

2. Integrierte Unternehmenskommunikation

Das Konzept der integrierten Unternehmenskommunikation bildet in Österreich die Grundlage für die Kommunikationsarbeit zahlreicher Unternehmen. Bereits 2007 gaben knapp 50 Prozent der Top 500-Unternehmen an, seit mindestens zwei Jahren dieses Konzept umzusetzen (vgl. Bobolik / Bruhn 2007: 12). Damit ist das Konzept auch die entscheidende Basis für die Zusammenarbeit zwischen Kommunikationsagenturen und auftraggebenden Unternehmen in Österreich.

Im folgenden Kapitel werden wissenschaftliche Definitionen des Konzeptes zusammengetragen und miteinander vereint. Diese Zusammenschau unterschiedlicher bestehender Definitionen soll im Rahmen der Untersuchung auf ihre Gültigkeit hin überprüft werden.

2.1. Definition des Begriffs

Die Wichtigkeit des Konzepts der integrierten Unternehmenskommunikation steht heute in der Praxis wie in der Wissenschaft außer Zweifel. Die Neuartigkeit des Ansatzes hingegen schon.

Bereits in den 1970er Jahren haben Kommunikationsexperten damit begonnen, einzelne Kommunikationsmaßnahmen stärker miteinander zu verknüpfen und damit eine Integration der Kommunikation herbeizuführen. Laufend neue Kommunikationskanäle – von der einstigen Entwicklung des Internets, der nachfolgenden sozialen Netzwerke bis zu Smartphones und Tablets und den damit heute einhergehenden App-Lösungen – und dem damit verändernden Nutzungsverhalten von Konsumenten machen eine integrierte Kommunikationsarbeit heute so notwendig wie noch nie zuvor. Dennoch besteht die Forderung nach Integration im Marketing seitens der Wissenschaft bereits seit 1930, wurde in der Praxis jedoch nur in geringem Maße umgesetzt (vgl. Kerr et al. 2008: 6). Genau diese lange Geschichte der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit integrierter Unternehmenskommunikation macht es so schwierig eine einheitliche Definition in der Literatur zu finden. Denn eine Definition, über die einstimmiger Konsens herrscht, gibt es nicht.

Dies zeigt sich schon allein in den unterschiedlichen Benennungen des Begriffs: integrierte Kommunikation, integrierte Unternehmenskommunikation, integrated marketing communications oder integrierte Marktkommunikation sind verschiedene Ausdrücke, deren Abgrenzungen für den Betrachter verschwimmen.

Doch besonders in den letzten zehn Jahren der Definitionsentwicklung zeigt sich, dass man sich rund um die Kernelemente des Begriffsverständnisses inner-

halb der Wissenschaft annähert. Um die wesentlichen Begriffserklärungen in ihrer Gültigkeit auf einen ‚gemeinsamen Nenner‘ zusammenzuführen, wurden die anerkanntesten Definitionen des Konzepts auf Gemeinsamkeiten hin überprüft.

Tabelle 1. Definition zur integrierten Unternehmenskommunikation

Autor	Jahr	Definition
Kotler et al.	2001	IMC is the concept under which a company carefully integrates and coordinates its many communications channels to deliver a clear, consistent and compelling message about the organisation and its products
Kirchner	2001	Integrierte Unternehmenskommunikation ist der Prozess des koordinierten Managements aller Kommunikationsquellen über ein Produkt, einen Service oder ein Unternehmen, um gegenseitig vorteilhafte Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Bezugsgruppen aufzubauen und zu pflegen
Duncan	2002	A cross-functional process for creating and nourishing profitable relationships with customers and other stakeholders by strategically controlling or influencing all messages sent to these groups and encouraging data-driven purposeful dialogue with them.
Schultz & Schultz	2004	IMC is a strategic business process used to plan, develop, execute and evaluate coordinated, measureable, persuasive brand communication programs over time with consumers, costumers, prospects, and other targeted, relevant external and internal audiences.
Kliatchko	2005	IMC is the concept and process of strategically managing audience-focused, channel-centred and results-driven brand communication programs over time.
Kliatchko	2008	IMC is an audience-driven business process of strategically managing stakeholders, content, channels and the results of brand communication programs.
Bruhn	2009	Integrierte Kommunikation ist ein strategischer und operativer 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 zu erstellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens bzw. eines Bezugsobjektes der Kommunikation zu vermitteln.

