

Marketing Review St. Gallen

1-2008

Marktkommunikation – Wie Paul Watzlawick sie sehen würde + Corporate Communications als integraler Wertschöpfungsprozess – Die neuen Kommunikationsfunktionen + Integrierte Kommunikation – Ein Bewertungsmodell für Communication Excellence + Kommunikationscontrolling – Forschungsstand und Entwicklungen + Corporate TV – Excellence in Emotion + Ambush Marketing – ‚Vormarsch‘ des Marketinginstrumentes + Kommunikationssteuerung und Kommunikationscontrolling – Das Beispiel Henkel + Integrierte Kommunikation in der öffentlichen Verwaltung + Implementierung einer Corporate-Affairs-Strategie + Marketing Return on Investment (MROI) – Leitgrößen zur Steuerung

Eine Zeitschrift aus dem Gabler Verlag 70610



Communication Excellence



Corporate Communications als integraler Wertschöpfungsprozess

Die neuen Kommunikationsfunktionen

Die Kommunikation gewinnt weiter an Relevanz für den Unternehmenserfolg. Die Hauptursache dafür ist eine veränderte Erwartungshaltung der Öffentlichkeit. Dieser Wandlungsprozess fordert innovative Managementmodelle und eine neue Rolle der Kommunikationskultur. Herausforderungen entstehen dabei auf normativer, strategischer und operativer Ebene.

Boris Lyczek | Miriam Meckel

Der Bedeutungsgewinn der Unternehmenskommunikation

Kommunikation hat ihre einst verkürzte Rolle als unterstützendes Verkaufsinstrument und Begleiterscheinung der Produktpolitik überwunden und ist heute ein eigenständiges und systematisches Instrument moderner Unternehmensführung. Die gestiegene Bedeutung der Kommunikation eines Unternehmens mit seinen Anspruchsgruppen zieht zunehmende Forschungsaktivitäten unterschiedlicher Dis-

ziplinen nach sich. Der in den letzten beiden Jahrzehnten entstandene Body-of-Knowledge hat vor allem im englischsprachigen (Botan/Taylor 2004), aber auch im deutschsprachigen Raum eine beachtliche Größe und Qualität erreicht (Röttger 2004).

Weiterer Erkenntnisfortschritt erfordert nun vor allem interdisziplinäre Anstrengungen: Bislang nehmen die managementwissenschaftliche Forschung zu Corporate Identity und Corporate Marketing (Balmer/Greyser 2003), die betriebswirtschaftliche Marketing-

wissenschaft (Esch 2006), das „Stakeholder Management“ (Freeman 2004) und die kommunikationswissenschaftliche PR-Forschung (Bentele 1999) zu ihrem allseitigen Nachteil voneinander zu wenig Notiz. Dies liegt vor allem an der forschungsökonomisch nachvollziehbaren Tendenz, thematisch enge und möglichst kohärente Forschungs-Communities auszubilden und dabei übergeordnete Bezüge zu vernachlässigen. Das Themenfeld Unternehmenskommunikation kann zukünftig durch die Zusammenführung der Ergebnisse

verschiedener Forschungsdisziplinen enorm profitieren – insbesondere im Hinblick auf eine didaktisch erfolgreiche Weitergabe des Wissens an die Unternehmenspraxis.

Veränderte kommunikative Anforderungen

Dass Unternehmenskommunikation an Bedeutung gewinnt, liegt in den veränderten Anforderungen der Unternehmensumwelt begründet. Wesentlich erscheinen in diesem Punkt vor allem drei Entwicklungen:

