

Karin Kirchner

INTEGRIERTE UNTERNEHMENS- KOMMUNIKATION

THEORETISCHE UND EMPIRISCHE
BESTANDSAUFNAHME UND EINE ANALYSE
AMERIKANISCHER GROSSUNTERNEHMEN

Westdeutscher Verlag

Karin Kirchner

Integrierte Unternehmenskommunikation

Organisationskommunikation. Studien zu Public Relations/ Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikationsmanagement

Herausgegeben von
Günter Bentele

Die Reihe „Organisationskommunikation. Studien zu Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikationsmanagement“ zielt darauf, wesentliche Beiträge zur Forschung über Prozesse und Strukturen der Kommunikation von und in Organisationen in ihrem gesellschaftlichen Kontext zu leisten. Damit kommen vor allem Arbeiten zum Tätigkeits- und Berufsfeld Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikationsmanagement von Organisationen (Unternehmen, politische Organisationen, Verbände, Vereine, Non-Profit-Organisationen, etc.), aber auch zur Werbung oder Propaganda in Betracht. Nicht nur kommunikationswissenschaftliche Arbeiten, sondern auch Beiträge aus angrenzenden Sozialwissenschaften (Soziologie, Politikwissenschaft, Psychologie), der Wirtschaftswissenschaften oder anderen relevanten Disziplinen zu diesem Themenbereich sind erwünscht. Durch Praxisbezüge der Arbeiten sollen Anstöße für den Professionalisierungsprozess der Kommunikationsbranche gegeben werden.

Karin Kirchner

Integrierte Unternehmens- kommunikation

*Theoretische und empirische
Bestandsaufnahme und eine Analyse
amerikanischer Großunternehmen*

Westdeutscher Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

1. Auflage Juni 2001

1. Nachdruck Februar 2002

2. Nachdruck Februar 2003

Alle Rechte vorbehalten

© Westdeutscher Verlag GmbH, Wiesbaden 2001

Lektorat: Monika Mülhausen

Der Westdeutsche Verlag ist ein Unternehmen der Fachverlagsgruppe BertelsmannSpringer.

www.westdeutscher-verlag.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Horst Dieter Bürkle, Darmstadt

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN 978-3-531-13646-2

ISBN 978-3-322-90511-6 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-90511-6

Inhalt

Inhalt	5
Verzeichnis der Abbildungen, Grafiken und Tabellen	11
Vorwort	15
1. Einleitung	17
1.1 Problemstellung.....	19
1.2 Aufbau der Arbeit	20
1.3 Die Methode der Literatur- und Sekundäranalyse.....	22
Teil I: Theorien und Modelle	24
2. Theoretische Orientierung und Entwicklung der Integrierten Unternehmenskommunikation	24
2.1 Das Unternehmen – ein mit der Umwelt interagierendes System.....	25
2.2 Die Umwelt – ein mit dem Unternehmen interagierendes System.....	27
2.3 Kurzer Abriss der Entwicklung des Konzeptes.....	29
2.4 Notwendigkeit, Aufgaben und Ziele der Integrierten Unternehmenskommunikation	33
2.5 Begriffsdefinition: Integrierte Unternehmenskommunikation	34
2.6 Zusammenfassung.....	37
3. Managementtheoretische Elemente der Integrierten Unternehmenskommunikation	38
3.1 Strategisches Management als Ausgangspunkt.....	38
3.2 Bezugsgruppen-Management: der veränderte Fokus im strategischen Management.....	43
3.2.1 Die besondere Stellung der Bezugsgruppe Kunden	46
3.2.2 Der kommunizierte Bezugsgruppennutzen.....	47
3.3 Zusammenfassung.....	50
4. Marketingtheoretische Elemente der Integrierten Unternehmenskommunikation	51
4.1 Warum die vier P's für das Marketingmanagement nicht mehr ausreichen.....	53
4.2 Konzept und Theorie des Integrated Relationship Marketings	57
4.2.1 Identifikation der Kundenbeziehungen	59

4.2.2 Kundensegmentierung, Evaluation der Kundenbeziehungen und Kundenmanagement.....	62
4.2.3 Aufbau von Beziehungen zur Marke.....	65
4.2.4 Das Management der Markenkontakte.....	71
4.3 Zusammenfassung.....	76
5. Kommunikationstheoretische Elemente der Integrierten Unternehmenskommunikation	79
5.1 Unternehmenskommunikation als beeinflussende Kommunikation	79
5.1.1 Grundsätzliches zur Kommunikation	79
5.1.2 Kommunikationsmodelle	80
5.1.3 Intentionale Unternehmenskommunikation und Kommunikationsstile	82
5.2 Segmentierung der Bezugsgruppen aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive	85
5.2.1 Klassifizierung der Segmentierungsansätze	85
5.2.2 Situative Theorie der Teilöffentlichkeiten nach Grunig	87
5.3 Informationsverhaltensverhalten des Menschen	90
5.3.1 Das Mehrebenenmodell.....	91
5.3.2 Repräsentation von Information im Gedächtnis	93
5.3.3 Das Aktivierungsmodell.....	94
5.3.4 Messen von Gedächtnisleistung und Merkfähigkeit.....	97
5.4 Erkenntnistheoretische Zugänge zur Kommunikation und ihren Wirkungen.....	97
5.5 Modelle der Kommunikationswirkung.....	101
5.5.1 Modelle der Hierarchie der Wirkungen	104
5.5.2 Elaboration Likelihood-Modell	105
5.5.3 Integrierte Wirkungsmodelle.....	106
5.5.4 Merten's tetramodales und oktamodales Wirkungsmodell.....	109
5.6 „Endprodukte“ der Integrierten Unternehmenskommunikation.....	112
5.6.1 Definition des Konstruktes Unternehmensimage	112
5.6.2 Das Verhältnis von Image, Marke und Reputation.....	115
5.6.3 Öffentliche Meinung, Glaubwürdigkeit und Vertrauen.....	118
5.7 Zusammenfassung.....	120
6. Modelle der Integrierten Unternehmenskommunikation	123
6.1 Bruhn's Modell der Integrierten Unternehmenskommunikation	124
6.1.1 Konzeptdefinition	124
6.1.2 Konzeptaufbau.....	125
6.1.3 Instrumentenauswahl und -kategorisierung.....	126
6.1.4 Inhaltliche Integration	128
6.1.5 Planung der Integrierten Unternehmenskommunikation.....	128
6.1.6 Kommentar.....	129
6.2 Kommunikationsmanagement nach Zerfaß.....	132
6.2.1 Konzeptdefinition	132

6.2.2 Konzeptaufbau.....	134
6.2.3 Kommentar.....	136
6.3 Gronstedt's Stakeholder Relations-Modell der Integrierten Kommunikation.....	138
6.3.1 Konzeptaufbau.....	138
6.3.2 Planung von Integrierter Unternehmenskommunikation.....	141
6.3.3 Kommentar.....	141
6.4 Grunig's Konzeption von Kommunikationsmanagement.....	142
6.4.1 Konzeptdefinition.....	142
6.4.2 Konzeptaufbau.....	143
6.4.3 Kommentar.....	146
6.5 Northwestern University-Modell der Integrierten Unternehmenskommunikation.....	146
6.5.1 Konzeptdefinition.....	147
6.5.2 Konzeptaufbau.....	149
6.5.3 Der Prozess des integrierten Kommunikationsmanagements.....	149
6.5.3.1 Unternehmensziele.....	152
6.5.3.2 Kundenbeziehungen, Kundenwünsche, Einstellungen und Verhalten.....	152
6.5.3.3 Entwicklung von Marketing- und Kommunikationszielen.....	153
6.5.3.4 Entwicklung einer Kommunikationsstrategie.....	155
6.5.3.5 Entwicklung strategischer Botschaften.....	156
6.5.3.6 Kommunikationsinstrumente und Kanäle.....	158
6.5.3.7 Der Markenkontakt-Audit.....	158
6.5.3.8 Evaluation, Kundenwert und Markenwert.....	159
6.5.4 Kommentar.....	164
6.6 Organisatorische und personelle Konsequenzen.....	165
6.6.1 Organisationsformen: Public Relations und Marketing.....	166
6.6.2 Vorschlag für eine integrierte Organisationsstruktur.....	166
6.7 Kritik an der Integrierten Unternehmenskommunikation.....	169
6.8 Zusammenfassung.....	173
7. Stufenkonzept der Integrierten Unternehmenskommunikation	176
7.1 Integration der Organisation.....	176
7.2 Stufen der Integrierten Unternehmenskommunikation	178
7.3 Zusammenfassung.....	183
8. Zusammenfassung und Analyse von Ergebnissen bisheriger empirischer Studien zur Thematik.....	184
8.1 Studien zur allgemeinen Akzeptanz des Konzeptes	185
8.1.1 Integrated Marketing Communications. A Survey of National Consumer Goods Advertisers – Caywood, Schultz & Wang.....	185
8.1.2 Is Integrated Brand Marketing Communications really necessary? – A Survey by Ogilvy & Mather, India	191

8.1.3 Integrated Marketing Communications in the United Kingdom: An Exploratory Study – Kitchen und Schultz	195
8.1.4 Client Perceptions of Integrated Marketing Communications – Everett und Duncan.....	198
8.1.5 Five Approaches to Organize an Integrated Marketing Communications Agency – Gronstedt und Thorson	201
8.1.6 Integrierte Kommunikationsarbeit in deutschen Unternehmen – Ergebnisse einer Unternehmensbefragung – Bruhn und Zimmermann.....	204
8.1.7 Ego-Involvement in Profession and the IMC Issue – Helm Jones.....	210
8.1.8 The Relationship of Public Relations and Marketing – Hunter	212
8.2 Studien zur Umsetzung des Konzeptes	214
8.2.1 Integrated Communications at America's Leading Total Quality Management Corporations – Gronstedt	214
8.2.2 Integrated Marketing Communications Benchmarking Study – Schultz und Schultz.....	218
8.3 Zusammenfassung.....	222
Teil II. Empirische Untersuchung: Erhebung zur Umsetzung der Integrierten Unternehmenskommunikation und empirische Überprüfung des Stufenkonzeptes	226
9. Forschungsdesign und Methoden.....	227
9.1 Stichprobenauswahl und Datensammlung	228
9.2 Methodendiskussion und Ablauf des Forschungsprozesses	230
9.3 Integrationskriterien	232
9.3.1 Allgemeine Kriterien.....	232
9.3.2 Kriterien für Vorstufe: Erkennen der Notwendigkeit von Integration.....	233
9.3.3 Kriterien für Stufe 1: Taktische Integration (Image-Integration).....	233
9.3.4 Kriterien für Stufe 2: Funktionale Integration (Koordinations-Integration)	233
9.3.5 Kriterien für Stufe 3: Kundenorientierte Integration	233
9.3.6 Kriterien für Stufe 4: Bezugsgruppenorientierte Integration	234
9.3.7 Kriterien für Stufe 5: Strategische und finanzielle Integration	235
9.4 Der Fragebogen.....	235
9.5 Einschränkungen der Untersuchung.....	236
10. Deskriptive Analyse: Unternehmen und Integrationsaktivitäten.....	238
10.1 Teilnehmerprofil	238
10.1.1 Anzahl der Jahre, die die Befragten für ihre Firma gearbeitet haben.....	238
10.1.2 Abteilungszugehörigkeit der Befragten	239

10.1.3 Position der Befragten im Unternehmen.....	240
10.1.4 Profession der Teilnehmerinnen	240
10.1.5 Position und Abteilungszugehörigkeit der Vorgesetzten	241
10.1.6 Berichtslinie des Top-Kommunikators	243
10.2 Unternehmensbeschreibung	243
10.2.1 Branchenzugehörigkeit der Unternehmen.....	243
10.2.2 Anzahl der Beschäftigten	244
10.2.3 Umsatz der Firmen.....	245
10.2.4 Anteil der Aktiengesellschaften versus Privatfirmen.....	246
10.3 Strukturanalyse.....	246
10.3.1 Präsenz einzelner Kommunikationsfunktionen und Agenturunterstützung	246
10.3.2 Anzahl der Dachabteilungen für Kommunikationsfunktionen.....	247
10.3.3 Zuordnung der Kommunikationsfunktionen zu bestimmten Dachabteilungen	248
10.3.4 Anzahl der Kommunikationsfunktionen nach Dachabteilungen	249
10.3.5 Position der einzelnen Kommunikationsfunktion nach Dachabteilungen	251
10.4 Zielanalyse	252
10.5 Selbsteinschätzung	253
10.5.1 Erfolg der Kommunikationsfunktionen	253
10.5.2 Erfolg der einzelnen Kommunikationsfunktionen	254
10.5.3 Vorhandenes Integrationsausmaß	254
10.5.4 Wahrgenommene Wirkung der Integration.....	256
10.6 Analyse der Integrationskriterien	257
10.6.1 Vorstufe: Einsicht in die Notwendigkeit der Integrierten Unternehmenskommunikation	257
10.6.2 Stufe 1: Taktische und Image-Integration.....	257
10.6.2.1 Agenturbeziehungen.....	257
10.6.2.2 Einsatz formeller Unternehmensleitlinien.....	257
10.6.3 Stufe 2: Funktionale Integration	258
10.6.3.1 Reihung der Kommunikationsfunktionen nach unterschiedlichen Kriterien	258
10.6.3.2 Prozesse des abteilungsübergreifenden Managements	259
10.6.4 Stufe 3: Kundenorientierte Integration.....	261
10.6.4.1 Aufbau und Einsatz von Kundendatenbanken.....	261
10.6.4.2 Praxis der Kundenorientiertheit.....	262
10.6.5 Stufe 4: Bezugsgruppenorientierte Integration	263
10.6.5.1 Praxis der Bezugsgruppenorientierung.....	263
10.6.5.2 Einsatz von Feedback-Instrumenten.....	263
10.6.6 Stufe 5: Strategische und finanzielle Integration	264
10.6.6.1 Analyse der strategischen Unternehmensausrichtung	264
10.6.6.2 Ausprägtheit der Erfolgsmessung.....	265
10.6.6.3 Anwendung unterschiedlicher Evaluationsmethoden.....	265

10.6.6.4 Evaluation der „besten“ Kunden	266
10.6.6.5 Strategische Markenevaluation	267
10.6.6.6 Einbeziehung der Kommunikationsfunktionen in strategische Entscheidungen.....	267
10.6.6.7 Budgetentwicklung und -aufteilung	268
10.7 Zusammenfassung.....	268
11. Integrationsindex, Integrationsniveau und Integrationseinflüsse	273
11.1 Methodisches Vorgehen	273
11.2 Entwicklung des Integrationsindex	276
11.2.1 Faktoren für taktische und Image-Integration	276
11.2.2 Faktoren der funktionalen Integration.....	277
11.2.3 Faktoren der kundenzentrierten Integration und Anwendung der Informationstechnologien	281
11.2.4 Faktoren der bezugsgruppenorientierten Integration	286
11.2.5 Faktoren der strategischen und finanziellen Integration	290
11.3 Zuordnung der Indexzahl	294
11.4 Test des Stufenkonzeptes der Integration.....	296
11.5 Integrationsindex und Selbsteinschätzung der Integration	297
11.6 Test der Hypothesen.....	298
11.6.1 Integration und Erfolg der Kommunikationsfunktionen	299
11.6.2 Integration und Unternehmenserfolg	301
11.6.3 Unternehmensziel und Integration	302
11.6.4 Organisationsstruktur und Integration.....	302
11.6.5 Position der Kommunikationsfunktion und Integration.....	303
11.6.6 Branchenzugehörigkeit und Integration	303
11.6.7 Geschäftsform und Integration.....	304
11.6.8 Umsatz und Integration.....	304
11.6.9 Anzahl der Mitarbeiter und Integration.....	304
11.7 Überprüfung des Einflusses bestimmter Charakteristika der Befragungsteilnehmer auf die Ergebnisse	305
11.7.1 Abteilungszugehörigkeit und Integration.....	305
11.7.2 Jahre der Firmenzugehörigkeit und Integration	306
11.7.3 Position der Befragten und Integration	306
11.7.4 Position des Vorgesetzten und Integration.....	306
11.8 Zusammenfassung.....	307
Teil III: Resümee	311
12. Schlussfolgerungen und Ausblick.....	311
Literatur	325
Anhang	339

Verzeichnis der Abbildungen, Grafiken und Tabellen

Abbildung 1-1: Vorgehensweise im Theorieteil	21
Abbildung 2-1: Ausgesuchte Unternehmen-Umwelt-Beziehungen	29
Abbildung 2-2: Veränderung der Machtverhältnisse im Markt.....	32
Abbildung 3-1: Das „Design-School“-Modell der Strategieentwicklung	41
Abbildung 4-1: Umfassendes Benützen von Datenbanken	60
Abbildung 4-2: Hierarchie des Integrierten Marketings.....	70
Abbildung 4-3: Markenpyramide: Schema für die Entwicklung einer Markenpositionierung	71
Abbildung 4-4: Kundenkontakt-Matrix.....	74
Abbildung 4-5: Medienmenü und Markenbeziehungen.....	75
Abbildung 5-1: Die Nestanordnung der Segmentierungskonzepte	86
Abbildung 5-2: Mehrebenenmodell der menschlichen Informationsverarbeitung ...	92
Abbildung 5-3: Das klassische Wirkungsmodell	102
Abbildung 5-4: Modell der Kommunikationswirkungen	103
Abbildung 5-5: Kontexte und Variablen der Kommunikationswirkung	108
Abbildung 5-6: Tetra- bzw. oktamodales Wirkungsmodell	110
Abbildung 6-1: Teilbereiche der Unternehmenskommunikation	133
Abbildung 6-2: Modell der Integrierten Kommunikation nach Gronstedt	140
Abbildung 6-3: Neues symmetrisches Zweiwegkommunikations-Modell.....	144
Abbildung 6-4: Markenkommunikations-Planungsmatrix	148
Abbildung 6-5: Integrierter Kommunikationsplanungs-Prozess	151
Abbildung 6-6: Kundenverständnis durch kundenorientierte Datenanalyse	153
Abbildung 6-7: Traditioneller Ansatz für Evaluation von Marketing und Kommunikation.....	154
Abbildung 6-8: Kategorisierung der Kundenkontaktpunkte	159
Abbildung 6-9: IMC-Sichtweise von Kommunikationsplanung und Evaluation ...	160
Abbildung 6-10: Berechnung des Investitionsertrages der Kommunikationsaktivitäten	163
Abbildung 6-11: Modell der Integrierten Unternehmenskommunikation	168
Abbildung 7-1: Kontinuum der Integrierten Marketingkommunikation	177
Abbildung 7-2: Evolution der Integrierten Kommunikation	179
Abbildung 11-1: Flussdiagramm der Analyseschritte und –abfolge	275
Abbildung 11-2: Erfolgsmodell der Integrierten Unternehmenskommunikation ...	298
Grafik 10-1: Position der Befragten	240
Grafik 10-2: Profession der Befragungsteilnehmer.....	241
Grafik 10-3: Position der Vorgesetzten.....	241
Grafik 10-4: Vorgesetzte nach Abteilungen.....	242
Grafik 10-5: Berichtslinie des obersten Kommunikators	243
Grafik 10-6: Zuordnung der Firmen nach Branchensektoren.....	244

Grafik 10-7: Umsatz nach Kategorien in US-Dollar	245
Grafik 10-8: Geschäftsform der Unternehmen	246
Grafik 10-9: Anzahl der Dachabteilungen für Kommunikation	247
Grafik 10-10: Maximale Anzahl der Kommunikationsfunktionen in einer einzigsten Dachabteilung	248
Grafik 10-11: Anzahl der Kommunikationsfunktionen in der Marketingabteilung	249
Grafik 10-12: Anzahl der Kommunikationsfunktionen in der Abteilung für Corporate Communications	250
Grafik 10-13: Das wichtigste Ziel des Unternehmens	252
Grafik 10-14: Einschätzung des Erfolges der Kommunikationsfunktionen	253
Grafik 10-15: Häufigkeiten der Skalenwerte für Integration der Kommunikationsfunktionen	255
Grafik 10-16: Selbsteinschätzung der Integration anhand einer 3-Punkte-Skala ...	255
Grafik 10-17: Wahrgenommene Wirkung der Integration auf die Unternehmensleistung	256
Grafik 10-18: Art der Information, die in Kundendatenbanken gespeichert wird..	262
Grafik 10-19: Angaben zur Praxis der Erfolgsmessung in Prozent	264
Grafik 10-20: Praxisanwendung der Methoden der Marken-Evaluation	267
Grafik 11-1: Verteilung der Unternehmen nach ihrem Integrationsindex	295
Grafik 11-2: Prozentuale Verteilung der Unternehmen nach Integrationsniveau...	296
Grafik 11-3: Scatterplot Integrationsindex und Selbsteinschätzung der Integration	298
Grafik 11-4: Scatterplot: Integrationsindex und Erfolgseinschätzung der Kommunikationsfunktionen	300
Tabelle 5-1: Acht Typen von Teilöffentlichkeiten	90
Tabelle 5-2: FCB Tabelle der Wirkungssequenzen	107
Tabelle 8-1: Planungsverantwortung für Integrierte Unternehmenskommunikation	206
Tabelle 8-2: Durchschnittliche Rangordnung der Kommunikationsinstrumente ...	208
Tabelle 10-1: Anzahl der Jahre beim Unternehmen nach Kategorien	238
Tabelle 10-2: Abteilungszugehörigkeit der Befragten	239
Tabelle 10-3: Position der Vorgesetzten nach Abteilungszugehörigkeit der Teilnehmer	242
Tabelle 10-4: Anzahl der Mitarbeiter nach Kategorien	244
Tabelle 10-5: Fehlen einzelner Kommunikationsfunktionen und Agenturunterstützung	247
Tabelle 10-6: Mittelwerte der Erfolgseinschätzung der einzelnen Kommunikationsfunktionen	254
Tabelle 10-7: Interne Einschätzungen der Konsistenz von Design und Botschaften	258
Tabelle 10-8: Bedeutungs- und Budgetreihenfolge der Kommunikationsfunktionen	259
Tabelle 10-9: Ausgeprägtheit des abteilungsübergreifenden Managements	260

Tabelle 10-10: Einsatz von Kundendatenbanken	261
Tabelle 10-11: Informiertheit und Schulung der Mitarbeiterinnen	262
Tabelle 10-12: Praxis der Medienarbeit, der Internen Kommunikation und der Umwelt- und Markenkontaktanalyse.....	263
Tabelle 10-13: Praxis der Erfolgsmessung der einzelnen Kommunikationsfunktionen	265
Tabelle 10-14: Praxisanwendung der Evaluationsmethoden.....	266
Tabelle 11-1: Faktorladungen: Faktor 2	277
Tabelle 11-2: Faktorladungen: Faktor 3	279
Tabelle 11-3: Faktorladungen: Faktor 4	280
Tabelle 11-4: Faktorladungen: Faktor 5	280
Tabelle 11-5: Faktorladungen: Faktor 6	281
Tabelle 11-6: Faktorladungen: Faktor 7	282
Tabelle 11-7: Faktorladungen: Faktor 8	283
Tabelle 11-8: Faktorladungen: Faktor 9	285
Tabelle 11-9: Faktorladungen: Faktor 10	285
Tabelle 11-10: Faktorladungen: Faktor 11	286
Tabelle 11-11: Faktorladungen: Faktor 12	287
Tabelle 11-12: Faktorladungen: Faktor 13	288
Tabelle 11-13: Faktorladungen: Faktor 14	288
Tabelle 11-14: Faktorladungen: Faktor 15	289
Tabelle 11-15: Faktorladungen: Faktor 16	290
Tabelle 11-16: Faktorladungen: Faktor 17	291
Tabelle 11-17: Faktorladungen: Faktor 18	291
Tabelle 11-18: Faktorladungen: Faktor 19	292
Tabelle 11-19: Faktorladungen: Faktor 20	293
Tabelle 11-20: Liste der 20 Faktoren nach Integrationsstufen	294
Tabelle 11-21: Punkteschema für Gruppierung der Unternehmen nach Integrationsniveau	295

Vorwort

Das Ziel der vorliegenden Arbeit war es, eine theoretische und empirische Bestandsaufnahme bezüglich des Konzeptes der Integrierten Unternehmenskommunikation vorzunehmen. Dafür wurden die theoretischen Grundlagen diskutiert, die bisher durchgeführten empirischen Studien analysiert sowie eine Analyse der Umsetzung von Integration bei großen US-amerikanischen Firmen durchgeführt.

Die hier präsentierten Überlegungen und Analysen sind sowohl während meiner Tätigkeit am Institut für Kommunikationswissenschaft der Universität Salzburg als auch während meines Studienaufenthaltes an der Northwestern University entstanden. Sie lagen der geisteswissenschaftlichen Fakultät der Universität Salzburg im Jänner 2000 als Dissertationsschrift vor. Die Ausrichtung der Arbeit basiert zum Teil auf Erfahrungen und Beobachtungen, die ich während des Master-Programms in Integrated Marketing Communications an der Northwestern University gemacht habe. Diese Grundprägung spiegelt sich in der Annäherung an das Thema sowie in seiner Bearbeitung wider. Die Leser sind eingeladen, sich kritisch mit dieser Sichtweise auseinanderzusetzen.

Mein Dank gilt all jenen, die durch ihre fachliche und persönliche Unterstützung dazu beigetragen haben, dass dieses Projekt zu einem guten Abschluss gebracht wurde. An erster Stelle ist Prof. DDr. Benno Signitzer zu nennen, der mich im Rahmen der Betreuung der Arbeit stets mit konstruktiven und wertvollen Anregungen, Ratschlägen und Hinweisen unterstützt hat. Mein besonderer Dank gilt Univ. Doz. Dr. Gabriele Siegert, die das ursprüngliche Manuskript gelesen hat, für ihre sachkundigen Hinweise und wertvollen Anregungen. Weiters gilt mein Dank Prof. Dr. Michael Schmolke sowie den Wissenschaftlern am Institut für Integrated Marketing Communications an der Northwestern University, im Besonderen Prof. Dr. Clarke Caywood und Prof. Dr. Frank Mulhern. Ein großer Dank gebührt auch den Praktikerrinnen, die sich bereit erklärten, im Rahmen dieser Studie befragt zu werden, im Besonderen den Mitarbeiterinnen von Ford und IBM. Danken möchte ich auch meinem Mann Norbert, meiner Familie und meinen Freunden, die mich immer wieder ermuntert haben weiterzumachen.

Zur sprachlichen Gestaltung ist zu sagen, dass die männlichen und weiblichen Formen abwechselnd benutzt wurden, wobei immer beide Geschlechter gemeint sind. In Teil II wurden meist die englischen Bezeichnungen von Variablen und deren Ausprägungen (in Grafiken, Tabellen und im Fließtext) beibehalten, da diese mit den Bezeichnungen im Fragebogen übereinstimmen sollten, um eine leichte Referenz zu ermöglichen.

Obwohl die Theorie der Integrierten Unternehmenskommunikation vielen revolutionär, manchen aber auch oberflächlich oder sogar unnötig erscheint und deshalb noch große Barrieren zu überwinden hat, bin ich davon überzeugt, dass sie zu einer notwendigen und richtigen Weiterentwicklung des Kommunikationsmanagements von (großen) Unternehmen beitragen kann. Sie ist das Ideal, das es anzustreben gilt,

die Vision, die die Richtung vorgibt und zu kontinuierlichen Verbesserungen anregt. In diesem Sinne wird das Konzept/der Prozess der Integrierten Unternehmenskommunikation auch die Professionalisierung der Kommunikationsberufe vorantreiben, denn durch sie werden die unterschiedlichen Disziplinen und Abteilungen zur Zusammenarbeit und zu ganzheitlichem Denken aufgefordert.

Viele, die in einer Kommunikationsfunktion eines Großunternehmens arbeiten, beschwerten sich häufig über die ihnen fehlende formale „Macht“, wenn es darum geht Integration herbeizuführen, aber dieser Umstand bedeutet nicht, dass wir nicht trotzdem viele(s) „beeinflussen“ können.

Zürich, im März 2001

Karin Kirchner

1. Einleitung

„What do you need to be the best?
Concentration. Discipline. A dream.“

Florence Griffith Joyner, Olympic gold medalist

Dieses Zitat aus dem Leistungssport soll hier als interessante Metapher für das Konzept der Integrierten Unternehmenskommunikation Verwendung finden:

To be the best

Unternehmen beschäftigen sich mit neuen Managementstrategien und -lehren, um einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Firmen zu erreichen. Integrierte Unternehmenskommunikation¹ ist eine relativ neue Managementstrategie für die Optimierung der Kommunikationswirkung des Unternehmens. Die angestrebte Kommunikationswirkung bezieht sich dabei auf das Kommunikationsziel bzw. das Kommunikationsproblem des Unternehmens, das es zu lösen gilt. Unternehmenskommunikation dient dazu, einen Beitrag zum Erreichen der Ziele von Wirtschaftsorganisationen zu leisten. Das Ausmaß dieses Beitrages hängt wiederum von der Effizienz und Effektivität des Kommunikationsmanagements² ab.

Concentration

Um ein Kommunikationsziel (wie z.B. Aufbau und Pflege von Beziehungen) zu erreichen, muss das Unternehmen sein Verhalten vollkommen auf dieses Ziel fokussieren. Da Unternehmen mit beschränkten Mitteln Haus halten müssen, sollten die Mittel so effizient und effektiv wie möglich eingesetzt werden. Auch die Allokation der Mittel muss mit den Kommunikationszielen abgestimmt sein.

Discipline

Der Aufbau und die Pflege der Beziehungen mit Individuen und Gruppen wird seitens der Unternehmen meist nicht von einer einzelnen Kontaktperson durchgeführt, sondern vollzieht sich auf der Basis vieler unterschiedlicher Kontaktpunkte, die zwischen den internen und externen Gruppen und dem Unternehmen existieren, wie z.B. persönliche Gespräche mit Firmenrepräsentantinnen, Werbung, Medienberichterstattung, Architektur der Repräsentationsgebäude bzw. der Lieferwagen etc.

¹ Die vorliegende Arbeit versteht sich in ihrer Analyse, ihrem Blickwinkel und ihren Ergebnissen auf gewinnorientierte Wirtschaftsunternehmen eingegrenzt. Denn obwohl alle Organisationen mit Instrumenten der Öffentlichkeitsarbeit, der Marktkommunikation und der internen Kommunikation arbeiten, muss eine Theoriebildung auf der unterschiedlichen Konstitution und gesellschaftlichen Rolle von Organisationen basieren und deshalb für Wirtschaftsorganisationen und Non-profit Organisationen unterschiedlich aussehen (vgl. Zerfaß 1996, 386f).

² Unter Kommunikationsmanagement wird hier, nach Zerfaß, die Steuerung von Kommunikationsprozessen in arbeitsteiligen Wirtschaftsunternehmen verstanden.

Unternehmen müssen sich insofern disziplinieren, indem sie sicherstellen, dass die Botschaften, die die unterschiedlichen Kontaktpunkte kommunizieren, konsistent sind. Konsistente Kommunikation ist ein wichtiges Element für Unternehmen, um glaubwürdig zu sein und Vertrauen zu gewinnen.

A dream

Die Integration der Kommunikation eines Unternehmens dient neben der Optimierung des Mitteleinsatzes hauptsächlich dazu, den Beitrag, den Unternehmenskommunikation zum Erreichen der Unternehmensziele (der Unternehmensvision) leisten kann, zu vergrößern.

In der Realität entspricht das Verhalten der Unternehmen jedoch meistens nicht den oben zitierten Erfolgsleitsätzen. Dies lässt sich zum Teil mit der Organisationsstruktur begründen: Die unterschiedlichen Kommunikationsfunktionen der Unternehmen, wie z.B. Interne Kommunikation, Werbung, Verkaufsförderung, Direktmarketing, persönlicher Verkauf, Public Relations, Messen & Ausstellungen, Media Relations, Public Affairs, Shareholder Communications, sind in mittleren und großen Unternehmen meist als mehrere, voneinander unabhängige Abteilungen organisiert. Während Marketingkommunikationsabteilungen meist nach Kommunikationsfunktionen und nicht nach Kundensegmenten organisiert sind (Werbung, Verkaufsförderung, persönlicher Verkauf), sind Public Relations-Abteilungen zumindest teilweise bereits nach Zielgruppen organisiert (Investor Relations, Media Relations, Community Relations, Internal Communications). Viele Kommunikationsfunktionen, die üblicherweise in größeren Unternehmen existieren, sind noch immer darauf ausgelegt als Spezialabteilungen zu fungieren. Oftmals sind Abteilungen mehr daran interessiert die eigene Leistung zu optimieren, als sich an den Zielen der Gesamtorganisation zu orientieren. Die Mitarbeiterinnen sind für definierte Bereiche verantwortlich und berichten an unterschiedliche Vorgesetzte. Sie sind oftmals daran interessiert, ihren autonomen Entscheidungs- und Verantwortungsbereich eigenständig zu gestalten und möchten sich dadurch oft profilieren. Nur wenige Kommunikatoren haben dabei die Fähigkeit zur Integration oder zu holistischem Denken bewahrt.

Das Basiskonzept der integrierten Unternehmenskommunikation setzt eine Stufe über den Kommunikationsfunktionen an. Das Ziel ist es, ein nicht nur für bestimmte Zielgruppen konsistentes Erscheinungsbild zu kommunizieren, sondern auch über die unterschiedlichen Zielgruppen hinweg. Ziel ist es, jene Synergie zu erzeugen, die entsteht, wenn sich die einzelnen Kommunikationsprogramme gegenseitig verstärken und dadurch eine größere Wirkung erzielen als wenn jede Funktion ihre eigenen Ziele, Strategien und Botschaften bestimmt hätte (vgl. Novelli 1989-90, 7f).

Zerfaß formuliert in seinem Buch „Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit“ zutreffend, dass ein professionelles Kommunikationsmanagement konzeptioneller Grundlagen bedarf, die auf einem breiten Fundus praktischer und theoretischer Erkenntnisse aufbauen (1997, 11). Als ein derartiges interdisziplinäres und umfassendes Konzept soll die integrierte Unternehmenskommunikation hier definiert und konzipiert werden.

1.1 Problemstellung

Seit rund acht Jahren wird das Konzept der Integration von Kommunikationsfunktionen in Unternehmen umfangreich diskutiert. Einer der ersten amerikanischen Vertreter und Pioniere für dieses Konzept, Don Schultz, stellte 1991 bereits fest, dass kein Konzept soviel „Publicity“ und gleichzeitig so wenige darauf folgende Aktivitäten erfahren hat wie das Konzept der „Integrated Marketing Communications“ (IMC) in den USA. Zu diesem Zeitpunkt wurde in vielen Unternehmen und Berufsverbänden noch diskutiert, ob das Konzept überhaupt einen Wert für Unternehmen haben könnte.³ Auch heute, acht Jahre später, scheint das Konzept noch immer in der Entwicklungsphase zu stecken.⁴

Andererseits zeigt eine Entwicklung am Büchermarkt, dass eine Großzahl von Marketing-Einführungsbüchern⁵, die an US-amerikanischen Universitäten verwendet werden, einen integrierten Ansatz für Kommunikation oder eine integrierte Perspektive propagieren. Auch wenn diese Ansätze einige Unterschiede aufweisen, wird dies in den USA als eindeutiges Zeichen dafür gewertet, dass der Ansatz der Integrierten Unternehmenskommunikation große Akzeptanz erfährt und im Fach Marketing, wie Kitchen und Schultz (1997, 3) es beschreiben, bereits als „akademische Weisheit“ betrachtet wird. Kitchen und Schultz (1997, 3) bringen die Situation der Integrationsdebatte auf den Punkt, wenn sie schreiben:

„While various authors and researchers have developed some type of IMC approach or concept for their teaching and research, each appears to have done so independently from the others, or at least each has developed the concept from his or her own view.⁶ There does not, at this point, appear to be any consistent or mutually agreed upon definition, description or process to identify what is IMC and what it is not. Thus, while the subject is generally accepted in the marketing literature, at this point, there are still many grey areas which are in need of clarification.“

Einen Beitrag zur Klärung dieser Frage – was denn Integrierte Unternehmenskommunikation sei – beziehungsweise zur Synthese und Überprüfung vorhandener Konzepte zu leisten ist das Ziel dieser Arbeit. Die Forschungsfragen⁷ für die vorliegende Arbeit lauten:

³ Diese Frage stellen sich Praktiker heute nicht mehr, wie deren positive Einschätzung des Konzeptes in sämtlichen Befragungen zu diesem Thema gezeigt hat. Für detaillierte Ergebnisse siehe Kapitel 8.

⁴ Auch Kitchen und Schultz (1996, 3) schreiben dazu, dass IMC - wenn man die in Fachzeitschriften veröffentlichten Beiträge zu diesem Thema analysiert, die sich meist noch immer mit dem Identifizieren von Schlüsselthemen beschäftigen - noch weit entfernt vom Status eines Paradigmas (nach der Definition von Kuhn 1964) zu sein scheint.

⁵ Sirgy 1998; Kotler 1997; Belch und Belch 1995; Krugman et al. 1994; Smith 1993; auch breitangelegte Public Relations-Bücher und Bücher zum Thema Markenmanagement und Kommunikation erscheinen mit einem Integrationsansatz: Caywood 1997; Duncan & Moriarty 1997; Moriarty & Burnett 1997.

⁶ Auch innerhalb der Wissenschafts-Community gibt es Kommunikationsbarrieren, wie zum Beispiel Sprachbarrieren, die im Zeitalter des Internets zwar fast komisch wirken, in der Realität aber eine Zusammenarbeit zwischen Forschern oft erschweren bzw. ganz verhindern.

⁷ Die detaillierten Hypothesen für die empirische Untersuchung werden in Kapitel 10 vorgestellt.

1. Was ist Integrierte Unternehmenskommunikation?
2. Was ist der Status Quo der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit diesem Thema? (Welche theoretischen und empirischen Grundlagen wurden bereits erarbeitet?)
3. Was waren die Ergebnisse und Erkenntnisse bisheriger empirischer Studien zu diesem Themenbereich.
4. Was sind die zentralen Kriterien für Integrierte Unternehmenskommunikation?
5. Was ist der Status Quo der praktischen Umsetzung des Konzeptes bei US-amerikanischen Firmen im Allgemeinen?
6. Welche Unterschiede weisen Gruppen von Unternehmen, die unterschiedlich viele Kriterien der Integration erfüllen, auf?
7. Kann das Stufenmodell der Integrierten Unternehmenskommunikation, das davon ausgeht, dass Unternehmen unterschiedliche Integrationsstufen durchleben, in der Unternehmensrealität verifiziert werden? (Duncan/Caywood 1996; Schultz/Schultz 1997)

Der empirische Teil der vorliegenden Studie konzentriert sich vor allem deshalb auf US-amerikanische Firmen, weil das Konzept der Integrierten Unternehmenskommunikation in den USA schon länger diskutiert wird – dieses daher den Praktikern schon länger bekannt ist – und daher davon auszugehen ist, dass US-amerikanischen Firmen auch im Bereich der Umsetzung eine gewisse Vorreiterrolle zugesprochen werden kann.

1.2 Aufbau der Arbeit

Teil I der vorliegenden Arbeit versteht sich als theoretische Bestandsaufnahme des Konzeptes der Integrierten Unternehmenskommunikation und seiner theoretischen bzw. fachlichen Wurzeln. Das Unternehmen wird als ein mit der Umwelt verknüpft-tes System konzipiert und analysiert, danach werden die management-, marketing- und kommunikationstheoretischen Konzepte, die man als die Wurzeln der Integrierten Unternehmenskommunikation bezeichnen könnte, erarbeitet. Dabei wird Integrierte Unternehmenskommunikation als Teilbereich eines Integrierten Beziehungsmanagements positioniert. Weiters werden im Theorieteil die bestehenden Modelle der Integrierten Unternehmenskommunikation präsentiert und kommentiert sowie ein Vorschlag für ein neues Modell entwickelt. Danach wird aus unterschiedlichen Vorlagen ein neues Stufenkonzept der Integration entwickelt, das die Grundlage für das Erarbeiten der Kriterien der empirischen Untersuchung darstellte. Eine Analyse vorhandener (empirischer) Studien zu diesem Thema stellt den Abschluss von Teil I dar. Abbildung 1-1 visualisiert die Vorgehensweise von Teil I sowie die Einordnung der unterschiedlichen Integrationsebenen, die in dieser Arbeit diskutiert werden.

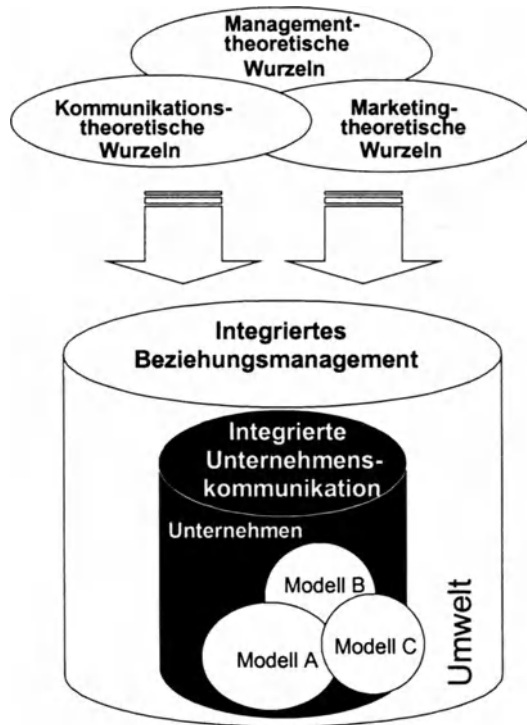


Abbildung 1-1: Vorgehensweise im Theorieeteil

In Teil II dieser Arbeit wird das an der Northwestern University⁸ entwickelte Modell der Integrierten Unternehmenskommunikation einem empirischen Test unterzogen, der in dieser Art und Weise bisher noch nicht durchgeführt wurde. Während sich bisherige Umfragen mit der Bekanntheit und der Akzeptanz des Konzeptes beschäftigen, steht hier das Ausmaß der Umsetzung der für Integrierte Unternehmenskommunikation als wichtig definierten Elemente im Mittelpunkt der empirischen Überprüfung.⁹ Die Befragung soll ein kritisches Korrektiv in Bezug auf die Frage, ob sich dieses Konzept in der Praxis bereits voll durchsetzen konnte, darstellen. Dafür werden die Unternehmen anhand ihres Integrationsausmaßes, das sich durch das Erfüllen bestimmter Kriterien ergibt, eingeordnet. Diese Vorgehensweise reflektiert das Stufenkonzept von Duncan/Caywood (1996), das besagt, dass – obwohl

⁸ Die Northwestern University hat 1991 aus drei unabhängigen Studienprogrammen für Public Relations, Werbung und Direktmarketing ein Institut für „Integrated Marketing Communications“ gebildet, welches auch ein gleichnamiges „Graduate-Studienprogramm“ anbietet. An diesem Institut forschen und lehren u.a. Don Schultz, Stanley Tannenbaum, Clarke Caywood, Ted Spiegel, Lisa Fortini-Campbell, Kurt Stocker und Paul Wang.

⁹ Eines der Ziele dieser Arbeit war es, ein diagnostisches Instrument zu entwickeln, welches in der Lage ist, die Umsetzung und die Existenz von Integrationsstufen zu überprüfen.

es sich bei Integration um einen individuellen Prozess handelt – Stufen oder Ebenen der Integrierten Unternehmenskommunikation festzustellen sind, die alle Unternehmen durchleben oder in die Unternehmen eingeordnet werden können. Die Stufen unterscheiden sich durch die Anzahl und die Art bzw. Komplexität der Integrationsvariablen, die jeweils erfüllt werden müssen. In der vorliegenden Arbeit wird ein Versuch unternommen, dieses Stufenmodell zu überprüfen, indem untersucht wird, ob die Unternehmen tatsächlich die aufeinander folgenden Phasen durchlaufen.¹⁰ Diese Analyse wurde anhand einer groß angelegten Befragung von 430 US-amerikanischen Firmen unternommen. Mit Hilfe statistischer Analysen der Umfrageergebnisse wird der Versuch gemacht, einen Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der Umsetzung der Integrierten Unternehmenskommunikation und dem „wahrgenommenen“ Erfolg der Unternehmenskommunikation festzumachen.

1.3 Die Methode der Literatur- und Sekundäranalyse

Bevor man an die Konzeption einer neuen Untersuchung herangeht ist es üblich, sich anhand der so genannten Literaturanalyse mit den zur entsprechenden Forschungsfrage schon bestehenden Studien und Ausführungen auseinanderzusetzen¹¹ (vgl. Bonfadelli/Meier, 1984, 537). Ebenso verlangen außerwissenschaftliche Ansprüche an eine Studie, wie z.B. Praxisanwendung, ein metawissenschaftliches Bemühen um den jeweiligen Stand der Forschung. Cooper (1989, 7) definiert die Literaturanalyse ebenfalls als unverzichtbaren ersten Schritt für jedes sozialwissenschaftliche Forschungsvorhaben:

„Every research project in the social sciences should involve the inquirer searching out previous, related investigations. Without this step, an integrated comprehensive picture of the world cannot be built. Researchers working in isolation repeat past mistakes and rarely achieve a sense of progress. Progress in social science comes from building on the efforts of those who have worked before.“

Bonfadelli und Meier (1984, 540) unterscheiden drei metawissenschaftliche Methoden: die Methode der qualitativen Literaturanalyse, die Methode des Propositionalen Inventars und die quantitative Metanalyse. In der vorliegenden Arbeit soll eine Methodenkombination von qualitativer Literaturanalyse und Propositionalem Inventar eingesetzt werden. Die qualitative Literaturanalyse geht implizit und hermeneutisch vor. Sie beschreibt Untersuchungsansätze, Theorien, Methoden und Befunde, um allgemeine Aussagen zum Forschungsstand einer Theorie oder eines Konzeptes zu machen. Bonfadelli und Meier (Vgl. 1984, 542) betonen wie wichtig es in der Literaturanalyse ist, dass der Leser oder die Leserin nachvollziehen kann, aufgrund welcher Daten und mittels welcher Kriterien die Autorin zu ihren Generalisierungen und Folgerungen gelangt ist bzw. weshalb bestimmte Aspekte und bestimmte Forschungen ausführlich behandelt werden, während andere übergangen werden. Das

¹⁰ Die Einstufung der teilnehmenden Unternehmen nach ihrem Integrationsausmaß kann für zukünftige Untersuchungen als Benchmark dienen.

¹¹ Die Methode die im empirischen Teil der Arbeit zum Einsatz kam, die Befragung, wird in Kapitel 9 beschrieben.

heißt mit anderen Worten, dass Transparenz und Explizitheit die wichtigsten Kriterien der qualitativen Literaturanalyse sind.

Die Methode des Propositionalen Inventars versucht eine Inventarisierung von Einzel- und Gesamtergebnissen von Primärforschungen mittels Inhaltsanalyse. Das Ziel dabei sind generalisierende Aussagen über Ergebnisse der Forschung zu einer Frage. Für diese Form der Sekundär- oder Metaanalyse¹² von bereits zum Thema durchgeführten Studien empfehlen Bonfadelli und Meier (1984, 539), dass folgende Fragen – in Abänderung der Lasswell-Formel – gestellt werden: Wer? stellt wo? zu welchem Zweck? welche Fragen? und löst sie mit welchen Mitteln? unter welchen Bedingungen? mit welchen Ergebnissen? und stellt diese wie? in welchen Medien dar? Eine derartige metaanalytische Perspektive fragt sowohl nach den Entdeckungs- und Begründungs- als auch nach den Verwertungs- und Wirkungszusammenhängen der Primärforschung. Bonfadelli und Meier stellen weiters fest, dass Metaforschung eine synthetisierende und selbstkritische Funktion hat. Um zu vermeiden, dass hier selektiv und unsystematisch nur ein Teil der vorhandenen Untersuchungen ausgewählt wird, hat sich die Verfasserin bemüht, sämtliche Untersuchungen zu diesem Thema, die im Zeitraum von 1991-1997 in Großbritannien, USA, Indien und Deutschland durchgeführt wurden, ausfindig zu machen. Die Studien werden systematisch – mit Hilfe der Methode des propositionalen Inventars – entlang bestimmter Variablen dargestellt und analysiert.

Es folgt nun Teil I, in dem anhand von Literatur- und Sekundäranalyse die historische und inhaltliche Entwicklung des Konzeptes der Integrierten Unternehmenskommunikation sowie deren Modelle und Ansätze dargestellt werden, das Wissen aus verschiedenen Forschungsbereichen zusammengeführt und die Ergebnisse bisheriger Studien zusammengefasst werden.¹³

¹² Metawissenschaftliche Analyse soll hier nach Rogers (1981 In: Bonfadelli/Meier 1984, 573) folgendermaßen definiert werden: „Zusammenfassend bezeichnet der Begriff ‘Meta-Forschung’ alle Aktivitäten, die Ergebnisse verschiedenster Einzelstudien in einem Forschungsbericht oder bezüglich eines bestimmten Forschungsproblems systematisch zusammenfassen und evaluieren, und zwar mit dem Ziel, den Stand der Forschung auf einer höheren Ebene der Generalisierung als der Einzelstudie zu synthetisieren.“ (1984, 537)

¹³ Vgl. dazu die Auflistung der vier typischen Absichten bei Literaturanalysen in Fricke und Treinies (1985, 12).

Teil I: Theorien und Modelle

2. Theoretische Orientierung und Entwicklung der Integrierten Unternehmenskommunikation

Die Theoriebildung im Bereich Kommunikationsmanagement zeichnet sich durch unterschiedliche Zugangsweisen aus. Signitzer (1997, 183ff; 1992, 134ff) unterscheidet eine marketingtheoretische, eine organisationstheoretische und eine gesellschaftstheoretische Sichtweise, die einer Unterteilung in Mikro-, Meso- und Makroebene entsprechen. Bei marketingtheoretischen Ansätzen stehen die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens bzw. deren Verkauf im Mittelpunkt der Betrachtungen. Die zentrale Frage lautet hier: Welchen Beitrag leisten Public Relations zum Erreichen der Marketingziele des Unternehmens? Bei organisationstheoretischen Ansätzen steht das kommunizierende Unternehmen im Mittelpunkt der Betrachtungen. Die zentrale Frage lautet hier, welchen Beitrag geplante¹⁴ Unternehmenskommunikation zur Erreichung von Organisationszielen leisten kann (vgl. Signitzer 1997, 195). Die marketingtheoretische Sichtweise von Unternehmenskommunikation wird – da es sich bei Marketingzielen um Teilziele der Organisation handelt – in dieser Arbeit als Teil des organisationstheoretischen Zugangs betrachtet (vgl. Signitzer 1997, 188; Vgl. Zerfaß 1996, 47). Obwohl im Rahmen des organisationstheoretischen Zugangs zu Kommunikationsmanagement auf unterschiedliche Ansätze der Organisationslehre zurückgegriffen wird, ist die Systemtheorie in der Theoriebildung dominierend. Die Makroebene der Sichtweisen stellt die gesellschaftstheoretische Sichtweise dar, die sich mit der Funktion der Unternehmenskommunikation im Reproduktionsprozess moderner Gesellschaften auseinandersetzt. Die gesellschaftstheoretische Perspektive will Kommunikation so eingesetzt sehen, dass jede gesellschaftliche Gruppe Gehör findet, d.h. Kommunikation zum Funktionieren demokratischer Gesellschaften beiträgt. Integrierte Unternehmenskommunikation strebt jedoch die laufende Systemoptimierung des Unternehmens und der Interaktion mit seinen Umwelten an, bei der die Bedeutung der Unternehmenskommunikation für die gesamte Gesellschaft für das Unternehmen nicht im Mittelpunkt des Interesses steht. Welche Folgen die Integration der Kommunikation für die Gesellschaft hat, muss von anderer Seite untersucht werden – mit dem Ge-

¹⁴ Geplante Kommunikation wird hier in Anlehnung an Windahl/Signitzer (1992) im Gegensatz zur zufällig entstehenden, „naturwüchsigen“ Kommunikation verstanden, wobei Kommunikation von Vertretern des organisationstheoretischen Ansatzes als ein Verhalten des Austausches von Symbolen zwischen Menschen, Gruppen oder Organisationen gesehen wird (vgl. Signitzer 1997, 196).

samtsystem Gesellschaft als Ausgangspunkt. Der „Auftraggeber“ für Integrierte Unternehmenskommunikation ist das Unternehmen. Für die vorliegende Arbeit ist daher die Analyseebene der Organisationstheorie die wissenschaftlich und analytisch sinnvollste Perspektive, denn es geht um die Funktion der Unternehmenskommunikation für das Unternehmen und dessen Teilöffentlichkeiten, aber nicht um ihre Bedeutung/Funktion für die Gesamtgesellschaft.