Eigene Darstellung, in Anlehnung an Bruhn 2009: 21-22, 71-72

Legt man die Begriffserklärungen schablonenhaft übereinander, so lassen sich folgende Gemeinsamkeiten erkennen:

- Integrierte Unternehmenskommunikation gilt als *strategischer Prozess von Unternehmens- und Markenkommunikation*, wenngleich der Grad der Formalisierung je nach Autor unterschiedlich stark ist. Bruhn, Schultz & Schultz und auch Kliatchko formalisieren den Prozess sehr detailliert (Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle).

- Integrierte Unternehmenskommunikation ist das *Management von Nachrichten und Inhalten über ein Unternehmen oder seine Bezugsobjekte* – also seine Produkte, Marken, etc.
- Integrierte Unternehmenskommunikation meint die *Koordination und Abstimmung der unterschiedlichen Kommunikationskanäle*.
- Integrierte Unternehmenskommunikation verfolgt *Aufbau und Pflege von Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen*. Dabei wird die Beziehung unterschiedlich gesehen: dies reicht vom „Management der Stakeholder“ und „empfängergesteuerte Kommunikation“ (vgl. Kliatchko, Tabelle 1) bis hin zu „Aufbau und Pflege zwischen einem Unternehmen und seinen Bezugsgruppen“ (vgl. Kirchner, Tabelle 1). Ducan (vgl. Tabelle 1) spricht sogar ganz gezielt vom „Dialog mit Kunden und Stakeholdern“.

An dieser Stelle wird versucht, die Gemeinsamkeiten der einzelnen Begriffserklärungen in folgender *Definition* zu vereinen:

Integrierte Unternehmenskommunikation bezeichnet das strategische Management von Kommunikationsprozessen (Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle), -inhalten und -instrumenten für ein konsistentes Erscheinungsbild eines Unternehmens oder seiner Bezugsobjekte, mit dem Ziel des Aufbaus und der Pflege von dialogorientierten Beziehungen zu internen und externen Bezugsgruppen.

Die einzelnen Elemente der Begriffsdefinition sollen nun erläutert und erklärt werden, um die Überlegungen dazu zu untermauern.

2.1.1. Integrierte Unternehmenskommunikation

Wie bereits erwähnt taucht der Begriff der integrierten Unternehmenskommunikation – in der Wissenschaft wie in der Praxis – in enger Verwandtschaft mit Ausdrücken wie integrierte Kommunikation, integrierte Marktkommunikation oder integrated marketing communications auf. Hier wird versucht den Begriff deutlich für sich darzustellen.

Integration an sich ist ein Prozess, der darauf ausgerichtet ist, die Zusammenarbeit von verschiedenen Organisationseinheiten sicherzustellen (vgl. Lawrence und Lorsch 1967, zitiert nach Bruhn 2009: 19). Für Schlögl dreht es sich bei der Integration darum, Trennungen zwischen Einzelteilen aufzulösen und somit einen Synergieeffekt zu erwirken. Damit wirkt das Ganze mehr als die Summe seiner Teile (vgl. Schlögl, zitiert nach Pötscher 2004: 6).

Unternehmenskommunikation umfasst für Zerfass „[...] alle Kommunikationsprozesse, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird und die insbesondere zur internen und externen Handlungskoordination sowie Interessensklärung zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen (Stakeholdern) beitragen“ (Zerfass 2007: 23).

Die eigentliche Problematik in der Definition der Unternehmenskommunikation liegt nun in den unterschiedlichen Perspektiven von Betriebswirtschaft und Kommunikationswissenschaft. Bruhn als Vertreter der Betriebswirtschaft schreibt in der Kommunikation den Public Relations keine übergeordnete Rolle zu. Für ihn zählen Public Relations als ein gleichbedeutendes Element zum Marketingmix wie etwa Eventmanagement, Werbung, Sponsoring, Direct Marketing etc. Die Kommunikationswissenschaft hingegen sieht Public Relations zwar auf der Marktebene als Teil des Marketingmix, jedoch im Hinblick auf die gesamte Organisation eines Unternehmens als wesentlich für die strategische Führung integrierter Unternehmenskommunikation. Ihrer Meinung nach ist es notwendig, „[...] dass alle Organisationen – sind sie nun kommerziell tätig oder nicht – Kommunikationsarbeit mit zahlreichen Gruppen der Gesellschaft betreiben sollten“ (Mast 2002, Avenarius 2000, zitiert nach Mast 2008: 13).

