

Grit Mareike Ahlers

Organisation der Integrierten Kommunikation

Basler Schriften zum Marketing

Band 18

Herausgegeben von

Prof. Dr. Manfred Bruhn

Grit Mareike Ahlers

Organisation der Integrierten Kommunikation

Entwicklung eines prozessorientierten
Organisationsansatzes



Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Dr. Grit Mareike Ahlers ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am WWZ der Universität Basel, Lehrstuhl für Marketing und Unternehmensführung (Prof. Dr. Manfred Bruhn).

1. Auflage Juni 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Barbara Roscher / Jutta Hinrichsen

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
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

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN-10 3-8349-0292-6

ISBN-13 978-3-8349-0292-4

Geleitwort des Herausgebers

Die Bedeutung und Notwendigkeit einer Integrierten Kommunikation sind in Forschung und Praxis weithin anerkannt und immer mehr Unternehmen bemühen sich aktiv um eine einheitliche Kommunikationspolitik gegenüber ihren Zielgruppen. In der Praxis wird dieses Bestreben jedoch durch organisatorische Rahmenbedingungen erschwert, da die Kommunikationsfunktionen selten in einer Abteilung konsolidiert sind. Historisch gewachsene Organisationsstrukturen behindern häufig eine integrierte Kommunikationspolitik, zumal organisatorische Entscheidungen in der Regel nicht vor dem Hintergrund der Integrierten Kommunikation getroffen werden, sondern angesichts interner und externer Situationsfaktoren, z.B. der Unternehmens- und Markenstrategie, der Unternehmensgröße oder des Internationalisierungsgrades.

Die Verfasserin der vorliegenden Arbeit stellt sich vor diesem Hintergrund die anspruchsvolle Aufgabe, organisatorische Gestaltungsmaßnahmen für die Integrierte Kommunikation zu entwickeln, die die Defizite existierender Organisationsformen ausgleichen und eine erfolgreiche Integrierte Kommunikation unterstützen. Ausgangspunkt ihrer Vorgehensweise bilden die in einer Vielzahl empirischer Untersuchungen konstatierten Organisationsbarrieren einer Integrierten Kommunikation, die sich in vertikale und horizontale Koordinationsprobleme sowie Kommunikations- und Informationsbarrieren systematisieren lassen. Existierende Organisationsansätze, die zu einem Abbau dieser Barrieren entwickelt wurden, werden kritisch bewertet. Häufig gehen sie wenig ins Detail und es mangelt ihnen an einer theoretischen Fundierung, die eine objektive Bewertung unterschiedlicher Organisationsmaßnahmen ermöglichen würde. Auch fehlt ihnen eine Orientierung an den bestehenden Organisationsstrukturen in Unternehmen, so dass sie für die Unternehmenspraxis nur eingeschränkt anwendbar sind.

In der vorliegenden Arbeit wird die theoretische Fundierung zur Entwicklung effizienter Organisationsmaßnahmen durch eine koordinationsbestimmte Gestaltungsheuristik geschaffen, aus der hervorgeht, dass sich das Organisationsproblem der auf die vertikale und horizontale Arbeitsteilung in der Kommunikation zurückführen lässt. Als Folge ergibt sich eine reduzierte Entscheidungsqualität in der integrierten Kommunikationsarbeit, der mit adäquaten Koordinationsmaßnahmen entgegenzuwirken ist. Diese Koordinationsmaßnahmen sind jedoch mit (Koordinations-)Kosten verbunden, die sich vor allem in der Beanspruchung finanzieller und personeller Ressourcen ausdrücken. Folglich bedarf es einer genauen Analyse, welche Koordinationsmaßnahmen unter welchen Bedingungen Erfolg versprechend sind und ein positives Verhältnis zwischen erwartetem Nutzen und Kosten zum Resultat haben.

Der zielgerichtete Einsatz von Koordinationsmaßnahmen kann jedoch erst erfolgen, wenn der Koordinationsbedarf in der Kommunikationsarbeit spezifiziert ist. Die methodische Basis hierzu liefert die Verfasserin mit einer prozessorientierten Betrachtung, in deren Verlauf sie die Prozesse der Integrierten Kommunikation identifiziert, systematisiert und näher beschreibt. Dabei gilt für sämtliche Prozesse, dass sie nicht isoliert zum Erfolg der Integrierten Kommunikation beitragen können, sondern untereinander abzustimmen sind, um einen reibungslosen Ablauf der Kommunikationsarbeit zu garantieren. Vor diesem Hintergrund identifiziert die Verfasserin im weiteren Vorgehen den interprozessualen Koordinationsbedarf sowie jene Organisationseinheiten, die an den relevanten Prozessen beteiligt sind und einer Abstimmung bedürfen. Die Lokalisierung des Koordinationsbedarfs erfolgt dabei jeweils spezifisch für ein funktional und ein objektorientiert organisiertes Unternehmen sowie eine Matrixorganisation. Unternehmenstypspezifisch erfolgt im Anschluss auch die Entwicklung und Effizienzbewertung von Koordinationsmaßnahmen für die Integrierte Kommunikation, wobei jeweils der zu erwartende Nutzen und die Kosten der Koordinationsmaßnahmen einander gegenübergestellt werden.

Grundsätzlich bleibt festzuhalten, dass im Rahmen dieser Arbeit keine abschließende Beurteilung der Vorteilhaftigkeit einzelner Koordinationsmaßnahmen erfolgen kann, da dies nur in Anbetracht der konkreten Unternehmenssituation möglich ist. Angesichts dessen entwickelt die Verfasserin für jeden Unternehmenstyp abschließend ein Vorgehen, das unter Berücksichtigung unternehmensspezifischer interner und externer Kontextfaktoren die Zusammenstellung eines effizienten Koordinationsmix zu einem gewissen Grade formalisiert und für die Unternehmenspraxis erleichtert.

Die Verfasserin hat durch ihre vorliegende Schrift wesentliche Impulse für die weitere wissenschaftliche Forschung auf dem Gebiet der Integrierten Kommunikation und speziell deren organisatorischer Umsetzung geleistet. Dies betrifft sowohl konzeptionelle Fragestellungen, wie eine Berücksichtigung motivationsbezogener Aspekte bei der organisatorischen Gestaltung und die Organisation der Zusammenarbeit mit Agenturen, als auch empirischen Forschungsbedarf, insbesondere die Überprüfung der identifizierten Prozesse und des Koordinationsbedarfs sowie nicht zuletzt die Implementierung der entwickelten Maßnahmen in der Unternehmenspraxis. In diesem Sinne erhofft sich der Herausgeber, dass die vorliegende Arbeit auf breites Interesse stößt und als Anregung zu weiteren Forschungen die ihr gebührende Anerkennung erhält.

Vorwort

In den 1990er Jahren von vielen Seiten noch als Modeerscheinung deklariert, konnte sich die Integrierte Kommunikation in den letzten Jahren als überzeugendes Konzept etablieren, das die Erlangung strategischer Vorteile im Kommunikationswettbewerb ermöglicht. Erfolgreiche integrierte Kommunikationsarbeit baut jedoch nicht allein auf inhaltlicher Exzellenz auf. Von zentraler Bedeutung ist die Schaffung integrationsfördernder Organisationsstrukturen, die eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit in Unternehmen ermöglichen und die Voraussetzung für eine umfassende Vernetzung der Kommunikationsinstrumente darstellen. Hier jedoch findet sich in vielen Unternehmen nach wie vor eine wesentliche Barriere, da historisch gewachsene Organisationsstrukturen selten den Anforderungen einer Integrierten Kommunikation entsprechen.

