

Berner Public Relations Gesellschaft, 15. Mai 2003

Prof. Dr. Manfred Bruhn

Integrierte Kommunikation – Schlagwort oder Konzept mit Durchschlag?

Werbeclub Bern/ Berner Public Relations Gesellschaft
15. Mai 2003

Prof. Dr. Manfred Bruhn
Lehrstuhl für Marketing und Unternehmensführung
am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum (WWZ)
der Universität Basel



Petersgraben 51, CH-4051 Basel
Tel.: +41-61-267 32 22
Fax: +41-61-267 28 38
E-Mail: manfred.bruhn@unibas.ch
<http://www.wwz.unibas.ch/marketing>

© Jede Form der Weitergabe und Vervielfältigung bedarf der ausdrücklichen Genehmigung des Verfassers.

© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Integrierte Kommunikation – Schlagwort oder Konzept mit Durchschlag?

Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Integrierte Kommunikation
–
Vision oder Wirklichkeit?

Integrierte Kommunikation in der
Bank: wie ein großes Puzzle

Auf der gesamten
Klaviatur spielen

**EINE FAUST HAT MEHR
KRAFT ALS FÜNF FINGER**

Zeit für das Orchester

Mehr als die Summe der einzelnen Teile

Alle Instrumente richtig kombinieren

**Cross-Media ist
längst Realität**

Immer stärker vernetzt

© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Integrierte Kommunikation – Schlagwort oder Konzept mit Durchschlag?

„Der Begriff „**Integrierte Kommunikation**“ wird inflationär verwendet. Er kann sich in der Rangliste der **Schlagwörter** knapp hinter „nachhaltig“ einreihen.“ (Werbeclub Bern)

Ein **Schlagwort** macht die Runde in den Führungsetagen: „**Integrierte Kommunikation**“.
(Jürgen Kindervater, ehemaliger Leiter Konzernkommunikation Deutsche Telekom AG)

„**Integrierte Kommunikation** ist als **Schlagwort** in aller Munde.“
(Robert Schützendorf, geschäftsführender Gesellschafter von Leonhardt & Kern in Stuttgart)

„Das **Schlagwort** wurde inflationär verbraucht, ehe man Erfahrungen und Konzepte entwickeln konnte.“ (Eberhard Knödler-Bunte & Rupert Ahrens)

„Dieses oft strapazierte **Schlagwort** meint eine konsequente Umsetzung Ihrer CI in allen Bereichen Ihrer Kommunikation.“ (The Brand, Agentur für Grafikdesign & Kommunikation)

„Der Begriff **Integrierte Kommunikation** ist zum neuen **Schlagwort** in Unternehmen und Werbeagenturen geworden.“ (Christian Roßkoth, Geschäftsführer der Remind Advertising GmbH, Bochum)

„ ... wie es ... unter dem **Schlagwort** „**Integrierte Kommunikation**“ schon lange gepredigt wird. Dies klingt banal, nur gemacht wird es bisher zu selten.“ (Jörg Höwner, ECC Online Relation)

© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Gliederung

1 Notwendigkeit, Aufgaben und Formen der Integrierten Kommunikation

2 Planung und Umsetzung einer Integrierten Kommunikation

3 Barrieren der Integrierten Kommunikation

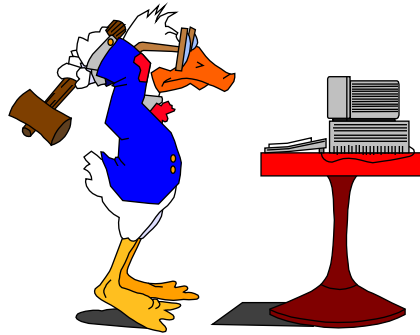
4 Stand der Integrierten Kommunikation in Schweizer Unternehmen

5 Stellung der Public Relations im Rahmen der Integrierten Kommunikation

© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Möglichkeit des Downloads der gesamten Präsentation bis zum 30.05.2003

<http://www.w wz.unibas.ch/marketing/trans/bprgik>



© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Gliederung

1 Notwendigkeit, Aufgaben und Formen der Integrierten Kommunikation

2 Planung und Umsetzung einer Integrierten Kommunikation

3 Barrieren der Integrierten Kommunikation

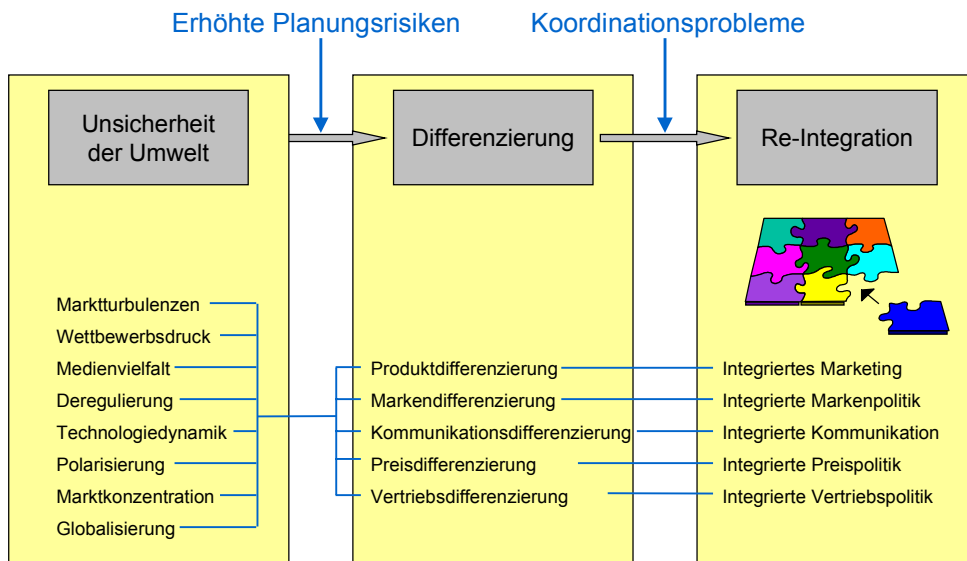
4 Stand der Integrierten Kommunikation in Schweizer Unternehmen

5 Stellung der Public Relations im Rahmen der Integrierten Kommunikation

© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Integrationsbedarf von Marketinginstrumenten

Quelle: Bruhn 2003b



© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Instrumente der Kommunikationspolitik

Steigende Anzahl von Kommunikationsinstrumenten:

- Mediawerbung
- Verkaufsförderung
- Direct Marketing
- Public Relations
- Sponsoring
- Persönliche Kommunikation
- Messen und Ausstellungen
- Event Marketing
- Multimediakommunikation

Zunehmende Differenzierung in der Kommunikation

© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Folgen der Differenzierung in der Kommunikation

Quelle: Bruhn 2003b

Die steigende Differenzierung in der Kommunikation hat negative Konsequenzen für die Kosten und den Nutzen der Kommunikation:

- Steigender Kommunikationsaufwand
- Steigende Koordinationskosten in der Kommunikation
- Doppelarbeiten
- Widersprüchliche Aussagen zum Unternehmen
- Irritationen und Glaubwürdigkeitsverluste

© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Integration und Synergien

Integration



Das (Wieder-) Herstellen einer Einheit aus (zu viel) Differenziertem.

Synergien



Das Zusammenwirken mehrerer Teile in potenzierender Weise.

© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Gestaltpsychologie und Integrierte Kommunikation

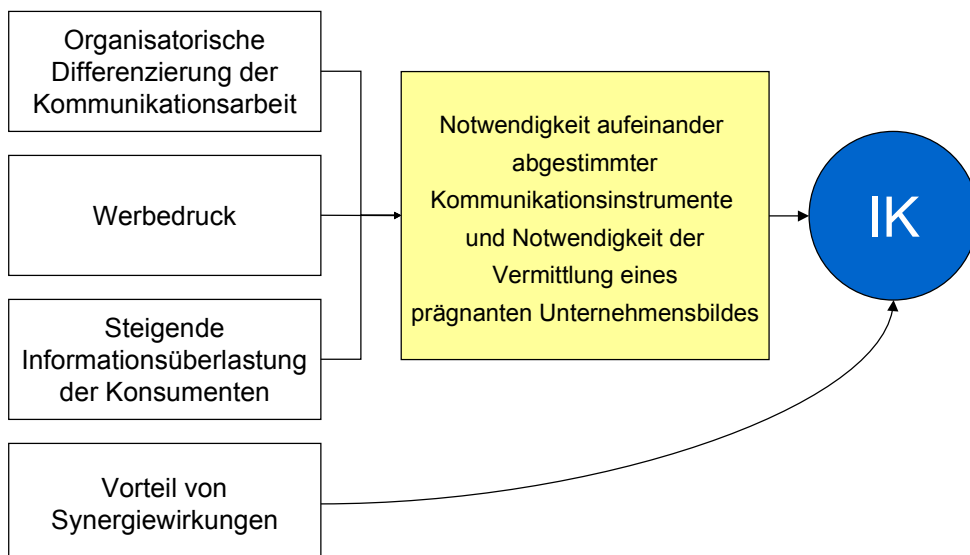
Zentrale Erkenntnis der Gestaltpsychologie:

„Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.“

© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Notwendigkeit der Integrierten Kommunikation

Quelle: Bruhn 2003b



© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Mögliche Gründe für die Notwendigkeit einer Integrierten Kommunikation

Quelle: Bruhn 2003b

Kundenbezogene Gründe

- Reizüberflutung und „Information overload“
- Sinkendes Interesse an klassischer Unternehmenskommunikation
- Irritationen durch Widersprüche in der Kommunikation

Wettbewerbsbezogene Gründe

- Diversifikation von Grossunternehmen
- Aufkauf und Fusion von Unternehmen
- Entwicklung innovativer Kommunikationsinstrumente
- Schnelle Reaktion auf Zukunftsthemen der Kommunikation


Unternehmensbezogene Gründe

- Diskrepanzen zwischen interner und externer Kommunikation
- Fehlende Kommunikationsrichtlinien in Unternehmen
- Mangelnde Zusammenarbeit zwischen Kommunikationsabteilungen
- Seltene Erfolgskontrolle von Kommunikationsinstrumenten
- Umverteilung von Kommunikationsetats

© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Mögliche Gründe für die Notwendigkeit einer Integrierten Kommunikation

- Je grösser das Unternehmen ...
- Je diversifizierter das Unternehmen ...
- Je heterogener das Produktprogramm ...
- Je mehr eingesetzte Kommunikationsinstrumente ...
- Je internationaler das Unternehmen ...
- Je vielfältiger die Zielgruppen ...
- Je stärker das Konkurrenzumfeld ...
- Je mehr Kommunikationsabteilungen im Unternehmen ...



... desto wichtiger ist
die Integration

© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Begriffsverständnis der Integrierten Kommunikation

In der Praxis liegt ein diffuses Begriffsverständnis vor.
Unter der Integrierten Kommunikation wird verstanden:



Corporate Identity

- Corporate Communications
- Corporate Behavior
- Corporate Design

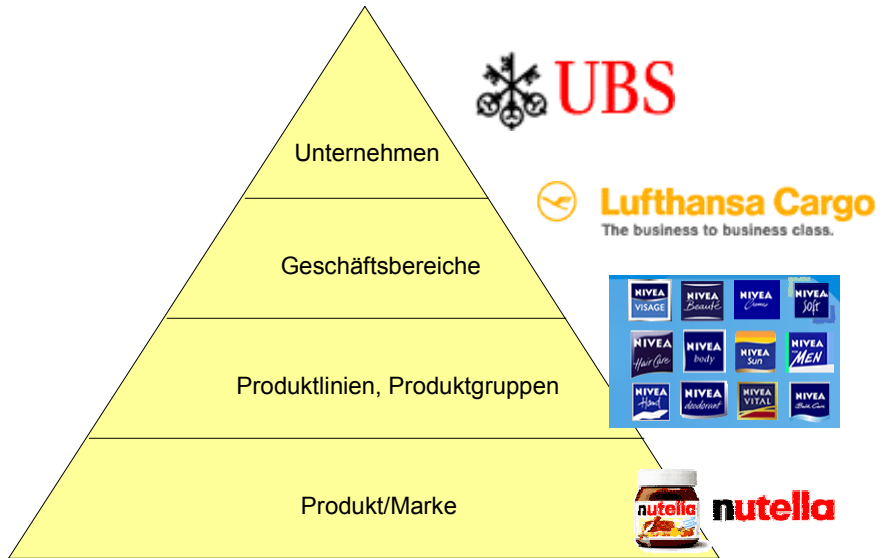
Begriff der Integrierten Unternehmenskommunikation

Quelle: Bruhn 2003b

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 über das Unternehmen bzw. ein Bezugsobjekt des Unternehmens zu vermitteln.

