



MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

„Interne Kommunikation im Verlauf einer
Unternehmensübernahme. Dargestellt am Beispiel
Austrian Airlines - Lufthansa“

Verfasserin

Vanessa Pewal, Bakk. phil.

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag.phil.)

Wien, 2010	
Studienkennzahl lt. Studienblatt:	A 066 841
Studienrichtung lt. Studienblatt:	Publizistik und Kommunikationswissenschaft
Betreuerin / Betreuer:	Ing. Mag. Dr. - Ass.-Prof. Klaus Lojka

*Für meine Familie, vor allem meine Mutter, die mich immer unterstützt,
berät, motiviert und in jeder Lebenslage mein Rückhalt ist und für Florian,
der mich stets aufmuntert, ermutigt und mir immer zur Seite steht.*

Zusicherung

Ich erkläre hiermit, dass ich vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Literaturangaben nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe und dass ich diese Magisterarbeit weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Vanessa Pewal

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung.....	1
1.1	Untersuchungsgegenstand und Erkenntnisinteresse	1
1.2	Aufbau der Arbeit	2
1.3	Begriffserklärungen und -abgrenzungen	3
TEIL I		
2	Unternehmenskommunikation.....	7
2.1	Begriffsdefinition.....	7
2.2	Externe Unternehmenskommunikation	9
2.2.2	Externe Dialoggruppen	11
2.2.3	Instrumente externer Kommunikation	11
2.3	Public Relations	12
2.3.1	Begriffsdefinition.....	12
2.3.2	Public Relations als Kommunikationsmanagement	13
2.3.3	Public Relations als Kommunikationsinstrument.....	14
3	Interne Unternehmenskommunikation	15
3.1	Funktionen und Ziele interner Unternehmenskommunikation.....	16
3.1.1	Funktionen	16
3.1.1.1	Informationsfunktion	16
3.1.1.2	Identifikationsfunktion.....	16
3.1.1.3	Motivationsfunktion.....	17
3.1.1.4	Integrationsfunktion.....	17
3.1.1.5	Imagefunktion	18
3.1.2	Ziele	18
3.2	Interne Kommunikationsinstrumente	20
3.2.1	Mündliche Kommunikationsinstrumente	21
3.2.2	Schriftliche Kommunikationsinstrumente	21
3.2.3	Visuelle Kommunikationsinstrumente	22
3.2.4	Elektronisch-digitale Instrumente.....	22
3.2.5	Das Gerücht als informelles.....	22
3.3	Kommunikationsfluss und Kommunikationsstil im Unternehmen	23
3.3.1	Kommunikationswege	23
3.3.2	Kommunikationsstile	26
3.4	Information oder Kommunikation	29
3.5	Die Teilöffentlichkeiten	31
3.6	Corporate Identity	33
3.6.1	Ziele der Corporate Identity.....	36
3.6.2	Instrumente der Corporate Identity.....	36
4	Theoretische Ansätze	39
4.1	Der organisationstheoretische Ansatz.....	39
4.2	Vier PR-Modelle von Grunig und Hunt	40
4.2.1	Die Publicity	42
4.2.2	Die Informationstätigkeit.....	43
4.2.3	Die Überzeugungsarbeit	43
4.2.4	Der Dialog.....	44
4.3	Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit (VÖA)	44

4.3.1	Bedingungen des Verständigungsprozess.....	45
4.3.2	Ziele Verständnisorientierter Öffentlichkeitsarbeit	47
5	Mergers & Aquisitions.....	49
5.1	Definition von Mergers & Aquisitions	49
5.2	Formen und Arten von M&A	49
5.3	Phasen bei Fusionen und Übernahmen.....	50
5.3.1	Die strategische Planungs- und Konzeptionsphase	51
5.3.2	Die Transaktionsphase	52
5.3.3	Die Integrationsphase	53
5.4	Integrationsmanagement und erfolgreiche M&A	54
5.4.1	Integrationsmanagement	54
5.4.2	Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Transaktion.....	55
5.5	Unternehmenskultur und ihre Bedeutung für den Fusionserfolg.....	56
5.5.1	Unternehmenskultur.....	56
5.5.2	Die Bedeutung der Unternehmenskultur für M&A	57
5.6	Interne Kommunikation im Verlauf einer Fusion.....	58
TEIL II		
6	Empirische Untersuchung.....	60
6.1	Ziel und Gegenstand der Untersuchung.....	60
6.2	Forschungsleitende Fragestellungen und Hypothesen.....	61
6.3	Vorstellung der Methode	64
6.3.1	Die qualitative Inhaltsanalyse	65
6.3.2	Festlegung des Ausgangsmaterials.....	66
6.3.3	Analyse der Entstehungssituation	67
6.3.4	Formale Charakteristika des Materials	67
6.3.5	Theoriegeleitete Fragestellung.....	67
6.4	Durchführung der Inhaltsanalyse.....	68
6.4.1	Die Analyseeinheiten	68
6.4.2	Die Strukturierungsdimensionen	68
6.4.3	Das Kategoriensystem	68
6.4.4	Der Kodierleitfaden	69
7	Austrian Airlines.....	77
7.1	Allgemeines	77
7.1.1	Geschichte.....	77
7.1.2	Krisen und Zeiten großer Veränderung in der Vergangenheit	78
7.2	Organisationsstruktur.....	79
7.2.1	Corporate Communications	80
7.2.2	Die Kommunikationswege bei Austrian.....	83
7.3	Die internen Kommunikationsmittel von Austrian Airlines.....	84
7.3.1	Das Intranet.....	84
7.3.2	„We are Austrian“ – die Mitarbeiterzeitung.....	85
7.3.3	Infoscreens	86
7.3.4	Ad-hoc Informationen.....	87
7.3.4.1	Die Vorstandsmails.....	87
7.3.4.2	Die E-news.....	87
7.3.5	Live Veranstaltungen.....	88
7.3.5.1	„red hour“	88
7.3.5.2	„Operation SucCEED“	88

7.3.6	Frühstück mit dem Vorstand.....	88
7.3.7	Weitere Instrumente interner Kommunikation	88
7.4	Der Kommunikationsstil von Austrian Airlines	89
7.5	Die Corporate Identity von Austrian Airlines.....	89
7.5.1	‘We care.’ – Die Werte	90
7.5.2	Corporate Design	91
7.5.2.1	Das Firmenlogo.....	91
7.5.2.2	Die Beschilderung/Gestaltung	91
7.5.2.3	Branding.....	92
7.5.2.4	Uniformen	92
8	Die interne Kommunikation der Austrian Airlines Vor und während der Übernahme	94
8.1	Interpretation der Ergebnisse der Inhaltsanalyse, in Verbindung mit Theorie und Erkenntnisinteresse	94
8.1.1	Zeitpunkt und Vollständigkeit	94
8.1.1.1	Strategische Analyse- und Konzeptionsphase	94
8.1.1.2	Transaktionsphase.....	95
8.1.1.3	Verkündungsphase.....	96
8.1.1.4	Die Integrationsphase	97
8.1.2	Genauigkeit und Deutlichkeit	97
8.1.3	Verständlichkeit der Inhalte.....	97
8.1.4	Strukturiertheit	97
8.1.5	Vermittlung von Haltungen	98
8.1.5.1	Zukunftsorientierung	98
8.1.5.2	Ehrlichkeit/Realismus	98
8.1.5.3	Zusammenhalt.....	98
8.1.5.4	Persönlichkeit.....	99
8.1.5.5	Vertrauen	99
8.1.5.6	Motivation.....	99
8.2	Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellung und Hypothesen.....	100
9	Conclusio	104
	Literatur- und Quellenverzeichnis	107
	Abbildungsverzeichnis.....	113
	Anhang.....	115
	Zusammenfassung	147

1 EINLEITUNG

1.1 Untersuchungsgegenstand und Erkenntnisinteresse

Interne Kommunikation ist ein sehr wichtiger Bestandteil der Kommunikationspolitik eines Unternehmens, denn „PR beginn at home“.¹ Aber wie verhält sich ein Unternehmen seinen Mitarbeitern gegenüber in Ausnahmesituationen, wie beispielsweise einer Unternehmensübernahme? In der Literatur gibt es zahlreiche Leitfäden und Anleitungen zur internen Kommunikation in Krisenzeiten oder Zeiten großer Veränderung.

Wie und was genau wird tatsächlich an sie kommuniziert und werden sie ausreichend informiert?

Wichtiger, als die Medien oder die Öffentlichkeit zu informieren, ist es die eigenen Mitarbeiter aufzuklären und über alle Abläufe zu informieren. Am besten noch vor den Medien, denn gerade Dienstleistungsunternehmen laufen Gefahr, durch nicht informierte Mitarbeiter noch mehr ins schlechte Licht gerückt zu werden. Generell gilt die Faustregel ‚intern vor extern‘, denn da der Mitarbeiter in seinem sozialen Umfeld das Image des Unternehmens prägt, gilt er als Meinungsmittler. Was sie über ‚ihr‘ Unternehmen mitteilen, bestimmt die öffentliche Meinung.²

Es ist essentiell, nicht nur in Krisenzeiten gute interne Kommunikation zu betreiben, sondern seine Mitarbeiter ständig am Laufenden zu halten. „Interne Kommunikation beinhaltet, dass die Mitarbeiter alle für sie wichtigen Informationen über ihre Tätigkeit, ihren Arbeitsplatz und das Unternehmen kennen, über Veränderungen informiert sind und diese verstehen. Durch Kommunikation nehmen sie teil am formalen und informellen Leben und identifizieren sich im Idealfall sowohl mit ihren Aufgaben als auch mit den Unternehmenszielen“.³

¹ Bogner (1990), S151

² Vgl. Winterstein (1998), S13

³ Herbst (2003), S195

Denn nur wenn ein Mitarbeiter sich mit seinen Aufgaben und den Unternehmenszielen identifiziert, kann er hinter dem Unternehmen stehen.

„Grundlegend erwartet der Mitarbeiter ein definierbares Maß an Information, welches ihm ermöglicht, die von ihm erwartete Leistung zu erbringen [...]. Informationen sind darüber hinaus notwendig, um sich im Arbeitsumfeld und in der sozialen Umgebung zu orientieren, seinen Standort zu erkennen und Vorgänge, Zusammenhänge und Aufgabenstellungen zu verstehen und mit Bedeutung zu unterlegen.“⁴

1.2 Aufbau der Arbeit

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll vor allem auf die interne Kommunikation in Zeiten großer Veränderung eingegangen werden. Es soll auch herausgefunden werden, was von Unternehmensseite unternommen werden kann um Mitarbeiter über alle Prozesse auf dem Laufenden zu halten. Als Praxisbeispiel wird die Übernahme der Austrian Airlines durch die Lufthansa herangezogen.

Im zweiten Kapitel dieser Magisterarbeit geht es um Unternehmenskommunikation allgemein. Obwohl sich der Fokus auf interne Kommunikation richtet, wird zur Ergänzung sowohl auf die externe Kommunikation, als auch auf Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen eingegangen.

Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit interner Unternehmenskommunikation. Alle wichtigen Funktionen, Ziele, internen Kommunikationsinstrumente und Kommunikationsstrukturen werden in diesem Kapitel abgehandelt.

Einen weiteren Teil des theoretischen Rahmens dieser Arbeit bildet das vierte Kapitel in dem Theorien vorgestellt werden. So finden neben der Organisationstheorie, vor allem die vier PR-Modelle von Grunig und Hunt und die Verständnisorientierte Öffentlichkeit, die auf der Theorie kommunikativen Handelns von Jürgen Habermas beruht, Bedeutung in dieser Arbeit.

⁴ Winterstein (1998), S29

Ein weiteres Augemerck dieser Abhandlung richtet sich auf eine Unternehmensübernahme bzw. auf einen Eigentümerwechsel. In Kapitel fünf wird daher auf die verschiedenen Phasen einer Unternehmensübernahme und die Kommunikation in diesen Phasen eingegangen.

Den zweiten empirischen Teil bilden Kapitel sechs bis acht. In Kapitel sechs werden nicht nur Ziel und Gegenstand der Untersuchung, sondern auch die theoriegeleiteten Fragestellungen und dazugehörigen Hypothesen und die Methode der Untersuchung vorgestellt. Kapitel sieben stellt das Unternehmen Austrian Airlines und die interne Kommunikationsstruktur vor. Beschrieben werden nicht nur alle Kommunikationsinstrumente, sondern auch die Kommunikationswege, der Kommunikationsstil und auch die Corporate Identity. Die in Kapitel sechs vorgestellten Forschungsfragen und Hypothesen werden in Kapitel acht beantwortet. Weiters wird in diesem Kapitel das Ergebnis der Inhaltsanalyse vorgestellt.

Die Conclusio bildet das letzte und neunte Kapitel der vorliegenden Magisterarbeit.

1.3Begriffserklärungen und -abgrenzungen

UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

Um die in Unternehmen stattfindenden Kommunikations- und Informationsprozesse zu beschreiben, wird in fachspezifischer Literatur nicht nur ein Begriff dafür verwendet. Häufig ist von unternehmensinterner, innerbetrieblicher, interner oder betriebsinterner Kommunikation die Rede. Oft werden auch Begriffe wie Mitarbeiterkommunikation oder interne PR beziehungsweise innerbetriebliche PR gebraucht. Laut Bogner „kann nach heutigem Stand der Literatur und fundierter Lehrmeinungen betriebliche Kommunikation mit dem Begriff der Public Relations gleichgesetzt werden“⁵

Folglich werden diese Begriffe synonym mit interner Unternehmenskommunikation verwendet. Ebenfalls gleichbedeutend werden die Termini Unternehmen – Organisation gebraucht.

⁵ Bogner (1999), S391

KRISE

Um den theoretischen Rahmen der Abhandlung abzustecken, ist es notwendig herauszufinden, ob sich Austrian Airlines vor Übernahme durch die Lufthansa in einer Krise befunden hat oder nicht.

In der Literatur gibt es zahlreiche Definitionen und auch Merkmale von ‚Krisen‘. So definieren zum Beispiel Mathes, Gärnter und Czaplicki Krisen als das „[...] System bedrohende Zustände, d. h. Zustände, in denen der Fortbestand eines Systems zumindest in seiner bisherigen Form in Frage gestellt ist. [...] Krisen sind sehr bedeutsame und schwierige Situationen, die die zukünftige Entwicklung von Unternehmen beeinflussen und häufig Wendepunkte in der Geschichte eines Unternehmens darstellen.“⁶

Die Merkmale und die Definitionen einer Krise treffen auf die Situation von Austrian Airlines zwar zu, allerdings auf die Zeit vor der geplanten Übernahme durch die Lufthansa. Die Arbeit befasst sich mit dem Prozess der Übernahme selbst. Diese wird nicht als Krise sondern als Veränderung behandelt. Daher wird im Verlauf der Magisterarbeit nicht weiter auf Krisen oder Krisenkommunikation eingegangen.

KOMMUNIKATION - INFORMATION

Im Rahmen von interner Kommunikation spielt auch die Information der Mitarbeiter eine Rolle, wobei sich hier die Frage stellt: Gehört Mitarbeiterinformation zur Mitarbeiterkommunikation oder muss Information separat von Kommunikation betrachtet werden?

Definiert man diese Begriffe, hat man Schwierigkeiten sie auseinander zu halten. Allerdings ist es so, dass es „ohne Information keine Kommunikation und ohne Kommunikation keine Information“⁷ gibt.

⁶ Berger et. al. (1991), S21

⁷ Nessensohn (2001), S37, im Vgl. mit Heinrich, Lutz J.: Informationsmanagement.

UNTERNEHMENSKULTUR – ORGANISATIONSKULTUR

Unter diesen beiden Begriffen versteht man „die Grundgesamtheit der in Organisationen vorherrschenden Wert- und Normvorstellungen sowie Denk- und Verhaltensmuster, welche einen erheblichen Einfluss auf die Entscheidungen und Aktivitäten der Organisationsmitglieder auszuüben vermag.“⁸ Die Organisations- oder Unternehmenskultur beeinflusst die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und die Mitarbeitermotivation.

DIALOGGRUPPEN-TEILÖFFENTLICHKEITEN

Dialoggruppen können nach verschiedenen Gesichtspunkten gegliedert werden. Mann unterscheidet mittelbare Dialoggruppen, beispielsweise Medien oder Opinion Leader, die Letztempfänger einer Botschaft sind und unmittelbare Dialoggruppen, die direkt und ohne Zwischenstation angesprochen werden. Weiters kann man die Teilöffentlichkeiten nach demographischen, soziologischen oder psychologischen Merkmalen aufteilen. Es kann außerdem eine Gliederung nach gesellschaftlichen Bereichen und eine Gliederung nach der ‚Nähe‘ zur Institution stattfinden. Hierzu zählen zum Beispiel Teilöffentlichkeiten eines Betriebes.

Für den Personenkreis, der Adressat für interne Kommunikationsmaßnahmen ist, werden in der Fachliteratur mehrere Begriffe mehr oder weniger synonym verwendet. Während man diese Bezugsgruppe im Marketing ‚Zielgruppe‘ nennt, ist es in manchen Ansätzen der Public Relations die ‚Dialoggruppe‘. Für Grunig & Hunt sind es die sogenannten ‚publics‘, die sehr häufig mit dem Terminus ‚Teilöffentlichkeit‘ übersetzt werden. Zu den internen Zielgruppen oder Teilöffentlichkeiten zählen nicht nur die Mitarbeiter, sondern im weiteren Sinn auch Betriebsrat oder Familien der Mitarbeiter.

Für den Fokus dieser Arbeit ist der Mitarbeiter von Bedeutung. Zielgruppe und Dialoggruppe werden synonym verwendet. Zur internen Teilöffentlichkeit zählen in dieser Arbeit die Mitarbeiter und die Unternehmensleitung.

⁸ Diller (2001), S1234

UNTERNEHMENSÜBERNAHME – MERGERS & AQUISITIONS - FUSION

In der vorliegenden Magisterarbeit geht es um die Übernahme eines Unternehmens durch ein anderes. Das Begriffspaar ‚Mergers & Aquisitions‘ wird synonym verwendet mit ‚Unternehmenszusammenschluss und Unternehmensübertragung‘, ‚Fusion‘, ‚Unternehmensübernahme‘ oder ‚Transaktion‘.

TEIL I

2 UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

Bevor auf die Unternehmenskommunikation eingegangen wird, soll noch einmal kurz festgehalten werden, wie Unternehmen und Unternehmenskommunikation definiert werden.

2.1 Begriffsdefinition

Ein Unternehmen ist „eine Institution, in der Menschen unter Zuhilfenahme von weiteren Ressourcen (Inputs) ein Gut oder eine Dienstleistung (Output) erstellen. Unabhängig von Größe (Mikro Unternehmung oder multinationaler Konzern) geht es um die Umwandlung von Inputs in Outputs. Inputs verursachen Kosten, Outputs schaffen Umsatzerlöse.“⁹

Es gibt verschiedene Markttypen in dem ein Unternehmen tätig sein kann. Hier wird unterschieden in Konsum-, Industriegüter-, und Dienstleistungsmärkte. Je nachdem, in welchem Markt ein Unternehmen angesiedelt ist, richtet sich auch die Kommunikation nach den Bedürfnissen dieses Marktes.

Der Begriff ‚Unternehmenskommunikation‘ ist schwer zu definieren und abzustecken. Obwohl die Literatur zahlreiche Definitionen zur Verfügung stellt, gibt es keine allgemein gültige Definition.

Unternehmenskommunikation kann helfen bestimmte Ziele, beispielsweise Gewinn- oder Imagesteigerungen, zu erreichen. Außerdem sollte Unternehmenskommunikation die Funktion zugeschrieben werden, stabile Beziehungen zu deren Bezugsgruppen aufzubauen, diese zu festigen und Werte zu schaffen.¹⁰

⁹ Staehle (1999), S420; zit. nach Mast (2002), S12

¹⁰ Vgl. Mast (2002), S103

Nach Mast wird Unternehmenskommunikation beschrieben als „das Management von Kommunikationsprozessen, die zwischen Unternehmen und ihren internen bzw. externen Umwelten ablaufen.“¹¹

Für Zerfaß umfasst Unternehmenskommunikation „alle kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern, mit denen ein Beitrag zur Aufgabedefinition und –erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird.“¹² „Kommunikation soll Sache aller sein, auch wenn die Rollen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten durch die Hierarchieordnung von Organisationen unterschiedlich sind.“¹³

Manfred Bruhn sieht innerbetriebliche Kommunikation sowohl aus einem kommunikationswissenschaftlichen, als auch aus einem betriebswissenschaftlichen Blickwinkel: „Die Kommunikation eines Unternehmens umfasst 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.“¹⁴ Unternehmenskommunikation kann also zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor für das Unternehmen sein.

Sowohl für die innere als auch äußere Umgebung, definiert Neske:

„Ein Unternehmen braucht das ständige Gespräch mit seiner Umgebung, und ihre Kritik. Es hat ihr gegenüber Pflichten und genießt Vorteile von ihr. Diese Öffentlichkeit hat demgemäß das Recht zu erfahren, wer das Unternehmen leitet, welche Ziele – außer den ökonomischen – es verfolgt, welche praktischen Vorhaben, die die Öffentlichkeit berühren, anstehen, und auch welche Vorteile durch die Arbeit des Unternehmens der Öffentlichkeit entstehen, kurz: die Information über Aktivitäten und Philosophie des Unternehmens.“¹⁵

¹¹ Mast (2008), S11

¹² Zerfaß (1996), S297

¹³ Kotras (2006), S15

¹⁴ Bruhn (2003), S2

¹⁵ Neske (1977), S18

2.2 Externe Unternehmenskommunikation

Externe Kommunikation gehört genauso zum breiten Feld der Unternehmenskommunikation wie interne Kommunikation. Obwohl der Fokus dieser Arbeit auf der internen Kommunikation liegt, soll hier zur Verdeutlichung der Unterschiede kurz auf das Thema der externen Unternehmenskommunikation eingegangen werden.

Während sich die innerbetriebliche Kommunikation vor allem an die internen Teilöffentlichkeiten richtet, ist das Ziel der externen Kommunikationstätigkeit eines Unternehmens, die Kommunikation nach Außen. Sie ist ein wichtiger Bestandteil der Tätigkeit eines jeden Unternehmens und „fördert die notwendigen Prozesse der Interessensabstimmung und Handlungskoordination im Marktumfeld, in dem die wirtschaftlichen Beziehungen mit Lieferanten, Abnehmern und Wettbewerbern gestaltet werden, sowie im gesellschaftspolitischen Umfeld, das die Gesamtheit aller regulativen Beziehungen [...] umfasst.“¹⁶

Die Aktivitäten im Rahmen der externen Kommunikation können auch unter dem Begriff ‚Kommunikationspolitik‘ zusammengefasst werden.

Kommunikationspolitik ist Bestandteil des Marketing-Mix und „umfasst die planmäßige Gestaltung und Übermittlung aller auf den Markt gerichteten Informationen eines Unternehmens zum Zweck der Beeinflussung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen i. S. des Unternehmens.“¹⁷

Bruhn unterscheidet die Funktionen der Kommunikationspolitik in mikroökonomische und makroökonomische Funktionen. Diese beiden Kommunikationskategorien müssen nicht zwangsweise getrennt voneinander betrachtet werden.

¹⁶ Zerfaß (2004), S297

¹⁷ Diller (2001), S791

Zu den mikroökonomischen Funktionen der Kommunikationspolitik werden die Informations-, die Beeinflussungs- und die Bestätigungsfunktion gezählt. Makroökonomische Funktionen können wettbewerbsgerichtet oder sozial-gesellschaftlich verankert sein.

Mikroökonomische Funktion

Durch die eingesetzte Kommunikationspolitik und die Informationsfunktion dieser, werden Konsumenten über bestimmte Dinge in Kenntnis gesetzt, also informiert. Die Wahrnehmung dieser informativen Funktion geht Hand in Hand mit der Beeinflussungsfunktion. Diese wiederum kann eine Reihe veränderter Verhaltensreaktionen auslösen. Wenn man den Konsumenten in seinen Verhaltensreaktionen bestätigen möchte kommt die Bestätigungsfunktion zum Einsatz. Die Wahrnehmung der Bestätigungsfunktion repräsentiert eine weiterführende Beeinflussung menschlicher Verhaltensweisen.¹⁸

Makroökonomische Funktion

Die erste makroökonomische Funktion ist wettbewerbsorientiert. Sie wird dazu eingesetzt, sich gegenüber der Konkurrenz zu profilieren und um dadurch Wettbewerbsvorteile zu erzielen.¹⁹

Durch die sozial-gesellschaftliche Funktion der Kommunikation kann in erster Linie zu einem aufgeklärten gesellschaftlichen Konsumentenverhalten beigetragen werden und die Markttransparenz wird erhöht. Weiters vermittelt diese Funktion Normen und gesellschaftliche Wertvorstellungen.

2.2.1 Ziele der externen Kommunikation

Allgemeine Ziele der externen Unternehmenskommunikation können sein:

- Produktwerbung: die Produkte und Dienstleistungen werden umworben
- Verkaufsförderung

¹⁸ Vgl. Bruhn (2005), S22ff

¹⁹ ebd. S23, nach Schultz et al. 1993, Vorwort Bruhn 2005

- Verhaltensbestätigung
- Public Relations: Vertrauen gewinnen und bereits vorhandenes Vertrauen stärken
- Erhöhung des Bekanntheitsgrades und Gewinnung von Sympathie
- Verdeutlichung der besonderen Kompetenz²⁰

2.2.2 Externe Dialoggruppen

Beispiele für externe Dialoggruppen wären:

- Lieferanten
- Kunden bzw. potentielle Kunden
- Ämter und Behörden
- Meinungsbildner, beispielsweise Politiker, Künstler oder Sportler
- Universitäten, Schulen und deren Angestellte
- Medien
- Mitbewerber²¹

Die Dialoggruppen werden je nach Branche, Institution oder Interessenslage differenziert und angepasst.²²

2.2.3 Instrumente externer Kommunikation

Neukunden müssen gewonnen werden und bestehende Kunden müssen an das Unternehmen gebunden werden. Diese Tatsache stellt auch die Kommunikationsabteilungen von Unternehmen vor eine Herausforderung. Durch den Einsatz diverser externer Kommunikationsinstrumente werden Kommunikationspolitische Maßnahmen unterstützt. „Kommunikationsinstrumente repräsentieren das Ergebnis einer gedanklichen Bündelung von Kommunikationsmaßnahmen nach ihrer Ähnlichkeit.“²³

²⁰ Vgl. Töffel/Assaf-Mückstein (2008) S157, im Vgl. mit Hanke (1996) S13 ff

²¹ Vgl. Bogner (1999), S127

²² Vgl. ebd., S129

²³ Bruhn (2003b) S3

Zu den klassischen Instrumenten der externen Kommunikation zählen neben Werbung und Verkauf auch Sales Promotion, Sponsoring, Public Relations, Multimediakommunikation, Internet oder auch Messen und Ausstellungen.

2.3 Public Relations

Zerfaß unterteilt die Unternehmenskommunikation in drei Kernbereiche: Marktkommunikation, Mitarbeiterkommunikation und Public Relations. Obwohl sich die vorliegende Arbeit um das Thema der Mitarbeiterkommunikation dreht, soll in diesem Kapitel der Kernbereich PR behandelt werden.

2.3.1 Begriffsdefinition

Seit der Einführung dieses Begriffs 1923 durch E. L. Bernays an der New York University, gab es zahlreiche Versuche ‚Public Relations‘ zu definieren. Albert Oeckl hat diesen Terminus als Öffentlichkeitsarbeit eingedeutscht.²⁴

1964 definierte Oeckl Öffentlichkeitsarbeit als „das bewusste, geplante und dauernde Bemühen, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen in der Öffentlichkeit aufzubauen und zu pflegen“

Als Public Relations werden alle Kommunikationsprozesse bezeichnet, die zwischen Unternehmensleitung und internen, beziehungsweise externen Teilöffentlichkeiten stattfinden und somit zu einer Kooperation beitragen.²⁵

Grunig und Hunt liefern 1984 eine Definition von PR, die ebenfalls sowohl für interne und die externe PR gültig ist. „Public Relations [...] are [...] the management of communication between an organisation and its publics.“²⁶

²⁴ Vgl. Pieper/Pflaum (1993), S224

²⁵ Dietachmaier (2002), S21

²⁶ Grunig und Hunt (1984), S6

Gemeint sind alle möglichen Teilöffentlichkeiten, also die internen und externen.

Unternehmenskommunikation umfasst Public Relations nicht nur aus sozialwissenschaftlicher, sondern auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht.

Bei PR aus sozialwissenschaftlicher Sicht geht es um die Pflege der Kommunikation zu den wichtigsten Teilöffentlichkeiten. Diese Art von PR verfolgt das Ziel, das Image des Unternehmens oder dessen Beziehungsqualitäten zu verbessern. Rezipient ist bei PR aus sozialwissenschaftlicher Sicht der Bürger. Aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive betrachtet, ist PR als Instrument der Kommunikationspolitik eines Unternehmens, Teil des Marketing Mix. Eingesetzt wird PR mit dem Ziel das Kaufverhalten bestimmter Absatzgruppen zu beeinflussen und den Absatz zu fördern. Im Gegensatz zu sozialwissenschaftlicher Sicht ist nicht der Bürger Rezipient, sondern der Konsument oder der Marktteilnehmer.²⁷

2.3.2 Public Relations als Kommunikationsmanagement

Die Positionierung von PR in einem Unternehmen hängt ganz von dessen Zielen ab. Rex Harlow hat versucht, aus verschiedensten Definitionen von Public Relations eine neue Definition zu formulieren. Aus dieser Definition gehen folgende Funktionen von PR hervor, die in jedem Zusammenhang entsprechend sind:²⁸

- Public Relations kommt die Kommunikationsfunktion in einem zweiseitigen Prozess zu.
- Die Ziele der PR sind neben Aufbau und Aufrechterhaltung von gegenseitigem Verständnis auch der gute Wille zwischen Unternehmen und Gruppen.
- Public Relations wird ihren Teilöffentlichkeiten eine Informationsfunktion zugeschrieben.
- Durch sozial verantwortliches Handeln unterstützt PR das Unternehmen beim Erreichen seiner Ziele.²⁹

²⁷ Vgl. Mast (2006), S15

²⁸ Vgl. Harlow nach Mast (2006), S17

²⁹ Vgl. Mast (2006), S17

2.3.3 Public Relations als Kommunikationsinstrument

Die von Harlow der PR zugeschriebenen Funktionen gelten auch aus Sicht der Marktkommunikation und im Zusammenhang mit dem Marketingmix.

Im Medien-Mix der Marktkommunikation nimmt Öffentlichkeitsarbeit eine besondere Stellung ein. Das Marketinginstrumentarium eines Unternehmens zielt auf den Absatz der Leistung am Markt ab. Hingegen geht es der Öffentlichkeitsarbeit in erster Linie darum, für das Unternehmen als Institution ein Umfeld des Vertrauens und des Verständnisses zu schaffen.³⁰

„Insofern ist PR nur bedingt zum marktpolitischen Instrumentarium im engeren Sinne zu zählen und sollte deshalb auch innerhalb des Unternehmens gegenüber dem Marketingbereich verselbstständigt werden.“³¹

Das heißt PR kann ohne weiteres als eigenständiger Bereich in der Unternehmenskommunikation gesehen werden.

Für den Fokus dieser Arbeit, die interne Kommunikation, müssen die Public Relations als eigenständiger Bereich angesehen werden.

³⁰ Vgl. ebd., S20

³¹ Ebd., S20

3 INTERNE UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

„Interne Kommunikation umfasst sämtliche Kommunikations- und Informationsbeziehungen im Unternehmen: zwischen Management und Mitarbeitern, sowie zwischen den Beschäftigten untereinander; öffentliche und private Kommunikation, formale und informelle Kommunikation, [...]“³²

Alle Mitarbeiter müssen alle Informationen über ihre Tätigkeit, ihren Arbeitsplatz und ihr Unternehmen kennen.

„Durch interne Kommunikation nehmen sie teil am formalen und informellen Leben und identifizieren sich im Idealfall sowohl mit ihren Aufgaben als auch mit den Unternehmenszielen.“³³

Denn nur wenn ein Mitarbeiter sich mit seiner Aufgabe und den Unternehmenszielen identifiziert, kann er auch in schwierigen Zeiten hinter dem Unternehmen stehen und seine Loyalität beweisen. Gerade in Zeiten, in denen sich ein Unternehmen sehr stark im Fokus der Medien befindet und zum größten Teil negative Kritiken von den Medien ‚erntet‘ ist dies wichtig.

„Da der Mitarbeiter in seinem sozialen Umfeld das Image des Unternehmens prägt, gilt er als Meinungsmittler. Was sie über ‚ihr‘ Unternehmen mitteilen, bestimmt die öffentliche Meinung.“³⁴

Daher hat die Kommunikation mit den Mitarbeitern oberste Priorität und Kommunikation sollte immer im eigenen Haus beginnen.

³² Herbst (2003), S19

³³ Ebd., S19

³⁴ Ebd., S19

3.1 Funktionen und Ziele interner Unternehmenskommunikation

3.1.1 Funktionen

In der Literatur werden der internen Öffentlichkeit folgende fünf Funktionen zugeschrieben:

1. Informationsfunktion
2. Kritikfunktion
3. Kontrollfunktion
4. Anpassungs- und Ausgleichsfunktion
5. Integrationsfunktion³⁵

Funktionen 2 bis 5 bauen auf der ersten Funktion, nämlich der Informationsfunktion auf. Daher wird sie auch als Basisfunktion bezeichnet.³⁶

3.1.1.1 Informationsfunktion

Hier wird unterschieden zwischen:³⁷

- Funktionaler Information: Arbeits- und aufgabenbezogene, für die Ausübung der Funktion wichtige Information, sollte von der hierarchisch höher gestellten Person kommen.
- Motivierender Information: Allgemeines Wissen eines Mitarbeiters über den eigenen Arbeitsbereich hinaus.

3.1.1.2 Identifikationsfunktion

„Die Identifikationsfunktion Interner Kommunikation steht in engem Zusammenhang mit dem Konzept der Corporate Identity. Erst aus der Identifikation der Unternehmensmitglieder erwächst die wirkliche Identität eines Unternehmens.“³⁸

³⁵ Vgl. Neuwert (1989), S32ff

³⁶ Vgl. ebd., S17

³⁷ Vgl. Stampfer (2005), S67

³⁸ Vgl. ebd, S68

Auf die Notwendigkeit der Corporate Identity wird im Laufe dieses Kapitels näher eingegangen.

3.1.1.3 Motivationsfunktion

Die Steigerung der Arbeitsmotivation ist einer der Gründe, warum ein Unternehmen Interne Kommunikation betreibt.

„Arbeitsmotivation trägt auf der einen Seite dazu bei, die nötige Kraft aufzubringen, um unangenehme, aber als notwendig erkannte Aufgaben zu bewältigen und wirkt auf der anderen Seite als Antrieb für ein sinnerfülltes, menschenwürdiges Leben, mit dem man sich als einzelner an der Lösung gesellschaftlicher Aufgaben beteiligt und dabei seine Fähigkeiten, Fertigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale angemessen einsetzt, entfaltet und weiterentwickelt.“³⁹

Als Arbeitsmotivation bezeichnet werden kann also das Zusammenspiel der Qualifikation die ein Mitarbeiter mitbringt und der Bereitwilligkeit jene Qualifikation auch einzusetzen.

3.1.1.4 Integrationsfunktion

Ansgar Zerfaß unterscheidet zwei Arten der Integration:

- Reputationsgestützte Integration: Experten üben kommunikativen Einfluss aus und wirken auf die jeweiligen Absichten der Organisationsmitglieder ein, indem sie belehren.
- Wertgestützte Integration: An die gemeinsame Wertebindung wird appelliert; Vorgesetzte reden in Betriebsversammlungen und persönlichen Gesprächen vom Zusammenhalt und den Visionen des Unternehmens. Eine stabile

³⁹ Kabourek (1996), S11

Unternehmenskultur und die persönliche Integrität des Kommunikators sind Voraussetzung dafür.⁴⁰

3.1.1.5 Imagefunktion

„Die eigenen Mitarbeiter sind immer die wichtigste ‚Öffentlichkeit‘. Sie und ihre Familien sind Opinion Leader ersten Ranges, sie prägen durch ihre Meinung und ihre Zufriedenheit das Image der Institution. (...) Denn informierte Mitarbeiter sind bessere Mitarbeiter.“⁴¹

„Zufriedene Mitarbeiter bringen nicht nur sich selbst, sondern auch der Organisation mehr. Und Information und Kommunikation sind die Instrumente hierfür.“⁴²

3.1.2 Ziele

Laut Kalmus hat interne Kommunikation eines Unternehmens „die Aufgabe, die Mitarbeiter über Vorgänge, die sie und das Unternehmen betreffe, zu informieren, um dadurch ihren Informationsstand zu verbessern und die Meinungsbildung über das Geschehen im Unternehmen zu unterstützen“⁴³.

Wenn innerbetriebliche Kommunikation gut konzipiert und praktiziert wird, können gute Ergebnisse dadurch erzielt werden, wie beispielsweise:

- gute Kontakte zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern und bei den Mitarbeitern untereinander,
- überzeugte und motivierte Mitarbeiter,
- Mitarbeiter bringen sich selbst besser ein und werden von selbst kreativ und aktiv und
- ein gutes Betriebsklima⁴⁴

⁴⁰ Vgl. Zerfaß (1996), S296

⁴¹ Bogner (1999), S151

⁴² Ebd., S151

⁴³ Kalmus (1982), S93

⁴⁴ Klöfer (2001), S81ff

Winterstein geht davon aus, dass der innerbetriebliche Kommunikationsprozess als zielgerichtete Handlung eine Verhaltensänderung auf der Empfängerseite bewirken soll: „Der innerorganisatorische Informationsprozess stellt eine zielgerichtete, Wirkungen erstrebende Handlung dar. Die Informationen sollen den Mitarbeiter erreichen, von ihm aufgenommen werden und weitere kognitive Prozesse auslösen. Angestrebte Wirkungen sind lang- oder kurzfristige Verhaltensänderungen des Empfängers.“⁴⁵

Winterstein unterscheidet einerseits funktionale, andererseits additional Ziele interner Kommunikation. Funktionale Ziele sollen die Koordination und Kontrolle ermöglichen und die Arbeitsprozesse verbessern. Informationen die darüber hinausgehen werden als additional oder motivationale Informationen verstanden. Der Umstand, dass Menschen sozial- und personalstrukturierte Wesen sind, muss hier berücksichtigt werden um die interne Kommunikation wirken zu lassen.⁴⁶

Weiters hat Winterstein die in der fachspezifischen Literatur am häufigsten erwähnten Ziele zusammengefasst:

- Motivation: durch zusätzliche Kommunikation im Unternehmen soll die Motivation der Mitarbeiter gesteigert werden.
- Integration und Identifikation: Wenn Mitarbeiter zufrieden stellend informiert werden, identifizieren sie sich leichter mit dem Unternehmen und Integration findet schneller statt. Weiters dürfen Corporate Identity und die Unternehmenskultur beim Integrationsprozess nicht vernachlässigt werden.
- Arbeitszufriedenheit: Wenn Information als Bedürfnis der Mitarbeiter betrachtet wird, ist der Zusammenhang mit der Zufriedenheit augenscheinlich. Durch genügend Information werden die Bedürfnisse der Mitarbeiter erfüllt.
- Betriebsklima und Unternehmenskultur: Kommunikation beeinflusst alle Kommunikatoren der Mitarbeiterinformation und die von Mitarbeitern wahrgenommene Unternehmenskultur (beispielsweise gemeinsame Werte und Ziele).