Dieses Defizit bildet den Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit, die auf Basis einer theoretischen Fundierung des Organisationsproblems konkrete Maßnahmen einer organisatorischen Umsetzung der Integrierten Kommunikation entwickelt. Im Mittelpunkt stehen die Prozesse eines integrierten Kommunikationsmanagements, deren Koordination in Abhängigkeit vom vorliegenden Unternehmenstyp (funktional und objektorientiertes Unternehmen, Matrixorganisation) durch spezielle Maßnahmen sicherzustellen ist.

Die vorliegende Arbeit wurde im November 2005 von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel als Dissertation angenommen. Für die Jahre, in denen diese Arbeit entstand, möchte ich mich ganz herzlich bei meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Manfred Bruhn, bedanken. Dieser Dank geht weit über die Unterstützung bei der Promotion hinaus. Die vielseitigen Projekte, in denen ich mich während meiner Zeit am Marketing-Lehrstuhl engagieren durfte, haben mich immer wieder neu herausgefordert und mir nicht nur eine fachliche, sondern gleichfalls eine persönliche Weiterentwicklung ermöglicht. Für das mir entgegengebrachte Vertrauen und die stets angenehme Zusammenarbeit bin ich sehr dankbar. Bedanken möchte ich mich auch bei Frau Ass.-Prof. Dr. Claudia Wöhle, die sich selbst im Endspurt ihrer Habilitation befand und dennoch sehr flexibel die zügige Zweitbegutachtung der vorliegenden Arbeit vornahm.

Eine wichtige Voraussetzung zum Entstehen der vorliegenden Arbeit hat zudem der Förderverein des Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum (WWZ) der Universität Basel geschaffen, der mich mit Stipendien unterstützt hat. Seinen Mitgliedern sei ebenso gedankt wie dem Dissertationsfond der Universität Basel, der einen Teil der Kosten zur Veröffentlichung dieser Arbeit mitgetragen hat.

Ganz besonderer Dank geht an meinen Kollegen Falko Eichen, der durch seine stetige Diskussionsbereitschaft und zahlreiche wertvolle Inputs einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg dieser Arbeit geleistet hat. Aber nicht nur als „Coach“ gilt Falko mein Dank, sondern ebenso als Freund, zu dem ich in kurzer Zeit großes Vertrauen aufbauen konnte und dessen Meinung ich auch in privater Hinsicht sehr schätze. Bedanken möchte ich mich auch bei Herrn Kerem Taskin, der die Dissertation mit großem Engagement in die vorliegende Form gebracht hat.

Dank gilt auch den übrigen Kolleginnen und Kollegen am Lehrstuhl für Marketing. Viele sind heute mehr als Arbeitskollegen, wir haben eine Menge zusammen erlebt und ich konnte in den letzten Jahren stets auf ihre Freundschaft zählen. Nennen möchte ich an dieser Stelle insbesondere Eva Pfefferkorn und Kristina Lasotta, die vor allem in den letzten Wochen als echte Freundinnen für mich da waren; Dominik Georgi und Karsten Hadwich, auf deren Unterstützung ich stets zählen konnte sowie Gunnar Markert und Andreas Lucco, die aus meiner Zeit in Basel ebenso wenig wegzudenken sind. Ich hoffe, dass diese Freundschaften auch über unsere gemeinsame Promotionszeit hinaus fortauern.

Dass ich mich immer gern an meine Zeit in Basel erinnern werde, verdanke ich aber nicht nur dem Lehrstuhl, sondern ebenso meinen Schweizer Kollegen (und in der Schweiz steht die Bezeichnung Kollege auch für Freund). In vielerlei Hinsicht interessante Abende in der Rio Bar, gemütliche Sonntage am Rhein, Kickboxtrainings, die mir bei all den akademischen Flausen immer wieder einen klaren Kopf verschafften und vieles mehr werde ich in bester Erinnerung behalten. Matthias, Dave und all den anderen sei herzlich gedankt, dass ich mich in Basel so bald zu Hause fühlen konnte.

Mein abschließender und ganz besonders herzlicher Dank gilt meiner Familie: meinen Eltern Gertraud und Klaus Ahlers und meiner Schwester Anne. Sie weiß ich stets an meiner Seite, sie haben mich während meiner Ausbildungszeit unterstützt und mir jederzeit mit Tat und Rat beiseite gestanden. Mit ihnen kann ich jede Freude teilen und sie sind in schwierigen Zeiten für mich da. Dafür bin ich ihnen unendlich dankbar. Mit Anne habe ich schließlich auch den Endspurt meiner Diss erfolgreich bewältigt! Sie hat unermüdlich und mit unglaublicher Präzision Korrektur gelesen und ihr verdanke ich es schließlich, dass ich entgegen jeder Erwartung und Vorhersage die letzten beiden Arbeitswochen an der Dissertation als richtig schön in Erinnerung behalte.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort des Herausgebers	V
Vorwort.....	VII
Schaubildverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis.....	XXIII

1 Organisation als zentraler Problembereich der Integrierten Kommunikation	1
1.1 Konzeptionelle Grundlagen der Integrierten Kommunikation.....	1
1.1.1 Begriffliche Grundlagen der Integrierten Kommunikation...	1
1.1.2 Ziele und Aufgaben der Integrierten Kommunikation.....	3
1.2 Stand der Forschung zur organisatorischen Umsetzung der Integrierten Kommunikation.....	8
1.2.1 Status quo der Forschung hinsichtlich organisatorischer Barrieren der Integrierten Kommunikation.....	11
1.2.1.1 Dimensionen organisatorischer Barrieren der Integrierten Kommunikation.....	11
1.2.1.2 Strukturierung des Organisationsproblems der Integrierten Kommunikation.....	18
1.2.2 Status quo der Forschung zu organisatorischen Ansätzen der Integrierten Kommunikation.....	20
1.2.2.1 Konsolidierungs- und koordinationsorientierte Organisationsansätze für die Integrierte Kommunikation.....	20
1.2.2.2 Kritische Würdigung der Organisationsansätze.....	24
1.3 Ziele und Forschungsfragen der Untersuchung	26
1.4 Gang der Untersuchung	29
2 Analyse des Organisationsproblems der Integrierten Kommunikation im situativen Kontext	33
2.1 Grundformen der Organisation in Unternehmen	34

2.2	Wahl der Organisationsform in Abhängigkeit spezifischer Kontextfaktoren	38
2.2.1	Interne Kontextfaktoren der Organisation von Unternehmen	38
2.2.2	Externe Kontextfaktoren der Organisation der Integrierten Kommunikation	44
2.3	Bedeutung des Organisationsproblems der Integrierten Kommunikation für unterschiedliche Unternehmenstypen.....	45
2.3.1	Organisation der Integrierten Kommunikation in einer funktionalen Organisation.....	47
2.3.2	Organisation der Integrierten Kommunikation in einer objektorientierten Organisation.....	50
2.3.3	Organisation der Integrierten Kommunikation in einer Matrixorganisation.....	55
2.4	Folgen des situativen Unternehmenskontextes für die weitere Arbeit	57
3	Entwicklung einer organisatorischen Gestaltungsheuristik für die Integrierte Kommunikation	61
3.1	Koordinationsbestimmte Gestaltungsheuristik	61
3.1.1	Organisatorisches Gestaltungsproblem der Integrierten Kommunikation	63
3.1.1.1	Strukturierung in der Kommunikation.....	64
3.1.1.2	Segmentierung in der Kommunikation.....	67
3.1.2	Konsequenzen der Arbeitsteilung im Rahmen der Integrierten Kommunikation.....	71
3.1.2.1	Delegationsbezogene Folgen der Arbeitsteilung	72
3.1.2.2	Interdependenzbezogene Folgen der Arbeitsteilung	73
3.1.2.3	Potenzialbezogene Folgen der Arbeitsteilung.....	79
3.2	Komplexitätsreduzierung durch Einführung von Subzielen der Integrierten Kommunikation.....	81
3.2.1	Bewertung organisatorischer Alternativen anhand des Effizienzkonzeptes.....	83
3.2.2	Koordinationseffizienz in der Integrierten Kommunikation	85
3.2.2.1	Spannungsfeld der Koordinationseffizienz.....	85

