

- Events
- Multimediakommunikation

Innerhalb der Kommunikationsinstrumente können weitere Subgruppierungen z.B. nach den verwendeten Kommunikationsträgern, Zielgruppen, usw. differenziert werden. Die folgende Strukturierung soll dies exemplarisch veranschaulichen (vgl. ebd.: 210):

- Mediawerbung:
  - Anzeigenwerbung
  - Fernsehwerbung
  - Radiowerbung
  - Plakatwerbung usw.
- Verkaufsförderung
  - konsumentengerichtete Verkaufsförderung
  - handelsgerichtete Verkaufsförderung
- Sponsoring
  - Sportsponsoring
  - Kultursponsoring
  - Sozio- und Umweltsponsoring
  - Mediensponsoring

Der Einsatz verschiedener Kommunikationsinstrumente stellt Unternehmen vor die Aufgabe der „interinstrumentellen Allokation“, d.h. der Verteilung des Kommunikationsbudgets auf die verschiedenen Instrumente unter Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkten. Dabei ergibt sich das Problem, dass es auf Grund der Tatsache, dass die Funktionen bzw. Ziele der verschiedenen Instrumente stark differieren, bis jetzt keine anerkannten Bewertungsmaßstäbe für einen effektivitätsorientierten Vergleich der Instrumente gibt. Auch ein Kosten-Nutzen-Vergleich zwischen den Instrumenten ist daher schwierig. Ein weiteres Problem stellt die Messung der Wirkungsbeziehungen zwischen den verschiedenen Instrumenten dar (vgl. Bruhn 2004: 204).

## 4.5 Integrierte Unternehmenskommunikation

Die ursprünglich von Aristoteles<sup>34</sup> stammende und später von anderen Autoren zu der These „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“ reduzierten Anschauung, stellt die Basis für die gesamte Betrachtung der Integrierten Kommunikation dar: „Übertragen auf die Kommunikation kann das Ganze als das gesamte Erscheinungsbild eines Unternehmens oder einer Marke verstanden werden. Die einzelnen Teile des Ganzen entsprechen den Kommunikationsinstrumenten und -maßnahmen, die zur Bildung des gesamten Erscheinungsbildes des Unternehmens bzw. der Marke beitragen.“ (Bruhn 2005b: 96). Das Konzept

---

34 Aristoteles schreibt in seinem Werk „Metaphysica“ wie folgt: „Das was aus Bestandteilen so zusammengesetzt ist, daß es ein einheitliches Ganzes bildet, nicht nach Art eines Haufens, sondern wie eine Silbe, das ist offenbar mehr als bloß die Summe seiner Bestandteile.“

der Integrierten Unternehmenskommunikation ist somit ein holistischer Ansatz, der versucht die Unterteilung in einzelne Wissenschaftsdisziplinen bzw. die Grenzen, die durch die Unterteilung von Kommunikation in die einzelne Bereiche wie Werbung, Sponsoring, Public Relations, Interne Kommunikation, Verkaufsförderung usw. aufzulösen und Kommunikationsprozesse so auszurichten, dass die Empfänger diese als Einheit empfinden – unabhängig von welcher Quelle sie stammen (vgl. Kirchner 2001: 34f, Mast 2002: 23f). Integrierte Unternehmenskommunikation kann als *das korporative Abstimmen und Zusammenwirken aller kommunikativer Botschaften eines Unternehmens zum Zwecke der Erreichung eines inhaltlich wie formal konsistenten Erscheinungsbildes* bezeichnet werden.

