragen, weshalb ein Sicherheitstest überhaupt nötig ist. Die Anzeige liefert allerdings nicht die nötigen Wissensbausteine über Gefahren mit, so dass Personen ohne Vorwissen keine Anknüpfungspunkte haben. Die eigentliche Zielgruppe, die Laien, bleiben so außen vor. Um eine größere Zielgruppe anzusprechen, sollte deshalb auch notwendiges Wissen mitgeliefert werden. Allerdings bietet eine Kleinanzeige dazu sehr wenig Platz. Daher bleibt für die Gestaltung der Botschaft sehr wenig Spielraum; Analogien, Metaphern oder Bilder können hier kaum verwendet werden. Es bleibt nur eine Beschränkung auf das Wesentliche in kurzer und knapper Form übrig. Trotzdem ist die Anzeige im Rahmen des Platzangebots sprachlich gut gelöst. Auf das Fremdwort W-LAN wurde verzichtet und stattdessen das Wort „Funknetzwerk“ verwendet. Bei Anzeige 9 könnte sich als problematisch erweisen, dass der Satz nicht nur eine Darstellungsfunktion über die Leistungen des Unternehmens enthält, sondern auch als Appell verstanden werden kann im Sinne von „Prüfen Sie Ihr Funknetzwerk und sichern Sie es ab“. Sinnvoller wäre hier die Formulierung „Wir prüfen ihr Funknetz und sichern es ab“. So wäre zusätzlich eine direkte Ansprache des Kunden gegeben (anregender Zusatz), was die Verständlichkeit steigert.

Kleinanzeige 2: „Hilfe bei Computerviren, Trojanern und Spyware“

Welches Wissen soll kommuniziert werden?
Auch in Anzeige 2 geht es um Gefahren im Computeralltag, allerdings in Form von unerwünschten Schadprogrammen (sog. „Malware“) wie Viren, Trojaner oder Spyware. Max Kranz hilft weiter, wenn Benutzer Schadsoftware nicht mehr selbst von ihrem Rechner vertreiben können.

Wie wird es kommuniziert?
Auch hier gilt wieder: Wer sich auskennt, wird es nicht so weit kommen lassen, dass sich Malware auf dem eigenen System einnisten kann. Jedoch ist niemand zu einhundert Prozent sicher. Wer sich nicht auskennt und sich Risiken oder Gegenmaßnahmen nicht bewusst ist, wird sich Schadsoftware freiwillig oder unfreiwillig auf den Rechner laden, eventuell aber Funktionsstörungen auf andere Dinge (z. B. auf die Qualität des Geräts) als auf den Virus schieben. Häufig arbeiten solche Programme allerdings im Hintergrund unbemerkt vom Benutzer, so dass sich viele sich einer Infektion ihres PCs nicht bewusst sind und keinen Handlungsbedarf sehen. Somit werden von der Anzeige wieder nur diejenigen angesprochen, die zwar grundlegendes Wissen über Malware haben, sich aber selbst nicht (mehr) zu helfen wissen. Die eigentliche Zielgruppe, die Laien, werden wieder einmal nicht angesprochen.
Um also eine größere Zielgruppe anzusprechen, sollte die Anzeige wiederum Anknüpfungspunkte für Laien ohne Vorkenntnisse zum Thema geben, indem z. B. von „seltsamem Verhalten“ des Computers die Rede ist. Allerdings steht hier wieder das Platzproblem einer besseren Wissenskommunikation im Wege.

Kleinanzeigen 3 „Installation von Internet und e-Mail“, Kleinanzeige 4 „Auf- und Umrüstung Ihrer bestehenden Hardware“ und Kleinanzeige 6 „Softwareverkauf und Installation“

Welches Wissen soll kommuniziert werden?
Max Kranz liefert Hilfestellung bei Computerfragen wie die Installation einer Internetverbindung oder bestimmter Software sowie beim Einrichten eines E-Mail-Accounts oder der Auf- und Umrüstung von Hardware. Es geht um den Servicegedanken.

Wie wird es kommuniziert?
Wie die vorherigen Anzeigen richten sich diese an Laien, die die Installation ihrer Internetverbindung, einer bestimmten Software sowie die Auf- und Umrüstung ihrer Hardware nicht alleine bewältigen können. Die Botschaft ist knapp und präzise, hätte allerdings persönlicher formuliert werden können im Sinne einer direkten Ansprache von „Wir helfen bei der Installation…“. Im Hinblick auf die Laienzielgruppe könnten sich die Begriffe „Installation“ und „Hardware“ als problematisch erweisen. Verständlicher wäre hier das „Einrichten der Internetverbindung“ und „Aufrüstung des Computers“.

Kleinanzeigen 7 „PC-Support und Fehlerbehebung“ und 8 „PC defekt? Wir helfen schnell!“

Welches Wissen soll kommuniziert werden?
Beide Anzeigen beschäftigen sich mit demselben Thema, gehen aber unterschiedlich daran heran. In beiden Anzeigen steht die Serviceorientierung im Vordergrund, Anzeige 8 enthält zusätzlich das Element Geschwindigkeit.

Wie wird es kommuniziert?
Anzeige 7 kommt mit schwerfälligem Nominalstil, ungeläufigen und umständlichen Worten wie „PC-Support“ und „Fehlerbehebung“ daher. Die Formulierung wirkt sich, berücksichtigt man „Umweltfaktoren“, die Max Kranz nicht beeinflussen kann, sogar noch nachteiliger aus. Genau über der Anzeige bewirbt nämlich ein Konkurrent (PC-Spezialist) dieselbe Dienstleistung, nur deutlich anschaulicher verpackt: „Computer spinnt? Wir helfen Ihnen.“ Ein anderer Konkurrent wirbt sogar mit „Bezahlung nur bei Erfolg“. Hierbei handelt es sich wohl um einen Amateur, dem es nur um einen Nebenverdienst geht. Solche Argumente kann Max Kranz nicht bieten. Folglich wäre hier das Herausheben der eigenen Werte wie Fachkompetenz durch Erfahrung und Ausbildung von Vorteil gewesen, um sich besser gegen die Konkurrenzanzeigen durchsetzen zu können.
Anzeige 8 ist glücklicher formuliert als Anzeige 7. Sie weist anregende und aktivierende Elemente auf und ist verständlicher. Der Rezipient wird direkt angesprochen, es wird eine Frage gestellt, und gleich die Lösung in Form eines Ausrufes mitgeliefert. Dass hier „defekt“ anstatt des wohl geläufigeren „kaputt“ oder anstatt des sehr umgangssprachlichen „spinnt“ wie in der Konkurrentenanzeige gebraucht wird, hebt den seriösen Charakter der Anzeige und der Firma hervor und wirkt sich in diesem Falle vorteilhaft aus. Zudem spielt Anzeige 8 auf einen Firmenwert an, die Geschwindigkeit, was Anzeige 7 nicht tut.

Kleinanzeigen 5 „Drucker- und PC-Service in der Fachwerkstatt“ und 10 „Schreibmaschinen- und Diktiergeräteservice“

Welches Wissen soll kommuniziert werden?
Auch hier wird wieder der Service-Gedanke angesprochen.

Wie wird es kommuniziert?
Beide Anzeigen geben Hinweise auf die Leistungen des Unternehmens. Wer bei Max Kranz noch den „Schreibmaschinenhändler“ im Kopf hat, wird allerdings nur in Anzeige 5 über andere Geschäftsbereiche aufgeklärt. Während Anzeige 5 die Kompetenz des Unternehmens betont („…in der Fachwerkstatt“), lässt Anzeige 10 diesen Gedanken leider weg. Vorteilhaft wäre in beiden Fällen eine direktere Ansprache des Rezipienten.

Kleinanzeigen 11 „Professionelle Aktenvernichter“ und 12 „Kombigeräte zum Faxen, Drucken und Kopieren“

Welches Wissen soll kommuniziert werden?
Beide Anzeigen haben die Breite der Produktpalette von Max Kranz zum Thema. Sie sollen zeigen, dass bei Max Kranz neben Schreibmaschinen auch andere Produkte zu haben sind.

Wie wird es kommuniziert?
Wer noch das „alte Wissen“ über Max Kranz im Kopf hat, wird mit diesen Anzeigen eines Besseren belehrt. Allerdings werden lediglich Namen von Produktgattungen serviert, ohne Anwendungsmöglichkeiten oder Gründe für das Bedürfnis nach solchen Geräten zu liefern. Gerade Kombigeräte haben den Vorteil, billiger zu sein, als sich alle Geräte mit jeweils einer Funktion extra anzuschaffen. Dieses Wissen sollte auch in der Anzeige kommuniziert werden. Allerdings gilt auch hier wieder das Platzproblem.
Problematisch an Anzeige 12 ist auch der Bezug zum Kopieren: Wer „Max Kranz“ und „Kopieren“ in einer Anzeige findet, könnte die Firmen verwechseln und die Anzeige der Max Kranz Kopiertechnik GmbH zuordnen. Somit würde man in diesem Produktbereich quasi für die Konkurrenz kostenlos mit werben, die diese Geräte auch im Sortiment hat. Hier müsste die Zuordnung zur Max Kranz oHG stärker hervorgehoben werden.
Nachteilig an diesen Anzeigen ist auch (besonders an Anzeige 11), dass sie falschen Rubriken zugeordnet sind. Wer in der Rubrik „Computer-Markt & Kommunikation – Service“ sucht, wird sich mit geringer Wahrscheinlichkeit auch für Aktenvernichter interessieren. Somit geht der Leser auch mit einer bestimmten Erwartung an die Anzeige heran, die diese dann aber nicht erfüllt.

Abschließende Bewertung der Kleinanzeigen aus Sicht der Wissenskommunikation
Kleinanzeigen bieten sehr wenig Platz. Die Wissenskommunikation unterstützende Mittel wie Bilder, Analogien oder Metaphern können gar nicht oder nur in sehr geringem Umfang verwendet werden. Verständlichkeit, Konzentration auf das Wesentliche in wenigen Worten, anregende Zusätze und Einfachheit sind so von erheblicher Bedeutung.

Meist sollen zwar Laien angesprochen werden; diese werden aber manchmal nicht erreicht, weil zu viele Vorkenntnisse (Zusammenhänge zur Sicherheit etc.) vorausgesetzt werden. Manchmal werden zu schwierige Begriffe vorausgesetzt. Es fehlen auch Anknüpfungspunkte, wofür bestimmte Produkte zu gebrauchen sind oder wo die Vorteile liegen oder warum ein Leser der Anzeige eine Dienstleistung überhaupt in Anspruch nehmen sollte. Hier besteht Nachbesserungsbedarf, was aber beim geringen Platzangebot von Kleinanzeigen schwer zu verwirklichen ist.
Zwar werden vereinzelt Werte der Firma angesprochen wie die Serviceorientierung, Geschwindigkeit des Services, Kompetenz oder Seriosität, bleiben aber oft im Hintergrund und sind unvorteilhaft formuliert, zumal die Konkurrenz teilweise schlagkräftiger wirbt. Zwar wirken die Anzeigen von Max Kranz seriöser; jedoch sind sie oft unelegant formuliert.
Zudem färbt die mangelnde Seriosität des Mediums „Kleinanzeige“ auf eigentlich seriöse Anzeigen ab: In direkter Nachbarschaft finden sich häufig Anzeigen über Kleinkredite, Flohmarktartikel oder Kontaktanzeigen. So ist die Erwartung an die Qualität des Beworbenen von vorne herein kleiner, als es vom Werbenden gewollt ist; Vorwissen über das Medium kann dann die Verarbeitung nachteilig beeinflussen.
Nachteilig ist auch, dass das Max-Kranz-Logo fehlt. So ist der Urheber der Anzeige nicht auf den ersten Blick erkennbar. Der „gute Name“ büßt damit seine traditionell geprägte Argumentationskraft ein. Dass jede Woche ein anderer Slogan verwendet wurde, führt zudem zu einem schlechten Wiedererkennungswert; mit wiederholter Darbietung würde auch die Wahrscheinlichkeit der Elaboration steigen.
Positiv bleibt (allerdings eher aus Marketingsicht) die Farbinversion zu bemerken, so dass sich die Max Kranz-Anzeigen von anderen in der Umgebung leicht abheben und so besser auffallen; allerdings gab es auch hier Mitbewerber, die ein auffälligeres Design wählten.

5.4.3 Flyer

Ende 2005 und Anfang 2006 wurde ein Flugblatt zum Thema Sicherheit in Funknetzwerken an 2000 Augsburger Haushalte verteilt. Auch hier gab es keine Rückläufer.

(1) Vorderseite (siehe Anhang IV.)

Welches Wissen soll kommuniziert werden?
Auf der Vorderseite des Flyers geht es darum, ein Bewusstsein für eventuelle Sicherheitsrisiken zu schaffen, die mit drahtlosen Netzwerken (W-LAN) verbunden sind. Max Kranz bietet die Dienstleistung an, die Sicherheit des W-LAN zu testen und wenn nötig Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Wie wird es kommuniziert?
Zwei der 12 Kleinanzeigen hatten bereits die Sicherheit von Netzwerken zum Thema. Positiv war dort die einfache Formulierung (Verzicht auf Fremdwörter); negativ der fehlende Platz, der weitere Erklärungen und die Schaffung von Anknüpfungspunkten für Laien verhinderte. Auf der Vorderseite des Flyers ist nun ausreichend Platz dafür gegeben:

Die Spinnennetz-Analogie

Der Flyer beginnt mit einem Bild, das als Analogie zu verstehen ist, wie der Text rechts daneben andeutet. Zu sehen ist eine Spinne in ihrem Netz; der Text verweist mit den Worten „Sie weiß, wer sich in ihrem Netz bewegt!“ (Hervorhebung im Original) eindeutig auf die Spinne.

Allerdings lässt das Bild in Verbindung mit dem Text mehrere Interpretationen zu, die aber allesamt erst nach Lektüre des Flyers deutlich werden.

- *Interpretation 1:* Das Spinnennetz entspricht dem Netzwerk des Kunden. Die Spinne ist die Max Kranz oHG, die weiß (bzw. herausfinden kann), wer sich unerlaubterweise im Netzwerk des Kunden bewegt. Da Spinnen aber für gewöhnlich nur ihr eigenes Netz im Blick haben, müsste der Kunde die Spinne sein, was zur zweiten Interpretation führt.

- *Interpretation 2:* Das Spinnennetz ist das Netzwerk des Kunden. Die Spinne ist der Kunde selbst. Dies deckt sich auch mit dem Text, nach dem die Spinne „weiß, wer sich in ihrem (eigenen) Netz bewegt“. Der Kunde weiß es aber eben nicht, sonst müsste er ja nicht Max Kranz hinzuziehen. Und wenn sich nur der Kunde selbst in seinem Netz bewegt, fehlt zudem der Bezug zur Gefahr. Gewöhnlich werden mit Spinnen ohnehin negative Dinge assoziiert (Ekel, Gift etc.), so dass Interpretation 3 möglich wird.

- *Interpretation 3:* Das Spinnennetz ist das Netzwerk des Kunden. Die Spinne ist der unerwünschte Eindringling. Hier passt die negative Assoziation; würde man das Wort „Ihrem“ groß schreiben, würde der Hacker wissen, dass er im Kundennetz ist, der Kunde es aber nicht weiß. Allerdings passt der Vergleich nicht, da Spinnen sich nur um ihr eigenes Netz kümmern.

Alle drei Interpretationen liefern keinen passenden Vergleich des Spinnennetzes mit der Netzwerksicherheit beim Kunden. Erst nach Rücksprache mit B. Beiter (Telefonat, 17. September 2006) wurde mir der beabsichtigte Sinn dieses Vergleiches klar:

- *Interpretation 4:* Während eine Spinne immer einen Überblick darüber hat, was sich in ihrem eigenen Netz an Beute bewegt, weiß der Kunde *nicht,* wer sich in seinem Netz bewegt. Max Kranz würde solche Eindringlinge finden.

Auch dieses Bild ist nicht ganz eindeutig. Denn während eine Spinne ihr Netz spannt, damit sich jemand in ihr Netz verirrt, ist genau dieses im Falle des Computernetzwerks nicht beabsichtigt. Die Analogie passt nie hundertprozentig. Verwirrung und Fehlinterpretationen sind so (sicherlich nicht nur bei mir) programmiert.
Die gut gemeinte strukturelle Analogie zwischen Spinnennetz und Funknetzwerk erweist sich so als kontraproduktiv. Sie schafft es nicht, einen Bereich schlüssig auf einen anderen zu übertragen und erschließt sich, wenn überhaupt, erst im Nachhinein.

Der Text

Im sich anschließenden Infotext wird die konkrete Dienstleistung samt Preisangabe kurz und prägnant beschrieben. Der Flyer nimmt Rücksicht auf Kunden, die kein Vorwissen über Gefahren und Risiken von drahtlosen Netzwerken haben. Diese Personen erhalten in knapper und verständlicher Form Argumente, auf deren Grundlage sie die Sicherheit ihres Netzwerks anzweifeln und so Handlungsbedarf sehen können. Die einzelnen Argumente sind mit Aufzählungszeichen übersichtlich voneinander abgetrennt, jedoch hätte man die Übersichtlichkeit durch Hervorhebungen noch weiter steigern können. Im Hinblick auf die Laien-Zielgruppe wird der technische Begriff W-LAN mit Funk-Netzwerk übersetzt. Auf die Begriffe Spyware, Trojaner oder Malware wurde verzichtet, und stattdessen von geläufigeren „Viren und anderen Schädlingen“ gesprochen. Beim Wort „Schädling“ handelt es sich um eine funktionale Analogie, denn wie ein Schädling im Tierreich z. B. Schaden am Waldbestand anrichten kann, so zerstört ein Computerschädling Daten auf dem Rechner. Aus Sicht der Wissenskommunikation ist dieser Text also positiv zu bewerten. Ob allerdings voraussetzbar ist, dass alle Rezipienten, gerade Laien, etwas mit dem Begriff „SPAM“ anfangen können, dürfte fraglich sein.

