



---

JUSTUS-LIEBIG-UNIVERSITÄT GIESSEN  
PROFESSUR BWL – WIRTSCHAFTSINFORMATIK  
UNIV.-PROF. DR. AXEL C. SCHWICKERT

Odermatt, Sven; Frank, Alexander

**Integrierte Unternehmenskommunikation:  
Fachliche, organisatorische und technische  
Anforderungsanalyse**

ARBEITSPAPIERE WIRTSCHAFTSINFORMATIK

---

Nr. 5 / 2006  
ISSN 1613-6667



# Arbeitspapiere WI Nr. 5 / 2006

---

- Autoren:** Odermatt, Sven; Frank, Alexander
- Titel:** Integrierte Unternehmenskommunikation: Fachliche, organisatorische und technische Anforderungsanalyse
- Zitation:** Odermatt, Sven; Frank, Alexander: Integrierte Unternehmenskommunikation: Fachliche, organisatorische und technische Anforderungsanalyse, in: Arbeitspapiere WI, Nr. 5/2006, Hrsg.: Professur BWL – Wirtschaftsinformatik, Justus-Liebig-Universität Gießen 2006, 106 Seiten, ISSN 1613-6667.
- Kurzfassung:** Unternehmen sehen sich heute bezüglich der Wirksamkeit bzw. der Steuerungsfähigkeit ihrer Kommunikationsaktivitäten einer Reihe von Problemen gegenüber. Diese resultieren insbesondere aus der verstärkten Nutzung des Internet durch die Unternehmen selbst und auch durch deren Adressaten. Darüber hinaus lassen sich weitere Problemfelder identifizieren, die sich auf die organisatorische Dezentralisierung seitens der Unternehmen, auf die Überlappung der diversen Kommunikationsarenen sowie allgemein auf einen Information Overload seitens der Adressaten zurückführen lassen. Als Lösungsansatz wird seit Anfang der 90er Jahre das Konzept einer Integrierten Unternehmenskommunikation (IUK) postuliert. Das Konzept fordert sowohl auf der Ebene der Planung als auch bei der Umsetzung der Unternehmenskommunikation eine umfassende Koordination aller Kommunikationsmaßnahmen. Die Vielzahl von Publikationen zu diesem Themenkomplex belegt, dass die IUK insbesondere aus Sicht der Marketing- und Kommunikationswissenschaft bereits große Aufmerksamkeit erfahren hat. Allerdings wird immer wieder der koordinative Aufwand der IUK betont sowie auf Barrieren bei der Umsetzung hingewiesen. Ein angemessenes Informations- und Kommunikationssystem (IuK-System) kann hier Abhilfe schaffen. Die vorliegende Arbeit führt die Anforderungsanalyse für ein solches System durch. Dazu wird zunächst das Konzept der IUK beschrieben. Dazu gehören insbesondere Zielsetzung und Aufgaben der IUK, die aus der einschlägigen Literatur extrahiert werden. Anschließend werden fachliche Anforderungen im Sinne zu erfüllender Funktionalitäten seitens des IuK-Systems formuliert. In einem weiteren Schritt werden dann organisatorische und technische Anforderungen an ein entsprechendes IuK-System abgeleitet.
- Schlüsselwörter:** Unternehmenskommunikation, Integrierte Unternehmenskommunikation, Integrierte Kommunikation, Anforderungen, IuK-System, Anforderungsanalyse, fachliche Anforderungen, organisatorische Anforderungen, technische Anforderungen, Client/Server-Konzept

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
Inhaltsverzeichnis .....	2
Abkürzungsverzeichnis .....	3
<b>1 Problemstellung, Ziel und Aufbau .....</b>	<b>4</b>
<b>2 Grundlagen der Unternehmenskommunikation .....</b>	<b>8</b>
2.1 Einführung in die Unternehmenskommunikation.....	8
2.2 Unternehmen, Umwelt und Bezugsgruppen .....	14
2.3 Notwendigkeit und Begriff der Integrierten Unternehmenskommunikation....	20
<b>3 Fachliche und organisatorische Anforderungen .....</b>	<b>25</b>
3.1 Systematik der Anforderungsanalyse .....	25
3.2 Zielsetzung der Integrierten Unternehmenskommunikation .....	26
3.2.1 Aufgaben und Ziele der Integrierten Unternehmenskommunikation ...	26
3.2.2 Zielhierarchie der Integrierten Unternehmenskommunikation .....	34
3.3 Ableitung fachlicher Anforderungen .....	38
3.3.1 Identifikation der relevanten Bezugsgruppen .....	38
3.3.2 Selektion der Kommunikationsinstrumente .....	43
3.3.3 Inhaltliche, formale und zeitliche Integration .....	47
3.3.4 Evaluation der Integrierten Unternehmenskommunikation .....	55
3.4 Ableitung organisatorischer Anforderungen.....	62
3.4.1 Strukturierung der Aufbauorganisation.....	62
3.4.2 Systematisierung der Ablauforganisation .....	69
3.4.3 Integration und Koordination auf unterschiedlichen Ebenen.....	76
3.5 Fazit zu den fachlichen und organisatorischen Anforderungen.....	79
<b>4 Technische Anforderungen.....</b>	<b>81</b>
4.1 Determinierung der Architektur des IuK-Systems .....	81
4.2 Ableitung technischer Anforderungen.....	84
4.2.1 Technische Anforderungen auf der Visualisierungsebene (Schicht I)...	84
4.2.2 Technische Anforderungen auf der Präsentationsebene (Schicht II) ....	85
4.2.3 Technische Anforderungen auf der Applikationsebene (Schicht III) ....	87
4.2.4 Technische Anforderungen auf der Datenbankebene (Schicht IV) .....	90
4.3 Fazit zu den technischen Anforderungen.....	92
<b>5 Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>93</b>
Literaturverzeichnis .....	97

## Abkürzungsverzeichnis

IUK.....	Integrierte Unternehmenskommunikation
IuK-System.....	Informations- und Kommunikationssystem
LAN.....	Local Area Network
PC.....	Personal Computer
PDA.....	Personal Digital Assistant
PR.....	Public Relations
RELC.....	Requirements Engineering Life Cycle
ROI.....	Return on Investment
VPN.....	Virtual Private Network
W3C.....	World Wide Web Consortium

## 1 Problemstellung, Ziel und Aufbau

Durch das stetig wachsende Güterangebot, die Substituierbarkeit der Produkte und den hohen Sättigungsgrad bei den Konsumenten wird es für Unternehmen in der heutigen Zeit zunehmend schwieriger, Aufmerksamkeit zu erzeugen und sich von der Konkurrenz abzuheben. Eines der Instrumente, derer sich Unternehmen bedienen können, um die notwendige Aufmerksamkeit und Abhebung zu erreichen, ist dabei die *Unternehmenskommunikation*.<sup>1</sup> Insbesondere große bzw. internationale Unternehmen gliedern sich jedoch organisatorisch immer weiter aus, so dass eine Vielzahl von Organisationseinheiten und Mitarbeitern Aufgaben der Unternehmenskommunikation wahrnimmt. Die dabei zwischen den verschiedenen Bereichen entstehenden Informations-, Abstimmungs- und Kooperationsdefizite resultieren dementsprechend aus der Masse an einsetzbaren Instrumenten und der großen Zahl der für ihren Einsatz Verantwortlichen.<sup>2</sup>

Darüber hinaus sind die Informationsmöglichkeiten des internen und externen Unternehmensumfeldes durch neue Kommunikationsmedien (z. B. Internet) um ein Vielfaches gestiegen, infolgedessen sich die *Informationsverteilung* hin zu diesen Zielgruppen nur noch schwer steuern lässt.<sup>3</sup> Das Problem resultiert zum einen aus dem freien Zugang zu verschiedensten Informationsquellen und zum anderen aus dem Kontakt zu mehreren Ansprechpartnern im Unternehmen (z. B. Marketing- oder Presseabteilung). Aus diesem Grund sind die Zielgruppen in der Lage, sich eigenständig und ihren Bedürfnissen entsprechend zu informieren.<sup>4</sup> In diesem Kontext wird oft von Kommunikationsarenen gesprochen, welche bezüglich Teilnehmern, Medien und Themen zwar Differenzen aufweisen, sich aber in ihren Strukturen dennoch teilweise überschneiden.<sup>5</sup>

---

1 Vgl. Esch, Franz-Rudolf: Kommunikation 2005, in: Thexis – Fachzeitschrift für Marketing, Jg. 15, Nr. 2/1998, S. 46 f.

2 Vgl. Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmenskommunikation – Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, 2. überarb. und erw. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1995, S. 7.

3 Vgl. Kirchner, Karin: Integrierte Unternehmenskommunikation – Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag 2001, S. 34.

4 Vgl. Schultz, Don E.; Tannenbaum, Stanley L.; Lauterborn, Robert F.: The New Marketing Paradigm – Integrated Marketing Communications, Lincolnwood: NTC Business Books 1993, S. 38.

5 Vgl. Zerfaß, Ansgar: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit – Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, Opladen: Westdt. Verlag 1996, S. 195 ff.

Hinzu kommt, dass die kommunizierten Botschaften über die Zeit eine gewisse Eigendynamik entwickeln, indem sie mit anderen Themen verknüpft und schließlich in vereinfachter Form dargestellt werden. Da diese Zyklen jedoch nur relativ schwer antizipiert und manipuliert werden können, ist eine Integration der Unternehmenskommunikation substanziell unerlässlich. Somit werden widersprüchliche Aussagen vermieden und das Unternehmen kann sowohl intern als auch extern eine konsistente Darstellung erreichen.<sup>6</sup> All dies wird zusätzlich durch das Verlangen der Anspruchsgruppen nach dialogorientierter Kommunikation noch intensiviert. Der Trend geht deshalb weg von einer einseitigen, linearen Massenkommunikation, hin zu einem bilateralen, individualisierten Informationsaustausch. In Zeiten vielfältiger Veränderungen der wirtschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen sowie gravierender globaler Ereignisse ist die *Integrierte Unternehmenskommunikation (IUK)* deshalb eine der neuesten Herausforderungen der betriebswirtschaftlichen Praxis.<sup>7</sup>

Was geschieht, wenn diese neu entwickelten Anforderungen nur mangelhaft umgesetzt oder sogar komplett ignoriert werden, verdeutlicht Bruhn an einem Beispiel: Eine Holding, in welcher verschiedene Unternehmen aus der Lebensmittelbranche und dem Handel vereint sind, schaltet im Rahmen der institutionellen Werbung eine Anzeigenserie. Darin werden die einzelnen Tochtergesellschaften präsentiert und zudem der große Erfolg der gesamten Unternehmensgruppe dargestellt. Kurz vor Beginn dieser Kampagne sorgen allerdings zwei Tochtergesellschaften für negative Publicity, da sie in einen Lebensmittelskandal verwickelt sind. Diese starten daraufhin eine eigene Public Relations-Kampagne, um sich gegen die Vorwürfe zu verteidigen, aber auch, um Fehler offen einzugestehen. Diese Widersprüche und inkonsistenten Aussagen der Kommunikation führen zu Irritationen bei den unterschiedlichen Anspruchsgruppen.<sup>8</sup> Als Konse-

---

6 Vgl. Steinmann, Horst; Zerfaß, Ansgar: Management der Integrierten Unternehmenskommunikation – Konzeptionelle Grundlagen und strategische Implikationen, Frankfurt am Main: Institut für Medienentwicklung und Kommunikation GmbH in der Verlagsgruppe Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH 1995, S. 30 ff.

7 Vgl. Stumpf, Markus: Messung des Entwicklungsstandes der Integrierten Kommunikation in Unternehmen – Eine theoretische und empirische Untersuchung von Erfolgsfaktoren, Online im Internet: <http://www.w wz.unibas.ch/forum/summaries/487.pdf>, 04.01.2006, S. 1.

8 So ist es unmittelbar einsichtig, dass der zunächst von der übergeordneten Holding kommunizierte Erfolg der Unternehmensgruppe im Widerspruch zum real vorhandenen Lebensmittelskandal steht. Entsprechende Kommunikationspartner könnten sich fragen, inwieweit die unternehmensweiten Kontrollmechanismen funktionieren, oder ob Sie vorsätzlich belogen werden sollten. Vgl. Bruhn,

quenz daraus leidet das *Unternehmensimage (Corporate Image)*, welches auch über den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens entscheidet.<sup>9</sup>

Bei diesem willkürlich herausgegriffenen Beispiel handelt es sich keineswegs um einen Ausnahmefall, da sich solche und ähnliche Fehler in der Unternehmenskommunikation häufiger ereignen. Seit über zehn Jahren erfreut sich deshalb das Konzept der IUK in der Praxis einer großen Beliebtheit.<sup>10</sup> Zu Beginn wurde allerdings von vielen Berufsverbänden und Unternehmen bezweifelt, dass das Konzept de facto überhaupt einen Nutzwert besitzt.<sup>11</sup> Aktuelle Befragungen zu diesem Themenkomplex haben jedoch gezeigt, wie sich die Beurteilung durch die Praktiker über die Zeit zum Positiven gewendet hat. Dennoch scheint die Konzeption der IUK heutzutage nach wie vor in der Entwicklungsphase zu stecken. So eruieren Beiträge in Fachzeitschriften zumeist nur grundlegende Fragen, weshalb die IUK noch nicht den Status eines Paradigmas erreicht hat.<sup>12</sup> Neben der Ambiguität des Begriffs existieren auch konzeptionell, methodisch und empirisch noch diverse Defizite.<sup>13</sup> Durch eine universell anerkannte Definition könnte die Forschung von einem pauschal gültigen Standpunkt ausgehen.<sup>14</sup> Darüber hinaus würde diese noch relativ junge Disziplin so schlussendlich ihre Legitimation erhalten und das Image einer vorübergehenden „Modeerscheinung“ endgültig ablegen können.<sup>15</sup>

---

Manfred: Integrierte Unternehmenskommunikation – Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, a. a. O., S. 1 f.

- 9 Vgl. Beger, Rudolf; Gärtner, Hans-Dieter; Mathes, Rainer: Unternehmenskommunikation – Grundlagen, Strategien, Instrumente, Wiesbaden: Gabler [u. a.] 1989, S. 41. In der einschlägigen Literatur ist die Korrelation zwischen Unternehmensimage und –erfolg unstrittig. Das sich bei den Zielgruppen in Einstellungen, Meinungen und Erwartungen bezüglich des Unternehmens manifestierende Image kann dabei positiven wie auch negativen Einfluss auf den Erfolg zeitigen.
- 10 Vgl. Reid, Mike: IMC-Performance Relationship – Further Insight and Evidence from the Australian Marketplace, in: International Journal of Advertising, Vol. 22, No. 2/2003, S. 230.
- 11 Ein möglicher Erklärungsansatz könnte in der Befürchtung gesehen werden, dass der im Zuge der Integrationsaktivitäten entstehende Zeit- und Kostenaufwand den Nutzen der Integration übersteigt.
- 12 Vgl. Kirchner, Karin: Integrierte Unternehmenskommunikation – Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen, a. a. O., S. 19. An dieser Stelle finden sich auch die entsprechenden Fragestellungen.
- 13 Vgl. Stumpf, Markus: Messung des Entwicklungsstandes der Integrierten Kommunikation in Unternehmen – Eine theoretische und empirische Untersuchung von Erfolgsfaktoren, a. a. O., S. 2.
- 14 Vgl. Kerr, Gayle F.; Patti, Charles H.: Integrated Marketing Communications (IMC) – Where to from here?, Online im Internet: [http://130.195.95.71:8081/www/anzmac2002/papers/pdfs/p296\\_kerr.pdf](http://130.195.95.71:8081/www/anzmac2002/papers/pdfs/p296_kerr.pdf), 06.01.2006, S. 2384.
- 15 Vgl. Cornelissen, Joep P.; Lock, Andrew R.: Theoretical Concept or Management Fashion? Examining the Significance of IMC, in: Journal of Advertising Research, Vol. 40, No. 5/2000, S. 7 ff.

Obwohl dieses Thema bereits aus kommunikationswissenschaftlicher, psychologischer und marketingtheoretischer Perspektive intensiv betrachtet wurde, fehlen bisher speziell aus Sicht der *Wirtschaftsinformatik* ausreichende Erkenntnisse darüber, wie die IUK sinnvoll unterstützt werden kann. In Forschung und Praxis existieren diesbezüglich bislang nur Lösungen zu spezifischen Einzelproblemen (vgl. das Modell von Porak/Geissler/Einwiller<sup>16</sup> oder die Praxislösung von T-Systems<sup>17</sup>). Die dem Konzept der IUK inhärenten integrativen Maßnahmen lassen jedoch per se auf einen hohen koordinativen Aufwand schließen. Mit geeigneten Informations- und Kommunikationssystemen (IuK-Systeme) sollte sich die Effizienz der Koordination deshalb deutlich steigern lassen, wobei die Planung, Entwicklung und Implementierung eines solchen Systems die originäre Aufgabe der Wirtschaftsinformatik ist. Innerhalb eines planmäßigen Vorgehens stellt die *Anforderungsanalyse* den ersten Schritt dar. Ziel dieser Arbeit soll es daher sein, einen detaillierten Katalog (Pflichtenheft) fachlicher Anforderungen aus der einschlägigen Literatur eines die IUK unterstützenden IuK-Systems zu extrahieren. Darüber hinaus soll die Arbeit einige Ansatzpunkte zur Analyse organisatorischer und technischer Anforderungen liefern.

Die im Rahmen der Systemkonzeption zu präferierende praxisorientierte Situations- und Anforderungsanalyse kann bei der vorliegenden Aufgabe nicht gewählt werden, da entsprechende Systeme zum einen noch nicht im Einsatz sind und zum anderen der Entwicklungsstand der Unternehmungen bezüglich der Integration der Unternehmenskommunikation zu heterogen ist. Die vorliegende Untersuchung zielt auf möglichst allgemeingültige Ergebnisse ab, weswegen eine an Praxiserfordernissen einzelner Unternehmen ausgerichtete Analyse unterbleibt. Eine entsprechende Herangehensweise würde in sich die Gefahr der Überbetonung für die Allgemeinheit der Unternehmen möglicherweise irrelevanter Anforderungen bzw. des Auslassens der für die Allgemeinheit der Unternehmen möglicherweise relevanter Anforderungen bergen.

---

16 Vgl. Porak, Victor; Geissler, Ulrike; Einwiller, Sabine: Corporate Media – An approach for corporate community management, Online im Internet: <http://www.communicationsmgt.org/modules/pub/view.php?id=communicationsmgt-12>, 02.01.2006.

17 Vgl. o. V.: Corporate Communication Solutions, Online im Internet: <http://www.t-systems-mediabroadcast.de/coremedia/generator/www.t-systems-mediabroadcast.com/de/home/metanavigation/property=blobcontent/id=50400/downloads-ccs-pdf-ps.pdf>, 04.01.2006.

Die Zielsetzung und die oben genannte Rahmenbedingung legen deshalb den nachfolgend skizzierten Aufbau der Arbeit nahe: im Anschluss an diese Einführung werden in Kapitel 2 zunächst die Grundlagen der Unternehmenskommunikation erläutert, um einen systematischen Überblick über den Stand der Forschung zu geben, die Schlüsselbegriffe zu definieren und letztendlich den thematischen Rahmen der Arbeit abzustecken. Kapitel 3 beschäftigt sich mit den fachlichen und organisatorischen Anforderungen an das IuK-System, die aus den in Kapitel 2 vorgestellten Aufgaben und Zielen der IUK resultieren. Im Anschluss werden dann in Kapitel 4 daraus die technischen Anforderungen an das zu entwickelnde System abgeleitet und genauer präzisiert. Die Analyse wird in Kapitel 5 mit einer kurzen Zusammenfassung der Ergebnisse und einem Ausblick abgeschlossen.

## 2 Grundlagen der Unternehmenskommunikation

### 2.1 Einführung in die Unternehmenskommunikation

*Kommunikation* ist ein tägliches, elementares Geschehen, das soziale und psychologische Strukturen bei Sender sowie Empfänger voraussetzt und sich in Themen und Aussagen strukturiert bzw. konkretisiert. Auf diese Weise findet eine Abstimmung und Verständigung zwischen Einzelpersonen oder Gruppen, sowie in Klein- und Großorganisationen statt.<sup>18</sup> Unter *Organisationen* sind dabei soziale Gebilde mit einem abgesteckten Mitgliederkreis zu verstehen, der ein langfristiges Bestehen intendiert. Die Realisation bestimmter Ziele und Zwecke wird dabei durch funktionale Differenzierung (Arbeitsteilung) sowie rationale Koordination und Führung ermöglicht, welche jeweils vornehmlich auf Kommunikation basieren.<sup>19</sup> Demnach sind Organisation und Kommunikation definitorisch miteinander verbunden. Mit dieser Relation beschäftigt sich das Forschungsgebiet der Organisationskommunikation, wobei im Falle der dezidierten Organisationsform des Unternehmens in der Literatur der Terminus der Unternehmenskom-

---

18 Vgl. Burgstahler, Helga: Unternehmenskommunikation – Beziehungen, Themen, Inhalte, Online im Internet: [http://www.burgstahler.biz/download/burgstahler\\_ukom.pdf](http://www.burgstahler.biz/download/burgstahler_ukom.pdf), 06.01.2006, S. 7.

19 Vgl. Staehle, Wolfgang H.: Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. überarb. Auflage, München: Vahlen 1999, S. 415 f.

munikation verwendet wird.<sup>20</sup> Einstweilen wird Kommunikation als ein Prozess des Informationsaustausches deklariert.<sup>21</sup>

Der Begriff der *Unternehmenskommunikation* bedarf an dieser Stelle zunächst eines theoretischen Grundverständnisses, um die Vielschichtigkeit und die Zusammenhänge des Erkenntnisgegenstandes aufzuzeigen.<sup>22</sup> Bruhn definiert Unternehmenskommunikation, als „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.“<sup>23</sup> Zusätzlich zu dieser das Unternehmen beschreibenden Funktion wird von anderen Autoren die systematische und koordinierte Pflege der Umweltbeziehungen zu den Aufgaben der Unternehmenskommunikation gezählt.<sup>24</sup> Langfristig wird so die Schaffung und Erhaltung von Erfolgspotentialen und die effektive Gestaltung der Kommunikation angestrebt, wohingegen kurzfristig die effiziente Ausschöpfung dieser Potentiale und Kommunikationsmaßnahmen im Mittelpunkt steht.<sup>25</sup> Demzufolge konzeptioniert sich die Unternehmenskommunikation als Bestandteil des strategischen und operativen Managements.<sup>26</sup>

Unter dem Management der Kommunikationsprozesse ist zugleich das Management *durch* Kommunikation, sowie das Management *der* Kommunikation zu verstehen. Mit dieser Begriffsbestimmung sind alle Möglichkeiten und Grenzen gemeint, „Kommunikationsstrategien zu planen bzw. umzusetzen und hierzu Handlungsstrukturen und

---

20 Vgl. Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation – Ein Leitfaden, Stuttgart: Lucius & Lucius 2002, S. 7 f.

21 Vgl. Kroeber-Riel, Werner: Kommunikationspolitik – Forschungsgegenstand und Forschungsperspektive, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, Jg. 13, Nr. 3/1991, S. 164.

22 Vgl. Derieth, Anke: Unternehmenskommunikation – Eine theoretische und empirische Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen, Opladen: Westdeutscher Verlag 1995, S. 16.

23 Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmenskommunikation – Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, a. a. O., S. 12.

24 Vgl. Signitzer, Benno: Einige Linien der aktuellen Public Relations-Theorieentwicklung, in: Renger, Rudi; Siegert, Gabriele [Hrsg.]: Kommunikationswelten – Wissenschaftliche Perspektiven zur Medien- und Informationsgesellschaft, Wien: Studienverlag 1997, S. 195.

25 Vgl. Zerfaß, Ansgar: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit – Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, a. a. O., S. 242.

-abläufe zu etablieren, die Kommunikationsprozesse prägen oder mitgestalten.“<sup>27</sup> Dies umfasst sowohl die Ebene der Unternehmung, als auch die Ebene der Kommunikationskoordination der Produkte der Unternehmung, was deutlich zeigt, dass erfolgreiche Kommunikation in allen Unternehmensbereichen eine sorgfältige *Planung, Steuerung und Kontrolle* erforderlich macht.<sup>28</sup> Dabei orientiert sich das Kommunikationsmanagement an den Zielen und Werten der Unternehmung.

Im Zuge der interaktiven Ausrichtung der Kommunikationsprozesse vollzog sich ein Paradigmenwechsel in der Unternehmenskommunikation. Dominierte bis in die neunziger Jahre noch die *unilaterale Massenkommunikation* (Push-Kommunikation), mit dem Ziel eine präzise Leistungsdarstellung vorzunehmen, so wird dieses Vorgehen inzwischen verstärkt durch *bilaterale Kommunikationsprozesse* abgelöst (Pull-Kommunikation), welche auf die Pflege der Beziehungen zu den Zielgruppen fokussiert sind. Damit wird auf das verstärkte Informationsbedürfnis der Unternehmensumwelt reagiert, um so die Kontakte zu den verschiedenen Zielgruppen zu festigen und die Qualität der Beziehungen nachhaltig zu steigern.<sup>29</sup> Diese neue Betrachtungsweise impliziert eine Interaktion zwischen zwei gleichgestellten Kommunikationspartnern.<sup>30</sup> Nachfolgend sind diese beiden diametralen Formen der Kommunikation näher zu präzisieren.

Bei der *Push-Kommunikation* handelt es sich um eine asymmetrische Kommunikationsform (z. B. Pressearbeit), welche persuasiv geprägt ist und sich am klassischen, unilateralen Kommunikationsmodell orientiert.<sup>31</sup> Die Kommunikationsrichtung in diesem Modell ist einseitig, was Abb. 1 anschaulich verdeutlicht.

---

26 Vgl. Long, Larry W.; Hazelton, Vincent Jr.: Public Relations – A Theoretical and Practical Response, in: Public Relations Review, Vol. 13, No. 2/1987, S. 6.

27 Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation – Ein Leitfaden, a. a. O., S. 16.

28 Vgl. Brauner, Detlef J.; Leitolf, Jörg; Raible-Besten, Robert; Weigert, Martin M.: Lexikon der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, München [u. a.]: Oldenburg 2001, S. 49.

29 Vgl. Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation – Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, München: Vahlen 2005, S. 90 f.

30 Vgl. Grönroos, Christian: Service Management and Marketing – A Customer Relationship Management Approach, 2. Auflage, Chichester: Wiley 2000, S. 278 ff.

31 Vgl. Beger, Rudolf; Gärtner, Hans-Dieter; Mathes, Rainer: Unternehmenskommunikation – Grundlagen, Strategien, Instrumente, a. a. O., S. 37.

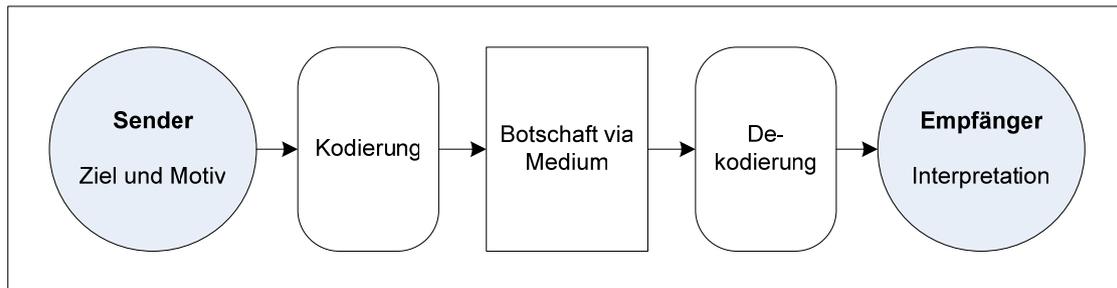


Abb. 1: Anatomie der Push-Kommunikation<sup>32</sup>

In diesem Prozess lässt der Sender dem Empfänger eine Botschaft zukommen, mit der er ein bestimmtes Ziel oder Motiv (Intention) verfolgt. Der Inhalt der Botschaft wird dazu vom Sender kodiert, was gestalterischen Einfluss auf die Form der Nachricht hat (z. B. Wortwahl oder Aufmachung). Zur Übermittlung der Botschaft dienen anschließend verschiedene Medien (z. B. E-Mail oder Brief). Nachdem die Botschaft schließlich den Empfänger erreicht hat, wird sie durch diesen wieder dekodiert sowie interpretiert, um die Bedeutung des Inhalts zu analysieren. Im Idealfall stimmen Interpretation und Intention der Botschaft überein.<sup>33</sup> Das Kommunikationsziel liegt dabei vorrangig in der Beeinflussung der Adressaten.<sup>34</sup>

Das symmetrische Modell der *Pull-Kommunikation* stellt demgegenüber einen kooperativen Ansatz dar. Im Gegensatz zum klassischen Kommunikationsmodell findet hier ein fortlaufender Rollenwechsel zwischen Unternehmen und Rezipienten statt, wodurch der Part des Senders und des Empfängers kontinuierlich alterniert.<sup>35</sup> Dieses neue Kommunikationsmodell wird in Abb. 2 illustriert.

32 In Anlehnung an Schlögl, Gerhard: Integrierte Unternehmenskommunikation – Vom einzelnen Werbemittel zur vernetzten Kommunikation, a. a. O., S. 19.

33 Vgl. Schlögl, Gerhard: Integrierte Unternehmenskommunikation – Vom einzelnen Werbemittel zur vernetzten Kommunikation, Wien: Facultas-Verlags-und-Buchhandlungs-AG 2003, S. 18 ff.

34 Vgl. Bruhn, Manfred: Kommunikationspolitik – Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, 2. völlig überarb. Auflage, München: Vahlen 2003, S. 19 f.

35 Vgl. Zerfaß, Ansgar: Dialogkommunikation und strategische Unternehmensführung, in: Bentele, Günter; Steinmann, Horst; Zerfaß, Ansgar [Hrsg.]: Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven, Berlin: Vistas Verlag 1996, S. 28.

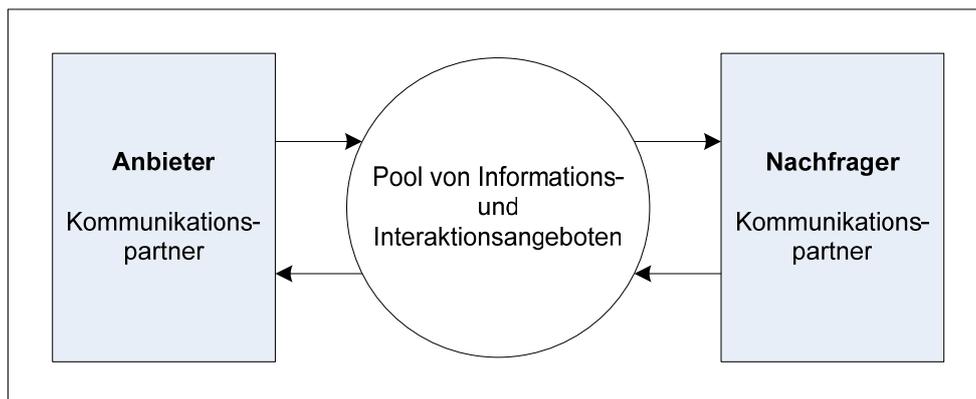


Abb. 2: Anatomie der Pull-Kommunikation<sup>36</sup>

Es wird ein Pool mit Informations- und Interaktionsangeboten vom Unternehmen zur Verfügung gestellt, aus dem die Zielgruppen die ihren Interessen entsprechenden Inhalte in Anspruch nehmen. Die Informationsnachfrager sind somit direkt oder indirekt aufgefordert den Kontakt zum Unternehmen selbst zu initiieren (z. B. durch Onlinekommunikation). Da mit diesem Ansatz eine zweiseitige, beziehungsorientierte Kommunikation angestrebt wird, sind die Kommunikationsinstrumente nach ihrer Interaktions- und Dialogfähigkeit auszuwählen und auf die jeweiligen Zielgruppen auszurichten.<sup>37</sup>

Die Betriebswirtschaft behandelt das Thema der Unternehmenskommunikation primär unter marketingtechnischen Gesichtspunkten. Neben der klassischen Werbung werden unter anderem der persönliche Verkauf oder die Kommunikation über das Internet dazu gezählt, um nur einige Beispiele zu nennen. Diese Maßnahmen dienen letztendlich dem Aufbau präferenzbildender Gedächtnisstrukturen und der Steigerung des Markenwerts.<sup>38</sup> Im Zusammenhang mit der Pull-Kommunikation liefert die Marketingabteilung das Instrumentarium für ein gezieltes *Beziehungsmanagement (Relationship Marke-*

36 In Anlehnung an Bruhn, Manfred: Integrierte Kommunikation und Relationship Marketing, in: Bruhn, Manfred; Schmidt, Siegfried J.; Tropp, Jörg [Hrsg.]: Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis – Betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Perspektiven, Wiesbaden: Gabler [u. a.] 2000, S. 14.

37 Vgl. Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation – Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, a. a. O., S. 91 f.

38 Vgl. Esch, Franz-Rudolf: Verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse zur wirksamen Gestaltung Integrierter Kommunikation, in: Bruhn, Manfred; Schmidt, Siegfried J.; Tropp, Jörg [Hrsg.]: Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis, Wiesbaden: Gabler [u. a.] 2000, S. 23.

ting).<sup>39</sup> Vor diesem Hintergrund besteht das Hauptziel der Kommunikation in der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen. Die Kommunikationsverantwortlichen des Unternehmens haben diesbezüglich genaue Vorstellungen, welche Zielgruppen erreicht werden sollen, da einige Adressaten wesentlich intensiver auf bestimmte Kommunikationsaktivitäten reagieren, als dies andere tun. Über diese Selektion soll die unternehmerische Kommunikation schließlich ihren Beitrag zu den übergeordneten Unternehmenszielen leisten (z. B. Absatz-, Umsatz-, Deckungsbeitrags- oder Gewinnsteigerung).<sup>40</sup> Neuere Ansätze erweitern hingegen das Handlungsfeld auf alle Kommunikationsabteilungen eines Unternehmens, indem sie ökonomische und sozialwissenschaftliche Aspekte miteinander verknüpfen.<sup>41</sup>

Betrachtet man die kommunikative Darstellung eines Unternehmens nicht ausschließlich unter dem Aspekt der Produktvermarktung und Absatzwerbung, so taucht in der Literatur oft das Stichwort der *Public Relations (PR)* auf. Die PR (Öffentlichkeitsarbeit) gestaltet die kommunikativen Beziehungen zur Öffentlichkeit sowie das Fremdbild des Unternehmens (Corporate Image), indem sie sich unterschiedlicher Kommunikationsmittel bedient.<sup>42</sup> Im Allgemeinen versteht man unter PR „die Planung, Organisation, Durchführung sowie Kontrolle aller Aktivitäten eines Unternehmens, um bei ausgewählten Zielgruppen (extern und intern) um Verständnis sowie Vertrauen zu werben und damit gleichzeitig Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen.“<sup>43</sup> PR bezeichnet daher die planmäßig zu gestaltende Beziehung zwischen einem Unternehmen und verschiedenen Gruppierungen (z. B. Kunden, Aktionäre, Lieferanten, Mitarbeiter oder Staat), mit dem Ziel bei diesen Teilöffentlichkeiten (Publics) Vertrauen und Verständnis aufzubauen.<sup>44</sup> Für ein Unternehmen stellen diese Teilöffentlichkeiten jene Be-

---

39 Vgl. Burgstahler, Helga: Unternehmenskommunikation – Beziehungen, Themen, Inhalte, a. a. O., S. 7.

40 Vgl. Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation – Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, a. a. O., S. 3 f.

41 Vgl. Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation – Ein Leitfaden, a. a. O., S. 10.

42 Vgl. Schlögl, Gerhard: Integrierte Unternehmenskommunikation – Vom einzelnen Werbemittel zur vernetzten Kommunikation, a. a. O., S. 66.

43 Bruhn, Manfred: Kommunikationspolitik – Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, a. a. O., S. 341.

44 Vgl. Meffert, Heribert: Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, 9. überarb. und erw. Auflage, Wiesbaden: Gabler 2000, S. 724.

zugsgruppen dar, mit denen kommuniziert und Beziehungen aufgebaut werden sollen. Systemtheoretisch betrachtet ist PR also die Verbindung zwischen dem Organisationssystem und seiner Umwelt.<sup>45</sup>

Die *interne Kommunikation* wurde in den meisten Unternehmen bisher deutlich vernachlässigt. Organisatorisch verankert in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit oder im Personalwesen, beschränkte sich ihre Aufgabe im Wesentlichen auf die Herausgabe einer Mitarbeiterzeitschrift. Seit einigen Jahren vollzieht sich jedoch eine grundlegende Umorientierung, infolgedessen die interne Unternehmenskommunikation nun auch zur Motivation der Mitarbeiter eingesetzt wird.<sup>46</sup> Somit kann deren Leistung erhöht und die Gesamtproduktivität gesteigert werden. Die interne Kommunikation hat daher den Rang eines strategischen Führungsinstruments und kritischen Erfolgsfaktors erreicht. Um die Unternehmensziele zu erreichen, muss das Kommunikationssystem jedoch überaus leistungsfähig sein, was schnelle, flexible, präzise sowie effiziente Abläufe voraussetzt.<sup>47</sup> Interne Unternehmenskommunikation ist letztlich ein zwischen den Mitgliedern einer Organisation stattfindender Prozess, welcher die Koordination und Interaktion von Individuen sowie die Steuerung eines Netzes von Verhaltensaktivitäten beinhaltet.<sup>48</sup>

Nachdem in diesem Abschnitt die Begriffe (Unternehmens-)Kommunikation, Beziehungsmanagement, Public Relations und interne Kommunikation erläutert sowie abgegrenzt wurden, kann im nächsten Abschnitt auf die Systematisierung der potentiellen Kommunikationspartner des Unternehmens eingegangen werden.