⁴⁵ Winterstein (1998), S21

⁴⁶ Vgl. ebd., S21

- Außenwirkung: Mitarbeiter dienen als Meinungsmittler nach außen, in ihrem sozialen Umfeld prägen sie das Image ‚ihres‘ Unternehmens.⁴⁷

3.2 Interne Kommunikationsinstrumente

„Gegenstand der Kommunikationspolitik ist die Erreichung relevanter Kommunikationsziele bei ausgewählten Kommunikationszielgruppen. Hierzu stehen dem Unternehmen eine Vielzahl von Kommunikationsinstrumenten zur Verfügung.“⁴⁸

„Das betriebliche Kommunikations-Instrumentarium muss einem ständigen Anpassungs- und Entwicklungsprozess unterliegen, wenn es zeitgerecht bleiben soll. Es ist regelmäßig zu überprüfen, in Frage zu stellen und zu korrigieren.“⁴⁹

So wäre das vor allem der Fall wenn sich das Unternehmen in einer Krise oder ähnlichem befindet.

Grundsätzlich wird unterschieden in:

- mündliche
- schriftliche und
- visuelle Kommunikationsmittel.

„Um funktionsfähige Kommunikations- und Informationskreisläufe zu schaffen oder zu erhalten, ist ein Zusammenspiel von schriftlicher, mündlicher und elektronischer Information der Mitarbeiter notwendig. Diese drei Wege müssen sich ergänzen. Nur auf diese Weise werden die horizontalen, vertikalen, formellen und informellen Informationsabläufe sinnvoll ineinander greifen können, nur so bleibt das Nervensystem des Unternehmens intakt.“⁵⁰

⁴⁷ Vgl. ebd., S21

⁴⁸ Bruhn (2003), S267

⁴⁹ Kalmus (1995), S82

⁵⁰ Kalmus (1998), S54

Die eingesetzten Kommunikationsinstrumente müssen bestimmte Inhalte zuverlässig übermitteln können. Die Informationsvermittlung muss genau, schnell und vertraulich erfolgen und sollte auf jeden Fall ausreichendes Informationspotential haben.⁵¹ Die Mitarbeiter müssen den übermittelten Inhalten Vertrauen schenken können und sie glauben.

Die Auswahl der einzusetzenden Kommunikationsinstrumente fällt in die Führungsebene. Es gibt einige Gründe, die mitspielen, wenn das Kommunikationsinstrument ausgewählt wird. So werden beispielsweise mehrdeutige Nachrichten in einem detaillierten persönlichen Gespräch übermittelt, einfache, eindeutige Botschaften mittels Memo.⁵² Am besten wäre der Einsatz einer Kombination aller in Frage kommenden Kommunikationsinstrumente.

3.2.1 Mündliche Kommunikationsinstrumente

Mündliche Kommunikationsinstrumente oder face-to-face Kommunikation wären beispielsweise Einzelgespräche, Gruppendiskussionen, Abteilungsbesprechungen, Konferenzen, Betriebsversammlungen, Vorträge, Lautsprecherdurchsagen oder Mitarbeitergespräche. Eine weitere Form der mündlichen Kommunikation ist das informelle Kommunikationsinstrument ‚Gerücht‘, das in Kapitel 3.2.4 näher dargestellt wird.

3.2.2 Schriftliche Kommunikationsinstrumente

Zu den am häufigsten eingesetzten schriftlichen Kommunikationsinstrumenten gehören, nicht nur das Schwarze Brett, sondern auch Mitarbeiterzeitschriften, Geschäftsberichte, Broschüren und Unterlagen für neue Mitarbeiter oder Bilanzen.

⁵¹ Vgl. Winterstein (1998), S55

⁵² Vgl. ebd., S63

3.2.3 Visuelle Kommunikationsinstrumente

Visuelle Instrumente der internen Kommunikation können sein: Schaukästen, Plakate oder Diaschauen.

3.2.4 Elektronisch-digitale Instrumente

Filme und Videos über das Unternehmen, Betriebsfernsehen, Intranet und E-Mails. Vor allem E-Mails zählen zu den täglich eingesetzten Instrumenten der internen Kommunikation in modernen Unternehmen. Dadurch ist es möglich, ad-hoc-Information auf dem schnellsten Weg zu verbreiten.

3.2.5 Das Gerücht als informelles Kommunikationsinstrument

Wenn ein Unternehmen in schwierigen Zeiten oder unter außergewöhnlichen Umständen besondere Zuwendung von den Medien genießt, stellt das die Kommunikationsabteilungen oft vor eine große Herausforderung.

Wie wichtig gut und langfristig geplante interne Öffentlichkeitsarbeit ist, muss an dieser Stelle nicht näher erläutert werden. Gerade in Zeiten großer Veränderung ist es relevant, dass die Kommunikation auf der Vorarbeit der alltäglichen internen PR aufbauen kann. Es muss gewährleistet sein, dass alle Informationen nicht nur richtig, sondern auch rechtzeitig ausgeschickt werden, um Unsicherheiten zu vermeiden und um etwaigen Gerüchten vorzubeugen, denn „es ist leichter, Gerüchten durch Information vorzubeugen, als entstandene Gerüchte zu beseitigen.“⁵³

Mast sieht ein Gerücht als „unbestätigte Nachricht über ein ungewisses Ereignis, die ohne genaue Kenntnis der Quelle (meist mündlich) verbreitet wird.“⁵⁴

In Zeiten, in denen sich ein Unternehmen in einem Veränderungsprozess befindet und sich die Mitarbeiter vielleicht auch noch zu wenig informiert fühlen, kann es leicht passieren,

⁵³ Herbst (1999), S66

⁵⁴ Mast (2006), S235

dass das Handeln der Mitarbeiter durch in die Welt gesetzte Gerüchte beeinflusst wird. Unsicherheit und offene Fragen bilden den Nährboden für Gerüchte, also für „[...] unverifizierte Informationen mit aktuellem Bezug [...]“. ⁵⁵ Das heißt Gerüchte müssen nicht zwingend falsch sein. Sie sind nicht überprüfte, subjektive Aussagen.

Dem Mitarbeiter bieten Gerüchte die Möglichkeit „die eigenen Emotionen bezüglich einer bestimmten Situation zu rechtfertigen, und es wird eine Erklärung für sich und andere geliefert, warum man sich auf diese Weise verhält.“ ⁵⁶

Der Weg von Gerüchten hängt im Allgemeinen von der Gesamtstimmung der Mitarbeiter oder des Unternehmens ab. Befinden sich Mitarbeiter beispielsweise in einer unsicheren oder ängstlichen Situation, desto mehr hören sie auf negative Gerüchte.

Um die Gerüchtebildung in Zeiten großer Veränderung zu vermeiden, ist es notwendig, die Mitarbeiter ausreichend zu informieren und alle Abläufe und Prozesse an sie zu kommunizieren. Es ist wichtig, dass der subjektive Informationsbedarf der Mitarbeiter von oben befriedigt wird. ⁵⁷ Die externe Kommunikation muss auf die interne Kommunikation abgestimmt sein. Das heißt nach ‚innen‘ darf nicht weniger kommuniziert werden als nach ‚außen‘, denn „wo Informationen fehlen, füllen Gerüchte und Mutmaßungen die Lücke aus.“ ⁵⁸

3.3 Kommunikationsfluss und Kommunikationsstil im Unternehmen

3.3.1 Kommunikationswege

Der Kommunikationsbereich gilt laut Kalmus als „die Gesamtheit der mündlichen, schriftlichen, bildlichen und verhaltensmäßigen Äußerungen, die im Betrieb Mensch zu Mensch direkt oder indirekt fließen.“ ⁵⁹

⁵⁵ Bentele/Piwinger/Schönborn (2001), S5

⁵⁶ Ebd., S6

⁵⁷ Deibl (1995), S69

⁵⁸ Herbst (2003), S26

⁵⁹ Kalmus (1995), S30

Kommunikationsweg wird in dieser Arbeit synonym mit Kommunikationskanal verwendet.

„Ein Kommunikationskanal stellt die Verbindung vom Sender zum Empfänger her.“⁶⁰

Jeder Kanal bzw. Weg wird bestimmt durch:

1. die Richtung des Informationsflusses
2. die Durchlässigkeit und
3. die Stufigkeit⁶¹

So wird unter anderem unterschieden zwischen:

Formalen Kommunikationswegen (Instanzwege)

1. Informationen in horizontaler Richtung, also auf der gleichen Hierarchiestufe
2. Informationen in vertikaler Richtung, von oben nach unten oder von unten nach oben) und

Informalen Kommunikationswegen (außerhalb der Instanzwege)

1. Als gewolltes Führungsprinzip (Teamarbeit, Projektmanagement, Vorschlagwesen)
2. Als Zufallsprodukt oder auf Initiative Einzelner oder von Gruppen (Kaffeeküche)

Kalmus unterscheidet die Kommunikationswege ganz einfach in:

1. formell horizontal

⁶⁰ Deibl (1995), S63

⁶¹ Vgl. ebd., S63

2. informell horizontal
3. formell vertikal
4. informell vertikal

Die Wege innerhalb der hierarchischen Ordnung werden als horizontal oder vertikal bezeichnet. Horizontale Kommunikation geschieht innerhalb einer Abteilung auf derselben Hierarchiestufe, vertikale Kommunikation im Gegensatz dazu mit einer Person die einer Hierarchiestufe übergeordnet ist.⁶²

So gibt es die ‚top down‘, die ‚bottom up‘ oder Querinformation.

‚Top Down‘: Der Informationsfluss von oben nach unten. Der Mitarbeiter erhält Informationen von seinem Vorgesetzten. Er bekommt einen Auftrag erteilt und erhält alle Informationen die zur Ausführung notwendig sind. Die Informationen werden von oben, also zum Beispiel vom Vorstand, nach unten, zu den Mitarbeitern, gegeben. Dazwischen gibt es noch mehrere Stellen, wie die unmittelbaren Führungskräfte.

‚Bottom Up‘: Information die von unten nach oben fließt. Die Information fließt in entgegen gesetzter Richtung. Mitarbeiter informieren ihre direkten Vorgesetzten z. B. über Ergebnisse, dieser leitet diese Information weiter an seinen direkten Vorgesetzten.

Formelle Information beziehungsweise Kommunikation dient der Erreichung betrieblicher Ziele und läuft über organisierte Kanäle. Informelle Kommunikation dient im Vergleich dazu der Befriedigung von emotionalen und sozialen Informationsbedürfnissen.⁶³

Kommunikationskanäle werden aber auch noch nach Ihrer Durchlässigkeit unterschieden.

⁶² Vgl. Kalmus (1995), S28

⁶³ Vgl. Bogner (1999), S154

Hier gibt es einseitige und zweiseitige Kanäle. Bei einem einseitigen Kommunikationsweg sind nur absteigende Informationen möglich, bei denen es keine Möglichkeit für Rückfragen gibt. Bei einem zweiseitigen Kommunikationsweg gibt es sowohl absteigende als auch aufsteigende Verbindungen, so dass Rückfragen sehr wohl möglich sind.

3.3.2 Kommunikationsstile

Der Kommunikationsstil eines Unternehmens ergibt sich aus der „Zweckrationalität des Systems und der Subjektivität der in seinem Rahmen handelnden Menschen. Die Öffentlichkeitsarbeit dokumentiert diesen Stil nach außen. [...]“⁶⁴

Kennzeichnend für einen Kommunikationsstil ist die Art und Weise zu informieren und sich informieren zu lassen. Man muss bereit sein, den Willen und die Notwendigkeiten des Gegenübers erkennen, zu akzeptieren und die eigene Handlungs- und Denkweise daran überprüfen. Außerdem sollte das Unternehmen bereit sein, über das eigene Denken und Handeln offene Aussagen zu tätigen.

Folgende Kriterien bestimmen den Grad der Bereitschaft einer Organisation oder Institution sich informieren zu lassen:

- Offenheit
- Intensität
- Kontinuität
- Sachlichkeit⁶⁵

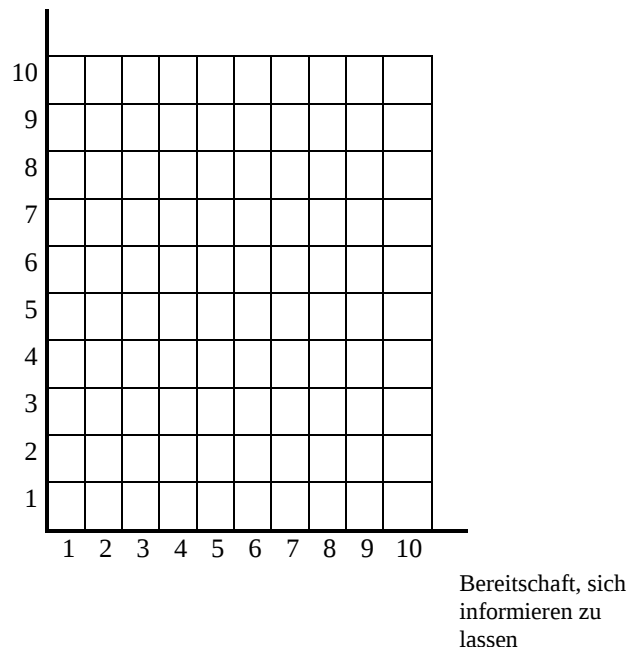
Durch dieselben Kriterien wird der Grad der Bereitschaft selber zu informieren eingestuft.

⁶⁴ Ebd., S28

⁶⁵ Ebd., S29

Auf Grund dieser Kriterien werden verschiedene Kommunikationsstile festgelegt und danach kann der eigene Kommunikationsstil eines Unternehmens eingeordnet werden.

Bereitschaft, zu informieren



- Der bürokratische Kommunikationsstil (verläuft gegen 0.0)

Dieser Kommunikationsstil, bei dem die Bereitschaft von der Öffentlichkeit informiert zu werden und die Öffentlichkeit zu informieren, findet sich häufig bei bürokratisch strukturierten Betrieben. Eigentlich besagt sie ‚Wir brauchen niemanden und was wir tun, geht niemanden etwas an.‘

Natürlich bleibt ein derart starrer Kommunikationsstil nicht ohne Folgen. Da man nicht weiß, was tatsächlich gebraucht wird und weil nicht gesagt wird was man bezwecken will, passieren bürokratische Fehlplanungen und missverständliche Aktivitäten.

- Der manipulative Kommunikationsstil (liegt unter 5.5)

Trotz einer extensiven Informationstätigkeit beider Seiten, ist der Zweck dahinter nicht wirklich Kommunikation sondern Manipulation. Dieser Stil ist jener von totalitären Herrschaftssystemen. Dieser Propagandastil präsentiert Informationen die mit großem Aufwand präpariert und selektiert werden und weder offen noch sachlich sind, gemäß ‚Uns interessiert und wir tun nur, was uns nützt‘.

- Der demokratische Kommunikationsstil (liegt über 5.5)

Beide Komponenten, also sowohl die Bereitschaft zu informieren, als auch die Bereitschaft sich informieren zu lassen und deren Kriterien, weisen eine Tendenz auf. Dieser Kommunikationsstil ist gekennzeichnet durch Offenheit, Intensität, Kontinuität und Sachlichkeit.

„Wir informieren und lassen uns informieren, soweit dies vertretbar ist, offen, sachlich und kontinuierlich.“⁶⁶

Dieser Führungsstil wird deshalb demokratisch genannt „weil für eine demokratische Willensbildung und Informationsbereitschaft und Informationsmöglichkeit gegeben und anerkannt werden müssen und weil die Daseinsberechtigung auch konkurrierender Interessen bei der Entscheidungsbildung der Organisation oder Institution berücksichtigt werden muss.“⁶⁷

- Disproportionale Kommunikationsstile (liegen gegen 0.10 oder 10.0)

Wenn eine Komponente vernachlässigt wird, Können Ungleichheiten entstehen. Wenn man sich bei großer Informationsbereitschaft kaum über die Öffentlichkeit informiert oder wenn intensiv die öffentliche Meinung erforscht wird, ohne dass sich daraus Konsequenzen für eine aktivere Kommunikationspolitik ergeben würden.

Entweder „Wir lassen uns voll informieren, sagen aber nichts“ oder „Wir sind bereit, über alles zu informieren, was die anderen tun, interessiert uns nicht“.

⁶⁶ Vgl. ebd., S153

⁶⁷ Neske (1977), S31

3.4 Information oder Kommunikation

Die Hauptzielgruppe der Mitarbeiterinformation sind die ausführenden Mitarbeiter, die neben dem leitenden, dem mittleren und dem unteren Management zu den unterschiedlichen Kommunikatorengruppen gehören.

Information wird von Thommen beschrieben als „eine Mitteilung, verbunden mit einer zielausgerichteten Absicht. Eine Information muss somit Wissen vermitteln, Nichtwissen oder Unsicherheit beseitigen und will dadurch beim Empfänger eine Wirkung auslösen.“⁶⁸, während Kommunikation, nach Jarren und Bonfadelli als Prozess bezeichnet wird und definiert wird als „Form des sozialen Handelns, das mit subjektivem Sinn verbunden ist und auf das Denken, Fühlen und Handeln anderer Menschen bezogen stattfindet. Es handelt sich also um ein verbales und/oder nonverbales Miteinander-in-Beziehung-Treten von Menschen zum Austausch von Informationen.“⁶⁹

„Grundlegend erwartet der Mitarbeiter ein definierbares Maß an Information, welches ihm ermöglicht, die von ihm erwartete Leistung zu erbringen [...]. Informationen sind darüber hinaus notwendig, um sich im Arbeitsumfeld und in der sozialen Umgebung zu orientieren, seinen Standort zu erkennen und Vorgänge, Zusammenhänge und Aufgabenstellungen zu verstehen und mit Bedeutung zu unterlegen.“⁷⁰

Deibl unterteilt den Informationsprozess in drei Stufen:

- Informationsgewinnung
- Informationsverarbeitung und
- Informationsweitergabe (Kommunikation)⁷¹

⁶⁸ Thommen (1981), S173

⁶⁹ Jarren/Bonfadelli (2001), S22

⁷⁰ Winterstein (1998), S29

⁷¹ Vgl. Deibl (1995), S56

„Information und Kommunikation bedingen sich somit gegenseitig. Nicht weitergegebene Informationen sind wertlos. Durch die Weiterleitung wird Information zur Kommunikation.“⁷²

Man kann also auch sagen, dass es „ohne Information keine Kommunikation und ohne Kommunikation keine Information gibt.“⁷³

Informationen liegen erst dann vor, wenn der Empfänger die Nachricht gebrauchen kann. Daher wird Kommunikation als Prozess bezeichnet. Im Kommunikationsprozess ist die Information immer die erste, aber keinesfalls die alleinige Stufe. Die Information hat die Aufgabe, Aufmerksamkeit zu erregen und sozusagen den ‚Prozess‘ einzuleiten.⁷⁴

Betriebliche Kommunikation ist ein geschlossener Regelkreis. Ein Informations-Input wird gemäß einer Zielfunktion derart bearbeitet, dass der gewünschte Output erstellt wird. Betriebliche Kommunikationsvorgänge umfassen:

- die Entstehung eines Informationsbedürfnisses,
- die Heranziehung eines geeigneten Kommunikationsmittels,
- die technische Durchführung und
- den Vollzug bzw. den Abschluss des Vorganges.

Informationsbeschaffung im Betrieb kann entweder durch zwischenmenschliche Beziehungen, Teilnahme an Besprechungen oder direkte Beobachtung erfolgen.

Das Informationsbedürfnis der Mitarbeiter

Gemessen an der Bedürfnispyramide von Maslow besteht bei Mitarbeitern generell ein Bedürfnis nach Information. Das Bedürfnis nach Information gehört zu den sogenannten Sicherheitsbedürfnissen, die auf den Stufen der Bedürfnispyramide direkt nach den überlebenswichtigen physiologischen Bedürfnissen kommen.⁷⁵

⁷² Ebd., S56

⁷³ Nesensohn (2001), S37, im Vgl. mit: Heinrich (1996) S7

⁷⁴ Vgl. ebd. S37, im Vgl. mit: Klöfer (1999) S10

⁷⁵ Vgl. Deibl (1995), S57

„Informiert zu sein befriedigt am Arbeitsplatz nicht nur das Bedürfnis nach Sicherheit, sondern auch soziale Bedürfnisse, wie das nach Anerkennung und Bestätigung der eigenen Person. Man will teilhaben an dem, was wichtig ist, und stets auf dem aktuellen Stand der Dinge sein.“⁷⁶

Dass sich nicht informierte Mitarbeiter oft unsicher fühlen, ist es für die interne Unternehmenskommunikation relevant, auch das Informationsbedürfnis der Mitarbeiter zu berücksichtigen. „Mangel an Information führt [...] zu Hilflosigkeit und Gerüchtebildung, beides Umstände, die das Betriebsklima negativ beeinflussen.“⁷⁷

Weiters besteht der Wunsch nach Information weil:⁷⁸

- Menschen neugierig sind,
- Mitarbeiter den Kontakt zu anderen und insbesondere zu ihrem Chef brauchen,
- sie sozial anerkannt sein wollen,
- sie ihre eigene Position innerhalb des unternehmerischen Geschehens kennen wollen,
- ihnen der Sinn der aufgetragenen Aufgaben und Ziele wichtig scheint und
- sie vor allem auch negative Nachrichten erfahren wollen, damit sie besser auf das zukünftige Geschehen vorbereitet sind.

3.5 Die Teilöffentlichkeiten

Winterstein definiert Mitarbeiterkommunikation als einen „Teilbereich der internen Kommunikation, welcher die ausführenden Mitarbeiter als Zielgruppe hat und somit die Gesamtheit der innerhalb einer Organisation an die Mitarbeiter gerichteten Informationen.“⁷⁹

⁷⁶ Ebd., S57

⁷⁷ Ebd., S59

⁷⁸ Ebd., S58

⁷⁹ Winterstein (1998), S7

Die Zielgruppe, von Bogner auch als Dialoggruppe bezeichnet ist eine Teilöffentlichkeit, welche für die Institution im Allgemeinen eine wichtige Rolle spielt. Avenarius bezeichnet als Teilöffentlichkeit „diejenigen Teile einer Bevölkerung, mit denen eine Organisation bei der Verfolgung ihrer Ziele, Entscheidungen und Maßnahmen in Kontakt oder Konflikt gerät.“⁸⁰

Teilöffentlichkeiten können, je nach Interesse an einem Sachverhalt, unterteilt werden in:⁸¹

- Nicht-Teilöffentlichkeit;
- latente Teilöffentlichkeiten: sind betroffen, wissen es noch nicht;
- bewusste Teilöffentlichkeiten: obwohl sie sich des Problems bewusst sind, werden sie nicht aktiv;
- aktive Teilöffentlichkeiten: werden aktiv und organisieren sich in Gruppen.

Bei Dialoggruppen unterscheidet man:

- Mittelbaren Dialoggruppen (Transformatoren zum Letztempfänger der Botschaft – z.B. Medien) und
- Unmittelbaren Dialoggruppen (z.B. Behördenvertreter)

Außerdem kann eine Dialoggruppe nach demographischen, soziologischen, gesellschaftlichen oder psychologischen Gesichtspunkten gegliedert werden.

Interne Dialoggruppen wären wie folgt:

- MITARBEITER (wiederum unterteilt nach Position im Unternehmen, Arbeitsbereichen, Funktionen oder Geschlecht)
- Angehörige von Mitarbeitern
- Potentielle Mitarbeiter

⁸⁰ Avenarius (2000), S179

⁸¹ Vgl. Grunig/Hunt (1984), S145

- Freie Mitarbeiter und Berater
- Pensionisten und ihre Angehörige
- Eigentümer und Aktionäre
- Betriebsräte⁸²

Nur um noch einmal einen kleinen Vergleich aufzuzeigen, drei externe Dialoggruppen:

- Lieferanten
- Kunden und potentielle Kunden oder
- Ämter und Behörden

Die Mitarbeiter als Teilöffentlichkeit eines Unternehmens haben direkten Einfluss auf das Unternehmen. „Aufgrund [...] ihrer Multiplikatorfunktion im Organisationsumfeld genießen sie gegenüber anderen Teilöffentlichkeiten besondere Priorität.“⁸³

Die Aufbaustruktur der innerbetrieblichen Kommunikation besteht in der Festlegung der Kommunikationswege und deren Verbindung zum Kommunikationssystem.

3.6 Corporate Identity

Auf Grund immer stärker werdender Konkurrenz, Globalisierung oder Internationalisierung entsteht für Unternehmen ein immer größerer Druck den wachsenden Anforderungen gerecht zu werden. Es ist wichtig, sich von der Masse abzuheben und eine Unternehmensidentität oder Unternehmenspersönlichkeit zu entwickeln, die das Unternehmen für alle Stakeholder unverwechselbar macht.

Herbst versteht unter Unternehmenspersönlichkeit „die einzigartigen und unverwechselbaren Merkmale, durch die das Unternehmen für andere vertrauenswürdig und verlässlich wird, da man weiß mit wem man es zu tun hat.“⁸⁴

⁸² Vgl. Bogner (1999), S127

⁸³ Atteslander (2000), S327

„Corporate Identity (Unternehmenspersönlichkeit) umfasst alle Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens, ein einheitliches Erscheinungsbild und Unternehmensimage anzustreben mit dem Ziel, eine in sich schlüssige Selbstdarstellung des Unternehmens nach innen und außen zu entwickeln und aufrechtzuerhalten.“⁸⁵

„Corporate Identity ist bestimmt durch das Selbstverständnis des Unternehmens und steuert dessen Verhaltensweisen nach innen und nach außen mit dem Ziel, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einen nach innen und außen einheitlichen Rahmen zu gliedern.“⁸⁶

Birkigt und Stadler verstehen unter Corporate Identity „die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf Basis eines definierten Images, einer festgelegten Unternehmensphilosophie und Unternehmenszielsetzung und mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitliche Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen“⁸⁷

Das einheitliche Erscheinungsbild nach Innen ist ebenso wichtig wie das nach außen gerichtete. Gerade in sehr komplexen Unternehmen oder beispielsweise nach Unternehmenszusammenschlüssen besteht die Gefahr der zunehmenden Anonymität.

Corporate Identity betrifft die Identitätsbildung eines Unternehmens nach Innen gesehen. Es ermöglicht den Mitarbeitern sich leichter mit dem eigenen Unternehmen zu identifizieren. Corporate Image hingegen bezieht sich auf die Imagebildung im äußeren Umfeld eines Unternehmens. Ohne interne Kommunikation wäre dieser Vorgang nicht möglich.⁸⁸

⁸⁴ Herbst (2003), S60

⁸⁵ Mast (2006), S48

⁸⁶ Mast (2006), S49

⁸⁷ Bogner (1999), S34, zit. nach Birkigt/Stadler (1986)

⁸⁸ Vgl. Deibl (1995), S240

Da interne Kommunikation eine Frage der Kultur ist, ist sie auch eine Frage des Selbstverständnisses eines Unternehmens. Corporate Identity ist der Prozess des langfristigen Gestaltens dieses Selbstverständnisses.⁸⁹

Die Entwicklung der CI ist ein kontinuierlicher Prozess über einen längeren Zeitraum hinweg. Sie orientiert sich an der Unternehmenskultur und Unternehmensphilosophie.

Der Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit ist die interne Kommunikation im Verlauf einer Unternehmensübernahme. Daher ist es relevant, nicht nur auf die Corporate Identity, sondern auch auf die Unternehmenskultur einzugehen. Unter Unternehmenskultur versteht man „die unternehmensbezogenen Werte und Normen der Mitglieder einer betriebswirtschaftlichen Organisation.“⁹⁰

Die Entwicklung der Unternehmenskultur ist ebenso ein lang andauernder Prozess wie die Entwicklung der CI. Bei einer Fusion treffen verschiedene Unternehmenskulturen und unterschiedliche Corporate Identities aufeinander.

Die Schwierigkeit besteht hier in der Tatsache, dass man einem Unternehmen nicht eine neue CI aufzwingen kann. Es müssen anhand der vorhandenen Unternehmenskulturen und Unternehmensphilosophien Korrekturen in der Geschäftspolitik und Schwerpunkte herausgearbeitet werden. Durch Kommunikation soll das veränderte Erscheinungsbild in die Öffentlichkeit transportiert werden.⁹¹

Auf Unternehmenskultur in Verbindung mit Fusionen und deren Zusammenhang mit dem Erfolg einer Fusion, wird in Kapitel 5.5 genauer eingegangen.

⁸⁹ Vgl. Herbst (1999), S58

⁹⁰ Kottrass (2006), S39, zit. nach Heinen (1987) S32, zit. nach Andres (2004) S127

⁹¹ Vgl. Bogner (1999), S33

3.6.1 Ziele der Corporate Identity

CI basiert auf der Unternehmensphilosophie und orientiert sich nach den inneren und äußeren Unternehmenszielen.⁹²

Inneres Ziel: Produktivitäts- und Leistungssteigerung durch

- transparentere Prozesse und Strukturen,
- Verankerung der Unternehmensziele in den Köpfen der Mitarbeiter,
- Senkung von Kosten durch einheitliche Gestaltungsrichtlinien und
- Zustimmung zu vorgegebenen Werten für gemeinsames Handeln.⁹³

Äußeres Ziel: Unterstützung der Bezugsgruppen (Kunden, Öffentlichkeit, etc.) bei den Unternehmenszielen durch

- Vermitteln von Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Sicherheit in Form eines widerspruchsfreien Bildes und
- Erhöhen des Bekanntheits- und Wiedererkennungsgrades durch klare Selbstdarstellung.⁹⁴

3.6.2 Instrumente der Corporate Identity

Die Instrumente der Unternehmenspersönlichkeit können unter dem Begriff ‚Corporate- oder Identitätsmix‘ gesehen werden und teilen sich in folgende Teilbereiche:

- Corporate Behaviour (Unternehmensverhalten)
- Corporate Communications (Unternehmenskommunikation)
- Corporate Design/Image (visuelles Unternehmensbild)

⁹² Vgl. Kotras (2006), S36

⁹³ Vgl. ebd., S37

⁹⁴ Vgl. ebd., S37

Corporate Behaviour CB

„Corporate Behaviour ist das Verhalten des Unternehmens nach außen. Neben der Angebots- und Preispolitik zählt hierzu insbesondere das Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter und des Managements gegenüber der Öffentlichkeit. Basis ist die interne Kommunikation.“⁹⁵

Corporate Communications CC

„Corporate Communications ist die Gesamtheit der nach innen und außen gerichteten Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens mit dem Ziel, die Meinungen, Einstellungen oder Verhaltensweisen der Stakeholder zu beeinflussen oder zu verändern.“⁹⁶

Corporate Communications sind alle kommunikationspolitischen Maßnahmen; nach innen und nach außen.

Das Ziel der CC ist der Imageaufbau in der öffentlichen Meinung, diesen zu korrigieren und zu pflegen. Es sollen Einstellungsänderungen angestrebt werden. PR und Marktkommunikation werden mit dem Ziel Synergieeffekte zu erreichen, eingesetzt.⁹⁷

Corporate Design CD

„Corporate Design ist ein Teilbereich der CI. Es geht um den einheitlich gestalterischen Gesamtauftritt eines Unternehmens [...]“⁹⁸

CD kann unterschiedlich eingesetzt werden. Als Beispiele nennt Bogner⁹⁹:

- Firmenlogo und Firmensymbole,
- Firmenfarbe und Typographie,

⁹⁵ Mast (2006), S50

⁹⁶ Ebd., S49

⁹⁷ Ebd., S49

⁹⁸ Ebd., S50

⁹⁹ Vgl. Bogner (1999), S35

- Graphische Gestaltungselemente für bspw. Werbung,
- Mitarbeiterbekleidung, zum Beispiel Uniformen und
- Gestaltung von Gebrauchsgegenständen.

Zusammengefasst kann man sagen, dass „CI = CB+CC+CD“¹⁰⁰

¹⁰⁰ Ebd., S35

4 THEORETISCHE ANSÄTZE

4.1 Der organisationstheoretische Ansatz

Der organisationstheoretische Ansatz schreibt den Public Relations eine ‚Kommunikationsfunktion der Organisation‘¹⁰¹ zu. Die wichtigsten Vertreter dieses Ansatzes sind Grunig und Hunt. Für sie bedeuten PR, dass Organisation oder Unternehmen und individuelle Gruppen kommunizieren, indem sie Informationen erhalten oder weitergeben.

Es gibt verschiedene Organisationstheorien, so zum Beispiel die klassische Organisationstheorie, die Human-Relations Theorie, die Systemtheorie oder situative bzw. interpretative Ansätze. Diese Theorien passen grob gesehen gut zum Organisationsverständnis von PR-Theorien und interne Kommunikation und Organisationstheorien haben einen gemeinsamen Nenner. Die Mitarbeiter.

Keine Organisation kann die gleichen Strukturen wie eine andere haben, denn die Organisationsstruktur ist aufgrund bestimmter Einflüsse variabel. Das wird auch in der *Kontingenztheorie* angenommen, die als Teil der traditionellen Organisationstheorie gilt. Als Kontingenz wird die Abhängigkeit der Organisationsstrukturen von verschiedenen Umwelteinflüssen verstanden. Einer der Kontingenzfaktoren ist auch das Bedürfnis der Organisationsmitglieder. Dazu gehört nicht nur Entlohnung, sondern auch Motivation. Denn motivierte Mitarbeiter können den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen.

Ein weiterer Kontingenzfaktor ist die Unternehmensgröße. Dieser entscheidet über die hierarchischen Ebenen in einer Organisation und hat wesentlichen Einfluss auf die Koordination und somit auch Kommunikation im Unternehmensalltag.

Die Hierarchie eines Unternehmens oder einer Organisation kann ebenfalls entscheidend für den Kommunikationsfluss und den Kommunikationsstil eines Unternehmens sein. Im Rahmen der Magisterarbeit soll also auch analysiert werden,

¹⁰¹ Signitzer (1995), S135

welchen Kommunikationsstil die Austrian Airlines seinen Mitarbeitern gegenüber anwendet.

So wie es sich mit dem Kontingenzfaktor Motivation verhält, so kann auch der Faktor Mitarbeiterinformation gesehen werden. Denn nur wenn Mitarbeiter gut über alle Abläufe einer Übernahme oder die Hintergründe informiert sind, können sie das Unternehmensimage positiv färben

4.2 Vier PR-Modelle von Grunig und Hunt

PR ist wie bereits erwähnt das Management der Kommunikation zwischen einer Organisation und ihren Teilöffentlichkeiten. Grunig und Hunt sehen als Teilöffentlichkeit eine Gruppe Menschen, die einem ähnlichen Problem gegenüberstehen, die erkennen dass ein Problem existiert und die sich daraufhin organisieren um das Problem zu lösen.¹⁰²

In den achtziger Jahren haben James Grunig und Todd Hunt vier PR-Modelle entwickelt, die nicht nur für die Entwicklung von PR-Theorien, sondern auch für den organisationstheoretischen Ansatz eine Rolle gespielt haben. Kommunikation findet auf verschiedene Arten extern in der breiten Öffentlichkeit, aber auch intern in der Organisation statt. In diesen vier PR-Modellen geht es um den Dialog mit der allgemeinen Öffentlichkeit aber vor allem um den Dialog mit den verschiedenen Teilöffentlichkeiten. Gerade in Zeiten großer Veränderung ist es wichtig, dass Unternehmen mit ihren Teilöffentlichkeiten kommunizieren, bevor bestimmte Themen in der breiten Öffentlichkeit und in den Medien diskutiert werden. Frei übersetzt bedeutet PR für Grunig und Hunt, die Kommunikation zwischen einer Organisation und deren Teilöffentlichkeit.

Die vier entwickelten Modelle finden auch Heute noch Anwendung:

1. Das Publicity Modell (Press Agency-Publicity)
2. Modell der Informationstätigkeit (Public Information)

¹⁰² Vgl. Grunig/Hunt (1984), S145

3. Modell der Überzeugungsarbeit (Two-Way-Asymmetric)
4. Das Dialog-Modell (Two-Way-Symmetric)

In diesen vier PR-Modellen steht die Kommunikation mit ausgewählten Teilöffentlichkeiten im Vordergrund. Relevant ist, die Teilöffentlichkeiten zu informieren, also an sie zu kommunizieren, bevor Themen an die Öffentlichkeit gelangen und externe Teilöffentlichkeiten informiert werden. Die Unternehmenskommunikation direkt unter der Unternehmensleitung anzusiedeln ist daher wichtig. Als Beispiel sollen daher Austrian Airlines dienen, die die Abteilung Corporate Communications direkt unter dem Vorstand, also der Unternehmensleitung angesiedelt hat.