Kirchner (2001: 36) betrachtet „Integrierte Unternehmenskommunikation“ als Prozess des Kommunikationsmanagements und als Bestandteil eines „Integrierten Beziehungsmanagements“. Integrierte Unternehmenskommunikation zu praktizieren bedeutet nach Kirchner (2001: 312) all jene Unternehmensprozesse zu managen, die in die Kreation und das Management sämtlicher Kontaktpunkte zwischen Kunde und Marke involviert sind. Sie kommt zur folgenden Ausdrucksdefinition: „Integrierte Unternehmenskommunikation ist der Prozess des koordinierten Managements aller Kommunikationsquellen über ein Produkt, ein Service oder ein Unternehmen, um *gegenseitig vorteilhafte* Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Bezugsgruppen aufzubauen und zu pflegen.“ (ebd.: 36) Auch Bruhn (2004: 242) streicht den Prozess-Aspekt der Integrierten Unternehmenskommunikation hervor:

„Integrierte Kommunikation ist ein Prozess der 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.“

Ziel der Integrierten Unternehmenskommunikation sind *Synergiewirkungen* (vgl. Bruhn 2004: 242). Die Gesamtheit der kommunikationspolitischen Instrumente soll so wirken, dass eine hohe Konvergenz bei den Bezugsgruppen erzielt wird, denn „nur bei konvergierendem Einsatz der kommunikativen Maßnahmen ist ein konsistentes, widerspruchsfreies und klares Produkt- bzw. Firmenbild möglich.“ (Bednarczuk 1990: 223). Eine Integration sämtlicher Kommunikationsmaßnahmen dient weiterhin dazu, „die Informationsüberlastung der Kunden zu reduzieren und durch die wiederholte Nutzung konsistenter Aussagen und Bilder höhere Lerneffekte durch Konditionierung zu erzielen.“ (Bruhn 2005b: 96). Neben der Abstimmung der einzelnen Kommunikationsinstrumente ist vor allem der Einklang des Kommunikationsinhaltes und der Botschaften für eine Integrierte Unternehmenskommunikation<sup>35</sup> zentral. Es sollte das Ziel aller Kommunikationsaktivitäten sein, die durch Kommunikation vermittelte Vorstellungen von einem Unternehmen und seinen Produkten im Kopf der unterschiedlichen Teilöffentlichkeiten oder Zielgruppen möglichst einprägsam und positiv zu gestalten. Es geht somit darum, die verschiedenen Kommunikationsinstru-

---

35 In dieser Arbeit wird „Integrierte Unternehmenskommunikation“ mit dem Ausdrücken „Integrierte Kommunikation“ synonym verwendet.

mente so abzustimmen, dass ein klares, widerspruchsfreies und damit auch glaubwürdiges Bild vermittelt wird, das sowohl leicht gespeichert als auch wiedererkannt wird.

Als Folge der heute vorherrschenden Informationsüberlastung nehmen wir nur mehr Informationsfragmente wahr. Sind diese nicht klar, konsistent, einprägsam und verständlich, werden sie ignoriert. Im Großen und Ganzen entscheiden wir uns nicht mehr basierend auf Fakten, sondern veranlasst durch Eindrücke (vgl. Kirchner 2001: 33). Im Prinzip geht es daher bei den diversen Integrationsbemühungen um eine Aufmerksamkeitssteigerung (vgl. Zerfaß 2004: 308). Ein weiteres Faktum, welches für eine Integrierte Unternehmenskommunikation spricht, ist der Verlust der Informationskontrolle durch die Entwicklung und Anwendung neuer Medien. Der leichte Zugang zu Informationen auf Anfrage oder Bedürfnis löst die kontrollierte Botschaftsverteilung durch die klassischen Medien immer mehr ab. Somit macht dies ein klares und konsistentes System an Botschaften notwendig (vgl. ebd.: 33f). Ein weiterer Grund für eine Integration aller Kommunikationsbemühungen eines Unternehmens sieht Zerfaß (2004: 308) in der problemorientierten Aufspaltung der Kommunikationsaufgaben eines Unternehmens. Mit der notwendigen Spezialisierung – etwa durch einschlägige Ausbildungsgänge, Berufsstände und durch den Wissenschaftsbetrieb – geht die Gefahr einher, dass der Bezug zur Gesamtstrategie aus den Augen verloren wird. Als weiteres Motiv für eine integrative Kommunikationspolitik sieht Zerfaß (2004: 308) in möglichen Einsparungspotentialen, beispielsweise durch die gemeinsame Nutzung von technischen und kreativen Ressourcen. Kirchner sieht dies ähnlich, wenn sie sagt: „Die gemeinsame Nutzung von technischem und kreativem Know-how der Kommunikationsabteilungen bringt nicht nur mehr Konsistenz, sondern auch mehr Effizienz.“ (Kirchner 2001: 168) Zerfaß nennt exemplarisch gemeinsame Methoden- und Datenbanken für die Zielgruppenanalyse und die Bündelung von Aufträgen an Meinungsforschungsinstitute. Eine Abstimmung der Kommunikation kann weiters verhindern, dass sich verschiedene Maßnahmen der internen und externen Kommunikation gegenseitig konterkarieren. Ein Beispiel hierfür wäre, wenn im Organisationsfeld Mythen und Symbole vorherrschen, die auf tradierte Normen oder Machtpositionen verweisen, während die Öffentlichkeitsarbeit versucht ist, Wertkonflikte mit externen Bezugsgruppen argumentativ zu lösen. Ein aggressives Auftreten am Markt passt beispielsweise auch kaum zu einem fürsorglichen und „naturbezogenen“ gesellschaftspolitischen Image. Solche Widersprüche sind am ehesten durch aufgabenspezifische und systematisch aufeinander abgestimmte Kommunikationsaktivitäten zu vermeiden (vgl. ebd.: 309). Zerfaß nennt weiters die Rollenvielfalt potentieller Kommunikationspartner<sup>36</sup>, die Interdependenz verschiedener Kommunikationsarenen<sup>37</sup> und den