## 2.2 Unternehmen, Umwelt und Bezugsgruppen

Um die Strukturen und Prozesse innerhalb eines Unternehmens sowie die Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seiner Umwelt zu analysieren, wird zur Unterstüt-

---

45 Vgl. Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation – Ein Leitfaden, a. a. O., S. 40.

46 Vgl. Schick, Siegfried: Interne Unternehmenskommunikation – Strategie entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2002, S. 3.

47 Vgl. Mast, Claudia: Durch bessere interne Kommunikation zu mehr Geschäftserfolg – Ein Leitfaden für Unternehmer, Berlin: Deutscher Industrie- und Handelstag 2000, S. 9 ff.

48 Vgl. Winterstein, Hans: Mitarbeiterinformation – Informationsmaßnahmen und erlebte Transparenz in Organisationen, München [u. a.]: Hampp 1996, S. 8.

zung die *Systemtheorie* mit ihrer ganzheitlichen Betrachtungsweise herangezogen.<sup>49</sup> Diese Metatheorie ist ein Sammelbegriff für verschiedene Theorieansätze und hat ihre Stärke in der interdisziplinären und komplexitätsorientierten Universalität mit weit reichendem Erklärungspotential. Darüber hinaus vermag sie aufgrund ihres hohen Abstraktionsniveaus verschiedene Disziplinen zu integrieren.<sup>50</sup> Dadurch wird die oftmals zu beobachtende analytische Isolierung von Einzelsystemen beseitigt, indem Systeme stets im Zusammenhang mit ihrer Umwelt betrachtet werden.<sup>51</sup> Ein Unternehmen ist demnach ein offenes, komplexes, zweck- und zielorientiertes soziales System, dass durch ein Netz von Beziehungen und zusammengehörenden Operationen beschrieben wird.<sup>52</sup>

Unterteilt man die Umwelt in eine Innen- und eine Außenwelt, so bildet die Unternehmenskommunikation die Brücke zwischen dem Unternehmen und diesen beiden Welten. Die *Innenwelt* beschreibt dabei alle Verbindungen zwischen dem System und seinen Elementen. Diese zählen ebenfalls zur Umwelt, da sie nur unter bestimmten Gesichtspunkten und in gewissen Rollen dem System zugerechnet werden können. Aus diesem Grund muss eine Abstimmung unter den Mitarbeitern erfolgen, da sie sonst durch externe Einflüsse (z. B. außersystemische Rollenverpflichtungen und Umweltbezüge) divergente Orientierungen entwickeln.<sup>53</sup> Daneben dient die Kommunikation intern hauptsächlich der Information der Unternehmensführung. Die Umwelt wird dazu kontinuierlich beobachtet, um Chancen, Problembereiche und Gefahrenpotentiale rechtzeitig zu identifizieren sowie deren Folgen aufzuzeigen.<sup>54</sup>

Die *Außenwelt* hingegen beschreibt alle externen Wechselbeziehungen des Systems, welche nach den einzelnen Dimensionen der so genannten Makroumwelt charakterisiert

---

49 Vgl. Kirchner, Karin: Integrierte Unternehmenskommunikation – Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen, a. a. O., S. 26.

50 Vgl. Willke, Helmut: Systemtheorie – Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme, 3. überarb. Auflage, Stuttgart: UTB [u. a.] 1991, S. 2 ff.

51 Vgl. Willke, Helmut: Systemtheorie – Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme, a. a. O., S. 37 f.

52 Vgl. Kirchner, Karin: Integrierte Unternehmenskommunikation – Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen, a. a. O., S. 26.

53 Vgl. Kirchner, Karin: Integrierte Unternehmenskommunikation – Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen, a. a. O., S. 27.

54 Vgl. Beger, Rudolf; Gärtner, Hans-Dieter; Mathes, Rainer: Unternehmenskommunikation – Grundlagen, Strategien, Instrumente, a. a. O., S. 37.

werden können.<sup>55</sup> Die Makroumwelt setzt sich aus verschiedenen Interessensgruppierungen, Organisationen und Institutionen zusammen und kann daher mit dem Begriff der Gesellschaft gleichgesetzt werden. Jedes dieser Kollektive beschreibt dabei eine Zweckgemeinschaft von Personen, die auf gemeinsamen Werten und Zielen beruht.<sup>56</sup> Die externe Unternehmenskommunikation hat demnach vor allem eine Vermittlungsfunktion und die Aufgabe auf neue kommunikative Herausforderungen effektiv zu reagieren.<sup>57</sup> Besonders große bzw. internationale Unternehmen stehen dabei in komplexen und sich ständig verändernden Beziehungen zu ihrer Makroumwelt, was eine effektive Organisationsentwicklung erschwert. Die Ansprüche an die Unternehmen werden folglich immer höher, da sie kontinuierlich mit neuen wirtschaftlichen, sozialen und umweltpolitischen Problemen konfrontiert werden.<sup>58</sup>

Aus systemtheoretischer Perspektive ist die Umwelt aus verschiedenen Gründen von Bedeutung, da sie einerseits den „Input“ für das Unternehmen bildet und andererseits den „Output“ der Unternehmenskommunikation aufnimmt.<sup>59</sup> Für das weitere Vorgehen sind deshalb die *Gruppen der Unternehmensumwelt* genauer zu differenzieren. Bisher sind vereinzelt die Schlagwörter Anspruchsgruppen, Zielgruppen, Teilöffentlichkeiten bzw. Kommunikationsarenen gefallen, welche es nun näher zu präzisieren gilt.

Die Kontaktfelder eines Unternehmens personalisieren sich in den so genannten *Anspruchsgruppen (Stakeholder)*. Kapitalgeber, Kunden, Lieferanten, Medien, Mitarbeiter, Regierungen, Behörden, Interessensgruppierungen oder lokale Organisationen sind einige typische Beispiele für solche Anspruchsgruppen, welche in Abb. 3 nochmals zusammengefasst werden.

---

55 Vgl. Kirchner, Karin: Integrierte Unternehmenskommunikation – Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen, a. a. O., S. 27.

56 Vgl. Carroll, Archie B.: *Business and Society – Ethics and Stakeholder Management*, 3. Auflage, Cincinnati: South Western College Publishing 1996, S. 6 f.

57 Vgl. Beger, Rudolf; Gärtner, Hans-Dieter; Mathes, Rainer: *Unternehmenskommunikation – Grundlagen, Strategien, Instrumente*, a. a. O., S. 37.

58 Vgl. Janisch, Monika: *Das strategische Anspruchsgruppenmanagement – Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value*, Bern [u. a.]: Verlag Paul Haupt 1993, S. 17.

59 Vgl. Mast, Claudia: *Unternehmenskommunikation – Ein Leitfaden*, a. a. O., S. 104.

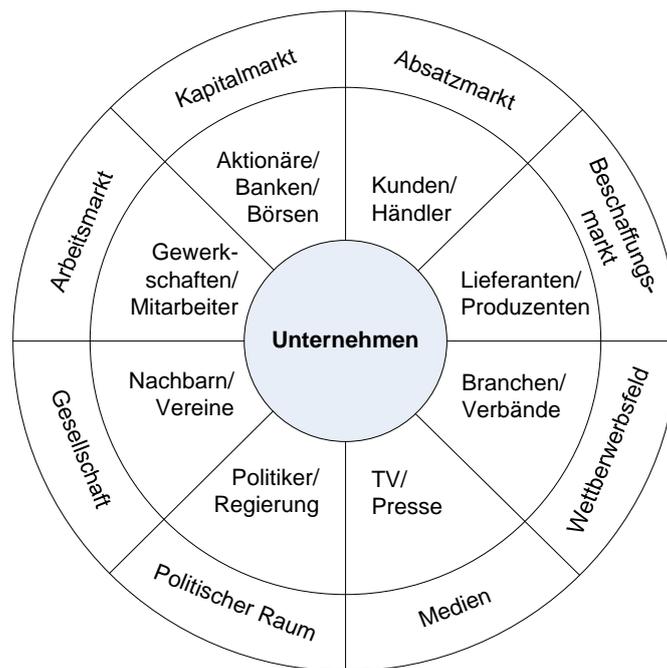


Abb. 3: Kontaktfelder eines Unternehmens<sup>60</sup>

Diese Individuen und Gruppierungen sind von den Entscheidungen eines Unternehmens direkt betroffen oder üben selbst Einfluss auf Entscheidungen eines Unternehmens aus. Dabei können sie durchaus kontradiktorische Interessen verfolgen, sowie über unterschiedliche Einflusspotentiale verfügen.<sup>61</sup> Ihre Anliegen und Erwartungen müssen deshalb vom Kommunikationsmanagement unbedingt berücksichtigt werden, da sonst die weitere Existenz des Unternehmens gefährdet ist.<sup>62</sup> In Bezug auf verschiedene Anliegen (Issues) klaffen die Wertvorstellungen von Unternehmen und Anspruchsgruppen jedoch häufig auseinander.<sup>63</sup> Damit nunmehr effiziente Kommunikationskonzepte entwickelt werden können, ist eine klare Rangfolge und Gewichtung aller Anspruchsgruppen für ein Unternehmen unerlässlich.<sup>64</sup>

60 In Anlehnung an Avenarius, Horst: Public Relations – Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation, 2. überarb. Auflage, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft 2000, S. 181.

61 Vgl. Freeman, Richard E.: Strategic Management – A Stakeholder Approach, Boston: Pitman Publishing 1984, S. 52.

62 Vgl. Freeman, Richard E.: Strategic Management – A Stakeholder Approach, a. a. O., S. 31.

63 Vgl. Liebl, Franz: Der Schock des Neuen – Entstehung und Management von Issues und Trends, München: Gerling Akademie Verlag [u. a.] 2000, S. 21.

64 Vgl. Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation – Ein Leitfaden, a. a. O., S. 108.

Der Begriff der *Zielgruppe* hingegen stammt aus dem Marketing und präsentiert ein weit verbreitetes Strukturierungskonzept für Kommunikationsfelder. Eine Zielgruppe ist demnach „die Gesamtheit der Personen, an die planmäßig die marketingpolitischen Instrumente gerichtet werden und die durch Werbung angesprochen und beeinflusst werden soll“.<sup>65</sup> Dementsprechend können sowohl interne als auch externe Personen oder Organisationen Zielgruppen der Unternehmenskommunikation sein.<sup>66</sup> Dabei muss zwischen Primär- und Sekundärzielgruppen unterschieden werden. Primärzielgruppen (z. B. Vertreter von Medien oder Organisationen) agieren als Meinungsführer und wirken deshalb auf die Standpunkte der Sekundärzielgruppen ein.<sup>67</sup> Das Unternehmen kann also durch gezielte Ansprache von Primärzielgruppen bestimmte Sekundärzielgruppen beeinflussen. Diese Selektion der Adressaten der Werbeaktivitäten eines Unternehmens geschieht nach strategischen und taktischen Maximen. Da die Unternehmensumwelt jedoch sehr heterogen und unübersichtlich ist, stellt deren Einteilung in Zielgruppen eine diffizile Aufgabe dar. Deshalb ist die Aufgliederung in Kontaktfelder zunächst ein hilfreicher Schritt, der in Abb. 3 bereits ausführlich dargestellt wurde. Dieses Raster beinhaltet alle wichtigen Interessensgruppierungen und ist ein nützliches Instrument bei der Identifizierung aller relevanten Zielgruppen eines Unternehmens.<sup>68</sup>

In der PR-Theorie ist das Modell der *Teilöffentlichkeiten (Publics)* entstanden. Sie setzen sich aus bestimmten Personen und Gruppen zusammen, die ein spezielles Thema diskutieren oder in einigen Positionen ähnliche Ansichten vertreten.<sup>69</sup> Diesbezüglich lassen sich latente und aktive Teilöffentlichkeiten unterscheiden.<sup>70</sup> Der Übergang vom

---

65 Koschnick, Wolfgang: Standard-Lexikon Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit – Band 2: L – Z, München [u. a.]: Saur 1996, S. 1037.

66 Vgl. Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation – Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, a. a. O., S. 5.

67 Vgl. Kroeber-Riel, Werner; Weinberg, Peter: Konsumentenverhalten, 7. verb. und erg. Auflage, München: Vahlen 1999, S. 506 f.

68 Vgl. Avenarius, Horst: Public Relations – Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation, a. a. O., S. 180 f. Für noch detailliertere Informationen vgl. Bruhn, Manfred: Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis, 6. überarb. Auflage, Wiesbaden: Gabler 2002, S 209 ff.

69 Vgl. Avenarius, Horst: Public Relations – Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation, a. a. O., S. 179.

70 Vgl. Gruning, James E.; Hunt, Todd: Managing Public Relations, New York: Rinehart and Winston [u. a.] 1984, S. 145. Für eine noch differenziertere Aufgliederung vgl. Szyszka, Peter: Öffentlichkeit – Diskurs zu einem Schlüsselbegriff der Organisationskommunikation, Opladen [u. a.]: Westdeutscher Verlag 1999, S. 17.

latenten ins aktive Stadium erfolgt dabei durch die Registrierung eines Problems, die Identifizierung von Handlungsmöglichkeiten sowie den Aufbau einer Beziehung zu dem Thema.<sup>71</sup> Daneben lassen sich die Teilöffentlichkeiten auch durch Ähnlichkeiten im Kommunikationsverhalten charakterisieren, weswegen sie grundsätzlich anders agieren als Gruppen die sich beispielsweise durch soziale oder demografische Attribute definieren (z. B. Zielgruppen).<sup>72</sup> Eine korrekte Aufgliederung der Teilöffentlichkeiten ist folglich von zentraler Bedeutung, da somit entstehende Problemfelder rechtzeitig erkannt und erfolgreich bearbeitet werden können.<sup>73</sup> Einige Autoren verwenden in diesem Kontext auch den Begriff der *Kommunikationsarenen*.<sup>74</sup> Ein und dieselbe Person kann hierbei in unterschiedlichen Rollen Mitglied mehrerer Kommunikationsarenen sein.<sup>75</sup>

Um eine einheitliche Formulierung zu erreichen, kann der Ausdruck *Bezugsgruppe* den vorgestellten Begriffen Anspruchsgruppe, Zielgruppe und Teilöffentlichkeit (Kommunikationsarena) vorgezogen werden, da er hinsichtlich der Beziehung, die zwischen dem Unternehmen und der jeweiligen Gruppe besteht, am neutralsten erscheint. Anspruchsgruppen hingegen setzen legitime Ansprüche voraus, Zielgruppen implizieren ein einseitiges Kommunikationsmodell und Teilöffentlichkeiten können mit einer Einschränkung auf PR gleichgesetzt werden.<sup>76</sup> Weiterhin sind nicht nur jene Bezugsgruppen für ein Unternehmen relevant, die lediglich aus Sicht des Managements eine besondere Aufmerksamkeit verdienen, sondern auch solche, die selbst ein Interesse an den Handlungen und Entscheidungen des Unternehmens bekunden.<sup>77</sup> Auf die Erfordernisse die sich daraus ergeben, wird im nun folgenden Abschnitt noch eingegangen.

---

71 Vgl. Gruning, James E.; Hunt, Todd: *Managing Public Relations*, a. a. O., S. 135 ff.

72 Vgl. Gruning, James E.; Repper, Fred C.: *Strategic Management, Publics and Issues*, in: Gruning, James E. [Hrsg.]: *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates 1992, S. 139.

73 Vgl. Mast, Claudia: *Unternehmenskommunikation – Ein Leitfaden*, a. a. O., S. 113.

74 Vgl. Steinmann, Horst; Zerfaß, Ansgar: *Management der Integrierten Unternehmenskommunikation – Konzeptionelle Grundlagen und strategische Implikationen*, a. a. O., S. 24 ff.

75 Vgl. Zerfaß, Ansgar: *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit – Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations*, a. a. O., S. 309.

76 Vgl. Kirchner, Karin: *Integrierte Unternehmenskommunikation – Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen*, a. a. O., S. 43.

77 Vgl. Carroll, Archie B.: *Business and Society – Ethics and Stakeholder Management*, a. a. O., S. 74.

### 2.3 Notwendigkeit und Begriff der Integrierten Unternehmenskommunikation

Durch ständig steigende Anforderungen bzw. neue Herausforderungen der internen und externen Unternehmenskommunikation ergibt sich die Notwendigkeit, ein *einheitliches unternehmerisches Kommunikationskonzept* zu erarbeiten. Das steigende Interesse der Bezugsgruppen an den Tätigkeiten eines Unternehmens, die Individualisierung und Differenzierung der Unternehmen im Wettbewerb sowie erhöhte Kommunikationsansprüche der eigenen Mitarbeiter erfordern zudem eine integrierte Betrachtung der Kommunikationsstrategie.<sup>78</sup> Konnten Unternehmen bisher determinieren, wann, mit wem, in welcher Form und über welches Medium welche Botschaften kommuniziert werden, so müssen sie sich in der heutigen Zeit verstärkt auf Kommunikationsprozesse einstellen, die von den Bezugsgruppen initiiert und gesteuert werden.<sup>79</sup> Die Dominanz der Bezugsgruppen bewirkt eine Abkehr von der einseitig ausgerichteten Unternehmenskommunikation, weshalb das System der kontrollierten Botschaftsverteilung endgültig abgelöst wird. Letztendlich forcieren die verlagerten Machtverhältnisse eine konsequente Ausrichtung auf die Bezugsgruppen, welche die Kommunikation im Zuge dieser Umorientierung nun als einen Fluss von Informationen aus nicht mehr unterscheidbaren Quellen wahrnehmen.<sup>80</sup> Zur Unterstützung ist ein intelligentes Kommunikationssystem zu entwickeln, welches diesen neuen Anforderungen gerecht wird.<sup>81</sup>

Wie sich bisher in diesem Kapitel gezeigt hat, lässt sich die Unternehmenskommunikation in die drei Disziplinen *interne Kommunikation, Marktkommunikation und PR* unterteilen.<sup>82</sup> Die Zusammenhänge dieser sich teilweise überschneidenden Bereiche mit verschiedenen Aufgaben werden in Abb. 4 grafisch veranschaulicht.

---

78 Vgl. Beger, Rudolf; Gärtner, Hans-Dieter; Mathes, Rainer: Unternehmenskommunikation – Grundlagen, Strategien, Instrumente, a. a. O., S. 39 f.

79 Vgl. Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation – Ein Leitfaden, a. a. O., S. 48.

80 Vgl. Kirchner, Karin: Integrierte Unternehmenskommunikation – Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen, a. a. O., S. 34 f.

81 Vgl. Esch, Franz-Rudolf: Integrierte Kommunikation, Marken und Sozialtechnik, in: Belz, Christian; Tomczak, Torsten: Trends in Kommunikation und Marktbearbeitung, in: Thexis – Fachzeitschrift für Marketing, Jg. 16, Nr. 3/1999, S. 53.

82 Viele Autoren behandeln die Thematik sehr einseitig und wählen deshalb differierende Gliederungen der Unternehmenskommunikation. Aus diesem Grund soll hier auf das Modell von Zerfaß zurückgegriffen werden, da dessen Ansatz eine neutrale und ganzheitliche Betrachtungsweise präsentiert.

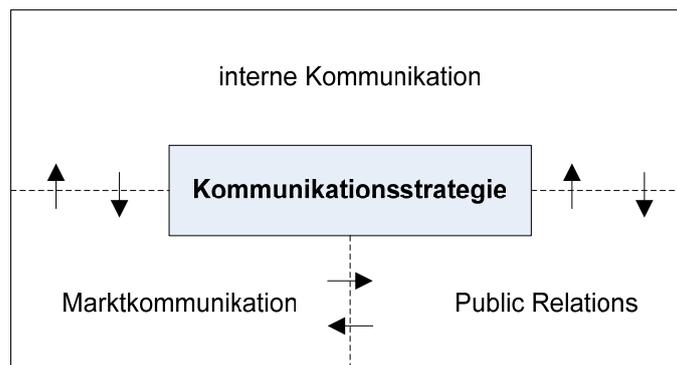


Abb. 4: Teilbereiche der Unternehmenskommunikation<sup>83</sup>

Nach diesem Modell von Zerfaß muss die Unternehmensführung erfolgreiche *Strategien* formulieren und umsetzen, um die einheitliche Ausrichtung und Integration der drei Bereiche zu gewährleisten. Verschiedenste Kommunikationsvorgänge tragen dazu bei (z. B. Meetings), sämtliche Handlungen und Interessen aufeinander abzustimmen. Diese Vorgänge umfassen alle kommunikativen Prozesse, die einen Beitrag zur Aufgabendefinition und zur Erfüllung der Unternehmensziele leisten.<sup>84</sup> Obwohl die Teilbereiche interne Kommunikation (Organisationskommunikation), Marktkommunikation und PR divergierende Ziele anstreben, greifen sie dennoch auf ein gemeinsames Instrumentarium zurück. Dabei ist kontinuierlich zu prüfen, ob eine passende Kommunikationsstrategie verfolgt wird oder ob diese eventuell angepasst werden muss.<sup>85</sup> Schlussendlich resultiert daraus die Notwendigkeit einer *integrierten Kommunikationspolitik*, welche in der strategischen und operativen Unternehmensführung zu verankern ist.<sup>86</sup>

Zur Identifizierung der Unternehmensbereiche mit Integrationsbedarf müssen nunmehr die *Kommunikationsdefizite* lokalisiert werden. Solche treten auf, sobald kommunikative Maßnahmen inhaltlich, formal und zeitlich nicht oder nur ungenügend aufeinander abgestimmt werden. Um diese Problemfelder der Unternehmenskommunikation syste-

83 In Anlehnung an Zerfaß, Ansgar: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit – Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, a. a. O., S. 289.

84 Vgl. Zerfaß, Ansgar: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit – Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, a. a. O., S. 287.

85 Vgl. Zerfaß, Ansgar: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit – Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, a. a. O., S. 308 f.

86 Vgl. Zerfaß, Ansgar: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit – Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, a. a. O., S. 290.

matisch zu beschreiben, wird nachfolgend zwischen dem Ort der Kommunikation (intern vs. extern) sowie der Ebene der Kommunikation (horizontal vs. vertikal) unterschieden.<sup>87</sup> Abb. 5 präsentiert die Beziehungen zwischen den Sektoren mit Defiziten in der Unternehmenskommunikation. Dabei steht die interne Kommunikation für die Organisationskommunikation und die externe Kommunikation ist mit der Marktkommunikation und der PR gleichzusetzen (vgl. Abb. 4).

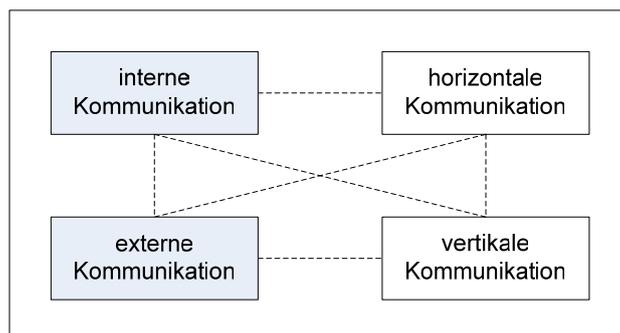


Abb. 5: Defizitbereiche der Unternehmenskommunikation<sup>88</sup>

Das klassische Manko besteht bei dieser Betrachtungsweise in der mangelnden Abstimmung zwischen der *internen und externen Unternehmenskommunikation*. Intern entstehen horizontale Kommunikationsdefizite zwischen unterschiedlichen Abteilungen bzw. vertikale zwischen verschiedenen Hierarchiestufen eines Unternehmens. Hingegen zeigen sich extern horizontale Mängel in der Kommunikation beim Einsatz unterschiedlicher Kommunikationsinstrumente bzw. vertikale bei der Kommunikation mit verschiedenen Bezugsgruppen. Die Defizite zwischen der *horizontalen und vertikalen Kommunikation* betreffen letztlich zwei Sektoren. Einerseits werden intern die vertikalen Kommunikationsprozesse nur unzulänglich auf die horizontalen Ebenen übertragen. Andererseits bedarf es extern einer besseren Abstimmung zwischen den verschiedenen Kommunikationsinstrumenten und den unterschiedlichen Bezugsgruppen.<sup>89</sup>

87 Vgl. Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmenskommunikation – Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, a. a. O., S. 10.

88 In Anlehnung an Bruhn, Manfred: Sicherstellung der Dienstleistungsqualität durch integrierte Kommunikation, in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd [Hrsg.]: Dienstleistungsqualität – Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 3. vollst. überarb. und erw. Auflage, Wiesbaden: Gabler 2000, S. 408.

89 Vgl. Bruhn, Manfred: Sicherstellung der Dienstleistungsqualität durch integrierte Kommunikation, a. a. O., S. 408 f.

*Innerhalb* eines Unternehmens stellen vor allem divisionale Organisationsstrukturen, die organisatorische Trennung der verschiedenen Kommunikationsabteilungen sowie die mangelnde Verankerung der integrierten Kommunikation auf oberster Unternehmensebene die größten Probleme dar. Hinzu kommen personengebundene psychologische Aspekte, wie mangelndes Wissen bezüglich integrierter Kommunikation, Ressortegoismus oder die Angst vor Kompetenzverlust. Bezieht man daneben noch *unternehmensexterne Faktoren* wie das rapide wachsende Informationsangebot mit ein, so wird die Notwendigkeit einer strategischen Planung der IUK besonders deutlich. Das steigende Informationsangebot, die damit einhergehende Informationsüberflutung sowie die Konkurrenz zwischen den einzelnen Kommunikationsbotschaften gehen in der Folge zu Lasten des Aufmerksamkeitsgrades der Bezugsgruppen. Als Konsequenz sinkt deren Informationsinteresse und die verbreiteten Botschaften werden nur noch fragmentarisch aufgenommen. Dieses Überangebot an inkonsistenten und missverständlichen Informationen führt im Endeffekt dazu, dass 95% der verbreiteten Botschaften ignoriert werden.<sup>90</sup> Ein *integriertes Kommunikationskonzept* ist demnach die notwendige Voraussetzung dafür, dass Unternehmen Aufmerksamkeit erzeugen und ihre Position den Bezugsgruppen gegenüber glaubwürdig vertreten können. Der Erfolg der Unternehmenskommunikation wird daher in Zukunft essentiell davon abhängen, wie effektiv und effizient die Summe der Kommunikationsinstrumente integriert werden kann.<sup>91</sup>

Die Betriebswirtschaftslehre hat sich in der Vergangenheit besonders ausgiebig mit *organisationstheoretischen Fragestellungen* in Bezug auf den Integrationsbegriff beschäftigt. Integration selbst kann als ein Prozess verstanden werden, der die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Organisationseinheiten sicherstellt.<sup>92</sup> Die durch einzelne interdependente Integrationsaufgaben entstehenden Probleme sind dabei immer im Sin-

---

90 Vgl. Esch, Franz-Rudolf: Wirkungen integrierter Kommunikation – Teil 1: Theoretische Grundlagen, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, Jg. 20, Nr. 2/1998, S. 73 f., Esch, Franz-Rudolf: Integrierte Kommunikation, in: Werbeforschung & Praxis, Jg. 42, Nr. 6/1997, S. 7, Esch, Franz-Rudolf: Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Integrierten Marketing-Kommunikation, in: Werbeforschung & Praxis, Jg. 38, Nr. 1/1993, S. 20 f. und Esch, Franz-Rudolf: Integrierte Kommunikation – Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz, in: Thexis – Fachzeitschrift für Marketing, Jg. 9, Nr. 6/1992, S. 32.

91 Vgl. Beger, Rudolf; Gärtner, Hans-Dieter; Mathes, Rainer: Unternehmenskommunikation – Grundlagen, Strategien, Instrumente, a. a. O., S. 40.

92 Vgl. Lawrence, Paul R.; Lorsch, Jay W.: Organization and Environment – Managing Differentiation and Integration, Homewood [u. a.]: Irwin 1969, S. 11.

ne eines Gesamtoptimums zu lösen.<sup>93</sup> In diesem Kontext versteht sich Integration als präsitatives, planerisches bzw. Koordination als situatives ad hoc Vorgehen bei der Gestaltung von Systemen.<sup>94</sup> In Anlehnung an diese Auffassung der Organisationstheorie beschreibt Bruhn den Begriff der *IUK* deshalb als einen „Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Unternehmenskommunikation konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen zu vermitteln.“<sup>95</sup>

Bei der *IUK* handelt es sich also um ein Konzept, durch dessen Umsetzung die konsistente interne und externe Kommunikation eines Unternehmens sichergestellt werden soll.<sup>96</sup> Integriert kommunizieren bedeutet daher, die zahlreichen Kommunikationsinstrumente der Unternehmenskommunikation synergetisch einzusetzen, wodurch die Botschaften den Bezugsgruppen schließlich besser vermittelt werden können, als dies durch den getrennten Einsatz der Instrumente möglich wäre.<sup>97</sup>

Mit dieser Einführung ist nun die Basis geschaffen im nachfolgenden Kapitel zunächst die Zielsetzung integrierter Kommunikationsarbeit zu erläutern, um dann im Anschluss daraus einstweilen die fachlichen und organisatorischen Anforderungen an die *IUK* abzuleiten. Dieser Zwischenschritt ist entlang einer konsequenten Vorgehensweise folgerichtig der nächste Punkt auf dem Weg zur Erarbeitung der technischen Anforderungen eines die *IUK* unterstützenden *IuK*-Systems.

---

93 Vgl. Krüger, Wilfried: *Organisation der Unternehmung*, Stuttgart [u. a.]: Kohlhammer 1984, S. 23.

94 Vgl. Bleicher, Knut: *Das Konzept integriertes Management*, 4. rev. und erw. Auflage, Frankfurt am Main [u. a.]: Campus-Verlag 1996, S. 499.

95 Bruhn, Manfred: *Unternehmens- und Marketingkommunikation – Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement*, a. a. O., S. 100.

96 Vgl. Beger, Rudolf; Gärtner, Hans-Dieter; Mathes, Rainer: *Unternehmenskommunikation – Grundlagen, Strategien, Instrumente*, a. a. O., S. 40.

97 Vgl. Kroeber-Riel, Werner; Esch, Franz-Rudolf: *Strategie und Technik der Werbung – Verhaltenswissenschaftliche Ansätze*, 6. überarb. und erw. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer 2004, S. 108.

### 3 Fachliche und organisatorische Anforderungen

#### 3.1 Systematik der Anforderungsanalyse

Die *Anforderungsanalyse i. w. S. (Requirements Engineering)* umfasst „Methoden, Beschreibungsmittel und Werkzeuge zur Ermittlung, Formulierung und Analyse von Aufgabenstellungen und Anforderungen an Systeme. [...] Anforderungen an ein System sind Aussagen über zu erbringende Leistungen.“<sup>98</sup> Der daraus hervorgehende Requirements Engineering Life Cycle (RELC) ist ein sequentieller, evolutionärer Prozess, welcher durch Iterationen verfeinert wird. Die in Abb. 6 aufgezeigten Rücksprünge sind dabei nötig, um die jeweils vorgelagerte Subphase zu modifizieren.

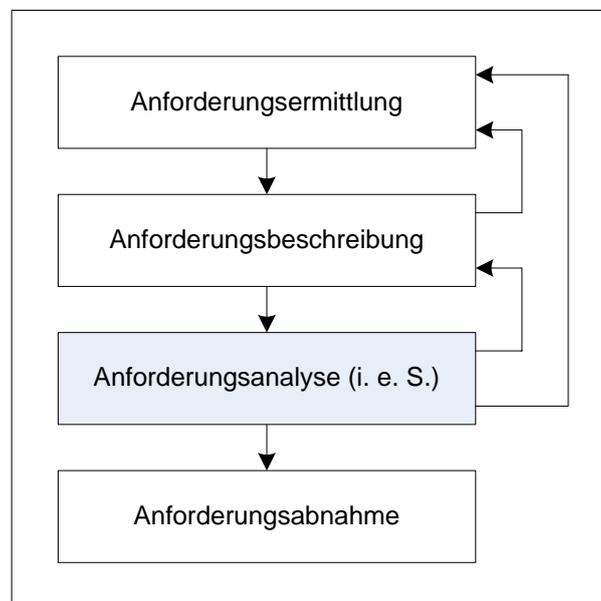


Abb. 6: Requirements Engineering Life Cycle<sup>99</sup>

In der nun folgenden *Anforderungsanalyse i. e. S.* wird innerhalb des RELC der Leistungsumfang eines zu entwickelnden Systems spezifiziert.<sup>100</sup> Auf Basis dieser Analyse

98 Kühnel, Bernd; Partsch, Helmuth; Reinshagen, Klaus-Peter: Requirements Engineering – Versuch einer Begriffsklärung, in: Informatik Spektrum, Jg. 10, Nr. 6/1987, S. 334.

99 In Anlehnung an Kühnel, Bernd; Partsch, Helmuth; Reinshagen, Klaus-Peter: Requirements Engineering – Versuch einer Begriffsklärung, a. a. O., S. 335.

100 Vgl. Mertens, Peter; Bodendorf, Freimut; König, Wolfgang; Picot, Arnold; Schumann, Matthias: Grundzüge der Wirtschaftsinformatik, 7. neubearb. Auflage, Berlin [u. a.]: Springer 2001, S. 172.

und den Zielsetzungen der IUK wird dann ein Soll-Konzept (Pflichtenheft) entwickelt, das alle Anforderungen des IuK-Systems enthält.<sup>101</sup> Fachliche Anforderungen beschreiben dabei zu erfüllende bzw. bereitzustellende Funktionen. Unter den organisatorischen Anforderungen werden im Rahmen dieser Arbeit all jene Anforderungen subsumiert, die sich aus den aufbau- und ablauforganisatorischen Spezifika der IUK ableiten lassen. Die üblicherweise unter dem Terminus „organisatorische Anforderungsanalyse“ verstandene Zuordnung der fachlichen Funktionen auf organisatorische Rollen soll an dieser Stelle nicht vorgenommen werden. Entsprechende Überlegungen sollten dann allerdings Gegenstand nachfolgender Arbeiten sein. Es lässt sich also festhalten, dass die im folgenden als „fachlich“ bzw. „organisatorisch“ bezeichneten Anforderungen samt und sonders als „fachliche“ Anforderungen im Sinne der Wirtschaftsinformatik interpretiert werden können. Aufgrund der in der Literatur zur IUK großen Betonung der organisatorischen Komponente wurde diese Trennung aber auch hier angewandt. Im Anschluss soll dann untersucht werden, welche technischen Anforderungen sich aus den fachlichen Anforderungen ableiten lassen. Unter technischen Anforderungen sollen in diesem Kontext Erfordernisse bezüglich der grundsätzlichen technischen Architektur des zu entwickelnden IuK-Systems verstanden werden.

## 3.2 Zielsetzung der Integrierten Unternehmenskommunikation

### 3.2.1 Aufgaben und Ziele der Integrierten Unternehmenskommunikation

Interpretiert man die IUK primär als einen *strategischen Managementprozess*, der darauf ausgerichtet ist, einen einheitlichen Unternehmensauftritt zu schaffen, so müssen zuerst die planerischen, organisatorischen und personellen Aufgaben definiert werden, welche mit diesem neuen Kommunikationsansatz verbunden sind.<sup>102</sup>

---

101 Vgl. Abts, Dietmar; Mülder, Wilhelm: Grundkurs Wirtschaftsinformatik – Eine kompakte und praxisorientierte Einführung, 4. vollst. überarb. und akt. Auflage, Braunschweig: Vieweg 2002, S. 251.

102 Vgl. Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmenskommunikation – Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, a. a. O., S. 21. Interessanterweise zählt Bruhn auch „informationelle Integrationsaufgaben“ zu den Aufgabenbereichen der Integrierten Unternehmenskommunikation. Seine Ausführungen zu diesem Themengebiet beschränken sich jedoch leider auf die Forderung des Einsatzes „[...]von Kommunikationsmedien und Datenbanken, um Abstimmungen im Rahmen der Kommunikationsplanung zu erleichtern und die Integration von Kom-

Um einen integrierten Kommunikationsauftritt zu gewährleisten, muss zunächst die Kommunikationsstrategie des Unternehmens sowie das grundsätzliche Zusammenspiel der Kommunikationsinstrumente im Gesamtzusammenhang geplant und koordiniert werden. Dafür ist eine Top-Down-Planung der Gesamtkommunikation mit einer Bottom-Up-Planung der Kommunikationsabteilungen zu kombinieren. In diesem verknüpften *Down-Up-Planungsvorgang* sind im Zuge eines iterativen Vorgehens für beide Planungsprozesse identische Ziele, Bezugsgruppen, Strategien, Instrumente und Kontrollmaßnahmen der Kommunikation festzulegen. Außerdem sind die Verantwortlichen aus den verschiedenen Kommunikationsbereichen in die Planung zu involvieren, da auf Basis einer Projektorganisation die integrative Strategie am besten geplant, entwickelt und implementiert werden kann.<sup>103</sup> Die Umsetzung der Strategie erfolgt jedoch später im Kontext der Linienorganisation in den Kommunikationsabteilungen selbst.