Betrachtet man den Ansatz der integrierten Unternehmenskommunikation mit dem Ziel des Aufbaus und der Pflege von Beziehungen zu Bezugsgruppen, so muss an dieser Stelle dem Ansatz der Kommunikationswissenschaften beige-pflichtet werden. Das Schaffen von Beziehungen und eines Dialogs zu den verschiedenen Bezugsgruppen eines Unternehmens wie etwa Konsumenten, Mitarbeitern, Geschäftspartnern oder öffentlichen Institutionen, etc. sind Kernaufgaben der Public Relations. Dabei liegt aber die Umsetzung nicht notgedrungen ausschließlich in der Medienarbeit, dem Lobbying oder der persönlichen Kommunikation. Ebenso können Inhalte der Public Relations – je nach Zielgruppe, Aufgabenstellung oder zeitlichen und budgetären Gründen – über Newsletter, Onlineportale und soziale Netzwerke oder im Rahmen einer Imagekampagne auch in der klassischen Werbung abgesetzt werden. Somit geschieht dies auch über Kanäle, die nicht immanent den Public Relations zugeschrieben werden. Dennoch entstammt die Leitidee dieser strategischen Beziehungspflege in vielen Fällen den Public Relations.

Ungeachtet dieser Auffassungsunterschiede zu den Public Relations in der Wissenschaft charakterisiert die integrierte Unternehmenskommunikation der Nutzen von Synergien in der *inhaltlichen Integration* zwischen den Kommunikationsmaßnahmen und -instrumenten, in der *formellen Integration* im Auftritt des Unternehmens und seiner Bezugsobjekte und in der *zeitlichen Integration* im Hinblick auf die Abstimmung der einzelnen Kommunikationsaktivitäten (vgl. Bruhn 2009: 80-97). Dabei zielt die integrierte Unternehmenskommunikation darauf ab, mit einem ‚einheitlichen Gesicht‘ nach außen und innen in den Dialog mit den Bezugsgruppen des Unternehmens zu treten.

2.1.2. Strategisches Management

Wesentlich für eine funktionierende integrierte Unternehmenskommunikation sind ein starkes Bewusstsein und ein hoher Stellenwert von Kommunikation innerhalb eines Unternehmens.

Das Hauptziel von Unternehmen liegt vor allem in der Vergrößerung von Umsatzzahlen, oft geknüpft an das Verhältnis zu Investoren und Aktionären – denn die Generierung von Kapital setzt voraus, Erfolge und Gewinne nachweisen zu können (vgl. Kirchner 2001: 38-39). Für Kirchner liegt der Fokus des strategischen Managements in der Ausrichtung eines Unternehmens in drei Beschäftigungsfeldern (vgl. Kirchner 2001: 41):

- *Corporate Strategy* – Welche Geschäfte sind für das Unternehmen erfolgsbestimmend? – Portfoliotechniken, Suchfeldanalysen
- *Business Strategy* – Wie ist das Unternehmen erfolgreich? – Produkt / Marktsichtweise, Schaffung von Wettbewerbs- und Kostenvorteilen
- *Functional Strategy* – Wie müssen die einzelnen Funktionen des Unternehmens erfolgreich gestaltet und koordiniert sein?

In diesem Zusammenhang sahen Unternehmen bislang Marketing und Kommunikation als ‚Aggregate nach außen‘. Geschäftsleitungen entwickelten Unternehmenspositionierungen und -strategien, nach denen Produkte entwickelt und auf den Markt gebracht wurden. Ab diesem Punkt waren Marketing und Kommunikation mitverantwortlich für den Erfolg oder Misserfolg der Produkte eines Unternehmens. Doch hier hat nun ein Umdenken begonnen.

Integrierte Unternehmenskommunikation setzt ein nachfrage- und nicht angebotsorientiertes Denken und Handeln voraus, das eine Bewegung von Massenkommunikation hin zur effektiven Atomisierung von Zielgruppen verlangt, für die divergierende Kommunikationskanäle eingesetzt werden müssen (vgl. Dmitrijeva / Batraga 2012: 1068). Konsumenten sind nun eine treibende Kraft in Marketingaktivitäten und damit entscheidend für den gesamtheitlichen Erfolg eines Unternehmens (vgl. Kitchen / Schultz 2009: 198). Kitchen und Schultz (vgl. 2009: 202) sprechen von einem starken Wandel des Konsumentenverhaltens: Märkte sind jetzt verstärkt konsumentengetrieben und interaktiv. Gleichzeitig messen Konsumenten den Produkten jene Bedeutungen zu, die für ihre Lebenswelt relevant sind.