Infographik

Eine Infographik versucht, die Argumentation zu veranschaulichen. Um einen DSL-Router / Accesspoint (auch hier werden für Laien unverständliche Fachbegriffe verwendet) breitet sich in konzentrischen Kreisen ein Funknetzwerk aus. Außerhalb des größten und letzten Kreises befindet sich alles „Schlechte“, was es auszusperren gilt: Hacker, Würmer, Viren etc. Somit stellt diese Graphik zum einen den idealen Zustand eines Netzwerks dar, zum anderen illustriert sie auch, welchen Gefahren ein Netzwerk ausgesetzt ist. Diese könnten allerdings verdeutlicht werden, indem mehr mit graphischen Hilfsmitteln wie z. B. mit Pfeilen gearbeitet würde, die die Stoßrichtung der Gefahren in Richtung Netz veranschaulichen können. Zudem könnte ein farbig verstärkter äußerer Ring (z. B. im typischen Max-Kranz-gelb, siehe auch den Verbesserungsvorschlag in Anhang IV) hervorheben, dass das Unternehmen Schutz vor den äußeren Gefahren geben kann.

Allgemeine Kritik zur Vorderseite

Aus der Vorderseite geht nicht hervor, wer der Absender bzw. Urheber der Botschaft ist. So wird die Bekanntheit des Namens „Max Kranz“ und die eventuell damit verbundenen positiven Assoziationen als Argument nicht genutzt. Dazu muss der Flyer bis zum Schluss gelesen werden! Bricht ein Rezipient den Kontakt mit dem Flyer aus Mangel an Interesse, nicht vorhandenem Bedürfnis oder Verständnisschwierigkeiten ab, konnte der Flyer den Namen auch nicht wieder ins Gedächtnis rufen.

(2) Rückseite (siehe Anhang IV.)

Welches Wissen soll vermittelt werden?

Die Rückseite widmet sich einem neuen Thema. Hier geht es um weitere Leistungen der Firma Max Kranz. Zusätzlich wird eine Anfahrtsbeschreibung samt Firmenlogo und –adresse gegeben.

Wie wird es kommuniziert?

Weitere Leistungen

In der durch Aufzählungszeichen übersichtlich gegliederten Liste werden weitere Leistungen des Unternehmens aufgezählt. Diese Liste ist sinnvoll, um Wissen bei Kunden, die die Firma noch nicht kennen, aufzubauen, damit sie das Unternehmen für die Lösung zukünftiger Probleme heranziehen können. Zudem werden darin Firmenwerte expliziert. So ist von Computern „nach individuellem Bedarf“ die Rede, sowie von „Reparaturen in eigener Werkstatt“. Hier hätte man potentielle Kunden gezielter ansprechen können, sowie auf langjährige Erfahrung und Ausbildung hinweisen können. Somit werden zwar Anknüpfungspunkte für Kunden ohne Vorwissen zum Unternehmen gegeben; diese hätte man jedoch klarer ausgestalten können. Positiv ist aber zu bewerten, dass explizit darauf hingewiesen wird, dass sich der Service auch auf Geräte erstreckt, die nicht bei Max Kranz erworben wurden. Hier nimmt das Unternehmen Bezug auf die häufig anzutreffende Einstellung vieler Kunden, ein Gerät müsse dort repariert oder gewartet werden, wo es auch gekauft wurde.

Logo und Anfahrtsskizze

Die Adresse des Unternehmens wird nicht nur in Textform gegeben, sondern auch visuell als stark reduzierte Straßenkarte dargestellt. Dies hilft dem Kunden dabei, den Unternehmenssitz vor dem geistigen Auge zu verorten und sich den Standort besser vorstellen und merken zu können. Allerdings muss kritisiert werden, dass der Urheber des Flyers erst jetzt genannt wird. Häufig brechen Rezipienten den Kontakt zum Werbemedium vorher ab, so dass bei nicht interessierten Personen kein Werbeeffekt im Sinne einer Erinnerung an die Firma erzielt werden kann.

5.4.4 Die Internetseite

Die erste Homepage der Firma Max Kranz oHG ging bereits 1996 online. 2004 wurde ihr ein neues Layout verpasst; die Inhalte blieben aber weitgehend identisch (Screenshots siehe Anhang V.).

Im Gegensatz zu Anzeigen oder Flyern bietet eine Internetseite nahezu unendlich viel Platz, um ein Unternehmen in allen Facetten (Philosophie, Produktpalette, Leistungen etc.) zu präsentieren. B. Beiter betont, dass erste Kontakte eines Kunden mit der Firma meist über die Internetseite zustande kommen. Gerade in dieser Hinsicht sollte sie also ein Aushängeschild sein und die Firmenziele sowie für informierte Entscheidungen wichtiges Wissen liefern. Hier können alle Maßnahmen der Wissenskommunikation hilfreich sein: Analogien, Metaphern und Bilder sowie Animationen. In Abschnitt 4.3.4.1 wurde die Überlegenheit von Animationen zur Wissenskommunikation im Vergleich zu statischen Bildern dargelegt. Gleichzeitig sollten Übersichtlichkeit und Verständlichkeit gewahrt sein und der Kunde zum Weiterlesen animiert werden. Für die Wissenskommunikation von Vorteil ist außerdem die Tatsache, dass der Besuch einer Internetseite mit hohem Involvement verbunden ist, da Rezipienten meist über eine gezielte Suche und mit einem spezifischen Interesse auf die Seite gelangen.

Aufbau der Internetseite

Auf der Startseite http://www.kranz.de/index-ohg.htm (Stand: 18.09.2006) sowie auf allen Unterseiten befinden sich jeweils zwei Navigationsleisten. Eine waagerechte Leiste am oberen Seitenrand und eine senkrechte am linken Rand.

Über die obere Navigationsleiste gelangt der User stets zurück zur Startseite, über den Button „über uns“ zu einer Auflistung der Mitarbeiter samt Tätigkeitsbereich und E-Mail-Adresse, hat die Möglichkeit „Feedback“ über ein vorgefertigtes Formular zu geben, sowie in die Allgemeinen Geschäftsbedingungen und das Impressum der Seite Einsicht zu nehmen. Daneben gibt es noch einen Button „Vorschriften“, über den allgemeine Richtlinien für die Gestaltung von Bildschirmarbeitsplätzen abgerufen werden können.

In der linken Leiste sind die angebotenen Produktkategorien von Aktenvernichter bis Zubehör gelistet.

Welches Wissen wird wie kommuniziert?

Die folgende Analyse beschränkt sich auf die Bereiche der Seite, in denen Wissen kommuniziert wird, sollte oder kann.

(1) Die Startseite (Stand: 18.09.2006)

Nach einer freundlichen Begrüßung auf der Startseite werden Anschrift und Öffnungszeiten des Unternehmens präsentiert. Ganz unten auf der Seite ist gerade noch die Überschrift „Unser Unternehmensziel“ zu erkennen. Scrollt man herunter, findet man folgende Information:

> *„Höchstmögliche Kundenzufriedenheit durch den Vertrieb hochwertiger Produkte, individuelle Beratung und Betreuung auch nach dem Kauf. Service ist für uns eine Selbstverständlichkeit.“*

Scrollt der User weiter herunter, findet er zudem Angaben zum Organisationsprofil der Firma:

> *„Wir sind ein kleiner und flexibler Fachhändler für alle Bereiche der Büro- und Datentechnik mit eigener Werkstatt. Unsere Vertriebsmitarbeiter verfügen über eine langjährige Erfahrung und sind nicht provisionsabhängig. Dadurch ist eine objektive Beratung unter Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse sichergestellt. Um für unsere Kunden auch zu optimalen Preisen einkaufen zu können, sind wir Mitglied des BÜRORING.“*

Positiv aus Sicht der Wissenskommunikation ist, dass beide Informationen sehr viel objektiviertes Wissen über das Unternehmen enthalten. Es werden die Ziele individuelle Beratung, Service sowie die Kompetenz als Fachhändler mit langjähriger Erfahrung expliziert. Zudem wird mit der Provisionsunabhängigkeit ein Argument geliefert, dass hier tatsächlich auf die Kundenbedürfnisse eingegangen wird und nicht der Verkauf an sich im Vordergrund steht. Dies gibt Kunden Anknüpfungspunkte, auf deren Basis sie das weitere Angebot der Seite durchstöbern und verarbeiten können.

Das Problem ist nur: Diese wichtigen Informationen sind viel zu versteckt auf der Seite. Benutzer mit gängiger Bildschirmauflösung (1024x786 Bildpunkte) finden sie erst beim Herunterscrollen. Dies verhindert, dass potentielle Kunden vor dem Durchsuchen der Seite mit den Werten konfrontiert werden. Die schlechte Platzierung erschwert so die Wissenskommunikation.

Zudem stört der übertriebene Nominalstil die Verständlichkeit, der im Punkt „Unternehmensziel“ sogar fast an einen Telegrammstil erinnert. Anschaulicher könnte man hier formulieren:

> *„Unser Unternehmensziel ist die Zufriedenheit unserer Kunden. Diese erreichen wir durch unser hochwertiges Produktangebot, eine individuelle Beratung und eine Betreuung auch über den Kauf hinaus.“*

Der Nominalstil sollte auch im Punkt „Organisationsprofil“ reduziert werden. Verständlicher könnte er zudem gemacht werden, wenn *BÜRORING* mit dem Zusatz „Einkaufsgemeinschaft“ näher erklärt würde.

Zusammenfassung: Auf der Startseite finden sich mit den Unternehmenszielen und dem Organisationsprofil bereits gute Ansätze der Wissenskommunikation. Diese sind allerdings unvorteilhaft platziert und sollten mehr in den Vordergrund gerückt werden, z. B. weiter oben auf der Seite oder in einem eigenen Punkt. Zudem umfassen sie nicht alle Werte der Firma. Das Traditionsbewusstsein oder die Schnelligkeit der Abwicklung fehlen. Auch die Formulierungen sind teilweise etwas unelegant und könnten etwas verständlicher, in manchen Punkten ausführlicher und insgesamt anregender sein.

(2) Vorschriften (Stand: 18.09.2006)
Hier gibt das Unternehmen Informationen über aktuelle gesetzliche Vorschriften zur Gestaltung von Bildschirmarbeitsplätzen. Damit will es Aufklärungsarbeit leisten und so Wissen beim Rezipienten aufbauen und gleichzeitig auf den Service hinweisen, die Erfüllung von Ergonomieanforderungen zu überprüfen.

Diese Regelungen sind sehr komplex und teilweise von technischen Details geprägt. Das Unternehmen hat deshalb eine Art Checkliste zusammengestellt, in der die Anforderungen nach Bereichen (Bildschirm, Arbeitsplatz, Tastatur etc.) aufgeschlüsselt und stichpunktartig in kurzen Sätzen aufgelistet sind. Dabei entstand eine sehr lange Liste, mit der sich auch interessierte Benutzer kaum ganz auseinander setzen werden.

Aus Sicht der Wissenskommunikation wären hier Visualisierungen statt der großen Textflut sehr hilfreich. Häufig könnten hier stilisierte Skizzen zumindest die wichtigsten Anforderungen z. B. an einen Arbeitstisch „auf einen Blick“ (in Ergänzung zum Text) zusammenfassen und so übersichtlicher gestalten. **Abb. 10** zeigt, wie eine Visualisierung für diesen Teilbereich aussehen könnte. Die Liste der Anforderungen könnte man zudem in eine interaktive Graphik verpacken, die die Informationen nicht nur visualisiert, sondern auch Stück für Stück präsentiert (siehe Abschnitt 4.3.4.1, Überlegenheit von elektronischen Bildern).

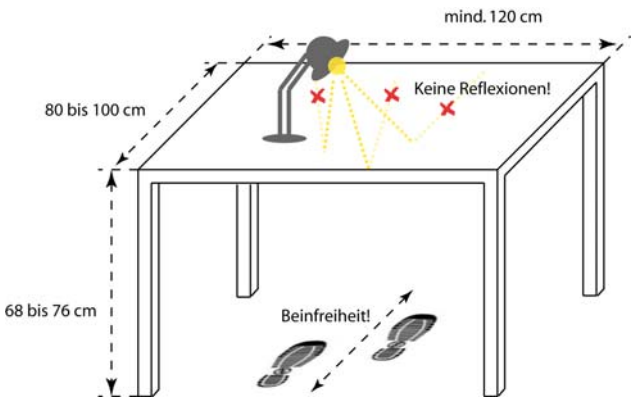


Abb.10. Beispiel für eine Visualisierung von Ergonomieanforderungen für einen Arbeitstisch.

Zusammenfassung: Mit der Auflistung der Vorschriften verfolgt das Unternehmen das Ziel, Wissen über ergonomisches Arbeiten beim Rezipienten aufzubauen. Dies gelingt allerdings in der vorliegenden Form nur mäßig. Visualisierung und Interaktivität wären anregender.

(3) Produktinformationen (Stand: 18.09.2006)
Wenn man sich durch die einzelnen Produktkategorien am linken Bildrand klickt, fällt auf, dass das Wissen über die Produkte unterschiedlich gut aufbereitet ist.
Besonders gut ausgearbeitet im Hinblick auf den Laienstatus des Kunden sind die Bereiche „Diktiergeräte“, „Faxgeräte“, „Laminatoren“. Hier bekommt ein potentieller Kunde tatsächliches Produktwissen geliefert, das Bedürfnisse bei ihm wecken kann. So werden bei den Diktiergeräten die Vorteile des digitalen Diktierens aufgeschlüsselt, bei Faxgeräten der Unterschied zwischen Laser- und Thermofaxgeräten mit jeweiligem Anwendungsgebiet erklärt sowie bei Laminiergeräten deren Stärken beschrieben. Dies gibt dem Laien Anknüpfungspunkte.
Bei den Produktgattungen „Aktenvernichter“, „Anrufbeantworter“, „Personal Computer“, „Schreibsysteme“, „Projektoren“, „Rechner“, „Monitore“ und „Multifunktion“ fällt der Informationswert wesentlich geringer aus, ist allerdings noch größer als in den Bereichen „Drucker“ und „Software“, wo lediglich Herstellernamen gelistet sind. Bei diesen Produktgattungen besteht Nachholbedarf. Hier sollte das Unternehmen ähnlich detaillierte Informationen liefern, wie es dies bei Diktiergeräten, Faxgeräten und Laminiergeräten tut.
Positiv ist, dass fast überall auf produktspezifische Serviceleistungen verwiesen wird, indem z. B. Reparatur, individuelle Zusammenstellung, Übersendung von Prospekten oder eine persönliche Beratung angeboten wird. Nur wie Wissen über die Produkte und Leistungen vermittelt werden, ist aus Sicht der Wissenskommunikation verbesserungsbedürftig.
Kunden werden selten direkt angesprochen. Stattdessen werden häufig Passivkonstruktionen gebraucht. Auch der bereits erwähnte Nominalstil wird häufig verwendet. Dies vermindert die Verständlichkeit. Zu bemängeln ist außerdem der spärliche Einsatz von Bildern. Teilweise gibt es gar keine Bilder zu bestimmten Produktgattungen. So büßt die Internetseite hier wie auch an vielen anderen Stellen die in Abschnitt 4.3.4 beschriebenen Vorteile von Bildern zur Wissenskommunikation ein.

Zusammenfassung: Die Darstellung einzelner Produkte fällt unterschiedlich aus. Während manche Gattungen sehr ausführlich präsentiert und Vorteile erläutert werden, gibt es zu anderen kaum Informationen. Aus Sicht der Wissenskommunikation bemängelt werden können hier die fehlenden Bilder zur Veranschaulichung sowie teilweise komplizierte oder wenig anregende Texte.

(4) Service (Stand: 18.09.2006)
Den Produktinformationen schließt sich der Button „Service“ an. Hierbei handelt es sich um *den* zentralen Punkt der Unternehmensphilosophie, der entsprechend gewürdigt werden sollte. Gerade in diesem Punkt besteht aus Sicht des Unternehmens Kommunikationsbedarf und Überzeugungsarbeit beim Kunden. Leider ist dieser Punkt wie schon die Unternehmensziele und das Organisationsprofil auf der Startseite viel zu versteckt, ein Punkt von vielen zwischen den Buttons „Zubehör“ und „Sonstiges“ ganz unten in der Liste.

Erst hier zeigt sich zum ersten und einzigen Mal auf der Seite der Wert Schnelligkeit („typisch 1 Arbeitstag“). Die Wahrscheinlichkeit, dass dieses Wissen sowie die anderen Stärken kommuniziert werden, ist entsprechend gering.
Zudem ist die Liste an Serviceleistungen unvollständig und veraltet. Hinweise auf den Service zur Absicherung von Funknetzwerken sowie Hilfe bei Virenbefall fehlen, stattdessen wird von Vernetzungen unter „Windows für Workgroups, Windows 95/98 und Windows NT“ gesprochen – keines der Systeme ist noch aktuell. Der Unterpunkt, der eigentlich zentral sein müsste, scheint ein Überbleibsel der alten Internetseite zu sein und spricht aus Kundensicht nicht gerade für die Kompetenz des Unternehmens. Hier behindert diesmal nicht altes Kundenwissen die Verarbeitung, sondern das Unternehmen stellt nicht mehr passendes Wissen zur Verfügung, das eine falsche Verarbeitungsgrundlage herstellt.

