



Abschlussbericht zur Studie „Integrierte Kommunikation“

Prof. Dr. Mike Friedrichsen  
Jens Konerding

## Inhalt:

1. Problemstellung
2. Das Konzept der integrierten Kommunikation
  - 2.1 Definition
  - 2.2 Gründe für den Einsatz
  - 2.3 Ziele
  - 2.4 Gestaltungsmittel
  - 2.5 Barrieren bei der Umsetzung
  - 2.6 Aufgaben
  - 2.7 Anforderungen
3. Das Design des Projektes „Integrierte Kommunikation“
  - 3.1 Konzeption
  - 3.2 Methodisches Vorgehen
4. Projektergebnisse
  - 4.1 Krise und Integrierte Kommunikation
  - 4.2 Bewertung des Modells der integrierten Kommunikation
  - 4.3 Zukunft der Agenturen
  - 4.4 Ablauf von integrierter Kommunikation
  - 4.5 Bestandteile von integrierter Kommunikation
  - 4.6 Messung von integrierter Kommunikation
  - 4.7 Zukunft der integrierten Kommunikation
5. Fazit und Thesen

## 1. Problemstellung

Die Praxisrelevanz des Themas „Integrierte Kommunikation“ ist schon allein dadurch gegeben, dass in den Agenturen seit Jahren darüber diskutiert wird. Bereits im Jahr 2000 gab es eine GWA-Studie, die feststellen sollte, wo und wie integrierte Kommunikation in den Agenturen zu finden ist. Die Einschätzung der Bedeutung durch die Agenturen ist damals wie heute sehr hoch. Allerdings ist der Wert nicht mehr wie in den Jahren 1998 bis 2000 auf Rang eins der Themenagenda, sondern nur noch auf Platz drei. Wichtiger werden derzeit die Neuen interaktiven Medien und das veränderte Konsumverhalten eingeschätzt (siehe Grafik).

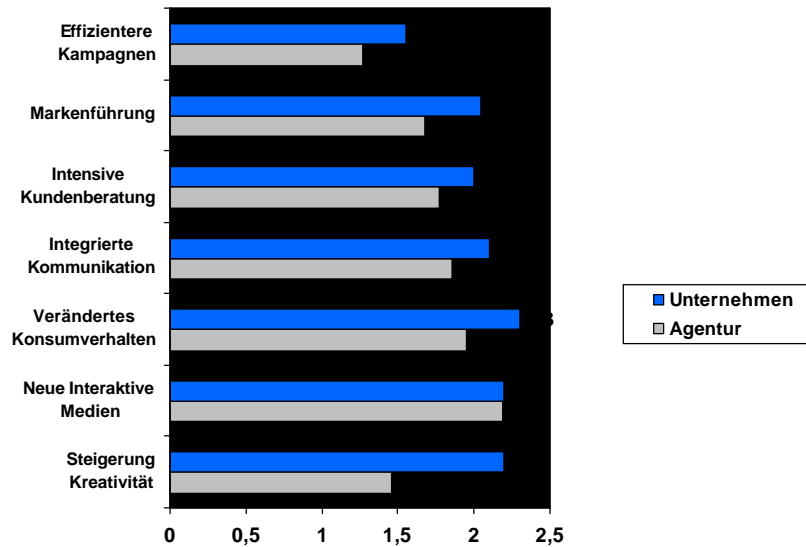


Abb. 1: Bedeutende Themenbereiche im Jahr 2003

Die vorliegenden Ergebnisse der neuen Studie müssen nicht zuletzt im Kontext der drei wirtschaftlich angespannten Jahre gesehen werden und daher stellen sich gerade hinsichtlich des Vergleichs einige interessante Fragen:

- Ist die Forderung der Werbungtreibenden nach „integrierter Kommunikation“ weiterhin ein dominantes Thema?
- Welche Rolle sollen die Agenturen spielen?
- Werden bereits überzeugende Arbeitsmodelle angeboten?
- Haben sich die Agenturen bzw. Unternehmen organisatorisch verändert?
- Welche Kriterien bestimmen den Erfolg?
- Gibt es ausreichend kompetente Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt?
- Wie wird sich die Bedeutung von Themenbereichen in der Kommunikation in den nächsten 10 Jahren weiter verändern?

Aber bevor wir auf die detaillierten Ergebnisse der vorliegenden Studie und deren Vergleich mit den vorausgegangenen Erhebungen kommen, wollen wir uns zunächst den Grundlagen der integrierten Kommunikation zuwenden. Die aktuellen Ergebnisse haben nicht zuletzt deutlich gezeigt, dass die Agenturen eine sehr heterogene Vorstellung von integrierter Kommunikation haben. Daher soll an dieser Stelle in der gebotenen Kürze skizziert werden, was unter diesem Konzept eigentlich zu verstehen ist. Danach lassen sich die Projektergebnisse unter Umständen präziser einordnen.

## 2. Das Konzept der integrierten Kommunikation

Durch die Kommunikation werden Änderungen und Neuerungen eines Unternehmens/einer Organisation publiziert. Sie transportiert die Dynamik eines Unternehmens. Gründe für die Dynamik sind die Umfeldfaktoren, wie Globalisierung, Technologisierung usw. Wenn man bedenkt, dass Managementaufgaben zu 90% aus Kommunikation bestehen, kommt die Bedeutsamkeit dieses Faktors zum Ausdruck.

Im Folgenden sollen die wesentlichen Grundlagen der integrierten Kommunikation dargestellt werden. Somit kann der schwierige Grad zwischen Theorie und Praxis gegebenenfalls zu einer umsetzbaren (weil realistisch!) und tragfähigen (weil präzise abgestimmt!) Konzeption für den Einsatz der integrierten Kommunikation führen.

Um die bekannten Kommunikationsdefizite besser in den Griff zu bekommen, sollte man die **Kommunikation integriert** (ergänzend, eingegliedert) vornehmen. Für diese Art der Umsetzung wird der feststehende Begriff integrierte Kommunikation verwendet. Zum besseren Verständnis einige Definitionen:

- Kommunikationsmaßnahmen sind sämtliche Aktivitäten, die von einem kommunikationstreibenden Unternehmen bewusst zur Erreichung kommunikativer Zielsetzungen eingesetzt werden.
- Kommunikationsinstrumente repräsentieren das Ergebnis einer gedanklichen Bündelung von Kommunikationsmaßnahmen nach ihrer Ähnlichkeit (Bruhn 2003a, S. 3). Bsp. Mediawerbung, Verkaufsförderung, Public Relations, Interne Kommunikation.
- Kommunikationsbotschaft ist die Verschlüsselung kommunikationspolitischer Aussagen durch Modalitäten (Text, Bild und/oder Ton), um bei den Rezipienten durch Aussagen über Produkte/Marken/Unternehmen die gewünschte Wirkung im Sinne der unternehmenspolitischen relevanten Kommunikationsziele zu erzielen. (Bruhn 2003a, S. 4)
- Kommunikationsmittel ist die reale, sinnliche wahrnehmbare Erscheinungsbotschaft. Sie ersetzt die ursprünglich von Mensch zu Mensch verlaufende Kommunikation und macht sie reproduzierbar (Vgl. Sager 2001 S. 1865). Bsp. Anzeigen, Fernsehspots, Verkaufsgespräche, Schaufenster, Betriebsversammlungen, Werkszeitungen u.a.m.

## 2.1 Definition: Integrierte Kommunikation

Als allgemeingültige Definition nach Bruhn wird die Integrierte Kommunikation<sup>1</sup> wie folgt beschrieben:

*Die 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 Unternehmenskommunikation konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen zu vermitteln.*

## 2.2 Gründe für die Integrierte Kommunikation

Seit den neunziger Jahren hat die Integrierte Kommunikation sich gegenüber der Corporate-Identity-Konzeption durchgesetzt. Grund hier liegt in der steigenden Bedeutung der Kommunikation. So wuchsen bei den Unternehmen die Kosten für die Werbung an, erbrachten jedoch nicht den gewünschten Erfolg. Die Unternehmen befinden sich in einem Kommunikationswettbewerb mit anderen Unternehmen, aber auch in veränderten Umfeldbedingungen. Zu diesen zählt die Informationsüberlastung der Konsumenten<sup>2</sup>. Nur 5% der Werbung kommt beim Konsumenten an (vgl. Kroeber-Riel/Esch 2000, S. 13). Dies bedingt nicht zuletzt beispielsweise, dass die **Bildkommunikation** stark zunimmt.

Hier ist es wichtig, eine **einheitliche Linie** umzusetzen, so dass der Rezipient sofort erkennt, um welche Marke (Produkt) es sich handelt. Ein weiterer Grund ist die Dynamik der Medienmärkte. Schaut man sich die Investitionen in die Fernsehwerbung an, so ist hier ein enormer Zuwachs zu verzeichnen. Wie schon erwähnt, stößt die Zunahme der Werbeaufwendungen auf das Gegenteil bei den Empfängern. Sie reagieren mit der Ablehnung der Mediawerbung. Sobald Werbung im Fernsehen kommt, verlassen sie in relativ hohen Mengen den Raum (laut Emnid 19%). Ein weiterer Grund ist, dass die Werbeinformationen nicht aufeinander abgestimmt sind, was zu **Widersprüchen in der Kommunikation** führt. Die Zielgruppenheterogenität beschreibt den Zustand, dass ein Kunde in mehrere Aktionen eines Unternehmens involviert ist (als Kunde und Teilnehmer eines Events, vgl. Ducan/Moriarty 1997, S. 55ff.).

Als ganz wichtiger Punkt ist die Diversifikation hervorzuheben. Ein vielfältigeres Produktprogramm bedingt komplexer werdende Kommunikationsprozesse und unterschiedlichen Botschaften und Kommunikationsmittel. Hinzu kommt, dass die Kommunikationsinstrumente immer vielfältiger werden. Intranet und Internet halten Einzug in Unternehmen und bieten neue Dialogmöglichkeiten. Ebenso nimmt die Kunden- und Serviceorientierung zu. Als Beispiel seien die vielfältigen Newsletter und Kundenmagazine erwähnt, die Unternehmen/Organisationen an ihre Kunden/Spender geben. All diese Faktoren bestätigen die eingangs erwähnte Zunahme der Bedeutung der Kommunikation, die sich immer stärker als **strategischer Erfolgsfaktor** hervorhebt, aber von Unternehmen/Organisationen falsch umgesetzt bzw. geplant wird. Jährlich liegt das Budget der Unternehmenskommunikation bei etwa 50 – 60 Millionen Euro in deutschen Großunternehmen. Das folgende Schaubild gibt die wichtigsten Gründe für die Integrierte Kommunikation wieder und zeigt auf,

<sup>1</sup> Für die Integrierte Kommunikation gibt es verschiedene Modelle. Eine Übersicht findet man bei Bruhn Kommunikationspolitik, 2003, S. 77. Die Überprüfung vorhandener Systeme und ihre Umsetzbarkeit wird in der Dissertation von Karin Kirchner „Integrierte Kommunikation“ untersucht.