Weiterhin tragen *organisatorische Veränderungen* im Bereich der Kommunikation dazu bei, einen einheitlichen Unternehmensauftritt sicherzustellen. Auf der einen Seite sind in der Aufbauorganisation deshalb Organisationsstrukturen (z. B. Matrixorganisation) und Organisationseinheiten (z. B. Stabsstellen) zu schaffen, welche die Steuerung und Integration der Unternehmenskommunikation unterstützen. Auf der anderen Seite ist in der Ablauforganisation dafür zu sorgen, dass die Koordination und Kooperation zwischen den getrennten Kommunikationsabteilungen gefördert wird (z. B. durch Abstimmungsgremien). Die Entwicklung eines integrierten Kommunikationskonzeptes ist also im Regelfall mit einer Veränderung der Unternehmensorganisation verbunden, weshalb ein auf Synergien ausgerichtetes Konzept bei der Aufrechterhaltung isolierter Abteilungsstrukturen demnach von vorneherein zum Scheitern verurteilt ist.<sup>104</sup>

---

munikationsaktivitäten sicherzustellen.“ Offenbar fehlen fundierte Erkenntnisse über die konkrete Ausgestaltung der informationellen Integrationsaufgaben. Die vorliegende Arbeit soll über die Analyse der Anforderungen an ein die IUK unterstützendes IuK-System einen Beitrag zur Schließung dieser Lücke leisten.

103 Vgl. Bruhn, Manfred: Kommunikationspolitik – Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, a. a. O., S. 81 und Bruhn, Manfred: Neuere Entwicklungen in der Integrierten Kommunikation, in: Thexis – Fachzeitschrift für Marketing, Jg. 13, Nr. 3/1996, S. 14.

104 Vgl. Bruhn, Manfred: Kommunikationspolitik – Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, a. a. O., S. 81 f. und Bruhn, Manfred: Neuere Entwicklungen in der Integrierten Kommunikation, a. a. O., S. 15.

Genau diese Isolation in der Organisation führt sonst zu einer Missachtung der Mitarbeiter als Bezugsgruppe der Unternehmenskommunikation, weshalb positive Multiplikatoreffekte<sup>105</sup> in deren sozialen Umfeld nicht realisiert werden können.<sup>106</sup> Auch kann die IUK nur von Mitarbeitern getragen werden, die über persönliche Integrationsfähigkeit und -bereitschaft verfügen. Das Hauptproblem stellt dabei die Autonomie der Kommunikationsabteilungen dar, wodurch die einzelnen Kommunikationsaktivitäten aus dem Kontext der Gesamtkommunikation eines Unternehmens gerissen werden. Geeignete *personalpolitische Maßnahmen* (z. B. partizipativer Führungsstil, Aufgabenbeschreibungen oder Schulungen) helfen hierbei, die Kooperations- und Koordinationsbereitschaft der Mitarbeiter zu fördern sowie die Notwendigkeit und Vorteile integrierter Kommunikation in deren Bewusstsein zu verankern.<sup>107</sup>

Ein Unternehmen kann durch die konsequente Durchführung dieser Integrationsaufgaben seine Kommunikationseffizienz erhöhen und gleichzeitig strategische Unternehmensziele realisieren (z. B. Optimierung der internen Kommunikation oder Erhöhung der Kaufmotivation und des Bekanntheitsgrades).<sup>108</sup> Diesbezüglich lassen sich die *Zielsetzungen der IUK* zum einen in ökonomische Ziele (im Sinne von monetären Erfolgsgrößen) und zum anderen in psychographische Ziele unterteilen.<sup>109</sup> Obwohl im Verlauf dieser Arbeit schon stellenweise einige Ziele genannt wurden, soll hier nochmals zusammenfassend und ergänzend ein kompletter Überblick gegeben werden.

---

105 Solche Effekte können sich beispielsweise in der Verbesserung des Unternehmensimages oder Absatzsteigerungen niederschlagen, hervorgerufen durch die Verbreitung positiver Informationen seitens der Mitarbeiter in deren Bekanntenkreis. Dies liegt daran, dass Insiderinformationen viel glaubhafter erscheinen und somit eine höhere Wirkung erreichen, als Botschaften, die durch das Marketing und die PR kommuniziert werden.

106 Vgl. Raffée, Hans: Integrierte Kommunikation, in: Werbeforschung & Praxis, Jg. 36, Nr. 3/1991, S. 90.

107 Vgl. Bruhn, Manfred: Kommunikationspolitik – Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, a. a. O., S. 82 und Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation – Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, a. a. O., S. 101.

108 Vgl. Derieth, Anke: Unternehmenskommunikation – Eine theoretische und empirische Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen, a. a. O., S. 29.

109 Vgl. Meffert, Heribert: Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, a. a. O. S. 680. Kosten- und nutzenorientierte Ziele präsentieren beispielsweise eine andere mögliche Einteilung der Zielkategorien. Im Folgenden wird jedoch die Kategorisierung von Meffert zugrunde gelegt.

Im Bereich der *ökonomischen Zielsetzungen* dominieren die Optimierung der Ressourcenallokation, die Realisierung von Synergieeffekten und die damit verbundene Verwirklichung von Kostensenkungspotentialen sowie die Steigerung des Umsatzes. Die Kommunikationsabteilungen können unter anderem, mittels einer durchgängigen Nutzung gleicher Designelemente oder Inhalte, in der Produktion sämtlicher Kommunikationsmittel Kostensenkungen realisieren. Berücksichtigt man dazu, dass Unternehmen oft mit Kommunikationsagenturen zusammenarbeiten, so sind damit verbundene Honorarkosten durch eine straffere interne Koordination ebenfalls einzusparen.<sup>110</sup> Somit kann die Inanspruchnahme externer Kommunikationsdienstleitungen auf ein Minimum reduziert werden. Der Vorteil dieser ökonomischen Zielgrößen liegt darin, dass sie durch wirtschaftliche und monetäre Werte exakt quantifizierbar bzw. messbar sind. Bei den genannten Größen handelt es sich zwar um übergeordnete Globalziele, jedoch lassen sich aus diesen im Gegensatz zu untergeordneten Zwischenzielen kaum Handlungsimpulse oder Ideen zur situationsgerechten Entwicklung einer Kommunikationsstrategie ableiten.<sup>111</sup> Die Chancen der Verwirklichung dieser Ziele werden zudem von vielen Praktikern sehr gering eingeschätzt, da ein direkter Zusammenhang zwischen den ökonomischen und kommunikativen Zielsetzungen bisher nicht nachgewiesen werden kann.<sup>112</sup>

Aus diesen Gründen werden von der IUK primär *psychographische Ziele* verfolgt. Das größte Bestreben liegt dabei in der widerspruchsfreien und einzigartigen Darstellung des Unternehmens und seiner Leistungen. Diesbezüglich liegt die Intention integrierter Kommunikationsarbeit in der Schaffung gleichartiger, positiver Unternehmenseindrü-

---

110 Vgl. Bruhn, Manfred: Kommunikationspolitik – Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, a. a. O., S. 83 f. und Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation – Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, a. a. O., S. 102.

111 Vgl. Steffenhagen, Hartwig: Werbeziele, in: Berndt, Ralph; Hermanns, Arnold [Hrsg.]: Handbuch Marketing-Kommunikation – Strategien, Instrumente, Perspektiven, Wiesbaden: Gabler 1993, S. 287.

112 Vgl. Bruhn, Manfred; Boenigk, Michael: Integrierte Kommunikation – Entwicklungsstand in Unternehmen, a. a. O., S. 204. Ein Grund für diese Einschätzung der Erreichbarkeit dieser ökonomischen Zielsetzungen mag in der Komplexität der Integrationsaufgaben liegen. Ein anforderungsgerechtes IuK-System könnte aber eine Komplexitätsreduktion durch Unterstützung der unternehmensinternen wie –externen Integration der Unternehmenskommunikation bewirken und damit zur Erreichung dieser ökonomischen Zielsetzungen beitragen.

cke bei der Vielzahl von externen und internen Bezugsgruppen.<sup>113</sup> Durch die Vermittlung identischer formaler bzw. inhaltlicher Impressionen soll die Erinnerung an die Kommunikationsbotschaften erleichtert sowie eine Distrahierung der Kommunikationswirkungen vermieden werden.<sup>114</sup> Ein konsistentes und klares Unternehmensbild kann jedoch nur bei konvergierendem Einsatz der Kommunikationsmittel erzeugt werden, wodurch eine Reduktion der Informationsüberlastung angestrebt wird.<sup>115</sup> Zudem dient die kontinuierliche Verbreitung widerspruchsfreier Botschaften der Erzielung besserer Lerneffekte bei den Bezugsgruppen, sowie der Differenzierung des Unternehmens im Wettbewerb. Durch dieses Vorgehen lässt sich schließlich der Markenwert steigern und das Unternehmen kann die Beziehungen zu seinen Bezugsgruppen intensivieren, sodass mit Wiederholungskäufen und gesteigertem Gewinn pro Kunde zu rechnen ist.<sup>116</sup> Daneben existieren auch interne Zielsetzungen, wie die Erhöhung der Mitarbeitermotivation und -identifikation sowie die Verbesserung der Koordination und Kooperation zwischen den Kommunikationsabteilungen.<sup>117</sup> Im Endeffekt soll durch die Verfolgung dieser psychographischen Ziele die Umsetzung der ökonomischen Zielgrößen langfristig unterstützt werden, weswegen die genannten Ziele innerhalb der IUK als Zwischenziele betrachtet werden.<sup>118</sup> Eine quantitative Operationalisierung gestaltet sich jedoch sehr problematisch, da die Umsetzung in valide Messgrößen wegen des nicht auszu-

---

113 Vgl. Kroeber-Riel, Werner; Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Werbung – Verhaltenswissenschaftliche Ansätze, a. a. O., S. 48.

114 Vgl. Esch, Franz-Rudolf: Wirkung integrierter Kommunikation – Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung, 3. aktual. Auflage, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag [u. a.] 2001, S. 27.

115 Vgl. Bednarczuk, Piotr: Strategische Kommunikationspolitik für Markenartikel in der Konsumgüterindustrie – Gestaltung und organisatorische Umsetzung, Offenbach: Falk 1990, S. 223.

116 Vgl. Guterma, Siegfried; Helbig, Michael: Integrierte Unternehmenskommunikation der Dresdner Bank AG, Frankfurt am Main 2002, S. 2 f. und Duncan, Tom; Moriarty, Sandra: Driving Brand Value – Using Integrated Marketing to Manage Profitable Stakeholder Relationships, New York [u. a.]: McGraw-Hill 1997, S. 15 ff. Gleichwohl die Bezugsgruppe der Kunden sehr wichtig im Hinblick auf die Leistungsvergütung ist, sollte man die weiteren Bezugsgruppen bzw. deren Relevanz für die Leistungserstellung und –vergütung nicht unterschätzen. So üben z. B. staatliche Institutionen sowie Eigen- bzw. Fremdkapitalgeber über ihre Entscheidungen jeweils großen Einfluss auf das Unternehmen aus. Ein entsprechend positives Unternehmensimage sollte also auch hinsichtlich anderer Bezugsgruppen angestrebt werden.

117 Vgl. Bruhn, Manfred; Boenigk, Michael: Integrierte Kommunikation – Entwicklungsstand in Unternehmen, Wiesbaden: Gabler 1999, S. 17 f.

118 Vgl. Derieth, Anke: Unternehmenskommunikation – Eine theoretische und empirische Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen, a. a. O., S. 37.

schließenden Einflusses kommunikationsfremder Instrumente bisher kaum möglich ist.<sup>119</sup>

Das Konzept der IUK steht außerdem in enger Beziehung zum Begriff der *Unternehmensidentität (Corporate Identity)*. Darunter versteht man die „strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen, auf der Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll-)Images – mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen.“<sup>120</sup> Zielsetzung ist demnach die Gewährleistung eines schlüssigen und widerspruchsfreien Unternehmensauftritts, woraus unmittelbar die Notwendigkeit einer integrierten Kommunikation sichtbar wird. Deshalb ist die IUK immer im Zusammenhang mit der Corporate Identity zu planen.<sup>121</sup> Letztere setzt sich aus den drei Elementen Unternehmensverhalten, Unternehmenserscheinungsbild und Unternehmenskommunikation zusammen, welche in Abb. 7 dargestellt werden.

Das *Unternehmensverhalten (Corporate Behaviour)* beschreibt alle aufeinander abgestimmten internen und externen Handlungen eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter.<sup>122</sup> Daneben versteht man unter dem *Unternehmenserscheinungsbild (Corporate Design)* die geplante Designstrategie, welche den optischen Rahmen für die gesamte visuelle Unternehmenskommunikation gestaltet.<sup>123</sup> Als drittes Element bildet die *Unternehmenskommunikation (Corporate Communications)* das strategische Dach für alle internen und externen Kommunikationsaktivitäten auf Basis der Corporate Identity. Dieses Element weist definitiv die größte Flexibilität auf, da es ebenso taktisch wie operativ

---

119 Vgl. Bruhn, Manfred: Kommunikationspolitik – Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, a. a. O. S. 135.

120 Birkigt, Klaus; Stadler, Marinus M.; Funck, Hans J.: Corporate Identity – Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 10. Auflage, Landsberg [u. a.]: Verlag Moderne Industrie 2000, S. 18.

121 Vgl. Jugel, Stefan; Wiedmann, Klaus-Peter; Kreuzer, Ralf: Die Formulierung der Unternehmensphilosophie im Rahmen einer Corporate Identity-Strategie, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 9. Jg., Nr. 4/1989, S. 294 und Esch, Franz-Rudolf: Wirkung integrierter Kommunikation – Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung, a. a. O., S. 29.

122 Vgl. Glöckler, Thomas: Strategische Erfolgspotentiale durch Corporate Identity – Aufbau und Nutzung, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag [u. a.] 1995, S. 26.

123 Vgl. Schneider, Frank: Corporate-Identity-orientierte Unternehmenspolitik – Eine Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von Corporate Design und Corporate Advertising, Heidelberg: Phy-

eingesetzt werden kann.<sup>124</sup> Somit können Erfolgspotentiale bei allen relevanten Bezugsgruppen aufgebaut, ausgeschöpft und langfristig gesichert werden.<sup>125</sup>

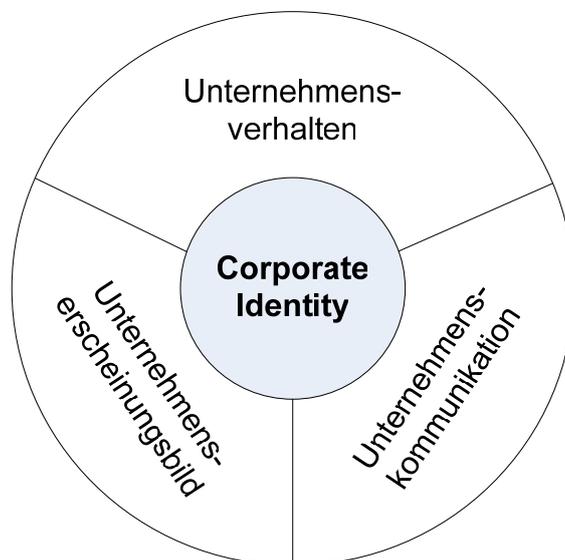


Abb. 7: Schema der Corporate Identity<sup>126</sup>

Im Zentrum sämtlicher Kommunikationsaktivitäten steht jedoch das *Unternehmensimage* (*Corporate Image*). Dementsprechend bezeichnet die Corporate Identity das Selbstbild bzw. das Corporate Image das Fremdbild eines Unternehmens.<sup>127</sup> Das Image präsentiert somit die Projektion der Identität im sozialen Umfeld, wobei es das Ziel der Corporate Identity ist Selbst- und Fremdbild eines Unternehmens in Einklang zu bringen.<sup>128</sup> Auf die konkrete inhaltliche und planerische Ausgestaltung der Kommunikation

---

sica-Verlag 1991, S. 13 und Pflaum, Dieter: Corporate Design, in Pflaum, Dieter; Pieper, Wolfgang [Hrsg.]: Lexikon der Public Relations, Landsberg [u. a.]: Verlag Moderne Industrie 1989, S. 66.

124 Vgl. Esch, Franz-Rudolf: Expertensystem zur Beurteilung von Anzeigenwerbung, Heidelberg: Physica-Verlag 1990, S. 135.

125 Vgl. Raffée, Hans; Wiedmann, Klaus-Peter: Corporate Communications als Aktionsinstrumentarium des strategischen Marketing, in: Raffée, Hans; Wiedmann, Klaus-Peter [Hrsg.]: Strategisches Marketing, 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1989, S. 665.

126 In Anlehnung an Birkigt, Klaus; Stadler, Marinus M.; Funck, Hans J.: Corporate Identity – Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, a. a. O., S. 19.

127 Vgl. Achterholt, Gertrud: Corporate Identity – In zehn Arbeitsschritten die eigene Identität finden und umsetzen, Wiesbaden: Gabler 1988, S. 33.

128 Vgl. Birkigt, Klaus; Stadler, Marinus M.; Funck, Hans J.: Corporate Identity – Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, a. a. O., S. 23.

geht das Konzept allerdings nur wenig ein, da dessen Fokus hauptsächlich auf formale Aspekte gerichtet ist. Genau an dieser Stelle knüpft jedoch die IUK an.<sup>129</sup>

Für einen abschließenden Gesamtüberblick der Ziele sowie strategischen Aufgaben zur Einführung bzw. Implementierung der IUK werden diese nun in Tab. 1 stichpunktartig zusammengefasst.

Aufgaben der IUK		Ziele der IUK	
planerische	Kommunikationsstrategieformulierung in einem Down-up-Planungsprozess	psychographische	Einheitliches, positives und leicht einzuprägendes Unternehmenserscheinungsbild
	Ziele, Bezugsgruppen, Strategien, Instrumente und Kontrollmaßnahmen festlegen		Reduzierung der Informationsüberlastung der Adressaten
	Projektorganisatorische Involvierung der Kommunikationsabteilungen		Differenzierung des Unternehmens und Steigerung des Markenwertes
organisatorische	Anpassung der Aufbauorganisation der Unternehmenskommunikation		Intensivierung der Beziehungen zu den Bezugsgruppen
	Anpassung der Ablauforganisation der Unternehmenskommunikation		Erhöhung der Mitarbeitermotivation und Mitarbeiteridentifikation
	Aufhebung der Isolation der einzelnen Kommunikationsabteilungen		Verbesserung der Koordination und Kooperation zwischen den Abteilungen
personelle	Förderung der Integrationsfähigkeit und Integrationsbereitschaft der Mitarbeiter	ökonomische	Optimierung der Ressourcenallokation
	Steigerung der Kooperations- und Koordinationsbereitschaft der Mitarbeiter		Realisierung von Synergieeffekten
	Vermittlung der Notwendigkeit und der Vorteile der IUK		Kostensenkung und Umsatzsteigerung

Tab. 1: Aufgaben und Ziele der Integrierten Unternehmenskommunikation

Wie sich gezeigt hat, hängt der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens maßgeblich von dessen Kommunikationsverhalten ab, woraus sich die Aufgaben und Ziele der IUK ergeben. Aus einem sorgfältig durchdachten und professionell formulierten *Unternehmensleitbild (Corporate Mission)* lässt sich jetzt eine übergeordnete Strategie ableiten, welche in Form einer Zielhierarchie strukturiert wird und durch die IUK zu unterstützen ist.<sup>130</sup>

<sup>129</sup> Vgl. Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation – Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, a. a. O., S. 97.

### 3.2.2 Zielhierarchie der Integrierten Unternehmenskommunikation

An dieser Stelle wird auf diverse Elemente des strategischen Managements eingegangen, da diese neben dem Relationship Marketing (vgl. Abschnitt 2.1) und der Kommunikationswissenschaft den Bezugspunkt zur Unternehmensphilosophie und den theoretischen Hintergrund der IUK darstellen. Damit das Konzept der IUK erfolgreich in die Praxis übertragen werden kann, muss sich die Integration dabei über sämtliche Kommunikationsbereiche und -funktionen erstrecken. Pragmatisch gesehen kann dies nur auf Grundlage einer präzisen *Unternehmensstrategie (Corporate Strategy)* realisiert werden, die damit zugleich zum Ausgangspunkt der integrativen Bemühungen wird.<sup>131</sup>

Die Steigerung des Umsatzes ist eines der Hauptziele, das Unternehmen in der heutigen Zeit verfolgen, was sie abgesehen von der Shareholder Value-Orientierung dazu antreibt, ständig neue Produkte zu entwickeln oder neue Märkte zu erschließen.<sup>132</sup> Solange es ihnen gelingt, eine ausreichend hohe Rendite zu generieren, wird ihnen das dafür benötigte Kapital über die Finanzmärkte zur Verfügung gestellt. Der Wert eines Unternehmens korreliert dementsprechend mit seinem (erwarteten) Wachstum und ist somit parallel die Voraussetzung für eine positive Weiterentwicklung. Jedes Unternehmen ist daher dazu gezwungen, eine klare Positionierung zu erarbeiten, welche es ihm letztendlich ermöglichen soll, die Wettbewerber zu verdrängen.<sup>133</sup> Die Unternehmensstrategie wird allerdings in vielen Unternehmen mit der Anwendung von Managementtechniken verwechselt (z. B. Total Quality Management, Reengineering oder Outsourcing), was die Aufhebung jeglicher Differenzierung eines Unternehmens und seiner Produkte zur Konsequenz hat.<sup>134</sup> Eine Strategie zeigt sich aber gerade darin, dass ein Unternehmen

---

130 Vgl. Schlögl, Gerhard: Integrierte Unternehmenskommunikation – Vom einzelnen Werbemittel zur vernetzten Kommunikation, a. a. O., S. 55.

131 Vgl. Kirchner, Karin: Integrierte Unternehmenskommunikation – Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen, a. a. O., S. 38, Walker, Orville E.; Boyd, Harper W.; Larréché, Jean-Claude: Marketing Strategy – Planning and Implementation, 2. Auflage, Chicago: Irwin 1996, S. 8 und Mintzberg, Henry: The Rise and Fall of Strategic Planning, New York: Free Press 1994, S. 23.

132 Vgl. Rappaport, Alfred: Creating Shareholder Value – The New Standard for Business Performance, New York: Free Press 1986, S. 76.

133 Vgl. Kirchner, Karin: Integrierte Unternehmenskommunikation – Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen, a. a. O., S. 38 f.

134 Vgl. Porter, Michael E.: What is Strategy, in: Harvard Business Review, Vol. 74, No. 6/1996, S. 61.

bestimmte Aktivitäten bewusst anders ausführt als die Konkurrenz, um dadurch eine originelle und wertvolle Position zu kreieren.<sup>135</sup> Die Unternehmensstrategie kann deshalb als ein grundlegendes Muster von Zielen, Ressourceneinsatz und Interaktionen zwischen einer Organisation und ihren Märkten, Wettbewerbern und sonstigen Umweltfaktoren umschrieben werden, das sich in einem konsistenten Verhalten über einen langen Zeitraum widerspiegelt.<sup>136</sup> Damit wird festgelegt *was* für *wen* produziert bzw. angeboten werden soll und *wie* diese Leistungen erstellt werden. Dies umfasst sowohl alle Handlungen zur Formulierung und Revision der Strategie, als auch die strategische Positionierung als Ergebnis dieses Prozesses.<sup>137</sup>

Diese *strategische Positionierung* stellt das angestrebte und zu vermittelnde Fremdbild eines Unternehmens dar. Daneben beinhaltet sie die Hauptziele der Unternehmenskommunikation, die auf einem hohen Abstraktionsgrad unabhängig von bestimmten Bezugsgruppen ausgearbeitet werden. Die relevanten Attribute der Positionierung sind dazu für alle Bezugsgruppen identisch zu formulieren.<sup>138</sup> In diesem Zusammenhang kann die IUK als funktionale Strategie angesehen werden, die ihre Aufgaben und Ziele aus den übergeordneten Kommunikationszielen und der Markenpositionierung ableitet.<sup>139</sup> Somit wird versucht, eine Einheit der Unternehmenskommunikation herzustellen. Dabei handelt es sich um ein gedankliches Konstrukt, mit dem die gesamten unternehmensdarstellenden Maßnahmen wiedergegeben und die gemeinsame Ausrichtung aller Kommunikationsmaßnahmen sichergestellt werden soll. Dies fördert die Integration, Orientierung und Koordination in einem gemeinsamen gedanklichen Rahmen sowie die inhaltliche und formale Spezifizierung der Unternehmenskommunikation.<sup>140</sup>

---

135 Vgl. Porter, Michael E.: What is Strategy, a. a. O., S. 68.

136 Vgl. Walker, Orville E.; Boyd, Harper W.; Larréché, Jean-Claude: Marketing Strategy – Planning and Implementation, 2. Auflage, Chicago: Irwin 1996, S. 8.

137 Vgl. Zerfaß, Ansgar: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit – Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, a. a. O., S. 241.

138 Vgl. Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmenskommunikation – Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, a. a. O., S. 150 f.

139 Vgl. Kirchner, Karin: Integrierte Unternehmenskommunikation – Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen, a. a. O., S. 42.

140 Vgl. Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation – Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, a. a. O., S. 136.

Das oberste Ziel der Unternehmenskommunikation wird durch die strategische Positionierung determiniert und ist nun in Form von Zwischen- und Einzelzielen zu konkretisieren und zu hierarchisieren. *Zwischenziele* weisen dabei eine eher taktische Orientierung auf und werden in der Regel nach Bezugsgruppen differenziert. Da unterschiedliche Kommunikationsinstrumente jedoch sehr oft dieselben Bezugsgruppen ansprechen, muss auf der Zwischenzielebene eine Abstimmung der Botschaften auf die jeweiligen Bezugsgruppen stattfinden. Aus den Zwischenzielen lassen sich im Anschluss instrumentenspezifische *Einzelziele* ableiten, die sich durch einen hohen Operationalisierungsgrad auszeichnen (müssen). Um den Einzelzielen Kommunikationsmaßnahmen zuweisen zu können, hat die Zielformulierung auf dieser Ebene nach speziellen Kriterien zu erfolgen (Inhalt, Ausmaß, Zeit-, Segment- und Objektbezug).<sup>141</sup> Somit können die Einzelziele als Steuerungs-, Motivations- und Kontrollgrößen eingesetzt werden. Im Endeffekt ermöglicht diese Hierarchisierung die Integration und Koordination aller Kommunikationsabteilungen und -instrumente eines Unternehmens.<sup>142</sup>

Die so fixierte strategische Positionierung muss sich danach in den Kommunikationsbotschaften reflektieren, die dafür zunächst in Form einer umfangreichen Grundaussage konkretisiert werden. Hierzu empfiehlt es sich, eine *kommunikative Leitidee* zu verfassen, wodurch die Grundlage für die Inhalte der Unternehmenskommunikation geschaffen wird.<sup>143</sup> Die Leitidee ist allgemein, relativ abstrakt und leicht verständlich zu formulieren, damit sie später übergreifend für alle Kommunikationsinstrumente sowie internen und externen Bezugsgruppen eingesetzt werden kann.<sup>144</sup> Daneben ist ein *kommunikatives Leitbild* („*Schlüsselbild*“) zu entwickeln, welches sich im Corporate Design langfristig manifestiert.<sup>145</sup> Diese beiden Elemente tragen schließlich dazu bei, dass sich

---

141 Ein Beispiel in Bezug auf die Printmedien wäre die Steigerung des Unternehmensbekanntheitsgrades (Inhalt) auf 90 % (Ausmaß) innerhalb eines Jahres (Zeitbezug) unter den wirtschaftlichen Tageszeitungen (Segmentbezug), insbesondere bei deren Chefredakteuren (Objektbezug).

142 Vgl. Bruhn, Manfred: Kommunikationspolitik – Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, a. a. O. S. 88 ff.

143 Vgl. Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmenskommunikation – Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, a. a. O., S. 158 f.

144 Vgl. Schultz, Don E.; Tannenbaum, Stanley L.; Lauterborn, Robert F.: The New Marketing Paradigm – Integrated Marketing Communications, a. a. O., S. 89 f.

145 Vgl. Kroeber-Riel, Werner; Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Werbung – Verhaltenswissenschaftliche Ansätze, a. a. O., S. 124.

ein Unternehmen eine so genannte „Unique Communication Proposition“ erarbeiten und dadurch gegenüber den Wettbewerbern abgrenzen kann.<sup>146</sup> Die kommunikative Leitidee und das kommunikative Leitbild stellen außerdem eine Umschreibung des Unternehmensauftrages dar.<sup>147</sup>

Um nun eine Struktur in das Aussagensystem zu bringen, müssen die einzelnen Botschaften hierarchisch angeordnet werden. Ausgangspunkt und Orientierungsrahmen ist dabei die kommunikative Leitidee des Unternehmens, aus der sich im nächsten Schritt Kern- und Einzelaussagen ableiten lassen. *Kernaussagen* sind dabei weniger abstrakt und werden für die wichtigsten Bezugsgruppen formuliert (z. B. Kunden, Öffentlichkeit oder Mitarbeiter). Dazu sind für jede Bezugsgruppe spezifische Kernaussagen auszuwählen sowie aufeinander abzustimmen. Diese Aussagen können dann von verschiedenen Kommunikationsinstrumenten genutzt werden, so dass sich ein Wiedererkennungseffekt ergibt. Als Belege und Beweise für die Kernaussagen lassen sich aus diesen zuletzt *Einzelaussagen* der Unternehmenskommunikation ableiten, welche nach den Hauptbezugsgruppen zu gliedern sind. Auf diese Weise ist es möglich, ein zentrales Argumentationsmuster für sämtliche Bezugsgruppen aufzubauen.<sup>148</sup>

Aufgrund der großen Komplexität und Dynamik der sozialen Unternehmensumwelt wird neben der reinen Unternehmensstrategie noch eine so genannte *gesellschaftsorientierte Unternehmenspolitik (Societal Strategy)* verfolgt. Diese Politik konkretisiert sich in den unternehmerischen Ethikvorschriften bzw. generellen Unternehmenswerten (Mission Statements) und schlägt sich unter anderem in der selbst auferlegten gesellschaftlichen Rolle eines Unternehmens sowie den Verpflichtungen gegenüber seinen Bezugsgruppen nieder.<sup>149</sup>

Insgesamt setzt sich das Konzept der IUK jedoch aus drei interdependenten Kernelementen zusammen, welche in Abb. 8 dargestellt werden.

---

146 Vgl. Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation – Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, a. a. O., S. 145.

147 Vgl. Körner, Martin: Leitbildentwicklung als Basis der CI-Politik, Stuttgart: Lynch 1990, S. 45.

148 Vgl. Bruhn, Manfred: Kommunikationspolitik – Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, a. a. O. S. 92 f.

149 Vgl. Kirchner, Karin: Integrierte Unternehmenskommunikation – Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen, a. a. O., S. 45 f.

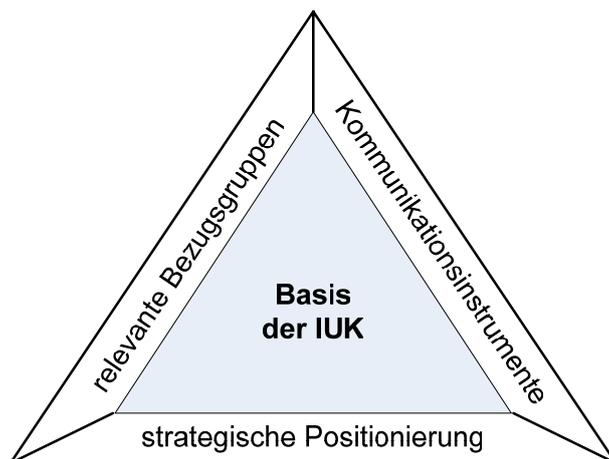


Abb. 8: Kernelemente der Integrierten Unternehmenskommunikation<sup>150</sup>

Das strategische Konzept der IUK kann auch als „vernetztes System“ verschiedener Elemente angesehen werden (vgl. Abb. 8). Die strategische Positionierung bildet darin das Fundament für die Identifikation der relevanten Bezugsgruppen und die Selektion der Kommunikationsinstrumente.<sup>151</sup>

Im anschließenden Abschnitt erfolgt die Präzisierung der genannten Elemente, woraus sich dann fachliche Anforderungen an das IuK-Systems ableiten lassen.

### 3.3 Ableitung fachlicher Anforderungen

#### 3.3.1 Identifikation der relevanten Bezugsgruppen

Aus managementzentrierter Sichtweise gibt es gewisse Anspruchsgruppen (z. B. Mitarbeiter, Kunden oder Lieferanten), die ein Interesse an einem Unternehmen bekunden. Jene Perspektive ist in der Praxis heutzutage noch sehr verbreitet, wird aber oft infolge interner und externer Veränderungen durch die bezugsgruppenzentrierte Sichtweise abgelöst (vgl. Abschnitt 2.2).<sup>152</sup> In der strategischen Planung müssen deshalb sämtliche

<sup>150</sup> In Anlehnung an Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmenskommunikation – Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, a. a. O., S. 138.

<sup>151</sup> Vgl. Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmenskommunikation – Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, a. a. O., S. 138 f.

<sup>152</sup> Vgl. Kirchner, Karin: Integrierte Unternehmenskommunikation – Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen, a. a. O., S. 43.

*Bezugsgruppen* eines Unternehmens berücksichtigt werden, wobei insbesondere die Kunden eine spezielle Beachtung verdienen. Diese legen dabei als Engpassfaktor durch den Kauf von Gütern und die Inanspruchnahme von Dienstleistungen fest, wie viel Entgelt die Marktleistungen eines Unternehmens einbringen. Erst durch den so generierten Cash Flow sind Unternehmen in der Lage, weitere Funktionen wahrzunehmen und dadurch materiellen und immateriellen Nutzen für alle übrigen Bezugsgruppen zu schaffen.<sup>153</sup> Indem ein Unternehmen seine Aktivitäten auf die Nutzengenerierung und -steigerung seiner Bezugsgruppen abstimmt, legt es den Grundstein für sein weiteres Fortbestehen.<sup>154</sup> Deshalb werden im Folgenden die drei Hauptbezugsgruppen Kunden (Marktkommunikation), gesellschaftspolitische Gruppierungen (PR) und Mitarbeiter (interne Kommunikation) weiter differenziert, nach denen in großen Unternehmen die nutzengenerierenden Kommunikationsfunktionen ausgerichtet werden (vgl. Abschnitt 2.2).

Im Rahmen der Marktkommunikation ist es hinsichtlich der an ein Unternehmen gestellten Ansprüche notwendig, möglichst homogene Kundengruppen zu bilden (z. B. Endverbraucher, Großhandel und industrielle Abnehmer), um diese differenziert anzusprechen.<sup>155</sup> Für eine erfolgreiche Kommunikationsplanung ist eine weitere Segmentierung der einzelnen Gruppen unumgänglich. *Demographische und sozioökonomische Segmentierungskriterien* (z. B. Region, Kaufkraft oder Besitzmerkmale) sind dabei klassische Merkmale der Zielgruppenanalyse und werden in der Regel aus sekundärstatistischen Materialien entnommen (z. B. Media- oder Verbraucheranalysen). Daneben liefern *psychographische Segmentierungskriterien* (z. B. Interessen, Einstellungen oder Absichten) konkrete Anhaltspunkte für den Einsatz der Unternehmenskommunikation. Zuletzt werden in der Literatur zur weiteren Segmentierung noch *Verhaltensmerkmale* (z. B. Kommunikations- oder Kaufverhalten) angeführt.<sup>156</sup>

---

153 Vgl. Kirchner, Karin: Integrierte Unternehmenskommunikation – Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen, a. a. O., S. 46 f.

154 Vgl. Janisch, Monika: Das strategische Anspruchsgruppenmanagement – Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value, a. a. O., S. 145.

155 Vgl. Kirchner, Karin: Integrierte Unternehmenskommunikation – Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen, a. a. O., S. 47.

156 Vgl. Freter, Hermann: Marktsegmentierung, Stuttgart [u. a.]: Kohlhammer 1983, S. 44 ff., Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management – Analyse, Planung und Verwirklichung, 10.

Unternehmen werden zudem mit materiellen und immateriellen Ansprüchen soziokultureller und politisch-administrativer Bezugsgruppen konfrontiert.<sup>157</sup> Die Theorie der Teilöffentlichkeiten stellt dafür ein Segmentierungsinstrument der PR dar, welches es einem Unternehmen ermöglicht, die allgemeine Öffentlichkeit in relevante Gruppen zu unterteilen. Eine *aktive Teilöffentlichkeit* formiert sich dabei aus einem Personenkreis, der ähnlichen Problemen gegenübersteht und sich organisiert, um gegen diese Probleme vorzugehen. Weiterhin kann zwischen *Nicht-Teilöffentlichkeiten* (kein gemeinsames Problem), *latenten Teilöffentlichkeiten* (nicht realisiertes gemeinsames Problem) und *bewussten Teilöffentlichkeiten* (realisiertes gemeinsames Problem, aber kein problemorientiertes gemeinsames Vorgehen) differenziert werden.<sup>158</sup> Allerdings haben Unternehmen nur von aktiven Teilöffentlichkeiten Konsequenzen zu befürchten.<sup>159</sup>

Der Bereich der internen Kommunikation lässt sich in *organisatorische Subsysteme* (z. B. Unternehmensbereiche, Geschäftseinheiten, Abteilungen und Arbeitsgruppen) mit *verschiedenen Bezugsgruppen* (z. B. Geschäftsleitung und Mitarbeiter) aufgliedern, welche jeweils eigene Informations- und Kommunikationsbedürfnisse haben.