	PUBLICITY	INFORMATIONSTÄTIGKEIT	ÜBERZEUGUNGSARBEIT	DIALOG
Charakteristik	Propagieren	Mitteilen und Verlautbaren	Argumentieren	Sich austauschen
Ziel und Zweck	Anschlussbehandlung	Aufklärung	Erziehung	Konsens
Art der Kommunikation	Einwegkommunikation, verkürzte Aussagen	Einwegkommunikation, umfassende Mitteilungen	Asymmetrische Zwei-Wege-Kommunikation, Berücksichtigung Feedback	Symmetrische Zwei-Wege-Kommunikation, Meditation
Kommunikationsmodell	Sender → Empfänger (Stimulus – Response)	Sender → Empfänger	Sender ↔ Empfänger	Gruppe ↔ Gruppe (Konvergenzmodell)
Art der Erforschung	Quantitative Reichweiten- und Akzeptanzstudien	Verständlichkeitsstudien	Evaluierung von Einstellungen, Meinungsforschung	Evaluierung des Vertrauens, Verhaltensforschung
Anwender Heute	Parteien, Veranstalter, Verkaufsförderer	Behörden, Unternehmen	Unternehmen, Verbände, Kirchen	Unternehmen, PR-Agenturen

Abb. 1: Die vier PR-Modelle nach Grunig und Hunt (Vgl. Avenarius (2000), S87), eingedeutscht von Signitzer (1988), S100. Eigene vereinfachte Nachbildung.

4.2.1 Die Publicity

Das Publicity Modell ist das einfachste dieser vier PR-Modelle. Es ist als Einwegkommunikation vom Aussender zum Empfänger zu sehen. Die vollständige Wahrheit wird weder vom Aussender zum Empfänger als wichtig angesehen, da diese Einwegkommunikation nur stark verkürzte Informationen übermittelt.

Als ‚Propaganda‘ bezeichnet man diese Einwegkommunikation Heute. Durch die Medien werden dieses Modell und die so genannten ‚Publicitybotschaften‘

weitergegeben, der Empfänger kann über die Aufnahme dieser Botschaften aber selber entscheiden. Aus dem allgemeinen Modell der Propaganda entsteht das spezielle PR-Modell der Publicity¹⁰³ Auch Heute noch wird Publicity betrieben, wobei Organisationen, Personen, Unternehmen oder Produkte ins öffentliche Licht gerückt werden sollen.

4.2.2 Die Informationstätigkeit

Das zweite PR-Modell basiert auch auf der Einwegkommunikation, durch die Information des Empfängers über den Sachverhalt wird allerdings keine konkrete Reaktion des Empfängers bezweckt. Durch dieses Modell werden bestimmte Teilöffentlichkeiten über den tatsächlichen Sachverhalt informiert. Der Sachverhalt der weitergegeben wird, beispielsweise an die Teilöffentlichkeit Mitarbeiter, beinhaltet alle Informationen und sollte sach- und wahrheitsgemäß sein.

Wenn man dieses Modell auf die Austrian Airlines und die interne PR umlegt, kann man annehmen, dass die Informationen an die Mitarbeiter vor und während der Übernahme durch die Lufthansa nicht nur sach- sondern auch wahrheitsgemäß waren und dass die Inhalte der Information zielgruppenspezifisch erfolgt sind. Denn auch wenn es Austrian Airlines kurzfristig Vorteile gebracht hätte, die Mitarbeiter nicht über alle Fakten zu informieren und aufzuklären, so hätte sich die Situation am Ende doch ins Negative umgewandelt weil „wer Mitarbeiter bezüglich Information und Mitsprache vernachlässigt, gibt bares Geld aus der Hand. Denn informierte Mitarbeiter sind bessere Mitarbeiter.“¹⁰⁴

4.2.3 Die Überzeugungsarbeit

Bei diesem Modell findet ein wechselseitiger Prozess zwischen Sender und Empfänger statt, wobei der Impuls vom Aussender ausgeht. Während beim ersten und zweiten Modell keine Möglichkeit des Feedbacks besteht, hat hier der Empfänger sehr wohl die Option des Feedbacks.

¹⁰³ Vgl. Avenarius (2000), S86

¹⁰⁴ Bogner (1999), S151

Durch Feedback kann der Sender die Informationsverteilung überprüfen. ‚Scientific persuasion‘ wird dieses Modell von Grunig beschrieben.¹⁰⁵ Die Initiatoren dieser symmetrischen Zwei-Wege Kommunikation haben Informationen, kennen die Zielgruppe und deren Einstellung und Verhalten. Durch dieses Wissen können sie die Zielgruppe dahingehend beeinflussen, als dass sie ihre Meinung über das Unternehmen ändert.

4.2.4 Der Dialog

Durch den Dialog soll gegenseitiges Verständnis aufgebaut werden. Die Organisation täuscht nicht nur vor, auf die Bedürfnisse der Teilöffentlichkeiten einzugehen, es geschieht tatsächlich. Durch Wechselgespräche haben auch die Organisationen Verantwortung, dadurch entsteht eine symmetrische Zwei-Weg Kommunikation – ein Dialog.¹⁰⁶

Während bei den ersten drei Modellen die Kommunikation vom Sender zum Empfänger oder zwischen Sender und Empfänger stattgefunden hat, passiert die Kommunikation im Dialogmodell von Gruppe zu Gruppe und umgekehrt.

Einige Jahre nach der Entwicklung der vorgestellten vier PR-Modelle ist Grunig zu dem Schluss gekommen, dass keines dieser Modelle ausschließlich angewandt werden kann, da kein Modell nur zu bestimmten Organisationen, organisationsinternen Kulturen oder zu bestimmten PR-Problemen passt. Daher kombiniert er mehrer Modelle miteinander: die ‚mixed-motive models‘.¹⁰⁷

4.3 Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit (VÖA)

An das vierte Modell von Grunig und Hunt, bei dem es um den Dialog geht, knüpft Roland Burkarts Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit an. Ihren Ursprung hat die VÖA in der ‚Theorie kommunikativen Handelns‘ von Jürgen Habermas.

¹⁰⁵ Vgl. Avenarius (2000), S89

¹⁰⁶ Vgl. ebd., S90

¹⁰⁷ Vgl. ebd., S85ff

Jeder Kommunikationspartner, der am Verständigungsprozess teilnimmt, muss bestimmte Voraussetzungen erfüllen. Zwischen den relevanten Teilöffentlichkeiten und dem Unternehmen muss im Dialog ein Einverständnis gelten.¹⁰⁸

Im Rahmen dieser Magisterarbeit soll die Theorie der VÖA herangezogen werden, um herauszufinden, ob während der Lufthansa Übernahme tatsächlich ein Dialog mit den Mitarbeitern stattgefunden hat und ob die Geltungsansprüche der Theorie kommunikativen Handelns, nämlich Wahrheit, Wahrhaftigkeit und Richtigkeit im Rahmen der internen Kommunikation zu tragen gekommen sind.

Die Unternehmenskommunikation sollte als Ziel haben, regelmäßig an die Mitarbeiter zu kommunizieren und alle Fakten transparent zu halten. Das beugt nicht nur einer negativen Imagebildung vor, das Risiko, dass die Unternehmenskommunikation im Veränderungsprozess an Glaubwürdigkeit verliert, verringert sich dadurch auch.

Es ist wichtig, die Mitarbeiter auf sachlicher aber auch auf sozialer Ebene zu informieren. Im sachlichen Informationsprozess kann wieder ein Dialog zwischen Arbeitnehmer und Unternehmensleitung entstehen, denn durch ehrliche, authentische und langfristige Kommunikation sowie individuellen Dialog, können Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufrechterhalten bleiben.¹⁰⁹

4.3.1 Bedingungen des Verständigungsprozess

Laut Habermas sind vier Geltungsansprüche für erfolgreich ablaufende Kommunikation und Verständigung Voraussetzung: Verständlichkeit, Wahrheit, Wahrhaftigkeit und Richtigkeit. Als Voraussetzung gilt hierbei, dass beide Kommunikationspartner

- „die Regeln der gemeinsamen Sprache beherrschen (also: ‚verständlich‘ formulieren können), sie müssen weiter
- davon ausgehen, dass sie die Aussagen über Wirklichkeiten machen, deren Existenz auch der jeweils Andere anerkennt (sie müssen also unterstellen, dass sie ‚wahre‘ Aussagen machen), sie müssen außerdem

¹⁰⁸ Vgl. Burkart (1995) in: Bentele/Liebert (Hrsg.): S228ff

¹⁰⁹ Düster (2001), S112

- davon ausgehen, dass sie ihre tatsächlichen Absichten zum Ausdruck bringen (sie müssen also unterstellen, dass sie wahrhaftig kommunizieren, ihr Gegenüber nicht täuschen wollen und somit ‚vertrauenswürdig‘ sind) und sie müssen schließlich
- davon ausgehen, dass sie mit ihren Interessen und Absichten die geltenden Werte und Normen nicht verletzen (sie müssen also unterstellen, dass sie ihre Interessen richtigerweise vertreten, weil sie (auch für andere) akzeptabel sind bzw. als ‚legitim‘ begriffen werden können.“¹¹⁰

„Das Ziel dieses Verständigungsprozesses ist, dass das Einverständnis zwischen beiden Kommunikationspartnern herbeigeführt wird, unter wechselseitigem Verständnis, geteiltem Wissen, gegenseitigem Vertrauen und wechselseitiger Akzeptanz. Nur wenn die Wahrheit der thematisierten Gegenstände, die Wahrhaftigkeit und Vertrauenswürdigkeit des Kommunikators und die Legitimität seines Interesses nicht bezweifelt werden, verläuft der Verständigungsprozess ohne Störungen.“¹¹¹

Im alltäglichen Leben, oder Unternehmensalltag, passiert eher das Gegenteil. Es entsteht eine Situation, wo zumindest einer der Geltungsansprüche bezweifelt wird. Es besteht für die Kommunikatoren kaum eine Chance, dieses Verständigungsdefizit auszugleichen. Daher wird von Habermas unterschieden in ‚Diskurs‘ und ‚kommunikatives Handeln‘. Im ‚kommunikativen Handeln‘ werden von den Kommunikationspartnern die Geltungsansprüche vorausgesetzt, im ‚Diskurs‘ eben nicht. Problematisch gewordene Geltungsansprüche werden selbst zum Thema der Kommunikation. Der Diskurs soll „überzeugende Argumente, mit denen die Geltungsansprüche eingelöst oder zurückgewiesen werden können, produzieren.“¹¹²

Wenn man den Diskurs bzw. den Dialog zwischen Kommunikatoren und Rezipienten auf die Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit bei Unternehmen und Teilöffentlichkeiten anwendet, können dadurch unter anderem Vertrauen und Verständnis erreicht werden.

¹¹⁰ Burkart (2008), in Bentele et. al, S225

¹¹¹ Ebd., S225

¹¹² Habermas (1981), S48, in Burkart (2008), in Bentele et. al (2008) S226

Habermas unterscheidet drei unterschiedliche Diskursarten: den expliziten Diskurs, der die Verständlichkeit einer Aussage problematisiert, den theoretischen Kurs der als Zentrum die Wahrheit einer Aussage hat und den praktischen Diskurs, dessen Thema die Richtigkeit bzw. Legitimität einer Aussage ist.¹¹³

Im Habermas'schen Ansatz wird angenommen, dass durch Diskurs bestehende Zweifel an den Geltungsansprüchen beseitigt werden können, während bei der VÖA davon ausgegangen wird, dass durch die Differenzierung der kommunikativen Geltungsansprüche und durch den Hinweis auf Zweifel an der Gültigkeit dieser Ansprüche durch Argumentation und Dialog beseitigt werden können.

4.3.2 Ziele Verständnisorientierter Öffentlichkeitsarbeit

Als übergreifendes Ziel wird ein möglichst störfreier Kommunikationsprozess zwischen Kommunikator und Teilöffentlichkeit verstanden.

Wenn Teilöffentlichkeiten Zweifel an einem oder mehreren Geltungsansprüchen haben, kommt es zu Störungen des Kommunikationsprozesses. Gemäß der Theorie kommunikativen Handelns und Habermas' Verständigungsbegriff entsteht so der Bedarf nach einem Diskurs. Dieser Bedarf muss ernst genommen und ihm sollte nachgekommen werden.

Die Phase des Diskurses ist nur eine von vier. Durch diese vier Phasen oder Etappen ist es möglich, die Öffentlichkeitsarbeit schrittweise zu überprüfen.

Phase 1: Information

Relevante Informationen und Sachverhalte müssen den Teilöffentlichkeiten zur Verfügung gestellt werden. Erfolgreich ist ein Unternehmen in der ersten Phase dann,

¹¹³ Habermas (1984), S110ff, in Burkart (2008), in Bentele et. al (2008) S226

wenn die Informationen von den Medien wiedergegeben werden und die Rezipienten diese Informationen ausreichend aufgenommen haben.

Phase 2: Diskussion

Durch die Anzweiflung der Geltungsansprüche wird die Diskussionsphase eingeleitet. Um Erfolg zu haben, muss die Unternehmens-PR organisatorische Voraussetzungen dafür schaffen, damit ein Kontakt zwischen Unternehmen und Teilöffentlichkeit entstehen kann und darf sich nicht verschlossen zeigen.

Phase 3: Diskurs

Wenn in der Diskussionsphase nicht bereits alle Zweifel ausgeräumt wurden, können auch in der Diskursphase im Rahmen eines theoretischen Diskurses Sachverhalte dargelegt und im Rahmen eines praktischen Diskurses Interessen, Ziele und Entscheidungen gerechtfertigt werden. Auch hier gilt, dass es nicht primäres Ziel ist, zwischen PR-Auftraggeber und Teilöffentlichkeit tatsächliche face-to-face-Kommunikation stattfinden zu lassen, dieser sollten sie aber dennoch aufgeschlossen sein.¹¹⁴

Phase 4: Situationsdefinition

In den ersten drei Phasen, soll bereits festgestellt werden, ob eingesetzte Maßnahmen, Gespräche und Informationen in den Medien etwas gebracht haben. Im Rahmen der Medienarbeit kann diese Evaluierung durchgeführt werden.

Die vierte Phase hält den aktuellen Stand, der erreichten Verständigung mit der Teilöffentlichkeit fest. Hier stellt sich nun die Frage, ob der Zweifel an der Wahrheit behaupteter Sachverhalte, an der Vertrauenswürdigkeit involvierter Unternehmen, an der Legitimität vertretener Interessen beseitigt oder minimiert werden konnten.¹¹⁵

¹¹⁴ Burkart (2008), in Bentele et. al. S235

¹¹⁵ Vgl. ebd., S233

5 MERGERS & AQUITIONS

5.1 Definition von Mergers & Aquisitions

Da es für das Begriffspaar ‚Mergers & Aquisitions‘ keine wirkliche deutsche Übersetzung gibt, lässt es sich am besten mit ‚Unternehmenszusammenschlüsse und Unternehmensübernahmen‘ übersetzen.¹¹⁶

Es gibt verschiedene Erscheinungsformen von Mergers & Aquisitions, von losen Formen der Zusammenarbeit bis zur vollständigen Übernahme.¹¹⁷

Darunter fallen unter anderem:

- Unternehmenskäufe und –verkäufe
- Unternehmenszusammenschlüsse
- Kooperationen, Allianzen und Joint Ventures
- Unternehmenssicherungen und –nachfolgen
- Umwandlungsmaßnahmen und
- Restrukturierungen

5.2 Formen und Arten von M&A

„Eine Fusion (merger) ist der rechtliche Beginn eines wirtschaftlichen Verschmelzungsprozesses zweier (oder mehrerer) Unternehmen. Häufig unterscheidet man horizontale, vertikale oder konglomerate Fusionen.“¹¹⁸

Wenn sich zwei Unternehmen eines Marktes zusammenschließen, spricht man von einer horizontalen Fusion, wohingegen eine vertikale Fusion die Verschmelzung zweier Unternehmen benennt, die aus zwei unterschiedlichen Branchen stammen, die vor- oder nachgelagert sind. Wenn ein Merger weder eine horizontale noch eine vertikale Fusion

¹¹⁶ Vgl. Picot (2005), S16

¹¹⁷ Vgl. ebd., S20ff

¹¹⁸ Pernsteiner (2002), S67

ist, ist es ein Konglomerat. Hier findet der Zusammenschluss branchenübergreifend statt.¹¹⁹ Im Fall von Austrian Airlines und Lufthansa hat eine horizontale Fusion stattgefunden.

Neben den drei verschiedenen Formen von Fusionen und Übernahmen gibt es auch mehrere Arten, wie zum Beispiel freundliche Übernahmen, Unternehmenszusammenschlüsse oder Joint Ventures und Kooperationen.¹²⁰

Bei freundlichen Übernahmen ereignet sich ein Unternehmenszusammenschluss von beiden Beteiligten freiwillig. Bei feindlichen Übernahmen hingegen, erfolgt sie gegen den Willen des Managements des erworbenen beziehungsweise des zu erwerbenden Unternehmens.¹²¹

Des Weiteren kann man Unternehmensverbindungen auch nach der Intensität ihrer Bindung unterscheiden. Es wird hier zwischen Kooperationen und Konzentrationen unterschieden. „Bei der Kooperation handelt es sich um eine freiwillige Zusammenarbeit von Unternehmen, die rechtlich selbstständig bleiben; sie geben daher nur einen Teil ihrer wirtschaftlichen Souveränität auf. In der Konzentration hingegen werden alle Funktionen der zusammengeschlossenen Unternehmen gemeinsam erfüllt; die wirtschaftliche Souveränität wird aufgegeben. Wird zudem die rechtliche Selbstständigkeit aufgegeben, existiert nach dem Zusammenschluss also nur noch eine rechtliche Einheit, spricht man von einer Fusion.“¹²²

5.3 Phasen bei Fusionen und Übernahmen

In der fachspezifischen Literatur werden Fusionen und Übernahmen in drei verschiedene Phasen unterteilt. Picot teilt die drei Phasen in Planungsphase, Durchführungsphase (Due Diligence) und Integrations-/Implementierungsphase.¹²³ Jansen hingegen spricht von der strategischen Analyse und Konzeptionsphase, der

¹¹⁹ Vgl. ebd., S67

¹²⁰ Vgl. Picot (2005), S139

¹²¹ Pressl (2007), S11

¹²² Ebd. S10

¹²³ Vgl. Picot (2005), S18

Transaktionsphase und der Integrationsphase.¹²⁴ Bei Clever sind die drei typischen Phasen die Vorplanungs-, die Aquisitions- und die Integrationsphase.¹²⁵

Während dieser drei Phasen müssen einige Aspekte des M&A-Managements berücksichtigt werden. Hierzu zählen unter anderem die ganzheitliche Planung, Durchführung und Implementierung/Integration in jeder Phase der Transaktion, eine klare Formulierung der strategischen Ziele und die interne Kommunikation der Transaktion oder die Entscheidungsfindung ob und inwiefern die Unternehmen bezüglich der unterschiedlichen Kulturen zusammenpassen.¹²⁶

Die folgenden Unterkapitel sollen diese drei Phasen genauer behandeln. Die verschiedenen Bezeichnungen der Phasen werden synonym verwendet.

5.3.1 Die strategische Planungs- und Konzeptionsphase

Ein M&A Projekt sollte mit einer Unternehmensanalyse beginnen. Hierbei werden die Unternehmensziele und –potenziale, die strategischen Potentiale und die strategische Bilanz analysiert.

Darauf folgt die Wettbewerbs- und Akquisitionsumfeldanalyse, bei der eine Umweltanalyse und eine Analyse des Akquisitionsumfeldes, also Länder, Märkte und Geschäftsfelder, vorgenommen werden.

Der nächste Schritt ist die Analyse der Motive und der Zielsetzungen, bei dem nicht nur die Motive und Zielsetzungen eingehender betrachtet werden, sondern auch eine Allianz einer Akquisition gegenübergestellt wird und Akquisitionskriterien festgelegt werden, um dann eine Akquisitionsstrategie zu formulieren.¹²⁷

¹²⁴ Vgl. Jansen (2000), S154

¹²⁵ Vgl. Clever (1993), S124

¹²⁶ Vgl. Picot (2005), S18

¹²⁷ Vgl. ebd. S16

5.3.2 Die Transaktionsphase

Die Basis für Entscheidungen in der zweiten Phase sind die in Phase eins, also in der strategischen Planungs- und Konzeptionsphase festgelegten Akquisitionskriterien.¹²⁸

Diese Phase eines M&A beginnt mit der Kontakt- und Verhandlungsaufnahme. Daraufhin folgen ein screening, die Kontaktsuche, die Erstsondierung, die Verhandlungsaufnahme und das Bietungsverfahren. Auf die Phase der Kontaktaufnahme folgen klarerweise Unternehmensbewertungen, Kaufpreisfindung und Finanzierung. Die Unternehmensbewertung findet unter Rücksichtnahme folgender Punkte statt: Financial Forecast, Preisabsicherungen, Garantien und Gewährleistungen und Finanzierungsalternativen. Der letzte Teil der Transaktionsphase beinhaltet Vertragsphasen und wettbewerbsrechtliche Prüfungen.¹²⁹ Hierzu zählen unter anderem¹³⁰:

- Confidential Agreement: Diese Vereinbarung beruht auf der Geheimhaltungspflicht und besagt, unter welchen Umständen, wann, welche Informationen an wen weitergegeben werden dürfen.
- Letter of Intent: Mit der Fixierung der bisherigen Verhandlungsergebnisse soll der Rahmen für eine mögliche Akquisition abgesteckt und eine Absichtserklärung dokumentiert werden.
- Memorandum of Understanding: weiterer Bestandteil dieser vorvertraglichen Verhandlungsphase. Der Begriff wird oft Synonym mit Letter of intent verwendet und soll alle wesentlichen finanziellen, konzeptionellen und rechtlichen Punkte aufnehmen.
- Due Diligence: Gründliche Prüfung des Akquisitionsobjekts

Man kann auch von einer vorbeugenden Maßnahme „zur Aufdeckung und Begrenzung von Risiken sprechen.“¹³¹

Im vorvertraglichen Verhandlungsstadium ist es wichtig, die Ziele des Käufers und des Verkäufers herauszufinden und aufeinander abzustimmen. In dieser Phase können

¹²⁸ Vgl. Clever (1993), S124

¹²⁹ Vgl. Jansen (2000), S154

¹³⁰ Vgl. Pressl (2007), S18

¹³¹ Picot (2005), S290

unterschiedliche Interessen zwischen Käufer und Verkäufer auftreten. Diese Interessen müssen Schritt für Schritt behandelt werden. Zur Vereinfachung dieses Prozesses wurden eben erwähnte wesentliche Teilschritte des Akquisitionsprozesses entwickelt.

Abgeschlossen wird die Transaktionsphase durch den Kaufvertrag und dem Closing.

5.3.3 Die Integrationsphase

Diese dritte Phase wird von der strategischen Analyse- und Konzeptionsphase und von der Transaktionsphase beeinflusst, und zwar hinsichtlich Integrationsgrad und Integrationsgeschwindigkeit.¹³²

Zu den Aufgaben des Integrationsmanagements zählt neben der Planung des Integrationsprozesses unter anderem auch die Integrationspotentialanalyse.

Die Integrationsmaßnahmen finden auf fünf Ebenen statt: organisatorische Integration, strategische Integration, administrative Integration, operative Integration und kulturelle Integration.

Der post merger audit, also die Erfolgskontrolle richtet sich nach drei Eckpunkten: Wirtschaftlichkeitsnachrechnungen, Realisierung der Synergien und der Ursachenanalyse der hohen Misserfolgsraten.

Die Wichtigkeit von Integrationsmanagement soll im nächsten Kapitel eingehender beschrieben werden.

¹³² Vgl. Pressl (2007), S20

5.4 Integrationsmanagement und erfolgreiche M&A

Fusionen und Unternehmensübernahmen geschehen aus bestimmten Gründen und verfolgen bestimmte Ziele, wie zum Beispiel Entwicklungsorientierung, ökonomische Ziele oder gesellschaftliche Ziele.

Damit eine Übernahme erfolgreich ist und die Ziele des Unternehmens bzw. der Unternehmensübernahme erreicht werden ist es wichtig, auf bestimmte Faktoren Rücksicht zu nehmen. Nach einer Übernahme muss vor allem auch Augenmerk auf das Integrationsmanagement gelegt werden.

5.4.1 Integrationsmanagement

Es gibt fünf zentrale Gestaltungsmerkmale des Integrationsmanagements: Strategie, Struktur, Systeme, Personal und Kultur. Diese sind vernetzt und stehen in einer wechselseitigen Abhängigkeit zueinander.¹³³

Die Integrationsphase hat großen Einfluss auf den Erfolg von Fusionen und Unternehmensübernahmen. Die wichtigsten ‚harten‘ und ‚weichen‘ Faktoren sind:¹³⁴

- sorgfältige Vorbereitung, Koordinierung und Kontrolle des Integrationsprozesses
- Kultur, interne Organisation und Logistik
- Kommunikation
- Schlüssel-Mitarbeiter und Management
- Kunden und Co-Produzenten
- Wissensmanagement

Auf Grund dieser harten und weichen Erfolgsfaktoren ist es wichtig, dass sich das Integrationsmanagement mit einigen Problemen und Aufgabenstellungen auseinandersetzt.

¹³³ Pernsteiner (2002), S125

¹³⁴ Picot (2005), S19

In erster Linie ist es von Bedeutung, die interne Kommunikation auf die Transaktion auszurichten und diese klar zu definieren damit alle Mitarbeiter darüber informiert sind. Es muss eine neue Corporate Identity geschaffen, formuliert und interpretiert werden. Außerdem ist es relevant, die Vision und Strategie der Transaktion nach Außen hin transparent zu gestalten um etwaiger Gerüchtebildung durch die Medien vorzubeugen. Wichtig ist auch die Integration der Unternehmen und ihrer Kulturen.¹³⁵

Auf Grund von beispielsweise länderspezifischen oder kulturellen Unterschieden beider Unternehmen, ist es bedeutend, Integrationsmanagement kulturbewusst einzusetzen und die kulturelle Vielfalt zu akzeptieren.

5.4.2 Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Transaktion

Zu den wichtigen Entscheidungsfaktoren für oder gegen einen Merger zählen unter anderem Geschäfts- oder Kundenportfolien, Produktspektren, Umsätze oder Ressourcen. Diese Einflussfaktoren werden unter dem Begriff ‚hard facts‘ zusammengefasst.

Nicht benachteiligt werden sollten die so genannten ‚soft facts‘. Vor allem wenn beim Erwerb eines Unternehmens das Know-How der Mitarbeiter im Vordergrund steht – das Human Capital.

Die Berücksichtigung von soft facts (beispielsweise Führungsphilosophie, Führungskultur, Sozialkompetenz oder Kommunikationsfähigkeit) auf der Seite beider beteiligter Parteien ist deshalb so wichtig, da sich die Einstellung der Mitarbeiter und Führungskräfte gegenüber dem Merger negativ auf den Verlauf der Transaktion ausüben können.¹³⁶

¹³⁵ Vgl. ebd., S19

¹³⁶ Vgl. Pernsteiner (2002), 128

Daher sind „Führungsfragen für den Erfolg von Mergers und Aquisitions entscheidend, denn Hard facts benötigen, um diese auch effektiv werden zu lassen, geeignete Rahmenbedingungen von soft facts.“¹³⁷

Die zwei Dimensionen der Führung sind die personale-interaktionelle und die systemisch-strukturelle Führung. Während bei der personalen-interaktionellen Führung die Einflussnahme über direkte situative und individualisierte Kommunikation ausgeübt wird, spielen bei der systemisch-strukturellen Führung vor allem Kultur, Strategie und Organisation eine zentrale Rolle.¹³⁸

Aber nicht nur auf Führungsebene, sondern auch innerhalb der gesamten Unternehmenskultur muss bei Mergers und Aquisitions das Interesse auf das Aufeinandertreffen eben dieser verschiedenen Unternehmenskulturen gelegt werden. Denn bei jeder Unternehmensübernahme treffen zwei völlig unabhängige und autonome Unternehmenskulturen aufeinander.¹³⁹

5.5 Unternehmenskultur und ihre Bedeutung für den Fusionserfolg

Da die Unternehmenskultur ein wichtiger Bestandteil eines Unternehmens ist und bei einer Fusion verschiedene Unternehmenskulturen aufeinander treffen, soll in diesem Kapitel kurz auf die Unternehmenskultur und deren Bedeutung für den Fusionserfolg eingegangen werden.

5.5.1 Unternehmenskultur

In der Literatur lassen sich zahlreiche Definitionen des Begriffs ‚Unternehmenskultur‘ finden. Es gibt keine allgemein gültige Definition.

¹³⁷ Ebd., S128

¹³⁸ Vgl. ebd., S128

¹³⁹ Vgl. ebd., S142

Basierend auf einer der ältesten und am häufigsten zitierten Definitionen von Jaques „The culture of a factory is ist customary and traditional way of thinking and doing of things, which is shared to a greater or lesser degree by all ist members, and which new members must learn, and the least partially accept, in order to be accepted into service in the firm (...)“¹⁴⁰, definiert Dill Unternehmenskultur: „Unter Unternehmenskultur wird eine Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen verstanden, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen. Die gemeinsamen Werte, Normen und Einstellungen stellen dabei die unternehmenskulturellen Basiselemente dar. Diese werden durch organisationale Handlungsweisen, Symbole und symbolische Handlungen verkörpert und konkretisiert.“¹⁴¹

5.5.2 Die Bedeutung der Unternehmenskultur für M&A

Bei M&A prallen zwei, oft sehr unterschiedliche Unternehmenskulturen aufeinander. Es ist wichtig, dass sich beide Unternehmenskulturen verändern, sich anpassen und eine neue gemeinsame Identität schaffen. Dieser Vorgang bringt klarerweise einige Schwierigkeiten mit sich. Es kann passieren, dass die jeweils andere Unternehmenskultur von den Mitarbeitern als Störfaktor empfunden wird und sich dadurch eine Kluft bildet.¹⁴²

Obwohl bei einer Unternehmensübernahme zum größten Teil die Hard facts eine Rolle spielen, sollte auch den soft facts, wie beispielsweise psychologischen Faktoren, ein großer Teil der Beachtung geschenkt werden denn der „Unternehmenskultur kommt im Fusionsprozess eine Prämissenstellung in der Weise zu, dass die neue gemeinsame Unternehmensstrategie bzw. Unternehmenspolitik und die damit verbundenen Anschauungen, Werte und Arbeitsweisen mit den alten Unternehmenskulturen beider Unternehmen – wie natürlich auch mit der neuen gemeinsamen Organisationsstruktur – kompatibel sein müssen. Nur so ist aus kulturorientierter Sicht mit einer erfolgreichen Fusion zu rechnen.“¹⁴³

¹⁴⁰ Vgl. Velcovsky (2006), S5, nach Jaques (1951) S251, zit. in: Krulis-Randa, J.S. (1990), S5; Dill. P. (1986), S99; Dierkes, M./Rosenstiel, L./Steger, U. (1993), S48

¹⁴¹ Dill (1987), S100

¹⁴² Vgl. Picot (2005), S451

¹⁴³ Pressl (2007), S53; zit. nach Chromy; Stork 2001. S146ff

Wenn die unterschiedlichen Unternehmenskulturen nicht berücksichtigt werden, kann es sein, dass die Fusion nicht zustande kommt.

5.6 Interne Kommunikation im Verlauf einer Fusion

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die interne Unternehmenskommunikation und in diesem Fusionskapitel dargestellt wurden, soll dieses Unterkapitel einen kurzen Einblick in die interne Unternehmenskommunikation in den Phasen einer Fusion geben.

Da die verschiedenen Phasen einer Fusion Probleme auf sozialpsychologischer, individuen- und gruppenbezogener Ebene, als auch auf Unternehmensebene mit sich bringen, muss sich die interne Kommunikation an diese Gegebenheiten anpassen.¹⁴⁴ Sollte das nicht der Fall sein und ihr Informationsbedürfnis nicht gedeckt werden, entstehen zwangsläufig Gerüchte und Spekulationen.

Während in der *strategischen Analyse- und Konzeptionsphase*, abgesehen von der Koordination der am Planungsprozess beteiligten internen Entscheidungsträger, noch keine unternehmensinterne Kommunikation stattfindet¹⁴⁵, wird in der *Transaktionsphase* die Kommunikationspolitik geplant und die verantwortlichen Kommunikationsabteilungen beider Unternehmen werden über den Prozess informiert.

Sie erstellen gemeinsam einen Kommunikationsplan um die erforderlichen Kommunikationsinhalte und –abläufe festzuhalten. Zu den Kommunikationsinhalten sollten unter anderem¹⁴⁶:

- Grund und Zielsetzung der Transaktion,
- die langfristige Vision,
- die Integrationsstrategie und
- der Zeitplan

¹⁴⁴ Vgl. Salecker (1995), S142

¹⁴⁵ Vgl. ebd., S146

¹⁴⁶ Vgl. Picot (2005), S469

zählen.

Kommunikationsverantwortliche müssen bei M&A's darauf achten, dass die Mitarbeiter als erste von einer Fusion erfahren. Nachdem die Führungskräfte und Betriebsräte vorab informiert werden, soll ein direkter Dialog zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitern geführt werden. Mit der internen Verkündung der Transaktion intern und extern, beginnen die Verkündungs- und die Integrationsphase.

Als Anforderungen an die interne Kommunikation vor und während einer Fusion sehen Picot et al.¹⁴⁷:

- eine zielgruppengerechte Kommunikation, die
- schnell und direkt ist und
- Klarheit, Wahrheit und Glaubwürdigkeit vermittelt.

Weiters ist es wichtig, dass von allen Führungskräften dasselbe Wording zu hören ist.

Durch die eingesetzte Kommunikation an die Mitarbeiter vor und während der Fusion, soll gewährleistet sein, dass in der Integrationsphase daran gearbeitet werden kann, eine gemeinsame Unternehmenskultur zu finden und gemeinsame Ziele zu definieren.

Eine offene, glaubwürdige und Sinn vermittelnde Kommunikationspolitik ist erforderlich, um die Mitarbeiter über den Integrationsverlauf und die geplanten Maßnahmen zu informieren und neue Perspektiven aufzeigen zu können.¹⁴⁸

¹⁴⁷ Vgl. Picot (2005), S470

¹⁴⁸ Vgl. Salecker (1995), S172

TEIL II

6 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

Dieses Kapitel soll die Inhaltsanalyse der internen Kommunikation von Austrian Airlines nicht nur vor, sondern auch während der Fusion mit der Lufthansa behandeln. Die Kommunikationsmittel werden analysiert und dann gegenüber gestellt. Mit dem Ergebnis und der in TEIL I behandelten Literatur sollen die Forschungsfragen und Hypothesen beantwortet werden.

6.1 Ziel und Gegenstand der Untersuchung

Im Zentrum dieser Arbeit steht die interne Kommunikation von Austrian Airlines. Die eingesetzte interne Kommunikation vor der Lufthansa Übernahme soll der während der Lufthansa Übernahme gegenübergestellt werden. Die Übernahme durch die Lufthansa resultierte aus einer Unternehmenskrise heraus, wird speziell für die vorliegende Magisterarbeit selbst aber nicht als Krise gesehen.

Gerade bei einem Eigentümerwechsel ist es wichtig, dass die Unternehmensleitung gemeinsam mit der Kommunikationsabteilung Kommunikation und Information plant und organisiert und an die wichtige Teilöffentlichkeit Mitarbeiter verbreitet.

Dass interne Kommunikation ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskommunikation ist, wissen die meisten Praktiker. Gut konzipierte interne Kommunikation ist die Voraussetzung für eine gute interne Krisenkommunikation, genauso wie ein guter Krisenplan Voraussetzung ist, um mit auftretenden Krisen umzugehen. Wenn bei Mitarbeitern bereits das Vertrauen in das Unternehmen besteht und sie ihm loyal gegenüberstehen, fällt es der Kommunikationsabteilung leichter gute, interne PR zu betreiben, als wenn die alltägliche interne Öffentlichkeitsarbeit die Mitarbeiter nicht informiert und sich selbst überlässt.

In TEIL I wurden unter anderem die Funktionen, Ziele und eingesetzte Instrumente interner Kommunikation dargestellt. In diesem Teil der vorliegenden Arbeit soll durch die aufgestellten Forschungsfragen und dazugehörigen Hypothesen herausgefunden werden, wie die interne Kommunikation in eher schwierigen Zeiten bei Austrian Airlines ausgesehen hat und ob sie sich den Umständen angepasst hat und ob die Mitarbeiter ausreichend informiert wurden.

6.2 Forschungsleitende Fragestellungen und Hypothesen

Durch die in diesem Kapitel vorgestellten Forschungsfragen soll das Kernthema der vorliegenden Masterarbeit, die interne Kommunikation der Austrian Airlines vor und während der Fusion mit der Lufthansa, nicht nur mittels einer Inhaltsanalyse der ausgeschickten ‚Vorstandsmails‘ an die Mitarbeiter, sowie einer Aufstellung der eingesetzten Instrumente interner Kommunikation, bearbeitet werden.

Anhand der ersten Forschungsfrage soll herausgefunden werden, wie die interne Kommunikation der Austrian Airlines im ‚Normalfall‘ aussieht, welche Öffentlichkeiten es im Unternehmen gibt und welche Kommunikationsmittel und –wege es gibt.

FF 1: Interne Kommunikation ist ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenspolitik eines Unternehmens. Wie sieht die interne Kommunikation der Austrian Airlines im ‚Normalfall‘ (im Bezug auf die Krise und die daraus folgende Übernahme) aus?

- Wer sind die internen Teilöffentlichkeiten der Austrian Airlines?
- Wie sieht das Selbstbild, also die Corporate Identity der Austrian Airlines aus? Welcher Kommunikationswege und –mittel bedient sich das Unternehmen Austrian Airlines?
- Welche Kommunikationsmittel wurden vor der Krise und der Übernahme durch die Lufthansa eingesetzt und was wurde unternommen um die Mitarbeiter am Laufenden zu halten?

HH1: Da die Mitarbeiter der Austrian Airlines eine sehr wichtige Teilöffentlichkeit sind, werden genügend Kommunikationsmittel eingesetzt um die Mitarbeiter ausreichend über alle Abläufe zu informieren.

Die wichtigste Aufgabe der Unternehmenskommunikation sollte die Versorgung der Öffentlichkeit mit Informationen im Falle einer großen Veränderung, als auch das Wiederherstellen eines positiven Unternehmensimages während / nach jener Veränderung sein.

Gerade in der Zeit vor Unternehmenszusammenschlüssen, stehen vor allem die Mitarbeiter in der Öffentlichkeit und sind durch die neue Situation verunsichert. Aus dieser Unsicherheit heraus resultiert eine stärkere Beeinflussbarkeit. Dadurch entsteht der Nährboden für Gerüchte und Fehlinformationen.

