

Inhalt

Vorwort	V
Zur Konzeption des Buches	IX
Schaubildverzeichnis	XIX
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	10
1.1.3 Kommunikationsdefizite und Integrationsbedarf	12
1.1.4 Begriffliche Interpretation, Aufgaben und Ziele der Integration	16
1.1.5 Bezugssobjekte 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
2. Erscheinungsformen und Widerstände der Integrierten Kommunikation	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
3.	Analyse der Beziehungen zwischen Kommunikationsinstrumenten als Voraussetzung für die Planung der Integrierten Kommunikation	83
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
4.	Messung der Beziehungen zwischen Kommunikationsinstrumenten	103
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
5.	Planungskonzepte der Integrierten Kommunikation	139
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
6.	Inhaltliche Umsetzung eines strategischen Konzeptes der Integrierten Kommunikation	173
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 Instrumenteneinsatz)	190
6.4.1	Leitinstrumente als Ausgangspunkt	190
6.4.2	Kategorisierung weiterer Kommunikationsinstrumente	191
6.5	Dokumentation der Kommunikationsregeln	196
7.	Organisatorische Gestaltung der Integrierten Kommunikation . . .	199
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
8.	Personelle Gestaltung der Integrierten Kommunikation	263
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 Kommunikations- manager	280
8.5	Abstimmung des Kommunikationsmanagers mit den Fach- abteilungen	282
8.5.1	Instrumente der Zusammenarbeit	282

8.5.2 Entwicklung einer integrationsfördernden Kommunikations- kultur	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
9. Erfolgskontrolle und Kommunikationscontrolling für die Integrierte Kommunikation	297
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 Erfolgsgrößen 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 Kommunikations- controlling	326
10. Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven der Integrierten Kommunikation	329
Anhang	
Erarbeitung eines integrierten Kommunikationskonzeptes in zehn Schritten	337
Literaturverzeichnis	345
Stichwortregister	363