

# Inhalt

Vorwort .....	V
Zur Konzeption des Buches .....	IX
Schaubildverzeichnis .....	XIX

<b>1. Bedeutung und Notwendigkeit einer Integrierten Kommunikation</b> . . .	1
1.1 Integrierte Kommunikation als Herausforderung der Kommunika- tionsarbeit .....	1
1.1.1 Unternehmen im Kommunikationswettbewerb .....	1
1.1.2 Vielfalt der Kommunikationsprozesse als Ausgangspunkt der Integration .....	10
1.1.3 Kommunikationsdefizite und Integrationsbedarf .....	12
1.1.4 Begriffliche Interpretation, Aufgaben und Ziele der Integration .....	16
1.1.5 Bezugsobjekte der Integrierten Kommunikation .....	20
1.1.6 Entwicklungsstand der Integrierten Kommunikation in der Praxis .....	24
1.2 Theoretische Erklärungsansätze der Integrierten Kommunikation . . .	25
1.2.1 Entscheidungstheoretische Erklärungsansätze .....	26
1.2.2 Systemtheoretische Erklärungsansätze .....	27
1.2.3 Verhaltenswissenschaftliche Erklärungsansätze .....	28
1.3 Gestaltpsychologie und Gestaltgesetze als Grundlage der Integrierten Kommunikation .....	29
1.3.1 Historische Entwicklung der Gestaltpsychologie .....	29
1.3.2 Bedeutung und Grundhypothese der Gestaltpsychologie . . . .	29
1.3.3 Gestaltgesetze zur Erklärung der Integrierten Kommunikation .	30
1.4 Schematheorie zur Fundierung der Integrierten Kommunikation . . .	35
1.4.1 Historische Entwicklung der Schematheorie .....	35
1.4.2 Bedeutung und Grundaussagen der Schematheorie .....	36
1.4.3 Empfehlungen der Schematheorie für die Gestaltung der Integrierten Kommunikation .....	38
1.4.4 Einfluss von Involvement und Imagery auf die Integrierte Kommunikation .....	41
1.5 Leistungsfähigkeit früherer Koordinationskonzepte der Kommunikation .....	44
1.5.1 Denken im Kommunikationsmix .....	44
1.5.2 Corporate-Identity-Konzept .....	45
1.5.3 Corporate-Communications-Konzept .....	48
1.6 Konzepte der Integrierten Kommunikation in der Literatur .....	50
<b>2. Erscheinungsformen und Widerstände der Integrierten Kommunikation</b> .....	55
2.1 Grundelemente der Kommunikation .....	55
2.2 Formen der Integrierten Kommunikation .....	58
2.2.1 Inhaltliche Integration .....	58
2.2.1.1 Funktionale Integration .....	59
2.2.1.2 Instrumentelle Integration .....	60

2.2.1.3	Horizontale Integration	62
2.2.1.4	Vertikale Integration	62
2.2.2	Formale Integration	64
2.2.3	Zeitliche Integration	67
2.3	Barrieren der Integrierten Kommunikation	69
2.3.1	Inhaltlich-konzeptionelle Barrieren	70
2.3.2	Organisatorisch-strukturelle Barrieren	72
2.3.3	Personell-kulturelle Barrieren	76
2.4	Anforderungen an die Integrierte Kommunikation	79
<b>3.</b>	<b>Analyse der Beziehungen zwischen Kommunikationsinstrumenten als Voraussetzung für die Planung der Integrierten Kommunikation</b>	<b>83</b>
3.1	Theoretische Grundlagen	83
3.2	Funktionale Beziehungen zwischen Kommunikationsinstrumenten	85
3.2.1	Komplementäre Beziehungen	86
3.2.2	Konditionale Beziehungen	87
3.2.3	Substituierende Beziehungen	87
3.2.4	Indifferente Beziehungen	88
3.2.5	Konkurrierende Beziehungen	89
3.3	Zeitliche Beziehungen zwischen Kommunikationsinstrumenten	90
3.3.1	Paralleler Einsatz	91
3.3.2	Sukzessiver Einsatz	91
3.3.3	Intermittierender Einsatz	92
3.3.4	Ablösender Einsatz	93
3.4	Hierarchische Beziehungen zwischen Kommunikationsinstrumenten	94
3.4.1	Strategische Bedeutung von Kommunikationsinstrumenten	95
3.4.2	Taktische Bedeutung von Kommunikationsinstrumenten	98
<b>4.</b>	<b>Messung der Beziehungen zwischen Kommunikationsinstrumenten</b>	<b>103</b>
4.1	Messansätze im Überblick	103
4.2	Optimierungsverfahren	105
4.2.1	Analytische Verfahren	106
4.2.2	Heuristische Verfahren	109
4.3	Multivariate statistische Verfahren	113
4.3.1	Interdependenzanalysen	113
4.3.2	Dependenzanalysen	114
4.4	Beziehungsanalysen auf der Basis von Cross-Impact-Analysen	115
4.4.1	Grundmodell	117
4.4.2	Einfluss-/Beeinflussungsanalysen	118
4.4.3	Empirische Ergebnisse von Beziehungsanalysen	121
4.4.4	Konsistenzanalysen	122
4.5	Portfolioanalysen	124
4.5.1	Portfolioanalysen zur Klassifikation von Kommunikationsinstrumenten	124
4.5.2	Portfolioanalysen zur Bewertung von Kommunikationskontakten	127
4.6	Hierarchisierungsanalysen auf der Basis des »Analytic Hierarchy Process« (AHP)	129

