

Inhalt ✕

1.	Einleitung: Gegenstand der Arbeit	11
2.	Definitionen: Klärung der Begriffe Konzern und Kommunikation	14
2.1	Diskussion des Konzernbegriffs	14
2.1.1	Definition	14
2.1.2	Phänotypen	15
2.1.3	Stellenwert in der Wirtschaft	16
2.1.4	Problemfelder	17
2.2	Diskussion des Kommunikationsbegriffs	22 ✕
2.2.1	Abgrenzung zwischen Information und Kommunikation	23 ✕
2.2.2	Kommunikative Aspekte aus der Organisationsforschung	24 ✕
2.2.3	Definition	26 ✕
2.2.4	Kommunikation und Identifikation	27 ✕
2.3	Ergebnis der Diskussion: Kommunikation in Konzernen hat einen besonderen Stellenwert	28
3.	Aktuelle Theorien: Kommunikation in Unternehmen	30
3.1	Luhmanns Systemtheorie: Autopoiesis, Macht und Rationalität	31
3.1.1	Autopoiesis und soziale Systeme	31
3.1.2	Macht und Sanktionen	33
3.1.3	Rationalität und Opportunismus	34
3.1.4	Defizite dieser Systemtheorie	36
3.2	Martens' kritische Theorie: Individuum und Wirtschaft	37
3.2.1	Martens' Kritik an Habermas	38
3.2.2	Martens' Kritik an Luhmann	39
3.2.3	Systemtheorie als Ausgangspunkt von Martens' Ansatz	39
3.2.4	Von Martens angestrebt: Kommunikationstheorie	43
3.2.4.1	Der Bezug zur Wirtschaft im Ansatz von Martens	43
3.2.4.2	Das Individuum im Ansatz von Martens	45
3.2.4.3	Abgrenzung: Arbeits- oder Kommunikationstheorie	46
3.2.5	Korrektur des Luhmannschen Standpunktes durch Martens	47

3.3	Konstruktivismus: Autonomie und Akzeptanz	47
3.3.1	Kommunikation und soziale Systeme	48
3.3.2	Netzwerke und sozialer Wandel	52
3.3.3	Verhältnis von Macht und Akzeptanz	53
3.3.4	Kommunikation und Rekursion	55
3.3.5	Subjektive Wirklichkeiten und Viabilität	57
3.4	Ergebnis der Theoriediskussion	59
4.	Metaphern, Folien, Konzepte: Pragmatische Ansätze	65
X 4.1	Metapher mit Tradition: Unternehmenskultur	67
X 4.1.1	Historische Entwicklung	67
X 4.1.2	Aktueller Diskussionsstand	71
X 4.1.3	Definition des Unternehmenskultur-Begriffs	75
X 4.1.4	Evolution als Wesensmerkmal des Kulturkonzeptes	78
XX 4.1.5	Gefahren und Probleme des Kultur-Gedankens für die Mitarbeiter	81
XX 4.1.6	Unternehmensethik als Lösungsansatz	83
X 4.1.7	Auflösung der Konzernproblematik über das Kultur-Konzept	84
X 4.2	Unternehmenskultur greifbar als Corporate-Identity-Maßnahme	87
X 4.2.1	Definition des Begriffs Corporate Identity	88
X 4.2.2	Verhältnis von CI zum konventionellen Image-Begriff	90
X 4.2.3	Historische Entwicklung der CI-Konzepte	92
X 4.2.4	Aktueller Diskussionsstand	96
X 4.2.5	Einsetzbarkeit der verschiedenen Konzepte	98
X 4.2.6	Corporate Communications als Lösungsansatz	102
X 4.2.7	Gefahren und Probleme der CI-Ansätze	103
X 4.2.8	Auflösung der Konzernproblematik über den CI-Ansatz	104
X 4.3	Unternehmenskultur, Corporate Identity und Corporate Communications	105
X 4.3.1	Überblick über Gemeinsamkeiten und Unterschiede der verschiedenen Ansätze	105
X 4.3.2	Bewältigung von Konzernproblemen	111
X 4.3.3	Zusammenfassung der Ergebnisse	113
X 4.3.4	Anforderungsprofil für Konzerne und Konzernfirmen	115
5.	Fallstudie: Der Bertelsmann-Konzern	118
5.1	Bestandsaufnahme: Unternehmenswirklichkeit	118
5.1.1	Historische Entwicklung	119
5.1.2	Organisation und Vorstand	120
5.1.3	Konzernzentrale	121