Erstens sind Unternehmen seit einigen Jahren mit veränderten gesellschaftlichen Erwartungen konfrontiert, die sich auf die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens richten und in den Schlagworten Corporate Citizenship und Corporate Responsibility zum Ausdruck kommen. Unternehmen stehen fortwährend vor der Herausforderung, Motive und Begleiterscheinungen ihres Handelns zu legitimieren und um Vertrauen zu werben. Corporate Social Responsibility wird in dieser Hinsicht als „ein werte- und normengeleitetes Management zur Lösung sozialer und ökologischer Problemlagen“ verstanden (Behrent/Wieland 2003, S. 17). „Good Corporate Citizenship“ wird ähnlich – aber umfassender als das Social-Responsibility-Konzept – als bewusste unternehmerische Übernahme bürgerschaftlicher Verantwortung verstanden (Maignan/Ferrell 2000, S. 284). Beide Konzepte verstehen die Einhaltung ökonomischer, rechtlicher und ethischer Normen nur als Grundvoraussetzung und betonen die Notwendigkeit einer darüber hinausgehenden Werteverpflichtung von Unternehmen. Dies erhöht den Aufwand im Bereich Kommunikation. Ein Management der Beziehungen muss sich verstärkt um die Interessen einer allgemeinen Öffentlichkeit und um Interessengruppen verschiedenster Art (NGOs) bemühen.

Zweitens gewinnen Kommunikationsergebnisse wie Image und Reputation weiter an Wert für die Unternehmung. Die Verlagerung des Wettbewerbes auf die Kommunikationsebene konzentriert sich nicht länger auf Absatzmärkte, sondern hat alle Beschaffungsmärkte erreicht. Der Kreis jener Gruppen, die das Unternehmen in ein systematisches Kommunikationsmanagement einbeziehen

muss, erweitert sich dadurch kontinuierlich und die Kommunikation auf Unternehmens-ebene legt relativ an Bedeutung zu. „Kommunikativer Mehrwert“ als Resultat eines kommunikativen Wertschöpfungsprozesses wird zu einem Auswahlkriterium für mögliche Zulieferer und Kooperationspartner. Einer professionellen und strategischen Kommunikationsarbeit wird inzwischen auch in der Kapitalmarkt-bewertung eine hohe Bedeutung zugeschrieben (Fieseler et al. 2007).

Drittens ringt die Durchführung des Kommunikationsmanagement nach wie vor mit den neuen Kommunikationsbedingungen einer Aufmerksamkeitsökonomie und des Internet. Forschung und Praxis haben diese Veränderungen zwar verstanden, aber noch nicht bewältigt. Angesichts einer multimedial bedingten Informationsflut muss das Kommunikationsmanagement nicht nur damit umgehen, dass die Werbeeffizienz sinkt, sondern dass die klassischen Kommunikationsinstrumente an Schlag- und Überzeugungskraft einbüßen. Die Kleinteiligkeit des „Dialogs“, bislang oft nur als griffiges Schlagwort verwendet, muss nun in der Tagesarbeit bewältigt werden. Ein verändertes Verständnis der Kommunikation als das Management von Wechselbeziehungen ist dabei Vorbedingung, um aus den Botschaften des Unternehmens ein gesuchtes Nutzenangebot zu machen.

Das Internet sorgt gleichzeitig für eine stärkere Dezentralisierung und Beschleunigung der Unternehmenskommunikation. Im Zuge eines digitalen Workflow-Managements und via E-Mail kommunizieren heute sehr viel mehr Unternehmensmitarbeiter im Namen des Unternehmens nach außen als zu Zeiten eines gelegentlichen postalischen Briefwechsels und der flüchtigeren Telefonie. Im Internet diffundieren Informationen innerhalb von Stunden, Unternehmen werden transpa-

„Die Ursachen für die Bedeutungszunahme der Unternehmenskommunikation liegen in veränderten Anforderungen der Unternehmensumwelt.“