In der vorliegenden Studie steht das Management der Kommunikation zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt im Zentrum der Analyse (vgl. Grunig/Hunt 1984, 6). Unternehmenskommunikation wird als Kommunikationsfunktion des Managements, als Bestandteil der strategischen und operativen Unternehmensführung¹⁵ konzeptioniert, durch die sich Unternehmen an ihre Umwelt anpassen, diese verändern oder erhalten, um die Unternehmensziele zu erreichen (vgl. Long/Hazleton 1987, 6). Eine Hauptfunktion der geplanten Kommunikation eines Unternehmens liegt daher in der systematischen und koordinierten Pflege der Beziehungen zur Umwelt (vgl. Signitzer 1997, 195). Diese organisationstheoretisch motivierte Zugangsweise wird in den Kapiteln 3 und 4 durch Konzepte der gesellschaftsorientierten Managementlehre (strategisches Stakeholder-Management) und der kundenorientierten Marketinglehre ergänzt. In Kapitel 2 sollen aber nun zuerst die Unternehmen-Umwelt-Relationen analysiert werden, danach wird ein historischer Rückblick zur Entstehung des Konzeptes der Integrierten Unternehmenskommunikation angeboten, wobei argumentiert wird, dass vor allem Veränderungen in den Märkten der westlichen Industrieländer, im Bereich von Produktionsweisen und Informationstechnologien, zur Entwicklung des Ansatzes beigetragen haben. Das Kapitel umfasst außerdem eine Analyse der Notwendigkeit, der Aufgaben und der Ziele der Integrierten Unternehmenskommunikation und eine Begriffsbestimmung.

2.1 Das Unternehmen – ein mit der Umwelt interagierendes System

Unternehmenskommunikation ist ein komplexes Phänomen, das eines theoretischen Grundverständnisses bedarf das in der Lage ist, die Vielschichtigkeit des Erkenntnisgegenstandes und die Zusammenhänge sichtbar zu machen und zu erklären (vgl. Derieth 1995, 16). Eine diesen Bedingungen zum Teil entsprechende Theorie ist die Theorie der offenen Systeme. Die Systemtheorie ist heute ein Sammelbegriff für verschiedene Theorieansätze und gilt als Metatheorie mit weitreichendem Erklärungspotenzial. Willke sieht ihre Stärke in der fachspezifischen, interdisziplinären und komplexitätsorientierten Universalität. Aufgrund ihres hohen Abstraktionsniveaus hat die Systemtheorie ein integratives Potenzial für unterschiedlichste Disziplinen. Indem die Systemtheorie Komplexität als eine maßgebliche Größe eines Systems ernst nimmt und Verfahren zur Kontrolle derselben anbietet, stellt sie sich dem in allen Disziplinen anzutreffenden Komplexitätsproblem moderner Gesell-

¹⁵ Die gängige Unterscheidung zwischen strategischen und operativen Aufgaben lautet folgendermaßen: In strategischen Zusammenhängen geht es um die Schaffung und Erhaltung von Erfolgspotenzialen, also um die Effektivität bestimmter Handlungsweisen („Are we doing the right things?“), in operativer Hinsicht steht dagegen die effiziente Ausschöpfung dieser Potenziale („Are we doing things right?“) im Mittelpunkt (vgl. Zerfaß 1996, 242).

schaften, nämlich stets mit mehreren Möglichkeiten des Erlebens und Handelns konfrontiert zu sein (vgl. Willke 1991, 2ff).

Für die Analyse und Beschreibung der Strukturen oder Prozesse zwischen Elementen oder Mitgliedern eines betrachteten Systems und für die Analyse der Beziehungen zwischen Unternehmen und Umwelt lehnt sich die Arbeit an die Systemtheorie mit ihrer ganzheitlichen Betrachtungsweise an. Zur neueren Systemtheorie schreibt Willke (1991, 37), dass sie „eine Theorie der Beziehungen zwischen System und Umwelt in dem Sinne sei, als sie die herkömmliche analytische Isolierung von Einzelsystemen überwinden will und Systeme immer nur im Zusammenhang mit ihrer jeweiligen Umwelt zu erfassen sucht.“ Daher bedeutet der Systembegriff nicht mehr nur ein Netz von Beziehungen, welches Teile zu einem Ganzen zusammenordnet, sondern es wird unter System vielmehr ein Netz zusammengehöriger Operationen verstanden, die sich von nicht-dazugehörigen Operationen abgrenzen lassen (vgl. Willke 1991, 37f). Bei der Bestimmung eines Systems wird also das Nicht-dazugehörige als Umwelt immer schon mitgedacht und dadurch wird die Auseinandersetzung des Systems Unternehmen mit seiner Umwelt zum grundlegenden Problem des Managements.

„(...) Die spezifische Problematik seiner Umwelt macht für ein bestimmtes System überhaupt erst erkennbar, welche interne Systemstruktur zu welchen Zwecken und mit welchen Stabilisierungs- und Veränderungschancen funktional sein kann.“ (Willke 1991, 38)

Das Unternehmen wird für diese Untersuchung als ein offenes, komplexes, zweck- und zielorientiertes soziales System definiert. Ein offenes System ist das Unternehmen deshalb, weil es Beziehungen nach außen, d.h. zu seiner Umwelt unterhält (vgl. Janisch 1993, 14¹⁶). Dabei handelt es sich keineswegs um einseitig orientierte Beziehungen, sondern vielmehr um „zirkuläre Wechselbeziehungen“ zwischen Unternehmen und Umwelt, die sich durch diese gegenseitigen Wechselwirkungen in ihrer Autonomie entsprechend einschränken. Die Komplexität des Systems hängt von der Anzahl der Systemelemente und der Anzahl der geknüpften Beziehungen zwischen diesen Elementen und den Beziehungen zum Umweltsystem ab. Die Zweckorientiertheit des Unternehmens manifestiert sich in der Ausübung einer oder mehrerer Funktionen im Interesse der Systemumwelt. Dabei handelt es sich um die Außenbetrachtung des Unternehmens bezüglich seiner Funktionen. Die Grundfunktion des Unternehmens sehen Ulrich und Fluri „in der Schaffung von ökonomischen Werten durch die Erstellung entgeltlicher Leistungen (Produkte oder Dienstleistungen) für die Abnehmer. Die geschaffenen Geldwerte, die der Unternehmung verbleiben (Wertschöpfung), dienen der Erfüllung weiterer Funktionen wie der Einkommenserzielung für die Mitarbeiter, der Kapitalverzinsung (d.h. Entschädigung von Eigen- und Fremdkapitalgebern, also von Investoren und Gläubigern), dem Steueraufkommen für den Staat (zur Finanzierung der Staatsausgaben), den sozialen und u.U. kulturellen Funktionen (Ausbildung, Forschung und Entwicklung, Sozialleistungen usw.)“ (Ulrich/Fluri 1986, 16f; zit.n. Janisch 1993, 14f).

¹⁶ Janisch lehnt sich in ihren Ausführungen stark an Ulrich (1968) und Ulrich/Fluri (1986) an.

Da diese Zwecke zum Teil von der Umwelt an das Unternehmen herangetragen werden und es somit zu einer Abhängigkeit kommt, kann das Unternehmen als nur teilweise autonomes System definiert werden. Der Hauptzweck des Unternehmens – die Erstellung von Leistungen gegen Entgelt – stellt die Voraussetzung für die Zielerfüllung des Unternehmens dar.

Die Zielorientierung eines Systems stellt im Gegensatz zur Zweckorientierung die Innenbetrachtung des Systems Umwelt dar. Das oberste Ziel des Unternehmens ist das langfristig sinnvolle Überleben des Unternehmens sowie die Aufrechterhaltung des laufenden Geschäftsbetriebes. Als oberste betriebswirtschaftliche Ziele werden in der Literatur Rentabilität¹⁷ und Liquidität¹⁸ genannt. Bei der Zielorientierung handelt es sich um den Ermessensspielraum eines Unternehmens, das seine Verhaltensweisen bewusst und selbst bestimmt. Durch die enge Verknüpfung zwischen Unternehmen und Umwelt bzw. durch die zunehmende Bedeutung der Bezugsgruppen kann das Unternehmen aber immer weniger als isoliertes Gebilde mit einem eindeutig definierten Ziel (z.B. Gewinnmaximierung) betrachtet werden, wodurch Bezugsgruppen-Management und das Verfolgen sozialer Ziele für ein Unternehmen notwendig werden.

2.2 Die Umwelt – ein mit dem Unternehmen interagierendes System

Die Umwelt eines Unternehmens wird nach Willke in eine Innen- und eine Außenwelt unterteilt. Die Innenwelt umfasst alle Relationen des Systems mit seinen Mitgliedern. Sie gehören deshalb zur Umwelt, weil sie nie mit „Haut und Haaren“, sondern nur in bestimmten Hinsichten, mit bestimmten Rollen, Motiven und Aufmerksamkeiten dem System zugehören. So müssen z.B. die Mitarbeiterinnen untereinander abgestimmt werden, weil sie durch unterschiedliche eigene Umweltbezüge – etwa außersystemische Rollenverpflichtungen – divergente Orientierungen entwickeln.

Die Außenwelt eines Unternehmens umfasst die externen Relationen des Systems, also – abgesehen vom Bereich der Mitglieder – alle so genannten Input- und Output-Beziehungen des Unternehmens. Diese Beziehungen können aufgrund der Zugehörigkeit der Beziehungspartner nach den einzelnen Subsystemen oder Dimensionen der sogenannten Makroumwelt klassifiziert werden. Die Makroumwelt, in die ein Unternehmen eingebettet ist, könnte nach Carroll (1996, 6) mit dem Begriff der Gesellschaft verglichen – ja sogar ersetzt – werden. Die Gesellschaft besteht aus Interessensgruppierungen, mehr oder weniger formalisierten Organisationen und einer Vielfalt von Institutionen. Jede der Gruppen, Organisationen oder Institutionen ist eine Zweckgemeinschaft von Menschen, die sich aufgrund gemeinsamer Wert-

¹⁷ Begrenzte Gewinnerzielung, die zumindest zur Kosten- und Aufwandsdeckung führen muss. Die klassische Betriebswirtschaftslehre hat im Vergleich zur heutigen Lehre, die sämtliche Bezugsgruppen miteinbezieht, einen Zielmonismus verfolgt, indem die Maximierung des Gewinns über alle andere Ziele gestellt wurde (maximaler Output bei einem bestimmten Input) (vgl. Janisch 1993, 41; Zerfaß 1996, 242).

¹⁸ Unter Liquidität versteht man sowohl die Sicherung der täglichen Zahlungsbereitschaft als auch die Sicherung der Kapitalrückleitung (vgl. Janisch 1993, 43; Zerfaß 1996, 242).

haltungen und Ziele zusammengefasst haben. Fahey und Narayanan¹⁹ (1986, 28ff; zit.n. Carroll 1996, 6f) haben die Makroumwelt in vier Segmente eingeteilt: in eine soziale, ökonomische, politische und technologische Umwelt.²⁰

Das soziale Umweltsystem setzt sich aus Demografien, Lebensstilen und den sozialen Werten der Gesellschaft etc. zusammen. Spezielles Interesse liegt hier auf den Veränderungen dieser Faktoren und wie sie die Unternehmen und ihre Funktionen beeinflussen. Das ökonomische Umweltsystem konzentriert sich auf die Art und die Ausrichtung der Wirtschaft, in der das Unternehmen agiert. Variablen, die Auskunft über das ökonomische Umweltsystem geben, sind Indizes wie Bruttonationalprodukt, Inflation, Zinsproszentsätze, Arbeitslosenraten, Wechselkursschwankungen und viele andere Aspekte wirtschaftlicher Tätigkeit. Das politische Umweltsystem besteht aus Prozessen wie dem Erlassen von Gesetzen und dem Wählen politischer Vertreter sowie all den anderen Interaktionen zwischen Firmen und politischen Prozessen. Von speziellem Interesse für Firmen sind die regulatorischen Prozesse und die Veränderungen im Wirtschaftsrecht bezüglich bestimmter Branchen oder Einzelthemen. Das technologische Umweltsystem besteht aus sämtlichen Repräsentationen technologischen Fortschritts in der Gesellschaft. Aspekte dieses Subsystems sind neue Produkte, Prozesse und Materialien sowie Weiterentwicklung von Wissensständen und Wissenschaft sowohl in theoretischer als auch angewandter Weise. Der Prozess der technologischen Veränderung steht im Mittelpunkt. Long und Hazelton (1987, 8) führen noch ein fünftes Subsystem der Makroumwelt an: das Wettbewerbssystem. Zu ihm gehören alle Wettbewerber, deren Ziele mit den Zielen des Unternehmens in Einklang existieren können oder auch nicht.

Das Beschreiben von Unternehmen-Umwelt-Beziehungen anhand der Metapher Makroumwelt, die sich in ausdifferenzierte Umweltsysteme gliedert, hilft uns jene Themen zu definieren, die das breite Milieu ausmachen in dem Wirtschaftsunternehmen funktionieren.²¹ Veränderungen in den Umweltsystemen machen es für Manager schwer, effektive Organisationen zu entwickeln. Vor allem große Unternehmen sind einer zunehmenden Intensität und Komplexität bezüglich ihrer Umweltbeziehungen ausgesetzt. Die an sie gestellten Ansprüche werden immer größer, sodass große Unternehmen vermehrt ins Kräftefeld ihrer Bezugsgruppen geraten und die primären Adressaten von wirtschaftlichen, sozialen und umweltpolitischen Anliegen und Beschwerden werden²² (vgl. Janisch 1993, 17).

Wenn wir von Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seiner Umwelt sprechen, beziehen wir uns meist auf einzelne Segmente oder Subgruppierungen der

¹⁹ Auch Aaker (1988, 114f) unterscheidet zwischen den ökologischen, technologischen, wirtschaftlichen, demografischen und sozialpsychologischen, kulturellen, politischen und rechtlichen Dimensionen der Umwelt, die ein Unternehmen umgeben. Eine Analyse dieser Dimensionen stellt einen wesentlichen Bestandteil des strategischen Managements dar und führt zu einem auf die Unternehmung und ihre Tätigkeit ausgerichteten Chancen/Gefahren Profil der Umwelt.

²⁰ Diese Umwelt-Subsysteme stellen eine erste Analyseebene der Umwelt des Unternehmens dar, die dabei hilft, an alle relevanten Variablen einer umfassenden Ist-Analyse der Umweltbeziehungen zu denken.

²¹ Auch kann jede Institution, Organisation oder jeder Interessensverband einer pluralistischen Gesellschaft bezüglich ihrer/seiner Wurzeln in einem der fünf Subsysteme charakterisiert werden.

²² Große, privatwirtschaftliche Unternehmen könnten insofern auch als quasi-öffentliche Institutionen bezeichnet werden.

Gesellschaft wie z.B. Konsumenten, Frauen, Minderheiten, Umweltschützer usw. Die folgende Abbildung stellt einige jener Gruppen dar, mit denen Unternehmen typischerweise soziale Beziehungen haben. Bezugsgruppen werden hier als jene Gruppen oder Individuen definiert, mit denen das Unternehmen interagiert oder Abhängigkeiten hat (vgl. Carroll 1996, 8f). Jede dieser Bezugsgruppen in Abbildung 2-1 kann wiederum in spezifische Subgruppen unterteilt werden.

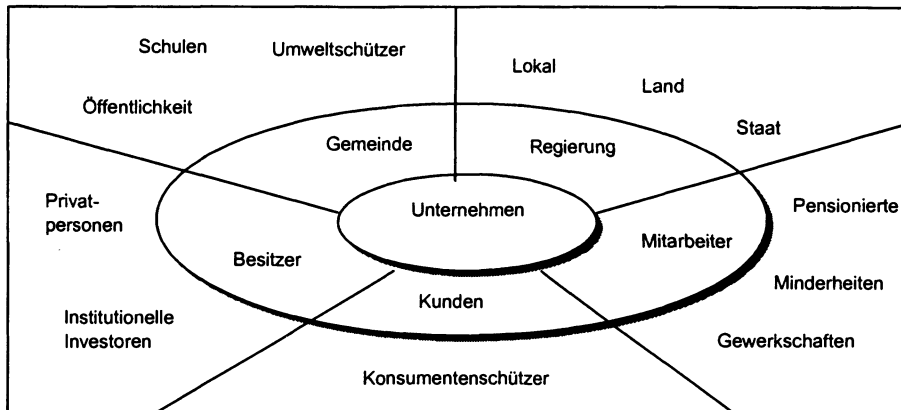


Abbildung 2-1: Ausgesuchte Unternehmen-Umwelt-Beziehungen (vgl. Carroll 1996,9; eigene Übers.)

2.3 Kurzer Abriss der Entwicklung des Konzeptes

Unternehmen müssen in einer sich ständig verändernden Umwelt in den Bereichen Ökologie, Technologie, Politik und Recht agieren. Sie sehen sich außerdem durch den gestiegenen Kommunikationswettbewerb einer Informationsüberlastung, Reizüberflutung und kritischeren Einstellung auf der Seite der Kommunikationsempfänger gegenübergestellt. Dazu kommt die immer differenzierter werdende Mediennutzung der Zielgruppen sowie ein Wertewandel in Richtung Erlebnisorientierung, Freizeitbetonung und zunehmendes Umweltbewusstsein bei den Konsumentinnen. Gerade aus diesen Gründen ist es wichtig, dass Unternehmen den Einsatz der vielfältigen Kommunikationsinstrumente sorgfältig abstimmen, um ein widerspruchsfreies und damit glaubwürdiges Bild vom Unternehmen zu vermitteln.

Zwei große Trends werden als die Motoren der Integrations-Debatte gehandelt: der Trend zur Globalisierung und der Trend zur Fragmentierung. Multinationale Unternehmen haben seit den 60er Jahren die Welt mit einem Netz von Niederlassungen überzogen. Begonnen hat die Globalisierung bei den Produktionstechniken und in der Finanzwelt. Heute jedoch meint Globalisierung auch eine Vereinheitlichung von Produkten, Markennamen, Positionierungen und Kommunikationsstrategie.

gien. Fragmentierung der Märkte bedeutet eine Zersplitterung der Massenmärkte in kleinere Nischen-Märkte, die der Individualisierung gerecht werden.

Haben Unternehmen bis vor kurzem auf Planungsunsicherheiten, die in den Umweltveränderungen begründet sind, mit Ausdifferenzierung von Spezialabteilungen reagiert, so versucht man heute, die dadurch entstandenen Koordinationsprobleme durch Re-Integration und prozessorientierte Organisation zu überwinden.²³

Parallel zu den organisatorischen Gegebenheiten haben sich auch die Kommunikationssysteme verändert: Das Fernsehen, das wichtigste Massenkommunikationsmittel, hat deutlich an Wirkungskraft eingebüßt. Fildale schreibt enthusiastisch, dass Datenbanken und Computernetzwerke das Fernsehen ablösen und zu einem mächtigeren Marketing-Instrument werden, als es das Fernsehen jemals war (vgl. Fildale in: Schultz et al. 1993, xi). Der Kollaps der Massenmedien in den USA – nicht nur der Fernseh-Netzwerke, sondern auch der großen Magazine – habe, so die Autoren Schultz et al (1993, 11), die Basis des Systems, auf dem Marketing und Werbung existieren, verändert. Die Fragmentierung des Mediensystems, ausgedrückt durch die Existenz vieler „Special-Interest“-Medien, die Entwicklung von verbaler zu visueller Kommunikation sowie der funktionale Analphabetismus haben zu einer Veränderung der Mediennutzung geführt.

Anstoß für die Entwicklung des Konzeptes der Integrierten Unternehmenskommunikation²⁴ waren neben den oben genannten Trends auch Management-Optimierungskonzepte wie „Total Quality Management“ und „Reengineering“, von denen die Anregung ausging, alle Unternehmensbereiche effizienter und wirkungsvoller zu managen. Das heißt, die Entwicklung der Integrierten Unternehmenskommunikation wurde auch sehr stark vom Konzept der finiten Ressourcen getragen, die bestmöglich eingesetzt werden sollten. Entwickelt hat sich das Konzept schlussendlich auch aufgrund des gestiegenen Wettbewerbs. Vor allem in den gesättigten Märkten der westlichen Industrieländer, in denen keine Marktzuwächse mehr zu erwarten sind, Marktanteile also nur von Wettbewerbern gewonnen werden können und jedes Produkt in kürzester Zeit imitiert werden kann, müssen Markenloyalität und Zufriedenheit der Stammkunden das oberste Ziel des Unternehmens sein, weil es nur wenige neue Kunden zu erobern gibt und die Akquisition neuer Kunden meist um vieles teurer ist als die sorgfältige Betreuung der Stammkunden.

Das Konzept der Integrierten Unternehmenskommunikation wurde als Antwort auf diese wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Trends in einem marketingtheoretischen Umfeld entwickelt. Die meisten modernen Marketingkonzepte wurden in den späten 50er- und frühen 60er-Jahren in den USA entwickelt. McCarthy's Modell der „4 P's“, Produkt, Preis, Platz und Promotion fasste jene Variablen übersichtlich zusammen, die man berücksichtigen musste, wenn man Massenmarketing in Massenmärkten betrieb. Noch heute anerkannte Marketing- und Kommunikationsplonie-

²³ Ausführungen zu dieser Form der prozessorientierten Organisationsentwicklung sind in der Literatur unter den Stichwörtern "Re-Engineering", "Total Quality Management" sowie "Lean Management" zu finden. Z.B. Hammer/Champy (1993).

²⁴ Der Begriff der Integrierten Unternehmenskommunikation wird in dieser Arbeit mit dem Begriff der „Integrated Communications“ gleichgesetzt. Aus historischen Gründen wird auch der Begriff „IMC“, der „Integrated Marketing Communications“ immer dann verwendet, wenn eine derartige Sichtweise zum Tragen kommt. Siehe Punkt 1.3 Definitionen.

re wie Procter & Gamble, Nestle, Unilever, Shell, Philip Morris und andere, haben sich in dieser Zeit auf der Basis von Produktdifferenzierung etabliert. Konsumentenforschung, Massenvertrieb und Massenmedien wurden eingesetzt um Marken zu etablieren.

„As a marketer, if you were the first organization to develop laundry detergents, had a reasonable good understanding of consumer and end user wants and needs, had sufficient funds to dominate the channels and the media, you generally dominated the consumer or customer as well.“ (Schultz/Schultz, 1997, 10)

Diese ersten Jahre des modernen Marketings waren gekennzeichnet von aggressiven und etablierten Marketingorganisationen, die sowohl die Vertriebskanäle als auch die Medien und die Konsumenten „dominierten“, während sie schwer zu imitierende Produkt- bzw. Servicedifferenzierung aufweisen konnten.

In den 70er-Jahren kam es zu einer Veränderung in den amerikanischen Märkten.²⁵ Die Anzahl der Produkte erhöhte sich extrem (oftmals mit wenig Unterschied zwischen den Produkten), und die Medienwelt zeichnete sich ebenfalls durch eine beginnende Fragmentierung und Spezialisierung aus. Gleichzeitig kam es zur Konsolidierung der Vertriebskanäle. Mächtige Großhändler, Agenten und Einzelhandelsketten kauften schwache Wettbewerber auf und expandierten in neue Regionen und Märkte. Der Einzelhandel, ehemals ein lokales Gewerbe, wurde so zu einem nationalen, ja oft sogar internationalen Vertriebsnetz, das sich durch eine enorme Verhandlungsmacht gegenüber den Herstellern auszeichnete. Mit neuester Informationstechnologie ausgestattet, waren nun die Vertriebsketten, und nicht mehr die Hersteller, die Besitzer relevanter Informationen über das Kundenverhalten. Wer kauft was, wo, wie oft, wie viel etc. Durch diesen Informationsvorsprung und die Nähe zum Kunden haben sich die Machtverhältnisse zugunsten des Handels verlagert. Organisationen wie Wal-Mart in den USA, Carrefour in Frankreich oder Migros in der Schweiz, definieren die Konditionen, zu denen die Hersteller ihr Inventar und ihre Marken heute verkaufen. Diese logistisch überaus versierten Handelsketten dominieren nun die Märkte und Hersteller und durch ihre geografische Anordnung und Preispolitik auch die Kunden.

Im Markt des 21. Jahrhundert wird es, so Schultz und Schultz (1997), wieder zu einem Umbruch kommen. Der Markt des 21. Jahrhunderts wird von den Konsumenten dominiert werden, weil die Konsumenten die Informationstechnologie kontrollieren werden. Durch Systeme wie gebührenfreie Telefonverbindungen zu Kundenservice-Abteilungen, international akzeptierte Kreditkarten, Kurier-Service usw. befindet sich die Informationstechnologie in den Händen der Konsumenten. Eine Entwicklung, die sich in der digitalen Zukunft noch verstärken wird. Bereits heute können Konsumentinnen jederzeit Informationen abrufen oder telefonisch bestellen, sie können auch Produkte und Services identifizieren und jederzeit von jedem Ort aus kaufen bzw. bestellen. Das Internet und das World Wide Web entwickeln sich mit rasanten Schritten und der elektronische Markt ist sehr praktisch und schnell.

²⁵ Die folgenden Beobachtungen und Analysen basieren auf Beiträgen von Schultz und Schultz, deren Perspektive die der US-amerikanischen Wirtschaft und Gesellschaft ist (vgl. Schultz/Schultz 1997; Schultz 1997).

Interaktivität wird ein wichtiges Charakteristikum des elektronischen Handels. Der Markt wird nicht mehr vom Anbieter gestaltet, sondern vom Kunden, seinen Wünschen, Bedürfnissen, Zeitstrukturen und Vertriebspräferenzen. Dies verändert Marketing und Marketingkommunikation, die bis jetzt durch einseitige, vom Unternehmen nach draußen gerichtete Strukturen gekennzeichnet waren.

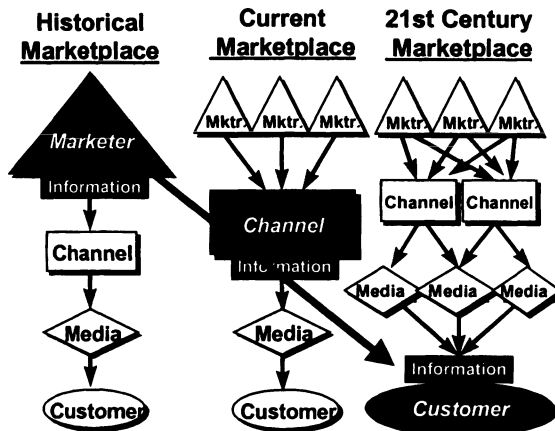


Abbildung 2-2: Veränderung der Machtverhältnisse im Markt (Schultz/Schultz 1997, 14)

Das Unternehmen hat bis jetzt bestimmt, wann, an wen, in welcher Form und durch welche Medien kommuniziert wird. In Zukunft werden die Kunden definieren, was wichtig ist, was der „Wert“ eines Produktes ist und wie sie die Beziehung zum Unternehmen gestalten möchten. Ein interaktiver Markt erfordert neue Rollen und Verantwortlichkeiten auf beiden Seiten. Die Skizzierung dieser drei unterschiedlichen Märkte stellt keine strikt chronologische Entwicklung dar. Unternehmen, die durch monopolistische Strukturen oder durch Produkte auf der Basis gültiger Patente geschützt sind, werden weiterhin nach historischen Marktstrukturen agieren. Ein Unternehmen kann in unterschiedlichen Regionen oder Ländern unterschiedliche Gegebenheiten vorfinden und sich daher regional verschieden verhalten. Oder es kann Produkte haben, die unterschiedlich vermarktet werden müssen, eines traditionell, während ein anderes Produkt auf Kundenwünschen basierend maßgeschneidert vermarktet wird.

Unabhängig davon, ob ein Unternehmen im historischen Markt agiert, in dem die Hersteller die Kontrolle über Information und Vertrieb haben oder ob es in einem Markt agiert, in dem der Vertrieb bestimmt, oder ob der Markt von den Kunden gestaltet wird, das Bedürfnis zur Integration von Kommunikation existiert in jeder Situation, allerdings steigt die Komplexität des Integrationsprozesses für den Hersteller. Auf jeder Entwicklungsstufe sehen sich Kommunikationsmanagerinnen unterschiedlichen Herausforderungen gegenübergestellt. Überzeugende, konsistente Botschaften, die in einer koordinierten Art und Weise verbreitet werden, stellen die

Herausforderung der Integrierten Kommunikation im historischen Marktumfeld dar. In einem Umfeld, in dem der Handel dominiert, müssen effektive Partnerschaften entstehen, die dynamische und innovative Verkaufsförderungsprogramme gestalten. Eine bessere Abstimmung zwischen Verkauf und Marketing sowie Marketingkommunikation sind anzustreben. Es gilt hier den Wert der Marke in den Augen von beiden, der Endkonsumentin und des Handels, zu erhöhen. Im Markt des 21. Jahrhunderts, der von den Kunden dominiert werden wird, wird traditionelle, nach außen gerichtete Einweg-Kommunikation nicht mehr erfolgreich sein. Speziell für diesen unkontrollierten, dynamischen, interaktiven und turbulenten Markt ist Integrierte Kommunikation ein wichtiger Ansatz für erfolgreichen Beziehungsaufbau.

2.4 Notwendigkeit, Aufgaben und Ziele der Integrierten Unternehmenskommunikation

Im Brennpunkt aller Kommunikationsaktivitäten steht die durch Kommunikation vermittelte Vorstellung von einem Unternehmen und seinen Produkten im Kopf der unterschiedlichen Teilöffentlichkeiten oder Zielgruppen. Es geht also darum, die Kommunikationsinstrumente so abzustimmen, dass ein klares, widerspruchsfreies und damit auch glaubwürdiges Bild vermittelt wird, das sowohl leichter wiedererkannt als auch gelernt wird. Als Folge der Informationsüberflutung nehmen wir nur mehr Informations-Fragmente auf. Wenn diese nicht klar, konsistent und verständlich vorliegen, werden sie ignoriert. Wir entscheiden heute im Großen und Ganzen nicht mehr aufgrund von Fakten, sondern aufgrund von Eindrücken.²⁶ Schultz et al. sehen in diesem fragmentarischen Informationsverarbeitungsprozess, auf dem die (Kauf-) Entscheidungen der Bezugsgruppen basieren, die wichtigste Begründung für Integrated Marketing Communications (IMC).²⁷

Für die Beteiligten an den Kommunikationsaktivitäten können die Integrationsmaßnahmen intern zu einer besseren Orientierung und extern – aufgrund direkter Ansprache interessierter Personen – zu einer geringeren Belästigungs- und größeren Erfolgsrate führen. Die Wirksamkeit der Integrierten Unternehmenskommunikation ist aber auch daran zu messen, ob durch den gemeinsamen Auftritt ein effizienterer Einsatz der Kommunikationsaufwendungen erreicht wurde²⁸ (vgl. Bruhn 1995, 13). Mit diesem Konzept verbindet sich die Hoffnung, dass die differenzierten Kommunikationsabteilungen durch das Ausnützen von Synergien und die Zusammenlegung von Ressourcen mehr Wirkung mit weniger Mitteln erreichen.

Eine weitere Begründung für die Notwendigkeit einer integrierten Kommunikationsgestaltung sehen Schultz et al. (1993, 38) im Verlust der Informationskontrolle gegeben. Konnte bis jetzt der Informationsfluss durch bezahlte und unbezahlte „Medien-Placements“ noch gesteuert werden, so wird dies durch die Entwicklung der

²⁶ Vgl. dazu auch Merten 1995 in Kapitel 4.5.5.

²⁷ Für Definitionen siehe Ausführungen unter Punkt 2.5.

²⁸ Steinmann/Zerfuß (1995) vertreten die Ansicht, dass eine Abstimmung der Kommunikationsaktivitäten (Integration) überhaupt nur dann erforderlich ist, wenn dadurch ein eigenständiger Beitrag zum Unternehmenserfolg geleistet wird: Steigerung der Effizienz (Kostensenkungspotenzial), Steigerung der Effektivität (positive Verstärkereffekte).

neuen Medien unmöglich. Da die Möglichkeiten an Informationen heranzukommen immer vielfältiger werden ist vorauszusehen, dass die Konsumentinnen offenen Zugang zu Informationen auf Anfrage oder Bedürfnis herstellen und damit das System der kontrollierten Botschaftsverteilung abgelöst wird. Dies macht ein klares und konsistentes System an Botschaften dringend notwendig.

Steinmann und Zerfaß (1995, 24ff; sowie Zerfaß 1996, 195ff) sprechen von unterschiedlichen, sich überschneidenden Kommunikationsarenen²⁹, die sich durch unterschiedliche Kommunikationsteilnehmer, die Kommunikationsmedien und die Kommunikationsthemen definieren. Beispiele dafür sind die Weltöffentlichkeit, die gesellschaftspolitische Öffentlichkeit³⁰, die politische Öffentlichkeit, die wissenschaftliche Öffentlichkeit, die Kunst- und die Marktöffentlichkeit oder die Verbands-, Betriebs- und Abteilungsöffentlichkeit. Integration der Kommunikation ist für sie deshalb notwendig, weil die einzelnen Kommunikationsarenen trotz ihrer strukturellen Unterschiede miteinander verflochten sind. Einerseits durch die Menschen, die in verschiedenen Lebenskontexten unterschiedliche Rollen wahrnehmen, die mit ganz unterschiedlichen Interessen und Kommunikationsbedürfnissen verbunden sind und so sehr schnell widersprüchliche Aussagen wahrnehmen würden. Das bedeutet, dass sich zielgruppenspezifische Kommunikationsaktivitäten stets an Rollenträger richten, hinter denen letztlich immer wieder dieselben Menschen oder Institutionen stehen können. (Vgl. Steinmann/Zerfaß 1995, 30f; Zerfaß 1996, 309) Andererseits sind die Kommunikationsarenen durch die Nutzung gleicher Medien, vor allem der Massenmedien, durch verschiedene Öffentlichkeiten sowie die Dynamik der Medien miteinander verknüpft. Schließlich sorgt die Eigendynamik der Kommunikationsthemen dafür, dass spezifische Stellungnahmen des Unternehmens immer wieder mit anderen Problemkreisen verknüpft und dann selektiv oder in vereinfachter Form dargestellt werden (Themenkonjunktur). Weil sich diese Themenzyklen aber nur bedingt antizipieren und beeinflussen lassen, muss immer wieder sichergestellt werden, dass die Unternehmenskommunikation insgesamt konsistent ist, um zu verhindern, dass unerwartete Themenverknüpfungen nicht zu negativen Auswirkungen führen. (Vgl. Steinmann/Zerfaß 1995, 32f)

2.5 Begriffsdefinition: Integrierte Unternehmenskommunikation

Nachdem die Notwendigkeit für Integration erkannt wurde, hat die Wissenschaft darauf mit der Entwicklung von Definitionen und Konzepten reagiert. Das Konzept der Integrierten Unternehmenskommunikation ist ein holistischer Ansatz, der versucht über die Grenzen, die durch die Unterteilung von Kommunikation in Diszipli-

²⁹ Kommunikationsarena ist der Begriff, den Zerfaß für Öffentlichkeiten verwendet, wobei die gesellschaftspolitische Öffentlichkeit nur eine neben anderen darstellt. Diese Arenen zeichnen sich durch Unterschiede hinsichtlich der jeweils beteiligten Akteure, der durchsetzbaren Themen, der vorherrschenden Kommunikationsstrukturen und ihrer funktionalen Leistungen aus (Zerfaß 1996, 197).

³⁰ Die gesellschaftspolitische Öffentlichkeit hat einen besonderen Stellenwert, da sie grundsätzlich allen Mitgliedern eines Gemeinwesens offensteht und daher als Knotenpunkt gelten kann. Sie stellt einen Resonanzboden für gesellschaftsweite Probleme und Lösungsvorschläge dar, der besonders von Journalisten und anderen gesellschaftspolitischen Meinungsführern genutzt wird.

nen wie Werbung, Sponsoring, Public Relations, Interne Kommunikation, Verkaufsförderung usw. errichtet wurden, hinwegzusehen. Es geht darum, Kommunikation so auszurichten bzw. so unter Beschau zu nehmen, wie Kunden und andere Bezugsgruppen sie erleben – als einen Fluss von Informationen von nichtunterscheidbaren Quellen (vgl. Schultz et al. 1993, xvii). Wie jedes begriffliche Konstrukt, so steht auch das Konstrukt „Integrierte Unternehmenskommunikation“ für vielfältige Inhalte. Manche bezeichnen es als ein „gedankliches Konstrukt“ (Peppels 1994, 449), andere als „Prozess“, wieder andere bezeichnen es als „Optimierungskonzept“.³¹

Weil sich diese Arbeit auch zum Ziel gesetzt hat, die Entwicklung der theoretischen Diskussion über dieses Thema aufzuarbeiten, sollen auch jene Definitionen kurz angeführt werden, die die ursprüngliche Ausrichtung des Konzeptes in den frühen 90er-Jahren prägten. Eine der ersten Definitionen von Integrated Marketing Communications (IMC) entstand 1989 in der American Association of Advertising Agencies. Diese – in den USA häufig diskutierte – Definition, streicht die Bewertung der Stärken und Schwächen der unterschiedlichen „Kommunikationsdisziplinen“ als Basis für ein gemeinsames Planungskonzept heraus:

„[IMC is a] concept of marketing communications planning that recognizes the added value of a comprehensive plan that evaluates the strategic roles of a variety of communication disciplines—general advertising, direct response, sales promotion, and public relations—and combines these disciplines to provide clarity, consistency, and maximum communication impact.“³² (Caywood et al. 1991)

Don Schultz und seine Kollegen an der Northwestern University veröffentlichten 1991 eine Definition von IMC, bei der die Abstimmung aller Kommunikationsquellen, mit denen die (zukünftigen) Konsumentinnen in Berührung kommen könnten, sowie deren Motivierung zum Kauf und deren Loyalität zum Produkt in den Mittelpunkt gestellt wurde (vgl. Northwestern University Broschüre, 1991).

Auch Kitchen und Schultz (1996, 16) orientieren ihre Definition an der Bezugsgruppe Kunden: „[IMC is a] new approach to marketing communications planning being driven by technology, customers, consumers, and by organisational desire to properly allocate finite resources.“ Dabei wird IMC als „Emerging Discipline“ definiert und Integration als Übergang zwischen einem alten, nach außen gerichteten, auf Produkte fixierten Marketingsystem, zu einem neuen, von Informationen ange-

³¹ Die Tatsache, dass es beides zu sein scheint, nämlich sowohl Konzept als auch Prozess, macht es schwer zu einer einheitlichen Definition zu gelangen. Auch kann der „Grad der organisatorischen Integration“ innerhalb jeder der beiden Dimensionen (Konzept vs. Prozess) in den unterschiedlichen Definitionen sehr variieren. So kann zum Beispiel ein Unternehmen eine IMC-Philosophie verfolgen, aber die Organisationsstruktur nicht verändern, etc. (vgl. Duncan/Everett 1993, 31).

³² Diese Definition fand auch Eingang in das "Dictionary of Marketing and Advertising", herausgegeben von Jerry M. Rosenberg (Verlag: John Wiley & Sons, New York, 1995).

triebenen, interaktiven, kundenzentrierten Marketingsystem. Duncan und Moriarty (1994) definieren IMC ebenfalls als Planungsprozess, aber als etwas weitreichenderen und dialogorientierteren Prozess:

„[IMC is] the process of strategically controlling or influencing all messages and encouraging purposeful dialogue to create and nourish profitable relationships with customers and other stakeholders.“

Diese Aneinanderreihung der Definitionen zeigt, dass in neueren Definitionen wie in der von Duncan und Moriarty (s.o.) die Integration der einzelnen Kommunikationsinstrumente nicht mehr hervorgehoben wird, sondern vielmehr die Integration des Kommunikationsinhaltes und der Botschaften.³³ Weiters wurde das Konzept des Publikums in Richtung Dialoggruppen erweitert und Langzeitwirkungen wie Markenloyalität und langfristige Beziehungen wurden als wichtiger erkannt als eine nur kurzfristige Beeinflussung.³⁴

Das IMC-Konzept hat sich heute durch die Beachtung aller Teilöffentlichkeiten inzwischen von dem auf Kundengruppen fokussierten Konzept der „Integrated Marketing Communications“ zu einem Konzept der „Integrated Communications“ (IC) gewandelt³⁵ (vgl. Duncan/Caywood 1996, 30f). Für die meisten Unternehmen stellen die Kunden jedoch weiterhin die strategisch wichtigste Zielgruppe dar.

Für diese Arbeit wird „Integrierte Unternehmenskommunikation“ synonym mit „Integrierter Kommunikation“ oder „Integrated Communications“ als Prozess des Kommunikationsmanagements verstanden und als Bestandteil eines Integrierten Beziehungsmanagements³⁶ von mir folgendermaßen definiert: „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.“ Die Passage „*gegenseitig vorteilhafte* Beziehungen“ wird in dieser Definition deshalb hervorgehoben, weil Integrierte Unternehmenskommunikation dadurch die Aufgabe erhält, zu einem erfolgreichen Beziehungsmanagement (siehe Ausführungen in Kapitel 3) und Beziehungsmarketing (siehe Kapitel 4) beizutragen. Damit eine gute Beziehung mit den Bezugsgruppen möglich ist, müssen beide Parteien Positives mit dieser Beziehung verbinden, ansonsten handelt es sich um eine einseitige (Kontrolle/Macht/Initiative/Kommunikation) und „ungesunde“ Beziehung, die zu kommunikativen Konflikten oder Handlungen führen kann, die den Entscheidungs- oder Handlungsspielraum des jeweils anderen einschränken könnten.

³³ Vgl. dazu auch Duncan und Caywood (1996, 18f).

³⁴ Die Weiterentwicklung der Definitionen von IMC kann mit den Phasen des 7-Stufen-Modells von IMC, von Duncan/Caywood (1996 22ff), verglichen werden: 1. Awareness (Integrationsbewusstsein), 2. Image Integration (inhaltliche und formale Integration), 3. Functional Integration (funktionale Integration), 4. Coordinated Integration (Koordination der Funktionen), 5. Consumer-based Integration (basierend auf KonsumentInnen-Daten), 6. Stakeholder-based Integration (alle Teilöffentlichkeiten), 7. Relationship Management Integration (Integration aller Management-Bereiche eines Unternehmens) (siehe Kapitel 7).

³⁵ In Bezug auf diesen erweiterten Ansatz siehe vor allem auch: Gronstedt, Anders (1996a) und Steinmann/Zerfuß (1995).

³⁶ Siehe dazu die Ausführungen in Kapitel 3.

2.6 Zusammenfassung

Für die vorliegende Arbeit wurde die organisationstheoretische sowie die marketingtheoretische (als Teil der organisationstheoretischen) Perspektive für die Auseinandersetzung mit dem Kommunikationsmanagement von Unternehmen gewählt. Auf der Basis einer systemtheoretischen Betrachtung von Unternehmen und Umwelt als interagierenden Systemen ergibt sich die Notwendigkeit von Integrierter Unternehmenskommunikation aufgrund zunehmender Intensität und Komplexität der Umweltbeziehungen. Vor allem große Unternehmen sind vermehrt ins Kräftefeld ihrer Bezugsgruppen geraten und zu den primären Adressaten wirtschaftlicher, sozialer und umweltpolitischer Anliegen geworden. Die bisherigen Entwicklungen im Zuge der Globalisierung der Unternehmen und der Fragmentierung der Kommunikationssysteme sowie die Informationsüberlastung und kritischere Einstellung auf Seiten der Kommunikationspartner bedingen die Koordination der Unternehmenskommunikation, um in den verflochtenen Kommunikationsarenen und bei den einzelnen Kommunikationspartnern konsistent, widerspruchsfrei und damit glaubwürdig wahrgenommen zu werden. Aufgrund der neuen Informationstechnologien (Computer, Datenbanken, Internet) und darauf basierender Veränderungen im Markt und in der Kommunikation kann es aufgrund des sich verändernden Zugangs zu Informationen zu einer Verschiebung des Informationsvorsprungs kommen, wodurch jeweils andere Integrationsmaßnahmen notwendig werden. Vor diesem gesellschaftspolitischen Hintergrund und der theoretischen Debatte wird Integrierte Unternehmenskommunikation verstanden als „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.“ Das Konzept der Integrierten Unternehmenskommunikation wird als holistischer Ansatz konzipiert der versucht, über die Unterteilung von Kommunikation in einzelne Disziplinen hinwegzusehen und Kommunikation so auszurichten, wie die Kunden und andere Bezugsgruppen sie erleben, als einen Fluss von Informationen von undifferenzierbaren Quellen.

3. Managementtheoretische Elemente der Integrierten Unternehmenskommunikation

In diesem Kapitel werden einige Elemente der Managementlehre exemplarisch dargestellt, die neben der kundenorientierten Marketingtheorie und der Kommunikationswissenschaft eine von drei philosophischen und theoretischen Wurzeln bzw. Bezugspunkte des Konzeptes der Integrierten Unternehmenskommunikation darstellen. Vertreter der Integrierten Unternehmenskommunikation und des Integrierten Beziehungsmarketings (siehe Kapitel 4) behaupten, dass sämtliche Unternehmensbereiche und nicht nur die Kommunikationsfunktionen integriert werden müssen, damit diese Konzepte umgesetzt werden können. Dies kann wiederum nur auf der Basis einer klaren Unternehmensstrategie geschehen, die damit zum Ausgangspunkt der Integration wird. Unter Strategie wird hier das grundlegende Muster an Zielen, Ressourceneinsatz und Interaktionen zwischen einer Organisation und ihren Märkten, Wettbewerbern und anderen Umweltfaktoren verstanden. Strategie ist damit konsistentes Verhalten über die Zeit hinweg (vgl. Walker/Boyd/Larréché 1996, 8). Mintzberg führt noch eine zweite Definition an, nämlich die, dass Strategie oft auch als Plan, Richtung, Zukunftsplan definiert wird, der beschreibt, wie man von hier nach da kommt (Mintzberg 1994, 23).

Im Folgenden werden einige Managementansätze für Strategieentwicklung vorgestellt, wobei in diesem Kapitel vorrangig der Ansatz des Bezugsgruppenmanagements behandelt wird, da es die Aufgabe der Integrierten Unternehmenskommunikation ist, die kommunikativen Handlungen im Rahmen der Beziehungspflege zwischen Unternehmen und Bezugsgruppen zu planen und zu gestalten. Auf fundamentale Kritikpunkte am (strategischen) Management wird nicht eingegangen.

3.1 Strategisches Management als Ausgangspunkt

Eines der Hauptziele, das Unternehmen heute verfolgen, ist das Vergrößern ihres Umsatzes. Dieser Zwang immer weiter zu wachsen, den Unternehmen verspüren, leitet sich zunehmend aus ihrer Aktionärsnutzen (= Shareholder Value)-Orientierung ab.³⁷ Wenn Unternehmen neue Märkte erschließen oder neue Produkte auf den Markt bringen wollen brauchen sie Kapital. Aber der Finanzmarkt stellt ihnen das Geld nur zur Verfügung, wenn die Rendite entsprechend hoch ist. Die klassischen Aktienbewertungskriterien (Kapitalertrag, Gewinn vor Steuer, Economic Value

³⁷ Viele Unternehmen verfolgen heute eine neo-monistische Zielkonzeption, bei der es um die Maximierung des Shareholder Values bzw. Aktionärsnutzens geht. Rappaport (1986, 76) geht in seinem Modell des Aktionärsnutzen-Ansatzes vom grundlegenden Ziel aus, dass Unternehmen Wert für die Aktionäre schaffen müssen, indem sie den Unternehmenswert und damit gleichzeitig den Kurswert der Aktien erhöhen und Dividenden an die Anteilseigner in geforderter Höhe auszahlen.

Added etc.) korrelieren wiederum mit dem Wachstum des Unternehmens. Kurz, man könnte sagen, Wachstum schafft Aktienrendite und diese wird dadurch zur Grundlage für die weitere positive Entwicklung des Unternehmens. Diese Zusammenhänge gelten in anderen Dimensionen auch für nicht-börsennotierte Unternehmen. Unternehmen sind daher gezwungen entweder neue Märkte zu erschließen oder eine klare Positionierung zu erarbeiten die ihnen hilft, die Wettbewerber zu verdrängen.

Eine klare Positionierung des Unternehmens und seiner Leistungen relativ zum Wettbewerb kann nach Porter (1980, 1996) entweder durch Kostenführerschaft („more for less“ oder operative Exzellenz) oder Differenzierung (im Premiumbereich durch Innovationen) erreicht werden.³⁸

„A company can outperform rivals only if it can establish a difference that it can preserve. It must deliver greater value to customers or create comparable value at a lower cost, or do both. The arithmetic of superior profitability then follows: delivering greater value allows a company to charge higher average unit prices; greater efficiency results in lower average unit costs.“ (Porter 1996, 62)

Kosten- oder Preisvorteile entstehen durch das effektivere Ausführen vieler Einzelaktivitäten in einem Unternehmen. Operationale Effektivität bedeutet demnach, dass ähnliche Aktivitäten besser durchgeführt werden als bei Konkurrenzunternehmen. Effizienz ist dabei nur ein Bestandteil der Effektivität, die wiederum ebenfalls, wenn alle möglichen „Best Practices“ durchgeführt werden, an eine Produktivitätsgrenze stößt.

Unternehmensstrategie, so Porter (1996, 61), wird in vielen Unternehmen mit operationaler Effektivität und dem Anwenden von Managementtechniken wie Total Quality Management, Benchmarking, Outsourcing, Reengineering etc. verwechselt. Doch gerade diese Managementtechniken führen zum Aufheben jedweder Differenzierung zwischen Unternehmen und ihren Produkten, da sie durch das gegenseitige Nacheifern immer ähnlicher werden. Strategie dagegen, so Porter, definiere sich dadurch, dass eine Firma bestimmte Aktivitäten bewusst anders ausführt als die Konkurrenz und dadurch eine einzigartige und wertvolle Position kreiert (vgl. Porter 1996, 68). Strategische Positionen können aus drei Quellen entstehen, die häufig auch in Kombination auftreten. Eine Firma kann sich auf die Befriedigung sämtlicher Bedürfnisse von bestimmten Kundengruppen konzentrieren. Die Position kann auf der Basis des Zugangs zu bestimmten Kundensegmenten bestehen (geografisch, demografisch), oder sie kann darin bestehen, dass sich ein Unternehmen auf ein bestimmtes Produkt/Service spezialisiert und davon viele Variationen anbietet (vgl. Porter 1996, 65ff). Eine klare Strategie kommt durch eine Abstimmung sämtlicher

³⁸ Eine andere Richtung des strategischen Managements nennt sich *Ressourcenperspektive*, populäre Vertreter sind Hamel und Prahalad (1994). Hier liegt das Augenmerk darauf, die vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen der Firma zu nützen, indem jene Märkte erschlossen werden, für die die vorhandenen Fähigkeiten einen Wettbewerbsvorteil bedeuten. Eine dritte Perspektive, vertreten durch Drucker (1973) ist die, dass Strategie eine bestimmte *Perspektive*, eine Art und Weise Dinge zu tun, ist. Zu beobachten ist, dass in allen drei Perspektiven, Markt-, Ressourcen- und Perspektiven-Ansatz die Kunden keine Rolle spielen, außer der des „Abnehmers“ von Produkten. Der Kunde wird hier nicht als aktiver Teilnehmer einer Nutzengenerierung erkannt.