4.6.1	Grundmodell und Ablaufschritte des AHP-Ansatzes	130
4.6.2	Anwendung des AHP-Ansatzes in der Kommunikations- planung	133
4.6.3	Kritische Würdigung des AHP-Ansatzes	136
<b>5.</b>	<b>Planungskonzepte der Integrierten Kommunikation</b>	<b>139</b>
5.1	Notwendigkeit einer systematischen Kommunikationsplanung	139
5.2	Kommunikationsplanung auf unterschiedlichen Ebenen	140
5.3	Träger der integrierten Planungskonzepte	144
5.4	Aufbau und Ablauf des Planungskonzeptes	145
5.4.1	Analyse der Kommunikationssituation	146
5.4.2	Festlegung der Ziele der Integrierten Kommunikation	150
5.4.3	Definition der Zielgruppen der Integrierten Kommunikation	155
5.4.4	Auswahl und Kategorisierung von Kommunikations- instrumenten	158
5.4.5	Integration der Planungselemente in ein strategisches Konzept der Integrierten Kommunikation	162
5.4.6	Festlegung und Verteilung des Kommunikationsbudgets	166
<b>6.</b>	<b>Inhaltliche Umsetzung eines strategischen Konzeptes der Integrierten Kommunikation</b>	<b>173</b>
6.1	Elemente eines Konzeptpapiers der Integrierten Kommunikation	173
6.2	Integration der Kommunikationsziele (Positionierungspapier)	175
6.2.1	Strategische Positionierung als Ausgangspunkt	175
6.2.2	Hierarchisierung von Kommunikationszielen	182
6.3	Integration der Kommunikationsbotschaften (Kommunikationsplattform)	184
6.3.1	Kommunikative Leitidee als Ausgangspunkt	184
6.3.2	Hierarchisierung von Botschaften	186
6.4	Integration der Kommunikationsinstrumente und -mittel (Regeln zum Instrumenteinsatz)	190
6.4.1	Leitinstrumente als Ausgangspunkt	190
6.4.2	Kategorisierung weiterer Kommunikationsinstrumente	191
6.5	Dokumentation der Kommunikationsregeln	196
<b>7.</b>	<b>Organisatorische Gestaltung der Integrierten Kommunikation</b>	<b>199</b>
7.1	Anforderungen an die Organisation der Integrierten Kommunikation	199
7.2	Integration durch »De-Spezialisierung«	201
7.2.1	Kommunikative Aufgabenanalyse	201
7.2.2	Stellenbildungen in der Kommunikation	203
7.2.3	Bildung von Kommunikationsabteilungen	204
7.3	Integration durch Hierarchisierung	206
7.3.1	Einliniensysteme	207
7.3.2	Mehrliniensysteme	208
7.3.3	Stabliniensysteme	210
7.3.4	Matrixorganisation	212
7.4	Integration durch Teamorientierung	215

