

Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit *

1. Führung

Führung beinhaltet einen *Prozeß der Informationsgewinnung, -verarbeitung und -abgabe*, vor allem aber einen *Kommunikationsprozeß* innerhalb der Unternehmung und mit Personen bzw. Personengruppen außerhalb der Unternehmung.

Es handelt sich um einen durch Ratio und Emotionen geprägten *Prozeß der Willensbildung und Willensdurchsetzung* gegenüber anderen Personen unter Übernahme der hiermit verbundenen *Verantwortung*. Auf der Basis von Analyse- und Prognoseinformationen beinhaltet Führung im Kern Entscheidungs- bzw. Planungsfunktionen, Steuerungs- bzw. Vorgabefunktionen und Kontroll- bzw. Überwachungsfunktionen im Hinblick auf Ziele und Zielerreichungsmöglichkeiten – stets verbunden mit einem spezifischen Führungsverhalten¹ (vgl. Abb. 1).

Die Führung einer Unternehmung kann interpretiert werden als ein *System vermaschter Regelkreise*, als eine Vielzahl vernetzter Informations- und Kommunikationsströme zwischen Personen innerhalb und außerhalb der Unternehmung. Als Begründung für die Information der internen und externen Unternehmungsöf-

fentlichkeit über das Unternehmungs-geschehen reicht heute der Kosten-/Nutzen-Ansatz allein allerdings nicht mehr aus. Der verhaltenswissenschaftliche Interaktionsansatz und die Anreiz-Beitrags-Theorie bilden einen breiteren Erklärungsansatz. Letztlich wollen nämlich Kommunikationspartner aufgrund von Information und Kommunikation und daraus zu erwartenden Verhaltensweisen Chancenerhöhung bzw. Risikenverminderung, um jeweils Zielformulierung und/oder Zielerreichung zu verbessern².

Für ihre Tätigkeit haben hierbei die *Führungskräfte die Verantwortung* zu übernehmen

- *gegenüber sich selbst,*
- *gegenüber ihren Vorgesetzten und Mitarbeitern* sowie auch
- *gegenüber der Öffentlichkeit,*

also gegenüber den verschiedensten Personengruppen im System und Umsystem der Unternehmung. Letztlich hat sogar jeder einzelne Mitarbeiter Verantwortung zu übernehmen, d. h. einzustehen mit seiner Person für sein spezifisches Tun oder Lassen im Rahmen seines Aufgabengebietes³.

Aufgrund des *Wertewandels* in unserer Gesellschaft besteht heute an der *Entwicklung unserer großen und auch mittelgroßen Unternehmungen ein öffentliches Interesse*. Es gehört damit zu den Aufgaben – ja man kann sagen zu den Pflichten – *der Führungskräfte* dieser Unternehmungen, das *Entscheiden und Handeln bzw. Tun oder Lassen in der Öffentlichkeit zu erklären, zu rechtfertigen und dafür einzustehen, es zu verantworten*.

* Dieser Beitrag stellt eine verkürzte und leicht veränderte Fassung des Beitrages „Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit“ dar, den Prof. Dr. Dr. h. c. Dietger Hahn in der Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1992, H. 2, S. 137–157 veröffentlicht hat. Mit freundlicher Genehmigung des Gabler-Verlages, Wiesbaden, darf der Beitrag in dieser Form hier veröffentlicht werden.

