

# Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Bedeutung und Notwendigkeit einer integrierten Unternehmenskommunikation .....</b>	<b>1</b>
1.1	Integrierte Kommunikation als Herausforderung der Kommunikationsarbeit .....	2
1.11	Vielfalt der Kommunikationsprozesse als Ausgangspunkt der Integration .....	2
1.12	Kommunikationsdefizite und Integrationsbedarf .....	5
1.13	Begriffliche Interpretation, Aufgaben und Ziele der Integration .....	8
1.14	Gründe für die Notwendigkeit einer integrierten Kommunikation .....	11
1.2	Theoretische Erklärungsansätze der integrierten Kommunikation .....	17
1.21	Verhaltenswissenschaftliche Erklärungsansätze .....	18
1.22	Systemtheoretische Erklärungsansätze .....	19
1.23	Entscheidungstheoretische Erklärungsansätze .....	20
1.3	Leistungsfähigkeit bisheriger Koordinationskonzepte der Kommunikation .....	21
1.31	Denken im Kommunikationsmix .....	21
1.32	Corporate Identity-Konzept .....	22
1.33	Corporate Communications-Konzept .....	26
<b>2.</b>	<b>Erscheinungsformen und Widerstände der integrierten Unternehmenskommunikation .....</b>	<b>29</b>
2.1	Grundelemente der Unternehmenskommunikation .....	29
2.2	Formen der integrierten Kommunikation .....	32
2.21	Inhaltliche Integration .....	32
2.211	Funktionale Integration .....	33
2.212	Instrumentelle Integration .....	34
2.213	Horizontale Integration .....	34
2.214	Vertikale Integration .....	35
2.22	Formale Integration .....	36
2.23	Zeitliche Integration .....	38
2.3	Barrieren der integrierten Kommunikation .....	39
2.31	Inhaltlich-konzeptionelle Barrieren .....	40
2.32	Organisatorisch-strukturelle Barrieren .....	42
2.33	Personell-kulturelle Barrieren .....	44
2.4	Anforderungen an die integrierte Kommunikation .....	45

<b>3.</b>	<b>Analyse der Beziehungen zwischen Kommunikationsinstrumenten als Voraussetzung für die integrierte Unternehmenskommunikation .....</b>	<b>51</b>
3.1	Theoretische Grundlagen .....	51
3.2	Funktionale Beziehungen zwischen Kommunikationsinstrumenten .....	53
3.21	Komplementäre Beziehungen .....	54
3.22	Konditionale Beziehungen .....	55
3.23	Substituierende Beziehungen .....	57
3.24	Indifferente Beziehungen .....	58
3.25	Konkurrierende Beziehungen .....	59
3.3	Zeitlicher Einsatz der Kommunikationsinstrumente .....	60
3.31	Paralleler Einsatz .....	61
3.32	Sukzessiver Einsatz .....	61
3.33	Intermittierender Einsatz .....	62
3.34	Ablösender Einsatz .....	63
3.4	Hierarchische Beziehungen zwischen den Kommunikationsinstrumenten .....	64
3.41	Strategische Bedeutung von Kommunikationsinstrumenten .....	65
3.42	Taktische Bedeutung von Kommunikationsinstrumenten .....	67
<b>4.</b>	<b>Messung der Beziehungen zwischen Kommunikationsinstrumenten .....</b>	<b>71</b>
4.1	Meßansätze im Überblick .....	71
4.2	Optimierungsverfahren .....	74
4.21	Analytische Verfahren .....	74
4.22	Heuristische Verfahren .....	77
4.3	Multivariate statistische Verfahren .....	80
4.31	Interdependenzanalysen .....	80
4.32	Dependenzanalysen .....	81
4.4	Beziehungsanalysen auf der Basis von Cross-Impact-Analysen .....	82
4.41	Grundmodell .....	84
4.42	Einfluß-/Beeinflussungsanalysen .....	86
4.43	Konsistenzanalysen .....	90
4.5	Portfolioanalysen .....	93
<b>5.</b>	<b>Planungskonzepte der integrierten Unternehmenskommunikation .....</b>	<b>97</b>
5.1	Planung als Bestandteil eines Managementprozesses .....	97
5.2	Träger der integrierten Planungskonzepte .....	102
5.3	Aufbau und Ablauf des Planungskonzeptes .....	103
5.31	Analyse der Kommunikationssituation .....	104
5.32	Festlegung der Ziele der integrierten Unternehmenskommunikation ...	108
5.33	Definition der Zielgruppen der integrierten Kommunikation .....	114
5.34	Auswahl und Kategorisierung von Kommunikationsinstrumenten .....	116