3.2.2.2	Ableitung von Effizienzkriterien zur Bewertung organisatorischer Maßnahmen in der Integrierten Kommunikation	91
3.2.3	Gewichtung von Effizienzkriterien in der Integrierten Kommunikation	97
4	Prozessorganisation zur Lösung des Organisationsproblems in der Integrierten Kommunikation	99
4.1	Konzeptionelle und methodische Grundlagen der Prozessorganisation	101
4.1.1	Prozessorientierte Organisationsgestaltung als jüngere Organisationsform	101
4.1.2	Begriffliche Grundlagen der Prozessorganisation	103
4.1.2.1	Prozessbegriff in der Literatur	104
4.1.2.2	Organisatorische Verankerung von Prozessen	106
4.1.3	Methodische Grundlagen der Prozessorganisation	109
4.1.3.1	Prozessorientierte Organisationsgestaltung nach Gaitanides	109
4.1.3.2	Phasenmodelle zur Einführung der Prozessorganisation	112
4.2	Eignung der Prozessorganisation für Integrierte Kommunikation ..	114
4.2.1	„Klassische“ Einsatzbereiche der Prozessorganisation	114
4.2.2	Bewertung der Prozessorganisation anhand der organisatorischen Effizienzkriterien der Integrierten Kommunikation	117
4.2.2.1	Realisierung von Delegationseffizienz	117
4.2.2.2	Realisierung von Prozesseffizienz	118
4.2.2.3	Realisierung von Zielgruppeneffizienz	119
4.2.2.4	Realisierung von Ressourceneffizienz	119
4.3	Konsequenzen der bisherigen Überlegungen für die organisatorische Gestaltung der Integrierten Kommunikation	120
4.3.1	Zielsetzungen eines prozessorientierten Organisationsmodells für die Integrierte Kommunikation	120
4.3.2	Anforderungen an ein prozessorientiertes Organisationsmodell für die Integrierte Kommunikation	121

5	Prozesse der Integrierten Kommunikation und interprozessualer Koordinationsbedarf.....	124
5.1	Entwicklung einer Prozessterminologie für die Integrierte Kommunikation	124
5.1.1	Konstitutive Merkmale von Prozessen in der Integrierten Kommunikation	125
5.1.2	Betrachtete Prozessarten im Organisationsmodell der Integrierten Kommunikation.....	128
5.2	Prozessidentifikation und -beschreibung in der Integrierten Kommunikation	135
5.2.1	Prozess der Integrierten Kommunikation.....	136
5.2.2	Vorgehen zur Identifikation von Teilprozessen.....	138
5.2.3	Richtungsprozesse der Integrierten Kommunikation	140
5.2.4	Kernprozesse der Integrierten Kommunikation	144
5.2.5	Supportprozesse und funktionale Schulen in der Integrierten Kommunikation	151
5.3	Dokumentation der Prozessstruktur in einem Ordnungsrahmen.....	155
5.4	Identifikation des interprozessualen Koordinationsbedarfs in der Integrierten Kommunikation.....	158
6	Entwicklung effizienter Koordinationsmaßnahmen für die Integrierte Kommunikation	163
6.1	Notwendigkeit von Koordinationsmaßnahmen.....	163
6.2	Lokalisierung des Koordinationsbedarfs in Abhängigkeit vom Unternehmenstyp	166
6.2.1	Koordinationsbedarf in einer funktionalen Organisationsform	167
6.2.2	Koordinationsbedarf in einer objektorientierten Organisationsform.....	171
6.2.3	Koordinationsbedarf in einer Funktions-Produkt-Kunden-Matrix	174
6.3	Vorgehen zur Entwicklung und Bewertung effizienter Koordinationsmaßnahmen	178
6.4	Spektrum möglicher Koordinationsmaßnahmen für die Integrierte Kommunikation.....	182
6.4.1	Systematisierung von Koordinationsmaßnahmen in der Literatur	182

6.4.2	Koordinationsmaßnahmen für die Integrierte Kommunikation	186
6.5	Koordinationsmaßnahmen in einer funktionalen Organisationsform.....	190
6.5.1	Horizontale Koordination auf Ebene der Gesamtkommunikation	190
6.5.1.1	Koordination durch Strukturierung.....	191
6.5.1.2	Koordination durch Segmentierung.....	199
6.5.1.3	Koordination durch Kommunikation.....	202
6.5.2	Vertikale Koordination zwischen den Ebenen der Kommunikationsplanung	209
6.5.2.1	Zusammenführung der Ebenen der Kommunikationsplanung im Integrationsausschuss.....	210
6.5.2.2	Festlegung der Entscheidungskompetenzen der Kommunikationsfachabteilungen	212
6.5.2.3	Programme zur Unterstützung der vertikalen Koordination.....	215
6.5.3	Horizontale Koordination auf Ebene der Kommunikationsfachabteilungen	217
6.5.3.1	Koordination durch Strukturierung.....	218
6.5.3.2	Koordination durch Segmentierung.....	227
6.5.3.3	Koordination durch Kommunikation.....	229
6.5.4	Vorgehen zur Entwicklung eines effizienten „Koordinationsmix“ in einer funktionalen Organisationsform in der Praxis	235
6.6	Koordinationsmaßnahmen in einer objektorientierten Organisationsform.....	243
6.6.1	Horizontale Koordination auf Ebene der Gesamtkommunikation	243
6.6.1.1	Koordination durch Strukturierung.....	244
6.6.1.2	Koordination durch Segmentierung.....	250
6.6.1.3	Koordination durch Kommunikation.....	254
6.6.2	Vertikale Koordination zwischen den Ebenen der Kommunikationsplanung.....	258
6.6.2.1	Zusammenführung der Ebenen der Kommunikationsplanung in einem System von Integrationsausschüssen.....	259
6.6.2.2	Festlegung der Entscheidungskompetenzen der Kommunikationsfachabteilungen	262

6.6.2.3	Programme zur Unterstützung der vertikalen Koordination.....	265
6.6.3	Horizontale Koordination auf Ebene der Kommunikationsfachabteilungen	266
6.6.3.1	Koordination durch Strukturierung.....	267
6.6.3.2	Koordination durch Segmentierung.....	275
6.6.3.3	Koordination durch Kommunikation.....	278
6.6.4	Vorgehen zur Entwicklung eines effizienten „Koordinationsmix“ in einer objektorientierten Organisationsform in der Praxis	284
6.7	Koordinationsmaßnahmen in einer Matrixorganisation.....	291
6.7.1	Horizontale Koordination auf Ebene der Gesamtkommunikation	291
6.7.1.1	Koordination durch Strukturierung.....	291
6.7.1.2	Koordination durch Segmentierung.....	293
6.7.1.3	Koordination durch Kommunikation.....	297
6.7.2	Vertikale Koordination zwischen den Ebenen der Kommunikationsplanung.....	301
6.7.2.1	Zusammenführung der Ebenen der Kommunikationsplanung in einem System von Integrationsausschüssen.....	302
6.7.2.2	Festlegung der Entscheidungskompetenzen der Kommunikationsfachabteilungen	306
6.7.2.3	Programme zur Unterstützung der vertikalen Koordination.....	308
6.7.3	Horizontale Koordination auf Ebene der Kommunikationsfachabteilungen	309
6.7.3.1	Koordination durch Strukturierung.....	310
6.7.3.2	Koordination durch Segmentierung.....	316
6.7.3.3	Koordination durch Kommunikation.....	319
6.7.4	Vorgehen zur Entwicklung eines effizienten „Koordinationsmix“ in einer Matrixorganisation in der Praxis	324
7	Zusammenfassung und zukünftiger Forschungsbedarf	330
7.1	Zusammenfassung.....	332
7.2	Hinweise zum zukünftigen Forschungsbedarf.....	338
7.2.1	Theoretischer Forschungsbedarf.....	338
7.2.2	Empirischer Forschungsbedarf	342
	Literaturverzeichnis	347