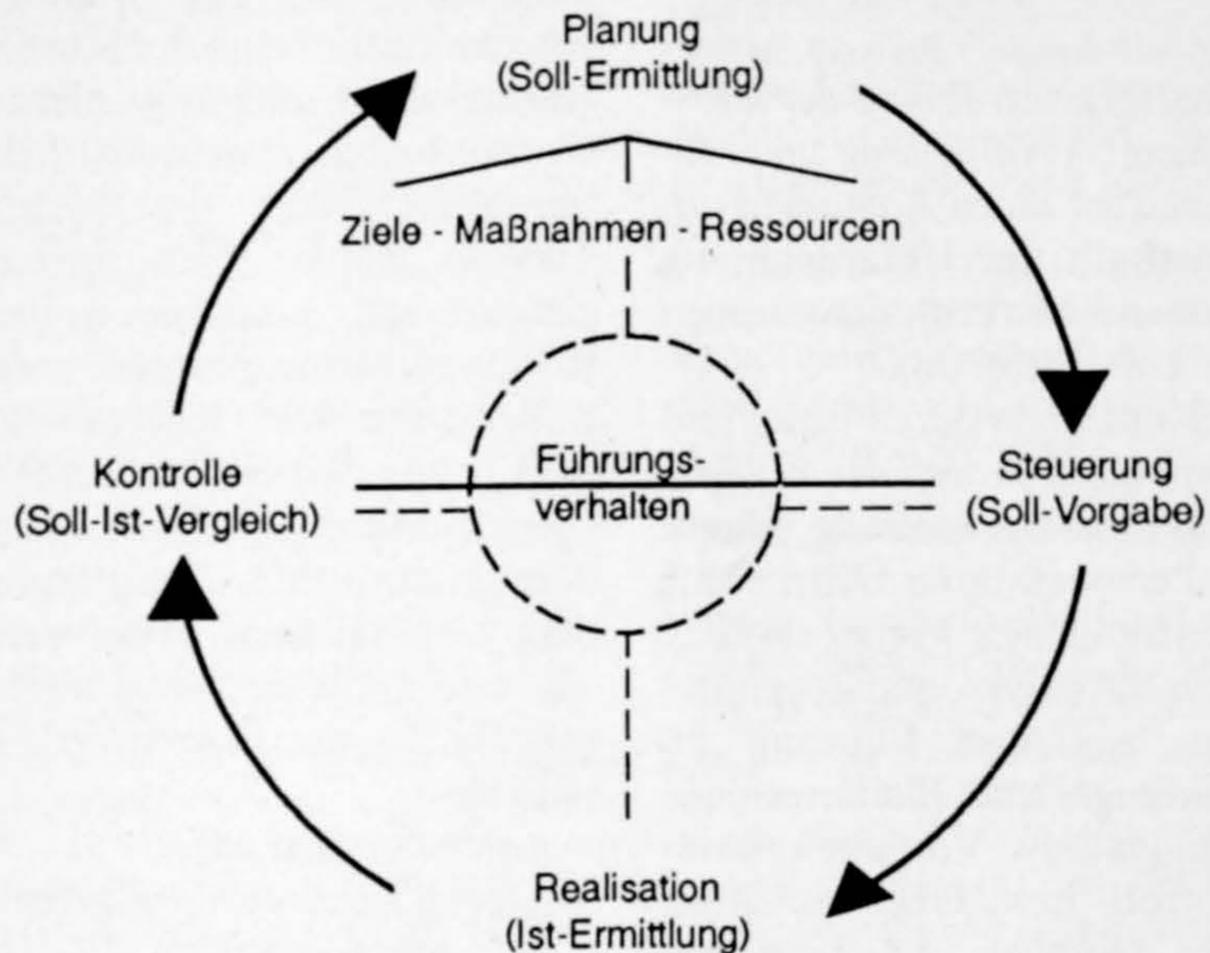
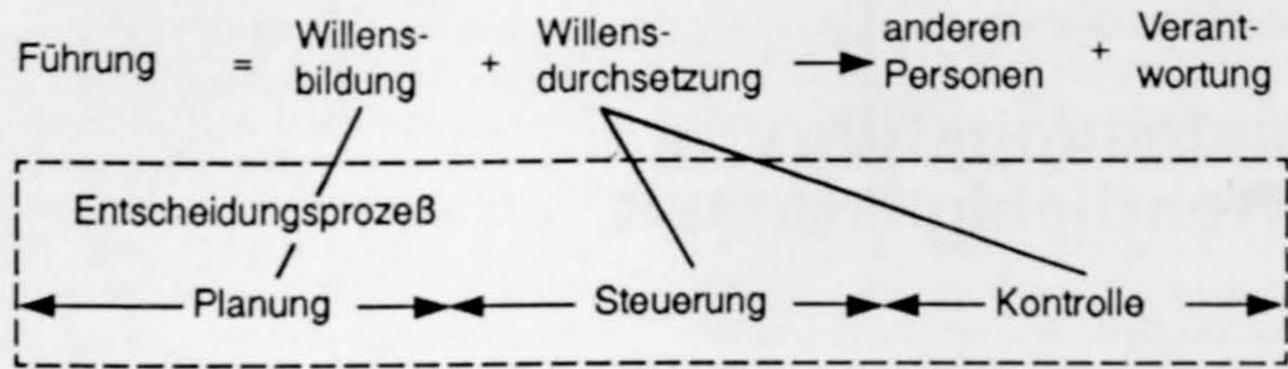


Abb. 1: Grundschemata des Führungs- und Realisationsprozesses

Bei zunehmender Komplexität, Dynamik und damit Ungewißheit, zum einen in den Umfeldern, zum anderen in der Unternehmung selbst, brauchen wir in Zukunft zunehmend *Führungskräfte mit verstärkter Fähigkeit zur Führung im Dialog*.

Nur Führung im Dialog sichert Motivation, Identifikation und Imageverbesserung und ermöglicht damit letztlich Unternehmungszukunftssicherung (vgl. Abb. 2). Sehen wir die Unternehmung als gesellschaftliche Institution, ist es nur folgerichtig, alle an der Unternehmung interessierten Gruppen über das gewollte und tatsächliche Unternehmungsgeschehen zu informieren, mit ihnen hierüber zu diskutieren und zu kommunizieren. Natürlich

bedarf dies einer glaubwürdigen Führung – mit Einheit in Wort und Tat, mit Gespür für unternehmensinterne und -externe Interessen, Ängste, Wünsche, Hoffnungen und Bereitschaften⁴.

2. Öffentlichkeitsarbeit

Als Führungs- und Führungsunterstützungsfunktion beinhaltet *Öffentlichkeitsarbeit* (Public Relations/PR, Public Affairs) eine *systematische und wirtschaftlich sinnvolle Gestaltung der Beziehungen zwischen der Unternehmungsführung und einer nach Gruppen gegliederten externen und internen Öffentlichkeit*, um bei diesen Gruppen *Verständnis und Vertrauen für das un-*