<sup>2</sup> Diese Gründe übertragen sich gleichzeitig auf die Mitarbeiter des Unternehmens, da sie in ihrem Privatleben als Konsumenten in Erscheinung treten und sich die negativen Auswirkungen in das berufliche Umfeld übertragen.

für welche Branche es besonders interessant ist.

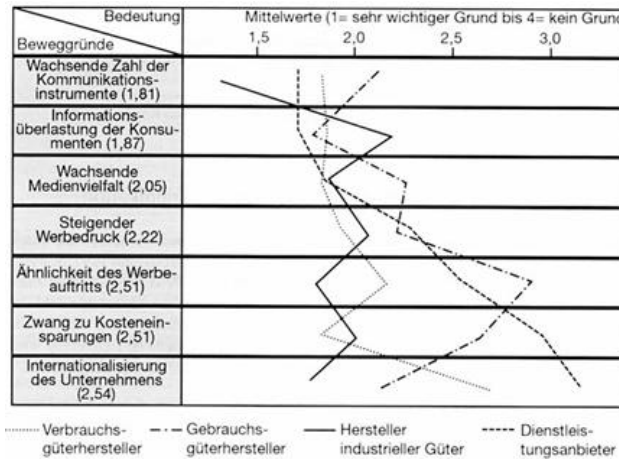


Schaubild 2: Beweggründe des Einsatzes einer integrierten Kommunikation

Abb.2: Gründe für die Umsetzung der integrierten Kommunikation

### 2.3 Ziele der integrierten Kommunikation – Wirkungssynergien

Die Probleme der Unternehmenskommunikation sollen durch die Integrierte Kommunikation behoben bzw. verbessert werden. Nach Darstellung von Bruhn [...] sollen [insgesamt] über einen aufeinander abgestimmten Einsatz der Kommunikationsinstrumente Synergieeffekte realisiert werden, wobei **nutzen- und kostenorientierte** Ziele voneinander abgegrenzt werden. Ansatzpunkt der **nutzenorientierten Ziele** ist eine bestmögliche Allokation des Kommunikationsbudgets durch die systematische Vernetzung der Kommunikationsinstrumente. „Dadurch wird eine Optimierung der Kontaktwirkung bei gleich bleibenden Kommunikationskosten erreicht werden.“

Die Kostensenkung ist durch die Abstimmung mit Mitarbeitern und Ausschöpfen von Kontaktwirkungen möglich. Die Ziele der Integrierten Kommunikation betreffen folgende sieben Bereiche:

- 1) Kommunikation hat als Ziel die strategische Positionierung des Unternehmens auszubauen. Dadurch kann es sich gegenüber seinen Wettbewerbern absetzen und fließt zudem in den Marketingmix mit ein (hier Kommunikationspolitik).
- 2) Die Umsetzung der Integrierten Kommunikation umfasst die Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle. Dieser Managementprozess wird mittels spezieller Instrumente durchgeführt.
- 3) Die spezifischen Funktionen, Aufgaben und Beziehungsstrukturen werden mittels der Integrierten Kommunikation erfasst und analysiert.
- 4) Die Einheit der Kommunikation soll in allen Kommunikationsinstrumenten umgesetzt werden.
- 5) Die Wirksamkeit der Kommunikationsinstrumente zu erhöhen ist einer der Hauptziele der Integrierten Kommunikation. Zum Ausdruck kommt er in der Umsetzung von Synergien. Am verbesserten Einsatz des Budgets ist die Wirksamkeit der Integration kontrollierbar.

6) Das einheitliche Erscheinungsbild prägt sich in den Köpfen langfristig ein. Mittels der durchgängigen Gestaltung hebt es sich von der Konkurrenz ab und kann das Entscheidungsverhalten der Konsumenten positiv beeinflussen.

7) Integrierte Kommunikation ist Basis einer erfolgreichen Markenstrategie, die durch das strategische Marketing (Kommunikationsplanung) umgesetzt wird. Das Schaubild visualisiert die oben genannten Ziele.

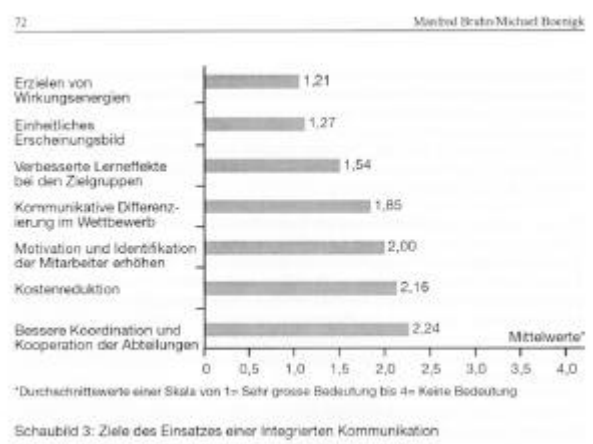


Abb. 3: Ziele des Einsatzes integrierter Kommunikation

Die Zielsetzung von Bruhn ist betriebswirtschaftlich orientiert. Eine Verbesserung der Unternehmenskommunikation wird durch die Optimierung der Methoden aus der Managementwissenschaft, bzw. enormer Umstrukturierung der Kommunikationsfunktionen realisiert.

#### 2.4 Gestaltungsmittel der Integrierten Kommunikation

Die Umsetzung der Integrierten Kommunikation ist in drei Ebenen eingeteilt. Dies ist die inhaltliche, formale und zeitliche Integration der Kommunikationsinstrumente<sup>3</sup>.

Die **inhaltliche Integration** definiert Bruhn wie folgt:

Die inhaltliche Integration der Kommunikation umfasst sämtliche Aktivitäten, die die Kommunikationsinstrumente und -mittel thematisch durch Verbindungslinien miteinander abstimmen und damit im Hinblick auf die zentralen Kommunikationsziele ein einheitliches Erscheinungsbild vermitteln.

Die Kommunikationsinstrumente, die dieselbe Teilöffentlichkeit ansprechen, müssen inhaltlich abgestimmt sein, um die Ziele der Kommunikation zu vermitteln. Dabei unterscheidet man bei der inhaltlichen Integration die funktionale, instrumentelle, horizontale und vertikale Integration.

Die **funktionale Integration** hat bestimmte Funktionen zu erfüllen (Information, Profilierung, Motivation, Dialog). Es ist wichtig vorher zu prüfen, welche Bestimmung die Kommunikationsinstrumente haben, um deren zielgerichteten Einsatz zu erreichen. Zur Erfüllung eines Zieles können mehrere Kommunikationsinstrumente eingesetzt werden.

<sup>3</sup> Kommunikationsinstrumente repräsentieren das Ergebnis einer gedanklichen Bündelung von Kommunikationsmaßnahmen nach ihrer Ähnlichkeit. (Bruhn 2003a, S. 3) Bsp. Mediawerbung, Verkaufsförderung, Public Relations, Interne Kommunikation.

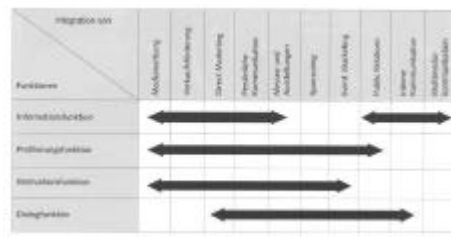


Abb. 4: Funktionale Integration als Teilbereich der inhaltlichen Integration

Bei der **instrumentellen Integration** ist die Intention verschiedene Kommunikationsinstrumente miteinander zu verbinden. „Die instrumentelle Integration stellt die am stärksten verbreitete Form der integrierten Kommunikation dar, indem Kommunikationsinstrumente miteinander „vernetzt“ werden. Ziel ist es zu untersuchen, ob eine Kommunikationsaktivität durch Aktionen anderer Bereiche unterstützt werden kann.

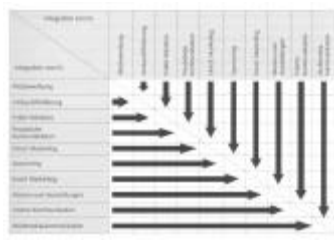


Abb. 5: Instrumentelle Integration als Teilbereich der Inhaltlichen Integration

Die **horizontale Integration** ist die Zusammenfassung der Kommunikationsinstrumente für eine Marktstufe (Konsumenten, Zulieferer, Mitarbeiter) und verbindet damit die funktionale und instrumentelle Integration. Dabei werden z.B. auf die Mitarbeiter die Kommunikationsinstrumente Multimediakommunikation, Sponsoring, Event Marketing, Public Relation und interne Kommunikation verteilt.

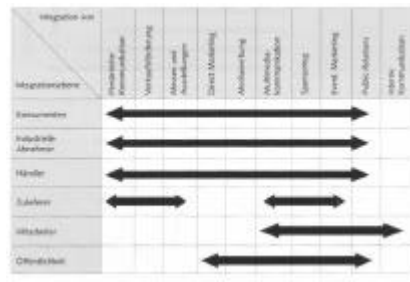


Abb. 6: Horizontale Integration als Teilbereich der inhaltlichen Integration

Bei der **Vertikalen Kommunikation** werden die Kommunikationsinstrumente zusammengefasst und auf verschiedene Märkte (vertikale Platzierung) übertragen. Ziel ist die Durchgängigkeit der kommunikativen Ansprache der Zielgruppe. Dies können sein Zulieferbetriebe, Tochterunternehmen, usw. Die Umsetzung der vertikalen Integration wird nicht häufig angewendet. Unternehmen bevorzugen es ihre Kommunikationsinstrumente und -mittel an den verschiedenen Zielgruppen auszurichten. Ziel der vertikalen Integration ist die Übermittlung eines einheitlichen Erscheinungsbildes über alle Marktstufen hinweg.

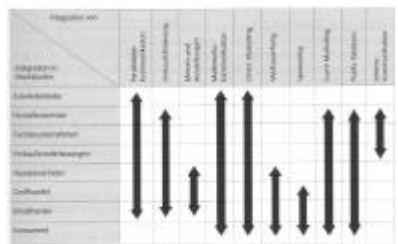


Abb. 7: Vertikale Integration als Teilbereich der inhaltlichen Integration

Die **inhaltliche Integration** ist sehr umfassend und wird von den Unternehmen bisher nur schwer umgesetzt. Größtenteils auch deshalb, weil Unternehmen über die Zielsetzung (kurz-, mittel- und langfristig) keine genauen Aussagen treffen können. Nach der Darstellung von Bruhn ist sie von großer Bedeutung, da die Zielgruppen mit dem allgemeinen Problem der Informationsüberlastung („information overload“) konfrontiert sind. Dieser Schwachstelle positiv entgegenzuwirken ist die Aufgabe der inhaltlichen Integration. Behindert wird die Umsetzung auch von dem Stursinn und der Angst mancher Mitarbeiter, dass eine Integration zum Verlust der Kreativität und Vereinheitlichung führt.