„Costumers are constantly presented with lots of options to help them to solve their problems. They don’t buy things; they buy solutions“ (Kitchen 2008: 3).

Damit sind user generated marketing und crowd sourcing keine Schlagworte der Zukunft, sondern bereits Teil der Gegenwart.

„An essential trait of the IMC approach to business planning is the centrality it gives to the multiple audiences or publics (i.e. customers, prospects, etc.) that an organisation serves, as the main driving force for all business decisions. Instead of the inward-looking mindset of traditional organisations of the past, the IMC business process follows an outward-looking orientation (i.e. IMC is customer or audience-centric)“ (Kliatchko 2008: 142).

Diese Entwicklungen bringen ein notwendiges Umdenken mit sich.

Tabelle 2. Marktentwicklung zur integrierten Unternehmenskommunikation

Ausgangspunkt	Entwicklung
Massenmarketing und Massenkommunikation der Vergangenheit	→ One-on-One Marketing Verständnis
Produkt im Fokus	→ Konsument im Fokus
Produkteigenschaften	→ Kundenmehrwert
Output von Marketingaktivitäten	→ Outcome von Marketingaktivitäten
Generierung von Neukunden	→ Verlängerung der Kundenbeziehung
Werbemonolog	→ Konsumentdialog
Unbekannte Zielgruppe	→ Personalisierte (Neu-)Kunden
Massentaugliche Nachrichten	→ Zielgerichtete Kommunikation
„Bombardieren“ mit Werbebotschaften	→ Aufbau von Beziehungen
Fokus aus ein Alleinstellungsmerkmal im Verkauf	→ Fokus auf ein Alleinstellungsmerkmal im Mehrwert

Eigene Darstellung, in Anlehnung an Kliatchko 2008: 142

Diese Entwicklungen reichen über den Bereich von Marketing und Kommunikation hinaus und greifen tief in die Unternehmensstrategie. Deswegen sieht Kliatchko die integrierte Unternehmenskommunikation auch als Geschäftsprozess.

Tabelle 3. Geschäftsprozess von Integrierter Unternehmenskommunikation

IMC Business Process – Corporate and Operational Levels	
Business level:	Strategic and management issues
Corporate level:	Takes a holistic view of business
	Defines scope of business, its goals and objectives
	Drives brand-building strategies
	Takes full responsibility for full integration process of functional units
	Creates a culture of marketing: strong customer orientation
Operational level:	Manages integrated systems and organisational structures
	Views marketing communications as a strategic management tool and an investment
	Safeguards corporate identity, image and reputation
	Follows an organisational structure that facilitates effective customer management
	Develops, manages, implements and measures IMC programmes
	Possesses a strong customer orientation and creates long-term profitable relationships with multiple markets
	Coordinates the integration process among communication agencies and other supplier

Quelle: Kliatchko 2008: 143

Dass die Verbindung zwischen Unternehmens- und Kommunikationsstrategie ein wesentliches Thema in den Unternehmen ist, bestätigt auch der European Communication Monitor 2013.

