

Inhalt

Vorwort	V
Zur Konzeption des Buches	IX
Schaubildverzeichnis	XIX
Insertverzeichnis	XXV
1. Bedeutung und Notwendigkeit einer Integrierten Kommunikation	1
1.1 Integrierte Kommunikation als Herausforderung der Kommunikationsarbeit	1
1.1.1 Unternehmen im Kommunikationswettbewerb	1
1.1.2 Vielfalt der Kommunikationsprozesse als Ausgangspunkt der Integration	12
1.1.3 Kommunikationsdefizite und Integrationsbedarf.....	14
1.1.4 Begriffliche Interpretation, Ziele und Aufgaben der Integration	19
1.1.5 Bezugssubjekte der Integrierten Kommunikation	26
1.1.6 Entwicklungsstand der Integrierten Kommunikation in Forschung und Praxis	32
1.1.7 Abgrenzung der Integrierten Kommunikation von Cross-Media-Kommunikation	35
1.2 Theoretische Erklärungsansätze der Integrierten Kommunikation	39
1.2.1 Entscheidungstheoretische Erklärungsansätze	40
1.2.2 Systemtheoretische Erklärungsansätze	41
1.2.3 Verhaltenswissenschaftliche Erklärungsansätze	42
1.3 Gestaltpsychologie und Gestaltgesetze als Grundlage der Integrierten Kommunikation	43
1.3.1 Historische Entwicklung der Gestaltpsychologie	43
1.3.2 Bedeutung und Grundhypothese der Gestaltpsychologie.....	43
1.3.3 Gestaltgesetze zur Erklärung der Integrierten Kommunikation	45
1.4 Theoretische Ansätze zur Erklärung der Wirkung der Integrierten Kommunikation	50
1.4.1 Schematheorie	50
1.4.1.1 Historische Entwicklung der Schematheorie	50
1.4.1.2 Bedeutung und Grundaussagen der Schematheorie ..	50
1.4.1.3 Empfehlungen der Schematheorie für die Gestaltung der Integrierten Kommunikation	52
1.4.1.4 Einfluss von Involvement und Imagery auf die Integrierte Kommunikation	56
1.4.2 Klassische Konditionierung	59
1.4.3 Theorie der kognitiven Dissonanz	59
1.4.4 Encoding Variability Theory	60
1.4.5 Repetition Variation Hypotheses	61
1.4.6 Mere-Exposure Effekt	62
1.5 Leistungsfähigkeit früherer Koordinationskonzepte der Kommunikation	63
1.5.1 Denken im Kommunikationsmix	63
1.5.2 Corporate-Identity-Konzept	64
1.5.3 Corporate-Communications-Konzept	68

1.6 Konzepte der Integrierten Kommunikation in der Literatur	69
1.7 Einordnung der Integrierten Kommunikation in die Markenpolitik	74
2. Erscheinungsformen und Widerstände der Integrierten Kommunikation	77
2.1 Grundelemente der Kommunikation	77
2.2 Formen der Integrierten Kommunikation	80
2.2.1 Inhaltliche Integration	80
2.2.2 Formale Integration	83
2.2.3 Zeitliche Integration	86
2.2.4 Richtung der Integration	89
2.2.4.1 Horizontale Integration	89
2.2.4.2 Vertikale Integration	90
2.2.5 Ebenen der Integration	93
2.2.5.1 Interinstrumentelle Integration	93
2.2.5.2 Intrainstrumentelle Integration	96
2.3 Barrieren der Integrierten Kommunikation	97
2.3.1 Inhaltlich-konzeptionelle Barrieren	98
2.3.2 Organisatorisch-strukturelle Barrieren	99
2.3.3 Personell-kulturelle Barrieren	103
2.4 Anforderungen an die Integrierte Kommunikation	106
3. Analyse der Beziehungen zwischen Kommunikationsinstrumenten als Voraussetzung für die Planung der Integrierten Kommunikation	109
3.1 Theoretische Grundlagen	109
3.2 Funktionale Beziehungen zwischen Kommunikationsinstrumenten	111
3.2.1 Komplementäre Beziehungen	112
3.2.2 Konditionale Beziehungen	113
3.2.3 Substituierende Beziehungen	114
3.2.4 Indifferente Beziehungen	115
3.2.5 Konkurrierende Beziehungen	116
3.3 Zeitliche Beziehungen zwischen Kommunikationsinstrumenten	117
3.3.1 Paralleler Einsatz	117
3.3.2 Sukzessiver Einsatz	119
3.3.3 Intermittierender Einsatz	119
3.3.4 Ablösender Einsatz	120
3.4 Hierarchische Beziehungen zwischen Kommunikationsinstrumenten	121
3.4.1 Strategische Bedeutung von Kommunikationsinstrumenten	122
3.4.2 Taktische Bedeutung von Kommunikationsinstrumenten	125
4. Messung der Beziehungen zwischen Kommunikationsinstrumenten	131
4.1 Messansätze im Überblick	131
4.2 Optimierungsverfahren	134
4.2.1 Analytische Verfahren	134
4.2.2 Heuristische Verfahren	137
4.3 Multivariate statistische Verfahren	141

