

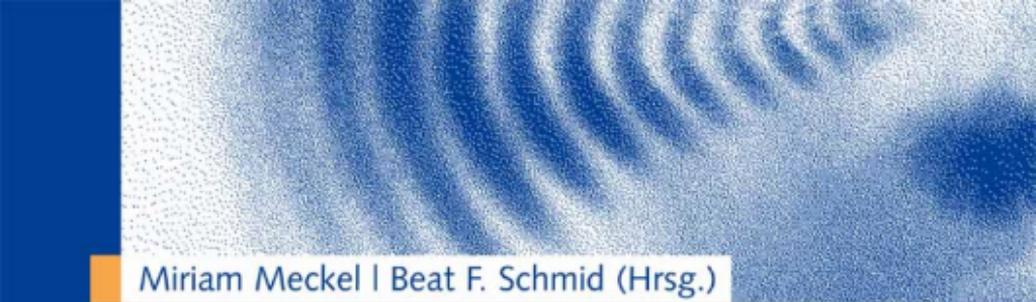
Miriam Meckel | Beat F. Schmid (Hrsg.)

# Unternehmens- kommunikation

2. Auflage

Kommunikationsmanagement  
aus Sicht der Unternehmensführung





Miriam Meckel | Beat F. Schmid (Hrsg.)

# Unternehmens- kommunikation

2. Auflage

Kommunikationsmanagement  
aus Sicht der Unternehmensführung



Miriam Meckel | Beat F. Schmid (Hrsg.)

Unternehmenskommunikation

Miriam Meckel | Beat F. Schmid (Hrsg.)

# Unternehmens- kommunikation

Kommunikationsmanagement  
aus Sicht der Unternehmensführung

2., überarbeitete und erweiterte Auflage



Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

**Prof. Dr. Miriam Meckel** ist Geschäftsführende Direktorin des Instituts für Medien- und Kommunikationsmanagement (MCM) an der Universität St. Gallen.

**Prof. Dr. sc. math. Beat F. Schmid** ist Gründungsdirektor des Instituts für Medien- und Kommunikationsmanagement (MCM) an der Universität St. Gallen.

1. Auflage 2006  
Nachdruck 2007  
2. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten  
© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Barbara Roscher | Jutta Hinrichsen

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.  
[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Ulrike Weigel, [www.CorporateDesignGroup.de](http://www.CorporateDesignGroup.de)  
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel  
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier  
Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-0973-2

## Vorwort

Die gezielte und professionelle Kommunikation mit den Anspruchsgruppen ist heute unverzichtbar Bestandteil der strategischen Führung eines Unternehmens. Die Pflege der Kommunikationsbeziehungen des Unternehmens trägt unmittelbar zu seiner Unterstützung durch relevante Kooperationspartner bei und beeinflusst so den Geschäftserfolg und Wert sowie die strategischen Handlungsoptionen der Organisation.

Nur diejenigen, die bereit und fähig sind, angemessen zu kommunizieren, werden in der Lage sein, das eigene Unternehmen in einer fortschreitend-globalisierenden und sich ständig verändernden Welt zu führen. Kommunikation wird immer mehr zu einer strategischen Aufgabe für Organisationen, da sie einen direkten Einfluss auf das Ansehen der Organisationen innerhalb der Gesellschaft, bei den Anspruchsgruppen und in der Öffentlichkeit hat. In einem globalisierten Wirtschaftssystem, in dem intangible Assets immer stärker zur Wertschöpfung der Unternehmen beitragen, avanciert Kommunikation auch zu einem zentralen Treiber der unternehmerischen Wertschöpfung.

Aus Fachverbandsstudien, die unser Institut jährlich erstellt, wird deutlich: Kommunikation ist nicht nur eine wichtige strategische Aufgabe im Unternehmen, sie verschafft den Kommunikationsprofis auch Freude und Zufriedenheit. Die Mehrheit der Kommunikationsmanager in Europa ist mit ihrem Beruf sehr zufrieden und würde ihn wieder wählen. Dieses bestätigt aus der Sicht der beruflichen Bildung an Hochschulen, dass die Studentinnen und Studenten für ein Arbeitsfeld ausgebildet werden, das vielfältige Möglichkeiten sowie ein hohes Mass an Professionalisierung und persönlicher Entwicklung bietet.