Aktivitäten der Firma zustande, die wiederum konsistent, strategieverstärkend und aufwandsoptimierend sein müssen.

Ein Kritikpunkt am strategischen Management, das in diesem Kapitel als Wurzel der Integrierten Unternehmenskommunikation dargestellt wird, wird von Knights und Morgan vorgebracht: Sie kritisieren, dass strategisches Management aus post-moderner Sicht ein subjektiver Prozess ist, in dem die Teilnehmer verschiedener Unternehmensfunktionen (wie Marketing, Finanzierung, Rechtsabteilung, Personalwesen oder Public Relations) sich ihrer disziplinären Identitäten versichern (Knights/Morgan 1991; Knights 1992; zit.n. Grunig/Grunig 1998, 7).

Ein rationaler Ansatz würde davon ausgehen, dass die Teilnehmer der strategischen Managementgruppe zusammenkommen, um die beste Lösung für allgemeine Probleme zu finden. Die subjektive Definition strategischen Managements ist jedoch die, dass die unterschiedlichen Disziplinen nicht nur unterschiedliche Lösungsvorschläge favorisieren, sondern auch von unterschiedlichen Problemdefinitionen ausgehen (Grunig/Grunig 1998, 7). Dieser Kritikpunkt kann direkt auf das Management der Integrierten Unternehmenskommunikation übertragen werden, bei dem es theoretisch auch darum ginge, die beste Lösung für die Kommunikationsprobleme des Unternehmens zu finden. Oftmals wird jedoch auch hier die professionelle Abstimmung der Personen die Definition des Problems und seiner Lösung bestimmen, sodass es zu Konflikten bei der Strategieentwicklung kommt.

Strategieentwicklung erfolgt typischerweise in einem Spannungsfeld von vier Komponenten (vgl. Mintzberg 1994, 37):

- Dem was getan werden kann (den Stärken und Schwächen der Organisation)
- Dem was getan werden könnte (den Marktchancen und Gefahren)
- Dem was das Management tun will (abhängig von persönlichen Werten und Zielen)
- Dem was getan werden muss (den anerkannten Obligationen gegenüber der Gesellschaft)

Siehe dazu auch das „Design-School“-Modell der Strategieentwicklung von Mintzberg (1994, 37) als Abbildung 3-1.

Zerfaß definiert Unternehmensstrategie in Anlehnung an Schreyögg (1984, 5) ähnlich als „Entscheidung(en) darüber..., in welcher oder welchen Domänen (Branchen, Märkte) eine Unternehmung tätig sein soll, und welche Handlungsweisen und Ressourcenverwendungen zu wählen sind, um eine vorteilhafte Wettbewerbsposition zu erreichen. Damit wird definiert was für wen produziert bzw. angeboten werden soll und wie diese Leistung(en) erstellt werden soll(en). Der Strategiebegriff, so Zerfaß, umfasst damit sowohl den *Strategieprozess* als Inbegriff aller Handlungen zur Strategieformulierung und –revision als auch das *strategische Konzept* als Ausfluss dieses Prozesses (1996, 241).

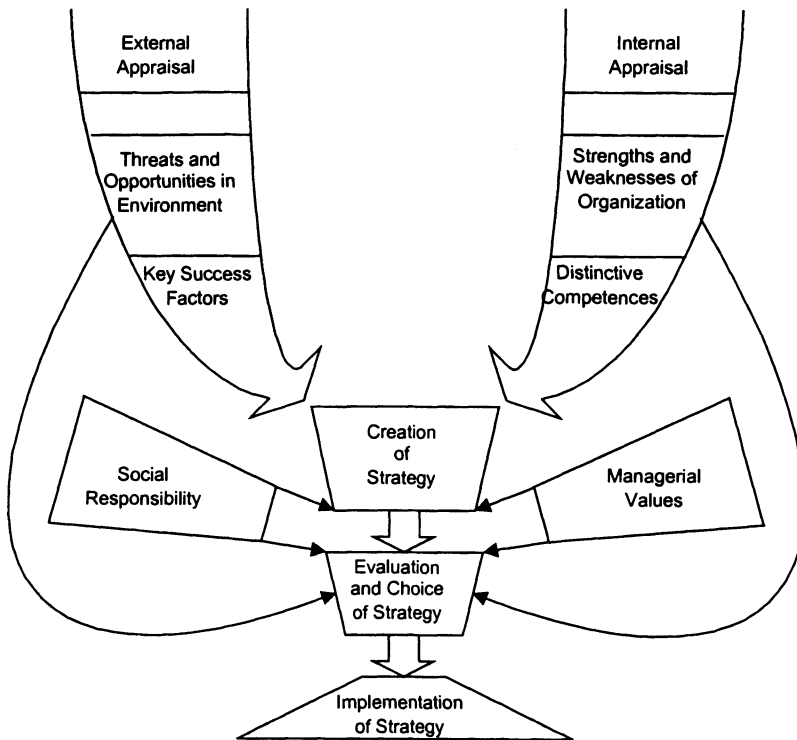


Abbildung 3-1: Das „Design-School“-Modell der Strategieentwicklung (Mintzberg 1994, 37)

Das traditionelle strategische Management umfasst folgende Beschäftigungsfelder (Janisch 1993, 413; Carroll 1996, 636f):

- Corporate Strategy: Welche Geschäfte sind für das Unternehmen erfolgsbestimmend? (Portfoliotechniken, Suchfeldanalyse)
- Business Strategy: Wie ist das Unternehmen mit seinen Geschäften erfolgreich? (Produkt/-Marktsichtweise, Schaffung von Wettbewerbsvorteilen oder Kostenvorteilen)
- Functional Strategy: Wie müssen die einzelnen Funktionen der Unternehmung erfolgreich gestaltet und koordiniert werden?

Innerhalb jeder dieser Strategieebenen müssen folgende Strategiekomponenten definiert werden (Vgl. Walker, Boyd und Larreché 1996, 11):

- Kompetenzbereich (In welcher Sparte ist das Unternehmen tätig, welche Produkte bietet es an?)
- Ziele (Umsatzwachstum, Profitabilität, ROI, Gewinn pro Aktie, Cash Flow, Anzahl neuer Produkte etc.)
- Verteilung der Ressourcen (zwischen Unternehmen im Konzern, zwischen Produkten oder Abteilungen/Funktionen, innerhalb der Kommunikationsfunktion etc.)

- Potenzielle Wettbewerbsvorteile (bessere Finanz- oder Humanressourcen, bessere Forschung, bessere Prozesse und Synergien, bessere Kompetenzen der Geschäftseinheiten, bessere Produktpositionierung, Superiorität bezüglich Komponenten des Marketing- und Kommunikationsmixes)
- Synergiepotenziale (Teilen der Ressourcen, Technologien, funktionale Kompetenzen, gemeinsame Aktivitäten oder Kommunikationsprogramme)

Die Strategie der Integrierten Unternehmenskommunikation kann nach obenstehender Kategorisierung als funktionale Strategie bezeichnet werden, die ihre Kommunikationsziele von den Unternehmenszielen und der Markenpositionierung ableitet. Die Entwicklung der Unternehmensstrategie und der Markenpositionierung beginnt mit einer Analyse der Organisationsumwelt. Bezüglich dieser Umweltbetrachtung werden im Rahmen des strategischen Managements drei Grundausrichtungen erkennbar. Die dimensionale Umweltbetrachtung wurde bereits in Kapitel 2.2 kurz angesprochen, hier soll Aaker als ein Vertreter zitiert werden. Aaker unterscheidet zwischen den ökologischen, technologischen, wirtschaftlichen, demografischen und sozialpsychologischen, kulturellen, politischen und rechtlichen Dimensionen der Umwelt, die ein Unternehmen umgeben.³⁹ Eine Analyse dieser Dimensionen, welche einen wesentlichen Bestandteil des strategischen Managements darstellt, führt zu einem auf die Unternehmung und ihre Tätigkeit ausgerichteten Chancen-/ Gefahren-Profil der Umwelt (Aaker 1988, 114f).

Porter's wettbewerbsorientierter Ansatz des strategischen Managements betrachtet die Umwelt in Form von Akteuren im Markt bzw. in der Branche der Unternehmung. Porter nennt dabei folgende markt- bzw. branchenspezifische Determinanten: die Abnehmer bzw. die Kunden, die Lieferanten sowie die Konkurrenz, welche es unter wettbewerbspolitischen Gesichtspunkten der Unternehmung zu analysieren und zu bewerten gilt (Porter 1980, 1985).

In der jüngeren Managementliteratur wurde die Betrachtung der Umwelt in Form von Institutionen, Personen bzw. Machtgruppierungen verfolgt und in Konzepte, wie das des Bezugsgruppenmanagements, umgesetzt. Diese institutionell/personell orientierten Umweltbetrachtungen vernachlässigen die dimensionale Sichtweise weitgehend, erkennen dafür aber bestimmte Interessensgruppierungen oder Einzelpersonen als maßgebliche Umwelt der Unternehmen (Freeman 1984; Ansoff 1984, Carroll 1996).

³⁹ Zerfaß kritisiert diese Einteilung des globalen Umfeldes in inhaltliche Teilgebiete, da seiner Meinung nach dabei zentrale Kategorien vermischt werden. So würde Zerfaß sowohl soziokulturelle als auch politische Umwelten als handlungsprägende Sphären mit Integrationsmustern kategorisieren, während die technologische Sphäre für ihn kein gesellschaftliches Handlungsfeld, sondern ein Bündel bestimmter inhaltlicher Einflüsse auf die Unternehmensstrategie und die ökologische Umwelt als Inbegriff aller natürlichen Ressourcen ebenfalls keine soziale Handlungssphäre, sondern ein Reservoir für poetische Handlungen darstellt (vgl. Zerfaß 1996, 278f). Zerfaß schlägt stattdessen die Unterscheidung von nur drei Sphären vor: das Organisationsfeld, das Marktumfeld und das gesellschaftspolitische Umfeld, an der er auch die Dreiteilung der Unternehmenskommunikation in Organisationskommunikation, Marktkommunikation und Public Relations aufhängt (Zerfaß 1996, 279; 289).

3.2 Bezugsgruppen-Management: der veränderte Fokus im strategischen Management

Das Bezugsgruppen- oder „Stakeholdermanagement“-Konzept ist eine zentrale Idee für ein besseres Verstehen und Managen der Beziehungen zwischen einem Unternehmen und der Umwelt/Gesellschaft.⁴⁰ Der englische Begriff „Stakeholder“ wurde vom Begriff „Stockholder“ abgeleitet, der eine Bezeichnung für Investoren oder Besitzer eines Unternehmens darstellt. Einen „Stake“ in einer Unternehmung zu haben, kann für eine Bandbreite unterschiedlicher Beziehungen stehen: für ein einfaches Interesse an der Unternehmung, für ein legales oder moralisches Recht oder für Besitztum.

Carroll lehnt sich in seiner Definition des Terminus „Stakeholder“ an die von Freeman an, indem er „Stakeholder“ als Individuen oder Gruppen definiert, die von den Handlungen, Entscheidungen, Regeln oder Praktiken einer Firma betroffen sind und/oder selbst Einfluss auf die Handlungen, Entscheidungen, Regeln oder Praktiken der Firma haben können⁴¹ (Freeman, 1984, 25 zit.n. Carroll 1996, 74). Für das Wort „Stakeholder“ wird in der vorliegenden Arbeit, in Anlehnung an Zerfaß/Scherer (1993, 1), synonym der deutsche Begriff „Bezugsgruppe“ verwendet. Dieser Begriff wird anderen Bezeichnungen wie „Anspruchsgruppe“, „Zielgruppe“ oder „Teilöffentlichkeit“ vorgezogen, weil er in Bezug auf die Beziehung, die zwischen dem Unternehmen und der Gruppe besteht, neutraler erscheint als die drei genannten Begriffe, die „legitime Ansprüche“ voraussetzen (Anspruchsgruppe) oder ein einseitiges Kommunikationsmodell (Zielgruppe) bzw. eine Einschränkung auf Public Relations (Teilöffentlichkeit) implizieren könnten.⁴²

Aus der Perspektive des Managements eines Unternehmens gibt es bestimmte „Anspruchsgruppen“, die ein legitimes Interesse am Unternehmen haben. Zu diesen Gruppen gehören die Besitzerinnen, die Kunden, die Mitarbeiterinnen und die Zulieferer. Diese managementzentrierte Sichtweise der Beziehungen eines Unternehmens ist auch heute noch weit verbreitet, wird aber aufgrund der vielen externen und internen Veränderungen in manchen Fällen durch eine bezugsgruppenzentrierte Sichtweise der Unternehmung abgelöst werden. Diese geht davon aus, dass nicht nur jene Bezugsgruppen wichtig sind, von denen das Management denkt, dass sie ein legitimes Interesse haben, sondern auch jene Gruppen, die von sich denken, dass sie

⁴⁰ Janisch (1996, 23) kritisiert allerdings, dass die bisher bestehende Anspruchsgruppen- bzw. Stakeholder-Literatur nicht über die Analyse und Erkennung der Anspruchsgruppen und der damit verbundenen Grundproblematik hinausgeht und damit, mit anderen Worten, die für das strategische Denken und Handeln einer Unternehmung außerordentlich wichtigen, mit der Anspruchsgruppenproblematik verbundenen Schlussfolgerungen praktisch unberücksichtigt lässt. In ihrer eigenen Dissertation versucht Janisch deshalb einen Schritt weiter zu gehen und den Bezugsgruppenansatz durch eine ausführliche Analyse der Nutzengenerierung weiterzuentwickeln.

⁴¹ Die Originaldefinition von Freeman lautet: „[A stakeholder is] any individual or group who can affect or is affected by the actions, decisions, policies, practices, or goals of the organization.“ (Freeman, 1984, 25)

⁴² Der Begriff „Bezugsgruppe“ wird im Verlauf der Arbeit und für das Konzept der Integrierten Unternehmenskommunikation beibehalten, allerdings wird in Kapitel 5 die Theorie der Teilöffentlichkeiten von Grunig/Hunt (1984, 146ff) anhand des Originalbegriffs diskutiert.

ein Interesse an den Handlungen und Entscheidungen der Firma haben (vgl. Carroll 1996, 74).

Die Verfasserin der Arbeit stimmt der bezugsgruppenzentrierten Sichtweise grundsätzlich zu, will jedoch auf bestimmte Punkte gesondert hinweisen. Es müssen sicherlich alle Beziehungen des Unternehmens mit Gruppen, die betroffen sind oder aktiv werden etc., in den Entscheidungsfindungsprozessen berücksichtigt bzw. alle Beziehungen gemanagt werden. Andererseits kann jedoch nicht geleugnet werden, dass die im managementzentrierten Ansatz genannten „Anspruchsgruppen“ von besonderer Bedeutung sind und innerhalb dieser Gruppen wiederum die Kunden und ihre Bedürfnisse einen – im Sinne der strategischen Ausrichtung – erfolgversprechenden Fokus für das Unternehmen, seine Handlungen und Entscheidungen darstellen.⁴³ Außerdem muss eingewendet werden, dass sich Unternehmen aufgrund ihrer Macht und der Kontrolle, die sie in Bezug auf Umweltbeziehungen ausüben können, über bestimmte Bezugsgruppen und deren Bedürfnisse oftmals einfach hinwegsetzen. Eine Tatsache, die das bezugsgruppenzentrierte Management in der Praxis einschränkt.⁴⁴ Staehle (1992, 255) bietet eine sehr pragmatische und wahrscheinlich sehr realitätsnahe Einschätzung zu dieser Frage an:

„Die Unternehmensleitungen stehen heute sicherlich nicht mehr auf der untersten Stufe moralischer Urteilsfähigkeit, auf der ein Vorrang des Gewinninteresses vor allen konkurrierenden Ansprüchen besteht, sondern sie pflegen ein strategisches Denken insofern, als sie konkurrierende Interessen ernst nehmen und solange auch berücksichtigen, solange dies Vorteile für die Unternehmung verspricht. Von der höchsten Stufe moralischen Handelns, auf der ethische Grundsätze, wie Freiheit, Gleichheit und Gerechtigkeit uneigennützig verfolgt werden, sind wir allerdings noch weit entfernt.“

Die bezugsgruppenorientierte Sichtweise sollte jedoch – unabhängig von der Machtsituation – vor allem deshalb eingenommen werden, weil sich einerseits die Ansprüche der Umweltsysteme an die Unternehmen geändert bzw. erhöht haben und andererseits die Instrumentalisierung der Mediensysteme zur Kritik an den Unternehmen vielen Gruppen Gehör verschafft, was zu sofortigen oder langfristigen Umsatzeinbußen und damit zur Umkehrung der Machtsituation führen kann.

Grunig und Grunig erläutern (1998, 5), dass die Ziele eines Unternehmens – will es effektiv sein und seine Ziele erreichen – auch für die internen und externen Umwelten der Organisation passend sein müssen. Denn die strategischen Bezugsgruppen, jene Gruppen die dem Unternehmen helfen können seine Ziele zu erreichen oder dieses dabei behindern können, unterstützen eine Organisation nur, wenn diese passende Ziele auswählt und verhelfen ihr so zu einem Wettbewerbsvorteil (vgl. Vercic/J. Grunig 1995).

Effektives Bezugsgruppenmanagement beginnt mit dem Beantworten folgender Fragen (Vgl. Carroll 1996, 82):

⁴³ Siehe dazu die Ausführungen unter Punkt 3.2.1.

⁴⁴ Vgl. dazu auch die Definition von Long/Hazelton (1987, 6), die aus der Perspektive der Systemtheorie die Frage der Machtverteilung ganz deutlich ansprechen: „Public Relations is a communication function of management through which organizations adapt to, alter, or maintain their environment for the purpose of achieving organizational goals.“

- Wer sind die Bezugsgruppen des Unternehmens?
- Welches Interesse/Recht/Besitz haben sie?
- Welche Chancen oder Probleme stellen die Bezugsgruppen dar?
- Welche Verantwortung hat die Firma gegenüber den Gruppen?
- Welche Strategien oder Handlungen sollte die Firma verfolgen bzw. setzen, um die Probleme zu lösen oder die Chancen wahrzunehmen bzw. um Nutzen für die Bezugsgruppen zu stiften?

Freeman (1984, 53; zit.n. Carroll 1996, 95f) hat drei Kompetenzebenen im Bezugsgruppenmanagement beschrieben. Auf der rationalen Ebene identifiziert die Firma ihre Bezugsgruppen und deren Interesse bzw. Macht. Danach folgt die Prozessebene. Hier entwickelt die Firma bereits organisatorische Prozesse für das Beobachten der Umwelt und erhält so relevante Informationen über ihre Bezugsgruppen, die in die Entscheidungsfindung einfließen (z.B. Portfolioanalysen, strategische Analysen, Umweltscanning, Issues Management, Krisenmanagement etc.). Starik nennt diese Phase die Phase der planerischen Integriertheit, da das beobachtete Verhalten der Bezugsgruppen in die Planung des Unternehmens einfließt (Starik 1990, 34; zit.n. Carroll 1996, 95f). Erst auf der transaktionalen Ebene engagieren sich Manager darin, Beziehungen auf interpersoneller Ebene mit Bezugsgruppen zu entwickeln. Diese Ebene nennt Starik die Kommunikationsebene, die durch Proaktivität, Interaktivität, Ehrlichkeit, Zufriedenheit und den Einsatz der notwendigen Ressourcen gekennzeichnet ist.

Bezugsgruppenmanagement ist ein komplexer Managementansatz, der schwierig und zeitaufwendig ist.⁴⁵ Auch ist es schwer, die Bezugsgruppen in eine dem Unternehmen und seiner Situation entsprechende Prioritäten-Reihenfolge zu bringen. Bezugsgruppen können klassifiziert werden in jene, die absolut notwendig sind für das Überleben des Unternehmens, jene, die wichtig sind bezüglich bestimmter Bedrohungen oder Chancen, die eine Firma zu einem bestimmten Zeitpunkt feststellt, und so genannte Umweltbezugsgruppen, die all jene Gruppen umfassen, die nicht absolut notwendig oder strategisch wichtig sind (vgl. Carroll 1996, 78). In welche Klasse Bezugsgruppen eingeordnet werden ist abhängig von ihrer Macht, Legitimität und Dringlichkeit und kann sich ändern.

Im Bezugsgruppenmanagement wird über die bereits relativ breit angelegte Ebene der „Corporate Strategy“ noch eine „Societal Strategy“ eingefügt. Diese Ebene der Strategie ist aufgrund der größeren Komplexität und Dynamik in der sozialen Umwelt, in der sich Wirtschaftsunternehmen bewegen, notwendig geworden. Auf dieser Strategieebene muss sich eine Firma den Fragen „wofür sie steht“, „welche Rolle sie in der Gesellschaft einnehmen will und kann“, „wie sie von den Bezugsgruppen gesehen wird“ bzw. „welche Verpflichtungen sie gegenüber den Bezugsgruppen hat“ stellen und diese mit einer gesellschaftlich orientierten Firmenpolitik beantworten. Diese Firmenpolitik manifestiert sich in „Mission Statements“, unternehme-

⁴⁵ Für die formale Umsetzung des Bezugsgruppenmanagements sind wie bei allen Managementprozessen – nach Klärung der allgemeinen Voraussetzungen, bestehend aus Unternehmensvision und der aktuellen, gewichteten Bezugsgruppen-Konstellation – folgende drei Phasen zu durchlaufen: Planungs- und Entwicklungsphase, Implementationsphase und Kontrollphase (vgl. Janisch 1993, 387).

rischen Ethik-Vorschriften, generellen Unternehmenswerten und Themenausschüssen sowie durch Einfluss, Struktur und Stil der Public Affairs-Funktion.

Das Hauptziel des Unternehmens und seiner Bezugsgruppen ist das Sichern der sinnvollen Überlebensfähigkeit des Unternehmens im Spannungsfeld von Komplexität und Dynamik, von sozialer Verantwortung, Umweltverträglichkeit und wirtschaftlichem Erfolg. Indem das Unternehmen seine gesamten Aktivitäten und Verhaltensweisen auf die optimale Nutzengenerierung und –steigerung seiner Bezugsgruppen ausrichtet, sichert es sich weitgehend im Prozess dieser Zielerreichung ab (vgl. Janisch 1993, 145).

Der Nutzen⁴⁶ bzw. „Stakeholder Value“-Begriff ist niemals eine objektive, sondern eine rein subjektive Größe, d.h. ein Nutzen wird immer nur dann geschaffen, wenn es die einzelne Bezugsgruppe als Nutzen empfindet, da die einzelnen Nutzen- und Zielvorstellungen personenspezifisch sind und von soziokulturellen Faktoren, Persönlichkeitsmerkmalen und Erfahrungen bzw. Erwartungen der einzelnen Personen/Gruppen beeinflusst werden.

Da der Nutzen für jede Bezugsgruppe einzeln festgestellt werden muss, gilt es für das Unternehmen so viele „Stakeholder Values“ zu generieren, wie es über Bezugsgruppen verfügt. Grundsätzlich kann man davon ausgehen, dass jede Bezugsgruppe nicht nur materielle (wie das in der traditionellen Betriebswirtschaftslehre angenommen wurde), sondern auch immaterielle Nutzen durch das Unternehmen geschaffen und/oder gesteigert haben will.

3.2.1 Die besondere Stellung der Bezugsgruppe Kunden

Die Kunden haben hinsichtlich der unternehmerischen Grundfunktion – der Erstellung von Marktleistungen gegen Entgelt – eine herausragende Bedeutung, indem sie als Engpassfaktor festlegen, wie weit die von der Unternehmung erstellten Leistungen absetzbar sind respektive wie viel Entgelt die Marktleistungen für das Unternehmen einbringen.⁴⁷ Innerhalb des Bezugsgruppen- und Kommunikationsmanagements ist deshalb eine herausragende Stellung für die Kunden gerechtfertigt, weil sie durch den entgeltlichen Kauf produzierter Güter und Dienstleistungen den „Cash

⁴⁶ Unter Nutzen ist ein gewisses Lustgefühl, eine persönliche Zufriedenheit oder ein individuelles Wohlergehen zu verstehen, sodass sich Nutzen allgemein als „das Maß der Bedürfnisbefriedigung“ definieren lässt (vgl. Janisch 1993, 146). Wenn wir daher von „Added Value“ für die Kundinnen sprechen, so bedeutet diese Nutzensteigerung eine erhöhte oder gesteigerte Befriedigung eines bestimmten Bedürfnisses der Bezugsgruppe Kunden. Wird im Rahmen dieser Untersuchung von Nutzen, Wert oder Value für eine Bezugsgruppe gesprochen, so soll inhaltlich dasselbe darunter verstanden werden. Dementsprechend ist der Stakeholder Value der für eine bestimmte Bezugsgruppe vom Unternehmen geschaffene Nutzen.

⁴⁷ Janisch (1993, 385) weist jedoch darauf hin, dass diese grundsätzliche Primus inter Pares-Stellung sowohl der Kunden innerhalb der externen Bezugsgruppen als auch der Aktionäre innerhalb der internen Bezugsgruppen sich im Bezugsgruppenmanagement jederzeit ändern kann, wenn nämlich aufgrund veränderter Rahmenbedingungen, Unternehmensstrategie etc. andere Bezugsgruppen zum Engpassfaktor (z.B. Mitarbeiterinnen im überhitzten Arbeitsmarkt) des Unternehmens werden können und so vorübergehend beispielsweise die Bedeutung der Kunden oder der Aktionärinnen vermindern können. [Für die Bedeutung der Kunden als Kristallisations- und Integrationsstartpunkt trifft diese Feststellung jedoch nicht zu; Anm. d. Verf.]

Flow“ generieren, der die Aufrechterhaltung der weiteren Funktionen des Unternehmens, durch materielle und immaterielle Nutzenschöpfungen für die übrigen Bezugsgruppen, ermöglicht.

Das heißt, obwohl die sinnvolle Überlebensfähigkeit des Unternehmens durch Erfüllung der Bedürfnisse aller Bezugsgruppen und deren Interessensausgleich im Zentrum der Unternehmensführung stehen muss, haben die Kunden hinsichtlich der unternehmerischen Grundfunktion trotzdem eine Sonderstellung. Aus diesem Grund werden in dieser Studie die Kunden auch als Kristallisations- und Startpunkt der Integrierten Unternehmenskommunikation herausgestellt, obwohl die Integrierte Unternehmenskommunikation natürlich auch zur Nutzengenerierung und Kommunikation der generierten Nutzen aller anderen Bezugsgruppen beiträgt.

Die kundenbezogene Führung eines Unternehmens ist somit nicht eine Funktion innerhalb anderer unternehmerischer Prozesse und Abläufe, sondern sie ist vor allem Ausdruck einer Managementphilosophie. Die Nutzengenerierung für die Kunden ist keineswegs Selbstzweck des Unternehmens, sondern erfolgt mit der Absicht, ein erfolgreiches Überleben des Unternehmens zu sichern. Dabei besteht sowohl ein direkter Zusammenhang zwischen dem Überleben des Unternehmens und dem entgeltlichen Verkauf von Produkten und Dienstleistungen als auch ein indirekter Zusammenhang über die Aktionäre oder Fremdkapitalgeber, die immer häufiger eine zukunftsversprechende Produkt- und Marktstrategie, die wiederum die Nachfrage von Seiten der Kunden garantiert, als Sicherheit für ihre Investitionen verlangen. Der Wert bzw. die Sicherheiten liegen in zunehmendem Maße nicht mehr in den Grundstücken, Gebäuden oder Maschinen, sondern in den Kundenbeziehungen bzw. potenziellen Kundenbeziehungen des Unternehmens.

3.2.2 *Der kommunizierte Bezugsgruppennutzen*

Für die Integrierte Unternehmenskommunikation werden hier in Anlehnung an Zerfaß (1996) jene drei Bezugsgruppen näher analysiert, nach denen die Kommunikationsfunktionen in größeren Unternehmen ausdifferenziert sind: die Kunden, die Mitarbeiter/das Management sowie politisch-administrative und sozio-kulturelle Gruppen/Personen (vgl. Marktkommunikation, Interne Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit).

a) Der *Kundennutzen*, der im Rahmen der Integrierten Unternehmenskommunikation kommuniziert werden soll, ist ein Mix verschiedener Teilnutzen, deren Bedeutung oder Reihung von der jeweiligen Kundengruppe abhängt. Es ist deshalb notwendig Kundengruppen zu segmentieren, damit möglichst homogene Gruppen mit denselben Ansprüchen erkannt bzw. definiert werden können.⁴⁸ Eine grobe Einteilung könnte z.B. zur Definition der folgenden vier Kundengruppen führen: Endverbraucher, Großhandel, Detailhandel und industrielle Abnehmer, d.h. Weiterverarbeiter.

Zur optimalen Bedürfnisbefriedigung der Kundinnen müssen folgende Teilnutzen mehr oder weniger erfüllt werden: Marktleistung (Produkt oder Service), Preis,

⁴⁸ Siehe dazu eine detailliertere Auflistung weiterer Segmentierungsansätze unter Punkt 4.2.1.

Sicherheit und periphere Leistungen wie Service, Beratung, Konditionen, etc. Janisch (1993, 172f) stellt dazu fest, dass in gesättigten Märkten⁴⁹ mit konzentrierter Wettbewerbstätigkeit zunehmend die peripheren Dienstleistungen wie beispielsweise persönliche Kundenbeziehungen, Beratung, Service, Sonderkonditionen etc. sowie garantierte Sicherheiten in den Bereichen Gesundheit, Umwelt, Produktgestaltung, Garantieleistungen, Rückgaberecht etc. wichtiger werden. Die Kommunikationsinhalte sollten dies berücksichtigen.

Die Wertgeneratoren⁵⁰, die zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse beitragen, sind die Produktqualität (z.B. technische Lebensdauer und Leistungen, Reparaturen, Warentests, Anzahl der Qualitätskontrollen), die Preiswürdigkeit (Preishöhe im Vergleich zur Konkurrenz, Preisstruktur, Preisentwicklung im Vergleich zur Lohnentwicklung, Konditionen), die Produktsicherheit (Anzahl produktverursachter Unfälle, Prüfung durch Sicherheitsinstitute, firmeneigene Tests, Abweichungen von verlautbarten Eigenschaften etc.), die Versorgungsqualität (durchschnittliche Lieferzeiten, Erreichbarkeit der Verkaufsstätten durch Kunden, Sortimentsbreite, ständige Verfügbarkeit der Produkte etc.) und das Image.

Die durch Integrierte Unternehmenskommunikation beeinflussbare Größe der Marktkommunikation ist das Image. Image⁵¹ kann wiederum in Markenimage (Bekanntheitsgrad der Marke, Absatz der Produkte in Käuferschichten mit höherem Einkommen, Preishöhe im Vergleich zu vergleichbaren Alternativprodukten, Aufwand für Werbung und Verpackung) und Unternehmensimage (Erscheinungsbild in der Öffentlichkeit, Attraktivität als Lieferant und Arbeitgeber, Qualität der Produkte, Innovationskraft, Finanzkraft, Qualität des Managements, Müll- und Abfallbeseitigung, Marktanteil, Ruf des Unternehmens) differenziert werden (vgl. Janisch 1993, 225).

b) Für die Interne Kommunikation ist zu beachten, dass sich *Kapitaleigner, Geschäftsleitung und Mitarbeiter* als Subsysteme ausdifferenzieren lassen und zusätzlich organisatorische Subsysteme wie Arbeitsgruppen, Abteilungen, Geschäftseinheiten und Unternehmensbereiche unterschieden werden, die unterschiedliche Informations- und Kommunikationsbedürfnisse aufweisen. Für die Bezugsgruppe der Mitarbeiter lassen sich folgende Wertgeneratoren benennen: Einkommen, Arbeitsplatzsicherheit, Verbesserung der Arbeitsbedingungen, materielle und immaterielle

⁴⁹ Der Begriff „gesättigte Märkte“ bezieht sich auf jene (westlichen) Industriestaaten, in denen für viele Produktkategorien keine Marktzuwächse mehr erwartet werden und sich die Hersteller deshalb darauf konzentrieren Marktanteile von Wettbewerbern zu gewinnen. Da Produktinnovationen – die neue Märkte schaffen können – in vielen Kategorien sehr schnell imitiert werden, stellen sie nur einen zeitlich begrenzten Wettbewerbsvorteil dar, der allerdings für die Differenzierung sehr wichtig ist. Unabhängig davon kann es jedoch auch in „gesättigten Märkten“ für manche Produktkategorien weiterhin Monopolanbieter geben, für die der Begriff „gesättigte Märkte“ zwar keine Steigerung des Wettbewerbs bedeutet, aber stattdessen darauf hinweisen kann, dass ihr Umsatzpotenzial in einem bestimmten geografischen Raum ausgeschöpft ist.

⁵⁰ Darunter versteht man all jene Größen, die direkten Einfluss (positiv oder negativ) auf die Nutzengenerierung und –steigerung jeder einzelnen Bezugsgruppe auszuüben vermögen (vgl. Janisch 1993, 193).

⁵¹ Image wird hier in Anlehnung an Weinhold als „Vorstellungen, Einbildungen, Assoziationen, Gefühle und Vorurteile definiert, welche Marktpartner gegenüber Meinungsgegenständen wie Unternehmungen, Produkten, Dienstleistungen, Menschen, Ideen, Ideologien usw. hegen.“ (Weinhold 1988, 137).

Beteiligung der Mitarbeiter. Durch Kommunikation direkt beeinflussbar ist der Wertgenerator „Arbeitsbedingungen“, der das Betriebsklima und die Information beinhaltet⁵² (Janisch 1993, 219). Formelle und informelle Informations- und Kommunikationssysteme sorgen für ein verbessertes Betriebsklima und eine informiertere Entscheidungsfindung auf der Basis von Informationen über Alternativen und deren Konsequenzen.

c) Da die Geschäftspolitik jedes Großunternehmens weitreichende wirtschaftliche und politische Auswirkungen auf das Umweltsystem hat und damit das Unternehmen als „quasi-öffentliche Institution“ ein wesentlicher Bestandteil der Öffentlichkeit ist, steht es dementsprechend auch im Mittelpunkt öffentlicher Interessen. *Politisch-administrative und soziokulturelle Bezugsgruppen* treten oftmals als Gesamtheit auf, die bestimmte materielle und immaterielle Ansprüche an das Unternehmen stellt, die von allen gesellschaftlichen Teileinheiten gemeinsam gefordert werden (Steinmann/Gerum 1988, 185f; zit.n. Janisch 1993, 185).

Das Oberziel dieser Bezugsgruppen ist die gerechte Zukunftssicherung, die Teilnutzen sind die Offenlegung und Kontrolle der wirtschaftlichen Tätigkeit des Unternehmens, Gerechtigkeit und die Förderung des Gemeinwohls. Der gesellschaftliche Anspruch auf vermehrte Offenlegung und Kontrollierbarkeit wirtschaftlicher Aktivitäten unterstreicht die notwendige Änderung der unternehmerischen Denkhaltung: Die gesellschaftspolitischen Bezugsgruppen müssen nicht nur vermehrt informiert werden, vielmehr muss die Möglichkeit zur Information jederzeit gegeben sein.

Für diverse politisch-administrative und soziokulturelle Gruppen können folgende vier Wertgeneratoren genannt werden: Spenden und Stiftungen, Informationssysteme, Umweltschutzmaßnahmen, Einhaltung gesellschaftlicher Werte und Moralvorstellungen. Die durch Integrierte Unternehmenskommunikation beeinflussbaren Wertgeneratoren sind die Informationssysteme des Unternehmens, wie Jahresberichte, sonstige Unternehmenspublikationen, Internetpräsenz, Vorträge, Symposien, Tagungen, Pressekonferenzen, Ausstellungen, Teilnahme an Messen, Firmenbesichtigungen, Information über Aktivitäten, Herstellungsverfahren, Produkteigenschaften und Branchenlage etc. (vgl. Janisch 1993, 248).

Eine derartige Analyse der Nutzen, die einerseits vom Unternehmen generiert, andererseits von den Bezugsgruppen erwartet werden, liefert die Themenfelder für „relevante“ Kommunikationsinhalte. Andererseits trägt die Integrierte Unternehmenskommunikation dazu bei den Bezugsgruppen mitzuteilen, welche Nutzen vom Unternehmen generiert bzw. wie diese Nutzen generiert werden, denn Unternehmensstrategie und Markenpositionierung werden erst durch Kommunikation erfahrbar bzw. sichtbar.

⁵² Weitere Teilbereiche des Konzeptes „Arbeitsbedingungen“ sind Arbeitszeitregelungen, Gesundheitsschutzmaßnahmen, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsinhalt und -organisation (vgl. Janisch 1993, 219).

3.3 Zusammenfassung

Strategie, Kommunikation und Image können langfristig nur im Verbund existieren. Alle drei Bereiche müssen als Aufgaben des Verwaltungsrates (Aufsichtsrat und Vorstand) einer Firma definiert werden. Integrierte Unternehmenskommunikation wird so zur Aufgabe einer gut funktionierenden Unternehmensführung, welche die langfristig optimale Leitung des Unternehmens verfolgt.

Unternehmensstrategie ist der Ausgangspunkt der Integrierten Unternehmenskommunikation, denn von ihr werden die Kommunikationsziele abgeleitet. Umgekehrt werden Unternehmensstrategie und –positionierung (relativ zum Wettbewerb) nur durch das Verhalten des Unternehmens und seine Kommunikation erlebbar.

Dieses Kapitel stellte unterschiedliche Ansätze zur Strategieentwicklung vor. Einer der aktuellen Ansätze im strategischen Management, das Bezugsgruppenmanagement, entwickelt die Unternehmensstrategie auf der Basis der Erwartungen und Perspektiven aller Personengruppierungen, die ein bestimmtes Interesse am Unternehmen haben und einen bestimmten Nutzen vom Unternehmen erwarten. Im Kontext dieses strategischen Bezugsgruppenmanagements wurden die Kunden als jene Gruppe hervorgehoben, die aufgrund ihrer herausragenden (wirtschaftlichen) Bedeutung für das Unternehmen zu einem wichtigen Bezugspunkt für die Integrierte Unternehmenskommunikation werden. Die Situations-, Bezugsgruppen- bzw. Nutzenanalysen im Rahmen des strategischen Managements liefern einerseits eine Analyse des Kommunikationskontextes, andererseits führen sie auch zur Definition relevanter Kommunikationsthemen. Drittens sollten die Methoden und Vorgehensweisen des strategischen Managements auch aufgrund ihrer Anwendbarkeit auf das Management der Kommunikationsfunktion eines Unternehmens dargestellt werden.

4. Marketingtheoretische Elemente der Integrierten Unternehmenskommunikation

Das Essentielle an kundenorientierten Marketingtheorien, die hier als ein Ausgangspunkt der Integrierten Unternehmenskommunikation gesehen werden, ist, dass die Markenpositionierung aus der Kundenperspektive erfolgt und ein klarer Kundennutzen kommuniziert wird. Kundenorientiertes Marketing bedeutet bedürfnisorientierte Produkte zu entwickeln, die Kunden zu kennen, deren Kaufverhalten zu analysieren, deren Produktverwendungsverhalten zu erforschen und personalisierte Lösungen zu schaffen. Das Definieren und Kommunizieren eines klaren Kundennutzens setzt voraus, dass man jenen Nutzen kennt, der für die strategisch wichtigsten, die loyalen und/oder profitablen Kunden am relevantesten ist. Um alle diese unterschiedlichen Prozessschritte des kundenorientierten (Beziehungs-) Marketings: die Kundensegmentierung, das Management von Kundengruppen bzw. die Evaluation der Kundenbeziehungen, die Definition und Gestaltung einer Marke sowie die Entwicklung einer (Kunden-) Kommunikationsstrategie, geht es im vorliegenden Kapitel. Die Marke, bzw. das Management sämtlicher Kontaktpunkte zwischen Marke und Kundinnen, wird als zentraler Bezugspunkt für Integrierte Unternehmenskommunikation definiert. Als erstes wird jedoch die Weiterentwicklung der (kundenorientierten) Marketingansätze in Richtung Integriertes Beziehungsmarketing skizziert, die aufgrund neuer Datenbanktechnologien, der Entwicklung interaktiver Kommunikationsformen (z.B. Internet) sowie neuer Fertigungstechnologien möglich bzw. notwendig geworden ist. Das vorliegende Kapitel beschränkt sich dabei auf eine Diskussion jener Elemente der Marketingtheorie, die zur Erklärung des Konzeptes der Integrierten Unternehmenskommunikation und zur Aufarbeitung seiner Wurzeln notwendig erschienen. Teilweise handelt es sich dabei um revolutionäre Ansätze, die noch nicht alle Eingang in die allgemeine Marketingliteratur gefunden haben.

Die kundenorientierte Marketingstrategieentwicklung wurde von den US-amerikanischen Professoren Peter Drucker, Theodor Levitt und anderen in den späten 50er-Jahren entwickelt.⁵³ In dieser Sichtweise sind Gewinn und Aktionärsvermögen die Belohnung dafür, dass man die Kunden gut bedient hat und stellen nicht den die Firma allein motivierenden Zweck dar. Theodor Levitt kritisierte 1983 in seinem Artikel „Marketing Myopia“, dass fehlendes Wachstum nicht auf gesättigte Märkte zurückzuführen sei, sondern auf ein Versagen des Managements. Er argumentiert, dass Wachstum aus einer Marketingorientierung heraus entstehen kann,

⁵³ Diese intuitive und sanftere Perspektive der kundenorientierten Strategieentwicklung kann der aktionärsorientierten, gewinnorientierten Perspektive jener strategischen Planer gegenübergestellt werden, die die Wirtschaft als ein abstraktes Schachspiel betrachten, bei dem es um die Investition finanzieller und physischer Vermögenswerte in jene Bereiche geht, die den größten Gewinn für die Aktionäre liefern (vgl. Wayland/Cole 1997, 1).

die er mit Management- und Unternehmensstrategie zu verknüpfen sucht, um so eine absolute Kundenorientierung zu propagieren:

„Management must think of itself not as producing products but as providing customer-creating value satisfactions. It must push this idea (and everything it means and requires) into every nook and cranny of the organization. It has to do this continuously and with the kind of flair that excites and stimulates the people in it.“ (Levitt 1983, 10)

Die heutigen Nachfolger dieses kunden- oder marketingorientierten Konzeptes finden sich unter den Advokaten des Total Quality Management, des Konzeptes der Kundenzufriedenheit, „Customer Satisfaction“, und – ganz aktuell – des Konzeptes der Kundentreue, „Customer Loyalty“. Für die Vertreter dieser Konzepte ist Gewinn die Belohnung für Kundenzufriedenheit und zum Teil würden sie sogar so weit gehen zu sagen, dass gewinnorientiertes Verhalten ein Hindernis für die wahre Rolle des Unternehmens – nämlich den Kunden zu dienen – darstellen kann. Als Kritiker der gewinnorientierten Perspektive bringen sie das gewinnmaximierende Verhalten von Organisationen häufig mit dem kurzfristigen Denken und der Ausrichtung auf vierteljährliche Finanzergebnisse in Zusammenhang, die langfristige Markenpflege oft unmöglich machen (vgl. Wayland/Cole 1996, 2).

Reichheld, der prominenteste Advokat für Kundenloyalität, bestärkt Levitt, indem er schreibt: „The new theory sees the fundamental mission of a business not as profit but as value creation. It sees profit as a vital consequence of value creation – a means rather than an end, a result as opposed to a purpose.“ (Reichheld 1996, 5) Wayland und Cole (1996, 2f) relativieren in ihrem Buch „Customer Connections“, dass die von Reichheld propagierte Ausrichtung auf Kundenbeziehungen zwar eine notwendige sei, aber als Basis für die Strategieentwicklung eines Unternehmens alleine nicht ausreiche. Für sie muss die Unternehmensstrategie die Maximierung des gesamten Wertes der Firma verfolgen, die nur durch die Verknüpfung der Kundenorientierung (Stichwort Customer Value) mit der Gewinnorientierung (Stichwort Shareholder Value) erreicht werden kann. Diese Verknüpfung entsteht für Wayland und Cole dadurch, dass sich der Gesamtwert einer Firma letztendlich aus der Summe der Einzelwerte aller Kundenbeziehungen ergibt.⁵⁴

Die Entwicklung einer kundenorientierten Marketingstrategie beinhaltet immer harte Entscheidungen darüber, was man für wen produzieren/leisten/anbieten kann. Sich auf die Bedürfnisse einzelner, bestimmter Kundensegmente zu konzentrieren verursacht Nervosität beim Management, denn diese Strategie kann zu einer realen oder eingebildeten Umsatzeinschränkung führen, was dem obersten Unternehmensziel, dem Umsatzwachstum, entgegengesetzt zu sein scheint. Vertreter des Beziehungsmarketings⁵⁵ sagen dagegen voraus, dass Umsatzwachstum in Zukunft dadurch entsteht, dass man sich bemühen wird, den gesamten Bedarf eines jeden einzelnen Kunden abzudecken.

⁵⁴ Siehe Punkt 4.1.3.

⁵⁵ In dieser Arbeit werden die Termini Beziehungsmarketing, Relationship Marketing und Eins-zu-Eins-Marketing synonym verwendet.

“To work successfully in a 1:1 world⁵⁶, you will have to calculate your success one customer at a time. You will need to focus your efforts on share of customer, not market share. The central proposition, the defining goal, for any business in a 1:1 world, is share of customer. Trying to increase your market share means selling as much of your product as you can to as many customers as you can. Driving for share of customer, on the other hand, means ensuring that each individual customer who buys your product buys more product, buys only your brand of product, and is happy using your product instead of some other type of product as the solution to his problem.“ (Peppers/Rogers 1996, 18)

Diese Unternehmensausrichtung, nämlich den gesamten Bedarf eines loyalen Kunden abdecken bzw. dessen Bedarf steigern zu wollen, stellt das Ziel einer Firma dar, die sich auf Kundentreue und nicht auf Neukundengewinn konzentriert.

4.1 Warum die vier P's für das Marketingmanagement nicht mehr ausreichen

Das seit den 60er-Jahren bestehende Marketingparadigma besteht aus Theorien über den optimalen Marketingmix, basierend auf vier Variablen, den weltberühmten vier „P's“: „Product, Place, Price und Promotion“.⁵⁷ Vor allem aufgrund ihrer pädagogischen Simplizität wurden die vier P's bald zur unanfechtbaren Basistheorie des Marketings und ersetzten funktionalistische (Alderson 1950, 1957) oder systemtheoretische (Fisk 1967) sowie institutionalistische (Duddy und Revzan 1947) Ansätze. Grönroos (1994, 347) argumentiert in seinem Artikel „Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm“, dass das Paradigma der vier P's auf einer ungefestigten Grundlage existiert und zum Teil bereits negative Auswirkungen auf Marketingforschung und Praxis hatte. Die Definition eines Phänomens durch das Auflisten von Kategorien oder Variablen vorzunehmen kann nicht als valide Vorgehensweise bezeichnet werden, denn eine Liste kann nie alle relevanten Elemente enthalten und nicht für jede Situation passend sein. Auch kann eine Liste von Variablen aufgrund geänderter Rahmenbedingungen obsolet werden. Manche Marketingforscher halfen sich über die Limitierungen hinweg, indem sie zusätzliche P's anführten, wie z.B. Kotler, der 1986 im Kontext von „Megamarketing“ die Variablen Public Opinion und Politics ergänzte. Obwohl Marketingbücher, wie das von Philip Kotler (1997), die nach den vier Variablen organisiert sind, die Integration der vier

⁵⁶ „1:1“ oder „Eins-zu-Eins“-Marketing ist ein Synonym für Beziehungsmarketing, bei dem nicht mehr die Erhöhung des Marktanteiles das Ziel ist, sondern das Abdecken des gesamten Bedürfnisses eines Kunden (Haushalts) bezüglich einer Produktkategorie. Mit dem Terminus „1:1 world“ implizieren Peppers/Rogers (1996, 18), dass die Rahmenbedingungen für diese Art des Beziehungsmarketings bereits bestehen.

⁵⁷ Das Konzept des Marketingmix (im Sinne von Mixen von Zutaten) wurde in den 50er-Jahren von Neil Borden eingeführt, der eine Liste von 12 Elementen anführte und die 4 P's fanden erstmals 1960 in ein Marketingbuch Eingang (McCarthy). Borden's Liste sollte jedoch keine Definition darstellen, sondern Elemente, die wie Zutaten zu einem integrierten Marketingprogramm vermischt werden sollten. Eine Aufforderung, die von den Advokaten der 4 P's vergessen wurde (vgl. Grönroos 1994, 349).

P's diskutieren, bleibt, so Grönroos, diese Diskussion limitiert, da das Modell an sich keine integrative Dimension enthält. (Grönroos 1994, 349)

Das Marketingmix-Paradigma führte dazu, dass Marketingexpertinnen andere Marketingvariablen weder wahrnahmen noch erforschten. Sie konzentrierten sich daher meist auf eine Analyse der Struktur, anstatt die Prozesse bzw. die prozessuale Natur von Marktbeziehungen zu untersuchen. Die Marketingpraxis wurde Studierenden als das Management einer Instrumentenbox präsentiert, anstatt ausgehend von Kundenbedürfnissen und Wünschen das Entstehen, die Natur und das Managen von Marktbeziehungen zu analysieren.

Die Marketingmix-Theorie der vier P's stellt eine produktionsorientierte Definition von Marketing (aus der Perspektive des Unternehmens) und keine kundenorientierte Perspektive dar. Marketing wird als von anderen Aktivitäten der Firma separate Angelegenheit definiert, bei der Spezialistinnen bestimmte Aufgaben wie Marktanalyse, Planung und Implementation von Marketingprogrammen durchführen. Auch wird Marketing durch diese Theorie als einseitiger Austauschmechanismus – ohne Feedback-Zyklen – definiert, der keine Interaktion zulässt. Unternehmen dagegen sind komplexe Systeme, die durch Input- und Output-Prozesse mit vielen anderen Systemen verbunden sind. Diese Verknüpfung, die Interaktion und die gegenseitige Abhängigkeit der Systeme kommen in der Theorie nicht zum Ausdruck. Unternehmen interagieren mit Kunden, indem sie unter anderem auf deren Wünsche und Bedürfnisse eingehen. Eine Wechselbeziehung, die diese Theorie in keiner Weise widerspiegelt.