4.3.1	Interdependenzanalysen	141
4.3.2	Dependenzanalysen	143
4.4	Beziehungsanalysen auf Basis von Cross-Impact-Analysen	143
4.4.1	Grundmodell einer Cross-Impact-Analyse	145
4.4.2	Einfluss-/Beeinflussungsanalysen	147
4.4.3	Empirische Ergebnisse von Beziehungsanalysen	150
4.4.4	Konsistenzanalysen	151
4.5	Portfolioanalysen	152
4.6	Hierarchisierungsanalysen auf der Basis des »Analytic Hierarchy Process« (AHP)	156
4.6.1	Grundmodell und Ablaufschritte des AHP-Ansatzes	157
4.6.2	Anwendung des AHP-Ansatzes in der Kommunikationsplanung	160
4.6.3	Kritische Würdigung des AHP-Ansatzes für eine integrierte Kommunikationsplanung	164
5.	Planungskonzepte der Integrierten Kommunikation	165
5.1	Notwendigkeit einer systematischen Kommunikationsplanung	165
5.2	Kommunikationsplanung auf unterschiedlichen Ebenen	166
5.3	Träger der integrierten Planungskonzepte	169
5.4	Aufbau und Ablauf des Planungskonzeptes	171
5.4.1	Analyse der Kommunikationssituation	172
5.4.2	Festlegung der Ziele der Integrierten Kommunikation	175
5.4.3	Definition der Zielgruppen der Integrierten Kommunikation	180
5.4.4	Kategorisierung und Auswahl von Kommunikationsinstrumenten	184
5.4.5	Integration der Planungselemente durch die Strategie der Integrierten Kommunikation	187
5.4.6	Festlegung und Verteilung des Kommunikationsbudgets	192
6.	Inhaltliche Umsetzung der Strategie der Integrierten Kommunikation	199
6.1	Elemente eines Konzeptpapiers der Integrierten Kommunikation	199
6.2	Integration der Kommunikationsziele (Zielplattform)	201
6.2.1	Strategische Positionierung als Ausgangspunkt	201
6.2.2	Hierarchisierung von Kommunikationszielen	208
6.3	Integration der Kommunikationsbotschaften (Botschaftsplattform)	211
6.3.1	Kommunikative Leitidee als Ausgangspunkt	211
6.3.2	Hierarchisierung von Botschaften	215
6.4	Integration der Kommunikationsinstrumente und -mittel (Instrumentenplattform)	218
6.4.1	Leitinstrumente als Ausgangspunkt	219
6.4.2	Hierarchisierung von Kommunikationsinstrumenten	220
6.5	Dokumentation der Kommunikationsregeln	225
7.	Organisatorische Gestaltung der Integrierten Kommunikation	229
7.1	Anforderungen an die Organisation der Integrierten Kommunikation	229
7.2	Integration durch »De-Spezialisierung«	231
7.2.1	Kommunikative Aufgabenanalyse	231
7.2.2	Stellenbildung in der Kommunikation	234