Schaubildverzeichnis

1. Organisation als zentraler Problembereich der Integrierten Kommunikation

Schaubild 1-1: Ziele der Integrierten Kommunikation in der Entwicklungs- und Wirkungsphase.....	4
Schaubild 1-2: Stand der empirischen Forschung zur organisatorischen Umsetzung der Integrierten Kommunikation	8
Schaubild 1-3: Organisatorische Barrieren und zentrale Problemfelder der Integrierten Kommunikation	12
Schaubild 1-4: Bezugsrahmen der Arbeit	28
Schaubild 1-5: Aufbau der Arbeit.....	32

2. Analyse des Organisationsproblems der Integrierten Kommunikation im situativen Kontext

Schaubild 2-1: Organisationsproblem der Integrierten Kommunikation in Abhängigkeit der Organisationsform und spezifischer Kontextfaktoren	47
Schaubild 2-2: Verteilung von Organisationseinheiten mit Kommunikationsaufgaben in einer funktionalen Organisation	49
Schaubild 2-3: Verteilung von Organisationseinheiten mit Kommunikationsaufgaben in einer objektorientierten Organisation	51
Schaubild 2-4: Verteilung von Organisationseinheiten mit Kommunikationsaufgaben in einer Funktions-Produkt-Kunden-Matrix	56
Schaubild 2-5: Organisationsproblem der Integrierten Kommunikation in Abhängigkeit spezifischer Unternehmenstypen	60

3. Entwicklung einer organisatorischen Gestaltungsheuristik für die Integrierte Kommunikation

Schaubild 3-1: Strukturierung eines Entscheidungskomplexes auf Ebene der Gesamtkommunikation.....	65
Schaubild 3-2: Segmentierung eines Entscheidungskomplexes in der Integrierten Kommunikation	70
Schaubild 3-3: Folgen der Arbeitsteilung in der Integrierten Kommunikation	72
Schaubild 3-4: Grundstruktur von Entscheidungsinterdependenzen zwischen zwei Kommunikationsabteilungen	75
Schaubild 3-5: Prozessinterdependenzen aufgrund unternehmensinterner Entscheidungsverflechtungen zwischen verschiedenen Kommunikationsfachabteilungen (Beispiel)	76
Schaubild 3-6: Grundstruktur der Überschneidung von Entscheidungsfeldern zwischen zwei Kommunikationsabteilungen	77
Schaubild 3-7: Zielgruppeninterdependenzen in der Integrierten Kommunikation (Beispiel)	78
Schaubild 3-8: Ressourceninterdependenzen in der Integrierten Kommunikation (Beispiel)	79
Schaubild 3-9: Einführung von Subzielen bei der Bewertung von Organisationsstrukturen.....	85
Schaubild 3-10: Spannungsverhältnis der Koordinationseffizienz in der Integrierten Kommunikation	88
Schaubild 3-11: Zusammenhang zwischen Autonomie- und Koordinationskosten	89
Schaubild 3-12: Abgrenzung der Effizienzkriterien	93
Schaubild 3-13: Kriterien der Koordinationseffizienz: Zentrale Inhalte und Folgen eines Effizienz Mangels für die Integrierte Kommunikation	96

4. Prozessorganisation zur Lösung des Organisationsproblems in der Integrierten Kommunikation

Schaubild 4-1: Grobstruktur eines Prozesses.....	105
Schaubild 4-2: Prozess „Leistung kommunizieren“ als Teil eines Marketingprozessmodells.....	116

5. Prozesse der Integrierten Kommunikation und interprozessualer Koordinationsbedarf

Schaubild 5-1: Konstitutive Merkmale von Prozessen in der Integrierten Kommunikation.....	125
Schaubild 5-2: Systematisierung von Prozessarten im prozessorientierten Organisationsmodell der Integrierten Kommunikation.....	129
Schaubild 5-3: Klassifizierung von Prozessen der Integrierten Kommunikation nach ihrer Bedeutung für die Einheitlichkeit der Kommunikation und die Kommunikationsplanung.....	133
Schaubild 5-4: Grobstruktur des Prozesses der Integrierten Kommunikation.....	137
Schaubild 5-5: Formale Merkmale des Prozesses Kommunikationszielplanung.....	142
Schaubild 5-6: Formale Merkmale des Prozesses Kommunikationszielgruppenplanung.....	144
Schaubild 5-7: Kernprozesse der Integrierten Kommunikation.....	145
Schaubild 5-8: Formale Merkmale des Positionierungsprozesses.....	147
Schaubild 5-9: Formale Merkmale der Prozesses Entwicklung einer kommunikativen Leitidee.....	149
Schaubild 5-10: Formale Merkmale des Prozesses Planung des Kommunikationsmix.....	151
Schaubild 5-11: Formale Merkmale des Budgetplanungsprozesses.....	155
Schaubild 5-12: Ordnungsrahmen für die Prozessorganisation der Integrierten Kommunikation.....	157
Schaubild 5-13: Unternehmensunabhängige Lokalisierung des Koordinationsbedarfs in der Integrierten Kommunikation.....	160

6. Entwicklung effizienter Koordinationsmaßnahmen für die Integrierte Kommunikation

Schaubild 6-1:	Koordinationsbedarf in der Integrierten Kommunikation in unterschiedlichen Unternehmenstypen.....	167
Schaubild 6-2:	Verteilung von Organisationseinheiten mit Kommunikationsaufgaben in einer funktionalen Organisation	168
Schaubild 6-3:	Koordinationsbedarf zwischen am Prozess der Integrierten Kommunikation beteiligten Organisationseinheiten im funktionalen Unternehmenstyp.....	171
Schaubild 6-4:	Verteilung von Organisationseinheiten mit Kommunikationsaufgaben in einer objektorientierten Organisation	172
Schaubild 6-5:	Koordinationsbedarf zwischen am Prozess der Integrierten Kommunikation beteiligten Organisationseinheiten im objektorientierten Unternehmenstyp	174
Schaubild 6-6:	Verteilung von Organisationseinheiten mit Kommunikationsaufgaben in einer Funktions-Produkt-Kunden-Matrix	175
Schaubild 6-7:	Koordinationsbedarf zwischen am Prozess der Integrierten Kommunikation beteiligten Organisationseinheiten im Unternehmenstyp mit Funktions-Produkt-Kunden-Matrix	177
Schaubild 6-8:	Vorgehen zur Auswahl effizienter Koordinationsmaßnahmen in Abhängigkeit des Unternehmenstyps.....	182
Schaubild 6-9:	Ansätze zur Klassifikation von Koordinationsmaßnahmen in der Literatur	183
Schaubild 6-10:	Systematisierung von Koordinationsmaßnahmen für die Integrierte Kommunikation	189
Schaubild 6-11:	Strukturierungsmaßnahmen zur horizontalen Koordination der Kernprozesse auf Ebene der Gesamtkommunikation in einer funktionalen Organisation	192
Schaubild 6-12:	Segmentierungsmaßnahmen zur horizontalen Koordination der Kernprozesse auf Ebene der Gesamtkommunikation in einer funktionalen Organisation.....	200