Die hier beschriebenen Aufgaben lassen sich am ehesten der Planung der IUK zuordnen. Aus den Vorgehensweisen bei der Bezugsgruppendifferenzierung, lassen sich nun die ersten fachlichen Anforderungen an ein die IUK unterstützendes IuK-System ableiten, welche nachfolgend detailliert beschrieben werden.

---

überarb. und aktual. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2001, S. 430-442, Rogge, Hans-Jürgen: Werbung, 5. überarb. und erw. Auflage, Ludwigshafen (Rhein): Kiehl 2000, S. 108, Schweiger, Günter; Schrattenecker, Gertraud: Werbung – Eine Einführung, 5. neubearb. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius 2001, S. 51-55 und Steffenhagen, Hartwig: Marketing – Eine Einführung, 4. vollst. überarb. Auflage, Stuttgart [u. a.]: Kohlhammer 2000, S. 52 ff.

157 Vgl. Steinmann, Horst; Gerum, Elmar: Unternehmensordnung, in: Bea, Franz Xaver; Dichtl, Erwin; Schweitzer, Marcell [Hrsg.]: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Band 1 – Grundfragen, 4. überarb. und erw. Auflage, Stuttgart [u. a.]: Fischer 1988, S. 185 f.

158 Vgl. Gruning, James E.; Hunt, Todd: Managing Public Relations, a. a. O., S. 143 f.

159 Natürlich können von einer aktiven Teilöffentlichkeit auch für das Unternehmen positive Impulse ausgehen (z. B. aktive Unterstützung von Umweltschutzbestrebungen des Unternehmens durch Umweltschutzorganisationen). Vgl. Dozier, David M.: Image, Reputation and Mass Communication Effects, in: Armbrecht, Wolfgang; Avenarius, Horst; Zabel, Ulf [Hrsg.]: Image und PR – Kann Image Gegenstand einer Public-Relations-Wissenschaft sein?, Opladen: Westdeutscher Verlag 1993, S. 242.

- Unterstützung sämtlicher bezugsgruppenzentrierter Sichtweisen:  
Bezugsgruppen werden als Individuen oder Gruppen definiert, die von den Handlungen, Entscheidungen, Regeln und Praktiken eines Unternehmens betroffen sind und/oder selbst Einfluss auf diese Handlungen, Entscheidungen, Regeln und Praktiken ausüben können.<sup>160</sup> Die drei verschiedenen Kommunikationsdisziplinen greifen dabei auf verschiedene Bezugsgruppenbezeichnungen und -einteilungen zurück (vgl. Abschnitt 2.2). Um später in allen Kommunikationsabteilungen verwendet werden zu können, muss das zu entwickelnde IuK-System daher sämtliche *Sichtweisen der Unternehmenskommunikation* unterstützen (Zielgruppen, Teilöffentlichkeiten und interne Bezugsgruppen). Auch dass Bezugsgruppen sich teilweise überschneiden und einzelne Personen Mitglied mehrerer Bezugsgruppen sein können, ist von dem System grundsätzlich zu berücksichtigen.
- Identifizierung der Bezugsgruppen:  
Damit ein Unternehmen seine verschiedenen Bezugsgruppen identifizieren kann, wird zunächst im Rahmen einer gründlichen Situationsanalyse die relevante Umwelt studiert. Carroll formuliert dafür verschiedene Fragen, die bei der Bezugsgruppenerfassung sehr hilfreich sind (z. B. „Welche Interessen haben die Bezugsgruppen?“ oder „Welche Chancen und Risiken bergen die Bezugsgruppen?“).<sup>161</sup> Das IuK-System muss diesbezüglich entscheidungsunterstützend bei der Identifikation der *relevanten Bezugsgruppen* wirken und den Anwendern somit eine Hilfestellung bei dieser wichtigen Analyse geben. Als Ergebnis erhält man eine ungeordnete Liste mit sämtlichen Bezugsgruppen eines Unternehmens.
- Segmentierung der Bezugsgruppen:  
In einem nächsten Schritt werden die identifizierten Bezugsgruppen jedes Kommunikationsbereiches wie beschrieben nach speziellen Kriterien untergliedert. Indem das IuK-System dafür statistische Materialien zum Abruf bereitstellt, erleichtert es den Benutzern die *bereichsspezifische Segmentierung* sämtlicher Bezugsgruppen. Somit ist es schließlich möglich, die für ein Unternehmen strategisch relevanten Bezugsgruppen zu identifizieren.

---

160 Vgl. Freeman, Richard E.: Strategic Management – A Stakeholder Approach, a. a. O., S. 25.

- Klassifizierung der Bezugsgruppen:

Zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen ist ein Unternehmen besonders auf die Unterstützung seiner strategisch wichtigen Bezugsgruppen angewiesen.<sup>162</sup> Dazu sind die identifizierten Bezugsgruppen abhängig von ihrer Macht, Legitimität und Dringlichkeit in unterschiedliche *Klassen* einzuteilen. Eine dem Unternehmen und seiner Situation entsprechende Priorisierung zu ermitteln, erweist sich dabei als sehr schwierig und zeitaufwendig. Es lassen sich jedoch verschiedene Kategorien mit absteigenden Stellenwerten formulieren, nach denen die Bezugsgruppen klassifiziert werden können.<sup>163</sup> Dem IuK-System obliegt die Aufgabe diese verschiedenen Klassen zur Verfügung zu stellen, in die alle relevanten Bezugsgruppen nach den genannten Kriterien eingeteilt werden. Infolgedessen ergibt sich eine unternehmensspezifische Rangfolge, welche durch das System abzubilden ist.

- Zusammenfassung der Analyseergebnisse:

Zuletzt muss für eine kommunikationsbereichsübergreifende Zusammenfassung und Verknüpfung der Ergebnisse eine übersichtliche Darstellung durch das IuK-System generiert werden. Dies kann in Form einer *Klassifikationsmatrix der Bezugsgruppen* erfolgen, welche in Tab. 2 dargestellt wird. Den Anwendern des Systems wird dadurch der Überblick erheblich erleichtert.

Bezugsgruppen des Unternehmens		bezugsgruppencentrierte Sichtweisen																	
		Zielgruppen					Teilöffentlichkeiten					interne Bezugsgruppen							
Klassen	strategisch besonders wichtige Bezugsgr.	Z <sub>1</sub>			Z <sub>2</sub>			T <sub>1</sub>			T <sub>2</sub>			I <sub>1</sub>			I <sub>2</sub>		
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
	situationsbedingt wichtige Bezugsgr.	Z <sub>3</sub>			Z <sub>4</sub>			T <sub>3</sub>			T <sub>4</sub>			I <sub>3</sub>			I <sub>4</sub>		
		7	8	9	10	11	12	7	8	9	10	11	12	7	8	9	10	11	12
	unwichtige Bezugsgr.	Z <sub>5</sub>			Z <sub>n</sub>			T <sub>5</sub>			T <sub>n</sub>			I <sub>5</sub>			I <sub>n</sub>		
		13	14	15	16	17	n	13	14	15	16	17	n	13	14	15	16	17	n

Tab. 2: Klassifikationsmatrix der Bezugsgruppen

161 Vgl. Carroll, Archie B.: Business and Society – Ethics and Stakeholder Management, a. a. O., S. 82.

162 Vgl. Gruning, James E.; Gruning, Larissa A.: The Relationship between Public Relations and Marketing in Excellent Organizations – Evidence from the IABC Study, in: Journal of Marketing Communications, Vol. 4, No. 4/1998, S. 145.

163 Vgl. Carroll, Archie B.: Business and Society – Ethics and Stakeholder Management, a. a. O., S. 78.

In dieser Matrix sind alle Bezugsgruppen eines Unternehmens auf sämtliche bezugsgruppenzentrierte Sichtweisen abgebildet ( $Z_1$ - $Z_n$ ,  $T_1$ - $T_n$  und  $I_1$ - $I_n$ ) und zudem in kommunikationsbereichsspezifische Segmente differenziert (1-n) sowie in 3 unterschiedliche Klassen (nach Carroll<sup>164</sup>) eingeteilt. Die einzelnen Zahlen in den Schnittpunkten aus Klassen-Zeile und Sichtweisen-Spalte repräsentieren somit jeweils eine entsprechend abgegrenzte Bezugsgruppe. So könnte z. B. die Ziffer 1 im Schnittpunkt „strategisch besonders wichtige Bezugsgr.“ und „Zielgruppen  $Z_1$ “ für die Zielgruppe „Privatkunden“ stehen.

### 3.3.2 Selektion der Kommunikationsinstrumente

Einem Unternehmen steht eine Vielzahl von *Kommunikationsmaßnahmen* zur Verfügung (z. B. Versorgung der Presse mit Informationen zu neuen Produkten), um mit seinen relevanten Bezugsgruppen in Verbindung zu treten. Die Maßnahmen umfassen dabei „sämtliche Aktivitäten, die von einem kommunikationstreibenden Unternehmen zur Erreichung kommunikativer Zielsetzungen eingesetzt werden.“<sup>165</sup> Zur Systematisierung werden sie in einzelnen *Kommunikationsinstrumenten* zusammengefasst (z. B. Mediapromotion, Direct Marketing oder Mitarbeiterkommunikation) und können somit „als gedankliche Bündelung von Kommunikationsmaßnahmen nach ihrer Ähnlichkeit verstanden werden.“<sup>166</sup> Für eine situative und objektive Hierarchisierung sowie Auswahl der Instrumente ist zu beachten, dass jedes Kommunikationsinstrument einen unterschiedlichen Beitrag zur Zielerreichung leistet. Das genaue Ausmaß wird in einer Inspizierung kollektiv durch die Unternehmensleitung und die Kommunikationsabteilungen festgestellt, um im Vorhinein spätere Unstimmigkeiten auszuschließen.<sup>167</sup>

Dazu ist zuerst durch ein Punktbewertungsverfahren zu prüfen, wie gut die jeweiligen Kommunikationsinstrumente geeignet sind, die vorgegebenen Ziele (z. B. Steigerung

---

164 Vgl. Carroll, Archie B.: Business and Society – Ethics and Stakeholder Management, a. a. O., S. 78.

165 Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation – Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, a. a. O., S. 4.

166 Steffenhagen, Hartwig: Marketing – Eine Einführung, a. a. O., S. 147.

167 Vgl. Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmenskommunikation – Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, a. a. O., S. 133.

des Bekanntheitsgrades) zu erreichen. Als Ergebnis erhält man eine so genannte *Zielerreichungsmatrix*, aus der eine erste Rangfolge der Instrumente erstellt werden kann. Danach muss in dieser Planungsphase durch Beziehungsanalysen geprüft werden, welche funktionalen Interdependenzen zwischen den einzelnen Kommunikationsinstrumenten bestehen.<sup>168</sup> *Konkurrierende Beziehungen* zeichnen sich dadurch aus, dass sich die von den Instrumenten ausgehenden Wirkungen gegenseitig negativ beeinflussen, wohingegen *komplementäre Beziehungen* durch sich gegenseitig unterstützende Wirkungen der Kommunikationsinstrumente gekennzeichnet sind. Bei *substituierenden Beziehungen* kann ein Instrument durch ein anderes ersetzt werden, ohne die Wirkung zu verändern. Dass die Wirkung eines Instrumentes den Einsatz eines anderen Instrumentes voraussetzt, ist für *konditionale Beziehungen* charakteristisch. *Indifferente Beziehungen* weisen zuletzt auf keinerlei Wirkungsverbund zwischen den Instrumenten hin.<sup>169</sup> Die Resultate dieser Analyse ergeben eine *Beeinflussungsmatrix*, die für jede einzelne Bezugsgruppe aufgestellt wird.<sup>170</sup>

Kombiniert man die Ergebnisse der Zielerreichungs- und Beeinflussungsmatrix, so lassen sich die Kommunikationsinstrumente in eine hierarchische Ordnung bringen. Jedes Instrument kann somit in eine von vier Klassen eingeordnet werden. *Leitinstrumente* sind dabei die zentralen Instrumente der Unternehmenskommunikation, da sie am besten dafür geeignet sind, die kommunikative Leitidee zu übermitteln und über das größte Beeinflussungspotential verfügen. *Kristallisationsinstrumente* nehmen eine relativ kritische Rolle innerhalb der IUK ein, weil sie drei der zentralen Bezugsgruppen eines Unternehmens direkt ansprechen (Handel, Öffentlichkeit und Mitarbeiter). Sie sind zudem einem starken Einfluss anderer Kommunikationsinstrumente ausgesetzt, können aber ebenso positive wie negative Effekte auf andere Instrumente bewirken. *Integrationsinstrumente* verbinden verschiedene Kommunikationsinstrumente, wodurch sie die Wirkungen bei den Bezugsgruppen potenzieren. Durch ihren strategischen Einsatz ist eine

---

168 Vgl. Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmenskommunikation – Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, a. a. O., S. 133. Details zu den verschiedenen Arten von Beziehungsanalysen finden sich in dieser Quelle auf S. 92-103.

169 Vgl. Becker, Jochen: Marketing-Konzeption – Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 7. überarb. und erg. Auflage, München: Vahlen 2002, S. 647 f.

170 Vgl. Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmenskommunikation – Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, a. a. O., S. 133.

nachhaltige Steigerung der Synergiewirkungen der Unternehmenskommunikation möglich. Als letztes verfügen *Folgeinstrumente* weder über eine strategische Bedeutung, noch über ein hohes Integrationspotential. Sie lassen sich von anderen Instrumenten sehr stark beeinflussen und richten sich dementsprechend nach diesen aus, weshalb sie nur zur Verstärkung einzelner Kommunikationsaufgaben in Frage kommen.<sup>171</sup>

Auch diese Aufgaben sind in den Planungsprozess der IUK einzuordnen. Aus den Methoden zur Selektion der Kommunikationsinstrumente, lassen sich nun weitere fachliche Anforderungen an das IuK-System ableiten, die im Folgenden erläutert werden.

- Generierung einer Zielerreichungsmatrix:  
Das Punktbewertungsverfahren zur Ausarbeitung der Zielerreichungsmatrix kann durch Gewichtungen und andere Verfeinerungen modifiziert werden, um eine differenzierte Bewertung der Kommunikationsinstrumente zu gewährleisten.<sup>172</sup> Das IuK-System muss diesbezüglich das *Bewertungsverfahren* zur Verfügung stellen und die Benutzereingaben automatisch auswerten.
- Generierung einer Beeinflussungsmatrix:  
Gleichermaßen ist die Ausarbeitung der Beeinflussungsmatrix der Kommunikationsinstrumente durch das zu entwickelnde IuK-System zu unterstützen. Dies geschieht genauso wie eben beschrieben, durch die Implementierung eines *Bewertungsverfahrens* und die automatische Auswertung der Benutzereingaben.
- Klassifizierung der Kommunikationsinstrumente:  
Auf Grundlage der Bilanz der Zielerreichungs- und Beeinflussungsmatrix lassen sich die Kommunikationsinstrumente dann in die vier erörterten *Klassen* einteilen (Leit-, Kristallisations-, Integrations- und Folgeinstrumente), was durch das IuK-System automatisch zu geschehen hat. Die mithin erlangte Rangfolge der Instrumente ist ebenfalls durch das System abzubilden.
- Wiedergabe der Kommunikationsinstrument-spezifischen Strategie:  
Zugleich ist für jedes einzelne Kommunikationsinstrument in Abhängigkeit von seiner Klasse eine eigene Kommunikationsstrategie zu formulieren (Bottom-Up-Planung), welche sich allerdings in das strategische Gesamtkonzept der Unternehmens-

---

171 Vgl. Bruhn, Manfred: Kommunikationspolitik – Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, a. a. O., S: 93 ff.

172 Vgl. Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmenskommunikation – Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, a. a. O., S. 133.

kommunikation eingliedern muss (Top-Down-Planung; vgl. auch Abschnitt 3.2.1). Daraus ergibt sich ein mittel- bis langfristiger globaler Verhaltensplan, der angibt, mit welchen speziellen Kommunikationsinstrumenten die Ziele der IUK erreicht werden sollen.<sup>173</sup> Aufgabe des IuK-Systems ist hierbei, die *Strategiebeschreibung* jedes Instrumentes unternehmensbereichsübergreifend zum Abruf bereitzustellen.

- Zusammenfassung der Analyseergebnisse:

Da die unterschiedlichen Kommunikationsabteilungen oftmals dieselben Kommunikationsinstrumente einsetzen, sind diese zur Sicherstellung der Integration in Form eines Kataloges aufzulisten. Aus dem Katalog ist dann ersichtlich, welche Instrumente zur Verfügung stehen und wie sie jeweils eingesetzt werden sollen.<sup>174</sup> Dies kann innerhalb des IuK-Systems durch eine *Klassifikationsmatrix der Kommunikationsinstrumente* geschehen, die als kommunikationsdisziplinübergreifender Katalog in Tab. 3 präsentiert wird. Die Benutzer können so mit dem System für jede Kommunikationsaufgabe das passende Instrument auswählen.

Kommunikations- instrumente		Klassen der Kommunikationsinstrumente							
		Leit- instrumente		Kristallisations- instrumente		Integrations- instrumente		Folge- instrumente	
Bezugsgruppen	Zielgruppen	L <sub>1</sub>	L <sub>2</sub>	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	I <sub>1</sub>	I <sub>2</sub>	F <sub>1</sub>	F <sub>2</sub>
		S Z <sub>1</sub>	S Z <sub>2</sub>	S Z <sub>3</sub>	S Z <sub>4</sub>	S Z <sub>5</sub>	S Z <sub>6</sub>	S Z <sub>7</sub>	S Z <sub>n</sub>
	Teilöffentlichkeiten	L <sub>3</sub>	L <sub>4</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	I <sub>3</sub>	I <sub>4</sub>	F <sub>3</sub>	F <sub>4</sub>
		S T <sub>1</sub>	S T <sub>2</sub>	S T <sub>3</sub>	S T <sub>4</sub>	S T <sub>5</sub>	S T <sub>6</sub>	S T <sub>7</sub>	S T <sub>n</sub>
	interne Bezugsgruppen	L <sub>5</sub>	L <sub>n</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>n</sub>	I <sub>5</sub>	I <sub>n</sub>	F <sub>5</sub>	F <sub>n</sub>
		S I <sub>1</sub>	S I <sub>2</sub>	S I <sub>3</sub>	S I <sub>4</sub>	S I <sub>5</sub>	S I <sub>6</sub>	S I <sub>7</sub>	S I <sub>n</sub>

Tab. 3: Klassifikationsmatrix der Kommunikationsinstrumente<sup>175</sup>

Diese Matrix baut auf einer Kombination von Zielerreichungs- und Beeinflussungsmatrix auf und setzt sich aus den vier Klassen von Kommunikationsinstrumenten und den drei bezugsgruppenzentrierten Sichtweisen zusammen. Zudem ist darin jedem Instrument (L<sub>1</sub>-L<sub>n</sub>, K<sub>1</sub>-K<sub>n</sub>, I<sub>1</sub>-I<sub>n</sub> und F<sub>1</sub>-F<sub>n</sub>; z. B. Multimediakommunikation) seine eigene kommunikationsbereichsspezifische Strategie (S Z<sub>1</sub>-S Z<sub>n</sub>, S T<sub>1</sub>-S T<sub>n</sub> und S I<sub>1</sub>-S I<sub>n</sub>; z. B. zeitlich vorgelagerter Einsatz) zugeordnet.

173 Vgl. Bruhn, Manfred: Planung des Kommunikationsmix von Unternehmen, in: Bruhn, Manfred [Hrsg.]: Handbuch des Marketing – Anforderungen an Marketingkonzeptionen aus Wissenschaft und Praxis, Wiesbaden: Beck 1989, S. 406.

174 Vgl. Bruhn, Manfred: Kommunikationspolitik – Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, a. a. O., S. 95.

175 In Anlehnung an Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmenskommunikation – Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, a. a. O., S. 135.

### 3.3.3 Inhaltliche, formale und zeitliche Integration

Der fachliche Schwerpunkt der IUK liegt sicherlich in der Abstimmung der verschiedenen Kommunikationsmittel und -instrumente nach bestimmten Kriterien. Wie schon die begriffliche Definition der IUK gezeigt hat, dürfen sich die *Koordinationsbemühungen* jedoch nicht auf rein thematische Aspekte der Unternehmenskommunikation beschränken. In diesem Abschnitt wird daher zwischen den Dimensionen der inhaltlichen, formalen und zeitlichen Integration unterschieden. Tab. 4 gibt einen Überblick der Gegenstände, Ziele, Hilfsmittel sowie Zeitbezüge dieser drei Integrationsformen.

Integration		Gegenstand	Ziele	Hilfsmittel	Zeitbezug
inhaltlich	funktional	Thematische Abstimmung	Konsistenz, Eigenständigkeit, Kongruenz	Einheitliche Botschaften, Argumente und Bilder	Langfristig
	instrumental				
	horizontal				
	vertikal				
formal		Einheitliche Gestaltungsprinzipien	Präsenz, Prägnanz, Klarheit	Einheitliche Logos und Slogans (nach Schrift, Größe und Farbe)	Mittel- bis Langfristig
zeitlich		Abstimmung der Planungsperioden	Konsistenz, Kontinuität	Ereignisplanung ("Timing")	Kurz- bis Mittelfristig

Tab. 4: Dimensionen der Integrierten Unternehmenskommunikation<sup>176</sup>

Die *inhaltliche Integration* durch Bilder und Sprache wird zur Positionierung eines Unternehmens eingesetzt. In der Praxis sind dabei unter den sprachlichen Integrationsmitteln Slogans am weitesten verbreitet (z. B. Volksbanken und Raiffeisenbanken: „Wir machen den Weg frei“). Deren Leistung sollte jedoch nicht überschätzt werden, da die Öffentlichkeit zumeist viele Slogans nicht dem richtigen Unternehmen zuordnet. Deshalb werden zusätzlich auch Bilder zur Integration eingesetzt. Diesbezüglich kann zwischen Integrationsmaßnahmen mittels unterschiedlicher Motive (z. B. AEG: Bildintegration durch den Umweltbezug auf allen Motiven) und mittels Schlüsselbildern (z. B.

176 In Anlehnung an Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmenskommunikation – Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, a. a. O., S. 47.

Hamburg Mannheimer: Herr Kaiser) unterschieden werden.<sup>177</sup> Sämtliche Positionierungsmaßnahmen schöpfen dabei ihre Inhalte aus der kommunikativen Leitidee und aus dem kommunikativen Leitbild. Die Fokussierung auf die relevanten Bezugsgruppen wird jedoch erst durch die Verwendung von Kern- und Einzelaussagen ermöglicht. Somit werden die Kommunikationsinstrumente thematisch miteinander verbunden und es kann ein einheitliches Erscheinungsbild der strategischen Unternehmenskommunikation erzeugt werden.<sup>178</sup> In diesem Kontext ergeben sich als unterschiedliche Ansatzpunkte verschiedene Integrationsaufgaben, welche nachfolgend beschrieben werden.

Ausgangspunkt der Überlegungen ist, dass jedes Kommunikationsinstrument verschiedene Funktionen der Unternehmenskommunikation wahrnimmt (z. B. Informations-, Dialog- oder Motivationsfunktion). Haben nun mehrere Instrumente identische Aufgaben zu erfüllen, so können diese mittels der *funktionalen Integration* koordiniert und synergetisch eingesetzt werden. Die *instrumentale Integration* beschäftigt sich hingegen mit der Abstimmung der Kommunikationsinstrumente sämtlicher Kommunikationsabteilungen, wobei eine Synchronisation nicht nur zwischen sondern auch innerhalb der Instrumente angestrebt wird. Durch die *horizontale Integration* werden die Kommunikationsmaßnahmen für Bezugsgruppen einer Marktstufe miteinander verbunden (z. B. Konsumenten, Öffentlichkeit und Mitarbeiter), was die funktionale sowie instrumentale Integration implizit mit einbezieht. Im Gegensatz dazu zielt die *vertikale Integration* auf eine einheitliche Kommunikationsgestaltung für Bezugsgruppen auf verschiedenen Marktstufen ab (z. B. Zulieferbetriebe, Herstellerzentrale und Handelsvertreter). Für alle vier Integrationsformen ist es notwendig, Gemeinsamkeiten in der Ansprache der Bezugsgruppen zu identifizieren und inhaltlich identische Botschaften herauszuarbeiten.<sup>179</sup>

Ein weiteres Bestreben der IUK liegt in der *formalen Integration*. Diese umfasst sämtliche Gestaltungsprinzipien, die alle Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen mit-

---

177 Vgl. Esch, Franz-Rudolf: Verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse zur wirksamen Gestaltung integrierter Kommunikation, in: Bruhn, Manfred; Schmidt, Siegfried J.; Tropp, Jörg [Hrsg.]: Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis – Betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Perspektiven, Wiesbaden: Gabler [u. a.] 2000, S. 36.

178 Vgl. Schlögl, Gerhard: Integrierte Unternehmenskommunikation – Vom einzelnen Werbemittel zur vernetzten Kommunikation, a. a. O., S. 48.

179 Vgl. Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmenskommunikation – Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, a. a. O., S. 40-45.

einander verbinden, um ein einheitliches optisches Erscheinungsbild des Unternehmens zu vermitteln. Dabei handelt es sich um Richtlinien des Corporate Designs (z. B. Schrifttyp, Größe oder Farbe), wie etwa die Verwendung einheitlicher Logos (z. B. Nivea: Markanter Schriftzug in blau/weiß).<sup>180</sup> Auch hier gilt erneut das kommunikative Leitbild als Ausgangspunkt sämtlicher Maßnahmen. Ebenso ist auf die Verwendung von einheitlichen „Schlüsselwörtern“ (Corporate Wording) zu achten. Für eine Verankerung der Marke im Bewusstsein der Bezugsgruppen sollten die formalen Richtlinien über einen langen Zeitraum unverändert bestehen bleiben.<sup>181</sup> Ihr Geltungsbereich erstreckt sich dabei konsequenterweise auf alle horizontalen und vertikalen Kommunikationsebenen. In der Praxis werden diese Richtlinien im Rahmen der Corporate Identity entwickelt und in einem Corporate-Design-Handbuch schriftlich festgehalten, wodurch ihre Befolgung leichter angeordnet und kontrolliert werden kann.<sup>182</sup>

Der Aspekt der Kontinuität wird innerhalb der IUK sehr häufig unterschätzt, weshalb neue Botschaften und Bilder fortlaufend Interferenzen hervorrufen und zu einer Distrahierung der Unternehmenskommunikation führen.<sup>183</sup> Die *zeitliche Integration* ist diesbezüglich dafür verantwortlich, die Kommunikationsmaßnahmen mittelfristig miteinander zu koordinieren sowie kontinuierlich einzusetzen.<sup>184</sup> Im Hinblick auf das zentrale Kommunikationsziel eines einheitlichen Unternehmenserscheinungsbildes fokussiert sich diese Integrationsdimension auf die temporale Abstimmung der Kommunikationsinstrumente innerhalb sowie zwischen verschiedenen Planungsperioden. Dies beinhaltet einerseits die Gewährleistung der zeitlichen Synchronisation zwischen allen Instrumenten, wodurch ein Unternehmen sicherstellt, dass sich die Kommunikationsmaßnahmen gegenseitig unterstützen. Andererseits wird auch die zeitliche Kontinuität innerhalb eines Instrumentes angestrebt, da sonst dessen Wirkung durch häufig wech-

---

180 Vgl. Esch, Franz-Rudolf: Verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse zur wirksamen Gestaltung integrierter Kommunikation, a. a. O., S. 35.

181 Vgl. Schlögl, Gerhard: Integrierte Unternehmenskommunikation – Vom einzelnen Werbemittel zur vernetzten Kommunikation, a. a. O., S. 48.

182 Vgl. Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmenskommunikation – Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, a. a. O., S. 45 f.

183 Vgl. Esch, Franz-Rudolf: Verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse zur wirksamen Gestaltung integrierter Kommunikation, a. a. O., S. 34.

184 Vgl. Schlögl, Gerhard: Integrierte Unternehmenskommunikation – Vom einzelnen Werbemittel zur vernetzten Kommunikation, a. a. O., S. 48.

selnde Kommunikationskonzepte abgeschwächt wird. Dafür sind jedoch bestimmte Vorlaufzeiten einzelner Maßnahmen zu beachten.<sup>185</sup>

Pauschal betrachtet weist die inhaltliche Integration die höchste Komplexität auf, weshalb sie auch langfristig die stärkste Wirkung erzielen kann. Da sie die größten Ansprüche an die IUK stellt, ist ihre praktische Umsetzung jedoch häufig nur sehr schwer zu realisieren. Als notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung der IUK wird ferner die formale Integration betrachtet. Diese lässt sich zwar einfacher und schneller umsetzen, kann aber keine so langfristige Wirkung wie die inhaltliche Integration entfalten. Wegen vielfacher unternehmensinterner Diskontinuitäten, erweist sich die Realisierung der zeitlichen Integration ebenfalls als sehr problematisch.<sup>186</sup> Um schließlich die drei Dimensionen der Integration miteinander zu verbinden, muss eine Koordination und Synchronisation über alle Kommunikationsinstrumente und -mittel hinweg erfolgen. Diese so genannte „*Vernetzung*“ beschreibt das Bestreben, sämtliche Instrumente und Mittel sowohl auf der horizontalen wie auch der vertikalen Unternehmensebene zu integrieren. Voraussetzung dafür ist die Ausarbeitung einer konsistenten Kommunikationsstrategie, gepaart mit dem Know-How, den fachlichen Fähigkeiten und den Erfahrungen der Mitarbeiter der einzelnen Kommunikationsabteilungen.<sup>187</sup>

Dieses weite Aufgabenfeld kann in die Steuerungsphase der IUK eingeordnet werden und präsentiert deshalb mitunter die wichtigsten fachlichen Funktionen, welche durch ein IuK-System der IUK realisiert werden müssen. Auf die jetzt zu erläuternden Anforderungen ist deshalb bei der technischen Umsetzung besonders viel Wert zu legen.

- Bereitstellung eines Pools vorgefertigter Contents:

Die strategische Positionierung eines Unternehmens hat sich in den Kommunikationsbotschaften widerzuspiegeln. Dazu ist eine Plattform zu schaffen, welche die Themen und Inhalte für die IUK bereitstellt. Diese können somit von verschiedenen Kommunikationsinstrumenten aufgegriffen und für diverse Kommunikationsmaß-

---

185 Vgl. Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmenskommunikation – Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, a. a. O., S. 46 f.

186 Vgl. Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation – Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, a. a. O., S. 113.

187 Vgl. Schlögl, Gerhard: Integrierte Unternehmenskommunikation – Vom einzelnen Werbemittel zur vernetzten Kommunikation, a. a. O., S. 49.

nahmen eingesetzt werden.<sup>188</sup> Das IuK-System muss dementsprechend einen *Pool (Content Repository)* vorgefertigter Slogans, Motive, „Schlüsselbilder und -wörter“ sowie Kern- und Einzelaussagen zur Verfügung stellen, damit verschiedene Kommunikationsmaßnahmen inhaltlich konsistent bzw. kongruent und bezugsgruppengerecht ausgestaltet werden können. Die kommunikative Leitidee und das kommunikative Leitbild sind als Ausgangspunkt ebenfalls in diesem Pool zu speichern.

- Multilingualität der Contents:

Unternehmenskommunikation wird oft, aufgrund der Ausrichtung auf bestimmte Bezugsgruppen, stark lokalisiert und von Ort zu Ort unterschiedlich betrieben. Am Beispiel der Pressearbeit wird ersichtlich, dass sich Journalisten in ihrem Selbstverständnis, ihren Arbeitsroutinen sowie in ihren strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen global unterscheiden. Gerade in solchen Kommunikationsinstrumenten, wo die Sprache ein großes Hemmnis darstellt, ist eine internationale Ausrichtung der Kommunikation daher sehr problematisch.<sup>189</sup> Die Inhalte des durch das IuK-System bereitgestellten Content Repositories müssen daher *multilingual* vorliegen und jeweils auf die landestypischen Gegebenheiten angepasst werden. Auch das Corporate Wording ist international möglichst einheitlich zu gestalten. Somit kann auf lokaler Ebene differierend kommuniziert werden, ohne dabei die Integrität der Unternehmenskommunikation zu gefährden.

- Integration der Contents nach verschiedenen Kriterien:

Zur Realisierung der funktionalen, instrumentalen sowie horizontalen und vertikalen Integration sind die Contents jeweils nach verschiedenen Kriterien zu verbinden und die *inhaltlichen Gesamtzusammenhänge* den Mitarbeitern aufzuzeigen. Dazu sind in dem Content Repository des IuK-Systems die Inhalte der Kommunikationsmaßnahmen je Kommunikationsinstrument spezifisch nach Kommunikationsaufgaben (funktional), Kombinationsmöglichkeiten (instrumental) und Marktstufen (horizontal und vertikal) auszugestalten und zu katalogisieren. Den Benutzern des Systems

---

188 Vgl. Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmenskommunikation – Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, a. a. O., S. 158.

189 Vgl. Huck, Simone: Internationale Unternehmenskommunikation – Ergebnisse einer qualitativen Befragung von Kommunikationsverantwortlichen in 20 multinationalen Großunternehmen, Online im

ist es somit möglich, auf unterschiedlichen Marktstufen für spezielle Aufgaben verschiedene Kommunikationsinstrumente synergetisch zu kombinieren, kongruente und komplementäre Contents auszuwählen und letztendlich effektiv und effizient für die IUK einzusetzen.

- Bereitstellung des Corporate-Design-Handbuchs:

Auch in formaler Hinsicht muss sichergestellt werden, dass keine Widersprüche in der Kommunikation auftreten und Inkonsistenzen Irritationen bei den Bezugsgruppen hervorrufen, da sonst der geschlossene kommunikative Auftritt und die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens negativ darunter leiden.<sup>190</sup> Vor dem Hintergrund der Informationsüberlastung sollten deshalb die Inhalte der IUK formal einheitlich gestaltet werden. Damit sie von den Bezugsgruppen wahrgenommen und dauerhaft im Gedächtnis verankert werden können, muss das Unternehmenserscheinungsbild klar, prägnant, konzentriert, einprägsam und stimulierend sein.<sup>191</sup> Das *Corporate-Design-Handbuch* gibt dementsprechend exakte Vorgaben für die formale Ausgestaltung der Kommunikationsmaßnahmen und -mittel, weshalb es in elektronischer Form durch das zu entwickelnde IuK-System bereitgestellt werden muss. Die Mitarbeiter der verschiedenen Kommunikationsabteilungen haben so jederzeit Zugriff auf ein verlässliches Nachschlagewerk. Außerdem können Änderungen darin problemlos und sofort übernommen werden, wodurch das Handbuch immer auf dem aktuellen Stand ist.

- Vorgabe eines Zeitfensters für den Einsatz der Kommunikationsinstrumente:

Mittels der intertemporalen Wirkungsanalyse können die zeitlichen Beziehungen zwischen den Kommunikationsinstrumenten untersucht werden. Bei einer Wirkungsverzögerung reagieren die Bezugsgruppen nicht sofort auf die Kommunikationsmaßnahmen, wohingegen eine Wirkungsübertragung eine Reaktionskette anstößt und dafür sorgt, dass verschiedene Kommunikationsmaßnahmen länger wirken. Aus

---

Internet: <http://opus-ho.uni-stuttgart.de/hop/volltexte/2005/102/pdf/kommunikanalyse.pdf>, 08.01.2006, S. 9 f.

190 Vgl. Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmenskommunikation – Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, a. a. O., S. 58.

191 Vgl. Bednarczuk, Piotr: Strategische Kommunikationspolitik für Markenartikel in der Konsumgüterindustrie – Gestaltung und organisatorische Umsetzung, a. a. O., S. 219 f.

dieser Analyse lassen sich nun Rückschlüsse über den Zeitpunkt des Starts einzelner Maßnahmen von Kommunikationsinstrumenten ziehen.<sup>192</sup> In Frage kommt letztendlich ein paralleler, sukzessiver, intermittierender oder ablösender Einsatz der Instrumente.<sup>193</sup> In Abhängigkeit der Wirkungsbeziehungen ist dafür durch das IuK-System für jedes Kommunikationsinstrument ein *Zeitfenster* vorzugeben, welches den Einsatz verschiedener Kommunikationsmaßnahmen nur zu bestimmten Zeitpunkten freigibt. So kann sowohl innerhalb als auch zwischen den Kommunikationsinstrumenten eine temporale Abstimmung vorgenommen werden.

