

Manfred Bruhn

# Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation

Strategische Planung und operative Umsetzung

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

2003

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhalt

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| Vorwort . . . . .                  | V   |
| Zur Konzeption des Buches. . . . . | IX  |
| Schaubildverzeichnis. . . . .      | XIX |

## **1. Bedeutung und Notwendigkeit einer Integrierten Kommunikation ... 1**

|   |    |
|---|----|
| 1.1 Integrierte Kommunikation als Herausforderung der Kommunikationsarbeit . . . . .            | 1  |
| 1.1.1 Unternehmen im Kommunikationswettbewerb. . . . .  | 1  |
| 1.1.2 Vielfalt der Kommunikationsprozesse als Ausgangspunkt der Integration. . . . .            | 10 |
| 1.1.3 Kommunikationsdefizite und Integrationsbedarf. . . . .                                    | 12 |
| 1.1.4 Begriffliche Interpretation, Aufgaben und Ziele der Integration. . . . .                  | 16 |
| 1.1.5 Bezugsobjekte der Integrierten Kommunikation. . . . .                                     | 20 |
| 1.1.6 Entwicklungsstand der Integrierten Kommunikation in der Praxis. . . . .                   | 24 |
| 1.2 Theoretische Erklärungsansätze der Integrierten Kommunikation ...                           | 25 |
| 1.2.1 Entscheidungstheoretische Erklärungsansätze. . . . .                                      | 26 |
| 1.2.2 Systemtheoretische Erklärungsansätze. . . . .   | 27 |
| 1.2.3 Verhaltenswissenschaftliche Erklärungsansätze. . . . .                                    | 28 |
| 1.3 Gestaltpsychologie und Gestaltgesetze als Grundlage der Integrierten Kommunikation. . . . . | 29 |
| 1.3.1 Historische Entwicklung der Gestaltpsychologie. . . . .                                   | 29 |
| 1.3.2 Bedeutung und Grundhypothese der Gestaltpsychologie. . . . .                              | 29 |
| 1.3.3 Gestaltgesetze zur Erklärung der Integrierten Kommunikation .                             | 30 |
| 1.4 Schematheorie zur Fundierung der Integrierten Kommunikation ...                             | 35 |
| 1.4.1 Historische Entwicklung der Schematheorie. . . . .  | 35 |
| 1.4.2 Bedeutung und Grundaussagen der Schematheorie. . . . .                                    | 36 |
| 1.4.3 Empfehlungen der Schematheorie für die Gestaltung der Integrierten Kommunikation. . . . . | 38 |
| 1.4.4 Einfluss von Involvement und Imagery auf die Integrierte Kommunikation. . . . .           | 41 |
| 1.5 Leistungsfähigkeit früherer Koordinationskonzepte der Kommunikation. . . . .                | 44 |
| 1.5.1 Denken im Kommunikationsmix. . . . .  | 44 |
| 1.5.2 Corporate-Identity-Konzept. . . . .   | 45 |
| 1.5.3 Corporate-Communications-Konzept. . . . .   | 48 |
| 1.6 Konzepte der Integrierten Kommunikation in der Literatur. . . . .                           | 50 |

## **2. Erscheinungsformen und Widerstände der Integrierten Kommunikation. . . . . 55**

|  |    |
|--|----|
| 2.1 Grundelemente der Kommunikation. . . . .       | 55 |
| 2.2 Formen der Integrierten Kommunikation. . . . . | 58 |
| 2.2.1 Inhaltliche Integration. . . . .             | 58 |
| 2.2.1.1 Funktionale Integration. . . . .           | 59 |
| 2.2.1.2 Instrumentelle Integration. . . . .        | 60 |