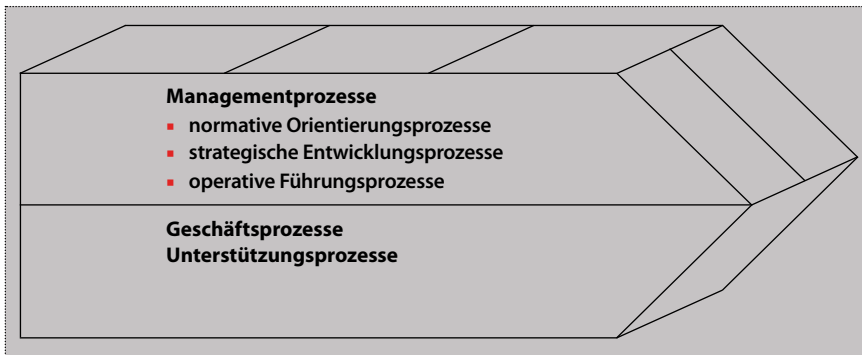
renter, ihre Grenzen durchlässiger. Die Aufgabe des Kommunikationsmanagements verändert sich dadurch erheblich: weg von einer ehemals exklusiven Sprecherrolle für das Unternehmen, hin zur Organisation, Lenkung und Kontrolle vieler einzelner Kommunikationsflüsse (siehe Abbildung 1).

Die neue Rolle der Unternehmenskommunikation

Bereits die eingangs erwähnte neue Bedeutung der Kommunikation als eigenständiges Instrument moderner Unternehmensführung und mehr noch die veränderten Anforderungen der Unternehmensumwelt verlan-

Abb. 1 Prozess des Integrierten Kommunikationsmanagements



Abb. 2 Prozesskategorien im St. Galler Managementmodell

Quelle: Rüegg-Stürm 2004, S. 113

gen nach einem angepassten Verständnis von Unternehmenskommunikation.

Kommunikationsmanagement unterstützt einerseits den operativen Leistungserstellungsprozess der Unternehmung auf vielfältige Weise, z. B. durch Vorgänge der Mitarbeiterkommunikation (Information, Motivierung) oder durch eine kommunikative Differenzierung der Produkte beim Kunden. Andererseits bildet das Kommunikati-

on auf marktbezogene Aktivitäten beschränkt. Kommunikation auf Unternehmensebene schafft Werte jedoch gerade in und durch Beziehungen zu Öffentlichkeit und Politik. (Rüegg-Stürm 2004, S. 112).

Kommunikationsmanagement muss vielmehr als integraler Wertschöpfungsprozess der Unternehmung verstanden werden. Aus dieser Sicht ist Kommunikation ein übergeordneter Managementvorgang, der Planungs-, Koordinations- und Controllingaufgaben für die einzelnen Geschäfts- und Unterstützungsprozesse übernimmt, und

somit ein fester Bestandteil der Unternehmensführung (siehe Abbildung 2).

Die Frage nach der Prozesskategorie und wo die Kommunikation in Unternehmen aufgehängt ist, stellt sich also nicht, um Kommunikation in ihrer hierarchischen Verortung willkürlich aufzuwerten, sondern aus funktionaler Notwendigkeit:

Kommunikation kann als Unterstützungsprozess modelliert nicht erfolgreich sein. Kommunikation und allgemeines Unternehmenshandeln müssen in enger Abstimmung vollzogen werden, damit das Unternehmen Vertrauen und Reputation aufbauen und sichern kann. Eine zeitnahe Begleitung und reputative Bewertung des allgemeinen Unternehmenshandelns gelingt jedoch nicht aus einer nachgelagerten Unterstützungsposition. Ohne Teilnahme am allgemeinen Strategieprozess der Unternehmung gelingt weder ein Interessenabgleich mit den betreuten Bezugsgruppen noch ein ernst gemeinter Dia-

log (Forman/Argenti 2005, S. 246). Kurzum: In Zeiten, in denen die Umwelt vom Unternehmen klare und nachvollziehbare Aussagen zu Strategie und Positionierung verlangt, muss die Kommunikation in die Unternehmensstrategie und das Corporate Positioning eingebettet sein. Sonst verharrt sie in einem grundsätzlichen Widerspruch zu den Anforderungen, die an sie gestellt werden.