Die **formale Integration** ist weitgehend durch das „Corporate Design“ schriftlich festgelegt und gut umzusetzen. Dazu zählen insbesondere Schrifttyp, Größe, Farbe. In den Bereichen wie Mediawerbung, Verkaufsförderung und Public Relation findet die Umsetzung des Corporate Design erfolgreich statt. Während es bei der Internen Kommunikation, Direct Marketing, Sponsoring und Multimediakommunikation zu Problemen in der Umsetzung kommt.

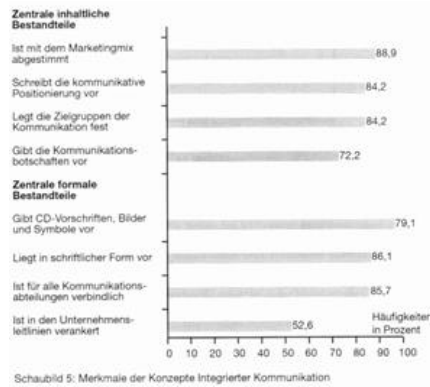


Schaubild 5: Merkmale der Konzepte Integrierter Kommunikation

Abb. 8: Merkmale für die Konzepte integrierter Kommunikation

Der dritte Integrationspunkt ist die Zeit. Auch hier unterteilt in die zeitliche Abstimmung zwischen verschiedenen Kommunikationsinstrumenten „Timing“ und der zeitlichen Kontinuität innerhalb eines Kommunikationsinstruments, die durch eine kurz- bis mittelfristige Einsatzplanung erreicht wird. Ersteres hat sie als Ziel, dass die einzelnen Kommunikationsinstrumente (Anzeigen- und Fernsehwerbung, Verkaufsförderung mit Interner Kommunikation, usw.) zeitlich so erscheinen, dass sie sich gegenseitig unterstützen. Bei der zeitlichen Kontinuität führt Bruhn häufig wechselnde Kommunikationsbotschaften an, die bei den Empfängern zur Folge haben, dass sie sich nicht auf eine kontinuierliche Kommunikationsbotschaft einstellen können und mögliche Lerneffekte nicht genutzt werden.

Folgendes Schaubild gibt einen Überblick über die drei Ebenen mit Unterkategorien. Dabei wird der Zeithorizont mit aufgeführt, der von der inhaltlichen Integration über die formale Integration hin zur zeitlichen Integration langfristig, mittel- bis langfristig, sowie kurz- und mittelfristig angelegt ist.

Formen		Gegenstand	Ziele	Hilfsmittel	Zeithorizont
Inhaltliche Integration	Funktional	Thematische Abstimmung durch Verbindungslinien	Konsistenz, Eigenständigkeit, Kongruenz	Einheitliche Botschaften, Argumente, Bilder	langfristig
	Instrumental				
	Horizontal				
	Vertikal				
Formale Integration		Einhaltung formaler Gestaltungsprinzipien	Präsenz, Prägnanz, Klarheit	Einheitliche Zeichen/Logos, Slogans nach Schrifttyp, Größe und Farbe	mittel- bis langfristig
Zeitliche Integration		Abstimmung innerhalb und zwischen Planungsperioden	Konsistenz, Kontinuität	Ereignisplanung (=Timing=)	kurz- bis mittelfristig

Abb. 9: Formen der integrierten Kommunikation im Überblick

## 2.5 Barrieren bei der Umsetzung der integrierten Kommunikation

Die Umsetzung der integrierten Kommunikation ist bisher nur in wenigen Unternehmen/Organisationen voll oder teilweise erfolgt. Verschiedene Probleme müssen hierbei gelöst werden:

1) Auslöser der **inhaltlich-konzeptionellen** Barrieren sind ungenügende Zielformulierungen der Unternehmen, insbesondere fehlt die Definition der Kommunikationsziele. Daraus ergibt sich für die Mitarbeiter ein gewisser Freiraum der Auslegung der Zielsetzung und die Möglichkeit individuell zu entscheiden. Daher ist es nicht überraschend, dass Zielkonflikte (kurz-, -mittel und langfristige Ziele) entstehen. Die mangelnde Definition der Zielgruppen-Erfassung hat zur Folge, dass die Kommunikationsinstrumente nicht richtig eingesetzt und überprüft werden. Eine weitaus größere Barriere ist die unvollständige Vernetzung der Kommunikationsinstrumente. Hierbei ist die interne Kommunikation die Schwachstelle. Die Integrierte Kommunikation ist durch das Corporate Identity erfolgreich in der externen Kommunikation umgesetzt, was von der internen Kommunikation nicht behauptet werden kann. Ziel muss es sein, zu erkennen, dass der Mitarbeiter das Sprachrohr nach außen ist. Ihre Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen geben sie an die Umwelt weiter. Durch den Dialog mit den Mitarbeitern kann das Unternehmen eine Beziehung aufbauen. Eine weitere organisatorisch-strukturelle Barriere erweist sich durch die unterschiedlichen Kommunikationsinstrumente. Bei manchen fällt die Integration leichter, bei anderen schwerer. Aber wie lässt sich die Integration messen? Die Frage nach der Erfolgskontrolle<sup>4</sup> (Messung der Wertigkeit und interdependenten Wirkung) stellt den größten Problemfaktor dar.

2) Zu den **organisatorisch-strukturellen** Barrieren zählen das Fehlen der Abstimmungs- und Entscheidungsregeln sowie die Trennung der Kommunikationsverantwortung auf unterschiedliche Hierarchie-Ebenen. Abteilungen wie Werbung Verkaufsförderung usw. sind eigene Einheiten, während die interne Kommunikation oft Teil der Personalabteilung ist. Das Problem ist, dass selten, fast nie, ein Austausch der Abteilungen stattfindet. Zwar gibt es in manchen Unternehmen die Möglichkeit der Abstimmungen untereinander. In den meisten Fällen bleibt die Eigenständigkeit erhalten. Häufig ist dies bedingt durch die Strukturierung des Unternehmens (Aufbauorganisation). In diesem Fall spricht man von „Abteilungszäunen“ und Ressortdenken. Ein weiterer Begriff ist das „Aneinander-vorbei-arbeiten“. Es ist bedingt durch die organisatorische Trennung der Abteilungen und das Fehlen von Entscheidungsprozessen. Anstehende Entscheidungen dauern eine Ewigkeit, bis sie getroffen werden, da die Entscheidungsfindung von Koordination abhängt, die nur spärlich vorhanden ist. Entscheidungen könnten auch nicht getroffen werden, da keine übergreifenden Daten vorliegen, auf die man sich beziehen könnte. Auch ist die Einrichtung einer Instanz nicht vorhanden, die über Integrationsmaßnahmen im Bilde ist. Durch fehlende Entscheidungskompetenz wird der Prozess gelähmt. Um die Bedeutsamkeit der integrierten Kommunikation fehlt es bei der Führungsebene bisher an Verständnis. Hinzu kommt die divisionale und überregionale Organisationsstruktur. Die kommunikative Integration von Tochterunternehmen stellt ein weiteres Problem dar. Gewachsene Strukturen in diesen Unternehmen sind schwer zu ändern. Ein externes Problem stellen ebenso die Kommunikationsagenturen dar, die für die Unternehmen arbeiten. Seitens der Unternehmen wird ihnen vorgeworfen, dass sie nicht über das nötige Know-how verfügen, die für die Integrierte Kommunikation erforderlich ist. Aber auch die Kommunikation zwischen den Agenturen und Unternehmen läuft alles andere als perfekt. Mangelnde Kommunikation und

<sup>4</sup> Auf den Punkt der Erfolgskontrolle wird hier nicht speziell eingegangen. Eingehend wird die Erfolgskontrolle bei Bruhn behandelt.

Abstimmung sind an der Tagesordnung.

3) Die **personell-kulturellen Barrieren** bei der Umsetzung der integrierten Kommunikation sind bedingt durch die strukturellen Barrieren. Dazu zählen das Bereichs- und Abteilungsdenken. Durch die organisatorische Strukturierung ist eine Zusammenarbeit oftmals nicht möglich. Oder auch durch das Denken der unterschiedlichen Subkulturen schwer umzusetzen. Die Kultur einer Marketingabteilung unterscheidet sich sehr von der einer Personalabteilung. Integration hat für viele den Beigeschmack der Uniformität und Zentralisierung. Dadurch wird die Integrierte Kommunikation von vielen Mitarbeitern negativ bewertet, z.B. haben sie Angst vor verstärkter Kontrolle. Oftmals ist es aber weniger die Sorge stärker kontrolliert zu werden, sondern in den Köpfen steckt ein ausgeprägtes Bereichsdenken. Es kommt in Form von geringer Kooperations-, Informations-, und Koordinationsbereitschaft zum Ausdruck. Was hier fehlt ist die Einsicht, dass durch die Integration eine stärkere Umsetzung des Kommunikationsziels erreicht wird. Abhilfe kann hier geschaffen werden, wenn den verantwortlichen Mitarbeitern der Sinn und Zweck dieser Organisationsform näher gebracht wird. Abschließend ist das personelle Problem der Informationsüberlastung der Mitarbeiter zu nennen. Das Informationsangebot ist zu viel und sie wissen nicht, wie sie die relevanten Informationen selektieren können (Bsp. Intranet).

## 2.6 Aufgaben der integrierten Kommunikation

Zur Umsetzung der integrierten Kommunikation mit dem Ziel ein einheitliches Erscheinungsbild des Unternehmens/der Organisation darzustellen, bedarf es verschiedener Aufgaben. Sie helfen zudem die Barrieren zu eliminieren. Die Umsetzungsmöglichkeiten kommen aus dem Bereich des Managements. Zu ihnen zählen Planung, Organisation und Kontrolle.

1) Die **planerischen Organisationsaufgaben** bedingen die Erstellung einer Situationsanalyse der Kommunikation. Des Weiteren der Formulierung von Zielen, Analyse der Aufgaben der Kommunikationsinstrumente, die Entwicklung eines strategischen Konzeptes, die inhaltliche Planung und die Kontrolle der Kommunikationsmaßnahmen. Die Kommunikationsinstrumente müssen in der Gesamtheit von der Führung (Top-down) sowie von den Abteilungen (Bottom-up) in den einzelnen Maßnahmen festgelegt werden.