|         |   |     |
|---------|---|-----|
| 2.2.1.3 | Horizontale Integration   | 62  |
| 2.2.1.4 | Vertikale Integration   | 62  |
| 2.2.2   | Formale Integration   | 64  |
| 2.2.3   | Zeitliche Integration   | 67  |
| 2.3     | Barrieren der Integrierten Kommunikation  | 69  |
| 2.3.1   | Inhaltlich-konzeptionelle Barrieren   | 70  |
| 2.3.2   | Organisatorisch-strukturelle Barrieren  | 72  |
| 2.3.3   | Personell-kulturelle Barrieren  | 76  |
| 2.4     | Anforderungen an die Integrierte Kommunikation  | 79  |
| 3.      | Analyse der Beziehungen zwischen Kommunikationsinstrumenten<br>als Voraussetzung für die Planung der Integrierten Kommunikation | 83  |
| 3.1     | Theoretische Grundlagen   | 83  |
| 3.2     | Funktionale Beziehungen zwischen Kommunikationsinstrumenten   | 85  |
| 3.2.1   | Komplementäre Beziehungen   | 86  |
| 3.2.2   | Konditionale Beziehungen  | 87  |
| 3.2.3   | Substituierende Beziehungen   | 87  |
| 3.2.4   | Indifferente Beziehungen  | 88  |
| 3.2.5   | Konkurrierende Beziehungen  | 89  |
| 3.3     | Zeitliche Beziehungen zwischen Kommunikationsinstrumenten   | 90  |
| 3.3.1   | Paralleler Einsatz  | 91  |
| 3.3.2   | Sukzessiver Einsatz   | 91  |
| 3.3.3   | Intermittierender Einsatz   | 92  |
| 3.3.4   | Ablösender Einsatz  | 93  |
| 3.4     | Hierarchische Beziehungen zwischen Kommunikations-<br>instrumenten  | 94  |
| 3.4.1   | Strategische Bedeutung von Kommunikationsinstrumenten   | 95  |
| 3.4.2   | Taktische Bedeutung von Kommunikationsinstrumenten  | 98  |
| 4.      | Messung der Beziehungen zwischen Kommunikations-<br>instrumenten  | 103 |
| 4.1     | Messansätze im Überblick  | 103 |
| 4.2     | Optimierungsverfahren   | 105 |
| 4.2.1   | Analytische Verfahren   | 106 |
| 4.2.2   | Heuristische Verfahren  | 109 |
| 4.3     | Multivariate statistische Verfahren   | 113 |
| 4.3.1   | Interdependenzanalysen  | 113 |
| 4.3.2   | Dependenzanalysen   | 114 |
| 4.4     | Beziehungsanalysen auf der Basis von Cross-Impact-Analysen  | 115 |
| 4.4.1   | Grundmodell   | 117 |
| 4.4.2   | Einfluss-/Beeinflussungsanalysen  | 118 |
| 4.4.3   | Empirische Ergebnisse von Beziehungsanalysen  | 121 |
| 4.4.4   | Konsistenzanalysen  | 122 |
| 4.5     | Portfolioanalysen   | 124 |
| 4.5.1   | Portfolioanalysen zur Klassifikation von Kommunikations-<br>instrumenten  | 124 |
| 4.5.2   | Portfolioanalysen zur Bewertung von Kommunikations-<br>kontakten  | 127 |
| 4.6     | Hierarchisierungsanalysen auf der Basis des »Analytic Hierarchy<br>Process« (AHP)   | 129 |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 4.6.1 | Grundmodell und Ablaufschritte des AHP-Ansatzes. . . . .   | 130 |
| 4.6.2 | Anwendung des AHP-Ansatzes in der Kommunikations-<br>planung. . . . .                                    | 133 |
| 4.6.3 | Kritische Würdigung des AHP-Ansatzes. . . . .  | 136 |
| 5.    | Planungskonzepte der Integrierten Kommunikation. . . . .   | 139 |
| 5.1   | Notwendigkeit einer systematischen Kommunikationsplanung . . . .   | 139 |
| 5.2   | Kommunikationsplanung auf unterschiedlichen Ebenen. . . . .  | 140 |
| 5.3   | Träger der integrierten Planungskonzepte. . . . .  | 144 |
| 5.4   | Aufbau und Ablauf des Planungskonzeptes. . . . .   | 145 |
| 5.4.1 | Analyse der Kommunikationssituation. . . . .   | 146 |
| 5.4.2 | Festlegung der Ziele der Integrierten Kommunikation. . . . .   | 150 |
| 5.4.3 | Definition der Zielgruppen der Integrierten Kommunikation . . . .  | 155 |
| 5.4.4 | Auswahl und Kategorisierung von Kommunikations-<br>instrumenten. . . . .                                 | 158 |
| 5.4.5 | Integration der Planungselemente in ein strategisches<br>Konzept der Integrierten Kommunikation. . . . . | 162 |
| 5.4.6 | Festlegung und Verteilung des Kommunikationsbudgets . . . .  | 166 |
| 6.    | Inhaltliche Umsetzung eines strategischen Konzeptes<br>der Integrierten Kommunikation. . . . .           | 173 |
| 6.1   | Elemente eines Konzeptpapiers der Integrierten Kommunikation . . .                                       | 173 |
| 6.2   | Integration der Kommunikationsziele (Positionierungspapier). . . .                                       | 175 |
| 6.2.1 | Strategische Positionierung als Ausgangspunkt. . . . .   | 175 |
| 6.2.2 | Hierarchisierung von Kommunikationszielen. . . . .   | 182 |
| 6.3   | Integration der Kommunikationsbotschaften<br>(Kommunikationsplattform). . . . .                          | 184 |
| 6.3.1 | Kommunikative Leitidee als Ausgangspunkt. . . . .  | 184 |
| 6.3.2 | Hierarchisierung von Botschaften. . . . .  | 186 |
| 6.4   | Integration der Kommunikationsinstrumente<br>und -mittel (Regeln zum Instrumenteeinsatz). . . . .        | 190 |
| 6.4.1 | Leitinstrumente als Ausgangspunkt. . . . .   | 190 |
| 6.4.2 | Kategorisierung weiterer Kommunikationsinstrumente. . . . .  | 191 |