42,7% der befragten Kommunikationsverantwortlichen sehen die Verknüpfung der Unternehmens- und der Kommunikationsstrategie als wesentliches strategisches Thema bis 2016 (vgl. Zerfass et al. 2013: 8). Ein Prozess, der schon weit früher, nämlich 2008, Fuß zu fassen begonnen hat. „Fast alle Befragten arbeiten permanent an der Aufgabe, die Unternehmens- und Kommunikationsstrategie zu vereinen“ (Zerfass 2008: 20). Dies betont auch Bruhn im Hinblick auf Kommunikationsziele: „Ziele der Kommunikation sind in erster Linie als ‚unternehmerische Ziele‘ zu interpretieren, die das Unternehmen für sich und seine Marken in der Zukunft anstrebt“ (Bruhn 2009: 179). Die zentrale Herausforderung sehen Unternehmen vor allem darin, die Unternehmensstrategie und – damit verbunden – die Markenstrategie greifbar auf den Endkonsumenten abzustimmen (vgl. Zerfass 2008: 11-12). Diese unmittelbare Verknüpfung von Unternehmens- und Kommunikationsstrategie verlangt auch die entsprechende organisatorisch-strukturelle Nähe von Kommunikationsverantwortlichen zur Geschäftsführung, die in vielen Unternehmen bereits besteht (vgl. Salzer 2011: 25-30). 59,9% der Top Level Communication-Manager berichten direkt an den CEO (vgl. Zerfass et al. 2011: 49), noch signifikantere Aussagen zeichnet die Studie in den Folgejahren, wonach bei 69,4% (2012) bzw. 79,4% (2013) der befragten europäischen Unternehmen Empfehlungen der Kommunikationsleitung vom Top-Management ernst genommen werden (vgl. Zerfass et al. 2012: 57, Zerfass et al. 2013: 87). 75,7% der europäischen Unternehmen laden Kommunikationsverantwortliche zu Senior-Level-Meetings ein, in denen Themen zur strategischen Planung des Unternehmens behandelt werden (vgl. Zerfass et al. 2013: 87).

Integrierte Unternehmenskommunikation ist somit eine strategische Managementfunktion mit unmittelbarer Wirkung auf die Unternehmensstrategie, mit der sie in Wechselwirkung steht. Die organisatorische Nähe und das Bewusstsein für Kommunikation innerhalb der Geschäftsführung sind aus diesem Grund von hoher Relevanz.

2.1.3. Kommunikationsprozesse

Das Konzept der integrierten Unternehmenskommunikation zeichnet sich besonders durch einzelne Prozesse aus, die einen standardisierten Rahmen für das Management der Kommunikationsarbeit bilden.

Bruhn spricht in seinen ‚zentralen Merkmalen der integrierten Kommunikation‘ von einem „[...] Managementprozess, bei dem die Kommunikationsaktivitäten in eine bestimmte Richtung hin zu analysieren, zu planen, zu organisieren, durchzuführen und zu kontrollieren sind“ (Bruhn 2009: 23). Er setzt sich mit der Definition dieser Prozesse besonders intensiv auseinander. Seiner Auffassung nach ist die integrierte Unternehmenskommunikation durch den Ablauf der Prozesse von

1. Analyse, 2. Planung, 3. Organisation, 4. Durchführung und 5. Kontrolle (vgl. Bruhn 2009: 109-412) gekennzeichnet. Für Unternehmen bedeutet dies vor allem *organisatorisch-strukturelle Barrieren* (organisatorische Trennung von Fachabteilungen, die in die Kommunikationsarbeit eingebunden werden müssen) und *personell-kulturelle Barrieren* (geschlossenes Abteilungsdenken in den einzelnen Fachabteilungen, Angst vor Kompetenzverlust, fehlendes Verständnis für integrierte Unternehmenskommunikation) zu durchbrechen.

2.1.4. Kommunikationsinhalte

Zentraler Bestandteil des Managements von integrierter Unternehmenskommunikation ist der sorgsame strategische Umgang mit Kommunikationsinhalten.

Besonders Kliatchko widmet sich in seiner Definition ‚IMC 2008‘ (IMC meint integrated marketing communications) dem Element des Inhalts (vgl. Kliatchko 2008: 147-149). Er setzt für das Generieren von Inhalten voraus, dass Kommunikatoren ihre unterschiedlichen Beziehungsgruppen gut kennen. Für ihn sind dazu sowohl demografische als auch psychografische Daten von besonderer Relevanz.

Kliatchko unterscheidet bei Kommunikationsinhalten zwischen *Botschaft* und *Anreiz*. Botschaften beziehen sich auf Markenkonzeppte, Ideen und Assoziationen rund um eine Marke oder ein Produkt, die Kommunikatoren und Brandmanager transportieren möchten. Anreize wiederum sind kurzzeitige Angebote oder Belohnungen für Bezugsgruppen, die etwas Wertschöpfendes für die Bezugsgruppen oder auch das Unternehmen beizutragen haben. Wesentlich bei Botschaften und Anreizen ist, dass sie sowohl *steuerbar* als auch *nicht steuerbar* sein können.