Bezugsebenen der Integrierten Kommunikation

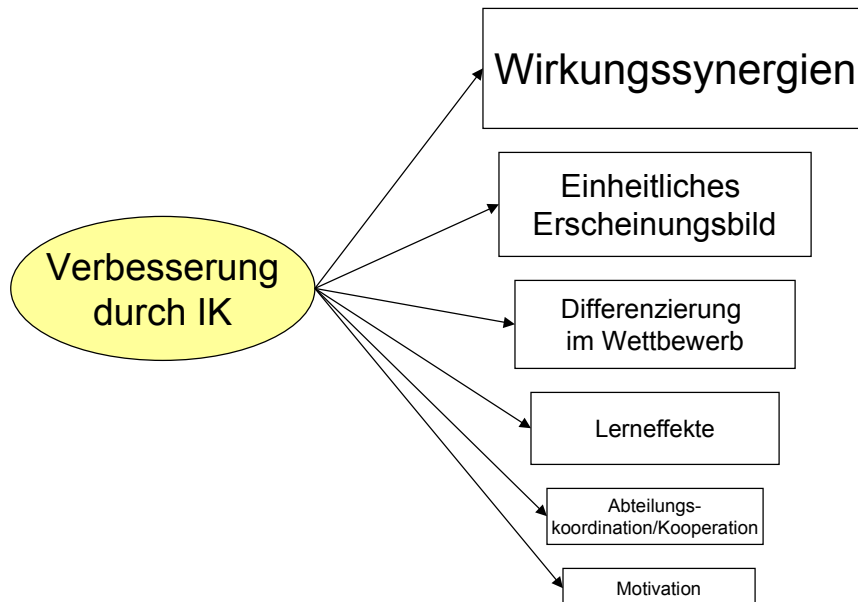
Quelle: Bruhn 2003b



© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Ziele der Integrierten Kommunikation in Schweizer Unternehmen

Quelle: Bruhn/Boenigk 1999



© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Formen der Integrierten Kommunikation

Quelle: Bruhn 2003b

Formen	Gegenstand	Ziele	Hilfsmittel	Zeithorizont
Inhaltliche Integration <ul style="list-style-type: none"> ■ Funktional ■ Instrumental ■ Horizontal ■ Vertikal 	Thematische Abstimmung durch Verbindungslinien	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konsistenz, ■ Eigenständigkeit, ■ Kongruenz 	Einheitliche <ul style="list-style-type: none"> ■ Slogans, ■ Botschaften, ■ Argumente, ■ Bilder 	langfristig
Formale Integration	Einhaltung formaler Gestaltungsprinzipien	<ul style="list-style-type: none"> ■ Präsenz, ■ Prägnanz, ■ Klarheit 	Einheitliche <ul style="list-style-type: none"> ■ Zeichen/Logos, ■ Slogans, ■ nach Schrifttyp, ■ Grösse und Farbe 	mittel- bis langfristig
Zeitliche Integration	Abstimmung innerhalb und zwischen Planungsperioden	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konsistenz, ■ Kontinuität 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ereignisplanung, ■ „Timing“ 	kurz- bis mittelfristig

© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Funktionenmatrix der Kommunikationsinstrumente

Quelle: Bruhn 2003a

Funktionen	Kommunikationsinstrumente	Werbung	Verkaufsförderung	Messen/Ausstellungen	Direct Marketing	Sponsoring	Multi-media-kommunikation	Event Marketing	Persönliche Kommunikation	Public Relations
Kundenakquisition										
• Bekanntmachung von Produkten		●	◐	●	○	○	○	○	○	◐
• Image/Markenführung		●	◐	◐	○	◐	○	◐	○	●
• Unternehmensdarstellung		●	○	◐	○	○	◐	●	◐	●
• Hineinverkauf Handel		◐	●	●	○	○	○	○	◐	○
• Abverkauf Endabnehmer		●	●	●	◐	○	○	○	○	○
Kundenbindung										
• Wiederverkauf		●	○	●	●	●	◐	◐	◐	○
• Weiterempfehlung		○	◐	●	●	○	○	●	●	◐
• Cross Buying		◐	◐	◐	◐	○	◐	○	◐	○
Kundenrückgewinnung										
• Fehlerkorrektur		◐	○	○	●	○	○	◐	●	●
• Wiedergutmachung		○	○	○	●	●	○	●	◐	◐
• Überzeugung		●	◐	●	●	○	○	●	●	●
• Stimulierung		●	●	◐	◐	○	○	●	◐	◐

Wirkungsintensitäten: ● überdurchschnittliche ◐ mittlere ○ geringe/keine

© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Horizontale Integration der Kommunikation

Quelle: Bruhn 2003b

Integration von	Persönliche Kommunikation	Verkaufsförderung	Messen und Ausstellungen	Direct Marketing	Mediawerbung	Multimedia-kommunikation	Sponsoring	Event Marketing	Public Relations	Interne Kommunikation		
Konsumenten	←—————→											
Industrielle Abnehmer	←—————→											
Händler	←—————→											
Zulieferer	←—————→										←—————→	
Mitarbeiter							←—————→					
Öffentlichkeit					←—————→							

© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Vertikale Integration der Kommunikation

Quelle: Bruhn 2003b

Integration von	Persönliche Kommunikation	Verkaufsförderung	Messen und Ausstellungen	Multimedia-kommunikation	Direct Marketing	Mediawerbung	Sponsoring	Event Marketing	Public Relations	Interne Kommunikation
Zuliefererbetriebe	↑									
Herstellerzentrale	↑		↑		↑				↑	
Tochterunternehmen	↑									
Verkaufsniederlassungen	↑									
Handelsvertreter	↑		↑		↑		↑		↑	
Grosshandel	↑									
Einzelhandel	↑									
Konsument	↑									

© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Gliederung

1 Notwendigkeit, Aufgaben und Formen der Integrierten Kommunikation

2 Planung und Umsetzung einer Integrierten Kommunikation

3 Barrieren der Integrierten Kommunikation

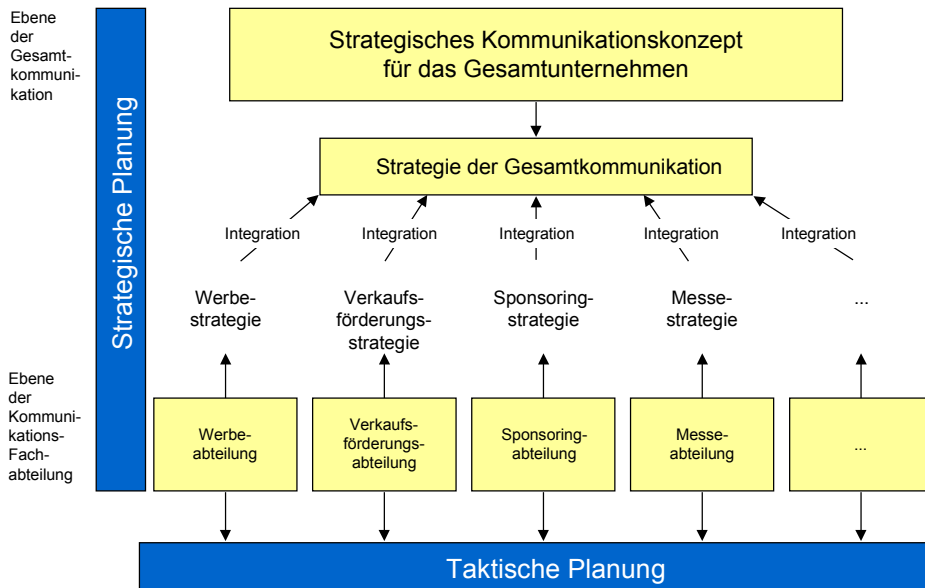
4 Stand der Integrierten Kommunikation in Schweizer Unternehmen

5 Stellung der Public Relations im Rahmen der Integrierten Kommunikation

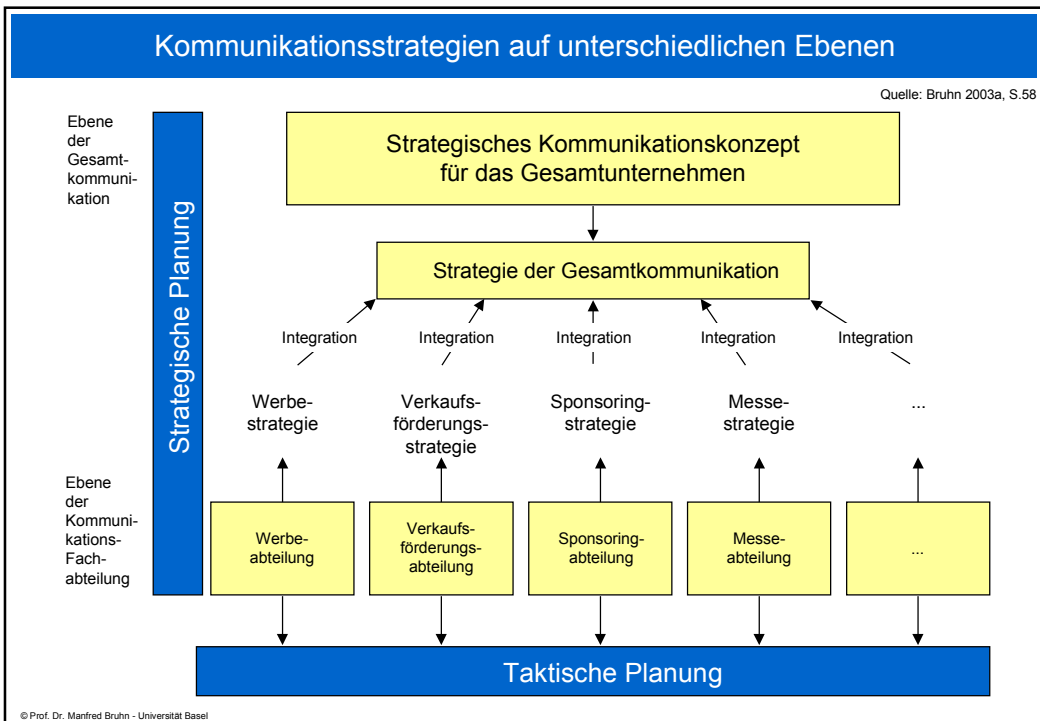
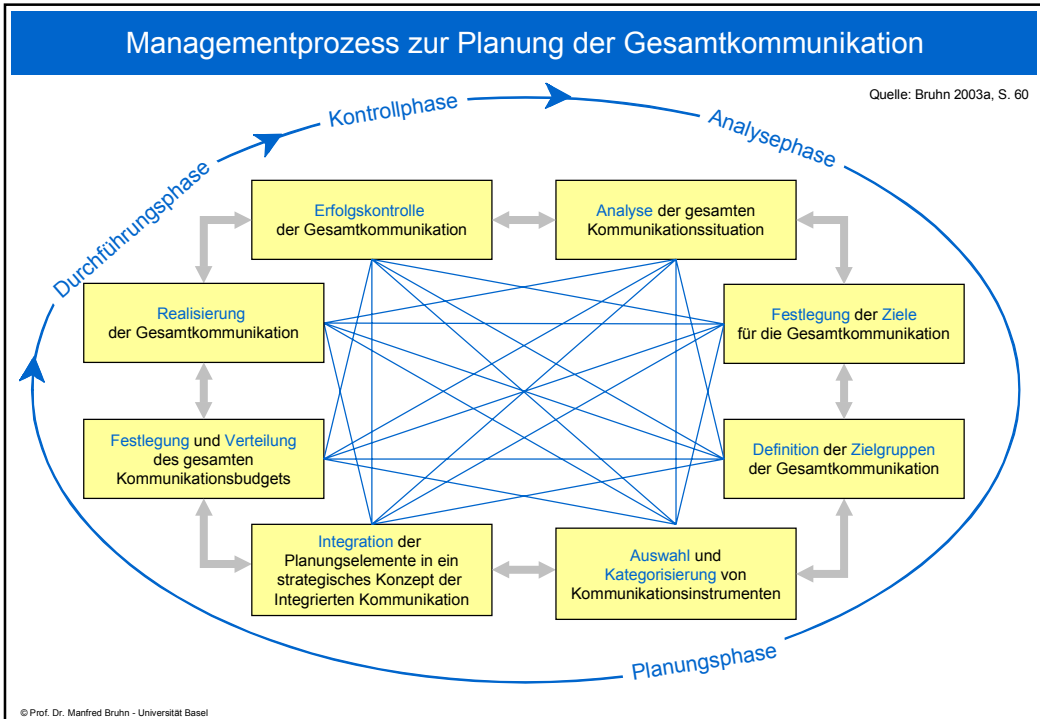
© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Kommunikationsstrategien auf unterschiedlichen Ebenen