Die Marketingtheorie der vier P's wurde für Konsumgüter in Nordamerika entwickelt, die in großen Massenmärkten, in einem wettbewerbsintensiven Distributionssystem und mit Hilfe kommerzieller Massenmedien „vermarktet“ wurden. Aktuelle Forschungsergebnisse zu Dienstleistungs- und Industrie-Marketing hätten gezeigt, so Grönroos, dass die Tatsache, dass jene Mitarbeiterinnen die ständigen Kundenkontakt haben – jedoch formell meist nicht zur Marketingabteilung gehören – jene Kontaktpersonen sind, die oft den größeren Einfluss auf die zukünftigen Kaufentscheidungen der Kundin haben als professionelle Verkäuferinnen oder Werbekampagnen. Deshalb sei ein neuer, interaktiver Marketingansatz notwendig, bei dem es um das Bilden und Pflegen von Kundenbeziehungen ginge. Dieser Paradigmenprung sei, so Grönroos (1994, 347), bereits im Gang, denn Akademiker und Praktiker wollen sich nicht länger durch ein Paradigma einschränken lassen, das bereits in den 60er-Jahren entwickelt wurde und nur für bestimmte Branchen in bestimmten Marktverhältnissen zutrifft.

Auch Duncan und Moriarty (1997) kritisieren in ihrem Buch „Driving Brand Value. Using Integrated Marketing to Manage Profitable Stakeholder Relationships“, dass die traditionellen vier P's ein Stein am Hals von Unternehmen geworden seien, denn Marketing sollte nie nur Produkt, Preis, Distribution und Promotion beinhalten, sondern stattdessen sämtliche Leistungen umfassen die notwendig sind, um lang andauernde und profitable Markenbeziehungen zu etablieren. Im traditionellen Marketing werden Entscheidungen isoliert voneinander getroffen, ohne die Konsequenzen für andere Bereiche zu berücksichtigen. Das Integrierte Marketing, das Duncan und Moriarty vorstellen, solle nun Marketing durch einen funktions-

übergreifenden Prozess re-integrieren, der die Marketingfunktion auf das Aufbauen und das Managen profitabler Markenbeziehungen fokussiert.

„Integrated marketing is a cross-functional process for managing profitable brand relationships by bringing people and corporate learning together in order to maintain strategic consistency in brand communications, facilitate purposeful dialogue with customers and other stakeholders, and market a corporate mission that increases brand trust.“ (Duncan/Moriarty 1997, 9)

Marketing als das Bilden und Managen von Beziehungen zu definieren erinnert, so Grönroos (1994, 353), an die systemtheoretischen Ansätze des Marketings aus den 50er-Jahren (Alderson 1957 angeführt in: Grönroos 1994). Bei diesem neuen Marketingansatz geht es darum, das Senden von Botschaften an anonyme Massen potenzieller und existierender Kunden in interaktive Beziehungen mit gut definierten Kunden zu verwandeln. Grönroos (1990a, 138; 1994, 355; 1998, 6) definiert Beziehungsmarketing folgendermaßen:

„Marketing is the process of identifying and establishing, maintaining, enhancing, and when necessary terminating relationships with customers and other stakeholders, at a profit, so that the objectives of all parties involved are met. This is achieved by a mutual giving and fulfillment of promises.“

Das Geben, aber vor allem das Erfüllen von Versprechen – bezüglich bestimmter Kundennutzen – sind als Mittel zur Generierung von Kundenzufriedenheit, Loyalität und Langzeitprofitabilität äußerst wichtig.

Durch die Ausdifferenzierung der Marketingfunktion in Marketingabteilungen wurde Marketing innerhalb von Unternehmen isoliert. Dadurch hat die Marketingfunktion die Gesamtperspektive und die Kundenorientierung aus den Augen verloren und konzentriert sich häufig darauf, Kunden zu überzeugen bestimmte Produkte zu kaufen, anstatt langfristige Beziehungen mit Kunden aufzubauen (vgl. Duncan/Moriarty 1997, 9; Grönroos 1994).

„The marketer must be an integrator, both internally – synthesizing technological capability with market needs – and externally, bringing the customer into the company as a participant in the development and adaptation of goods and services. It is a fundamental shift in the role and purpose of marketing: from manipulation of the customer to genuine customer involvement; from telling and selling to communicating and sharing knowledge; from last-in-line function to corporate-credibility champion.“⁵⁸ (McKenna 1991, 4)

Diese Kritik an der Ausdifferenzierung einzelner Spezialfunktionen wird von Staehle (1992), der sich auf die Kritik von Schumpeter (1950) bezieht, auch für andere Unternehmensfunktionen vorgebracht. Der innovative, schöpferische, dynamische Unternehmer, so die Kritik, wurde im Rahmen der Ausdifferenzierung von hochspezialisierten „Büroarbeitern“ bzw. technokratischen Verwaltungsbeamten abgelöst, deren Verantwortungsbewusstsein im Prozess der fortschreitenden Spezialisierung

⁵⁸ Wenn Marketing als Funktion zur Integration der Kunden in das Unternehmen führen soll, so muss es seine Strategie auf Glaubwürdigkeit und nicht Manipulation aufbauen. Glaubwürdigkeit entsteht durch den Charakter des Top-Managements, starke Finanzzahlen, Innovationsqualität, Kundenreferenzen und starke Allianzen (vgl. McKenna 1991, 4).

lisierung und Technisierung der Funktionen, die zu einer Beschränkung des Wissens führten, ebenfalls eingeschränkt war (Staehe 1992, 246ff).

Diese Entwicklungen hätten z.B. auch dazu geführt, dass manche Unternehmen glaubten ihre soziale Verantwortung an Public Relations oder Kommunikationsabteilungen delegieren zu können. Diese Abteilungen seien jedoch, so Staehe, weder dazu vorbereitet, noch dazu berufen oder befugt, die Rolle der „moralischen Verantwortung“ des Unternehmens alleine zu übernehmen.⁵⁹ Vielmehr müsse eine vorgängig formulierte und in allen Unternehmensbereichen gelebte, sozial verantwortliche Unternehmenspolitik sinnvoll ausgeübt werden (Staehe 1992, 251). Staehe schlägt – in Anlehnung an Pinchot – zur Berücksichtigung gesellschaftlicher Ansprüche in der Unternehmenspolitik vor, dass die organisationsstrukturellen, kulturellen und personellen Voraussetzungen für einen neuen Managertyp, den „Intrapreneur“,⁶⁰ geschaffen werden, der selbst für einen überschaubaren Geschäftsbereich verantwortlich ist, aber in einem Netzwerk vertrauensvoll zusammenarbeitender „Intrapreneure“ als Kollektiv handeln muss.⁶¹ Unternehmenskommunikation könne in diesem Modell entweder ganz als eine eigenständige Funktion verschwinden und von den „Intrapreneuren“ selbst ausgeführt werden, oder sie würde zumindest von verantwortungstragenden Intrapreneuren gesteuert. Unternehmenskommunikation könne, sofern sie als eigenständiger Funktionsbereich aufrechterhalten werden soll, nur auf der Basis der formulierten und in allen Unternehmensbereichen gelebten, sozial verantwortlichen Unternehmenspolitik sinnvoll ausgeübt werden (Staehe 1992, 251). Dieser Vorschlag von Staehe, dass ein Intrapreneur für einen Geschäftsbereich und dessen Beziehungen nach innen und außen verantwortlich sei, stimmt mit Ansätzen des Integrierten Beziehungsmarketings insofern überein, als auch sie eine Verantwortung für alle Funktionen in einer Position vereint sehen, jedoch nicht nach Produkten bzw. Geschäftsbereichen, sondern nach Kundensegmenten strukturiert.⁶²

⁵⁹ Staehe (1992, 251) meint weiters dazu, dass die Unternehmenskommunikation die unternehmenspolitischen Aufgaben deshalb nicht alleine bewältigen kann, da sie gesellschaftliche Konflikte auf Kommunikationsstörungen bzw. Kommunikationschancen reduziert.

⁶⁰ Der Begriff „Intrapreneur“, für diesen neuen Managertyp, wurde von Gifford Pinchot (1985) geprägt.

⁶¹ Dieser Ansatz einer Renaissance des Unternehmertums stellt eine Rückbesinnung auf die Bindung sozialer Verantwortung an das Individuum und nicht an eine Institution, wie das Unternehmen, dar. Voraussetzung dafür sei jedoch, neben der Umstrukturierung, eine veränderte Managementphilosophie (vgl. Staehe 1992, 251 bzw. 253). Andere Managementansätze verlangen den Aufbau ethischer Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen beim Management, die eine Neuorientierung der Aus- und Weiterbildung bedingen. Staehe argumentiert jedoch, dass diese Sozialisationsversuche wahrscheinlich nicht zu einer Veränderung des Verhaltens führen, wenn sie nicht mit Verstärkern, wie z.B. anderen Selektions- und Belohnungskriterien für Manager, verknüpft werden, die wiederum die organisatorischen und managementphilosophischen Veränderungen des Intrapreneuransatzes erfordern (vgl. Staehe 1992, 253).

⁶² Siehe dazu auch den im Folgenden erläuterten Ansatz des Beziehungsmarketings (Punkt 4.1.1) sowie den Ansatz von Fortini-Campbell unter Punkt 7.1 zur „Integration der Organisation“.

4.2 Konzept und Theorie des Integrated Relationship Marketings

Relationship Marketing, das hier als neues Marketingparadigma und Rahmenkonzept der Integrierten Unternehmenskommunikation vorgestellt wird, kann – wie oben erläutert wurde – nicht als Aufgabe *einer* Abteilung definiert werden. Damit Relationship Marketing erfolgreich ist, muss es zur Aufgabe sämtlicher Abteilungen und Mitarbeiterinnen werden. Die Kundenorientierung muss die gesamte Organisation erfassen. Marketing wird in Zukunft auf das gesamte Wissen und alle Erfahrungen zurückgreifen müssen, die innerhalb der Organisation bestehen/gemacht werden. Die Wissenskomponente bezieht sich auf Wissen über Technologien, Wettbewerber, Kunden, die eigene Organisation, deren Kapazitäten, Pläne und Vorgehensweisen. Die Erfahrungskomponente bezieht sich auf die Interaktivität des Unternehmens, seine Beziehungen mit Kunden und anderen Bezugsgruppen sowie Kreativität, unter anderem Kreativität bezüglich des Feedbacksystems, um Markt- und Wettbewerbsinformationen zurückzuleiten (vgl. McKenna 1991, 3f).

Eine Integration der Kommunikationsfunktionen eines Unternehmens, um einheitliche Botschaften zu kommunizieren, setzt voraus, dass auch die Marketingaktivitäten eines Unternehmens integriert sind, schreibt Don Schultz (1996b, 1). Um die Marketingaktivitäten zu integrieren, müssen Verkauf und Verkaufsaktivitäten integriert werden, und um diese zu integrieren, muss die gesamte Organisation integriert werden.

„(...) The goal of integration is to align the entire organization to reach and serve the consumer and customer. No longer is integration something that marketing people do, it is something the organization does. A critical part of this integration of business strategy is the organization's ability to construct aligned and integrated customer and consumer databases.“ (Schultz 1996b, 2)

Schultz (1995) schlägt eine Kundenmanagementstruktur⁶³ statt der im Moment bei großen Firmen vorherrschenden Markenmanagementstruktur⁶⁴ vor. Die von Schultz vorgeschlagene Kundenmanagementstruktur setzt sich aus drei Teams zusammen: Aus einem *Akquisitionsteam*, das sich darauf konzentriert, die „richtigen“ Kunden für das Unternehmen zu gewinnen. Aus einem *Migrationsteam*, das sich darauf konzentriert, den Kunden die passende Marke innerhalb des eigenen Portfolios zu verkaufen oder ihn von einer zur anderen zu bewegen. Und drittens aus einem *Kundenerhaltungsteam* das Strategien dafür entwirft, wie die Kunden durch Service und Aftersales-Marketing zufrieden gestellt werden können.⁶⁵ Obwohl dieser Umstrukturierungsvorschlag sehr progressiv und abgehoben klingen mag, so kann er aus der Perspektive des Gesamtunternehmens – wenn dieses sich Ziele auf der Basis von

⁶³ Siehe dazu auch die Ausführungen von Peppers/Rogers (1996, 173ff) sowie Wayland/Cole (1997, 131ff), die von einer Kundenportfolio-Management-Struktur ausgehen.

⁶⁴ Reines Markenmanagement ohne Kundenmanagementstruktur führt nach Schultz zu einem „Inside-Out“-Denken und Planen, der Entwicklung vertikaler Silos, einer kurzfristigen Marketingorientierung und zu einem Konzentrieren auf einzelne Marken, anstatt an dem Gesamterfolg des Unternehmens zu arbeiten (Schultz 1995).

⁶⁵ Diese Struktur ist horizontal angelegt, indem drei Teams eng zusammenarbeiten. Der Erfolg der Teams wird auf der Basis von Umsatz und Gewinn, die den einzelnen Kunden/Segmenten zuzuordnen sind, gemessen (Schultz 1995).

Kundenloyalität und Kundenprofit gesetzt hat – zur Zielerreichung besser geeignet sein.

Das neue Marketingparadigma des Integrierten Beziehungsmarketings ist erst durch Entwicklungen in der Fertigungs- und Informationstechnologie möglich geworden. Vor diesen Entwicklungen, in der Zeit der Massenproduktion, wurde „Massenmarketing“ betrieben. Dieses zeichnet sich dadurch aus, dass die Produkte und Marketingprogramme an den statistisch ermittelten „Durchschnittscharakteristika“ der Kunden ausgerichtet sind, die in der Realität nur auf einige wenige Kunden zutreffen. Viele Marketingexperten gehen noch heute davon aus, dass die Gesamtheit der Kunden im Markt einer statistischen Normalverteilung oder Glockenkurve, d.h. einer undifferenzierten Masse entspricht. Charakteristisch für die Normalverteilung oder Glockenkurve ist, dass es z.B. jeweils eine kleine Gruppe von armen und reichen Personen und viele in der Mitte gibt. Um Marketingprogramme auf der Basis von Kundeninformationen zu entwickeln, werden im Rahmen des „Massenmarketings“ quantitative Marktforschungsstudien durchgeführt. Das Ergebnis der Marktforschungsstudien sind Mittelwerte bezüglich Charakteristika, Verhaltensweisen, Bedürfnissen oder Einstellungen der Kundinnen. Von der Normalverteilung ausgehend argumentieren die Marketingexperten, dass es gerechtfertigt sei, Marketingprogramme oder Produktentscheidungen an derartigen Mittelwerten auszurichten, da diese repräsentativ für die vielen Kunden – im ausgeprägten Mittelbereich der Glockenkurve – seien. Viele Marketingsituationen entsprechen jedoch nicht dieser symmetrischen Aufteilung der Kunden (wenige die viel kaufen; wenige die sehr wenig kaufen; viele die mittelmäßig viel kaufen;) sondern eher der Tatsache, dass es eine kleine Gruppe gibt, die eine große Menge des Produktes kauft und viele, die es entweder nicht kaufen oder wenig kaufen. Das heißt, der Hauptanteil des Umsatzes wird mit einer kleinen Gruppe, den sogenannten „Best Customers“⁶⁶ gemacht, die viel konsumieren. Als Faustregel gilt, dass oftmals rund 20 Prozent der Kunden rund 80 Prozent des Umsatzes einbringen.⁶⁷ Daraus ergibt sich auch das Ziel der Kundenerhaltung und das Ziel, den gesamten Bedarf eines Kunden abzudecken zu wollen.

Die Tatsache, dass sich Kunden anhand ihrer Charakteristika, Bedürfnisse, Verhaltensweisen und Einstellungen unterscheiden, fand im Zeitalter der Massenproduktion jedoch nicht nur im Marketing keine Berücksichtigung, sondern war auch insofern irrelevant, als Firmen sowieso nicht in der Lage gewesen wären auf diese Unterschiede mit unterschiedlichen Angeboten zu reagieren. Sie verfügten noch nicht über die industrielle Fertigungstechnologie, die Anpassung, Programmierbarkeit und individuelle Spezialanfertigung ermöglichte (vgl. McKenna 1991, 9). Heute

⁶⁶ „Strategisches Kundenmanagement“ fängt mit dem Rekrutieren der „richtigen“ oder „besten“ Kunden, im Englischen „Best Customers“ genannt, an. Diese sollen zu einer oder mehreren der drei Gruppen gehören: 1. Generell vom Verhalten her einschätzbarere und loyalere Kunden, 2. Profitable Kunden die mehr ausgeben, ihre Rechnungen pünktlich bezahlen und weniger Service in Anspruch nehmen, 3. Kunden, die die Produkte/Serviceleistungen der eigenen Firma mehr schätzen als die der Wettbewerber (vgl. Reichheld 1996a, 61).

⁶⁷ Das so genannte Pareto-Prinzip geht davon aus, dass eine kleine Anzahl von Benützern des Produktes eine disproportional große Menge kauft und konsumiert. Daraus entstand die berühmte „80/20“-Regel (vgl. Schultz 1994, 16).

jedoch gibt es bereits sehr viele Branchen in denen maßgeschneiderte, spezialangefertigte oder speziell angepasste Produkte angeboten werden, so z.B. in der Telekommunikation (Telefonapparate, Anschlusssysteme, Mobiltelefone, Gebührenprogramme), in der Medienbranche (Spezialteile oder Beilagen in Zeitungen für bestimmte geografische Gebiete, TV-Werbefenster), in der Automobil- und Fahrradproduktion, in der Kleidungsindustrie (maßgeschneiderte Levis Jeans aus Kalifornien).

Da es die Produktion erlaubt maßgeschneiderte Lösungen anzubieten, sollten auch die Marketingprogramme flexibler und an Kundengruppen angepasst werden. Die oben genannten Produktionsqualitäten wie Anpassung, Programmierbarkeit und individuelle Spezialanfertigung muss nun auch Marketing erfüllen, so McKenna (1991, 9). Neue Informationstechnologien ermöglichen, dass der Informationsfluss nach beiden Seiten, zwischen Kundin und Unternehmen, funktioniert und die gespeicherten Informationen zur Identifikation der Kundengruppen, aber auch zur Entwicklung individueller Marketingprogramme verwendet werden können.

4.2.1 *Identifikation der Kundenbeziehungen*

War es im Zeitalter des Massenmarketings nur möglich Kundenbeziehungen durch Marktforschung zu identifizieren, so ermöglichen es die heute verfügbaren Datenbanken Kundengruppen zu identifizieren, die sich bezüglich bestimmter Kriterien unterscheiden. Die in Datenbanken gespeicherten Kundeninformationen sind auch Voraussetzung für persönliche, sinnvolle Dialogkommunikation. Weil jedoch die vorhandenen Datenbanken meist für andere Zwecke, wie z.B. Buchhaltung, Produktion, Vertrieb etc. entwickelt wurden und nicht für Marketing oder Verkauf, sind Marketinganalysen oft nur schwierig durchzuführen. Wenn man ein Datenbanksystem entwickelt, sollten deshalb von Anfang an die Bedürfnisse jener internen Abteilungen mitberücksichtigt werden, die davon profitieren könnten. Ein funktionsübergreifendes Team sollte in der Vorausplanung darauf achten, dass alle Abteilungen mitbestimmen können, welche Daten von wem, zu welchem Zweck gesammelt und gemanagt werden.⁶⁸ Die Datenbanken sollten hauptsächlich darauf ausgelegt sein das Verhalten festzuhalten, denn demografische Kundeninformation kann man in den westlichen Industriestaaten meist zukaufen und dann mit den eigenen Daten für bestimmte Analysen übereinander legen.

Für Branchen, die immer schon jede einzelne Transaktion festgehalten haben, wie z.B. Banken, Elektrizitätsfirmen, Abonnement-Verkauf, Kabel-TV, Industriegüter etc., ist es einfacher Datenbanksysteme zu verwenden. Aber auch Konsumgüterfirmen sollten zumindest einerseits Daten über ihre Distributionspartner haben, sowie andererseits Daten über Endkunden, die anhand von Scannerkassen oder

⁶⁸ Datenbanksysteme in Unternehmen können nach Jackson/Wang anhand eines Kontinuums beurteilt werden. Links positionieren die Autoren das historische Datenmanagement, danach folgt Marketingwissensgenerierung und rechts positionieren sie den Einsatz der Datenbanken als integrierte Geschäftsressource, die sowohl Marketingansprüche erfüllt als auch Organisationsansprüche, Informationsmanagementansprüche, Technologieansprüche und die finanziellen Ansprüche des Unternehmens (vgl. Jackson/Wang 1994, 31 ff; 55).

Kundenkreditkarten erfasst werden. Ziel soll es sein, loyale Kunden, die das Produkt häufig konsumieren, zu identifizieren und zu charakterisieren. Oft ist zu beobachten, dass Firmen die Nutzung ihrer Datenbanken auf das Erstellen von Mailinglisten beschränken und sich lediglich mit der Frage beschäftigen, wie sie die Datenbank dazu benützen können, um mehr Botschaften zu versenden. Dies entspricht nicht einer Anwendung im Sinne von Beziehungsmarketing. „As the foundation of purposeful interactivity, databases should be used not only to push more brand messages but also to enable customers to pull desired information from a company.“ (Duncan/Moriarty 1997, 215) Im Kontext von Beziehungsmarketing sollten Datenbanken dazu verwendet werden, um den Kundennutzen zu erhöhen und nicht alleine dazu, mehr Produkte zu verkaufen.

Die nachfolgende Abbildung 4-1 zeigt all jene Bereiche, für die Datenbanken entwickelt und benutzt werden sollten. Beschwerden von Kunden können bewirken, dass die Produkte verbessert oder die Versprechungen ehrlicher kommuniziert werden. Anfragen können dazu benutzt werden, um zusätzliche Information mitzuliefern bzw. können intern dazu führen, dass bessere Produktlösungen eingefordert werden. Komplimente und Lob sollten in der Organisation an jene weitergeleitet werden, die das Lob für die Firma verdient haben und die Produktvorteile, die stets von Kunden herausgestrichen und gelobt werden, sollten vermehrt vermarktet werden. Datenbanken könnten für eine Organisation jenes institutionelle Gedächtnis bezüglich Kundeninteraktion werden wie es auch die Kunden über ein Unternehmen besitzen.

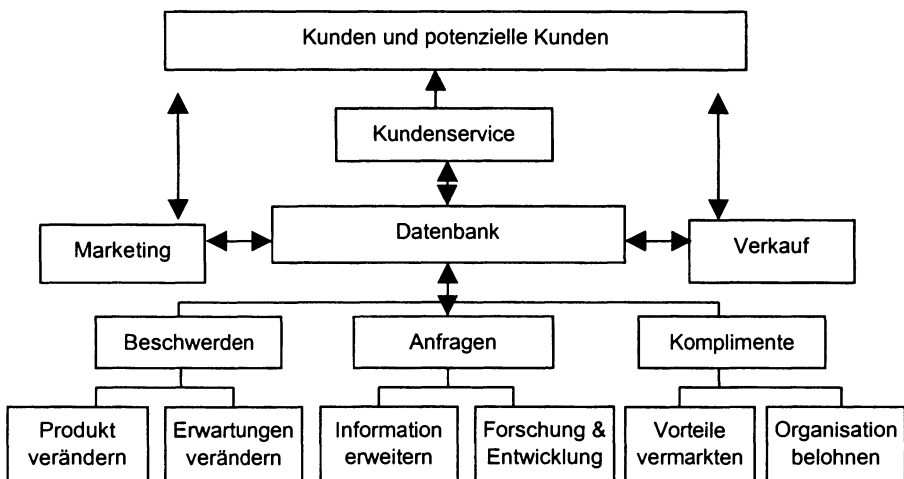


Abbildung 4-1: Umfassendes Benützen von Datenbanken (vgl. Duncan/Moriarty 1997, 216; eigene Übers.)

Zusätzlich sollten die Datenbanken dazu eingesetzt werden um mit Interessenten zu kommunizieren, um das Kundenservice persönlicher gestalten und abstimmen zu

können,⁶⁹ um gezielte, geplante Botschaften an die richtigen Personen zu adressieren, um individualisierte Botschaften zu versenden und Beziehungen zu pflegen. Der Aufbau und die Pflege von Beziehungen kosten aber auch Geld und Personalressourcen und lohnen sich nicht immer:

„The extent to which relationship building is profitable depends on the cost of collecting customer information, the cost of analyzing and using the information, the return on using database-driven programs that track customers and other stakeholders, and the cost of personalizing brand messages.“ (Duncan/Moriarty 1997, 48)

Da in Datenbanken, in denen Daten über bestehende Kundenbeziehungen gespeichert werden, jene Kunden erfasst werden, die bereits auf bestimmte Angebote reagiert haben bzw. profitable Kunden geworden sind, können diese Daten dazu benutzt werden, um daraus Profile für potenzielle zukünftige Kunden zu erarbeiten. Das heißt, dass man auf der Suche nach neuen Kundensegmenten Listen mit Adressen am Markt kaufen und diese mit den Profilen der bestehenden Kunden übereinanderlegen kann, um jene herauszufiltern, die höchstwahrscheinlich interessiert sein werden. Über die letzten Jahre hinweg haben Direktmarketer potenzielle Wiederholungskunden nach den drei Kriterien Kaufhäufigkeit, Zeitraum seit dem letzten Kauf (je kürzer desto wahrscheinlicher der Wiederholungskauf) und Gewinnspanne des Kunden ermittelt.⁷⁰ Das heißt, Direktmarketer gehen davon aus, dass jene Kunden, die das Produkt relativ häufig kaufen, die es erst vor kurzem gekauft haben und die am meisten Geld dafür ausgegeben haben, die besten potenziellen Kunden für neue Angebote innerhalb der Produktkategorie sind. Obwohl die Zeitspanne zwischen den Käufen bezüglich der unterschiedlichen Produktkategorien sehr stark variiert, ist der für den Kunden typische Zeitabstand, der entweder eingehalten oder nicht eingehalten wird, von Bedeutung. In letzter Zeit verwenden Marketingexperten aber zu den bereits genannten Kriterien noch ein zusätzliches, nämlich Relevanz. Je relevanter ein Produkt oder ein Angebot ist, desto eher werden Kunden Interesse daran haben. Relevanz kann auf der Basis von Lebensstil-Variablen, demografischen Profilen und auf der Basis bereits gekaufter Produkte ermittelt werden.

Datenbanken können als wichtigste Marktforschungsressource im Rahmen des Integrierten Beziehungsmanagements betrachtet werden, die verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse über Kunden, aber auch Produktforschung ermöglicht. Während Ergebnisse traditioneller Marktbefragungen zur Kaufintention nur wenig

⁶⁹ Das Kundenservice-Personal sollte Zugang zu den in Datenbanken erfassten Daten haben, um die bestehenden Kunden als dem Unternehmen bereits bekannte Kunden begrüßen und relevantere Antworten geben zu können. Außerdem ist es für Kunden bequemer, wenn sie nicht immer wieder ihre persönlichen Daten wie Name, Adresse, Telefonnummer etc. angeben müssen. Um als Organisation schnell auf eine bestimmte Kundensituation reagieren zu können, müssen die Angestellten dazu ermächtigt werden, selbst Entscheidungen zu treffen und auf jede Situation adäquat zu reagieren. Dies kann nur erreicht werden, indem die Firma den Angestellten insofern vertraut, als diese innerhalb von generellen Regeln freie Hand haben. Angestellte müssen in einer derartigen Situation auch darüber entscheiden dürfen, ob bestimmte Investitionen in Kundenservice in einer bestimmten Situation gerechtfertigt sind, wenn dadurch die Kundenbeziehung erhalten bzw. langfristig der Kundenwert dadurch sogar erhöht werden kann (vgl. Duncan/Moriarty 1997, 219; Carlson 1987).

⁷⁰ In den USA werden diese Variablen durch das Akronym „RFM“, das für „recency“, „frequency“ und „monetary“ steht, abgekürzt (vgl. Duncan/Moriarty 1997, 218; Middleton 1996, 4).

valide sind, können Dateneinträge, die von Informationsanfragen durch Kunden stammen – bei denen sie auch Daten von sich selbst preisgeben – sowie Daten über das tatsächliche Kaufverhalten der Kunden sehr wohl voraussagende Qualität bezüglich zukünftigen Kaufverhaltens haben.⁷¹ Beziehungsmarketing darf allerdings die ethischen Grenzen der Privatsphäre nicht überschreiten,⁷² denn es ist von Kunden abhängig und wird von Kunden und deren Erwartungen oder Vorstellungen darüber, welche Art von Beziehung sie mit dem Unternehmen wünschen, kontrolliert.

4.2.2 Kundensegmentierung, Evaluation der Kundenbeziehungen und Kundenmanagement

Den ersten Schritt im Kundenmanagement stellt die Klassifizierung der Kunden in homogene Gruppen dar. Kundensegmentierung kann auf der Basis der bereits genannten Kriterien wie Kommunikationsverhalten, Lebensstil sowie auf der Basis demografischer und geografischer Angaben stattfinden, aber auch nach der Art der Kaufbeziehung, die zwischen dem Kunden und dem Unternehmen besteht.⁷³ Von den Vertreterinnen des Integrierten Beziehungsmarketings wird eine Klassifizierung nach der Kaufbeziehung bevorzugt, weil sie davon ausgehen, dass das historische Verhalten am ehesten vorhersagende Qualität hat. Es werden folgende Gruppen unterschieden: Probekäufer, die das Produkt erst einmal und seither nicht mehr gekauft haben, Kunden die bereits mehrmals gekauft haben, Kundenbeziehungen, die für die Firma bereits profitabel sind, Kunden die die Produkte weiterempfehlen, Kunden fremder Produkte, Personen, die diese Produktkategorie noch nie gekauft haben etc. (Schultz et al. 1994, 54f; Jackson/Wang 1994, 238).

Kunden ordnen sich bei dieser Segmentierungsmethode praktisch selbst durch ihr Verhalten und ihre Eigenschaften/Charakteristika einer bestimmten Gruppe zu, die der Marketingexperte entdecken muss (Schultz 1997; McKenna 1991, 11). Anstatt demnach den Gesamtmarkt in Segmente einzuteilen, mit denen man kommuni-

⁷¹ Vielen Personen sind Unternehmen verdächtig, die private Daten von Kunden sammeln. Sie empfinden dies als Störung ihrer Privatsphäre. Empfehlenswert ist es deshalb einerseits zu erklären, wozu die Daten verwendet werden und Kunden zu fragen, ob sie damit einverstanden sind, dass ihre Daten zu Marketingzwecken weitergegeben werden, bzw. andererseits die Option anzubieten, dass der Kundeneintrag aus der Datenbank gestrichen wird.

⁷² Für eine weiterführende Diskussion zum Thema „Wahrung der Privatsphäre in der Unternehmenskommunikation“ siehe z.B. Kapitel 15 in Jackson/Wang (1994, 242ff), „Social Issues in Database Marketing: Environmental Waste and Consumer Privacy“, bzw. die Positionen der Direktmarketingverbände: Direct Marketing Association (DMA) in New York, der Chicago Association of Direct Marketing des Deutschen Direktmarketing Verbandes (DDV) in Wiesbaden etc.

⁷³ Jackson und Wang (1994, 163f) z.B. unterscheiden insgesamt acht Arten der Segmentierung: demografische Segmentierung, verhaltens- oder psychografische Segmentierung (Hobbys, Lebensstil, etc.), geografische Segmentierung, Angebotssegmentierung (Reaktion auf Testangebote), Nutzensegmentierung (Produktnutzen als Motivation), Produktsegmentierung (Charakteristika der Person die ein bestimmtes Produkt kauft), Benutzersegmentierung (Verwendung des Produktes) und Kaufsegmentierung (loyale, Markenwechsler, preissensible Käufer die nur im Ausverkauf kaufen, loyale Käufer der Wettbewerbsprodukte, Personen die diese Produktkategorie noch nicht kaufen).

ziert, helfen Datenbanken jene einzelnen Kunden in Gruppen zu aggregieren, die dasselbe Verhalten an den Tag legen.⁷⁴

Um Kunden zu „managen“ muss man in der Lage sein, ihren Wert bestimmen zu können. Das heißt, man muss in der Lage sein, die Dauer der Kundenbeziehung sowie den zukünftigen Cash-Flow, den die Kunden einbringen werden, abschätzen zu können. Leider behandeln die existierenden Buchhaltungssysteme Investments in Kundenbeziehungen als kurzfristige Ausgaben und nicht als langfristige Investitionen in bestimmte Kunden/Segmente, die sich über einen gewissen Zeitraum hinweg amortisieren. Die Buchhaltungssysteme verdecken so den Wert loyaler Kundenbeziehungen. Wenn man den Abgang von Kunden verhindern könnte, müsste man weniger hart daran arbeiten, neue Kunden zu gewinnen. Dieses Prinzip wird in den USA als „Leaky Bucket“ bezeichnet, da Kunden, die unten sozusagen aus dem Korb hinausfallen, oben wieder „nachgefüllt“ werden müssen.

„Most organizations, as they learn more about their customers, start to realize that constant conquest of new customers is not the long-term solution to building or managing a brand or an organization. (...) Businesses grow based on continuing streams of income from satisfied customers. The more satisfied the customer, the more stable the income flow.“ (Schultz 1995)

Typischerweise, so die populäre Managementliteratur, können Firmen davon ausgehen, dass es sie fünfmal so viel kostet⁷⁵ einen neuen Kunden zu gewinnen als eine bestehende Kundenbeziehung zu erhalten (Peppers/Rogers 1996, 52). Zudem erhöht sich typischerweise der Gewinn, den ein Unternehmen mit einem Kunden macht, über die Jahre hinweg. Eine 5-prozentige Erhöhung im Erhalt von Kundenbeziehungen führte über viele Branchen hinweg zu einer Erhöhung des Kapitalwertes („Net Present Values“) der Kundenbeziehungen von zwischen 35 und 95 Prozent⁷⁶ (Reichheld 1996, 36). Um den ökonomischen Wert der Kundenloyalität festzumachen, muss man zuerst alle jene signifikanten Unterschiede zwischen neuen und loyalen Kunden feststellen, die den Cash-Flow der Firma beeinflussen. Zu diesen gehören meist: Akquisitionskosten, Gewinn (Preis minus Kosten), Umsatzwachstum, Kostenersparnis, Weiterempfehlungen und die Bereitschaft einen höheren Preis zu bezahlen.

„To build an accurate picture of customer lifecycle economics in any business—and to produce cost and pricing analyses rigorous enough to support substantial investments—analysts have had to construct entirely new databases and to use existing ones creatively.“ (Reichheld 1996, 42)

⁷⁴ Schultz (1996) spricht in diesem Zusammenhang von „Aggregation instead of Segregation“.

⁷⁵ Genaue Ausführungen, wie es zu dieser Berechnung kommt, finden sich in der angeführten Managementliteratur nicht. Es wird jedoch angeführt, welche Kosten unter Neukunden-Akquisitionskosten zusammengefasst werden: Ausgaben für Werbung und Beratung, für Direktmarketing-Maßnahmen, im Dienstleistungsbereich muss auch die Arbeitszeit derjenigen berechnet werden, die ein Konzept entwickeln oder einen Kostenvoranschlag zusammenstellen sowie die Bewirtungskosten für zukünftige Kunden etc. etc.

⁷⁶ Die Zahlen, die Reichheld (1996, 36) in seiner Statistik anführt, beziehen sich auf folgende Branchen des Dienstleistungssektors: Werbeagenturen, Versicherungen, Autoserviceanbieter, Banken, Kreditkarten, Aktienverkauf, Speditionen, Wäschereien, Verlage, Bürogebäudemanagement- und Softwarefirmen.

Durch den Einsatz von Datenbanken können Kundenbeziehungen auf der Basis ihres lebenslangen Potenzials bzw. auf der Basis des Wertes den sie möglicherweise „ein Leben lang“ für das Unternehmen generieren könnten, bewertet werden. Man spricht in diesem Zusammenhang auch vom „Life-Time-Value“⁷⁷ eines Kunden bzw. eines Kundensegments. Datenbanken können dabei helfen den Wert einer Kundengruppe sowie die durchschnittliche Beziehungsdauer zu berechnen. Diese beiden Fakten helfen die Profitabilität einer Gruppe bzw. Änderungen in der Profitabilität zu berechnen, die auftreten würden, wenn Kunden länger treu wären, d.h. wenn weniger Kunden die Firma verlassen würden. Eine Rate, die leicht berechnet werden kann, indem man feststellt, wie viele Kunden nach dem für sie üblichen Zeitraum nicht mehr kaufen. Diese Erhöhung der Profitabilität gibt den Spielraum für Investitionen in Kundenbeziehungen respektive deren Pflege und Erhalt vor.⁷⁸

„Figuring out how to invest your own resources more effectively means constructing a model of lifecycle cash flows, defections, and profits for your own particular customers. Loyalty-based management is not a matter of investing blindly in your customers in the hope that somehow profits will grow. It's a matter of making rational business decisions about which projects to fund and which ones to cancel.“ (Reichheld 1996, 61)

Wird die Unternehmensstrategie aus der kundenorientierten Perspektive (und nicht nur aus der produkt- oder ressourcenorientierten Perspektive) entwickelt, stellen auch die Kundenbeziehungen Vermögenswerte für die Firma, sogenannte „Assets“, dar, die ebenso evaluiert und behandelt werden sollten wie finanzielle oder physische „Assets“. Es soll hier nochmals hervorgehoben werden, dass die Beziehung – und nicht der Kunde an sich – den Wert für das Unternehmen ausmacht. Die Beziehung zur Kundin steht für zukünftigen Cash-Flow, der abgeschätzt und mit einem konkreten monetären Wert versehen werden kann. Die Basis für die Schätzwerte stellen das historische Kaufverhalten sowie andere Interaktionen oder Potenziale aufgrund von demografischen Merkmalen – festgehalten in Datenbanken – dar. Die Analogie zwischen Kundenbeziehungen als Vermögenswert kann noch weiter ausgedehnt werden, indem man den „Kundenmix“ als ein Portfolio betrachtet, mit dem man maximale Erträge erzielen will (vgl. Wayland/Cole 1997, 123). Blattberg und Deighton boten 1996 ebenfalls eine finanzwissenschaftliche Perspektive für ein derartiges kundenorientiertes Marketingmanagement an. Sie entwickelten ein Modell, das den Kundenwert eines Unternehmens („Customer Equity“ als Gegenstück zum „Brand Equity“) maximiert, indem es jene Budgetaufteilung ermittelt, durch die

⁷⁷ Life-Time-Value ist der Wert den ein Kunde über jene Anzahl von Jahren einbringt, die er durchschnittlich der Marke treu ist, berechnet durch die Multiplikation dieser Anzahl der Jahre mit dem durchschnittlichen Jahresprofit, minus der Kosten für die Pflege der Beziehung, dividiert durch die Prozentzahl die Geld am Markt kostet, um auf das „Net-Present-Value“ (den Kapitalwert) der Kundenbeziehung zu kommen. Da in Unternehmen Entscheidungen bezüglich Investitionen in Projekte auf der Basis dieses Net-Present-Values, das über 0 liegen sollte, getroffen werden, kann aufgrund dieser Berechnungen ein ähnliches Entscheidungsinstrument bezüglich Marketinginvestitionen in Kunden/Segmente entwickelt werden.

⁷⁸ Zu beachten ist jedoch, dass Kunden nicht nur aufgrund ihrer Profitabilität in eine Rangreihenfolge gebracht werden sollten, sondern auch aufgrund anderer strategisch wichtiger Unterstützung, wie z.B. der eines Advokatentums, beachtet werden sollten.

sowohl die Akquisitionsziele als auch die Kundenerhaltungsziele optimal – im Sinne von höchstmöglichem Ertrag im Rahmen der möglichen Akquisitions- und Loyalitätsrate – erreicht werden. Zu kritisieren ist, dass Blattberg und Deighton nicht darauf eingehen, in welche Kunden man investieren soll, um diese Raten zu erreichen. Dafür müsste man – wie in dieser Arbeit bereits erläutert wurde – die Kunden einzeln identifizieren können oder zumindest eine Segmentierung der Kunden durchführen, Profile erstellen, Zielgruppen definieren und gezielte Kommunikationsaktivitäten planen können.

Die Summe der Einzelwerte aller Kundenbeziehungen kann nur durch Akquisition, Entwicklung und Pflege profitabler Kundenbeziehungen wachsen. Indem die Firma effektive Kundenakquisition und -erhaltung betreibt, kann sie ein Portfolio von Kundenbeziehungen (anstelle eines Produktportfolios) „managen“ und so ihren Wert maximieren (was wiederum das Umsatzwachstum generiert, das von Aktionären gewünscht/erwartet wird).

Zusammenfassend sollen jene Fragen hier angeführt werden, die für die Analyse und Evaluation der Kundenbeziehungen beachtet werden müssen:

- Wieviel kann das Unternehmen für die Akquisition bestimmter Kunden/Segmente investieren?
- Welche Ressourcen hat die Firma um Kundendaten zu sammeln?
- Weiß die Firma, wie viel Umsatz von welchem Prozentsatz der Kunden stammt?
- Kann die Firma existierende Kundinnen einer Marke identifizieren, die auch an einer anderen Marke des Unternehmens interessiert sein könnten?
- Kann das Unternehmen feststellen, wie viele Prozent des Gesamtbedarfes eines Kunden/eines Segmentes es abdeckt und wie viel der Kunde vom Wettbewerb kauft?
- Kennt das Unternehmen die Lebensstile seiner Kundinnen?
- Kann das Unternehmen seine Kunden auf der Basis ihres Wertes für das Unternehmen segmentieren und dementsprechend in sie investieren?

4.2.3 *Aufbau von Beziehungen zur Marke*

Im Kontext des Beziehungsmarketings werden der Aufbau und die Gestaltung langfristiger – sowohl für Kunden als auch Unternehmen – nutzenbringender Beziehungen zum obersten Kommunikationsziel. Deshalb beginnt dieser Abschnitt mit Überlegungen zu den Beziehungsebenen, die man grundsätzlich in diesem Kontext unterscheiden kann und den Arten von Beziehungen, die zwischen einem Kunden und einer Marke (Produkt und Unternehmen) möglich sind.

Eine Marke wird oft als Name, als Symbol, als Logo, als Design oder als eine Kombination aus diesen Elementen definiert, die dazu dienen, die Produkte und Serviceleistungen eines Unternehmens von denen der Wettbewerber zu differenzieren (vgl. Kotler 1997, 443). Diese Definition, die u.a. auch von der American Marketing Association angeführt wird, greift jedoch zu kurz. Obwohl im allgemeinen Sprachgebrauch oft ausschließlich so verwendet, bezeichnet die Marke nicht nur das, was Marketingexperten kreieren, sondern vor allem das, was Kunden wahr-

nehmen bzw. gespeichert haben (Upshaw, 1995, 13). Die Marke existiert in den Köpfen der Kunden und Bezugsgruppen. Sie ist die Gesamtheit der Vorstellungen und Assoziationen, die Kunden über ein Produkt bzw. ein Unternehmen gespeichert haben. Keller unterscheidet drei Arten von Markenassoziationen: Markeneigenschaften, funktionaler und symbolischer Nutzen und Einstellungen zur Marke (vgl. Keller 1993, 3f). Light und Morgan (1995, 11), bekannte Vertreter der „Coalition for Brand Equity“⁷⁹, definieren die Marke noch abstrakter als „ein Versprechen“ und eine starke Marke als „Qualitätsversprechen“.⁸⁰

„A brand is a distinguishing name, term, sign, symbol, design, or combination of them intended to identify the *source of a promise* associated with the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors.“ (Light 1995, 3)

In der akademischen Literatur zum Thema Beziehungsmarketing sind bereits sehr ausführliche Analysen der psychologischen Voraussetzungen für Markenbeziehungen zu finden. Als die wichtigsten Voraussetzungen werden folgende genannt: Vertrauen, Konsistenz, Kundenzufriedenheit, Engagement, Affinität zu einer Marke, die sich durch Weiterempfehlung ausdrückt, Identifikation zwischen Kunde und Marke sowie die Vorliebe für eine Firma bzw. für deren Produkte aufgrund der Handlungen die sie setzt bzw. aufgrund der Werte für die sie steht.

Neben den psychologischen Beziehungsfaktoren gibt es Beziehungsfaktoren auf der Basis der Kaufbeziehung (Interaktionsfrequenz, Zeit die seit der ersten Interaktion vergangen ist, monetäre Aspekte der Interaktion), Faktoren aus dem Marketingmix (Attraktivität des Preises, Produktdesign, Produktattribute, Bequemlichkeit des Zugangs/Distribution, Marketingkommunikation etc.), wettbewerbsbezogene Beziehungsfaktoren (Markenposition im Vergleich zum Wettbewerb, Marktführerschaft, Markenimage etc.) und kommunikative Beziehungsfaktoren (z.B. konsistente Botschaften/Inhalte, Interaktivität und Ruf).

Um die Stärke der Markenbeziehung zu ermitteln, sollte man nach Aaker (1991, 1996), einem der führenden Autoren bezüglich „Brand Equity“⁸¹, folgende fünf Bestandteile des Gesamtmarkenwertes für Unternehmen analysieren:⁸² Markenbekanntheit, Markenassoziationen, wahrgenommene Qualität (Produkteigenschaften,

⁷⁹ Die „Coalition for Brand Equity“ ist eine Organisation aus Experten der Werbebranche, Agenturvertreterinnen und Medienrepräsentanten, die sich mit der Entwicklung und dem Erhalt von Markenwert und entsprechenden Studien beschäftigen.

⁸⁰ Das Qualitätsversprechen muss damit einhergehen, dass die Marke eine Führungsposition einnimmt, bekannt und vertrauenswürdig ist, dass die Marke für eine bestimmte Zielgruppe relevant und schlussendlich differenzierend ist.

⁸¹ „Brand equity is the total accumulated value or worth of a brand; the tangible and intangible assets that the brand contributes to its corporate parent, both financially and in terms of selling leverage.“ (Upshaw 1995, 14). Brand Equity kann aber allgemein auch als jene Marketing-Wirkung definiert werden, die man allein der Marke zuschreiben kann. Z.B. wenn bestimmte Verkaufsergebnisse nur aufgrund des Markennamens erzielt werden und diese nicht erzielt werden könnten, wenn das Produkt nicht den Namen hätte (vgl. Keller 1993, 1).

⁸² „Brand equity is a set of assets (and liabilities) linked to a brand's name and symbol that adds to (or subtracts from) the value provided by a product or service to a firm and/or that firm's customers. The major categories are: 1. Brand name awareness, 2. Brand loyalty, 3. Perceived quality, 4. Brand associations.“ (Aaker 1996, 7f)

Preis, etc.), Markenloyalität und andere Markenwerte, die einen Wettbewerbsvorteil darstellen können, wie z.B. Patente, Know-How etc. Erst durch eine Markenbeziehung, die irgendwo entlang des Kontinuums dieser Kategorien eingestuft werden kann, wird Nutzen für die Kunden und die Firma generiert. Für die Kunden, indem ihnen die Interpretation und das Verarbeiten von Informationen erleichtert wird, indem die Komplexität der Kaufentscheidung reduziert und diese dadurch erleichtert oder bestätigt wird.⁸³ Für die Firma, indem Effizienz und Effektivität der Marketingprogramme erhöht werden, indem sie Markenloyalität erreichen und höhere Preise verlangen kann, indem sie die Bekanntheit bestehender Marken für die Einführung neuer Produkte ausnützen und durch Markenassoziationen einen Wettbewerbsvorteil und eine Differenzierung von anderen Marken etablieren kann.

Moriarty et al. (1996) kritisieren, dass sich die Vertreter des Beziehungsmarketings und die der Markentheorie voneinander entfernt hätten und nur bezüglich des Konzeptes der Markenloyalität einen gemeinsamen Bezugspunkt gefunden hätten. Markenloyalität sei jedoch nur eines von vielen Beziehungskonstrukten, die zu wiederholtem Kauf führen können. Zwei Markenexperten, die die Beziehungskomponente jedoch ganz deutlich herausgearbeitet haben, sind Light und Morgan (1995, 40). Sie schreiben, dass es beim Bilden langfristiger, profitabler, wachsender Marken einzig und allein darum ginge, loyale Markenbeziehungen zu kreieren, zu pflegen, zu verteidigen und zu stärken. Auch das Konzept der Markenassoziationen, die von Keller (1993, 4) genauer definiert wurden, scheint mit den oben genannten Beziehungskonstrukten der Relationship Marketing Community übereinzustimmen. Eine sichtbare Differenz zwischen Beziehungsmarketing und Markenmanagement liegt darin, dass im Rahmen des Beziehungsmarketings das Kundenmanagement das Markenmanagement als Organisationsform der Marketingfunktion ablöst. Das Beziehungsmarketing sieht vor, dass das Markenmanagement zwar erhalten bleibt, jedoch dem Kundenmanagement untergeordnet wird.

Duncan und Moriarty (1997, 46f) unterscheiden vier Arten von Beziehungen, die sowohl unabhängig voneinander, also einzeln, sowie überlappend zwischen Bezugsgruppen und der Marke entstehen und bestehen können:

- Soziale Beziehung: Diese Beziehung kommt typischerweise im Dienstleistungs- und Industriemarketing vor, bei denen es häufig zu einem persönlichen Kontakt zwischen einem Unternehmensvertreter und den Kunden kommt (z.B. Agenturen, Aktienbroker, Anwaltskanzleien, große Chemiefirmen).
- Psychologische Beziehung: Diese Beziehung ist typisch für Konsumprodukte, deren Markenimage oder Persönlichkeit eine Lebensstilassoziation hervorruft,

⁸³ Bodo Rieger (1994, 726ff) führt vier Funktionen oder Leistungen der Marke an: 1) Die Marke wirkt als Beschleuniger in Kaufentscheidungen, sie führt zur Verkürzung der Prozesse der Qualitätsprüfung und Vertrauensbildung und trägt durch ihre zeichenhafte Verdichtung auch zur schnelleren Auffindbarkeit bei. 2) Die Marke fungiert als Stellvertreter für die persönliche Beziehung bzw. den Dialog zwischen Hersteller und Käufer, die Marke wird zum Stellvertreter des nicht präsenten Herstellers. 3) Die Marke und ihre Persönlichkeit wirkt als Umwandler, sie kann aus einem Verbraucher einen Ideennachfolger machen. 4) Schließlich führt er auch die ordnende Kraft der Marke an, die weit über ihre ursprüngliche Kennzeichnungskraft hinausgeht. Die Marke hilft Bedürfnisse und Wünsche nach tatsächlicher Wichtigkeit und eingebildeter Wertigkeit abzugleichen.

ein Statusdenken befriedigt oder Kunden dabei unterstützt, etwas über sich selbst mitzuteilen.

- **Finanzielle Beziehung:** Diese Art der Beziehung besteht aufgrund finanzieller Begünstigungen oder Belohnungen wie z.B. im Rahmen von Treueprogrammen von Fluglinien oder wenn Kunden viele Bankkonten bei derselben Bank haben etc. Je mehr Verknüpfungen es gibt, desto höher sind bei dieser Beziehung meist die Kosten eines Wechsels für die Kundin.
- **Strukturelle Beziehung:** Diese Art der Beziehung setzt eine physische Verbindung, wie z.B. eine Datenaustausch-Verknüpfung, zwischen einem Unternehmen und einer Agentur, einem Händlerbetrieb etc. voraus.