Steuerbare Botschaften und Anreize sind jene Inhalte, die von den Kommunikatoren gezielt entwickelt werden, nicht steuerbare Inhalte sind wiederum unvorhersehbar und ungeplant, wie etwa Botschaften des Mitbewerbs. Wesentlich für steuerbare Inhalte ist, dass diese kreativ und relevant für die Bezugsgruppen gestaltet sind. Gleichzeitig müssen sie gewährleisten, dass sie an einem einheitlichen Erscheinungsbild des Unternehmens mitwirken (vgl. Kliatchko 2008: 147-149).

Kliatchkos Management von Kommunikationsinhalten und sein kundenorientierter, dialoggestalteter Ansatz rückt den Beziehungsaspekt zwischen Unternehmen und Bezugsgruppen in den Mittelpunkt der integrierten Unternehmenskommunikation. Genau dieses Beziehungsverhältnis in der Kommunikation kann an dieser Stelle noch verstärkt werden, kombiniert man Kliatchkos Ansatz mit dem Konzept des *Issue Managements* aus den Public Relations.

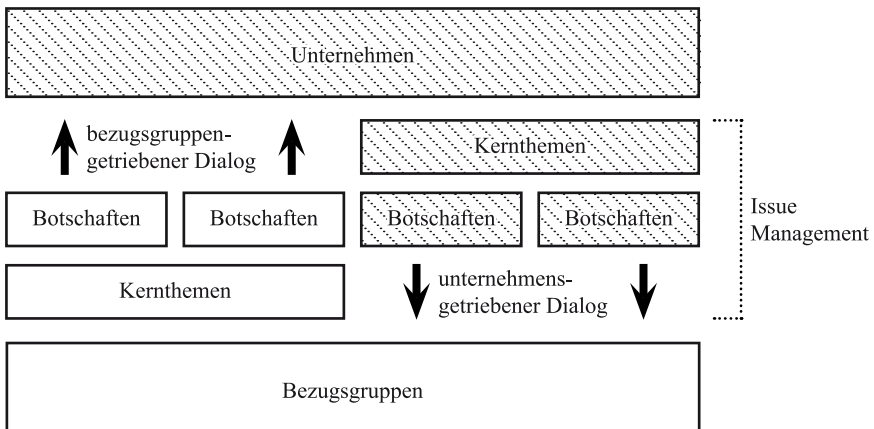
Oberstes Ziel des Issue Managements in der integrierten Unternehmenskommunikation ist es, *steuerbare Botschaften* als Unternehmen an die Bezugsgruppen zu adressieren. Dabei steht im Vordergrund, *Kernthemen* aus der Positionierung eines Unternehmens an die Bezugsgruppen glaubwürdig und kontinuierlich zu kommunizieren. Gleichzeitig haben auch die Bezugsgruppen Kernthemen in ihren Haltungen und Meinungen und setzen diese gegenüber dem Unternehmen ab. So können z.B. Non-Profit-Organisationen mit der Umweltpolitik oder dem Supply-

Chain-Management eines Unternehmens nicht einverstanden sein oder Konsumenten sind von der Qualität von Produkten nicht überzeugt.

Diese Kernthemen richten die Bezugsgruppen über *nicht steuerbare Botschaften* an das Unternehmen und suchen den Dialog. Die Aufgabe des Unternehmens muss es also sein, nicht steuerbare Botschaften zu erkennen, die Hintergründe der Bezugsgruppen zu analysieren, die mögliche Reichweite zu bewerten und in die eigene Kommunikationspolitik aufzunehmen. Welcher Stellenwert den erkennbaren Themen in der Kommunikation mit den Bezugsgruppen beigemessen wird, liegt in der Verantwortung der jeweiligen Kommunikationsexperten.

Die Vergangenheit hat gezeigt, dass das Ignorieren von nicht steuerbaren Botschaften, die an ein Unternehmen adressiert werden, sogenannte Shitstorms – also großflächige Negativ-Kampagnen mit Schneeballeffekt – auslösen können. Nicht selten entstehen Shitstorms auf kommunikativer Ebene in sozialen Netzwerken und werden je nach Bedeutung auch von klassischen Medien aufgegriffen. Was dem Unternehmen bleibt ist ein Schaden am Image und der Verlust von Vertrauen innerhalb der einzelnen Bezugsgruppen – unter Umständen sogar bei jenen Bezugsgruppen, für die das Ausgangsthema an sich keine große Bedeutung gehabt hätte. Das Issue Management einer beziehungsorientierten integrierten Unternehmenskommunikation liegt also im achtsamen Wechsel aus Aktion, Reaktion und der Fähigkeit eines Unternehmens, Feedback von Bezugsgruppen anzunehmen und es mit den eigenen Werten und Vorstellungen des Unternehmens abzugleichen.