Quelle: Bruhn 2003a, S.58

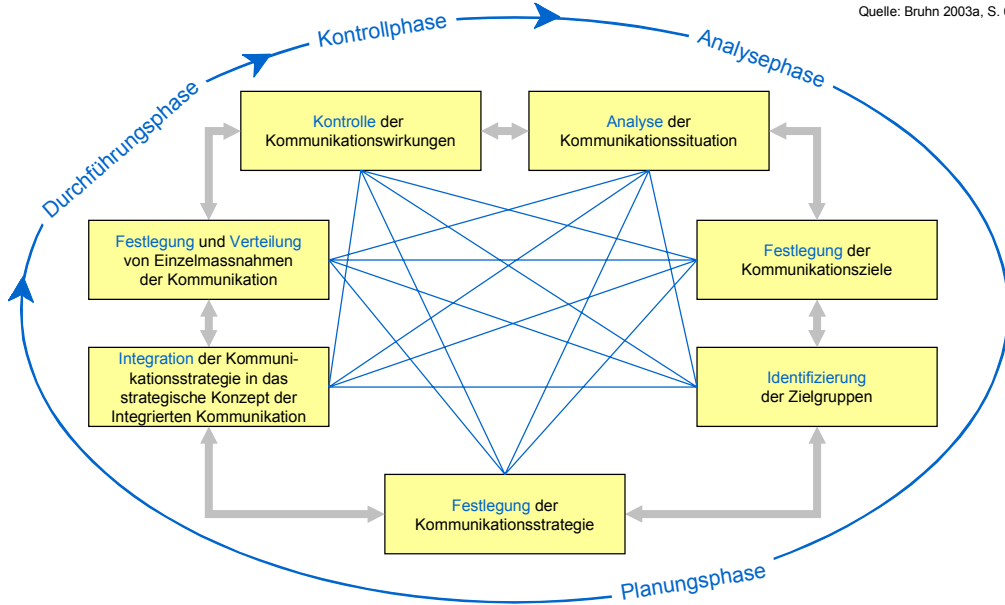


© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel



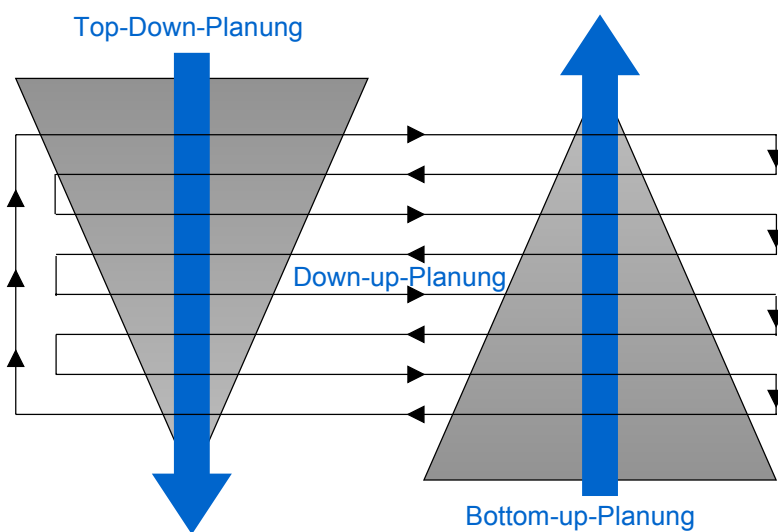
Planungsprozess für den Einsatz einzelner Kommunikationsinstrumente

Quelle: Bruhn 2003a, S. 66



© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

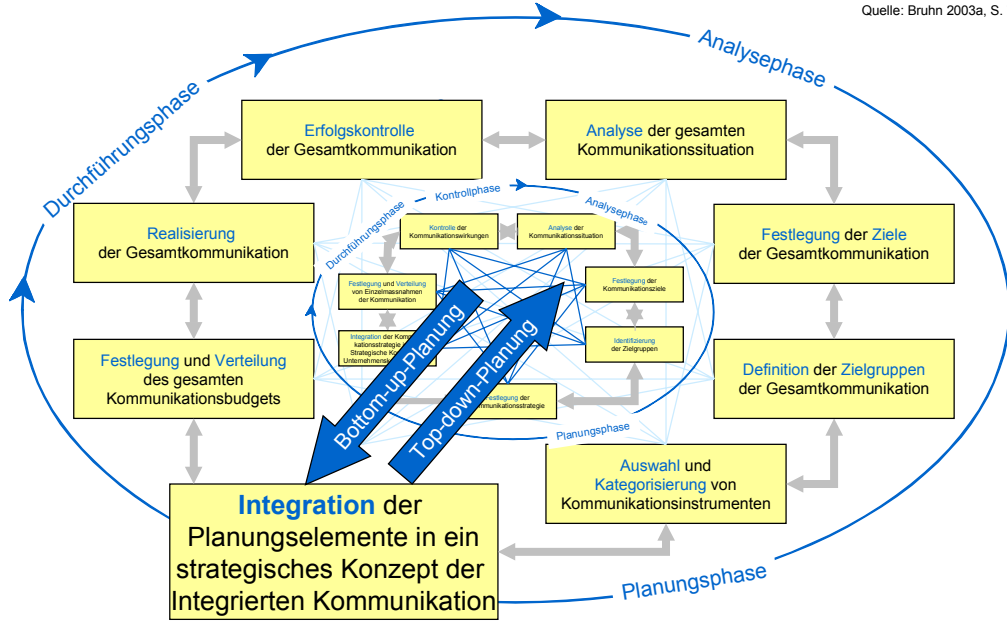
Down-up-Planung der Integrierten Kommunikation



© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Managementprozess zur Planung der Gesamtkommunikation

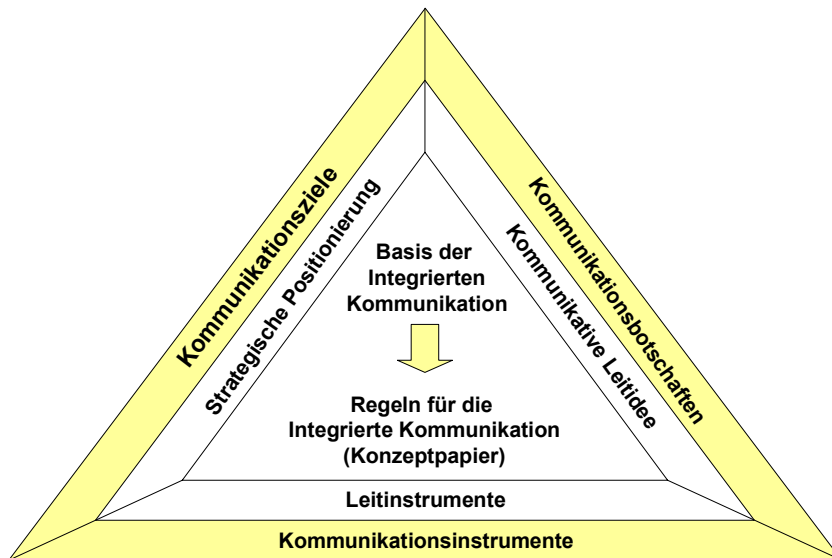
Quelle: Bruhn 2003a, S. 71



© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Kernelemente einer Strategie der Integrierten Kommunikation

Quelle: Bruhn 2003b



© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Konzeptpapier der Integrierten Kommunikation

Quelle: Bruhn 2003b

I. Strategiepapier

1. Strategie der Integrierten Kommunikation

Formulierung der strategischen Positionierung, kommunikativen Leitidee und Leitinstrumente der gesamten Kommunikation

II. Kommunikationsregeln

2. Positionierungspapier

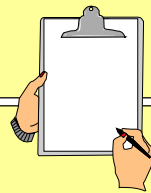
Formulierung der strategischen Positionierung, der Zwischen- und Einzelziele der Unternehmenskommunikation

3. Kommunikationsplattform

Formulierung der kommunikativen Leitidee, Kern- und Einzelaussagen des Unternehmens (Aussagen- und Argumentationssystem)

4. Regeln zum Instrumenteeinsatz

Festlegung der Leitinstrumente und Gestaltungsprinzipien der Kommunikation, der weiteren Kommunikationsinstrumente und -mittel



III. Organisationsregeln

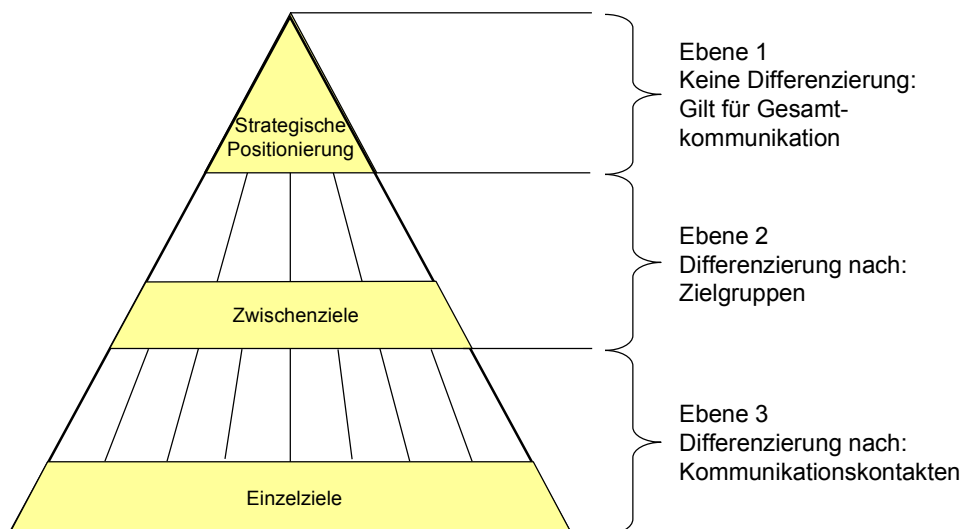
5. Regeln der Zusammenarbeit

Formulierung der aufbau- und ablauforganisatorischen Prozesse für die Zusammenarbeit zwischen zentralen und dezentralen Kommunikationsabteilungen

© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Hierarchie von Kommunikationszielen im Positionierungspapier

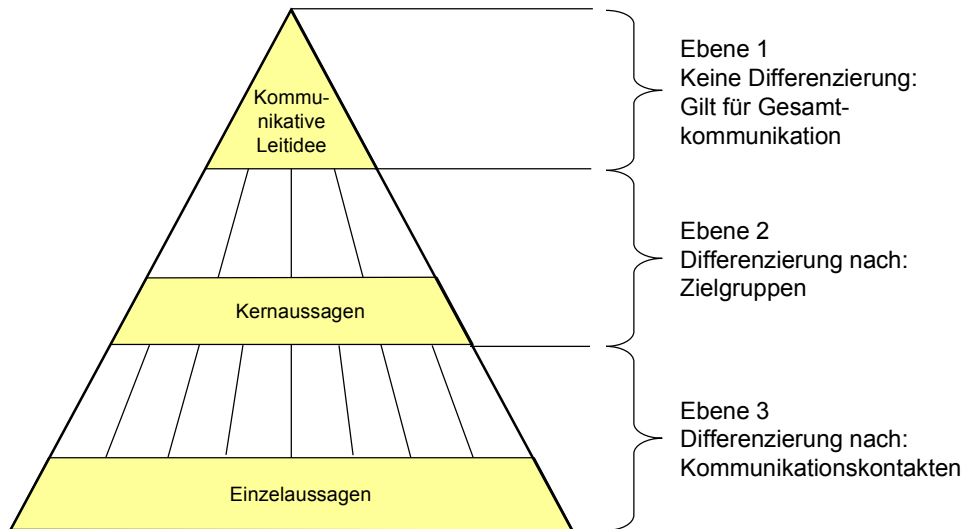
Quelle: Bruhn 2003b



© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Hierarchie von Kommunikationsbotschaften