Ein wichtiger Punkt der internen Unternehmenskommunikation ist die Dialogsuche mit den Teilöffentlichkeiten, vor allem um Vertrauen aufzubauen und Gerüchten vorzubeugen.

Daher lautet die zweite forschungsleitende Frage:

FF 2: Hat sich die interne Kommunikation vor dem Eigentümerwechsel verändert?

- Welche Maßnahmen wurden gesetzt um die Mitarbeiter über den Eigentümerwechsel zu informieren?
- Welche neuen Kommunikationsmittel wurden gewählt?
- Was wurde unternommen um auftretende Gerüchte zu entkräften?

HH 2: Durch die regelmäßige Kommunikation an die Mitarbeiter, wie zum Beispiel durch die ‚Vorstandsmails‘, wurde an die Mitarbeiter ausreichend kommuniziert. Die interne Kommunikation hat sich der neuen Situation sehr gut ‚angepasst‘. So konnte einer Gerüchtebildung entgegengewirkt werden.

„Mitarbeiterinformation umfasst den Teilbereich der internen Kommunikation, welcher die ausführenden Mitarbeiter als Zielgruppe hat und somit die Gesamtheit einer Organisation an die Mitarbeiter gerichteten Informationen“¹⁴⁹

Neben den Mitarbeitern als Adressaten von Information, sind unter anderem auch die Inhalte und Kommunikatoren für einen reibungslosen Informationsablauf von Bedeutung.

Gerade in einem Dienstleistungsbetrieb ist die Information der Mitarbeiter nach Aktualität und Neuigkeit von großer Bedeutung, da diese im direkten Kundenkontakt stehen und die Außenwirkung ein Zielsetzungspunkt von Informationspolitik ist.¹⁵⁰

FF 3: Unternehmensübernahmen betreffen vor allem die Mitarbeiter. Was wurde unternommen um diese ausreichend zu informieren?

- Warum steigt der Informationsbedarf der Mitarbeiter in Zeiten großer Veränderung?
- Zu welchem Zeitpunkt wurden die Mitarbeiter informiert?
- Wie deckungsgleich waren die Inhalte der ausgeschickten Vorstandsmails mit den ausgeschickten Fakten?

HH 3: Da die Unternehmensführung die Mitarbeiter vor und während der Übernahme durch die Lufthansa über die Vorgehensweise und Schritte nicht nur rechtzeitig, sondern auch korrekt informiert hat, wurde der gestiegene Informationsbedarf ausreichend gedeckt.

Mitarbeiter, vor allem im direkten Kundenkontakt, sind im Grunde genommen Repräsentanten ihres Unternehmens und können die öffentliche Meinung über das Unternehmen beeinflussen, daher sollte es Ziel der Unternehmensführung sein, sie rechtzeitig und korrekt über alle Abläufe und Prozesse zu informieren, bevor sie es aus den Medien erfahren. Gerade hier sollte sich die Konzerkommunikation an die Faustregel ‚intern vor extern‘ halten. Der Zeitpunkt der Information muss perfekt geplant sein, da sonst die Gefahr besteht, dass von innen nach außen Gerüchte entstehen.

¹⁴⁹ Winterstein (1998), S7

¹⁵⁰ Vgl. ebd., S22

6.3 Vorstellung der Methode

Um die erstellten Forschungsfragen und auch Hypothesen beantworten zu können, bedarf es nicht nur einer ausführlichen Inhaltsanalyse der für den theoretischen Teil wichtigen Literatur. Im Rahmen der Abhandlung soll auch ein inhaltsanalytischer Vergleich erstellt werden um vor allem Antworten auf die dritte Forschungsfrage zu finden.

Es werden von Austrian Airlines Vorstandseite aus regelmäßig so genannte ‚Vorstandmails‘ und von der Kommunikationsabteilung ‚E-news‘ an die Mitarbeiter des gesamten Unternehmens verschickt, um sie über die wichtigsten operativen Entscheidungen und Prozesse auf dem Laufenden zu halten.

Analysiert werden sollen die Vorstandsmails und E-news nach folgenden Dimensionen:

- **Zeitpunkt,**
- **Vollständigkeit,**
- **Genauigkeit/Deutlichkeit**
- **Verständlichkeit der Inhalte der Vorstandsmails und E-news,**
- **Strukturiertheit und**
- **Nach den vermittelten Haltungen.**

Als theoretischer Rahmen für die Magisterarbeit ist neben den vier PR-Modellen von Grunig und Hunt auch die Verständnisorientierte Öffentlichkeitsarbeit ausgesucht worden, die sich aus der Theorie kommunikativen Handelns von Jürgen Habermas ableitet. Wahrhaftigkeit, Wahrheit und Richtigkeit sind die Geltungsansprüche dieser Theorie. Ob die wichtige Teilöffentlichkeit Mitarbeiter rechtzeitig und korrekt über alle Abläufe informiert worden ist, und ob diese Geltungsansprüche im Dialog mit den Mitarbeitern zustande gekommen sind, kann sehr gut durch einen Vergleich der

eingesetzten Kommunikationsmittel vor und während der Unternehmensübernahme herausgefunden werden.

6.3.1 Die qualitative Inhaltsanalyse

Die Inhaltsanalyse nach Mayring eignet sich gut für diese Magisterarbeit, da sich dieses Verfahren bei größeren qualitativen Datenmengen zur Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung anbietet. Ziel der Untersuchung ist unter anderem ein Vergleich der Ergebnisse, die auch mit dem theoretischen Vorverständnis in Verbindung gebracht werden.

Nach Philipp Mayring wird bei einer Inhaltsanalyse systematisch aber auch theoriegeleitet vorgegangen. „Sie will nicht einfach einen Text referieren, sondern analysiert ihr Material unter einer theoretisch ausgewiesenen Fragestellung; die Ergebnisse werden vom jeweiligen Theoriehintergrund her interpretiert und auch die einzelnen Analyseschritte sind von theoretischen Überlegungen geleitet. [...]“¹⁵¹. Die Inhaltsanalyse ist eine schlussfolgernde Methode und will durch Aussagen über das zu analysierende Material Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation ziehen.

Daher sollten sich die dritte und vierte Unterfrage der dritten Forschungsfrage mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring beantworten lassen und das Ergebnis gut mit dem theoretischen Rahmen in Verbindung gebracht werden können.

Bei der durchgeführten Inhaltsanalyse wurde die Technik der inhaltlichen Strukturierung angewandt. Erst wurden die Analyseeinheiten, die Strukturierungsdimensionen und deren Kategorien in einem Kodierleitfaden erstellt. In diesem finden sich nicht nur Ankerbeispiele, sondern auch Definitionen und Kodierregeln. Anschließend wurde das Ausgangsmaterial nach Fundstellen durchgegangen; das Kategoriensystem wurde gegebenenfalls überarbeitet und ausgebessert. Daraufhin folgte noch ein Durchgang des Materials, die Fundstellen

¹⁵¹ Mayring (2007), S12

wurden bezeichnet und extrahiert und die Ergebnisse wurden interpretiert und mit der Theorie verbunden.

6.3.2 Festlegung des Ausgangsmaterials

Analysiert werden die Texte, also Vorstandsmails und E-news die an die Mitarbeiter an wichtigen Eckpunkten der Fusion ausgeschickt wurden.

In die Untersuchung miteinbezogen wurden ausschließlich Texte, deren Inhalt sich tatsächlich auf die Übernahme, deren Hintergründe und Folgen bezieht. Nicht in die Untersuchung miteinbezogen wurden Texte, die lediglich kurze Informationen für die Mitarbeiter enthalten und nichts mit der Fusion zu tun haben.

Folgende Eckpunkte der Ereignisse sollen mit dem analysierten Material verglichen werden:

12. 08. 2008	Der Privatisierungsauftrag für die Austrian Airlines Group wird von der amtierenden österreichischen Bundesregierung beschlossen.
13. 08. 2008	Die ÖIAG startet mit der Veröffentlichung in der Wiener Zeitung den Bieterprozess für den Verkauf ihres Anteils an Austrian Airlines
03. 12. 2008	Der Lufthansa Aufsichtsrat stimmt dem Erwerb der Austrian Airlines zu; LH wird zunächst den von der ÖIAG gehaltenen Anteil an Austrian Airlines (41,56%) übernehmen.
05. 12. 2008	Der Aufsichtsrat der ÖIAG gibt grünes Licht zum Verkauf des ÖIAG-Anteils an Austrian Airlines an die Lufthansa. Die Vertragsunterzeichnung erfolgt im Anschluss an die Aufsichtsratssitzung der ÖIAG.
30. 01. 2009	CEO Mag. Alfred Ötsch legt sein Mandat per 31. 01. 2009 zurück.
11. 02. 2009	Die Transaktionsprüfung durch die EU beginnt.

08. 05. 2009	Die Wettbewerbsprüfung durch die EU beginnt.
28. 08. 2009	Die EU-Kommission genehmigt die Übernahme durch die LH
03. 09. 2009	Closing. Vertragsunterzeichnung von Austrian Airlines mit dem neuen Partner Lufthansa in Wien.

6.3.3 Analyse der Entstehungssituation

Die Kommunikation an die Mitarbeiter, in diesem Fall die Vorstandsmails und E-news, die vor und während der Übernahme der Austrian Airlines durch Lufthansa ausgeschickt wurde, bildet das Ausgangsmaterial für diese Analyse.

Die Emails hatten die Aufgabe, die Mitarbeiter über den Übernahmeprozess zu informieren.

6.3.4 Formale Charakteristika des Materials

Das Ausgangsmaterial, ist nicht nur im Austrian Airlines Intranet zugänglich, sondern liegt auch in Form von Ausdrucken vor.

6.3.5 Theoriegeleitete Fragestellung

In der Theorie zu Mergers & Acquisitions wurden unter anderem auch die verschiedenen Phasen eines Mergers dargestellt. Das Analysematerial wurde diesen Phasen, ausgehend von den Eckpunkten der Fusion und dem Erscheinungsdatum der Texte, zugeordnet. Diese Zuordnung war relevant, da das Hauptaugenmerk dieser Magisterarbeit auf der Kommunikation vor und während einer Unternehmensübernahme liegt.

Ausgangsmaterial waren ausschließlich die ausgeschickten Texte an die Mitarbeiter. Keine Rolle im Rahmen der durchgeführten Inhaltsanalyse spielte beispielsweise die Unternehmenskultur, da dieses Thema nur der Ergänzung des Gesamten dienen.

6.4 Durchführung der Inhaltsanalyse

6.4.1 Die Analyseeinheiten

Kodiereinheit: ein Wort

Kontexteinheit: ein gesamter Text

Auswertungseinheit: Die Texte wurden chronologisch (Kommunikationsdatum) untersucht.

6.4.2 Die Strukturierungsdimensionen

Folgende Dimensionen wurden festgelegt: Zeitpunkt, Vollständigkeit, Genauigkeit, Verständlichkeit der Inhalte und Vermittlung von Haltungen.

6.4.3 Das Kategoriensystem

Um passende Kategorien erstellen zu können, wurde Ratgeberliteratur zu literarischer Rhetorik zur Hilfe genommen. Außerdem richtet sich das Kategoriensystem nach den forschungsleitenden Fragestellungen. Folgende Kategorien wurden also erstellt und wie folgt definiert:

Zeitpunkt: Die ausgeschickten Texte werden anhand dieser Kategorien den Phasen von M&A zugeordnet

Vollständigkeit: Durch diese Dimension werden die Texte nach den für die Mitarbeiter relevanten Inhalten gesucht und es soll festgestellt werden ob die Inhalte tatsächlich mit den vollständigen Fakten übereinstimmen.

Genauigkeit: Soll darstellen, ob die Fakten tatsächlich und 1:1 durch die Texte überliefert wurden

Verständlichkeit der Inhalte: Diese Dimension soll darstellen, ob ausschließlich Begrifflichkeiten verwendet wurden, die dem Leser vertraut sind

Vermittlungen von Haltungen: Haltungen werden erfasst, die vom Verfasser des Textes bewusst oder unbewusst dem Leser vermittelt werden.

6.4.4 Der Kodierleitfaden

Dimensionen und Kategorien	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln und Hinweise	Kürzel
ZEITPUNKT				A
Die strategische Planungs- und Konzeptionsphase	Ausgeschickte Kommunikation im Zeitraum vom 12. August 2008 bis 02. Dezember 2008			A1
Die Transaktionsphase	Ausgeschickte Kommunikation im Zeitraum vom 03. Dezember 2008 bis 02. September 2009			A2
Die Verkündung	03. September 2009			A3
Die Integrationsphase	Von 04. September 2009 bis ...			A4
VOLLSTÄNDIGKEIT				B
Themen				
Was hat zu dem M&A geführt	Die Inhalte beschreiben die Gründe für die Übernahme und die Folgen.	„Unsere Empfehlung geht klar in Richtung einer strategischen Partnerschaft. Entscheidend ist, dass wir nur mit einem strategischen Partner für uns wesentliche Parameter erfüllen können.“		B1

Der laufende Prozess	Inhalte, die den laufenden Prozess, unter anderem auch ausstehende Entscheidungen ansprechen, die die Fusion betreffen und sich auch in der Kommunikation widerspiegeln können.	„...eigentlich hatten wir Ihnen für heute die Entscheidung zum Privatisierungsprozess der Austrian Airlines zugesagt und darüber wollten wir Sie informieren.“ „D.h. der Privatisierungsprozess geht weiter und wir unterliegen als sogenannte „Zielgesellschaft“ gemäß Übernahmegesetz weiterhin strengsten Vertraulichkeitsbestimmungen und Insiderregeln.“		B2
Veränderungen in der Führungsebene	Inhalte, die personelle Veränderungen oder Neuerungen im Management betreffen	ich möchte Sie persönlich informieren, dass ich mein Mandat als Vorstandsvorsitzender von Austrian Airlines per 31. Jänner 2009 zurücklegen werde.		B3
Entlassungen	Inhalte die sich auf mögliche Entlassungen beziehen			B4
Informationen über das übernehmende	Inhalte die Austrian Airlines Mitarbeiter über	„Beide Fluglinien verbinden das absolute Bekenntnis		B5

Unternehmen	die LH informieren	zu Qualität und ein ausgeprägtes Bewusstsein für den strategischen Wert einer Marke. Das sind Stärken, die der Markt unbedingt braucht.“ „Die neue Partnerschaft mit Lufthansa beendet die unangenehme Ungewissheit der vergangenen Monate, wirft aber mit Sicherheit Fragen auf. Auf diese Fragen möchten wir Ihnen Antworten geben und haben dafür im Intranet auf der Startseite ein Forum eingerichtet.“		
Die Integrationsstrategie	Alle Inhalte die konkret über die Zusammenführung der Unternehmen, der Unternehmensbereiche und der Mitarbeiter informieren.	„...um die geplanten Ergebnisse aus der Partnerschaft mit LH so rasch wie möglich zu erreichen, wird ein gemeinsames Projekt gestartet, das die Umsetzung der dazu notwendigen Maßnahmen vorbereitet.“		B6
GENAUIGKEIT/DEUTLICHKEIT				C

Grammatikalische Richtigkeit	Grammatik- oder Ausdruckfehler			C1
Überflüssiges				
Floskeln	In Briefen oder Emails verwendete Phrasen die geschrieben werden aber nur selten gesprochen werden. Hierzu zählen auch Satzanfänge, die den eigentlichen Inhalt des Textes nur ansprechen, aber keine Zusatzinformationen gegeben wird.		Ausgenommen hiervon sind Anreden am Beginn des Textes und Grußformeln am Ende des Textes.	C2
VERSTÄNDLICHKEIT DER INHALTE				D
Wortwahl				
Verwendung von Fremdwörtern	Wörter und Abkürzungen die die Leser nicht kennen können und deren Bedeutung im Text nicht näher erläutert wird.		Hierzu zählen nicht Firmenbezeichnungen.	D1
Lange Wortzusammensetzungen	Wortzusammensetzungen aus drei oder mehr Hauptwörtern.		Als ein Wort gelten üblicherweise zusammengesetzte Hauptwörter wie	D2

			beispielsweise Arbeitsplatz.	
Satzbau				
Lange Sätze	Sätze die länger als 20 Wörter sind		Als Wort gelten auch Zahlen; Datumsangaben ohne Wörter werden als ein Wort gezählt; Zusammgehörige Firmennamen (z.B. Austrian Airlines) gelten ebenfalls als ein Wort, genauso wie Mengenangaben (z.B. 24,6 Mio.) und auch Produktbezeichnungen B737-800 zählen als ein Wort. Ausgenommen von diesem Kriterium sind in der Kommunikation auftretende Zitate. Ausgenommen hiervon sind Sätze die Aufzählungen beinhalten.	D3

Zu lange Sätze	Sätze die länger als 30 Wörter sind			D4
Absätze				
Lange Absätze	Absätze die 8 Zeilen überschreiten.		Als Absatz wird ein Textabschnitt ohne Leerzeile verstanden.	D5
STRUKTURIERTHEIT				E
Gliederung				
Einleitung	Textteil, der in den das Thema einleitet, den Grund des Textes beinhaltet und somit die Aufmerksamkeit des Lesers gewinnen soll.			E1
Erzählung	Textteil der über die aktuelle Situation informieren soll.			E2
Schluss	Ende des Textes; Schlusssatz und/oder Bitte bzw. Aufforderung an die Leser			E3
VERMITTLUNG VON HALTUNGEN				F
Zukunftsorientierung	Formulierungen und Phrasen die die Zukunft ansprechen.			F1

Ehrlichkeit/Realismus				
Möglichkeit negativer Folgen	Textpassagen, die mögliche negative Folgen ansprechen, ohne konkrete Antwort darauf zu geben; außerdem Textpassagen, die die Schwierigkeit dieser Fusion ansprechen.			F2
Möglichkeit positiver Folgen	Textpassagen, die mögliche positive Folgen der Fusion ansprechen; beispielsweise größeres Streckennetz	„Wir werden von der Mitgliedschaft im starken Lufthansa-Verbund nachhaltig profitieren. So können wir die Möglichkeiten von Kostensynergien nutzen...“		F3
Zusammenhalt				
Appelle	Bitte an die Mitarbeiter, zum Gelingen/Erfolg des Projektes beizutragen.			F4
Dank	Dank an die Mitarbeiter für erbrachte Leistungen	„Danke, dass Sie auch in schwierigen Zeiten weiterhin mit Elan und Engagement Ihre Tätigkeit im Austrian Konzern ausüben.“		F5
Persönlichkeit				
Persönliche	Formulierung in	„Auch wenn derzeit		F6

Kommunikation	den Texten, die auf persönliche Gestaltung der Kommunikation der Unternehmensleitung hinweisen.	oft wenig Zeit für den persönlichen Dialog bleibt, sind uns Ihre Anliegen wichtig.“		
Vertrauen				
Vertrauensfördernde Kommunikation	Passagen oder Phrasen die Vertrauen beim Mitarbeiter aufbauen sollen.	„...derzeit unternehmen wir mit ganzer Kraft alles, um unser Unternehmen und unsere Mitarbeiter durch die Wirtschaftskrise zu bringen.“		F7
Vorbeugung von Gerüchten	Passagen oder Phrasen die dem Mitarbeiter zeigen sollen, dass er informiert wird	„Unser Ziel ist es, über die aktuelle Situation aus erster Hand zu berichten und somit möglichen Spekulationen der Medien vorzubeugen.“		F8
Motivation				
Motivierende Textbestandteile	Passagen im Text, die die Mitarbeiter motivieren und stärken sollten	„...hat sich bereits Anfang dieser Woche eine erfreuliche Entwicklung abgezeichnet. Heute sind wir wieder einen entscheidenden Schritt weiter gekommen: ...“		F9

7 AUSTRIAN AIRLINES

7.1 Allgemeines

7.1.1 Geschichte

Die erste regelmäßige internationale Flugverbindung der Welt wurde am 01. April 1918 durch Österreich eröffnet. Zunächst diente sie nur als Postbeförderung und im selben Jahr wurde auch die Strecke Wien-Budapest aufgenommen.

Am 14. Mai 1923 wurde der erste Flug der ÖLAG (Österreichischer Luftverkehrs AG) von Wien nach München durchgeführt. Die ÖALG entwickelte sich bald zur viertgrößten Fluggesellschaft Europas. Nach der Besetzung Österreichs im Jahre 1938 musste die ÖLAG den Betrieb einstellen.

Die Wiedererlangung der Lufthoheit durch den Staatsvertrag ermöglichte nach 1955 die Gründung zweier Luftverkehrsgesellschaften, ‚Air Austria‘ und ‚Austrian Airways‘. Der Flugbetrieb wurde von keiner der beiden Unternehmen wieder aufgenommen. Am 4. April 1957 wurden diese beiden Unternehmen zu einer einzigen Luftverkehrsgesellschaft vereinigt – Austrian Airlines.

Am 30. September 1957 werden Austrian Airlines mit einem Grundkapital von ATS 60 Millionen gegründet.

Rund 20 Jahre später werden Tyrolean Airways und Niki Laudas Lauda Air gegründet. 1999 wird die Lauda Austrian Charter Marketing GmbH gegründet und nur ein Jahr später treten alle drei Fluglinien der Star Alliance bei und 2004 werden die Flugbetriebe von Lauda Air und Austrian Airlines zusammengelegt.

Ende 2006 wird die Kapitalerhöhung erfolgreich abgeschlossen. Anfang 2008 wird vom Aufsichtsrat die Beteiligung des saudi-arabischen-österreichischen Geschäftsmann Sheikh Mohamed Bin Issa Al Jaber im Wege einer weiteren Kapitalerhöhung

zugestimmt und Mitte August 2008 wird von der amtierenden Bundesregierung der Privatisierungsauftrag der Austrian Airlines Group beschlossen.

Im Dezember 2009 stimmt der Lufthansa Aufsichtsrat dem Erwerb von Austrian Airlines zu und übernimmt zunächst nur den von der ÖIAG gehaltenen (Österreichische Industrieholding AG) Anteil. Einige Tage später gibt die ÖIAG zum Austrian Airlines Verkauf an die Lufthansa grünes Licht. 2009 tritt nicht nur ehemaliges Vorstandsmitglied Alfred Ötsch zurück, auch die Transaktionsprüfung durch die EU beginnt. Im August 2009 genehmigt die EU nach intensiven Verhandlungen die Rekrutierungshilfe in der Höhe von 500 Mio. Euro.

Am 03. September 2009 findet das Closing in Wien statt. Die Vertragsunterzeichnung mit dem neuen Partner Lufthansa machen Austrian Airlines zum neuen Partner im Lufthansa Konzern. Somit wird die Lufthansa-Gruppe zur größten Fluggesellschaft Europas.

7.1.2 Krisen und Zeiten großer Veränderung in der Vergangenheit

Seit Bestehen des Unternehmens gab es auftretende Krisen und auch Zeitengroßer Veränderung.

Als Beispiele zählen zum Beispiel der AUA-Pilotenkonflikt 2003 oder die Kapitalerhöhung 2006. Daraufhin folgt 2008 eine weitere geplante Kapitalerhöhung im Rahmen der Beteiligung des Sheikh Mohamed Bin Issa Al Jaber. Da es aber zu Problemen kommt, findet die Beteiligung nie statt.

Daraufhin folgt im Jahr 2009 die geplante Übernahme durch die Lufthansa, der im Dezember 09 zugestimmt wird.

Austrian Airlines waren aber nicht immer nur mit wirtschaftlichen Krisen konfrontiert. Auch Notlandungen oder 9/11 stellten die Kommunikationsabteilung vor große Herausforderungen und Krisenpläne kamen zum Einsatz.

7.2 Organisationsstruktur

Um den bereits erarbeiteten theoretischen Teil im Rahmen der Untersuchung und der Beantwortung der Forschungsfragen auf die Austrian Airlines umlegen zu können, ist es an dieser Stelle relevant, eine kurze Skizzierung der Organisationsstruktur darzustellen und die wichtigsten Hierarchieebenen anzuführen.

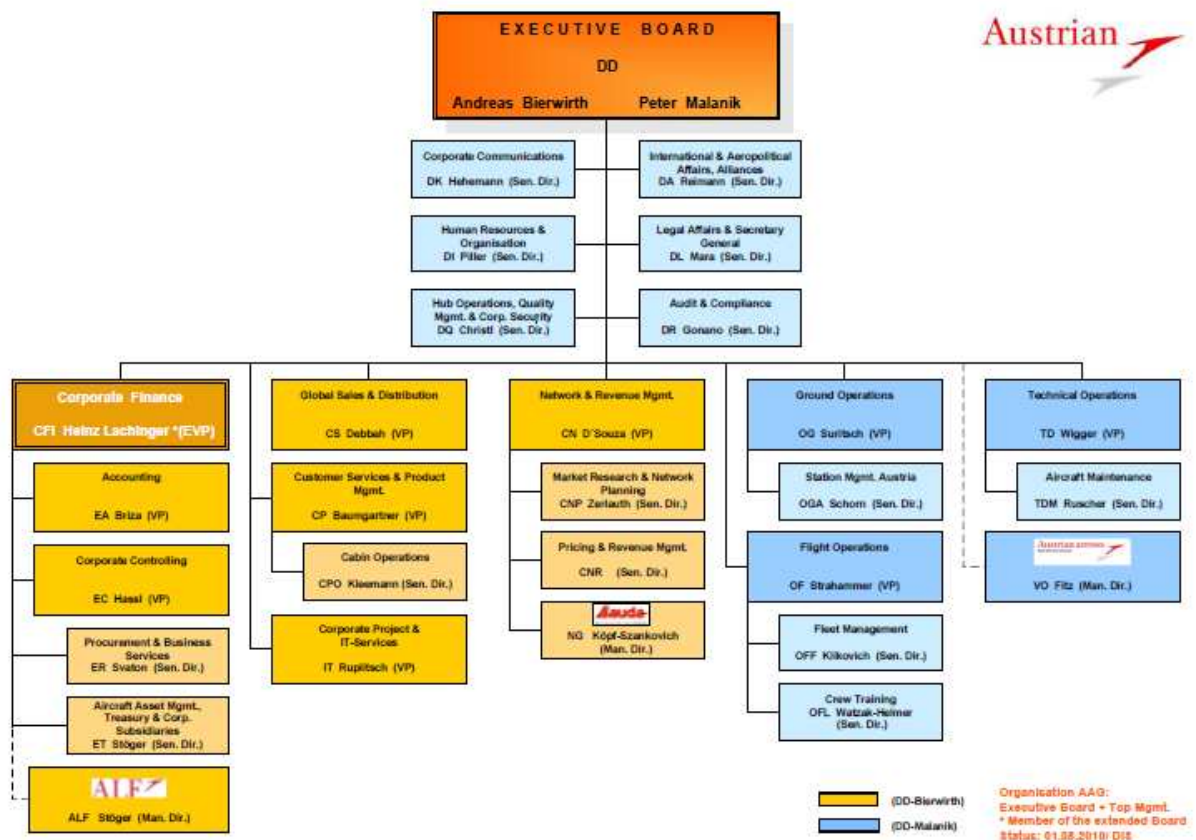


Abb. 2: Organisationsstruktur Austrian Airlines; <https://www.one-intra.net/C0/Organisationsstruktur/default.aspx>

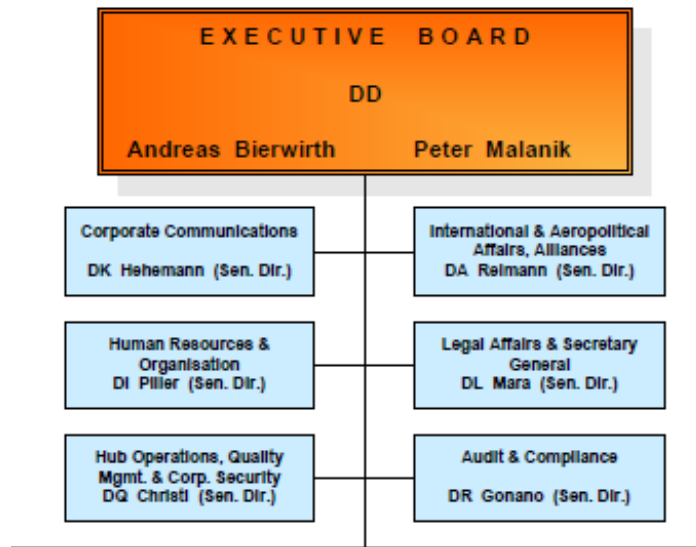


Abb. 3: Executive Board Austrian Airlines; <https://www.one-intra.net/C0/Organisationsstruktur/default.aspx>

Das Executive Board (DD) gliedert sich in die zwei Teilbereiche der beiden Vorstände Dr. Andreas Bierwirth und Dr. Peter Malanik.

Direkt unterstellt sind Dr. Andreas Bierwirth (DD-B) die Abteilungen Corporate Communications (DK), Human Resources & Organisation (DI) und Hub Operations, Quality Management & Corp. Security (DQ). Unter Dr. Peter Malanik (DD-M) sind die drei Abteilungen International & Aeropolitical Affairs, Alliances (DA), Legal Affairs & Secretary General (DL) und Audit & Compliance (DR).

7.2.1 Corporate Communications

Die Konzernkommunikation ist im Organisational Chart direkt unter dem Vorstand angesiedelt. Dies zeigt die Wichtigkeit der Kommunikationsabteilung der Austrian Airlines. Während heutzutage viele, vor allem Klein- und Mittelbetriebe, keinen großen Wert auf eine separate interne Kommunikationsabteilung legen, ist diese bei Austrian Airlines direkt der Konzernkommunikation und somit dem Vorstand unterstellt.

Die Konzernkommunikation (Corporate Communications) unterteilt sich in folgende drei Abteilungen: Internal Communications, External Communications und Emergency Response Planing.

Folgend sollen die Aufgabenbereiche der Internal und External Communications aufgelistet werden um die Relevanz und die Stellung der Abteilung interne Kommunikation deutlich zu machen und beide Abteilungen voneinander abzugrenzen. Weiters wird die Abteilung Emergency Response Planning kurz skizziert.

Internal Communications

Zu den Aufgaben der Abteilung Internal Communications zählen unter anderem:

- Konzeption und Durchführung interner Kommunikationsmaßnahmen
- Redaktion und Herausgabe des Mitarbeitermagazins ‚We are Austrian‘
- Koordination aller internen Informationsmedien
- Anlaufstelle für konzerninterne Anfragen
- Redaktionelle Aufbereitung bereichs- und themenspezifischer Informationen für die Mitarbeiter der AAG
- Betreuung des Intranets
- Eventorganisation
- Social Sponsoring
- Krisenkommunikation

External Communications

- Koordination und Steuerung der Arbeitsfelder der Konzernkommunikation
- Abstimmung mit Investor Relations und Partnern
- Nationale und internationale Medienbetreuung und Medienarbeit
- Koordination der PR-Agenden
- Informationsbeschaffung und Recherche für Journalisten

- Verfassung von Presseaussendungen
- Pressespiegel
- Planung und Abwicklung von Veranstaltungen
- Betreuung der Hörfunk- und TV-Teams
- Aufbereitung von Presseunterlagen
- Betreuung von Journalistengruppen
- Krisenkommunikation

Emergency Response Planning

Vor Krisen ist kein Unternehmen gewappnet. Austrian Airlines warn schon mehrmals mit auftretenden Krisen konfrontiert. Notlandungen oder 9/11 haben gelehrt, dass man auf Krisen immer vorbereitet und ein Krisenplan verfügbar sein sollte. Darum gibt es die Abteilung Emergency Response Planning, die direkt der Konzernkommunikation unterstellt ist.

Sie soll das Unternehmen auf den Umgang mit Krisen- und Katastrophensituationen im Zusammenhang mit der Durchführung von Flügen der Austrian Airlines Group und/oder einer Partnergesellschaft, vorbereiten.

Interne und externe Verfahren werden nicht nur hergestellt, sondern auch abgestimmt und ‚gepflegt‘. Vom Emergency Response Planning wird das CERM, das Corporate Emergency Response Manual erstellt und publiziert. Im Verantwortungsbereich des Emergency Response Planning liegen die interne und externe Verantwortung in allen Angelegenheiten der Notfallplanung. Alle unternehmensweiten Emergency Response Pläne werden mit der erforderlichen Infrastruktur abgestimmt und Mitarbeiter werden für Einsätze ausgebildet. Eine weitere Aufgabe ist die Einweisung von Führungskräften der Austrian Airlines Group in den Krisenstab erforderlich.

Diese Abteilung ist nicht nur direkt der Konzernkommunikation unterstellt, für optimale Krisenkommunikation, sind auch alle Mitarbeiter der Abteilungen Internal und External Communications Mitglied des Krisenstabes.

7.2.2 Die Kommunikationswege bei Austrian

Generell wird unterschieden in formell horizontale, informell horizontale, formell vertikale oder informell vertikale Kommunikationswege.

Bei Austrian Airlines kommt jede dieser vier Kommunikationswege zum Tragen. Die häufigsten zwei sind wahrscheinlich der formell vertikal und der informell horizontale Kommunikationsweg.

Das Executive Board kommuniziert, beispielsweise Dienstanweisungen oder eine Durchführungsverordnung an die Führungskräfte der direkt unter gestellten Abteilungen und weitergehend auch an die indirekt unter gestellten Abteilungen. Die Führungskräfte leiten diese Informationen dann weiter an die Führungskräfte der nächsten Stufe. So geht es weiter, bis die Information auch die Mitarbeiter der letzten Hierarchiestufe erreicht hat. Die klassische ‚top down‘ Kommunikation.

Natürlich gibt es auch Informationen, die direkt alle Mitarbeiter erreichen. Als Beispiel zu nennen wären in diesem Fall die so genannten ‚Vorstandsmails‘ die direkt an alle Mitarbeiter von Austrian Airlines verschickt werden. Da es sich bei Austrian Airlines um ein international agierendes Unternehmen handelt, gibt es immer eine deutsche und eine englische Version. Die Vorstandsmails spielen in der Untersuchung dieser Arbeit eine Rolle und sind Gegenstand der Inhaltsanalyse.

Es wird aber auch sehr viel informell und horizontal und vertikal kommuniziert. Als Beispiel wäre hier die Kantine zu nennen. Mitarbeiter, meistens auch aus unterschiedlichen Abteilungen und aus unterschiedlichen Hierarchieebenen treffen sich in der großräumig angelegten Kantine zum Mittagessen. Natürlich wird hier auch über

berufliches gesprochen. Man tauscht sich aus. Die Kantine ist der optimale Ort für die Entstehung von Gerüchten.

Nachdem nun kurz auf die ‚top down‘ Kommunikation eingegangen worden ist, soll auch die ‚bottom up‘ Kommunikation berücksichtigt werden.

Wenn die Vorstandssekretärin eine wichtige Information an den Vorstand selbst weitergibt, bedient sie sich eines formell horizontalen Kommunikationsweges nach oben. Also ‚bottom up‘.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass in der Organisationskommunikation von Austrian Airlines zwar alle möglichen Kommunikationswege gegangen werden, jedoch werden für die essentiellen Informationen ausschließlich formelle Kommunikationswege verwendet.

7.3 Die internen Kommunikationsmittel von Austrian Airlines

Die Interne Kommunikationsabteilung von Austrian Airlines bedient sich zahlreicher Kommunikationsmittel zur internen Kommunikation. Die wichtigsten Kommunikationsmittel sollen in diesem Kapitel genauer vorgestellt werden.

7.3.1 Das Intranet

Bereits 1999 stellte Michael Kalmus fest: „Da Entscheidungen immer schneller getroffen werden müssen, müssen auch die Informationen immer schneller fließen.“¹⁵² Heute ist das Intranet in vielen Unternehmen nicht mehr wegzudenken, da die Informationsangebote im Intranet gezielt auf den Informationsbedarf der Mitarbeiter abgestimmt werden können.

Die Intranet Plattform der Austrian Airlines Group ist eine konzernweite Informationsplattform und ein Wissensarchiv. Es enthält nicht nur aktuelle Infos und

¹⁵² Kalmus 1999, S106.

Inhalte, die die Organisation betreffen, sondern auch spezielle Angebote für Mitarbeiter oder eine Reiseplattform.

Auf den Außenstationen sorgen eigens geschulte Intranet Redakteure für aktuelle Inhalte.

Die Inhalte des Intranet sind für alle Mitarbeiter jederzeit, auch vom Privat PC aus, zugänglich. Der Nachteil hierbei ist, dass es der Mitarbeiter oft selbst in der Hand hat, sich diverse Informationen zu besorgen – die Information wird zur Holschuld.¹⁵³ Allerdings ermöglicht das Austrian Airlines Intranet auch zeitgleiche und hierarchisch unabhängige Kommunikation, wie zum Beispiel im Forum ‚Destination Future‘.

Dieses Forum bietet unternehmensweit allen Mitarbeitern die Möglichkeit, jederzeit Fragen zu stellen und Antworten zu lesen. Es entsteht ein Dialog mit dem Vorstand und mit Fachspezialisten, über interessante und auch bewegende Themen.

7.3.2 ‚We are Austrian‘ – die Mitarbeiterzeitung

Die Mitarbeiterzeitung ist eines der ältesten und wichtigsten Instrumente interner Kommunikation. Der Vorteil für große Unternehmen ist, dass in einer Mitarbeiterzeitung die Mitarbeiter und Abteilungen vorgestellt werden können. Die Mitarbeiterzeitung kann auch Anregungen und Unterstützungen für die tägliche Arbeit und Weiterbildung bieten. Sie informiert Mitarbeiter über alle Abläufe und kann durch Information verhindern, dass Falschinformationen und Gerüchte von außen nach innen getragen und wirksam werden.

‚We are Austrian‘, die Mitarbeiterzeitung von Austrian Airlines nutzt alle Vorteile dieses internen Kommunikationsinstruments.

¹⁵³ Vgl. Herbst (1999) S109

Sie erscheint sowohl in deutscher, als auch in englischer Sprache mit einer Gesamtauflage von 8.200 Stück, sechs mal jährlich. Das Redaktionskonzept basiert auf strategischer, längerfristiger Information, News aus den verschiedenen Märkten in denen Austrian tätig ist und es beinhaltet auch einen ‚Social Part‘. Dieser ist von Mitarbeitern für Mitarbeiter.

Es arbeiten ausschließlich Mitarbeiter von Austrian Airlines an dieser Mitarbeiterzeitung. Die Redaktion setzt sich aus den Mitarbeiterinnen der Abteilung Internal Communications zusammen.