Zusammenfassung: Ein zentraler Bereich für das Unternehmen, der Service, verschwindet viel zu weit unten in der Auflistung der Leistungen. Wenn ein Kunde die Anknüpfungspunkte überhaupt wahrnimmt, so werden ihm die falschen geliefert. Dieser Bereich sollte seinem Stellenwert entsprechend hervorgehoben, aktualisiert und besser artikuliert werden.

Abschließende Bewertung der Internetseite

Die Internetseite der Max Kranz oHG versucht immer wieder, auf die Werte und Firmenziele Bezug zu nehmen. Dies geschieht allerdings nur inkonsequent und unregelmäßig. Das traditionelle Image fehlt ganz; auf die anderen Punkte, insbesondere auf den zentralen Service, wird viel zu versteckt hingewiesen. Sie sollten klarer in den Mittelpunkt gerückt und aktualisiert werden.
Das Unternehmen versucht zudem, dem Kunden bestimmte Inhalte zu vermitteln (Ergonomie-Richtlinien, Produktwissen etc.). Aus Sicht der Wissenskommunikation gibt es hier Verbesserungspotentiale bei den Formulierungen sowie beim Einsatz von Analogien, Bildern und Animationen.

5.4.5 Werbebriefe

Das Werbemedium, das Max Kranz am häufigsten verwendet, sind Werbebriefe (sieht man vom „Dauermedium“ Internet ab). Zwei bis drei werden jährlich verschickt. Im Folgenden sollen nur die der letzten zwei Jahre analysiert werden. Die Briefe finden sich in Anhang VI.

Brief 1: Umtauschaktion (November 2005)

Welches Wissen soll kommuniziert werden?

Das Unternehmen wirbt für eine Sonderaktion. Beim Kauf eines neuen Profi-Diktiergeräts wird ein bestimmter Betrag für das alte Gerät vergütet. Um den Kunden zu überzeugen, werden zusätzlich die Vorteile digitalen Diktierens geliefert.

Wie wird es kommuniziert?
Zunächst wird der Kunde direkt angesprochen und ihm der wichtigste Nutzen, den er aus dem Brief schöpfen kann, präsentiert: Das Sparen von Zeit und Geld. Dies motiviert zur weiteren Beschäftigung. Indem ein Termin vorgegeben wird, wann das Angebot endet, wird auch ein gewisser Druck erzeugt, sich schnell die Vorteile zu sichern, was die Motivation weiter steigert.
Anschließend werden kurz und prägnant Fakten wie „beste Tonqualität“ oder „Einsparungen beim Unterhalt“ aufgezählt, die für die digitale Technik sprechen. Hier werden einem Kunden, der vom digitalen Diktieren noch keine Ahnung hat, Anknüpfungspunkte gegeben, warum diese Technik für ihn sinnvoll ist.
Wer hier noch nicht überzeugt ist, dem bietet das Unternehmen an, die Technik bei einem unverbindlichen Besuch vorzuführen.
Wie so oft könnte auch hier mit der sprachlichen Gestaltung die Wissenskommunikation verbessert werden. Negativ fällt auch hier der Nominalstil wie bei „Nachträgliches Einfügen […] möglich“ oder „Über eine telefonische Terminvereinbarung würden wir uns freuen“ auf. So umgeht das Unternehmen anregende persönliche Ansprachen. Auch die Auflistung der Vorteile könnte anregender gestaltet werden, indem der Nominalstil vermieden, ganze Sätze gebildet und anregende Zusätze gebraucht werden. Hier bieten sich besonders Metaphern und Analogien an.
Der Vorteil des „nachträglichen Einfügens oder Löschens“ könnte mit dem Zusatz „wie bei der Textverarbeitung“ anschaulicher gemacht werden. Statt „Beste Tonqualität“ könnte das Unternehmen die Metapher „Kristallklarer Ton“ (der Ton ist so rein wie Kristall klar ist) oder ein bildliches „als wäre der Diktierende im selben Raum“ verwenden.
Statt von „beschädigten Kassetten“ zu sprechen, wäre hier die inhaltliche Analogie zum „Bandsalat“ möglich. Auch hätte man die „Einsparungen im Unterhalt“ näher ausführen können. Welche Unterhaltskosten für ein Diktiergerät anfallen, dürfte nicht jedem Kunden klar sein. Ein Kunde mit konventionellem Gerät ist es gewohnt, ständig neue Kassetten zu kaufen; dies gehört für ihn dazu. Dass dies nicht sein muss, sollte hier also besser hervorgehoben werden. Die Kundenperspektive wird hier also nicht ausreichend gewürdigt.

Brief 2: Der Servicegutschein (Bis August 2006)

Welches Wissen soll kommuniziert werden?
Kunden wurden dazu aufgerufen, ihre Daten zu aktualisieren. Wer sich an der Aktion beteiligte, erhielt einen Gutschein über 10 €, den er sich auf Arbeitsleistungen der Firma Max Kranz oHG anrechnen lassen konnte. Gleichzeitig machte das Unternehmen auf Services aufmerksam, für die der Gutschein unter Umständen in Frage kommen könnte.

Wie wird es kommuniziert?
Aus Sicht der Wissenskommunikation positiv zu bewerten ist, dass für die Beschreibung der Service-Leistungen diesmal eine bildhaftere Sprache gewählt wurde:
Verschiedene Geräte sind nicht einfach „defekt“. Ein Faxgerät „verweigert den Dienst“ wie ein menschlicher Arbeiter, der PC „fängt sich einen Virus ein“ wie ein Mensch eine Krankheit oder verschiedene Geräte wie Schreibmaschine oder Tischrechner „streiken“. Auch lautmalerische Umschreibungen wie das „Knirschen“ eines Aktenvernichters kommen vor. Für die „Zweifel an der Sicherheit ihres Funknetzwerkes“ hätte man hier konsequenterweise das Bild vom „ungebetenen Gast“, „Eindringling“ oder „Netzwerkpiraten“ verwenden können.

Hier werden verschiedene Teilbereiche der Unternehmensphilosophie expliziert und frischen auch das Bild des Unternehmens in den Köpfen der Kunden auf. Vorteilhaft dazu sind auch die direkten Ansprachen. Des Weiteren wird nochmals ausdrücklich von der Max Kranz Kopiertechnik Abstand genommen, indem die Gültigkeit auf die Max Kranz oHG beschränkt wird. Negativ fällt in der Beschreibung der Regeln, wie Kunden ihren Gutschein einlösen können, wieder einmal der Nominalstil auf.

Brief 3: Olidata-Marken-PC (Mai 2006)

Welches Wissen soll kommuniziert werden?
Es geht um ein Angebot für einen für den Privatgebrauch optimierten PC.

Wie wird es kommuniziert?
Problematisch ist, dass es sich hier um ein Produkt handelt, das sich tatsächlich nur durch technische Details von anderen Geräten unterscheidet. Ein Laie wird mit den Angaben zu technischen Daten wenig anfangen können. Daher muss Wissen vermittelt werden, *warum* genau *dieser* PC für den Privatanwender besonders geeignet ist.
Leider begnügt sich der Brief mit den Daten. Die einzigen Vorteile, die auch ein Laie erkennen kann, sind der „Lüfter in sehr leiser Ausführung“ und der „spieletaugliche Chipsatz“. Schlussendlich stellt das Mailing einfach so fest: „Eine klasse Leistung zum einem Spitzenpreis“ (sic!). Hier erhält ein potentieller Kunde kaum verwertbares Wissen für weitere Entscheidungen. Abgesehen von dem Fehler („zum“ statt „zu“) fällt hier der „Spitzenpreis“ negativ auf, der im eigentlichen Wortsinn der „höchste Preis“ ist. Gemeint ist wohl ein „günstiger Preis“.
Auch in diesem Brief könnten Metaphern und Analogien sowie Visualisierungen die Wissenskommunikation verbessern. Besonders wirksam wären in diesem Falle aber anschauliche und konkrete Beispiele für den Einsatz des Geräts im Alltag, die dem potentiellen Kunden Anknüpfungspunkte aus seiner Lebenswelt geben. So könnten etwa zu den 200 Gigabyte Festplatte Angaben dazu gemacht werden, wie vielen Digitalfotos oder Musikdateien diese Speicherkapazität entspricht. Beim „DVD-Multiformatbrenner“ könnte darauf hingewiesen werden, dass der Kunde damit DVDs brennen kann, die auch der normale DVD-Player unter dem Fernseher verarbeiten kann. Die optische Maus kommt ohne Kugel aus und kann daher nicht verdrecken; das Lesegerät liest auch die Speicherkarte aller gängigen Digitalkameras. All diese Informationen braucht ein Laie, um eine informierte Entscheidung treffen zu können.
Was (neben dem Fehler) das Bild vom Unternehmen trüben kann, ist die Tatsache, dass vom „Reparaturservice durch den Hersteller“ und nicht etwa durch Max Kranz gesprochen wird. Durch die Preis-Kampf-Ansage und die Herstellergarantie hebt sich das Unternehmen kaum von Discountern ab, was es aber eigentlich gemäß der Firmenphilosophie tun will und sollte. Hier sollte darauf verwiesen werden, dass Max Kranz die Abwicklung mit dem Hersteller übernimmt und nicht etwa der Kunde sich selbst damit herumärgern muss. Hier wird ein Wissen vermittelt, das für die Ziele des Unternehmens eher hinderlich ist. Daher ist dieser Brief aus Sicht der Wissenskommunikation sowohl im Hinblick auf Produktwissen als auch in Hinblick auf Wissen über das Unternehmen negativ zu bewerten.

Brief 4: „Wir wollen Sie wiederhaben“ (bis Mitte 2005)

Welches Wissen soll kommuniziert werden?
Dieser Brief wurde als Anhang an Produktinformationen (ähnlich dem Olidata-PC) an Kunden verschickt, die schon längere Zeit nichts mehr bei Max Kranz gekauft hatten. Ziel war es, das Unternehmen wieder ins Bewusstsein des Kunden zu rufen und es bei Kaufentscheidungen als Alternative heranzuziehen.
Wie wird es kommuniziert?
Der Brief besteht lediglich aus sechs per Aufzählungszeichen aneinander gefügter Feststellungen. Zunächst einmal wird proklamiert, dass das Unternehmen den Empfänger als Kunden zurückgewinnen will, da dieser schon länger keinen Auftrag mehr gegeben hätte. Das Unternehmen sei gewillt, dies zu ändern und habe Preise (in der Produktinformation) extra für den Empfänger der Nachricht gnadenlos kalkuliert. Der Brief äußert die Hoffnung, dass der ehemalige Kunde dieses Angebot nicht ausschlagen kann. Sollte der Kunde sich an die Firma wenden und wieder etwas kaufen, sei der Brief erfolgreich gewesen und die Firma hätte alles richtig gemacht.
Bis auf den „gnadenlos kalkulierten Preis“ werden keine Argumente geliefert, warum der Kunde wieder etwas bestellen sollte. Damit widerspricht das Unternehmen aber seiner Firmenphilosophie, wonach Service und nicht der Preis das Hauptargument für einen Kauf sein soll. Ein ehemaliger Kunde hat aber genau dieses Bild im Kopf. Anstatt das Wissen zu liefern, das dem Vorwissen des Kunden entspricht, werden widersprüchliche Informationen gegeben. Dies liefert genau die falschen Anknüpfungspunkte und verwirrt eher. Zudem liest sich dieser Brief sehr arrogant: „Wir haben beschlossen, dies zu ändern“ klingt, als würde das Unternehmen über eine Kaufentscheidung bestimmen wollen; zudem gibt er sich mit „Wir haben alles richtig gemacht, wenn Sie bestellen“ ziemlich siegessicher. Beide Sätze tragen zur Kommunikation des Wissens „Wir sind eine Alternative zu anderen Händlern, also denken Sie an uns“ nicht bei, sondern behindern sie eher. Der Brief sollte aus Sicht der Wissenskommunikation die Ziele und Werte sowie die Leistungen des Unternehmens besser zum Ausdruck bringen. Die bettelnde und gleichzeitig arrogante Form in Zusammenspiel mit einem Argument, das nicht dem Unternehmensziel entspricht, kann hier nur kontraproduktiv sein.

5.5 Abschließende Bewertung der Unternehmenskommunikation der Max Kranz oHG

Ziel der Unternehmenskommunikation der Max Kranz oHG ist es, die eigenen Stärken (z. B. im Vergleich zu Großmärkten) herauszustellen. Dazu muss das Unternehmen sowohl Wissen über seine Werte und seine Leistungen, als auch über die Vorteile von bestimmten Produkten vermitteln. Dieses Wissen wird in den verschiedenen Werbemaßnahmen unterschiedlich gut kommuniziert. Aus Sicht der Wissenskommunikation gibt es manchmal positive Ansätze, z. B. die Verwendung einer Bildanalogie, die Vermeidung von Fachwörtern oder die Erklärung bestimmter technischer Zusammenhänge. Allerdings krankt es häufig an der Umsetzung. Analogien werden undurchsichtig verwendet, Graphiken und Bilder zur Wissenskommunikation nur sehr spärlich eingesetzt, Argumente sehr unregelmäßig gebracht, die Sprache ist oft umständlich. Dies verhindert oder erschwert es Laien, zu denen die meisten Kunden zählen, dieses Wissen zum Aufbau neuen Wissens und zur Problemlösung in Form von informierten

Entscheidungen heranzuziehen. Zudem widersprechen manche Werbemaßnahmen der Firmenphilosophie, indem Preiskampf propagiert oder aber ein eher unseriöses Medium wie Kleinanzeigen gewählt wird. Mal werden Kunden direkt und in anschaulicher Sprache angesprochen, mal im Nominalstil im Passiv. Mal werden Fehler einer Maßnahme in der nächsten ausgeglichen, aber in der darauf folgenden wieder gemacht. Gibt es gute Ansätze, so werden sie innerhalb eines Mediums nicht konsequent verfolgt (siehe Produktinformationen auf der Internetseite oder der Analogiegebrauch im Werbebrief 2). Oft vergisst das Unternehmen auch, die eigenen Werte und Leistungen bzw. Vorteile gegenüber der Konkurrenz hervorzuheben oder behandelt sie nicht angemessen genug (z. B. die versteckten Firmenziele auf der Internetseite). Insgesamt wirkt das Kommunikationskonzept des Unternehmens in sich nicht stimmig. Aus Sicht der Wissenskommunikation gibt es also überall Potential, die Kommunikation hinsichtlich einer Erleichterung des Wissenstransfers zu verbessern. Hier geht es nicht um Detailfragen, z. B. ob einmal mehr oder weniger der Nominalstil verwendet wird. Vielmehr geht es darum, die gesamte Kommunikation stimmig und der Unternehmensphilosophie entsprechend zu gestalten. Und dies beginnt schon im Kleinen.
Gerade hinsichtlich einer Abgrenzung zur Kopiertechnik GmbH und der geplanten Erweiterung der Produktpalette sollte das Unternehmen eine einheitliche Linie der Kommunikation finden und konsequent(er) Instrumente der Wissenskommunikation einsetzen.

6. Wissensmanagement – Allheilmitel in der Unternehmenskommunikation?

Die Empfehlungen dieser Arbeit für die externe Unternehmenskommunikation sowie die in der Unternehmenskommunikation der Max Kranz oHG gefundenen Kritikpunkte ergeben sich ausschließlich aus Sicht der Wissenskommunikation. Wissenskommunikation deckt aber nur einen Teil der Unternehmenskommunikation ab. Nur diese Arbeit als Grundlage für die Planung einer Kommunikationsmaßnahme heranzuziehen wäre also nicht ausreichend.
Eine Kommunikationsmaßnahme kann Wissen inhaltlich gut vermitteln. Aber wenn sie nicht ansprechend gestaltet ist (z. B. in Layout, Farbgebung etc.), keine Aufmerksamkeit erzeugt und so nicht beachtet wird, wird sie es dennoch nicht schaffen. Hier sind Werbepsychologen, Gestalter und Layouter gefragt.
Zudem stellt sich auch immer die Frage nach dem ökonomischen Nutzen einer Kommunikationsmaßnahme. Wissenskommunikation kann Kosten-Nutzen-Kalkulationen nicht überflüssig machen. Und auch wenn eine Kommunikationsmaßnahme Wissensprozesse noch so gut anregt – wenn kein (auch noch so verstecktes) Bedürfnis beim Kunden vorhanden ist, kann auch die beste Kommunikationsmaßnahme dieses nicht wecken. Hier ist die Marktforschung gefordert, die Bedürfnisse der Kunden und Trends zu ermitteln. Auch dazu kann die Wissenskommunikation keine Antworten geben.
Der Erfolg einer Kommunikationsmaßnahme ist also nicht nur allein von der Qualität der Wissensvermittlung abhängig. Instrumente der Wissenskommunikation können die Aufnahme und die Verarbeitung von Wissen nur unterstützen, aber nicht erzwingen. Dies gilt auch für die Nutzung des Wissens. Wissensmanagement darf damit nicht als „Allheilmittel“ für die Unternehmenskommunikation gesehen werden.