2) Die **organisatorische Gestaltung** der integrierten Kommunikation ergibt sich aus Integration und Koordination der Kommunikationsinstrumente. Integration bedeutet die Einbindung von Kommunikationsinstrumenten in die Gesamtheit der Kommunikation, was die Abstimmung der Kommunikationsinstrumente untereinander bedeutet. Die organisatorische Gestaltung hat das Ziel strukturelle Barrieren zu eliminieren, da sie sich negativ auf die Umsetzung einer integrierten Kommunikation auswirken. Für eine Aufbauorganisation ist es notwendig, hier die passende Organisationseinheit zu schaffen (z.B. Stabsstelle), die über das Fachwissen zur Steuerung und Integration verfügt. Das Unternehmen muss hierbei folgenden Punkten gerecht werden:

- 1) Die Institutionalisierung der Organisation. Damit soll gewährleistet werden, dass die Abläufe und Abteilungen abgestimmt werden können und der Zuständigkeitsbereich festgelegt wird.
- 2) Die Spezialisierung der Aufgabenteilung sieht die Festlegung der Verantwortlichkeiten für den Aufgabenbereich der integrierten Kommunikation vor.
- 3) Umsetzung der Zuständigkeiten- und Weisungsbefugnisse.
- 4) Die Abstimmungsprozesse sollten für die Ebenen und Stellen erleichtert werden, die im engen Kontakt stehen.

- 5) Um Behinderungen im Arbeitsablauf zu verhindern, sollten Regelungen für den Konfliktfall getroffen werden.
  - 6) Kreativität und Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter soll nicht durch zu enge Organisationsstrukturen gebremst werden.
  - 7) Vielmehr ist die Teamorientierung und Motivation der Mitarbeiter wichtig, um die Integrierte Kommunikation umzusetzen. Organisatorisch ist dies durch kooperationsfördernde Organisationsstrukturen zu verwirklichen.
  - 8) Die „Vernetzung“ einzelner Abteilungen, die zusammenarbeiten, stellt die Basis der anderen Punkte dar. Ziel ist, dass alle auf kommunikations- und zielgruppenbezogene Daten Zugriff haben.
- 3) Die **personellen Integrationsaufgaben** haben das Ziel die Kooperations- und Koordinationsbereitschaft der Mitarbeiter zu fördern. Ermöglicht wird dies z.B. durch die Art des Führungsstils (partizipativ), der Aufgabenbeschreibung und Weiterqualifikation. Bruhn legt für die personelle Gestaltung der integrierten Kommunikation **zehn Maßnahmen** fest.
- 1) Förderung des Integrationsbewusstseins
  - 2) Einheitlicher Konsens der Mitarbeiter.
  - 3) Dieser soll die Kooperationsbereitschaft, Informationsbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit in der Gruppe, Informationsbereitschaft und vernetztes Denken fördern.
  - 4) Verantwortungsbewusstes Arbeiten wird durch Festlegung der Zuständigkeiten geschaffen.
  - 5) Ablegen der starren Strukturen (Hierarchiedenken), um die abteilungs- und hierarchieübergreifende Zusammenarbeit zu fördern.
  - 6) Professionalität in der Kommunikationsarbeit erhöhen
  - 7) Ebenso muss ein Anreizsystem geschaffen werden, um die Integrierte Kommunikation erfolgreich umzusetzen
  - 8) Dialog- und Interaktionsbereitschaft unterstützen
  - 9) Die Idee des „Empowerment“ (Befähigung) stärken und umsetzen, so dass die Mitarbeiter die Aufgaben jederzeit umsetzen können.
  - 10) Stärkung der Kommunikationskultur<sup>5</sup>, um die Integrationsmaßnahmen voranzutreiben.

## 2.7 Anforderungen

Die verschiedenen Gestaltungsmittel, Wirkungssynergien, Barrieren und Aufgaben müssen in ein integriertes Konzept überführt werden. Dies bedarf einer präzisen Formulierung der strategischen Ausrichtung sowie der Ausdifferenzierung der Aufwendungen für interne und externe Kommunikation. Dazu gehören auch Überlegungen zur Corporate Identity ebenso wie die Frage nach der Markenbildung und Marktpositionierung. Der gezielte Einsatz der Kommunikationsmittel im Sinne eines professionellen Kommunikationsmanagements mit klarer strategischer Ausrichtung auf ein zeitlich festgelegtes Ziel scheint das Grundproblem zu sein, weniger die Frage, wann und wo und wie welche Maßnahme mit welchem Aufwand eher punktuell ein- bzw. umgesetzt werden soll.

<sup>5</sup> Kommunikationskultur ist die Gesamtheit der vorhandenen Meinungen, Normen und Wertevorstellung der Führungskräfte und Mitarbeiter eines Unternehmens, die ihren Ausdruck findet in den spezifischen Denk- und Verhaltensweisen der Unternehmensmitglieder als Absender und Adressaten von Kommunikation und prägend ist für das Kommunikationsverhalten sowie das Erscheinungsbild des Unternehmens bei seinen (internen und externen) Zielgruppen.

Fassen wir zusammen, welche Anforderungen integrierte Kommunikation erfüllen muss:

### 1. Strategisch:

Es muss einer vereinbarten vorliegenden abgegrenzten Verhaltenrichtlinie gefolgt werden, die mehr als ein „Bündel“ von Einzelmaßnahmen darstellt.

### 2. Abgestimmt:

Es muss ein Bezug aufeinander in formaler, zeitlicher und inhaltlicher Dimensionierung stattfinden.

Die **formale Integration** entsteht durch die Verbindung einzelner Kommunikationsinstrumente nach bestimmten Gestaltungsprinzipien zu einem formal einheitlichen Gesamtbild.

Die **zeitliche Integration** muss eine zeitliche Abstimmung zwischen verschiedenen Instrumenten gewährleisten sowie eine zeitliche Kontinuität innerhalb eines Kommunikationsinstruments.

Die **inhaltliche Integration** dient dazu die Kommunikationsmittel thematisch mit Verbindungslinien derart aufeinander abzustimmen, dass ein im Hinblick auf die Unternehmensziele einheitliches Gesamtbild vermittelt wird. Um eine inhaltliche Integration zu ermöglichen, bedarf es einer Analyse der Zusammenhänge, der Beziehungen sowie der Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Kommunikationsinstrumenten.

Die **vertikale Integration** hat zum Ziel, auf verschiedenen Ebenen des Marktes die Durchgängigkeit der kommunikativen Ansprache zu gewährleisten. Es muss sichergestellt sein, dass auf den einzelnen Stufen inhaltlich abgestimmte Maßnahmen eingesetzt werden.

Die **horizontale Integration** bezieht sich auf die Kommunikationsmaßnahmen auf einer Marktstufe und impliziert die funktionale und instrumentelle Integration. Auch in der Ansprache der einzelnen Marktstufen muss auf Gemeinsamkeiten der verwendeten Kommunikationsinstrumente geachtet werden.

Die **funktionale Integration** beantwortet die Frage, welchen gemeinsamen Beitrag einzelne Kommunikationsinstrumente leisten können. Es ist demnach zu klären, welche Aufgaben von den einzelnen Kommunikationsinstrumenten im Rahmen des Kommunikationsmix eines Unternehmens übernommen werden, um Möglichkeiten eines gemeinsamen Einsatzes entdecken zu können.

Die **instrumentelle Integration** stellt einerseits die Abstimmung der Kommunikationsinstrumente sicher, andererseits die Abstimmung der Maßnahmen innerhalb eines einzelnen Instruments. Dabei ist jeweils zu untersuchen, welche Vernetzungsmöglichkeiten mit anderen Instrumenten oder Maßnahmen zu realisieren sind.

### 3. Extern und intern

Der Aspekt einer intern-organisationalen Betriebs-Mitarbeiter-Führungskommunikation wird zu der nach außen, auf Segmente und Gruppen bezogenen Kommunikation, in Beziehung gesetzt.

#### **4. Markt- und Unternehmenskommunikation**

Die verschiedenen Aufgabenfelder einer markt-, kunden-, absatz-mittlergerichteten Kommunikation zur Vermittlung von Produkt- und Marktinhalten wie die auf der Unternehmensebene und den so genannten Stakeholdergroups wie Analysten, Aktionäre, Öffentlichkeiten, Politische Gruppen müssen angesprochen werden.

#### **3. Das Design des Projektes „Integrierte Kommunikation“**

Die Studie wurde mit der GWA als Auftraggeber im Rahmen des Studiengangs Medienwirtschaft unter der Leitung von Herrn Prof. Dr. Mike Friedrichsen an der Hochschule der Medien in Stuttgart durchgeführt. Jens Konerding war der projektleitende Ansprechpartner seitens der GWA. Das studentische Projektteam entwickelte die Konzeption der Studie, formulierte die Fragebögen und bereitete die Datenauswertung vor. Dabei wurde die Studie für zwei Ebenen konzipiert. Einerseits sollten die Agenturen, andererseits aber auch deren Kunden zum Thema integrierte Kommunikation befragt werden.

##### **3.1 Konzeption**

Ziel der Studie „Integrierte Kommunikation“ war es, den Status Quo in Deutschland zu erfassen, darüber hinaus einen Ausblick in die Zukunft zu erhalten sowie Perspektiven für die nächsten Jahre aufzuzeigen. Zu diesem Zweck wurde der Fragebogen an die GWA Mitglieder verschickt, von den Agenturen wurden zusätzlich die Fragebögen an ausgewählte Kunden weitergegeben.

Vor dem Hintergrund der kontinuierlich steigenden Aufwendungen für nicht klassische Kommunikationsaufwendungen und der nachgewiesenen höheren Wirkung von cross-medialer und integrierter Kommunikation lassen sich hinsichtlich des Untersuchungszieles folgende Kernfragen formulieren:

1. Wie stellen sich die Kommunikationsagenturen in Deutschland auf, um die von den Werbungstreibenden geforderte integrierte Kommunikationsleistung bedienen zu können?
  - Sind die Agenturen richtig organisiert?
  - Beherrschen sie integrierte Prozesse?
2. Welche Faktoren auf der Seite der Werbungstreibenden sind entscheidend, um unternehmensseitig integrierte Kommunikation sicherstellen zu können?
  - Sind Kunden richtig organisiert? Müssen Sie es sein?
  - Wer hat den Lead Anspruch in der Kommunikation?

Schwerpunkte der Studie zum Thema Integrierte Kommunikation:

- Status Quo feststellen
- Integrierte Kommunikation als Weg aus der Krise?
- Ausblick in die Zukunft
- Wie stellen sich die Kommunikationsagenturen in Deutschland auf, um die von den Werbungstreibenden geforderte integrierte Kommunikationsleistung bedienen zu können?
- Welche Faktoren auf der Seite der Werbungstreibenden sind entscheidend, um unternehmensseitig Integrierte Kommunikation sicherstellen zu können?