Schaubild 6-13: Kommunikationsmaßnahmen zur horizontalen Koordination der Kernprozesse auf Ebene der Gesamtkommunikation in einer funktionalen Organisation.....	204
Schaubild 6-14: Strukturierungsmaßnahmen zur horizontalen Koordination der Prozesse auf Ebene der Kommunikationsfachabteilungen in einer funktionalen Organisation.....	219
Schaubild 6-15: Segmentierungsmaßnahmen zur horizontalen Koordination der Prozesse auf Ebene der Kommunikationsfachabteilungen in einer funktionalen Organisation.....	228
Schaubild 6-16: Kommunikationsmaßnahmen zur horizontalen Koordination der Prozesse auf Ebene der Kommunikationsfachabteilungen in einer funktionalen Organisation.....	231
Schaubild 6-17: Gegenüberstellung von Strukturierungsmaßnahmen auf Ebene der Gesamtkommunikation in einer funktionalen Organisation	237
Schaubild 6-18: Formales Vorgehen zur Entwicklung eines effizienten Koordinationsmix auf Ebene der Gesamtkommunikation in einer funktionalen Organisation	239
Schaubild 6-19: Bestimmung der Leitung des Integrationsausschusses in Abhängigkeit der Strukturierungsmaßnahme auf Ebene der Gesamtkommunikation in einer funktionalen Organisation.....	240
Schaubild 6-20: Gegenüberstellung von Strukturierungsmaßnahmen auf Ebene der Kommunikationsfachabteilungen in einer funktionalen Organisation	241
Schaubild 6-21: Formales Vorgehen zur Entwicklung eines effizienten Koordinationsmix auf Ebene der Kommunikationsfachabteilungen in einer funktionalen Organisation.....	242
Schaubild 6-22: Strukturierungsmaßnahmen zur horizontalen Koordination der Kernprozesse auf Ebene der Gesamtkommunikation in einer Objektorganisation	246
Schaubild 6-23: Segmentierungsmaßnahmen zur horizontalen Koordination der Kernprozesse auf Ebene der Gesamtkommunikation in einer Objektorganisation.....	251

Schaubild 6-24: Kommunikationsmaßnahmen zur horizontalen Koordination der Kernprozesse auf Ebene der Gesamtkommunikation in einer Objektorganisation.....	255
Schaubild 6-25: Gestaffeltes System von Integrationsausschüssen in einer Objektorganisation.....	262
Schaubild 6-26: Strukturierungsmaßnahmen zur horizontalen Koordination der Prozesse auf Ebene der Kommunikationsfachabteilungen in einer Objektorganisation.....	268
Schaubild 6-27: Segmentierungsmaßnahmen zur horizontalen Koordination der Prozesse auf Ebene der Kommunikationsfachabteilungen in einer Objektorganisation.....	276
Schaubild 6-28: Kommunikationsmaßnahmen zur horizontalen Koordination der Prozesse auf Ebene der Kommunikationsfachabteilungen in einer Objektorganisation.....	279
Schaubild 6-29: Gegenüberstellung von Strukturierungsmaßnahmen auf Ebene der Gesamtkommunikation in einer Objektorganisation.....	286
Schaubild 6-30: Formales Vorgehen zur Entwicklung eines effizienten Koordinationsmix auf Ebene der Gesamtkommunikation in einer Objektorganisation.....	287
Schaubild 6-31: Einsatz von Integrationsausschüssen in Abhängigkeit der Strukturierungsmaßnahme auf Ebene der Gesamtkommunikation in einer Objektorganisation	288
Schaubild 6-32: Gegenüberstellung von Strukturierungsmaßnahmen auf Ebene der Kommunikationsfachabteilungen in einer Objektorganisation.....	289
Schaubild 6-33: Formales Vorgehen zur Entwicklung eines effizienten Koordinationsmix auf Ebene der Kommunikationsfachabteilungen in einer Objektorganisation	290
Schaubild 6-34: Strukturierungsmaßnahmen zur horizontalen Koordination der Kernprozesse auf Ebene der Gesamtkommunikation in einer Matrixorganisation	292
Schaubild 6-35: Segmentierungsmaßnahmen zur horizontalen Koordination der Kernprozesse auf Ebene der Gesamtkommunikation in einer Matrixorganisation.....	296

Schaubild 6-36: Kommunikationsmaßnahmen zur horizontalen Koordination der Kernprozesse auf Ebene der Gesamtkommunikation in einer Matrixorganisation.....	298
Schaubild 6-37: Gestaffeltes System von Integrationsausschüssen in einer Matrixorganisation.....	305
Schaubild 6-38: Strukturierungsmaßnahmen zur horizontalen Koordination der Prozesse auf Ebene der Kommunikationsfachabteilungen in einer Matrixorganisation.....	311
Schaubild 6-39: Segmentierungsmaßnahmen zur horizontalen Koordination der Prozesse auf Ebene der Kommunikationsfachabteilungen in einer Matrixorganisation.....	317
Schaubild 6-40: Kommunikationsmaßnahmen zur horizontalen Koordination der Prozesse auf Ebene der Kommunikationsfachabteilungen in einer Matrixorganisation.....	320
Schaubild 6-41: Gegenüberstellung von Strukturierungsmaßnahmen auf Ebene der Gesamtkommunikation in einer Matrixorganisation.....	325
Schaubild 6-42: Formales Vorgehen zur Entwicklung eines effizienten Koordinationsmix auf Ebene der Gesamtkommunikation in einer Matrixorganisation.....	326
Schaubild 6-43: Einsatz von Integrationsausschüssen in Abhängigkeit der Strukturierungsmaßnahme auf Ebene der Gesamtkommunikation in einer Matrixorganisation	327
Schaubild 6-44: Gegenüberstellung von Strukturierungsmaßnahmen auf Ebene der Kommunikationsfachabteilungen in einer Matrixorganisation.....	328
Schaubild 6-45: Formales Vorgehen zur Entwicklung eines effizienten Koordinationsmix auf Ebene der Kommunikationsfachabteilungen in einer Matrixorganisation	329

7. Zusammenfassung und zukünftiger Forschungsbedarf

Schaubild 7-1: Zusammenfassung zentraler Forschungsergebnisse und weiterführender Forschungsbedarf	330
--	-----

Abkürzungsverzeichnis

CC	Corporate Communications
F&E	Forschung und Entwicklung
FN	Fußnote
GK	Gesamtkommunikation
IK	Integrierte Kommunikation
Ill.	Illinois
IMC	Integrated Marketing Communication
KFA	Kommunikationsfachabteilung
Marketing ZFP	Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis
Mass.	Massachusetts
MIT	Massachusetts Institute of Technology
NJ	New Jersey
o.Jg.	ohne Jahrgang
o.Nr.	ohne Nummer
o.Ort	ohne Ort
PR	Public Relations
IR	Investor Relations
Tex.	Texas
TQM	Total Quality Management

1 Organisation als zentraler Problembereich der Integrierten Kommunikation

1.1 Konzeptionelle Grundlagen der Integrierten Kommunikation

1.1.1 Begriffliche Grundlagen der Integrierten Kommunikation

Dynamische Entwicklungen im unternehmensexternen¹ und -internen² Kommunikationsumfeld haben in den letzten Jahren zu einem Umdenken in Wissenschaft und -praxis hinsichtlich der Planung und Umsetzung von Kommunikationsstrategien geführt:³ Nicht länger steht die Optimierung des isolierten Einsatzes einzelner Kommunikationsinstrumente (z.B. Mediawerbung, Public Relations, Sponsoring) im Vordergrund des Interesses, sondern es geht vielmehr um die Wertsteigerung der Kommunikation durch den integrierten Einsatz unterschiedlicher Instrumente.