- Generierung eines Überblicks sämtlicher Kommunikationsmaßnahmen:

Da die interne Kommunikation zeitlich häufig der externen Kommunikation nachgelagert ist, werden die Mitarbeiter oft nicht frühzeitig genug über anstehende Kommunikationsmaßnahmen informiert. Solche Kommunikationsdiskrepanzen rufen Unzufriedenheit unter den Mitarbeitern sowie Widersprüche bei den Bezugsgruppen hervor und schädigen zudem die Glaubwürdigkeit des Unternehmens. Durch eine zeitliche Abstimmung der Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen bleibt jedoch die Kontinuität der Unternehmenskommunikation gewahrt und die Integrität kann nochmals gesteigert werden.<sup>194</sup> Um die temporale Koordination der Kommunikationsinstrumente zu gewährleisten, sollte das IuK-System deshalb alle zurückliegenden, aktuellen und geplanten Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens in einer *Übersicht* zusammenfassen. Jeder Kommunikationsbereich ist somit stets informiert, welche Maßnahmen wann mit welchen Kommunikationsinstrumenten durchgeführt bzw. welche Informationen verbreitet werden.

- „Vernetzung“ der Kommunikationsinstrumente:

Die Verantwortlichen der verschiedenen Kommunikationsabteilungen müssen bei der Planung eines Kommunikationsinstrumentes dessen inhaltliche, formale und

---

192 Vgl. Steffenhagen, Hartwig: Wirkungen absatzpolitischer Instrumente – Theorie und Messung der Marktreaktion, Stuttgart: Poeschel 1978, S. 218.

193 Vgl. Becker, Jochen: Marketing-Konzeption – Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, a. a. O., S. 649 f.

194 Vgl. Bruhn, Manfred; Zimmermann, Anja: Integrierte Kommunikationsarbeit in deutschen Unternehmen – Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, in: Bruhn, Manfred; Dahlhoff, Hans-Dieter [Hrsg.]: Effizientes Kommunikationsmanagement – Konzepte, Beispiele und Erfahrungen aus der Integrierten Unternehmenskommunikation, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1993, S. 161 ff.

zeitliche Integrationspotentiale systematisch analysieren, um im Sinne der IUK eine „Vernetzung“ mit komplementären Instrumenten anzusteuern. Ein umfangreiches *Suchraster* kann diesbezüglich dabei behilflich sein, den gesamten Instrumenteneinsatz zu koordinieren.<sup>195</sup> Dieses Raster kann sich an Tab. 5 orientieren und sollte in dem IuK-System implementiert werden.

Kommunikationsinstrumente	Funktionen			Ziele			Bezugsgruppen			Themen		
	F <sub>1,1</sub>	F <sub>1,2</sub>	F <sub>1,n</sub>	Z <sub>1,1</sub>	Z <sub>1,2</sub>	Z <sub>1,n</sub>	B <sub>1,1</sub>	B <sub>1,2</sub>	B <sub>1,n</sub>	I <sub>1,1</sub>	I <sub>1,2</sub>	I <sub>1,3</sub>
Mitarbeiterkommunikation	F <sub>1,1</sub>	F <sub>1,2</sub>	F <sub>1,n</sub>	Z <sub>1,1</sub>	Z <sub>1,2</sub>	Z <sub>1,n</sub>	B <sub>1,1</sub>	B <sub>1,2</sub>	B <sub>1,n</sub>	I <sub>1,1</sub>	I <sub>1,2</sub>	I <sub>1,3</sub>
Öffentlichkeitsarbeit	F <sub>2,1</sub>	F <sub>2,2</sub>	F <sub>2,n</sub>	Z <sub>2,1</sub>	Z <sub>2,2</sub>	Z <sub>2,n</sub>	B <sub>2,1</sub>	B <sub>2,2</sub>	B <sub>2,n</sub>	I <sub>2,1</sub>	I <sub>2,2</sub>	I <sub>2,3</sub>
Verkaufsförderung	F <sub>3,1</sub>	F <sub>3,2</sub>	F <sub>3,n</sub>	Z <sub>3,1</sub>	Z <sub>3,2</sub>	Z <sub>3,n</sub>	B <sub>3,1</sub>	B <sub>3,2</sub>	B <sub>3,n</sub>	I <sub>3,1</sub>	I <sub>3,2</sub>	I <sub>3,3</sub>
Direct Marketing	F <sub>4,1</sub>	F <sub>4,2</sub>	F <sub>4,n</sub>	Z <sub>4,1</sub>	Z <sub>4,2</sub>	Z <sub>4,n</sub>	B <sub>4,1</sub>	B <sub>4,2</sub>	B <sub>4,n</sub>	I <sub>4,1</sub>	I <sub>4,2</sub>	I <sub>4,3</sub>
Multimediatelefonkommunikation	F <sub>5,1</sub>	F <sub>5,2</sub>	F <sub>5,n</sub>	Z <sub>5,1</sub>	Z <sub>5,2</sub>	Z <sub>5,n</sub>	B <sub>5,1</sub>	B <sub>5,2</sub>	B <sub>5,n</sub>	I <sub>5,1</sub>	I <sub>5,2</sub>	I <sub>5,3</sub>
etc.	F <sub>n,1</sub>	F <sub>n,2</sub>	F <sub>n,n</sub>	Z <sub>n,1</sub>	Z <sub>n,2</sub>	Z <sub>n,n</sub>	B <sub>n,1</sub>	B <sub>n,2</sub>	B <sub>n,n</sub>	I <sub>n,1</sub>	I <sub>n,2</sub>	I <sub>n,3</sub>

Tab. 5: Suchraster zur Koordination der Kommunikationsinstrumente<sup>196</sup>

In dem Suchraster werden von den Benutzern des Systems die Funktionen (F<sub>1,1</sub>-F<sub>n,n</sub>), Ziele (Z<sub>1,1</sub>-Z<sub>n,n</sub>), Bezugsgruppen (B<sub>1,1</sub>-B<sub>n,n</sub>) und Themen (T<sub>1,1</sub>-T<sub>n,n</sub>) sämtlicher Kommunikationsinstrumente des Unternehmens eingetragen. Das IuK-System hat unter Berücksichtigung von inhaltlichen (funktional, instrumental, horizontal und vertikal), formalen und zeitlichen Integrationsmöglichkeiten diese Informationen anschließend auszuwerten und daraus eine *Vernetzungsmatrix der Kommunikationsinstrumente* zu erzeugen. Aus dieser Matrix sind schließlich alle Vernetzungspotentiale zwischen sämtlichen Kommunikationsinstrumenten des Unternehmens auf einen Blick ersichtlich.

- „Vernetzung“ der Kommunikationsmittel:

Da die verschiedenen Kommunikationsabteilungen eine Vielzahl von Kommunikationsmitteln (z. B. Pressebericht oder Web Site) einsetzen, ergibt sich daraus ein unternehmensweites Nutzungspotential aber auch ein enormer Abstimmungsbedarf.

<sup>195</sup> Vgl. Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation – Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, a. a. O., S. 152.

<sup>196</sup> In Anlehnung an Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation – Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, a. a. O., S. 152.

Die Aufstellung eines *Kommunikationsmittelkataloges* erleichtert die inhaltliche, formale und zeitliche Integration, da so jedem Beteiligten ersichtlich ist, welche Mittel zur Verfügung stehen, wie sie im Einzelnen einzusetzen sind, wer für ihre Entwicklung zuständig ist und in welcher Sprache sie vorliegen.<sup>197</sup> Es ist Aufgabe des IuK-Systems diesen Katalog aufzustellen, um den Anwendern aus jeder Kommunikationsabteilung eine umfassende Gesamtübersicht zu geben.

Die hier zur inhaltlichen, formalen und zeitlichen Integration abgeleiteten Anforderungen können zusammenfassend den „statischen Übersichten“ zugeordnet werden. Die aus Sicht der Koordination/ Integration wesentlich komplexeren ablauforganisatorischen Implikationen sollen im Abschnitt 3.4 näher behandelt werden (vgl. zu dieser Trennung auch Abschnitt 3.1).

### 3.3.4 Evaluation der Integrierten Unternehmenskommunikation

Eine Evaluation kann allgemein als kritische Beurteilung des Erfolges zielgerichteter Aktivitäten definiert werden.<sup>198</sup> Unter der *Evaluation der IUK* wird hier also nicht die Beurteilung des Konzepts der IUK gegenüber anderen Konzepten, sondern die Messung kommunikativer Wirkungen des Einsatzes sämtlicher Kommunikationsinstrumente verstanden.<sup>199</sup> Hinsichtlich der Zielsetzung, des Zeitpunktes und der Durchführung existieren dabei zwei diametrale Formen der Evaluation der Unternehmenskommunikation. Zum einen ist damit die Wirkungskontrolle einzelner Kommunikationsmaßnahmen und zum anderen die Messung der Wirkung der Gesamtkommunikation gemeint.<sup>200</sup> Eine maßnahmenspezifische Erfolgskontrolle wird jedoch mit steigendem „Vernetzungsgrad“ der Kommunikationsinstrumente aufgrund von Wirkungsinterdependenzen und

---

197 Vgl. Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation – Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, a. a. O., S. 153.

198 Vgl. Maletzke, Gerhard: Ziele und Wirkungen der Massenkommunikation – Grundlagen und Probleme einer zielorientierten Mediennutzung, Hamburg: Hans Bredow-Institut 1976, S. 227.

199 Vgl. Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation – Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, a. a. O., S. 184.

200 Vgl. Hilger, Angelika; Kaapke, Andreas: PR-Erfolgskontrolle – Ansätze und Instrumente zur Evaluierung markt- und gesellschaftsorientierter Unternehmenskommunikation, in: PR-Magazin, Jg. 26, Nr. 8/1995, S. 36.

Schwierigkeiten bei der Zurechnung kommunikativer Wirkungen erschwert.<sup>201</sup> Daneben kann nochmals zwischen den Ansatzpunkten der Evaluation unterschieden werden. Die *formative Kontrolle* überprüft und beurteilt einzelne Schritte der Kommunikationsmaßnahmen schon während ihrer Durchführung, wohingegen die *summative Kontrolle* erst nach Abschluss einer Kommunikationsmaßnahme dessen Erfolg und Wirkung genau untersucht.<sup>202</sup> Der Vorteil einer frühzeitigen Überprüfung besteht darin, dass Maßnahmen noch korrigiert werden können, weshalb es sich anbietet, mehrere zeitlich gestaffelte Evaluationen vorzunehmen. Dieser zyklische Prozess wird in Abb. 9 illustriert. Die Evaluation der IUK lässt sich dabei in Prozess-, Wirkungs- und Effizienzkontrollen untergliedern, welche nun erläutert werden.

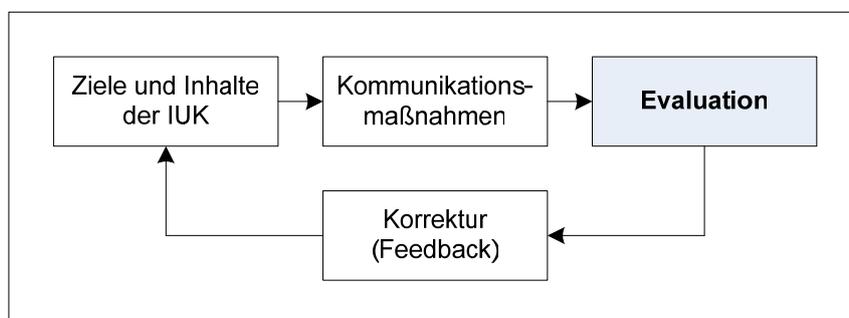


Abb. 9: Zyklus der IUK-Evaluation<sup>203</sup>

*Prozesskontrollen* sind unternehmensinterne Messungen der Durchführung einzelner Integrationsprojekte.<sup>204</sup> Gegenstand dieser Analysemethoden ist die Kontrolle des zeitli-

201 Vgl. Hermanns, Arnold; Püttmann, Michael: Integrierte Marketing-Kommunikation von Dienstleistungs-Anbietern, in: Berndt, Ralph; Hermanns, Arnold [Hrsg.]: Handbuch Marketing-Kommunikation – Strategien, Instrumente, Perspektiven, Wiesbaden: Gabler 1993, S. 37 und Püttmann, Michael: Das Management der Integrierten Marketing-Kommunikation, in: Werbeforschung & Praxis, Jg. 38, Nr. 1/1993, S. 18.

202 Bezüglich der formativen Evaluation lässt sich einschränkend konstatieren, dass diese Form der Evaluation in der Praxis alleine aufgrund zeitlicher Restriktionen in manchen Fällen ausscheidet. Gerade bei relativ kurzen Kommunikationsmaßnahmen kann es schwierig sein, Erhebungen während der Laufzeit der Maßnahme durchzuführen. Vgl. Fuhrberg, Reinhold: Das Kopf-Bauch-Dilemma – PR-Beratung zwischen Erfolg und Konflikt, in: Baerns, Barbara; Klewes, Joachim [Hrsg.]: Public Relations – Kampagnen, Trends und Tipps, Düsseldorf: Econ 1996, S. 55.

203 In Anlehnung an Beger, Rudolf; Gärtner, Hans-Dieter; Mathes, Rainer: Unternehmenskommunikation – Grundlagen, Strategien, Instrumente, a. a. O., S. 54.

204 Vgl. Duncan, Tom; Moriarty, Sandra: Driving Brand Value – Using Integrated Marketing to Manage Profitable Stakeholder Relationships, a. a. O., S. 261.

chen Ablaufs der Projekte, sowie des Fortschritts der Sachaufgaben.<sup>205</sup> Dazu wird eine Checkliste mit Prüffragen (z. B. „Von welchen Fachabteilungen wurde das Kommunikationsmittel bisher eingesetzt?“ oder „Sind alle Mitarbeiter über die Einsatzmöglichkeiten des Kommunikationsmittels informiert?“) in Form eines Soll-Ist-Vergleichs abgearbeitet.<sup>206</sup> Der Projektfortschritt selbst kann mit Hilfe von Netz- und Balkenplänen kontrolliert werden, wobei die funktionalen und zeitlichen Abhängigkeiten einzelner Aktivitäten von besonderem Interesse sind.<sup>207</sup> Das Hauptziel einer Prozesskontrolle ist jedoch die Bestimmung des *Integrationsgrades* der Kommunikationsarbeit. Zu seiner Ermittlung sind spezielle Indikatoren zu berechnen, welche individuell und situationsabhängig zu spezifizieren sind.<sup>208</sup>

Im Gegensatz dazu bezeichnen *Wirkungskontrollen* unternehmensexterne Messungen der kommunikativen bzw. psychologischen Wirkungen, ausgelöst bei den Bezugsgruppen der IUK.<sup>209</sup> Diese Analysen sind sowohl für jedes Kommunikationsinstrument als auch für die Gesamtkommunikation durchzuführen. Bei der Kontrolle einzelner Instrumente empfiehlt es sich zudem, die Wirkungskategorien nach zwei Zeithorizonten zu untergliedern.<sup>210</sup> *Momentane Reaktionen* sind dabei die von einem Individuum in einer bestimmten Situation gezeigten Handlungen (z. B. Interesse, Aufmerksamkeit oder Akzeptanz), wohingegen *dauerhafte Reaktionen* langfristige psychologische Strukturen der Individuen darstellen (z. B. Markenpräferenzen, Imagewirkungen oder Zufriedenheitsniveaus).<sup>211</sup> Zur Messung der unterschiedlichen Wirkungen im Zeitablauf werden die

---

205 Vgl. Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmenskommunikation – Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, a. a. O., S. 243.

206 Vgl. Horváth, Péter: Controlling, 9. vollst. überarb. Auflage, München: Vahlen 2003, S. 212.

207 Vgl. Grochla, Erwin: Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, Stuttgart: Poeschel 1982, S. 348 ff.

208 Auf den Begriff des „Integrationsgrades“ und die Bestimmung der diesbezüglichen Indikatoren soll hier nicht weiter eingegangen werden, da dieses Thema den Rahmen der Arbeit überschreiten würde. Der interessierte Leser findet entsprechende Ausführungen aber bei Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation – Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, a. a. O., S. 187.

209 Vgl. Duncan, Tom; Moriarty, Sandra: Driving Brand Value – Using Integrated Marketing to Manage Profitable Stakeholder Relationships, a. a. O., S. 261

210 Vgl. Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmenskommunikation – Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, a. a. O., S. 245.

211 Vgl. Steffenhagen, Hartwig: Kommunikationswirkung – Kriterien und Zusammenhänge, Hamburg: Schriften der Heinrich Bauer Stiftung 1984, S. 13 f.

aus der Marktforschung bekannten qualitativen und quantitativen Instrumente der Datengewinnung herangezogen (z. B. Markt- und Meinungsforschungen oder Kundenbefragungen). Bei der Analyse der Wirkungen der gesamten IUK wird neben den externen Marktforschungsmethoden auch eine Reihe von internen Befragungen durchgeführt. Da hierzu keine theoretisch fundierten Wirkungskategorien festgelegt werden können, sind zu deren Auswertung Indikatoren zu bestimmen (z. B. Intensität der internen Kommunikation), die Hinweise auf Zielerreichungsbeiträge geben können.<sup>212</sup>

Mit *Effizienzkontrollen* wird zuletzt der Erfolg von Kommunikationsmaßnahmen unter ökonomischen Gesichtspunkten beurteilt. Es geht dabei aber nicht nur um die Bewertung der Gesamteffizienz der IUK, sondern auch um die Wertigkeit unterschiedlicher Kommunikationsinstrumente. Grundlage der Analysen bildet ein Kosten-Nutzen-Vergleich, der den Nutzen verschiedener Alternativen in monetären Größen ausdrückt, um eine Vergleichbarkeit herzustellen. Während die Erfassung der Kosten meist unproblematisch ist, gestaltet sich die monetäre Bewertung des Nutzens sehr schwierig. Zur Lösung dieses Problems existieren mit dem *Punktwert- und Opportunitätskostenansatz* sowie der *Prozesskostenrechnung* drei Methoden.<sup>213</sup> Letztlich geht es dabei um die Berechnung des Return on Investment (ROI).<sup>214</sup>

Die Gesamtheit der Evaluationsmaßnahmen kann unverkennbar der Kontrollphase der IUK zugeordnet werden. Damit sind die operativen Aufgaben des Managementprozesses zur Integration der Unternehmenskommunikation komplett und es können nun die letzten fachlichen Anforderungen an das IuK-System abgeleitet werden.

- Unterstützung unterschiedlicher Evaluationsformen:

Zur Kontrolle einzelner Kommunikationsmaßnahmen bestimmter Kommunikationsinstrumente (*intrainstrumentelle Kontrolle*) werden deren Prozesse, Wirkungen und Effizienz hinsichtlich der strategischen Positionierung sowie der Zwischen- und

---

212 Vgl. Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmenskommunikation – Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, a. a. O., S. 245 f.

213 Vgl. Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation – Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, a. a. O., S. 196-200. Ausführliche Informationen zum Punktwert- und Opportunitätskostenansatz sowie der Prozesskostenrechnung finden sich auf den angeg. Seiten.

214 Vgl. Schlögl, Gerhard: Integrierte Unternehmenskommunikation – Vom einzelnen Werbemittel zur vernetzten Kommunikation, a. a. O., S. 43.

Einzelziele bezüglich der relevanten Bezugsgruppen analysiert. Die Überprüfung der Gesamtkommunikation (*interinstrumentelle Kontrolle*) konzentriert sich hingegen auf die Messung der Prozesse, Wirkungen und Effizienz der Summe der Kommunikationsinstrumente.<sup>215</sup> Sämtliche durch das IuK-System bereitgestellten Evaluationsverfahren müssen daher diese beiden Bezugsebenen berücksichtigen, um eine systematisch gegliederte Untersuchung zu gewährleisten.

- Beginn der Evaluation an unterschiedlichen Ansatzpunkten:

Die durch das IuK-System unterstützten Evaluationsverfahren sollten zudem auf den verschiedenen Bezugsebenen an unterschiedlichen Punkten ansetzen können. Dadurch ist es möglich, situations- und maßnahmenspezifisch entweder eine *formative oder eine summative Kontrolle* der Unternehmenskommunikation durchzuführen. Je schneller das System dabei die jeweilige Überprüfung auswertet, desto früher kann korrigierend eingegriffen und eine erneute Evaluation gestartet werden, was für die Durchführung formativer Kontrollen sehr wichtig ist.

- Bereitstellung von Prozesskontrollverfahren:

Prozesskontrollen evaluieren die Durchführung einzelner Integrationsmaßnahmen auf der organisationsstrukturellen Ebene der IUK.<sup>216</sup> Die dafür benötigte Checkliste ist durch das IuK-System vorzugeben, damit der Prozessverantwortliche den Fragenkatalog abarbeiten kann. Nachdem die Benutzereingaben vollständig sind, hat das System diese automatisch auszuwerten, die Ergebnisse in Form von Diagrammen und Netzplänen zu präsentieren und zuletzt durch die Kumulation aller Ergebnisse sowie mittels spezieller Indikatoren (z. B. Grad der Einflussnahme von Kommunikationsinstrumenten) den *Integrationsgrad der Unternehmenskommunikation* zu berechnen. Somit kann in Form von funktionalen und zeitlichen Abhängigkeiten ein Fazit aus sämtlichen Prozesskontrollen gezogen werden, welches wiederum als Feedback für die Kommunikationsplanung genutzt werden sollte.

---

215 Vgl. Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmenskommunikation – Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, a. a. O., S. 241.

216 Vgl. Schlögl, Gerhard: Integrierte Unternehmenskommunikation – Vom einzelnen Werbemittel zur vernetzten Kommunikation, a. a. O., S. 43.

- Bereitstellung von Wirkungskontrollverfahren:

Um die Einheit in der Kommunikation evaluieren zu können, sind bei den Bezugsgruppen der Unternehmenskommunikation Befragungen zu den einzelnen Wahrnehmungselementen durchzuführen.<sup>217</sup> Das IuK-System muss für die Wirkungskontrolle einzelner Kommunikationsinstrumente und die Messung der Gesamtwirkungen verschiedene qualitative und quantitative Datenerhebungsverfahren unterstützen, indem es unterschiedliche *Fragenkataloge* bereithält. Nachdem die Anwender die benötigten Daten gewonnen und eingegeben haben, sollten diese wieder durch das System ausgewertet, in unterschiedliche Kategorien eingeteilt (momentane und dauerhafte Reaktionen) und in einer Übersicht präsentiert werden.

- Bereitstellung von Effizienzkontrollverfahren:

Innerhalb der Effizienzkontrolle ist der Punktwertansatz dazu geeignet, die verschiedenen Kenngrößen der Kommunikationswirkung auf einen Wert zu standardisieren, wohingegen der Opportunitätskostenansatz den kommunikativen Nutzen in Form von Opportunitätskosten berechnen kann. Ziel beider Verfahren ist es anschließend, einen Vergleich der Kosten-Nutzen-Relationen vorzunehmen, um die Effizienz einzelner Kommunikationsinstrumente zu beurteilen.<sup>218</sup> Die Prozesskostenrechnung dient daneben der Ermittlung der Kosten pro Kommunikationsmaßnahme und gibt so Hinweise auf die Wirtschaftlichkeit einzelner Prozesse.<sup>219</sup> Mit diesen drei in dem IuK-System zu implementierenden Verfahren ist eine *Kosten-Nutzen-Analyse* durchzuführen. Dafür hat das System Kosten und Nutzen der Kommunikationsmaßnahmen durch Benutzereingaben zu erfassen, den Nutzen in monetäre Größen umzuwandeln, einen Kosten-Nutzen-Vergleich anzustellen und die Ergebnisse kompakt darzustellen. Zudem ist der ROI zu berechnen.

---

217 Vgl. Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation – Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, a. a. O., S. 194.

218 Vgl. Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmenskommunikation – Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, a. a. O., S. 249-252.

219 Vgl. Link, Jörg; Gerth, Norbert; Voßbeck, Eckart: Marketing-Controlling – Systeme und Methoden für mehr Markt- und Unternehmenserfolg, München: Vahlen 2000, S. 150.

- Zusammenfassung der Evaluationsergebnisse:

Was sämtliche Evaluationsverfahren gemeinsam haben ist, dass sich ihre Ergebnisse bis auf die Ebene einzelner Kommunikationsmaßnahmen herunterbrechen lassen. Somit kann eine abschließende Bilanz aus der Gesamtheit der Kontrollverfahren gezogen werden, welche in Tab. 6 als *Evaluationsmatrix der Kommunikationsmaßnahmen* erscheint und durch das IuK-System zu generieren ist.

Evaluation		Ergebnisse der...																	
		Prozesskontrolle						Wirkungskontrolle						Effizienzkontrolle					
Kommunikations- maßnahmen	Informationsversorgung der Presse	FA <sub>1</sub>			ZA <sub>1</sub>			MR <sub>1</sub>			DR <sub>1</sub>			PW <sub>1</sub>		OK <sub>1</sub>		PK <sub>1</sub>	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	n
	Schaltung einer Zeitungsanzeige	FA <sub>2</sub>			ZA <sub>2</sub>			MR <sub>2</sub>			DR <sub>2</sub>			PW <sub>2</sub>		OK <sub>2</sub>		PK <sub>2</sub>	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	n
	Versendung eines Werbebriefs	FA <sub>3</sub>			ZA <sub>3</sub>			MR <sub>3</sub>			DR <sub>3</sub>			PW <sub>3</sub>		OK <sub>3</sub>		PK <sub>3</sub>	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	n
	etc.	FA <sub>n</sub>			ZA <sub>n</sub>			MR <sub>n</sub>			DR <sub>n</sub>			PW <sub>n</sub>		OK <sub>n</sub>		PK <sub>n</sub>	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	n

Tab. 6: Evaluationsmatrix der Kommunikationsmaßnahmen

Innerhalb dieser Matrix sind die Ergebnisse der Prozesskontrolle als funktionale (FA<sub>1</sub>-FA<sub>n</sub>) und zeitliche Abhängigkeiten (ZA<sub>1</sub>-ZA<sub>n</sub>), die Ergebnisse der Wirkungskontrolle als momentane (MR<sub>1</sub>-MR<sub>n</sub>) und dauerhafte Reaktionen (DR<sub>1</sub>-DR<sub>n</sub>) sowie die Ergebnisse der Effizienzkontrolle als Punktwert (PW<sub>1</sub>-PW<sub>n</sub>), Opportunitätskosten (OK<sub>1</sub>-OK<sub>n</sub>) und Prozesskosten (PK<sub>1</sub>-PK<sub>n</sub>) für jede Kommunikationsmaßnahme abgetragen. Die einzelnen in den Schnittpunkten von Maßnahmen-Zeile und Ergebnis-Spalte stehenden Zahlen (1-n) symbolisieren daher ein maßnahmenspezifisches Evaluationsergebnis.

Das Problemfeld der IUK als Prozess einer einheitlichen Gesamtkommunikation kann nicht nur fachlich thematisiert werden, da neben planerischen und thematischen Gesichtspunkten ebenso die Organisation der Kommunikation berücksichtigt werden muss. Aus diesem Grund wird im nächsten Abschnitt mit der organisatorischen Anforderungsanalyse begonnen, welche sich mit der Aufbau- und Ablauforganisation der Unternehmenskommunikation, sowie mit der Integration und Koordination auf unterschiedlichen Unternehmensebenen beschäftigt. Auf die im Sinne des üblichen Verständnisses ungewöhnliche Interpretation des Begriffs „organisatorische Anforderun-

gen“ wurde dabei bereits in Abschnitt 3.1 eingegangen. Gerade die komplexen Aufgaben der organisatorischen Koordination und Integration lassen eine solche getrennte Betrachtungsweise aber als gerechtfertigt erscheinen.

### 3.4 Ableitung organisatorischer Anforderungen

#### 3.4.1 Strukturierung der Aufbauorganisation

Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt der *Grad der Differenzierung und Spezialisierung der Kommunikation*, was die Integrationsarbeit aufgrund des erhöhten Koordinationsbedarfes zunehmend verkompliziert. Die unterschiedlichen Kommunikationsaufgaben sind dabei in der Aufbauorganisation eines Unternehmens typischerweise auf diverse Abteilungen und Hierarchieebenen verteilt. So ist beispielsweise die „Werbeabteilung“ häufig dem Marketingvorstand untergeordnet oder die PR-Abteilung ist direkt dem Vorstand unterstellt.<sup>220</sup> Wegen dieser räumlichen Trennung der Kommunikationsabteilungen gestalten sich die organisatorischen Rahmenbedingungen sehr problematisch, wodurch eine ganzheitliche Planung und Umsetzung der IUK nur schwer zu realisieren ist. Eine Verstärkung der Integrationsbemühungen in der Unternehmenskommunikation kann deshalb nur mit einer Zusammenlegung kommunikativer Aufgaben einhergehen, was wiederum zu einer Art „*Despezialisierung*“ führt.<sup>221</sup>

Zu diesem Zweck ist ein strukturiertes Stellengefüge der IUK zu ermitteln, welches dazu geeignet ist, sämtliche Aufgaben der Unternehmenskommunikation organisatorisch zu integrieren. Dabei kann grundsätzlich zwischen Einlinien-, Mehrlinien- und Stabliniensystemen sowie der Matrixorganisation unterschieden werden, deren Vor- und Nachteile bezüglich der Planung, Steuerung und Kontrolle bzw. der personellen Umsetzung der IUK in Tab. 7 stichpunktartig aufgeführt sind.

---

220 Vgl. Köhler, Richard: Kommunikations-Management im Unternehmen, in: Berndt, Ralph; Hermanns, Arnold [Hrsg.]: Handbuch Marketing-Kommunikation – Strategien, Instrumente, Perspektiven, Wiesbaden: Gabler 1993, S. 106.

221 Vgl. Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation – Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, a. a. O., S. 163.

+/-	Einliniensystem	Mehrliniensystem	Stabliniensystem	Matrixorganisation
Planung	+ eindeutig geregelte Planungskompetenz + kein Auftreten von Kompromissdenken	+ Einbindung von Spezialwissen + Gleichberechtigung der Abteilungen	+ gute Planungsvorbereitung + Einbindung von Fachwissen	+ multidimensionale Abstimmung + sehr hohe Akzeptanz
	- Gefahr der Bürokratisierung - diverse Akzeptanzprobleme	- unklare Planungszuständigkeiten - keine Abstimmungsmechanismen	- Akzeptanzprobleme der Stäbe - geringe Einbindung der Linie	- diverse Kompetenzkonflikte - Gefahr des Kompromissdenkens
Steuerung	+ kann einfach angeordnet werden + schnelle Entscheidungsprozesse	+ eindeutige Anordnungen + schnelle Entscheidungen	+ Stäbe übernehmen Teilaufgaben + Entlastung der Abteilungen	+ gute direkte Kommunikation + gute fachliche Abstimmung
	- keine direkte Zusammenarbeit - lange Kommunikationswege	- unklare Weisungsbefugnisse - Mehrfachunterstellungen	- Durchführung ist Aufgabe der Linie - Überlastung der Linie	- sehr hoher Abstimmungsbedarf - lange Entscheidungsprozesse
Kontrolle	+ klare Zuständigkeit der Kontrolle - Gefahr der Bürokratisierung	+ Kontrolle kann leicht angeordnet werden - Schwierigkeit der Ergebniszuordnung	+ klare Aufgabenverteilung - Probleme bei der Ergebniszuordnung	+ leichter möglich bei Projekten - Probleme bei der Ergebniszuordnung
	+ Leitung ist persönlich Zuständig + Anerkennung der Alleinverantwortung	+ Verantwortlichkeit mehrerer Mitarbeiter + hohe Einsatzbereitschaft	+ Anerkennung von Stab und Linie + Stab leistet Unterstützung	+ hohe Kooperationsbereitschaft + hohe Motivation durch Teambuilding
Personal	- kreatives Potential wird nicht genutzt - geringe persönliche Beiträge	- geringe Beiträge unterer Stellen - diverse Akzeptanzprobleme	- Probleme zwischen Stab und Linie - Probleme der Weisungsbefugnis	- langwierige Abstimmungsprozesse - Demotivation durch Abstimmungen

Tab. 7: Leistungsfähigkeit verschiedener Organisationsformen der IUK<sup>222</sup>

*Einliniensysteme* werden durch eindeutige Kompetenz- und Verantwortungszuweisungen charakterisiert, weshalb in dieser hierarchischen Organisationsform jeder Untergebene nur einen Vorgesetzten hat. Die IUK wird dabei als Auftrag an alle untergeordneten Stellen erteilt. Dadurch existieren zwar klare Befugnisse, jedoch wird die direkte Koordination zwischen hierarchisch gleichgestellten Instanzen nicht gefördert, wodurch dem Netzwerkgedanken der IUK keine Rechnung getragen wird.<sup>223</sup>

Dieser Gedanke wird allerdings von *Mehrliniensystemen* aufgegriffen, die durch Mehrfachunterstellungen eine bessere Koordination anstreben. Da der einzelne Mitarbeiter nun von unterschiedlichen Vorgesetzten Anweisungen erhält, kann eine funktionale

<sup>222</sup> In Anlehnung an Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmenskommunikation – Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, a. a. O., S. 189.

Spezialisierung der Kommunikationsarbeit durchgeführt werden. Zwar sind so die Kommunikationsinstrumente mehreren weisungsbefugten Stellen unterstellt, trotzdem ist zwischen den über- und untergeordneten Abteilungen keine direkte Abstimmung der Kommunikationsmaßnahmen vorgesehen.<sup>224</sup>

In *Stabliniensystemen* werden deshalb die Vorteile der Ein- und Mehrliniensysteme miteinander verbunden, indem einige Kommunikationsaufgaben in Form von Stäben organisiert werden (z. B. Öffentlichkeitsarbeit). Zur Eingliederung ist es dabei möglich, den Stab der Unternehmensleitung beizuordnen oder zwischen der Unternehmensleitung und den Leitern der Linienabteilungen anzusiedeln bzw. den Stab nach Weisung der Linienleiter arbeiten zu lassen.<sup>225</sup> Praktische Erfahrungen zeigen jedoch, dass Stäbe primär nur für spezielle Aufgaben der Kommunikation geeignet sind (z. B. Erarbeitung des Corporate Designs in der Planungsphase der IUK) und eher eine unterstützende und beratende Funktion übernehmen sollten.<sup>226</sup>

Deshalb sind zuletzt *Matrixorganisationen* auf eine teamorientierte Kooperation ausgerichtet, wobei ständige Matrixstrukturen von rotierenden Matrixstrukturen unterschieden werden können.<sup>227</sup> Beide Formen sind durch die „Vernetzung“ von Funktionen (z. B. Kommunikationsinstrumente) und Objekten (z. B. Produkte) gekennzeichnet, was zur Folge hat, dass Funktionsmanager die Koordination der Kommunikationsbereiche übernehmen, während Objektmanager für die Integration sämtlicher Kommunikationsaufgaben einer Sparte verantwortlich sind. Durch diesen Koordinationsmechanismus wird die Umsetzung der IUK unterstützt und erheblich erleichtert. Verglichen mit den anderen Organisationsformen ist die Matrixorganisation somit am besten für die organisatorische Gestaltung der IUK geeignet.<sup>228</sup>

---

223 Vgl. Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmenskommunikation – Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, a. a. O., S. 181 f.

224 Vgl. Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmenskommunikation – Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, a. a. O., S. 183 f.

225 Vgl. Staehle, Wolfg.: Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, a. a. O., S. 708.

226 Vgl. Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmenskommunikation – Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, a. a. O., S. 186.

227 Vgl. Mintzberg, Henry: The Structuring of Organizations – A Synthesis of the Research, Englewood Cliffs: Prentice-Hall 1979, S. 171 f.

228 Vgl. Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmenskommunikation – Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, a. a. O., S. 186 ff.

Da unabhängig von der Organisationsform nicht davon ausgegangen werden kann, dass die einzelnen Kommunikationsabteilungen über die unterschiedlichen Unternehmensebenen selbständig ihrer Integrationsaufgabe gerecht werden, muss eine für die IUK gesamtverantwortliche Organisationseinheit institutionell verankert werden. Eine solche Instanz hat sämtliche Entscheidungskompetenzen, Weisungsbefugnisse und Verantwortungen zwischen den verschiedenen Abteilungen festzulegen und zu regeln.<sup>229</sup> Zudem dient sie als Verbindungseinheit im Rahmen der Organisationsentwicklung, weshalb sie auch fachübergreifend für die Planung, Steuerung und Kontrolle der IUK zuständig ist.<sup>230</sup> Diese allgemein als *Kommunikationsmanager* bezeichnete zentrale Koordinationsstelle trägt somit die Verantwortung für die Unternehmenskommunikation und kann auf unterschiedliche Art und Weise organisatorisch eingebunden werden. Klassischerweise wird das Kommunikationsmanagement als *Stabsstelle* direkt der Unternehmensleitung unterstellt und mit einigen Weisungsbefugnissen ausgestattet (z. B. Freigabe von Kommunikationsmitteln). Denkbar ist stattdessen auch die Einbindung des Kommunikationsmanagers in die *Linienorganisation*, als Leiter der gesamten Unternehmenskommunikation, was die Stelle mit höheren Kompetenzen versehen würde. Eine letzte Möglichkeit ist die Institutionalisierung des Kommunikationsmanagers als verantwortlichen Leiter innerhalb einer *Projektorganisation*.<sup>231</sup> Damit wäre er zuständig für die Planung der IUK und weisungsbefugt gegenüber den interdisziplinären Teams.<sup>232</sup>

Aus den dargestellten Sachverhalten lassen sich nun weitere fachliche Anforderungen ans das zu konzipierende IuK-System ableiten:

---

229 Vgl. Kieser, Alfred; Kubicek, Herbert: *Organisation*, 3. völlig neubearb. Auflage, Berlin [u. a.]: de Gruyter 1992, S.82, Remer, Andreas: *Organisationslehre*, 3. Auflage, Bayreuth: REA-Verlag Managementforschung 1996, S. 28, Schreyögg, Georg: *Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*, 4. vollst. überarb. und erw. Auflage, Wiesbaden: Gabler 2003, S. 158 f. und Welge, Martin K.: *Unternehmensführung – Band 2: Organisation*, Stuttgart: Poeschel 1987, S. 401.