Die Studie wurde auf Kunden- und Agenturseite durchgeführt, um so auch die Ansprüche, Erwartungen und Ausblicke anschaulich gegenüberstellen und auswerten zu können. Dabei wurden alle GWA Mitglieder angeschrieben und gebeten, die Fragebögen auch an ihre Kunden weiterzuleiten.

### 3.2 Methodisches Vorgehen

Die Befragung wurde im Juli und August 2003 durchgeführt. Als Grundgesamtheit der Befragung dienten die GWA-Mitglieder. Jedes Mitglied bekam jeweils den Fragebogen für die Agenturen und für die Kunden, verbunden mit der Bitte um Weiterleitung, zugesandt. Jeder Fragebogen umfasste 50 Fragen. 91 Agenturen nahmen an der Befragung teil. Darüber hinaus beteiligten sich 20 namhafte Kunden der Agenturen an der Studie. Als Untergrenze für ein aussagekräftiges Ergebnis wurden 70 ausgefüllte Fragebögen von Agenturen angestrebt.

Die beantworteten Fragebögen lassen sich nach folgenden Größen einteilen:

Auf Agenturseite stammten 65 Prozent von großen Agenturen (+ 100 MA), 20 Prozent von mittleren Agenturen (50-100 MA) und 15 Prozent von kleinen Agenturen (0-50 MA). Auf Kundenseite entfallen auf jedes Segment ein Drittel der Bögen.

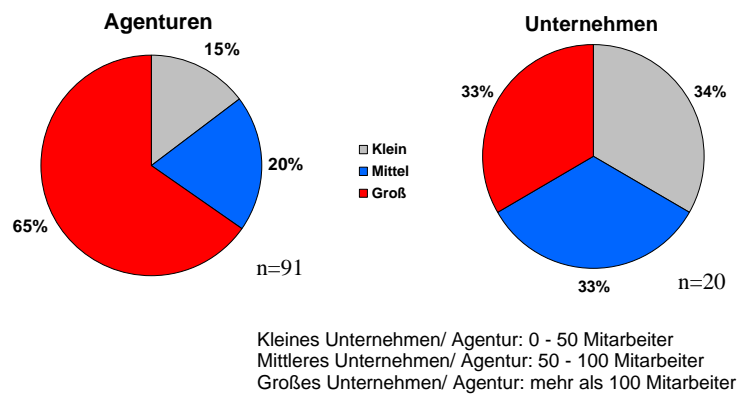


Abb. 10: Größe der untersuchten Unternehmen

## 4. Projektergebnisse

### 4.1 Krise und Integrierte Kommunikation

Auf die Frage, ob Integrierte Kommunikation die Krise der Werbebranche beheben kann, gab es konträre Meinungen auf Kunden- und Agenturseite. Während 60 Prozent der Kunden darin die Lösung sehen, sprechen sich nur 30 Prozent auf Agenturseite für Integrierte Kommunikation als Lösung aus.

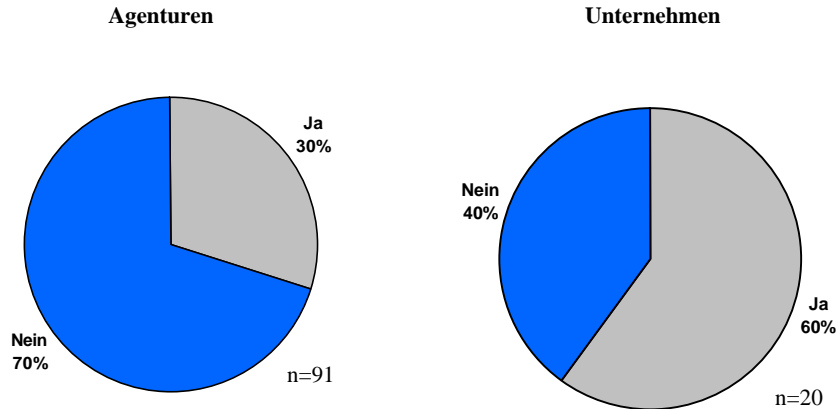


Abb. 11: Kann Integrierte Kommunikation die Krise beheben?

Für diejenigen Agenturen, die in integrierter Kommunikation nicht den Weg aus der Krise sehen, gab es die weiterführende Frage, „welcher Weg denn dann zu bestreiten sei“. Die Antworten waren unter anderem:

- Branchenprobleme lassen sich mit IK nicht lösen
- IK ist nur eines von mehreren Modellen, auch Spezialisierung ist ein Thema
- Krise lässt sich nicht durch einzelne Angebotsformen lösen, ist ein weltweites Phänomen
- Blockade in den Köpfen muss gelöst werden, hat nichts mit IK zu tun
- Krise hat nichts mit IK zu tun, sondern mit Rezession
- IK sollte selbstverständlich sein, Wege aus der Krise kennen wir auch nicht
- IK ist kein Modell, sondern eine Denkschule
- IK ist ein Tool, mehr nicht
- Das hat nichts mit IK zu tun!
- Erst müssen gesamtwirtschaftliche und strukturelle Probleme gelöst werden!  
Aufklärung über den Nutzen und personelle Konsequenzen

(Die Reihenfolge sagt nichts über Gewichtung oder Rang aus)

Dabei lassen sich die abgegebenen Statements grob gruppieren. Zum einen gibt es das Argument der Rezession, also der gesamtwirtschaftlichen Krise, die natürlich auch die Werbebranche erfasst hat. Das zweite wichtige Argument bezieht sich auf eine Überbewertung des Modells der integrierten Kommunikation, bzw. setzt es als normativ voraus.

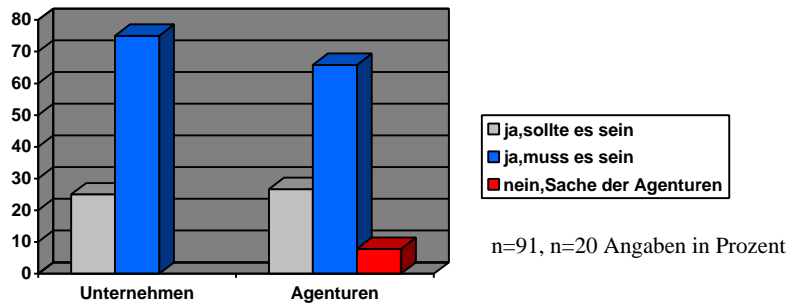


Abb. 12 Integrierte Kommunikation als fester Bestandteil der Unternehmensstrategie

#### 4.2 Bewertung des Modells der integrierten Kommunikation

Daraus ergeben sich direkt die Fragen der evtl. Überbewertung des Modells der integrierten Kommunikation und zu evtl. gelungenen Modellen. Besonders bemerkenswert ist hierbei die fast identische Beurteilung von Unternehmen und Agenturen. So ergibt sich nach Auswertung eine Drittelung der Stimmen für die Frage nach der Bedeutung der integrierten Kommunikation.

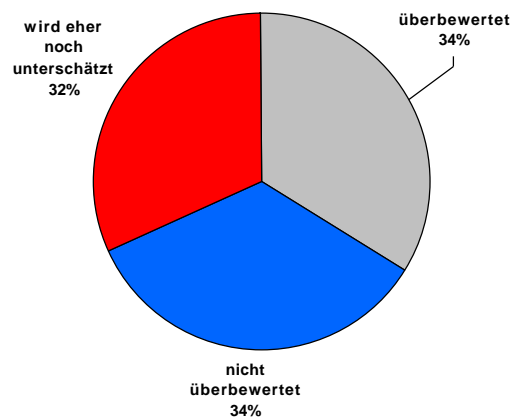


Abb. 13: Wird das Modell der IK überbewertet?

Eine ähnliche Abweichung der Einschätzungen ergibt sich auch bei der Frage, ob überhaupt gelungene Modelle auf dem Markt angeboten werden. Eine knappe Mehrheit ist eher negativer Ansicht, demnach werden keine gelungenen Modelle angeboten.

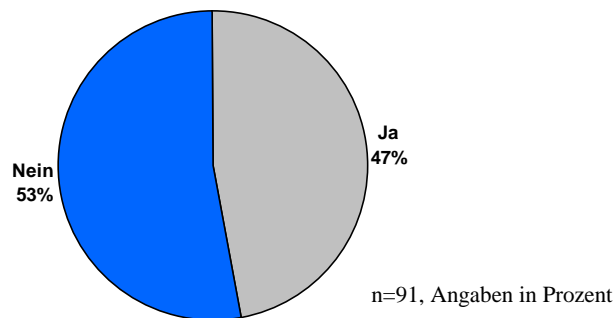


Abb. 14: Werden gelungene IK-Modelle angeboten?

Aus der Frage nach gelungenen Modellen am Markt ergibt sich natürlich direkt die Folgefrage nach namentlich bekannten Modellen. Hierbei muss erwähnt werden, dass neben den wenigen modellneutralen Aussagen die Agenturen nur ihre eigenen oder vom Network angebotenen Modelle benannten. Die Aussagen waren folgende:

- Grey brand Synergy 130, O&M360Grad, Y&R- Modell
- Euro RSCG-CBI-Modell
- IBM
- Schott Glaswerke
- Scholz & Friends Modell der Orchestrierung
- La Holistic Difference; 360 Grad Branding
- Grey, Düsseldorf
- Zentrale Steuerung von Spezialagenturen durch den Auftraggeber!
- Die Modelle basieren alle auf den gleichen Grundlagen, von daher nur alter Wein in neuen Schläuchen!
- Natürlich muss weiter optimiert werden, außerdem gibt es kein für alle Kunden optimales Modell  
(Die Reihenfolge sagt nichts über Gewichtung oder Rang aus)

Dass natürlich das eigene Modell genannt wird, ist nicht weiter verwunderlich. Interessant hingegen sind die wenigen neutralen Aussagen. Zum einen die Unmöglichkeit, ein Modell für alle Kunden zu haben und die These, das hier nur alter Wein in neuen Schläuchen angeboten wird. Diese beiden Antworten scheinen auf eine interessante Perspektive im Hinblick auf die Gesamtproblematik hinzuweisen.

