

Manfred Bruhn

# **Die Zusammenarbeit mit Agenturen bei der Integrierten Kommunikation**

Anforderungen, Umsetzung  
und empirische Befunde  
aus Unternehmenssicht

Unter Mitarbeit von  
Verena Batt (Universität Basel)  
Sieglinde Martin (Fachhochschule Wien)



**RESEARCH**

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Schaubildverzeichnis – Teil I: Grundlagen.....	XVII
Schaubildverzeichnis – Teil II: Modell.....	XVII
Schaubildverzeichnis – Teil IV: Schweiz.....	XVIII
Schaubildverzeichnis – Teil V: Österreich.....	XXI
Schaubildverzeichnis – Teil VI: Gesamt.....	XXIV
<b>Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>Teil I: Grundlagen zur Integrierten Kommunikation und zur Zusammenarbeit mit Agenturen.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Bedeutung und Erscheinungsformen einer Integrierten Kommunikation.....</b>	<b>5</b>
1.1 Integrierte Kommunikation als Herausforderung für die Kommunikation in Unternehmen.....	5
1.2 Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen zur Integrierten Kommunikation.....	7
1.3 Formen der Integrierten Kommunikation.....	9
<b>2. Bedeutung und Erscheinungsformen von Agenturen.....</b>	<b>12</b>
2.1 Integrierte Kommunikation als Herausforderung für die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Agenturen.....	12
2.2 Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen zur Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Agenturen.....	13
2.3 Typen von Agenturen.....	18

<b>Teil II: Konzeptualisierung eines (GAP-)Modells zur Umsetzung der Integrierten Kommunikation in Unternehmen durch die Zusammenarbeit mit Agenturen</b> .....	21
<b>1. Konzeptualisierung eines Hauptmodells zur Umsetzung der Integrierten Kommunikation</b> .....	23
1.1 Konzeptualisierung und Operationalisierung der Konstrukte .....	23
1.2 Zusammenfassung und grafische Darstellung des Hypothesensystems .....	27
<b>2. Konzeptualisierung eines GAP-Modells zur Umsetzung der Integrierten Kommunikation</b> .....	30
2.1 Konzeptualisierung und Operationalisierung der Konstrukte .....	30
2.2 Zusammenfassung und grafische Darstellung des Hypothesensystems .....	33
<b>Teil III: Konzeption einer empirischen Studie</b> .....	37
<b>1. Datenerhebung</b> .....	39
1.1 Definition der Stichprobe und Festlegung des Datenerhebungsverfahrens .....	39
1.2 Konzeption des Fragebogens .....	39
<b>2. Grundlagen der Datenanalyse</b> .....	40
<b>Teil IV: Analyse der Untersuchungsergebnisse in der Schweiz</b> .....	45
<b>1. Deskriptive Auswertung</b> .....	47
1.1 Kommunikationsspezifische Angaben der befragten Unternehmen .....	47
1.1.1 Zeitraum des Einsatzes einer Integrierten Kommunikation im Unternehmen .....	47
1.1.2 Instrumenteeinsatz im Unternehmen .....	48
1.1.3 Akteure der Planung und Umsetzung der Integrierten Kommunikation .....	49
1.2 Zusammenarbeit mit Agenturen .....	50