Quelle: Bruhn 2003b



© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Suchraster zur Formulierung der kommunikativen Leitidee

Quelle: Bruhn 2003b

- „*Wir wollen ...*“
 - ... innovative Autos auf dem neuesten Stand der Technik herstellen.“
 - ... modische Akzente setzen.“

- „*Wir sind ...*“
 - ... ein international agierender Hersteller von Büromöbel.“
 - ... konsequent serviceorientiert und immer für sie da.“

- „*Wir haben ...*“
 - ... Kompetenz in Verpackungsfragen.“
 - ... die grösste Erfahrung in Drucktechnologie.“

© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Kommunikationsplattform am Beispiel der Schott-Gruppe

Positionierung

- ☞ "Schott bietet den Partnern im Markt eine Vielzahl an Spezialgläsern und Glaskeramik für Spitzentechnologien (...)"
- ☞ "Schott ist führender Spezialglashersteller und zählt weltweit zur Spitzengruppe"

Kommunikative Leitidee

- ☞ "Schott – Europas Nr. 1 in Spezialglas"

Kernaussagen

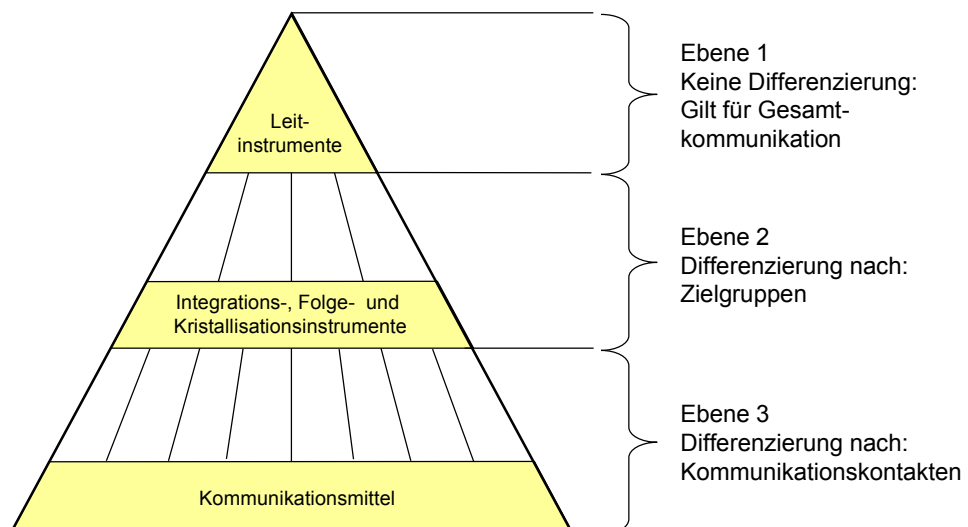
1. Spezialgläser - Gläser mit variierbaren Eigenschaften
2. Partner der Hochtechnologie
3. Breites Leistungsspektrum
4. Qualifizierte Mitarbeiter
5. Wettbewerbliche Spitzenstellung/Technologische Führung
6. International engagiert
7. Markt- und Kundenorientiert
8. Forschungsorientiert
9. Umweltbewusst
10. Unabhängige Firmengruppe

Einzelaussagen zu Kernaussage 9

- ☞ Aufwendungen für Umweltschutz sind in der Produktion überdurchschnittlich
- ☞ Vorreiterrolle für Glasindustrie bei Entstickung (Pilotanlage) und Entstaubung, Recycling von Rohstoffen
- ☞ Gleicher technischer Standard für Umweltschutz in allen Betrieben
- ☞ Stärkung des Engagements in der Umwelttechnik mit neuen Produkten und Verfahren (Schott Engineering, BioTech, KT Kunststofftechnik)
- ☞ ...

Hierarchie für den Einsatz von Kommunikationsinstrumenten

Quelle: Bruhn 2003b



Auswahl der einzusetzenden Kommunikationsinstrumente

Quelle: Bruhn 2003b

- Welche Kommunikationsinstrumente leisten welchen Beitrag zur Erreichung der Kommunikationsziele des Unternehmens?
- Welche Kommunikationsinstrumente spielen eine wichtige, welche eine eher untergeordnete Rolle?
- Welche Interdependenzen bestehen zwischen den einzusetzenden Kommunikationsinstrumenten?

© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Kategorisierung von Kommunikationsinstrumenten

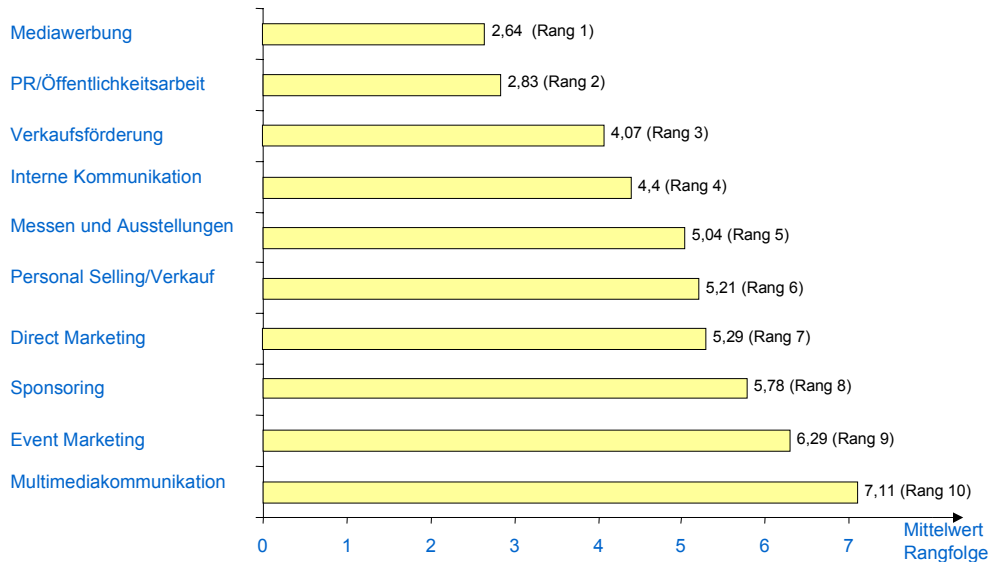
Quelle: Bruhn/Boenigk 1999

Einflussnahme \ Beeinflussbarkeit	Hohe Einflussnahme		Niedrige Einflussnahme	
	Leitinstrumente		Integrationsinstrumente	
Niedrige Beeinflussbarkeit	Schweiz <ul style="list-style-type: none"> • Mediawerbung • Interne Kommunikation 	Deutschland <ul style="list-style-type: none"> • Mediawerbung 	Schweiz <ul style="list-style-type: none"> • Sponsoring • Personal Selling • Messen und Ausstellungen 	Deutschland <ul style="list-style-type: none"> • Event Marketing • Sponsoring
Hohe Beeinflussbarkeit	Kristallisationsinstrumente		Folgeinstrumente	
	Schweiz <ul style="list-style-type: none"> • Public Relations • Multimedia-kommunikation 	Deutschland <ul style="list-style-type: none"> • Public Relations • Interne Kommunikation • Verkaufsförderung 	Schweiz <ul style="list-style-type: none"> • Direct Marketing • Event Marketing • Verkaufsförderung 	Deutschland <ul style="list-style-type: none"> • Direct Marketing • Multimedia-kommunikation • Personal Selling • Messen und Ausstellungen

© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Bedeutung der Kommunikationsinstrumente im Rahmen der IK (CH)

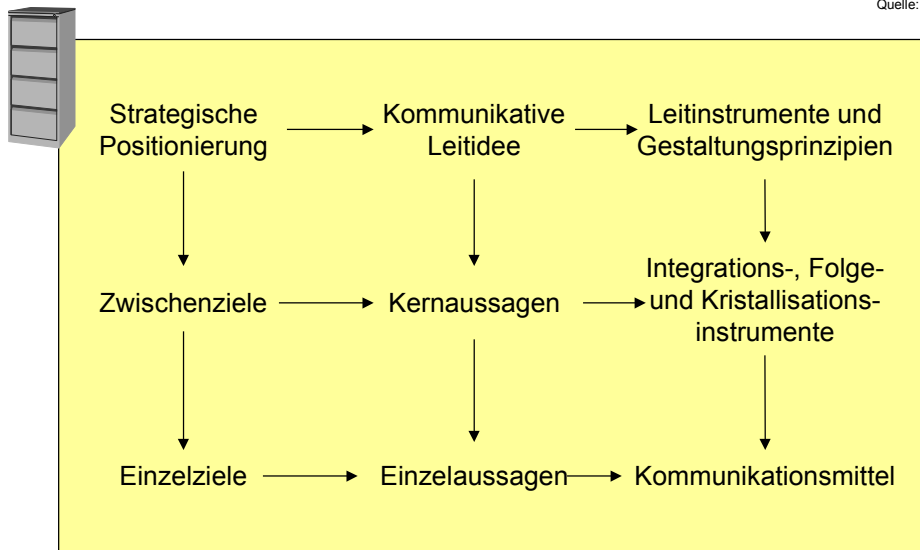
Quelle: Bruhn/Boenigk 1999



© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Inhaltliche Ordnung der Integrierten Kommunikation

Quelle: Bruhn 2003b



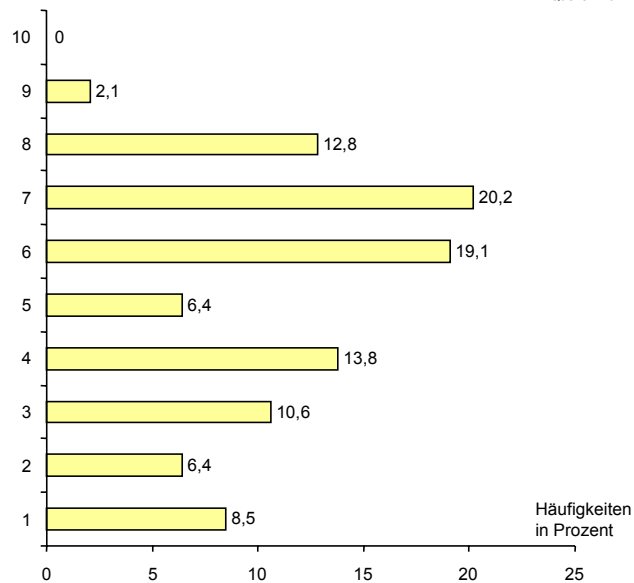
© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Aktueller Stand der Integrierten Kommunikation in Schweizer Unternehmen

Quelle: Bruhn/Boenigk 1999

Es erfolgt ein umfassender Einsatz der Integrierten Kommunikation

Die Integrierte Kommunikation steckt noch in den Anfängen



© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Gliederung

1 Notwendigkeit, Aufgaben und Formen der Integrierten Kommunikation

2 Planung und Umsetzung einer Integrierten Kommunikation

3 Barrieren der Integrierten Kommunikation

4 Stand der Integrierten Kommunikation in Schweizer Unternehmen

5 Stellung der Public Relations im Rahmen der Integrierten Kommunikation

© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Inhaltlich-konzeptionelle Barrieren einer Integrierten Kommunikation

Quelle: Bruhn/Boenigk 1999

- Nicht vollständige Integration aller Kommunikationsabteilungen
- Direkter Erfolgszusammenhang zwischen Integrierter Kommunikation und Umwelt/Wettbewerbsposition nicht erkannt
- Keine für das Gesamtunternehmen verbindliche strategische Zielformulierung
- Budgetproblem, da Erfolgsnachweis schwierig
- Mangelndes Konzept zur Integrierten Kommunikation
- Mangelnde oder problembehaftete Erfolgskontrolle
- Schwierigkeiten der Integration einzelner Instrumente
- Zielgruppenerfassung unvollständig

© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Organisatorisch-strukturelle Barrieren einer Integrierten Kommunikation

Quelle: Bruhn/Boenigk 1999

- Keine institutionalisierten und formellen Abstimmungs- bzw. Entscheidungsregeln
- Keine Verankerung der Integrierten Kommunikation auf Führungsebene
- Probleme aufgrund divisionaler und überregionaler Organisationsstrukturen
- Organisatorische Trennung der an der Integrierten Kommunikation beteiligten Personen
- Fehlen einer Abteilung/Stelle/Person, die für die Integrierte Kommunikation verantwortlich ist

© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Personell-kulturell Barrieren einer Integrierten Kommunikation

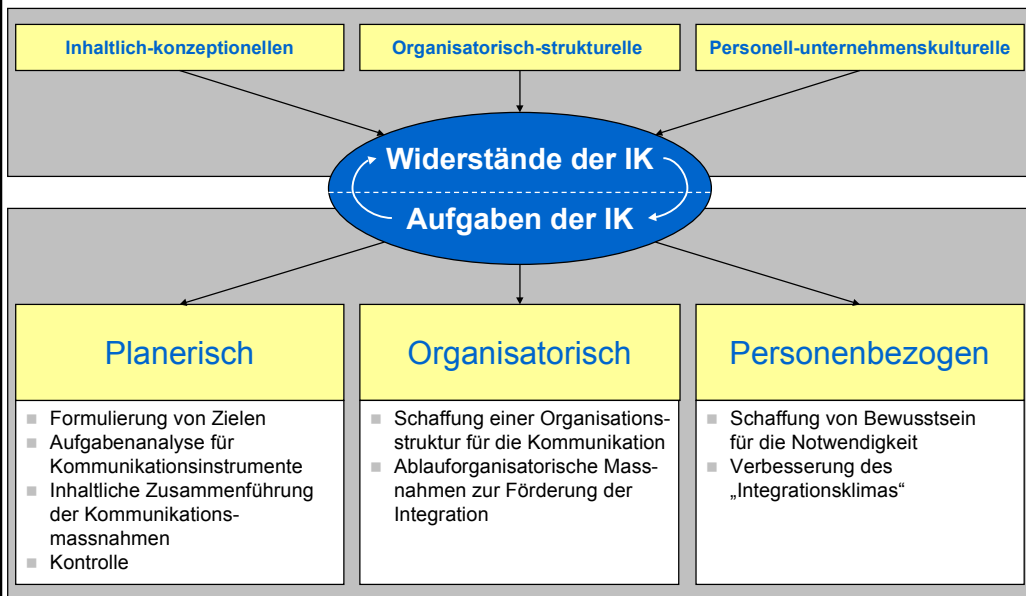
Quelle: Bruhn/Boenigk 1999

- Lückenhaftes Verständnis für Integrierte Kommunikation auf Führungsebene und im mittleren Management
- Existenz von Subkulturen mit stark unterschiedlichen Denkweisen und Verhaltensmustern
- Angst vor Kompetenzverlust
- Mangelndes Integrationsbewusstsein, da Integrierte Kommunikation nicht in Unternehmensgrundsätzen/ -leitlinien verankert
- Mangelnde Professionalität bei den Verantwortlichen
- Mangelnde Koordinationsbereitschaft
- Mangelnde Kooperationsbereitschaft
- Mangelnde unternehmenskulturelle Voraussetzungen für Integrierte Kommunikation
- Angst vor Kontrolle

© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Aufgaben der Integrierten Kommunikation

Quelle: Bruhn 2001



© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Nachteile aufbauorganisatorisch geschaffener Strukturen und Hierarchien

Quelle: Bruhn 2002

- Mangelnde gegenseitige Information
- Informationsverlust durch die Eigenständigkeit einzelner Kommunikationsabteilungen
- Not-invented-here-Syndrom in Verbindung mit mangelnder Akzeptanz für nicht eigeninitiierte Themen
- Ansammlung und Reduktion von Kompetenz und Fachwissen in einzelnen Abteilungen
- Zeitverlust durch formalisierte Informations- und Entscheidungswege
- Verständnislosigkeit und Abwertung der Kommunikationsleistungen anderer Abteilungen
- Kreativitätsverlust
- ...

© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Anforderungen an eine „integrationsfördernde“ Organisationsstruktur

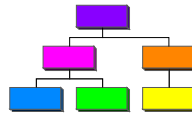
Quelle: Bruhn 2002

- Institutionalisierung einer verantwortlichen Stelle für die Koordination und Integration aller Kommunikationsinstrumente und -massnahmen auf der Ebene der Gesamtkommunikation
- Klare Definition von Zuständigkeiten, Weisungs- und Entscheidungskompetenzen
- Reduktion der Spezialisierung in der Kommunikationsarbeit auf ein möglichst geringes Mass
- Formalisierung der Abstimmungsprozesse zwischen den Kommunikations-Fachabteilungen
- Schaffung abteilungsübergreifender Projektteams oder ähnlicher Formen kooperativer Arbeitsorganisationen

© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Organisation der Kommunikation

In grösseren Unternehmen wird man die **Verantwortung für die Kommunikation** dezentralisieren - bei Mindestvorgaben durch die Zentrale (z.B. zur Durchsetzung einer Dachmarkenstrategie):



- Zentrale Vorgaben für die Kommunikation → Zentralstelle mit „Richtlinienkompetenz“
- Abstimmung und Koordination von Kommunikationsaufgaben → Kommunikationsleiter mit „Koordinationskompetenz“
- Umsetzung der Kommunikation vor Ort → Sämtliche Abteilungen mit „Durchführungskompetenz“

© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Mitarbeitergerichtete Massnahmen zum Abbau der Barrieren

- Persönliches Lob
- Regelmässige Information der Mitarbeiter
- Bildung abteilungsübergreifender Teams
- Regelmässige Mitarbeitergespräche
- Vergabe anspruchsvoller Aufgabenbereiche
- Angebot von Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- Schaffung grösserer Entscheidungsfreiräume
- Kick-off- und Informationsveranstaltungen
- Durchführung von Fachseminaren/Schulungen
- Initiierung von Workshops

© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Massnahmen der personellen Umsetzung der Integration

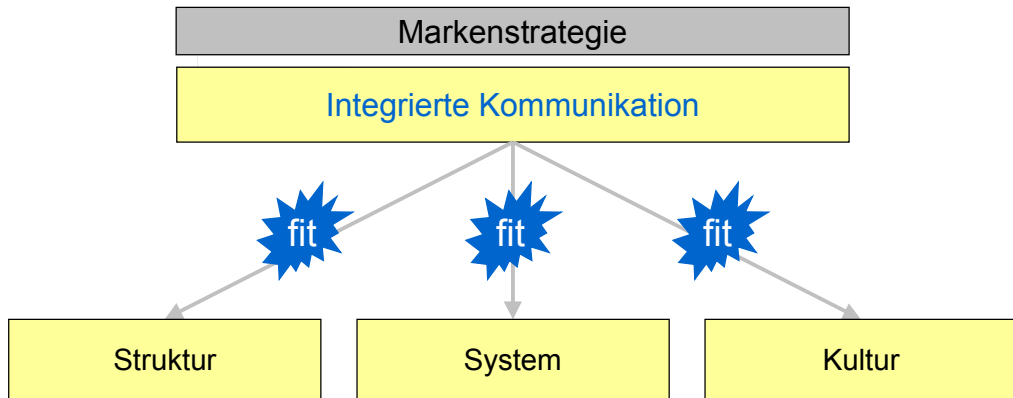
Massnahmen der personellen Umsetzung einer Integration dienen dazu,

- das fachliche und sachliche Verständnis und die Professionalität für die Integrierte Kommunikation zu schaffen,
- das Integrationsbewusstsein auf allen Hierarchieebenen und bei allen Beteiligten zu schärfen,
- Integrationseigenschaften wie Kooperationsbereitschaft, Koordinationswille, Kommunikationskompetenz und Informationsbereitschaft zu stärken,
- ein Klima der gemeinsamen Verantwortung und Zuständigkeit für die Integration zu schaffen.

Funktionen eines Kommunikationsmanagers

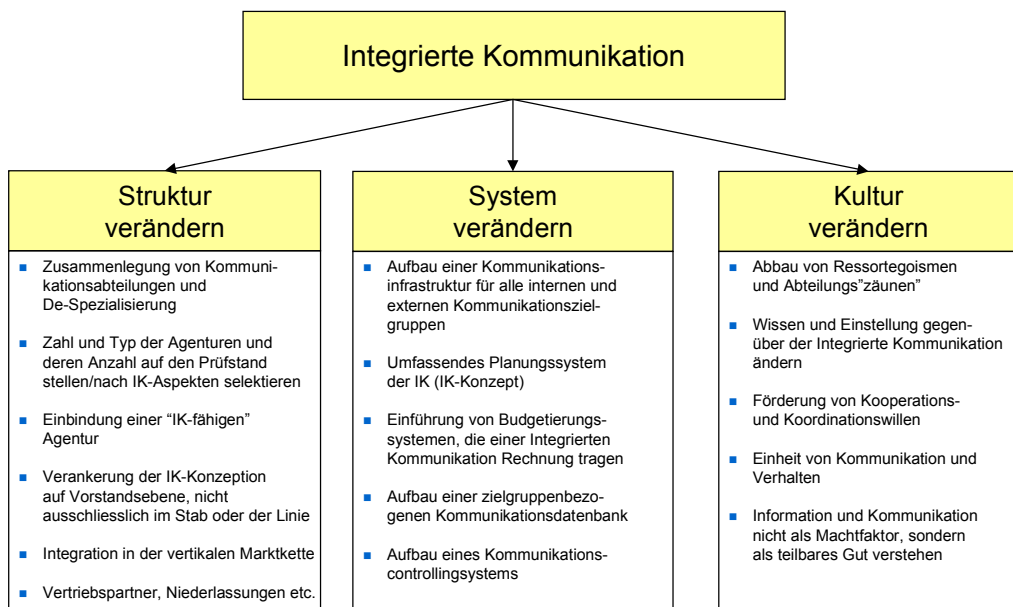
Funktion	Aufgaben
Planungs- und Kontrollfunktion	<ul style="list-style-type: none"> • Konzeptplanung der Gesamtkommunikation • Permanente Anpassung der Konzeptplanung • Planung der organisatorischen Gestaltung • Gesamtkoordination der externen Kommunikationsagenturen • Kontrolle der integrierten Kommunikationsarbeit
Initiierungsfunktion	<ul style="list-style-type: none"> • Vorschläge für neue Massnahmen der Integrierten Kommunikation • Einsatz neuer Kommunikationsinstrumente • Entwicklung von Schulungs- und Trainingsprogrammen für die Fachabteilungen • Förderung der Kommunikationskultur im Unternehmen
Beratungsfunktion	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung bei den dezentral entwickelten Kommunikationskonzepten • Betreuung der Fachabteilungen bei der Umsetzung der Integrierten Kommunikation • Beratung bei Konflikten zwischen den Kommunikationsabteilungen
Informationsfunktion	<ul style="list-style-type: none"> • Sammlung und Weitergabe von Planungsinformationen für die Integrierte Kommunikation • Informationsgewinnung über die Wirkungen der integrierten Kommunikationsarbeit • Beobachtung neuer Kommunikationsinstrumente • Beobachtung der Kommunikations-, Medien- und Freizeitmärkte • Konkurrenzbeobachtung im Kommunikationswettbewerb
Entscheidungsfunktion	<ul style="list-style-type: none"> • Genehmigung von Kommunikationsmitteln • Freigabe von standardisierten Kommunikationsaufgaben (z.B. Briefing, Agenturauswahl) • Einsatz einheitlicher Kommunikationsmittel für verschiedene Kommunikationsabteilungen

Die Herausforderungen der IK liegt in der Umsetzung



© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Die Herausforderungen der IK liegt in der Umsetzung



© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Erfolgsfaktoren für ein effizientes Kommunikationsmanagement

- Integrierte Kommunikation als Unternehmensaufgabe
- Einsatz neuer Analyse- und Entscheidungskalküle
- Erarbeitung eines strategischen Kommunikationskonzeptes
- Einbeziehung der Internen Kommunikation
- Entwicklung von Kommunikationsregeln
- Schaffung flacher Hierarchien
- Entwicklung eines Integrationsbewusstseins
- Durchführung kontinuierlicher Wirkungs- und Effizienzanalysen