### 4.3 Zukunft der Agenturen

Wie aus den gerade benannten Modellen zu ersehen ist, entfällt der Großteil der Modelle auf Netzwerke. Und bei der Frage nach der Wichtigkeit einer Netzwerk-Zugehörigkeit mit Blick auf die Integrierte Kommunikation fällt das Ergebnis auch eindeutig aus. Die Mehrheit der Agenturen bewertet mit 49 Prozent die Netzwerk-Zugehörigkeit in Zukunft als „eher hoch“:

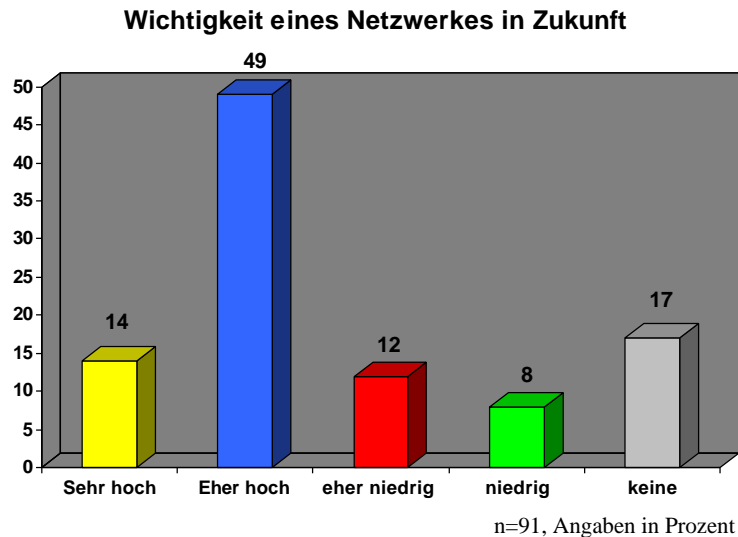


Abb. 15: Bewertung des Netzwerkes

Wenn man über die Zugehörigkeit zu einem größeren Networkes spricht, drängt sich auch die Frage nach der richtigen Agenturform auf. Welche Agenturform bietet die beste Infrastruktur um integrierte Kommunikation effizient umzusetzen? Der Fragebogen bot fünf Modelle, die jeweils in einem Ranking bewertet werden sollten. Die Plätze 3-5 gleichen sich dabei bei Agenturen und Kunden. Nur die Spitzenplätze werden interessanterweise anders bewertet.

### Agenturform der Zukunft

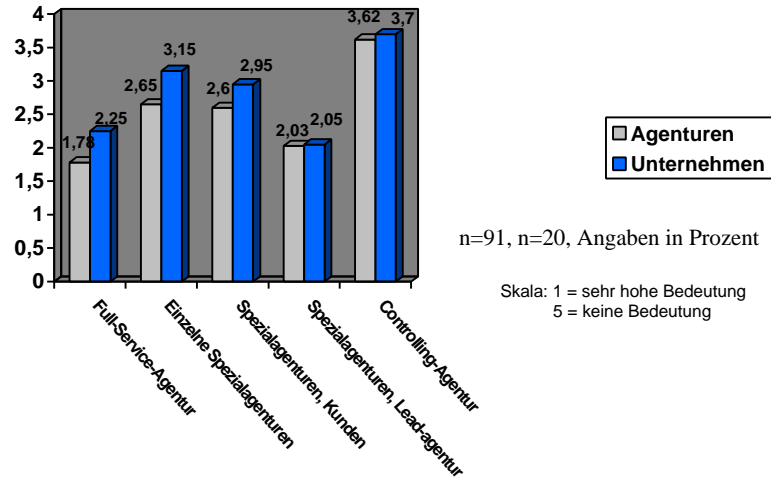


Abb. 16: Agenturform der Zukunft

Daraus lässt sich erschließen, dass der Kunde die Effizienz bei den Agenturen sieht, die sich ausschließlich auf ihre Kernkompetenz beschränken. Während von den Agenturen eher der Allrounder bevorzugt wird. Einhellig ist jedoch die Meinung über eine Sonderform einer Controlling Agentur, die nur die Aufgabe hat, die anderen zu überwachen und zu koordinieren, ohne Lead Anspruch. Diese Form wird von beiden Seiten als überflüssig und bürokratisch angesehen.

#### 4.4 Ablauf von integrierter Kommunikation

In den Unternehmen ist der Einsatz von integrierter Kommunikation überwiegend noch nicht mit organisatorischen Veränderungen oder Anpassungen verbunden. In den Agenturen hingegen ist die Umsetzung entweder schon erfolgt oder aber in Planung. Trotzdem sind auch hier noch knapp 40 Prozent der Agenturen noch nicht zu einer konkreten Anpassung bereit gewesen.

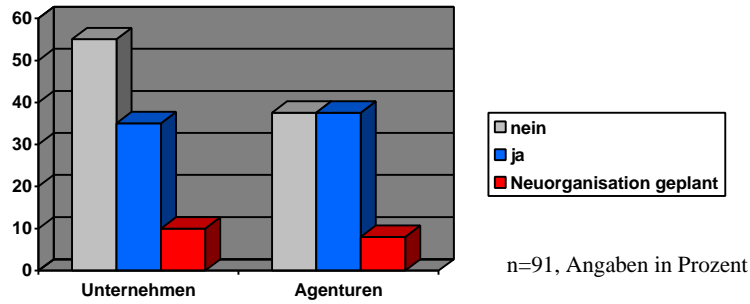


Abb.17: Veränderungen der internen Struktur durch Integrierte Kommunikation

Darüber hinaus stellt sich die Frage nach den Hierarchieebenen in der Agentur und auf welcher nun wirklich Integrierte Kommunikation umgesetzt wird. Zuerst wurde mit folgendem Ergebnis nach der Anzahl der Hierarchieebenen gefragt:

Ebenen	Ebene der IK in Agentur			Insg.
	Prozent	Prozent	Anzahl	
Eine	,0%	2,6%	21,4	4,4%
Zwei	21,1	28,2	28,6	25,3
Drei	63,2	53,8	.0%	49,5
Vier	15,8	15,4	50,0	20,9
	100,	100,0	100,	100,

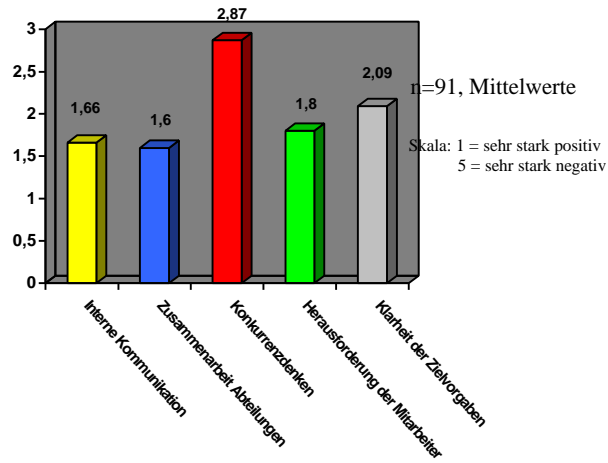
Abb. 18: Umsetzung von IK auf Hierarchieebenen

Auffallend ist hierbei die Verknüpfung mit der Umsetzung von integrierter Kommunikation. Bei den Agenturen mit drei Ebenen geben 63,2 Prozent an, Integrierte Kommunikation wird auf oberster Ebene umgesetzt. Bei den Agenturen mit vier Ebenen hingegen geben 50 Prozent an, dass Integrierte Kommunikation auf der untersten Ebene umgesetzt wird. Rückfolgernd könnte man sagen, dass bis zu einer bestimmten Agenturgröße Integrierte Kommunikation durchaus "Chefsache" ist. Doch

irgendwo muss der Break Even Point liegen. Somit rutscht die Umsetzung in die unterste Ebene.

Neben diesem Phänomen hat aber Integrierte Kommunikation und deren Umsetzung in der Agentur auch andere Begleiterscheinungen. So können sich Arbeitsweisen und Anforderungen durchaus verändern und somit neuen agenturinterne Situationen schaffen. Wir baten die Befragten die wichtigsten Auswirkungen in ein Positiv-Ranking zu setzen, dabei wird mit Nummer 1 der größte positive Effekt verbunden:

### Auswirkungen der Integrierten Kommunikation



#### 4.5 Bestandteile von integrierter Kommunikation

Und was muss nun als Baustein hinzugefügt werden, um ein erfolgreiches Modell der integrierte Kommunikation zu schaffen? Die Frage haben wir auch den Agenturen gestellt und sie gebeten, aus einer Vielzahl von Thesen die zutreffenden zu wählen. Daraus ergab sich folgende Liste:

1. Eine Werbeagentur muss eine Kommunikationsagentur sein
  2. Die Synergieeffekte verschiedener Medien
  3. Stärkung der Marke als Ziel der IK
  4. Verstärkte bzw. intensivere Kundenbetreuung
  5. Kompetenzen zw. Agentur und Unternehmen klären
  6. Internet als wichtigster Bestandteil der Neuen Medien
  7. Full-Service-Agentur
  8. Direct-Marketing
  9. „Alleskönner“ sind wichtiger als Spezialisten
  10. Internationalisierung fordert Integrierte Kommunikation
  11. Klassische Werbung
  12. Innerhalb der beteiligten Unternehmen müssen feste Abteilungsstrukturen eingehalten werden
  13. Neue Medien
- (Antworten insgesamt - Mehrfachnennungen möglich: 449)

Abb. 20: Bausteine für ein erfolgreiches IK-Modell

#### 4.6 Messung von integrierter Kommunikation

Während es für klassische Werbemaßnahmen etablierte Messinstrumente gibt, stellt es sich bei integrierter Kommunikation etwas anders dar. Es muss sich zuerst einmal das Modell bewähren und auch als solches wahrgenommen werden. Somit stellt sich die Frage, ob man auch den Erfolg von integrierter Kommunikation messen kann? Diese Frage beantworteten 76% der Agenturen und 55% der Kunden mit ja, der Rest glaubt auf beiden Seiten nein oder hat sich darüber noch keine Gedanken gemacht.

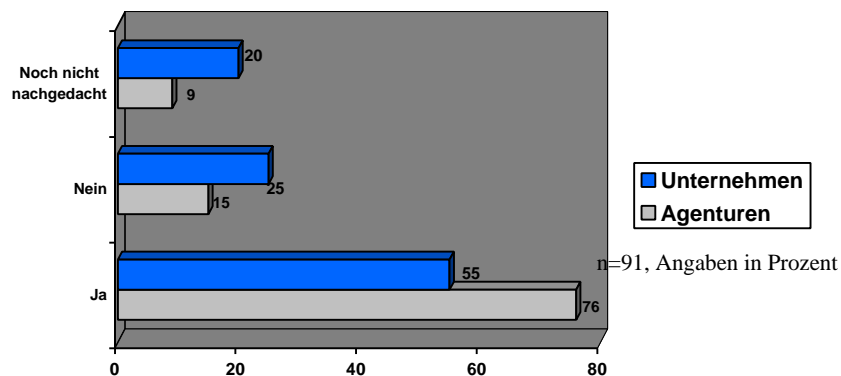


Abb. 21: Messung des Erfolgs von integrierter Kommunikation

Daran schließt sich die Frage an, ob der Markt, d.h. die Kunden, überhaupt ein Kontrollinstrument verlangt. Das beurteilen 45 Prozent der Kunden mit „wird oft verlangt“, dem entgegen stehen aber als Spitzenwert 30 Prozent bei den Agenturen, die auf die Antwort „wird selten/nie verlangt“ entfallen. Auch bei der Frage, ob Erfolgskontrollen auch unabhängig vom Kundenwunsch durchgeführt werden, werden die Agenturen eher schwach beurteilt. Auch hier entfällt der Spitzenwert von 35 Prozent auf die Antwort „selten/nie“. Vielleicht liegt hier auch noch einer der Stolpersteine für das Modell der integrierten Kommunikation. Wenn nicht kontinuierlich kontrolliert und verbessert wird und nur ein einmal eingeführtes, unverändertes Modell verkauft wird, kann sich integrierte Kommunikation offensichtlich nicht etablieren.