230 Vgl. Schanz, Günther: *Organisationsgestaltung – Management von Arbeitsteilung und Koordination*, 2. neubearb. Auflage, München: Vahlen 1994, S. 188 f.

231 Ein Projekt bezeichnet ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist. Da die IUK nach der Initialplanung jedoch durch Routineabläufe geprägt wird, kann zu diesem Zeitpunkt nicht mehr von einem Projekt gesprochen werden. Deshalb ist diese Organisationsform nur für die Planungsphase geeignet.

232 Vgl. Bruhn, Manfred: *Integrierte Unternehmenskommunikation – Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit*, a. a. O., S. 223 f.

- Uneingeschränkter Zugriff auf das IuK-System:

Damit der der IUK inhärente *Netzwerkgedanke* berücksichtigt und praktisch umgesetzt werden kann, sind sämtliche Funktionen und Contents des IuK-Systems prinzipiell in jeder Abteilung eines Unternehmens vorerst jedem Benutzer zugänglich zu machen.<sup>233</sup> Die Unternehmenskommunikation kann so, unabhängig vom Grad der Differenzierung und Spezialisierung, unter dem Gesichtspunkt der Teamarbeit integriert und koordiniert werden, wodurch die Zusammenarbeit verschiedener Kommunikationsbereiche erst ermöglicht wird.

- Implementierung eines Rollenkonzepts:

Da abhängig von der Organisation der IUK verschiedene Stellen (z. B. Funktions- und Objektmanager) mit unterschiedlichen Kompetenzen, Verantwortungen und Aufgaben ausgestattet werden, muss sich diese Hierarchie nun ebenfalls im IuK-System widerspiegeln. Dazu sind mehrere *Rollen für typische Tätigkeitsprofile* der Anwender zu definieren (z. B. Administrator oder Kommunikationsmanager und -mitarbeiter). Die Überlegungen zur hierarchischen Organisation der IUK machen dabei deutlich, dass *flache Hierarchien* die Integration erleichtern und die Kooperation und Abstimmung einfacher gestalten. Zudem werden dadurch lange Informations- und Entscheidungsprozesse vermieden.<sup>234</sup> Die Anzahl der zu implementierenden Rollen ist dabei letztlich unabhängig von der Hierarchietiefe, da die sich die Ausgestaltung der Rollen-Berechtigungen im Regelfall an funktionalen Gesichtspunkten orientieren. Das Vorsehen eines Rollenkonzepts macht es außerdem möglich, die Analyse der fachlichen Anforderungen logisch von der (im Wortsinne der Wirtschaftsinformatik) organisatorischen Anforderungsuntersuchung abzutrennen. Im Endeffekt muss zunächst „nur“ darauf geachtet werden, dass jede fachliche Funktion einer oder mehreren organisatorischen Rollen zugeordnet werden kann, also modulare Berechtigungen vergeben werden können. Welche Rollen es schließlich geben wird bzw. welche funktionale Zuordnungen zu hinterlegen sind, kann dann im Anschluss festgelegt werden.

---

233 Diese voll umfängliche Verfügbarkeit aller Funktionen und Contents ist allerdings nur konzeptioneller Natur und wird deshalb durch die beiden folgenden Anforderungen wieder reduziert.

234 Vgl. Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation – Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, a. a. O., S. 168.

- Ausstattung der Rollen mit unterschiedlichen Rechten:  
Unter Berücksichtigung der Organisationsform der Unternehmenskommunikation (Einlinien-, Mehrlinien- oder Stabliniensystem sowie Matrixorganisation) sind die *Weisungsbefugnisse und Verantwortungen* der betreffenden Stellen auf die Rollen des IuK-Systems zu übertragen und somit der Zugriff auf die Funktionen und Contents teilweise zu beschränken. Der Kommunikationsmanager verdient dabei eine besondere Beachtung, da dieser neben dem Administrator die umfassendsten Rechte innerhalb des Systems bekommen sollte (z. B. Erstellung und Bearbeitung der kommunikativen Leitidee), welche in Abhängigkeit seiner organisatorischen Einbindung (Stabsstelle, Linien- oder Projektorganisation) zu gestalten sind. Untergeordnete Mitarbeiter haben dementsprechend weniger Rechte zu erhalten. Diese sind jeweils individuell auf ihr Arbeitsgebiet anzupassen und insgesamt relativ knapp zu halten (z. B. Erstellung einer Werbeanzeige aus vorgefertigten Contents). Es ist unmittelbar einsichtig, dass sich angesichts der Vielzahl an im realen Unternehmen implementierten organisatorischen Strukturen schwerlich allgemeingültige Empfehlungen über die Berechtigungsausstattung einzelner Rollen geben lassen. Gleichwohl sollte es ein Ziel sein, entsprechende Empfehlungen möglichst konkret zu halten.
- Potentielle Reformierung des Rollenkonzepts:  
Das gesamte Rollenkonzept muss *erweiterbar und flexibel* sein, um mit dem Unternehmen wachsen bzw. an neue Organisationen angepasst werden zu können (z. B. bei Fusionen). Dazu gehört beispielsweise, dass die Benutzer des Systems in der Lage sind, Kompetenzen, Verantwortungen und Aufgaben an Mitarbeiter neu eingliederter, untergeordneter Instanzen weiterzuleiten und deren Rechte im Zeitablauf anpassen zu können. In diesem Zusammenhang muss es möglich sein, Organisationseinheiten in die bestehende Struktur einzufügen, anzuhängen, zu verschieben oder sogar komplett aus dem Gefüge herauszunehmen.
- Generierung eines Organigramms:  
Um die Übersicht zu behalten, welche Rollen innerhalb des IuK-Systems vergeben und mit welchen Rechten diese ausgestattet sind, muss zuletzt eine Darstellung in Form eines *Organigramms* durch das System bereitgestellt werden. Das in Abb. 10

illustrierte Schema präsentiert daher den organisatorischen Aufbau der IUK und die Rollenverteilung innerhalb eines Unternehmens.

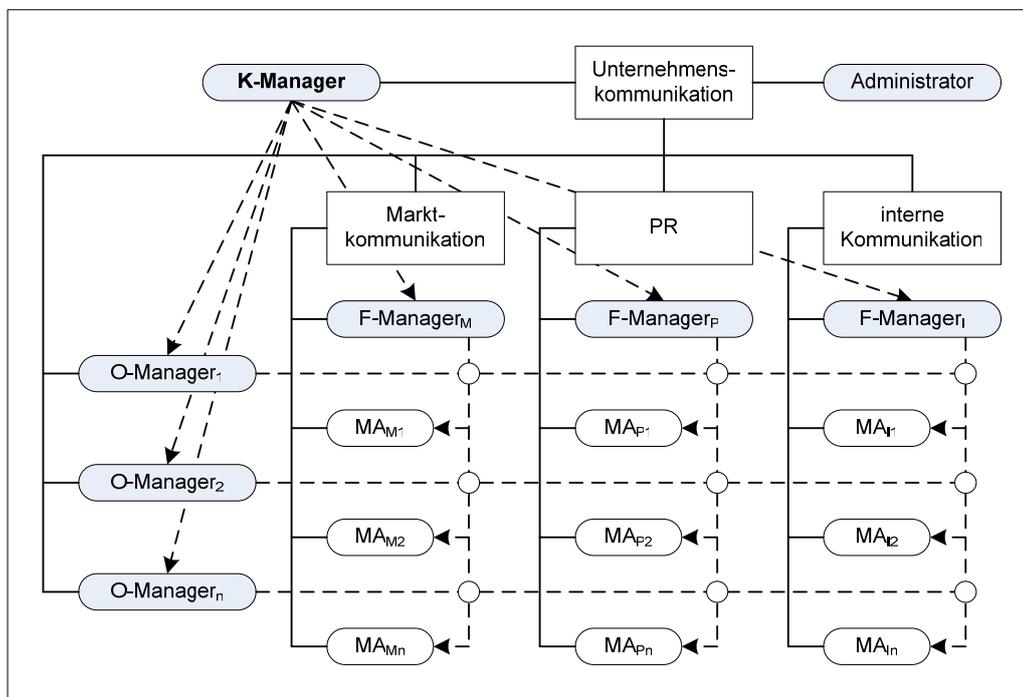


Abb. 10: Beispiel eines Organigramms des Rollenkonzepts

In diesem Organigramm findet an sich eine divisionale Gliederung der Unternehmenskommunikation statt, weshalb sich das Rollenkonzept der IUK am *Matrixprinzip* orientiert. Der Kommunikationsmanager (K-Manager) ist darin als Leiter der gesamten Unternehmenskommunikation in die Linienorganisation integriert und somit weisungsbefugt gegenüber den einzelnen Objekt- (O-Manager) und Funktionsmanagern (F-Manager). Jeder Objektmanager ist dabei für jeweils eine Sparte zuständig (z. B. eine Marke des Unternehmens). Die Funktionsmanager sind dagegen mit der Koordination der einzelnen Kommunikationsinstrumente (z. B. Verkaufsförderung) innerhalb ihres Kommunikationsbereichs betraut. Dazu kann pro Instrument ein eigener Funktionsmanager eingesetzt werden, um die Verantwortung auf mehrere Stellen zu verteilen. Für die operative Umsetzung einzelner Kommunikationsmaßnahmen sind zuletzt die Kommunikationsmitarbeiter zuständig ( $MA_{M1}$ - $MA_{Mn}$ ,  $MA_{P1}$ - $MA_{Pn}$ ,  $MA_{I1}$ - $MA_{In}$ ), welche jeweils einer bestimmten Kommunikationsabteilung zugeordnet sind. Sie erhalten ihre Anweisungen von den Objekt- und Funktionsmanagern, wodurch die „Vernetzung“ der IUK sichergestellt wird.

### 3.4.2 Systematisierung der Ablauforganisation

Die Zusammenarbeit verschiedener Kommunikationsmitarbeiter gestaltet sich umso komplizierter, je eigenverantwortlicher diese arbeiten können und je stärker sie in der Organisationshierarchie voneinander getrennt sind. Daher wird durch Veränderungen in der Ablauforganisation versucht, die dysfunktionalen Integrationsbarrieren aufbauorganisatorischer Strukturen zu kompensieren. Eine zentrale ablauforganisatorische Gestaltungsmaßnahme ist diesbezüglich in der *Teamorientierung* zu sehen, da die IUK als gemeinsame Aufgabe verschiedener Abteilungen zu verstehen ist. Idealerweise setzt sich ein Team dabei aus Mitgliedern unterschiedlicher Kommunikationsabteilungen zusammen. Die Kommunikationsleitung in Person der Kommunikations-, Funktions- und Objektmanager überträgt der Gruppe schließlich bestimmte Teilaufgaben der Integrationsarbeit (z. B. Formulierung von Kommunikationsbotschaften).<sup>235</sup>

Im Fokus der ablauforganisatorischen Gestaltung der IUK steht die Einrichtung von *Projektteams*, welche sich besonders für komplexe, zeitlich befristete und innovative Aufgaben eignen. Mitarbeiter verschiedener Kommunikationsabteilungen finden sich darin temporär zusammen, um spezielle Probleme der IUK zu lösen (z. B. Erarbeitung der strategischen Positionierung).<sup>236</sup> Eine weitere Form der Teamorientierung manifestiert sich in der Etablierung von *Gremien* (Beratungs-, Entscheidungs- und Ausführungsgremien), mit denen kommunikationsbereichsübergreifende Probleme gelöst werden sollen (z. B. inhaltliche Integration von Kommunikationsmaßnahmen). Zur Entwicklung eines Konzepts der IUK empfiehlt es sich jedoch eine Kombination dieser beiden Möglichkeiten, in Form einer *Projektorganisation mit interdisziplinären Teams und Lenkungsgremium*, einzusetzen. Die Projektgruppe setzt sich dafür aus kompetenten Mitarbeitern diverser Abteilungen und externen Beratern zusammen, mit denen die interdisziplinären Teams fallweise besetzt werden und das Lenkungsgremium besteht aus den Hauptverantwortlichen der Unternehmenskommunikation (Kommunikations-,

---

235 Vgl. Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation – Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, a. a. O., S. 170.

236 Vgl. Kieser, Alfred; Kubicek, Herbert: Organisation, a. a. O., S. 138, und Staehle, Wolfgang H.: Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, a. a. O., S. 769.

Funktions- und Objektmanager). Dabei ist darauf zu achten, dass jeder Mitarbeiter zu jedem Zeitpunkt nur Mitglied einer der drei Einheiten sein kann.<sup>237</sup>

Nach Abschluss der Planungsphase werden zum Routinebetrieb Prinzipien der *Prozessorganisation* auf die IUK übertragen. Dazu sind beispielsweise bezugsgruppenrelevante Kommunikationsinstrumente zu identifizieren und deren Teilprozesse miteinander zu verbinden, um die Ziele der IUK zu realisieren (z. B. Aufbau von Kundenbeziehungen). Somit wird eine interne Koordination forciert, wodurch auch Widersprüche in der externen Kommunikation vermieden werden.<sup>238</sup>

Der Kommunikationsmanager repräsentiert unter diesen organisatorischen Gesichtspunkten die zentrale Koordinationsstelle der IUK, weshalb er für alle *Kommunikationsabläufe* innerhalb des Unternehmens verantwortlich ist. Dementsprechend entwickelt er zunächst einen Plan, durch den der Einsatz der Kommunikationsinstrumente und die Kommunikationsziele vorgegeben werden. Im Anschluss daran verteilt er sämtliche Weisungsbefugnisse und stellt diverse Regeln zur Gruppenarbeit auf. Daneben muss der Kommunikationsmanager sicherstellen, dass jeder Mitarbeiter über die geplanten Kommunikationsmaßnahmen und Integrationsprojekte informiert ist, was durch verschiedene Kommunikationsmittel geschehen kann (z. B. E-Mail). Da zur Ausarbeitung von Integrationsmaßnahmen vornehmlich Projektorganisationen mit interdisziplinären Teams und Lenkungsgremium zum Einsatz kommen, hat er zudem die Abstimmungsregeln für Gruppenentscheidungen auszuarbeiten. Zuletzt führt er Ergebnis- und Prozesskontrollen durch, um die Fortschritte der Integrationsprojekte zu verfolgen.<sup>239</sup>

Nachfolgend sollen zunächst jene Anforderungen beschrieben werden, die sich aus den ablauforganisatorischen Aufgaben im Kontext der IUK-Planungs- bzw. Implementierungsphase ergeben:

---

237 Vgl. Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation – Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, a. a. O., S. 171 ff.

238 Vgl. Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation – Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, a. a. O., S. 173.

239 Vgl. Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmenskommunikation – Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, a. a. O., S. 228-231.

- Zusammenstellung der Projektteams:

Ein Projekt kann zunächst als ein einmaliges und interdisziplinäres sowie zeitlich, finanziell und personell begrenztes Vorhaben mit eindeutiger Zielvorgabe definiert werden.<sup>240</sup> Da viele Aufgaben der IUK in Projekten erledigt werden (z. B. Strategische Positionierung des Unternehmens), ist es notwendig, dafür die passenden Mitarbeiter auszuwählen. Das IuK-System muss dazu entscheidungsunterstützend bezüglich der *Selektion der Projektmitarbeiter* wirken, wodurch sichergestellt werden kann, dass nur Mitarbeiter mit speziellen Fähigkeiten ausgewählt werden.
- Organisation der Projektteams:

Zur Organisation der Projekte empfiehlt sich die Zusammenstellung interdisziplinärer Teams mit Lenkungsgremium. Es obliegt dabei dem Kommunikationsmanager die Projektmitarbeiter entsprechenden *Rollen* zuzuteilen, welche wie bereits beschrieben durch das IuK-System bereitzustellen sind. Für die Besetzung des Lenkungsgremiums sind die involvierten Funktions- und Objektmanager am besten geeignet. Es ist allerdings durch das System als Restriktion zu berücksichtigen, dass jeder Beteiligte nur eine einzige Funktion innerhalb des Projekts wahrnehmen darf.
- Erstellung des Projektstrukturplans:

Als ersten Schritt sind nun alle zur Erreichung des Projektziels notwendigen Vorgänge zu erfassen und inhaltlich zu zergliedern. Diese Aufgabe ist dem Lenkungsgremium zuzuweisen und durch das IuK-System zu unterstützen. Anschließend hat das System alle eingegebenen Vorgänge (*Arbeitspakete*) in einem *Projektstrukturplan* vergleichbar mit Abb. 11 übersichtlich darzustellen, wodurch der gesamte Plan relativ einfach auf seine Vollständigkeit überprüft werden kann.
- Planung der Projektaufgaben:

Danach ist durch das Lenkungsgremium anhand dieses Projektstrukturplans jedem einzelnen Vorgang ein verantwortlicher Mitarbeiter zuzuweisen. Die so definierten *Arbeitspakete* bilden eine klar abgegrenzte und in sich geschlossene Einheit, welche inhaltlich genau zu beschreiben ist (z. B. Verantwortlicher, Ziel und Voraussetzung zur Erbringung der Ergebnisse). Diese Beschreibung ist in dem IuK-System zu spei-

---

240 Vgl. Stahlknecht, Peter; Hasenkamp, Ulrich: Einführung in die Wirtschaftsinformatik, 11. vollst überarb. Auflage, Berlin [u. a.]: Springer 2005, S. 214 f.

chern und zum Abruf bereitzustellen. Dadurch ist jeder Mitarbeiter informiert, welcher Aktivität er zugeteilt wurde und was genau seine Aufgabe ist.

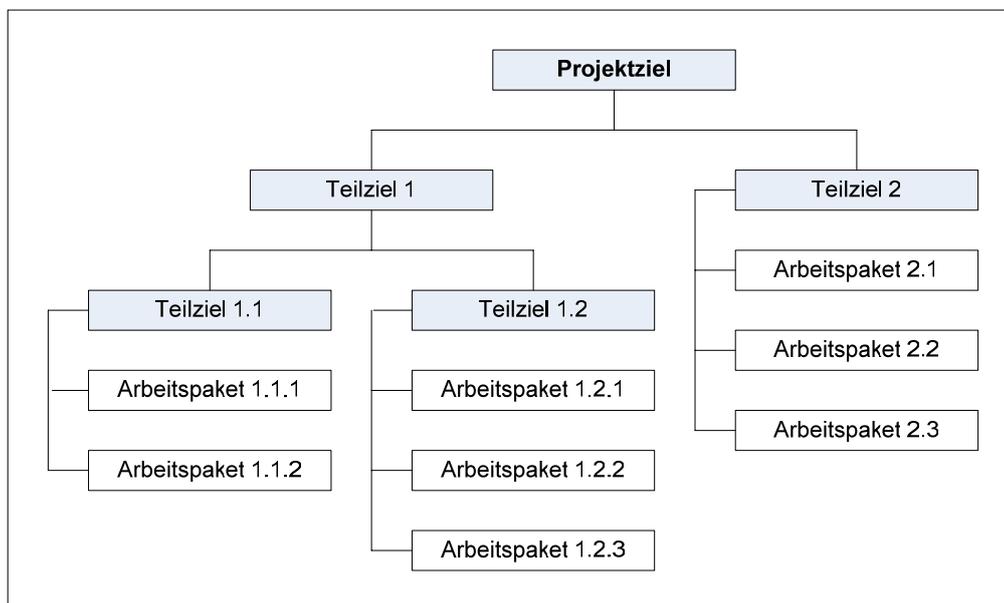


Abb. 11: Beispiel eines Projektstrukturplans

- Planung des Projektablaufs:

Die in der Projektstrukturierung festgelegten Arbeitspakete können nicht immer parallel und unabhängig voneinander abgearbeitet werden, da viele Pakete untereinander sachliche und logische Abhängigkeiten aufweisen. Diese müssen in einem nächsten Schritt ermittelt und dokumentiert werden. Ein hierfür geeignetes Instrument ist der *Netzplan (PERT-Diagramm)*, in welchem die Arbeitspakete mittels Anordnungsbeziehungen in die erforderliche Reihenfolge gebracht werden.<sup>241</sup> Abb. 12 gibt ein Beispiel für einen Ausschnitt aus einem Netzplan.

Die Daten für den Netzplan sind durch das Lenkungsgremium einzugeben, durch das IuK-System zu berechnen und schließlich darzustellen, um transparent zu machen, welche Arbeitspakete für die Projektdauer bestimmend sind. Daraus ergibt sich der so genannte kritische Pfad (gestrichelte Linie), der die Dauer des Projekts maßgeblich beeinflusst. Zur leichter verständlichen Visualisierung der Terminpla-

<sup>241</sup> Vgl. o. V.: Projektmanagement-Fibel, Online im Internet: <http://www.managementsoftware.de/msi-pm-fibel/planung/ablaufplanung.htm>, 12.04.2006.

nung, sollten die Ergebnisse aus der Netzplanrechnung jedoch zusätzlich in der weniger abstrakten Form eines *Balkenplans (Gantt-Diagramm)* dargestellt werden.<sup>242</sup> Ein dementsprechendes Diagramm wird in Abb. 13 exemplarisch vorgestellt.

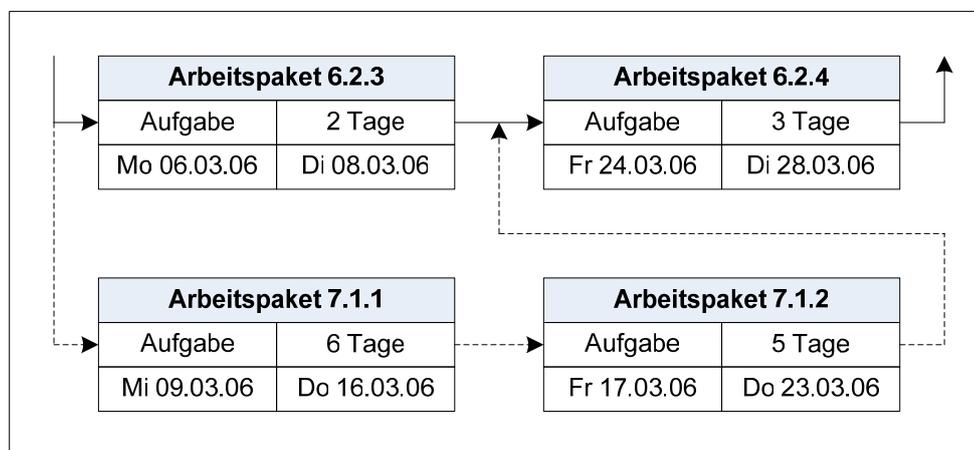


Abb. 12: Beispiel eines Netzplans (Ausschnitt)

Arbeitspaket	Dauer	März 2006																	
		6	7	8	9	10	13	14	15	16	17	20	21	22	23	24			
Arbeitspaket 1	3 Tage	▨																	
Arbeitspaket 2.1	4 Tage				▭														
Arbeitspaket 2.2	2 Tage				▭														
Arbeitspaket 2.3	7 Tage				▨														
Arbeitspaket 3	5 Tage												▨						

Abb. 13: Beispiel eines Balkenplans

Dieser durch das System zu generierende Balkenplan ist leichter verständlich, zeigt aber ebenso deutlich den kritischen Pfad auf (gestreifte Balken). Eine Mischform zwischen Balken- und Netzplan ist der so genannte „vernetzte Balkenplan“, in welchem neben der zeitlichen Lage der Arbeitspakete auch deren Beziehungen und Abhängigkeiten genau dargestellt werden. Dies ist vor allem für kleinere oder wenig vernetzte Projekte ein guter Kompromiss.<sup>243</sup>

242 Vgl. o. V.: Projektmanagement-Fibel, a. a. O.

243 Vgl. o. V.: Projektmanagement-Fibel, a. a. O.

- Kontrolle der Projektergebnisse:  
Damit die Qualität und Integrität der Projektergebnisse (z. B. verschiedene Corporate-Design-Elemente) kontrolliert bzw. gewährleistet werden kann, ist in dem IuK-System eine *Freigaberoutine* zu implementieren, die es erlaubt, sämtliche Arbeitspakete zu überwachen. Dazu müssen die Ergebnisse der einzelnen Arbeitspakete (z. B. Unternehmenslogos) durch die involvierten Funktions- und Objektmanager auf inhaltliche und formale Korrektheit kontrolliert werden. Ist die Kontrolle positiv, dann erfolgt die Freigabe und die Ergebnisse werden im Content Repository des Systems veröffentlicht. Anderenfalls werden diese zur Nachbearbeitung an den betreffenden Projektmitarbeiter zurückgegeben.
- Zusammenfassung der Projektfortschritte:  
In Projektberichten werden die Fortschritte der Projektarbeit und deren Ergebnisse dokumentiert.<sup>244</sup> Zuletzt ist deshalb durch das IuK-System ein umfassender *Bericht der Fortschritte* jedes einzelnen Projekts für den Kommunikationsmanager zu generieren. Dieser kann dadurch den Gesamtüberblick sämtlicher laufender Projekte behalten und somit die IUK effektiver und effizienter planen, steuern und kontrollieren. Ein Bericht kann sich dabei aus aggregierten Netz- und Balkenplänen sowie weiteren relevanten Informationen zusammensetzen.

Die vorgenannten Anforderungen lassen sich der Phase Planung bzw. Implementierung der IUK im Unternehmen zuordnen. Wie bereits oben in diesem Abschnitt ausgeführt, muss das Konzept der IUK nach der Planungsphase in den täglichen Routinebetrieb überführt werden. Aus den identifizierten ablauforganisatorischen Implikationen lassen sich die folgenden Anforderungen ableiten:

- Bereitstellung von Kommunikationsprozessen:  
Da die IUK nach der Planungsphase wie schon erwähnt in den Routinebetrieb übergeht, muss das IuK-System dafür verschiedene *automatisierte Kommunikationsprozesse* zur Verfügung stellen. Diese Prozesse setzen sich dabei aus den bereitgestellten Funktionen des Systems zusammen (vgl. Abschnitt 3.3) und sind durch die Anwender zu starten. Somit kann letztendlich die interne mit der externen Kommuni-

---

<sup>244</sup> Vgl. Kargl, Herbert: Management und Controlling von IV-Projekten, München [u. a.]: Oldenbourg 2000, S. 176.

kation „vernetzt“ und die Effizienz einzelner Kommunikationsmaßnahmen nachhaltig gesteigert werden.

- Gestaltung der Kommunikationsprozesse:

Es ist diesbezüglich die Rolle des Kommunikationsmanagers, die Kompetenz zu erteilen, neue Kommunikationsprozesse zu modellieren und für die Benutzer des IuK-Systems freizugeben. Dazu muss das System nach einer Art „*Baukastenprinzip*“ eine Vielzahl von Teilprozessen zur Verfügung stellen, aus denen neue Kommunikationsprozesse zusammengesetzt werden können. Eine Orientierungshilfe geben dabei die Vernetzungsmatrix der Kommunikationsinstrumente und der Kommunikationsmittelkatalog, indem sie aufzeigen, welche Teilprozesse sich kombinieren lassen.

- Kontrolle der Kommunikationsprozessergebnisse:

Vergleichbar mit der Qualitätskontrolle der Projektergebnisse in der Planungsphase der IUK, sind auch die verschiedenen Prozessergebnisse (z. B. Werbeanzeigen) durch die betreffenden Funktions- und Objektmanager zu überprüfen. Bei positiver Kontrolle erfolgt die Freigabe der Kommunikationsmaßnahmen. Ist dies nicht der Fall, so müssen die Maßnahmen nochmals überarbeitet werden. Diese *Freigaberoutine* ist durch das IuK-System ebenfalls bereitzustellen.

- „Vernetzung“ der Kommunikationsprozesse:

Sobald ein Anwender nun einen Kommunikationsprozess in dem IuK-System startet, sind automatisch die damit verbundenen *Teilprozesse* auszulösen und sämtliche Funktions- und Objektmanager sowie der Kommunikationsmanager darüber zu informieren. Einzelne Kommunikationsmaßnahmen können so von diesen durch inhaltlich, formal und zeitlich kongruente Maßnahmen ergänzt werden, wodurch sich die Integrität und Wirkung der Unternehmenskommunikation verstärkt. Außerdem sind dadurch die Kommunikationsverantwortlichen über alle Prozessabläufe informiert und können infolgedessen die IUK besser koordinieren.

- Unterstützung der internen Kommunikation:

Zuletzt ist zu bedenken, dass die internen und externen Mitarbeiter, welche in verschiedene Kommunikationsprojekte oder Routineabläufe einbezogen sind, häufig nicht nur organisatorisch, sondern auch geografisch voneinander getrennt sind. Um

diesem Problem zu begegnen, muss das IuK-System die Kommunikation unter den Mitarbeitern unterstützen und über das Intranet zu einer besseren Versorgung mit aktuellen Informationen beitragen.<sup>245</sup>

Es zeigt sich, dass die Anforderungen bezüglich der Planungsphase der IUK doch sehr deutlich auf ein *Workgroup Computing* hinweisen. Dabei handelt es sich um die Unterstützung von aperiodischer Team- bzw. Projektarbeit, die einen hohen Grad an Kooperation erfordert und durch ein IuK-System zu ermöglichen ist. Dagegen deuten die Anforderungen der Prozessorganisation im Routinebetrieb eher auf ein *Workflow-Management* hin. Dessen Aufgabe ist es, mittels eines IuK-Systems für die Ausführung von Arbeitsabläufen zu sorgen.<sup>246</sup> Aus Sicht der Wirtschaftsinformatik erscheint insbesondere die Unterstützung der Koordination bzw. Integration des Routinebetriebs Erfolg versprechend im Sinne einer Effizienzsteigerung der entsprechenden Prozesse. Detaillierte Analysen dieses Gesichtspunkts sollten deshalb aus Sicht der Organisationstheorie bzw. der Wirtschaftsinformatik in Zukunft besondere Beachtung finden.

### 3.4.3 Integration und Koordination auf unterschiedlichen Ebenen

Der organisatorische Fokus der IUK liegt auf der vertikalen Integration, welche sich über sämtliche Unternehmensebenen erstreckt. Dadurch wird der Anspruch erfüllt, dass sich die durch das Kommunikationsmanagement ausgearbeitete strategische Positionierung in allen Kommunikationsinstrumenten bzw. -maßnahmen der verschiedenen Kommunikationsabteilungen widerspiegelt.<sup>247</sup> Die IUK wächst dabei mit zunehmender Internationalisierung des Unternehmens in neue Länder und Aufgaben hinein, wodurch, aufgrund interner und externer Veränderungen, die Organisation neu ausgerichtet werden muss.<sup>248</sup> In diesem Zusammenhang ist zu entscheiden, ob auf der *internen Ebene*

---

245 Vgl. Hoffmann, Claus: Das Intranet – Ein Medium der Mitarbeiterkommunikation, Konstanz: UVK Medien 2001, S. 202.

246 Vgl. Stahlknecht, Peter; Hasenkamp, Ulrich: Einführung in die Wirtschaftsinformatik, a. a. O., S. 416 f.

247 Vgl. Schlögl, Gerhard: Integrierte Unternehmenskommunikation – Vom einzelnen Werbemittel zur vernetzten Kommunikation, a. a. O., S. 57 f.

248 Vgl. Huck, Simone: Internationalisierung der Unternehmenskommunikation, in: Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation – Ein Leitfaden, Stuttgart: Lucius & Lucius 2002, S. 343.

die internationale Unternehmenskommunikation zentral, einheitlich geleitet oder national, individuell integriert werden soll.<sup>249</sup> Diesbezüglich lassen sich multinationale, internationale, globale und transnationale Organisationsmodelle unterscheiden.

Bei einem *multinationalen Organisationsmodell* werden die Kommunikationsaufgaben dezentral geplant. Die Unternehmenszentrale gibt deshalb nur wenige Vorgaben für die IUK (z. B. Verwendung von Markennamen und Logos) und überträgt den Tochtergesellschaften die restlichen Entscheidungsbefugnisse (z. B. Formulierung der Kommunikationsziele). Innerhalb eines *internationalen Organisationsmodells* sind die Kernkompetenzen der IUK dagegen zentral angesiedelt, weshalb die Tochtergesellschaften mit weniger Befugnissen ausgestattet sind (z. B. Anpassung der Kommunikationsmaßnahmen an nationale Besonderheiten). Das in der Praxis kaum anzutreffende *globale Organisationsmodell* zentralisiert die IUK schließlich komplett in der Muttergesellschaft, wodurch eine totale Abhängigkeit der Auslandsniederlassungen entsteht. Diese drei Modelle werden zuletzt im *transnationalen Organisationsmodell* zusammengefasst und weiterentwickelt, so dass die Unternehmen den unterschiedlichen strategischen Erfordernissen des internationalen Wettbewerbs gerecht werden können. Die Zentrale übernimmt dabei lediglich die Koordination der IUK, weshalb die Tochtergesellschaften selbständig diejenigen Kommunikationsaufgaben planen, für die sie die entsprechenden Fähigkeiten besitzen.<sup>250</sup>

Neben der unternehmensinternen Organisation der IUK stellt die Zusammenarbeit mit verschiedenen Kommunikationsagenturen auf der *externen Ebene* einen weiteren wichtigen Aspekt dar. Die Vorschläge zu deren organisatorischen Einbeziehung reichen dabei von einem Netzwerk unabhängiger Spezialagenturen, bis hin zu völlig in das Unternehmen integrierten Beratern. Insgesamt weisen die Entwürfe jedoch unterschiedliche Defizite auf und haben situationsspezifisch mit den Vor- und Nachteilen der Differenzierung bzw. Generalisierung zu kämpfen. Deshalb sind in Zukunft die Agenturen und

---

249 Vgl. Gerdemann, Peter: Going Global, in: Merten, Klaus; Zimmermann, Rainer [Hrsg.]: Das Handbuch der Unternehmenskommunikation, Neuwied [u. a.]: Luchterhand 2001, S. 115.

250 Vgl. Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmenskommunikation – Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, a. a. O., S. 203-208.

Unternehmen gemeinsam gefordert, neue Organisationsmodelle zu entwerfen, die ihnen die Kooperation im Rahmen der IUK ermöglichen.<sup>251</sup>

Mit diesen aufbau- und ablauforganisatorischen Aufgaben der IUK sind an dieser Stelle die letzten Probleme benannt, welche es durch das IuK-System zu lösen gilt. Die sich daraus ergebenden fachlichen und organisatorischen Anforderungen werden im Folgenden kurz erläutert.

- Aufbauorganisatorische Einbindung auf der internen Ebene:

Die aufbauorganisatorische Strukturierung internationaler Unternehmen macht hier abermals deutlich, dass das *Rollenkonzept* des IuK-Systems in seiner Ausgestaltung äußerst flexibel sein muss. Je nach eingesetztem Organisationsmodell (multinational, international, global oder transnational) müssen die Rechte der verschiedenen Rollen unterschiedlich ausgestaltet werden. Je größer dabei die Eigenständigkeit der Tochtergesellschaften bezüglich kommunikativer Entscheidungen ist, desto mehr Kompetenzen sind auf dezentral angesiedelte Rollen zu verteilen. Auch können einzelne Tochtergesellschaften intern unterschiedlich organisiert sein, was ebenfalls durch das Rollenkonzept zu berücksichtigen ist.

- Aufbauorganisatorische Einbindung auf der externen Ebene:

Die externe aufbauorganisatorische Integration hat die Aufgabe, die Zusammenarbeit mit denjenigen *Marktteilnehmern* zu koordinieren, die mit dem Unternehmen zusammenarbeiten (z. B. externe Berater).<sup>252</sup> Dafür ist einerseits zu überlegen, welche Rollen und Rechte diesen Fachkräften zu übertragen sind. Andererseits muss es dementsprechend aber auch möglich sein, von außerhalb des Unternehmens auf das IuK-System zuzugreifen und sämtliche Funktionen und Contents zu verwenden bzw. zu bearbeiten.

- Ablauforganisatorische Einbindung auf der internen Ebene:

Die Kommunikationswege und -verantwortlichkeiten unterscheiden sich in einem stark zentralisierten Unternehmen von denen einer dezentralen Organisation. Dabei

---

251 Vgl. Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation – Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, a. a. O., S. 174.

252 Vgl. Bruhn, Manfred: Sicherstellung der Dienstleistungsqualität durch integrierte Kommunikation, a. a. O., S. 422.

ist zu berücksichtigen, ob das Unternehmen über eine Vielzahl von (internationalen) Standorten verteilt ist, oder ob die Mitarbeiter nur an einem Standort tätig sind.<sup>253</sup>

Die *Ablauforganisation der Prozesse* innerhalb des IuK-Systems hat deswegen diese aufbauorganisatorischen Barrieren zu beseitigen und die (internationale) Gruppenarbeit zwischen Mitarbeitern verschiedener Tochtergesellschaften zu ermöglichen.