Dieses Kommunikationsinstrument fasst aktuelle Themen auf, die das Unternehmen betreffen, stellt die verschiedensten Abteilungen des Unternehmens vor und durch den Social Part der Zeitung sollen die Mitarbeiter nicht nur motiviert und informiert werden, sie sollen sich dadurch auch leichter mit ‚ihrem‘ Unternehmen identifizieren können.

Der Vorteil von ‚We are Austrian‘ neben regelmäßigem Erscheinen ist, dass alle Informationen ausführlich erfasst und angeboten werden können, die in weiterer Folge auch archiviert werden können. Da die Mitarbeiterzeitung nur sechsmal jährlich erscheint, kann es durchaus sein, dass die Themen nicht immer aktuell sind.

Das Corporate Design spiegelt sich auch in ‚We are Austrian‘ wieder und auch die Firmenwerte finden bereits eindeutig im Titel der Mitarbeiterzeitung Ausdruck.

7.3.3 Infoscreens

Diese Infoscreens sind an 33 strategischen Punkten am Standort Wien angebracht. Hierzu zählen neben dem Austrian Airlines Headoffice auch das Hub Control Center, die technische Basis, Crewgebäude und das Trainingsgebäude.

Über den Infoscreen werden vor allem aktuelle Informationen übermittelt. Die Infoscreens sind so platziert, dass die Mitarbeiter die daran vorbeigehen, kurz stehen

bleiben können um alle Informationen zu lesen. Beispielsweise hinter der Teeküche auf jedem Stockwerk im Headoffice.

7.3.4 Ad-hoc Informationen

Die Ad-hoc Informationen an die Mitarbeiter werden in zwei verschiedenen Varianten, je nach Thema und Relevanz, verschickt.

7.3.4.1 Die Vorstandsmails

Durch die Vorstandsmails informiert der Vorstand anlassbezogen bei wichtigen Ereignissen. Vor allem beim Einsatz dieses Kommunikationsinstruments gilt dass Mitarbeiter vor Externen informiert werden und sie keine Informationen erst aus den Medien erfahren dürfen¹⁵⁴ → Intern vor Extern.

In einer Krise oder in Zeiten wo der Mitarbeiter das Bedürfnis nach mehr Information hat, stehen neueste Meldungen nicht nur im Intranet abrufbereit, sondern werden auch jedem einzelnen Mitarbeiter zugespielt.

Gegenstand der Untersuchung soll die interne Kommunikation im Verlauf der Unternehmensübernahme durch die Lufthansa sein. Die Vorstandsmails und deren Inhalte dienen als Untersuchungsgegenstand hierfür.

7.3.4.2 Die E-news

Diese Emails enthalten unternehmensrelevante Informationen, die nicht zwingend vom Vorstand kommen müssen. Es sind beispielsweise Hinweise auf neue Inhalte im Intranet, Verkehrszahlen oder neue Guidelines.

¹⁵⁴ Vgl. Herbst (1999), S67,

7.3.5 Live Veranstaltungen

7.3.5.1 ‚red hour‘

Die ‚red hour‘ informiert die Mitarbeiter bei wichtigen Ereignissen persönlich, gibt Hintergrundinformationen und beantwortet Fragen. Die ‚red hour‘ hat reinen Informationscharakter und wurde für alle Mitarbeiter am Standort Wien eingerichtet.

7.3.5.2 ‚Operation SucCEED‘

Eine Führungskräfteveranstaltung mit dem Vorstand die anlassbezogen beziehungsweise bei strategisch wichtigen Weichenstellungen stattfindet und sich ausschließlich an die Führungskräfte der Austrian Airlines Group richtet.

Die Kommunikation fließt hier direkt vom Vorstand an die Vorgesetzten der verschiedensten Abteilungen, die die neuen Informationen in die nächste Hierarchiestufe weitergeben.

7.3.6 Frühstück mit dem Vorstand

Das Frühstück mit dem Vorstand findet in abwechselnder Reihenfolge alle 2 Wochen statt und pro Termin werden 20 Teilnehmer ausgelost.

Dieser Termin bietet allen Mitarbeitern, hierarchieunabhängig mit dem Vorstand zu kommunizieren, Fragen zu stellen, Meinungen zu äußern und sich auszutauschen. Eine wichtige kommunikationspolitische Maßnahme, vor allem in schwierigen Zeiten wenn es leicht vorkommt, dass Mitarbeiter sich vom Unternehmen im Stich gelassen fühlen.

7.3.7 Weitere Instrumente interner Kommunikation

Das Mitarbeitergespräch dient nicht nur zur Beurteilung der Mitarbeiter, sondern auch der Vorgesetzten. Man tauscht sich aus, bewertet nach bestimmten Anhaltungspunkten und gibt persönliches Feedback. Es wird immer vom direkten Vorgesetzten durchgeführt und findet in der Regel alle zwei Jahre statt.

„Das direkte, persönliche Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter ist durch nichts zu ersetzen.“¹⁵⁵

7.4 Der Kommunikationsstil von Austrian Airlines

Um die Mitarbeiter zu informieren werden die in Kapitel 7.3 beschriebenen Kommunikationsinstrumente eingesetzt.

In einigen Fällen der internen Kommunikation erfolgt ein Dialog, beispielsweise auf der Intranetplattform ‚destination future‘ oder bei der ‚red hour‘. Mitarbeiter haben die Möglichkeit Fragen zu stellen die sie beschäftigt. Weiters können sie sich mit der Führungsebene austauschen, die sich informieren lässt. Auch beim Mitarbeitergespräch gibt es einen Dialog zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem.

Daher kann der Kommunikationsstil von Austrian Airlines als demokratisch eingestuft werden. Die Führungsebene informiert nicht nur, sie lässt sich auch informieren.

7.5 Die Corporate Identity von Austrian Airlines

Die CI von Austrian soll nicht nur die eigenen Markenwerte harmonisch nach außen transportieren, auch ein einheitliches Erscheinungsbild ist wichtig. Gerade bei einem international agierenden Unternehmen sollte die äußere Erscheinung das Unternehmen auf der ganzen Welt prägen. Egal ob in New York, Tokio oder Wien – jede eingesetzte Kommunikationsmaßnahme muss den Markenwerten von Austrian und der Unternehmensphilosophie und Mission ‚We care.‘ entsprechen.

Daher gibt es konzernweite Richtlinien und Standards die eingehalten werden müssen. Diese beginnen beim Einsatz des Firmenlogos, den Vorlagen für Geschäftsbriefe und Power Point Präsentationen, Druckvorlagen für Stationen (z.B.: Ticketcovers), über Visitenkarten bis hin zum Wording und Webdesign.

¹⁵⁵ Herbst (1999), S97

Seit der Fusion mit der Lufthansa haben Austrian Airlines Mitarbeiter nicht nur Zugriff auf das Lufthansa Intranet, es gibt auch so genannte ‚Multibrand Guidelines‘ die eine gemeinsame Vorlage bietet und zwei bis fünf Firmenlogos vereint. Zum Lufthansa Konzern gehören nicht nur Austrian Airlines, sondern auch Swiss, SN Brussels und British Midland.

Die Standards sind für jeden Austrian Airlines Mitarbeiter über das Austrian Airlines Intranet leicht zugänglich.

7.5.1 ‘We care.’ – Die Werte

Das Credo nachdem Austrian Airlines handelt ist ‚We care.‘ Und steht für:

- Charming Naturalness
- Austrian Agility
- Refreshing Harmony
- Enthusing little extras

Vor allem den Mitarbeitern die im direkten Kundenkontakt stehen wird erwartet, dass immer nach den Werten gehandelt wird und diese auch auf den Passagier ausstrahlen. Es bedeutet, mit Freude für Fluggäste da zu sein und Ihnen mit Herzlichkeit und Charme ein harmonisches und erfrischendes Reiseerlebnis zu sichern.

Um diese Werte glaubwürdig vermitteln zu können ist Austrian Airlines auf die Mitarbeiter angewiesen. Darauf, dass sie mit ihrer Begeisterung, ihrem Einsatz, ihrem Einfühlungsvermögen, ihrem Teamgeist und ihrem Willen zum gemeinsamen Erfolg führen. Dabei darf die Freude nicht fehlen. Die Freude kommt doppelt zurück, wenn dem Kunden ein Lächeln auf die Lippen gezaubert werden kann.

Nicht umsonst ist der Slogan von Austrian Airlines ein Versprechen: ‚We fly for your smile‘.

Die Werte wurden von Mitarbeitern für Mitarbeiter konzipiert. Unter dem Titel ‚Mission with Ambission‘ sind einige Mitarbeiter aller Abteilungen die im direkten Kundenkontakt stehen zu Gruppentreffen und Gesprächen zusammengekommen, um die Werte von Austrian Airlines zu definieren. Unterstützt wurden Sie durch ein Sammelsurium an Erfahrungsberichten, die aufgezeigt haben, was Mitarbeiter im täglichen Alltag mit Kunden unterstützen und motivieren kann.

Weiterführend hat es zweitägige Seminare unter demselben Aufruf gegeben, an denen jeder einzelne Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt, im Laufe von einigen Monaten teilgenommen hat. Durch diese Seminare wurden nicht nur die Wertvorstellungen vermittelt, es wurde auch das ‚Miteinander‘ gestärkt und somit auch das gemeinsame Handeln für die Wünsche des Kunden gefördert.

7.5.2 Corporate Design

7.5.2.1 Das Firmenlogo

Austrian Airlines vereinen die drei Marken Austrian, Austrian arrows operated by Tyrolean und Lauda – the Austrian Way to holidays. Obwohl jede dieser Marken eine eigene Aufgabe hat, werden gemeinsam die abwechslungsreichen Reisewünsche der Kunden bedient.

Das Design soll die Werte ausdrücken und das Konzernlogo, der rot geschwungene Pfeil ist in allen drei Markendesigns eingebaut. Seine dynamische Form soll an ein startendes Flugzeug erinnern und das Rot auf Weiß soll mit Österreich verbinden.

7.5.2.2 Die Beschilderung/Gestaltung

Sowohl am Standort Wien, als auch auf den Außenstationen muss Austrian einheitlich auftreten. Auch hierfür gibt es gewisse Standards, die bei der Planung und Gestaltung von Check In Schaltern, Ticket Schaltern, Bürofassaden und im Inneren von Austrian Airlines Büros zu beachten sind.

Beispielsweise müssen die Monitorbeschriftungen, das Wanddesign der Schalter, die Fenstersticker an der Außenfassade eines Büros oder die Verwendung des Star Alliance Logos weltweit gleich sein.

Zusammengefasst werden diese Standards unter dem Begriff ‚Signage Concept‘.

7.5.2.3 Branding

Durch das Branding wird dem Unternehmen ein klares Erscheinungsbild gegeben, welches eindeutig die Werte transportiert und damit den Kunden vermittelt wer das Unternehmen ist und was es ausmacht.

Die Markenpositionierung und die Werte von Austrian Airlines sind zusammengefasst in den bereits beschriebenen Werten ‚We care‘.

Im Erscheinungsbild werden diese Werte sichtbar. Im Kabinendesign und der Architektur. Alle Richtlinien und Standards sind im so genannten Brand Manual festgehalten.

Es enthält alle Vorschriften zu Firmenlogos, Farbwahl, Typologie oder Bildgestaltung.

7.5.2.4 Uniformen

Unverwechselbar. Rot. Die Austrian Airlines Uniformen. Jeder Uniformträger, ob am Boden oder in der Luft, hat sich an bestimmte Vorschriften zu halten. Das Tragen der Uniform macht Mitarbeiter zu Repräsentanten des Unternehmens. Daher gibt es die Uniformordnung.

Sie enthält alle Richtlinien, wie die Uniform zu tragen ist und weitergehend betrifft sie natürlich auch das Gesamterscheinungsbild. Die Uniform von Austrian ist im typischen ‚Auarot‘ gehalten, bis hin zu den Strümpfen. Aufgelockert wird das Rot durch hellblau

oder hellgrün. Auch diese beiden Farben sind im Brand Manual vertreten und zählen neben rot und auch violett zu den Unternehmensfarben.

8 DIE INTERNE KOMMUNIKATION DER AUSTRIAN AIRLINES VOR UND WÄHREND DER ÜBERNAHME

Um herauszufinden, inwiefern sich die interne Kommunikation vor und während der Übernahme verändert hat, und um die Forschungsfragen beantworten zu können, müssen nicht nur die eingesetzten Kommunikationsinstrumente verglichen werden, unter anderem müssen auch die Ergebnisse der Inhaltsanalyse interpretiert werden.

Davor wird ein Teil der forschungsleitenden Fragestellung anhand der aufgearbeiteten Literatur dieser Magisterarbeit beantwortet. werden.

Die Fundstellen der durchgeführten Inhaltsanalyse befinden sich im Anhang dieser Arbeit.

8.1 Interpretation der Ergebnisse der Inhaltsanalyse, in Verbindung mit Theorie und Erkenntnisinteresse

8.1.1 Zeitpunkt und Vollständigkeit

Die zu analysierenden Texte wurden in chronologischer Reihenfolge den vier Phasen von Mergers & Aquisitions zugeordnet.

8.1.1.1 Strategische Analyse- und Konzeptionsphase

Am 12. 08. 2008 wurde der Privatisierungsauftrag für die Austrian Airlines Group von der Regierung beschlossen und am 13. 08. 08 startet die ÖIAG den Bieterprozess für den Verkauf ihrer Austrian Airlines Anteile. Bereits am 29. 07. 08 wurde ein Vorstandsmail ausgeschickt, in dem die Mitarbeiter darüber informiert werden, dass im ersten Quartal 2008 zwar eine positive Entwicklung der Geschäftsergebnisse erreicht werden konnten, von der Boston Consulting Group aber dennoch eine strategische Partnerschaft empfohlen wurde.

Am 05. 08. 08 wurde ein Vorstandsmail ausgeschickt, mit der Information an die Mitarbeiter, dass sich die österreichische Bundesregierung über den Privatisierungsauftrag einig ist. Weiters wurde darüber informiert, dass dieser am 12. 08. 08 erfolgen sollte. Weiters wurden die Mitarbeiter am selben Tag durch die E-news darüber informiert, dass die ÖIAG den Verkauf ihrer Austrian Airlines Anteile in der Wiener Zeitung veröffentlicht hat.

Am 27. 10. 08 wurden die Mitarbeiter durch ein Vorstandsmail darüber informiert, dass die Bundesregierung vom Aufsichtsrat ersucht wurde, den Privatisierungsauftrag zu verlängern. Zwei Tage später teilte ein Vorstandsmail positive Nachrichten mit, nämlich, dass dem Antrag der ÖIAG stattgegeben und somit die Grundlage für die Fortsetzung des Privatisierungsauftrages geschaffen wurde.

Die Emails vom 27. und 29. 10. 08 wurden deshalb in die Untersuchung mit aufgenommen, weil sie über den damals aktuellen Verlauf der Privatisierung informiert haben.

8.1.1.2 Transaktionsphase

Am 03. 12. 08 hat der Lufthansa Aufsichtsrat dem Erwerb von Austrian Airlines zugestimmt und hat zunächst die von der ÖIAG gehaltenen Anteile übernommen. Zwei Tage später wurde der Vertrag unterzeichnet.

Sowohl am 03. 12. 08, als auch am 05. 12. 08 wurden die Mitarbeiter mittels Vorstandmail und E-news über den Verkauf informiert.

Knapp zwei Wochen danach wurden den Mitarbeitern durch ein Vorstandsmail die zukünftige Zusammenarbeit Lufthansa-Austrian Airlines vorgestellt.

Am 30. 01. 09 legt CEO Alfred Ötsch sein Mandat als Vorstandsvorsitzender per 31. 01. 09 zurück. Die Mitarbeiter wurden bereits am 29. 01. 09 durch ein Vorstandsmail darüber informiert.

Am 11. 02. 09 beginnt die Transaktionsprüfung durch die EU; dies wird aber nicht weiter kommuniziert. Allerdings wurde am 05. 03. 09 ein Vorstandsmail ausgeschickt, das über die beiden Verfahren in Zusammenhang mit der geplanten Zusammenarbeit mit Lufthansa, die bei der EU-Kommission vorliegen, informiert.

Am 11. 03. 09, 23. 04. 09 und am 22. 05. 09 wurde jeweils ein Vorstandsmail ausgeschickt, um die Mitarbeiter über den laufenden Prozess der Krisenbewältigung auf dem Laufenden zu halten und am 08. 05. 09 begann die Wettbewerbsprüfung durch die EU. Auch hier wurde auf die Kommunikation verzichtet.

Ein Vorstandsmail informierte die Mitarbeiter am 02. 07. 09 darüber, dass die EU eine vertiefte, kartellrechtliche Prüfung eingeleitet hat. Und fünf Tage später wurden die Mitarbeiter wieder über die Maßnahmen des Nachhaltigkeitspakets informiert.

Der Weg bis zur Genehmigung der Übernahme war nicht immer einfach, daher gab es im Juli fünf Vorstandsmails, die über die aktuellen Schwierigkeiten und den Verlauf des EU-Wettbewerbsverfahrens informieren sollten.

8.1.1.3 Verkündungsphase

Am 28. 08. 09 hat die EU die Übernahme durch die Lufthansa genehmigt. Am Tag an dem die Übernahme genehmigt wurde natürlich ebenfalls ein Vorstandsmail ausgeschickt, welches nicht nur über die Übernahme berichtete, sondern auch über die positiven Folgen dieser Fusion und den neuen Partner.

Das Closing hat am 03. 09. 09 stattgefunden und die Mitarbeiter von Austrian Airlines, wurden am selben Tag von E-news darüber in Kenntnis gesetzt.

8.1.1.4 Die Integrationsphase

Analysiert wurden im Rahmen der vorliegenden Arbeit alle Texte die zwischen dem Closing und dem offiziellen Start der Integrationsphase, am 10. 11. 09, stattgefunden haben. Relevant für die Untersuchung waren drei Texte, sowohl Vorstandsmails, als auch E-news, die über die zukünftige Zusammenarbeit mit Lufthansa und die Integration in den Lufthansa Konzern informiert haben.

8.1.2 Genauigkeit und Deutlichkeit

Im Bezug auf die Kriterien Genauigkeit/Deutlichkeit gab es keine gröberen Fehler. In den ausgeschickten Emails kamen zwar einige Male Floskeln zum Einsatz (Bspw. 8-C3) Und es gab auch wenige, kleinere Rechtschreibfehler (Bspw. 4-C1).

8.1.3 Verständlichkeit der Inhalte

Analysiert wurden nicht nur die Verwendung von Fremdwörtern, sondern auch lange Wortzusammensetzungen. Fremdwörter sind wenig zum Einsatz gekommen, generell wurde die ausgeschickte Kommunikation im Fachjargon verfasst, wobei beim Großteil der eingesetzten Fremdwörter davon ausgegangen werden kann, dass Angestellte einer Fluglinie diese kennen. Lediglich wenn es um die Fusion selbst ging, kamen Wörter wie beispielsweise Closing, Netzwerk-Carrier oder Erlös-Synergien (16, 23, 26-D1) vor, wo nicht festgestellt ist, dass die gesamte Zielgruppe diese Ausdrücke kennt.

Nach der Analyse hat sich ebenfalls herausgestellt, dass zahlreiche Sätze länger als 20 Wörter (D3) und auch einige Sätze länger als 30 Wörter (D4), also zu lange, sind. Weiters gibt es einige Absätze die eine Absatzlänge von 8 Zeilen überschreiten (D5) Bei all diesen Punkten besteht die Gefahr, dass der Leser beim Lesen der Texte ermüdet und somit die Texte unverständlicher für ihn werden.

8.1.4 Strukturiertheit

Alle Texte weisen eine Gliederung in drei Teile, Einleitung, Erzählung und Schluss auf. Die Einleitung beginnt bei allen Texten mit ‚Liebe Kolleginnen und Kollegen,...‘ und

leitet dann auf das Thema des Textes ein (E1). Die Erzählung, also der Textteil der über die aktuelle Situation informieren soll, ist verschieden lang, je nachdem was mit den Texten kommuniziert werden soll (E2). Der Schluss ist von Text zu Text unterschiedlich (E3). Nicht immer werden klassische Abschlusssätze oder Abschlussformeln verwendet, manchmal enden die ausgeschickten Texte auch mit einem Dank oder Appell an die Mitarbeiter. Als Grußformel wird jedoch immer ein persönliches ‚Herzliche/Freundliche Grüße‘ eingesetzt.

8.1.5 Vermittlung von Haltungen

8.1.5.1 Zukunftsorientierung

In allen Texten, bis auf Text 1 und Text 3 werden Formulierungen, Phrasen und Aussagen verwendet, die sich auf die Zukunft beziehen. Ob die Beschreibung von Maßnahmen die vorgenommen werden müssen (4. F1), oder die Erwartung eines Vertragsabschlusses (6. F1).

8.1.5.2 Ehrlichkeit/Realismus

In einigen der Texte werden die möglichen negativen oder positiven Folgen und Schwierigkeiten der Fusion angesprochen (F2 und F3).

So heißt es beispielsweise in Text 8. F3: ‚In Zukunft werden wir unseren Kunden noch bessere Leistungen anbieten können...‘ oder in Text 26. F2: ‚All diese Maßnahmen bedeuten leider auch, dass wir den Personalstand reduzieren müssen.‘

8.1.5.3 Zusammenhalt

In mehreren Texten wird an die Mitarbeiter appelliert zum Erfolg der Fusion beizutragen; es wird aber auch oft Dank für die Mitarbeit und den Zusammenhalt ausgesprochen (F4 und F5). In Text 13 bedanken sich die Vorstände mit den Worten ‚Danke, dass Sie auch in schwierigen Zeiten weiterhin mit Elan und Engagement Ihre Tätigkeit im Austrian Konzern ausüben‘ und appellieren in beispielsweise in Text 4. F4

‚Wir bitten Sie, weiterhin an unser Unternehmen zu glauben und unsere Kunden mit perfektem Service zu überzeugen‘.

8.1.5.4 Persönlichkeit

Es gibt mehrere Fundstellen (Text 4/8/10/14/16/19 und 27) die persönliche Kommunikation mit dem Vorstand vermitteln. Beispielsweise wird in Text 14. F6 kommuniziert ‚Auch wenn derzeit oft wenig Zeit für den persönlichen Dialog bleibt, sind uns Ihre Anliegen wichtig‘.

8.1.5.5 Vertrauen

Passagen oder Phrasen die beim Mitarbeiter Vertrauen aufbauen sollen, genauso wie Passagen die möglicher Gerüchtebildung vorbeugen sollen, sind in den analysierten Texten zahlreich vertreten (F7 und F8).

Vertrauensfördernde Passagen kommen in 11 von neuen Texten (Text 8/14-18/25 und 27) zum Einsatz. Passagen die Gerüchten vorbeugen und dem Mitarbeiter zeigen sollen, dass er informiert wird, treten in 12 Texten (Text 4/8/9/11/14/16/17/21/25-28) mehrmals auf.

8.1.5.6 Motivation

Um die Mitarbeiter zu motivieren und sie zu stärken wurden in den ausgeschickten Texten auch dementsprechende Textpassagen eingebaut.

So wird in Text 8. F9 versucht, die Mitarbeiter mit ‚über den entscheidenden "human factor": Tolle, engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie Sie‘ zu motivieren. Motivierende Textteile konnten insgesamt 21 Mal extrahiert werden.

Im Großen und Ganzen kann man sagen, dass die ausgeschickten Informationsmails alle wichtigen Punkte enthalten haben. Ein Hauptfaktor der Analyse war der Zeitpunkt an dem die Emails ausgeschickt worden sind. Alle Emails wurden zeitgerecht, im

Vergleich mit den Eckpunkten, ausgeschickt. Auch in Bezug auf Vollständigkeit, Genauigkeit, Verständlichkeit der Inhalte und Strukturiertheit sind bei der Auswertung der Inhaltsanalyse keine größeren Fehler aufgefallen. Lediglich bei der Dimension Verständlichkeit, in der Kategorie Lange Sätze und zu lange Sätze muss angemerkt werden, dass kürzere Sätze zu verständlicherem Lesen beigetragen hätten und die Aufmerksamkeitspanne nicht beeinträchtigt hätten.

8.2 Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellung und Hypothesen

Interne Kommunikation vermittelt Information. Wie zum Beispiel über Ziele und Strategien des Unternehmens, aktuelle Arbeitsergebnisse oder Entwicklungen.

Kommunikation ist eine wichtige Basis für jedes betriebliche Geschehen. Informationen werden vermittelt und Einstellungen werden unter Umständen verändert. Durch gezielte interne Kommunikation kann die Motivation, die Identifikation und die Zufriedenheit der Mitarbeiter gesteigert werden.

Vor allem in Zeiten großer Umstellungen, wie im Fall der Übernahme von Austrian Airlines durch die Lufthansa, ist es wichtig, die Mitarbeiter nicht nur laufend zu informieren, alle wichtigen Eckpunkte der Fusion zu kommunizieren und durch die eingesetzte Kommunikation die Mitarbeiter zu motivieren und zu unterstützen.

Im Rahmen der vorliegenden Abhandlung wird herausgefunden, ob vor und während der Lufthansaübernahme unterschiedliche Kommunikationsmittel eingesetzt worden sind, welche Öffentlichkeiten, Kommunikationsmittel- und wege es gibt, welche Maßnahmen gesetzt worden sind um die Mitarbeiter über den Eigentümerwechsel zu informieren, warum es wichtig ist, Mitarbeiter gerade in Ausnahmesituationen rechtzeitig und ausreichend zu informieren und wie deckungsgleich die ausgeschickten Informationen mit den Fakten waren.

Die internen Teilöffentlichkeiten von Austrian Airlines gliedern sich nicht nur in die Mitarbeiter, vor allem auch deren Angehörige zählen dazu. Daher ist es besonders wichtig, die Mitarbeiter selbst zu informieren. Eine weitere interne Teilöffentlichkeit waren im Falle des Eigentümerwechsels auch die Betriebsräte.

Bereits im Kapitel 7.5 wird die Corporate Identity erwähnt. Jede eingesetzte Kommunikationsmaßnahme von Austrian Airlines muss der Unternehmensphilosophie entsprechen. Es gibt konzernweite Richtlinien und Standards, die bei der Gestaltung der CI eingehalten werden müssen.

In Kapitel 7.2.2 geht es um die Kommunikationswege bei Austrian Airlines. Obwohl über alle vier möglichen Kommunikationswege kommuniziert wird, kann man sagen, dass am häufigsten über den formell vertikalen und den informell horizontalen Kommunikationsweg kommuniziert wird.

Kommuniziert wird an die Mitarbeiter durch verschiedene Kommunikationsinstrumente. Das Intranet ist eines der wichtigsten internen Kommunikationsmittel deren sich Austrian Airlines bedient, um die Mitarbeiter zu informieren. Weiters kommen die Mitarbeiterzeitung ‚We are Austrian‘, Infoscreens und regelmäßige Informationsemails wie E-news und die Vorstandsmails zum Einsatz. Ein weiteres Kommunikationsinstrument, das regelmäßig alle zwei Jahre durchgeführt wird, ist das Mitarbeitergespräch.

Im ‚Normalfall‘ wird bei Austrian Airlines über alle vier möglichen Kommunikationswege mittels verschiedener Kommunikationsinstrumente, wie beispielsweise dem Intranet oder durch Informationsemails kommuniziert. Auch die Corporate Identity als Form der internen Kommunikation kommt zum Einsatz.

Durch die Verwendung der verschiedensten Kommunikationsmittel und der Inhalte der ausgeschickten Informationsemails, kann die erste Hypothese ‚Da die Mitarbeiter der Austrian Airlines eine sehr wichtige Teilöffentlichkeit sind, werden genügend

Kommunikationsmittel eingesetzt um die Mitarbeiter ausreichend über alle Abläufe zu informieren' verifiziert werden.

Durch die zahlreich ausgeschickten Vorstandsmails und durch Informationen im Intranet wurden die Mitarbeiter konzernweit über den bevorstehenden Eigentümerwechsel rechtzeitig informiert. Um zu gewährleisten, dass die Kommunikation nicht nur persönlicher wird und um dem einzelnen Mitarbeiter die Möglichkeit zu bieten Fragen zu stellen bediente sich die Kommunikationsabteilung einiger weiterer Kommunikationsmittel. Hierzu zählen vor allem die ‚red hour‘ und das Frühstück mit dem Vorstand. Über das Intranet hatten die Mitarbeiter weiters die Möglichkeit, im Forum ‚Destination Future‘ Fragen zu stellen. Auch durch die ausgeschickten Vorstandsmails wurden die Mitarbeiter rechtzeitig und regelmäßig über alle Eckpunkte die die Übernahme betroffen haben, informiert.

Durch den Einsatz zusätzlicher, neuer Kommunikationsmittel und auf Grund des Inhalts der ausgeschickten E-news und Vorstandsmails kann man sagen, dass sich die interne Kommunikation vor dem Eigentümerwechsel verändert hat und sich im Verlauf der Unternehmensübernahme den äußeren Umständen angepasst hat. Dadurch konnte auch eventueller Gerüchtebildung entgegengewirkt werden.

Somit kann auch die zweite Hypothese , Durch die regelmäßige Kommunikation an die Mitarbeiter, wie zum Beispiel durch die ‚Vorstandsmails‘, wurde an die Mitarbeiter ausreichend kommuniziert. Die interne Kommunikation hat sich der neuen Situation sehr gut ‚angepasst‘. So konnte einer Gerüchtebildung entgegengewirkt werden.’ verifiziert werden.

Gerade in Ausnahmesituationen, wenn sich ein Unternehmen vor einer großen Veränderung befindet, ist es wichtig den gestiegenen Informationsbedarf der Mitarbeiter zu decken. Wie bereits in Kapitel 3.4 abgehandelt, gehört das Bedürfnis der Mitarbeiter nach Information zu den so genannten Sicherheitsbedürfnissen. Nicht

informierte Mitarbeiter können sich verunsichert fühlen, wenn sie nicht wissen warum beispielsweise ein Eigentümerwechsel stattfindet und was die Konsequenzen sind. Gerade in Zeiten in denen große Veränderungen stattfinden, sollte das Hauptaugenmerk der internen Kommunikation auf der Versorgung der Mitarbeiter mit allen relevanten Informationen liegen.

Die Inhaltsanalyse der ausgeschickten E-news und Vorstandsmails hat ergeben, dass die Mitarbeiter zeitgerecht über alle laufenden Prozesse informiert worden sind. Weiters zeigt die Interpretation der Ergebnisse, dass sich die Inhalte der Emails mit den Fakten und Eckpunkten decken. Um die Mitarbeiter rechtzeitig zu informieren wurden die E-news und Vorstandsmails als so genannten ‚ad-hoc‘ Information ausgeschickt.

Auf Grund der Ergebnisse der Inhaltsanalyse und der zahlreich eingesetzten Kommunikationsmittel vor und während des Eigentümerwechsels, kann auch die dritte Hypothese ‚Da die Unternehmensführung die Mitarbeiter vor und während der Übernahme durch die Lufthansa über die Vorgehensweise und Schritte nicht nur rechtzeitig, sondern auch korrekt informiert hat, wurde der gestiegene Informationsbedarf ausreichend gedeckt‘ ebenfalls verifiziert werden.

9 CONCLUSIO

Das Ziel mit welchem diese Magisterarbeit verfasst wurde war herauszufinden, wie sich die interne Kommunikation von Austrian Airlines im Laufe des Eigentümerwechsels durch die Lufthansa gestaltet hat.

Den theoretischen Rahmen dieser Arbeit bildet unter anderem die Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit nach Burkart, die sich aus Habermas Theorie kommunikativen Handelns heraus gebildet hat. Die Geltungsansprüche dieser Theorie sind Wahrheit, Wahrhaftigkeit und Richtigkeit. In diesem Zusammenhang untersucht wurde, ob die wichtige Teilöffentlichkeit Mitarbeiter nicht nur rechtzeitig, sondern auch korrekt über die Unternehmensübernahme und während deren Verlauf informiert worden ist. Weiters sollte herausgefunden werden, ob diese Geltungsansprüche im Dialog mit den Mitarbeitern zustande gekommen sind.

Der Dialog wird in den vier PR-Modellen von Grunig und Hunt, die zum theoretischen Rahmen dieser Arbeit beiträgt, als Zwei-Weg-Kommunikation gesehen.

Im Verlauf der Unternehmensübernahme wurden die ‚red-hour‘, das Vorstandsfrühstück und die Plattform ‚destination future‘ ins Leben gerufen, um die bisherige interne Kommunikation zu stützen und um den eben angesprochenen Dialog zu schaffen. Diese drei neuen internen Kommunikationsmittel haben dem Mitarbeiter im Übernahmeprozess die Möglichkeit geboten, Fragen zu stellen, Antworten von Vorstandsseite zu bekommen und sich persönlich mit allen Kollegen aber auch mit der Führungsebene auszutauschen.

Durch die durchgeführte Inhaltsanalyse, sowie durch eine Gegenüberstellung der eingesetzten Kommunikationsmittel vor und nach dem Eigentümerwechsel und mit Hilfe des theoretischen Rahmens, konnten nicht nur die forschungsleitenden Fragestellungen beantwortet, sondern auch alle drei Hypothesen beantwortet werden.

Zusammengefasst gesagt werden kann, dass die Abteilung Internal Communications von Austrian Airlines im Verlauf der Unternehmensübernahme mehrere Kommunikationsmittel eingesetzt hat, um die Mitarbeiter rechtzeitig, korrekt und verständlich über die Übernahme und den laufenden Übernahmeprozess zu informieren.

Durch die regelmäßige, teils auch persönliche Kommunikation mit den Mitarbeitern und den Dialog, wurde Gerüchten entgegen gewirkt und der Führungsebene wurde die Möglichkeit geboten die Mitarbeiter zu motivieren, zu bestärken und Vertrauen aufzubauen. Motivation und Vertrauen, das gerade in Zeiten großer Unsicherheit und großer Veränderung jedem Mitarbeiter hilft loyal zu bleiben und weiterhin hinter ‚seinem‘ Unternehmen zu stehen.

Um diese Untersuchung zu erweitern und die Integration der Austrian Airlines Mitarbeiter in den Lufthansa Konzern und um die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der internen Kommunikation während der Unternehmensübernahme herauszufinden, könnte eine konzernweite Befragung durchgeführt werden. Auf Grund der Unternehmensgröße, der Anzahl der Mitarbeiter und der forschungsleitenden Fragenstellungen, war es im Rahmen dieser Magisterarbeit nicht möglich, diese durchzuführen. Um die Ergebnisse dieser Untersuchung aber zu verdeutlichen und zu erweitern, bestünde die Möglichkeit im Rahmen einer Dissertation eine konzernweite Mitarbeiterbefragung über die interne Kommunikation von Austrian Airlines durchzuführen.

LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS

- ASSAF-MÜCKSTEIN, Inka: Das Problem der Ungleichzeitigkeit in der Abstimmung interner und externer Unternehmenskommunikation. Entwicklung eines neuen Lösungsansatzes integrierter Unternehmenskommunikation dargestellt anhand des Umzugs von T-Mobile in das T-Center, das größte Bürogebäude Europas. Dissertation. Universität Wien. Wien. 2008
- ATTESLANDER, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung. 9. Auflage. de Gruyter. Berlin. New York. 2000
- AVENARIUS, Horst: Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation. 2. Auflage. Primus-Verlag. Darmstadt. 2000
- BENTELE, Günther/FRÖHLICH, Romy/SZYSZKA, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. VS für Sozialwissenschaften. Wiesbaden. 2005
- BENTELE, Günther/FÖHLICH, Romy/SZYSKA, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. 2. korrigierte und erweiterte Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften. 2008
- BERGER, Rudolf/GÄRTNER, Hans Dieter/MATHES, Rainer: Unternehmenskommunikation. Frankfurt. 1989
- BENTELE, Günther/LIEBERT, Tobias (Hrsg.): Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Darstellung und Diskussion des Ansatzes von Roland Burkart. Leipziger Schriften für Public Relations und Kommunikationsmanagement. Nr.1. Leipzig. 1995
- BENTELE, Günther/STEINMANN, Horst/ZERFAß, Ansgar: Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven. Vistas. Berlin. 1996
- BERGER, Rudolf/GÄRTNER, Hans Dieter/CZAPLICKI, Andreas: Kommunikation in der Krise. Autopsie eines Medienereignisses. Institut für Medienentwicklung und Kommunikation. Frankfurt am Main. 1991

- BIRKIGT, Klaus/STADLER, Marinus/FUNK, Hans Joachim: Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. Moderne Industrie. Landsberg/Lech. 1993
- BOGNER, Franz M.: Das neue PR-Denken: Strategien, Konzepte, Maßnahmen. Ueberreuter-Verlag. Wien. 1990
- BRUHN, Manfred: Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart. 2003a
- BRUHN, Manfred: Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 2. überarbeitete Auflage. Franz Vahlen. München. 2003b
- BRUHN, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. Franz Vahlen. München. 2005
- BURKART, Roland: Kommunikationstheorien. Ein Textbuch zur Einführung. 4. erweiterte und aktualisierte Auflage. Braumüller. Wien. 2007
- BURKART, Roland: Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. In: BENTELE, Günther/LIEBERT, Tobias (Hrsg.): Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Darstellung und Diskussion des Ansatzes von Roland Burkart. Leipziger Schriften für Public Relations und Kommunikationsmanagement. Nr.1. Leipzig. 1995
- BURKART, Roland/HÖMBERG, Walter (Hrsg.): Kommunikationstheorien. Ein Textbuch zur Einführung. Braumüller. Wien. 1995
- BURKART, Roland/HÖMBERG, Walter (Hrsg.): Kommunikationstheorien. Ein Textbuch zur Einführung. 4. Auflage. Braumüller. Wien. 2007
- BURKART, Roland: Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. In: BENTELE, Günther/FÖHLICH, Romy/SZYSKA, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. 2. korrigierte und erweiterte Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften. 2008
- DEIBL, Maria: Kommunikation im Betrieb. Linde. Wien. 1995
- DILL, Peter: Unternehmenskultur. Grundlagen und Anknüpfungspunkte für ein Kulturmanagement. BDW Deutscher Kommunikationsverband, Schriften zur

Kommunikationsarbeit. BDW Service- und Verlagsgesellschaft Kommunikation. Bonn. 1986

- DILLER, Hermann (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon. 2. überarbeitete Auflage. Beck. München. 2001
- DIETACHMAIR, Agnes: Interne Unternehmenskommunikation im Zuge eines möglichen Eigentümerwechsels am Beispiel der Lenzing AG. Diplomarbeit. Universität Wien. Wien. 2002
- DÜSTER, Claudia: Alles startklar für interne Kommunikation am Beispiel der üstra – Hannoversche Verkehrsbetriebe AG. In: SCHATZ, Roland (Hrsg.): Strategisches Informationsmanagement. Die Erfolgsfaktoren interne und externe Kommunikation. 2. Auflage. Verlag InnoVatio. Friborg. 2001
- FENZ, Monika: Medienresonanz von Presseaussendungen in Konfliktsituationen. Der AUA-Pilotenkonflikt 2003 in der Berichterstattung ausgewählter österreichischer Tageszeitungen; eine Analyse der PR-Journalismus-Beziehung in Unternehmenskrisen. Diplomarbeit. Universität Wien. Wien. 2005
- GAREIS, Roland: Erfolgsfaktor Krise. Konstruktionen, Methoden, Fallstudien zum Krisenmanagement. Signum Verlag. Wien. 1994
- GRUNIG, James E./HUNT, Todd Terrance: Managing public relations. Holt, Rinehart and Winston. Fort Worth. Texas. 1984
- HABERMAS, Jürgen: Theorie des kommunikativen Handelns. Band 1 Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Verlag Suhrkamp. Frankfurt/Main. 1981
- HERBST, Dieter: Interne Kommunikation. 1. Auflage. Cornelsen. Berlin. 2003
- KABOUREK, Erika: Interne Public Relations dargestellt am Beispiel eines österreichischen Reiseveranstalters. Diplomarbeit. Universität Wien. Wien. 2002.
- JARREN, Ottfried/BONFADELLI, Heinz (Hrsg.): Einführung in die Publizistikwissenschaft. UTB für Wissenschaft. Unitaschenbücher. Wien. 2001
- KALMUS, Michael: Praxis der interbetrieblichen Öffentlichkeitsarbeit In: HAEDRICH, Günther/BARTHENHEIER, Günter/KLEINER, Horst (Hrsg.):

Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Berlin. New York. 1982

- KALMUS, Michael: Produktionsfaktor Kommunikation. Zielgruppe unbekannt? Göttingen. 1995
- KALMUS, Michael: Praxis der internen Kommunikation. Vom Schwarzen Brett zum Intranet. StammVerlag GmbH. Essen. 1998
- KIRCHNER, Baldur/KIRCHNER, Sebastian/KIRCHNER, Alexander: Rhetorik für Manager. Rede als Ausdruck der Persönlichkeit. Gabler. Wiesbaden. 2006
- KLÖFER, Franz/NIES, Ulrich: Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Luchterhand Verlag GmbH. Neuwied. 2001
- KOTRAS, Kathrin: Kommunikationspolitik – interne und externe Unternehmenskommunikation in Situationen markanter Veränderungen am Beispiel der Produktionserweiterung der Firma Infineon Technologies Austria AG in Asien. Diplomarbeit. Universität Wien. Wien. 2006
- KUNCZIK, Michael: Public Relations. Konzepte und Theorien. 5. überarbeitete und erweiterte Auflage. Böhlau. Köln. Wien. 2010
- MAST, Claudia: Unternehmenskommunikation: ein Leitfaden. Lucius&Lucius. Stuttgart. 2002
- MAST, Claudia: Unternehmenskommunikation: ein Leitfaden. 2. neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Lucius&Lucius. Stuttgart. 2006
- MAUTNER, Alma Lisa: Interne public relations vor dem Hintergrund einer Wirtschaftsflaute. Kommunikations- und wirtschaftswissenschaftliche Herangehensweise im Vergleich. Dissertation. Universität Wien. Wien. 2005
- MAYRING, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 9. Auflage. Beltz Verlag. Weinheim und Basel. 2007
- NESKE, Fritz: PR-Management. Orac. Wien. 1977
- NESSENSOHN, Cornelia: Interne PR und Umgang mit Informationen – dargestellt am Beispiel der Mediadatenbank der Firma Julius Blum GmbH. Diplomarbeit. Universität Wien. Wien. 2001

- NEUWERT, Georg: Wirkungen interner Öffentlichkeitsarbeit. Eine empirische Fallstudie zur Modellfunktion der Werkzeitschrift. Verlag P.C.O. Bayreuth. 1989
- PERNSTEINER, Helmut/MITTERMAIR, Klaus: Handbuch Fusionen. Allgemeine, betriebswirtschaftliche, rechtliche und Branchen-Aspekte. Linde Verlag. Wien. 2002
- PICOT, Gerhard: Handbuch Mergers&Aquisitions. Schäffer-Pöschel. Stuttgart. 2005
- PFLAUM, Dieter/PIEPER, Wolfgang (Hrsg.): Lexikon der Public Relations. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Moderne Industrie. Landsberg/Lech. 1993
- PRESSL, Alexander: Interne Unternehmenskommunikation bei Mergers&Aquisitions. Diplomarbeit. Universität Wien. Wien. 2007
- SIEGERT, SABINE: Vertrauen und Glaubwürdigkeit von Non-Profit-Organisationen im Internet am Beispiel von Greenpeace.at. Diplomarbeit. Universität Wien. Wien. 2008
- SIGNITZER, Benno: Theorie der Public Relations. In: BURKART, Roland/HÖMBERG, Walter (Hrsg.): Kommunikationstheorien. Ein Textbuch zur Einführung. Braumüller. Wien. 1995
- SIGNITZER, Benno: Theorie der Public Relations. In: BURKART, Roland/HÖMBERG, Walter (Hrsg.): Kommunikationstheorien. Ein Textbuch zur Einführung. Braumüller. Wien. 2007
- STAMPFER, Verena: Interne Kommunikation und ihre Wirkung auf die Mitarbeiter. Analysiert am Fallbeispiel GriffnerHaus. Diplomarbeit. Universität Wien. Wien. 2005
- TÖFFERL, Martina: Das Problem der Ungleichzeitigkeit in der Abstimmung interner und externer Unternehmenskommunikation. Entwicklung eines neuen Lösungsansatzes integrierter Unternehmenskommunikation dargestellt anhand des Umzugs von T-Mobile in das T-Center, das größte Bürogebäude Europas. Dissertation. Universität Wien. Wien. 2008
- THOMMEN, Andreas: Innterbetriebliche Information. Kompendium der betrieblichen Kommunikation. Bern. 1981

- UEDING, Gerd/STEINBRINK, Bernd: Grundriß der Rhetorik: Geschichte, Technik, Methode. Mezler. Stuttgart. 2005
- VELCOVSKY, Tanja: Kommunikation zwischen zwei unterschiedlichen Unternehmenskulturen nach einer Fusion. Das Beispiel Austrian Airlines – Lauda Air. Diplomarbeit. Universität Wien. Wien. 2006
- WINTERSTEIN, Hans: Mitarbeiterinformation: Informationsmaßnahmen und erlebte Transparenz in Organisationen. 2. überarbeitete Auflage. München. 1998
- ZERFAß, Ansgar: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Westdeutscher Verlag. Opladen. 1996
- ZERFAß, Ansgar: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. 2. erw. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaft. Wiesbaden. 2004

AUSTRIAN AIRLINES INTRANET: <https://www.one-intra.net>

VORSTANDSMAILS und E-news: Aussendungen zwischen 29. Juli 2008 und 10. November 2009

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

- Abbildung 1: Die vier PR-Modelle nach Grunig und Hunt (Vgl. Avenarius (2000), S87), eingedeutscht von Signitzer (1988), S100. Eigene vereinfachte Nachbildung.
- Abbildung 2: Organisationsstruktur Austrian Airlines; <https://www.one-intra.net/C0/Organisationsstruktur/default.aspx>; 28. August 2010
- Abbildung 3: Executive Board Austrian Airlines; <https://www.one-intra.net/C0/Organisationsstruktur/default.aspx>; 28. August 2010

ANHANG

Text	Fundstellen	Kategorisierung/ Anmerkungen
1.		
	29.07.2008	A1 Vorstandsmail
	auch das zweite Quartal 2008 war von zunehmend herausfordernden Umfeldbedingungen gezeichnet. Und dennoch: Wir haben eine erwartungsgemäß positive Entwicklung der Ergebnisse gegenüber dem ersten Quartal erreicht.	B1
	Auch die stand-alone Variante ist zwar weiterhin denkbar. Doch die aktuelle verschärfte Branchensituation würde bei dieser Option ein drastisches und schmerzhaftes Maßnahmenpaket erfordern, das weit über notwendige - und teils schon eingeleitete - Schritte zur Optimierung hinausgeht.	B1
	„Wir haben dem Aufsichtsrat der Austrian Airlines AG in der heutigen Sitzung einen Zwischenbericht präsentiert: Unsere Empfehlung geht klar in Richtung einer strategischen Partnerschaft. Entscheidend ist, dass wir nur mit einem strategischen Partner für uns wesentliche Parameter erfüllen können. Zu diesen zählen das Heben von Skaleneffekten, Einkaufssynergien, die Verbesserung der internationalen Vertriebsstärke sowie langfristige finanzielle Stabilität. Bei einem potenziellen Partner könnten neben Kosten- und Ertragssynergien auch die strategische Zielsetzung im Vordergrund stehen. Finanzielle Stabilität muss auch beim Partner Voraussetzung sein.“	B1
	„Die weitere Vorgehensweise obliegt nach Erteilung des Privatisierungsauftrags dem Haupteigentümer unseres Unternehmens“	B2
	Wie Sie wissen, bewerten wir seit Anfang Juni mit Unterstützung der Boston Consulting Group die zukünftige strategische Ausrichtung unseres Unternehmens.	B2
	Am 1. August wird sich auch der ÖIAG-Aufsichtsrat mit diesem Thema befassen. Wir halten Sie über die weitere Entwicklung auf dem Laufenden.	B2
	stand-alone Variante	C1
	...auch das zweite Quartal 2008 war von zunehmend herausfordernden Umfeldbedingungen gezeichnet. Und dennoch:...	C3
	Wir haben dem Aufsichtsrat der Austrian Airlines AG in der heutigen Sitzung einen Zwischenbericht präsentiert: Unsere Empfehlung geht klar in Richtung einer strategischen Partnerschaft. Entscheidend ist, dass wir nur mit einem strategischen Partner für uns wesentliche Parameter erfüllen können. Zu diesen zählen das Heben von Skaleneffekten, Einkaufssynergien, die Verbesserung der internationalen Vertriebsstärke sowie langfristige finanzielle Stabilität. Bei einem potenziellen Partner könnten neben Kosten- und Ertragssynergien auch die strategische Zielsetzung im Vordergrund stehen. Finanzielle Stabilität muss auch beim Partner Voraussetzung sein. Die weitere Vorgehensweise obliegt nach Erteilung des Privatisierungsauftrags dem Haupteigentümer unseres	D5

	Unternehmens	
	Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auch das zweite Quartal 2008 war von zunehmend herausfordernden Umfeldbedingungen gezeichnet. Und dennoch: Wir haben eine erwartungsgemäß positive Entwicklung der Ergebnisse gegenüber dem ersten Quartal erreicht	E1
	Wir haben dem Aufsichtsrat der Austrian Airlines AG in der heutigen Sitzung einen Zwischenbericht präsentiert: Unsere Empfehlung geht klar in Richtung einer strategischen Partnerschaft. Entscheidend ist, dass wir nur mit einem strategischen Partner für uns wesentliche Parameter erfüllen können. (...)	E2
	Wir halten Sie über die weitere Entwicklung auf dem Laufenden. Herzliche Grüße.	E3
	Entscheidend ist, dass wir nur mit einem strategischen Partner für uns wesentliche Parameter erfüllen können. Zu diesen zählen das Heben von Skaleneffekten, Einkaufssynergien, die Verbesserung der internationalen Vertriebsstärke sowie langfristige finanzielle Stabilität.	F3
2.		
	05.08.2008	A1 Vorstandsmail
	die österreichische Bundesregierung hat sich bei ihrem heutigen Gipfel zur weiteren Zukunft unseres Unternehmens geeinigt.	B2
	Unsere Empfehlung ging klar in Richtung einer solchen strategischen Partnerschaft, da nur diese eine nachhaltig erfolgreiche Zukunft für Austrian Airlines und ihre engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermöglicht.	B2
	Die weitere Vorgangsweise obliegt nach Erteilung des Privatisierungsauftrags, der voraussichtlich am 12. August erfolgt, der ÖIAG.	B2
	Unsere Empfehlung ging klar in Richtung einer solchen strategischen Partnerschaft,...	D3
	Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die österreichische Bundesregierung hat sich bei ihrem heutigen Gipfel zur weiteren Zukunft unseres Unternehmens geeinigt.	E1
	Empfehlung ging klar in Richtung einer solchen strategischen Partnerschaft, da nur diese eine nachhaltig erfolgreiche Zukunft für Austrian Airlines und ihre engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermöglicht.	E2
	Die weitere Vorgangsweise obliegt nach Erteilung des Privatisierungsauftrags, der voraussichtlich am 12. August erfolgt, der ÖIAG.	E3
	Wir begrüßen die erzielte Einigung als Basis für einen Privatisierungsauftrag und damit für eine zukünftige strategische Partnerschaft.	F1
3.		
	05.08.2008	A1 E-news
	mit Veröffentlichungen in der Wiener Zeitung und in der Europa-Ausgabe der englischsprachigen Financial Times hat die ÖIAG heute den Bieterprozess für den Verkauf ihres 42,75%-Anteils an unserem Unternehmen gestartet. Die Regierung hat am Dienstag mit dem erteilten Privatisierungsauftrag grünes Licht für die Suche	B2

	nach einem geeigneten strategischen Partner gegeben.	
	Wie bereits berichtet, sieht der Auftrag einen Verkauf bis zu 100% der ÖIAG-Anteile an Austrian Airlines, unter Beibehaltung einer österreichischen Kernaktionärsstruktur mit 25% plus einer Aktie, vor.	B2
	Nach Unterzeichnung einer Vertraulichkeitserklärung werden ein Informationspaket sowie der Prozessbrief mit weiteren Ausführungen zu Bedingungen und Ablauf des Verfahrens geeigneten Investoren zur Verfügung gestellt. In weiterer Folge sind ...	B2
	...die Einholung <u>indikativer Angebote</u> , die Selektion einzelner Investoren, weitere <u>Due Diligence</u> Prüfungen...	D1
	Wie bereits berichtet, sieht der Auftrag einen Verkauf bis zu 100% der ÖIAG-Anteile an Austrian Airlines, unter Beibehaltung einer österreichischen Kernaktionärsstruktur mit 25% plus einer Aktie, vor.	D3
	Nach Unterzeichnung einer Vertraulichkeitserklärung werden ein Informationspaket sowie der Prozessbrief mit weiteren Ausführungen zu Bedingungen und Ablauf des Verfahrens geeigneten Investoren zur Verfügung gestellt.	D3
	Liebe Kolleginnen und Kollegen, mit Veröffentlichungen in der Wiener Zeitung und in der Europa-Ausgabe der englischsprachigen Financial Times hat die ÖIAG...	D4
	In weiterer Folge sind im Rahmen des Privatisierungsauftrages die Einholung indikativer Angebote, die Selektion einzelner Investoren...	D4
	Liebe Kolleginnen und Kollegen, mit Veröffentlichungen in der Wiener Zeitung und in der Europa-Ausgabe der englischsprachigen Financial Times hat die ÖIAG heute den Bieterprozess für den Verkauf ihres 42,75%-Anteils an unserem Unternehmen gestartet.	E1
	Wie sieht die weitere Vorgehensweise aus? Als exklusiver Finanzberater für den potenziellen Verkauf der ÖIAG-Anteile wurde die internationale Investmentbank Merrill Lynch beauftragt...	E2
	In weiterer Folge sind im Rahmen des Privatisierungsauftrages die Einholung indikativer Angebote, die Selektion einzelner Investoren, weitere Due Diligence Prüfungen sowie abschließend die Verhandlung von Verträgen mit den verbliebenen Investoren geplant.	E3
4.		
	27.10.2008	A1 Vorstandsmail
	eigentlich hatten wir Ihnen für heute die Entscheidung zum Privatisierungsprozess der Austrian Airlines zugesagt und darüber wollten wir Sie informieren.	B2
	Als Ergebnis der heutigen Aufsichtsratssitzung der ÖIAG wurde bekanntgegeben, dass der Aufsichtsrat die Bundesregierung ersucht, den Privatisierungsauftrag zu verlängern, „um die erforderlichen gesetzlichen Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Abschluss der Transaktion, insbesondere die geforderten standortsichernden Maßnahmen, so rasch wie möglich schaffen zu können.“...	B2
	... im Gegensatz zur Partnervariante deutlich reduzieren würden...	B4
	Als Ergebnis der heutigen Aufsichtsratssitzung der ÖIAG wurde	C1

	bekanntgegeben (...)	bekannt gegeben
	... Chance wahrgenommen wird. Wie bitten Sie, weiterhin...	C1 Abstand nach wird. Wir bitten Sie...
	...gemäß Übernahmegesetz weiterhin strengsten Vertraulichkeitsbestimmungen und <u>Insiderregeln</u>	D1
	Andererseits, und das ist noch bedeutend schlimmer, werden Teilaspekte verzerrt und falsch dargestellt, oft werden Sachen schlicht erfunden, alles mit Negativ- und Sensationstouch.	D3
	Für die Verbreiter dieser Meldungen hat dies keine Konsequenzen, weil sie gelernt haben...	D3
	Für das Bild unseres Unternehmens in der Öffentlichkeit ist das natürlich nicht vorteilhaft und selbstverständlich würden wir gerne...	D3
	Auch die Aussage eines Mitbewerbers, dass wir – im Falle eines Scheiterns des Privatisierungsprozesses - schon diese Woche Konkurs anmelden müssten, ist schlichtweg falsch	D3
	Was gesagt werden darf ist, dass der Vorstand gestern den Privatisierungsausschuss informiert hat...	D3
	Wir leiten diese Maßnahmen jedoch noch nicht ein, weil die Chance auf eine erfolgreiche Privatisierung intakt ist...	D3
	Was wir aber trotzdem jetzt tun werden, sind die Maßnahmen einzuleiten, die wir auch im Falle einer Partnerschaft...	D3
	Während das Partnerkonzept vorsieht, dieses Flugzeug auf einem Mittelstreckenziel weiter zu verwenden, ist im Falle einer deutlichen Verlängerung oder gar eines Scheiterns des Privatisierungsauftrages...	D3
	Sollten die notwendigen Maßnahmen zur Kapazitätsreduktion in der Langstrecke allein auf Bombay beschränkt sein...	D3
	Die jetzige Finanzkrise mit dem daraus folgenden Einbruch im Geschäfts- und Privatreiseverkehr verschärft die Situation dramatisch und ist für viele Airlines existenzgefährdend.	D3
	In Folge einer drastischen Überkapazität zwischen den europäischen Flughäfen und der südwestindischen Stadt, der sich abschwächenden Wirtschaft Indiens sowie...	D4
	Als Ergebnis der heutigen Aufsichtsratssitzung der ÖIAG wurde bekanntgegeben, dass der Aufsichtsrat die Bundesregierung ersucht, den Privatisierungsauftrag zu verlängern...	D4
	Als Ergebnis der heutigen Aufsichtsratssitzung der ÖIAG wurde bekanntgegeben, dass der Aufsichtsrat die Bundesregierung ersucht, den Privatisierungsauftrag zu verlängern, „um die erforderlichen gesetzlichen Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Abschluss der Transaktion, insbesondere die geforderten standortsichernden Maßnahmen, so rasch wie möglich schaffen zu können...	D5
	Mit Wirkung vom 1. März 2009 müssen wir die Bedienung der indischen Metropole Mumbai (Bombay) einstellen. In Folge einer drastischen Überkapazität zwischen den europäischen Flughäfen und der südwestindischen Stadt, der sich abschwächenden Wirtschaft Indiens sowie den Auswirkungen der Finanzmarktkrise in Europa wurde die Grundlage einer profitablen Bedienung dieser Strecke auch mittelfristig entzogen...	D5
	Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, eigentlich hatten wir Ihnen für heute die Entscheidung zum Privatisierungsprozess der	E1

	Austrian Airlines zugesagt und darüber wollten wir Sie informieren.	
	Als Ergebnis der heutigen Aufsichtsratssitzung der ÖIAG wurde bekanntgegeben, dass der Aufsichtsrat die Bundesregierung ersucht, den Privatisierungsauftrag zu verlängern, „um die erforderlichen gesetzlichen Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Abschluss der Transaktion, insbesondere die geforderten standortsichernden Maßnahmen, so rasch wie möglich schaffen zu können.“ D.h. der Privatisierungsprozess geht weiter und wir unterliegen als sogenannte „Zielgesellschaft“ gemäß Übernahmegesetz weiterhin strengsten Vertraulichkeitsbestimmungen und Insiderregeln. Daher dürfen wir weder Aussagen tätigen, noch Dementis von uns geben....	E2
	Eine Partnerschaft ist daher ein Gebot der Stunde und wir sind zuversichtlich, dass am Ende des Tages diese Chance wahrgenommen wird. Wie bitten Sie, weiterhin an unser Unternehmen zu glauben und unsere Kunden mit perfektem Service zu überzeugen.	E3
	Eine Weiterführung des Unternehmens ohne Partner würde Kapazitätsrücknahmen erfordern, die Streckennetz und Arbeitsplätze im Gegensatz zur Partnervariante deutlich reduzieren würden.	F1
	Was wir aber trotzdem jetzt tun werden, sind die Maßnahmen einzuleiten, die wir auch im Falle einer Partnerschaft für notwendig erachten und das sind...	F1
	Durch die Reduktion der Langstreckenziele wird zwangsläufig die Zahl der Zubringerflüge aus Europa reduziert.	F1
	Eine Weiterführung des Unternehmens ohne Partner würde Kapazitätsrücknahmen erfordern, die Streckennetz und Arbeitsplätze im Gegensatz zur Partnervariante deutlich reduzieren würden.	F2
	Während das Partnerkonzept vorsieht, dieses Flugzeug auf einem Mittelstreckenziel weiter zu verwenden, ist im Falle einer deutlichen Verlängerung oder gar eines Scheiterns des Privatisierungsauftrages dessen endgültige Stilllegung notwendig.	F3
	Wie bitten Sie, weiterhin an unser Unternehmen zu glauben und unsere Kunden mit perfektem Service zu überzeugen.	F4
	...eigentlich hatten wir Ihnen für heute die Entscheidung zum Privatisierungsprozess der Austrian Airlines zugesagt und darüber wollten wir Sie informieren.	F6
	... selbstverständlich würden wir gerne die Wortmeldungen von selbsternannten Airline Experten und Lobbyisten richtigstellen.	F6
	Eine Partnerschaft ist daher ein Gebot der Stunde und wir sind zuversichtlich, dass am Ende des Tages diese Chance wahrgenommen wird.	F7
	Was gesagt werden darf ist...	F7
	Daher dürfen wir weder Aussagen tätigen, noch Dementis von uns geben.	F8
	Die öffentliche Diskussion wird einerseits von Vertraulichkeitsbrüchen und Geheimhaltungsverletzungen dominiert. Andererseits, und das ist noch bedeutend schlimmer, werden Teilaspekte verzerrt und falsch dargestellt, oft werden Sachen schlicht erfunden, alles mit Negativ- und Sensationstouch. Für die Verbreiter dieser Meldungen hat dies keine Konsequenzen, weil sie gelernt haben, so geschickt zu formulieren, dass rechtlich	F8

	dagegen wenig Chance besteht.	
	... selbstverständlich würden wir gerne die Wortmeldungen von selbsternannten Airline Experten und Lobbyisten richtigstellen. Auch die Aussage eines Mitbewerbers, dass wir – im Falle eines Scheiterns des Privatisierungsprozesses - schon diese Woche Konkurs anmelden müssten, ist schlichtweg falsch. Aber ein derartiges Gerücht in die Welt zu setzen nützt natürlich unserem Mitbewerber.	F8
	...wir sind zuversichtlich, dass am Ende des Tages diese Chance wahrgenommen wird.	F9
5.		
	29.10.2008	A1 Vorstandsmail
	...endlich eine positive Nachricht! Die Regierung hat dem Antrag der ÖIAG stattgegeben und somit die Grundlage für die Fortsetzung des Privatisierungsverfahrens geschaffen.	B2
	Das von <u>S7</u> vorgelegte Angebot...	D1
	Wir sind somit auf einem guten Weg in Richtung einer strategischen Partnerschaft, die inmitten unseres verschärften Branchenumfeldes eine notwendige und zukunftsweisende Entwicklung für Austrian Airlines darstellt	D3
	Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, endlich eine positive Nachricht! Die Regierung hat dem Antrag der ÖIAG stattgegeben und somit die Grundlage für die Fortsetzung des Privatisierungsverfahrens geschaffen.	E1
	Die offizielle Stellungnahme der ÖIAG lautet...	E2
	Bitte bewahren Sie noch ein wenig Geduld und glauben Sie an unser Unternehmen - der Privatisierungsprozess ist intakt. Herzliche Grüße	E3
	Der ÖIAG liegen zwei Angebote vor, wobei das Angebot der Lufthansa prozesskonform ist. Das von S7 vorgelegte Angebot wird bereits bezüglich der wirtschaftlichen und rechtlichen Bedingungen sowie auf Prozesskonformität geprüft.	F1
	... werden wir den Prozess jetzt fortsetzen, um im Interesse der Gesellschaft in den kommenden Wochen eine Entscheidung treffen zu können.	F1
	Wir sind somit auf einem guten Weg in Richtung einer strategischen Partnerschaft, die inmitten unseres verschärften Branchenumfeldes eine notwendige und zukunftsweisende Entwicklung für Austrian Airlines darstellt.	F3
	Bitte bewahren Sie noch ein wenig Geduld und glauben Sie an unser Unternehmen - der Privatisierungsprozess ist intakt.	F4/F7
	... endlich eine positive Nachricht!	F9
6.		
	14.11.2008	A1 Vorstandsmail
	gestern hat der ÖIAG-Privatisierungsausschuss den Beschluss gefasst, im weiteren Verkaufsprozess ab sofort nur mehr das Angebot der Lufthansa zu berücksichtigen.	B2
	Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Sie sehen...	C3
	...die von S7 eingereichten Unterlagen...	D1
	In den Gesprächen zwischen ÖIAG und Lufthansa werden nun die Möglichkeiten einer EU-konformen Abwicklung der - von der Lufthansa geforderten - teilweisen Übernahme der Lasten von	D3

	Austrian Airlines evaluiert.	
	Die ÖIAG finanziert diese unterstützende Maßnahme zur Standortsicherung und ist nun mit den EU-rechtlichen Fragen zum Kaufpreis beschäftigt. Weiters hat ein Gutachten die EU-Konformität, Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Verkaufsprozesses bestätigt	D3
	Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, gestern hat der ÖIAG-Privatisierungsausschuss den Beschluss gefasst, im weiteren Verkaufsprozess ab sofort nur mehr das Angebot der Lufthansa zu berücksichtigen	E1
	Laut ÖIAG entsprechen die von S7 eingereichten Unterlagen nicht den Kriterien eines EU-konformen Bieterprozesses. Außerdem hat S7 nicht die "erforderliche Bestätigung zur Aufrechterhaltung der Betriebsgenehmigung" erbracht...	E2
	Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Sie sehen: Der Verkaufsprozess ist voll im Gange und die ÖIAG erwartet den Vertragsabschluss für eine strategische Partnerschaft mit der Lufthansa innerhalb eines Monats. Herzliche Grüße.	E3
	In den Gesprächen zwischen ÖIAG und Lufthansa werden nun die Möglichkeiten einer EU-konformen Abwicklung der - von der Lufthansa geforderten - teilweisen Übernahme der Lasten von Austrian Airlines evaluiert.	F1
	...und die ÖIAG erwartet den Vertragsabschluss für eine strategische Partnerschaft mit der Lufthansa innerhalb eines Monats.	F1
7.		
	03.12.2008	A2 Vorstandsmail
	heute hat der Lufthansa Aufsichtsrat den Kauf des österreichischen Staatsanteils an Austrian Airlines beschlossen.	B2
	Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, heute hat der Lufthansa Aufsichtsrat den Kauf des österreichischen Staatsanteils an Austrian Airlines beschlossen.	E1
	Damit wurde eine entscheidende Weichenstellung für die Zukunft unseres Unternehmens gestellt.	E2
	Wir halten Sie über die weitere Entwicklung auf dem Laufenden.	E3
	Damit wurde eine entscheidende Weichenstellung für die Zukunft unseres Unternehmens gestellt.	F1
	Wir halten Sie über die weitere Entwicklung auf dem Laufenden.	F7
8.		
	05.12.2008	A2 Vorstandsmail
	Weihnachten steht vor der Tür, und es gibt gute Nachrichten für Sie: Heute wurde der Verkauf des österreichischen Staatsanteils an Austrian Airlines zwischen ÖIAG und Lufthansa unterschrieben.	B2
	Die Potenziale unserer Zusammenarbeit zu heben und die Synergien auszuschöpfen, braucht naturgemäß Zeit, aber wir starten umgehend und tun dies mit aller Kraft. Bestimmte Projekte können aufgrund der Gesetzeslage allerdings erst nach Genehmigung des Verfahrens in Angriff genommen werden.	B2
	Lufthansa sieht sich als produktiven Partner, der uns unterstützt, um die bestehenden Probleme zielgerichtet anzugehen und nachhaltig zu lösen.	B5
	Beide Fluglinien verbinden das absolute Bekenntnis zu Qualität und ein ausgeprägtes Bewusstsein für den strategischen Wert einer	B6

	Marke.	
	Unsere Partnerschaft mit der Lufthansa sichert auch den Hub Wien ab, der weiterhin eine wesentliche Rolle als unverzichtbarer Standortfaktor Österreichs spielen wird.	B6
	Die Partnerschaft mit der Lufthansa bietet in jeder Richtung Entwicklungsmöglichkeiten. Das erfordert allerdings auch Offenheit, Beweglichkeit und Mut. Nur so können wir die sich bietenden Chancen erkennen und nutzen. Dies gilt im Übrigen auch für unsere Systempartner wie Flughäfen und andere Lieferanten.	B6
	Die neue Partnerschaft mit Lufthansa beendet die unangenehme Ungewissheit der vergangenen Monate...	B6
	Lassen Sie sich versichern: ...	C3
	Aber die Zeit der Verunsicherung ist damit Vergangenheit, jetzt beginnt für Austrian Airlines die Zukunft...	D3
	Unsere Partnerschaft mit der Lufthansa sichert auch den Hub Wien ab, der weiterhin eine wesentliche Rolle als unverzichtbarer Standortfaktor Österreichs spielen wird.	D3
	Unter Nutzung des geografischen Standortvorteils mit dem Hub Wien sind wir Spezialisten und vielerorts First Mover...	D3
	Die Potenziale unserer Zusammenarbeit zu heben und die Synergien auszuschöpfen, braucht naturgemäß Zeit, aber wir starten umgehend und tun dies mit aller Kraft.	D3
	Darüber hinaus verfügen wir über den entscheidenden "human factor": Tolle, engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie Sie begeistern die...	D4
	Lassen Sie sich versichern: Nur ein erfolgreiches Unternehmen ist imstande, nachhaltig Arbeitsplätze zu sichern, das hat Lufthansa in den letzten Jahren eindrucksvoll bewiesen. Auch unser Geschäftsmodell ist schlüssig und in sich logisch. Unter Nutzung des geografischen Standortvorteils mit dem Hub Wien sind wir Spezialisten und vielerorts First Mover in Zentral- und Osteuropa sowie im Nahen und Mittleren Osten...	D5
	Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Weihnachten steht vor der Tür, und es gibt gute Nachrichten für Sie: Heute wurde der Verkauf des österreichischen Staatsanteils an Austrian Airlines zwischen ÖIAG und Lufthansa unterschrieben.	E1
	Aber die Zeit der Verunsicherung ist damit Vergangenheit, jetzt beginnt für Austrian Airlines die Zukunft. Lassen Sie sich versichern: Nur ein erfolgreiches Unternehmen ist imstande, nachhaltig Arbeitsplätze zu sichern, das hat Lufthansa in den letzten Jahren eindrucksvoll bewiesen. Auch unser Geschäftsmodell ist schlüssig und in sich logisch...	E2
	Glauben Sie an unsere Stärken! Herzliche Grüße	E3
	... jetzt beginnt für Austrian Airlines die Zukunft in einer neuen und erfolgreichen Partnerschaft.	F1
	In Zukunft werden wir unseren Kunden noch bessere Leistungen anbieten können, indem wir...	F1
	Unsere Partnerschaft mit der Lufthansa sichert auch den Hub Wien ab, der weiterhin eine wesentliche Rolle als unverzichtbarer Standortfaktor Österreichs spielen wird.	F1
	Unsere Stärken waren für Lufthansa ein entscheidendes Kaufmotiv, und sie werden auch künftig wesentliche Grundlage	F1

	für den Erfolg sein.	
	Künftig werden wir Sie zeitnah über den weiteren Prozess auf dem Laufenden halten.	F1
	Wir blicken trotz der schwierigen Umfeldbedingungen voll Zuversicht und Überzeugung in eine gemeinsame und erfolgreiche Zukunft mit Lufthansa.	F1
	Die neue Partnerschaft mit Lufthansa beendet die unangenehme Ungewissheit der vergangenen Monate, wirft aber mit Sicherheit Fragen auf.	F2/F3
	In Zukunft werden wir unseren Kunden noch bessere Leistungen anbieten können...	F3
	Auch die aus der Unternehmensgröße resultierenden strukturellen Nachteile in Einkauf und Vertrieb werden im größeren Verbund behoben.	F3
	Die Partnerschaft mit der Lufthansa bietet in jeder Richtung Entwicklungsmöglichkeiten.	F3
	Chancen der Zukunft. Nutzen wir sie gemeinsam!	F4
	Fragen Sie!	F4
	Glauben Sie an unsere Stärken!	F4
	Gehen Sie mit uns diesen viel versprechenden Weg.	F4
	Bitte beachten Sie, dass wir nicht mehr machen dürfen als bis jetzt aufgrund der Freistellung mit der Lufthansa gemacht wurde. Künftig werden wir Sie zeitnah über den weiteren Prozess auf dem Laufenden halten.	F6
	Lassen Sie sich versichern: Nur ein erfolgreiches Unternehmen ist imstande...	F7
	Das erfordert allerdings auch Offenheit, Beweglichkeit und Mut. Nur so können wir die sich bietenden Chancen erkennen und nutzen. Dies gilt im Übrigen auch für unsere Systempartner...	F7
	... braucht naturgemäß Zeit, aber wir starten umgehend und tun dies mit aller Kraft.	F7
	Wir blicken trotz der schwierigen Umfeldbedingungen voll Zuversicht und Überzeugung in eine gemeinsame und erfolgreiche Zukunft...	F7
	Bestimmte Projekte können aufgrund der Gesetzeslage allerdings erst nach Genehmigung des Verfahrens in Angriff genommen werden. Davor sind zwar Planungen der Synergieeffekte möglich, aber Umsetzungsmaßnahmen problematisch. Bitte beachten Sie, dass wir nicht mehr machen dürfen als bis jetzt aufgrund der Freistellung mit der Lufthansa gemacht wurde. Künftig werden wir Sie zeitnah über den weiteren Prozess auf dem Laufenden halten.	F8
	Auf diese Fragen möchten wir Ihnen Antworten geben und haben dafür im Intranet auf der Startseite ein Forum eingerichtet.	F8
	Nähere Informationen dazu erhalten Sie in Kürze.	F8
	...und es gibt gute Nachrichten für Sie...	F9
	... jetzt beginnt für Austrian Airlines die Zukunft...	F9
	...über den entscheidenden "human factor": Tolle, engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie Sie...	F9
9.		
	17.12.2008	A2 Vorstandsmail
	um die geplanten Ergebnisse aus der Partnerschaft mit LH so rasch wie möglich zu erreichen, wird ein gemeinsames Projekt gestartet, das die Umsetzung der dazu notwendigen Maßnahmen vorbereitet.	B2
	Zusammenarbeit zwischen den beiden Unternehmen unterliegt bis	B2

	zum Closing strengen kartellrechtlichen Restriktionen. Daher werden die Rechtsabteilungen eng eingebunden, um klare Regeln vorzugeben und im Zweifelsfall zu entscheiden.	
	Die Projektleitung auf Seiten Austrian Airlines wird Rudolf Mertl wahrnehmen, der dazu von seiner bisherigen Aufgabe freigestellt wird. Die Leitung CD wird während der Projektlaufzeit CCO kommissarisch wahrnehmen. Der Lenkungsausschuss auf OS-Seite besteht aus den Herren Alfred Ötsch, Andreas Bierwirth, Peter Malanik und Heinz Lachinger. Herr Lachinger stellt in seiner Funktion als CFI auch das Projektcontrolling sicher. Die Veröffentlichung der detaillierten Projektorganisation inkl. der Verantwortlichen für die einzelnen Arbeitsmodule erfolgt Anfang Jänner.	B3
	Auf Seiten LH übernimmt zunächst Herr Armin Herzwurm, Leiter Konzernstrategie, die Projektleitung, um den Know-how-Transfer aus dem LH-Privatisierungsprojekt (Herr Herzwurm war Projektleiter) bestmöglich zu gewährleisten. Die weitere Projektstruktur inkl. Lenkungsausschuss, dem jedenfalls Herr Mayrhuber angehört, wird ebenfalls Anfang Jänner veröffentlicht.	B3
	Die jeweiligen Vorbereitungen in den einzelnen Unternehmen selbst können jedoch voll gestartet werden.	B6
	... um den Know-how-Transfer aus dem LH-Privatisierungsprojekt (Herr Herzwurm war Projektleiter) bestmöglich zu gewährleisten.	B6
	...unterliegt bis zum <u>Closing</u> strengen kartellrechtlichen Restriktionen.	D1
	Auf Seiten LH übernimmt zunächst Herr Armin Herzwurm, Leiter Konzernstrategie, die Projektleitung, um den Know-how-Transfer aus dem LH-Privatisierungsprojekt (Herr Herzwurm war Projektleiter) bestmöglich zu gewährleisten.	D3
	Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um die geplanten Ergebnisse aus der Partnerschaft mit LH so rasch wie möglich zu erreichen, wird ein gemeinsames Projekt gestartet, das die Umsetzung der dazu notwendigen Maßnahmen vorbereitet.	D4
	Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um die geplanten Ergebnisse aus der Partnerschaft mit LH so rasch wie möglich zu erreichen, wird ein gemeinsames Projekt gestartet...	E1
	Die jeweiligen Vorbereitungen in den einzelnen Unternehmen selbst können jedoch voll gestartet werden. Die Projektleitung auf Seiten Austrian Airlines wird Rudolf Mertl wahrnehmen, der dazu von seiner bisherigen Aufgabe freigestellt wird. Die Leitung CD wird während der Projektlaufzeit CCO kommissarisch wahrnehmen...	E2
	Die weitere Projektstruktur inkl. Lenkungsausschuss, dem jedenfalls Herr Mayrhuber angehört, wird ebenfalls Anfang Jänner veröffentlicht. Herzliche Grüße	E3
	Die Veröffentlichung der detaillierten Projektorganisation inkl. der Verantwortlichen für die einzelnen Arbeitsmodule erfolgt Anfang Jänner.	F1
	... dem jedenfalls Herr Mayrhuber angehört, wird ebenfalls Anfang Jänner veröffentlicht.	F1
	Die Zusammenarbeit zwischen den beiden Unternehmen unterliegt bis zum Closing strengen kartellrechtlichen Restriktionen. Daher werden die Rechtsabteilungen eng eingebunden...	F8