Obwohl manche Beziehungen für bestimmte Firmen leichter herzustellen bzw. typischer sind, sollten grundsätzlich alle angestrebt werden, denn je mehr Verbindungen bestehen, desto stärker ist die Beziehung.⁸⁴

Eine Studie, die sich mit der Effektivität von unterschiedlichen Voraussetzungen oder Elementen von Beziehungen beschäftigte zeigte, dass die stärksten Verbindungen durch das Vorhandensein bzw. das Einhalten der folgenden vier Konzepte entstehen: Einheitlichkeit (Übereinstimmung), Annehmlichkeit (Zweckmäßigkeit, praktikabel), Interaktivität und Respekt/Reputation. Inhaltliche Abstimmung der Botschaften ist ein wichtiger Faktor für die Beziehungsbildung. Interaktivität ermöglicht die Bildung von Vertrauen, indem Feedback von Kunden über Produkte und Kommunikationsaktivitäten aufgenommen wird und in Entscheidungen einfließt. Das Management der Reputation erfordert, dass die Unternehmensausrichtung und ihr gesellschaftlich orientiertes Wertesystem, das sich in den Geschäftsplänen widerspiegelt, in alle Kommunikationsaktivitäten einfließen (Moriarty et al. 1996, 168). Weiters zeigte die Studie, dass die Beziehungskonstrukte Einheitlichkeit, Vertrauen und Zuneigung höher eingeschätzt wurden als Engagement, Affinität und Zufriedenheit. Bei Marken mit hoher Markenloyalität ergab die Studie, dass die Produktleistung, die Annehmlichkeit der Kaufsituation sowie Marktführerschaft und Produktdesign die Kriterien mit der höchsten Bewertung waren. Bei Marken mit niedriger Loyalität war ebenfalls die Annehmlichkeit der Kaufsituation, ansonsten aber waren der Preis und die Werbung für die Beziehung ausschlaggebend⁸⁵ (Moriarty 1996, 170).

⁸⁴ Zum Thema der unterschiedlichen Beziehungen zwischen einer Organisation und ihrer Umwelt wendeten Grunig und Hunt (1984, 140ff) Esman's vier Arten von Verknüpfungen auf Public Relations an (Esman 1972, 19-40 zit.n. Grunig/Hunt 1984). „Ermöglichende Beziehungen“ (Enabling Linkages) bestehen zwischen einem Unternehmen und seinen Aktionären, der Regierung, dem Aufsichtsrat etc.) eine „normative Beziehung“ (Normative Linkages) besteht zwischen dem Unternehmen und politischen Gruppierungen oder diversen Berufsverbänden etc., eine „diffuse Beziehung“ (Diffused Linkages) besteht zwischen dem Unternehmen und Umweltschützern, Anrainern, Studenten, Wählern, Minderheiten, den Medien etc., „funktionale Beziehungen“ (Functional Linkages) bestehen sowohl zwischen der Input-Seite bezüglich des Unternehmens, repräsentiert durch die Mitarbeiter, die Gewerkschaften und die Lieferanten sowie mit der Output-Seite, repräsentiert durch die Kunden, die Großabnehmer und die Endverbraucher etc.

⁸⁵ Vgl. dazu die Ausführungen zum Thema Involviertheit der Kunden beim Produktkauf unter Punkt 5.5.1.

Bezüglich der Intensität der Beziehung zwischen einer Kundin und einer Marke, wobei Marke hier sowohl für das Unternehmen als auch die Produktmarken steht, können fünf Ebenen unterscheiden werden (vgl. Duncan/Moriarty 1997, 48):⁸⁶

- Bewusstsein über die Existenz einer Marke
- Identifikation mit einer Marke (stolzes Herzeigen der Marke)
- Interaktion mit einer Marke (Kundin kommuniziert mit Firma auch zwischen den Käufen)
- Gemeinschaft unter den Käufern einer Marke (Kunden sprechen miteinander)
- Advokatenum (Kundinnen empfehlen die Marke)

Interessant ist, dass viele Kunden, wenn sie gefragt werden wie sie ihre Beziehung zu einer Marke einschätzen, angeben, dass sie nicht an einer Beziehung mit einem Unternehmen oder dessen Produkten interessiert sind. Das könnte daher kommen, so die Hypothese der Verfasserin, dass sie die assoziative Beziehung, die sie mit der Marke verbindet, nicht als Beziehung definieren, oder dass ihnen diese Beziehung sowie die vielen Kontakte mit der Marke nicht bewusst sind. Was den Kunden im Gegensatz dazu viel eher bewusst ist, ist die Existenz einer reduzierten Markenbeziehung auf der Basis einer bequemen, angenehmen Kaufsituation (es ist einfach, das Produkt zu finden; durch den Kauf eines bekannten Produktes muss ich nicht ein neues, unbekanntes und deshalb riskantes aus dem großen Angebot auswählen etc.).

Ein integriertes Beziehungsmarketing – aus der Perspektive der Kunden – kann nur dann entstehen, wenn das was die Firma sagt (geplante Botschaften) mit dem was sie tut (Produkte/Serviceleistungen) und dem was über sie gesagt wird (ungeplante Botschaften) übereinstimmt (vgl. Duncan/Moriarty 1997, 91).

„Strategic consistency is the coordination of all messages that create or cue brand images, positions, and reputations in the minds of customers and other stakeholders. (...) Strategic consistency, from the customer point of view, means „no negative surprises“ as well as „easy recognition“ of the brand.“ (Duncan/Moriarty 1997, 70)

„A consistency strategy addresses the problem of overlapping stakeholders and the tendency of people to automatically integrate the wide range of brand messages they continually receive. The principle of consistency, however, must also operate from the customer's or stakeholder's viewpoint in order to accomplish something other than a system that controls, or perhaps over-controls, the creative elements of business. Managing strategic consistency across all four message types creates an added value for a brand because consistency helps build long-lasting brand relationships by increasing trust, increasing message synergy, and eliminating contradictory messages.“ (Duncan/Moriarty 1997, 93)

Die in Abbildung 4-2 gezeigte Hierarchie des Integrierten Marketings nach Duncan und Moriarty (1997, 71) macht deutlich, dass Kommunikation sozusagen nur die Spitze des Eisbergs darstellt. Die strategische Konsistenz muss nämlich – so auch die Überzeugung der Verfasserin – auf all diesen Ebenen, beginnend mit der Unternehmensausrichtung und der kundenorientierten Unternehmensphilosophie, über die

⁸⁶ Duncan und Moriarty (1997, 48) definieren erst die Ebene 3 als Beziehung. Dies wurde hier geändert, um den falschen Eindruck zu vermeiden, dass die restlichen Ebenen keine Beziehung darstellen würden.

Produkt- und Serviceleistung, bis zur Markenidentität und Markenpositionierung hinweg gewahrt bleiben. Diese unterschiedlichen Ebenen, die alle strategisch konsistent ausgerichtet sein müssen, definieren die Komplexität eines Integrierten Marketingansatzes, der viel tiefer geht als eine Angleichung des kommunikativen Auftretts. Die Tatsache, dass viele Firmen – und im Besonderen große Unternehmen – Schwierigkeiten damit haben ihre Kommunikation konsistent zu halten liegt daran, dass sie in den anderen wichtigen, die Kommunikation unterstützenden Bereichen keine Konsistenz entwickeln (vgl. Duncan/Moriarty 1997, 71).



Abbildung 4-2: Hierarchie des Integrierten Marketings (Consistency Hierarchy) (vgl. Duncan/Moriarty 1997, 71; eigene Übers.)

Das Modell will – völlig zu Recht – darauf hinweisen, dass ein Unternehmen nur wenig erreichen kann, wenn es versucht den kommunikativen Auftritt konsistent zu gestalten, aber die anderen strategischen Bereiche, wie die Werte des Unternehmens, seine Politik, seine Ausrichtung und Philosophie sowie die Markenidentitäten nicht übereinstimmend sind. Kommunikation kann – und dies entspricht auch der Meinung der Verfasserin – die Unternehmenspolitik nicht ersetzen, sie kann die Fakten und Entscheidungen nur kommunizieren. Das heißt, wenn die Entscheidungen und Handlungen eines Unternehmens nicht auf der Basis dieser strategischen Grundlagen abgestimmt sind, dann kann keine klare Ausrichtung in der Kommunikation entwickelt werden. Andererseits je konsistenter alle diese Ebenen aufeinander abgestimmt sind, desto unverwechselbarer, klarer und vorhersehbarer wird die Marke in den Köpfen der Bezugsgruppen sein. Und je unverwechselbarer und klarer das Markenbild ist, desto leichter können es die Bezugsgruppen identifizieren, sich daran erinnern und dem Bild vertrauen.

Die Markenpositionierung ist in diesem Modell die direkte Voraussetzung für eine inhaltlich konsistente Kommunikation und bildet die Grundlage für jede Art der

Markenkommunikation. Die Markenpositionierung muss drei Bereiche umfassen: Die Produktpositionierung⁸⁷ (wofür die Produkte stehen sollen und wie sie sich im Vergleich zum Wettbewerb positionieren), die Marktpositionierung (wie soll der Markt auf das Produkt reagieren) und die Unternehmenspositionierung (wie die Firma wahrgenommen werden soll) (vgl. McKenna 1991). Von einer dynamischen Positionierung spricht man, wenn sie auf einem multidimensionalen Prozess basiert, der Umweltveränderungen und Veränderungen der Organisation berücksichtigt.

Larry Light (1995, 11) bietet das in Abbildung 4-3 gezeigte Schema für die Entwicklung einer Markenpositionierung an. Für ihn ist das „Versprechen“ des Unternehmens – seinen Kunden gegenüber – die zentrale Kategorie, auf der die in der Pyramide zusammengefassten Konstrukte aufbauen. Dieses „Versprechen“ wird meist anhand der charakteristischen Eigenschaften und Funktionen kommuniziert, die das Produkt von den Wettbewerbsprodukten differenzieren. Wenn man eine Marke kauft, entsteht man aber auch einen emotionalen Nutzen. Um eine Beziehung aufzubauen, sollte die Marke die Werthaltungen der Zielgruppe in ihrer Markenpersönlichkeit widerspiegeln.

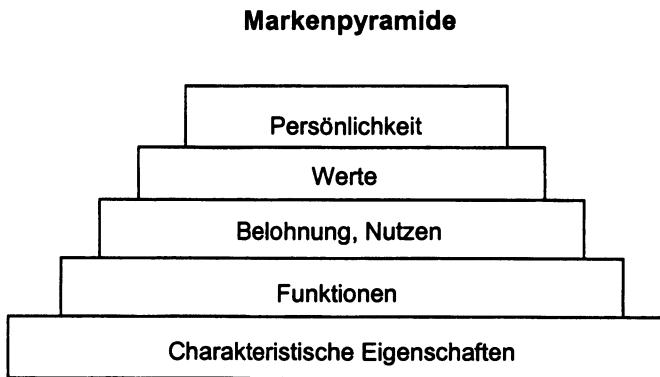


Abbildung 4-3: Markenpyramide: Schema für die Entwicklung einer Markenpositionierung (vgl. Light 1995, 11; eigene Übers.)

4.2.4 Das Management der Markenkontakte

Nachdem die Elemente der Marke im Rahmen der Markenpositionierung definiert sind, können wir uns den Berührungspunkten zuwenden, die zwischen der Marke und den Bezugsgruppen des Unternehmens existieren. Diese Begegnungspunkte werden Markenkontakte genannt. Sie stellen die Quelle von Markenbotschaften dar.

⁸⁷ Das Wort Produktpositionierung hat nach Trommsdorff/Zellerhoff (1994) zwei Bedeutungen: 1) Die für das Produktmanagement notwendige Abbildung des im Wettbewerb verbundenen Markensystems, d.h. der bevorzugungsrelevanten subjektiven Eigenschaften der konkurrierenden Marken (analytische Komponente); 2) Die Strategien und Maßnahmen des Produktmanagements, die zu gezielten Veränderungen des Systems führen (strategische Komponente). Informationsgrundlage dafür ist 1).

Das Management der Markenkontakte stellt einen – wenn nicht *den* – zentralen Gedanken im Integrierten Beziehungsmarketing und auch, wenn die Kontakte kommunikativer Art sind, für die Integrierte Unternehmenskommunikation dar. Markenkontakte sind entweder kreiert bzw. geplant oder Teil der Interaktionen zwischen Unternehmen und Bezugsgruppen (Kunden), wie z.B. in Kauf- oder Dienstleistungssituationen. Markenkontaktpunkte werden von Duncan/Moriarty sowie Fortini-Campbell (1997) als all jene Situationen definiert, in denen Kunden auf irgendeine Art und Weise mit Markenbotschaften in Kontakt kommen. Das Management der Markenkontaktpunkte beginnt mit deren Identifikation, deren Priorisierung basierend auf deren Einflusspotenzial, dem Festlegen von Kontaktpunkten die Kundenfeedback ermöglichen, dem Feststellen der Kosten, die eine Kontrolle der Botschaften und das Sammeln von Kundendaten verursachen würden sowie dem Analysieren der Fragen, welche Kontaktpunkte zusätzliche Botschaften übermitteln könnten und welche dazu geeignet sind, einen sinnvollen Dialog zu etablieren (vgl. Duncan/Moriarty 1997, 97).⁸⁸

Kundenreaktionen oder Kundenfeedback, das in Datenbanken gespeichert wird, kann wichtige Hinweise für die Entwicklung einer kreativen Kommunikationskampagne liefern. Das Aufzeichnen der Reaktionen von Kunden kann helfen zu verstehen, warum die Leute auf bestimmte Kommunikationsprogramme reagieren. Das Festhalten der Informationsquelle aufgrund der die Interessenten anrufen kann zur Optimierung des Einsatzes der Kommunikationsinstrumente führen. Aufzeichnungen über die Art der Information, für die Kunden anfragen, können die Entwickler der Markenbotschaften für Massenmedien mit wichtigen Kundeneinblicken, auch „Customer Insights“ genannt, versorgen.

Die vier wichtigsten Quellen für Markenbotschaften, die auch die Aufgabe haben die Markenpositionierung zu projizieren, sind nach Duncan/Moriarty (1997, 77ff) erstens die Produkte selbst, zweitens die Serviceleistungen (wobei Produkt und Serviceleistungen oftmals verschmelzen), drittens die geplanten Botschaften und viertens die ungeplanten Botschaften.

Geplante Kommunikation umfasst sämtliche Bereiche der traditionellen Marketingkommunikation (Werbung, Verkaufsförderung, persönlicher Verkauf, Merchandising, Sponsoring, Messen und Veranstaltungen, Verpackungen etc.) und Unternehmenskommunikation (Presseaussendungen, Pressekonferenzen, Interviews, Corporate Design, Imagewerbung etc.). Auch *Produkte* (z.B. Leistungsfähigkeit, Dauerhaftigkeit), deren Design (modern, alt) deren Preis (Qualität, teuer) bzw. deren Distributionskanäle (Markenimage des Kaufhauses etc.) senden Markenbotschaften, die aufeinander abgestimmt sein müssen. Unter *Servicebotschaften* werden hier jene Botschaften verstanden, die jeder einzelne Kontakt mit der Firma bzw. deren Mitarbeitern kommuniziert (Freundlichkeit, Zugänglichkeit, Aufmerksamkeit etc.). *Ungeplante Botschaften* sind z.B. marken- oder unternehmensbezogene Nachrichten in

⁸⁸ Dieses Markenkontakt-Management Konzept wurde erstmals von dem damaligen CEO der Scandinavian Airlines entdeckt, der in seinem Buch „Moments of Truth“ beschreibt, was es bedeutet einen außerordentlich engagierten Job in all jenen Bereichen zu leisten, in denen man Kunden am meisten beeindrucken kann. Markenkontakte sind für ihn Chancen, einen positiven oder negativen Eindruck zu hinterlassen (vgl. Carlzon 1989).

den Medien, Gerüchte, Aktivitäten von Aktivisten, Kommentare von Branchenvertreterinnen oder Wettbewerbern, Erkenntnisse von Regierungsbehörden oder Forschungseinrichtungen sowie Mundpropaganda. Ungeplante Botschaften können große Auswirkungen haben, da die Kommunikatoren entweder als Experten bezüglich der Firma gelten (Mitarbeiter) oder als Schützer öffentlicher Interessen auftreten. Ungeplante Botschaften verursachen logischerweise die größten Abweichungen bezüglich der Marken- oder Unternehmensstrategie, weil sie nicht von der Unternehmung kontrolliert werden können. Während geplante Botschaften den Vorteil haben, dass sie leichter zu kontrollieren und beeinflussen sind, erzielen sie jedoch typischerweise weniger Wirkung als ungeplante Botschaften oder Produkt- bzw. Serviceleistungen.

Um Beziehungen mit Kunden aufzubauen und über eine längere Zeit zu erhalten wird eine Firma versuchen, diese entlang des folgenden Kontinuums aufzubauen bzw. weiterzuentwickeln (vgl. Duncan/Moriarty 1997, 102):

- Aufmerksamkeit kreieren
- Mögliche Kundinnen definieren/qualifizieren
- Diese zu einem Erstkauf bewegen (und von all jenen zu lernen bei denen es nicht gelingt)
- Diese immer wieder zum Kauf motivieren
- Diese dazu bewegen, auch andere Produkte/Marken der Firma zu kaufen
- Jene zurückgewinnen, die aufgehört haben die Marke zu kaufen, oder zumindest herausfinden, warum sie aufgehört haben die Marke zu kaufen

Die ersten drei Ziele, das Kreieren von Aufmerksamkeit für die Marke bis hin zum ersten Ausprobieren der Marke müssen erreicht werden, um von einer Kundenakquisition sprechen zu können. Für die meisten Konsum- oder Industriegüter sind Massenmedien oder Nischenmedien dafür geeignet, Kunden auf ökonomische Weise zu identifizieren und zu interessieren. Interaktive Medien⁸⁹ können zum Stimulieren einer Reaktion eingesetzt werden und bieten interessierten Kunden die Gelegenheit sich selbst in eine relevante Datenbank einzuschreiben. Wenn die Kundenbeziehung jedoch bereits besteht, werden adressierbare Medien typischerweise zur ökonomischeren Variante um mit Kunden in Verbindung zu bleiben und sie als solche zu erhalten. Das heißt, beim Erhalten der Kunden geht es vielmehr darum, jene Stufen zu managen die notwendig sind, um mit Kunden in einen Dialog zu treten.

Um mit bestehenden Kundinnen zu kommunizieren, werden heute bereits in umfangreichem Ausmaß Datenbanken eingesetzt. Sie haben sich in den letzten Jahren von einem Instrument für Briefsendungen und Segmentierung hin zu einer Plattform für interaktives Kundenkontaktmanagement entwickelt.

⁸⁹ Bei interaktiven Medien können passive interaktive Medien wie z.B. das World Wide Web und CD-Rom's von aktiven interaktiven Medien wie z.B. Gratis-Telefonverbindungen, Telemarketing und ständig beobachtete Internet-Sites für E-Commerce unterschieden werden. Interaktive Medien helfen auch beim Monitoring von ungeplanten Botschaften, die in elektronischen Diskussionsforen ausgetauscht werden.

„The first major application-driven technique for database marketing⁹⁰ was multimedia direct marketing, in which the computer captured all lead and sales activity over a variety of media. Then came segmented or targeted marketing, in which the database was used to predict consumer response and behavior. Now, customer contact marketing is based upon true relationship-generated marketing communications programs focused on message relevance and customer receptivity. (...) Customer contact marketing has three fundamental principles. The first principle is, View the customer as your primary asset. The second is, Create an „outside-in“ marketing philosophy. The third is, manage the communications process.“ (Jackson/Wang 1994, 233)

Die nachfolgende Kundenkontakt-Matrix von Jackson und Wang (1994, 239) zeigt, dass eine Kundenkontakt-Strategie für bestehende Kunden in einem Spannungsfeld von drei Kategorien entwickelt werden muss: der Kontaktmethode (Direktmarketing, persönlicher Verkauf, Werbung, Public Relations etc.), der Kaufbeziehung und nach dem Beziehungsziel, das erreicht werden soll (Aufmerksamkeit, Identifikation mit dem Produkt, Beziehung etc.).

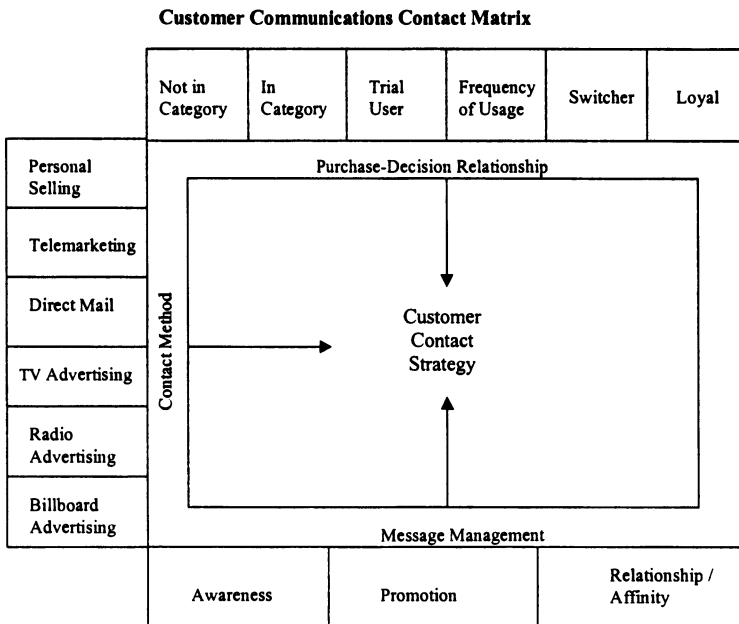


Abbildung 4-4: Kundenkontakt-Matrix (Jackson/Wang 1994, 239)

⁹⁰ Jackson und Wang (1994, 22) definieren strategisches Datenbankmarketing folgendermaßen: „Database marketing is a customer-based, information-intensive, and long-term-oriented marketing method. A database can be used to link and guide current marketing efforts as well as to build an overall body of information to direct future efforts.“

Massenmedien sind kosteneffektiv, um bestimmte Arten von Botschaften an große, definierte Publika zu übermitteln wie z.B. aufmerksamkeitsgenerierende Botschaften, Verlautbarungen, Images, Markeninformationen. Im Konsumgütermarketing können Massenmedien durch starke Imagekampagnen nicht nur einzelne Käufe verursachen, sondern auch jene psychologische Beziehung pflegen, die die Konsumentinnen mit der Marke verbindet.

In Produktkategorien, in denen jede einzelne Transaktion signifikant ist bzw. der Preis hoch ist wie z.B. bei Autos, Versicherungen, Industriegütern und/oder solchen, bei denen die Kauffrequenz relativ hoch ist und es wenige, leicht zu identifizierende Kunden gibt, sollten adressierbare Medien anstelle von Massenmedien eingesetzt werden, um potenzielle Kunden zu identifizieren und zu gewinnen. Das heißt, je profitabler einzelne Kunden sind, desto mehr bieten sich adressierbare Medien an.

Interaktive Medien bzw. persönliche Kommunikation sollen dann eingesetzt werden, wenn die Markenbeziehung auf der Basis eines Dialoges aufgebaut bzw. erweitert/vertieft werden soll. Das heißt, interaktive Medien sollen auch dann eingesetzt werden, wenn Kunden bereits Kunden sind, man aber weiß, dass sie nur einen Teil ihres Bedürfnisses für ein Produkt mit der eigenen Marke abdecken. Interaktivität ist jener Prozess, durch den Kunden in eine Firma integriert werden, sie werden Teil des Produktplanungs- und Entwicklungsprozesses und sie werden individuell bedient⁹¹ (vgl. Duncan/Moriarty 1997, 95).

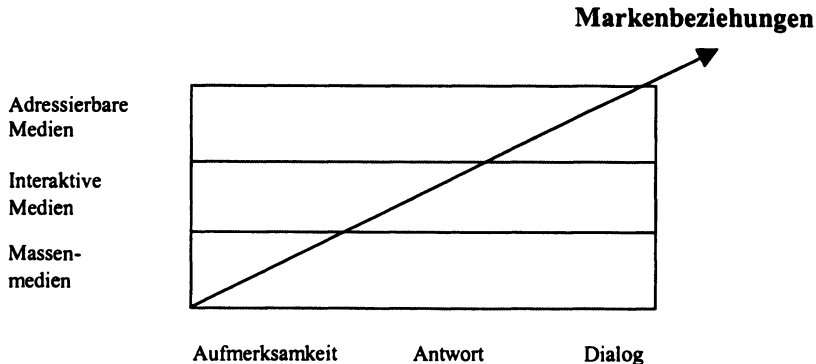


Abbildung 4-5: Medienmenü und Markenbeziehungen (vgl. Duncan/Moriarty 1997, 103; eigene Übers.)

Um jene Art von Interaktivität zu erreichen die Integriertes Beziehungsmarketing unterstützt, sollte eine Firma ein ausgewogenes Medienmenü bestehend aus Mas-

⁹¹ Grönroos/Lindberg-Repo (1998, 7) argumentieren, dass der Interaktionsprozess das Herzstück von Beziehungsmarketing sei. Um erste Aufmerksamkeit für die Marke zu erreichen, können zuerst Massenmedien eingesetzt werden, die jedoch auch dazu eingesetzt werden können, um zu interaktiver Anschlusskommunikation aufzufordern („Response TV“). Sobald die Beziehung entstanden ist, folgt ein Interaktionsprozess, der verschiedenste Kontakte zwischen dem Unternehmen und dem Kunden über die Zeit hinweg umfasst.

sen-, interaktiven- und adressierbaren Medien dazu benützen, sowohl Massen- als auch individualisierte Botschaften zu vermitteln. Ein Unternehmen sollte Datenbanken pflegen, um Kundenreaktionen sowie deren Wünsche, Bedürfnisse und Beschwerden festzuhalten. Ein Unternehmen sollte einen sinnvollen Dialog⁹² mit Kunden eingehen und dafür sorgen, dass das Gedächtnis des Unternehmens – typischerweise Datenbanken – ein Lernen innerhalb der Organisation und die darauf basierenden notwendigen Verhaltensänderungen ermöglicht (vgl. Duncan/Moriarty 1997, 99).

4.3 Zusammenfassung

Kundenorientierte Marketingansätze stellen eine radikale Abwendung von traditionellem Geschäftsdenken dar. Sie basieren auf einem Unternehmenssystem, das Kundenloyalität als oberstes Ziel definiert und bei dem die Kreation von Kundennutzen – und erst als Folge davon die Maximierung von Gewinn – im Zentrum der Geschäftsstrategie steht. Das „alte“ unternehmens-, produktions- und gewinnorientierte System funktioniert zwar vor allem für Monopolanbieter, für – anhand von Patenten – vor Wettbewerbern geschützte Produktmarken, für Marken, die jeder Kunde nur einmal kauft, oder Marken deren Distributionssystem besser ausgebaut ist als das ihrer Wettbewerber, noch sehr gut. Aber auch diese Firmen müssen damit rechnen – und Beispiele für derartige Entwicklungen gab es ja genügend in letzter Zeit –, dass der Markt liberalisiert wird bzw. das Patent abläuft, die Kundin ihre Erfahrung weitererzählt bzw. das Internet die alten Distributionsvorteile zunichte macht. Verärgerte bzw. ungenügend betreute Kunden werden sicher die ersten sein, die zu den neuen Wettbewerbern wechseln bzw. diese empfehlen. Beispiele für Loyalitäts- bzw. Kundenbindungsprogramme, die eingeführt wurden, aber nicht sehr erfolgreich waren, d.h. die Kundentreue nicht unbedingt erhöht haben, beschränkten sich meist auf Rabattsysteme für loyale Vielkäufer, die sowieso der Marke treu geblieben wären. Kundenbindungsprogramme sollten sich vielmehr darauf konzentrieren, einen nicht-monetären Zusatznutzen anzubieten, der mit dem Lebensstil und den Werten der Kundengruppe übereinstimmt.

In Kapitel 4 wurde die aktuelle Kritik von Marketingwissenschaftlern am Paradigma des Marketingmix diskutiert. Sie argumentieren, dass neue Erkenntnisse im Bereich des Dienstleistungs- und Business-to-Business-Marketings darauf hinweisen, dass ein neuer, auf Systembeziehungen eingehender Ansatz für Marketing notwendig ist. Beziehungsmarketing wurde daher als neues Marketingparadigma und als theoretisches Geschwisterkonzept der bestehenden Konzepte für Integrierte Unternehmenskommunikation dargestellt. Beziehungsmarketing ist ein komplexer Ansatz, der Konsistenz auf folgenden Ebenen voraussetzt: auf der Ebene der strategischen Unternehmensausrichtung, der kundenorientierten Philosophie, der Pro-

⁹² Die Voraussetzungen für einen sinnvollen Dialog fassen Duncan/Moriarty (1997, 114f) in fünf Kriterien zusammen: Rückgaberecht für Kunden, um Risiken für diese zu vermeiden, persönliche Anerkennung einer bereits bestehenden Kundenbeziehung, zuvorkommendes, einführendes Service, Respekt für die Privatsphäre der Kundin sowie eine psychologische Bestätigung der Kaufentscheidung (speziell für hochpreisliche Güter) sollten Teil einer interaktiven Kommunikationsstrategie sein.

dukt- und Serviceleistung, der Markenidentität, der Markenpositionierung und schlussendlich auf der Ebene der Kommunikation. Nur den kommunikativen Auftritt anzugleichen, würde noch nicht zur Entwicklung eines klaren Markenbildes in den Köpfen der Bezugsgruppen führen. Sämtliche Unternehmensentscheidungen und Handlungen müssen dieselbe Ausrichtung aufweisen. Integrierte Unternehmenskommunikation ist damit ein Teilbereich des Beziehungsmarketings und umfasst alle Formen von Kommunikation, durch die Beziehungen geknüpft und weiterentwickelt werden (vgl. Zinkhan et al. 1996, 182f).

Die neue Philosophie des Integrierten Marketing- oder Beziehungsmanagement lässt sich anhand der folgenden Punkte charakterisieren und zusammenfassen (vgl. Duncan/Moriarty 1997, 16ff; Wayland/Cole 1997):

- Der Aufbau und die Pflege von Beziehungen, statt einmaliger Transaktionen, ist das oberste Marketingziel, denn die Anzahl und die Stärke der Markenbeziehungen helfen vorausszusagen, wie erfolgreich die Firma in der Zukunft sein wird.
- Das Beachten aller Bezugsgruppen eines Unternehmens und im Besonderen der Kunden oder Aktionäre, um den Markenwert zu erhöhen.
- Das Management eines Kundenportfolios anstatt eines Produktportfolios oder sonstiger physischer Vermögenswerte. Kundenmanagement löst hier das Markenmanagement in seiner Führungsrolle innerhalb der Marketingorganisation ab.
- Das Erreichen höherer Investitionserträge durch das Investieren in strategisch wertvolle/profitable/zufriedene Kundenbeziehungen (Best Customers).
- Das Finden neuer Wege, um Kundennutzen zu generieren und dadurch einen Teil dieses Nutzens an Aktionäre weitergeben zu können.
- Information ist die Basis für Integration, deshalb sind die Entwicklung und das Management der Datenbanken eine der Grundlagen dafür, die Kunden kennenzulernen und so den Wert der Beziehungen zu erhöhen, bzw. stellen Datenbanken auch eine Grundvoraussetzung für personalisierte Kommunikation und Serviceleistungen dar.
- Die Entwicklung einer umfassenden, abgestimmten Kommunikationsstrategie, die sowohl massenmediale, personalisierte sowie interaktive Kommunikation vorsieht und auch das Generieren von Feedback ermöglicht, wodurch die Kunden wiederum in die Unternehmensplanung miteinbezogen werden.
- Das Aufrechterhalten strategischer Konsistenz bezüglich der Markenbotschaften und das Erkennen der Kommunikationsdimension sämtlicher Markenkontakte wird als kritische Erfolgsvoraussetzung für Integriertes Beziehungsmanagement definiert.
- Die Marketingplanung sollte auf einer Situations- und Umweltanalyse und den daraus abgeleiteten Zielen basieren.
- Funktionsübergreifende Planung sollte abteilungsorientierte Planung und Kontrolle ablösen.
- Das Einschätzenkönnen strategischer Erfolgspotenziale aller Kommunikationsdisziplinen seitens der Kommunikatoren sollte das Spezialistentum ablösen.

- Eine integrierte Agentur sollte die Zusammenarbeit mit einer traditionellen Full-Service-Agentur ablösen.

Beziehungsmarketing, unterstützt durch Datenbanksysteme, versucht, die im Zeitalter des Massenmarketings verloren gegangene Kundenorientiertheit wieder einzuführen. Beziehungsmarketing ist so gesehen keine neue Idee, sondern ein Wiederaufleben alter Beziehungs- und Kommunikationsformen im Rahmen neuer gesellschaftlicher Rahmenbedingungen. Beziehungsmarketing versucht, soweit es die geänderten Rahmenbedingungen erlauben, jene interpersonelle, aufmerksame und persönlich ansprechende Kommunikation zu imitieren, die z.B. im Dienstleistungs- und Industrie-Marketing möglich ist, wo jeder einzelne Kunde und seine Bedürfnisse bestens bekannt sind. Beziehungsmarketing versucht im Unternehmen ein Gedächtnis zu entwickeln, das die Interaktionen mit den Kundinnen ebenso speichert wie diese selbst sie in Erinnerung haben. Datenbanken ermöglichen das Speichern des Wissens über die Kunden und effektivere Kommunikation auf der Basis dieses Wissens. Je mehr ein Unternehmen darüber weiß, welche Gegebenheiten Kundenentscheidungen beeinflussen, desto integrierter kann ihr Marketing- und Kommunikationskonzept sein. Integriert im Sinne von kundenorientiert bzw. aus der Perspektive der Kunden.

5. Kommunikationstheoretische Elemente der Integrierten Unternehmenskommunikation

Wie in Kapitel 4 erläutert wurde, sind die konzeptionellen Wurzeln der Integrierten Unternehmenskommunikation zum Großteil Theorieansätze der Marketinglehre. Dieser wird jedoch seitens der Kommunikationswissenschaft oftmals eine gewisse Oberflächlichkeit bezüglich des Umgangs mit dem Phänomen „Kommunikation“ attestiert. Dies manifestiert sich z.B. in der großen Beliebtheit und breiten Anwendung der zum Teil überholten kausalen Wirkungsmodelle, die den Kommunikator als allmächtig erscheinen lassen. Das vorliegende Kapitel hat zum Ziel, sich den Wesensmerkmalen der Unternehmenskommunikation über kommunikationswissenschaftliche Fragestellungen und Analysen zu nähern. Es beschäftigt sich mit den Grundkonzepten von Kommunikation und mit aktuellen Befunden zur Beeinflussungs- bzw. Wirkungskomponente der Unternehmenskommunikation.

5.1 Unternehmenskommunikation als beeinflussende Kommunikation

5.1.1 Grundsätzliches zur Kommunikation

Es gibt unzählige Versuche, Kommunikation⁹³ zu definieren und fast jede Autorin eines Buches über Kommunikation entwickelt ihre eigene Definition. Ein Grund dafür ist, dass es viele verschiedene Zugänge zum Studium der Kommunikation gibt. Es kann keine übereinstimmende Definition geben, wenn es keine Übereinstimmung bezüglich der Definition der Natur von Kommunikation gibt. Kommunikationsdefinitionen werden jedoch zu jedem Zeitpunkt nur den Stand unseres momentanen Denkens repräsentieren können (vgl. Infante et al. 1990, 7). Merten sieht den Grund für die Unergiebigkeit seiner definitionsanalytischen Arbeit an diesem Begriff darin, dass das Explikandum, „Kommunikation“, keine statische, sondern eine dynamische Größe sei, ein System, und zwar näherhin ein dynamisches, und insofern ein Prozess⁹⁴ (1977, 92).

⁹³ Der Begriff „Kommunikation“ ist vom Lateinischen „communis“ abgeleitet und das kann mit „gemeinsam“ übersetzt werden. Kommunikation bezeichnet einen Vorgang, der auf bestimmten Gemeinsamkeiten zwischen verschiedenen Subjekten beruht und der in der Regel die vorhandene Gemeinsamkeit bestärkt oder neue stiftet.

⁹⁴ Merten (1977) analysiert über 160 Definitionen von Kommunikation und arbeitet eine grundlegende Unterscheidung in Einweg-Kommunikationskonzepte und symmetrische Konzepte aus. Zu den Einwegkonzepten gehören: Kommunikation als Transmission; Kommunikation als Stimulus-Response-Akt; Kommunikation als Interpretation. Zu den symmetrischen Konzepten gehören: Kommunikation als gegenseitiges Verstehen; Kommunikation als Austausch; Kommunikation als Teilen von Bedeutung; Kommunikation als Beziehung; Kommunikation als soziales Verhalten; Kommunikation als Interaktion.

Die Kommunikationswissenschaft beschäftigt sich mit allen drei von Morris (1938) definierten Dimensionen von Kommunikation – der Syntaktik, der Semantik und der Pragmatik – und deren Interdependenzen. Sie analysiert die materiellen und energetischen Prozesse, die physischen und physiologischen Aspekte der Signalübertragung sowie die strukturellen oder informativen Eigenschaften der Kommunikationsbeziehung (Syntaktik). Sie beschäftigt sich mit den Zeichen und dem Zustandekommen von Bedeutung und damit, wie durch Beseitigung von Ungewissheit in den Erwartungen der Kommunikationspartner Information entsteht (Semantik). Sie beschäftigt sich mit den Beziehungen zwischen den Kommunikationspartnern, den Absichten, Zielen und Reaktionen der kommunizierenden Subjekte bzw. den verhaltensmäßigen Wirkungen der Kommunikation (Pragmatik).

Eine Integration der Unternehmenskommunikation muss alle drei Ebenen berücksichtigen: Die formelle Übereinstimmung wird sich im Design, im Sprachstil und in der Auswahl des Mediums niederschlagen (Syntaktik). Inhaltlich und emotional wird man sich auf einzelne zu kommunizierende Aspekte konzentrieren (Semantik) und pragmatisch gesehen soll die Integrierte Unternehmenskommunikation zu einer erhöhten Kommunikationsqualität beitragen, die zu einer beiderseitigen Nutzensteigerung führt.⁹⁵ Eine Integration der Unternehmenskommunikation muss auch sämtliche Formen der Kommunikation umfassen, d.h. sowohl die interpersonelle Kommunikation (die in einer reziproken Weise auch als Interaktion bezeichnet werden kann) als auch die durch Medien übermittelte Kommunikation, inklusive der Massenkommunikation.⁹⁶

5.1.2 Kommunikationsmodelle

Kommunikation wurde weiter oben bereits als Prozess, der einen dynamischen Charakter aufweist, definiert. Eines der ersten Prozessmodelle stammt von Lasswell, der (1948) den Kommunikationsprozess mit folgender Formel umschreibt: „Who says what in which channel to whom with what effect“ und damit impliziert, dass Kom-

⁹⁵ Für diese Arbeit wird Integrierte Unternehmenskommunikation auf symbolische, d.h. sprachliche (interpersonelle: Kundenservice, Telefonistin, Verkäuferin etc.; massenkommunikative: Werbung etc.; und interaktive: Internet, Broschüren, Direkte Kommunikation etc.) Formen der Kommunikation eingegrenzt. Vorwegnehmend muss jedoch erläutert werden, dass sich verschiedenste Modelle der Integrierten Unternehmenskommunikation in ihrer Ausrichtung als das Management sämtlicher Kunden- bzw. Markenkontakte verstehen und dadurch auch die Kontakte zwischen Objekten und den Bezugsgruppen (Beispiele dafür wären die Architektur von Gebäuden, Gebäudeaufschriften, Lastwagenaufschriften, Produkte etc.) sowie andere Marketing-Mix-Variablen wie Preis, Produktgestaltung und Organisation der Distribution mit einschließen. Diese Variablen werden hier jedoch als Teil des Integrierten Beziehungsmarketing gesehen, das diese Ebenen umfasst. Siehe dazu die Ausführungen unter Punkt 4.1.4.

⁹⁶ „Massenkommunikation“ bezeichnet den Vorgang, bei dem viele Mitteilungen an eine anonyme Menge von Rezipienten (eine Masse) übermittelt werden. Maletzke ersetzt den Begriff „Masse“ durch den Ausdruck „dispersed Publikum“ und meint damit eine große Zahl von räumlich getrennten Individuen oder kleinen Gruppen (zum Beispiel Familien), die eine durch ein Massenmedium verbreitete öffentliche Aussage empfangen (vgl. Maletzke 1972, 4). In der Massenkommunikation ist nur das Übertragen von Mitteilungen und kein Austausch möglich, d.h. die beteiligten Partner tauschen ihre Rollen grundsätzlich nicht, es kann jedoch eine Rückkopplung (Feedback) stattfinden, die zur Steuerung der Beziehung und zur Optimierung der Verständigung dient.

munikation ein linearer, einseitig gerichteter Prozess ist. Shannon (1948) formulierte für die mathematische Informationstheorie ebenso ein lineares Modell, das von einer Informationsquelle, einem Transmitter, einem Signal, einer Störquelle, einem Empfänger und einem Adressaten ausgeht, wobei die Mitteilung für die Übertragung umgewandelt (enkodiert) und auch für den Empfang wieder zurückübersetzt (dekodiert) werden muss (vgl. Schramm 1954). Enkodieren und Dekodieren sind konstitutive Merkmale aller Kommunikationsprozesse. Zu beachten ist jedoch, dass Kommunikator und Rezipient in den linearen Kommunikationsmodellen oft fälschlicherweise als konkrete Personen identifiziert werden. Tatsächlich, so Schulz (1993, 103), handelt es sich jedoch in der abstrakten Betrachtung der Kommunikationsmodelle um Rollen. Daher sei es möglich, dass dieselbe konkrete Person verschiedene Rollen einnimmt. Den linearen Modellen der Kommunikation können deshalb die transaktionalen oder rituellen⁹⁷ Modelle gegenübergestellt werden. Rogers und Kincaid definieren Kommunikation als Prozess, in dem die Teilnehmer Information kreieren und miteinander teilen, um gegenseitiges Verständnis zu erreichen (Rogers/Kincaid 1981, 63; zit.n. Windahl/Signitzer 1992, 6).

Neuere Kommunikationsmodelle aus der Systemtheorie bauen auf den rituellen Modellen auf und tragen der Erkenntnis Rechnung, dass die Bedeutung von Symbolen nicht im Symbol selbst enthalten ist, sondern in den Köpfen der Menschen generiert wird.

„Kommunikation ist keineswegs, wie man im Alltagsverständnis und oft auch bei unbedachter wissenschaftlicher Verwendung des Begriffs zumeist meint, ein Vorgang der „Übertragung“ von Sinn bzw. Information;⁹⁸ sie ist gemeinsame Aktualisierung von Sinn, die mindestens einen der Teilnehmer informiert.“ (Luhmann 1971b, 42f; zit.n. Merten 1977, 173f)

Bei der Entwicklung der Kommunikationsmodelle ist zu beobachten, dass sie den jeweiligen Erkenntnisstand widerspiegeln. Während sich die früheren Modelle von Kommunikation auf massenkommunikative Mittel wie Fernsehen und Übertragungskanäle, wie das Telefon, bezogen, entstanden die neueren Modelle aus der Beschäftigung mit der Kommunikationswirkung beim Individuum. Die neueren Modelle basieren auf der – eigentlich banalen – Erkenntnis, dass Kommunikation immer nur beim Individuum stattfinden kann, also immer ein individueller Vorgang ist. Diesem Gedanken wollen auch die Ansätze der Integrierten Unternehmenskommunikation gerecht werden, indem sie davon ausgehen, dass die Integration der Unternehmenskommunikation letztendlich nur beim Individuum stattfindet und diese Erkenntnis die Planung der Kommunikation bestimmen sollte, d.h. dass diese

⁹⁷ James Carey unterscheidet ebenfalls Transmissionsansatz von rituellem Ansatz. Unter Transmission versteht er die Übertragung von Signalen und Botschaften über eine gewisse Distanz zum Zweck der Kontrolle, während der rituelle Ansatz Kommunikation als Beitrag zur Erhaltung der Gesellschaft in der Zeit versteht und so die Repräsentation geteilter Meinungen darstellt (1975).

⁹⁸ Information, ein Begriff, der sehr oft als Synonym für Kommunikation gebraucht wird, soll hier in Anlehnung an Schulz (1993, 105) folgendermaßen definiert werden: Information ist die Verminderung des Kenntnis- oder Aktualitätsgefälles zwischen Kommunikator und Rezipient. Information wird in diesem Zusammenhang auch als Beseitigung von Ungewissheit definiert. Je größer das Gefälle, desto größer kann der Informationsgehalt der Mitteilung sein. Information ist also jener Bedeutungsinhalt, der in einem Kommunikationsprozess stimuliert wird.

ausgehend vom Wissensstand und dem Verhalten der Zielgruppe bzw. deren Bedürfnissen erfolgen sollte.

5.1.3 *Intentionale Unternehmenskommunikation und Kommunikationsstile*

Infante et al. (1990, 7), die Kommunikation als Stimulation von Bedeutungsgenerierung durch den Austausch von geteilten Symbolen definieren⁹⁹, stellen klar, dass Kommunikation ein sozialer und kein individueller Prozess ist, der zwischen zwei Personen abläuft. Infante et al. verwenden Intentionalität als Kategorie für die Unterscheidung von Kommunikationsverhalten, denn nicht immer, wenn Bedeutungen stimuliert/generiert werden, hat auch Kommunikation stattgefunden (Infante et al. 1990, 8ff). Sie gehen davon aus, dass hinter jeder Kommunikation ein Plan steckt, der durch Botschaften (symbolisches Verhalten) ausgeformt und umgesetzt wird, d.h. jede Botschaft reflektiert die Motivation der Beteiligten. Menschen erwarten Reaktionen auf ihre Botschaften und geben selbst Antworten auf die Botschaften von anderen. Kommunikation ist also ein Prozess gegenseitiger Beeinflussung, in dem die Motivationen der Teilnehmer in einem bestimmten Kontext interagieren. Kommunikation besteht immer aus Inhalts-, Beziehungs-, Selbstoffenbarungs- und Appellaspekten.¹⁰⁰

Wenn Kommunikation immer einem bestimmten Plan und Motiv folgt so lässt sich feststellen, dass Kommunikation dazu dient, Kontrolle auszuüben, und zwar Kontrolle, die ein Mensch über die Reaktionen anderer Menschen und über die Situation, in der er kommuniziert, ausüben will. O'Hair et al. (1995, 18) argumentieren, dass Kontrolle die wichtigste Funktion von Kommunikation ist. Es handle sich dabei um die Fähigkeit, andere Personen sowie die Art und Weise, wie die Beziehung definiert wird, zu beeinflussen. Die Beeinflussung dessen, welche Bedeutung die Kommunikationspartner generieren, kann anhand von unterschiedlichen Kommunikationsstilen erfolgen. Zerfaß und Steinmann unterscheiden drei idealtypische Kommunikationsstile: Information, Argumentation (Dialog) und Persuasion, wobei die Information die Voraussetzung für die beiden anderen Einflussarten darstellt. Unter Informationsvermittlung wird hier die gelungene Bedeutungsvermittlung verstanden. Argumentation definiert Zerfaß als „Ermöglichung begründeter Einsicht“ und Persuasion bezeichnet er als die „Durchsetzung fertiger Problemlösungen“ (vgl. Zerfaß 1996, 184; sowie Steinmann/Zerfaß 1995, 27). Das dominante Ziel unserer Gesellschaft und der sozialen Integration ist die Bewältigung von Mittel- und Zweckkonflikten sowie die Klärung von Situationsdefiziten und Handlungsinformationen (vgl. Zerfaß 1996, 172). Kommunikative Handlungen in informierender, argumentativer oder persuasiver Art finden statt, um diese Integrationsleistung zu erbringen. Die Zieldimension der Information ist die der Bedeutungsvermittlung, die Zieldimension der Argumentation ist die Verständigung, wobei die Bedeutungs-

⁹⁹ Vgl. dazu Anderson und Meyer, die folgende drei Bereiche als Voraussetzung für zwischenmenschliche Kommunikation definieren: Gemeinsame Erfahrungen, ein Referenz- bzw. Signifikationsystem wie z.B. Sprache, Gestik, Bilder und eine Beziehung, die die Bedeutungsgenerierung im Kontext ermöglicht (1988, 14-21).

¹⁰⁰ Vgl. dazu auch die Ausführungen von Schulz von Thun (1992, 13ff).

vermittlung ein sekundäres Ziel bleibt; und die Zieldimension der Persuasion ist die Beeinflussung bzw. die Veränderung von Absichten und Situationen. Der informative Kommunikationsstil bezeichnet eine reine Mitteilung von Fakten, Sachverhalten oder Situationsbeschreibungen, die bei diesem Stil nach Steinmann/Zerfaß (1995, 28) gleichsam Selbstzweck ist. Es wird den Kommunikanden überlassen, die neuen Informationen für ihre Situationsdeutung zu verwenden.¹⁰¹

„Offen bleibt bei einem solchen Kommunikationsstil allerdings, wie denn dann unterschiedliche Situationsdeutungen zum Ausgleich gebracht werden können, wenn die Unternehmenskommunikation doch letztendlich auf eine interne oder externe Handlungskoordination abzielt.“ (Steinmann/Zerfaß 1995, 29)

Da Unternehmenskommunikation als intentionale, ziel- und zweckgerichtete Kommunikation definiert wurde, muss man davon ausgehen, dass dieser Informationsstil in seiner Reinheit eigentlich nie von Unternehmen angewendet wird.

Der dialogische bzw. argumentative Kommunikationsstil setzt nach Steinmann/Zerfaß eine nuancenreiche, auf der Ebene von Beziehungsklärungen geführte Argumentation voraus. Schlichte Appelle werden hier durch Argumentationsprozesse ersetzt, bei denen es wesentlich auf Begründungsleistungen ankommt.¹⁰²

„Die Kommunikationspartner sollen in die Lage versetzt werden, die Wahrheit einer Behauptung oder die Berechtigung einer Forderung zu prüfen und einzusehen. Damit wird zugleich deutlich, dass das Wort ‚Dialog‘ hier nicht nur für die Zweiseitigkeit der Kommunikation, sondern für eine spezifische Art der Handlungskoordination zwischen den Beteiligten steht.“ (Steinmann/Zerfaß 1995, 27)

Die Hauptintention dieses Kommunikationsstils ist soziale Integration. Die Beteiligten in dialogischen Kommunikationsprozessen versuchen zu gemeinsamen Situationsdeutungen zu gelangen, um darauf aufbauend ihre Handlungspläne abzustimmen. Wenn Kommunikation ziel- und zweckgerichtet darauf ausgelegt ist andere zu beeinflussen, ohne eine auf plausible Gründe gestützte Zustimmung der Kommunikationspartnerinnen zu den vorgebrachten Argumenten zu erreichen, dann handelt es sich um persuasive Kommunikation.

¹⁰¹ Der informative Kommunikationsstil entspricht dem Informationsmodell der Public Relations nach Grunig/Hunt (1984, 21-25), das vom Presseinformationswesen abstammt. Bei diesem Modell handelt es sich um ein einseitiges Kommunikationsmodell, bei dem das Unternehmen Informationen nach außen abgibt, ohne notwendigerweise eine persuasive Absicht zu verfolgen.

¹⁰² Dieser Kommunikationsstil stimmt mit dem Zweiweg-symmetrischen Modell der Public Relations nach Grunig/Hunt (1984, 21-25) überein, bei dem es letztendlich darum geht, auf der Basis von dialogischem Kommunikationsverhalten jene Lösungen zu finden, die für beide Seiten akzeptabel/gewinnbringend sind, um damit sogenannte „Win-Win“-Situationen herzustellen.

Scheschy (1997, 393) definiert persuasive Kommunikation in Anlehnung an Bettinghaus (1973, 10), der sie als bewussten Versuch eines Individuums, die Einstellungen, Motive und Verhaltensweisen eines anderen Individuums oder einer Gruppe durch die Vermittlung bestimmter Botschaften zu verändern, definiert.¹⁰³ Persuasive Kommunikation erschöpft sich in der Unternehmenskommunikation oftmals in Appellen der Konsumentenwerbung, die in Kombination mit außersprachlichen Mechanismen, wie z.B. dem Preissystem, persuasive Wirkung auf das Kaufverhalten ausüben können (vgl. Steinmann/Zerfaß 1995, 27).