Das neue St. Galler Modell unterscheidet für Managementprozesse drei zentrale Entscheidungsfelder:

- Normative Orientierung
- Strategische Entwicklung
- Operative Führung

Auf jeder dieser Ebenen begegnet die Kommunikationsfunktion gegenwärtig anspruchsvollen Fragestellungen, die Schlüsselpunkte für ihre Weiterentwicklung zu einem integralen Wertschöpfungsprozess darstellen.

Anstehende ‚Hausaufgaben‘ auf dem Weg zum integralen Wertschöpfungsprozess

Um veränderten Anforderungen gerecht zu werden und die daraus erwachsene kritischere Rolle für den Unternehmenserfolg auszufüllen, muss die Unternehmenskommunikation auf normativer, strategischer und operativer Ebene einige anstehende Entwicklungsaufgaben bewältigen.

Auf normativer Ebene

Corporate Communications hat im Zuge der normativen Ausrichtung des Unternehmens vor allem ihre intime Kenntnis der Stakeholderinteressen einzubringen, als Antenne der Unternehmung, die Reaktionen der Bezugsgruppen auf alternative Normen verdeutlicht (Fieseler et al. 2007). In diesem Sinne übernimmt sie nicht nur die Vermittlung fertiger Leitbilder, sondern moderiert und informiert die Visionsfindung, die Sinnsetzung und die Wertediskussion der Unternehmung.

Seit Jahrzehnten bereits ist die Werte-Orientierung des Unternehmens eine wesentliche Kernaufgabe der Unternehmenskommunikation (Capriotti/Moreno 2006, S. 84). Geänderte Erwartungen der Gesellschaft rücken nun die Fragestellungen eines ethisch verant-

wortlichen Unternehmenshandelns besonders in den Vordergrund.

Einerseits gilt es, angesichts der umfangreicheren Corporate-Citizenship/Social-Responsibility-Initiativen in Unternehmen, die damit bearbeiteten Themen, Ziele und Maßnahmen zu priorisieren. Ein aus Sicht der einzelnen Unternehmung dringend notwendiger Schritt: Die Global-Reporting-Initiative, einer der sich herausbildenden Standards einer Nachhaltigkeitsberichterstattung, umfasst z. B. einen Katalog von 141 allgemeinen „CSR-Issues“. Porter/Kramer (2006) weisen mit Recht daraufhin, dass bislang im Hinblick auf CSR-Initiativen eher ungeordneter Aktivismus, große Austauschbarkeit und geringe substanzielle Wirksamkeit vorherrscht. Sie schlagen deswegen ein proaktives und eng mit der Unternehmensstrategie verbundenes Vorgehen vor, um CSR-Ziele und -Maßnahmen zu bestimmen und zu ordnen. In der Betrachtung der eigenen Wertkette und der vorgefundenen Standortprobleme identifizieren sie Schnittpunkte mit der Unternehmensumwelt, die von der Unternehmung am nachhaltigsten beeinflusst werden können. Die Einflusskraft auf das Verpackungsmüllaufkommen wäre damit z. B. ein ideales Maßnahmenfeld für ein Unternehmen wie McDonald's, wogegen ein soziales Engagement in der IT-Ausbildung eher für Microsoft nahe läge. Eine solche strategische Priorisierung von CSR-Issues verspricht bessere Wirksamkeit, Wettbewerbsvorteile durch positive Standorteffekte und eine höhere Glaubwürdigkeit in der Vermittlung. Dabei geht es eben nicht darum, fremdgesetzten Auflagen auszuweichen, denn dies wird im Zuge einer Berichterstattungs-Standardisierung allemal schwerer. Vielmehr geht es dar-

um, die strategischen und reputativen Potenziale von CSR-Initiativen proaktiv zu nutzen und auszuschöpfen (siehe Abbildung 3).

Auf strategischer Ebene

Allgemeines Unternehmenshandeln und Kommunikationsmanagement müssen gleichgerichtet und aufeinander abgestimmt vollzogen werden, um wertvolles Image-Kapital zu erzeugen (Forman/Argenti 2005). Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit einer strategischen Anbindung der Unternehmenskommunikation.