Für dieses Bestreben hat sich seit Beginn der 1990er Jahre der Begriff Integrierte Kommunikation durchgesetzt⁴ bzw. werden – je nach wissenschaftlicher Aus-

¹ Auf Seiten des Kommunikationsangebotes zählt hierzu beispielsweise die Zunahme der Anzahl Werbetreibender, die „Explosion“ der Kommunikationsinvestitionen sowie die Fragmentierung und Atomisierung der Medien. Auf Seiten der Kommunikationsnachfrager sind insbesondere Informationsüberlastung, Reaktanzeffekte und die Multifunktionalität der Zielgruppen, d.h. die Wahrnehmung unterschiedlicher Rollen (z.B. Mitarbeiter, Aktionär, Kunde eines Unternehmens) durch ein und dieselbe Zielperson, von Bedeutung.

² Als zentrale Entwicklungen lassen sich z.B. Neugewichtungen innerhalb des Kommunikationsbudgets (oftmals zugunsten der Instrumente „below the line“ und zulasten der Instrumente „above the line“), Budgetrestriktionen aufgrund wirtschaftlich kritischer Rahmenbedingungen und in Verbindung damit eine zunehmende Bedeutung von Effektivität und Effizienz in der Kommunikation nennen.

³ Die Gründe der Notwendigkeit einer Integrierten Kommunikation werden ausführlich in anderen Beiträgen analysiert und an dieser Stelle nicht weiter vertieft. Es sei verwiesen auf Schultz 1996, S. 140ff.; Esch 1998, S. 73f.; Hackley/Kitchen 1998, S. 229; Esch 2001, S. 1ff.; von Werder/Grunde/Talaulicar 2002, S. 397f.; Gleich 2003, S. 510; Zerfaß 2004, S. 308ff.; Bruhn 2006a, S. 1ff.

⁴ Zur Entwicklungsgeschichte der Integrierten Kommunikation vgl. die Ausführungen von Schultz *et al.* 1995, S. 1ff.; Kitchen/Schultz 1999, S. 22; Kliatchko 2001, S. 1ff.; Kitchen *et al.* 2004, S. 1417ff.; McGrath 2005, S. 55ff.

richtung der jeweiligen Vertreter – die Ausdrücke Integrated Marketing Communications oder Integrated Corporate Communications verwendet.⁵ Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird terminologisch allerdings bewusst keine Einschränkung auf die Marketing- **oder** Unternehmensperspektive vorgenommen. Integrierte Kommunikation wird als Konzept verstanden, das sämtliche Anspruchsgruppen eines Unternehmens einschließt und im Sinne eines „Zero Based Planning“⁶ eine instrumenteneutrale Kommunikationsplanung anstrebt. Dies bedeutet, dass für eine spezifische kommunikative Problemstellung unabhängig von den Spezialisierungen und Präferenzen einzelner Kommunikationsmanager solche Kommunikationsinstrumente zum Einsatz kommen, die die höchste Effektivität erwarten lassen.⁷ Die Planung und Umsetzung der Integrierten Kommunikation erfolgt dabei managementorientiert, sodass folgende **Definition** zugrunde gelegt wird:⁸

Integrierte Kommunikation ist ein 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 Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens bzw. eines Bezugsobjektes des Unternehmens zu vermitteln.

Dem Konzept von *Bruhn* folgend, wird die Integration von Kommunikationsmaßnahmen über drei **Integrationsformen** erreicht:⁹ inhaltliche, formale und zeitliche Integration. Während Erstere primär darauf ausgerichtet ist, durch thematische Verbindungslinien die Konsistenz der Kommunikation zu gewährleisten, zielt die formale Integration auf eine stärkere Wiedererkennung durch die Verwendung einheitlicher Gestaltungsprinzipien ab. Die zeitliche Integration bezieht sich auf die Abstimmung der Kommunikationsinstrumente innerhalb und zwischen den Planungsperioden. Die Integrationsformen sind jeweils auf intra-instrumenteller Ebene, d.h. zwischen verschiedenen Kommunikationsinstrumenten, sowie auf interinstrumenteller Ebene, d.h. innerhalb eines Kommunikationsinstrumentes, anzuwenden.

⁵ Für eine Übersicht unterschiedlicher Konzepte der Integrierten Kommunikation vgl. *Bruhn* 2006a, S. 58ff.

⁶ Vgl. *Moriarty* 1994, S. 42; *Cornelissen* 2003, S. 220; *Duncan* 2005, S. 172; *Kliatchko* 2005, S. 28.

⁷ Vgl. *Cornelissen* 2003, S. 220.

⁸ Vgl. *Bruhn* 2006a, S. 17. Für eine Diskussion unterschiedlicher Definitionen Integrierter Kommunikation vgl. *Kliatchko* 2005, S. 14ff.

⁹ Vgl. *Bruhn* 2006a, S. 66ff.

1.1.2 Ziele und Aufgaben der Integrierten Kommunikation

Die obige Definition beinhaltet bereits das zentrale Ziel der Integrierten Kommunikation: die Herstellung eines **einheitlichen Erscheinungsbildes**. Dieses allein stellt für Unternehmen aber keinen Nutzen dar, der eine integrierte Kommunikationsarbeit rechtfertigt. Aus Perspektive der Praxis ist vielmehr von Bedeutung, wie durch eine Integrierte Kommunikation Wettbewerbsvorteile im Kommunikationsmarkt erlangt werden können. Ansatzpunkte zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen lassen sich zum einen unternehmensintern in der Phase der Entwicklung eines integrierten Kommunikationsprogramms sowie zum anderen unternehmensextern in der Phase der Wirkung der Kommunikationsaktivitäten bei den Zielgruppen finden.¹⁰

In der **Entwicklungsphase der Integrierten Kommunikation** sind bedeutende Zielsetzungen der Integrierten Kommunikation in der Vermeidung von Doppelarbeiten sowie einer besseren Koordination der mit Kommunikationsaufgaben betrauten Abteilungen zu sehen. Auf diesem Wege werden Effizienzsteigerungen in der Kommunikationsarbeit und die Ausnutzung von Synergieeffekten angestrebt. Hierzu trägt indirekt auch eine Verbesserung der Motivation und Identifikation der Mitarbeiter durch eine integrierte Kommunikationsarbeit bei.

In der **Wirkungsphase der Integrierten Kommunikation** sind die Ziele primär auf die Kommunikationseffektivität ausgerichtet und die zentrale Zielsetzung besteht darin, durch das Zusammenwirken der einzelnen Kommunikationsinstrumente eine sich potenzierende Kommunikationswirkung zu erreichen. Ein eindeutiges Unternehmens- bzw. Markenbild in der Wahrnehmung der Zielgruppen, die kommunikative Differenzierung im Wettbewerb sowie die Erzeugung von Lerneffekten bei den Zielgruppen hinsichtlich der Kommunikationsbotschaften unterstützen dieses Ziel. Darüber hinaus lässt sich durch die Vermeidung von Widersprüchen zwischen Kommunikationsbotschaften das Vertrauen der Zielgruppen steigern. Insgesamt betrachtet, zeigen die Ziele während der Wirkungsphase unmittelbar den Zusammenhang zum definitorischen Ziel der Integrierten Kommunikation auf, da sie ohne die Erzeugung eines einheitlichen Erscheinungsbildes nicht zu realisieren wären.

¹⁰ Ziele einer Integrierten Kommunikation wurden ausführlich in unterschiedlichen empirischen Studien erhoben, vgl. z.B. *Duncan/Everett* 1993; *Schultz/Kitchen* 1997; *Kitchen/Schultz* 1999; *Bruhn/Boenigk* 1999, S. 16ff.; *Angerer/Essinger* 2001; *Hölscher Market Research Consultant* 2003; *Stumpf* 2005, S. 163ff.; *Bruhn* 2006b, S. 19ff. Für die vorliegende Arbeit wurden die in diesen Studien aufgeführten Ziele analysiert und daraufhin eine eigene Systematik aufgestellt.