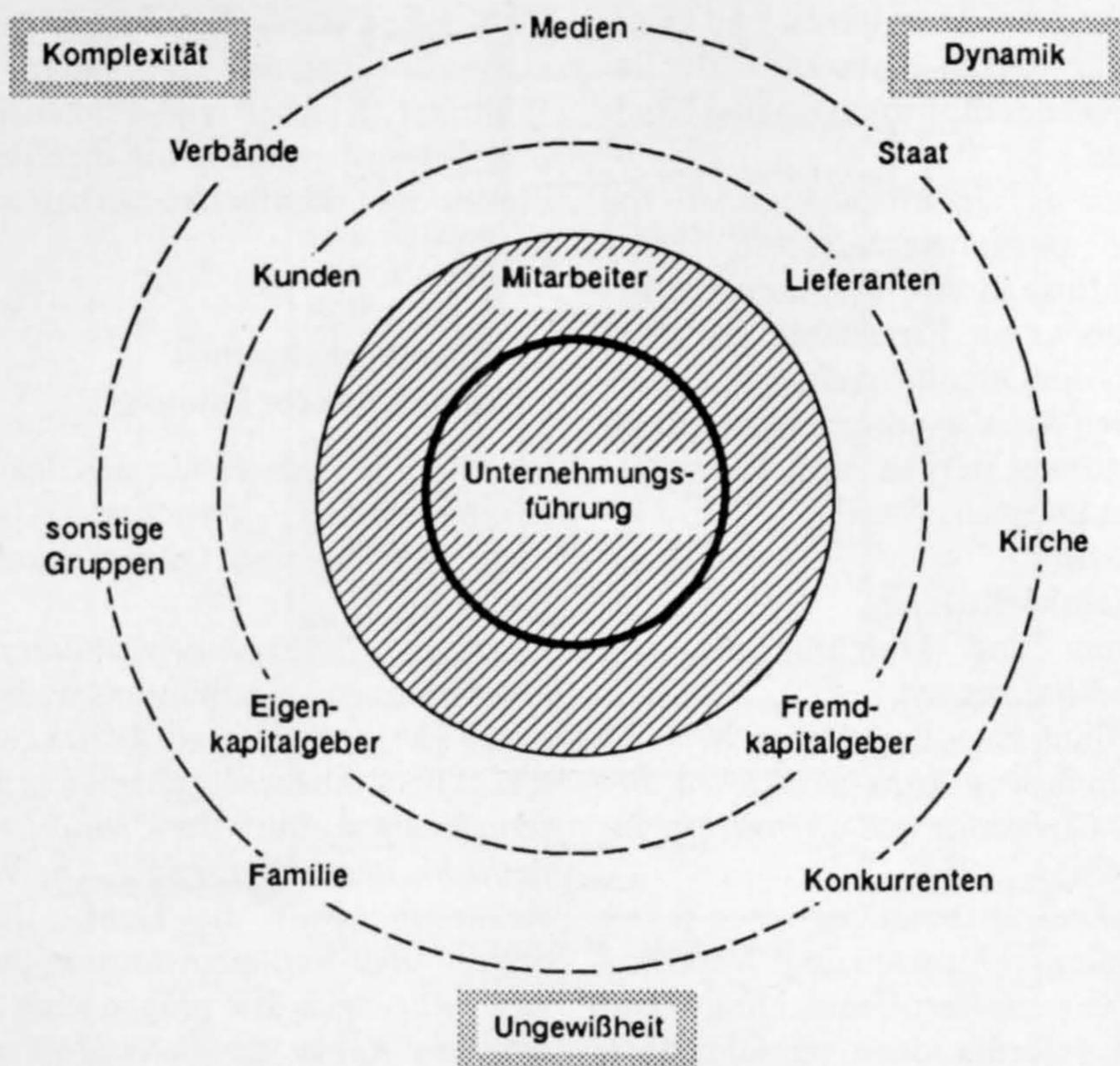


Abb. 2: Bezugsgruppenorientierte, vernetzte dialogische Führung

ternehmerische Entscheiden und Handeln zu gewinnen bzw. auszubauen⁵.

Das generelle Ziel der Öffentlichkeitsarbeit beinhaltet Pflege und Verbesserung des Unternehmensimages und damit auch Pflege und Verbesserung der Identifizierungsmöglichkeit mit dem Entscheiden und Handeln in der Unternehmung. Angestrebt werden Verständnis, Vertrauen und Anerkennung des Unternehmungsgeschehens durch Kunden, Lieferanten, Eigen- und

Fremdkapitalgeber, Mitarbeiter, Verbände und Institutionen – von der Regierung bis zur Ausbildungsstätte. Das generelle Ziel der Öffentlichkeitsarbeit kann dabei als Sekundärziel bezeichnet werden, das sich unmittelbar aus dem Primärziel einer Unternehmung ableitet⁶, dem Streben nach ihrer Erhaltung und erfolgreichen Weiterentwicklung.

Jede Führungskraft hat heute für ihre Tätigkeit um Verständnis, Vertrauen und

Anerkennung bei der internen und externen Öffentlichkeit zu werben – auf der Basis entsprechender Information und Kommunikation.

Eine *Abteilung Öffentlichkeitsarbeit* hat *spezifische Gestaltungsaufgaben*, insbesondere Informations- und Kommunikationsaufgaben, zur Erreichung des generellen Ziels der Öffentlichkeitsarbeit zu erfüllen, deren *Katalog* unternehmungsindividuell bestimmt werden kann. Hierzu gehören zum Beispiel:

- *Pressearbeit*
 - Kontaktherstellung,
 - Planung und Durchführung von Pressekonferenzen,
 - Erstellung eines Pressespiegels;
- *Kontaktpflege zu Regierungsstellen, Behörden, Verbänden und öffentlichen Institutionen*;
- *Unternehmensdarstellung*
 - Sammlung, Auswahl und Verarbeitung von zur Veröffentlichung geeigneten Informationen (einschließlich Archivbetreuung),
 - Erstellung einer Hauszeitschrift und von speziellen Mitarbeiterinformationen,
 - Gestaltung und Durchführung von PR-Aktionen,
 - Gestaltung von PR-Anzeigen, Fernsehspots, Filmen und Tonbildschauen,
 - Durchführung von Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen,
 - Besucher- und Gästewesen;
- *Beratung und Unterstützung von Führungskräften unter PR-Aspekten* (von der Gestaltung des Geschäftsberichtes über Produkteinführungen bis zur Interviewvorbereitung);
- *Organisation und Koordination der Öffentlichkeitsarbeit*;
- *Entwickeln von PR-Konzepten und PR-Planung*, auch Planung und Überwachung des *PR-Etats*⁷.