Wichtigster Entwicklungsschritt in diesem Zusammenhang ist eine Einbindung von Kommunikationsaktivitäten in die allgemeinen strategischen Unternehmensziele und die damit verbundene Strategiekontrolle, z. B. mittels Balanced-Scorecard-Systemen. Für eine solche strategische Performance-Messung muss das Kommunikationsmanagement im Rahmen seiner Teilnahme am Strategieprozess gleichfalls spezifische kommunikative Indikatoren bereitstellen, die den Stand der Bezugsgruppenbeziehungen und des Image-Kapitals beobachtbar machen. Für die Integration von Kommunikationskennziffern in Scorecard-Systeme existieren bereits verschiedene erste Herangehensweisen. Zerfaß (2005) schlägt vor, die Balanced Scorecard des Gesamtunternehmens um die kommunikative, gesellschaftspolitische Perspektive zu erweitern (siehe Abbildung 4).

In dieser neuen Perspektive der Scorecard können kommunikative Zielgrößen bereits auf der übergeordneten strategischen Ebene berücksichtigt und beobachtbar gemacht werden. Prinzipiell stehen hierfür alle Kommunikationskennzahlen zur Verfügung, die aus verschiedenen Evaluationsmethoden der PR bekannt sind.

Insbesondere geeignet scheinen für diese strategische Ebene die Indikatoren der Bekanntheit und der Sympathie. Für diejenigen Bezugsgruppen, deren Ressourcen und Unterstützung im Zuge der Strategieumsetzung besonders notwendig sind, können Bekanntheit und Sympathie periodisch erhoben werden und als feste Bestandteile in die Scorecard eingehen – eine Vorgehensweise, die einen kontinuierlichen Überblick über den Stand und die Entwicklung des Image-Kapitals eröffnet.

Diese Einbindung von kommunikativen Zielgrößen in die Strategiekontrolle erscheint für die Entwicklung der Unternehmenskommunikation wesentlich wichtiger zu sein als die lange diskutierte monetäre Quantifizierung von Kommunikationsergebnissen.

Auf operativer Ebene

Die Integration der Kommunikation, also die zeitliche, formale und inhaltliche Abstimmung aller kommunikativen Kontaktpunkte mit den Stakeholdern ist nach wie vor wichtigstes Ziel der Umsetzung. Das Internet verändert jedoch die operativen Arbeitsprozesse des Kommunikationsmanagements:

Nur durch die abgestimmte Kombination der klassischen Massenmedien (Werbung, Medienarbeit) und der neuen Kommunikationsmöglichkeiten des Internets (z. B. Weblogs, Call me back-Buttons) gelingt es, dem langsamen Ende der ‚erzwingbaren Aufmerksamkeit‘ zu begegnen. Im Vordergrund stehen dabei das individuelle Bedürfnis und der persönliche Nutzen, die durch kommunikative Angebote des Unternehmens bedient und gestiftet werden. Für die Unternehmenskommunikatoren bedeutet das einen zweifachen Paradigmenwechsel: Sie müssen sich von der noch immer beliebten Sender-Empfänger-Logik der Kommunikation verabschieden und sich auf die dialogische Kommunikation einstellen. Und sie müssen das lieb gewonnene Denken in Zielgruppen aufgeben. Ansprüche und Interessen gegenüber dem Unternehmen können inzwischen von einzelnen Personen so dezidiert formuliert werden, dass das Unternehmen sich darauf einstellen muss. Beispiele aus der Blogosphäre sind Beleg für die Kommunikationsmacht des Individuums (Market sentinel/Oanalytica/Immediate future 2005).