---

36 Auf Grund der Rollenverflechtungen – Personen können z.B. zugleich Transaktionspartner (Lieferanten, Arbeitnehmer), Mitglieder (Aktionäre, Mitarbeiter, Subunternehmer) und Interessenten (Anrainer) einer anderen Organisation sein – kann der Fall eintreten, dass „sich umfeldspezifische Kommunikationsaktivitäten an Rollenträger richten, hinter denen die gleichen Menschen oder Organisationen stehen. Dies führt dazu, daß widersprüchliche Aussagen der Marktkommunikation, Organisationskommunikation und Öffentlichkeitsarbeit jederzeit wahrgenommen werden können.“ (Zerfaß 2004: 309) Der Beitrag der Kommunikationspolitik zum Unternehmenserfolg, aber auch die Eignung der Unternehmenskommunikation zur Beförderung der Unternehmensstrategie wird dadurch in Frage gestellt.

37 Probleme in zunächst lokalen und kontextspezifischen Öffentlichkeiten erreichen u.U. in kondensierter Form die gesellschaftspolitische Arena, dadurch wird wiederum eine Diskussion in „andere Sphären gestoßen. Mit

sphärenübergreifenden Charakter systemischer Teilöffentlichkeiten<sup>38</sup> als weiteren Beleg der Notwendigkeit einer integrierten Kommunikationspolitik. Für diese umfassenden und komplexen Koordinationsaufgaben bedarf es nach Bruhn (1995: 118f) und Kirchner (2001: 167) eines hauptamtlichen Kommunikationsmanagers. Zu dessen Aufgaben zählen Planung und Kontrolle der Integrierten Unternehmenskommunikation (dazu zählt auch die Einhaltung der formalen Gestaltungsrichtlinien des Corporate Designs), das Initiieren von Projekten, die Beratung der Fachabteilungen bei Fragen der Integration, die Informationssammlung und -weitergabe sowie eine gewisse Entscheidungsfunktion (Freigabe von Kommunikationsmittel usw.). Kirchner (2001: 167) schlägt für die Strukturierung und Abstimmung der Unternehmenskommunikation die Einführung einer neuen und höheren Ebene vor: die Stufe der „Gesamtkommunikation“. Erst auf zweiter Ebene folgen in Anlehnung an Zerfaß (2004: 289) die drei nach den Bezugsgruppen ausdifferenzierten Kommunikationsfunktionen eines Unternehmens: (1) das Kommunikationsmanagement des gesellschaftspolitischen Umfeldes (Public Relations), (2) das Kommunikationsmanagement des marktorientierten Umfeldes (Marketingkommunikation<sup>39</sup>) sowie (3) das Kommunikationsmanagement des internen Umfeldes (Interne Kommunikation) (vgl. Kirchner 2001:167).