Stets sollen dabei die *Grundsätze solider Öffentlichkeitsarbeit* eingehalten werden: Wahrheit, Klarheit und Einheit in Wort und Tat, insbesondere um die Glaubwürdigkeit der Öffentlichkeitsarbeit zu erhalten⁸.

3. Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen der Führung

Im folgenden interessiert der Beziehungszusammenhang zwischen Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Abb. 3).

Durch die *Unternehmensphilosophie*, die abgestimmten Werthaltungen der obersten Führungskräfte, wird direkt – und indirekt über die hierdurch mitgeprägte *Unternehmenskultur* – der *Charakter der Öffentlichkeitsarbeit* geprägt⁹. Die Wertvorstellungen sowie die Denk-, Entscheidungs- und Verhaltensmuster der obersten Führungskräfte prägen auch *Philosophie und Kultur der Öffentlichkeitsarbeit* einer Unternehmung. So kann zum Beispiel das *Unternehmensleitbild* eine

- offene,
- offensive sowie
- planvolle, aber auch stets
- situationsgerechte

Öffentlichkeitsarbeit postulieren. Dies verlangt Dialogfähigkeit und Dialogwilligkeit im Umgang mit den spezifischen Gruppen der Öffentlichkeit. Ein solches Leitbild gestattet eine Zusammenarbeit zwischen Unternehmung und Presse – zumindest Qualitätspresse (Nahrendorf) – nach dem Grundsatz: Vertrauen gegen Vertrauen. Es setzt voraus, daß Pressesprecher an Vorstands- bzw. Geschäftsführungssitzungen teilnehmen¹⁰ und Führungskräfte und Mitarbeiter auf unteren Hierarchiestufen rechtzeitig zur Veröffentlichung vorgesehene Informationen erhalten¹¹. Dieses Unternehmensleitbild besagt auch, daß von außen geäußer-

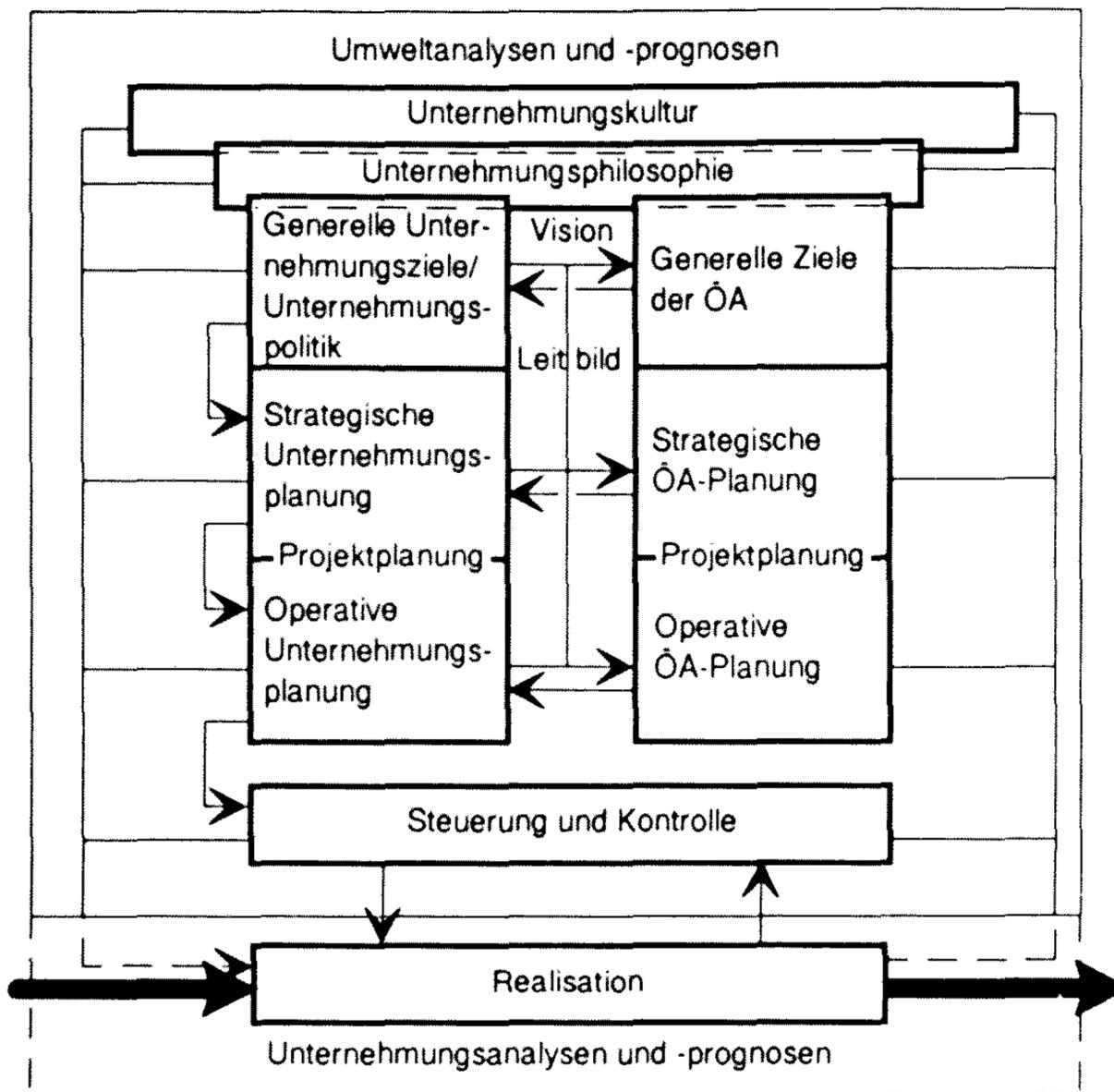


Abb. 3: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit (ÖA)

te Kritik über die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit in die Unternehmung hineingetragen werden darf – und bei Berechtigung Akzeptanz finden muß. Hiernach wird eine situationsgerechte, ereignisorientierte Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen einer mittel- und langfristig angelegten, systematischen Öffentlichkeitsarbeit gefordert, die in der Unternehmensphilosophie und der Vision der obersten Führungskräfte ihren Ausgangspunkt hat. Durch die vertretene *Unternehmensphilosophie* und *Vision* der obersten Führungskräfte werden maßgeblich die *generellen Unternehmensziele* – als Ausdruck der Unternehmenspolitik – geprägt (Abb. 4).