7.2.3	Bildung von Kommunikationsabteilungen	234
7.3	Integration durch Hierarchisierung	237
7.3.1	Einliniensysteme	238
7.3.2	Mehrliniensysteme	239
7.3.3	Stabliniensysteme	240
7.3.4	Matrixorganisation	243
7.4	Integration durch Prozessorientierung	247
7.4.1	Notwendigkeit und Einsatzbereiche der Prozessorganisation	248
7.4.2	Begriffliche Grundlagen zur Prozessorganisation der Integrierten Kommunikation	249
7.4.3	Prozessbetrachtung der Integrierten Kommunikation	252
7.4.4	Prozessarten in der Integrierten Kommunikation	253
7.4.5	Koordination von Prozessen in der Integrierten Kommunikation	256
7.4.6	Eignung einer prozessorientierten Organisationsgestaltung für die Integrierte Kommunikation	258
7.5	Integration durch Teamorientierung	259
7.5.1	Notwendigkeit der Teamorientierung	259
7.5.2	Gremienarbeit	260
7.5.3	Partizipationsmodell	263
7.5.4	Projektorganisation	264
7.5.5	Erfolgsfaktoren der Teamarbeit in der Kommunikation	266
7.6	Vorschlag einer idealtypischen Organisationsgestaltung der Integrierten Kommunikation	268
7.6.1	Projektorganisation mit interdisziplinären Teams und Lenkungsgremium	268
7.6.2	Organisation der Integrierten Kommunikation als Lernprozess	271
7.7	Organisationsansätze für die Integrierte Kommunikation in der Literatur	272
7.7.1	Konsolidierungsbezogene Ansätze	272
7.7.2	Koordinationsorientierte Ansätze	275
7.8	Organisation der Integrierten Kommunikation in international tätigen Unternehmen	278
7.8.1	Besonderheiten der internationalen Kommunikation	278
7.8.2	Multinationales Organisationsmodell	286
7.8.3	Internationales Organisationsmodell	287
7.8.4	Globales Organisationsmodell	288
7.8.5	Transnationales Organisationsmodell	290
7.8.6	Prozessorientierung der internationalen Kommunikation	292
7.8.7	Gestaltung Integrierter Kommunikation in internationalen Unternehmen	294
7.9	Integrierte Kommunikation in der Zusammenarbeit mit Kommunikationsagenturen	296
7.9.1	Entwicklungen innerhalb der Agenturbranche	297
7.9.2	Typologisierung von Agenturen	298
7.9.3	Agenturinternes Prozessmanagement	300
7.9.4	Merkmale der Beziehung zwischen Unternehmen und Agenturen	304
7.9.5	Anforderungen an Agenturen im Rahmen der Integrierten Kommunikation	308

7.9.6	Rolle der Agenturen zur Entwicklung eines prozess-orientierten Kommunikationsmanagements in Unternehmen	314
7.9.7	Vergütungssysteme für Agenturen zur Steuerung der Integrationsarbeit	316
8.	Personelle Gestaltung der Integrierten Kommunikation	319
8.1	Ziele und Aufgaben der personellen Gestaltung	319
8.2	Integrationsbewusstsein als Voraussetzung für die Integrierte Kommunikation	321
8.3	Stellenbeschreibungen für Kommunikationsmitarbeitende	324
8.4	Institutionalisierung der Stelle eines Kommunikationsmanagers	327
8.4.1	Aufgaben des Kommunikationsmanagers	327
8.4.2	Organisatorische Verankerung des Kommunikations-managers	332
8.4.3	Konfliktfelder des Kommunikationsmanagers	334
8.4.4	Anforderungsprofil des Kommunikationsmanagers	335
8.4.5	Anforderungen an die Ausbildung zum Kommunikations-manager	341
8.5	Abstimmung des Kommunikationsmanagers mit den Fachabteilungen	342
8.5.1	Instrumente der Zusammenarbeit	342
8.5.2	Entwicklung einer integrationsfördernden Kommunikationskultur	346
8.6	Gestaltung der Internen Kommunikation als zentrales Instrument der Integrierten Kommunikation	350
8.7	Anreizsysteme zur Erhöhung der Motivation für die Integrierte Kommunikation	355
9.	Kommunikationscontrolling für die Integrierte Kommunikation	361
9.1	Funktionen, Ebenen und Anforderungen an ein Kommunikations-controlling der Integrierten Kommunikation	361
9.2	Ansatzpunkte für ein Kommunikationscontrolling der Integrierten Kommunikation	365
9.3	Strategisches Kommunikationscontrolling für die Integrierte Kommunikation	368
9.3.1	Überprüfung der strategischen Positionierung	368
9.3.2	Überprüfung von Planungsprämissen	369
9.3.3	Überprüfung der Kompatibilitäten	369
9.4	Operatives Kommunikationscontrolling für die Integrierte Kommunikation	370
9.4.1	Prozesskontrollen	371
9.4.2	Effektivitätskontrollen	387
9.4.3	Effizienzkontrollen	394
9.5	Erfolgskräfte der Integrierten Kommunikation in der wertorientierten Unternehmensführung	406
9.6	Kritische Würdigung des Kommunikationscontrolling in der Integrierten Kommunikation	410
10.	Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven der Integrierten Kommunikation	413

Anhang	
Erarbeitung eines integrierten Kommunikationskonzeptes	
in zehn Schritten	421
Glossar zur Integrierten Kommunikation	429
Literaturverzeichnis	451
Stichwortverzeichnis	481