Gliederung

1 Notwendigkeit, Aufgaben und Formen der Integrierten Kommunikation

2 Planung und Umsetzung einer Integrierten Kommunikation

3 Barrieren der Integrierten Kommunikation

4 Stand der Integrierten Kommunikation in Schweizer Unternehmen

5 Stellung der Public Relations im Rahmen der Integrierten Kommunikation

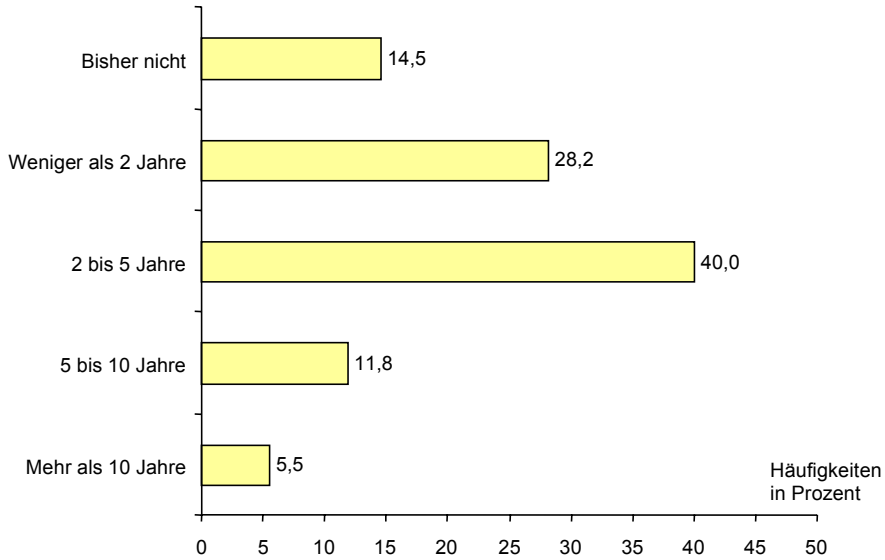
Untersuchungsdesign

- Erhebungszeitpunkt: September 1998
- Durchführung der Untersuchung durch Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum der Universität Basel (WWZ) in Partnerschaft mit der Wirz Partner Holding AG (Zürich)
- Versand von 700 Fragebögen an Unternehmen in der Schweiz
- 12-seitiger Fragebogen mit 52 Einzelfragen
- Rücklaufquote 16,14 Prozent

Themenbereiche der Unternehmensbefragung

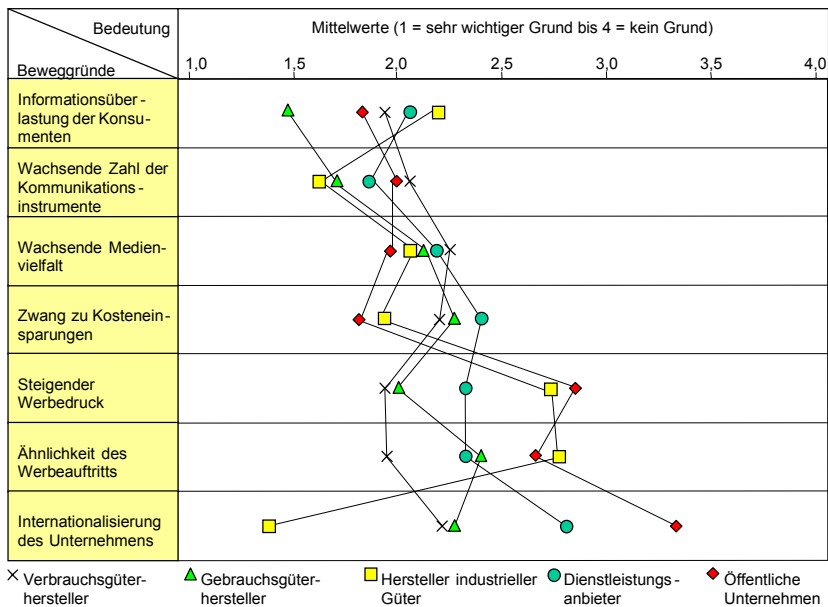
- 1 Bedeutung der Integrierten Kommunikation
(Begriff, Zeitraum des Einsatzes, Beweggründe, Ziele)
- 2 Planung der Integrierten Kommunikation
(Planungsverantwortung, Planungsprobleme)
- 3 Strategisches Konzept einer Integrierten Kommunikation
(Beteiligung externer Institutionen, Merkmale des Konzeptes)
- 4 Umsetzung einer Integrierten Kommunikation
(Bedeutung, Aufgabe und Einordnung der Kommunikationsinstrumente, Einsatz verschiedener Kommunikationsformen, Barrieren)
- 5 Erfolgskontrolle der Integrierten Kommunikation
- 6 Zukunftsperspektiven der Integrierten Kommunikation

Einsatz der Integrierten Kommunikation in Schweizer Unternehmen



© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Beweggründe des Einsatzes von Integrierter Kommunikation in Schweizer Unternehmen



© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Einsatz der verschiedenen Integrationsformen

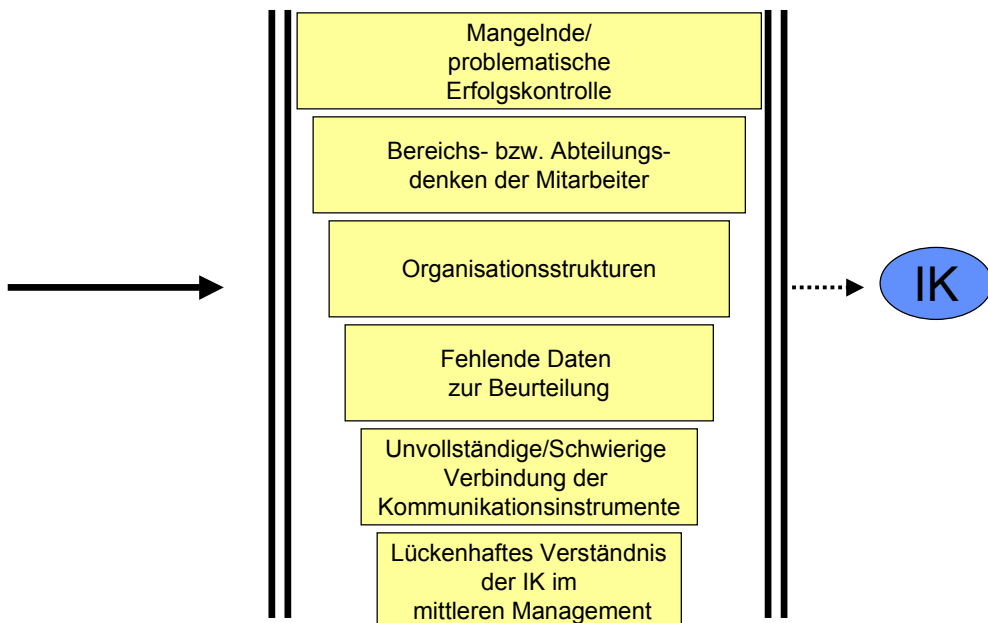
Formale Integration
(Bei über 95% der Unternehmen)

Inhaltliche Integration
(Bei über 64% der Unternehmen)

Zeitliche Integration
(Bei über 52% der Unternehmen)

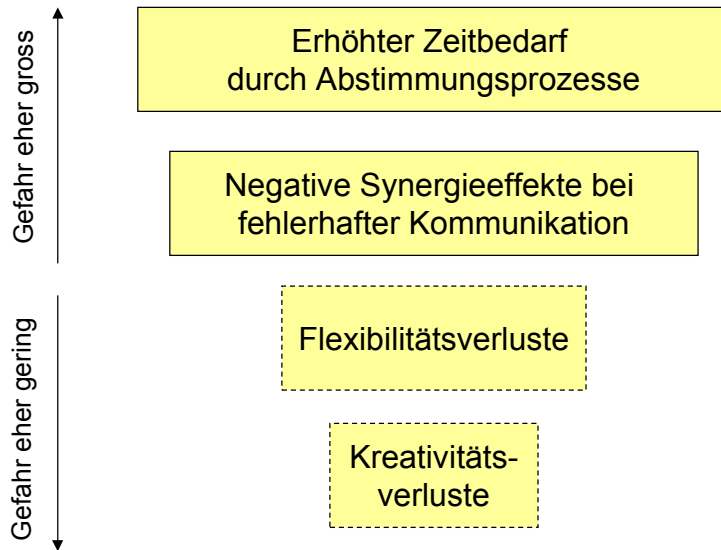
© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Wichtigste Barrieren der Integrierten Kommunikation in Schweizer Unternehmen



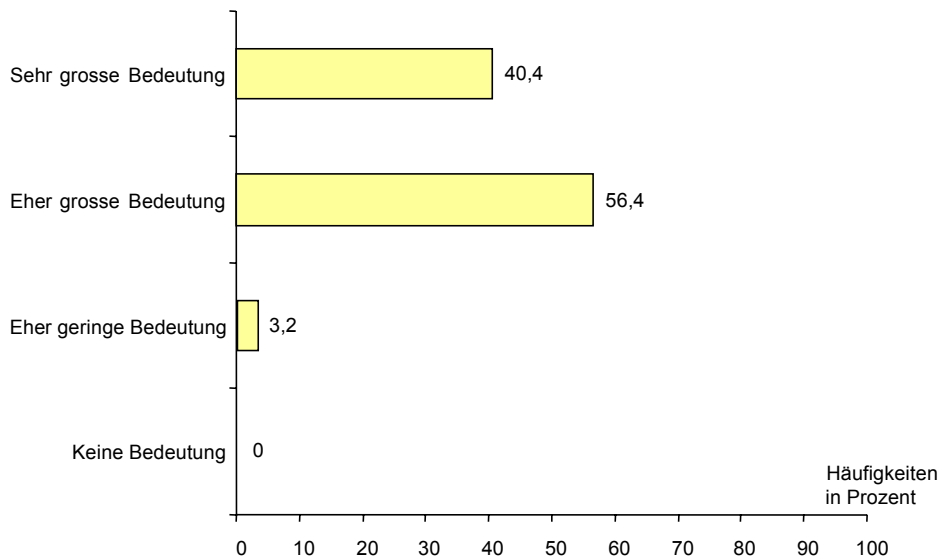
© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Mögliche Gefahren der Integrierten Kommunikation aus Sicht der Schweizer Unternehmen



© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Zukünftige Bedeutung der Integrierten Kommunikation als Erfolgsfaktor



© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Gliederung

1 Notwendigkeit, Aufgaben und Formen der Integrierten Kommunikation

2 Planung und Umsetzung einer Integrierten Kommunikation

3 Barrieren der Integrierten Kommunikation

4 Stand der Integrierten Kommunikation in Schweizer Unternehmen

5 Stellung der Public Relations im Rahmen der Integrierten Kommunikation

© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Historische Entwicklung

Das Verhältnis zwischen Public Relations und Marketing bzw. Public Relations und anderen Kommunikationsinstrumenten ist durch die historische Entwicklung geprägt.