Neben den genannten psychologischen Wirkungen sind während der Entwicklungs- und Wirkungsphase der Integrierten Kommunikation auch **ökonomische Wirkungen** zu erwarten, die sich unternehmensintern in erster Linie in sinkenden Kosten der Entwicklung einer Kommunikationskampagne sowie unternehmensextern z.B. in steigenden Absatzzahlen sowie erhöhten Marken- und Kundenwerten ausdrücken.¹¹ Aufgrund der Schwierigkeiten einer Erfolgskontrolle von Kommunikationsmaßnahmen im Allgemeinen und der Integrierten Kommunikation im Besonderen¹² ist der Nachweis eines Zusammenhangs zwischen monetären Größen und Kommunikationsaktivitäten jedoch problematisch.

Schaubild 1-1 fasst die Ziele der Integrierten Kommunikation, strukturiert nach den Zielkategorien sowie den Phasen der Entwicklung und Wirkung, zusammen.

Zeithorizont Zielkategorie	Entwicklungsphase der Integrierten Kommunikation	Wirkungsphase der Integrierten Kommunikation
Psychologische Wirkungen	<ul style="list-style-type: none"> • Motivationssteigerung der Mitarbeiter • Zunehmende Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen bzw. dem Bezugsobjekt der Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Einheitliches Erscheinungsbild • Verstärkung der Kommunikationswirkung • Kommunikative Differenzierung im Wettbewerb • Lerneffekte bei den Zielgruppen • Aufbau von Vertrauen
Ökonomische Wirkungen	<ul style="list-style-type: none"> • Sinkende Kosten durch Vermeidung von Doppelarbeiten • Effizienzsteigerung der Kommunikationsarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Steigende Absatzzahlen und Erlöse • Steigende Gewinne • Zunehmender Marktanteil

Schaubild 1-1: Ziele der Integrierten Kommunikation in der Entwicklungs- und Wirkungsphase

Trotz der Bedeutung der aufgeführten Ziele für ein integriertes Kommunikationsmanagements, sei an dieser Stelle nochmals das Oberziel der einheitlichen Wahrnehmung herausgestellt. Die Bedeutung dieses Ziels manifestiert sich vor allem in seiner hohen **integrationsbedingten Reagibilität**:¹³ Während die übr-

¹¹ Vgl. *Smith* 2003, S. 15f.

¹² Vgl. *Hermanns/Püttmann* 1993, S. 37; *Schultz/Kitchen* 2000b, S. 19; *Esch* 2001, S. 344; *Kliatchko* 2001, S. 7; *Schultz* 2004, S. 6; *Swain* 2004, S. 47; *Ratnatunga/Ewing* 2005, S. 25; *Reid* 2005, S. 43; *Bruhn* 2006a, S. 315f.

¹³ Vgl. grundlegend zum Begriff der kommunikationsbedingten Reagibilität als Anforderung für die Formulierung von Kommunikationszielen *Steffenhagen* 1993, S. 288.

gen Ziele prinzipiell auch durch andere Maßnahmen zu erreichen sind,¹⁴ reagiert die Zielvariable „einheitliches Erscheinungsbild“ in starkem Maße sensibel auf die Variation des Integrationsniveaus des Kommunikationsprogramms.

Zusammenfassend lassen sich die Zielsetzungen der Integrierten Kommunikation während der Wirkungsphase als **notwendige Ziele** bezeichnen: Sind diese Ziele nicht erfüllt, lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass Integrierte Kommunikation nicht erfolgreich praktiziert wird. Die Ziele während der Entwicklungsphase verkörpern hingegen **hinreichende Ziele**, da der Kommunikationserfolg letztlich durch die Zielgruppen evaluiert wird und diese unternehmensinterne Ineffizienzen nicht wahrnehmen, sehr wohl jedoch ein uneinheitliches Erscheinungsbild.

An die Realisierung der Ziele der Integrierten Kommunikation knüpfen sich spezielle **Aufgaben** eines integrierten Kommunikationsmanagements, die sich in fünf Felder systematisieren lassen:¹⁵

- (1) **Planerische bzw. technokratische Integrationsaufgaben** beinhalten sämtliche Maßnahmen, die sich auf die strategische Planung, die Gestaltung des Managementprozesses sowie die Entwicklung von Konzepten der Integrierten Kommunikation beziehen.
- (2) **Personelle Integrationsaufgaben** zielen darauf ab, das Mitarbeiterverhalten auf die Integrationsarbeit auszurichten. Dies umfasst unter anderem die Entwicklung von integrationsorientierten Stellenbeschreibungen, Anreizmechanismen und Weiterbildungsangeboten.
- (3) **Kulturelle Integrationsaufgaben** sind eng mit personellen Integrationsaufgaben verbunden. Sie können auf Unternehmens- und Abteilungsebene angesiedelt sein und betreffen die Schaffung einer integrationsorientierten Unternehmens- und vor allem Kommunikationskultur.

¹⁴ So lassen sich eine Verstärkung der Kommunikationswirkung und Lerneffekte bei den Zielgruppen z.B. auch durch einen massiven Einsatz von Mediawerbung erreichen. Für eine Erhöhung der Identifikation der Mitarbeiter können auch interne Events oder Ähnliches durchgeführt werden.

¹⁵ Ähnlich unterscheidet *Bruhn* (2003, S. 18f.) zwischen planerischen, organisatorischen und personellen Integrationsaufgaben. Die hier vorgenommene stärkere Ausdifferenzierung lehnt sich an die Organisationstheorie an und bildet die grundlegenden Aufgaben ab, die sich für Unternehmen im Umgang mit Integrationsbedarf ergeben, vgl. *Reiß* 2004, Sp. 693. Die von *Bruhn* identifizierten Aufgabenbereiche lassen sich in diese Systematisierung einordnen.

- (4) **Strukturelle Integrationsaufgaben** beziehen sich auf die Schaffung der organisatorischen Voraussetzungen für die Entwicklung und Umsetzung integrierter Kommunikationsprogramme. Mit diesem Aspekt wird sich die vorliegende Arbeit im Detail auseinander setzen.
- (5) **Informationelle Integrationsaufgaben** betreffen insbesondere den Einsatz von Kommunikationsmedien und Datenbanken, um Abstimmungen im Rahmen der Kommunikationsplanung zu erleichtern und die Integration von Kommunikationsaktivitäten sicherzustellen.

Die empirische und konzeptionelle Forschung hat sich bisher insbesondere den technokratischen, aber auch ausgewählten personellen und informationellen Aspekten der Integrierten Kommunikation gewidmet. Im Rahmen **planerischer Fragestellungen** liegen Schwerpunkte auf der Entwicklung von Planungsprozessen der Integrierten Kommunikation¹⁶ sowie der Einbindung einzelner Kommunikationsinstrumente in ein integriertes Kommunikationskonzept,¹⁷ wobei insbesondere die Bedeutung von Public Relations und Marketing(-kommunikation) im Rahmen der Integrierten Kommunikation Aufmerksamkeit erfährt.¹⁸ Darüber hinaus wurden Stufenkonzepte entwickelt, die Unternehmen eine „Standortbestimmung“¹⁹ hinsichtlich der Umsetzung der Integrierten Kommunikation ermöglichen.²⁰ Ebenfalls existieren erste Ansätze einer systematischen Erfolgskontrolle der integrierten Kommunikationsarbeit.²¹ Die Empirie hat sich zudem

¹⁶ Vgl. die Planungsprozesse bei *Schultz/Tannenbaum/Lauterborn* 1995, S. 54ff.; *Duncan/Moriarty* 1997, S. 148ff.; *Percy* 1997, S. 10ff.; *Sirgy* 1998, S. 40ff.; *Duncan* 2005, S. 173ff.; *Bruhn* 2006a, S. 147ff.