Dennoch müssen sich Theorie wie Praxis immer wieder bewusst werden, dass Kommunikation in manchen Unternehmen noch immer aktiv in den Fokus gerückt werden muss, den sie braucht und verdient. Neben dem Bewusstsein über die Bedeutung von Kommunikation ist selbstverständlich auch das Wissen über die Einsatzgebiete, die Handlungsmöglichkeiten sowie die professionellen Abläufe essentiell. Das vorliegende Buch hat zum Ziel, Studierenden und an Unternehmenskommunikation interessierten Personen ein Grundlagenwissen zu Modellen, Instrumenten, Methoden der Unternehmenskommunikation zu vermitteln.

Ich bedanke mich in diesem Kontext nochmals ausdrücklich bei den namhaften Autoren, die durch Ihre Expertise dieses Buch erst möglich gemacht haben und für die Neuauflage ihre Beiträge auf den aktuellen Stand der Forschung gebracht haben. Ein

Dank gebührt auch Bettina Maisch, die am **mcm**institute das Projektmanagement für die Zusammenstellung der einzelnen Autorenbeiträge übernommen hat.

Wir freuen uns, wenn wir Ihnen mit der vorliegenden Publikation einen Beitrag zu einer qualitativ hochwertigen sowie umfassenden Lehre der Unternehmenskommunikation an Hochschulen leisten können. Auch in dieser Neuauflage möchten wir Sie als kritischen Leser ermuntern, uns Ihre Anregungen zuzusenden.

St. Gallen, im Juli 2008

Prof. Dr. Miriam Meckel

Geschäftsführende Direktorin  
Institut für Medien und Kommunikationsmanagement  
University St. Gallen

## Vorwort zur ersten Auflage

Systematisches Kommunikationsmanagement wird zunehmend als integraler Bestandteil unternehmerischer Wertschöpfung erkannt. Die zielgerichtete Kommunikation mit den Stakeholdern einer Organisation ist nicht nur unabdingbar, um spezifische Situationen zu meistern, wie Kommunikationskrisen zu vermeiden, Unternehmenszusammenschlüsse nicht an „weichen Faktoren“ scheitern zu lassen, oder um Handlungsspielräume zu sichern. Strategische Unternehmenskommunikation schafft selbst Werte; Kommunikationsergebnisse wie Image und Reputation sind für die Unternehmung einkommenswirksam und haben daher Kapitalcharakter. In diesem Verständnis als Management intangiblen Kapitals ist das Management von Kommunikation Aufgabe der Unternehmensleitung.

Dieses Buch versteht sich als Einführung in die Unternehmenskommunikation aus Sicht der Unternehmensführung. Es soll wichtige interdisziplinäre Erkenntnisse zum Themengebiet zusammenführen und einen Begriffsrahmen zur Rolle der Kommunikation in der unternehmerischen Wertschöpfung anbieten.

Der erste Teil des Buches definiert wichtige Begriffe des Themengebietes vor dem Hintergrund des St. Galler Managementverständnisses und fügt diese in einen einheitlichen Rahmen. Diese konzeptionelle Übersicht soll den Einstieg in das interdisziplinäre und begrifflich uneinheitliche Feld der Organisationskommunikation erleichtern.

Im zweiten Teil des Buches erhält der Leser durch eine Reihe führender Autoren konzeptionelles und methodisches State-of-the-Art-Wissen zur Organisation und Umsetzung von Unternehmenskommunikation. Vertreter unterschiedlicher Forschungsansätze und -ansichten erläutern wichtige Teilbereiche, Aufgaben und Leitkonzepte des Kommunikationsmanagements und weisen den Weg zu weiterführender Literatur.