| 6.5   | Dokumentation der Kommunikationsregeln. . . . .  | 196 |
| 7.    | Organisatorische Gestaltung der Integrierten Kommunikation. . . .  | 199 |
| 7.1   | Anforderungen an die Organisation der Integrierten<br>Kommunikation. . . . .                             | 199 |
| 7.2   | Integration durch »De-Spezialisierung« . . . . .   | 201 |
| 7.2.1 | Kommunikative Aufgabenanalyse. . . . .   | 201 |
| 7.2.2 | Stellenbildungen in der Kommunikation. . . . .   | 203 |
| 7.2.3 | Bildung von Kommunikationsabteilungen. . . . .   | 204 |
| 7.3   | Integration durch Hierarchisierung. . . . .  | 206 |
| 7.3.1 | Einliniensysteme. . . . .  | 207 |
| 7.3.2 | Mehrliniensysteme. . . . .   | 208 |
| 7.3.3 | Stabliniensysteme. . . . .   | 210 |
| 7.3.4 | Matrixorganisation. . . . .  | 212 |
| 7.4   | Integration durch Teamorientierung. . . . .  | 215 |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 7.4.1     | Notwendigkeit der Teamorientierung . . . . .   | 215        |
| 7.4.2     | Gremienarbeit . . . . .  | 218        |
| 7.4.3     | Projektorganisation . . . . .  | 219        |
| 7.4.4     | Partizipationsmodell . . . . .   | 222        |
| 7.4.5     | Kollegialmodell . . . . .  | 222        |
| 7.5       | Integration durch Prozessorientierung . . . . .  | 223        |
| 7.5.1     | Grundgedanke und Basiselemente der Prozessorientierung . . . . .                                   | 223        |
| 7.5.2     | Prozessorientierung in der Integrierten Kommunikation . . . . .                                    | 225        |
| 7.6       | Vorschlag einer idealtypischen Organisationsgestaltung<br>der Integrierten Kommunikation . . . . . | 230        |
| 7.6.1     | Projektorganisation mit interdisziplinären Teams<br>und Lenkungsgremium . . . . .                  | 230        |
| 7.6.2     | Organisation der Integrierten Kommunikation<br>als Lernprozess . . . . .                           | 232        |
| 7.7       | Organisationsmodelle der Integrierten Kommunikation<br>in der Literatur . . . . .                  | 234        |
| 7.7.1     | Fünf-Stufen-Modell . . . . .   | 234        |
| 7.7.2     | Interdisziplinäres Brand Equity Team . . . . .   | 237        |
| 7.8       | Organisation der Integrierten Kommunikation<br>in international tätigen Unternehmen . . . . .      | 239        |
| 7.8.1     | Besonderheiten der internationalen Kommunikation . . . . .   | 239        |
| 7.8.2     | Multinationales Organisationsmodell . . . . .  | 243        |
| 7.8.3     | Internationales Organisationsmodell . . . . .  | 244        |
| 7.8.4     | Globales Organisationsmodell . . . . .   | 245        |
| 7.8.5     | Transnationales Organisationsmodell . . . . .  | 247        |
| 7.8.6     | Gestaltung Integrierter Kommunikation in internationalen<br>Unternehmen . . . . .                  | 249        |
| 7.9       | Integrierte Kommunikation in der Zusammenarbeit<br>mit Kommunikationsagenturen . . . . .           | 251        |
| 7.9.1     | Entwicklungen innerhalb der Agenturbranche . . . . .   | 253        |
| 7.9.2     | Merkmale der Beziehung von Unternehmen und Agenturen . . . . .                                     | 254        |
| 7.9.3     | Anforderungen an Agenturen im Rahmen der Integrierten<br>Kommunikation . . . . .                   | 257        |
| 7.9.4     | Vergütungssysteme für Agenturen zur Steuerung<br>der Integrationsarbeit . . . . .                  | 261        |
| <b>8.</b> | <b>Personelle Gestaltung der Integrierten Kommunikation . . . . .</b>                              | <b>263</b> |
| 8.1       | Ziele und Aufgaben der personellen Gestaltung . . . . .  | 263        |
| 8.2       | Integrationsbewusstsein als Voraussetzung für die Integrierte<br>Kommunikation . . . . .           | 265        |
| 8.3       | Stellenbeschreibungen für Kommunikationsmitarbeiter . . . . .                                      | 266        |
| 8.4       | Institutionalisierung der Stelle eines Kommunikationsmanagers . . . . .                            | 268        |
| 8.4.1     | Aufgaben des Kommunikationsmanagers . . . . .  | 269        |
| 8.4.2     | Organisatorische Verankerung des Kommunikationsmanagers . . . . .                                  | 274        |
| 8.4.3     | Konfliktfelder des Kommunikationsmanagers . . . . .  | 275        |
| 8.4.4     | Anforderungsprofil des Kommunikationsmanagers . . . . .  | 276        |
| 8.4.5     | Anforderungen an die Ausbildung zum Kommunikations-<br>manager . . . . .                           | 280        |
| 8.5       | Abstimmung des Kommunikationsmanagers mit den Fach-<br>abteilungen . . . . .                       | 282        |
| 8.5.1     | Instrumente der Zusammenarbeit . . . . .   | 282        |