Mediale Kommunikation und Face-to-Face-Kommunikation sollten aber auch konsistent sein. Spätestens im direkten Gespräch entlarven inkompetentes Auftreten des Ansprechpartners oder die mangelnde Fähigkeit des Experten, einem Laien Sachverhalte verständlich zu machen, auch beste Kommunikationsmaßnahmen als Fassade. Hier kommt es ebenso auf soziale Kompetenz an, um beim Kunden ein stimmiges Bild vom Unternehmen zu erzeugen. Denn auch mangelnde Freundlichkeit kann eine noch so gute Wissenskommunikation zerstören.

Wissenskommunikation spielt – außer bei der Planung und Durchführung einer Werbekampagne sowie in der direkten Kommunikation mit dem Kunden – auch noch in anderen Bereichen des Unternehmensalltags eine Rolle. Wissensmanagement mit den Teilbereichen Wissensgenerierung, Wissenskommunikation, Wissensrepräsentation und Wissensnutzung sind sowohl für den internen Aufbau von Unternehmenswissen als auch für dessen interne und externe Weitergabe notwendig. Wissensmanagement ist damit nicht nur wichtig für die externe Unternehmenskommunikation, sondern sollte als quer liegende Disziplin betrachtet werden, die sich auf alle Unternehmensbereiche erstreckt. Instrumente des Wissensmanagements können dabei helfen, persönliche Spannungen, die durch mangelnde oder fehlerhafte Kommunikation hervorgerufen werden, zu reduzieren, Unternehmenswissen zu explizieren und zu verteilen, Wissenslücken der Mitarbeiter zu schließen und nach außen und innen ein stimmiges Auftreten zu erzeugen. Wissensmanagement ist zwar kein Allheilmittel für die Unternehmenskommunikation – doch genauso wenig können interne und externe

Unternehmenskommunikation ohne Wissensmanagement funktionieren. Hier gibt es, wie diese Arbeit an einem Praxisbeispiel gezeigt hat, häufig noch Nachbesserungsbedarf.

Ob es sich hier um einen Einzelfall handelt oder ob auch andere Unternehmen ähnliche Fehler machen, müssten weitere Forschungen klären. Diese könnten neben der Dokumentenanalyse auch noch einen Schritt weiter gehen, und die Werbemittel eines Unternehmens verschiedenen Fokus-Gruppen vorlegen. Die Testgruppen könnten die Kommunikationsmaßnahmen nach bestimmten Kriterien wie ansprechender Präsentation, Verständlichkeit oder in der Hinsicht, ob für sie bestimmte Werte zum Ausdruck kommen, analysieren und bewerten. Zum Vergleich könnten ihnen auch im Hinblick auf Wissenskommunikation verbesserte Varianten der Werbemittel vorgelegt werden. Für Internetseiten könnte man sie Usability-Tests durchführen lassen oder gezielt das Verständnis bestimmter Sachverhalte vor und nach Beschäftigung mit der Seite erfragen. Solche Forschungen können dazu beitragen, dem oftmals vernachlässigten Wissensmanagement im Unternehmensalltag Auftrieb zu verleihen.

7. Literaturverzeichnis

Anderson, J. R. (2001). *Kognitive Psychologie.* Heidelberg/Berlin: Spektrum.

Avgerinou, M. (n. d.). What is "Visual Literacy?". *International Visual Literacy Association.* Gefunden am 4. Sept. 2006 unter http://www.ivla.org/org_what_vis_lit.htm

Badura, B. (1971). *Sprachbarrieren. Zur Soziologie der Kommunikation.* Stuttgart: Fromann-Holzboog.

Bertholet M. & Spada, H. (2004). Wissen als Vorraussetzung und Hindernis für Denken, Problemlösen und Entscheiden. In G. Reinmann & H. Mandl (Hrsg.), *Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden* (S. 66-77). Göttingen: Hogrefe.

Bromme, R., Jucks, R. & Rambow, R. (2004). Experten-Laien-Kommunikation im Wissensmanagement. In G. Reinmann & H. Mandl (Hrsg.), *Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden* (S. 176-188). Göttingen: Hogrefe.

Bruhn, M. (1997). *Kommunikationspolitik. Bedeutung – Strategien – Instrumente.* München: Vahlen.

Bühler, K. (1965). *Sprachtheorie. Die Darstellungsfunktion der Sprache.* Stuttgart: Gustav Fischer.

Burkhart, R. (1998). *Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. Umrisse einer interdisziplinären Sozialwissenschaft.* Wien: Böhlau.

Eppler, M. J. (2004). Visuelle Kommunikation – Der Einsatz von graphischen Metaphern zur Optimierung des Wissenstransfers. In M. Eppler & R. Reinhardt (Hrsg.), *Wissenskommunikation in Organisationen. Methoden, Instrumente, Theorien* (S. 13-31). Berlin: Springer.

Felser, G. (2001). *Werbe- und Konsumentenpsychologie.* Stuttgart: Spektrum.

Kroeber-Riel, W. (1996). *Bildkommunikation. Imagerystrategien für die Werbung.* München: Vahlen.

Kroeber-Riel, W. & Esch, F. R. (2004). *Strategie und Technik der Werbung. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze.* Stuttgart: Kohlhammer.

Kroeber-Riel, W. & Weinberg, P. (2003). *Konsumentenverhalten.* München: Vahlen.

Langer, I., Schulz von Thun, F. & Tausch, R. (1981). *Sich verständlich ausdrücken.* München: Reinhardt.

Mast, C. (2002). *Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden.* Stuttgart: Lucius & Lucius / UTB.

Merten, K. (1977). *Kommunikation. Eine Begriffs- und Prozeßanalyse.* Opladen: Westdeutscher Verlag.

Mertins, K. & Finke, I. (2004). Kommunikation impliziten Wissens. In M. Eppler & R. Reinhardt (Hrsg.), *Wissenskommunikation in Organisationen. Methoden, Instrumente, Theorien* (S. 32-49). Berlin: Springer.

Metzger, W. (1968). Gestaltwahrnehmung. In M. Stadler & H. Crabus (Hrsg.) (1986). *Wolfgang Metzger. Gestaltpsychologie. Ausgewählte Werke aus den Jahren 1950 bis 1982* (S. 322-345). Frankfurt am Main: Kramer.

Metzger, W. (1975). Die Entdeckung der Prägnanztendenz. Die Anfänge einer nicht-atomistischen Wahrnehmungslehre. In M. Stadler & H. Crabus (Hrsg.) (1986). *Wolfgang Metzger. Gestaltpsychologie. Ausgewählte Werke aus den Jahren 1950 bis 1982* (S. 145-181). Frankfurt am Main: Kramer.

Moser, K. (2002). *Markt- und Werbepsychologie.* Ein Lehrbuch. Göttingen: Hogrefe.

Moser, K. S. (2004). Metaphernanalyse als Wissensmanagement-Methode. In G. Reinmann & H. Mandl (Hrsg.), *Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden* (S. 329-340). Göttingen: Hogrefe.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen.* Frankfurt am Main: Campus.

North, K. (1999). *Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen.* Wiesbaden: Gabler.

o. A. (1993). *Alte Firmen der Stadt und der Wirtschaftsregion Augsburg.* Augsburg: Engelhardt.

Paivio, A. (1986). *Mental Representations. A Dual Coding Approach.* New York: Oxford University Press.

Paulmann, R. (2005). *Double loop. Basiswissen Corporate Identity.* Mainz: Hermann Schmidt.

Polanyi, M. (1985). *Implizites Wissen.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (1997). *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen.* Frankfurt am Main: FAZ/Gabler.

Reinhardt, R. & Eppler, M. (2004). Zur Einführung: Das Konzept der Wissenskommunikation. In: Reinhardt, R. & Eppler, M. (Hrsg.), *Wissenskommunikation in Organisationen. Methoden – Instrumente – Theorien* (S. 2-11). Berlin: Springer.

Reinmann-Rothmeier, G. (2001). *Wissen managen: Das Münchener Modell.* München: Ludwig-Maximilians-Universität München, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie.

Renzl, B. (2004). Sprach- und Bedeutungsmanagement. Wissenskommunikation am Beispiel der Challenger Katastrophe. In M. Eppler & R. Reinhardt (Hrsg.), *Wissenskommunikation in Organisationen. Methoden, Instrumente, Theorien* (S. 108-136). Berlin: Springer.

Rusch, G. (2002). Kommunikation. In G. Rusch (Hrsg.), *Einführung in die Medienwissenschaft. Konzeption, Theorien, Methoden, Anwendungen* (S. 102-117). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Schnotz, W. & Heiss, S. F. (2004). Die Bedeutung der Sprache im Wissensmanagement. In G. Reinmann & H. Mandl (Hrsg.), *Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden* (S. 41-52). Göttingen: Hogrefe.

Schulz von Thun, F. (1989). *Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation.* Hamburg: Rowohlt.

Schütz, A. & Schröder, M. (2004). Die Rolle des Selbst im Wissensmanagement. In G. Reinmann & H. Mandl (Hrsg.), *Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden* (S. 133-145). Göttingen: Hogrefe.

Seel, M. (1991). *Weltwissen und mentale Modelle.* Göttingen: Hogrefe.

Seiler, T. B. & Reinmann, G. (2004). Der Wissensbegriff im Wissensmanagement: Eine strukturgenetische Sicht. In G. Reinmann & H. Mandl (Hrsg.), *Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden* (S. 11-23). Göttingen: Hogrefe.

Steffenhagen, H. (1991). *Marketing. Eine Einführung.* Stuttgart: Kohlhammer.

Vohle, F. & Reinmann-Rothmeier, G. (2000). *Analogietraining zur Förderung von Kommunikation und Innovation im Rahmen des Wissensmanagements. Ein Kooperationsprojekt zwischen den Universitäten München & Köln und der Siemens AG.* München: Ludwig-Maximilians-Universität München, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie.

Wehner, T., Dick, M. & Clases, C. (2004). Wissen orientiert Kooperation – Transformationsprozesse im Wissensmanagement. In G. Reinmann & H. Mandl (Hrsg.), *Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden* (S. 161-175). Göttingen: Hogrefe.

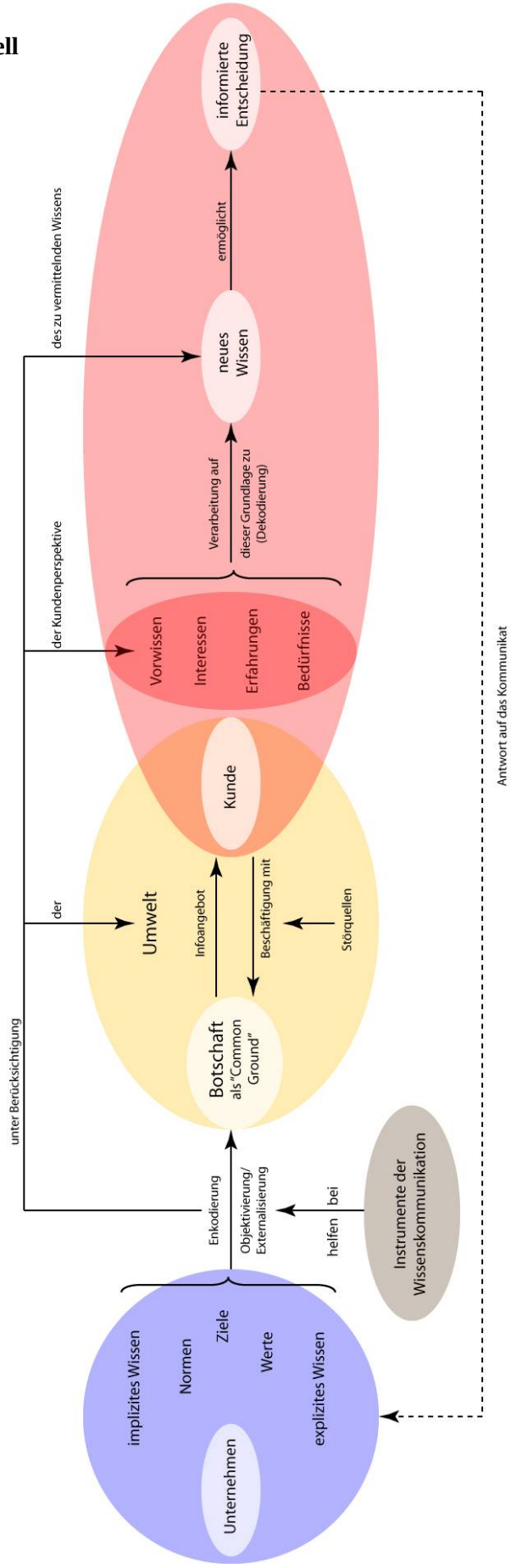
Weidenmann, B. (2004). Bilder zur Wissenskommunikation. In G. Reinmann & H. Mandl (Hrsg.), *Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden* (S. 300-309). Göttingen: Hogrefe.

Winkler, S. (2000). Der Aufbau von Qualitätssignalen durch Werbung. Eine empirische Studie am Beispiel eines neuen Gütezeichens. In H. Gierl & R. Helm (Hrsg.), *Reihe: Marketing. Band 15.* Lohmar/Köln: Josef Eul Verlag.

Zahner, W. (1991). *Directmail. Sein Einsatz im Marketing – Die Ganzheitsmethode.* Bern/Stuttgart: Haupt.

8. Anhang

I. Das integrierte Modell



II. Das Interview mit Bernd Beiter

Bernd Beiter, Geschäftsführer der Max Kranz oHG, stellte sich am 3. September 2006 für ein längeres Interview zur Verfügung, in dem er Ziele und Werte seiner Firma explizierte. Hier nun der komplette Wortlaut. Meine Fragen sind kursiv, die Antworten normal gedruckt.

Herr Beiter, wofür steht Ihr Unternehmen? Was sind Ihre Ziele? Was wollen Sie den Kunden bieten?
Wir wollen unseren Kunden bestmöglichen Service bieten und ein fairer Partner sein. Wir wollen im Interesse des Kunden handeln und ihn gut beraten. Das billigste Gerät ist nämlich meist nicht das Beste. Der geplante Einsatzzweck des Geräts beim Kunden steht für uns im Vordergrund. So kommt es, dass wir zwischendurch auch mal sagen, dass dieses oder jenes Gerät, das der Kunde wünscht, für seinen Einsatzzweck über- oder unterdimensioniert ist. Wir reparieren defekte Geräte, richten Netzwerken ein. Auch nach dem Verkauf steht mit „Lieferung, Aufbau und Einweisung“ der Service im Vordergrund. Der Service ist für uns das Wichtigste, weil uns das von Billiganbietern im Internet oder Mediamarkt & Co unterscheidet und abhebt.

Machen Ihnen Billiganbieter zu schaffen? Wenn ja, wie?
Natürlich. Das liegt natürlich vor allem am Preis, den wir den Kunden nicht bieten können. An diesen Preisschlachten, die momentan im Gang sind, möchten und können wir uns nicht beteiligen. Viele Anbieter, gerade im Internet, verkaufen sogar unter dem Händler-EK *(Einkaufspreis, Anm. d. Verf.)*. Preissuchmaschinen und Ebay sind hier besonders stark an unserem Kundenschwund schuld. Kunden holen sich bei uns die kostenlose Beratung und kaufen dann beim Discounter oder eben im Internet. Das ist bitter. Zudem gibt es immer mehr eigentlich branchenfremde, die auf den Markt mit Büromaschinen drängen, z. B. Tchibo oder der Otto-Versand. Es gibt sogar ein Tochterunternehmen der Deutschen Bank, die Aktenvernichter verkauft.

Wodurch unterschieden Sie sich von Billiganbietern?
Vor allem durch den Service. Mit den Geräten allein ist sowieso heute kein Geld mehr zu verdienen. Also konzentrieren wir uns auf den Service. Wir sind so lange auf dem Markt, dass wir die Arbeitsabläufe beim Kunden kennen. Wir achten auch auf das Umfeld und machen entsprechende Vorschläge. Wir sind vor Ort und kennen den Kunden persönlich, so dass wir auch auf seine Probleme individuell eingehen können. Wenn Sie heute ein Notebook bei einem Discounter oder im Internet kaufen, müssen Sie es – falls es kaputt geht – zum Hersteller einschicken. Dabei kommt es oft zu Missverständnissen, da die Reparaturanweisungen oft nicht ganz korrekt sind, so dass z. B. Notebooks teilweise mit formatierter Festplatte zurückkommen. So etwas kann bei uns nicht passieren.

Kundennähe und Erfahrung sind also wichtig, um den Service bieten zu können?
Ja. Ich persönlich bin seit 32 Jahren in diesem Bereich, auch meine Mitarbeiter verfügen über langjährige Erfahrung und sind gut ausgebildet, im Gegensatz zu Aushilfskräften in Großmärkten. In der Branche finden sich auch häufig Bastler, die sich mit ihrem Hobby Geld dazu verdienen wollen. Die sind natürlich auch Konkurrenz für uns.

Sie betonen den Service. Gibt es für Service überhaupt einen Bedarf?
Ja! Es gibt genügend Kunden, die Probleme mit ihren PCs haben. Oft scheitern sie an kleinen Einstellungen, z. B. in ihrem E-Mail-Programm und sind dann auf Hilfe angewiesen. Gerade im Büroeinsatz sind die Kunden auf ihre Geräte angewiesen und wenn eines kaputt ist, muss es schnell wieder laufen. Da hat das Einschicken zum Hersteller dauert manchmal mehrere Wochen, das hat keinen Wert. Bei uns bekommen Kunden ihre Geräte meistens schon nach 24 Stunden repariert wieder zurück; in dringenden Fällen kommen wir auch sofort ins Haus.