Dieser Teil des Buches gliedert die Funktion Kommunikationsmanagement zunächst nach den von ihr betreuten Stakeholdergruppen und verwendet hierfür die in Unternehmenspraxis und Forschung eingeführten Bezeichnungen Öffentlichkeitsarbeit, Interne Kommunikation, Investor Relations und Lobbying. Als nächstes folgen wichtige Querschnittsaufgaben des Kommunikationsmanagements: Medienarbeit, Issues Management, Krisenkommunikation, Change Communication und das Kommunikationscontrolling. Das Buch schliesst mit zwei zentralen Leitkonzepten der Unternehmenskommunikation: Zum einen wird die Bedeutung und das Gestaltungsvorgehen einer Integrierten Unternehmenskommunikation aufgezeigt. Zum anderen wird der enge Zusammenhang zwischen Unternehmenskommunikation und Corporate Governance beleuchtet und die notwendige Verschränkung der Kommunikations- und Handlungsgrundsätze einer Unternehmung erläutert.

In dieser Form ist das Buch Grundlagenlektüre für Veranstaltungen zum Thema Kommunikationsmanagement an der Universität St. Gallen (HSG). Es richtet sich neben Studierende gleichermaßen an Unternehmenspraktiker, die eine einheitliche und wissenschaftlich fundierte Einführung in das Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensleitung suchen.

Herzlichen Dank an alle Autoren der Beiträge für ihre Mitwirkung und die reibungslose Zusammenarbeit: Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner, Prof. Dr. Günter Bentele, Prof. Dr. Manfred Bruhn, Dr. Sabine Einwiller, Christian Fieseler, lic. oec. (HSG), Dipl.-Kfm. Thorsten Groth, Dr. Diana Ingenhoff, Prof. Franz Klöfer, Dr. Peter Köppl, Prof. Dr. Claudia Mast, Prof. Dr. Miriam Meckel, Ulrich Nies, Prof. Dr. Peter Nobel, Dr. Victor Porák, Prof. Dr. Ulrike Röttger, Prof. Dr. Armin Töpfer, Dr. Markus Will und Dr. Ansgar Zerfass haben durch ihre Bereitschaft Beiträge beizusteuern dieses Buch erst möglich gemacht.

Danke an Frau Jutta Hinrichsen und Frau Barbara Roscher vom Gabler Verlag für die umsichtige Realisierung des HSG Lehrbuches Unternehmenskommunikation und die überaus angenehme Zusammenarbeit. Wir bedanken uns bei Claudia Schuler, B.A. (HSG), für das sorgfältige Lektorat und die Erstellung der Abbildungen sowie bei Dipl.-Kfm. Torsten Brodt, Susanne Pladeck, M.A., und Marc-Frédéric Schäfer, lic. oec. (HSG), für die kritische Durchsicht des Manuskripts. Herzlichen Dank darüber hinaus an alle Mitarbeiter des MCM-Institutes für die vielfältige Hilfestellung. Vielen Dank ebenfalls an Stephan Ziegenhorn, MBA (HSG), von Roland Berger Strategy Consultants für die Recherche von Marktdaten und die freundliche Unterstützung des Projektes. Danke an die Heinz Nixdorf Stiftung und die Bertelsmann Stiftung, die durch ihr kontinuierliches Engagement für das Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement, =mcm-institute, eine ganze Reihe von Forschungsarbeiten zum Thema Unternehmenskommunikation an der Universität St. Gallen (HSG) ermöglicht haben.

Im Hinblick auf eine Weiterentwicklung des Buches nehmen wir sehr gerne Überlegungen und Anregungen der Leser dieses Buches auf und sind daher dankbar für Ihre Rückmeldungen.

Es würde uns freuen, wenn dieses Buch dazu beiträgt, die Grundlagen der Unternehmenskommunikation in der allgemeinen Managementausbildung zu vermitteln und Kommunikation als Managementfunktion weiter zu etablieren.