|  |  |            |            |
|--|--|------------|------------|
| 8.5.2  | Entwicklung einer integrationsfördernden Kommunikationskultur. . . . .                                   | 285        |            |
| 8.6  | Gestaltung der Internen Kommunikation als zentrales Instrument der Integrierten Kommunikation. . . . .   | 288        |            |
| 8.7  | Anreizsysteme zur Erhöhung der Motivation für die Integrierte Kommunikation. . . . .                     | 292        |            |
| <b>9.</b>  | <b>Erfolgskontrolle und Kommunikationscontrolling für die Integrierte Kommunikation. . . . .</b>         | <b>297</b> |            |
| 9.1  | Gegenstand von Erfolgskontrollen. . . . .  | 297        |            |
| 9.2  | Methoden der Erfolgskontrolle im Überblick. . . . .  | 301        |            |
| 9.2.1  | Methoden der Prozesskontrolle. . . . .   | 301        |            |
| 9.2.2  | Methoden der Wirkungskontrolle. . . . .  | 307        |            |
| 9.2.3  | Methoden der Effizienzkontrolle. . . . .   | 312        |            |
| 9.2.4  | Stellenwert der Erfolgskontrolle in der Integrierten Kommunikation. . . . .                              | 320        |            |
| 9.3  | Erfolgsgrößen der Integrierten Kommunikation im Rahmen der wertorientierten Unternehmensführung. . . . . | 321        |            |
| 9.4  | Ansatzpunkte für ein Kommunikationscontrolling. . . . .  | 325        |            |
| 9.4.1  | Überprüfung der strategischen Positionierung. . . . .  | 325        |            |
| 9.4.2  | Überprüfung der Planungsprämissen. . . . .   | 325        |            |
| 9.4.3  | Kompatibilitätsprüfungen als Teil des Kommunikationscontrolling. . . . .                                 | 326        |            |
| <b>10.</b>   | <b>Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven der Integrierten Kommunikation. . . . .</b>            | <b>329</b> |            |
| <br>   |  |            |            |
| <b>Anhang</b>  |  |            |            |
| <b>Erarbeitung eines integrierten Kommunikationskonzeptes in zehn Schritten. . . . .</b> |  |            | <b>337</b> |
| <br>   |  |            |            |
|  | Literaturverzeichnis. . . . .  | 345        |            |
|  | Stichwortregister. . . . .   | 363        |            |