¹⁷ Vgl. zur Integration folgender Kommunikationsinstrumente bzw. -mittel: Public Relations *Böing/Göttgens* o.J.; „ökologische“ Anzeigen *Carlson et al.* 1996; Direct Marketing *Larisca/Tinkham* 1996 sowie *Bruhn* 2005c; Internet *Barker/Angelopulo* 2004; Internet und Anzeigenwerbung *Sheehan/Doherty* 2001 sowie *Kanso/Nelson* 2004; Print- sowie Radiowerbung und Publicity *Stammerjohan et al.* 2005.

¹⁸ Vgl. *Miller/Rose* 1994; *Moriarty* 1994; *Hutton* 1996a, 1996b; *Harris* 1997; *Hunter* 1997; *Varey* 1998; *Wightman* 1999.

¹⁹ *Kirchner* 2001, S. 178.

²⁰ Vgl. die Stufenprozesse bei *Knecht* 1989; *Caywood/Schultz/Wang* 1991; *Duncan/Caywood* 1996, S. 21ff.; *Caywood* 1997, S. xyff.; *Schultz/Schultz* 1998a, S. 18ff.

²¹ Vgl. den verhaltenswissenschaftlichen Ansatz von *Esch* (2001) zur Wirkung Integrierter Kommunikation sowie die Arbeit von *Stumpf* (2005) zur Messung des Integrationsgrades der Kommunikation.

neben den Zielen der Integrierten Kommunikation, ihrem branchenbezogenen Einsatz,²² ihren Erfolgsfaktoren²³ und Barrieren²⁴ angenommen.

Auf **personeller Ebene** fokussiert sich die Forschung auf die Anforderungen an Kommunikationsmanager²⁵ sowie die Entwicklung integrationsorientierter Mitarbeiteranreizsysteme²⁶. In diesem Zusammenhang werden ansatzweise auch **kulturelle Fragestellungen** der Integrierten Kommunikation diskutiert. Eine intensive Auseinandersetzung ist auf diesem Gebiet bisher jedoch nicht erfolgt. Auch **informationelle Integrationsaufgaben** wurden bereits behandelt, beispielsweise der Einsatz des Database Managements und neuer Medien zur Unterstützung der Integrationsarbeit.²⁷

Noch in ihrem Anfangsstadium befindet sich indessen die Forschung hinsichtlich der **strukturellen Integration** bzw. der organisatorischen Gestaltung der Integrierten Kommunikation. Wie die folgenden Abschnitte zeigen werden, besteht in der Literatur zwar Einigkeit über die Bedeutung der organisatorischen Umsetzung für den Erfolg der Integrierten Kommunikation, ein systematischer Organisationsansatz liegt bisher jedoch nicht vor, sodass von vielen Seiten das **wissenschaftliche Forschungsdefizit** auf diesem Gebiet kritisiert wird.²⁸ Da der Organisation grundsätzlich die Aufgabe zukommt, die unternehmerische Zweckerfüllung sicherzustellen,²⁹ ist dieses Defizit auch aus **praktischer Sicht** als gravierend zu beurteilen. Mängel in der organisatorischen Gestaltung wirken sich

22 Vgl. zu Integrierter Kommunikation in der Dienstleistungsbranche *Carlson et al.* 1996; *Nowak/Cameron/Delorme* 1996; *Bruhn* 2000; *Grove/Carlson/Dorsch* 2002; *Carlson/Grove/Dorsch* 2003, im Business-to-Business-Bereich *Garber/Dotson* 2002 sowie im Handel *Nowak/Cameron/Delorme* 1996; *Barnes* 2001.

23 Vgl. *Phelps/Johnson* 1996; *Low* 2000; *Stumpf* 2005.

24 Vgl. *Bruhn/Boenigk* 1999; *Kitchen/Schultz* 1999; *Angerer/Essinger* 2001; *Hölscher Market Research Consultant* 2003; *Bruhn* 2006b.

25 Vgl. *Carson* 2000; *Sudayo* 2000; *Angelopulo* 2001.

26 Vgl. *Boenigk* 2001.

27 Vgl. *Hunter* 2000; *Cmar* 2001; *Peltier/Schibrowsky/Schultz* 2003.

28 Vgl. z.B. *van Riel* 1995, S. 142; *Gronstedt* 1996a, S. 27; *Wightman* 1999, S. 19; *Cornelissen/Thorpe* 2001, S. 415; *Pettegrew* 2000/2001, S. 34. Dieses Forschungsdefizit bezieht sich aber nicht nur auf den speziellen Bereich der Integrierten Kommunikation. Wie *Cornelissen/Lock* (2000, S. 231) anmerken, erfahren Fragestellung hinsichtlich der Organisation der Kommunikation (vor allem die Organisation von Marketing und Public Relations) zwar ein immer stärkeres Interesse, die diesbezügliche Forschung weist aber sowohl quantitative als auch qualitative Mängel auf.

29 Dieses Verständnis geht auf einen instrumentellen Organisationsbegriff zurück, der insbesondere in der klassischen Managementlehre vertreten und auch hier zugrunde gelegt wird, vgl. *Schreyögg* 2003, S. 5ff.

dennach kritisch auf die Realisierung spezifischer Unternehmens- und auch Kommunikationsziele aus.

1.2 Stand der Forschung zur organisatorischen Umsetzung der Integrierten Kommunikation

Die Forschung zur organisatorischen Umsetzung der Integrierten Kommunikation lässt sich in zwei Bereiche differenzieren: die Analyse organisatorischer Barrieren der integrierten Kommunikationsarbeit sowie die Entwicklung integrationsorientierter organisatorischer Maßnahmen. Während die Barrieren einer Integrierten Kommunikation in der empirischen Forschung umfassend dokumentiert sind, beschränken sich die Beiträge bezüglich organisatorischer Maßnahmen weitgehend auf konzeptionelle Ausführungen bzw. auf Schlussfolgerungen, die die Autoren aus ihren empirischen Untersuchungen ziehen.

Empirische Studien die sich (unter anderem) mit der organisatorischen Umsetzung der Integrierten Kommunikation auseinandersetzen, sind in Schaubild 1-2 zusammengefasst. Sowohl die Barrieren als auch Ansätze zur Organisation der Integrierten Kommunikation werden in den folgenden Abschnitten näher erläutert.

Autor	Primärer Fokus	Methode	Stichprobe, befragte Personen	Organisationsbezogene Inhalte
<i>Bruhn (2006b)</i>	Bestandsaufnahme der Integrierten Kommunikation in Unternehmen in Deutschland, der Schweiz, Österreich	Schriftliche Befragung	126 Unternehmen in Deutschland, 131 in der Schweiz, 172 in Österreich, Kommunikationsverantwortliche	Planung und Umsetzung der Integrierten Kommunikation, organisatorische Barrieren
<i>Dr. Michael Taeger (2004)</i>	Bedeutung und Einsatz von Cross-Media	Schriftliche Befragung	133 werbetreibende Unternehmen, Agenturen und Medienunternehmen, keine Angaben zu befragten Personen	Barrieren cross-medialer Kommunikation, organisatorischer Handlungsbedarf
<i>Hölscher Market Research Consultant (2003)</i>	Stellenwert und Hemmnisse Integrierter Kommunikation in Unternehmen	Telefonische Interviews	101 Unternehmen, keine Angaben zu befragten Personen	Organisatorische Barrieren der Integrierten Kommunikation

(Fortsetzung S. 9)