So gilt es heute nicht mehr als oberstes Ziel des Wirtschaftens in Unternehmungen, allein den Interessen der Eigenkapi-

talgeber entsprechend eine optimale Ausschüttung und Vermögensmehrung zu gewährleisten.

Nach heute überwiegend vertretener Unternehmungstheorie und auch Unternehmungspraxis – gerade auch in Großunternehmungen – gilt es vielmehr, mit ausgewählten Sach- und Leistungszielen bzw. Produkt- und Dienstleistungsprogrammen einen optimalen Überschuß bzw. Gewinn unter Beachtung von Sozialzielen zu erwirtschaften, um die *Erhaltung und erfolgreiche Weiterentwicklung der Unternehmung sicherzustellen*.

Nur bei Erhaltung und vor allem erfolgreicher Weiterentwicklung der Unternehmung lassen sich die Ziele aller an der Unternehmung interessierten Gruppen erreichen – die Ziele von vorhandenen und potentiellen Mitarbeitern, Eigen- und

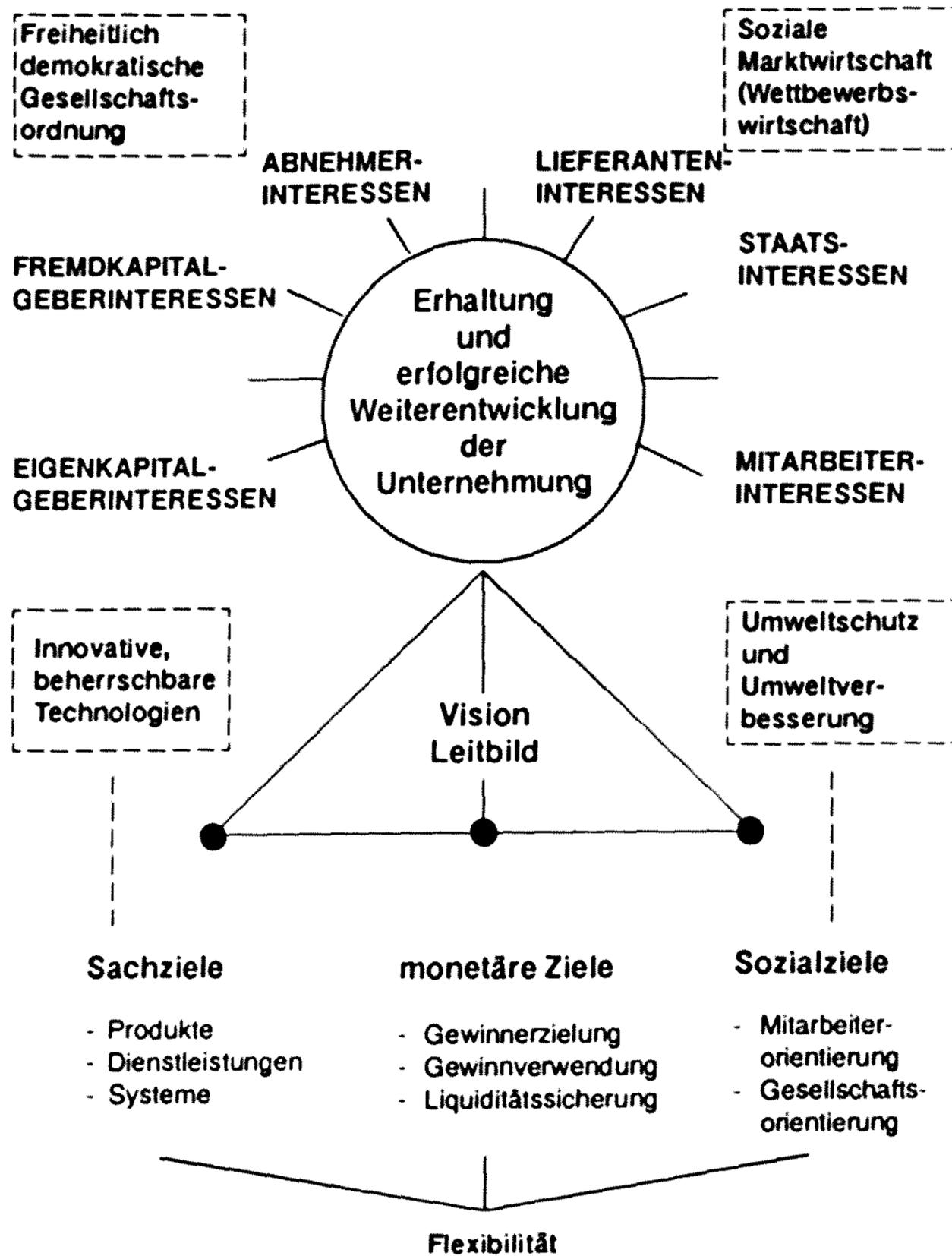


Abb. 4: Zweck, Ziele und Rahmenbedingungen der Unternehmung als gesellschaftliche Institution

Fremdkapitalgebern, Abnehmern und Lieferanten sowie auch des Staates¹². Erhebt man nicht nur die Erhaltung und erfolgreiche Weiterentwicklung der Unternehmung zum obersten Ziel der Unternehmung, sondern auch die *kardinalen Rahmenbedingungen* zu den von den Unternehmungen zu *verfolgenden Zielen*¹³, erhält man eine *faszinierende Zielpalette als Ausgangsbasis für eine glaubwürdige und überzeugende Öffentlichkeitsarbeit*. Es

gilt dann in der Unternehmung und in der Öffentlichkeit einzutreten für

- Erhaltung und erfolgreiche Weiterentwicklung der Unternehmung durch Gewinnstreben mit spezifischen Produkten und Dienstleistungen unter Beachtung von Sozialzielen sowie
- Umweltschutz und Umweltverbesserung,
- innovative, aber beherrschbare Technologien,

- soziale Marktwirtschaft als Wettbewerbswirtschaft und
- freiheitlich demokratische Gesellschaftsordnung.

*Auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind heute Unternehmungsführung und damit Unternehmungsziele gesellschafts- bzw. öffentlichkeitsorientiert*¹⁴. „Die moderne Gesellschaft wird auf Dauer keine Institution hinnehmen, deren Sinn, deren Zielsetzung und deren Führungsgrundsätze sie nicht verstehen und bejahen kann. Wer informiert, kann am ehesten verstanden und akzeptiert werden“¹⁵. Dies erfordert eine aktive Gestaltung der Kommunikationsbeziehungen zwischen Unternehmung und ihrer gesellschaftlichen Umwelt¹⁶, eine Auseinandersetzung über das Entscheiden und Handeln in der Unternehmung gerade auch mit kritischen Gruppen im Umfeld.

Vision und Unternehmungsziele prägen weitgehend die Geschäftsfeld-, Funktionsbereichs- und Regionalstrategien sowie die zu deren Umsetzung erforderlichen operativen Aufgaben (Abb. 3). Diese zu interpretieren und spezifischen an der Unternehmung interessierten Gruppen auch spezifisch, aber stets aus dem Gesamtzusammenhang heraus zu erklären, ist ebenfalls Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit.

Auf der Basis der Geschäftsfeldstrategien, Funktionsbereichsstrategien und Regionalstrategien sowie der dazugehörigen Organisations- und Führungssystementwicklung lassen sich Richtung, Ausmaß und Struktur einer Unternehmungsentwicklung charakterisieren. Auf der Basis dieser Informationen – der Informationen über *Trends und Megatrends in der Unternehmungsentwicklung*¹⁷ – lassen sich *kommunikationsrelevante Themen für die Öffentlichkeitsarbeit* ableiten.

Aufbauend auf Vision und Zielen der Unternehmung und aufbauend auf den Strategien, Strukturen und Systemen der Un-

ternehmungsführung lassen sich *Ziele, Strategien und operative Programm- sowie Aktivitätsplanungen für die Öffentlichkeitsarbeit entwickeln* (Abb. 3)¹⁸. So können auf ausgewählte Schwerpunktthemen hin Projekte mit Print-Medien und elektronischen Medien ausgerichtet werden, aber auch Vorträge und Diskussionen, Geschäftsberichte und Informationsschriften, Messen, Sponsoring, Lobby und letztlich das Verhalten aller Mitarbeiter.

Hinzu treten im *operativen Bereich* als *laufende Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit* zum Beispiel:

- die Erklärung der aktuellen Geschäftsentwicklung und ggf. hieraus resultierende Konsequenzen,
- die Bekanntmachung und Begründung personeller Veränderungen in der oberen Führungsebene,
- die Erklärung von Störfaktoren, seien es Qualitätsmängel oder Umweltprobleme, vor allem von eingeleiteten Maßnahmen zu deren Beseitigung¹⁹.

Die *Abteilung Öffentlichkeitsarbeit* hat ihrerseits *aktiv bei der Bewältigung der Aufgaben der Unternehmungsführung mitzuwirken*. So sollte sie – vertreten durch ihre Leitung – an der *Erarbeitung von Vision, Leitbild, generellen Zielen und Strategien der Unternehmung* mitwirken, also nicht nur ereignisorientiert für die Beratung über die Kommentierung von Störfaktoren und laufender Geschäftsentwicklung in die Führungsgremiumarbeit einbezogen werden. Auch sollte sie im Rahmen der *operativen Planung* – zumindest koordinierend, aber durchaus auch anregend – bei der Erstellung der absatzorientierten *Marketingplanung* sowie der *Finanz- und Personalmarketingplanung* eingeschaltet sein.

Eine *Hauptgrundlage* für diese aktive Mitarbeit bei den Führungsaufgaben bilden von der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit

durchgeführte oder veranlaßte *Unternehmens-Image-Studien*, aber auch generelle und spezielle *Umfeldstudien* auf verschiedensten Gebieten sowie *Informationen* aus der internen und externen Öffentlichkeit mit *Frühwarncharakter*. Letztlich sind Vision, Leitbild, hieraus abgeleitete Führungs- und Unternehmensgrundsätze sowie alle Entscheidungen/Planungen und Handlungen auch bezüglich ihrer Wirkungen auf die interne und externe Öffentlichkeit zu beurteilen. Auch fließen strategische und operative Vorhaben bzw. Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit zur geplanten Verbesserung des Unternehmensimages als Bestandteil in die Gesamtunternehmensplanung ein.

4. Organisation der Öffentlichkeitsarbeit

Voraussetzung für eine planvolle Öffentlichkeitsarbeit ist deren *zweckmäßige Organisation*. Hierbei geht es um die Regelung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten auf diesem Gebiet und damit auch die Regelung der Arbeits- bzw. Informationsbeziehungen.