10.		
	29.01.2009	A2 Vorstandsmail
	...ich möchte Sie persönlich informieren, dass ich mein Mandat als Vorstandsvorsitzender von Austrian Airlines per 31. Jänner 2009 zurücklegen werde.	B3
	Meine Aufgaben im Vorstand werden – vorbehaltlich der Zustimmung des Aufsichtsrates – von COO Dr. Peter Malanik und CCO Dr. Andreas Bierwirth übernommen. Sie werden das Unternehmen gleichberechtigt als Zweier-Vorstand führen.	B3
	Meine Aufgaben im Vorstand werden – vorbehaltlich der Zustimmung des Aufsichtsrates – von COO Dr. Peter Malanik und CCO Dr. Andreas Bierwirth übernommen.	D3
	Nach drei intensiven Jahren bei Austrian Airlines will ich mit diesem Schritt dazu beitragen, dass ein Neubeginn unseres Unternehmens auch auf personeller Ebene im Vorstand möglich ist.	D3
	Ich bedanke mich bei meinen beiden Vorstandskollegen Peter Malanik und Andreas Bierwirth für ihre Loyalität und Unterstützung und bei Ihnen allen für Ihr Engagement.	D3
	Für die Zukunft von Austrian Airlines aber auch für Ihre persönliche Zukunft wünsche ich viel Erfolg und bin zuversichtlich, dass dem Unternehmen in der künftigen Partnerschaft mit Lufthansa die erforderliche Wende gelingen wird.	D4
	Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ich möchte Sie persönlich informieren, dass ich mein Mandat als Vorstandsvorsitzender von Austrian Airlines per 31. Jänner 2009 zurücklegen werde.	E1
	Meine Aufgaben im Vorstand werden – vorbehaltlich der Zustimmung des Aufsichtsrates – von COO Dr. Peter Malanik und CCO Dr. Andreas Bierwirth übernommen. Sie werden das Unternehmen gleichberechtigt als Zweier-Vorstand führen. Nach drei intensiven Jahren bei Austrian Airlines will ich mit diesem Schritt dazu beitragen, dass ein Neubeginn unseres Unternehmens auch auf personeller Ebene im Vorstand möglich ist.	E2
	Für die Zukunft von Austrian Airlines aber auch für Ihre persönliche Zukunft wünsche ich viel Erfolg und bin zuversichtlich, dass dem Unternehmen in der künftigen Partnerschaft mit Lufthansa die erforderliche Wende gelingen wird. Alles Gute und viel Erfolg!	E3
	Ich bedanke mich bei meinen beiden Vorstandskollegen Peter Malanik und Andreas Bierwirth für ihre Loyalität und Unterstützung und bei Ihnen allen für Ihr Engagement.	F5
	... ich möchte Sie persönlich informieren, dass...	F6
	Für die Zukunft von Austrian Airlines aber auch für Ihre persönliche Zukunft wünsche ich viel Erfolg und bin zuversichtlich, dass ...	F9
11.		
	20.02.2009	A2 Vorstandsmail
	Wir haben daher die für 15. Mai 2009 geplante ordentliche Hauptversammlung auf den 14. April 2009 vorverlegt und sind dieser Verpflichtung somit nachgekommen. In diesem	B2

	Zusammenhang wurde auch der Termin für die Bekanntgabe des Jahresergebnisses 2008 vom 19. auf den 13. März 2009 vorgezogen.	
	Was bedeutet dieses Ergebnis für unsere künftige Zusammenarbeit mit Lufthansa? Wir gehen natürlich davon aus, dass diese Zusammenarbeit wie geplant über die Bühne geht.	B2
	Das vorläufige Jahresergebnis 2008 sowie das aktuelle Jänner-Ergebnis unseres Unternehmens zeigen, dass hier in Summe ein Verlust in der Höhe des halben Grundkapitals besteht.	D3
	Das Aktiengesetz (§ 83) sieht in einem solchen Fall vor, dass unverzüglich eine außerordentliche Hauptversammlung einzuberufen ist...	D3
	Wir haben daher die für 15. Mai 2009 geplante ordentliche Hauptversammlung auf den ...	D3
	Dass im Rahmen der Wirtschaftskrise die Nachfrage seit November erheblich eingebrochen ist, ist leider ein Faktum und bestätigt...	D3
	Wir arbeiten – gemeinsam mit Ihnen allen – mit voller Kraft, um unser Maßnahmenpaket umzusetzen...	D3
	Liebe Kolleginnen und Kollegen, gestern Abend gab es eine Gesprächsrunde mit österreichischen Journalisten. Unser Ziel ist es, über die aktuelle Situation aus erster Hand zu berichten und somit möglichen Spekulationen der Medien vorzubeugen.	E1
	Über ein Thema möchten wir Sie am Rande der heutigen Berichterstattung informieren: Das vorläufige Jahresergebnis 2008 sowie das aktuelle Jänner-Ergebnis unseres Unternehmens zeigen, dass hier in Summe ein Verlust in der Höhe des halben Grundkapitals besteht. (Bei einer Aktiengesellschaft stellt das Grundkapital die Summe aller ausgegebenen Aktien dar.)	E2
	Wir arbeiten – gemeinsam mit Ihnen allen – mit voller Kraft, um unser Maßnahmenpaket umzusetzen und sind nach wie vor zuversichtlich, dass wir damit erfolgreich gegen die Krise steuern können. Herzliche Grüße	E3
	Was bedeutet dieses Ergebnis für unsere künftige Zusammenarbeit mit Lufthansa? Wir gehen natürlich davon aus, dass diese Zusammenarbeit wie geplant über die Bühne geht.	F1
	Bitte lassen Sie sich von möglichen spekulativen Medienberichten nicht verunsichern.	F4
	Unser Ziel ist es, über die aktuelle Situation aus erster Hand zu berichten und somit möglichen Spekulationen der Medien vorzubeugen.	F8
	Über ein Thema möchten wir Sie am Rande der heutigen Berichterstattung informieren: ...	F8
	Wir arbeiten – gemeinsam mit Ihnen allen – mit voller Kraft, um unser Maßnahmenpaket umzusetzen und sind nach wie vor zuversichtlich, dass wir damit erfolgreich gegen die Krise steuern können.	F8
12.	Eröffnungsentscheidung des Verfahrens zur EU-Genehmigung	
	05.03.2009	A2 Vorstandsmail
	... bekanntlich liegen derzeit im Zusammenhang mit der geplanten Zusammenarbeit mit Lufthansa zwei Verfahren bei der EU-Kommission vor.	B2

	Kürzlich hat die EU-Kommission mitgeteilt, dass darüber ein formelles Prüfverfahren eingeleitet wird, wie dies übrigens von OS selbst beantragt wurde. Im Laufe der nächsten Tage wird nun als weiterer Schritt im normalen Prozedere die Eröffnungsentscheidung dieses Prüfverfahrens erwartet.	B2
	Im parallel laufenden Fusionsverfahren, das Lufthansa bei der EU beantragen wird, wird derzeit der erste Entwurf für eine Anmeldung mit der Kommission diskutiert.	B2
	Liebe Kolleginnen und Kollegen, bekanntlich liegen derzeit im Zusammenhang mit der geplanten Zusammenarbeit mit Lufthansa zwei Verfahren bei der EU-Kommission vor.	D3
	Im parallel laufenden Fusionsverfahren, das Lufthansa bei der EU beantragen wird, wird derzeit der erste Entwurf ...	D3
	Ziel ist, bis dahin eine bis ins Detail ausgearbeitete offizielle Anmeldung bei der Kommission einzureichen, um dann ...	D3
	Liebe Kolleginnen und Kollegen, bekanntlich liegen derzeit im Zusammenhang mit der geplanten Zusammenarbeit mit Lufthansa zwei Verfahren bei der EU-Kommission vor.	E1
	Eines davon ist das Beihilfeverfahren, in dem es um die Zustimmung der Finanzhilfe (€ 500 Mio. von der Republik Österreich) für Austrian Airlines geht. Kürzlich hat die EU-Kommission mitgeteilt, dass darüber ein formelles Prüfverfahren eingeleitet wird, wie dies übrigens von OS selbst beantragt wurde.	E2
	Wir gehen daher nach wie vor von einem positiven Ausgang beider Verfahren aus. Herzliche Grüße	E3
	Im Laufe der nächsten Tage wird nun als weiterer Schritt im normalen Prozedere die Eröffnungsentscheidung dieses Prüfverfahrens erwartet.	F1
	Im parallel laufenden Fusionsverfahren, das Lufthansa bei der EU beantragen wird, wird derzeit der erste Entwurf für eine Anmeldung mit der Kommission diskutiert. Dies wird voraussichtlich noch bis Mitte April dauern.	F1
	Die bisherige Zusammenarbeit mit der Kommission war äußerst konstruktiv. Wir gehen daher nach wie vor von einem positiven Ausgang beider Verfahren aus.	F9
13.	Weitere Schritte gegen die Krise	
	11.03.2009	A2 Vorstandsmail
	Bei der Umsetzung der Maßnahmen auf der Personalkostenseite ist jetzt ein wichtiger Schritt gelungen.	B2
	Ein weiterer großer Bestandteil der Einsparungsmaßnahmen betrifft die Zusammenarbeit mit externen Lieferanten.	B2
	Auch wenn Sie vielleicht das Gefühl haben...	C3
	Liebe Kolleginnen und Kollegen, wir werden Sie auch weiterhin...	C3
	Dieses Asset ist eines unserer wichtigsten Merkmale...	D1
	Gemeinsam mit dem Austrian Betriebsrat für die kaufmännisch-technischen Beschäftigten und den Gewerkschaften wurde eine Einigung ...	D3
	1. April 2009 flächendeckend bei den kaufmännisch-technischen Angestellten im Unternehmen eingeführt und ist...	D3
	Als zusätzliche Maßnahme wird für die kaufmännisch-technischen Mitarbeiter/-innen von Austrian Airlines die aktuelle Kollektivvertragslaufzeit ...	D3

	Alle Kolleginnen und Kollegen der kaufmännisch-technischen Angestellten werden in den nächsten Tagen von ihrem Vorgesetzten...	D3
	Für Detailfragen haben die Kolleginnen von Human Resources die Change4U Plattform im Intranet eingerichtet...	D3
	Gemeinsam mit dem Angestellten-Betriebsrat sind wir überzeugt, mit diesem Paket eine konstruktive Lösung gefunden zu haben...	D3
	Nach der grundsätzlichen Einigung beim Bodenpersonal von Tyrolean Airways und Lauda Air sowie dem Gehaltsverzicht des Konzern-Führungskreises ist dieses Ergebnis eine weitere wichtige ...	D4
	Gemeinsam mit dem Angestellten-Betriebsrat sind wir überzeugt, mit diesem Paket eine konstruktive Lösung gefunden zu haben...	D4
	Liebe Kolleginnen und Kollegen, derzeit unternehmen wir mit ganzer Kraft alles, um unser Unternehmen und unsere Mitarbeiter durch die Wirtschaftskrise zu bringen. Auch wenn Sie vielleicht das Gefühl haben, dass sich nichts Spürbares ändert, laufen hinter den Kulissen die Aktivitäten auf Hochtouren.	E1
	Bei der Umsetzung der Maßnahmen auf der Personalkostenseite ist jetzt ein wichtiger Schritt gelungen. Gemeinsam mit dem Austrian Betriebsrat für die kaufmännisch-technischen Beschäftigten und den Gewerkschaften wurde eine Einigung über Kurzarbeit für die Angestellten von Austrian Airlines im Bereich Boden erzielt.	E2
	Danke, dass Sie auch in schwierigen Zeiten weiterhin mit Elan und Engagement Ihre Tätigkeit im Austrian Konzern ausüben. Dieses Asset ist eines unserer wichtigsten Merkmale, das nur durch Ihre Arbeit überhaupt erst möglich wird. Herzliche Grüße.	E3
	...wurde eine Einigung über Kurzarbeit für die Angestellten von Austrian Airlines im Bereich Boden erzielt.	F1
	Alle Kolleginnen und Kollegen der kaufmännisch-technischen Angestellten werden in den nächsten Tagen von ihrem Vorgesetzten Details erfahren, in welchem Ausmaß sich diese Varianten für sie persönlich auswirken werden.	F1
	... wir werden Sie auch weiterhin regelmäßig über die weiteren Schritte im Kampf gegen die Krise informieren	F1
	Wir sind sehr zuversichtlich, dass wir auch hier die Zielsetzung erfüllen werden.	F1
	Danke, dass Sie auch in schwierigen Zeiten weiterhin mit Elan und Engagement Ihre Tätigkeit im Austrian Konzern ausüben.	F5
	Auch wenn derzeit oft wenig Zeit für den persönlichen Dialog bleibt, sind uns Ihre Anliegen wichtig	F6
	derzeit unternehmen wir mit ganzer Kraft alles, um unser Unternehmen und unsere Mitarbeiter durch die Wirtschaftskrise zu bringen. Auch wenn Sie vielleicht das Gefühl haben, dass sich nichts Spürbares ändert, laufen hinter den Kulissen die Aktivitäten auf Hochtouren.	F7/F8
	Auch wenn Sie vielleicht das Gefühl haben, dass sich nichts Spürbares ändert, laufen hinter den Kulissen die Aktivitäten auf Hochtouren.	F8
	Für Detailfragen haben die Kolleginnen von Human Resources die Change4U Plattform im Intranet eingerichtet, wo Sie Informatives zu Personalfragen nachlesen und aktiv Fragen stellen können. Sie finden die Change4U Plattform auf der Startseite des one-intra.net.	F8

	...wir werden Sie auch weiterhin regelmäßig über die weiteren Schritte im Kampf gegen die Krise informieren.	F8
	Wenn Sie etwas im Detail hinterfragen möchten oder Themen für Sie unklar sind, stellen Sie uns bitte Ihre Frage über die Plattform „Destination Future“ ...	F8
	Dieses Asset ist eines unserer wichtigsten Merkmale, das nur durch Ihre Arbeit überhaupt erst möglich wird.	F9
14.	Entschlossen in Richtung erfolgreicher Zukunft	
	23.04.2009	A2 Vorstandsmail
	...im Zuge aller Anstrengungen, unser gefordertes kurzfristiges Einsparungsziel von EUR 225 Mio. zu erreichen, aber gleichzeitig auch unsere Kostensituation mittelfristig zu verbessern, konnten wir gestern einen weiteren Erfolg erzielen.	B2
	Nach intensiven Verhandlungen ist es gestern gelungen, mit dem Flughafen Wien ein Lösungspaket zu vereinbaren, mit dem einerseits Austrian Airlines mittelfristig Kosten sparen können und andererseits die Konkurrenzfähigkeit am Standort Wien verbessert werden kann.	B2
	... im Zuge aller Anstrengungen...	C3
	Weiters erhöht der Flughafen ab 1. Juli für ein Jahr den <u>Transfer-Incentive</u> auf	D1
	Einen großen Teil des Verbesserungspotenzials erwarten wir uns durch Kostensenkungen unserer Lieferanten...	D3
	Der Flughafen Wien hat somit als erster großer Partner einen entscheidenden Schritt getan...	D3
	Liebe Kolleginnen und Kollegen, im Zuge aller Anstrengungen, unser gefordertes kurzfristiges Einsparungsziel von EUR 225 Mio. zu erreichen...	D4
	Nach intensiven Verhandlungen ist es gestern gelungen, mit dem Flughafen Wien ein Lösungspaket zu vereinbaren, ...	D4
	Im Gegenzug haben wir vereinbart, dass Austrian Airlines den heuer auslaufenden Handlingvertrag, der...	D4
	Wir erwarten uns ähnlich positive Ergebnisse aus den laufenden Gesprächen mit den anderen Systempartnern...	D4
	Liebe Kolleginnen und Kollegen, im Zuge aller Anstrengungen, unser gefordertes kurzfristiges Einsparungsziel von EUR 225 Mio. zu erreichen, aber gleichzeitig auch unsere Kostensituation mittelfristig zu verbessern, konnten wir gestern einen weiteren Erfolg erzielen.	E1
	Nach intensiven Verhandlungen ist es gestern gelungen, mit dem Flughafen Wien ein Lösungspaket zu vereinbaren, mit dem einerseits Austrian Airlines mittelfristig Kosten sparen können und andererseits die Konkurrenzfähigkeit am Standort Wien verbessert werden kann.	E2
	Wir erwarten uns ähnlich positive Ergebnisse aus den laufenden Gesprächen mit den anderen Systempartnern, denn nur auf diese Weise können wir den Standort Wien sichern und die Konkurrenzfähigkeit mit anderen Hubs (insbesondere München, Frankfurt, Zürich) gewährleisten. Herzliche Grüße.	E3
	Einen großen Teil des Verbesserungspotenzials erwarten wir uns durch Kostensenkungen unserer Lieferanten...	F1
	... mit dem einerseits Austrian Airlines mittelfristig Kosten sparen können und andererseits die Konkurrenzfähigkeit am Standort Wien verbessert werden kann.	F1

	... für jeden von uns beförderten Transfer-Passagier vergütet uns der Flughafen Wien künftig um 2 EUR mehr.	F1
	... um drei weitere Jahre bis 2012 verlängert.	F1
	Wir erwarten uns ähnlich positive Ergebnisse aus den laufenden Gesprächen mit den anderen Systempartnern...	F1
	Dazu gehören z.B. kurz- und mittelfristige Kostenentlastungen im Bereich der Bodenabfertigung, selbstverständlich ohne Qualitätsverlust.	F3
	... einen entscheidenden Schritt getan, um die erfolgreiche Zukunft von Austrian Airlines zu unterstützen	F7
	... konnten wir gestern einen weiteren Erfolg erzielen.	F9
15.	Entschlossen in Richtung erfolgreicher Zukunft	
	22.05.2009	A2
	am Mittwoch haben wir ca. 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Standort Wien in einer „Red Hour“ über die derzeitige Situation des Unternehmens informiert und möchten die Inhalte für Sie zusammenfassen.	B2
	Daher beschäftigen uns drei Haupt-Themenfelder, die für unsere Zukunft so wichtig sind, dass wir entsprechende Projekte mit eigenständigen Verantwortungen aufgesetzt haben: Strategie, Integration und Sanierung.	B2
	Integration - Leitung: Rudolf Mertl: Unsere Aufgabe ist es, unser Unternehmen darauf...	B3 Neuerung im Management
	Sanierung - Leitung: Thomas Suritsch: Dabei geht es um die Frage, welche...	B3 Neuerung im Management
	Unsere Aufgabe ist es, unser Unternehmen darauf auszurichten, wie wir uns im künftigen Verbund mit dem Lufthansa Konzern optimal verzahnen können. Alle Synergien müssen natürlich genutzt werden. Wir brauchen sie auch dringend. In der LH Konzern Holding wird es – bei erfolgreichem Abschluss – auch noch andere Airlines außer Austrian geben.	B5
	Aber wir werden im Rahmen des geplanten Zusammenschlusses mit LH Unternehmensbereiche nach und nach neu aufstellen. Es gibt Themen, wo wir stärker sind als Lufthansa und bei anderen Themen ist wiederum Lufthansa besser.	B5
	Daher beschäftigen uns drei Haupt-Themenfelder, die für unsere Zukunft so wichtig sind, dass wir entsprechende Projekte mit eigenständigen Verantwortungen aufgesetzt haben: <u>Strategie</u> , <u>Integration</u> und <u>Sanierung</u> . Im Prinzip sind dies aber drei unterschiedliche Blickwinkel auf ein und das selbe Thema: wir müssen erfolgreich werden!	B6
	Strategie - Leitung: Vorstand und erweiterter Vorstand: Die Märkte werden sich völlig verändern, also brauchen wir bereits heute eine Marktstrategie für das Jahr 2010. Daher sind strategische Überlegungen in diese Richtung nötig. An eine komplette Änderung unserer generellen strategischen Ausrichtung als Netzwerkcarrier mit Schwerpunkt Fokus East denken wir jedoch keinesfalls.	B6
	Unsere Aufgabe ist es, unser Unternehmen darauf auszurichten, wie wir uns im künftigen Verbund mit dem Lufthansa Konzern optimal verzahnen können. Alle Synergien müssen natürlich genutzt werden. Wir brauchen sie auch dringend. In der LH	B6

	Konzern Holding wird es – bei erfolgreichem Abschluss – auch noch andere Airlines außer Austrian geben. Aber die Mitgliedschaft in diesem Konzern ist keine Hängematte, auf der wir uns ausruhen können. Wir müssen vielmehr genauso "fit", also profitabel und ähnlich erfolgreich sein wie die anderen Airlines im Konzern.	
	Dabei geht es um die Frage, welche Einsparungspotenziale wir aus eigener Kraft noch heben können. Die Verantwortung der Bereichskostenenkung liegt bei unseren Führungskräften. Zusätzlich soll aber ein Kreativteam mit neuen Ansätzen bewusst Strukturen aufbrechen. Dieses Team wird von Dr. Peter Patel geleitet, der bereits Swiss und Lufthansa in Krisenzeiten unterstützt hat. Wir laden Sie ein, sich an Herrn Dr. Patel zu wenden, wenn Sie Ideen haben, die Austrian helfen können...Bei der Prozessoptimierung unter der Leitung von Michael Ruplitsch werden Doppelgleisigkeiten im Unternehmen identifiziert. Dabei ist zu klären, wer die jeweilige Aufgabe besser erledigen kann, denn Doppelgleisigkeiten kosten viel Geld.	B6
	Wir werden keine übereilte, generelle Organisationsänderung machen. Aber wir werden im Rahmen des geplanten Zusammenschlusses mit LH Unternehmensbereiche nach und nach neu aufstellen. Es gibt Themen, wo wir stärker sind als Lufthansa und bei anderen Themen ist wiederum Lufthansa besser. Idealerweise findet man zu einem möglichst ausgewogenen Verhältnis, damit auch Austrian Funktionen im Lufthansa Konzern übernehmen kann. Es gilt, das richtige Timing dafür zu finden - gerade in der schwierigen Zeit, in der wir uns befinden. Wir werden unsere Organisation schrittweise verschlanken und damit schlagkräftiger machen.	B6
	...Blickwinkel auf ein und <u>das selbe</u> Thema...	C1 Dasselbe
	Heute können wir Ihnen sagen,...	C3
	... strategischen Ausrichtung als Netzwerkcarrier...	D1
	Haupt-Themenfelder	D2
	am Mittwoch haben wir ca. 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Standort Wien in einer „Red Hour“ über die derzeitige Situation...	D3
	Wir können aber an den bekannten Stellschrauben nicht mehr weiter drehen, sondern müssen andere Wege finden, wie wir uns künftig im Lufthansa Konzern aufstellen werden.	D3
	Daher beschäftigen uns drei Haupt-Themenfelder, die für unsere Zukunft so wichtig sind...	D3
	Unsere Aufgabe ist es, unser Unternehmen darauf auszurichten, wie wir uns im künftigen Verbund mit dem Lufthansa Konzern optimal verzahnen können.	D3
	Auf unserem konsequenten Weg in eine erfolgreiche Zukunft können wir keine Kompromisse eingehen, sondern müssen und werden auch unangenehme Themen mutig und entschlossen entscheiden.	D3
	Liebe Kolleginnen und Kollegen, am Mittwoch haben wir ca. 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Standort Wien in einer „Red Hour“ über die derzeitige Situation des Unternehmens informiert und möchten die Inhalte für Sie zusammenfassen.	D4
	Sanierung - Leitung: Thomas Suritsch: Dabei geht es um die Frage, welche Einsparungspotenziale wir aus eigener Kraft noch	D5

	heben können. Die Verantwortung der Bereichskostensenkung liegt bei unseren Führungskräften. Zusätzlich soll aber ein Kreativteam mit neuen Ansätzen bewusst Strukturen aufbrechen. Dieses Team wird von Dr. Peter Patel geleitet, der bereits Swiss und Lufthansa in Krisenzeiten unterstützt hat. Wir laden Sie ein, sich an Herrn Dr. Patel zu wenden, wenn Sie Ideen haben, die Austrian helfen können...Bei der Prozessoptimierung unter der Leitung von Michael Ruplitsch werden Doppelgleisigkeiten im Unternehmen identifiziert. Dabei ist zu klären, wer die jeweilige Aufgabe besser erledigen kann, denn Doppelgleisigkeiten kosten viel Geld.	
	Liebe Kolleginnen und Kollegen, am Mittwoch haben wir ca. 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Standort Wien in einer „Red Hour“ über die derzeitige Situation des Unternehmens informiert und möchten die Inhalte für Sie zusammenfassen.	E1
	Vor einigen Monaten haben wir Ihnen über die Auswirkungen der Krise unbekannten Ausmaßes berichtet. Als Konsequenz daraus haben wir ein Krisenpaket in der Höhe von 225 Mio. Euro geschnürt, um unser Überleben zu sichern. Heute können wir Ihnen sagen, dass es gelungen ist, dieses Potenzial einzusparen, und zwar innerhalb weniger Monate. am Mittwoch haben wir ca. 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Standort Wien in einer „Red Hour“ über die derzeitige Situation des Unternehmens informiert und möchten die Inhalte für Sie zusammenfassen.	E2
	Auf unserem konsequenten Weg in eine erfolgreiche Zukunft können wir keine Kompromisse eingehen, sondern müssen und werden auch unangenehme Themen mutig und entschlossen entscheiden. Dabei sind wir uns jedoch unserer sozialen Verantwortung durchaus bewusst. Herzliche Grüße	E3
	In Folge bricht der Markt weg, was sich in den Vorausbuchungen der kommenden Monate deutlich zeigt...	F1
	Daher beschäftigen uns drei Haupt-Themenfelder, die für unsere Zukunft so wichtig sind, dass...	F1
	Die Märkte werden sich völlig verändern...	F1
	In der LH Konzern Holding wird es – bei erfolgreichem Abschluss...	F1
	Aber wir werden im Rahmen des geplanten Zusammenschlusses mit LH Unternehmensbereiche nach und nach neu aufstellen.	F1
	Vorbereitung für die Zukunft	F1
	Auf unserem konsequenten Weg in eine erfolgreiche Zukunft können wir keine Kompromisse eingehen...	F1
	Idealerweise findet man zu einem möglichst ausgewogenen Verhältnis, damit auch Austrian Funktionen im Lufthansa Konzern übernehmen kann.	F3
	Jetzt dürfen wir uns aber dennoch nicht zurücklehnen...	F4
	An dieser Stelle nochmals herzlichen Dank dafür an Sie alle!	F5
	Dabei sind wir uns jedoch unserer sozialen Verantwortung durchaus bewusst.	F6
	Heute können wir Ihnen sagen, dass es gelungen ist, dieses Potenzial einzusparen, und zwar innerhalb weniger Monate.	F7
	... am Mittwoch haben wir ca. 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Standort Wien in einer „Red Hour“ über die derzeitige Situation des Unternehmens informiert und möchten die	F8

	Inhalte für Sie zusammenfassen.	
	Wir werden unsere Organisation schrittweise verschlanken und damit schlagkräftiger machen.	F9
	... sondern müssen und werden auch unangenehme Themen mutig und entschlossen entscheiden.	F9
16.	EU leitet vertiefte kartellrechtliche Prüfung ein	
	02.07.2009	A2 Vorstandsmail
	Wie Sie den aktuellen österreichischen Medienberichten entnehmen können, laufen die Vorbereitungen im Vorfeld zu den beiden EU Verfahren (Beihilfe- und Kartellverfahren) auf Hochtouren. Im Kartellverfahren wurde heute seitens der EU eine Entscheidung getroffen, über die wir Sie sofort und ohne Zeitverlust informieren wollen.	B2
	... Austrian Airlines AG abgeschlossen heute bekanntgegeben, dass...	C1 bekannt gegeben
	das Closing	D1
	Wie Sie den aktuellen österreichischen Medienberichten entnehmen können, laufen die Vorbereitungen im Vorfeld zu den beiden EU Verfahren (Beihilfe- und Kartellverfahren) auf Hochtouren.	D3
	Die kartellrechtlichen Genehmigungen des geplanten Zusammenschlusses durch die zuständigen Kartellbehörden in den Vereinigten Staaten von Amerika, Kanada, Türkei, Israel, Albanien, Bosnien und Ukraine liegen bereits vor...	D3
	Das verlängerte kartellrechtliche Prüfverfahren sowie die Genehmigung zum Zuschuss in Höhe von 500 Millionen Euro durch die Republik Österreich...	D3
	Die Europäische Kommission hat die erste Phase (Phase I) ihrer kartell-rechtlichen Prüfung des Zusammenschlusses der Deutsche Lufthansa AG mit der Austrian Airlines AG abgeschlossen...	D4
	Wie Sie den aktuellen österreichischen Medienberichten entnehmen können, laufen die Vorbereitungen im Vorfeld zu den beiden EU Verfahren (Beihilfe- und Kartellverfahren) auf Hochtouren.	E1
	Im Kartellverfahren wurde heute seitens der EU eine Entscheidung getroffen, über die wir Sie sofort und ohne Zeitverlust informieren wollen...	E2
	Während der nächsten Tage und Wochen wird es öffentliche Spekulationen über den Ausgang des Closing geben. Wir werden diese nicht kommentieren, weil uns das in einem laufenden Verfahren eher schadet als hilft. Sobald die EU eine endgültige Entscheidung getroffen hat, werden wir Sie unverzüglich informieren. Freundliche Grüße	E3
	... dass sie eine vertiefte Prüfung (Phase II) des Zusammenschlusses einleiten wird.	F1
	... die Freigabe für Serbien wird in Kürze erwartet.	F1
	Formal müssen bis zum 31. Juli die Freigaben der Kommission in den EU-Verfahren vorliegen.	F1
	... sind zuversichtlich, dass das Closing wie geplant stattfinden wird.	F1
	Während der nächsten Tage und Wochen wird es öffentliche Spekulationen über den Ausgang des Closing geben. Wir werden diese nicht kommentieren, weil uns das in einem laufenden Verfahren eher schadet als hilft. Sobald die EU eine endgültige	F1

	Entscheidung getroffen hat, werden wir Sie unverzüglich informieren.	
	Wir werden diese nicht kommentieren, weil uns das in einem laufenden Verfahren eher schadet als hilft	F2
	... eine Entscheidung getroffen, über die wir Sie sofort und ohne Zeitverlust informieren wollen.	F8
	Sobald die EU eine endgültige Entscheidung getroffen hat, werden wir Sie unverzüglich informieren.	F8
	Damit liegen wir weiterhin im Zeitplan und sind zuversichtlich, dass das Closing wie geplant stattfinden wird.	F9
17.	Nächster Schritt im Nachhaltigkeitspaket	
	07.07.2009	A2 Vorstandsmail
	In der vergangenen Woche haben wir Sie über die ersten Maßnahmen unseres Nachhaltigkeitspaketes, mit dem wir die Wettbewerbsfähigkeit der Austrian Airlines Group nachhaltig steigern wollen, informiert. Wir möchten Sie nun über den nächsten Schritt in Kenntnis setzen, mit dem wir dieses Vorhaben umsetzen wollen.	B2
	Durch diese Reduktion werden auch Arbeitsplätze entfallen: Wir rechnen damit, dass wir bei Tyrolean und anderen Bereichen der Austrian Airlines bis zu 400 Vollzeitstellen weniger benötigen.	B4
	Diese Stellenreduktion ist Teil des Abbaus von insgesamt 1000 Vollzeitstellen innerhalb der Austrian Airlines Group bis Mitte 2010...	B4
	den Stellenabbau so sozialverträglich zu gestalten. So werden wir gemeinsam mit den Betriebsräten Alternativmöglichkeiten wie Teilzeitkonzepte prüfen. Aber auch hier gilt leider, dass Kündigungen vermutlich nicht völlig zu vermeiden sein werden. Im Fall der Flugbegleiter wird der Abbau voraussichtlich durch die normale Fluktuation möglich sein.	B4
	Unser Bereich Human Resources wird den Stellenabbau begleiten und Unterstützung und Hilfestellung anbieten.	B4
	Liebe Kolleginnen und Kollegen, in der vergangenen Woche haben wir Sie über die ersten Maßnahmen unseres Nachhaltigkeitspaketes, mit dem wir die Wettbewerbsfähigkeit der Austrian Airlines Group nachhaltig steigern wollen, informiert.	D3
	Wir werden daher zum Sommerflugplan 2010 die 50sitzigen Canadair Regional Jets...	D3
	Tyrolean Airways betreibt derzeit unter der Marke Austrian arrows eine Flotte von 55 Flugzeugen...	D3
	Diese Stellenreduktion ist Teil des Abbaus von insgesamt 1000 Vollzeitstellen innerhalb der Austrian Airlines Group bis Mitte 2010...	D3
	Es ist uns bewusst, dass diese Maßnahmen schmerzlich sind und dass mit dem Stellenabbau...	D3
	Es ist uns bewusst, dass diese Maßnahmen schmerzlich sind und dass mit dem Stellenabbau viele persönliche Schicksale unserer Kolleginnen und Kollegen verbunden sind...	D5
	Liebe Kolleginnen und Kollegen, in der vergangenen Woche haben wir Sie über die ersten Maßnahmen unseres Nachhaltigkeitspaketes, mit dem wir die Wettbewerbsfähigkeit der Austrian Airlines Group nachhaltig steigern wollen, informiert.	E1
	Wir möchten Sie nun über den nächsten Schritt in Kenntnis setzen,	E2

	mit dem wir dieses Vorhaben umsetzen wollen. An unserer Strategie als Netzwerk-carrier mit Schwerpunkt auf...	
	Unser Bereich Human Resources wird den Stellenabbau begleiten und Unterstützung und Hilfestellung anbieten. Freundliche Grüße.	E3
	Das bedeutet, dass wir unser gesamtes Netzwerk – alle Strecken, Frequenzen und Transferknoten – überprüfen und entsprechend der Marktsituation anpassen werden.	F1
	- Wir wollen durch den Einsatz größerer Flugzeuge die Profitabilität trotz niedrigeren Ticketpreisen steigern. - Wir wollen die wertvollen Transferströme und das Netzwerk im Fokusmarkt CEE erhalten	F1
	Wir werden daher zum Sommerflugplan 2010 die 50sitzigen Canadair Regional Jets, die von der Tyrolean Airways betrieben werden, aus dem Dienst nehmen. Zudem werden wir die Dash 8-300 Flotte reduzieren...	F1
	Durch diese Reduktion werden auch Arbeitsplätze entfallen:...	F1
	Es ist uns bewusst, dass diese Maßnahmen schmerzlich sind und dass mit dem Stellenabbau viele persönliche Schicksale unserer Kolleginnen und Kollegen verbunden sind	F7
	Es ist verständlich, dass viele Fragen im Raum stehen. Unser Bereich Human Resources wird den Stellenabbau begleiten und Unterstützung und Hilfestellung anbieten	F8
18.	Status Quo des EU Wettbewerbsverfahrens	
	10.07.2009	A2 Vorstandsmail
	Die EU-Kommission hat heute mitgeteilt, dass sie nur dann bis zum 31.7.2009 eine Entscheidung in diesem Verfahren treffen wird, wenn die Lufthansa bis Montag weitere Zugeständnisse macht. Dies ist keine positive Information. Das Zustandekommen der Übernahme der Austrian Airlines Group durch die Lufthansa wird durch diese Haltung nicht erleichtert.	B2
	Liebe Kolleginnen und Kollegen, wir werden...	C3
	Die EU-Kommission hat heute mitgeteilt, dass sie nur dann bis zum 31.7.2009 eine Entscheidung in diesem Verfahren treffen wird, wenn die Lufthansa bis Montag weitere Zugeständnisse macht	D3
	Dies ist keine positive Information. Das Zustandekommen der Übernahme der Austrian Airlines Group durch die Lufthansa wird durch diese Haltung nicht erleichtert	D3
	Aber selbst, wenn dies nicht gelingt und die Entscheidung sich tatsächlich verzögert, sind wir wirtschaftlich im Stande diese Phase zu überstehen.	D3
	Liebe Kolleginnen und Kollegen, wir möchten Sie zeitnah über die aktuellen Entwicklungen zum Thema EU-Wettbewerbsverfahren informieren.	E1
	Die EU-Kommission hat heute mitgeteilt, dass sie nur dann bis zum 31.7.2009 eine Entscheidung in diesem Verfahren treffen wird, wenn die Lufthansa bis Montag weitere Zugeständnisse macht. Dies ist keine positive Information...	E2
	Liebe Kolleginnen und Kollegen, wir werden Sie weiterhin zeitnah	E3