5.7	Fazit: Teilweise Lösung des Konzernproblems	167
5.7.1	Umsetzung der Ansätze Unternehmenskultur, CI, Image und Corporate Communications	167
5.7.2	Erfolge und Problemfelder	169
5.7.3	Ergebnisse der Kommunikationsarbeit des Konzerns	171
5.7.4	Feststellbare Umsetzung der in dieser Arbeit diskutierten Thesen	172
6.	Lösungsansatz: Ergebnisse der Diskussion	175
6.1	Theoretischer Lösungsansatz	175
6.2	Pragmatischer Lösungsansatz	176
6.3	Erkenntnisse aus der Fallstudie für die Lösungsansätze	177
7.	Schluß: Lösung des Konzernproblems	180
8.	Quellen	182
8.1	Literaturverzeichnis	182
8.2	Informationsmaterial der Bertelsmann AG	188
8.3	Zeitschriften	190
9.	Anhang	191
9.1	Unternehmensverfassung der Bertelsmann AG	191
9.2	Leitlinien für die Führung der Bertelsmann AG	194
9.3	Fragebogen der Mitarbeiterbefragung 1987 durch die Bertelsmann AG	198
9.4	Die a.d.P.-Umfrage	208

5.1.4	Aufsichtsrat und Aktionäre	121
5.1.5	Einzelunternehmen	122
5.2	Anforderung 1: Soziale Unternehmen ermöglichen Konstitution und Interaktion	123
5.2.1	Umsetzung durch den Konzern	124
5.2.2	Umsetzung durch das Einzelunternehmen	127
5.2.3	Ergebnis	131
5.3	Anforderung 2: Führung durch Akzeptanz	132
5.3.1	Leitsätze für die Führung	133
5.3.2	Betriebsordnung	134
5.3.3	Ergebnis	135
5.4	Anforderungen 3 und 4: Angemessenheit von Kommunikation und ihre Erfolgskontrolle	135
5.4.1	Zentrale Öffentlichkeitsarbeit im Konzern	135
5.4.2	Unternehmenskommunikation im Einzelunternehmen	137
5.4.3	Ergebnis der Mitarbeiterbefragung 1987	138
5.4.4	Umfrage in a.d.P.	144
5.4.5	Ergebnis	146
5.5	Anforderung 5: Unternehmenskultur überwindet Differenzen zwischen Einzelfirma und Konzern	147
5.5.1	Unternehmenskultur im Konzern	148
5.5.1.1	Unternehmenskultur im Verständnis der Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit	148
5.5.1.2	Kulturbegriff bei Wössner	150
5.5.1.3	Kulturbegriff bei Mohn	150
5.5.2	Gelebte Unternehmenskultur des Konzerns	152
5.5.3	Unternehmenskultur im Verständnis der Einzelfirma Mohndruck und ihre Umsetzung	153
5.5.4	Ergebnis	154
5.6	Anforderung 6: CI übernimmt eine Klammerfunktion	155
5.6.1	Imagediskussion im Konzern	155
5.6.2	Fremdbild des Konzerns in der Öffentlichkeit	157
5.6.2.1	Pressemitteilungen in Wirtschafts- und Branchenzeitungen	157
5.6.2.2	Redaktionelle Beiträge in der Wirtschaftspresse	159
5.6.2.2.1	Wirtschaftswoche im Mai 1990	160
5.6.2.2.2	Artikel 5 im September 1990	161
5.6.2.2.3	Forbes im Oktober 1990	164
5.6.2.2.4	Manager Magazin im April 1990 sowie April 1991	164
5.6.2.2.5	Zusammenfassung	166
5.6.3	CI im Einzelunternehmen Mohndruck	166
5.6.4	Ergebnis	166