So ist zunächst einmal in den Positionsbeschreibungen der *Führungskräfte* der oberen Stufen aufzunehmen, in welcher Art und in welchem Umfang von ihnen jeweils Öffentlichkeitsarbeit erwartet wird und welche Informationsquellen und -kanäle ihnen offenstehen. Auch spielen Koordinations- bzw. Abstimmungsfragen hier eine besondere Rolle.

Auch für eine *Abteilung Öffentlichkeitsarbeit* sind Aufgabenkataloge, Kompetenzen und Verantwortlichkeit sowie die Informationsbeziehungen zu anderen Personen bzw. organisatorischen Einheiten zu regeln.

Grundsätzlich sollte eine *Abteilung Öffentlichkeitsarbeit* dem *Vorsitzer des Vorstandes* bzw. der *Geschäftsführung* unter-

stehen, auch wenn sie Dienstleistungsfunktion gegenüber allen Führungskräften hat. Dies ergibt sich aus der Bedeutung der Aufgabe.

Die *Leitung einer Abteilung Öffentlichkeitsarbeit* sollte *Zugang zu allen Informationen* in der Unternehmung haben – natürlich unter Kenntnis einer gegebenenfalls gewünschten Geheimhaltung. Ihr sollten auch *Frühwarninformationen* zugänglich gemacht werden, um Trendveränderungen rechtzeitig erkennen und interpretieren zu können. Sie hat als gleichberechtigtes Mitglied an *Produktstrategie- und Unternehmensplanungskonferenzen* sowie *Bilanzbesprechungen* teilzunehmen, ferner als Gast an den Vorstands- bzw. Geschäftsführungssitzungen. Die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit hat *Anspruch auf sofortige Information* nicht nur über "good news", sondern vor allem auch über "bad news". Hierbei hat sie gerade bezüglich der Behandlung von "bad news" gegenüber den Führungskräften Ratgeberfunktion. Auch sollte ihr grundsätzlich selber ein hoher Ermessensspielraum bei der Behandlung kritischer Fragen eingeräumt werden.

Für die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit gilt, mit allen Führungskräften vertrauensvoll zusammenzuarbeiten, um bestmöglich abgestimmte Informationen an die Öffentlichkeit geben zu können. Hierbei sind besonders *laufende Abstimmungen* mit den Bereichen *Marketing einschließlich Werbung, Bilanzfragen und Publizität* sowie *Personalinformationswesen* erforderlich. Ihr ist hier Richtlinienkompetenz einzuräumen. Auch hat eine Abteilung Öffentlichkeitsarbeit darauf zu achten, möglichst oft *Mittler* – und zwar Kontaktvermittler – zwischen externen Informationssuchern und internen Informationsgebern zu sein.

Aufgrund ihrer Richtlinienkompetenz gegenüber anderen Einheiten hat eine *Abtei-*

lung Öffentlichkeitsarbeit aus organisatorischer Sicht den *Charakter einer Zentralabteilung*, die zudem Beratungsaufgaben im Sinne einer Stabsstelle und zum Teil auch originäre Führungsaufgaben²⁰, vor allem auch in Kommissionen/Ausschüssen, ausübt. Die interne Abteilungsgliederung richtet sich primär nach ihrem Aufgabenkatalog und der Unternehmungsgröße.

In großen Unternehmungen bzw. Konzernen kann geregelt werden, neben einer Abteilung Öffentlichkeitsarbeit in der Zentrale bzw. Muttergesellschaft auch jeweils eine Abteilung Öffentlichkeitsarbeit in bestimmten Unternehmungsbereichen bzw. Tochtergesellschaften zu unterhalten. Unternehmungsgröße, Programm- und Standortstruktur, Konzernart sowie vertretene Führungsphilosophie sind für den Grad der Zentralisation oder Dezentralisation der Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit entscheidend. Bei einem weitgehend dezentral geführten Konzern wird man auch dezentrale Öffentlichkeitsarbeit befürworten, wobei Konzernrichtlinien für wünschenswert oder erforderlich gehaltene Abstimmungen sichern helfen. *Dezentralisierung von Öffentlichkeitsarbeit steigert Selbstwertgefühl, Motivation und zwingt zur Eigenverantwortung auch in schwierigen Situationen.*

Nur systematisch gestaltete Öffentlichkeitsarbeit und gut organisierte Öffentlichkeitsarbeit sichern ihre Ziele und unterstützen damit die erfolgreiche Weiterentwicklung einer Unternehmung bzw. Unternehmungsgruppe.

Anmerkungen

¹ Vgl. Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung – PuK, 3. Aufl., Wiesbaden 1985, S. 21 ff.; ferner Bleicher, K., Meyer, E., Führung in der Unternehmung, Reinbek 1976; Steinle, C., Führung, Stutt-

gart 1978, S. 13 ff.; Schwarz, H., Betriebsorganisation als Führungsaufgabe, 9. Aufl., München 1983.

² Vgl. Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung – PuK, 3. Aufl., Wiesbaden 1985, S. 32 ff.; Macharzina, K., Informationspolitik, Wiesbaden 1990, S. 30 ff.

³ Vgl. Hardach, F. W., Über die Verantwortung der Unternehmensleitung. In: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung, Festschrift für W. Hase-nack, hrsg. von H.-J. Engeleiter, Herne – Berlin 1966, S. 108; vgl. zum Begriff Verantwortung ferner Bleicher, K., Verantwortung. In: HWO, hrsg. von E. Grochla, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 2283 ff.; Hauschildt, J., Verantwortung. In: HWO, hrsg. von E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 1694 ff.

⁴ Vgl. Hahn, D., Entwicklungstendenzen der strategischen Führung. In: technologie & management, H. 2, 1992, S. 19.