Die Digitalisierung und Vernetzung von Kommunikationsinstrumenten ermöglicht eine medienbruch-freie Bearbeitung von Inhalten. Daraus ergeben sich neue Möglich-

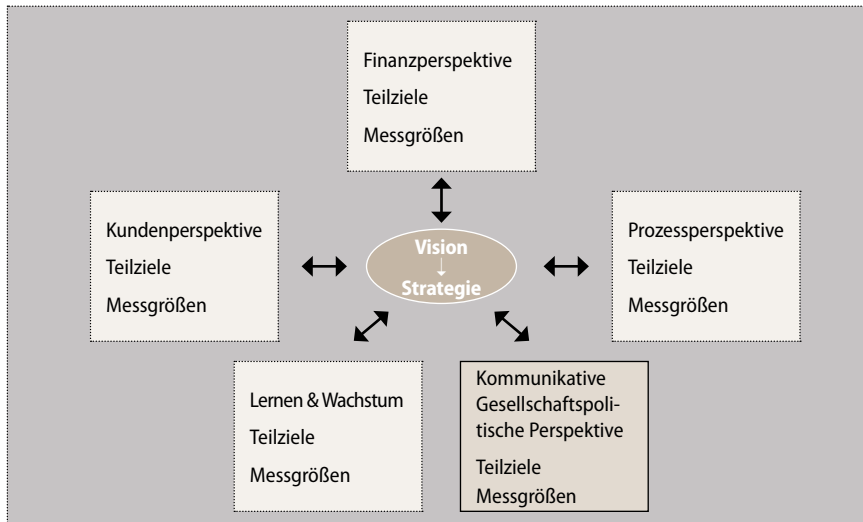
Abb. 3 Sortierung geeigneter CSR-Aufgabenstellungen

Prioritizing Social Issues		
Generic Social Issues	Value Chain Social Impacts	Social Dimensions of Competitive Context
Social Issues that are not significantly affected by a company's operations nor materially affect its long-term competitiveness.	Social issues that are significantly affected by a company's activities in the ordinary course of business.	Social issues in the external environment that significantly affect the underlying drivers of a company's competitiveness in the locations where it operates.

Priority →

Quelle: Porter/Kramer 2006, S. 85

Abb. 4 Die erweiterte Balanced Scorecard nach Zerfaß



Quelle: Zerfaß 2005, S. 105

keiten einer Cross-Media-Orchestrierung – einem mehrwertigen Ineinandergreifen unterschiedlicher Medienkanäle. Die Arbeitsprozesse, die hinter den Kommunikationsergebnissen stehen, geraten durch diese Entwicklung erstmals in den Fokus der Kommunikationsabteilungen. Avanciertes Kommunikationsmanagement zeichnet sich heute dadurch aus, dass es alle Informationsflüsse und Arbeitsabläufe systematisch digitalisiert und die Potenziale digitaler Workflow-Prozesse ausschöpft (Denton 2006). Das gilt auch für die Zusammenarbeit mit Kommunikationsagenturen und -dienstleistern.

Zudem ermöglicht das Internet eine ungleich schnellere und breitere Aktivierung und Koordination von Anspruchsgruppen. Um rasch reagieren und gegensteuern zu können, ist das „Monitoring“ von Foren, Blogs und nicht-journalistischen Netzinhalten Grundlage. Der Aufbau von automatischen Filter- und Alarmierungsroutinen macht es möglich, das traditionelle Medienmonitoring der Unternehmung auch auf das Internet auszudehnen. Ein wesentlicher Entwicklungsschritt, denn immer mehr Themenkarrieren haben im Netz ihren Ursprung.

Literatur:

Balmer, J. M. T./Greyser, S. A. (2003): Identity: the quintessence of an organization, in: Balmer, J. M. T./Greyser, S. A. (Hrsg.): The Corporation. Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing, London, S. 31-52.

Behrent, M./Wieland, J. (2003): Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis, München.

Bentele, G. (1999): Public Relations Research and Public Relations Science in Germany. An Overview, in: Brosius, H.-B./Holtz-Bacha, C. (Hrsg.): Communication Studies in Germany, Cresskill, S. 181-210.