7.4.1	Notwendigkeit der Teamorientierung	215
7.4.2	Gremienarbeit	218
7.4.3	Projektorganisation	219
7.4.4	Partizipationsmodell	222
7.4.5	Kollegialmodell	222
7.5	Integration durch Prozessorientierung	223
7.5.1	Grundgedanke und Basiselemente der Prozessorientierung	223
7.5.2	Prozessorientierung in der Integrierten Kommunikation	225
7.6	Vorschlag einer idealtypischen Organisationsgestaltung der Integrierten Kommunikation	230
7.6.1	Projektorganisation mit interdisziplinären Teams und Lenkungsgremium	230
7.6.2	Organisation der Integrierten Kommunikation als Lernprozess	232
7.7	Organisationsmodelle der Integrierten Kommunikation in der Literatur	234
7.7.1	Fünf-Stufen-Modell	234
7.7.2	Interdisziplinäres Brand Equity Team	237
7.8	Organisation der Integrierten Kommunikation in international tätigen Unternehmen	239
7.8.1	Besonderheiten der internationalen Kommunikation	239
7.8.2	Multinationales Organisationsmodell	243
7.8.3	Internationales Organisationsmodell	244
7.8.4	Globales Organisationsmodell	245
7.8.5	Transnationales Organisationsmodell	247
7.8.6	Gestaltung Integrierter Kommunikation in internationalen Unternehmen	249
7.9	Integrierte Kommunikation in der Zusammenarbeit mit Kommunikationsagenturen	251
7.9.1	Entwicklungen innerhalb der Agenturbranche	253
7.9.2	Merkmale der Beziehung von Unternehmen und Agenturen	254
7.9.3	Anforderungen an Agenturen im Rahmen der Integrierten Kommunikation	257
7.9.4	Vergütungssysteme für Agenturen zur Steuerung der Integrationsarbeit	261
<b>8.</b>	<b>Personelle Gestaltung der Integrierten Kommunikation</b>	<b>263</b>
8.1	Ziele und Aufgaben der personellen Gestaltung	263
8.2	Integrationsbewusstsein als Voraussetzung für die Integrierte Kommunikation	265
8.3	Stellenbeschreibungen für Kommunikationsmitarbeiter	266
8.4	Institutionalisierung der Stelle eines Kommunikationsmanagers	268
8.4.1	Aufgaben des Kommunikationsmanagers	269
8.4.2	Organisatorische Verankerung des Kommunikationsmanagers	274
8.4.3	Konfliktfelder des Kommunikationsmanagers	275
8.4.4	Anforderungsprofil des Kommunikationsmanagers	276
8.4.5	Anforderungen an die Ausbildung zum Kommunikationsmanager	280
8.5	Abstimmung des Kommunikationsmanagers mit den Fachabteilungen	282
8.5.1	Instrumente der Zusammenarbeit	282

8.5.2	Entwicklung einer integrationsfördernden Kommunikationskultur .....	285
8.6	Gestaltung der Internen Kommunikation als zentrales Instrument der Integrierten Kommunikation .....	288
8.7	Anreizsysteme zur Erhöhung der Motivation für die Integrierte Kommunikation .....	292
<b>9.</b>	<b>Erfolgskontrolle und Kommunikationscontrolling für die Integrierte Kommunikation .....</b>	<b>297</b>
9.1	Gegenstand von Erfolgskontrollen .....	297
9.2	Methoden der Erfolgskontrolle im Überblick .....	301
9.2.1	Methoden der Prozesskontrolle .....	301
9.2.2	Methoden der Wirkungskontrolle .....	307
9.2.3	Methoden der Effizienzkontrolle .....	312
9.2.4	Stellenwert der Erfolgskontrolle in der Integrierten Kommunikation .....	320
9.3	Erfolgsgroßen der Integrierten Kommunikation im Rahmen der wertorientierten Unternehmensführung .....	321
9.4	Ansatzpunkte für ein Kommunikationscontrolling .....	325
9.4.1	Überprüfung der strategischen Positionierung .....	325
9.4.2	Überprüfung der Planungsprämissen .....	325
9.4.3	Kompatibilitätsprüfungen als Teil des Kommunikationscontrolling .....	326
<b>10.</b>	<b>Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven der Integrierten Kommunikation .....</b>	<b>329</b>
 <b>Anhang</b>		
<b>Erarbeitung eines integrierten Kommunikationskonzeptes in zehn Schritten .....</b>		<b>337</b>
 <b>Literaturverzeichnis .....</b>		<b>345</b>
<b>Stichwortregister .....</b>		<b>363</b>