⁵ Vgl. ähnlich Meffert, H., Strategische Unternehmensführung und Marketing, Wiesbaden 1988, S. 374; vgl. ferner Haedrich, G., Öffentlichkeitsarbeit und Marketing. In: Öffentlichkeitsarbeit, hrsg. von G. Haedrich, G. Barthenheier, H. Klei-nert, Berlin – New York 1982, S. 75.

⁶ Vgl. zu dieser Forderung auch Neske, F., PR-Management, Gernsbach 1977, S. 182.

⁷ Vgl. hierzu auch Wilke, J., Müller, U., Im Auftrag – PR-Journalisten zwischen Autonomie und Interessenvertretung. In: Angepaßte Außenseiter, was Journalisten denken und wie sie arbeiten, hrsg. von H. M. Kepplinger, Freiburg – München 1979, S. 129; Haedrich, G., Entwicklungstendenzen der Public Relations aus der Sicht der Wissenschaft. In: Neuere Entwicklungen in Public Relations, Arbeitspapier Nr. 28 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, hrsg. von H. Meffert, H. Wagner, Münster 1986, S. 14 ff.; Hundhausen, C., Public Relations, Essen 1967, S. 41 ff.

⁸ Vgl. hierzu bereits ähnlich Oeckl, A., Handbuch der Public Relations. Theorie und Praxis der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland und der Welt, München 1964, S. 171 ff.

⁹ Vgl. zur Unternehmungsphilosophie und Unternehmungskultur im Rahmen der strategischen Führung Hahn, D., Strategische Unternehmensführung – Grundkonzept. In: Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, hrsg. von D. Hahn, B. Taylor, 6. Aufl., Heidelberg 1992, S. 36 ff.

¹⁰ Vgl. zu dieser Auffassung auch Dürbaum, M., Public Relations. In: Management Enzyklopädie: Das Managementwissen unserer Zeit, Band 7, 2. Aufl., Landsberg am Lech 1984, S. 931 f.

- ¹¹ Vgl. auch *Scior, W.*, Unternehmensinterne Öffentlichkeitsarbeit. In: Öffentlichkeitsarbeit – Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft, hrsg. von *G. Haedrich, G. Barthenheier, H. Kleinert*, Berlin – New York 1982, S. 82.
- ¹² Vgl. hierzu bereits *Surface, F. M.*, Controllershship and Public Relations. In: Controllershship in Modern Management, hrsg. von *T. F. Bradshaw, C. C. Hull*, Chicago 1950, S. 211 sowie *Schmidt, R. B.*, Wirtschaftslehre der Unternehmung. Grundlagen, Stuttgart 1969, S. 47 ff., insbesondere S. 65 ff. sowie S. 110 ff. Vgl. ferner *Hahn, D.*, Planungs- und Kontrollrechnung – PuK, 3. Aufl., Wiesbaden 1985, S. 8 ff. Vgl. ferner im Zusammenhang mit der Öffentlichkeitsarbeit *Meffert, H.*, Strategische Unternehmensführung und Marketing, Wiesbaden 1988, S. 378.
- ¹³ Vgl. *Hahn, D.*, Strategische Unternehmensführung – Aufgaben und Herausforderungen der 90er Jahre. In: Vortragsband Produktionstechnisches Kolloquium, Berlin 1989, S. 41.
- ¹⁴ Vgl. auch *Ulrich, H.*, Unternehmungspolitik, Bern – Stuttgart 1978, S. 149 ff. Vgl. ferner *Albach, H.*, *Albach, R.*, Das Unternehmen als Institution, Wiesbaden 1989, S. 26 f.; *Reuter, E.*, Vom Geist der Wirtschaft, Stuttgart 1986, S. 11 ff.
- ¹⁵ *Kalmus, M.*, Aufgaben und Probleme der innerbetrieblichen Öffentlichkeitsarbeit. In: Öffentlichkeitsarbeit – Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft, hrsg. von *G. Haedrich, G. Barthenheier, H. Kleinert*, Berlin – New York 1982, S. 95.
- ¹⁶ Vgl. auch *Meffert, H.*, Strategische Unternehmensführung und Marketing, Wiesbaden 1988, S. 377.
- ¹⁷ *Kleinert, M.*, Direktor Öffentlichkeitsarbeit und Wirtschaftspolitik der Daimler-Benz AG.
- ¹⁸ Vgl. auch *Koch, A.*, Praxisprobleme der PR-Arbeit in der Wirtschaft heute. In: Öffentlichkeitsarbeit in der Wirtschaft, Sonderheft Nr. 2, hrsg. von *S. Quandt*, Gießen 1989, S. 16.
- ¹⁹ Vgl. auch *Bargen, J. v.*, Public Relations 2000. In: Marketing 2000, Perspektiven zwischen Theorie und Praxis, hrsg. von *C. Schwarz, F. Sturm, W. Klose*, Wiesbaden 1987, S. 247.
- ²⁰ Vgl. zur Charakterisierung und organisatorischen Eingliederung der Öffentlichkeitsarbeit *Brauer, G.*, Organisatorische Einordnung der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit in Unternehmen. In: Öffentlichkeitsarbeit – Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft, hrsg. von *G. Haedrich, G. Barthenheier, H. Kleinert*, Berlin – New York 1982, S. 113 f.; *Dürbaum, M.*, Public Relations. In: Management Enzyklopädie: Das Managementwissen unserer Zeit, Band 7, 2. Aufl., Landsberg am Lech 1984, S. 931; *Haedrich, G., Kreilkamp, E.*, Zur Situation der Öffentlichkeitsarbeit in deutschen Unternehmen. In: DBW, 43. Jg. 1983, Nr. 3, S. 441; *Hundhausen, C.*, Public Relations, Organisation der. In: HWO, hrsg. von *E. Grochla*, Stuttgart 1969, Sp. 1384.