Sie sprachen gerade von kleinen Einstellungen, die häufig Probleme verursachen. Wie sieht Wissen über Geräte bei Ihren Kunden aus?
Die meisten Kunden sind überfordert, wenn etwas nicht nach Plan läuft. Sie nutzen oft nur einen Bruchteil dessen, was die Geräte bieten. Es gibt Kunden, die nutzen bei ihren Faxgeräten die Rundsendefunktion, kennen aber die Weiterleitefunktion nicht oder umgekehrt. Solche Anwender sind auf jeden Fall in der Mehrzahl. Die täglichen Funktionen können meist ohne Probleme genutzt werden. In nicht alltäglichen Fragen sind die meisten überfordert.

Wo gibt es denn Unwissen bei Kunden?
Na, zum Beispiel denken viele Kunden, dass ein Gerät, das nach Ablauf der Garantiezeit kaputt geht, durch ein neues ersetzt werden muss. Oft fehlt es nur an einem Riemen oder einem Rädchen, um zum Beispiel ein altes Diktiergerät wieder zum Laufen zu kriegen.
Oder im Bereich von Sicherheit: Immer noch haben viele Kunden nicht einmal einen Virenscanner auf ihrem Rechner installiert. Funknetzwerke sind nicht geschützt und jeder x-Beliebige kann mitsurfen. Viele Kunden wissen gar nicht, dass es überhaupt Gefahren gibt, vor denen sie sich schützen müssen.

Gelingt es immer, Ihren Standpunkt dem Kunden verständlich zu machen?
Zu 80% schon. Das ist jetzt aber meine Einschätzung. Das funktioniert aber nur, wenn man miteinander redet. Erst heute bekam ich von einem Kunden dankbar das Feedback, dank meiner Erklärung endlich einen bestimmten Sachverhalt verstanden zu haben.

Können Kunden ihre Probleme immer artikulieren?
Die meisten Kunden kennen ihr Problem, können aber nicht ausdrücken, was sie erwarten. Die Ist-Soll-Analyse klappt dort nicht. Das liegt daran, dass sie die Funktionen der Geräte nicht kennen. Manchmal kommt jemand wegen eines Fax-Geräts, und erst im Gespräch stellt sich heraus, dass er eigentlich einen Laserdrucker mit Faxfunktion braucht. Das muss man wirklich im Gespräch rauskitzeln.

Woran scheitert die Kommunikation in den restlichen 20% der Fälle?
Meistens scheitert es daran … (zögert), dass der Kunde bereits ein Vorwissen hat und mit einer vorgefertigten Meinung kommt. Ich muss ihn dann davon überzeugen, dass dieses oder jenes Gerät nicht das richtige für ihn ist. Das ist oft sehr schwer.
Kunden sehen häufig Verbesserungen im Arbeitsablauf, zum Beispiel durch das Digitale Diktieren, auch deshalb nicht ein, weil sie das „schon immer so und so gemacht haben“. Das ist eine Art von Betriebsblindheit oder liegt oft auch an Angst vor der Technik.

Sie sprechen Betriebsblindheit an. In welchen Bereichen sehen Sie Probleme mit festgefahrenen Ansichten Ihrer Mitarbeiter?
Hin und wieder kommt es vor, dass wir die Wünsche eines Kunden nicht richtig erkennen, und erst nach Auslieferung erfahren, dass er es eigentlich anders von uns erwartet hat. Hier gehen wir von dem aus, wie wir es gerne hätten und verlieren darüber die Kundenperspektive aus den Augen.

Was glauben Sie ist die Perspektive Ihrer Kunden auf die Firma? Welches Bild von der Firma haben sie im Kopf?
Das ist kundenabhängig. Die alten Kunden haben uns immer noch als Schreibmaschinenhändler im Kopf und fragen deshalb keine Computer an, weil sie denken, wir hätten das nicht im Sortiment. Wenn sie dann das Gegenteil erfahren, sind sie erstaunt.

Und bei neuen Kunden?
Bei neuen Kunden ist es genau umgekehrt. Die kaufen ihre PCs bei uns, denken aber nicht daran, dass sie auch Aktenvernichter oder Tischrechner bei uns kaufen könnten.
Das Problem liegt an unserer Tradition, auf die wir aber auch stolz sind. Wir sind einer von wenigen Büromaschinenhändlern in Deutschland, die bereits auf so eine lange Tradition zurückblicken können. Die Firma ist seit 1909 im Handelsregister eingetragen. Seitdem steht der Name für Qualität und Service, und ist vielen Augsburgern ein Begriff. Auch in der Tradition unterscheiden wir uns von kurzlebigen Internetshops.

Mit welchen Problemen ist die Firma sonst noch konfrontiert?
Kundenrückgang und „Geiz-ist-geil“ hatten wir schon. Da wäre noch der allgemeine Arbeitsplatzabbau und Verlagerung von Firmen ins Ausland. Das kostet uns natürlich auch Kunden. Außerdem haben wir Konkurrenz im eigenen Hause, die beginnt, in unsere Geschäftsbereiche einzudringen.

Gibt es Pläne für Veränderungen in der Zukunft?
Unterhaltungselektronik und PC wachsen immer mehr zusammen, was wir genau beobachten. Wenn es endlich sinnvolle Kombinationen gibt, wollen wir diese langfristig auch anbieten. Außerdem wollen wir mehr Geschäft mit Zubehör machen. Originalware vom Hersteller ist zwar teurer, dafür wird aber auch die Funktionsbereitschaft zu garantiert! Das gilt zum Beispiel für Tinte oder Toner. Man spart zwar am billigeren, nicht originalen Zubehör. Hinterher zahlt man aber oft drauf. Entweder ist der Verbrauch höher, oder es entsteht ein höherer Wartungsaufwand. Oft schadet billiger Toner den Geräten nämlich. Das sehen Kunden allerdings nicht. Sie sehen nur die momentane Preisersparnis. Oft schieben sie einen Schaden auf die Qualität des Geräts und nicht auf den billigen Toner, der eigentlich verantwortlich für den schaden ist. Auch hier fehlt also eindeutig ein bestimmtes Bewusstsein.

Vielen Dank für das Gespräch!
Gern geschehen.

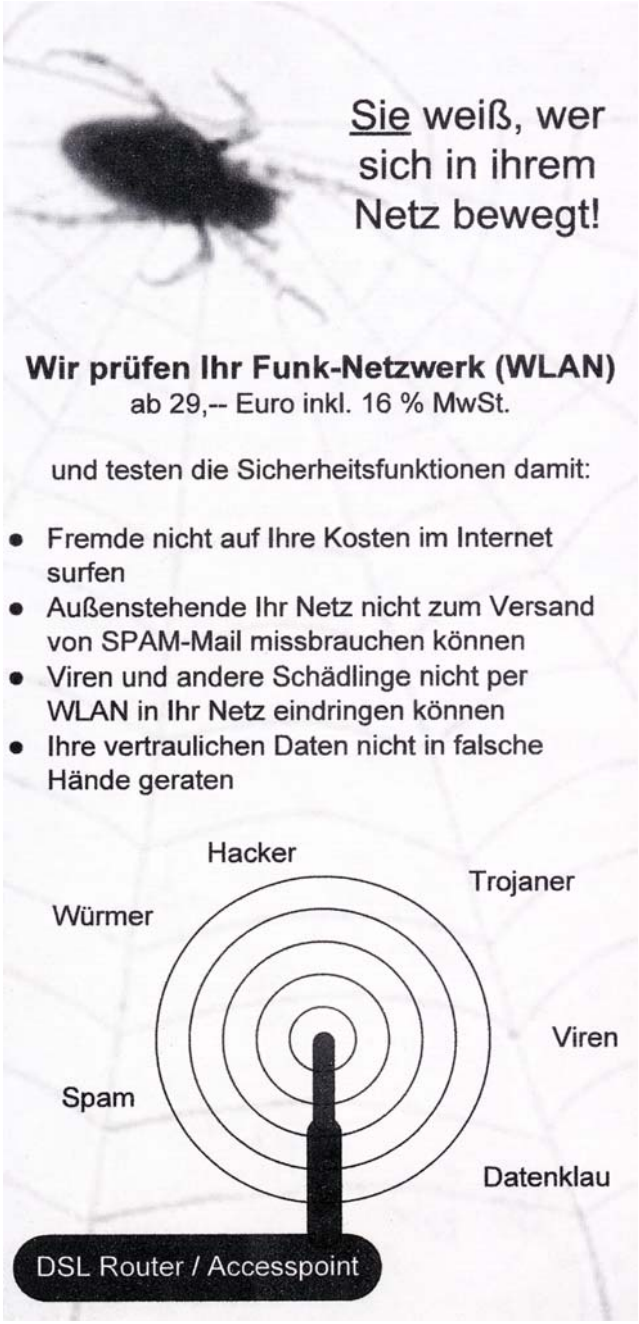
III. Kleinanzeigen

Im Zeitraum vom Juni bis August 2005 warb Max Kranz mit 12 Kleinanzeigen jeweils in der Samstagsausgabe der „Augsburger Allgemeinen“ (erstes Datum) und mittwochs im Anzeigenblatt „Augsburger*Extra*“ (zweites Datum) jeweils unter der Rubrik „Computer-Markt & Kommunikation – Service“. Insgesamt erschienen so in 24 Ausgaben 12 verschiedene Anzeigen. Sie waren stets gleich gestaltet, unterschieden sich lediglich durch den Slogan. Da es im Augsburger*Extra* keine Zeitenzahlen im Anzeigenteil gibt, können lediglich die aus der Augsburger Allgemeinen angegeben werden:

1. „Sicherheitstest für Ihr Funknetz ab 29,- €. Max Kranz oHG – Tel. 0821/34781-0“ (4. und 8. Juni 2005, S. 34)
2. „Hilfe bei Computerviren, Trojanern und Spyware. (…)“ (11. und 15. Juni 2005, S. 34)
3. „Installation von Internet und e-Mail (...)“ (18. und 22. Juni 2005, S. 31)
4. „Auf- und Umrüstung Ihrer bestehenden Hardware (...)“ (25. und 29. Juni 2005, S. 21)
5. „Drucker- und PC-Service in der Fachwerkstatt (...)“ (2. und 6. Juli 2005, S. 15)
6. „Softwareverkauf und Installation (...)“ (9. und 13. Juli 2005, S. 19)
7. „PC-Support und Fehlerbehebung. (...)“ (16. und 20. Juli 2005, S. 32)
8. „PC defekt? Wir helfen schnell! (...)“ (23. und 27. Juli 2005, S. 17)
9. „Funknetzwerke prüfen und absichern. (...)“ (30. Juli und 3. August 2005, S. 15)
10. „Schreibmaschinen- und Diktiergeräteservice. (...)“ (6. und 10. August 2005, S. 15)
11. „Professionelle Aktenvernichter (...)“ (13. und 17. August 2005, S. 14)
12. „Kombigeräte zum Faxen, Drucken und Kopieren (...)“ (20. u. 24. August 2005, S. 11)

Exemplarisch sollen sechs der zwölf Anzeigen genügen (jeweils hervorgehoben).

IV. Der „Spinnenflyer“



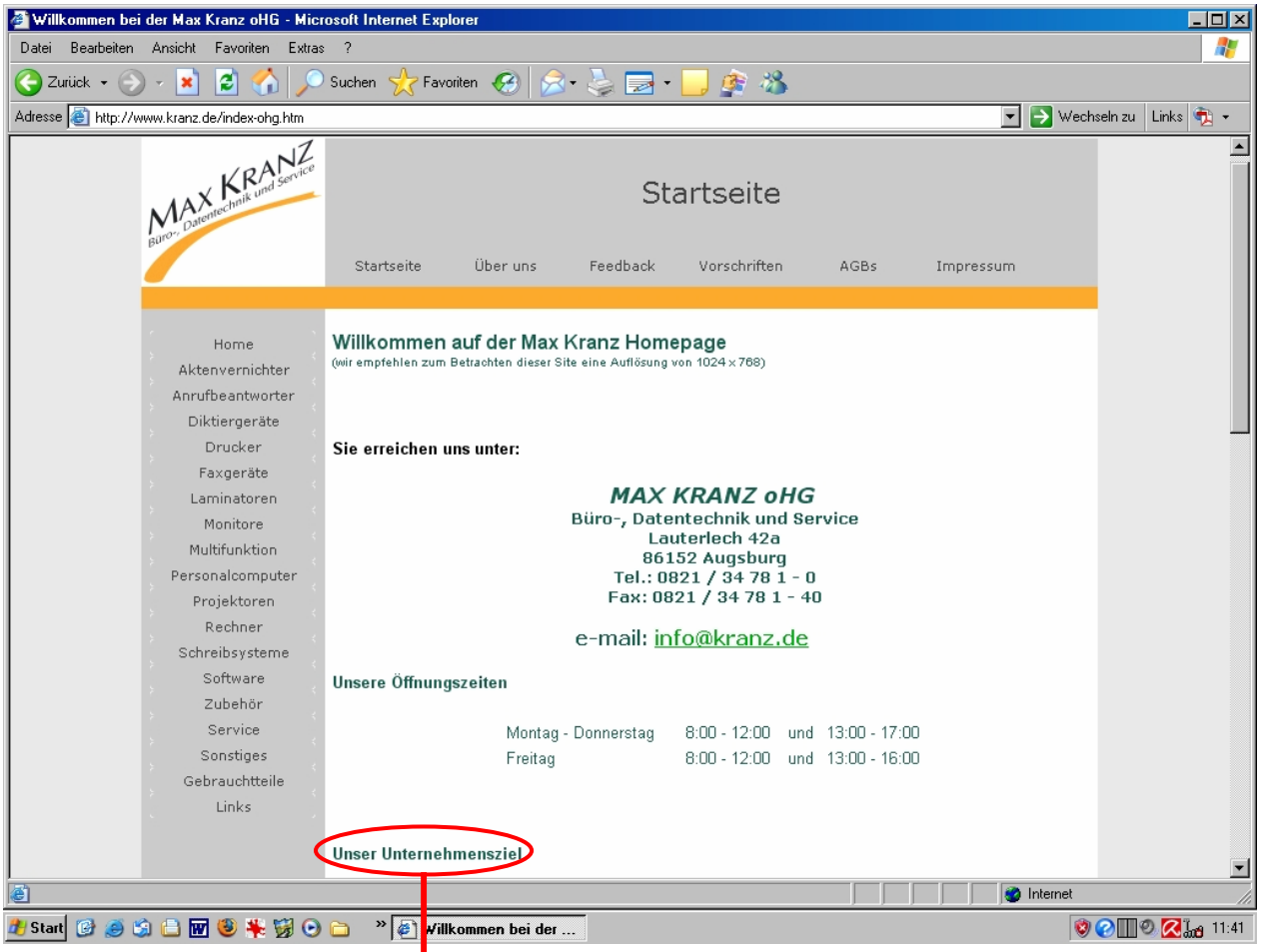
Vorderseite

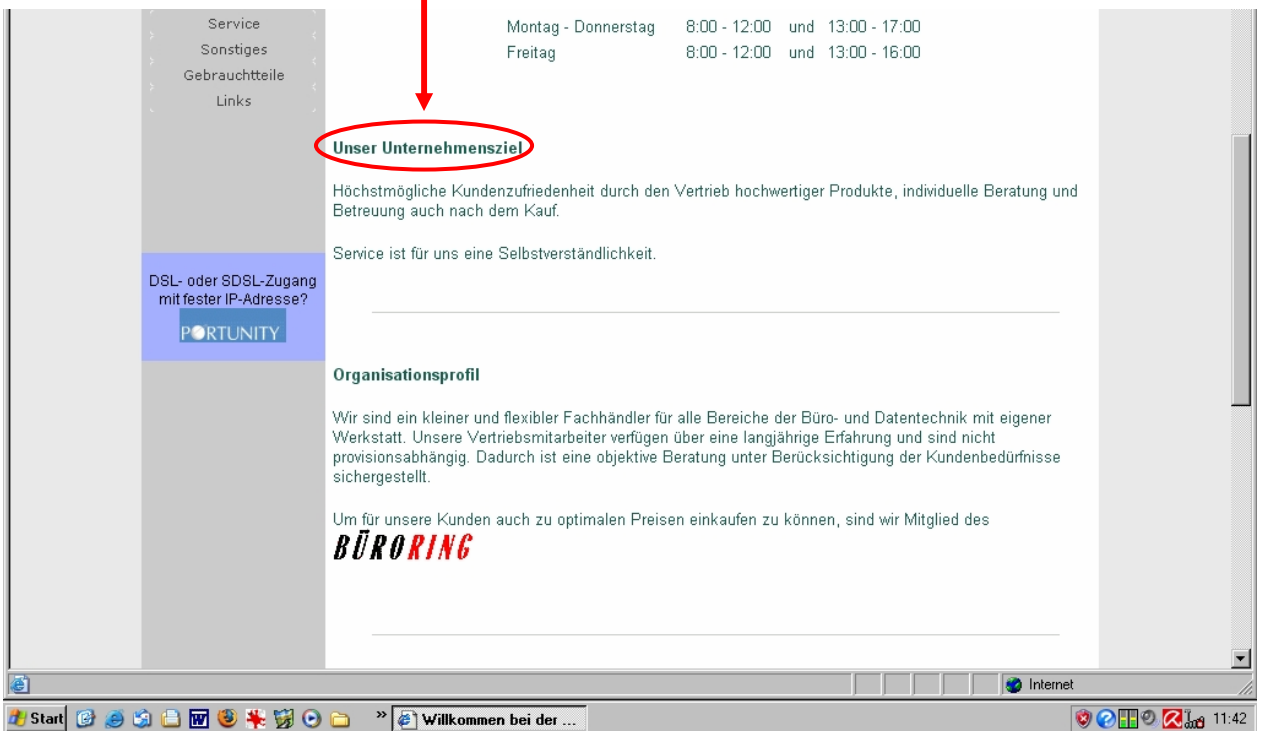
Rückseite

Verbesserungsvorschlag. Version des Flyers, die die Fehler der ursprünglichen Version vermeidet.