Persuasion als Terminus hat in unserer Gesellschaft einen ebenso schalen Beigeschmack wie Manipulation, wird auch fälschlicherweise oft mit Manipulation gleichgesetzt. Miller hält dieser Interpretation entgegen, dass jede Art der Kommunikation und des Verhaltens eine symbolische Ressource für das Ausüben von Kontrolle über die Umwelt ist (vgl. Miller/Steinberg 1975; zit.n. Miller 1989, 45f). Miller findet es daher überflüssig, eine Trennlinie zwischen Persuasion und anderen kommunikativen Zielen zu ziehen, da seiner Meinung nach auch bei anderen Zielen die Umweltkontrolle als Bestandteil vorhanden bleibt. Der Tatsache, dass der Begriff der „Kontrolle“ bei vielen Unbehagen auslöst, will Miller entgegensetzen, dass Umweltkontrolle eine ebenso fundamentale menschliche Aktivität ist wie Atmen, das Bedürfnis nach Kontrollausübung daher nicht amoralisch, sondern ein unausweichlicher Aspekt des Lebens sei. Er relativiert jedoch die harmlose Definition von Persuasion als „symbolischen“ Einfluss, indem er zugibt, dass Persuasion, obwohl sie symbolisch ist, sich häufig anderer (Druck-) Mittel (Belohnungen und Bestrafungen) bedient, um auch effektiv zu sein (vgl. Miller 1989, 49).

Hervorzuheben ist, dass das Ziel der Persuasion nicht nur die Veränderung von Einstellungen und Verhalten ist, sondern auch das Fördern von Einstellungen und Verhaltensweisen zu Themen, zu denen Personen noch keine Einstellung hatten, bzw. auch die Verstärkung oder Bestätigung bereits existierender Einstellungen/Verhaltensweisen umfasst. Miller (1989, 56ff) führt drei Arten persuasiver Strategien an, die bereits häufig von Public Relations Managern eingesetzt werden: 1. Aktive Anteilnahme-Strategien, wie zum Beispiel die „Counterattitudinal Advocacy“, das aktive Einnehmen von Gegnerpositionen (sich öffentlich zur Gegnerposition bekennen), das einen selbst dann überzeugt. 2. Die Strategie der sequenziellen Botschaften, die davon ausgeht, dass man die Rezipienten zuerst auf eine Denkrichtung einstimmt, indem man vielleicht bewusst zuviel fordert (mit dem Bewusstsein, dass diese Position nur abgelehnt werden kann) und dann zurückschraubt (die

¹⁰³ Der persuasive Kommunikationsstil entspricht dem Einweg-Publicity-Modell der Public Relations und dem Zweiweg-asymmetrischen Modell der Public Relations nach Grunig und Hunt (1984, 21-25). Bei ersterem geht es darum, eine positive Berichterstattung durch einseitige Propaganda zu erzielen. Beim zweiten Modell geht es um die Erforschung der Bedürfnisse und Einstellungen der Bezugsgruppen (Zueweg), um eine größere Kommunikationswirkung der „gesendeten“ Botschaften zu erreichen und die Bezugsgruppen von der Position des Unternehmens zu überzeugen (Persuasion). Die Modelle der Public Relations nach Grunig/Hunt 1984 können einerseits als historische Entwicklung von Public Relations aneinandergereiht werden (beginnend mit dem einseitigen Publicity-Modell gefolgt vom einseitigen Informationsmodell, dann folgt das zweiseitige asymmetrische Modell und zuletzt das zweiseitige symmetrische Modell). Andererseits können die Modelle auch als Kommunikationsstile oder Praktiken der Unternehmenskommunikation betrachtet werden, die vom Unternehmen situativ eingesetzt werden.

Botschaft wird nicht mehr so schlimm aufgefasst). 3. Die Verletzung von Erwartungen kann entweder Persuasion verhindern oder verstärken, wenn die Erwartungen im Positiven übertroffen werden.

Geplante Kommunikation, die von Unternehmen initiiert wird und die direkt oder indirekt auf Absatzsteigerung ausgerichtet ist, ist ziel- und zweckgerichtet und damit intentional. Wie groß das Beeinflussungspotenzial von Unternehmen in dieser Hinsicht ist, hängt jedoch nicht nur von der Qualität (Inhalt) und der „Reichweite“ (Medium) der geplanten Kommunikation, sondern auch von Faktoren wie Involviertheit, Aufmerksamkeit, Annahmefähigkeit der Empfänger, deren Status innerhalb einer sozialen Gruppe, der Beziehung zwischen Bezugsgruppe und Unternehmen und allgemeinen Umweltfaktoren (Kontext) ab (vgl. Derieth 1995, 75).

Das Beeinflussungspotenzial der Unternehmenskommunikation hängt, wie schon in Kapitel 3 im Rahmen des Bezugsgruppenmanagements herausgearbeitet wurde, immer mehr von gesellschaftlichen, situationalen, rezipientenspezifischen und relationalen Kontexten ab (Derieth 1995, 84). Ob eine Bezugsgruppe ihre Einstellungen oder ihr Verhalten ändert, hängt davon ab, ob das Unternehmen den unterschiedlichen Rollenansprüchen, die die Bezugsgruppen – und hier vor allem die meinungsbildenden Gruppen, die in direkter Verbindung mit dem Unternehmen stehen (vgl. Dozier 1993, 231) – formulieren (Produktionsstätte, Arbeitgeber, volkswirtschaftliche Größe, umweltbeeinflussende Organisation), gerecht wird.¹⁰⁴

5.2 Segmentierung der Bezugsgruppen aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive

Bevor man eine Kommunikationsstrategie entwickeln und einen Kommunikationsstil auswählen kann, muss man die Bezugsgruppe mit der man kommunizieren will kennen. Unternehmen haben nicht die Ressourcen, um mit sämtlichen Personen oder Organisationen eine Beziehung aufzubauen und zu erhalten. Sie müssen daher analysieren, welche Personen, Gruppen oder Organisationen von einer bestimmten Problemsituation betroffen sind bzw. aufgrund ihrer Bedürfnisse eine bestimmte Chance für das Unternehmen darstellen.

5.2.1 Klassifizierung der Segmentierungsansätze

Bonoma und Shapiro (1983, 8) entwickelten den so genannten „Nestansatz“, der alle vorhandenen Segmentierungsansätze klassifiziert.

„A variable in an inner nest can pinpoint a public or a market segment precisely. A variable in an outer nest can locate the segments in the inner nests also, although it will not be able to discriminate among several segments that could be identified by variables in the inner nest.“ (Grunig 1989, 206)

¹⁰⁴ Vgl. das Modell des Integrierten Marketings in Kapitel 4, bei dem es auch darum geht, dass die geplante Unternehmenskommunikation mit dem Verhalten des Unternehmens und der ungeplanten Kommunikation, die von Personen, die dem Unternehmen nahe stehen, beeinflusst wird, übereinstimmen.

Abbildung 5-1 organisiert die Segmentierungsansätze in Nestform von spezifischen und dadurch meist schlagkräftigeren Konzepten in der Mitte hin zu eher generellen und weniger „treffsicheren“ Konzepten am äußeren Rand.

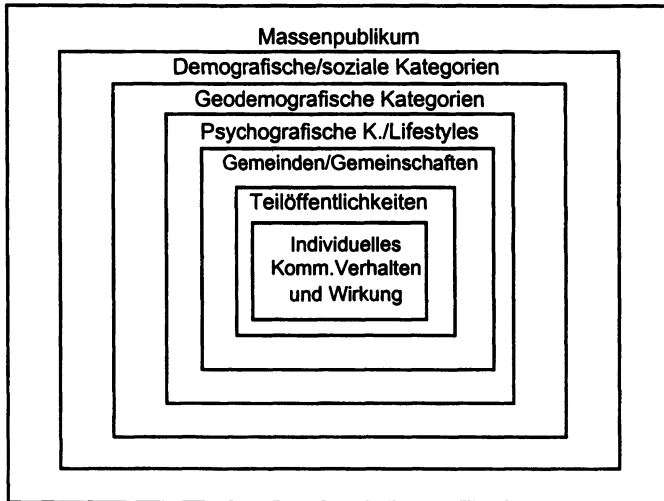


Abbildung 5-1: Die Nestanordnung der Segmentierungskonzepte (Grunig 1989, 107)

Der ganz innen gelegene Ansatz enthält Variablen, die das individuelle Kommunikationsverhalten bzw. Wirkungen vorhersagen und ist mit dem nächst-inneren Ansatz, den Teilöffentlichkeiten/„Publics“¹⁰⁵, die sich auf der Basis von ähnlichem Kommunikationsverhalten definieren, verknüpft. Die nach außen hin anschließenden Ansätze umfassen die Segmentierung nach Gemeinden/Gemeinschaften, dann in der nächsten Stufe die Segmentierung nach psychografischen oder Lifestyle-Variablen sowie Subkulturen und soziale Beziehungen (Machtstellungen, Reputation, Position etc.), anschließend geodemografische, demografische und soziale Klassifizierungen und ganz außen das undifferenzierte Massenpublikum.¹⁰⁶

Grunig (1989, 206) argumentiert, dass die Segmentierungsansätze in den äußeren Reihen bezüglich der Isolation von Kommunikationsverhalten und Wirkungen weniger schlagkräftig sind als die zwei innersten Ansätze. Für ihn dienen die zwei inneren Ansätze deshalb dazu, „Teilöffentlichkeiten“ für Kommunikationspro-

¹⁰⁵ Grunig und Grunig (1991, 264ff) definieren „Publics“ in Anlehnung an Freeman’s „Stakeholder“-Begriff: „[Publics are] external and internal [groups] that provide the greatest constraints to and opportunities for the organization. These strategic publics can also be called stakeholders.“

¹⁰⁶ Vgl. dazu auch die von Broom und Dozier (1990, 32ff) identifizierten neun Charakteristika, die dazu benutzt werden können, um Teilöffentlichkeiten für Kommunikationsprogramme zu definieren. Diese umfassen Geografie, Psychografie, Macht, Position, Reputation, Mitgliedschaft, Rolle in der Entscheidungsfindung und Kommunikationsverhalten auf der Basis einer situativen Theorie.

gramme zu beschreiben, während die äußeren Ansätze „Märkte“ beschreiben.¹⁰⁷ Obwohl sie das Kommunikationsverhalten und die Existenz von Teilöffentlichkeiten nicht vorhersagen können, dienen die in den äußeren Quadern aufgelisteten Variablen dazu, die Teilöffentlichkeiten und Segmente zu lokalisieren. Geografische Abgrenzung ermöglicht es die Region abzugrenzen, die für das Kommunikationsprogramm relevant ist. Demografische Indikatoren wie Alter, Geschlecht, Einkommen, Ausbildung usw. ergeben erste Hinweise für unterschiedliche Gruppen. Psychografische Variablen und Lebensstile sind weitere Indikatoren für unterschiedliche Bedürfnisse, Einstellungen und Kommunikationsverhalten. Individuen, die einflussreiche Positionen in einer Gemeinde oder sonstigen Gemeinschaft innehaben, können anhand von Fragen nach der Rolle der Person in Prozessen der Entscheidungsfindung identifiziert werden. Individuen, die offensichtlich Positionen mit Einfluss innehaben, können aufgrund ihrer Profession bzw. Position in Organisationen ausfindig gemacht werden. Die Reputation einzelner Individuen kann ebenfalls zur Identifizierung bzw. Segmentierung von so genannten Meinungsführern benutzt werden. Mitgliedschaft in Organisationen ist ein relativ bequemes Mittel zur Identifizierung von Gruppen.

Alle diese Klassifikationen basieren auf Charakteristika, die nicht von bestimmten Situationen oder Zeitpunkten abhängig sind. Wenn es daher um spezifische Probleme oder Situationen geht, in denen mit Teilöffentlichkeiten kommuniziert werden muss, dann sollte Grunig's Situative¹⁰⁸ Theorie der Teilöffentlichkeiten herangezogen werden (Grunig/Hunt 1984).

5.2.2 *Situative Theorie der Teilöffentlichkeiten nach Grunig*

Die Situative Theorie der Teilöffentlichkeiten geht davon aus, dass sich Teilöffentlichkeiten aufgrund von Situationen bilden, denen sie gegenüberstehen und nicht aufgrund ihrer Einstellungen oder Persönlichkeiten. Die Situative Theorie der Teilöffentlichkeiten nach Grunig berücksichtigt dynamische Veränderungen in der Beziehung zwischen dem Unternehmen und den Bezugsgruppen, die involviert oder betroffen sind.¹⁰⁹

¹⁰⁷ Grunig und Grunig (1991, 264ff) führen folgende Unterscheidung zwischen Teilöffentlichkeiten und Märkten an: „Publics arise from situations in which organizations have consequences on people who were not involved in making the decisions that led to the consequences – people such as employees, members of a community or environmentalists.“ Marketingtheoretiker dagegen definieren Märkte als Segmente der Bevölkerung, die die Organisation auswählt, um ihre Mission zu erfüllen. Während Unternehmen demnach Märkte suchen oder kreieren (vgl. Levitt 1986, 5), organisieren sich Teilöffentlichkeiten dagegen auf der Basis von Problemen und suchen die Organisationen, die ihre Probleme verursachen, um entweder Informationen einzuholen, Druck auszuüben oder um Regierungen aufzufordern die Unternehmen zu regulieren.

¹⁰⁸ Situativ deshalb, weil es sich bei den drei unabhängigen Segmentierungsvariablen um situative Variablen handelt, die die Auffassung einer Person von einer spezifischen Situation (die Konflikte oder Themen hervorrufen kann) beschreiben (vgl. Grunig 1994, 7).

¹⁰⁹ Grunig und Hunt argumentieren (1984, 138), dass sich Teilöffentlichkeiten bilden und wieder auflösen, abhängig vom Verhalten der Organisation und abhängig davon, wie andere Personen und Unternehmen auf das Verhalten der Organisation reagieren.

„The theory explains why people communicate and when they are most likely to communicate. It explains how predicted communication behavior can be used to segment the mass population into publics likely to communicate about one or more problems. The theory also explains when cognitive, attitudinal, and behavioral effects of communication are most likely to occur, and the publics for which those effects occur most often. Finally the theory explains when publics develop from loose aggregations of individuals into organized activist groups that apply the pressure of their „public opinion“ to organizations (...).“ (Grunig 1994, 5)

Die Situative Theorie der Teilöffentlichkeiten stellt ein Segmentierungsinstrument dar, das es Kommunikatoren ermöglicht, die „allgemeine Öffentlichkeit“ in relevante Gruppen zu unterteilen. Wenn Marketingtheoretiker von Kriterien für Segmentierungsansätze sprechen, dann führen sie meistens an, dass eine Klassifizierung des Gesamtmarktes Segmente hervorbringen sollte, die sich durch unterschiedliches Verhalten bezüglich der Marktstrategien auszeichnen (vgl. Kotler/Andreasen 1987, 124). Die Theorie der Teilöffentlichkeiten wurde im Vergleich dazu entwickelt, um das unterschiedliche Verhalten von Bezugsgruppen bezüglich jener Fragestellungen vorhersagen zu können, die für Kommunikatoren am wichtigsten sind: Beschäftigung mit bestimmten Themen; Ausmaß und Art des Kommunikationsverhaltens; Auftreten von Kommunikationswirkungen festgestellt an Wahrnehmung, Einstellung, Verhalten etc.; die Wahrscheinlichkeit, mit der die Gruppe kollektives Verhalten anwendet, um das Unternehmen unter Druck zu setzen (vgl. Grunig 1994, 6).

Teilöffentlichkeiten formieren sich, wenn die Personen einem ähnlichen Problem gegenüberstehen, feststellen, dass dieses Problem existiert und sich organisieren, um etwas dagegen zu unternehmen.¹¹⁰ Wenn es kein gemeinsames Problem gibt, dann handelt es sich nach Grunig/Hunt um eine *Nicht-Teilöffentlichkeit*.¹¹¹ Wenn Leute einem gemeinsamen Problem gegenüberstehen, aber dies nicht erkennen, so handelt es sich um eine *latente Teilöffentlichkeit* und damit um ein potenzielles Kommunikationsproblem, das auf das Unternehmen zukommen kann. Wenn die Leute realisieren, dass sie ein gemeinsames Problem haben, dann entwickelt sich eine *bewusste Teilöffentlichkeit*. Wenn sie sich organisieren, um etwas gegen das Problem zu unternehmen, spricht man von einer *aktiven Teilöffentlichkeit*.

Obwohl aktive Teilöffentlichkeiten die einzigen sind, die Konsequenzen für ein Unternehmen haben können, käme es einem reaktiven Zugang zu Kommunikationsmanagement gleich, wenn man sich nur um diese Gruppen kümmern würde. Außerdem ist Kommunikation mit aktiven Teilöffentlichkeiten die schwierigste Variante, da es sich dabei meist um Gruppen handelt, die alternative Informationsquellen bevorzugen, um ihre bereits eingenommene Haltung zu verstärken. Proaktives Kommunikationsmanagement bedeutet, Informationen über latente und bewusste Teilöffentlichkeiten zu sammeln und möglicherweise zu beginnen, mit diesen zu kommunizieren. Kommunikation mit bewussten Teilöffentlichkeiten ist,

¹¹⁰ Die Definition basiert auf Dewey (1927, Nach: Grunig/Hunt 1984, 143f), der bereits 1927 Teilöffentlichkeit in dieser Weise definierte: „A public is a group of people who face a similar problem, recognise that the problem exists, organise to do something about it.“

¹¹¹ Grunig und Hunt (1984, 144) sind hier inkonsequent, weil sie die zweite Ausrichtung von Teilöffentlichkeiten, die Ausrichtung bei der Teilöffentlichkeiten eine Chance für das Unternehmen darstellen, wie das z.B. bei Kunden der Fall ist, völlig übersehen.

aufgrund weniger stark ausgeprägter Einstellungen, eher effektiv als Kommunikation mit bereits aktiven Gruppen. Kommunikation mit latenten Teilöffentlichkeiten hingegen ist wieder schwieriger, weil die Personen sich ihres Problems noch nicht bewusst sind und deshalb weder Informationen zu einem Thema suchen, noch gelieferte Informationen verarbeiten (vgl. Dozier 1993, 242).

Die Situative Theorie der Teilöffentlichkeiten von Grunig und Hunt (1984, 146ff) ordnet Personen aufgrund von vier verschiedenen Variablen und den daraus entstehenden Kombinationen in Gruppen ein, die ähnlich betroffen sind, ein ähnliches Problembewusstsein bzw. ein ähnliches Bewusstsein bezüglich ihrer Handlungseinschränkungen entwickelt haben und sich daher in ihrem Kommunikations- und Informationsverhalten ähneln. Grunig und Hunt (1984, 144) argumentieren, dass die Mitglieder einer Teilöffentlichkeit unabhängig davon, ob sie sich kennen oder nicht, wie ein System funktionieren, weil sie sich mit demselben Problem oder Thema auseinandersetzen, dieselbe Information aufnehmen bzw. verarbeiten und deshalb zu ähnlichen Verhaltensweisen gelangen.

Die drei unabhängigen Variablen¹¹² sind Problembewusstsein, Einschätzung der Handlungseinschränkungen und Ausmaß der Betroffenheit. Die abhängige Variable ist das aktive oder passive Kommunikationsverhalten, das sich einerseits durch die aktive Suche nach Informationen und andererseits durch das passive Verarbeiten vorhandener Informationen ausdrückt. Die Benennung der Variablen zeigt, dass Grunig die Teilöffentlichkeiten, deren Verhalten eine Chance für das Unternehmen darstellt, und jene Teilöffentlichkeiten, für die das Verhalten des Unternehmens eine Chance darstellt, nicht berücksichtigt. Für Kunden könnte man „Problembewusstsein“ zum Beispiel in „Bedürfnisbewusstsein“ umändern, „Einschätzung der eigenen Handlungseinschränkung“ belassen und „Ausmaß der Betroffenheit“ in „Ausmaß der Kaufmotivation“ umbenennen. Andererseits könnte der Begriff „Problembewusstsein“ belassen und neutral bzw. wertfrei sowohl als Problem als auch als Chance interpretiert werden.

Das Problem- bzw. Bedürfnisbewusstsein erhöht die Wahrscheinlichkeit der Informationssuche und -verarbeitung sowie der Kommunikationswirkung. Dem gegenüber steht das Erkennen der Einschränkungen und Hürden bezüglich der eigenen Verhaltensplanung, das die Wahrscheinlichkeit der Informationssuche bzw. -verarbeitung und der Kommunikationswirkung verringert (Grunig/Hunt 1984, 151). Die nächste Variable ist die Involviertheit der Personen, sozusagen das Ausmaß ihrer Verbundenheit/Betroffenheit mit/von einer bestimmten Situation bzw. die Motivation. Eine höhere Involviertheit erhöht die Informationssuche, hat aber eine geringe Auswirkung auf das rein passive Verarbeiten von Informationen, da dies routinemäßig sowieso stattfindet.

„In a systematic manner, these variables contribute to increasing activism of individuals around a recognized common problem to which they feel connected and which they believe they can do something about. These individuals communicate with each other and organize activities to attack the problem. At a meso level of analysis, a pu-

¹¹² Grunig schreibt (1994, 22), dass in den meisten seiner Studien die drei Variablen miteinander korrelieren - speziell Problembewusstsein und Problembetroffenheit - und diese Variablen daher wahrscheinlich nicht völlig unabhängig sind.

blic evolves from an unaware, latent status to aware status to active status as a function of these variables.“ (Dozier 1992, 243)

Die ursprüngliche Kombination hoher und niedriger Ausprägungen der drei Variablen Problembewusstsein, Einschränkungsbewusstsein und Problembetroffenheit ergab 16 Arten von Teilöffentlichkeiten. Die Ergebnisse, die Grunig's Studien aufwiesen, ergaben jedoch, dass vier Verhaltensweisen am häufigsten auftreten, die kombiniert mit dem Ausmaß der Betroffenheit acht Typologien von Teilöffentlichkeiten ergeben, die in der Tabelle 5-1 wiederum mit den vier Arten von Teilöffentlichkeiten (Nicht-, latent, bewusst und aktiv) charakterisiert bzw. benannt werden.

	Hohe Betroffenheit (HB) Verhaltens- weise	Teilöffent- lichkeit	Niedrige Betroffenheit (NB) Verhaltens- weise	Teilöffent- lichkeit
Problembearbeitendes Verhalten (PV): Hohes Problembewusstsein, Niedriges Einschränkungsbewusstsein	HBPV	Aktiv	NBPV	Bewusst / Aktiv
Eingeschränktes Verhalten (EV): Hohes Problembewusstsein, Hohes Einschränkungsbewusstsein	HBEV	Bewusst / Aktiv	NBEV	Latent / Bewusst
Routineverhalten (RV): Niedriges Problembewusstsein, Niedriges Einschränkungsbewusstsein	HBRV	Aktiv / Bestätigend	NBRV	Nicht / Latent
Fatalistisches Verhalten (FV): Niedriges Problembewusstsein, Hohes Einschränkungsbewusstsein	HBFV	Latent	NBFV	Nicht

Tabelle 5-1: Acht Typen von Teilöffentlichkeiten (Grunig/Hunt 1984, 153; eigene Übers.)

Die Situative Theorie der Teilöffentlichkeiten weist einige Parallelen mit den Segmentierungsansätzen des Integrierten Marketings und der Integrierten Unternehmenskommunikation auf. Alle drei Ansätze segmentieren die Bezugsgruppen eines Unternehmens auf der Basis deren Verhaltens: Kommunikations- bzw. Informationsverhalten, Kaufverhalten oder sonstiges Verhalten. Da Unternehmen oft nicht die Ressourcen besitzen, um mit einzelnen Personen zu kommunizieren – obwohl das im Zeitalter der Datenbanken ja möglich wäre – werden Gruppen ermittelt, die sich bezüglich bestimmter Kriterien ähnlich verhalten bzw. mit Hilfe von sonstigen gemeinsamen Charakteristika beschrieben werden können. Das Verhalten wird dadurch sowohl zum Ausgangspunkt der Kommunikationsplanung als auch zum Endziel der Unternehmenskommunikation.

5.3 Informationsverarbeitungsverhalten des Menschen

Der Zweck oder die Intention der Integrierten Unternehmenskommunikation ist es, durch intentionale Kommunikation Einstellungen und Verhalten von Kunden und

anderen Teilöffentlichkeiten entweder aufzubauen, zu erhalten oder zu verändern. Um Kommunikationsprogramme entwickeln zu können, die diesem Anspruch genügen, müssen wir als Kommunikationsexperten zuerst verstehen, wie die Personen, die wir beeinflussen möchten, Informationen verarbeiten, speichern und im Entscheidungsverhalten benutzen. Ein anderer Aspekt, warum es so wichtig ist das Informationsverhaltensverhalten des Menschen zu verstehen, ist der, dass sämtliche Evaluations- und Erfolgsmessmodelle in der geplanten Kommunikation auf Vorstellungen darüber beruhen, wie Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Verkaufsförderung etc. funktionieren bzw. ihre Zielgruppen beeinflussen. Das heißt, die Vorstellung davon, wie Informationsverhalten und Gedächtnis, bzw. danach das Abrufen von Informationen in Entscheidungssituationen funktionieren, stellt die Basis für das Messen von Kommunikationswirkungen dar.

Weiters stellt die Analyse der im Gedächtnis gespeicherten Konzepte über ein Produkt bzw. ein Unternehmen ein Grundelement der kundenorientierten Planung im Konzept der Integrated Marketing Communications dar.

5.3.1 Das Mehrebenenmodell

Abbildung 5-2 illustriert auf schematische Weise eine allgemeine, konzeptionelle Sichtweise davon, wie kognitive Psychologen teilweise noch heute das Informationsverarbeitungssystem beschreiben.¹¹³ Der Großteil dieser Konzeptionalisierungen, wie auch das für diese Arbeit ausgewählte repräsentative Modell von Leahey und Harris (1989, 103) in Abbildung 5-2, kann auf das Modell von Atkinson und Shiffrin (1968) zurückgeführt werden. Es handelt sich bei diesem Modell um ein breit akzeptiertes, man könnte sagen „Mainstream“-Modell, das jedoch von neueren Konzepten, wie dem Aktivierungsmodell, das unter Punkt 5.3.3 vorgestellt wird, hinterfragt wird.

Normalerweise funktioniert die Verarbeitung von Informationen von links nach rechts in Abbildung 5-2. Ausnahmen dieser allgemeinen Ausrichtung existieren, wenn der Aufmerksamkeitsprozess oder der Mustererkennungsprozess auf Material zurückgreifen müssen, das bereits im Langzeitgedächtnis gespeichert ist.

¹¹³ Sprachphilosophen gehen davon aus, dass die Art und Weise, wie wir über etwas reden oder schreiben die Art und Weise, wie wir uns etwas vorstellen, beeinflusst. Leahey und Harris (1989, 154) finden, dass das auch auf die Vorstellungen, die Analyse und die Beschreibung von menschlichem Gedächtnis und Lernen zutrifft. Wie viele andere abstrakte und für uns nicht beobachtbare Konzepte, wird das Gedächtnis typischerweise auf metaphorische Art und Weise beschrieben. Roediger (1980) hat sämtliche Metaphern, mit denen Gedächtnis und Lernen beschrieben werden, analysiert. Er kommt zu der Schlussfolgerung, dass die Mehrzahl der Beschreibungen von einer räumlichen Metapher ausgehen, die typischerweise mit einer Aktivität des Suchens in diesem Raum kombiniert wird. Die am häufigsten verwendete Metapher ist der Computer, gefolgt von Räumen in einem Haus, eine Telefonzentrale, ein Wörterbuch, um nur einige aufzuzählen. Obwohl Metaphern sehr hilfreich sein können, sind sie auch gefährlich, indem sie unser Denken in starre Konzeptionierungsmuster drängen und uns darüber hinwegtäuschen, dass die Metapher uns dazu verführt, Aspekte, die nicht in das Konzept passen, zu übersehen.

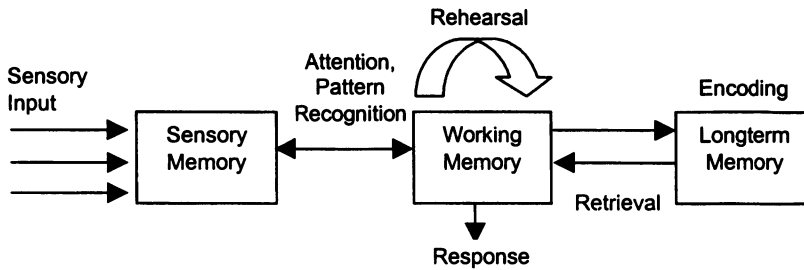


Abbildung 5-2: Mehrebenenmodell der menschlichen Informationsverarbeitung (Leahey/Harris 1989, 103)

Informationen aus dem Umfeld der Person gelangen in das sensorische Gedächtnis, das die Information für eine sehr kurze Zeit (rund 0.5 bis 1.0 Sekunden) im visuellen System speichert. Gerade lange genug für uns, um auszuwählen, ob wir uns dem Inhalt weiter zuwenden bzw. ihn verarbeiten wollen. Das Material im sensorischen Gedächtnis ist vollkommen unorganisiert und stellt im Grunde eine Kopie der Objekte und Vorgänge in der Welt dar. Damit Informationen für eine weitere Verarbeitung ausgewählt werden müssen wir uns ihnen zuwenden und erste Muster erkennen können.

Um auf einen Stimulus zu reagieren, müssen wir mit der Analyse und Identifikation beginnen und das Muster auf dem die Information basiert erkennen, um sie im sogenannten Arbeitsgedächtnis verarbeiten zu können.¹¹⁴ Im Arbeitsgedächtnis interagieren daher zwei Arten von Informationen: neue sensorische Information aus der externen Umwelt und bereits gelerntes, gespeichertes Wissen aus dem Langzeitgedächtnis. Verstehen und Lernen hängen daher sehr vom vorhandenen Wissensstand ab, den eine Person zu einem Thema hat. Studien zeigten, dass Personen mit höherem Wissensstand besser in der Lage sind, neue Informationen mit der vorhan-

¹¹⁴ Leahey und Harris (1989, 11) nennen drei allgemeine Ansätze dafür, wie Mustererkennung funktioniert: Vorlagenübereinstimmung, Prototypen- und Eigenschaftsanalyse. Die Vorlagenübereinstimmung geht davon aus, dass wir mentale Kopien von Umweltstimuli in unserem Gedächtnis gespeichert haben und dass die Mustererkennung versucht, externe Stimuli in diesen gespeicherten mentalen Vorlagen wiederzuerkennen. Das Prototypenmodell geht davon aus, dass die gespeicherte Information nicht eine exakte Kopie jedes Stimulus ist, sondern eher ein abstraktes, allgemeines Beispiel. Der Prototyp repräsentiert kein bestimmtes Objekt seiner Klasse, sondern beinhaltet Schlüsseigenschaften, die auf möglichst viele Fälle zutreffen. Der Mustererkennungsprozess meldet eine Übereinstimmung, wenn eine genügend große Anzahl der Eigenschaften des Stimulus mit denen des Prototyps übereinstimmen. Um das Konzept des Prototyps zu illustrieren, kann man zum Beispiel das Konzept eines Hundes anführen und an die vielen Repräsentationen denken, die es dafür in der Welt gibt. Die Eigenschaftserkennungstheorie geht davon aus, dass der Input in seine wahrgenommenen Eigenschaften zerlegt wird. Nach einer derartigen Analyse wird die resultierende Liste der Eigenschaften dahingehend untersucht, ob sie mit einer bereits vorhandenen Liste, die für ein bestimmtes Konzept angelegt wurde, übereinstimmt.

denen Wissensstruktur zu integrieren.¹¹⁵ Das Ausmaß des vorhandenen Wissens bestimmt auch, wie viel Aufmerksamkeit oder kognitive Kapazität der Mensch dem Verstehensprozess zuwenden muss. Der Wissensstand kann sich auch in Form einer Meinung festsetzen, die wiederum dabei hilft, die Information thematisch zu versehen.

Informationen können im Arbeitsgedächtnis nur für kurze Zeit gespeichert werden (einige Experimente bestimmten die Zeit auf 15-30 Sekunden), wenn sie nicht irgendwie verarbeitet werden, daher auch der oft gebrauchte Ausdruck Kurzzeitgedächtnis. Diese „Verarbeitung“ kann sowohl das „Wiederholen des Inhalts im Geiste“ sein oder das „ständige Denken an die Inhalte“ aus dem einen oder anderen Grund. Unser Arbeitsgedächtnis hat nur eine limitierte Kapazität – wenn alle Speicherplätze besetzt sind gibt es keinen Platz im Wiederholungspuffer. Wenn dieser Fall eintritt, muss – um für neues Material Platz zu machen – ein Inhalt aus dem augenblicklichen Bewusstsein „gestoßen“ werden, entweder durch Vergessen oder Kodierung und Transfer in das Langzeitgedächtnis.

Um uns an Ereignisse oder sonstige Wissensinhalte auch in Zukunft erinnern zu können, müssen wir sie im Langzeitgedächtnis speichern. Wenn sie erfolgreich kodiert wurden, können wir sie zu einem späteren Zeitpunkt abrufen, wenn wir sie brauchen. Es werden verschiedene Arten von Langzeitgedächtnissen unterschieden. Die am weitesten verbreitete Unterscheidung besteht zwischen episodischem und semantischem Gedächtnis (Tulving 1972, zit.n. Leahey/Harris 1989, 131). Brewer präsentierte jedoch eine ausführlichere Taxonomie entlang von drei Dimensionen. Die erste Dimension ist die Art des Inputs. Dabei kann es sich um persönlichen oder autobiografischen Input handeln (Ego-Selbst), visuell-räumlichen Input bezüglich Objekten und Plätzen, visuell-zeitlichen Input bezüglich Ereignissen und Aktivitäten sowie semantischen Input wie Fakten und Wissen. Diese vier Typen von Input können sich nun anhand der Form ihrer Repräsentation (imaginativ oder nicht-imaginativ) sowie nach den Konditionen ihres Auftretens (einmalig oder wiederholt) unterscheiden (Brewer 1986, zit.n. Leahey/Harris, 131).

5.3.2 Repräsentation von Information im Gedächtnis

Die Frage nach der Repräsentation der Inhalte, nach der Form, in der Informationen in unserem Gedächtnis gespeichert sind, bleibt ein permanentes Thema in der Untersuchung des dauerhaften Gedächtnisses. Die Form der Repräsentation der im Langzeitgedächtnis gespeicherten Information könnte entweder analog oder analytisch-abstrakt sein. Eine analoge Repräsentation gleicht dem, das sie repräsentiert in irgendeiner wichtigen Art und Weise (z.B. eine Landkarte, eine Zeichnung etc.). Eine der wichtigsten Arten der analogen Repräsentation ist „Imagery“. Unter „Imagery“ ist die Fähigkeit unseres Verstandes zu verstehen, Ereignisse, die Vergangenheit, die

¹¹⁵ Dieses Phänomen ist auch als Hypothese der wachsenden Wissenskluft (Knowledge-Gap-Hypothesis) bekannt. Das Ergebnis einer Langzeituntersuchung von Tichenor, Donohue und Olien (1970, 161) ergab, dass Bevölkerungssegmente mit höherem sozioökonomischen Status und/oder höherer formaler Bildung sich Informationen aus den Medien rascher aneignen als die status- und bildungsniedrigeren Segmente, sodass die Kluft zwischen den Segmenten tendenziell zunimmt.

Zukunft oder auch Objekte usw. (inklusive aller Sinneswahrnehmungen) sich vorzustellen, ohne sie wirklich zu sehen oder zu erleben. Analytische Repräsentationen hingegen sind total abstrakt und arbiträr. Die Repräsentationen haben hier keine physische Ähnlichkeit mit dem Referendum (z.B. Wörter, Mathematik, Musiknoten, Computersprachen).

Leahey und Harris (1989, 137) beschreiben drei strukturelle Modelle, das Netzwerkmodell, das Modell des Eigenschaftsvergleichs¹¹⁶ und die Schematheorie,¹¹⁷ die sich mit dem semantischen Gedächtnis befassen und beschreiben, wie Information kodiert und organisiert wird. Hier soll das Netzwerkmodell des semantischen Gedächtnisses kurz vorgestellt werden, das Schultz et al. als Analyseansatz für Integrated Marketing Communications anführen. Sie definieren die Analyse der im Gedächtnis der Kunden gespeicherten Informationen zum Produkt, zur Produktkategorie und zum Unternehmen als Basis für die Planung von Kommunikationsprogrammen.

Eines der ersten Netzwerkmodelle, die von der Existenz sogenannter „Knoten“ (Konzepte) ausgehen, die miteinander auf unterschiedliche Art und Weise in Verbindung stehen, wurde von Collins und Quillian (1969, zit.n. Leahey/Harris 1989, 137) entwickelt.

“They posited a branching network of subordinate and superordinate nodes (concepts) hierarchically arranged. Information about the various nodes is stored as attributes at each node. Each attribute applies to that node but also to all those nodes below it in the hierarchy.“ (Leahey/Harris 1989, 137)

Neuere Netzwerkmodelle konzentrieren sich darauf den Charakter der Beziehungen zwischen den verschiedenen Knoten zu bestimmen. Sie haben auch andere Arten der Organisation – nicht nur die hierarchische – in Betracht gezogen. Ein Vorteil der Netzwerkmodelle bzw. aller Modelle des semantischen Gedächtnisses ist, dass sie individuelle Unterschiede zulassen, basierend auf der Erfahrung der jeweiligen Person (z.B. hat ein Bauer detailliertere Repräsentationen von Kühen abrufbar gespeichert als ein Stadtmensch).

5.3.3 Das Aktivierungsmodell

Obwohl die Großzahl der Forscher von einem Mehrebenenmodell eines Gedächtnisses ausging, gibt es auch Hinweise dafür, dass eine derartige qualitative Separierung von Arbeits- und Langzeitgedächtnis nicht gegeben ist.

¹¹⁶ Smith, Shoben und Rips (1974) schlugen vor, dass Wissensseinheiten, anstatt hierarchisch organisiert zu sein, aus Listen von (charakteristischen und bestimmenden) Eigenschaften bestehen, die mit den allgemeinen Attributen eines Gegenstandes oder eines Ereignisses verglichen werden.

¹¹⁷ Die Schematheorie (Rumelhart 1980) geht davon aus, dass gesprochener oder geschriebener Text selbst keine Meinung trägt, sondern den Lesern oder Hörern lediglich Anweisungen darüber gibt, wie sie ihr gespeichertes Wissen hervorholen und Meinung konstruieren können. Das Ziel der Schematheorie ist es, die Begegnungsfläche (Interface) zwischen Verstehendem und Text sowohl in datengesteuerten als auch konzeptgesteuerten Prozessen, in denen Wissen und Input auf allen Ebenen des Hör- oder Leseprozesses interagieren, zu erklären.

Anstatt von zwei unterschiedlichen Speichertypen, wie dem Arbeits- und dem Langzeitgedächtnis zu sprechen, gehen Anderson (1984, zit.n. Leahey und Harris 1989, 155), Collins und Loftus (1975, zit.n. Leahey und Harris 1989, 155) davon aus, dass gespeicherte Information vielmehr in einen Aktivierungszustand gebracht wird. Den Vorgang des Abrufens von Informationen stellt man sich dabei folgendermaßen vor: Von einem bestimmten Eingangsknoten im Gehirn springt die Aktivierung auf damit in Beziehung stehende Konzepte (Knoten), die in der Nähe gespeichert sind, über. Je mehr Knoten in diesem Gebiet sind, desto diffuser die Aktivierung und desto länger die Zeit, die benötigt wird, um Informationen abzurufen. Wie sich die Aktivierung von ihrem Ursprungspunkt ausdehnt, wird durch die Struktur des persönlichen, individuellen Gedächtnisses festgelegt. Nicht aktivierte Konzepte bleiben im Langzeitgedächtnis, bis sie gebraucht und aktiviert werden. Dieses Aktivierungsmodell wird auch „Connectionist model“ oder „Parallel distributed processing model“ genannt.

„Parallel Distributed Processing (PDP)“ ist einer der neuesten Ansätze im Studium von Gedächtnis und Verstand und wurde hauptsächlich von der PDP-Forschungsgruppe entwickelt.¹¹⁸ Dieses Modell basiert auf der Vorstellung, dass eine Vielzahl von kognitiven Operationen parallel, d.h. simultan ablaufen, die über ein weites Verarbeitungsnetzwerk verteilt sind (vgl. McClelland/Rumelhart 1986). Die Basiselemente dieses Modells sind ebenfalls Einheiten, so genannte „Units“, und Verbindungen („Connections“) zwischen diesen Einheiten, jedoch besteht keine Annahme darüber, dass diese Netzwerke hierarchisch organisiert sind.

“In parallel distributed processing (PDP) models, the processing and memory system is assumed to consist of a highly interconnected network of units that take on activation values and communicate with other units by sending signals modulated by weights associated with the connections between the units.” (McClelland/Rumelhart 1986, 173)

McClelland und Rumelhart gehen auch davon aus, dass die Einheiten in größere Einheiten, sogenannte Module, integriert sind. Die Einheiten innerhalb eines Moduls sind stark verknüpft und die Module erhalten „Inputs“ von anderen Modulen und senden ihrerseits „Outputs“ zu anderen Modulen. Die Autoren gehen davon aus, dass es Tausende bis Millionen von Einheiten sind, pro Modul, und Hunderte oder vielleicht viele tausend, zum Teil redundante Module in einem annähernd kompletten Gedächtnissystem. Aktivierungsmuster für die Wiedergabe bestimmter Informationen müssen immer die gleichen Einheiten aktivieren. Ein mentaler Zustand drückt sich in diesem Modell durch ein Aktivierungsmuster über bestimmte Einheiten aus, die sich wiederum in bestimmten Modulen befinden.

Aktivierungsmuster entstehen und vergehen wieder, hinterlassen jedoch Spuren (vgl. McClelland/Rumelhart 1986, 176). Gedächtnisspuren kann man sich als Ver-

¹¹⁸ Die PDP Forschungsgruppe wird angeführt von McClelland und Rumelhart (Hauptwerk erschien 1986). Dieser Ansatz basiert auf den neurophysiologischen Entdeckungen von Maturana und Varela (1979), die den kognitiven Apparat des Menschen als geschlossenes System betrachten, das folgende Eigenschaften hat: 1) Es hantiert nur mit elektrischen Strömen an den Synapsen. 2) Es führt Informationen nur in Form elektrischer Ströme ein. Maturana selbst sagt dazu (1982, 79), dass sprachlich interagierende Systeme durch diese Betrachtungsweise angemessen erfasst werden, ohne dass sie durch solch magische Wörter wie Bewusstsein, Symbolisierung oder Information verschleiert werden.

änderungen in der Stärke oder im Gewicht der Verknüpfung zwischen den Einheiten in den Modulen vorstellen. Jede Gedächtnisspur verteilt sich über viele Verknüpfungen und jede Verknüpfung ist Teil von vielen Gedächtnisspuren. Daraus ergibt sich, dass die Wiedergabe von Informationen, das Erinnern, die Wiederherstellung eines Aktivierungsmusters ist. Um diese Wiederherstellung zu erreichen, benötigt unser Gedächtnis einen Anstoß oder Hinweis, den man sich als Teilaktivierung des originalen Aktivierungsmusters vorstellen kann. Diese Teilaktivierung kann von beiden, sowohl dem sensorischen Input von außen als auch von den Ergebnissen einer vorausgehenden Wiedergabeoperation stammen, die in das Gedächtnissystem zurückgespielt werden, unter Anleitung eines Such- oder Wiedergabeplans. Wenn ein Teil eines Aktivierungsmusters besteht, werden die internen Verknüpfungen versuchen den Rest zu reproduzieren (vgl. McClelland/Rumelhart 1986, 179).

Auch McClelland und Rumelhart (1986, 171) räumen ein, dass die Frage, ob der Mensch allgemeine oder spezifische Informationen abspeichert, ein zentrales Dilemma der Gedächtnistheorie ist. Einerseits scheinen menschliches Gedächtnis und Lernen sich auf zusammenfassende, verallgemeinernde Repräsentationen zu stützen, die vom Detail der spezifischen Erfahrung absehen. Wir scheinen allgemein gültige Eigenschaften von Erfahrungen zu extrahieren. Andererseits spielen spezifische Anlässe und Erfahrungen eine prominente Rolle in unserem Gedächtnis.

Der Unterschied zu anderen Modellen ist, dass beim PDP-Modell verschiedene Prototypen mit denselben Gewichten abgespeichert werden können. Das heißt, bei der Verarbeitung von Informationen muss nicht entschieden werden in welche Kategorie sie fallen, bevor man eine Übereinstimmung mit einem Prototypen gefunden hat. Die Speicherung von Prototypen funktioniert ohne explizite Kategorisierung. Wenn Aktivierungsmuster zu einem gewissen Grad nicht übereinstimmen, haben sie nichts miteinander zu tun.

Das PDP-Modell erfasst jedoch nicht nur die Prototypen, es erfasst jede Struktur die Information aufweist. Das Modell ermöglicht die Koexistenz von Prototypen-Repräsentationen mit Repräsentationen von spezifischen, sich wiederholenden Informationen/Ereignissen. Dieses Modell ermöglicht dadurch eine alternative Sichtweise: Gespeichertes Wissen muss man sich nicht als eine Aufzählung von spezifischen Ereignissen vorstellen. PDP-Modelle sind subsymbolisch und sollten nicht mit der Repräsentation semantischer/sprachlicher Information assoziiert werden.

“In PDP models, the form of the representation in memory is not a passive recording or data structure but rather a pattern of activation, either excitatory or inhibitory, and cognitive processing occurs through the propagation of activation patterns. Knowledge is thus not encoded at a particular “place” by some “thing” but rather is encoded in connection strengths, and learning occurs through modification of these connections. This activity is seen as directly modeling the neural interconnections in the brain.” (Leahey/Harris 1989, 140)

Zusammenfassend können wir sagen, dass es zwei grobe Denkrichtungen gibt. Die eine, die dem ursprünglichen Vorstellungsmodell der Informationsverarbeitung folgt und davon ausgeht, dass wir unterschiedliche Gedächtniskammern (sensorisches-, Arbeits- und Langzeitgedächtnis) haben, in denen wir Abbildungen bzw. semantische/symbolische Repräsentationen der Umwelt speichern. Die andere Denkrich-

tung, die abstrahiert und Gedächtnis als eine Form der Aktivierung von Nervenzellen konzeptioniert, die abhängig von der Stärke der Verknüpfung eine andere Intensität annimmt. Tatsache bleibt jedoch, dass wir das menschliche Gehirn beim Verarbeiten von Informationen nicht beobachten können und unsere Vorstellungen deshalb vorerst nur Annäherungen bleiben müssen.

5.3.4 Messen von Gedächtnisleistung und Merkfähigkeit

Die am weitesten verbreiteten Arten Gedächtnis zu testen heißen „Recall“, Messen des Erinnerns von Kommunikationsbotschaften, und „Recognition“, Messen des Wiedererkennens von Kommunikationsbotschaften. Beim Erinnern muss man die Antwort kennen und gleichzeitig wissen, dass sie korrekt ist. Beim Wiedererkennen wird die Antwort vorgegeben und man muss nur erkennen, ob sie korrekt ist. Wenn wir Informationen speichern, berücksichtigen wir auch Kontextvariablen wie z.B. Werhaltungen, Einfühlungsvermögen oder Stimmung. Die Wahrscheinlichkeit, sich an eine Kommunikation zu erinnern, hängt daher stark von der Ähnlichkeit der Testsituation mit der Situation, der Einstellung und der Stimmung, in der die Information aufgenommen wurde, ab.

5.4 Erkenntnistheoretische Zugänge zur Kommunikation und ihren Wirkungen

Bevor wir uns den Wirkungsmodellen und ihren Implikationen für die Wirkungsforschung zuwenden, sollen in diesem Abschnitt jene erkenntnistheoretischen Zugangsweisen kurz dargestellt werden, die die Vorstellungen von Kommunikation und deren Wirkung sowie die Konzeptionalisierung der Wirkungsmodelle beeinflussen und noch heute beeinflussen. Der folgende Abschnitt hat demnach das Ziel, einen kurzen, einführenden Überblick über die konkurrierenden Sichtweisen der realistischen Erkenntnistheorien auf der Basis des Behaviorismus und der idealistischen Erkenntnistheorien des Konstruktivismus und Interaktionismus zu geben.

Wie unter Punkt 5.3 erörtert wurde, ist es eine weit verbreitete Vorstellung, dass der menschliche Verstand wie ein organischer Videorecorder funktioniert, der fast perfekte Kopien von allem produziert, das er sieht und hört. „Bedeutung“ wird dadurch zu einer Eigenschaft des Stimulus, so wie Farben Teil eines Objektes oder Buchstaben Teil eines Wortes sind. Bedeutung wird in dieser Sichtweise von der externen Umwelt festgelegt und ist fix mit dem Objekt verbunden, das es repräsentiert. Gegen diese Vorstellung spricht jedoch die Tatsache, dass diese mentale Repräsentation nicht immer mit der externen Repräsentation übereinstimmt.

Der Realist löst dieses Problem der fehlenden Übereinstimmung zwischen Objekt und Repräsentation, indem er die Repräsentation eliminiert, während der Idealist das Problem löst, indem er das Objekt eliminiert und feststellt, dass Wissen aus Ideen besteht und nicht aus Dingen (vgl. Leahey/Harris 1989). Der Behaviorismus als Erkenntnistheorie nimmt die realistische Position ein, indem er das beobachtbare Verhalten der Menschen unmittelbar mit der Umwelt und ihren Einflüssen in Verbindung bringt – unabhängig von der menschlichen Verwertung dieser Einflüsse

oder Informationen. Die Vorgänge im menschlichen Verstand werden zu einer so genannten „Black Box“¹¹⁹ erklärt und ignoriert, es werden ausschließlich „Stimulus“ und „Response“ beachtet. Radikaler Behaviorismus, vertreten durch B.F. Skinner, geht davon aus, dass wir Objekte direkt kennen, ohne eine Intervention einer mentalen Repräsentation. Radikale Behavioristen lehnen es ab, Lernfähigkeit oder Verhalten durch Referenz auf eine unsichtbare Maschinerie zu erklären. Ihr Ziel ist es, Mythen aus der Wissenschaft fernzuhalten. In der Wissenschaft vom „Lernen“ plädieren die *radikalen Behavioristen* dafür, nur das anzuerkennen, was man beobachten kann (vgl. Leahey/Harris 1989).

Methodologische Behavioristen akzeptieren, dass es ein Bewusstsein gibt, sagen aber, dass es der Wissenschaft nicht zugänglich ist, weil es im Kopf des Menschen eingesperrt ist (vgl. Leahey/Harris 1989). *Mediationale Behavioristen* dagegen versuchen den Unterschied zwischen menschlichem und animalischem Lernen durch die Einführung des Konzeptes der „Informationsvermittlung“ zu erklären. Während Tiere Verhalten mit bestimmten Stimuli assoziieren, haben Menschen ihre „Antwort“ vermittelt, indem sie auf ihre Umwelt reagierten (vgl. Leahey/Harris 1989). *Mediationaler Behaviorismus* stellt eine historische Brücke zur Kognitivwissenschaft dar, die üblicherweise den Computer als Modelle für das Studium menschlicher kognitiver Prozesse einsetzt. Kognitivwissenschaftler sind eine von zwei neuen Klassen methodologischer mediationaler Behavioristen (vgl. Leahey/Harris 1989). Wie die methodologischen Behavioristen ignorieren sie Bewusstsein und gehen von einer unbewussten Maschinerie hinter Denken und Verhalten aus. Wie die mediationalen Behavioristen gehen sie jedoch auch davon aus, dass symbolische Prozesse zwischen Stimulus und Response vermitteln (Input → Information processing → Response). Kognitivwissenschaftler ignorieren, ebenso wie Behavioristen, Biologie und Evolution bzw. deren Relevanz für das menschliche Lernen (vgl. Leahey/Harris 1989).