St. Gallen, im Dezember 2005

Prof. Dr. Beat F. Schmid

beat.schmid@unisg.ch

Boris Lyczek, M.A.

boris.lyczek@unisg.ch

# Inhaltsverzeichnis

## Teil 1 Begriffsrahmen

**Beat F. Schmid und Boris Lyczek**

Die Rolle der Kommunikation in der Wertschöpfung der Unternehmung ..... 3

## Teil 2 Umsetzung

### a) Bereiche

**Günter Bentele und Markus Will**

Public Relations ..... 153

**Peter Köppl**

Lobbying und Public Affairs ..... 187

**Sabine Einwiller, Franz Klöfer und Ulrich Nies**

Mitarbeiterkommunikation ..... 221

**Ann-Kristin Achleitner, Alexander Bassen und Christian Fieseler**

Finanzkommunikation ..... 261

### b) Querschnittsaufgaben

**Miriam Meckel und Markus Will**

Media Relations ..... 291

**Diana Ingenhoff und Ulrike Röttger**

Issues Management ..... 323

**Armin Töpfer**

Krisenkommunikation ..... 355



*Inhaltsverzeichnis*

***Claudia Mast***

Change Communication ..... 403

***Ansgar Zerfaß***

Kommunikations-Controlling..... 435

***Miriam Meckel***

Unternehmenskommunikation 2.0..... 471

*c) Zielkonzepte*

***Peter Nobel***

Unternehmenskommunikation aus rechtlicher Sicht ..... 495

***Manfred Bruhn***

Integrierte Kommunikation..... 513

## Autorenverzeichnis

Prof. Dr. Dr. Ann Kristin Achleitner ist wissenschaftliche Co-Direktorin des Center for Entrepreneurial and Financial Studies (CEFS) und Inhaberin des KfW-Stiftungslehrstuhls für Entrepreneurial Finance an der Technischen Universität München.

Kontakt: ann-kristin.achleitner@wi.tum.de

Prof. Dr. Alexander Bassen ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Kapitalmärkte und Unternehmensführung und der Universität Hamburg.

Kontakt: alexander.bassen@wiso.uni-hamburg.de

Prof. Dr. Günter Bentele ist Lehrstuhlinhaber Öffentlichkeitsarbeit/PR am Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft der Universität Leipzig.

Kontakt: bentele@uni-leipzig.de

Prof. Dr. Manfred Bruhn ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Unternehmensführung, Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum (WWZ), Universität Basel, und Honorarprofessor an der Technischen Universität München (TUM).

Kontakt: manfred.bruhn@unibas.ch

Prof. Dr. Sabine Einwiller ist Dozentin für Unternehmenskommunikation an der Fachhochschule Nordwestschweiz und Privatdozentin an der Universität St. Gallen (HSG). Zuvor war sie Leiterin des Center for Corporate Communication am =mcminstitute.

Kontakt: sabine.einwiller@fhnw.ch

Dr. oec. HSG Christian Fieseler, ist Habilitand und Projektleiter am Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement, =mcminstitute, der Universität St. Gallen (HSG).

Kontakt: christian.fieseler@unisg.ch

Dr. Diana Ingenhoff ist assoziierte Professorin für Medien- und Kommunikationsmanagement im Fachbereich Medien- und Kommunikationswissenschaft an der Universität Fribourg (CH). Zuvor war sie Leiterin des Center for Corporate Communication am =mcminstitute der Universität St. Gallen (HSG).

Kontakt: diana.ingenhoff@unifr.ch

## Autorenverzeichnis

Prof. Franz Klöfer war Mitbegründer der Fachhochschule Rheinland Pfalz, lehrte dort Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalführung, und ist heute Vorstand des Arbeitskreises für innerbetriebliche Kommunikation (AIK e.V.) in Mainz.