V. Screenshots der Internetseite (Stand jeweils 18.09.2006)

(1) Startseite (rote Markierung nicht im Original)





(2) Vorschriften (Montage zweier Einzel-Screenshots)

Vorschriften - Microsoft Internet Explorer

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?

Zurück Suchen Favoriten

Adresse http://www.kranz.de/vorschriften.htm Wechseln zu Links

MAX KRANZ Büro-, Datentechnik und Service

Vorschriften

Startseite Über uns Feedback Vorschriften AGBs Impressum

Aktenvernichter
Anrufbeantworter
Diktiergeräte
Drucker
Faxgeräte
Laminatoren
Monitore
Multifunktion
Personalcomputer
Projektoren
Rechner
Schreibsysteme
Software
Zubehör
Service
Sonstiges
Gebrauchtteile
Links

Die aktuellen Vorschriften zur Gestaltung von Bildschirmarbeitsplätzen erfordern eine Analyse der eingesetzten Computer-Arbeitsplätze.

Insbesondere werden dabei die Ergonomieanforderungen der folgenden Bereiche überprüft:

- BILDSCHIRM
- TASTATUR
- ARBEITSTISCH oder ARBEITSFLÄCHE
- MANUSKRIPTHALTER
- ARBEITSSTUHL
- PLATZBEDARF
- BELEUCHTUNG
- LICHTREFLEXE und BLENDUNG
- LÄRM
- WÄRME
- STRAHLUNGEN
- LUFTFEUCHTIGKEIT

Auf Wunsch führen wir kostengünstig die benötigte Analyse für **Anwender im Großraum Augsburg** durch. Wenden Sie sich hierzu bitte unter der Telefonnummer **0821 / 34781-0** an unsere Herren Beiter und vereinbaren Sie einen Besuchstermin.

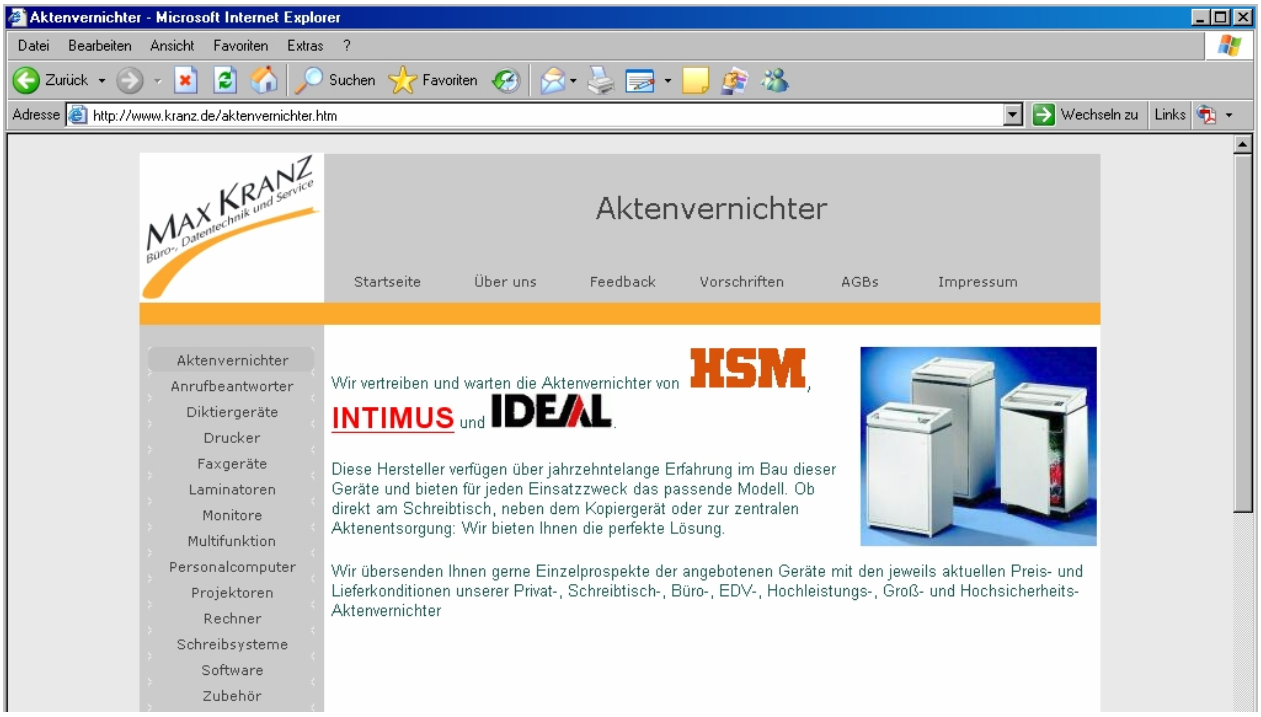
BILDSCHIRM

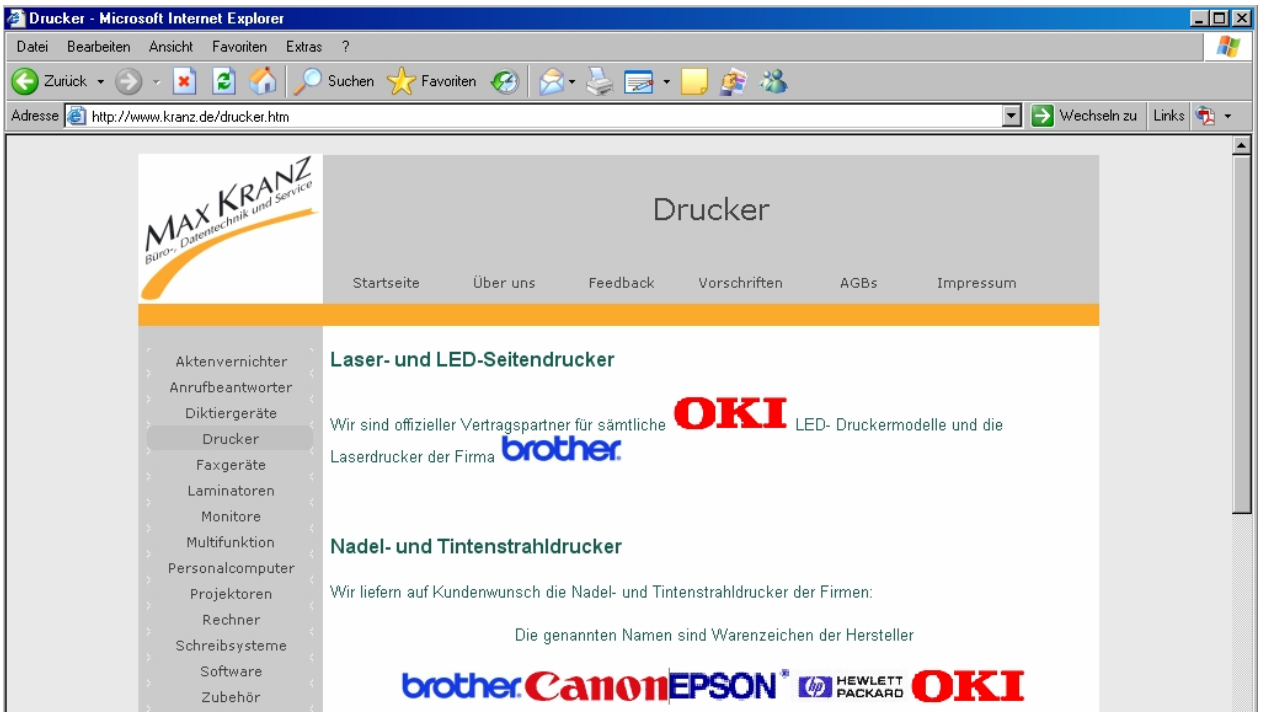
- Die auf dem Bildschirm angezeigten Zeichen müssen scharf und deutlich, ausreichend groß und mit angemessenem Zeichen- und Zeilenabstand dargestellt werden
- Der Zeichenkontrast ist so einzustellen, daß die Zeichen gut erkennbar sind (Raumhelligkeit berücksichtigen) und der Zeichenkontrast individuell als angenehm empfunden wird.
- Durch gute Zeichenschärfe müssen Verwechslungen von Zeichen wie z.B. "O" und "0", "U" und "V", "S" und "5" ausgeschlossen sein.
- Die Schrifthöhe der Zeichen sollte mindestens 3 mm betragen.
- Die Positivdarstellung, dunkle Zeichen auf hellem Untergrund, ist zu bevorzugen.
- Das Bild muß stabil und frei von Flimmern sein und darf keine Instabilität anderer Art aufweisen
- Bei 14"- bis 15"-Monitoren sollte die Bildwiederholfrequenz auf mindestens 72 Hz eingestellt werden können.
  (siehe auch unsere Seite "Download")
- Für größere Monitore sollte eine deutlich höhere Bildwiederholfrequenz gewählt werden.
- Grafikkarte und Software müssen die o.g. Bildwiederholfrequenz unterstützen.
- Das Bild darf auch in Eckbereichen keine Verzerrungen aufweisen.
- Die Helligkeit und/oder der Kontrast zwischen Zeichen und Bildschirmhintergrund müssen leicht vom Benutzer eingestellt und den Umgebungsbedingungen angepaßt werden können
- Helligkeits- und Kontrastregler sollten auf der Frontseite angeordnet sein.
- Der Helligkeitsregler ist so einzustellen, daß die schwarzen Stellen des Bildes schwarz sind (nicht grau).
- Der Kontrast wird so eingestellt, daß die weißen Stellen des Bildes weiß sind. * Kontrolle: alle Graustufen sind deutlich voneinander zu unterscheiden.
- Der Bildschirm muß zur Anpassung an die individuellen Bedürfnisse des Benutzers frei und leicht drehbar und neigbar sein
- Ein separater Ständer für den Bildschirm oder ein verstellbarer Tisch kann ebenfalls verwendet werden
- Der Bildschirm sollte auf dem Arbeitstisch so aufgestellt werden, daß der Sehabstand (Auge-Bildschirm) 45-70 cm beträgt, und die oberste Zeile des Bildschirms in Augenhöhe oder etwas darunter liegt.
- Der Bildschirm muß frei von Reflexen und Spiegelungen sein, die den Benutzer stören können
- Der Monitor sollte eine entspiegelte Bildschirmoberfläche aufweisen. Bildschirmfilter sind immer nur die zweitbeste Lösung.
- Der Bildschirm sollte
  - in fensterförmen Zonen und