Botan, C. H./Taylor, M. (2004): Public Relations: State of the Field, in: Journal of Communication, 54, 4, S. 645-661.

Bruhn, M. (Hrsg.). (2006): Integrierte Kommunikation in den deutschsprachigen Ländern. Bestandsaufnahme in Deutschland, Österreich und der Schweiz, Wiesbaden.

Capriotti, P./Moreno, Á. (2007): Corporate citizenship and public relations: the importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites, in: Public Relations Review, 33, S. 84-91.

Denton, K. (2006): Strategic intranets: the next big thing?, in: Corporate Communications, 11, 1, S. 5-12.

Esch, F.-E. (2006): Wirkung integrierter Kommunikation, Wiesbaden.

Evuleocha, S. U. (2005): Managing indigenous relations. Corporate social responsibility in a new age of activism, in: Corporate Communications: An international journal, 10, 4, S. 328-340.

Fieseler, C./Hoffmann, C./Meckel, M. (2006): Qualitative Company Factors in Capital Market Communications, mcm-institute working papers.

Fieseler, C./Hoffmann, C./Meckel, M. (2007): Stakeholder Interest Alignment, in: Kommunikationsmanager, o. Jg., 2, S. 54-57.

Fombrun, C. J. (1996): Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, Boston.

Fombrun, C. J. (2005): Building Corporate Reputation Through CSR Initiatives: Evolving Standards, in: Corporate Reputation Review, 8, 1, S. 7-11.

Forman, J./Argenti, P. A. (2005): How Corporate Communication Influences Strategy Imple-

mentation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study, in: Corporate Reputation Review, 8, 3, S. 245-264.

Freeman, R. E. (2004): The Stakeholder Approach Revisited, in: Zfwu – Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik. Themenschwerpunkt Stakeholdermanagement und Ethik, 5, 3, S. 228-241.

Grunig, J. E. (2003): Image and substance: From symbolic to behavioral relationships, in: Balmer J. M. T./Greyser, S. A. (Hrsg.): Revealing The Corporation. Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing, London, S. 204-222.

Maignan, I./Ferrell, O. C. (2000): Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France, in: Journal of Business Ethics, o. Jg., 23, S. 283-297.

Market sentinel, analytica & immediate future (2005): Measuring the influence of bloggers on corporate reputation, in: <http://www.marketsentinel.com/files/MeasuringBloggerInfluence61205.pdf>, Zugriff: 02.05.2006.

Meckel, M. (2007): Lobgesang zur Wiederaufstehung. Zur Rolle traditioneller Medien im Internetzeitalter, in: epd-medien 3, S. 23-27.

Porter, M. E./Kramer, M. R. (2006): Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, in: Harvard Business Review, 84, 12, S. 78-92.

Röttger, U. (2004): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung, Wiesbaden.

Rüegg-Stürm, J. (2004): Das St. Galler Management-Verständnis, in: Dubs, R./Euler, D./Rüegg-Stürm, J./Wyss, C. E. (Hrsg.): Einführung in die Managementlehre, Band 1, Bern et al., S. 65-135.

Schmid, B./Lyczek, B. (2005): Die Rolle der Kommunikation im Organisationshandeln, in: Medienwissenschaft Schweiz, Nr. 2, S. 68-79.

Wiedmann, K.-P./Buxel, H. (2005): Corporate Reputation Management in Germany: Results of an Empirical Study, in: 8, 2, S. 145-163.

Zerfaß, A. (2005): Die Corporate Communications Scorecard, in: Pfannenberg, J./Zerfaß, A. (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren, Frankfurt am Main, S. 102-112.

Autoren

M. A. Boris Lyczek

Doktorand am Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement (MCM) der Universität St. Gallen (HSG)
E-Mail: Boris.Lyczek@unisg.ch

Prof. Dr. Miriam Meckel

geschäftsführende Direktorin am Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement (MCM) der Universität St. Gallen (HSG)
E-Mail: miriam.meckel@unisg.ch