5.35	Integration der Planungselemente in ein strategisches Konzept der integrierten Unternehmenskommunikation .....	119
5.36	Festlegung und Verteilung des Kommunikationsbudgets .....	123
<b>6.</b>	<b>Inhaltliche Umsetzung eines strategischen Konzeptes der integrierten Unternehmenskommunikation .....</b>	<b>131</b>
6.1	Elemente eines Konzeptpapiers der integrierten Unternehmenskommunikation .....	132
6.2	Integration der Kommunikationsziele (Positionierungspapier) .....	134
6.21	Strategische Positionierung als Ausgangspunkt .....	134
6.22	Hierarchisierung von Kommunikationszielen .....	134
6.3	Integration der Kommunikationsbotschaften (Kommunikationsplattform) .....	137
6.31	Kommunikative Leitidee als Ausgangspunkt .....	137
6.32	Hierarchisierung von Botschaften .....	138
6.4	Integration der Kommunikationsinstrumente und -mittel (Regeln zum Instrumenteeinsatz) .....	142
6.41	Leitinstrumente als Ausgangspunkt .....	142
6.42	Integrations- und Folgeinstrumente .....	143
6.43	Katalog von Kommunikationsmitteln .....	143
	Exkurs: Fallbeispiel zur Festlegung einer Kommunikationsplattform:	
	Die Schott-Gruppe .....	144
6.5	Dokumentation der Richtlinien .....	146
<b>7.</b>	<b>Organisatorische Gestaltung der integrierten Unternehmenskommunikation .....</b>	<b>149</b>
7.1	Anforderungen an die Organisation der integrierten Unternehmenskommunikation .....	149
7.2	Integration durch »De-Spezialisierung« .....	151
7.21	Kommunikative Aufgabenanalyse .....	151
7.22	Stellenbildungen in der Kommunikation .....	153
7.23	Bildung von Kommunikationsabteilungen .....	154
7.3	Integration durch Hierarchisierung .....	157
7.31	Einliniensysteme .....	157
7.32	Mehrliniensysteme .....	159
7.33	Stab-Liniensysteme .....	160
7.34	Matrixorganisation .....	162
7.4	Integration durch Teamorientierung .....	165
7.41	Notwendigkeit der Teamorientierung .....	165
7.42	Gremienarbeit .....	168
7.43	Projektorganisation .....	169

7.44	Partizipationsmodell .....	171
7.45	Kollegialmodell .....	172
7.5	Vorschlag einer idealtypischen Organisationsgestaltung zur Förderung der integrierten Unternehmenskommunikation .....	173
7.51	Projektorganisation mit interdisziplinären Teams und Lenkungs-gremium .....	173
7.52	Organisation der integrierten Unternehmenskommunikation als Lernprozeß .....	175

## **8. Personelle Gestaltung der integrierten Unternehmenskommunikation ... 177**

8.1	Anforderungen an die personelle Gestaltung .....	177
8.2	Integrationsbewußtsein als Voraussetzung für die integrierte Unternehmenskommunikation .....	179
8.3	Stellenbeschreibungen für Kommunikationsmitarbeiter .....	180
8.4	Institutionalisierung der Stelle eines Kommunikationsmanagers .....	183
8.41	Aufgaben des Kommunikationsmanagers .....	184
8.42	Organisatorische Verankerung des Kommunikationsmanagers .....	190
8.43	Konfliktfelder des Kommunikationsmanagers .....	191
8.44	Anforderungsprofil des Kommunikationsmanagers .....	192
8.5	Abstimmung des Kommunikationsmanagers mit den Fachabteilungen .....	195
8.51	Instrumente der Zusammenarbeit .....	195
8.52	Entwicklung einer Kommunikationskultur .....	198

## **9. Erfolgskontrolle und Kommunikationscontrolling für die integrierte Unternehmenskommunikation ..... 203**

9.1	Gegenstand von Erfolgskontrollen .....	203
9.2	Methoden der Erfolgskontrolle im Überblick .....	207
9.21	Methoden der Prozeßanalyse .....	207
9.22	Methoden der Wirkungsanalyse .....	208
9.23	Methoden der Effizienzanalyse .....	211
9.231	Punktwertansatz .....	214
9.232	Opportunitätskostenansatz .....	216
	Exkurs: Kommunikations-Wertanalyse .....	217
9.24	Stellenwert von Erfolgskontrollen in der integrierten Unternehmenskommunikation .....	220
9.3	Ansatzpunkte für ein Kommunikationscontrolling .....	221
9.31	Überprüfung der strategischen Positionierung .....	221
9.32	Überprüfung der Planungsprämissen .....	222
9.33	Kompatibilitätsprüfungen als Teil des Kommunikationscontrolling ....	223

<b>10.</b>	<b>Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven der integrierten Unternehmenskommunikation .....</b>	<b>225</b>
------------	--	------------

<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>231</b>
-----------------------------------	------------

<b>Verzeichnis der Schaubilder .....</b>	<b>241</b>
--	------------

<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>245</b>
-----------------------------------	------------