„The essence of thought for cognitive science lies in the computations themselves, not the device that carries them out. Again, they realize there is a neurophysiological story behind every thought, but they regard it as psychologically unimportant.“ (Leahey/Harris 1989, 13)

Handlungstheoretiker (auch „Social Action“-Theorie genannt) sind die zweite Klasse der neuen methodologischen mediationalen Behavioristen. Sie gehen davon aus, dass Menschen im Rahmen ihres gesellschaftlichen Kontextes und ihrer Sozialisation Signifikationssysteme (Sprache, Gestik, Bilder, Codes) entwickeln/lernen, deren Bedeutung bzw. zumindest ein Teil davon jedoch in individuellen Kontexten und im Rahmen individueller Beziehungen generiert wird (Brücke zum Konstruktivismus) und zu unterschiedlichen Schlussfolgerungen und Verhalten führt (vgl. Anderson/Meyer 1988, 14-21). Handlungstheoretische Ansätze haben nach Bentele/Beck (1994, 27) den Blick vor allem dafür geöffnet, dass Kommunikation einerseits in

¹¹⁹ Black Box deshalb, weil man nicht hineinsehen kann, im übertragenen Sinne als Mensch diesen Bereich nicht erfahren und damit nicht untersuchen kann.

Verhaltens- bzw. Handlungskontexte¹²⁰ eingebettet ist und andererseits menschliche Kommunikation sinnvoll als Typ menschlichen Handelns begriffen werden kann.

Die Position der Idealisten wird durch Konstruktivismus und Interaktionismus¹²¹ repräsentiert und geht davon aus, dass die Welt, wie wir sie erfahren, vollkommen davon abhängt, wie unser Gehirn den sensorischen Input interpretiert. Die Wurzeln konstruktivistischen Denkens gehen auf die Arbeiten des Kybernetikers Jean Piaget zurück, der 1937 bereits erklärte, dass die kognitiven Strukturen, die wir „Wissen“ nennen, nicht als „Kopie der Wirklichkeit“ verstanden werden dürfen, sondern vielmehr als Ergebnis der Anpassung. „Wahrnehmung und Erkenntnis wären demnach also konstruktive und nicht abbildende Tätigkeiten.“ (Glaserfeld, 1992, 30)

Für die weitere Entwicklung des Konstruktivismus nach Piaget sind vor allem die Arbeiten von Norbert Wiener zu nennen (1948), der das Prinzip der Rückkopplung entdeckte und damit die Systemtheorie in das wissenschaftliche Denken einführte. Systeme werden dabei als Basiseinheit ausgewiesen, sie ermöglichen die Relationierung von Objekten und stellen selbst ein relationierendes Konzept dar. Talcott Parsons hat 1951 die systemische Theorie auf soziale Systeme übertragen und später hat vor allem Luhmann die Theorie sozialer Systeme ausgearbeitet¹²² (Luhmann 1972, 1987, 286f).

„Für die Kommunikationswissenschaft war damit der wesentliche Nachweis möglich, dass Kommunikation der basale Prozess für die Katalyse aller höheren sozialen Systeme ist.“ (Merten 1995a, 5).

Kommunikation kann in dieser Sichtweise nicht mehr an Personen, sondern an komplexen Relationen (reflexiv aufeinander bezogenen Handlungen), die das System katalysieren und erhalten, festgemacht werden.

Die neurophysiologischen Entdeckungen von Maturana und Varela (1979), wonach der kognitive Apparat des Menschen als geschlossenes System begriffen werden muss, leiteten die dritte Epoche der Systemtheorie ein, die als Konstruktivismus bezeichnet wird. Die Wahrnehmung von Wirklichkeit wird damit zu einer Wirklichkeitskonstruktion in Form einer kognitiven Welt. Texte und Bilder werden zu Wahrnehmungsanlässen, auf deren Basis wir Gedanken und Informationen selbst konstruieren. Merten fasst das Basistheorem des Konstruktivismus treffend zusammen:

„Menschen konstruieren ihre Wirklichkeit subjektiv und eigenverantwortlich. Es gibt demnach so viele Wirklichkeiten, wie es Menschen respektive kognitive Systeme

¹²⁰ Der Unterschied zwischen Verhalten und Handeln ist für diese Theorie fundamental. Verhalten bezeichnet jede Regung des Organismus (z.B. Wahrnehmung der Umwelt, Fortbewegung), während Handeln intentionales, zielgerichtetes Verhalten bezeichnet (vgl. Bentele/Beck 1994, 27).

¹²¹ Interaktionismus verfolgt denselben dynamischen Zugang bezüglich „Verstehen“ und geht davon aus, dass Bedeutung nicht eine Eigenschaft des Stimulus ist, sondern eine sich entwickelnde Charakteristik der Interaktion zwischen dem Stimulus und dem Gehirn des Verstehenden. Diese Sichtweise wird Interaktionismus genannt, weil sie die dynamische Begegnung zwischen dem aktiven Verstand des Verstehenden und dem externen Stimulus hervorhebt.

¹²² Die Systemtheorie ist vor allem für die Analyse der Beziehungen zwischen Unternehmen und Umwelt bzw. die Analyse der Beziehungen innerhalb komplexer Organisationen hilfreich und wurde deshalb in Kapitel 2 erklärt und angewendet.

gibt. Objektivität hat den Rang einer operativen Fiktion, freilich mit strategischen sozialen Funktionen.“¹²³ (Merten 1995a, 7)

Merten argumentiert (1995a, 7), dass konstruktivistische Theorie – obwohl deren Implikationen für die Kommunikationsforschung noch umfangreicher Ausarbeitungen bedürfen – gleichsam aus dem Stand für die Erklärung relevanter Probleme der Kommunikationsforschung wie z.B. den Begriff „Bedeutung“, das Phänomen der „Öffentlichen Meinung“, die Funktion von Unternehmenskommunikation und die Wirkungsforschung herangezogen werden kann.

Der radikale Konstruktivismus, der davon ausgeht, dass jeder Kommunikationspartner eine für sich selbständige, autonome und organisatorisch geschlossene Wesenheit ist (vgl. Schmidt 1991, 71), stellt jedoch bisherige kommunikationstheoretische Vorstellungen, die von einem Informationstransfer ausgehen, in Frage. Informationstransfer, im Sinne eines Transfers akustischer, optischer oder taktiler Signale, ist jedoch eine Grundbedingung für menschliche Kommunikation. Die Grundvoraussetzungen für einen derartigen Informationstransfer sind wiederum die durch lebenslange Sozialisation gelernten Signifikationssysteme: syntaktische, semantische, pragmatische Codes, Regeln und Routinen, die die Basis für Kommunikationsvorgänge und Selektionsleistungen¹²⁴ darstellen.

„Kommunikation kann sinnvoll nicht als Selektionsleistung ohne Informationstransfer, als reine Konstruktionsleistung, ohne informelle Voraussetzung, aufgefasst werden, sondern nur als ein komplexes *Miteinander* von Informationstransfer, Selektion und Konstruktion. Insofern ist auch die Rede von Kommunikationssystemen als „vollständig geschlossenen Systemen“ (Luhmann 1987a, 8) nicht nachvollziehbar.“ (Bentele/Beck 1994, 31)

Man sollte aufgrund dieser Überlegungen den Konstruktivismus, so Bentele/Beck (1994, 33), nicht unbedingt als neues Paradigma einordnen, sondern als Theorie, die bisherige Theorien verfeinert und präzisiert, während wir nach wie vor davon ausgehen, dass Menschen, um kommunizieren zu können, außerhalb ihres Kopfes existierende Signale möglichst adäquat interpretieren und verstehen müssen.

„Je näher und konkreter die konstruktiven Modelle innerhalb von Kommunikationsprozessen beschrieben und erklärt werden sollen, desto stärker werden wieder die Nichtbeliebigkeit, die Regelhaftigkeit, die Codiertheit von Kognition und Kommunikation thematisiert werden müssen.“ (Bentele/Beck 1994, 33)

Das heißt, je konkreter die Kommunikationsprozesse beschrieben und erklärt werden sollen, desto stärker wird man die Erkenntnisse der Kognitivwissenschaftler und der Handlungstheoretiker mit einbeziehen müssen. Es ist deshalb die Meinung der

¹²³ Bereits Kant hat 1781 darauf verwiesen, dass sich die Menschen die Wirklichkeit in der sie leben selbst erzeugen und dass Objektivität dadurch eine Fiktion ist.

¹²⁴ Alles Wissen, das im Gedächtnis des Menschen gespeichert ist (Codes, Sprache, Geschichte, Situationen, Verhaltensregeln etc.), beeinflusst die Selektionsleistungen im Kommunikationsprozess.

Verfasserin, dass die sich nicht widersprechenden pragmatischeren Versionen aller drei Theorien situativ, ihrem Erklärungspotenzial entsprechend, im Verbund eingesetzt werden sollen – um die Erkenntnisse der Kommunikationsforschung zu fördern.

5.5 Modelle der Kommunikationswirkung

Die Wirkung der geplanten Kommunikation wird üblicherweise als Veränderung von Wissen, Einstellungen und/oder Verhalten von Personen durch Kommunikation definiert¹²⁵ (Merten 1995b, 15). Diese Arbeit beschäftigt sich aus zwei Gründen mit den Modellen der Kommunikationswirkung: Zum einen haben sie unsere Vorstellungen darüber, wie geplante Kommunikation wirkt, sehr stark beeinflusst und damit auch die Vorstellungen darüber, wie wir diese Wirkung messen können. Zum anderen führt die Auseinandersetzung mit den Kommunikationswirkungen zu einer Einschätzung davon, in welchen Situationen welche Ziele für die Integrierte Unternehmenskommunikation realistisch sind.

Ein Problem der bisherigen Erforschung der Kommunikationswirkung ist die Tatsache, dass viele akademische und nicht-akademische Studien, um Wirkungen eindeutig dem Stimulus zuweisen zu können, in Labors bzw. Laborsettings (z.B. Tests von Werbespots in Kinos) ausgeführt werden. Dabei kann zwar die Umsetzung der Kommunikation, deren Interpretation (die unterschiedliche Bedeutung, die Rezipienten generieren) sowie die kurzfristige Wirkung auf Einstellungen und Meinungen überprüft werden, es werden allerdings dabei der natürliche Wettbewerb um Aufmerksamkeit, der in der Realität existiert sowie die Interaktion der verschiedenen eingesetzten Kommunikationsinstrumente bzw. der Einfluss der sozialen Interaktion zwischen den Rezipienten auf die Kommunikationswirkung ignoriert. Vertreter der Integrierten Unternehmenskommunikation plädieren deshalb dafür, nicht mehr zu versuchen die Wirkung einzelner Kommunikationsdisziplinen isoliert zu messen, sondern die Auswirkungen sämtlicher Kommunikationsmaßnahmen auf das Verhalten (anhand von Datenbanken) und auf die Einstellungen (Marktforschung) insgesamt zu erfassen. Zur Optimierung einzelner Kommunikationsmaßnahmen stellen Labortests jedoch weiterhin eine sinnvolle Ergänzung dar.

Modelle der Kommunikationswirkung wurden bis jetzt hauptsächlich für die Wirkung der sogenannten „Massenmedien“ wie Fernsehen, Radio und Printmedien sowie für die Wirkung der interpersonellen Kommunikation und der Rhetorik entwickelt. Da geplante Unternehmenskommunikation aus kommunikationsökonomischen Gründen meist auf (massen-) mediale Kommunikationsmittel zurückgreift bzw. deren Wirkungen häufiger und umfangreicher erforscht wurden, da sie größere Investitionen darstellen, stehen hier die Wirkungsmodelle der medial vermittelten Kommunikationsformen im Zentrum des Interesses.

Im Rahmen der Integrierten Unternehmenskommunikation interessieren uns vor allem die Wirkungsmodelle, die für die geplante und gesteuerte Unternehmens-

¹²⁵ Siehe auch: Maletzke, Gerhard (1972). *Psychologie der Massenkommunikation*. Hamburg, S. 190ff sowie Schenk, Michael (1987). *Medienwirkungsforschung*. Tübingen: Mohr. S. 42.

kommunikation in den Disziplinen Werbung, Public Relations, Verkaufsförderung sowie Direktmarketing entwickelt wurden. Ein Wirkungsmodell für Direktmarketing wurde bereits weiter oben in Abschnitt 4.1.2 besprochen. Bei diesem Modell ging es darum, dass, je kürzer die Zeit, die seit dem letzten Kauf vergangen ist und je öfter jemand bereits eine Bestellung gemacht hat und je höher der Umsatz bzw. der Gewinn für die Firma dabei war, es umso wahrscheinlicher ist, dass diese Person oder Firma wieder etwas von der Firma/einem Katalog bestellt. Ein Wirkungsmodell der Public Relations wurde unter Punkt 5.2.2, als Situative Theorie der Teilöffentlichkeiten, bereits vorgestellt.

Der Großteil der Public Relations Wirkungs- und Evaluationsansätze hat ebenso, wie der Großteil der Werbewirkungsmodelle, ihren Ursprung im Hierarchiemodell der Wirkungen (Hierarchy of Effects),¹²⁶ auf das weiter unten detailliert eingegangen wird. Im folgenden Abschnitt sollen daher selektiv jene Modelle der Wirkungsforschung präsentiert werden, die den größten Anklang in der Public Relations- und Werbeforschung fanden und dadurch sehr einflussreich die Vorstellungen davon, wie Unternehmenskommunikation wirkt, geprägt haben.

Die Wirkungsmodelle die in diesem Abschnitt vorgestellt werden unterscheiden sich sowohl in Bezug auf ihre strukturelle Komplexität als auch die Tiefe ihres Verständnisses. Sie haben sich von einfachen Kognitions- bzw. Reiz-Reaktionsmodellen (siehe Abbildung 5-3) zu Modellen entwickelt, die alle drei Aspekte, Kognitionen, Gefühle und persönliche Erfahrungen, in verschiedenen Hierarchien organisiert, berücksichtigen.

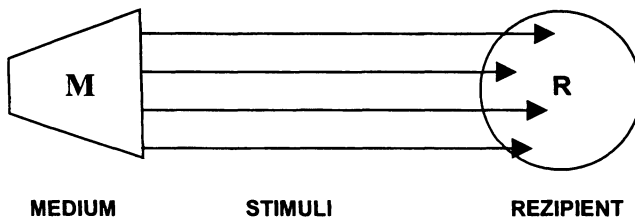


Abbildung 5-3: Das klassische Wirkungsmodell (Merten 1995a, 13)

Die Annahme dieses einfachen Modells war, dass ein Kommunikator, das (Massen-) Medium, Reize in Form von kommunikativen Stimuli aussendet, die, sofern sie den Rezipienten nur erreichen, bei ihm eine Reaktion auslösen müssen. Noch heute, so Merten im Jahr 1995, sei dieses Modell die Konzeptgrundlage von etwa 98 Prozent

¹²⁶ So beschreiben z.B. Grunig und Hunt (1984, 134) die möglichen Wirkungen der Kommunikation in folgender, hierarchischer Reihenfolge: 1. Wahrnehmen der Kommunikation, 2. Erinnern der Botschaft, 3. Akzeptanz der Botschaft, 4. Entwicklung/Veränderung von Einstellungen, 5. Entstehen/Veränderung von Verhalten (eigene Übers.). Ebenso beschreiben Public Relations Evaluationsexperten, wie z.B. Jim Macnamara (1992) mit seinem Pyramidenmodell oder Walter Lindenmann (1997) mit seinem „Effectiveness-Yardstick“-Modell dieselbe Hierarchie der Wirkungen.

aller Wirkungsuntersuchungen (Merten 1995a, 14) und vor allem als so genanntes *Kontaktmodell* in der Werbebranche präsent.

Später wurde dieses Modell durch die Einführung einer intervenierenden Variable verfeinert, die zwischen beobachtbarer Ursache und beobachtbarer Wirkung interveniert. Diese intervenierende Variable waren die Einstellungen (Attitudes). Sie galten als „Mentale Sets“ oder Filter, die Emotionen, Wissen, Meinungen und Verhalten steuern und selbst nicht beobachtbar sind. Trotzdem hat sich vor allem die Werbewirkungsforschung darauf spezialisiert, die Veränderung der „Attitudes“ nachzuweisen, als Surrogat für die Messung der Wirkung auf das (Kauf-) Verhalten der Menschen. Vakratsas und Ambler (1996) analysierten über 200 Bücher und Artikel über die Auswirkungen von Werbung auf das Individuum. Eine ihrer Hauptkenntnisse drückten sie folgendermaßen aus:

„Cognition (thinking), affect (feeling), and experience are the three key effects of advertising. If one of these is not considered, the importance of the others will be overestimated. In particular, the omission of consumers' experience with the product will tend to overemphasize the effect of advertising on brand choice.“

Basierend auf dieser Erkenntnis wird der Schwerpunkt hier auf Modelle gelegt, die alle drei Dimensionen berücksichtigen. Das folgende Input-Output Kommunikationsmodell ist eine vereinfachende Repräsentation des Szenarios, in dem Kommunikationswirkungen existieren.

Die Kundin erhält Informationen in Form von Werbung, Direktmarketing, Öffentlichkeitsarbeit etc., die sie entweder wahrnimmt und verarbeitet oder auch nicht. Dies kann wiederum ihr Verhalten kurz- oder langfristig beeinflussen oder auch nicht. Vakratsas und Ambler (1996, 4) fanden, dass die meisten Modelle der Werbewirkung die mentale Verarbeitung entweder ignorieren, wie eine „Black Box“ behandeln, oder aber einen Prozess bestehend aus einer Kombination von Kognition, Affekt und vorausgehender Erfahrung benutzen.

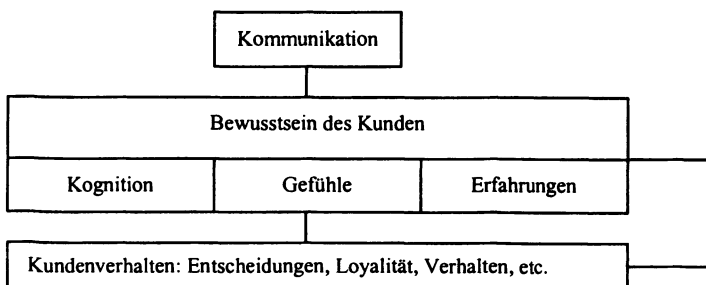


Abbildung 5-4: Modell der Kommunikationswirkungen (vgl. Vakratsas/Ambler 1996; eigene Übers.)

5.5.1 Modelle der Hierarchie der Wirkungen

Ursprünglich ging man davon aus, dass Werbung lediglich Informationen liefert; dann wurden ihre emotionalen Wirkungen erkannt¹²⁷, danach ging es darum, ob die kognitive Wirkung der rationalen Informationen oder die emotionalen Effekte zuerst entstehen. Neuere Werbewirkungsmodelle, vor allem für große, weitverbreitete Konsumgütermarken, betrachten die Benutzererfahrungen der Kunden als eine der wichtigsten Variablen (vgl. Vakratsas/Ambler 1996, 3).

Studien innerhalb des Paradigmas der „Hierarchie der Wirkungen“,¹²⁸ das davon ausgeht, dass wir Informationen zuerst kognitiv verarbeiten, dann Meinungen und Gefühle entwickeln und darauf basierend unsere Handlungen setzen, führten zur Erkenntnis, dass manche Individuen Information aus der Werbung ausführlicher verarbeiten als andere. Zwei Erklärungskonzepte wurden dazu entwickelt. Krugman (1966/1967, 584) definierte eine neue Variable mit dem Namen „Involvement“ – Betroffenheit, Beteiligung oder Berührtheit – als die Anzahl der Verbindungen, bewusster Erfahrungen oder persönlicher Referenzen pro Minute, die ein Subjekt zwischen dem Inhalt des persuasiven Stimulus und dem Inhalt des eigenen Lebens macht. Perloff (1993, 119f) argumentiert, dass Individuen mehr involviert sind, wenn sie ein Thema als persönlich relevant empfinden (d.h. wenn sie glauben, dass sich das Thema direkt auf ihr Leben auswirkt). Middleton und Dalla Costa (1993, 39) leiten in ihrem Buch „Advertising Works“ folgende gewagte These aus diversen Studien ab, nämlich, dass unter hoher Involviertheit „was gesagt wird“ wichtiger sei als „wer es sagt“, während es bei niedriger Involviertheit umgekehrt sein soll. Die Schlussfolgerung kann hier jedoch nicht sein, dass *Botschaften* in „high-involvement“ Situationen bedeutend sind während die Auswahl von *Kommunikatoren* (Berühmtheiten etc.) in „low-involvement“ Situationen maßgebend die Wirkung

¹²⁷ Zum Beispiel in der Form des AIDA-Modells (Attention→Interest→Desire→Action), das erste Modell, das in der Werbeliteratur aufschien, stammt von Elmo Lewis (1898, Strong [1925], S. 76, zit.n. Vakratsas/Ambler 1996, 32). Viele Modelle folgten diesem Ansatz und entwickelten ähnliche, aber komplexere Stufen als AIDA (Lavidge/Steiner 1961; Colley 1961; Greenwald 1968; McGuire 1968). Sie wurden bekannt als die „Hierarchy of Effects Models.“

¹²⁸ Das Paradigma der „Hierarchie der Wirkungen“ schlägt eine Reihenfolge für die Reaktion von Individuen vor. Die drei sequenziellen Stufen der Reaktion sind Denken→Fühlen→Handeln (vgl. Vakratsas/Ambler 1996, 32). In der ersten Stufe vermitteln Gedanken die Wirkung der persuasiven Botschaft, in der zweiten Stufe sind es Gefühle und in der dritten Stufe das Handeln. Die fundamentale Annahme dieser traditionellen Reihenfolge der Wirkungen Denken→Fühlen→Handeln wurde in den Bestrebungen, diese Wirkungen zu messen, übersetzt in „Aufmerksamkeit→Einstellungen→Verhalten“. Die Hierarchie-Wirkungsmodelle wurden jedoch aufgrund ihrer Einfachheit kritisiert (MacInnis/Jaworski 1989; Smith 1993; Bloom/Edel/Staelin, 1994). Andere Experten kritisierten die Reihenfolge, andere kritisierten, dass zumindest eine zusätzliche Variable (Involvement) notwendig ist. Die Großzahl der Studien, die durchgeführt wurden, um das Modell zu testen, weisen das Modell aufgrund einer geringen Korrelation zwischen Einstellungen und Verhalten zurück. Barry und Howard (1990) berichten, dass nur zwei Studien die Reihenfolge getestet haben (Zinkhan/Fornell 1989; Batra/Vanhonacker 1986). Die Ergebnisse führten leider zu keiner Schlussfolgerung. Barry und Howard (1990) analysierten hierarchische Wirkungsmodelle (kognitiv-affektiv) mit der Schlussfolgerung: „It is unclear whether primacy of an initial cognitive or affective response has a significant influence on the processing of advertising-related information...No evidence currently exists supporting the contention that the sequential ordering of cognitive versus affective responses to advertising communications ‘ultimately matters’ in terms of what people purchase or consume.“ (S. 131)

beeinflusst. Der Punkt ist vielmehr der, dass Personen in „high-involvement“ Situationen themenrelevant denken, während sie sich in „low-involvement“ Situationen auf einfache, simple Zeichen konzentrieren, die peripher zur Botschaft sind.

Aufbauend auf Krugman's Arbeit haben verschiedene Forscher verschiedene Modelle vorgeschlagen, die ihre eigene Interpretation von „Involvement“ widerspiegeln (Petty/Cacioppo 1981; Chaiken 1980; Gardner et.al. 1978; Lastovicka/Gardner 1979; Houston und Rothschild 1979). Drei unterschiedliche Definitionen von „Involvement“ werden von Vakratsas/Ambler (1996, 38; eigene Übers.) zusammengefasst:

- Das Interesse einer Person für die Produktkategorie und das Verlangen, die Marke oder die Produktinformation zu evaluieren
- Die Fähigkeit eines Individuums (basierend auf früheren Benutzererfahrungen und Wissen) sowie die Gelegenheit (Ablenkung etc.), Informationen im Rahmen einer bestimmten Werbung an einem bestimmten Anlass in Erwägung zu ziehen, unabhängig von der Motivation der Person
- Die Aufmerksamkeit, die eine Person einer Werbung, einem Spot, einer Anzeige entgegenbringt, ohne unbedingt daran interessiert zu sein, dieses Produkt zu kaufen

Das Ausmaß an „Involviertheit“ wurde dann auch mit der Reihenfolge der Wirkungen in Zusammenhang gebracht. Die „Denken→Handeln (Produkterfahrung) →Fühlen-Sequenz“ wurde als „low-involvement“ Hierarchie bezeichnet (vgl. Smith/Swinyard 1982). Die (Werbe-) Kommunikation übernimmt hier die Rolle der Auflösung ambivalenter Gefühle oder Unsicherheiten bzw. die Rolle einer nachträglichen Kaufbestätigung.

„Thus this class of models introduces the idea of postchoice dynamics: that attitudes can be formed after purchase and information from ads can be combined („integrated“) with trial experience to shape a more enduring attitude. The idea is that consumers wait until they experience the product in order to have firm beliefs about the product.“ (Vakratsas/Ambler 1996, 39)

Eine weitere Version dieses Modells, vorgeschlagen von Festinger (1957), geht davon aus, dass Werbung intensiver nach dem Kauf von „high-involvement“ Gütern, wie z.B. Autos, eingesetzt wird, um Unsicherheiten in Bezug auf die Kaufentscheidung zu beseitigen. Derartige Unsicherheiten erzeugten eine Situation der „kognitiven Dissonanz“ (Festinger 1957). Wenn eine weniger bevorzugte Marke aufgrund des Preisvorteils gekauft wird, so kann Werbung die Einstellung der Person zur Marke positiv beeinflussen, indem sie die positiven Attribute hervorhebt. Einstellungsänderung kann daher – wie bereits erwähnt – auch erst nach der Entscheidung (nach dem Handeln) stattfinden.

5.5.2 *Elaboration Likelihood-Modell*

In ihrem Versuch, ein umfangreicheres Modell des Überzeugungsprozesses zu entwickeln, haben Petty und Cacioppo (1981, 1986) das „Elaboration Likelihood Model“ (ELM) entwickelt. „Elaboration“ bezieht sich auf „the extent to which a person thinks about the issue-relevant arguments contained in a message“ (Petty/Cacioppo

1986, 128).¹²⁹ ELM postuliert, dass eine Botschaft eine Veränderung von Einstellungen bzw. die Verhinderung dieser Veränderung auf zwei Arten herbeiführen kann: Indem die Person aufgrund der Botschaft intensiv nachzudenken beginnt oder indem sie durch einfache, aber überzeugende Merkmale am Rande des Botschaftsinhaltes überzeugt wird. Die erste Art der Bildung von Einstellungen beinhaltet aufwändige, aktive Botschaftsverarbeitung anhand von Gegenargumenten und Unterstützungsargumenten. Individuen denken viel darüber nach und verknüpfen diese Gedanken mit ihren Meinungsschemata. Basierend auf der Information werden Glaubenshaltungen bezüglich der Produktattribute entwickelt und anschließend eine Meinung bzw. Einstellung entwickelt.¹³⁰ Wenn eine derart intensive Beschäftigung mit einem Thema stattfindet, kann man davon ausgehen, dass die längerfristigen und starken Einstellungen auf das zukünftige Handeln der Person schließen lassen. Die oberflächlichere Verarbeitung der Botschaften ist hingegen gekennzeichnet durch eine Assoziation der vertretenen Position mit positiven Werten oder angenehmen Bildern. Die Person akzeptiert die Position, weil die Bilder angenehme Erinnerungen hervorrufen oder weil sie einer simplen Generalisierung folgt, die kein Mit- oder Nachdenken erfordert. ELM geht davon aus, dass die Motivation und die Fähigkeit eine Botschaft zu verarbeiten die Art der Verarbeitung beeinflussen.

5.5.3 Integrierte Wirkungsmodelle

Die sogenannten „integrierten Modelle“ sehen die drei Arten von Wirkungen, Denken, Fühlen, Erfahren in jeder möglichen hierarchischen Ordnung, inklusive der Möglichkeit, dass jede dieser Stufen auch ganz fehlen kann. Sie berücksichtigen die Wirkung unterschiedlicher Betroffenheit/Involviertheit und erscheinen insgesamt am plausibelsten. Aufmerksamkeit wird als Voraussetzung für die Bildung von Einstellungen in Bezug auf bestimmte Marken gesehen. Das Ausmaß der Involviertheit sollte immer markenspezifisch festgestellt werden. Eine Studie, die den Ansatz des integrierten Wirkungsmodells überprüft hat, kam zu dem Ergebnis, dass Einstellungen kumulativ durch Aufmerksamkeit, Ausprobieren, Mundpropaganda, Verkaufsförderungsprogramme, Distribution und Werbung entstehen, wobei jedes Element verstärkend oder negativ beeinflussend sein kann (Smith/Swinyard, 1982).

Das integrierte Wirkungsmodell geht davon aus, dass verschiedene Ebenen der Involviertheit mit verschiedenen Wirkungssequenzen übereinstimmen. Nach der „Foot Cone and Belding“ (FCB)¹³¹ Tabelle wird hohe Involviertheit mit der traditionellen „Denken→Fühlen→Handeln“-Hierarchie assoziiert, während niedrige Involviertheit mit der „Handeln kommt vor dem Nachdenken“-Ordnung assoziiert wird. Das FCB-Modell ist insofern auch ein integratives Modell (Vaughn 1980, 1986), als es die Theorie der Gehirnhälften aufnimmt, nämlich dass unsere linke Gehirnhälfte

¹²⁹ „Elaboration can be viewed as falling along a continuum. At one end of the continuum, there is virtually no thinking about the issues discussed in the message, whereas at the other end there is an enormous amount of mental activity, as the individual mulls over and cognitively elaborates on message arguments.“ (Perloff 1993, 118f)

¹³⁰ Siehe auch Fishbein und Ajzen (1975).

¹³¹ Foot Cone and Belding (kurz FCB genannt) ist eine internationale Werbeagentur mit Headquarter in den USA.

für das Rationale, Analytische zuständig ist und unsere rechte Gehirnhälfte für Bilder oder Emotionen. Diese Unterscheidung stellt die erste Dimension der Tabelle dar (Denken vs. Fühlen), während Produktinvolviertheit (hohe vs. niedrige) die zweite Dimension darstellt (siehe Tabelle 5-2).

FCB Tabelle der Wirkungssequenzen		
	Denken	Fühlen
Hohe Involviertheit	Informativ Lernen → Fühlen → Tun	Affektiv Fühlen → Lernen → Tun
Niedrige Involviertheit	Habituell Tun → Lernen → Fühlen	Zufrieden Tun → Fühlen → Lernen

Tabelle 5-2: FCB Tabelle der Wirkungssequenzen (Vaughn 1980, 1986; zit.n. Vakratsas/Ambler 1996, 45)

Die FCB-Tabelle geht davon aus, dass die Reihenfolge der Wirkungen von den Kommunikationsbedingungen abhängt (z.B. Betroffenheit), während die Involvement-Theorie vorschlägt, dass die Reihenfolge der Wirkungen von der Produktkategorie abhängt.¹³²

Smith und Swinyard (1982) stellten das Konzept der „Einstellungen niedriger Ordnung“ vor. Dabei handelt es sich um Einstellungen, die schwach sind und bereits vor dem Ausprobieren eines Produktes/Services bestehen können. Sie können durch Werbung beeinflusst werden und sie werden zunehmend von „Einstellungen höherer Ordnung“, die nach dem Ausprobieren entstehen, überlagert. Wenn Kommunikationsmaßnahmen die Kunden vor dem ersten Probieren eines Produktes erreichen, dann haben sie eine persuasivere Wirkung. Wenn Kommunikation nach dem Ausprobieren erfolgt, ist sie dazu da, um Unsicherheit zu beseitigen. In einer Situation, oder bei einer Produktkategorie, die nur niedrige Involviertheit auslöst, werden die „Einstellungen höherer Ordnung“ erst nach einer gewissen Anzahl von Probekäufen geformt. Smith und Swinyard unterscheiden auch zwischen Probe- und überzeugten Einkäufen. Bei höherer Involviertheit werden „Einstellungen höherer Ordnung“ sofort geformt und basieren auf informativer Evaluierung.

„These situations are more likely to arise for higher-risk decisions (for example, purchase of durables), but other more credible sources of information (recommendations, word of mouth, etc.) must also be considered.“ (Vakratsas/Ambler 1996, 45)

In zwei späteren Studien haben Smith und Swinyard (1983, 1988) ihr Modell der „Einstellungen niedriger und höherer Ordnung“ empirisch getestet und validiert. Sie fanden, dass Werbung hauptsächlich Einstellungen niedriger Ordnung beeinflusst.

Heute wissen wir, dass es nicht ein einziges Wirkungsmodell geben kann, das auf alle Kommunikationsarten, Aktivitäten und Situationen zutrifft. Kommunikati-

¹³² Die Validierungsstudie für die oben dargestellte Tabelle wurde zuerst in den USA an 1.800 Kunden über 250 Produkte durchgeführt (Vaughn 1986). Danach wurde sie ausgeweitet auf über 20.000 Interviews in 23 Ländern. Diese FCB Studie hat dadurch die Operationalisierung des Konzeptes „Involvement“ vom Labor auf Umfragedaten übertragen.

onswirkungen müssen in ihrem spezifischen Kontext analysiert werden.¹³³ Dieser Kontext besteht aus verschiedenen Dimensionen, die hier, siehe Abbildung 5-5, in Form eines eigenen Modells zusammengefasst werden.

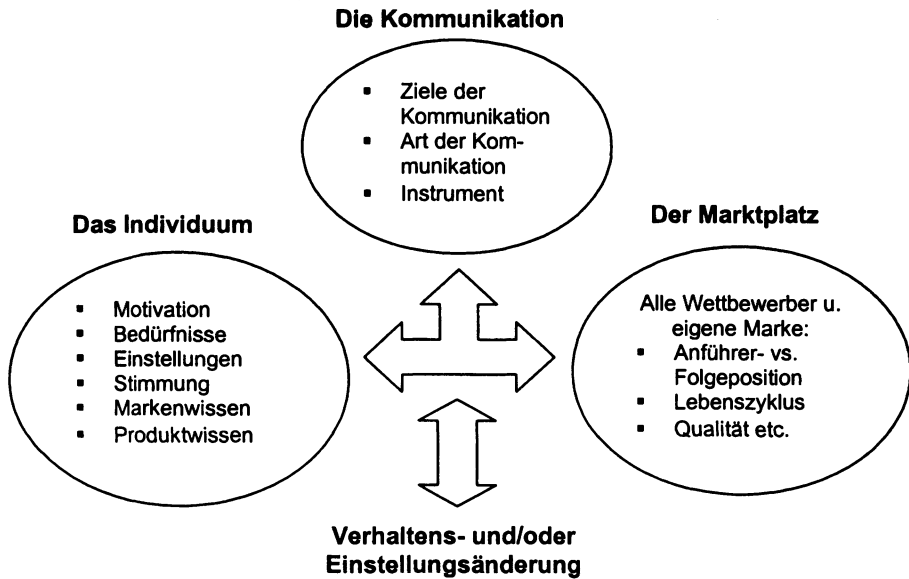


Abbildung 5-5: Kontexte und Variablen der Kommunikationswirkung

Das Kommunikationsinstrument bzw. der Kommunikationskanal sowie die Art und das Ziel der Kommunikation stellen die erste Dimension dar. Stimmung, Bedürfnis, Einstellung, Motivation und Situation der Empfängerin (niedrige vs. hohe Involviertheit) und des Absenders bestimmen die zweite Dimension. Die Rahmenbedingungen, die durch die Marke vorgegeben werden, wie z.B. Marktposition, Qualität und andere Markenassoziationen, die Produktkategorie und das Produkt selbst (Art des Produktes, Position im Produkt-Lebenszyklus etc.), stellen die dritte Dimension des Kontextes dar, die in einem Wirkungsmodell für geplante Unternehmenskommunikation berücksichtigt werden muss.

Menschliches Handeln und Entscheidungsverhalten ist wahrscheinlich eines der schwierigsten Gebiete, um allgemeingültige Muster oder Regeln abzuleiten oder zu entwickeln. Aber das Bewusstsein darüber, dass die in Abbildung 5-5 genannten Variablen einen potenziellen Einfluss auf Wirkungen haben können bzw. diese ver-

¹³³ Lewin formulierte bereits 1936, dass das Verhalten als eine resultierende Wirkung definiert werden kann, die nicht nur von der Aussage des Kommunikators, sondern zusätzlich von Kontextvariablen einerseits und von der Person des Rezipienten andererseits abhängt. Lewin formulierte dies als $B(\text{ehavior}) = f(\text{Person}), E(\text{nvironment})$. Verhalten wird hier definiert als Funktion der Interaktion von Personenvariablen (P) und Umweltvariablen (E), so genannten Situations- oder Kontextvariablen.

ursachen können, ist eine erste Voraussetzung für die Entwicklung effektiverer Kommunikationsprogramme.

5.5.4 Merten's tetramodales und oktamodales Wirkungsmodell

Merten versucht, in der Konzeption eines tetra- und oktamodalen Wirkungsmodells, dem Einfluss der unterschiedlichen Kontexte Rechnung zu tragen. Das klassische Kommunikationsmodell des Stimulus-Response, das von Behavioristen favorisiert wurde, geht von drei Annahmen aus, die Merten als nicht haltbar widerlegt und durch systemtheoretische Konzepte ersetzt.

So geht der Stimulus-Response-Ansatz z.B. von der Übertragung bzw. von einem Informations- (Bedeutungs-) Austausch zwischen Kommunikator und Rezipient aus. Diese Vorstellung der Transitivität, dass Stimuli Kräfte sind, die von einem Ursprung zu einem Ziel transferiert werden, ersetzt Merten mit dem Konzept der *Systemizität*, da „Bedeutung“ von Zeichen nicht objektivierbar sei, sondern von den Personen konstruiert wird, d.h. Stimuli werden beim Empfänger nicht identisch dekodiert. Auch die Annahme, dass sich die Intensität der Stimuli (Anzahl der Wiederholungen, etc.) proportional auf die Wirkung auswirkt, widerlegt Merten und ersetzt dieses Konzept durch das Konzept der *Selektivität*.¹³⁴ Die Wirkung wird dadurch weniger vom Stimulus und seiner Intensität bestimmt, als von der Selektion der Botschaften durch den Empfänger. Die dritte Annahme, die Merten ersetzt, ist Kausalität – sie wird durch das Prinzip der *Reflexivität* ersetzt. Kausalität bedeutet, dass von einer bestimmten Ursache immer eine bestimmte Wirkung ausgeht. Reflexivität¹³⁵ bedeutet, dass Aussagen oder Verhaltensweisen durch Metaaussagen verständlich oder kategorisierbar werden, wie zum Beispiel durch die Form der Aussage oder die Glaubwürdigkeit des Kommunikators. Reflexivität bedeutet auch, dass sich der Mensch in seinem Denken und Handeln an anderen orientiert (Grundstruktur der öffentlichen Meinung) bzw. umfasst Reflexivität auch den zeitlichen Bezug zum Verhalten anderer. Merten propagiert auf der theoretischen Basis des Konstruktivismus ein tetramodales Wirkungsmodell (siehe Abbildung 5-6).

Dieses Modell macht die Kommunikationswirkung von vier Variablenbündeln abhängig:

- a) von der Aussage (dem Stimulus) selbst
- b) vom internen Kontext (Erfahrung, Vorwissen etc.) des Rezipienten
- c) vom externen Kontext (situative und soziale Rahmenbedingungen)
- d) von der selektiven Aktivität des Rezipienten (selektive Aufmerksamkeit, Erwartungen, Erfahrungen, Verarbeitungskapazität)

¹³⁴ Selektivität wurde in der Kommunikationsforschung erstmalig von Lazarsfeld entdeckt (Lazarsfeld 1948, 80f). Merten definiert Selektivität (1994, 298) in sieben Stufen als physische Selektivität (Erreichbarkeit), Themenselektivität, Bewertungselektivität (Intentionen), Aufmerksamkeit, kontextuelle Selektivität (Gegenwart anderer), Einstellungen und, als letzte Stufe, das vorhandene Wissen. Merten nähert sich so durch das Konzept der Selektivität an das aus der US-amerikanischen Forschung kommende Prinzip des „Involvements“ an.

¹³⁵ Reflexivität kann hier definiert werden als „sich auf etwas Beziehendes“.

Es ist ein konstruktivistisches Wirkungsmodell, das davon ausgeht, dass Kommunikation ein selektives und reflexives System ist, das nicht von einer fixierten „Bedeutung“ der Stimuli für den Rezipienten ausgeht. Der Stimulus wird vielmehr von personalen und situativen Kontexten relativiert, wobei schließlich noch die selektive Aktivität des Rezipienten die Wirkung beeinflusst. „Bei der Zuschreibung von Wirkung konstruiert sich der Rezipient seine Wirkung aus dem Stimulus und den Kontexten, in die er eingebettet ist, selbst.“¹³⁶ (Merten 1994, 21)

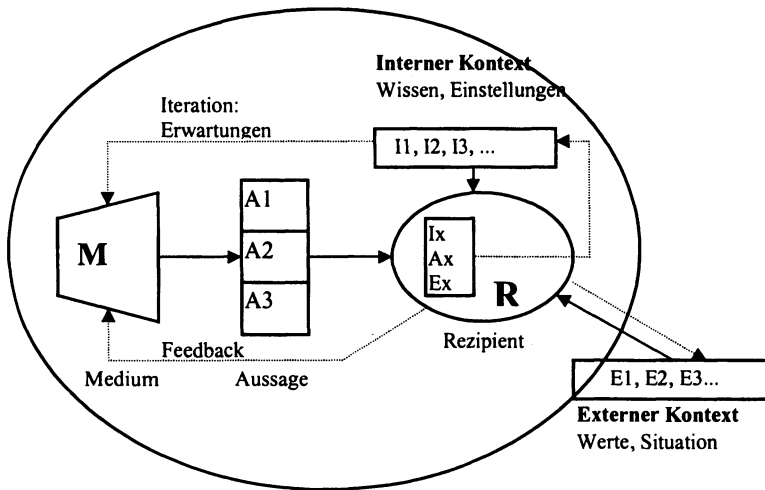


Abbildung 5-6: Tetra- bzw. oktamodales Wirkungsmodell (Merten 1995a, 17)

Das oktamodale Wirkungsmodell berücksichtigt neben den genannten Variablenbündeln zunächst antizipative Prozesse, wie Erwartungen an oder Erfahrungen mit dem Medium. Weiters wird auch die Relation des Feedback beachtet, welches bewirkt, dass der Kommunikator bzw. das Medium bestimmte Inhalte, die der Rezipient favorisiert oder ablehnt, häufiger oder weniger häufig anbieten wird. Die letzten beiden Modalitäten entstehen ebenfalls aufgrund der Reflexivität bzw. Selbstreferenz der Variablenbündel. Das heißt, sowohl der interne Kontext als auch der externe Kontext werden durch die Kommunikationswirkung verändert und beeinflussen dadurch wiederum die nachfolgenden Wirkungen. Einerseits verändert sich der interne Kontext, da es durch die Kommunikation zur Veränderung des Wissens und der Einstellungen etc. kommt, was in weiterer Folge die Selektivität des internen Kontextes beeinflussen kann. Andererseits ist der sich durch Medienwirkungen verändernde Einfluss des Rezipienten auf soziale Strukturen zu berücksichtigen, der den Externen Kontext verändern und langfristig wiederum Einflüsse auf das Medi-

¹³⁶ Interessant ist auch der Gedanke, dass Persuasion in diesem konstruktivistischen Wirkungsmodell ja eigentlich nur dann stattfinden könnte, wenn der Rezipient es bewusst zulässt, sozusagen sich selbst überzeugt.

um zur Folge haben kann. Merten argumentiert, dass das wachsende Angebot an Information und Kommunikation die Normen, Werte und Lebensstile verändert. Das heißt, die Kontexte, vor deren Hintergrund Kommunikationsangebote selektiert und interpretiert werden, werden selbst verändert und beeinflussen neu auftretende Kommunikationswirkungen.

Es entscheidet also weniger der Text bzw. der Stimulus über die Wirkung, sondern vermehrt der Kontext. Wirkungen verändern die Wirkungen und dieser Kreislauf wird, aufgrund des wachsenden Informationsangebotes, immer schneller. Das Problem, das sich daraus für die Wirkungsforschung ergibt, ist, dass die (Medien-) Wirkungsforschung durch ihre Trägheit oder die Zeitverzögerung, mit der sie stattfindet, dazu verdammt ist, den (Massen-) Kommunikationswirkungen ständig hinterherzuhinken und sie nie wirklich messen zu können. Merten kommentiert seine Erkenntnis folgendermaßen:

„Der Bestand gesicherter Erkenntnisse der Wirkungsforschung, der als solcher schon immer Validitätsprobleme gezeigt hat, wird damit fast zwangsläufig zu einer wissenschaftlichen Konkursmasse, denn an den Ergebnissen der Wirkungsforschung nagt – im besten Sinne des Wortes – der Zahn der Zeit.“ (Merten 1994, 327)

Wurde Wirkung daher im klassischen Kommunikationswirkungsmodell durch das Stimulus-Response-Modell (Was macht das Medium mit dem Menschen?) und später durch die aktive Teilnahme des Rezipienten erklärt (Nutzen- und Belohnungsansatz: Was macht der Mensch mit dem Medium?; Selektivität, Involvement), so liegt der Schwerpunkt der neueren Betrachtungsweisen auf der Beeinflussung der Wirkung durch die Kontextvariablen.

Auch für die angewandte Kommunikationswirkungsforschung bedeutet dies, dass wir durch die vorhandenen Methoden nur Momentaufnahmen von Kognitionen erfassen können, diese jedoch zumindest entlang der Zeitdimension erfassen sollten. Wenn ein experimentelles Setting angewendet wird, sollte man äquivalenzfunktionale Ereignisse wie z. B. Wettbewerberaktivitäten ebenfalls messen, da diese auch zur Wirkung geführt haben könnten. Auch werden die von Merten als „interner Kontext“ bezeichneten Voraussetzungen der Individuen in der Marktforschung zu wenig erhoben, um wirklich auf Wirkungen schließen zu können. Die heutigen Methoden der Wirkungsforschung lehnen sich (Merten unterstellt Bequemlichkeit) eindeutig an den Stimulus-Response- und den Nutzenansatz an und können daher nur eine „Krücke“ darstellen. Andererseits kann man von einer Nichtoperationalisierung der komplexen Kontextmodelle für die Wirkungsforschung ausgehen, da in der Markt- und Meinungsforschung aus Zeit- und Kostengründen wohl nie sämtliche Kontextvariablen erfasst und über die Zeitdimension hinweg überprüft werden können.

Da es realistischerweise also nicht zur Erfassung all dieser Kontextvariablen kommen wird, um Wirkungen der geplanten Kommunikation tatsächlich festzumachen, erscheint es notwendig, die Erforschung der Einstellungen (Attitudinal Research) durch behavioristische Modelle zu ergänzen. Die Entwicklungen in der Informationstechnologie (Datenbanken) ermöglichen heute ein langfristiges Dokumentieren des Kaufverhaltens. Dadurch wird das Überprüfen des Erreichens dieser Unternehmensziele, auf der Basis von Kaufverhalten und Kundenloyalität, durch-

föhrbar. Idealerweise sollten die behavioristischen Daten mit den Ergebnissen der Einstellungs- und Meinungsforschung kombiniert werden und als Basis für Kundensegmentierungen und maßgeschneiderte Kommunikations- und Marketingprogramme verwendet werden.

5.6 „Endprodukte“ der Integrierten Unternehmenskommunikation

Wenn Kommunikation, wie in diesem Kapitel festgestellt wurde, ein dynamischer Prozess der Bedeutungsgenerierung ist, dann bedeutet das, übertragen auf Unternehmenskommunikation, dass es nicht eine Unternehmenswirklichkeit geben kann, sondern ebenso viele wie Individuen, die eine Auffassung darüber haben.

„Stabilisiert, normiert und akzeptiert werden die unterschiedlichen individuellen Wirklichkeitsmodelle aufgrund ihrer Vergleichbarkeit mit real vorliegenden Gegebenheiten und ihrer Bewährung als Bewältigungshilfe der Alltagskomplexität. (...) Die Erzeugung gleichartiger im Sinne des Unternehmens ausfallender Bedeutungszumessung durch Individuen ist ausschließlich als Ergebnis vielschichtiger, öffentlicher Kommunikation anzusehen. Die Schaffung gleichartiger, positiver Unternehmenswirklichkeiten bei einer Vielzahl von Personen, gesellschaftlicher Gruppen und Teilöffentlichkeiten markiert die Intentionalität von Unternehmenskommunikation“ (Deieth 1995, 94)

Die Intention, bzw. eines der Ziele der Integrierten Unternehmenskommunikation, ist die bewusste Unternehmens- und Leistungsdarstellung. Hinter der kommunikativen Absicht eines Unternehmens steht in der Regel ein konkretes Kommunikationsziel wie z.B. die Verbesserung des Bekanntheitsgrades, des Images, der Kaufmotivation, des internen Kommunikationsflusses bzw. der generelle Wunsch, ein im Sinne des Unternehmens geprägtes, positives Bild (Image) zu vermitteln (vgl. Deieth 1995, 29f).

5.6.1 *Definition des Konstruktes Unternehmensimage*

Der Begriff Image¹³⁷ kommt aus dem Lateinischen (lat. imago = Erscheinung, Wertbild, Vorstellung) und bezeichnet nach herrschender Auffassung die Gesamtheit aller Einstellungen, Kenntnisse, Erfahrungen, Wünsche, Gefühle etc., die mit einem Meinungsgegenstand verbunden sind (Johannssen 1967, 37ff).¹³⁸ Das Unternehmensimage ist demnach die Gesamtheit aller Einstellungen, Kenntnisse, Erfahrun-

¹³⁷ Der Terminus wurde 1955 von Gardner und Levy in die Markt- und Sozialpsychologie eingeföhrt. Ferner Boulding (1956a) und Bergler (1963). Rühl (1993, 57) merkt dazu an, dass Gardner und Levy Marke erstmals als ökonomisches Image definierten und diese Gleichstellung somit in die Marktforschung Eingang fand.

¹³⁸ Rühl (1993, 56) föhrt noch weitere Metaphern an, die zur Definition von Image herangezogen werden, so z.B. „Charakter“ einer Person, „Archetypus“ (im Sinne von Carl Gustav Jung's „kollektivem Unbewussten“), „Stereotyp“, „Ruf“ (im engeren Sinne von Ansehen bzw. Reputation), „Selbstbild“, „Fremdbild“, „Vorstellung“, „Vorstellungsbild“, „kognitive Schemata“ und „Klischee“ (vgl. Hesse/Gezleichter 1993, 4ff).

gen, Meinungen, Bewertungen, Auffassungen, Glaubenshaltungen und Gefühle¹³⁹, die ein Individuum mit einem Unternehmen verbindet.