	Praxis	Wissenschaft
Marketing	2	3
Public Relations	1	4

© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Problemdimensionen der Auseinandersetzung

	Marketing	Public Relations
Hierarchiedimension	Ansiedlung auf Bereichsebene	Ansiedlung auf Leitungsebene
Akzeptanzdimension	Hohe Akzeptanz (Betriebswirtschaftliche Funktion)	Mittlere Akzeptanz (Kommunikative Funktion)
Strategiedimension	Strategische Unternehmensfunktion (Marktorientierung)	Instrumentale Unternehmensfunktion (Anspruchsgruppenorientierung)
Ressourcendimension	Relativ hohe Ressourcen	Relativ geringe Ressourcen

© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Typische Anlässe der Auseinandersetzung

- Unternehmensförderung und Sponsoring
- Product Placement
- (Product) Publicity
- Events, Online-Kommunikation, Interne Kommunikation, Messen und Ausstellungen u.a.
- Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation:
 - Stellenwert von Public Relations
 - Integration von Public Relations in den Kommunikationsmix
 - Entwicklung einer Organisationsstruktur
 - Benennung des Kommunikationsmanagers

© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Public Relations und Integrierte Kommunikation

- Stellenwert von Public Relations
- Integration von Public Relations in den Kommunikationsmix
- Entwicklung einer Organisationsstruktur
- Benennung des Kommunikationsmanagers

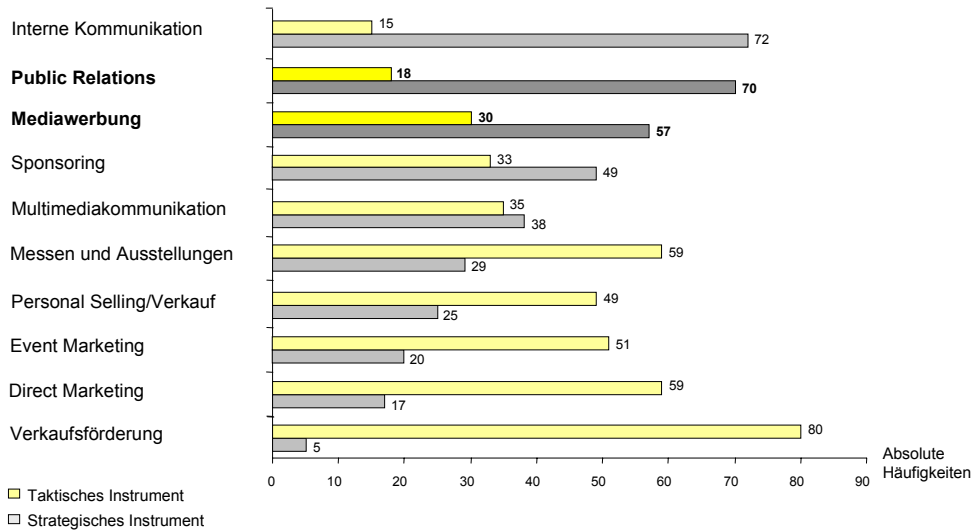
Stellung der Instrumente im Kommunikationsmix

Quelle: Bruhn/Boenigk 1999

Einflussnahme Beeinflussbarkeit	Hohe Einflussnahme	Niedrige Einflussnahme
Niedrige Beeinflussbarkeit	Leitinstrumente <ul style="list-style-type: none"> ● Mediawerbung ● Interne Kommunikation 	Integrationsinstrumente <ul style="list-style-type: none"> ● Sponsoring ● Personal Selling ● Messen und Ausstellungen
Hohe Beeinflussbarkeit	Kristallisationsinstrumente <ul style="list-style-type: none"> ● Public Relations ● Multimediakommunikation 	Folgeinstrumente <ul style="list-style-type: none"> ● Direct Marketing ● Event Marketing ● Verkaufsförderung

Strategische und taktische Aufgaben von Kommunikationsinstrumenten in Schweizer Unternehmen

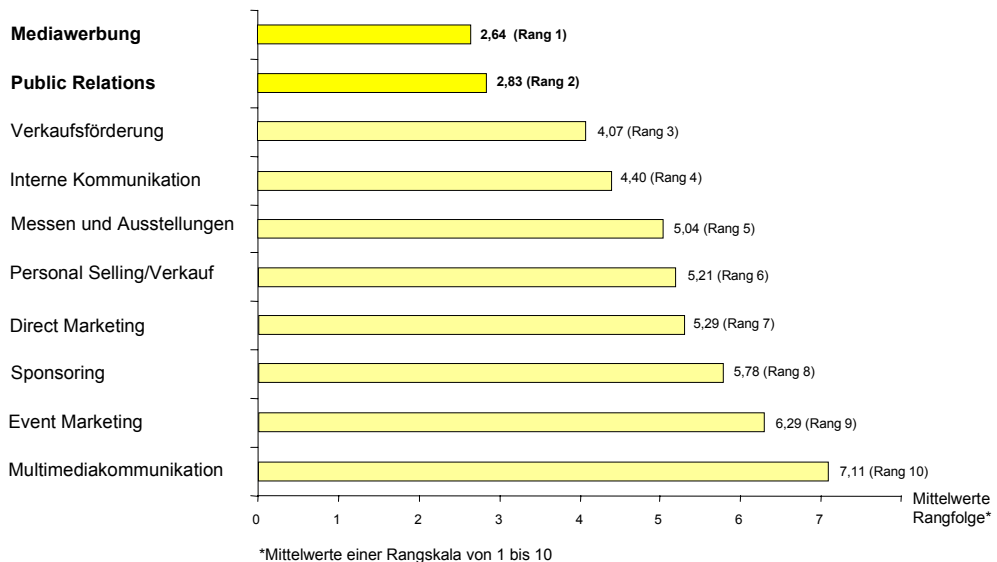
Quelle: Bruhn/Boenigk 1999



© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Bedeutung der Kommunikationsinstrumente aus Perspektive Schweizer Unternehmen

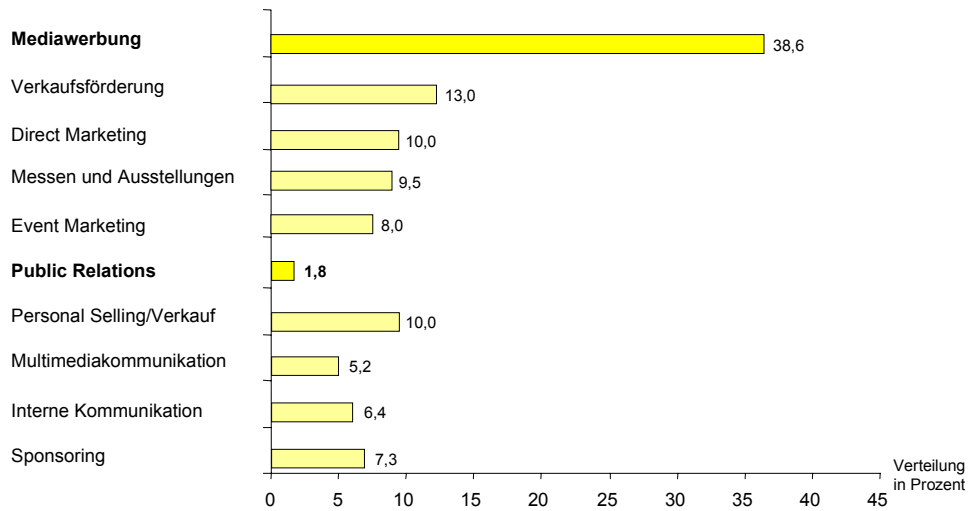
Quelle: Bruhn/Boenigk 1999



© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Budgetverteilung zwischen Kommunikationsinstrumenten in Schweizer Unternehmen

Quelle: Bruhn/Boenigk 1999



© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

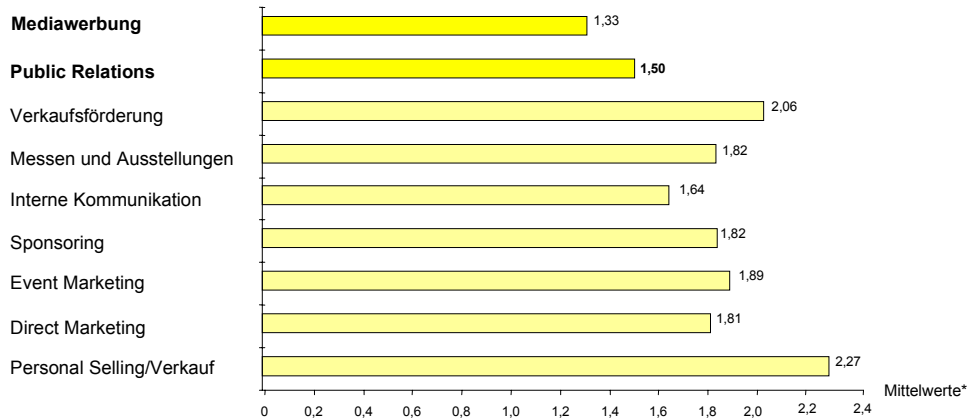
Public Relations und Integrierte Kommunikation

- Stellenwert von Public Relations
- Integration von Public Relations in den Kommunikationsmix
- Entwicklung einer Organisationsstruktur
- Benennung des Kommunikationsmanagers

© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Integrationsfähigkeit der Kommunikationsinstrumente

Quelle: Bruhn/Boenigk 1999



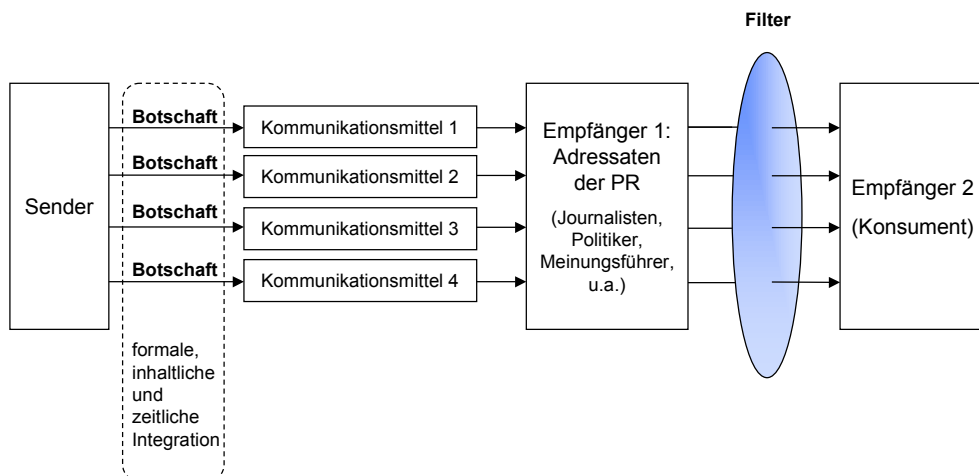
*Mittelwerte einer Skala von 1 = Sehr gut bis 4 = nicht geeignet

© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Problematik der Integration der Public Relations

Quelle: in Anlehnung an Böing/Göttgens 2002

Kommunikationsmodell der Public Relations



© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Problematik der Integration der Public Relations

Quelle: in Anlehnung an Böing/Göttgens 2002

- Formale Integration →
- Graphische Elemente tauchen selten in der Berichterstattung der Medien auf.
- Inhaltliche Integration →
- Inhalte von Unternehmensbotschaften werden häufig durch Medien verändert (gesetzlich verankerte Pressefreiheit sowie Verbot der Zensur).
 - Journalisten sind bestrebt, ein objektives und kritisches Bild der Unternehmensnachrichten abzugeben.
 - Unternehmensnachrichten werden lesergruppenspezifisch aufbereitet.
 - Werbliche Beeinflussungen werden abgelehnt.
- Zeitliche Integration →
- Medien agieren zeitlich unabhängig.

© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Problematik der Integration der Public Relations

Quelle: in Anlehnung an Böing/Göttgens 2002

Roadshows:

- ⇒ Frühzeitige Steuerung der Berichterstattung durch einzelne Journalisten

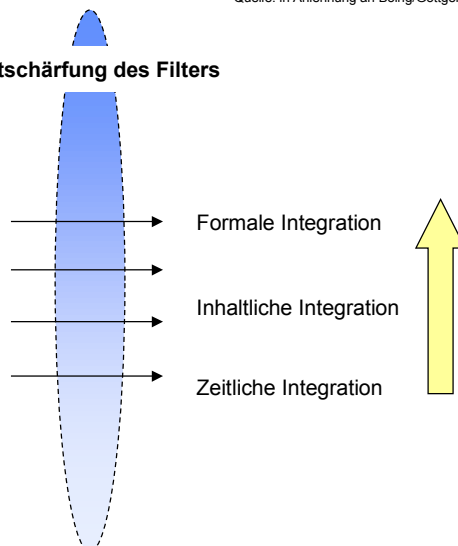
Pressekonferenzen:

- ⇒ Formale, inhaltliche und zeitliche Integration der Präsentation
- ⇒ Vergabe von Prospekten, CD-Roms mit Bildern, Filmen, Logos etc. an Journalisten

Aktive Unterstützung der Pressearbeit:

- ⇒ Z.B. Presse-Website mit Möglichkeit zum Download von Logos und Bereitstellung von TV Footages

Entschärfung des Filters



© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

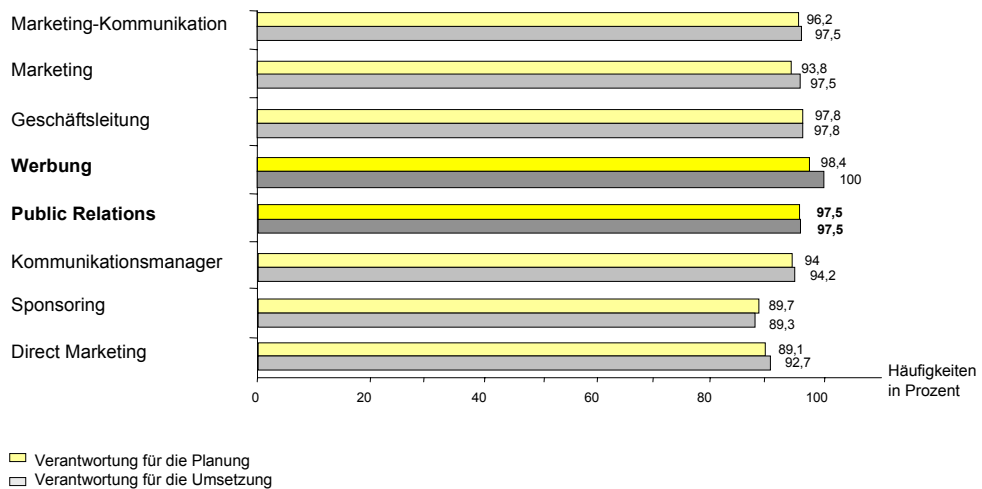
Public Relations und Integrierte Kommunikation

- Stellenwert von Public Relations
- Integration von Public Relations in den Kommunikationsmix
- Entwicklung einer Organisationsstruktur
- Benennung des Kommunikationsmanagers

© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Verantwortung für die Planung und Umsetzung der Integrierten Kommunikation

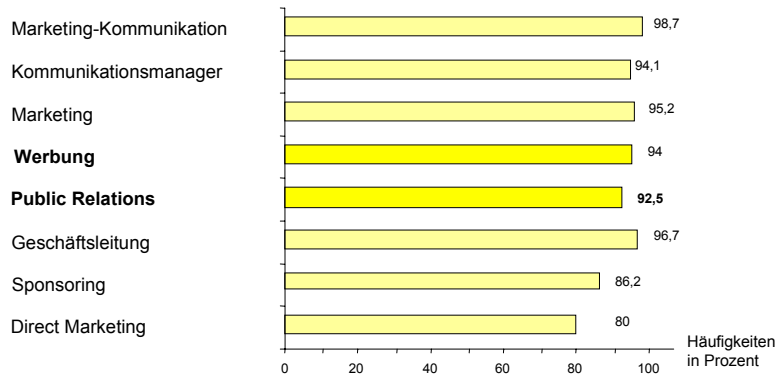
Quelle: Bruhn/Boenigk 1999



© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Bereitschaft zur Zusammenarbeit im Rahmen der Umsetzung der Integrierten Kommunikation

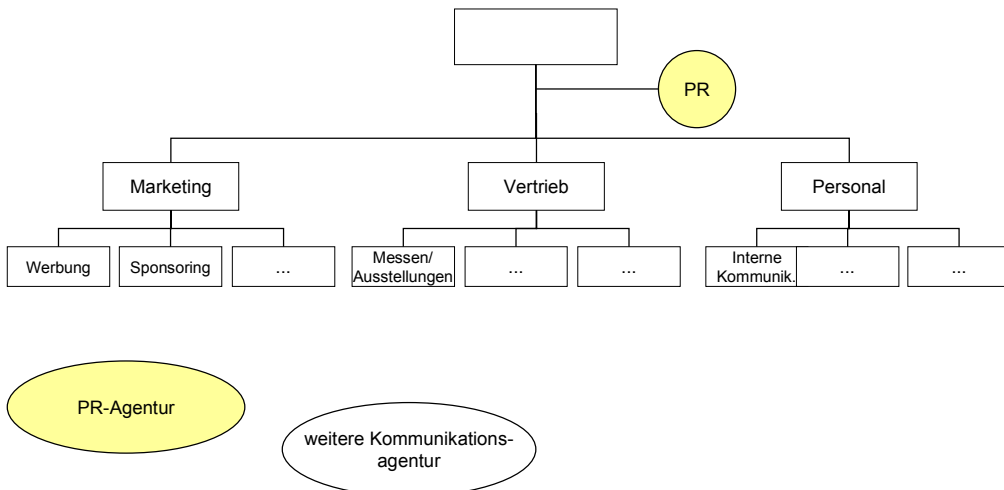
Quelle: Bruhn/Boenigk 1999



© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

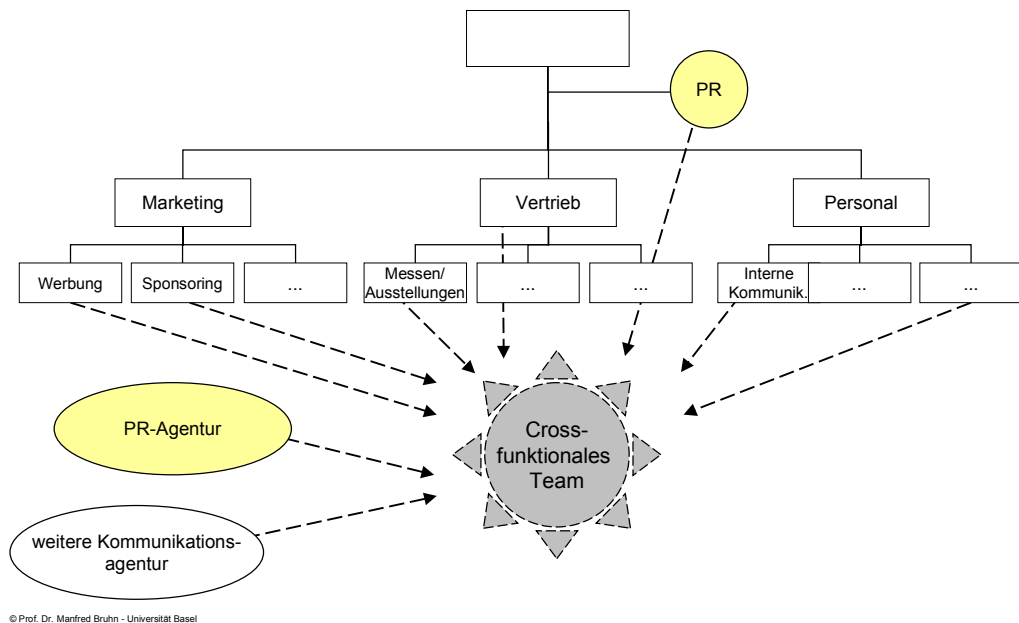
Isolierung von Public Relations in der Organisationsstruktur

Informations-, Abstimmungs- und Koordinationsprobleme durch die Isolierung von Public Relations in der Organisationsstruktur



© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Integration von Public Relations im cross-funktionalen Team



Public Relations und Integrierte Kommunikation

- Stellenwert von Public Relations
- Integration von Public Relations in den Kommunikationsmix
- Entwicklung einer Organisationsstruktur
- Benennung des Kommunikationsmanagers

Auswahl des Kommunikationsmanagers

„Wer ist der bessere Kommunikationsmanager?“



PR-Background

- PR-Verantwortliche sind bereits in der Ausübung ihrer „traditionellen“ PR-Funktionen vertraut mit
 - einem breiten Fokus und dem interaktiven Austausch mit einer Vielzahl heterogener Zielgruppen,
 - der Auseinandersetzung mit den individuellen Kommunikationsbedürfnissen unterschiedlicher Zielgruppen,
 - der Rollenvielfalt von Zielgruppen

Die Problematik der Schaffung von **Einheitlichkeit in der Kommunikation** aus Perspektive aller Zielgruppen und der Erzeugung von **Konsistenz in den Unternehmensaussagen** ist für PR-Manager somit ein „vertrautes Terrain“.

Auswahl des Kommunikationsmanagers

„Wer ist der bessere Kommunikationsmanager?“

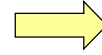


Marketing-Background

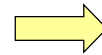
- Verfügen über Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Kommunikationsagenturen.
- Sind erfahren in der strategischen (Marketing/Kommunikations-)Planung.
- Haben Kenntnisse über Fragestellungen der Positionierung, Schaffung von Präferenzen bei den Zielgruppen und der Abgrenzung von der Konkurrenz.
- Sind vertraut mit Fragen der Kommunikationsbudgetplanung sowie -erfolgskontrolle.
- Verfügen oftmals über ein besseres „Standing“ im Unternehmen und mehr Durchsetzungskraft.

Anforderungen an den Kommunikationsmanager

Fachliche Anforderungen	Persönliche Anforderungen
<ul style="list-style-type: none"> • Fachkenntnisse für den Einsatz einzelner Kommunikationsinstrumente • Kenntniss über die Kommunikationsbedürfnisse der unterschiedlichen Zielgruppen • Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Kommunikationsagenturen • Kenntnisse für die Konzept-, Budget- und Kontrollplanung • Kenntnisse in Fragen der Gestaltung und des Designs • Know-how über gruppendynamische Prozesse • Kenntnisse in der Durchführung und Interpretation von Marktforschungsstudien • Erfahrungen im Einsatz von Kommunikationsinstrumenten • u.a.m. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliche Denkweise • Sensibilität für die Gestaltung der Beziehungen zu den Zielgruppen • Kreativität und Innovationsfähigkeit • Eigeninitiative und Dynamik • Führungsfähigkeiten • Verhandlungsgeschick • Konfliktfähigkeit • Durchsetzungsfähigkeit für das Konzept • Überzeugungsfähigkeit • Ausdauer und Standfestigkeit • u.a.m.



Entkopplung
personalpolitischer
Entscheidungen
vom rein
funktionellen
Background



Orientierung an
den spezifischen
Anforderungen
eines Kommuni-
kationsmanagers
für die Integrierte
Kommunikation

© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel



Auf eine gemeinsame Zukunft von
PR und Werbung im Rahmen der
Integrierten Kommunikation ...

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

LIEBE IN JEDER
BEZIEHUNG

© Prof. Dr. Manfred Bruhn - Universität Basel

Literaturempfehlungen

- Belch, G. E./Belch, M. A.** (2000): Advertising and promotion: an integrated marketing communications perspective, 5. Auflage, Chicago u.a.
- Bruhn, M.** (2003a): Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation im Unternehmen, 2. Aufl., München.
- Bruhn, M.** (2003b): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung, 3. Aufl., Stuttgart.
- Bruhn, M.** (2003c): Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz, 4. Aufl., Frankfurt/Main, Wiesbaden.
- Bruhn, M./Boenigk, M.** (1999): Integrierte Kommunikation: Entwicklungsstand in Unternehmen, Wiesbaden.
- Bruhn, M./Schmidt, S.J./Tropp, J.** (Hrsg.) (2000): Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis, Wiesbaden.
- Duncan, T./Moriarty, S.** (1997): Driving Brand Value. Using Integrated Marketing to Manage Profitable Stakeholder Relationships, New York.
- Esch, F.-R.** (1999): Wirkungen integrierter Kommunikation, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Hunter, T.** (1997): The Relationship of Public Relations and Marketing Against the Background of Integrated Marketing Communications. A Theoretical Analysis and Empirical Study at US-American Corporations, (unveröffentlichte) Diplomarbeit an der Universität Salzburg.
- Kirchner, K.** (2001): Integrierte Unternehmenskommunikation. Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen, Wiesbaden.
- Kroeber-Riel, W.** (1993): Bildkommunikation, München.
- Kroeber-Riel, W./Esch, F.-R.** (2000): Strategie und Technik der Werbung, 5. Aufl., Stuttgart u.a.
- Percy, L.** (1997): Strategies for implementing integrated marketing communications, Lincolnwood (Chicago).
- Schulz, D.E./Tannenbaum, S.I./Lauterborn, R.F.** (1995): Integrated Marketing Communications, Lincolnwood (Chicago).
- Thorson, E./Moore, J.** (Hrsg.) (1996): Integrated Communication. Synergy of Persuasive Voices, Mahwah (New Jersey).