- Ablauforganisatorische Einbindung auf der externen Ebene:

Zuletzt sind ebenfalls die externen Mitarbeiter in die verschiedenen *Projekte und Prozesse der IUK* mit einzubeziehen. Dafür sollte das IuK-System sämtliche unternehmensgrenzenüberschreitende Abläufe unterstützen und somit die Integration und Koordination zwischen verschiedenen Kommunikationsmitarbeitern ermöglichen.

### 3.5 Fazit zu den fachlichen und organisatorischen Anforderungen

Abschließend werden für einen zusammenfassenden Überblick die in diesem Kapitel erörterten Funktionen des IuK-Systems in einem *Managementprozess* zusammengefügt und zur Visualisierung in Abb. 14 wiedergegeben.

In einem derartigen Managementprozess sind zuerst, basierend auf der Unternehmensstrategie und auf einer umfassenden Analyse der kommunikativen Ausgangslage, die strategische Positionierung auszuarbeiten, die relevanten Bezugsgruppen zu identifizieren und die passenden Kommunikationsinstrumente zu selektieren. Durch die Definition dieser drei Eckpfeiler in der *Planungsphase* der IUK ist die grundsätzliche Ausrichtung der Unternehmenskommunikation schließlich langfristig fixiert.<sup>254</sup> In der *Steuerungsphase* erfolgt dann die inhaltliche, formale und zeitliche Integration der Unternehmenskommunikation. Die Evaluation der IUK beendet in der *Kontrollphase* den gesamten Prozess und gibt nützliche Hinweise wie die Effizienz und Effektivität gesteigert werden kann. Dem IuK-System obliegt dabei in sämtlichen Phasen die Aufgabe, alle beschriebenen Teilprozesse zu unterstützen. Die Benutzer des IuK-Systems nehmen dazu

---

253 Vgl. Schick, Siegfried: Interne Unternehmenskommunikation – Strategie entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern, a. a. O., S. 12.

254 Vgl. Schweiger, Günter; Schrattenecker, Gertraud: Werbung – Eine Einführung, a. a. O., S. 119 ff.

verschiedene Rollen ein und werden durch das Kommunikationsmanagement bestimmten Projekten und Prozessen zugeteilt.

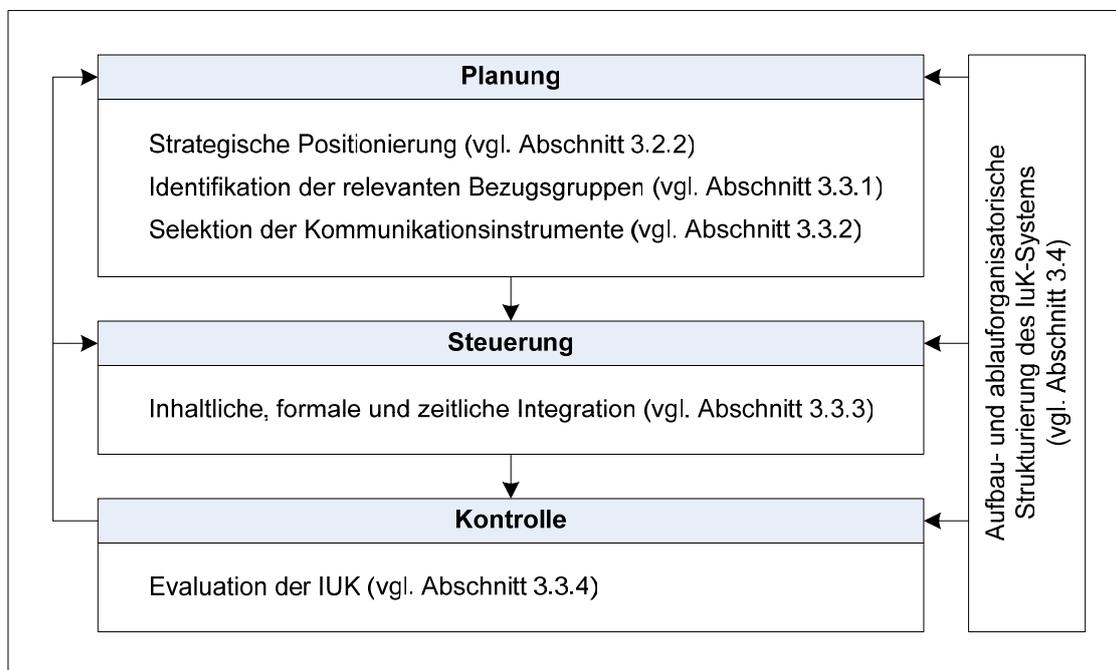


Abb. 14: Managementprozess der IUK

An dieser Stelle ist die fachliche und organisatorische Anforderungsanalyse abgeschlossen, wobei sich gezeigt hat, dass die Anforderungen nicht immer trennscharf in die jeweiligen Kategorien eingeordnet werden können. Auch sind mit den organisatorischen Anforderungen normalerweise die zu verteilenden Rechte innerhalb des Rollenkonzepts genauestens zu definieren, was jedoch unterlassen wurde, um diese Analyse nicht zu umfangreich zu gestalten. Damit der erörterte Managementprozess implementiert werden kann, muss nun eine *technische Infrastruktur* geschaffen werden, deren Anforderungen im nächsten Kapitel zu präzisieren sind. Diese Beschreibung erfolgt jedoch auf einem relativ abstrakten Niveau. Ziel dieser Analysephase ist es daher nicht, konkrete Anweisungen für die später folgende Programmierung zu geben. Es soll nur die prinzipielle Konzeption sowie der grundlegende Aufbau des IuK-Systems beschrieben werden.

## 4 Technische Anforderungen

### 4.1 Determinierung der Architektur des IuK-Systems

Bevor die Anforderungen an die technischen Komponenten des die IUK unterstützende IuK-Systems beschrieben werden können, ist zunächst der prinzipielle Aufbau des gesamten Systems zu bestimmen. Daher muss vorab die grundlegende technische Architektur der einzelnen Komponenten determiniert werden.

- Auswahl einer modernen Systemarchitektur:

Zur Definition der Architektur des IuK-Systems werden deshalb mehrere Ebenen, mit den darauf zu verteilenden Systemkomponenten, in Form einer Schichten-Architektur herangezogen. Die so genannte *4-Tier-Architektur* (tier = Schicht) ist dabei die am häufigsten zu beobachtende Bauweise moderner Web-basierter Systeme. Abb. 15 illustriert diese nach dem Client/Server-Modell aufgebaute Struktur.

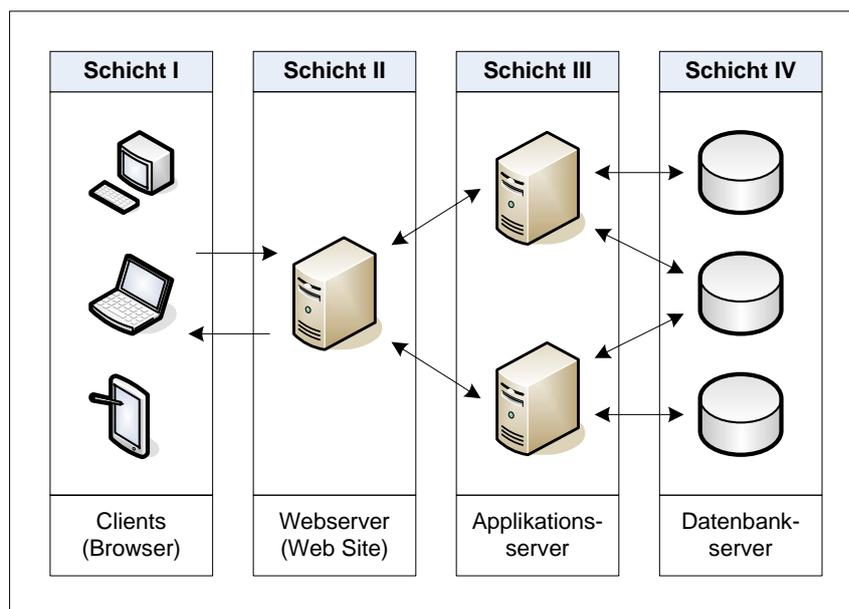


Abb. 15: Struktur der Web-basierten 4-Tier-Architektur<sup>255</sup>

Als *Client/Server-Modell* wird diesbezüglich eine Netzwerkstruktur bezeichnet, bei der die Ressourcen von einem Server angeboten werden, auf die von den Clients

255 In Anlehnung an Langner, Torsten: Web-basierte Anwendungsentwicklung – Die wichtigsten Technologien für Webapplikationen im Überblick, München: Spektrum 2004, S. 22.

(z. B. Desktop PCs) aus zugegriffen werden kann.<sup>256</sup> Da große IuK-Systeme durch hohe Datenmengen und Clientlasten sowie durch sehr komplexe fachliche Anforderungen gekennzeichnet sind, werden diese meist in Form von mehrschichtigen Client/Server-Modellen realisiert. Die Aspekte der Datenhaltung, Geschäftslogik, Präsentation und Visualisierung werden dazu sowohl konzeptuell wie auch technisch voneinander getrennt.<sup>257</sup> Dabei stellen mehrere Server die Applikationen und Daten zur Verfügung und die Client-Plattform bietet die Benutzeroberfläche bzw. -schnittstelle an.<sup>258</sup> Eine solche Trennung in vier verschiedene Schichten erhöht einerseits die Skalierbarkeit bzw. Erweiterungsfähigkeit des Systems, andererseits erhöht sich dadurch gleichzeitig die Komplexität der Gesamtanwendung.<sup>259</sup> Insgesamt überwiegen jedoch die Vorteile, weshalb diese Architektur in der Praxis sehr oft anzutreffen ist und somit auch für das zu entwickelnde IuK-System verwendet werden sollte. Unter Berücksichtigung der bereits in realen Unternehmen zum Einsatz kommenden IuK-Systeme, die dazu geeignet sind, die IUK auf welche Art auch immer zu unterstützen (z. B. ein vorhandenes Customer-Relationship-System, E-Mail-Server- und Client-Anwendungen oder auch Anwendungen zur Produktion von digitalen Werbemitteln) muss festgehalten werden, dass die Konzeption eines allumfassenden IuK-Systems zur Unterstützung der IUK nicht zielführend ist, da man ein solches System im Regelfall nicht „auf der grünen Wiese“ entwickeln würde. Vielmehr ist auf eine ausgeprägte Austauschbarkeit der einzelnen Komponenten aufgrund der Heterogenität der angesprochenen Systemvielfalt zu achten. Diese Austauschbarkeit spricht sowohl für das Client/Server-Konzept als auch für Konzeption eines Applikationskernes, der als Integrationsplattform Schnittstellen für die Vielzahl an möglichen IuK-Systemen (mit potentieller IUK-Unterstützungsfunktion) bereitstellt.

---

256 Vgl. Holey, Thomas; Welter, Günter; Wiedmann, Armin: Wirtschaftsinformatik, Ludwigshafen (Rhein): Kiehl 2004, S. 111.

257 Die technische Trennung ist dabei nicht zwingend, wird aber trotzdem aus Gründen der einfacheren Skalierbarkeit bzw. Wartbarkeit des Gesamtsystem in der Praxis oft umgesetzt.

258 Vgl. Schätzle, Roland; Seifert, Tilman; Kleine-Gung, Jörg: Enterprise JavaBeans – Kritische Betrachtungen zu einer modernen Software-Architektur, a. a. O., S. 217.

259 Vgl. Langner, Torsten: Die Architektur web-basierter Anwendungen, in: Das Wirtschaftsstudium – WISU, Jg. 34, Nr. 3/2005, S. 309.

- Einfacher Zugriff auf das IuK-System:

Die wichtigste technische Anforderung besteht darin, dass sämtliche Mitarbeiter sowie alle externen Fachkräfte von prinzipiell (fast) jedem Ort innerhalb und außerhalb des Unternehmens auf das IuK-System zugreifen können sollen. Dies lässt sich am einfachsten realisieren, indem die Aufgaben der Benutzerführung, die eigentliche Anwendung sowie das Content Repository auf verschiedene Systeme verteilt werden und der Zugriff darauf über das Internet möglich ist. In diesem Fall entspricht der technische Aufbau einem *Web-basierten IuK-System*.<sup>260</sup>

- Plattform- und Herstellerunabhängigkeit:

Neben anderen Techniken, stehen für die Web-basierte Anwendungsentwicklung mit Microsofts .NET-Plattform<sup>261</sup> und Sun Microsystems Java EE 5-Plattform (Java Platform Enterprise Edition 5)<sup>262</sup> die beiden am häufigsten eingesetzten Technologien zur Verfügung, welche die moderne 4-Tier-Architektur unterstützen. Bei großen Unternehmen kommt jedoch vor allem die *Java EE 5-Plattform* zum Einsatz, mit der plattformunabhängige Applikationen auf herstellerunabhängigen Systemen ausgeführt werden können. Um den Entwicklungsaufwand zu reduzieren und den Programmcode an gültige Standards anzulehnen, können dabei eine Reihe von Komponentenmodellen (Programmbibliotheken) herangezogen werden.<sup>263</sup> Wegen den genannten und weiteren zu erörternden Vorteilen ist es zu empfehlen, diese Technologie für das IuK-System zu verwenden.

Um ein systematisches Vorgehen zu gewährleisten, bietet es sich an, die weiteren technischen Anforderungen nach ihrem Bezug zu den vier verschiedenen Schichten der Plattform zu gliedern. Manche Anforderungen sind in dieser Analysephase jedoch noch nicht eindeutig einer Schicht zuzuordnen (insbesondere zwischen Schicht I und Schicht

---

260 Vgl. Schätzle, Roland; Seifert, Tilman; Kleine-Gung, Jörg: Enterprise JavaBeans – Kritische Betrachtungen zu einer modernen Software-Architektur, in: Wirtschaftsinformatik, Jg. 44, Nr. 3/2002, S. 217.

261 Vgl. o. V.: .NET – Driving Business Value with the Microsoft Platform, Online im Internet: <http://www.microsoft.com/net/default.mspx>, 26.04.2006.

262 Vgl. o. V.: Java Platform Enterprise Edition (Java EE), Online im Internet: <http://java.sun.com/javaee/index.jsp>, 26.04.2006.

263 Vgl. Langner, Torsten: Die Architektur web-basierter Anwendungen, a. a. O., S. 310.

II bzw. Schicht II und Schicht III), weshalb in der späteren Detailplanung genauer festzulegen ist, welche Anforderung in welcher Schicht umgesetzt werden soll.

## 4.2 Ableitung technischer Anforderungen

### 4.2.1 Technische Anforderungen auf der Visualisierungsebene (Schicht I)

In der ersten Schicht (Clients) werden diejenigen Daten visualisiert, die in der zweiten Schicht (Webserver) zusammengestellt wurden (vgl. Abb. 15). Außerdem werden dort die Benutzereingaben durch die Clients entgegengenommen und an den Webserver zu Verarbeitungszwecken weitergeleitet.<sup>264</sup> Dementsprechend lassen sich nun diverse technische Anforderungen an diese Schicht des IuK-Systems ableiten.

- Verteilung der Anwendungsaufgaben:

Der Fokus des Client/Server-Modells liegt auf der Verteilung der Aufgaben zwischen den Clients und den Servern. Bei der hier eingesetzten 4-Tier-Architektur kann die Datenspeicherung und -verarbeitung komplett auf den Servern abgewickelt werden, was auch als *Server-Based-Processing* bezeichnet wird. Den Clients obliegt dann lediglich die Präsentation der Daten via grafischer Oberfläche.<sup>265</sup> Dieses allgemein als *Thin-Client-Modell* bekannte Prinzip ist durch das zu entwickelnde IuK-System zu verwirklichen.

- Personalisierung der Benutzeroberfläche:

Da den Anwendern verschiedene Rollen mit unterschiedlichen Rechten zugewiesen worden sind, dürfen diese über die *Benutzerschnittstelle* nur auf diejenigen Funktionen des IuK-Systems zugreifen können, für die sie innerhalb ihrer Rolle die Berechtigung besitzen. Die Benutzeroberfläche ist deshalb durch das System für jeden Anwender passend zu gestalten, und darf ihm den Zugriff nur auf die seiner Rolle inbegriffenen Funktionen gewähren.

---

264 Vgl. Langner, Torsten: Die Architektur web-basierter Anwendungen, a. a. O., S. 310.

265 Vgl. Holey, Thomas; Welter, Günter; Wiedmann, Armin: Wirtschaftsinformatik, a. a. O., S. 111 ff.

- Visualisierung auf verschiedenen Endgeräten:  
Zumal ein Unternehmen sowie seine externen Mitarbeiter mit einer Vielzahl unterschiedlicher Geräte ausgestattet sind, sollte die Benutzeroberfläche prinzipiell auf jedem Endgerät angezeigt werden können (z. B. Notebook oder PDA). Die *Hard- und Softwareausstattung der Engeräte* darf dabei jedoch keine Beschränkung für die Anzeigemöglichkeit darstellen. Durch die Isolierung der Präsentationsebene von den restlichen Schichten des IuK-Systems wird dies generell ermöglicht.
- Erleichterung der Wartung und Weiterentwicklung:  
Schließlich kann zum Zugriff auf das IuK-System entweder auf eine proprietäre Anwendung oder auf einen Standard-Browser zurückgegriffen werden. Im Sinne der einfachen Wartung des Systems ist jedoch die Verwendung eines *Browsers* (z. B. Firefox oder Internet Explorer) zu bevorzugen. Somit muss die Applikation nicht auf jedem einzelnen Endgerät durch den Administrator installiert und gepflegt werden, was bei der Einbeziehung externer Mitarbeiter sehr problematisch sein dürfte. Auch die Weiterentwicklung der Kernanwendung wird dadurch erheblich erleichtert, da die eigentliche Geschäftslogik von der Präsentation getrennt ist.

#### 4.2.2 Technische Anforderungen auf der Präsentationsebene (Schicht II)

In der zweiten Schicht (Webserver) erfolgt die Auswertung der Daten, die von der ersten Schicht (Clients) übertragen wurden (vgl. Abb. 15). Dies geschieht innerhalb einer umfassenden Analyse, infolgedessen die involvierte Geschäftslogik der dritten Schicht (Applikationsserver) angesprochen wird. Nach diesem Verarbeitungsschritt werden die angeforderten Daten vom Webserver zu den Clients zurückgeschickt.<sup>266</sup> In diesem Kontext lassen sich ebenfalls technische Anforderungen an das IuK-System ausarbeiten.

- Zugang über das Intranet:  
Da es sich bei dem zu entwickelnden IuK-System um ein Web-basiertes System handelt, muss der Zugriff über den Webserver erfolgen. Dieser ist in der Regel in jedem Unternehmen vorhanden und braucht deshalb nicht neu in die Infrastruktur

---

266 Vgl. Langner, Torsten: Die Architektur web-basierter Anwendungen, a. a. O., S. 310.

integriert zu werden. Allen internen und externen Mitarbeitern ist dabei der Zugang über den *Intranetbereich* des Web Portals bzw. der Web Site des Unternehmens zu ermöglichen. Die externen Mitarbeitern müssen dafür zusätzlich eine VPN-Verbindung (Virtual Private Network)<sup>267</sup> zum Netzwerk des Unternehmens aufbauen.

- Geschützter Login:

Damit ein Benutzer nun mit dem IuK-System arbeiten kann, muss er sich dort zunächst mit seinem Benutzernamen anmelden, was allgemein auch als Login bezeichnet wird. Gewöhnlich dient dieser Vorgang dazu, dem System mitzuteilen, dass der Benutzer anwesend ist, wodurch verschiedene Voreinstellungen für bestimmte Aktionen getroffen und die Rechte des Benutzers überprüft werden können. Daher wird bei einem Login auch meist ein *Password* abgefragt, welches der Authentifizierung dient und normalerweise für jeden Benutzer individuell vergeben wird. Das Passwort sollte jedoch nach einem festgelegten Intervall (z. B. alle 16 Wochen) durch den Anwender erneuert werden, um die Sicherheit zu erhöhen. Dieser Prozess ist durch das IuK-System automatisch auszulösen.

- Multilingualität der Benutzeroberfläche:

Wie sich gezeigt hat, betreiben große Unternehmen fast immer Tochtergesellschaften in verschiedenen Ländern (vgl. Abschnitt 3.4.3). Das IuK-System kann in einem solchen Umfeld allerdings nur zum Einsatz kommen, insofern die *Bedienelemente der Benutzeroberfläche* multilingual darstellbar sind (z. B. Navigationspunkte, Buttons oder Auswahllisten). Zur praktischen Umsetzung empfiehlt es sich daher deren Beschriftung dynamisch in Sprachdateien zu verwalten.<sup>268</sup> Die komplette Oberfläche wird dann über so genannte Templates (Vorlagen)<sup>269</sup> generiert.

---

267 Ein VPN ist ein Netzwerk, das zum (verschlüsselten) Datentransport das Internet nutzt. Obwohl die einzelnen Teilnehmer nicht direkt miteinander verbunden sind, können diese dadurch untereinander Informationen wie in einem LAN (Local Area Network) austauschen.

268 Vgl. Ostheimer, Bernhard; Soetbeer, Nadja: Konzeption einer Bedienungs Oberfläche für die Intranet-Funktion eines Web-Content-Management-Systems, in: Arbeitspapiere WI, Justus-Liebig-Universität Gießen: Professur BWL – Wirtschaftsinformatik, Nr. 8/2004, S. 46 f.

269 Ein Template bildet eine Vorlage mit bestimmten Platzhaltern, die mit verschiedenen Inhalten gefüllt werden können. Dazu zählen beispielsweise HTML (Hypertext Markup Language), XML (Extensible Markup Language) oder Text.

- Individualisierung der Benutzeroberfläche:

Obendrein sollte es für jeden Anwender des IuK-Systems möglich sein, die Benutzeroberfläche individuell an seine Bedürfnisse anzupassen. Damit ist gemeint, dass die Bedienelemente unterschiedlich angeordnet werden können, um die Arbeit mit dem System zu erleichtern und jeden Benutzer somit in die Lage zu versetzen, eine seinen Vorstellungen entsprechende *ergonomische Oberfläche* zu gestalten. Die Informationen, welche das IuK-System zur individualisierten Anordnung der Elemente auf der Benutzeroberfläche benötigt, können entweder in persistenten Browser-Cookies oder in einer Benutzerdatenbank gespeichert werden.<sup>270</sup>

- Aggregation der wichtigsten Informationen:

Auf der Benutzeroberfläche sind zuletzt sämtliche aktuellen Informationen aus den Kommunikationsabteilungen (z. B. Angaben zu laufenden oder geplanten Werbeaktivitäten) in einer kompakten Übersicht automatisch durch das IuK-System zusammenzustellen. Die dafür benötigten Angaben sind dabei aus diversen *Datenbanken* innerhalb des Unternehmens zu aggregieren und durch das IuK-System aufzubereiten. Diese Anforderung ergibt sich aus der fachlichen Forderung nach einem Überblick sämtlicher Kommunikationsmaßnahmen.

#### 4.2.3 Technische Anforderungen auf der Applikationsebene (Schicht III)

In der dritten Schicht (Applikationsserver) ist die eigentliche Geschäftslogik implementiert, welche die zur Geschäftsprozessbearbeitung benötigten Daten von der vierten Schicht (Datenbankserver) bezieht (vgl. Abb. 15). Diese Prozesse werden durch die in der zweiten Schicht (Webserver) ausgewerteten Benutzereingaben ausgelöst.<sup>271</sup> Nachfolgend werden die sich daraus ergebenden technischen Anforderungen beschrieben.

---

<sup>270</sup> Durch Browser-Cookies werden die Benutzereinstellungen auf den Clients vorgehalten, wodurch kostbarer Serverspeicherplatz eingespart werden kann. Der Vorteil einer Datenspeicherung auf den Servern liegt jedoch darin, dass jeder Anwender seine spezifischen Einstellungen nach dem Login prinzipiell auf jedem entsprechend ausgestatteten Endgerät nutzen kann.

- Skalierbarkeit der Applikation:

Damit das IuK-System später prinzipiell in jedem Unternehmen implementiert werden kann, muss es unabhängig von dessen Differenzierungs- und Spezialisierungsgrad der Organisation sein. Sowohl große oder kleine als auch nationale oder internationale Unternehmen sollten es einsetzen können, woraus hervorgeht, dass die Applikation skalierbar sein muss, um an die jeweilige Unternehmensgröße und -organisation angepasst werden zu können. Unter *Skalierbarkeit* ist dabei die Erweiterungsfähigkeit der Anwendung zu verstehen (z. B. Anzahl der Benutzer und Prozesse oder Teilsysteme).<sup>272</sup> Außerdem kann das System somit durch neue Module und Funktionen auch qualitativ erweitert bzw. verbessert werden.

- Performanz und Verfügbarkeit der Applikation:

Indem die Applikationsserverkomponenten repliziert und auf eine Reihe von Rechnern verteilt werden, ist es möglich, diese jederzeit zu modifizieren und zu ersetzen. Dies steht in einem engen Zusammenhang zu der Forderung nach Skalierbarkeit, wodurch sich letztendlich auch die *Performanz und Verfügbarkeit* der Kernanwendung erhöht.<sup>273</sup> Damit das IuK-System flexibel an unterschiedliche Unternehmensstrukturen angepasst werden und bei einem Einsatz in einem großen (internationalen) Unternehmen seinen vollen Leistungsumfang ausschöpfen kann, müssen die drei Ansprüche der Skalierbarkeit, Performanz und Verfügbarkeit erfüllt werden.

- Integration der Applikation:

Eine Schnittstelle ist ein Bestandteil des IuK-Systems, das dem Austausch von Informationen mit anderen Systemen dient. *Standardisierte Schnittstellen* bieten den Vorteil, dass Komponenten oder Module, welche die gleiche Schnittstelle unterstützen, gegeneinander ausgetauscht werden können, wodurch sie zueinander kompatibel sind. Sie definieren zudem, wie Befehle und Daten zwischen verschiedenen Funktionen und Modulen zu transferieren sind. Somit können sämtliche Informationen über alle aktuellen Prozesse des IuK-Systems an andere Systeme (z. B. Mana-

---

271 Vgl. Langner, Torsten: Die Architektur web-basierter Anwendungen, a. a. O., S. 310.

272 Vgl. Kargl, Herbert: Management und Controlling von IV-Projekten, a. a. O., S. 133.

273 Vgl. Turau, Volker: Techniken zur Realisierung web-basierter Anwendungen, in: Informatik-Spektrum, Jg. 22, Nr. 1/1999, S. 10.

gement Information Systeme) innerhalb und außerhalb des Unternehmens weitergeleitet werden.<sup>274</sup> Für diese Integration verschiedenster IuK-Systeme sind deshalb auf der Applikationsebene diverse standardisierte Schnittstellen zu implementieren. Führt man sich die Vielfalt der in realen Unternehmen vorhandenen IuK-Systeme vor Augen, die rein technisch dazu in der Lage sind, die IUK zu unterstützen, wird deutlich, dass die Schnittstellenintegration eine der wichtigsten und wohl auch aufwendigsten Aufgaben aus technischer Sicht sein wird.

- Modularer Aufbau der Applikation:

Besonders die letzte Anforderung und die Fülle der zu implementierenden Funktionen machen deutlich, dass die Anwendung des IuK-Systems aus einer Vielzahl von *Modulen* aufgebaut sein muss, welche eine abgeschlossene Aufgabe aus einer Folge von Verarbeitungsschritten und Datenstrukturen präsentieren. Dabei gilt, dass ein Modul möglichst wenige Schnittstellen nach außen besitzen sollte, um die restlichen Module nicht negativ zu beeinflussen.<sup>275</sup> In Abb. 16 wird ein Beispiel für den modularen Aufbau einer Applikation präsentiert.

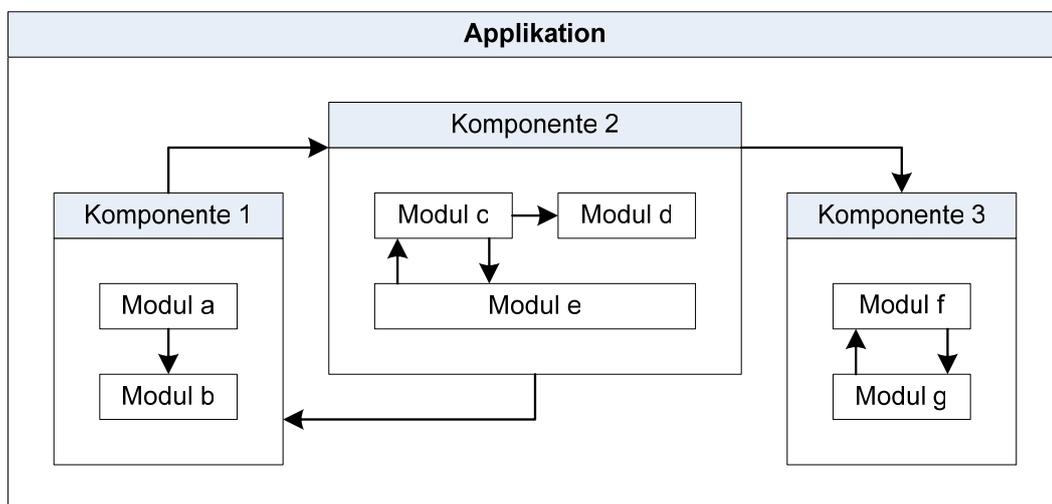


Abb. 16: Beispiel für den modularen Aufbau einer Applikation

274 Vgl. Porak, Victor; Geissler, Ulrike; Einwiller, Sabine: Corporate Media – An approach for corporate community management, a. a. O., S. 7.

275 Vgl. Stahlknecht, Peter; Hasenkamp, Ulrich: Einführung in die Wirtschaftsinformatik, a. a. O., S. 257 f.

Es ist ersichtlich, dass sich die Anwendung des IuK-Systems in mehrere Komponenten mit verschiedenen Funktionen aufgliedert (z. B. Evaluation der IUK oder Projektmanagement), welche jeweils aus einzelnen Modulen zusammengesetzt sind (z. B. Wirkungskontrollmodul oder Projektstrukturplanmodul). Dabei könnten bestimmte Module auch von mehreren Funktionen gleichzeitig verwendet werden.

- Unterstützung der internen Kommunikation:

Die Weiterentwicklung des Intranets zu einer integrierten Kommunikations- und Arbeitsplattform birgt das Potential für schnellere, bessere und kostengünstigere Prozesse innerhalb des Unternehmens (vgl. Abschnitt 3.4.2).<sup>276</sup> Zu diesem Zweck sollte das System verschiedene *synchrone* (z. B. Chat oder Videokonferenz) und *asynchrone Kommunikationsmittel* (z. B. E-Mail oder Forum) bereitstellen, wodurch die Koordination der Mitarbeiter erleichtert wird.

#### 4.2.4 Technische Anforderungen auf der Datenbankebene (Schicht IV)

In der vierten Schicht (Datenbankserver) werden die Daten verwaltet und bereitgestellt, die auf der dritten Ebene (Applikationsserver) zur Bearbeitung der Geschäftsprozesse benötigt werden bzw. dort anfallen (vgl. Abb. 15).<sup>277</sup> Diese Thematik ist einer der zentralen technischen Aspekte, welcher nun genauer zu beleuchten ist.

- Auswahl eines modernen Datenbankmodells:

Damit eine effiziente Speicherung innerhalb des Content Repositorys gewährleistet werden kann (vgl. Abschnitt 3.3.3), ist zuerst das zu verwendende Datenbankmodell zu determinieren. In der Praxis kommen am häufigsten *relationale Datenbanken* zum Einsatz, worin die Datensätze in Form von zweidimensionalen Tabellen verwaltet und über Schlüssel (Primär- und Fremdschlüssel) miteinander verknüpft werden.

---

<sup>276</sup> Vgl. Schick, Siegfried: Interne Unternehmenskommunikation – Strategie entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern, a. a. O., S. 159.

<sup>277</sup> Vgl. Langner, Torsten: Die Architektur web-basierter Anwendungen, a. a. O., S. 310.

- Skalierbarkeit der Datenbank:  
Wie schon die eigentliche Anwendung, so muss auch die Datenbank *skalierbar* sein, um an die jeweilige Unternehmensgröße und -organisation angepasst werden zu können. Dazu sollte sich das IuK-System durch Flexibilität bezüglich der Anzahl der Datenbanken und der Datenbankserver auszeichnen. Insbesondere die Unternehmensorganisation macht dabei deutlich (vgl. Abschnitt 3.4.3), dass das System entweder auf eine bzw. mehrere zentrale Datenbanken (globales Organisationsmodell) oder auf mehrere dezentrale Datenbanken (multinationales Organisationsmodell) zugreifen können muss. In der Praxis wird jedoch wahrscheinlich eine Mischform dieser beiden Extreme anzutreffen sein (transnationales Organisationsmodell).
- Performanz und Verfügbarkeit der Datenbank:  
Da in der Regel deshalb mehrere Datenbanken innerhalb des Unternehmens vorhanden sind, können diese auf verschiedene Server verteilt werden, was in Abhängigkeit von der Organisationsform geschieht. Dadurch wird vor allem die *Performanz und Verfügbarkeit* der Datenbank erhöht. Jene Anforderungen gewinnen mit steigenden Benutzerzahlen an Bedeutung und stehen in engem Zusammenhang zur Skalierbarkeit des IuK-Systems. Somit ist es auch möglich, dass mehrere Benutzer und Anwendungen des IuK-Systems parallel auf einzelne Contents zugreifen können.
- Integration interner und externer Datenquellen:  
Auch auf der Datenbankebene gilt es mehrere *standardisierte Schnittstellen* zu implementieren, da für verschiedene Funktionen des IuK-Systems externe Daten beschafft und integriert werden müssen (z. B. sekundärstatistische Materialien zur Segmentierung der Bezugsgruppen). Als konzeptionelle Grundlage bietet sich hier das sogenannte Data Warehousing an. In einem solchen Data Warehouse sollten die entscheidungsrelevanten Daten aus den vorhandenen internen und den externen Quellen geeignet zusammengeführt werden, um vergangenheits- bzw. zukunftsorientierte Analysen mit einer aussagekräftigen Datenbasis durchführen zu können.
- Gewährleistung der Datenintegrität:  
Damit alle Contents konsistent gespeichert werden können, sollten diese vollständig, korrekt sowie widerspruchsfrei sein und die Realität möglichst exakt wiedergeben. Dazu muss beispielsweise jeder Wert eines Fremdschlüssels auch als Wert im ent-

sprechend verknüpften Primärschlüssel vorkommen, was als *referentielle Integrität* bezeichnet wird. Redundant gespeicherte Inhalte dürfen sich dabei nicht widersprechen.<sup>278</sup> Zusätzlich sind über eine so genannte *Versionierung* Änderungen an den Contents zu dokumentieren, wodurch deren ursprünglicher Zustand problemlos wieder hergestellt werden kann. Die Anzahl der zu speichernden Versionen ist dafür im IuK-System flexibel zu konfigurieren. Außerdem ist es somit möglich, Contents für verschiedene Kommunikationsmaßnahmen anzupassen und mehrfach zu verwenden, wodurch im Endeffekt die Integrität der IUK sichergestellt werden kann.

- Gewährleistung der Datenpersistenz:

In diesen Zusammenhang fällt auch die Forderung nach Datensicherheit. Zu diesem Zweck müssen die Contents gegen System- und Anwendungsfehler sowie gegen Hard- und Softwareausfälle gesichert sein, wodurch nach Störungsfällen der korrekte Zustand wiederhergestellt werden kann. Dies kann durch *inkrementelle Backups* geschehen, wobei nur diejenigen Contents gesichert werden, die sich seit der letzten Datensicherung verändert haben. Der Zeitraum zwischen den Backups ist ebenfalls im IuK-System flexibel zu konfigurieren. In bestimmten Intervallen ist diese Methode durch ein *vollständiges Backup* zu ergänzen, wodurch es letztendlich möglich ist sämtliche Contents über einen langen Zeitraum persistent zu speichern.

### 4.3 Fazit zu den technischen Anforderungen

Zusammenfassend lässt sich hinsichtlich der technischen Anforderungen festhalten, dass auf dieser Ebene der Analyse keinerlei Anforderungen identifiziert wurden, die nicht bereits mit vorhandenen Konzepten bzw. Technologien umgesetzt werden könnten. Abstrahiert man vom vorgegebenen Einsatzzweck des angestrebten IuK-System, erkennt man, dass die hergeleiteten Anforderungen in überwiegendem Maße für jedes betriebliche Anwendungssystem zu gelten haben. Anforderungen wie Skalierbarkeit des Systems, Performanz, Integrität und Persistenz der Daten sind grundlegende Präliminarien, die heutzutage bei der Systementwicklung Eingang in die Konzeption finden.