Zur Umsetzung der Integrierten Unternehmenskommunikation müssen nach Zerfaß Steuerungspotentiale in allen Managementfunktionen angelegt werden. Folgende Aufgabenbereiche sind an der Mitgestaltung der Kommunikationsaufgabe involviert: (1) Planung, (2) Kontrolle, (3) Organisation, (4) Personalmanagement und (5) Menschenführung/Leitung (vgl. hierzu die Ausführungen bei Zerfaß 2004: 313ff). Ob einzelne Aufgabenträger oder ganze Abteilungen mit bestimmten Teilaspekten der Gesamtkommunikation oder mit der Sicherstellung des Integrationsgedankens betraut werden, hängt prinzipiell vom organisationspezifischen Handlungskontext ab. Dies gilt auch für die Frage welchem Teilbereich der Unternehmenskommunikation die meiste Aufmerksamkeit geschenkt wird. In Kleinbetrieben ist es möglich, dass die (geplante) Unternehmenskommunikation weitestgehend von einer einzigen Person verantwortet wird. In einem Weltkonzern hingegen wird die Organisationskommunikation zum zentralen Problem, „weil Verfahrensrichtlinien und Wertmuster im Spannungsfeld von Einheit und Vielfalt verankert werden müssen.“ (ebd.: 316). Ein Unternehmen, das in einem gesellschaftspolitisch sensiblen Feld (Chemie, Rüstungsindustrie) agiert, wird ein besonderes Augenmerk auf Öffentlichkeitsarbeit richten.

---

dieser Themendynamik geht die Gefahr einher, daß widersprüchliche Aussagen der internen und externen Kommunikation ungeplante Dissonanzen hervorrufen. Deshalb ist eine koordinierte Vorgehensweise angebracht, die auf systematischen Themenanalysen und Stimmungsrecherchen beruht.“ (Zerfaß 2004: 310 in summarischen Bezug auf Heath 1990 und Piwinger/Niehüser 1995)

- 38 Kommunikative Plattformen (episodische Interaktionen, Veranstaltungen, Datenetze und Massenmediensysteme) überspannen nicht selten mehrere Öffentlichkeiten. Zerfaß nennt als Beispiele die Regionalpresse – hier werden kommunale, gesellschaftspolitische und ökonomische Themen (Anzeigenwerbung) verhandelt – und die durch den Quotenwettbewerb evozierten eigenen Spielregeln des Massenmediensystems. Es muss hierbei damit gerechnet werden, „daß situativ geplante Kommunikationsaktivitäten von Nachrichtenagenturen und Journalisten aufgegriffen und in vereinfachter Form der Berichterstattung, die im Zeitalter des massenmedialen Quotenwettbewerbs allorts praktiziert werden, sorgen dafür, daß Inkonsistenzen mit großer Wahrscheinlichkeit erkannt und publik gemacht werden.“ (ebd.: 311)
- 39 Statt dem ursprünglich von Zerfaß (2004: 289) verwendeten Ausdruck „Marktkommunikation“ verwendet sie – wohl ganz im Sinne eines konstruktiven, „integrierten“ Zusammenarbeitens der Public Relations- und Marketing-Abteilungen – den externen Bereich der Unternehmenskommunikation „Marketingkommunikation“.

Kirchner (2001: 312ff) schlägt zur praktischen Umsetzung der Integrierten Unternehmenskommunikation zehn Prinzipien im Sinne von Planungs- und Umsetzungsanleitungen vor (die Reihung bedeutet dabei keine Prioritätensetzung):

- (1) Anpassung an die Veränderungen der Umwelt
- (2) Planen auf der Basis der Außenperspektive
- (3) Strategische Planung und Markenpositionierung als Ausgangspunkt
- (4) Zweiwegkommunikation und Informationstechnologie
- (5) Inhaltliche, formale und zeitliche Integration des Kommunikationsoutputs
- (6) Konsistente Botschaften an allen Markenkontaktpunkten
- (7) Entwicklung von Kommunikationsideen auf Basis intensiver Kundenkenntnis
- (8) Interdisziplinäres, funktionsübergreifendes Management
- (9) Gesamtevaluation der Kommunikation
- (10) Unterstützung des Top-Managements