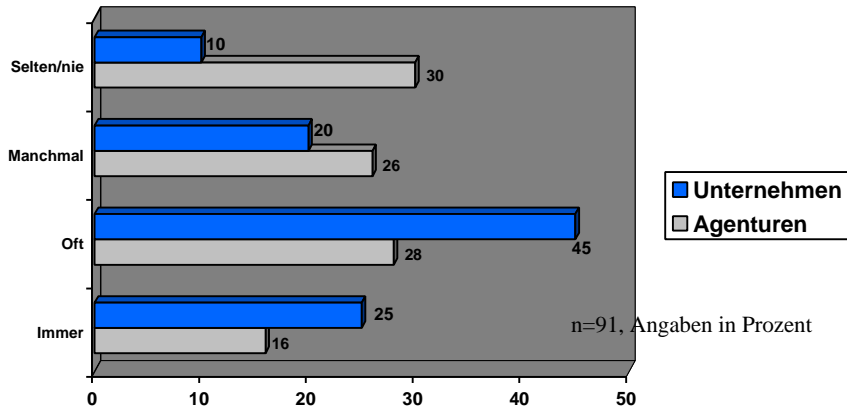


Abb. 22: Ist ein Kontroll- /Messinstrument für die Wirkung von IK von den Kunden erwünscht?

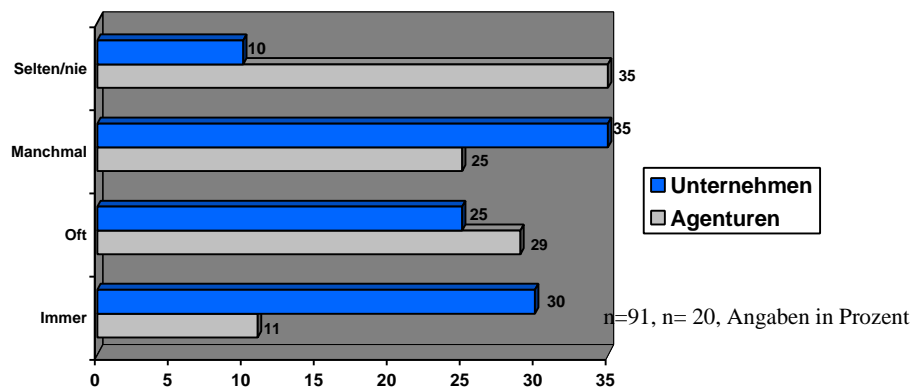


Abb. 23: Werden Kontrollen auch unabhängig vom Kundenwunsch / von der Agentur durchgeführt? (in %)

Als Parameter der Erfolgsmessung einer Kampagne gelten bei den Agenturen vor allem Umsatzsteigerungen einzelner Kunden sowie generelle Umsatzzuwächse. Bei den Kunden stehen die erfolgreiche Kundenbindung sowie die steigenden Auftragszahlen im Mittelpunkt des Interesses.

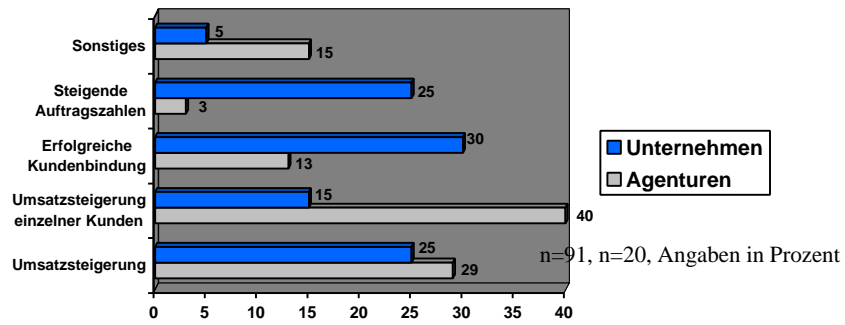


Abb. 24: Parameter der Erfolgsmessung einer Kampagne (in %)

Um überhaupt ein erfolgreiches Konzept integrierter Kommunikation anwenden oder umsetzen zu können, bedarf es zweifellos einiger Fachkompetenz. Unternehmen und Agenturen weisen auf ein deutliches Defizit hinsichtlich der notwendigen Fachkräfte hin. Vor allem die Agenturen gehen verstärkt den Weg, Kompetenz im eigenen Haus aufzubauen, die Unternehmen hingegen zeigen hier keine Bemühungen. Da gilt es zu vermuten, dass sie es als eine ureigene Aufgabe der Agenturen ansehen.

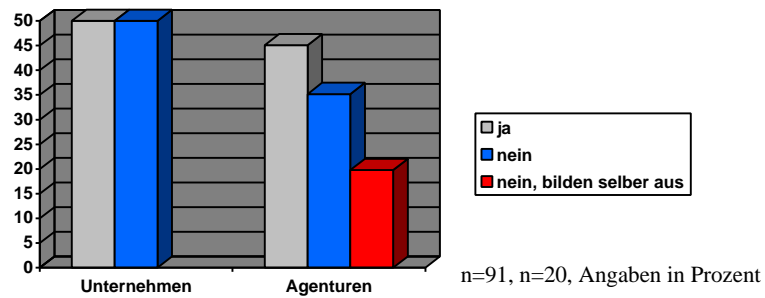


Abb. 25: Ausreichendes Angebot an Fachkräften

#### 4.7 Zukunft der integrierten Kommunikation

Und wie stellt sich die Zukunft der Branche dar, wo liegen die größten Chancen? Wir baten beide Seiten aus einigen Vorgaben ein Ranking für die aktuelle Bedeutung und für die erwartete Bedeutung in 10 Jahren zu erstellen.

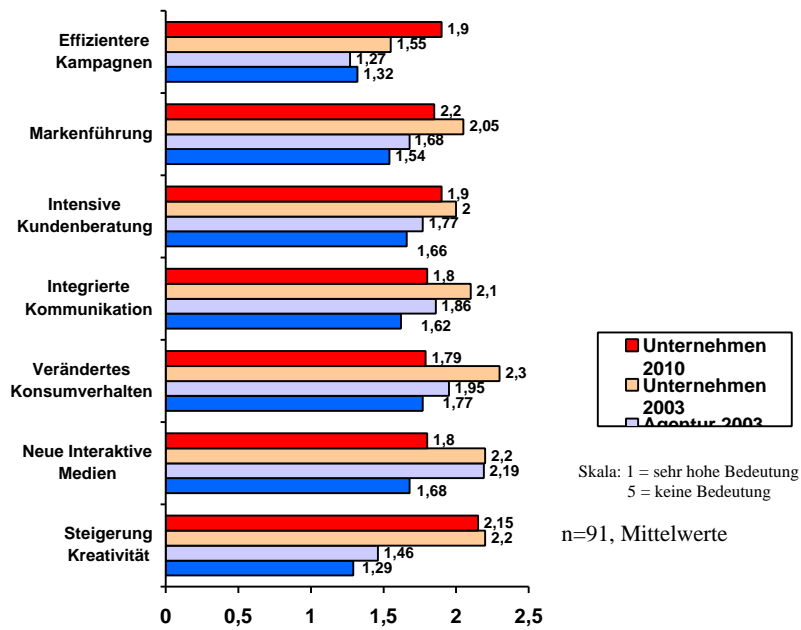


Abb. 26: Chancen für die Zukunft – Themen im Vergleich 2003 und 2010

Am deutlichsten ist wohl die eher geringe Einschätzung der integrierten Kommunikation bei den Agenturen (2003 wie 2010). Es scheint als konzentrierte man sich lieber konservativ auf die Optimierung bestehender Modelle, als neue Modelle zu implementieren. Auf Seite der Kunden hingegen spielt Integrierte Kommunikation aktuell durchaus eine Rolle. Außerdem kommt der Wunsch nach intensiverer Kundenbetreuung zum tragen und Chancen werden ebenfalls im Bereich der Neuen Medien gesehen.

Die Bedeutung der jeweiligen Medien wird von den Agenturen unterschiedlich gewichtet. Auffällig ist die Einschätzung der Zeitschriften, ja eigentlich aller Printprodukte (vom Buch und den Katalogen einmal abgesehen).

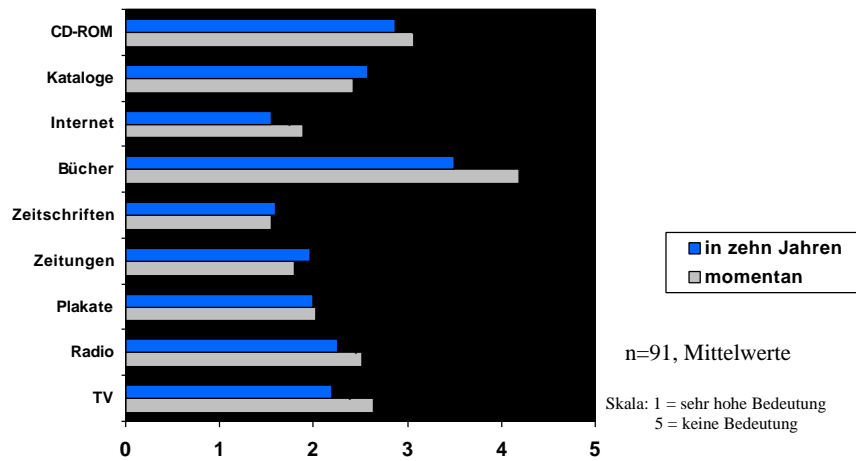


Abb. 27: Bedeutung der unterschiedlichen Medien für die jeweilige Agentur - momentan und in zehn Jahren – Sicht der Agenturen