	über neue Entwicklungen zu diesem Thema informieren. Wir wünschen Ihnen ein schönes Wochenende. Herzliche Grüße.	
	Wir sind dennoch fest davon überzeugt, dass die Übernahme gelingen kann, wenn alle Beteiligten dazu entschlossen sind.	F1
	Natürlich wäre es uns am liebsten, wenn die Übernahme plangemäß Ende Juli genehmigt wird.	F1
	Aber selbst, wenn dies nicht gelingt und die Entscheidung sich tatsächlich verzögert, sind wir wirtschaftlich im Stande diese Phase zu überstehen. Selbst auf Basis der derzeitigen schwierigen wirtschaftlichen Lage verfügen wir über ausreichende Liquidität bis über das Ende dieses Jahres hinaus.	F2 Schwierigkeit in diesem Fall
	Wir sind dennoch fest davon überzeugt, dass die Übernahme gelingen kann, wenn...	F7
	Und an der Entschlossenheit der Lufthansa haben wir keinen Zweifel.	F7
	... möchten Sie zeitnah über die aktuellen Entwicklungen zum Thema EU-Wettbewerbsverfahren informieren.	F8
	Liebe Kolleginnen und Kollegen, wir werden Sie weiterhin zeitnah über neue Entwicklungen zu diesem Thema informieren.	F8
19.	Befristete Maßnahmen sollen Wettbewerbsfähigkeit steigern	
	15.07.2009	A2 Vorstandsmail
	...wir haben heute mit allen Betriebsräten der Austrian Airlines Group zusätzliche Sparmaßnahmen vereinbart, die dazu dienen, die Wettbewerbsfähigkeit unseres Unternehmens zu verbessern. Wir haben vereinbart, den Personalaufwand für den...	B2
	Es wird keinen zusätzlichen Stellenabbau, über die bereits bekannten 1000 Stellen hinaus, beinhalten.	B4
	Daher arbeiten wir derzeit mit aller Kraft daran, dass diese Integration wirtschaftlich erfolgreich sein wird. Mit der neuen Sparmaßnahme setzen wir von Seiten der Austrian Airlines Group einen wichtigen Schritt, um sicherzustellen, dass unser Unternehmen trotz der schwierigen Marktverhältnisse in den kommenden Jahren so rasch wie möglich in die Rentabilität geführt wird.	B6
	... möglicherweise über den sogenannten Plan B...	C1 So genannten
	Liebe Kolleginnen und Kollegen, wir wissen...	C3
	Wir möchten uns ebenfalls...	C3
	Barwertberechnung	D2
	Liebe Kolleginnen und Kollegen, wir haben heute mit allen Betriebsräten der Austrian Airlines Group zusätzliche Sparmaßnahmen vereinbart, die dazu dienen, die Wettbewerbsfähigkeit unseres Unternehmens zu verbessern	D3
	Sie haben in den Medien in der Berichterstattung über die gestrige Haupt-versammlung möglicherweise über den sogenannten Plan B gelesen: das Szenario für den Fall, dass die	D4
	Mit der neuen Sparmaßnahme setzen wir von Seiten der Austrian Airlines Group einen wichtigen Schritt...	D4
	Liebe Kolleginnen und Kollegen, wir haben heute mit allen Betriebsräten der Austrian Airlines Group zusätzliche Sparmaßnahmen vereinbart, die dazu dienen, die Wettbewerbsfähigkeit unseres Unternehmens zu verbessern.	E1
	Sie haben in den Medien in der Berichterstattung über die gestrige	E2

	Hauptversammlung möglicherweise über den sogenannten Plan B gelesen: das Szenario für den Fall, dass die Übernahme der Austrian Airlines Group durch die Lufthansa...	
	Wir möchten uns ebenfalls ausdrücklich bei allen Betriebsräten für ihre konstruktive Haltung bedanken. Sie leisten gemeinsam einen ganz wesentlichen Beitrag zur erfolgreichen Sanierung der Austrian Airlines Group. Freundliche Grüße	E3
	Wir haben vereinbart, den Personalaufwand für den befristeten Zeitraum von 2010 bis 2015 um 5 Prozent zu senken. Über einen Zeitraum von 6 Jahren...	F1
	Es wird keinen zusätzlichen Stellenabbau, über die bereits bekannten 1000 Stellen hinaus, beinhalten.	F1
	... inklusive des Kapitalbedarfs von mehr als einer Milliarde Euro dafür. Wir haben einen Plan B, aber wir sind unverändert der Meinung, dass die Lufthansa-Integration gelingen wird.	F2
	... wir möchten Ihnen ausdrücklich für Ihren Kampfgeist und Ihr großes Engagement danken.	F5
	Wir möchten uns ebenfalls ausdrücklich bei allen Betriebsräten für ihre konstruktive Haltung bedanken.	F5
	Liebe Kolleginnen und Kollegen, wir wissen, dass wir Ihnen mit den Sparprogrammen viel abverlangen. Wir wissen, dass Sie derzeit in einem extrem schwierigen Umfeld arbeiten.	F6
	Sie leisten gemeinsam einen ganz wesentlichen Beitrag zur erfolgreichen Sanierung der Austrian Airlines Group.	F9
20.	Positiver Trend im Übernahmeverfahren	
	17.07.2009	A2 Vorstandsmail
	Gestern Abend hat die Lufthansa der EU Kommission ein weiteres Angebot übermittelt. Wir sind zuversichtlich, dass die Kommission dieses Angebot akzeptiert und somit die Übernahme bis Ende Juli erfolgreich abgeschlossen werden kann.	B2
	...der bekräftigt, dass Lufthansa nach wie vor Interesse und Willen an diesem Zusammenschluss hat.	B5
	Liebe Kolleginnen und Kollegen, im Zuge der intensiven Verhandlungen rund um die Übernahme der Austrian Airlines Group durch Lufthansa hat sich zum Ende dieser Arbeitswoche ein positiver Trend ergeben...	D3
	Liebe Kolleginnen und Kollegen, im Zuge der intensiven Verhandlungen rund um die Übernahme der Austrian Airlines Group durch Lufthansa hat sich zum Ende dieser Arbeitswoche ein positiver Trend ergeben...	E1
	Gestern Abend hat die Lufthansa der EU Kommission ein weiteres Angebot übermittelt. Wir sind zuversichtlich, dass die Kommission dieses Angebot akzeptiert und somit die Übernahme bis Ende Juli erfolgreich abgeschlossen werden kann.	E2
	Die Dauer der Verhandlungen verlangt uns allen viel Geduld und Nervenstärke ab, ganz abgesehen von den Einschnitten durch die Sparpakete. Dafür bedanken wir uns bei Ihnen allen!	E3
	... und somit die Übernahme bis Ende Juli erfolgreich abgeschlossen werden kann.	F1
	Die Dauer der Verhandlungen verlangt uns allen viel Geduld und Nervenstärke ab, ganz abgesehen von den Einschnitten durch die Sparpakete. Dafür bedanken wir uns bei Ihnen allen!	F5
	... hat sich zum Ende dieser Arbeitswoche ein positiver Trend ergeben.	F9

	Wir sind zuversichtlich, dass die Kommission dieses Angebot akzeptiert und somit die Übernahme bis Ende Juli erfolgreich abgeschlossen werden kann.	F9
	ist dies ein wichtiger Schritt, der bekräftigt, dass Lufthansa nach wie vor Interesse und Willen an diesem Zusammenschluss hat	F9
21.		
	28.07.2009	A2 Vorstandsmail
	Lufthansa hat heute bekanntgegeben, dass sich eine materielle Einigung mit der EU Kommission abzeichnet. Zudem hat Lufthansa bei der österreichischen Übernahmekommission um eine Fristverlängerung des Übernahmeangebotes bis 31. August 2009 ersucht...	B2
	...hat heute <u>bekanntgegeben</u> ...	C1 Bekannt gegeben
	Liebe Kolleginnen und Kollegen, wir möchten Ihnen über den Status Quo zur Entscheidung der EU-Kommission über die Übernahme...	D3
	Liebe Kolleginnen und Kollegen, wir möchten Ihnen über den Status Quo zur Entscheidung der EU-Kommission über die Übernahme der Austrian Airlines Group durch Lufthansa ein aktuelles Update geben.	E1
	Lufthansa hat heute bekanntgegeben, dass sich eine materielle Einigung mit der EU Kommission abzeichnet. Zudem hat Lufthansa bei der österreichischen Übernahmekommission um eine Fristverlängerung des Übernahmeangebotes bis 31. August 2009 ersucht...	E2
	Wir werden Sie zeitnah über die aktuellen Entwicklungen informieren. Herzliche Grüße.	E3
	Somit könnten bis zu diesem Termin sämtliche formal notwendigen Prozesse abgeschlossen und aufschiebende Bedingungen erfüllt sein.	F1
	... wir möchten Ihnen über den Status Quo zur Entscheidung der EU-Kommission über die Übernahme der Austrian Airlines Group durch Lufthansa ein aktuelles Update geben.	F8
	Wir werden Sie zeitnah über die aktuellen Entwicklungen informieren.	F8
	Wir sind zuversichtlich, dass es nun möglich ist, relativ rasch zu einer Genehmigung zu kommen.	F9
	EU-Kommission einigt sich mit Lufthansa	
22.	31.07.2009	A2 Vorstandsmail
	Die EU-Kommission hat heute Abend mitgeteilt, dass sie eine Einigung mit Lufthansa über die Voraussetzungen für eine Genehmigung des Zusammenschlusses erzielt hat. Damit haben wir eine sehr wichtige inhaltliche Hürde zu einem positiven Abschluss der künftigen Partnerschaft überwunden. Zugleich haben wir im Beihilfeverfahren klare Signale in Richtung einer positiven Entscheidung bekommen. Es ist daher sehr wahrscheinlich, dass der...	B2
	... in einer neuen, erfolgreichen Ära als Mitglied im Lufthansa Konzern, gemeinsam mit Swiss und SN Brussels.	B5
	Liebe Kolleginnen und Kollegen, im Prozess um die Übernahme der Austrian Airlines Group durch Lufthansa hat sich bereits Anfang dieser Woche eine erfreuliche Entwicklung abgezeichnet.	D3

	Die EU-Kommission hat heute Abend mitgeteilt, dass sie eine Einigung mit Lufthansa über die Voraussetzungen für eine Genehmigung des Zusammenschlusses erzielt hat	D3
	Das bedeutet den Startschuss für die Austrian Airlines Group in einer neuen, erfolgreichen Ära als Mitglied im Lufthansa Konzern, gemeinsam mit Swiss und SN Brussels.	D3
	Es ist daher sehr wahrscheinlich, dass der Zusammenschluss bis zum 31. August 2009 auch formal besiegelt wird und es möglicherweise noch im August...	D4
	Liebe Kolleginnen und Kollegen, im Prozess um die Übernahme der Austrian Airlines Group durch Lufthansa hat sich bereits Anfang dieser Woche eine erfreuliche Entwicklung abgezeichnet.	E1
	Die EU-Kommission hat heute Abend mitgeteilt, dass sie eine Einigung mit Lufthansa über die Voraussetzungen für eine Genehmigung des Zusammenschlusses erzielt hat. Damit haben wir eine sehr wichtige inhaltliche Hürde zu einem positiven Abschluss der künftigen Partnerschaft überwunden. Zugleich haben wir im Beihilfeverfahren klare Signale in Richtung...	E2
	Das bedeutet den Startschuss für die Austrian Airlines Group in einer neuen, erfolgreichen Ära als Mitglied im Lufthansa Konzern, gemeinsam mit Swiss und SN Brussels. Herzliche Grüße	E3
	... zu einem positiven Abschluss der künftigen Partnerschaft überwunden.	F1
	Es ist daher sehr wahrscheinlich, dass der Zusammenschluss bis zum 31. August 2009 auch formal besiegelt wird und es möglicherweise noch im August, aber spätestens im Laufe des Monats September zu einem erfolgreichen Abschluss...	F1
	... Prozess um die Übernahme der Austrian Airlines Group durch Lufthansa hat sich bereits Anfang dieser Woche eine erfreuliche Entwicklung abgezeichnet.	F3
	Damit haben wir eine sehr wichtige inhaltliche Hürde zu einem positiven Abschluss der künftigen Partnerschaft überwunden.	F7 In diesem Sinn, gemeinsam überwunden
23.	EU-Kommission genehmigt Übernahme durch Lufthansa	
	28.08.2009	A2 Vorstandsmail
	... die EU-Kommission hat heute bekanntgegeben, dass sie sowohl den Zusammenschluss von Austrian Airlines und Lufthansa sowie auch die Restrukturierungsbeihilfe in Höhe von 500 Millionen Euro genehmigt.	B2
	Wir werden von der Mitgliedschaft im starken Lufthansa-Verbund nachhaltig profitieren. So können wir die Möglichkeiten von Kostensynergien nutzen – wie zum Beispiel durch den gemeinsamen Einkauf von Treibstoff oder Flugzeugen...	B6
	Wir müssen unser Restrukturierungsprogramm – über die aktuellsten Maßnahmen haben wir Ihnen heute in der Red Hour berichtet – weiter konsequent umsetzen.	B6
	Bekanntgegeben	C1 bekannt gegeben
	Das Closing	D1
	Liebe Kolleginnen und Kollegen, die EU-Kommission hat heute bekanntgegeben, dass sie sowohl den Zusammenschluss von Austrian Airlines und Lufthansa...	D3

	Wir haben mit Lufthansa einen hervorragenden Partner für Austrian Airlines gefunden und können unseren Kunden in Zukunft...	D3
	Auf der Erlösseite werden wir Zugang zum internationalen Flug- und Vertriebsnetz des Lufthansa-Konzerns erhalten...	D3
	Es ist unser Ziel, unsere Kompetenz in Zentral- und Osteuropa zu nutzen und Austrian Airlines mit seinem Hub in Wien als leistungsstarke Drehscheibe...	D3
	Liebe Kolleginnen und Kollegen, die EU-Kommission hat heute bekanntgegeben, dass sie sowohl den Zusammenschluss von Austrian Airlines und Lufthansa sowie auch die Restrukturierungsbeihilfe in Höhe von 500 Millionen Euro genehmigt...	E1
	Wir haben mit Lufthansa einen hervorragenden Partner für Austrian Airlines gefunden und können unseren Kunden in Zukunft ein noch größeres und attraktiveres Flugnetz anbieten. Als Mitglied des Lufthansa Konzerns verbessert sich unsere wirtschaftliche Grundlage enorm...	E2
	Es ist unser Ziel, unsere Kompetenz in Zentral- und Osteuropa zu nutzen und Austrian Airlines mit seinem Hub in Wien als leistungsstarke Drehscheibe des Lufthansa-Konzerns für den Osteuropa-Verkehr zu etablieren. Herzliche Grüße.	E3
	Das Closing wird nun innerhalb der nächsten 10 Börsetage stattfinden. Austrian Airlines werden Mitglied des größten Airline-Verbundes Europas.	F1
	... können unseren Kunden in Zukunft ein noch größeres und attraktiveres Flugnetz anbieten.	F1
	Es ist unser Ziel, unsere Kompetenz in Zentral- und Osteuropa zu nutzen und Austrian Airlines mit seinem Hub in Wien als leistungsstarke Drehscheibe des Lufthansa-Konzerns für den Osteuropa-Verkehr zu etablieren.	F1
	Austrian Airlines werden Mitglied des größten Airline-Verbundes Europas.	F3
	... können unseren Kunden in Zukunft ein noch größeres und attraktiveres Flugnetz anbieten. Als Mitglied des Lufthansa Konzerns verbessert sich unsere wirtschaftliche Grundlage enorm.	F3
	Wir werden von der Mitgliedschaft im starken Lufthansa-Verbund nachhaltig profitieren. So können wir die Möglichkeiten von Kostensynergien nutzen – wie zum Beispiel durch den gemeinsamen Einkauf von Treibstoff oder Flugzeugen.	F3
	Wenn uns das gelingt, werden wir auch Erfolg haben.	F9
	Lufthansa ist eine große Chance für uns.	F9
24.		
	03.09.2009	A3 E-news
	die Deutsche Lufthansa AG, Austrian Airlines AG und Österreichische Industrieholding AG (ÖIAG) haben heute die erfolgreiche Übernahme der Austrian Airlines AG durch die Deutsche Lufthansa AG vollzogen.	B2
	Liebe Kolleginnen und Kollegen, die Deutsche Lufthansa AG, Austrian Airlines AG und Österreichische Industrieholding AG (ÖIAG) haben heute die erfolgreiche Übernahme der Austrian Airlines AG durch die Deutsche Lufthansa AG vollzogen.	D3
	Die Aktionäre der Austrian Airlines AG, die bis zum 11. Mai 2009	D3

	ihre Aktien angedient und nicht von dem zwischenzeitlich gewährten Rücktrittsrecht Gebrauch gemacht haben...	
	Zuvor hatte die Europäische Kommission grünes Licht für den Zusammenschluss von Austrian Airlines und Lufthansa gegeben sowie die Restrukturierungsbeihilfe für Austrian Airlines durch die ÖIAG in Höhe von 500 Millionen Euro bewilligt.	D4
	Inklusive der von der ÖIAG übertragenen Anteile und der im Rahmen der noch laufenden Nachfrist bereits eingereichten Aktien wird Lufthansa danach über die ÖLH Österreichische Luftverkehrs-Holding-GmbH mehr als 90 Prozent...	D4
	die Deutsche Lufthansa AG, Austrian Airlines AG und Österreichische Industrieholding AG (ÖIAG) haben heute die erfolgreiche Übernahme der Austrian Airlines AG durch die Deutsche Lufthansa AG vollzogen. Sämtliche aufschiebenden Bedingungen der Transaktion sind eingetreten. Austrian Airlines sind damit ab diesem Monat Teil des Lufthansa Konzerns...	D5
	Die Aktionäre der Austrian Airlines AG, die bis zum 11. Mai 2009 ihre Aktien angedient und nicht von dem zwischenzeitlich gewährten Rücktrittsrecht Gebrauch gemacht haben, erhalten heute den Angebotspreis von 4,49 Euro je Aktie ausgezahlt...	D5
	Liebe Kolleginnen und Kollegen, die Deutsche Lufthansa AG, Austrian Airlines AG und Österreichische Industrieholding AG (ÖIAG) haben heute die erfolgreiche Übernahme der Austrian Airlines AG durch die Deutsche Lufthansa AG vollzogen.	E1
	Sämtliche aufschiebenden Bedingungen der Transaktion sind eingetreten. Austrian Airlines sind damit ab diesem Monat Teil des Lufthansa Konzerns. Zuvor hatte die Europäische Kommission grünes Licht für den Zusammenschluss von Austrian Airlines und Lufthansa gegeben sowie die Restrukturierungsbeihilfe für Austrian Airlines...	E2
	Alle Aktionäre, die das Angebot noch nicht angenommen haben, können ihre Aktien bis 9. September 2009 andienen. Die Abfindung dieser Aktionäre erfolgt bis spätestens 23. September 2009.	E3
25.		
	25.09.2009	A4 Vorstandsmail
	wir wollen Sie heute aus erster Hand über weitere Schritte informieren, die wir setzen werden, um unser Unternehmen zu sanieren.	B2
	Eine Folge daraus wird sein, dass wir einen etwas umfangreicheren Stellenabbau als 1.000 Vollzeitstellen vornehmen werden. Aus heutiger Sicht werden wir bis Ende 2010 den Personalstand der Austrian Airlines Group in Richtung 6.000 Vollzeitstellen senken.	B4
	Liebe Kolleginnen und Kollegen, wir wollen Sie heute aus erster Hand über weitere Schritte informieren, die wir setzen werden, um unser Unternehmen zu sanieren.	D3/E1
	Wir müssen rasch wieder Wirtschaftlichkeit erreichen, und zwar dauerhaft. Das schaffen wir aber nicht durch weitere kurzfristige Spar- und Maßnahmenpakete. Vielmehr wird die Sanierungsarbeit ab sofort in unserer täglichen Arbeit zur Normalität...	E2
	Wir werden alle erforderlichen Schritte setzen, um unser Unternehmen trotz der massiven Krise der weltweiten Luftfahrt erfolgreich zu sanieren. Mit besten Grüßen.	E3
	... die wir setzen werden, um unser Unternehmen zu sanieren.	F1

	Vielmehr wird die Sanierungsarbeit ab sofort in unserer täglichen Arbeit zur Normalität.	F1
	Eine Folge daraus wird sein, dass wir einen etwas umfangreicheren Stellenabbau als 1.000 Vollzeitstellen vornehmen werden. Aus heutiger Sicht werden wir bis Ende 2010 den Personalstand der Austrian Airlines Group in Richtung 6.000 Vollzeitstellen senken.	F1
	Wir werden alle erforderlichen Schritte setzen, um unser Unternehmen trotz der massiven Krise der weltweiten Luftfahrt erfolgreich zu sanieren.	F7
	wir wollen Sie heute aus erster Hand über weitere Schritte informieren...	F8
	Über weitere Details werden wir Sie regelmäßig informieren.	F8
26.	Austrian Next Generation	
	06.10.2009	A4 Vorstandsmail
	... wir haben heute in einer Red Hour das Konzept präsentiert, mit dem wir die Austrian Airlines Group sanieren und in eine erfolgreiche Zukunft führen wollen.	B2
	All diese Maßnahmen bedeuten leider auch, dass wir den Personalstand reduzieren müssen. Bis Ende 2010 – auch diese Information kennen Sie bereits – werden wir die Zahl der Vollzeitstellen in Richtung 6.000 reduzieren.	B4
	Die Integration in den Lufthansa-Konzern ist für die Austrian Airlines Group eine große Chance. Um es ganz klar zu sagen: Wir haben jetzt nicht nur überlebt, sondern auch die Chance, uns eine Wachstumsperspektive zu erarbeiten. Aber diese Chance müssen wir nutzen. Das wird uns nur gelingen, wenn wir entschlossen handeln. Wir müssen nun aus eigener Kraft alles daran setzen, unser Unternehmen zu sanieren. Dann haben wir auch die Möglichkeit wieder zu wachsen. Dann können wir den Erfolg dauerhaft absichern. Dann können wir unseren Mitarbeitern attraktive Arbeitsplätze und Karriereperspektiven bieten.	B6
	Dabei ist eines sehr wichtig: Wir dürfen keine Zeit verlieren. Wir müssen rasch handeln und schnell die richtigen Maßnahmen treffen. Es ist wichtig, dass wir so schnell wie möglich Liquidität erwirtschaften und 2010 wieder einen positiven Cash-flow erzielen. Für 2011 benötigen wir ein positives operatives Ergebnis. Dies ist auch deshalb so wichtig, weil wir aufgrund der EU-Auflagen erst dann wieder wachsen dürfen – also unser Sitzplatzangebot erhöhen dürfen –, wenn wir zuvor einen operativen Gewinn erzielen. Und wir müssen in der Mittelstrecke wachsen, da nur so die Sitzplatzkosten in die notwendigen Zielregionen absenkbar sind.	B6
	Wir werden Synergien mit der Lufthansa nutzen, indem wir gezielt mit Schwestereinheiten im Konzern zusammenarbeiten...Wir entscheiden, wie wir auf die Toolbox des Lufthansa-Konzerns zugreifen. Die wichtigsten Maßnahmen in Kürze: Wir legen die Vertriebsseinheiten im Ausland mit der Lufthansa zusammen. Ein ähnliches Konzept werden wir im Bereich Ground Operations umsetzen. Wir werden das Sales Tool von Lufthansa nutzen. Und wir werden im Einkauf eng zusammenarbeiten und die Einkaufskraft von Lufthansa nutzen...Hinzu kommen Erlös-Synergien, die wir dadurch erzielen, dass wir die Vertriebsstärke von Lufthansa nutzen.	B6
	Um es ganz klar zu sagen:	C3

	– wie bereits gesagt –	C3
	Liebe Kolleginnen und Kollegen, man kann...	C3
	Erlös-Synergien	D1
	Business Class-Geschäft	D2
	Sitzplatzkonfiguration	D2
	Liebe Kolleginnen und Kollegen, wir haben heute in einer Red Hour das Konzept präsentiert, mit dem wir die Austrian Airlines Group sanieren und in eine erfolgreiche Zukunft führen wollen.	D3
	Dies ist auch deshalb so wichtig, weil wir aufgrund der EU-Auflagen erst dann wieder wachsen dürfen – also unser Sitzplatzangebot erhöhen dürfen –, wenn wir zuvor einen operativen Gewinn erzielen.	D3
	Wir werden zu deutlich niedrigeren Kosten je Sitzplatz ein hochwertiges Produkt anbieten, das die Stärken der Marke Austrian Airlines betont. Damit wollen wir wachsen und Marktanteile gewinnen.	D3
	Gemeinsam mit Anpassungen im KV – wir sprechen hier mit dem Betriebsrat – ermöglicht uns der effizientere Flugplan, die Blockstunden der Crews auf ein Niveau zu erhöhen, wie es viele unserer Mitbewerber haben.	D4
	Wir werden das Sales Tool von Lufthansa nutzen. Und wir werden im Einkauf eng zusammenarbeiten und die Einkaufskraft von Lufthansa nutzen; so hat Lufthansa mit 1. Oktober beispielsweise den Treibstoffeinkauf für uns übernommen.	D4
	Wenn wir alle – jeder in seinem persönlichen Rahmen – Verantwortung übernehmen, offen Probleme ansprechen, von Fehlern lernen und auch den Mut haben, Entscheidungen zu treffen, die inhaltlich richtig sind, aber unpopulär sein könnten.	D4
	Wir treiben die Sanierung des Unternehmens konsequent voran, indem wir schlanke Strukturen schaffen, Kosten reduzieren und die Arbeitsprozesse beschleunigen. Sie kennen die verschiedenen Maßnahmen: Wir verhandeln mit den Lieferanten, um deren Preise zu senken. Wir haben das Geschäftsfeld Sales und die Netzwerkplanung völlig neu organisiert. Wir werden Ground Operations und die Technik neu aufstellen. Und wir verschlanken die Administration. Auch in den nicht genannten Bereichen nehmen wir Umbauten oder Anpassungen vor...	D5
	Wir werden Synergien mit der Lufthansa nutzen, indem wir gezielt mit Schwestereinheiten im Konzern zusammenarbeiten. Es liegt in erste Linie an uns, so viele Synergien wie möglich zu realisieren. Wir sind für die Zukunft der Austrian Airlines Group verantwortlich. Wir entscheiden, wie wir auf die Toolbox des Lufthansa-Konzerns zugreifen. Die wichtigsten Maßnahmen in Kürze: Wir legen die Vertriebsseinheiten im Ausland mit der Lufthansa zusammen. Ein ähnliches Konzept werden wir im Bereich Ground Operations umsetzen...	D5
	Liebe Kolleginnen und Kollegen, wir haben heute in einer Red Hour das Konzept präsentiert, mit dem wir die Austrian Airlines Group sanieren und in eine erfolgreiche Zukunft führen wollen.	E1
	Die Integration in den Lufthansa-Konzern ist für die Austrian Airlines Group eine große Chance. Um es ganz klar zu sagen: Wir haben jetzt nicht nur überlebt, sondern auch die Chance, uns eine Wachstumsperspektive zu erarbeiten. Aber diese Chance müssen wir nutzen. Das wird uns nur gelingen, wenn wir entschlossen handeln. Wir müssen nun aus eigener Kraft alles daran setzen,	E2

	unser Unternehmen zu sanieren. Dann haben wir auch die Möglichkeit wieder zu wachsen. Dann können wir den Erfolg dauerhaft absichern. Dann können wir unseren Mitarbeitern attraktive Arbeitsplätze und Karriereperspektiven bieten. Dabei ist eines sehr wichtig: Wir dürfen keine Zeit verlieren. Wir müssen rasch handeln und schnell die richtigen Maßnahmen treffen. Es ist wichtig, dass wir so schnell wie möglich Liquidität erwirtschaften und 2010 wieder einen positiven Cash-flow erzielen. Für 2011 benötigen wir ein positives operatives Ergebnis. Dies ist auch deshalb so wichtig, weil wir aufgrund der EU-Auflagen erst dann wieder wachsen dürfen – also unser Sitzplatzangebot erhöhen dürfen –, wenn wir zuvor einen operativen Gewinn erzielen. Und wir müssen in der Mittelstrecke wachsen, da nur so die Sitzplatzkosten in die notwendigen Zielregionen absenkbar sind...	
	Wir – das Management – sehen es als unsere Aufgabe, hier mit gutem Beispiel voranzugehen. Herzliche Grüße	E3
	... mit dem wir die Austrian Airlines Group sanieren und in eine erfolgreiche Zukunft führen wollen.	F1
	Aber diese Chance müssen wir nutzen. Das wird uns nur gelingen, wenn wir entschlossen handeln...	F1
	Wir müssen rasch handeln und schnell die richtigen Maßnahmen treffen. Es ist wichtig, dass wir so schnell wie möglich Liquidität erwirtschaften...	F1
	Wie wollen wir das Unternehmen sanieren?...	F1
	Wir werden unser attraktives Netzwerk mit seinen rund 110 Destinationen in Europa erhalten.	F1
	Wir werden nur dann zulegen können, wenn wir attraktive Preise anbieten.	F1
	Wir werden Synergien mit der Lufthansa nutzen, indem wir gezielt mit Schwestereinheiten im Konzern zusammenarbeiten.	F1
	Wir werden zu deutlich niedrigeren Kosten je Sitzplatz ein hochwertiges Produkt anbieten, das die Stärken der Marke Austrian Airlines betont. Damit wollen wir wachsen und Marktanteile gewinnen.	F1
	Wir glauben, dass wir das schaffen werden, wenn wir mit der richtigen Haltung an die Sache herangehen...	F1
	Vom Markt können wir uns keine Hilfe erwarten. Der Preiswettbewerb wird hart bleiben.	F2
	All diese Maßnahmen bedeuten leider auch, dass wir den Personalstand reduzieren müssen.	F2
	Dies ist auch deshalb so wichtig, weil wir aufgrund der EU-Auflagen erst dann wieder wachsen dürfen – also unser Sitzplatzangebot erhöhen dürfen –, wenn wir zuvor einen operativen Gewinn erzielen.	F3
	Nur so können wir unsere Position als Marktführer in Wien ausbauen und nachhaltig Gewinne erzielen.	F3
	Wir – das Management – sehen es als unsere Aufgabe, hier mit gutem Beispiel voranzugehen.	F6
	Wir müssen nun aus eigener Kraft alles daran setzen, unser Unternehmen zu sanieren.	F7
	Wir sind davon überzeugt, dass wir mit diesem Konzept erfolgreich sein werden.	F7
	Wir möchten Ihnen dieses Konzept – Austrian Next Generation –	F8

	mit diesem E-Mail auch schriftlich erläutern. Zudem finden Sie hier die Präsentation, die wir in der Red Hour gezeigt haben.	
	Liebe Kolleginnen und Kollegen, man kann den Inhalt von Austrian Next Generation in wenigen Worten zusammenfassen:	F8
	Dann haben wir auch die Möglichkeit wieder zu wachsen. Dann können wir den Erfolg dauerhaft absichern. Dann können wir unseren Mitarbeitern attraktive Arbeitsplätze und Karriereperspektiven bieten.	F9
	Jetzt geht es darum, dass wir es alle miteinander entschlossen umsetzen. Wir glauben, dass wir das schaffen werden, wenn wir mit der richtigen Haltung an die Sache herangehen. Wenn wir alle – jeder in seinem persönlichen Rahmen – Verantwortung übernehmen, offen Probleme ansprechen, von Fehlern lernen und auch den Mut haben, Entscheidungen zu treffen, die inhaltlich richtig sind, aber unpopulär sein könnten.	F9
	Wir – das Management – sehen es als unsere Aufgabe, hier mit gutem Beispiel voranzugehen.	F9
27.		
	10.11.2009	A4 E-news
	... im „Airline Integration Board LH/OS“ am 06. November 2009 haben die Vorstände von Lufthansa und Austrian Airlines beschlossen, die Zusammenarbeit der Ground Service Management Teams zu vertiefen.	B2/B6 Der laufende Prozess gleicht in diesem Fall der Integrationsstrategie.
	Wir werden alle Aktivitäten in den Bereichen Passagierservices, Flugzeug- und Gepäckhandling, sowie Stationsmanagement der gemeinsam angeflogenen Stationen schrittweise zusammenlegen	B2/B6 Der laufende Prozess gleicht in diesem Fall der Integrationsstrategie.
	Wie bereits in Nordamerika und Teilen Europas erfolgreich umgesetzt, werden wir unsere Kunden zukünftig aus einer Hand, an einem gemeinsamen Schalter betreuen. Damit sind wir weltweit gemeinsam präsent und verbessern die Qualität.	B6
	In Anlehnung an die Roadmap im Vertrieb vereinen Lufthansa und Austrian Airlines in der Stationsorganisation ihre Kräfte: In den Interkont-Märkten und in West-europa wird Lufthansa federführend das Stationsmanagement koordinieren.	B6
	Weltweit startet der Integrationsprozess am 10.11.2009.	B6
	Roadmap im Vertrieb	C1
	Wie bereits in Nordamerika und Teilen Europas erfolgreich umgesetzt, werden wir unsere Kunden zukünftig aus einer Hand, an einem gemeinsamen Schalter betreuen.	D3
	In den Kernmärkten von Austrian Airlines – das sind in erster Linie Österreich und Märkte in Zentral- und Osteuropa – werden Austrian Airlines diese Rolle einnehmen.	D3
	Liebe Kolleginnen und Kollegen, im „Airline Integration Board LH/OS“ am 06. November 2009 haben die Vorstände von Lufthansa und Austrian Airlines beschlossen, die Zusammenarbeit der Ground Service Management Teams zu vertiefen.	D4
	Liebe Kolleginnen und Kollegen, im „Airline Integration Board LH/OS“ am 06. November 2009 haben die Vorstände von Lufthansa und Austrian Airlines beschlossen, die Zusammenarbeit	E1

	der Ground Service Management Teams zu vertiefen.	
	Wir werden alle Aktivitäten in den Bereichen Passagierservices, Flugzeug- und Gepäckhandling, sowie Stationsmanagement der gemeinsam angeflogenen Stationen schrittweise zusammenlegen...	E2
	Die verantwortlichen Leiter werden ihre Mitarbeiter so rasch wie möglich über die nächsten Umsetzungsschritte informieren. Mit freundlichen Grüßen	E3
	Wir werden alle Aktivitäten in den Bereichen Passagierservices, Flugzeug- und Gepäckhandling, sowie Stationsmanagement der gemeinsam angeflogenen Stationen schrittweise zusammenlegen.	F1
	... werden wir unsere Kunden zukünftig aus einer Hand, an einem gemeinsamen Schalter betreuen.	F1
	... werden Austrian Airlines diese Rolle einnehmen.	F1
	Die verantwortlichen Leiter werden ihre Mitarbeiter so rasch wie möglich über die nächsten Umsetzungsschritte informieren.	F1
	Weltweit startet der Integrationsprozess am 10.11.2009. Die verantwortlichen Leiter werden ihre Mitarbeiter so rasch wie möglich über die nächsten Umsetzungsschritte informieren.	F8

ZUSAMMENFASSUNG

Interne Kommunikation ist ein wichtiger Bestandteil jeder Unternehmenskommunikation. Die Magisterarbeit ‚Interne Kommunikation im Verlauf einer Unternehmensübernahme. Dargestellt am Beispiel Austrian Airlines – Lufthansa‘ befasst sich mit der Übernahme von Austrian Airlines durch die Lufthansa und die in diesem Zusammenhang stehende interne Kommunikation.

Im Zentrum des Erkenntnisinteresses stehen speziell die Mitarbeiter von Austrian Airlines und wie sie vor und während dem Übernahmeprozess von der Unternehmensleitung darüber informiert worden sind. Die Bearbeitung der Magisterarbeit folgt der Frage, wie die Mitarbeiterkommunikation im Normalfall aussieht, ob sich die interne Kommunikation vor dem Eigentümerwechsel verändert hat und was unternommen wurde, um alle laufenden Prozesse und Ergebnisse ausreichend zu kommunizieren.

Neben den theoretischen Ansätzen von Grunig und Hunt, Jürgen Habermas und darausfolgend Roland Burkart, beinhaltet der theoretische Bezugsrahmen auch Ansätze zur Unternehmenskommunikation, externer Unternehmenskommunikation, PR und im speziellen auch interner Unternehmenskommunikation. Nicht nur die vier PR-Modelle von Grunig und Hunt, sondern auch die Verständnisorientierte Öffentlichkeitsarbeit von Roland Burkart, die aus der Theorie kommunikativen Handelns von Jürgen Habermas heraus entstanden ist, sind ein wichtiger Bestandteil des theoretischen Bezugsrahmens. Zur Ergänzung werden Unternehmensübernahmen, die dazugehörigen Phasen und die damit in Zusammenhang stehende Kommunikation in einem separaten Kapitel abgehandelt.

Im Rahmen der empirischen Untersuchung werden mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring ausgesuchte Emails die im Verlauf der Unternehmensübernahme an die Mitarbeiter geschickt wurden, untersucht. Vor allem die Dimensionen ‚Zeitpunkt‘ und ‚Vollständigkeit der Inhalte‘ sind für die Untersuchung von Bedeutung. Bei der Inhaltsanalyse wird die Technik der inhaltlichen Strukturierung angewendet. Nach Bearbeitung des Ausgangsmaterials wurden Fundstellen bezeichnet und extrahiert, die Ergebnisse wurden mit dem theoretischen Rahmen in Verbindung gebracht.

Die Untersuchung hat ergeben, dass alle zur Verfügung stehenden Kommunikationsinstrumente zum Einsatz gekommen sind um die Mitarbeiter auf dem Laufenden zu halten. Es wurden auch neue Kommunikationsinstrumente eingesetzt, um eine optimale Kommunikation aller laufenden Prozesse und Ergebnisse zu gewährleisten. Die ausgeschickten Informationsemails waren nicht nur pünktlich, auch die Inhalte haben sich mit den Fakten des Übernahmeprozesses gedeckt.

CURRICULUM VITAE

PERSÖNLICHE ANGABEN

Name: Vanessa Pewal
Geburtsort und -datum: Wien, 04. Mai 1983

AUSBILDUNG

2008 - Heute Universität Wien
 Magisterstudium
 Publizistik und Kommunikationswissenschaft

2002 - 2008 Universität Wien
 Bakkalaureatsstudium
 Publizistik und Kommunikationswissenschaft

1997 – 2002 International Business College,
 Bundeshandelsakademie Hetzendorf, 1120 Wien

BERUFSERFAHRUNG

Seit März 2010 **Austrian Airlines AG**
 Customer Relations

Mai 2006 – Feb. 2010 **Austrian Airlines AG**
 Senior Passenger Service Agent, Station Flughafen Wien

PRAXISERFAHRUNG

Lufthansa Direktion Österreich
 Praktikum in der Abteilung Marketing
 Jänner bis April 2004

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur
 Praktikum Juli 2004
 Servicestelle für Politische Bildung und Menschenrechtsbildung

 Praktikum September 2004
 Forum für Umweltbildung

Bank Austria Unicreditgroup
 Praktikum Sommer 2003
 Abteilung Marketing/Konzeption