Kontakt: [fkloefer@aol.com](mailto:fkloefer@aol.com)

Dr. Peter Köppl, M.A., geschäftsführender Gesellschafter der Kovar & Köppl Public Affairs Consulting GmbH. Mitglied der Fachjury des „Politikaward“ und des Redaktionsbeirates von „politik & kommunikation“, Mitbegründer des "Austrian Lobbying & Public Affairs Council" und Vorstandsmitglied des „European Center for Public Affairs“ und Autor zahlreicher Publikationen im Bereich Public Affairs.

Kontakt: [peter.koeppl@publicaffairs.cc](mailto:peter.koeppl@publicaffairs.cc)

Dr. Boris Lyczek, M.A., arbeitet als freiberuflicher Dozent und Berater für Marketing- und Kommunikationsmanagement in Frankfurt am Main.

Kontakt: [boris.lyczek@gmail.com](mailto:boris.lyczek@gmail.com)

Prof. Dr. Claudia Mast hat den Lehrstuhl für Kommunikationswissenschaft und Journalistik der Universität Hohenheim (Stuttgart) inne und ist PR-Studienleiterin der Bayerischen Akademie für Werbung und Marketing (BAW) München.

Kontakt: [sekrkowi@uni-hohenheim.de](mailto:sekrkowi@uni-hohenheim.de)

Prof. Dr. phil. Miriam Meckel ist Direktorin des Instituts für Medien- und Kommunikationsmanagement, =mcminstitute, der Universität St. Gallen (HSG).

Kontakt: [miriam.meckel@unisg.ch](mailto:miriam.meckel@unisg.ch)

Ulrich Nies, M.A., ist Leiter der Einheit Information Coordination in der Zentralabteilung Unternehmenskommunikation der BASF SE sowie Präsident der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG).

Kontakt: [ulrich.nies@basf.com](mailto:ulrich.nies@basf.com)

Prof. Dr. rer. publ. Peter Nobel ist Extraordinarius für Privat, Handels- und Wirtschaftsrecht und Direktor des Instituts für Europäisches und Internationales Wirtschaftsrecht (EUR) an der Universität St. Gallen, sowie ordentlicher Professor ad personam für schweizerisches und internationales Handels- und Wirtschaftsrecht an der Rechtswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich.

Kontakt: [peter.nobel@unisg.ch](mailto:peter.nobel@unisg.ch)

Prof. Dr. Ulrike Röttger, Dipl. Journ., ist Inhaberin der Professur für Public Relations am Institut für Kommunikationswissenschaft der Westfälischen Wilhelms Universität Münster.

Kontakt: [ulrike.roettger@uni-muenster.de](mailto:ulrike.roettger@uni-muenster.de)

Prof. Dr. sc. math. Beat F. Schmid ist Mitgründer und Direktor des Instituts für Medien- und Kommunikationsmanagement, =mcminstitute, der Universität St. Gallen (HSG).

Kontakt: [beat.schmid@unisg.ch](mailto:beat.schmid@unisg.ch)

Prof. Dr. Armin Töpfer leitet den Lehrstuhl für Marktorientierte Unternehmensführung an der Technischen Universität Dresden sowie die Forschungsgruppe Management + Marketing in Kassel.

Kontakt: [atoepfer@rcs.urz.tu-dresden.de](mailto:atoepfer@rcs.urz.tu-dresden.de)

Dr. rer. pol. Markus Will ist Gesellschafter und Partner von goodwill communications – management consultants sowie Privatdozent für Kommunikationsmanagement an der Universität St. Gallen (HSG). Er ist Gründer und ehemaliger Leiter des Center for Corporate Communication am =mcminstitute, der Universität St. Gallen (HSG).

Kontakt: [markus.will@goodwill.ch](mailto:markus.will@goodwill.ch)

Prof. Dr. Ansgar Zerfaß, Dipl.-Kfm., Dr. rer. pol. habil., ist Universitätsprofessor für Kommunikationsmanagement an der Universität Leipzig sowie Mitglied des Executive Board der European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA), Brüssel.

Kontakt: [zerfass@uni-leipzig.de](mailto:zerfass@uni-leipzig.de)

Teil 1

---

Begriffsrahmen

---

---