Internet

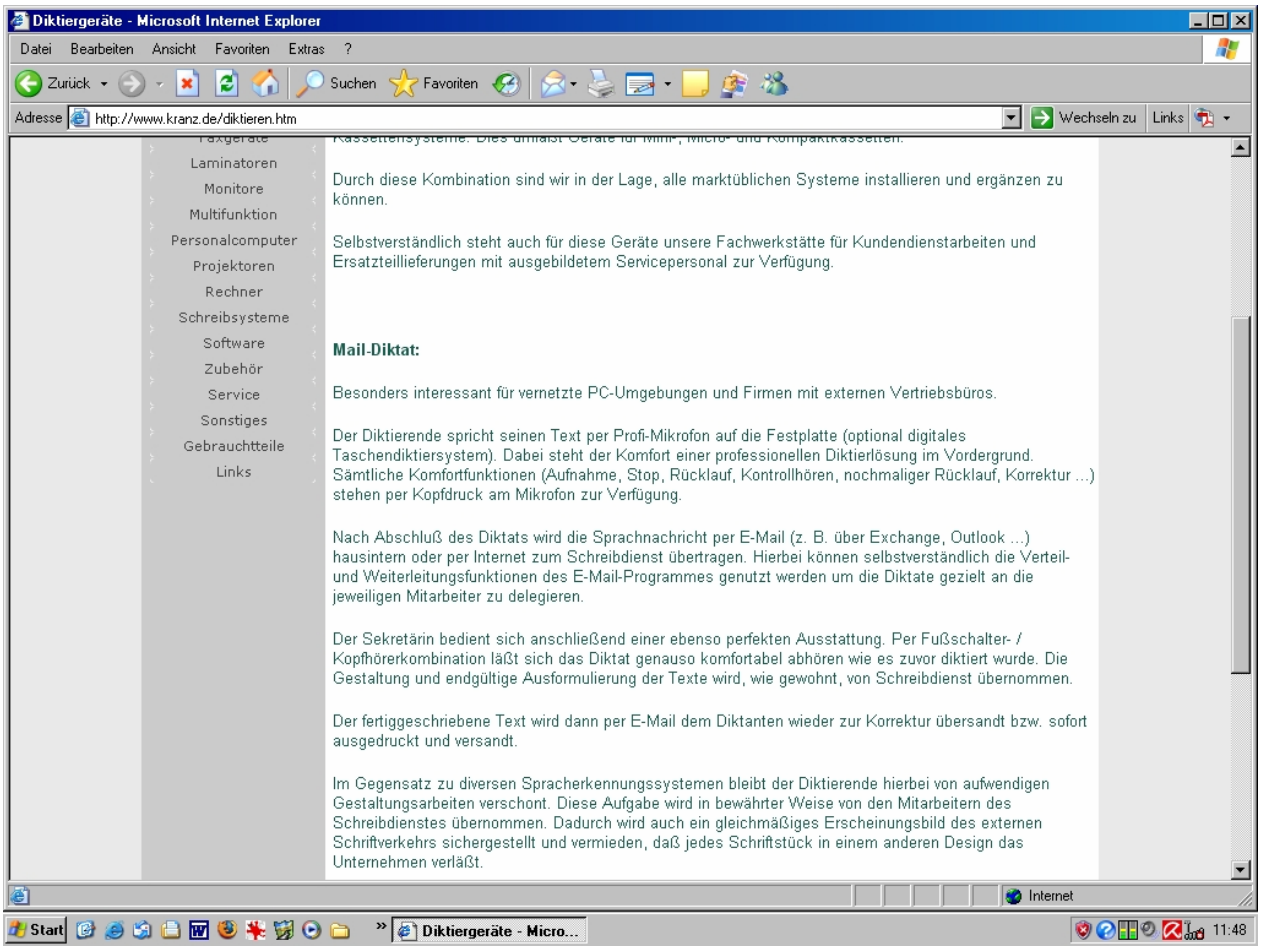
Start Vorschriften - Micros... 11:45

(3) Produktinformationen

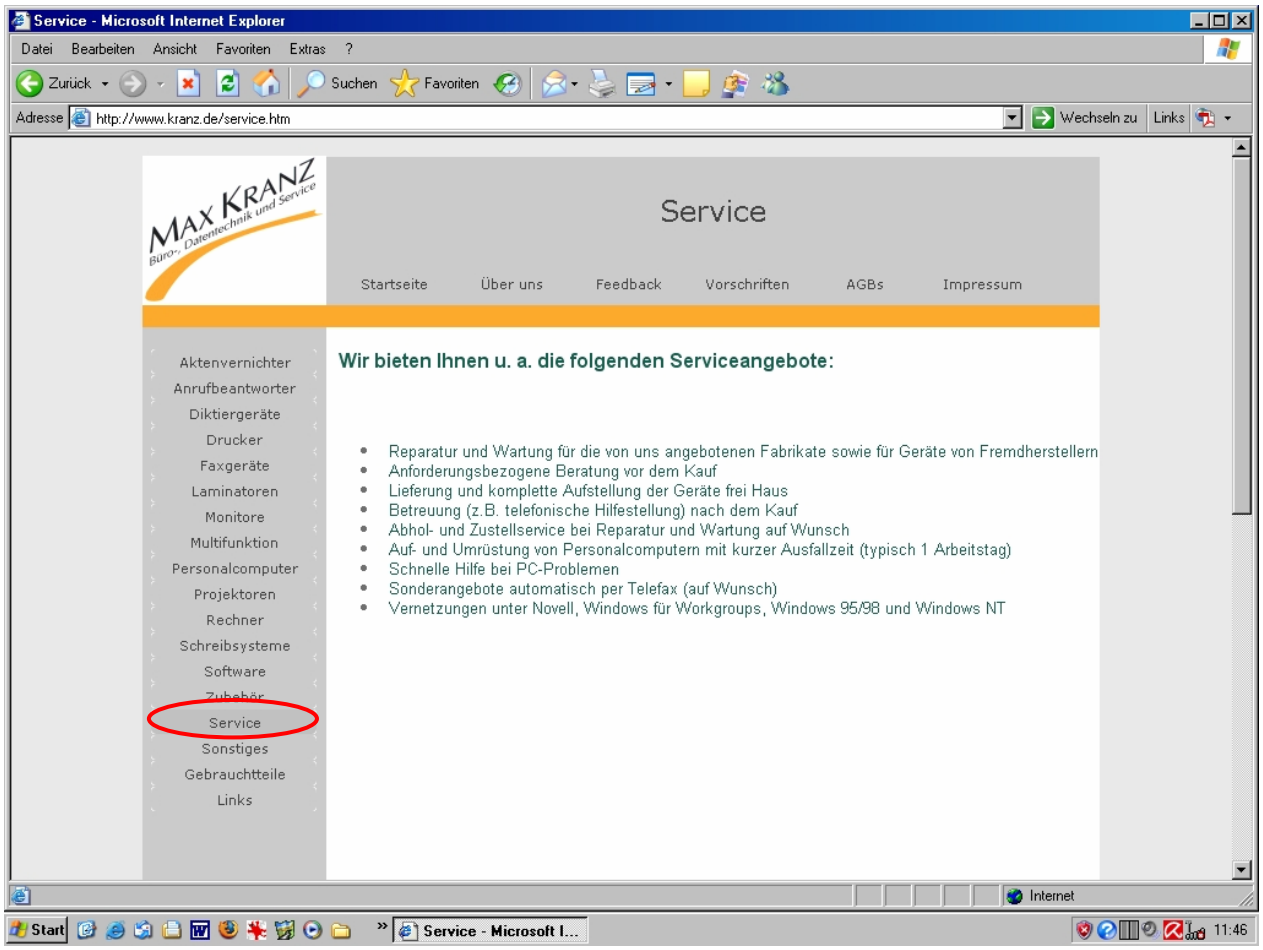




Faxgeräte - Microsoft Internet Explorer
Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?
Zurück Suchen Favoriten
Adresse http://www.kranz.de/telefaxe.htm
Wechseln zu Links
MAX KRANZ Büro-, Datentechnik und Service
Faxgeräte
Startseite Über uns Feedback Vorschriften AGBs Impressum
Aktenvernichter
Anrufbeantworter
Diktiergeräte
Drucker
Faxgeräte
Laminatoren
Monitore
Multifunktion
Personalcomputer
Projektoren
Rechner
Schreibsysteme
Software
Zubehör
Service
Sonstiges
Gebrauchtteile
Links
Wir sind offizieller Vertragspartner für sämtliche brother Telefaxmodelle
Dabei handelt es sich um Geräte mit zwei verschiedenen Druckverfahren:
Laser-Faxgeräte basierend auf den bewährten Druckwerken der Brother Laserdrucker. Die niedrigen Unterhaltskosten und die hohe Druckqualität macht diese Geräte speziell für Anwender mit hohem Faxaufkommen interessant.
Geräte mit Thermo-Transferfarbband. Dabei handelt es sich um preisgünstige Geräte für Anwender mit geringem Faxaufkommen. Die Unterhaltskosten liegen hierbei etwas höher, der niedrige Anschaffungspreis gleicht dies aber häufig aus.
Außer den unterschiedlichen Druckverfahren gibt es selbstverständlich noch viele weitere Auswahlkriterien für "das ideale Faxgerät". Fast alle Modelle verfügen z.B. über eine Sendeberichtstaste. Bei wichtigen Telefaxen kann per einfachen Tastendruck ein einzelner Sendebericht abgerufen werden. Dieser Sendebericht kann, je nach Gerät, auch auf die Rückseite des versendeten Schriftstückes gedruckt werden.


Diktiergeräte - Microsoft Internet Explorer
Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?
Zurück Suchen Favoriten
Adresse http://www.kranz.de/diktieren.htm
Wechseln zu Links
Laminatoren
Monitore
Multifunktion
Personalcomputer
Projektoren
Rechner
Schreibsysteme
Software
Zubehör
Service
Sonstiges
Gebrauchtteile
Links
Durch diese Kombination sind wir in der Lage, alle marktüblichen Systeme installieren und ergänzen zu können.
Selbstverständlich steht auch für diese Geräte unsere Fachwerkstätte für Kundendienstarbeiten und Ersatzteillieferungen mit ausgebildetem Servicepersonal zur Verfügung.
Mail-Diktat:
Besonders interessant für vernetzte PC-Umgebungen und Firmen mit externen Vertriebsbüros.
Der Diktierende spricht seinen Text per Profi-Mikrofon auf die Festplatte (optional digitales Taschendiktiersystem). Dabei steht der Komfort einer professionellen Diktierlösung im Vordergrund. Sämtliche Komfortfunktionen (Aufnahme, Stop, Rücklauf, Kontrollhören, nochmaliger Rücklauf, Korrektur ...) stehen per Kopfdruck am Mikrofon zur Verfügung.
Nach Abschluß des Diktats wird die Sprachnachricht per E-Mail (z. B. über Exchange, Outlook ...) hausintern oder per Internet zum Schreibdienst übertragen. Hierbei können selbstverständlich die Verteil- und Weiterleitungsfunktionen des E-Mail-Programmes genutzt werden um die Diktate gezielt an die jeweiligen Mitarbeiter zu delegieren.
Der Sekretärin bedient sich anschließend einer ebenso perfekten Ausstattung. Per Fußschalter- / Kopfhörerkombination läßt sich das Diktat genauso komfortabel abhören wie es zuvor diktiert wurde. Die Gestaltung und endgültige Ausformulierung der Texte wird, wie gewohnt, von Schreibdienst übernommen.
Der fertiggeschriebene Text wird dann per E-Mail dem Diktanten wieder zur Korrektur übersandt bzw. sofort ausgedruckt und versandt.
Im Gegensatz zu diversen Spracherkennungssystemen bleibt der Diktierende hierbei von aufwendigen Gestaltungsarbeiten verschont. Diese Aufgabe wird in bewährter Weise von den Mitarbeitern des Schreibdienstes übernommen. Dadurch wird auch ein gleichmäßiges Erscheinungsbild des externen Schriftverkehrs sichergestellt und vermieden, daß jedes Schriftstück in einem anderen Design das Unternehmen verläßt.
Internet
Start
Diktiergeräte - Micro...
11:48

(4) Service (rote Markierung nicht im Original)



VI. Werbebriefe

Brief 1:

MAX KRANZ
Gesellschaft für Büro-, Datentechnik und Service

Max Kranz oHG · Lauterlech 42a · 86152 Augsburg

Augsburg, im November 2005

Umtauschaktion Alt gegen Neu - Analog gegen Digital

Sparen Sie Zeit und arbeiten Sie effizienter mit den neuen digitalen Diktierlösungen von Grundig und erhalten zudem bares Geld für Ihre Altgeräte!

Wenn Sie bei uns bis 15.12.2005 eines der neuen professionellen Grundig Digitalgeräte erwerben, vergütet Ihnen Grundig bei Rückgabe Ihres Altgerätes (egal welcher Hersteller) für

ein Taschendiktiergerät 15,-- Euro
ein Tischdiktiergerät 30,-- Euro!

Die wichtigsten Vorteile der Digitaltechnik:

- Nachträgliches Einfügen oder Löschen im Diktat problemlos möglich
- Einfaches Versenden der Diktate im Netzwerk oder an externe Mitarbeiter als eMail
- Keine verlorenen Texte durch beschädigte Kassetten
- Beste Tonqualität
- Einsparungen beim Unterhalt

Gerne zeigen wir Ihnen, wie einfach sich diese neue Technik in Ihren Betriebsablauf integrieren lässt und führen die Systeme unverbindlich vor.

Über eine telefonische Terminvereinbarung würden wir uns freuen.

Mit freundlichen Grüßen

Max Kranz oHG
Büro- und Datentechnik

Lauterlech 42a D-86152 Augsburg	**Telefon** 08 21/3 47 81-0	**Internet** http://www.kranz.de	**Umsatzsteuer ID** DE 127465822
Handelsregister HRB Augsburg 8321	**Fax** 08 21/3 47 81-40	**e-mail** info@kranz.de	**Bank** Augusta-Bank e.G. RVB BLZ 720 900 00 Konto 2 205 106

Brief 2:

MAX KRANZ
Büro-, Datentechnik & Service

Augsburg, 29.05.2006

Vielen Dank für Ihre Mithilfe bei der Aktualisierung unserer Kundendaten.

Als kleines Dankeschön erhalten Sie hiermit einen

10 € Servicegutschein

Gutscheincode: A

Falls

- ihr Drucker mal nicht druckt
- die Einrichtung ihres DSL-Zuganges nicht so will, wie Sie es gerne hätten
- ihr Faxgerät den Dienst verweigert
- ihr PC sich einen Virus eingefangen hat
- das Diktiergerät, die Schreibmaschine oder der Tischrechner streikt
- ihr Aktenvernichter klemmt oder knirscht
- ihnen Zweifel an der Sicherheit ihres Funknetzwerkes kommen
- oder Sie anderweitige Hilfe bei Ihrer Bürotechnik brauchen

Die Abrechnung erfolgt gegen Vorlage dieses Gutscheines bzw. Nennung des obigen Gutscheincodes.

Eine Einlösung ist bis zum 31.8.2006 möglich und **kann mit sämtlichen erbrachten Arbeitsleistungen der Max Kranz oHG** verrechnet werden.

Jeder Gutschein ist nicht übertragbar und selbstverständlich nur einmal einlösbar. Eine Auszahlung des Betrages oder eine Verrechnung mit Warenkäufen oder Fahrtkosten ist leider nicht möglich.
Arbeiten der **Max Kranz Kopiertechnik GmbH** können **nicht** mit diesem Gutschein abgerechnet werden.

Nochmals vielen Dank für Ihre Hilfe

Ihr Team der Max Kranz oHG

Max Kranz oHG
Lauterlech 42a
D-86152 Augsburg

Telefon:
0821 / 34781-0

Fax:
0821 / 34781-40

Mail:
info@kranz.de

Brief 3:

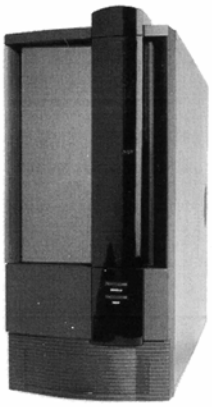
MAX KRANZ
Gesellschaft für Büro-, Datentechnik und Service

Augsburg, 29.05.2006

Sehr geehrte Damen und Herren,

zur Zeit bieten wir **den Mitarbeitern** unserer Kunden unverbindlich ein PC-Sondermodell mit hervorragender Ausstattung zum Top-Preis an.

Es handelt sich dabei um einen speziell **auf den Privatgebrauch optimierten Personalcomputer** mit der folgenden Ausstattung:



Original Olidata Marken-PC
Prozessor AMD Sempron 3400+
Netzteil und Lüfter in sehr leiser Ausführung
3,5" Diskettenlaufwerk
Hauptplatine mit spieletauglichem Nvidia6150-Chipsatz
1GB Arbeitsspeicher (2 x 512 MB Dual Channel RAM)
SATA-Festplatte 200 Gigabyte
DVD-Multiformatbrenner
Lesegerät für die gängigsten Speicherkarten
seitliche USB- und Soundanschlüsse
VGA- und DVI-Anschluß (2 Monitore anschliessbar)
inkl. Tastatur und optischer Maus
Netzwerkkarte (DSL-tauglich)
Betriebssystem Windows XP Home

Abholpreis ohne Bildschirm	EURO	598,-- inkl. MwSt.
Abholpreis inkl. 17" TFT-Flachbildschirm	EURO	798,-- inkl. MwSt.

Eine klasse Leistung zum einem Spitzenpreis.

Die Garantiezeit beträgt 24 Monate mit Reparaturservice direkt durch den Hersteller.
Die Aktion läuft nur solange Vorrat reicht!

Für Rückfragen und Gerätereservierungen wenden Sie sich bitte unter 0821 / 34781-0 telefonisch an unsere Herren Bernd Beiter oder Christof Beiter.

Ihr Max Kranz - Team

Max Kranz oHG
Lauterlech 42a
D-86152 Augsburg
Telefon: 0821 / 34781-0
Fax: 0821 / 34781-40
Mail: info@kranz.de

Brief 4:

Ni/Cr Seite 1 29.05.2006

- **Wir wollen Sie wiederhaben!!!**
- Wir haben sei langem keinen Auftrag mehr von Ihnen erhalten!
- Wir haben beschlossen, dies zu ändern!
- Wir haben für Sie die folgenden Preise gnadenlos kalkuliert!
- Wir haben die Hoffnung, daß Sie daran nicht vorbei können!
- Wir haben es richtig gemacht, wenn Sie bestellen!

Internet:
http://www.kranz.de

e-mail:
info@kranz.de

VII. Gestaltungsempfehlungen aus der Werbepsychologie für Anzeigen

Die Werbepsychologie (z. B. Felser, 2001; Kroeber-Riel & Esch, 2004; Kroeber-Riel & Weinberg, 2003) macht verschiedene Vorschläge, mit welchen Gestaltungstechniken der Kontakt zu einer Anzeige angeregt und die Wahrnehmung erleichtert werden kann. Meist geht es allerdings darum, die Aufmerksamkeit wenig involvierter Rezipienten zu steigern. Viele der Gestaltungshinweise lassen sich aber auch allgemein auf Werbeanzeigen anwenden.

(1) Größe und Platzierung

- Die **Anzeigengröße** beeinflusst die Dauer des Anzeigenkontakts erheblich: Doppelseitige Anzeigen in Publikumszeitschriften werden im Durchschnitt 2,8 Sekunden betrachtet, Anzeigen bis zu einer Seite 1,9 Sekunden; alles was kleiner ist als eine halbe Seite, erhält gerade einmal 0,6 Sekunden Aufmerksamkeit. Andere Untersuchungen sprechen von 2,1 Sekunden für die Einzel- und von 4,1 Sekunden für eine Doppelseite. Bei diesen Werten wirkt sich die **farbliche Gestaltung** kaum aus. Allerdings werden farbige Anzeigen drei Mal besser erinnert als schwarz-weiß gestaltete (Kroeber-Riel & Esch, 2004, S. 205ff.). Eine größere Anzeige muss auch mehr aufmerksamkeitsfördernde Variablen beinhalten (Felser, 2001, S. 374).
- Low-Involvement-Werbung wirkt erst nach **mehrmaliger Darbietung.** Die Werbebotschaft kann auf unterschiedliche Arten wiederholt werden: Entweder innerhalb eines Werbemittels, zu gleichen oder verschiedenen Zeiten im selben Medium oder zu gleichen oder verschiedenen Zeiten in unterschiedlichen Medien (Kroeber-Riel & Esch, 2004, S. 276).
- Oft stellt sich die Frage, ob nicht anstatt einer teuren großen Anzeige lieber zwei billigere kleine geschaltet werden sollten. Erstens würde dadurch die Chance erhöht, dass mehr Personen angesprochen werden, und zweitens könnte man den Wiederholungseffekt ausnutzen. Konsumenten erinnern sich tatsächlich besser, wenn sie eine Anzeige zum wiederholten Male sehen. Allerdings kann dieser Erinnerungsvorteil nicht die Tatsache aufwiegen, dass die kleinere Anzeige schlechter bemerkt wird! Daher sollten Anzeigen, besonders wenn es darum geht, viele neue Käufer zu werben, möglichst groß sein (Felser, 2001, S. 374).
- Allerdings kann es auf Doppelseiten Probleme geben: Wenn Überschrift und das zentrale Bild über den Falz gehen, ist nicht mehr gewährleistet, dass beide Seiten nach dem Gesetz der guten Gestalt auch als zusammengehörig empfunden werden. Idee, Produkt, Markenhinweis usw. sollten deshalb auf beiden Seiten zu finden sein.
- Was die **Platzierung** innerhalb einer Zeitschrift betrifft, ist sich die Literatur oft nicht ganz einig. Felser vertritt die Ansicht, dass Aufmerksamkeit sich an der Leserichtung orientiert und entsprechend Anzeigen oben links die besten Beachtungschancen haben. Kroeber-Riel & Esch (2004, S. 205) Dagegen stützen sich auf Erkenntnisse von Jeck-Schlottmann. Danach werden Anzeigen, die auf rechten Seiten platziert sind, sowohl von wenig als auch von stark involvierten Empfängern länger und häufiger betrachtet.

(2) Aufbau und Platzaufteilung

- Eine Anzeige sollte so aufgebaut sein, dass ihre einzelnen Elemente in der Reihenfolge wahrgenommen werden, wie es für das Verständnis der Werbebotschaft wichtig ist: zuerst der wichtigste Teil der Botschaft, dann der zweitwichtigste, dann der drittwichtigste und so weiter. So bekommt selbst ein wenig involvierter Leser, der nach

Überschrift und Bild aufhört, sich mit der Anzeige zu beschäftigen, die Kernbotschaft mit. Wer stärker involviert ist, kann weiter lesen.

- Der Markenname muss so früh in der Hierarchie erscheinen, dass er auch bei flüchtigem Lesen noch wahrgenommen wird. Er sollte deshalb bereits ins Bild oder in die Überschrift integriert werden. (Kroeber-Riel & Esch, 2004, S. 258f.)
- Die **Platzaufteilung** sollte einem Betrachtungspfad folgen, der der Leserichtung entspricht. Informationen links oben werden demnach deutlich früher registriert als rechts unten. Außerdem werden Bilder immer zuerst wahrgenommen. Damit das Auge nicht springen muss, sollte Text also unter oder zumindest gemäß der Leserichtung rechts neben der Illustration platziert werden. Auch werden Überschriften unter dem Bild von mehr Lesern beachtet, als darüber (Kroeber-Riel & Esch, 2004, S. 215ff.).
- Der optimale Platz für das Markenlogo, also für den Absender der Anzeige, ist rechts unten (Felser, 2001, S. 375).