Abbildung 1. Issue Management in der dialogorientierten Unternehmenskommunikation



Eigene Darstellung

Für ein funktionierendes Issue Management empfiehlt sich der *Framing*-Ansatz.

Framing ist „[...] ein Vorgang, bei dem (1) bestimmte Objekte und Relationen zwischen Objekten betont, also bestimmte Ausschnitte der Realität beleuchtet

werden, und (2) bestimmte Maßstäbe bzw. Attribute, die man an Objekte anlegen kann, salient gemacht werden“ (Scheufele 2003: 46). Einfach gesagt versucht das Framing von Botschaften, Kernthemen in einen bestimmten Bedeutungskontext zu setzen und verfolgt dabei das Ziel, eine moralische Haltung oder sogar ein Handeln als Folge auszulösen. Dabei werden Interpretationsmuster hergestellt, die helfen, Informationen einzuordnen und dann schnell und einfach weiter zu verarbeiten (vgl. Hallahan 1999: 207; Schorr 2000: 126; Kaiser 2007: 16). Unternehmen können also für ihre Kernthemen Interpretationsrahmen bei ihren Bezugsgruppen erzeugen, die dabei helfen, dass die Botschaften des Unternehmens schneller erfasst und in einen Bezug mit dem Unternehmen gesetzt werden. Nach demselben Prinzip funktioniert auch das sogenannte *Reframing* – dabei werden bestehende Bedeutungsmuster aufgelöst und neu gebildet. Beide Konzepte bedürfen einer langfristig betriebenen Kommunikationsarbeit.

Integrierte Unternehmenskommunikation ist also das gezielte Management von Kommunikationsinhalten. Dabei liegt der Fokus auf einer dialogischen Kommunikationspolitik, die nicht nur Botschaften eines Unternehmens nach außen absetzt, sondern bewusst Botschaften aus den Bezugsgruppen berücksichtigt. Dazu wird das Feedback aus den Bezugsgruppen erkannt, analysiert und angenommen. Dadurch können Unternehmen bewusst mitgestalten, wie ihre Werte und Haltungen von den Bezugsgruppen aufgenommen und verstanden werden.

2.1.5. Kommunikationsinstrumente

Die Kommunikationsinstrumente sind die zentralen Elemente für die Umsetzung von Kommunikationsaktivitäten. Sie sind also die ‚Werkzeuge‘, mit denen die Bezugsgruppen letztlich in der Kommunikationsarbeit erreicht werden sollen.

Bruhn versteht unter einem Kommunikationsinstrument die Sammlung aller Kommunikationsmaßnahmen, die sich in Systematik und Funktionalität ähneln und durch ihre Gemeinsamkeit gebündelt werden können (vgl. Bruhn 2009: 437). Er bemüht sich um eine Auflistung von Kommunikationsinstrumenten (vgl. Bruhn 2009: 77). Die dieser Stelle auch erweitert wird.

- *Mediawerbung* wie Print- und Plakatanzeigen, Guerillawerbung und Street-branding, bis zu digitaler Mediawerbung mittels Onlinebanner,...
- *Online- und Digitalkommunikation* wie etwa Websitegestaltung, Onlinebanner, Suchmaschinenmarketing, die Entwicklung von App-Lösungen für Smartphones und Tablet-PCs sowie auch Social Media,...
- *Public Relations* wie Produkt-, Marken- und Unternehmenskommunikation, Krisenkommunikation, Public Affairs und Lobbying, Corporate Publishing, aber auch Digital-PR, Blogger Relations und Social Media-Kommunikation,...
- *Direct Marketing* wie etwa elektronische (SMS-Marketing, Newsletter,...) und Offline-Mailings (Mailingaktionen, Kundenbindungsaktionen,...)
- *Event Marketing* wie Kundenevents, Seminare und Networking-Events,...

Dienstleister in der integrierten

Unternehmenskommunikation

Eine Analyse österreichischer

Kommunikationsagenturen

Joainig, M.

2014, XII, 107 S. 54 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-05393-2