Zerfaß (2004: 311) unterscheidet grundsätzlich zwei Ansatzpunkte für Integrationsbemühungen eines Unternehmens: (1) die Ebene der eigentlichen Kommunikationshandlungen und (2) der gesamte Bereich des Kommunikationsmanagements (d.h. die Steuerung von Kommunikationsprozessen in arbeitsteiligen Organisationen). Nach Bruhn (2003: 58ff) lassen sich die „eigentlichen Kommunikationshandlungen“ in dreifacher Hinsicht harmonisieren: (1) inhaltlich, (2) formal und (3) zeitlich.

- (1) Die *inhaltliche Integration der Kommunikation* umfasst nach Bruhn (2003: 58) sämtliche Aktivitäten, welche die Kommunikationsinstrumente und -mittel *thematisch* durch *Verbindungslinien* miteinander auf die Kommunikationsziele abstimmen, um ein einheitliches Erscheinungsbild zu vermitteln. Verbindungslinien können sein:
  - Einheitliche Slogans
  - Kernbotschaften
  - Kernargumente
  - Schlüsselbilder
  - Verbindungen von Bilder mit akustischen Signalen
- (2) Die *formale Integration* der Kommunikation beinhaltet sämtliche Aktivitäten, welche die Kommunikationsinstrumente und -mittel durch *Gestaltungsprinzipien* formal miteinander verbinden, um dadurch eine einheitliche Form des Erscheinungsbildes zu kommunizieren. Bei diesen Gestaltungsprinzipien geht es um die korrekte Anwendung des Unternehmens- bzw. Markenzeichens, der Unternehmensfarben und -schriften usw. nach den vorgegebenen formalen Richtlinien durch das Corporate Design-Manual (siehe hierzu auch Kapitel 15.1.).
- (3) Die *zeitliche Integration* umschließt alle Aktivitäten, die den Einsatz der Kommunikationsinstrumente und -mittel *innerhalb* sowie *zwischen verschiedenen Planungsperioden* aufeinander abstimmen und damit im Hinblick auf die zentralen Kommunikationsziele die Wahrnehmung eines einheitlichen Erscheinungsbildes verstärken. Mittels der zeitlichen Integration bzw. Abstimmung wird versucht sicherzustellen, dass die Kommunikationsinstrumente sich im zeitlichen Einsatz gegenseitig unterstützen (Bruhn 2003: 67).

Im Zuge der formalen Integration werden für die unterschiedlichen Kommunikationsmittel formale Vereinheitlichungen vorgenommen. Das Ziel der formalen Integration ist es, die Wiedererkennbarkeit des Unternehmens bzw. seiner Marke zu erhöhen und damit bessere „Lernerfolge“ zu erreichen. Unternehmen verfügen meist über so genannte Corporate Design-Manuals, welche den formalen Auftritt genau festlegen (vgl. Bruhn 2004: 244). Als inhaltliche und formale Verbindungslinien zwischen einzelnen Kommunikationsmaßnahmen können einheitliche Schlüsselbilder (z.B. das Becks-Schiff mit den grünen Segeln, die Lila Milka-Kuh, usw. – vgl. hierzu Kapitel 16.4.2.4), Slogans und/oder Kernbotschaften verwendet werden (vgl. Bruhn 2004: 243, Kroeber-Riel/Esch 2004). Kirchner (2001: 314) konstatiert: „Je integrierter das Design, der Inhalt und die zeitliche Abfolge der Kommunikationsprogramme sind, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass die Person die intendierten Botschaften wahrnimmt, aufnimmt und verarbeitet. Desto größer ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass die Markenassoziationen (Produkt und Unternehmen) auf jene eingeschränkt werden, die das Unternehmen vorgibt.“