(3) Gestaltung des Bildmotivs

- Bilder müssen physisch intensiv sowie unterhaltsam sein, damit sie den Rezipienten besser aktivieren. Vor allem aktivierende Bilder prägen sich gut ein. Je größer und auffälliger das Bild ist, desto besser ist die Aktivierungswirkung. Je größer die Aktivierungswirkung, desto besser wird es erinnert.
- Um die Erinnerungswirkung zu steigern, sollten Bilder (Kroeber-Riel & Esch, 2004, S. 279ff.):
  - an Schemavorstellungen appellieren
  - nicht austauschbar sein
  - unterscheidbare Details beinhalten
  - Ereignisse möglichst konkret und assoziationsreich darstellen
  - gestaltfest und lebendig sein
- Felser (2001, S. 383ff.) schlägt in Anlehnung an Gaedes (1992) eine Systematik von 12 Visualisierungsmethoden (Gestaltungsprinzipien) vor, die bei der Gestaltung von Werbebildern nützlich sein können:
  - **Ähnlichkeit:** Das Bild gilt als Analogie zur Aussage des Texts.
  - **Beweis:** Das Bild ist für sich genommen schon ein Argument und soll die Wahrheit der Aussage illustrieren.
  - **Gedanken-Verknüpfung:** Bestimmte semantische Verknüpfungen zwischen den Bildelementen werden genutzt, um Assoziationen herzustellen. (z. B. Apfel und Armbrust für Wilhelm Tell)
  - **Teil für das Ganze (pars pro toto):** Ein weiter Begriff wird durch einen Teilbereich dargestellt (z. B. Eiffelturm für Paris)
  - **Grund → Folge:** Das Bild zeigt die Folge dessen, was beworben wird.
  - **Wiederholung:** Das Bild wiederholt die Aussage des Textes.
  - **Hinzufügung:** Die Aussage des Textes wird erst beim Betrachten des Bildes vollständig. (Bild als Teil der Gesamtaussage)
  - **Bedeutungsbestimmung:** Das Bild führt eine Aussage aus, die im Text lediglich angedeutet wird.
  - **Verkoppelung:** Durch Gruppierung auf dem Bild sollen Bildobjekte auch sachlich miteinander in Verbindung gebracht werden.

- **Verfremdung:** Erwartungen, die durch den Text geweckt werden, werden vom Bild enttäuscht, um einen Überraschungseffekt anzustreben.
- **Symbolisierung:** Die Bildaussage verbirgt sich hinter einem Symbol. Dies setzt allerdings eine allgemeine Bekanntheit des Symbols voraus. (Beispiel: Blume für die Schönheit)
- **Steigerung:** Das Bild steigert die Textaussage, und kann diese sogar übertreiben.

(4) Formale Gestaltung

- Kurze und prägnante Überschriften, fett gedruckte Schlüsselwörter, Hervorhebungen, Textbegrenzungen – all das sind Mittel, um dem Betrachter eine schnelle Orientierung in den dargestellten Informationen zu ermöglichen und ihn gleichzeitig zu aktivieren.
- **Farbgestaltung[4]:** Farben lenken die Aufmerksamkeit und schaffen Sympathie für die Anzeige. Außerdem verleihen sie dem Dargestellten eine gewisse Realitätsnähe. Farben dienen auch zur Kennzeichnung des Gegenstands: Vielen Produktkategorien sind bestimmte Farben zugeordnet. „Light"-Produkte tragen z. B. häufig dieselben Farben wie ihre nicht-reduzierten „Brüder", nur sind sie etwas aufgehellt. In vielen Werbungen herrscht auch die Produktfarbe vor, z. B. Weiß in Jogurt-Werbungen, Braun bei Whiskey. Auch spielt die Farbe der Produktverpackung und die Farbe des Corporate Designs eine wichtige Rolle in Werbungen (z. B. Tempo-Werbung in blau-weiß). Farben werden auch bestimmte Schema-Wirkungen zugeschrieben. Blau steht beispielsweise für Kühle, Rot für Wärme und Energie sowie Gelb für Helligkeit. Dies lässt sich nutzen, um bestimmte Emotionen auf das beworbene Produkt zu übertragen. Bei Süßigkeiten funktioniert das z. B. sehr gut: Ein rosa Produkt ruft die Erwartung „süß" hervor, ein grünes dagegen „sauer". Weiteres Beispiel für Farbwirkung: Keine Waschmittelwerbung lässt es aus, die Wirksamkeit des Mittels durch strahlend weiße Wäsche zu verdeutlichen (Felser, 2001, S. 376f.).
- **Schriftgestaltung:** Ein erwachsener Leser nimmt ein Wort als Ganzes wahr. Daher muss die Gestalt eines Wortes eindeutig und die Wortsilhouette prägnant sein, während einzelne Buchstaben weniger von Bedeutung sind. Deshalb sollten „Wort-Ungetüme" vermieden werden. Lange Wörter können durch Bindestriche gegliedert werden.
  Die gebräuchlichen Schriftarten unterscheiden sich in ihrer Lesbarkeit nicht wesentlich. Auf Texte nur in Großbuchstaben sollte allerdings verzichtet werden; es stört die Wortprägnanz. Auch verzerrte Buchstaben, unkonventionelle Schriftanordnungen (z. B. im Halbkreis), Negativschrift sowie seltene oder verschnörkelte Schriftarten erschweren die Lesbarkeit. Texte, auch kleinste Überschriften, sollten im gewohnten orthographischen System von Groß- und Kleinschreibung gestaltet werden (Felser, 2001, S. 378).
- **Weniger ist mehr!** Um unübersichtliche Anordnungen von Bild- und Textelementen zu verhindern, sollten wirklich nur die zur Vermittlung der Werbebotschaft notwendigen Elemente dargestellt werden. Mehr als sieben Text- und Bild-Elemente sollten es nicht sein (Kroeber-Riel & Esch, S. 215ff).

[4] Eine gute Übersicht über verschiedene Farbwirkungen bietet Heller, E. (1989). *Wie Farben wirken. Farbpsychologie, Farbsymbolik, kreative Farbgestaltung.* Hamburg: Rowohlt.

(5) Sprachliche Gestaltung

- Auch bei der Sprache kommt es auf **innere Bilder** an, denn entscheidend für das Verständnis von Sprache sind die Vorstellungen, die bei bestimmten Wörtern ausgelöst werden. So lässt sich das Produkt oder die Dienstleistung durch die Auswahl der Wörter und der Werbesprache in ein bestimmtes gedankliches Umfeld rücken. Bereits erste Schlüsselwörter reichen aus, um beim Konsumenten eine gedankliche, an ein Schema angepasste Geschichte ablaufen zu lassen.
- **Schlüsselbegriffe** müssen zielgerichtet zur Beeinflussung des Verständnisses verwendet werden.
- **Zu technische, abstrakte, gestelzte oder zwanghaft originelle Formulierungen** sollten vermieden werden (Kroeber-Riel & Esch, S. 251ff).
- **Überschriften (= Headlines)** sollten zwischen drei und acht Wörtern lang sein. Mehr kann das Kurzzeitgedächtnis nicht verarbeiten. Dies gilt auch für stark involvierte Rezipienten, denn auch sie sind wegen der Informationsüberlastung auf selektive Informationsbewältigung angewiesen. Kürzere Überschriften sind zwar möglich, Gedanken aber schwierig in dieser Kürze zu formulieren. Die wesentlichen Informationen sollten **kurz und prägnant** (z. B. mit Hilfe von Substantiven) formuliert werden. Oft begnügen sich Leser mit der Überschrift, anstatt langatmige Anzeigentexte zu studieren. Sagt die Überschrift nichts aus, nimmt der Rezipient auch keine Message mit. Außerdem sollte sie nicht als Frage formuliert sein, da sich in solchen Anzeigen der Sinn erst im restlichen Anzeigentext ergibt. Dies ist besonders für wenig involvierte Leser von Nachteil. Des Weiteren sollten Überschriften nicht im Passiv formuliert sein und keine Negation enthalten, da dies eine längere Verarbeitungszeit voraussetzt und zu Missverständnissen führen kann. Um die Eindringlichkeit einer Überschrift zu erhöhen, könnte sie außerdem den Adressaten direkt ansprechen, einen Ratschlag erteilen oder einen lokalen Bezug aufweisen (Felser, 2001, S. 373f.).
- In der Werbung werden fast alle positiven Produktmerkmale mittels **Substantiven** ausgedrückt. Dies hat zwei Gründe: Inhaltsreiche Substantive erhöhen die Schnelligkeit der Informationsaufnahme und sparen so Platz. Außerdem wird mit Hilfe von Substantiven der psychologische Effekt der Etikettierung ausgenutzt: Personen und Gegenstände bekommen mit erhöhter Wahrscheinlichkeit die Eigenschaften zugeschrieben, die ihre Namen implizieren (z. B. Schonkaffee ist magenfreundlich) (Felser, 2001, S. 390f.).
- Auch Fantasieproduktnamen können, z. B. durch **subtile phonetische Anspielungen**, bereits Produktmerkmale transportieren. Beim Sonnenblumenöl Livio wird z. B. die Assoziation zum höherwertigen Olivenöl geweckt; bei Vileda denkt man an einen lederähnlichen Lappen (Felser, 2001, S. 392).
- Um **starre und einfallslose Wendungen** wie „die fruchtige Frische“ zu vermeiden, sollte man auf Beiwörter verzichten und lieber anschauliche Substantivkonstruktionen entwickeln.
- Es gibt auch Produktbeschreibungen, die **eigentlich selbstverständlich** sind, aber dem Produkt trotzdem Vorteile bringen können, wie z. B. „gentechnikfrei“. Unklare Begriffe wie „leicht“ oder „natürlich“ werden so für triviale Produktbeschreibungen missbraucht (Felser, 2001, S. 390f.).
- Werbetexte werden nicht einmal von fünf Prozent der Rezipienten gelesen. Sie werden auch dann nicht gelesen, wenn sie kurz ist, und auch stark involvierte Konsumenten

lesen Werbetexte sehr selten ganz. Wie bereits besprochen werden Werbeanzeigen höchstens zwei Sekunden betrachtet, davon hauptsächlich das Bild. Werbetexte sollten deshalb **sehr kurz und prägnant** sein.

- Eine **Satzlänge** von 15 Wörtern gilt als „leicht verständlich“, hat ein Satz 19 bis 25 Wörter, gilt er noch als „verständlich“. Alles darüber ist „schwer verständlich“. Werbung sollte also ein Maximum von 15 Wörtern pro Satz anstreben.
- Neben der Satzlänge spielt auch die **Satztiefe** eine Rolle. Sie gibt an, wie viel der Leser vom Satz lesen muss, bis er den Inhalt verstanden hat. Bei besonders tiefen Sätzen wird erst zum Schluss klar, worum es eigentlich geht. Gerade die deutsche Sprache neigt zu besonders tiefen Sätzen. Diese klingen häufig sehr kompliziert und sollten deshalb vermieden werden.
- Besonders kreativ sind **indirekte Formulierungen von Werbeaussagen,** die den Produktnutzen bzw. den Produktvorteil allenfalls implizieren, z. B. „Die tolle Kiste“ für „Unser Auto ist vielseitig“ oder „Alles, was ein Bier braucht“ für „Alkoholfreies Bier steht konventionell gebrautem in nichts nach“ (Felser, 2001, S. 394ff.).
- Die **Korrektheit der Sprache** ist allerdings für die Werbung weniger von Bedeutung. Oft sind Werbeslogans grammatisch gesehen blanker Unsinn, wie z. B. „Deutschlands meiste Kreditkarte“. Aber häufig sind es gerade solche Slogans, die sich beim Konsumenten wegen ihrer stilistischen Besonderheiten einprägen.
- Für die Werbesprache können alle möglichen **rhetorischen Figuren** eingesetzt werden. Die meisten sind der Erinnerungsleistung förderlich, z. B. Befehlsformen, Alliterationen, Hyperbeln, Antithesen, Anaphern, Metaphern, Doppeldeutigkeiten, Paradoxien usw. (Felser, 2001, S. 395f.).

VIII. Gestaltung von Werbebriefen nach Zahner (1991)

Zahner (1991) setzt sich in seinem Werk ausführlich mit der Gestaltung von Werbebriefen auseinander. Seine Empfehlungen können im Einzelnen hier nicht wiedergegeben werden; sie reichen bis zur Farbgebung der Unterschrift. Grundsätzlich sollte ein Werbebrief aber drei Kriterien erfüllen:

(1) Belohnung für den Leser maximieren:

Werbebriefe sollen einen gewissen, nicht zwingend ökonomischen Nutzen für einen potentiellen Kunden haben. Für die Gestaltung eines Werbebriefs ergibt sich:

- Ein Brief sollte möglichst interessant sein. Im idealen Fall ist schon die Beschäftigung mit dem Brief allein Belohnung für den Leser. Er sollte einen Brief nicht als Aufwand empfinden.
- Ein Brief sollte dem Leser Wertschätzung entgegenbringen. Dies kann erreicht werden durch Personalisierung, die richtige Anrede mit Namen und Titel, echte Unterschriften, individuelle Ansprachen, verbal ausgedrückte Wertschätzungen wie Komplimente oder indem der Brief Werte, Einstellungen oder Interessen des Kunden einbezieht oder unterstützt.
- Ein Brief kann aber auch einen ökonomischen Nutzen, z. B. einen Gutschein o. ä. als Belohnung beinhalten. Das Geschenk sollte aber nicht zu groß sein, da sonst ein Druck entsteht, der Reaktanz (also eine Abwehreaktion) beim Empfänger zur Folge haben kann.

(2) Aufwand für den Leser minimieren:

- Ein Brief sollte dem Wissensstand des Empfängers Rechnung tragen und sprachlich daran angepasst sein.
- Ein Brief sollte keinen voluminösen Eindruck machen. Dazu kann das Format reduziert oder ein ansprechendes Layout gewählt werden.
- Ein Brief sollte keine allzu große psychische Anstrengung verursachen, also keinen Stress oder Ängste auslösen, z. B. in Spendendaufrufen.
- Soll der Empfänger den Brief beantworten, sollten Reaktionsmittel wie Rückumschlag samt Porto beiliegen.

(3) Vertrauen schaffen:

- Der Absender sollte ehrlich sein; Versprechen müssen eingehalten werden.
- Ein Geschenk sollte symbolischen Charakter wahren, um keinen sozialen Druck entstehen zu lassen.

IX. Stichwortverzeichnis

Analogien 8, 17, 24-28, 31, 34, 35, 40, 41, 43, 45, 49, 53-56
-formen 26
Anregende Zusätze 25

Bezugssystem, kognitives 21
Bilder
darstellende 29
elektronische 29
logisch-analytische 29
Bildverstehen 32, 33

Common Ground 21, 25, 35
Corporate
Behaviour 20
Communications 20
Design 20
Identity 20

Daten 10, 13, 16,
Dissonanz, kognitive 23
Duale Codierung 30

Einfachheit 24
Elaboration Likelihood Modell 5
Experten-Laien-Kommunikation 21, 22, 35, 40
Externalisierung 11, 12, 27, 32

Firmenphilosophie 20, 32, 55, 56, 57

Gliederung – Ordnung 25

Informationen (Definition) 10
Internalisierung 11, 12, 27, 28, 29, 32
Involvement 5-7, 16, 18, 30, 40, 41, 49, 79

Kommunikation (Definition) 13
einseitig mediale (Definition) 9
Kommunikationsmodell
informationstheoretisches 15
integriertes 17
konstruktivistisches 15
Kürze – Prägnanz 25

Laientheorien 22, 23, 35, 39

Metaphern 8, 17, 24-28, 31-35, 40, 41, 43, 45, 49, 54, 55, 83
graphische 31, 32, 35
Münchener Modell 12, 14

Periphere Route 5, 6, 36

Repräsentationsformate 24

Sozialisation 11, 19, 21

Unternehmenskommunikation 7-10, 14, 19-21, 24, 29, 35-37, 40, 56, 58
externe 9
interne 9

Verarbeitungstiefe 5, 32, 33
Verständlichkeit 6, 8, 16, 22-25, 33, 35, 36, 40, 43, 45, 49, 51, 52, 59
Vier-Seiten-Modell 16
Visual Literacy 32

Wissen (Defintion) 10
Wissen
explizites 11, 14, 17, 18
Handlungs- 11, 19, 27
implizites 11, 27
intuitives 11
objektiviertes 11-14, 17, 19-21, 24
personales 11
virtuelles 10
Wissens
-asymmetrie 21
-barrieren 22
-generierung 12, 14, 58
-illusionen 33
-kommunikation (Definition) 13
-management 9, 10, 12, 58, 59
-nutzung 12, 14, 58
-repräsentation 12, 14, 27, 58

Zentrale Route 6, 40

Erklärung

Hiermit versichere ich an Eides statt, dass ich die Arbeit in allen Teilen selbständig gefertigt und keine anderen als die in der Arbeit angegebenen Hilfsmittel benutzt habe.

Die tabellarischen und schematischen Abbildungen sowie die Screenshots habe ich selbst angefertigt, falls nichts anderes angegeben ist.

Die Werbemittel (Briefe, Flyer und Zeitungsausschnitte) sowie das Firmenlogo und die Abbildung des alten Werbeschildes wurden mir freundlicherweise von der Max Kranz oHG zur Verfügung gestellt.

Augsburg, 2. Oktober 2006