1.2.1	Anzahl der für die Umsetzung der Integrierten Kommunikation tätigen Agenturen.....	51
1.2.2	Dauer der Zusammenarbeit mit Agenturen.....	52
1.2.3	Art der durch Agenturen unterstützten Kommunikationsinstrumente.....	52
1.2.4	Eingesetzter Agenturtyp für die Umsetzung der Integrierten Kommunikation.....	54
1.2.5	Führungsimpulse hinsichtlich der Integrierten Kommunikation .....	55
1.3	Allgemeine Angaben zu den befragten Unternehmen .....	56
1.3.1	Branchenspezifische Verteilung der Unternehmen.....	57
1.3.2	Organisationsform in den Unternehmen .....	57
1.3.3	Zahl der Mitarbeitenden in den Unternehmen .....	58
1.3.4	Umsatz in den Unternehmen.....	60
<b>2.</b>	<b>Modell- und Hypothesenprüfung.....</b>	<b>62</b>
2.1	Schätzung des Hauptmodells .....	62
2.1.1	Anforderungen an die Leistungsfähigkeit.....	62
2.1.1.1	Inhaltliche Anforderungen an die Leistungsfähigkeit .....	62
2.1.1.2	Personelle Anforderungen an die Leistungsfähigkeit .....	63
2.1.2	Anforderungen an die Zusammenarbeit.....	64
2.1.2.1	Inhaltliche Anforderungen an die Zusammenarbeit .....	64
2.1.2.2	Organisatorische Anforderungen an die Zusammenarbeit.....	65
2.1.2.3	Personelle Anforderungen an die Zusammenarbeit .....	65
2.1.3	Umsetzung der Integrierten Kommunikation.....	66
2.2	Schätzung des GAP-Modells .....	70
2.2.1	Anforderungen an die Leistungsfähigkeit.....	70
2.2.1.1	Inhaltliche Anforderungen an die Leistungsfähigkeit .....	70
2.2.1.2	Personelle Anforderungen an die Leistungsfähigkeit.....	71
2.2.2	Anforderungen an die Zusammenarbeit.....	71
2.2.2.1	Inhaltliche Anforderungen an die Zusammenarbeit .....	71

2.2.2.2 Organisatorische Anforderungen an die Zusammenarbeit .....	72
2.2.2.3 Personelle Anforderungen an die Zusammenarbeit.....	73
2.2.3 Umsetzung der Integrierten Kommunikation.....	73
<b>Teil V: Analyse der Untersuchungsergebnisse in Österreich .....</b>	<b>77</b>
<b>1. Deskriptive Auswertung .....</b>	<b>79</b>
1.1 Kommunikationsspezifische Angaben der befragten Unternehmen.....	79
1.1.1 Zeitraum des Einsatzes einer Integrierten Kommunikation im Unternehmen .....	79
1.1.2 Instrumenteeinsatz im Unternehmen .....	80
1.1.3 Akteure der Planung und Umsetzung der Integrierten Kommunikation .....	81
1.2 Zusammenarbeit mit Agenturen.....	82
1.2.1 Anzahl der für die Umsetzung der Integrierten Kommunikation tätigen Agenturen.....	83
1.2.2 Dauer der Zusammenarbeit mit Agenturen.....	83
1.2.3 Art der durch Agenturen unterstützten Kommunikations- instrumente.....	84
1.2.4 Eingesetzter Agenturtyp für die Umsetzung der Integrierten Kommunikation.....	85
1.2.5 Führungsinitiative hinsichtlich der Integrierten Kommunikation .....	86
1.3 Allgemeine Angaben zu den befragten Unternehmen .....	88
1.3.1 Branchenspezifische Verteilung der Unternehmen.....	88
1.3.2 Organisationsform in den Unternehmen .....	89
1.3.3 Zahl der Mitarbeitenden in den Unternehmen .....	89
1.3.4 Umsatz in den Unternehmen.....	91
<b>2. Modell- und Hypothesenprüfung.....</b>	<b>93</b>
2.1 Schätzung des Hauptmodells .....	93
2.1.1 Anforderungen an die Leistungsfähigkeit .....	93
2.1.1.1 Inhaltliche Anforderungen an die Leistungs- fähigkeit.....	93
2.1.1.2 Personelle Anforderungen an die Leistungs- fähigkeit.....	94