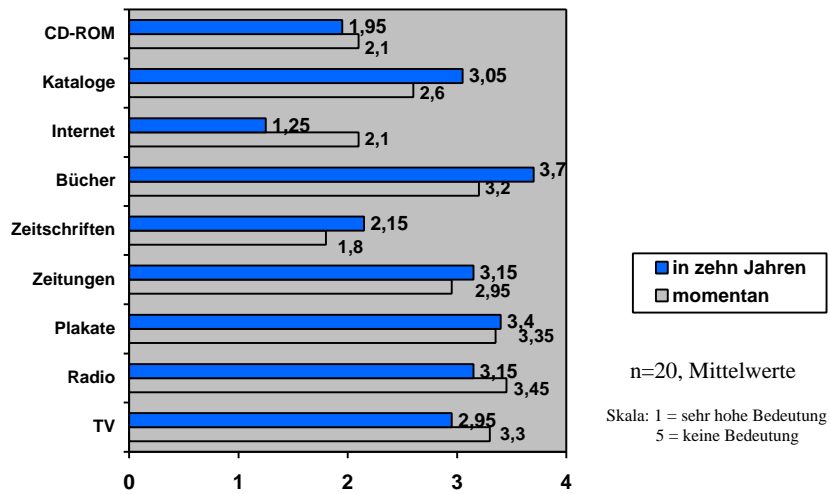


Abb. 28: Bedeutung der unterschiedlichen Medien für das jeweilige Unternehmen - momentan und in zehn Jahren –Sicht der Kunden/Unternehmen

Die Unternehmen bzw. Kunden sehen die Zukunft überraschend nicht so eindeutig im

Internet, sie gehen sogar von einer abnehmenden Bedeutung dieses Segmentes aus. Die zunehmende Bedeutung des Buches ist allerdings erklärungsbedürftig. Unabhängig davon sind die Agenturen der Ansicht, dass folgende wichtige Bestandteile zum Erfolg der integrierten Kommunikation beitragen können:

Internet als wichtigster Bestandteil der Neuen Medien	6,7
Kompetenzen zw. Agentur und Unternehmen	9,8
Innerhalb der beteiligten Unternehmen müssen feste Abteilungsstrukturen eingehalten werden	2,2
Verstärkte bzw. intensivere Kundenbetreuung	10,7
Festgelegte Corporate Identity-Strukturen in IK-Konzept übernehmen	6,7
Eine Werbeagentur muss eine Kommunikationsagentur sein	14,5
Full-Service-Agentur	6,7
Die Synergieeffekte verschiedener Medien	14,3
Klassische Werbung	2,7
Neue Medien	1,1
„Alleskönner“ sind wichtiger als Spezialisten	4,0
Internationalisierung fordert Integrierte Kommunikation	3,6
Stärkung der Marke als Ziel der IK	12,9
Direct-Marketing	4,2
Antworten insgesamt (Mehrfachnennungen möglich): 449	100,0 %

Abb. 29: Wichtigste Bestandteile von IK aus der Sicht der Agenturen (damit es funktioniert)

## 5. Fazit und Thesen

Insbesondere in Zeiten der konjunkturellen Rezession wollen die Unternehmen heute im Detail wissen, wo und wie die Etats sinnvoll eingesetzt werden und überprüfen ihre Investitionen systematisch nach Einsparungspotenzialen. Doch häufig scheitert die Umsetzung schon an der allgemeinen Definition, was Integrierte Kommunikation ist und an dem Verständnis, was Integrierte Kommunikation leisten kann.

Agenturen, die diese Kommunikationsform anbieten, müssen nicht nur integriert denken und handeln, sondern auch integrierte Strukturen und Kompetenzen anbieten.

Aber wer braucht Integrierte Kommunikation? Sind es in Zeiten der reduzierten Budgetmittel nicht alle Unternehmen, die Werbung betreiben? In der heutigen Zeit gibt es durch die Vielzahl an Kommunikationskanälen sicherlich keine Aktivitäten, die sich auf ein Medium beschränken. Dabei stellt sich jedoch immer die Frage, für welche Unternehmen, für welche Produkte oder welche Anlässe ist Integrierte Kommunikation interessant und relevant. Sicherlich für Unternehmen mit relevanten Kommunikationsetats, für Produkte/Marken mit einem speziellem Zielgruppen-segment und multiplen Märkten, für in sich abgeschlossene Projekte wie Messeauftritte, Events oder auch Sonderformen im Bereich der Begegnungskommunikation und Sponsoring.

Besonders wichtig ist die notwendige fundierte strategische Planung im Vorfeld des konzeptionellen und kreativen Prozesses. Die Unternehmen haben heute durch die stetig steigenden Anforderungen mehr Bedarf an interdisziplinärer strategischer Beratung. Daher ist es wichtig, ein trennscharfes, eindeutig definiertes Profil zu haben und dieses im Sinne der Effizienz und Effektivität über Integrierte Kommunikation zu positionieren.

Der Agenturtyp der Zukunft lässt sich als ein Netzwerk beschreiben, in dem eine übergeordnete Management-Einheit auf selbstständige Spezialeinheiten zugreift, die die notwendigen Leistungen abdecken. Wichtig dabei sind das Workflow-Management und die Prozess-Optimierung. Werbung wird der Wirklichkeit immer ähnlicher. Das bedeutet für die Werbeagenturen, dass sie sich nicht nur organisatorisch, sondern auch inhaltlich neu ausrichten müssen. Die zukünftige Leistung der Agenturen liegt nicht nur im Kreativbereich, sondern auch in der intelligenten Vernetzung der Kommunikationstechnologien.

Ebenso wie die Agenturen müssen die Unternehmen neue Wege einschlagen, um erfolgreich zu sein und es zu bleiben. Sie dürfen nicht länger die Trennung von Offline- und Online-Marken verfolgen und müssen lernen, dass eine Marke "networken" muss. Dabei lautet die goldene Regel, die Kundewünsche und Kundenerwartungen nicht durch aufgebauchte Pseudorealität zu strapazieren, um zu verhindern, sie bei der Nutzung der Produkte und Marken zu enttäuschen.

Die Effizienz und Effektivität der Kommunikationsaktivitäten ist immer noch deutlich unterdurchschnittlich. Mit den bestehenden Etats kann die Effektivität der Kommunikation verdoppelt werden. Integrierte Kommunikation findet trotz aller Beteuerungen und Diskussionen in der Mehrheit der Unternehmen nicht statt. Ökonomische Zielgrößen spielen nur in Ausnahmefällen eine echte Rolle. Die Ökonomisierung der Kommunikation verlangt nach einem neuen Kommunikationsmanager, der sowohl soziologische als auch ökonomische Kompetenz in sich vereint.

Integrierte Kommunikation ist wichtig, es bedeutet die Zusammenführung verschiedener Bereiche der internen und externen Kommunikation. Dies erlaubt eine hohe Konsistenz der Unternehmensaussagen und die Arbeit mit differenzierten Zielgruppen (Journalisten, Analysten, Kunden, Mitarbeiter, etc.).

Die Grenzen und Schwächen der integrierten Kommunikation zeigen sich überall dort, wo Kommunikation nicht in strategische Entscheidungen und operative Abläufe

eingebunden ist, sondern noch immer als deren Appendix verstanden wird. Dies führt zwangsläufig zu Problemen und Synergieverlusten.

Kommunikation muss als integraler Bestandteil des operativen Geschäfts, als strategisches Geschäftsfeld umgesetzt werden. Damit wird die Chance eröffnet, Kommunikationskonzepte nicht ad hoc, sondern mittel- und langfristig zu entwickeln. Auf diese Weise können wichtige Entscheidungsprozesse kommunikativ nicht nur nach-, sondern vor allem auch vorbereitet werden.

Trotz jahrzehntelanger Bemühungen um eine integrierte Kommunikation verlaufen auch heute noch tiefe Gräben zwischen den mit Kommunikation betrauten Akteuren in den Unternehmen. Bereichsegoismen sowie historisch gewachsene Strukturen verhindern eine wirkliche Orientierung des Kommunikationsbedarfs an werthaltigen Zielgruppen. Dies unterstreichen die Ergebnisse des "Communications Benchmark 2003". Zentrale Aussagen dieser Studie von Mercer Management Consulting: Die Kommunikationsbereiche der Unternehmen agieren weiterhin isoliert voneinander. Zwar haben formelle Abstimmungsrituale und Arbeitssitzungen mittlerweile auf breiter Front Einzug gehalten, eine ganzheitliche Steuerung der Kommunikation, über die bestehenden Potenziale erschlossen werden können, findet jedoch nur in den wenigsten Unternehmen statt. Wie hoch diese Potenziale sind, die in den bestehenden Budgets liegen, zeigt die Einschätzung, nach der 53 Prozent der Entscheider davon ausgehen, mit den bestehenden Etats die Wirksamkeit der eigenen Kommunikationsaktivitäten verdoppeln zu können. Die Hebung dieser Potenziale wird Mercer zufolge jedoch nur dann gelingen, wenn in allen Kommunikationsbereichen eine Wertorientierung erfolgt, wie sie in den Bereichen F&E, Produktion und Logistik bereits seit Jahren etabliert ist. Besonders "günstige" Kommunikationsbereiche wie PR, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit gewinnen vor dem Hintergrund kleinerer Kommunikationsbudgets stark an Bedeutung.

Abschließend lassen sich folgende Thesen als Ergebnis der Studie formulieren:

- Hinsichtlich der integrierten Kommunikation gibt es unterschiedliche Perspektiven, Agenturen und Kunden sind noch nicht „in einem Boot“
- Integrierte Kommunikation wird nicht als „Allheilmittel“ angesehen, sondern als sinnvolle Ergänzung zu bestehenden Instrumente
- Die Umsetzung von integrierter Kommunikation in den einzelnen Agenturen gestaltet sich schwierig (Unternehmens- und Personalführung, Unternehmensorganisation)
- Die Bedeutung von integrierter Kommunikation für die Bewältigung zukünftiger Aufgaben und zunehmender Netzwerkorientierung wird allgemein erkannt
- Die zögerliche Einführung der integrierten Kommunikation zeigt sich nicht zuletzt in der unzureichenden Umsetzung von Erfolgs-, Kontroll- und Messinstrumenten
- Die Werbeindustrie hat sich weiter auf die gestiegenen Anforderungen der Werbungstreibenden nach IK eingestellt – nicht ohne interne Friktionen.
- Es bleibt dabei: ‚Viele Fische machen noch keinen Hai‘ (aus einer Anzeige von Grey in 2000) – intern und extern.

- Das Spannungsverhältnis Agentur – Kunde zum Thema und zur Durchführung von IK ist geblieben – Messkriterien, Leadfunktion, Mediengewichtung.
- Kunden wählen Agenturbeziehungen individuell. Das ‚Alles-aus-einer-Hand‘ Prinzip ist noch immer die Ausnahme.

Keine Frage: Das Thema IK wird die Industrie weiter begleiten. Es wird nicht den Königsweg geben, sondern nur die kundenindividuelle Antwort. Aber grundlegende organisatorische Veränderungen haben sowohl bereits auf Agentur- als auch auf Seiten der Werbungstreibenden stattgefunden. Denn Effizienz im Einsatz, aber auch in der Umsetzung der Kommunikation, hat absolut oberste Priorität. Die Agenturangebote werden wohl also auch zukünftig kontinuierlich enger zusammenrücken.