---

278 Vgl. Stahlknecht, Peter; Hasenkamp, Ulrich: Einführung in die Wirtschaftsinformatik, a. a. O., S. 185.

Nichtsdestotrotz hat die technische Anforderungsanalyse wichtige Hinweise auf die konkrete Ausgestaltung eines die IUK unterstützenden IuK-Systems geliefert. So ist gerade das Hauptanliegen des Konzepts der Integrierten Unternehmenskommunikation, eben die Koordination und Integration aller die Unternehmenskommunikation betreffenden Aktivitäten, entscheidend für die Betonung der Anforderungen, die auf eine Systemintegration hinwirken. Zu nennen ist hier insbesondere die Bereitstellung eines Applikationskernes, der als „Andockstation“ für die diversen, im Regelfall bereits im Unternehmen implementierten IuK-Systeme mit IUK-unterstützender Funktion (etwa Customer-Relationship-Systeme, Websites, E-Mail-Systeme usw.), fungieren muss. Wie bereits ausgeführt wurde, wird die Konzeption eines monolithischen IuK-Systems zur Unterstützung der IUK kaum praxistauglich sein, da die Heterogenität der Unternehmen im Allgemeinen und ihrer eingesetzten IuK-Systeme im Speziellen gegen eine allgemeingültige Lösung auf Ebene eines singulären Anwendungssystems sprechen. Vielmehr sollte auf Basis des oben genannten Applikationskernes die modulare Integration weiterer Anwendungssysteme eingeplant werden.

## 5 Zusammenfassung und Ausblick

Zielsetzung dieser Arbeit war es, einen detaillierten Katalog fachlicher, organisatorischer und technischer Anforderungen eines die IUK unterstützenden IuK-Systems abzuleiten. Daraus lässt sich nun ein so genanntes *Pflichtenheft* erstellen, welches ein Soll-Konzept zur Entwicklung des Systems präsentiert und in Tab. wiedergegeben wird.

<b>Anforderungsspezifikation des IuK-Systems</b>	
fachliche Anforderungen	<u>Identifikation der relevanten Bezugsgruppen (vgl. Abschnitt 3.3.1):</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Differenzierung in Zielgruppen, Teilöffentlichkeiten und interne Bezugsgruppen</li> <li>↳ Entscheidungsunterstützung bei der Identifizierung der Bezugsgruppen</li> <li>↳ Entscheidungsunterstützung bei der Segmentierung der Bezugsgruppen</li> <li>↳ Entscheidungsunterstützung bei der Klassifizierung der Bezugsgruppen</li> <li>↳ Generierung einer Klassifikationsmatrix der Bezugsgruppen</li> </ul>
	<u>Selektion der Kommunikationsinstrumente (vgl. Abschnitt 3.3.2):</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Implementierung eines Bewertungsverfahrens zur Generierung einer Zielerreichungsmatrix</li> <li>↳ Implementierung eines Bewertungsverfahrens zur Generierung einer Beeinflussungsmatrix</li> <li>↳ Klassifizierung in Leit-, Kristallisations-, Integrations-, und Folgeinstrumente</li> <li>↳ Wiedergabe der kommunikationsinstrumentenspezifischen Strategie</li> <li>↳ Generierung einer Klassifikationsmatrix der Kommunikationsinstrumente</li> </ul>
	<u>Inhaltliche, formale und zeitliche Integration (vgl. Abschnitt 3.3.3):</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Implementierung eines Content Repositories mit diversen Inhalten für die IuK</li> <li>↳ Bereitstellung multilingualer, angepasster Contents mit einheitlichem Corporate Wording</li> <li>↳ Aufzeigung der inhaltlichen Gesamtzusammenhänge der verschiedenen Contents</li> <li>↳ Implementierung elektronischen Corporate-Design-Handbuchs</li> <li>↳ Vorgabe eines Zeitfensters für den Einsatz der Kommunikationsinstrumente</li> <li>↳ Generierung einer Übersicht sämtlicher Kommunikationsmaßnahmen</li> <li>↳ Generierung einer Vernetzungsmatrix der Kommunikationsinstrumente</li> <li>↳ Generierung eines Kommunikationsmittelkataloges</li> </ul>
	<u>Evaluation der integrierten Unternehmenskommunikation (vgl. Abschnitt 3.3.4):</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Unterstützung der intra- und interinstrumentellen Evaluation</li> <li>↳ Unterstützung der formativen und summativen Evaluation</li> <li>↳ Implementierung von Prozess-, Wirkungs- und Effizienzkontrollverfahren</li> <li>↳ Implementierung eines Kosten-Nutzen-Analyseverfahrens</li> <li>↳ Berechnung des ROI und des Integrationsgrades der Unternehmenskommunikation</li> <li>↳ Generierung einer Evaluationsmatrix der Kommunikationsmaßnahmen</li> </ul>
organisatorische Anforderungen	<u>Strukturierung der Aufbauorganisation (vgl. Abschnitt 3.4.1):</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>↳ (Un)eingeschränkter Zugriff auf sämtliche Funktionen und Contents des IuK-Systems</li> <li>↳ Implementierung verschiedener Rollen für typische Tätigkeitsprofile der Benutzer</li> <li>↳ Übertragung der Weisungsbefugnisse und Verantwortungen auf die entsprechenden Rollen</li> <li>↳ Erweiterung und Reformierung des Rollenkonzepts</li> <li>↳ Generierung eines Organigramms des Rollenkonzepts</li> </ul>
	<u>Systematisierung der Ablauforganisation (vgl. Abschnitt 3.4.2):</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Entscheidungsunterstützung bei der Selektion und Rollenzuweisung der Projektmitarbeiter</li> <li>↳ Beschränkung der Rollen pro Mitarbeiter auf eine einzige Rolle innerhalb des Projekts</li> <li>↳ Generierung eines Projektstrukturplans aus vorher definierten Arbeitspaketen</li> <li>↳ Zuordnung geeigneter Projektmitarbeiter auf einzelne Arbeitspakete</li> <li>↳ Generierung eines Netz- und Balkenplans bzw. "vernetzten Balkenplans"</li> <li>↳ Generierung eines Berichts über die Fortschritte jedes einzelnen Projekts</li> <li>↳ Implementierung modellierbarer Kommunikationsprozesse für den Routinebetrieb</li> <li>↳ "Vernetzung" der Kommunikationsprozesse</li> <li>↳ Implementierung verschiedener Freigaberoutinen zur Kontrolle der Ergebnisse</li> </ul>
	<u>Integration und Koordination auf unterschiedlichen Ebenen (vgl. Abschnitt 3.4.3):</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Anpassung des Rollenkonzepts an die internationale Aufbauorganisation des Unternehmens</li> <li>↳ Implementierung spezieller Rollen für externe Mitarbeiter</li> <li>↳ Unterstützung der Gruppenarbeit von Mitarbeitern in verschiedenen Tochtergesellschaften</li> <li>↳ Unterstützung unternehmensübergreifender Projekte und Prozesse</li> </ul>

Tab. 8 – Teil 1: Pflichtenheft des die IuK unterstützenden IuK-Systems

technische Anforderungen	<u>Determinierung der Architektur des IuK-Systems (vgl. Abschnitt 4.1):</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Entwicklung eines Web-basierten IuK-Systems</li> <li>↳ Einsatz der 4-Tier-Architektur innerhalb des Client/Server-Modells</li> <li>↳ Realisierung der Plattform- und Herstellerunabhängigkeit</li> </ul>
	<u>Technische Anforderungen auf der Visualisierungsebene (Schicht I) (vgl. Abschnitt 4.2.1):</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Einsatz des Server-Based-Processing</li> <li>↳ Einsatz des Thin-Client-Modells</li> <li>↳ Implementierung einer intuitiv bedienbaren grafischen Benutzeroberfläche</li> <li>↳ Personalisierung der Benutzeroberfläche gemäß den verschiedenen Benutzerrollen</li> <li>↳ Visualisierung auf verschiedenen Endgeräten unabhängig von deren Ausstattung</li> <li>↳ Verwendung eines Standard-Browsers zum Zugriff auf das IuK-System</li> </ul>
	<u>Technische Anforderungen auf der Präsentationsebene (Schicht II) (vgl. Abschnitt 4.2.2):</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Zugang über den Intranetbereich des Web Portals bzw. der Web Site</li> <li>↳ Geschützter Login über ein individuelles Passwort</li> <li>↳ Multilingualität der Bedienelemente der Benutzeroberfläche</li> <li>↳ Generierung einer individuellen und ergonomischen Benutzeroberfläche</li> <li>↳ Aggregation der wichtigsten Informationen auf der Benutzeroberfläche</li> </ul>
	<u>Technische Anforderungen auf der Applikationsebene (Schicht III) (vgl. Abschnitt 4.2.3):</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Erweiterungsfähigkeit der Applikation</li> <li>↳ Replizierung der Applikationsserverkomponenten und Verteilung auf mehrere Rechner</li> <li>↳ Implementierung standardisierter Applikationsschnittstellen</li> <li>↳ Modularer Aufbau der Applikation</li> <li>↳ Implementierung synchroner und asynchroner Kommunikationsmittel</li> </ul>
	<u>Technische Anforderungen auf der Datenbankebene (Schicht IV) (vgl. Abschnitt 4.2.4):</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Implementierung einer (objekt)relationalen Datenbank</li> <li>↳ Verteilung der (de)zentralen Datenbank auf mehrere Server</li> <li>↳ Implementierung standardisierter Datenbankschnittstellen</li> <li>↳ Gewährleistung der referentiellen Datenintegrität</li> <li>↳ Versionierung der Contents</li> <li>↳ Durchführung inkrementeller und vollständiger Backups</li> </ul>

Tab. 8 – Teil 2: Pflichtenheft des die IUK unterstützenden IuK-Systems

Dieses Pflichtenheft gibt die jeweiligen Anforderungen nur stichpunktartig wieder. Eine detailliertere Beschreibung der Anforderungsinhalte findet sich in den referenzierten Abschnitten.

Die Anforderungsanalyse im Rahmen der vorliegenden Arbeit hat sich schwerpunktmäßig mit den fachlichen Anforderungen beschäftigt, die sich aus den Planungs- und Steuerungsaufgaben einer Integrierten Unternehmenskommunikation ergeben. Das Ergebnis mag sowohl Anwender-Unternehmen bei der praktischen Konzeption ihrer Systemlandschaft unterstützen, als auch eine Grundlage für Software-Entwickler bieten. Aus Sicht der Autoren verdient dabei die Forderung nach der Schaffung eines Integrations-Basis-systems besondere Beachtung. Dieses Integrations-Basis-system oder der „Applikationskern“ sollte dazu in der Lage sein, die relevanten Funktionalitäten anderer IuK-Systeme

modular in sich zu integrieren bzw. jeweils anderen Funktionsmodulen zur Verfügung zu stellen. Es ist offensichtlich, dass dies nur über die modulare Implementierung von Systemschnittstellen erfolgreich umgesetzt werden kann.

Von besonderem Interesse für folgende Arbeiten können die Prozessabläufe sein, die im Rahmen der inhaltlichen, formalen und zeitlichen Integration sowohl organisatorisch als auch durch das IuK-System in Form von Workflows implementiert werden müssen. Es ist einerseits davon auszugehen, dass auf dieser Ebene die größten Effizienzvorteile durch den Einsatz von anforderungsadäquaten IuK-Systemen zu erzielen sind. Auf der anderen Seite werden entsprechende Untersuchungen die Aufgabeninhalte sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht erweitern, so dass eine diesbezügliche Revision und gegebenenfalls eine Anpassung bzw. Präzisierung der hier konstatierten Ergebnisse notwendig werden sollte.

## Literaturverzeichnis

1. **Abts, Dietmar; Mülder, Wilhelm:** Grundkurs Wirtschaftsinformatik – Eine kompakte und praxisorientierte Einführung, 4. vollst. überarb. und akt. Auflage, Braunschweig: Vieweg 2002.
2. **Achterholt, Gertrud:** Corporate Identity – In zehn Arbeitsschritten die eigene Identität finden und umsetzen, Wiesbaden: Gabler 1988.
3. **Avenarius, Horst:** Public Relations – Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation, 2. überarb. Auflage, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft 2000.
4. **Becker, Jochen:** Marketing-Konzeption – Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 7. überarb. und erg. Auflage, München: Vahlen 2002.
5. **Bednarczuk, Piotr:** Strategische Kommunikationspolitik für Markenartikel in der Konsumgüterindustrie – Gestaltung und organisatorische Umsetzung, Offenbach: Falk 1990.
6. **Beger, Rudolf; Gärtner, Hans-Dieter; Mathes, Rainer:** Unternehmenskommunikation – Grundlagen, Strategien, Instrumente, Wiesbaden: Gabler [u. a.] 1989.
7. **Birkigt, Klaus; Stadler, Marinus M.; Funck, Hans J.:** Corporate Identity – Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 10. Auflage, Landsberg [u. a.]: Verlag Moderne Industrie 2000.
8. **Bleicher, Knut:** Das Konzept integriertes Management, 4. rev. und erw. Auflage, Frankfurt am Main [u. a.]: Campus-Verlag 1996.
9. **Brauner, Detlef J.; Leitolf, Jörg; Raible-Besten, Robert; Weigert, Martin M.:** Lexikon der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, München [u. a.]: Oldenburg 2001.
10. **Bruhn, Manfred:** Planung des Kommunikationsmix von Unternehmen, in: Bruhn, Manfred [Hrsg.]: Handbuch des Marketing – Anforderungen an Marketingkonzeptionen aus Wissenschaft und Praxis, Wiesbaden: Beck 1989, S. 397-432.
11. **Bruhn, Manfred:** Integrierte Unternehmenskommunikation – Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, 2. überarb. und erw. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1995.
12. **Bruhn, Manfred:** Neuere Entwicklungen in der Integrierten Kommunikation, in: Thexis – Fachzeitschrift für Marketing, Jg. 13, Nr. 3/1996, S. 12-16.

13. **Bruhn, Manfred:** Integrierte Kommunikation und Relationship Marketing, in: Bruhn, Manfred; Schmidt, Siegfried J.; Tropp, Jörg [Hrsg.]: Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis – Betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Perspektiven, Wiesbaden: Gabler [u. a.] 2000, S. 3-20.
14. **Bruhn, Manfred:** Sicherstellung der Dienstleistungsqualität durch integrierte Kommunikation, in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd [Hrsg.]: Dienstleistungsqualität – Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 3. vollst. überarb. und erw. Auflage, Wiesbaden: Gabler 2000, S. 405-431.
15. **Bruhn, Manfred:** Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis, 6. überarb. Auflage, Wiesbaden: Gabler 2002.
16. **Bruhn, Manfred:** Kommunikationspolitik – Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, 2. völlig überarb. Auflage, München: Vahlen 2003.
17. **Bruhn, Manfred:** Unternehmens- und Marketingkommunikation – Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, München: Vahlen 2005.
18. **Bruhn, Manfred; Boenigk, Michael:** Integrierte Kommunikation – Entwicklungsstand in Unternehmen, Wiesbaden: Gabler 1999.
19. **Bruhn, Manfred; Zimmermann, Anja:** Integrierte Kommunikationsarbeit in deutschen Unternehmen – Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, in: Bruhn, Manfred; Dahlhoff, Hans-Dieter [Hrsg.]: Effizientes Kommunikationsmanagement – Konzepte, Beispiele und Erfahrungen aus der Integrierten Unternehmenskommunikation, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1993, S. 145-210.
20. **Burgstahler, Helga:** Unternehmenskommunikation – Beziehungen, Themen, Inhalte, Online im Internet: [http://www.burgstahler.biz/download/burgstahler\\_ukom.pdf](http://www.burgstahler.biz/download/burgstahler_ukom.pdf), 06.01.2006.
21. **Carroll, Archie B.:** Business and Society – Ethics and Stakeholder Management, 3. Auflage, Cincinnati: South Western College Publishing 1996.
22. **Cornelissen, Joep P.; Lock, Andrew R.:** Theoretical Concept or Management Fashion? Examining the Significance of IMC, in: Journal of Advertising Research, Vol. 40, No. 5/2000, S. 7-15.
23. **Derieth, Anke:** Unternehmenskommunikation – Eine theoretische und empirische Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen, Opladen: Westdeutscher Verlag 1995.
24. **Dozier, David M.:** Image, Reputation and Mass Communication Effects, in: Armbrrecht, Wolfgang; Avenarius, Horst; Zabel, Ulf [Hrsg.]: Image und PR –

- Kann Image Gegenstand einer Public-Relations-Wissenschaft sein?, Opladen: Westdeutscher Verlag 1993, S. 227-250.
25. **Duncan, Tom; Moriarty, Sandra:** Driving Brand Value – Using Integrated Marketing to Manage Profitable Stakeholder Relationships, New York [u. a.]: McGraw-Hill 1997.
  26. **Esch, Franz-Rudolf:** Expertensystem zur Beurteilung von Anzeigenwerbung, Heidelberg: Physica-Verlag 1990.
  27. **Esch, Franz-Rudolf:** Integrierte Kommunikation – Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz, in: Thexis – Fachzeitschrift für Marketing, Jg. 9, Nr. 6/1992, S. 32-40.
  28. **Esch, Franz-Rudolf:** Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Integrierten Marketing-Kommunikation, in: Werbeforschung & Praxis, Jg. 38, Nr. 1/1993, S. 20-28.
  29. **Esch, Franz-Rudolf:** Integrierte Kommunikation, in: Werbeforschung & Praxis, Jg. 42, Nr. 6/1997, S. 7-10.
  30. **Esch, Franz-Rudolf:** Kommunikation 2005, in: Thexis – Fachzeitschrift für Marketing, Jg. 15, Nr. 2/1998, S. 46-48.
  31. **Esch, Franz-Rudolf:** Wirkungen integrierter Kommunikation – Teil 1: Theoretische Grundlagen, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, Jg. 20, Nr. 2/1998, S. 73-89.
  32. **Esch, Franz-Rudolf:** Integrierte Kommunikation, Marken und Sozialtechnik, in: Belz, Christian; Tomczak, Torsten: Trends in Kommunikation und Marktbearbeitung, in: Thexis – Fachzeitschrift für Marketing, Jg. 16, Nr. 3/1999, S. 53-55.
  33. **Esch, Franz-Rudolf:** Verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse zur wirksamen Gestaltung Integrierter Kommunikation, in: Bruhn, Manfred; Schmidt, Siegfried J.; Tropp, Jörg [Hrsg.]: Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis, Wiesbaden: Gabler [u. a.] 2000, S. 22-46.
  34. **Esch, Franz-Rudolf:** Verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse zur wirksamen Gestaltung Integrierter Kommunikation, in: Bruhn, Manfred; Schmidt, Siegfried J.; Tropp, Jörg [Hrsg.]: Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis – Betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Perspektiven, Wiesbaden: Gabler [u. a.] 2000, S. 21-46.
  35. **Esch, Franz-Rudolf:** Wirkung integrierter Kommunikation – Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung, 3. aktual. Auflage, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag [u. a.] 2001.

36. **Freeman, Richard E.:** Strategic Management – A Stakeholder Approach, Boston: Pitman Publishing 1984.
37. **Freter, Hermann:** Marktsegmentierung, Stuttgart [u. a.]: Kohlhammer 1983.
38. **Fuhrberg, Reinhold:** Das Kopf-Bauch-Dilemma – PR-Beratung zwischen Erfolg und Konflikt, in: Baerns, Barbara; Klewes, Joachim [Hrsg.]: Public Relations – Kampagnen, Trends und Tipps, Düsseldorf: Econ 1996, S. 77-95.
39. **Gerdemann, Peter:** Going Glocal, in: Merten, Klaus; Zimmermann, Rainer [Hrsg.]: Das Handbuch der Unternehmenskommunikation, Neuwied [u. a.]: Luchterhand 2001, S. 112-120.
40. **Glöckler, Thomas:** Strategische Erfolgspotentiale durch Corporate Identity – Aufbau und Nutzung, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag [u. a.] 1995.
41. **Grochla, Erwin:** Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, Stuttgart: Poeschel 1982.
42. **Grönroos, Christian:** Service Management and Marketing – A Customer Relationship Management Approach, 2. Auflage, Chichester: Wiley 2000.
43. **Gruning, James E.; Gruning, Larissa A.:** The Relationship between Public Relations and Marketing in Excellent Organizations – Evidence from the IABC Study, in: Journal of Marketing Communications, Vol. 4, No. 4/1998, S. 141-162.
44. **Gruning, James E.; Hunt, Todd:** Managing Public Relations, New York: Rinehart and Winston [u. a.] 1984.
45. **Gruning, James E.; Repper, Fred C.:** Strategic Management, Publics and Issues, in: Gruning, James E. [Hrsg.]: Excellence in Public Relations and Communication Management, Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates 1992, S. 117-157.
46. **Guterman, Siegfried; Helbig, Michael:** Integrierte Unternehmenskommunikation der Dresdner Bank AG, Frankfurt am Main 2002.
47. **Hermanns, Arnold; Püttmann, Michael:** Integrierte Marketing-Kommunikation von Dienstleistungs-Anbietern, in: Berndt, Ralph; Hermanns, Arnold [Hrsg.]: Handbuch Marketing-Kommunikation – Strategien, Instrumente, Perspektiven, Wiesbaden: Gabler 1993, S. 19-42.
48. **Hilger, Angelika; Kaapke, Andreas:** PR-Erfolgskontrolle – Ansätze und Instrumente zur Evaluierung markt- und gesellschaftsorientierter Unternehmenskommunikation, in: PR-Magazin, Jg. 26, Nr. 8/1995, S. 33-40.
49. **Hoffmann, Claus:** Das Intranet – Ein Medium der Mitarbeiterkommunikation, Konstanz: UVK Medien 2001.

50. **Holey, Thomas; Welter, Günter; Wiedmann, Armin:** Wirtschaftsinformatik, Ludwigshafen (Rhein): Kiehl 2004.
51. **Horváth, Péter:** Controlling, 9. vollst. überarb. Auflage, München: Vahlen 2003.
52. **Huck, Simone:** Internationalisierung der Unternehmenskommunikation, in: Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation – Ein Leitfadens, Stuttgart: Lucius & Lucius 2002, S. 343-361.
53. **Huck, Simone:** Internationale Unternehmenskommunikation – Ergebnisse einer qualitativen Befragung von Kommunikationsverantwortlichen in 20 multinationalen Großunternehmen, Online im Internet: <http://opus-ho.uni-stuttgart.de/hop/volltexte/2005/102/pdf/kommunikalanalyse.pdf>, 08.01.2006.
54. **Janisch, Monika:** Das strategische Anspruchsgruppenmanagement – Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value, Bern [u. a.]: Verlag Paul Haupt 1993.
55. **Jugel, Stefan; Wiedmann, Klaus-Peter; Kreutzer, Ralf:** Die Formulierung der Unternehmensphilosophie im Rahmen einer Corporate Identity-Strategie, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 9. Jg., Nr. 4/1989, S. 293-303.
56. **Kargl, Herbert:** Management und Controlling von IV-Projekten, München [u. a.]: Oldenbourg 2000.
57. **Kieser, Alfred; Kubicek, Herbert:** Organisation, 3. völlig neubearb. Auflage, Berlin [u. a.]: de Gruyter 1992.
58. **Kirchner, Karin:** Integrierte Unternehmenskommunikation – Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag 2001.
59. **Kerr, Gayle F.; Patti, Charles H.:** Integrated Marketing Communications (IMC) – Where to from here?, Online im Internet: [http://130.195.95.71:8081/www/anzmac2002/papers/pdfs/p296\\_kerr.pdf](http://130.195.95.71:8081/www/anzmac2002/papers/pdfs/p296_kerr.pdf), 06.01.2006.
60. **Koschnick, Wolfgang:** Standard-Lexikon Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit – Band 2: L – Z, München [u. a.]: Saur 1996.
61. **Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm:** Marketing-Management – Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. überarb. und aktual. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2001.
62. **Köhler, Richard:** Kommunikations-Management im Unternehmen, in: Berndt, Ralph; Hermanns, Arnold [Hrsg.]: Handbuch Marketing-Kommunikation – Strategien, Instrumente, Perspektiven, Wiesbaden: Gabler 1993, S. 93-112.
63. **Körner, Martin:** Leitbildentwicklung als Basis der CI-Politik, Stuttgart: Lynch 1990.

64. **Kroeber-Riel, Werner:** Kommunikationspolitik – Forschungsgegenstand und Forschungsperspektive, in: *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, Jg. 13, Nr. 3/1991, S. 164-171.
65. **Kroeber-Riel, Werner; Weinberg, Peter:** Konsumentenverhalten, 7. verb. und erg. Auflage, München: Vahlen 1999.
66. **Kroeber-Riel, Werner; Esch, Franz-Rudolf:** Strategie und Technik der Werbung – Verhaltenswissenschaftliche Ansätze, 6. überarb. und erw. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer 2004.
67. **Krüger, Wilfried:** Organisation der Unternehmung, Stuttgart [u. a.]: Kohlhammer 1984.
68. **Kühnel, Bernd; Partsch, Helmuth; Reinshagen, Klaus-Peter:** Requirements Engineering – Versuch einer Begriffsklärung, in: *Informatik Spektrum*, Jg. 10, Nr. 6/1987, S. 334 -335.
69. **Langner, Torsten:** Web-basierte Anwendungsentwicklung – Die wichtigsten Technologien für Webapplikationen im Überblick, München: Spektrum 2004.
70. **Langner, Torsten:** Die Architektur web-basierter Anwendungen, in: *Das Wirtschaftsstudium – WISU*, Jg. 34, Nr. 3/2005, S. 309-312.
71. **Lawrence, Paul R.; Lorsch, Jay W.:** Organization and Environment – Managing Differentiation and Integration, Homewood [u. a.]: Irwin 1969.
72. **Liebl, Franz:** Der Schock des Neuen – Entstehung und Management von Issues und Trends, München: Gerling Akademie Verlag [u. a.] 2000.
73. **Link, Jörg; Gerth, Norbert; Voßbeck, Eckart:** Marketing-Controlling – Systeme und Methoden für mehr Markt- und Unternehmenserfolg, München: Vahlen 2000.
74. **Long, Larry W.; Hazelton, Vincent Jr.:** Public Relations – A Theoretical and Practical Response, in: *Public Relations Review*, Vol. 13, No. 2/1987, S. 3-14.
75. **Maletzke, Gerhard:** Ziele und Wirkungen der Massenkommunikation – Grundlagen und Probleme einer zielorientierten Mediennutzung, Hamburg: Hans Bredow-Institut 1976.
76. **Mast, Claudia:** Durch bessere interne Kommunikation zu mehr Geschäftserfolg – Ein Leitfaden für Unternehmer, Berlin: Deutscher Industrie- und Handelstag 2000.
77. **Mast, Claudia:** Unternehmenskommunikation – Ein Leitfaden, Stuttgart: Lucius & Lucius 2002.

78. **Meffert, Heribert:** Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, 9. überarb. und erw. Auflage, Wiesbaden: Gabler 2000.
79. **Mertens, Peter; Bodendorf, Freimut; König, Wolfgang; Picot, Arnold; Schumann, Matthias:** Grundzüge der Wirtschaftsinformatik, 7. neubearb. Auflage, Berlin [u. a.]: Springer 2001.
80. **Mintzberg, Henry:** The Structuring of Organizations – A Synthesis of the Research, Englewood Cliffs: Prentice-Hall 1979.
81. **o. V.:** .NET – Driving Business Value with the Microsoft Platform, Online im Internet: <http://www.microsoft.com/net/default.mspix>, 26.04.2006.
82. **o. V.:** Corporate Communication Solutions, Online im Internet: <http://www.t-systems-mediabroadcast.de/coremedia/generator/www.t-systems-mediabroadcast.com/de/home/metanavigation/property=blobcontent/id=50400/downloads-ccs-pdf-ps.pdf>, 04.01.2006.
83. **o. V.:** Java Platform Enterprise Edition (Java EE), Online im Internet: <http://java.sun.com/javae/index.jsp>, 26.04.2006.
84. **o. V.:** Projektmanagement-Fibel, Online im Internet: <http://www.managementsoftware.de/msi-pm-fibel/planung/ablaufplanung.htm>, 12.04.2006.
85. **Ostheimer, Bernhard; Soetbeer, Nadja:** Konzeption einer Bedienungsoberfläche für die Intranet-Funktion eines Web-Content-Management-Systems, in: Arbeitspapiere WI, Justus-Liebig-Universität Gießen: Professur BWL – Wirtschaftsinformatik, Nr. 8/2004.
86. **Pflaum, Dieter:** Corporate Design, in Pflaum, Dieter; Pieper, Wolfgang [Hrsg.]: Lexikon der Public Relations, Landsberg [u. a.]: Verlag Moderne Industrie 1989, S. 66-69.
87. **Porak, Victor; Geissler, Ulrike; Einwiller, Sabine:** Corporate Media – An approach for corporate community management, Online im Internet: <http://www.communicationsmgt.org/modules/pub/view.php?id=communicationsmgt-12>, 02.01.2006.
88. **Porter, Michael E.:** What is Strategy, in: Harvard Business Review, Vol. 74, No. 6/1996, S. 61-78.
89. **Püttmann, Michael:** Das Management der Integrierten Marketing-Kommunikation, in: Werbeforschung & Praxis, Jg. 38, Nr. 1/1993, S. 13-19.
90. **Raffée, Hans:** Integrierte Kommunikation, in: Werbeforschung & Praxis, Jg. 36, Nr. 3/1991, S. 87-90.

91. **Raffée, Hans; Wiedmann, Klaus-Peter:** Corporate Communications als Aktionsinstrumentarium des strategischen Marketing, in: Raffée, Hans; Wiedmann, Klaus-Peter [Hrsg.]: Strategisches Marketing, 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1989, S. 662-691.
92. **Rappaport, Alfred:** Creating Shareholder Value – The New Standard for Business Performance, New York: Free Press 1986.
93. **Reid, Mike:** IMC-Performance Relationship – Further Insight and Evidence from the Australian Marketplace, in: International Journal of Advertising, Vol. 22, No. 2/2003, S. 227-248.
94. **Remer, Andreas:** Organisationslehre, 3. Auflage, Bayreuth: REA-Verlag Managementforschung 1996.
95. **Rogge, Hans-Jürgen:** Werbung, 5. überarb. und erw. Auflage, Ludwigshafen (Rhein): Kiehl 2000.
96. **Schanz, Günther:** Organisationsgestaltung – Management von Arbeitsteilung und Koordination, 2. neubearb. Auflage, München: Vahlen 1994.
97. **Schätzle, Roland; Seifert, Tilman; Kleine-Gung, Jörg:** Enterprise JavaBeans – Kritische Betrachtungen zu einer modernen Software-Architektur, Wirtschaftsinformatik, Jg. 44, Nr. 3/2002, S. 217-224.
98. **Schick, Siegfried:** Interne Unternehmenskommunikation – Strategie entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2002.
99. **Schlögl, Gerhard:** Integrierte Unternehmenskommunikation – Vom einzelnen Werbemittel zur vernetzten Kommunikation, Wien: Facultas-Verlags-und-Buchhandlungs-AG 2003.
100. **Schneider, Frank:** Corporate-Identity-orientierte Unternehmenspolitik – Eine Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von Corporate Design und Corporate Advertising, Heidelberg: Physica-Verlag, 1991.
101. **Schreyögg, Georg:** Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 4. vollst. überarb. und erw. Auflage, Wiesbaden: Gabler 2003.
102. **Schultz, Don E.; Tannenbaum, Stanley L.; Lauterborn, Robert F.:** The New Marketing Paradigm – Integrated Marketing Communications, Lincolnwood: NTC Business Books 1993.
103. **Schweiger, Günter; Schrattenecker, Gertraud:** Werbung – Eine Einführung, 5. neubearb. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius 2001.
104. **Signitzer, Benno:** Einige Linien der aktuellen Public Relations-Theorieentwicklung, in: Renger, Rudi; Siegert, Gabriele [Hrsg.]: Kommunikationswelten – Wis-

- senschaftliche Perspektiven zur Medien- und Informationsgesellschaft, Wien: Studienverlag 1997, S. 183-211.
105. **Staehe, Wolfgang H.:** Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. überarb. Auflage, München: Vahlen 1999.
  106. **Stahlknecht, Peter; Hasenkamp, Ulrich:** Einführung in die Wirtschaftsinformatik, 11. vollst überarb. Auflage, Berlin [u. a.]: Springer 2005.
  107. **Steffenhagen, Hartwig:** Wirkungen absatzpolitischer Instrumente – Theorie und Messung der Marktreaktion, Stuttgart: Poeschel 1978.
  108. **Steffenhagen, Hartwig:** Kommunikationswirkung – Kriterien und Zusammenhänge, Hamburg: Schriften der Heinrich Bauer Stiftung 1984.
  109. **Steffenhagen, Hartwig:** Werbeziele, in: Berndt, Ralph; Hermanns, Arnold [Hrsg.]: Handbuch Marketing-Kommunikation – Strategien, Instrumente, Perspektiven, Wiesbaden: Gabler 1993, S. 285-301.
  110. **Steffenhagen, Hartwig:** Marketing – Eine Einführung, 4. vollst. überarb. Auflage, Stuttgart [u. a.]: Kohlhammer 2000.
  111. **Steinmann, Horst; Gerum, Elmar:** Unternehmensordnung, in: Bea, Franz Xaver; Dichtl, Erwin; Schweitzer, Marcell [Hrsg.]: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Band 1 – Grundfragen, 4. überarb. und erw. Auflage, Stuttgart [u. a.]: Fischer 1988.
  112. **Steinmann, Horst; Zerfaß, Ansgar:** Management der Integrierten Unternehmenskommunikation – Konzeptionelle Grundlagen und strategische Implikationen, in: Rupert, Ahrens; Scherer, Helmut; Zerfaß, Ansgar [Hrsg.]: Integriertes Kommunikationsmanagement – Konzeptionelle Grundlagen und Praktische Erfahrungen. Ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung, Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut 1995, S. 11-50.
  113. **Stumpf, Markus:** Messung des Entwicklungsstandes der Integrierten Kommunikation in Unternehmen – Eine theoretische und empirische Untersuchung von Erfolgsfaktoren, Online im Internet: <http://www.wvz.unibas.ch/forum/summaries/487.pdf>, 04.01.2006.
  114. **Szyszka, Peter:** Öffentlichkeit – Diskurs zu einem Schlüsselbegriff der Organisationskommunikation, Opladen [u. a.]: Westdeutscher Verlag 1999.
  115. **Turau, Volker:** Techniken zur Realisierung web-basierter Anwendungen, in: Informatik-Spektrum, Jg. 22, Nr. 1/1999, S. 3-12.
  116. **Walker, Orville E.; Boyd, Harper W.; Larréché, Jean-Claude:** Marketing Strategy – Planning and Implementation, 2. Auflage, Chicago: Irwin 1996.

117. **Welge, Martin K.:** Unternehmensführung – Band 2: Organisation, Stuttgart: Poeschel 1987.
118. **Willke, Helmut:** Systemtheorie – Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme, 3. überarb. Auflage, Stuttgart: UTB [u. a.] 1991.
119. **Winterstein, Hans:** Mitarbeiterinformation – Informationsmaßnahmen und erlebte Transparenz in Organisationen, München [u. a.]: Hampp 1996.
120. **Zerfaß, Ansgar:** Dialogkommunikation und strategische Unternehmensführung, in: Bentele, Günter; Steinmann, Horst; Zerfaß, Ansgar [Hrsg.]: Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven, Berlin: Vistas Verlag 1996, S. 23-58.
121. **Zerfaß, Ansgar:** Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit – Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, Opladen: Westdeutscher Verlag 1996.





- Reihe:**           **Arbeitspapiere Wirtschaftsinformatik** (ISSN 1613-6667)
- Bezug:**           Online-Bestellung unter <http://wi.uni-giessen.de> → Forschung
- Herausgeber:**   Univ.-Prof. Dr. Axel C. Schwickert  
                          Professur BWL – Wirtschaftsinformatik  
                          Justus-Liebig-Universität Gießen  
                          Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
                          Licher Straße 70  
                          D – 35394 Gießen  
                          Telefon (0 64 1) 99-22611  
                          Telefax (0 64 1) 99-22619  
                          eMail: [Axel.Schwickert@wirtschaft.uni-giessen.de](mailto:Axel.Schwickert@wirtschaft.uni-giessen.de)  
                          <http://wi.uni-giessen.de>
- Ziele:**            Die Arbeitspapiere dieser Reihe sollen konsistente Überblicke zu den Grundlagen der Wirtschaftsinformatik geben und sich mit speziellen Themenbereichen tiefergehend befassen. Ziel ist die verständliche Vermittlung theoretischer Grundlagen und deren Transfer in praxisorientiertes Wissen.
- Zielgruppen:**    Als Zielgruppen sehen wir Forschende, Lehrende und Lernende in der Disziplin Wirtschaftsinformatik sowie das IT-Management und Praktiker in Unternehmen.
- Quellen:**        Die Arbeitspapiere entstehen aus Forschungsarbeiten, Diplom-, Studien- und Projektarbeiten sowie Begleitmaterialien zu Lehr- und Vortragsveranstaltungen der Professur BWL – Wirtschaftsinformatik, Univ. Prof. Dr. Axel C. Schwickert, Justus-Liebig-Universität Gießen.
- Hinweise:**        Wir nehmen Ihre Anregungen und Kritik zu den Arbeitspapieren aufmerksam zur Kenntnis und werden uns auf Wunsch mit Ihnen in Verbindung setzen.
- Falls Sie selbst ein Arbeitspapier in der Reihe veröffentlichen möchten, nehmen Sie bitte mit dem Herausgeber unter obiger Adresse Kontakt auf.
- Informationen über die bisher erschienenen Arbeitspapiere dieser Reihe und deren Bezug erhalten Sie auf der Web Site der Professur unter der Adresse <http://wi.uni-giessen.de>