2.1.2	Anforderungen an die Zusammenarbeit.....	95
2.1.2.1	Inhaltliche Anforderungen an die Zusammenarbeit.....	95
2.1.2.2	Organisatorische Anforderungen an die Zusammenarbeit.....	96
2.1.2.3	Personelle Anforderungen an die Zusammenarbeit.....	96
2.1.3	Umsetzung der Integrierten Kommunikation.....	97
2.2	Schätzung des GAP-Modells.....	101
2.2.1	Anforderungen an die Leistungsfähigkeit.....	101
2.2.1.1	Inhaltliche Anforderungen an die Leistungs- fähigkeit.....	101
2.2.1.2	Personelle Anforderungen an die Leistungs- fähigkeit.....	102
2.2.2	Anforderungen an die Zusammenarbeit.....	102
2.2.2.1	Inhaltliche Anforderungen an die Zusammenarbeit.....	102
2.2.2.2	Organisatorische Anforderungen an die Zusammenarbeit.....	103
2.2.2.3	Personelle Anforderungen an die Zusammenarbeit.....	104
2.2.3	Umsetzung der Integrierten Kommunikation.....	104
<b>Teil VI:</b>	<b>Analyse der Gesamtuntersuchungsergebnisse (Schweiz und Österreich).....</b>	<b>109</b>
<b>1.</b>	<b>Deskriptive Auswertung.....</b>	<b>111</b>
1.1	Kommunikationsspezifische Angaben der befragten Unternehmen.....	111
1.1.1	Zeitraum des Einsatzes einer Integrierten Kommunikation im Unternehmen.....	111
1.1.2	Instrumenteeinsatz im Unternehmen.....	112
1.1.3	Akteure der Planung und Umsetzung der Integrierten Kommunikation.....	113
1.2	Zusammenarbeit mit Agenturen.....	114
1.2.1	Anzahl der für die Umsetzung der Integrierten Kommunikation tätigen Agenturen.....	115
1.2.2	Dauer der Zusammenarbeit mit Agenturen.....	115
1.2.3	Art der durch Agenturen unterstützten Kommunikations- instrumente.....	116

1.2.4	Eingesetzter Agenturtyp für die Umsetzung der Integrierten Kommunikation .....	117
1.2.5	Führungsinitiative hinsichtlich der Integrierten Kommunikation .....	118
1.3	Allgemeine Angaben zu den befragten Unternehmen .....	119
1.3.1	Branchenspezifische Verteilung der Unternehmen .....	120
1.3.2	Organisationsform in den Unternehmen .....	120
1.3.3	Zahl der Mitarbeitenden in den Unternehmen .....	121
1.3.4	Umsatz in den Unternehmen .....	123
<b>2.</b>	<b>Modell- und Hypothesenprüfung .....</b>	<b>124</b>
2.1	Schätzung des Hauptmodells .....	124
2.1.1	Anforderungen an die Leistungsfähigkeit .....	125
2.1.1.1	Inhaltliche Anforderungen an die Leistungsfähigkeit .....	125
2.1.1.2	Personelle Anforderungen an die Leistungsfähigkeit .....	126
2.1.2	Anforderungen an die Zusammenarbeit .....	126
2.1.2.1	Inhaltliche Anforderungen an die Zusammenarbeit .....	126
2.1.2.2	Organisatorische Anforderungen an die Zusammenarbeit .....	127
2.1.2.3	Personelle Anforderungen an die Zusammenarbeit ..	128
2.1.3	Umsetzung der Integrierten Kommunikation .....	130
2.2	Schätzung des GAP-Modells .....	132
2.2.1	Anforderungen an die Leistungsfähigkeit .....	132
2.2.1.1	Inhaltliche Anforderungen an die Leistungsfähigkeit .....	132
2.2.1.2	Personelle Anforderungen an die Leistungsfähigkeit .....	133
2.2.2	Anforderungen an die Zusammenarbeit .....	133
2.2.2.1	Inhaltliche Anforderungen an die Zusammenarbeit .....	133
2.2.2.2	Organisatorische Anforderungen an die Zusammenarbeit .....	134
2.2.2.3	Personelle Anforderungen an die Zusammenarbeit .....	135
2.2.3	Umsetzung der Integrierten Kommunikation .....	135

---

<b>Teil VII: Zusammenfassung und Implikationen</b> .....	139
1. Zusammenfassung der Hauptergebnisse .....	141
2. Implikationen für die Praxis .....	148
2.1 Implikationen für Unternehmen.....	149
2.2 Implikationen für Agenturen.....	151
2.3 Implikationen für die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Agenturen .....	154
3. Implikationen für die Forschung .....	156
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	159
<b>Anhang: Fragebogen</b> .....	163