So wie Individuen versuchen, das Bild, das sie von sich selbst haben bzw. die Soll-Vorstellung, die sie von sich selbst haben, zu kommunizieren, um diese Vorstellung zu überprüfen und zu schützen, gehen auch Unternehmen vor, indem sie das in der Unternehmensstrategie formulierte Selbstbild mittels ausgewählter Themen und Kommunikationsaktivitäten kommunizieren. Das vom Unternehmen intendierte Vorstellungsbild (Image) umfasst dabei im Unternehmen vorhandene Einschätzungen darüber sowie Soll-Werte dafür, wie das Unternehmen gesehen werden will, um eine positive Unternehmenswirklichkeit zu erzeugen.

„Im Image vereinen sich (...) Wirklichkeit und Fiktion. Obgleich der Begriff Vorstellungsbild den Abbildcharakter von Images recht treffend ausdrückt, verbirgt sich dahinter mehr als nur das Abbild: Der konkret wahrnehmbare Unternehmenszustand mischt sich mit dem fiktiven, vom Unternehmen projizierten Selbstbild.“ (Derieth 1995, 97)

Individuelle Rezeption des vom Unternehmen projizierten Selbstbildes (seiner projizierten Unternehmensidentität) erfolgt stets subjektiv verzerrt. Images haben daher oftmals mit der Realität nur wenig gemeinsam. Images sind deshalb eine fiktionale Größe, die wichtige Steuerungs- und Entscheidungsfunktionen übernimmt. In einem konstruktivistischen Weltbild gelten sie nicht deshalb als „richtig“ oder „wahr“, weil sie mit der objektiven Realität übereinstimmen, sondern aufgrund ihres Beitrages zur Bewältigung der Komplexität der Umwelt. Ihre Funktion ist die individuelle Reduktion der komplexen Wirklichkeit auf das Typische und Wesentliche. Dies geschieht durch Vereinfachung, z.B. durch Einordnung von Sachverhalten in gelernte Schemata, durch Verallgemeinerung von Einzelerfahrungen und Überverdeutlichung von bestimmten Aspekten bei gleichzeitiger Vernachlässigung anderer (Bergler 1991, 47f). Diese Selektionsunterstützung von Images erleichtert die Orientierung, indem komplexe Objekte auf eingängige, subjektive Muster reduziert werden. Die über das Image erzielte Vertrauensbildung ersetzt die Dauerauseinandersetzung mit vielen Einzelinformationen.

Selbst- und Fremdimage werden durch die Dimensionen eigene Primärerfahrung, verbürgtes Wissen über ein Objekt sowie Vorurteile, Befürchtungen, Sympathien oder Erwartungen konstituiert (vgl. Derieth 1995, 98). Im Zeitalter der Mediengesellschaft werden reale, authentische Strukturen (Primärerfahrungen) immer mehr durch fiktionale Strukturen ersetzt, die flexibler, diffuser, aber auch anfälliger sind und durch die Medien beschafft werden. Merten argumentiert, dass die Tatsache, dass die Medien in Bezug auf die Authentizität ihrer Informationsangebote nur noch schwer zu überprüfen sind – aus konstruktivistischer Sicht – kein Hinderungsgrund für die Wirksamkeit solch fiktionaler, durch die Medien zu beschaffender Strukturen ist. Aus dem Basistheorem des Konstruktivismus, „Menschen konstruieren ihre Wirklichkeit subjektiv und eigenverantwortlich“ (Merten 1995a, 7), folge die These, dass es so viele Wirklichkeiten gibt, wie es Menschen gibt und Objektivität dadurch

¹³⁹ Haedrich führt dazu aus, dass ein Image im Gegensatz zu einer Einstellung mehrdimensional ist und sowohl kognitive als auch emotionale Elemente enthält (1993, 252).

den Rang einer operativen Fiktion allerdings mit strategischen, sozialen Funktionen hat (vgl. Merten 1995a, 7). Darauf wiederum folgt die Überlegung, dass soziale Wirklichkeit zunehmend durch Kommunikationsprozesse, bzw. durch die Beschaffung von Wissens- und Glaubensstrukturen auf fiktionaler Basis, konstruiert werden muss. Unternehmenskommunikation und speziell Public Relations¹⁴⁰ antworteten auf diese Erfordernis, indem sie sich professionell auf die Konstruktion wünschenswerter (positiv getönter) Images einrichteten. Images sind jedoch zur Absicherung ihrer Konstruktionen – so Merten – auf bestätigende Strukturen angewiesen, die ebenfalls fiktional sein und über die Medien bewerkstelligt werden können. a) Orientierung an anderen, b) Bewertungen und c) progressive Wiederholungen („das neue X“) leisten als reflexive Strukturen in sozialer, sachlicher und zeitlicher Dimension diese Bestätigung¹⁴¹ (Merten 1995a, 11).

Zerfaß und Scherer (1993, 18) sowie Zerfaß (1996, 216) kritisieren den systemtheoretischen Ansatz von Merten, dessen konstruktivistische Theorie „Kommunikation“ zwar beschreibe, aber keine Handlungsempfehlungen dafür entwickeln könne oder wolle. Sie kritisieren Merten darin, dass er, als Vertreter des radikalen Konstruktivismus, den intersubjektiven Wahrheitsanspruch zugunsten einer Anschlussfähigkeit subjektiver Handlungen fallen lässt.¹⁴²

Zusammen mit der amerikanischen PR-Forschung (Grunig et al.) plädieren Zerfaß und Scherer dafür, dass die Theoriebildung an den konkreten Problemen der

¹⁴⁰ Merten argumentiert, dass die anhaltende Ausdifferenzierung der Gesellschaft der Ausgangspunkt für das Verständnis der Funktion von Public Relations ist. Während sich immer mehr Teilsysteme entwickeln, sind immer mehr Integrationskräfte notwendig, die prinzipiell durch das Kommunikationssystem geleistet werden, d. h. es existiert ein stetig wachsender Bedarf an Kommunikation (vgl. Merten 1995, 11). Merten und Westerbarkey definieren (1994, 205ff) Public Relations in diesem konstruktivistisch begründeten Verständnis als Prozess intentionaler und kontingenter Konstruktion wünschenswerter Wirklichkeiten durch Konstruktion viabler Images in der Öffentlichkeit.

¹⁴¹ Aus subjektiver Perspektive konstruiert der Mensch eine Vorstellung von einem Objekt O, die nicht nur eine einzige Aussage A, sondern ein Bündel von Aussagen A* umfasst, das mit einer in sich stimmigen Bewertung A versehen wird (vgl. Merten 1995, 12). Eine Vorstellung, ein Bild, stellt daher die Bewertung eines Satzes von Aussagen über das Objekt dar. Die Struktur von Images aus konstruktivistischer Sicht definiert Merten als Vorstellung V von den Vorstellungen anderer in Bezug auf ein gemeinsam anvisiertes Objekt O, also eine reflexive Superstruktur: $V(V) = A(A^*) [A(A^*)]$. Merten erklärt, dass (1995, 12): „der Unterschied zwischen Image und Meinung deutlich ist: Eine Meinung ist eine subjektive, individuelle Perspektive (Interpretation) eines Problems oder Sachverhalts. Ein Image dagegen ist die Vorstellung von einer kollektiven Vorstellung, die sowohl diffuser als auch perspektivenreicher ausfällt und dem Objekt zugerechnet wird.“

¹⁴² Dadurch – so Zerfaß und Scherrer (1993, 18) – würde eine potenzielle Diskrepanz zwischen dem tatsächlichen unternehmerischen Handeln bzw. der direkten Erfahrung der Bezugsgruppe mit dem Unternehmen und der Unternehmenskommunikation legitimiert. Public Relations würde somit von Merten als eine Sozialtechnologie zur Konstruktion erfolgrächtigter Images konzeptionalisiert, wodurch wichtige Probleme (im Bereich von Konflikt- und Mangelsituationen) der Praxis verfehlt würden. Merten (1999), dazu aufgefordert dies zu kommentieren, stellte in einem Fax dazu richtig, dass er mit der Aussage, dass dieser PR-Ansatz „kontraproduktiv würde, wenn er durchschaubar wird“ (1992, 45) darauf hingewiesen hätte, „dass Unternehmen in direktem Wettbewerb stehen und deshalb ihre Strategien *niemals* offenlegen können, auch und gerade nicht die PR.“ Zerfaß verwechselte diese Aussage, so Merten, offensichtlich mit dem Ethik-Code der PR, der Offenheit (allerdings in ganz anderer Hinsicht) fordern würde.

Praxis ansetzt und schlagen den methodischen Konstruktivismus¹⁴³ als Vorgehensweise vor. Sie argumentieren, dass Merten von einem massenmedialen, persuasiven PR-Verständnis ausgehe, das dem verständigungsorientierten PR-Verständnis, das sich in zunehmendem Maße der personalen – und nicht der medialen – Kommunikation bedienen werden wird, gegenübersteht. Erstere Sichtweise versucht eine Handlungskoordination zwischen Bezugsgruppe und Unternehmen auf der Basis von Einflussnahme (Persuasion) herbeizuführen, während die verständigungsorientierte Sichtweise die Handlungskoordination auf der Basis von gemeinsamer Situationsdefinition, gemeinsamer Problemdefinition und der Erarbeitung gemeinsamer Handlungsoptionen – also auf der Basis von Einverständnis – herbeizuführen sucht. Ziele des verständigungsorientierten PR-Ansatzes können die Klärung von Sachverhalten, die Klärung interpersonaler Beziehungen sowie die Verdeutlichung der Selbstbilder der Beteiligten sein. Merten (1999) kritisiert wiederum den verständigungsorientierten PR-Ansatz, bei dem Interessensfreiheit, so Merten, notwendig unterstellt werden müsse, weswegen dieser Ansatz nicht funktionieren würde, denn jede Organisation müsse ihre Strategien an den Interessen der Organisation orientieren, weil sie nur so ihr Überleben (im Sinne von Parson's „latent pattern maintenance“) sichern könne.¹⁴⁴

5.6.2 Das Verhältnis von Image, Marke und Reputation

Die Begriffe Image¹⁴⁵, Marke und Reputation bezeichnen wichtige Zielgrößen der Integrierten Unternehmenskommunikation. Alle drei Begriffe werden jedoch in der Alltagssprache oft willkürlich und unreflektiert verwendet. Wenn man versucht, die

¹⁴³ Die handlungstheoretische Prämisse des methodischen Konstruktivismus (Erlanger Schule) lautet, dass Wissenschaften als Wahl und Ergreifung von Mitteln für von Menschen gesetzte Zwecke begriffen werden müssen, die die Verbesserung der Praxis aus der Praxis zum Ziel haben (Janich 1992, 38, zit.n. Zerfuß/Scherer 1993, 19).

¹⁴⁴ Offensichtlich liegen einige Missverständnisse zwischen diesen Wissenschaftlern vor, die hier jedoch nicht weiter diskutiert werden sollen. Nach Meinung der Verfasserin will Merten Public Relations jedoch nicht zu einer Sozialtechnik des „Überredens“ abstempeln, wie Scherer und Zerfuß (1993) kritisieren, sondern die Funktion und Wirkungsweise massenmedialer Kommunikationssysteme sowie – innerhalb dieser – die Wirkung der geplanten, medial vermittelten Unternehmenskommunikation analysieren. Das Ergebnis sind interessante Erklärungsansätze dazu, wie man sich die Konstruktion von Image und öffentlicher Meinung, anhand medial vermittelter Kommunikation, zwischen einander weitgehend anonymen Kommunikationspartnern vorstellen kann.

¹⁴⁵ Grunig (1993) lehnt den Begriff Image ab, weil er zu viele negative Konnotationen beinhaltet, die suggerieren, dass Organisationen unabhängig von ihrem Verhalten ein Image kreieren und projizieren können (vgl. dazu auch Berstein 1985, 11). Grunig lehnt den Begriff auch ab, weil er ungenügend definiert ist und von vielen Public Relations-Managern unreflektiert verwendet wird. Grunig will den Terminus Image durch jene Termini ersetzt sehen, die jene Konstrukte bzw. mentale Prozesse bezeichnen, die im Terminus Image zusammengefasst wurden, z.B. Kenntnis, Einstellung, Erfahrungen. Erstens seien diese Konstrukte doch sehr unterschiedlich und zweitens könne auch der Erfolg von Kommunikationsprogrammen nur auf der Basis dieser einzelnen Konstrukte gemessen werden. Als Alternative führt Grunig auch den Begriff „Schema“ oder „Schemata“ an, das sind kognitive Wissens-Einheiten, in denen Menschen ihre kognitiven Einzel-Einheiten (hierarchisch oder aufgrund von Ähnlichkeiten) organisieren (Grunig 1993, 279f). Trotz der Kritik von Grunig meine ich, dass der Begriff – wenn reflektiert wird, dass er für obengenannte Konstrukte bzw. mentale (Wirkungs-) Prozesse steht – weiterhin als zusammenfassender Terminus verwendet werden kann.

drei Begriffe zu definieren bzw. auf ihre Bedeutung hin zu analysieren, entdeckt man, dass sie Worthülsen für dasselbe multidimensionale Konstrukt – in den Köpfen der Bezugsgruppen – darstellen. Ein Konstrukt, das sich aus *Kognitionen* wie Wahrnehmungen, Einstellungen, Kenntnissen, Erfahrungen, Bewertungen, Auffassungen, Glauben und *Gefühlen* bezüglich eines Objektes, einer Person bzw. einer Institution oder Unternehmung, zusammensetzt. Image, Marke und Reputation umschließen, sozusagen als Dachnamen, alle diese psychologischen Konstrukte, die wiederum das Produkt von Kommunikation (bzw. Bedeutungsgenerierung und Gedächtnisleistung) sind. Unternehmensimage, Unternehmensruf und Marke können demnach als mentale, multidimensionale Konstrukte definiert werden, die individuell, im Gedächtnis jeder einzelnen Person, die ein Produkt bzw. eine Firma kennt oder von ihr gehört hat, entwickelt werden. Image, Ruf oder Marke entstehen in den Köpfen der Menschen und sind dort verankert.

Dass es sich bei den drei Begriffen – die sich aus denselben psychologischen Konzepten zusammensetzen – um dasselbe Konstrukt handelt, so die These dieser Arbeit, wird dadurch unterstrichen, dass allen drei Konstrukten, sowohl dem Image, der Reputation als auch der Marke dieselben Mechanismen zugrunde liegen: Selektivität, Vereinfachung, Verallgemeinerung und Überverdeutlichung; alle drei erleichtern sie die Orientierung, indem komplexe Objekte oder Situationen auf eingängige, subjektive Muster reduziert werden. Auf diese Art und Weise reduzieren sie die Komplexität der Informationsauswahl und Verarbeitung. Alle drei Begriffe stehen für Konstrukte, die reflexiv sind, weil sie nicht nur die Vorstellung eines Subjektes von einem Objekt bzw. einem Subjekt umfassen, sondern auch die Vorstellung von einer kollektiven Vorstellung. Alle drei Bezeichnungen – sowohl Image, Marke als auch Reputation – stehen für vielfältige Erwartungshaltungen auf der Seite der unterschiedlichen Bezugsgruppen und unterschiedliche Versprechen seitens der Unternehmung. Alle drei Konzepte führen schlussendlich zu einer Vertrauensbildung, die eine Dauerauseinandersetzung mit vielen Einzelinformationen ersetzt.

Wichtig erscheint in diesem Zusammenhang auch die semantische Klarstellung, dass ein Unternehmen zwar seine Identität (Politik, Ausrichtung, Produkte, Personen und Symbole) kreieren, verändern, beeinflussen und projizieren kann, aber nicht das Image (die Reputation) an sich, denn dieses Konstrukt gehört dem Kunden, wird nur von ihm selbst kreiert. Das heißt, ein Unternehmen kann mit Hilfe von Kommunikation seine Identität, seine Werte und seine Persönlichkeit projizieren, aber nicht sein Image. Der Begriff „Marke“ bezeichnet im Sprachgebrauch allerdings auch die vom Unternehmen in Form von Symbolen (Logos), Kommunikation, Architektur etc. projizierte Identität des Unternehmens bzw. der Produkte, wodurch die Marke – in dieser Bedeutung – auch ein aktiver Part des Unternehmens ist.

Die Aufspaltung in die oben aufgelisteten mentalen Prozesse (Wahrnehmung, Einstellung, Kenntnis, Erfahrung etc.), die gemeinhin als Image, Marke oder Reputation bezeichnet werden, ist sowohl für das Erstellen von Kommunikations- bzw. Marketingzielen notwendig als auch für das Messen des Erfolges. Das heißt, um den Wert der Marke – die als Gesamtprodukt aller Marketing- und Kommunikationsanstrengungen gilt – zu messen, werden von der Marktforschung jene mentalen Pro-

zesse bzw. Konstrukte erfasst, die als Bestandteile des Sammelkonstruktes genannt wurden: Bekanntheitsgrad, Vertrautheit mit der Marke, Einstellung gegenüber der Marke, Markenassoziationen, Kaufintention bezüglich der Marke sowie Erfahrungen mit der Marke (Zufriedenheit) und Beziehung mit der Marke (Loyalität). Geht es auf der Mikro-Ebene darum, den Erfolg von Kommunikationsprogrammen anhand der genannten kognitiven Konzepte zu messen, geht es auf der Makro-Ebene darum, zu messen, welchen Beitrag Kommunikation zum Erreichen von Organisationszielen leistet. Und da Organisationsziele letztendlich immer auf der Basis einer Beziehung zu einer Bezugsgruppe und deren Verhalten definiert sind, müsste die Kommunikationsfunktion auf der Makro-Ebene messen, wie viele Personen das gewünschte Verhalten gezeigt haben (vgl. Grunig 1993, 289).

Der Begriff „Reputation“ wird von Dozier (1993, 230) als Auffassungen über ein Unternehmen definiert, die meist aufgrund direkter Erfahrung mit der Organisation und ihren Mitarbeitern aber auch durch medial verbreitete Botschaften entstanden sind. Die Reputation stimmt – so Dozier – eher mit den tatsächlichen Charakteristika der Unternehmung überein als das in erster Linie durch Massenmedien gespeiste Image, das jemand vom Unternehmen hat. Dozier bietet mit der Definition über die Kontaktart (massenmedial vs. interaktiv) ein Unterscheidungskriterium für die Begriffswahl an, das nicht ausschließlich für einen Begriff zutrifft und daher keine wirkliche Differenzierung ermöglicht.

In der Literatur wird oftmals zwischen Marken- und Firmenimage unterschieden, wobei Markenimage dadurch implizit ausschließlich für Produktmarken steht. Von einer derartigen Differenzierung möchte sich die Autorin distanzieren, in der vorliegenden Arbeit bezieht sich der Begriff Marke sowohl auf Produkte wie auch auf Firmen. Bergler (1991) differenziert für das Verhältnis zwischen Produkt- und Firmenmarke bzw. Produkt- und Firmenimage vier Beziehungstypen: Firmen- und Markenimage können ident sein, sie können positiv integriert sein, sie können desintegriert sein (Fehlen ähnlicher Strukturen) oder isoliert sein (bewusste Isolation). In letzter Konsequenz geht es sowohl beim Konstrukt des Images als auch bei den Konstrukten der Reputation und der Marke darum, eine Beziehung bzw. „geregelte Bindung“ (Derieth 1995, 104) zwischen dem Unternehmen und seinen Bezugsgruppen herzustellen bzw. durch glaubwürdige Kommunikation Vertrauen zu generieren.

Image, Marke und Reputation können daher, so wie bei Grunig (1993, 265f), als symbolische Beziehung zwischen einem Unternehmen und seinen Bezugsgruppen definiert werden. „(...) I suggest that image refers to a number of symbolic relationships that are important complements to the building of behavioral relationships between an organization and its publics.“¹⁴⁶ (Integrierte) Kommunikatoren sollten jedoch einen gewissen Einfluss auf beide Arten der Beziehungen erreichen, auf die

¹⁴⁶ Dadurch, dass auch Grunig den Aufbau und die Gestaltung von symbolischen und Verhaltens-Beziehungen als Ziele der Kommunikation in den Mittelpunkt stellt, wird die Parallele zwischen dem Public Relations-Ansatz (bei dem Beziehungen von jeher im Mittelpunkt standen, siehe Terminusus Public „Relations“) und dem Konzept des Beziehungsmarketings bzw. dem Konzept der Integrierten Unternehmenskommunikation deutlich. In der Integrierten Unternehmenskommunikation wird ebenfalls der Aufbau einer persönlichen Beziehung mit den Kunden und das Messen des Erfolges auf der Basis des Handelns propagiert. Grunig definiert die Funktion von Public Relations zum einen als Beziehungspflege, zum anderen als Vermittlung in konfliktgeladenen Situationen.

symbolischen Beziehungen mit Bezugsgruppen, die auf kommunikativen Interaktionen basieren und auch auf die Verhaltens-Beziehungen, da die Kommunikationsfunktion zum einen die Handlungen, Entscheidungen und Versprechen des Unternehmens/des Produktes kommunizieren bzw. in einen Kontext stellen muss und zum anderen eine Teilverantwortung dafür hat, dass die Handlungen des Unternehmens mit den kommunizierten und den gesellschaftlichen Werten und Normen in Einklang stehen.

„What publics think of an organization is a product of their communication as well as of their experience and the experience of others with an organization. Communication – a symbolic relationship – can improve a behavioral relationship, but a poor behavioral relationship can destroy attempts to use communication to build a symbolic relationship or to improve a behavioral relationship.“ (Grunig 1993, 289)

Das Ziel der Unternehmenskommunikation ist es, Beziehungen mit Bezugsgruppen aufzubauen, die – so Grunig – folgende Charakteristika aufweisen sollten: Beidseitigkeit, Vertrauen, Glaubwürdigkeit, gegenseitige Legitimität, Offenheit, beidseitige Zufriedenheit und gegenseitiges Verständnis (Grunig 1993, 290).

5.6.3 Öffentliche Meinung, Glaubwürdigkeit und Vertrauen

Auch der diffuse Terminus „öffentliche Meinung“ gilt als Konstrukt, das dieselbe Funktion aufweist wie Image, Reputation und Marke. Auch die öffentliche Meinung hat die Aufgabe der Filterung einzelner Themen aufgrund der knapp bemessenen Aufmerksamkeit (vgl. Derieth 1995, 114). Öffentliche Meinung muss ebenfalls, wie die anderen Konstrukte, als latente Erwartung gegenüber dem Unternehmen ständig beachtet bzw. analysiert werden.

Öffentliche Meinung ist eine bestimmte Art des Wissens, die aus der intermediären Funktion von Öffentlichkeit entsteht, die wiederum in der Aufnahme, Verarbeitung und Artikulation von Informationen, Meinungen und Interessen der unterschiedlichen Teilsysteme liegt (vgl. Derieth 1995, 113). Obwohl öffentliche Kommunikation sowohl interpersonell als auch medial stattfinden kann, basiert der Entstehungsprozess öffentlicher Meinung auf massenmedialer Kommunikation. Die Entstehung öffentlicher Meinung wird daher vor allem durch die von Medien „veröffentlichte“ Meinung genährt (vgl. Merten 1987, 331).

Zur Frage, welche Wirkung in den Medien veröffentlichte Meinungen auf öffentliche Kommunikation ausüben können, konstatiert Derieth, dass sie weniger zu Meinungs- und Verhaltensänderungen der Rezipienten beitragen, sondern durch ihre Bereitschaft, sich mit bestimmten Themen zu befassen, zur Entwicklung thematischer Prioritäten des Publikums führen.¹⁴⁷

¹⁴⁷ Dieser Sachverhalt wurde von der Kommunikationsforschung als Agenda-Setting-Funktion der Massenmedien (McCorm/ Shaw 1972) bezeichnet. Durch unterschiedlich ausführliche und intensive Behandlung von Themen vermitteln die Medien dem Rezipienten eine Rangfolge. Indem Massenmedien bestimmte Themen aufgreifen und weiterführen und andere fallen lassen bzw. nicht aufnehmen suggerieren sie was diskussions- und entscheidungswürdig ist. Die Themenstrukturierung führt so auch zu einer Orientierung des Einzelnen.

Wenn ein Unternehmen Thema öffentlicher Kommunikation ist, so sollte es keine direkten Veränderungen der Einstellungen und Meinungen einzelner erwarten, sondern eine Konsentierung der Einstellungen und Meinungen auf der Basis des öffentlichen Dialogs (dies entspricht der Funktion von Öffentlichkeit). Öffentliche Meinung ist daher kaum zu instrumentalisieren, sie dient Unternehmen jedoch als Ersatzindikator für gesellschaftliche Interessen und Ansprüche. Sie dient der Identifizierung öffentlicher Themen, die geeignet sind, über intentionale Kommunikationsprozesse ein idealerweise dialogisches Verhältnis zwischen Unternehmen und Bezugsgruppe herzustellen. Die öffentliche Dimension der Unternehmenskommunikation kann zur faktischen Wirkung fiktiver Elemente beitragen, solange Fiktionen auf Fakten basieren bzw. in Fakten umgewandelt werden können. Eine positive öffentliche Meinung über ein Unternehmen entwickelt sich jedoch nur dann, wenn das Unternehmen zum einen die öffentliche Meinung ständig beobachtet und darauf reagiert, zum anderen aber auch aktiv mitgestaltet.

Wenn fiktionale Kommunikationsinhalte in faktische, nachvollziehbare Eigenschaften umgesetzt werden, d.h. das Unternehmensverhalten mit der Kommunikation übereinstimmt, dann führt das langfristig zur Glaubwürdigkeit der Kommunikation. Die Entstehung von Glaubwürdigkeit ist nach Bentele (1988, 28) von subjektiven Erwartungen und Wahrnehmungen des Rezipienten bezüglich des Kommunikators geprägt. Diese Erwartungen und Wahrnehmungen auf Rezipientenseite umfassen die Kommunikator- oder Aussagenkompetenz, den Vertrauensvorschuss, der vom Rezipienten entgegengebracht wird, die angeblich wahrgenommene Objektivität der inhaltlichen Darstellung, die Ausgewogenheit der Themen und Meinungen und die Konsistenz der angebotenen Information. Die Glaubwürdigkeit kann demnach nicht, so Derieth (1995, 196), wie von der kommunikationspsychologischen Forschungstradition angenommen einem objektiven Merkmal des Kommunikators gleichen. Die kommunikationssoziologische Forschungsrichtung definiert Glaubwürdigkeit stattdessen rezipientenorientiert, als „ein subjektives, vom Individuum zugeschriebenes, mehrdimensionales, temporales Konstrukt während des Rezeptionsprozesses“ (Bentele 1988, 408f). Glaubwürdigkeit ist in einer mediatisierten Welt, in der Wirklichkeitskonstruktionen auf einem individuellen Zugriff auf Informationsangebote basieren, als die Diskrepanz zwischen Medienrealität und der individuell wahrgenommenen Wirklichkeit zu definieren (vgl. Derieth 1995, 195). Das heißt, im Rezeptionsprozess weist der Rezipient der Kommunikation das Kriterium Glaubwürdigkeit auf der Basis subjektiver Wirklichkeitsübereinstimmung zu. Die Leistung der Glaubwürdigkeit für den Rezipienten liegt in ihrer Ersatzfunktion für die nicht nachprüfbare Wahrheit von Informationen in entscheidungs- oder handlungsrelevanten Situationen. Sie hilft, als vereinfachender Mechanismus, den Menschen dabei, die Umweltkomplexität zu bewältigen. Bentele (1988, 408) argumentiert, dass die persönliche Orientierung an der unterschwellig unterstellten Richtigkeit von Informationen, sprich Glaubwürdigkeit, wesentlich dazu beiträgt, Vertrauensmuster zu konstituieren. Glaubwürdigkeit kann als Vorstufe von Vertrauen fungieren, wobei das Vorhandensein des Vertrauens gleichzeitig Glaubwürdigkeit unterstellt. Auch Vertrauen stellt einen vereinfachenden Mechanismus im Bestreben nach Verringerung von Umweltkomplexität dar.

Glaubwürdigkeit und Vertrauen können nicht vom Unternehmen kommuniziert werden, sie müssen indirekt durch konsistentes Verhalten und konstante Projektion der Unternehmensidentität ausgelöst werden. Ein Unternehmen muss die Entstehungs- und Wirkungsbedingungen von Glaubwürdigkeit respektive Vertrauen kennen, um die Unternehmenspolitik zu legitimieren und die Unternehmenskommunikation zu optimieren (vgl. Derieth 1995, 194). Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Legitimität sind die ideologische Grundlage für die politische und wirtschaftliche Existenz von Unternehmen, deren Macht oder Einfluss und der Akzeptanz ihrer Handlungen, die an den Werten und Normen der Gesellschaft gemessen werden.

5.7 Zusammenfassung

Geplante Kommunikation, die vom Unternehmen initiiert wird und direkt oder indirekt auf Absatzsteigerung ausgerichtet ist, ist ziel- und zweckgerichtet und damit intentional. Unternehmenskommunikation wird in diesem Kapitel als intentionales Handeln definiert, das zur Stimulation von Bedeutungsgenerierung durch den Austausch von geteilten Symbolen veranlasst. Der angewandte Kommunikationsstil kann informativ, argumentativ oder persuasiv sein. Wie groß das Beeinflussungspotenzial von Unternehmen ist, hängt jedoch nicht nur vom Inhalt der Kommunikation, deren Qualität oder der Reichweite des Mediums ab, sondern auch von der Involviertheit, der Aufmerksamkeit und Aufnahmebereitschaft des Empfängers bzw. von dessen Status innerhalb der Gruppe oder dessen Beziehung mit dem Unternehmen. Die Situative Theorie der Teilöffentlichkeiten von Grunig nimmt diesen Gedanken auf und gruppiert Personen aufgrund ihrer Involviertheit, ihrem Problembewusstsein und ihrem Kommunikationsverhalten.

Um bestimmte Wirkungen durch Integrierte Unternehmenskommunikation hervorgerufen und danach messen zu können, muss man sowohl das Informationsverarbeitungsverhalten als auch die im Gedächtnis der Bezugsgruppe abgespeicherten Konzepte zuerst analysieren. Die neueren Modelle distanzieren sich von der Vorstellung, dass wir Informationen in unterschiedlichen Kammern im Gehirn (Kurz-, Arbeits- und Langzeitgedächtnis) nach Inhalten hierarchisch schubladisieren. Sie gehen vielmehr davon aus, dass Informationen als Aktivierungsmuster von Knoten bzw. als Stärke oder Gewicht der Verknüpfung gespeichert werden.

Was den erkenntnistheoretischen Zugang zum Thema Unternehmenskommunikation betrifft, wird im vorliegenden Kapitel eine pragmatische Position eingenommen. Diese schlägt vor, die Kognitivwissenschaft (intrapersonelle Ebene) und die Handlungstheorie (interpersonelle Ebene) – beide Behaviorismus – sowie die Systemtheorie (relationale Ebene von sozialen Einheiten) und den Konstruktivismus (intrapersonelle Ebene) – beide Idealismus – situativ, ihrem Erklärungspotenzial entsprechend im Verbund einzusetzen, um die Erkenntnisse der Kommunikationsforschung auf allen Ebenen zu fördern.

Bezüglich der Wirkungsmodelle von Kommunikation werden integrierte Modelle vorgeschlagen, die einerseits alle drei Arten von Wirkung: Denken, Fühlen und Handeln, in jeder hierarchischen Anordnung berücksichtigen und andererseits davon ausgehen, dass verschiedene Ebenen der Involviertheit zu verschiedenen Wirkungs-

sequenzen führen. Hohe Involviertheit der Kunden begünstigt die „Denken→ Fühlen→Handeln“-Sequenz und niedrige Involviertheit die „Handeln kommt vor Denken/Einstellungen“-Sequenz. Als integriertes Wirkungsmodell gilt auch das tetramodale Wirkungsmodell von Merten, das den Stimulus, den internen Kontext des Rezipienten, den externen Kontext aus situativen und sozialen Rahmenbedingungen und die selektive Aufmerksamkeit und Verarbeitungskapazität des Rezipienten berücksichtigt. Dieses multikontextuelle Wirkungsmodell scheint zwar der Komplexität der Entstehung und des Messens von Kommunikationswirkung am besten Rechnung zu tragen, man muss jedoch realistischerweise davon ausgehen, dass die Wirtschaft aus Zeit- und Geldgründen keine derart komplexen Marktforschungsstudien in Auftrag geben wird. Hier wird daher das Erfassen von Verhaltensdaten, die später mit Einstellungs- und Meinungsforschung kombiniert werden, propagiert.

Als „Output“ der Integrierten Unternehmenskommunikation werden in dieser Arbeit die Größen Image, Reputation und Marke definiert, wobei argumentiert wird, dass die drei Begriffe für dasselbe multidimensionale Konstrukt stehen, das sich wieder aus unterschiedlichen Zielgrößen wie Wissen, Kenntnissen, Einstellungen, Befürchtungen, Erwartungen, Sympathien, Vorurteilen, Meinungen, Erfahrungen, Bewertungen, Auffassungen, Glaubenshaltungen, Gefühlen und Verhaltensintentionen etc. zusammensetzt, die ihrerseits das Produkt von Kommunikation sind. Marke, Image und Reputation haben dieselben Funktionen. Ihre Selektionsunterstützung erleichtert die Orientierung, indem komplexe Objekte oder Entscheidungen auf eingängige, subjektive Muster reduziert werden. Die über Marke, Image oder Reputation erzielte Glaubwürdigkeit und Vertrauensbildung ersetzt die Dauerauseinandersetzung mit vielen Einzelinformationen. Alle drei Begriffe stehen für Konstrukte die reflexiv sind, weil sie nicht nur die Vorstellung eines Subjekts von einem Objekt/Subjekt umfassen, sondern auch die Vorstellung von einer kollektiven Vorstellung.

Im Zeitalter der Medien werden Primärerfahrungen der diversen Bezugsgruppen mit dem Unternehmen immer mehr durch fiktionale Strukturen ersetzt, die flexibler, diffuser, aber auch auffälliger sind und durch die Medien beschafft werden. Fiktionale Darstellungen werden im Rahmen der Unternehmenskommunikation dazu benutzt, eine Angleichung zwischen Selbst- und Fremdbild herzustellen. Für den Aufbau von Image, Reputation oder Marke bedarf es daher intentionaler Kommunikation, die die Wahrnehmungsmöglichkeiten der Bezugsgruppe auf bestimmte Muster, die „Soll-Identität“, einschränkt. Integrierte Unternehmenskommunikation erreicht aufgrund ihrer Konsistenz und besseren Wiedererkennbarkeit bzw. Einordenbarkeit in vorhandene Einstellungen eher diese Einschränkung der Wahrnehmungsmöglichkeiten als nicht-integrierte Unternehmenskommunikation.

Die Integrierte Unternehmenskommunikation hat demnach erstens die Aufgabe sämtliche Kommunikationsfunktionen und Instrumente zu integrieren, um so Synergie- und Multiplikator-Effekte auszulösen. Weiters hat sie die Funktion Unternehmenswirklichkeiten (Image, Reputation, Marke) bei den Bezugsgruppen zu konstruieren, indem sie deren Wahrnehmung der Unternehmensidentität bzw. des Unternehmensverhaltens auf bestimmte Möglichkeiten einschränkt. Drittens hat sie bezüglich des Außenbezugs des Unternehmens zu seiner Umwelt eine Legitima-

tions- und Präventionsfunktion. Diese nimmt sie wahr, indem sie öffentliche Meinungen analysiert und internalisiert bzw. aktiv mitbestimmt.

Integrierte Unternehmenskommunikation ist, wie anfangs dargestellt wurde, nicht nur ein Managementprozess und ein neues Modell der Unternehmenskommunikation, sondern auch ein Optimierungskonzept. Vergleichbar mit der Total Quality Management-Bewegung im Bereich Produkt- und Servicequalität soll Integrierte Unternehmenskommunikation die Kommunikationsqualität und die Effektivität der Kommunikation optimieren. Wenn Integrierte Unternehmenskommunikation auf der Basis der in diesem Kapitel beschriebenen Theorien geplant wird, stellt sie eine konzeptionelle und qualitative Fundierung für die Optimierung der Kommunikationsbeziehungen zwischen Unternehmen und Umwelt dar.

6. Modelle der Integrierten Unternehmenskommunikation

Im folgenden Kapitel werden alle bekannten Konzepte der Integrierten Kommunikation vorgestellt, die bis heute von Forschern in Deutschland und in den USA erarbeitet wurden. Da es sich bei der vorliegenden Arbeit um eine breite Bestandsaufnahme der Entwicklung bzw. Umsetzung dieses Konzeptes in Theorie und Praxis handelt, stellen dieser dokumentarische Überblick über die Entwicklung des Konzeptes in diesen beiden Ländern bzw. das Erarbeiten eines eigenen Ansatzes einen zentralen Aspekt der vorliegenden Arbeit dar. Die Auseinandersetzung mit den Modellen ermöglicht es, den Zusammenhang zwischen jenen zentralen Kriterien für Integrierte Kommunikation besser zu verstehen, deren Umsetzung in der empirischen Studie (siehe Kapitel 9 bis 11) überprüft wird.

Jedes Modell wird anhand seiner Definition und Ausrichtung vorgestellt, danach wird der Aufbau des Konzeptes diskutiert, worauf wiederum ein kurzer Kommentar folgt, in dem einerseits versucht wird einen Bezug zwischen den theoretischen Elementen der Integrierten Unternehmenskommunikation, die in den Kapiteln 2 bis 5 analysiert wurden, herzustellen und andererseits versucht wird, die Besonderheiten des jeweiligen Modells, im Vergleich zu den anderen Konzepten, hervorzuheben. Die Modelle unterscheiden sich durch unterschiedliche Zugangsweisen und Perspektiven, aber auch anhand ihrer Komplexität und Reichweite. Das Pionier-Modell der „Integrated Marketing Communications“, das an der Northwestern University entwickelt wurde, wird aufgrund seiner Vorreiterrolle für Theorie und Praxis sowie aufgrund seiner Kundenorientierung am ausführlichsten behandelt. Es wird hier auch deshalb detaillierter vorgestellt, weil es die Auswahl und Definition der zentralen Integrationskriterien – für die nachfolgende empirische Untersuchung – stärker beeinflusste als die anderen Modelle.

In welcher Weise hier das Wort „Modell“ im Sinne von „Modell der Integrierten Unternehmenskommunikation“ zu verstehen ist, wird im Folgenden kurz erarbeitet. Unabhängig davon, ob wir uns dessen bewusst sind oder nicht, benutzen wir immer dann Modelle, wenn wir versuchen über irgend etwas nachzudenken, uns etwas vorzustellen oder zu diskutieren. Severin und Tankard (1988, 30) definieren Modell als eine theoretische und vereinfachte Repräsentation der richtigen Welt. Ein Modell ist dabei kein erklärendes Hilfsmittel, aber es hilft in direkter Art und Weise eine Theorie zu formulieren, indem es Beziehungen vorschlägt. Modelle haben organisierende, heuristische (Finden neuer Erkenntnisse), vorhersagende und hypothesendefinierende bzw. messende Funktionen (vgl. u.a. Deutsch 1952, 360f).

Ein Modell ist eine Abstraktion, eine „Landkarte“ der Realität, die die wichtigen Charakteristika umfasst, jedoch andererseits viele Details weglässt. Das Einbeziehen verschiedener Punkte in ein Modell und das Weglassen anderer Punkte impliziert die unterschiedliche Relevanz der Punkte. In dieser Selektivität liegt jedoch auch die Gefahr der „Über-Vereinfachung“ komplexer Strukturen. Ein Modell ist daher eine

bewusst simplifizierte Beschreibung in verbaler, grafischer oder mathematischer Form eines Stücks der Realität (vgl. McQuail/Windahl 1993, 2f). Es kann nie ein einziges Modell geben, das für alle Zwecke und alle Analyseebenen dient. Es ist daher wichtig für einen bestimmten Zweck das richtige Modell auszuwählen. McQuail und Windahl (1993, 4) argumentieren, dass Modelle der Kommunikation deshalb von herausragender Bedeutung sind, weil ihr Erkenntnisgegenstand „Kommunikation“ eine bindende Kraft für soziale Beziehungen ist, die gleichzeitig unsichtbar und nicht angreifbar ist und keine permanenten Formen aufweist. Das heißt, weil man sich mit dem Phänomen der Kommunikation anhand verbaler Abstraktionen auseinandersetzen muss, ist es erleichternd zumindest „etwas“ in grafischer Form „fixiert“ zu haben, trotz der bleibenden Abstraktion (McQuail/Windahl 1993, 4).

In diesem Sinne – sowie auf der Basis aller genannten Vorbehalte – werden hier Modelle der Integrierten Unternehmenskommunikation beschrieben und diskutiert. Für ein derartig komplexes und allumfassendes Thema ist es jedoch zwingend, dass sich die Modelle selektiv mit ausgewählten Variablen beschäftigen und andere weglassen. Die vorliegende Arbeit und insbesondere dieses Kapitel sollen deshalb durch die Beschreibung und Analyse aller vorhandenen Ansätze das Gesamtbild erzeugen, das in den einzelnen Ansätzen zu kurz kommt.

6.1 Bruhn's Modell der Integrierten Unternehmenskommunikation

6.1.1 Konzeptdefinition

Bruhn¹⁴⁸ stellt in seiner Definition der Integrierten Unternehmenskommunikation den Managementprozess der Integration, der zu einem einheitlichen Erscheinungsbild führt, in das Zentrum der Aufmerksamkeit:

“Integrierte Unternehmenskommunikation ist ein Prozess der Planung und Organisation, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für sämtliche Zielgruppen der Unternehmenskommunikation konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen zu vermitteln.” (Bruhn 1995, 13)

Bruhn erklärt die Notwendigkeit und Vorteile des Konzeptes anhand des verhaltenswissenschaftlichen Wirkungsansatzes der Gestaltpsychologie. Die subjektive Wahrnehmung der Konsumentinnen basiert auf einer individuellen, selektiven Aufnahme von Stimuli. Die Gestaltpsychologie geht deshalb davon aus, dass eine einheitliche Wahrnehmung – die Grundlage, um Entscheidungen beim Rezipienten zu provozieren – durch widersprüchliche oder inkonsistente Informationen sehr erschwert würde und Inkonsistenz deshalb vermieden werden soll.

¹⁴⁸ Manfred Bruhn ist Forscher und Professor am Lehrstuhl für Marketing und Unternehmensführung der Universität Basel, Schweiz. Während der Entstehung dieses Konzepts war er an der European Business School in Reinhardtshausen, Deutschland, tätig.

6.1.2 Konzeptaufbau

Bruhn unterscheidet eine inhaltliche Integration, eine formale Integration und eine zeitliche Abstimmung der Kommunikationsinstrumente. Die inhaltliche Integration stellt sich die Aufgabe der thematischen Abstimmung aller Kommunikationsmittel im Hinblick auf die zentralen Ziele der Unternehmenskommunikation. Sämtliche Kommunikationsinstrumente, die ein und dieselbe Teilöffentlichkeit ansprechen, müssen inhaltlich abgestimmt sein. Auch wenn man unterschiedliche Teilöffentlichkeiten mit einem Instrument anspricht, muss das Instrument einheitlich eingesetzt werden. Die formale Integration beschäftigt sich mit der formalen Vereinheitlichung der Gestaltungsprinzipien der unterschiedlichen Kommunikationsmittel, mit dem Ziel der erleichterten Wiedererkennbarkeit und des höheren Lernerfolges (Erinnerung) bei den Rezipienten. Dies bedeutet die Anwendung eines einheitlichen Corporate Designs, einheitlicher Logos, Slogans und anderer Unternehmens- oder Markenzeichen nach vorgegebenen formalen Richtlinien (Schrifttyp, Größe, Farbe). Die zeitliche Abstimmung des Einsatzes der Kommunikationsinstrumente ist notwendig, damit sich die Kommunikationsmaßnahmen gegenseitig unterstützen.

Die Entwicklung der Kommunikationsstrategie beginnt mit der Festlegung einer strategischen Positionierung des Unternehmens. Diese stellt das „Soll-Bild“ dar, das ein Unternehmen von sich vermitteln will. Parallel zur Kommunikationsstrategie für das Gesamtunternehmen muss eine Strategie für jede einzelne Kommunikationsfunktion des Unternehmens entwickelt werden. Die Strategie einer Kommunikationsfunktion besteht aus drei Dimensionen: Definition der Zielgruppen, Formulierung der Botschaften und Auswahl der Kommunikationsmittel.

Die Kommunikationsstrategie muss in Form eines schriftlichen Dokuments festgehalten werden, das aus drei Teilen besteht: der Strategie, den Kommunikationsregeln und den Organisationsregeln (vgl. Bruhn 1995, 149). Die Strategie soll eine Ausformulierung der Hauptziele (die der strategischen Positionierung entsprechen), Hauptzielgruppen und Kerninstrumente darstellen. Die Kommunikationsregeln sollen daraus abgeleitet genauere Aussagen über die strategische Positionierung und Kommunikationsziele des Unternehmens sowie die Formulierung der zentralen Kommunikationsbotschaften umfassen. Auf der Basis einer Gegenüberstellung der objektiven und der von den Kundinnen wahrgenommenen Stärken und Schwächen wird die Soll-Positionierung erarbeitet. Es werden jene Eigenschaften des Unternehmens/des Produktes betont, die Stärken des Unternehmens darstellen und die für die Zielgruppe eine große Relevanz haben. Die Organisationsregeln schreiben die Ablaufprozesse, die Formen der Zusammenarbeit sowie die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten der Kommunikationsabteilungen fest. Das gemeinsame Arbeiten an diesem Dokument wird auch das Denken der Mitarbeiter und der Agenturmitglieder konsolidieren. Das Papier sollte auch auf die Aktivitäten der Wettbewerber eingehen, konkrete Verhaltensziele festlegen, eine Medienstrategie beinhalten und die Evaluationsmöglichkeiten artikulieren.

Im Konzept von Bruhn soll die Integration im Bereich der Zieldefinition, der Definition der Botschaften und der Festlegung des Instrumenteneinsatzes durch hierarchische Ordnung herbeigeführt werden. Aus dem Hauptziel, der Positionierung selbst, werden so genannte Zwischenziele und Einzelziele abgeleitet, ebenso werden

auf der Ebene der Botschaften die kommunikative Leitidee, die Kernaussagen, die Einzelaussagen unterschieden sowie auf der Ebene der Kommunikationsinstrumente die Kerninstrumente, weitere Kommunikationsinstrumente sowie Kommunikationsmittel abgeleitet. Zur vertikalen Abstimmungsebene (z.B. innerhalb der Ziele) muss für jede der drei vertikalen Ebenen natürlich auch die horizontale Integration, die sich über die drei Bereiche Ziele, Botschaften und Instrumente erstreckt, berücksichtigt werden.

In seiner Beschreibung der Umsetzung der Integrierten Unternehmenskommunikation konzentriert sich Bruhn vor allem auf die Auswahl der „richtigen“ Kommunikationsinstrumente. Deshalb stehen bei ihm die Arten von Beziehungen und Beeinflussungen, die zwischen Kommunikationsfunktionen und -instrumenten bestehen können, im Vordergrund. Bei der Erarbeitung der sachlichen Grundfragen der Instrumentalbeziehungen folgt Bruhn (1995, 61f) dem Vorschlag von Becker (1993, 471f), der für die Analyse der Marketinginstrumente zwischen funktionalen, zeitlichen und hierarchischen Beziehungsmustern unterscheidet. Eine funktionale Beziehung zwischen Kommunikationsinstrumenten ist vorhanden, wenn ein inhaltlich-sachlicher Wirkungsverbund im Hinblick auf ein Kommunikationsziel besteht. Hier ist von Bedeutung, welche Kommunikationsfunktion¹⁴⁹ bzw. welches Instrument welche Aufgabe (Information, Profilierung, Motivation, Dialog etc.) erfüllen kann und von welchen anderen Funktionen/Instrumenten es dabei unterstützt werden kann. Becker geht davon aus, dass bei einem sachlichen Wirkungsverbund grundsätzlich folgende Beziehungstypen denkbar sind: komplementäre, konditionale, substituierende, indifferente und konkurrierende Beziehungen.

In zeitlicher Hinsicht ist ein paralleler Einsatz, ein sukzessiver Einsatz, ein intermittierender Einsatz und ein ablösender Einsatz der Instrumente möglich. Zu beachten ist außerdem, dass es zu einer Wirkungsverzögerung oder zu einer Wirkungsübertragung („Carry-Over-Effect“) kommen kann.

6.1.3 Instrumentenauswahl und -kategorisierung

Bruhn erarbeitet den – nach Wissen der Verfasserin – einzigen konkreten Ansatz für eine situative und objektive Instrumentenauswahl. Er schlägt vor, mit Hilfe von Hierarchisierungsmethoden die Kommunikationsinstrumente in eine unternehmensspezifische Rangreihenfolge zu bringen, um sie in Leit-, Kristallisations-, Integrations- und Folgeinstrumente einzuteilen (vgl. Bruhn 1995, 97; 134). Als Kriterien für diese hierarchische Rangordnung der Instrumente nennt Bruhn den Grad der Beeinflussung bzw. Beeinflussbarkeit von Instrumenten sowie den Anteil von strategischen und taktischen Komponenten der Kommunikationsinstrumente. Die strategische Bedeutung von Kommunikationsinstrumenten wird daran gemessen, wie groß ihre Fähigkeit ist, die strategischen Marketingziele umzusetzen. Taktische

¹⁴⁹ Zu kritisieren ist bei Bruhn (1995) die unreflektierte Zuordnung des Begriffs „Kommunikationsinstrument“ auf Kommunikationsfunktionen. So wird Öffentlichkeitsarbeit mit Sponsoring, Verkaufsförderung und Event-Management als „Kommunikationsinstrument“ auf die gleiche Stufe gestellt. Weder die Teildisziplinen - wie Öffentlichkeitsarbeit - noch die von ihm so bezeichneten „Instrumente“ werden definiert.

Instrumente sind jene, die kurzfristige Reaktionen bei den Kunden oder anderen Bezugsgruppen bewirken können. Zusätzlich zu den bereits genannten Kriterien müssen für eine Rangordnung aber auch die Branchenaspekte, die Produkt- und Marktlebenszyklusphasen sowie die Kommunikationsstrategie berücksichtigt werden. Zwingend notwendig seien jene Instrumente, die in der Lage sind, strategische Marketing- und Kommunikationsziele des Unternehmens zu erreichen. Als Leitinstrumente können jene bezeichnet werden, die andere Kommunikationsinstrumente sehr stark beeinflussen, von den anderen jedoch keinen starken Einfluss erfahren. Ihnen kommt die größte strategische Bedeutung zur Erreichung der Positionierungsziele der Unternehmenskommunikation zu. Sie übernehmen die Führung und sind Kerninstrumente in der Unternehmenskommunikation. Kristallisationsinstrumente sind jene, die andere stark beeinflussen, selbst aber von anderen ebenfalls stark beeinflusst werden. Dazu zählen jene Instrumente, die für ihre Zielgruppe eine herausragende Bedeutung aufweisen, ja sogar unabdingbar sind. Integrationsinstrumente sind jene, die sowohl andere nur schwach beeinflussen als auch von anderen Instrumenten nur schwach beeinflusst werden. Sie verfügen jedoch über ein hohes Integrationspotenzial bezüglich anderer Kommunikationsinstrumente. Die Folgeinstrumente werden von anderen sehr stark beeinflusst, selbst beeinflussen sie andere allerdings nur schwach. Sie verfügen weder über eine strategische Bedeutung in der Gesamtkommunikation noch über ein hohes Integrationspotenzial, übernehmen jedoch ebenfalls wichtige Funktionen für bestimmte Einzelzielgruppen (vgl. Bruhn 1995, 135).

Diese Kategorisierung der Instrumente muss nach Zielgruppen aufgeschlüsselt erfolgen; sie beruht auf Experteneinschätzungen darüber, wie sehr sich jeweils zwei Instrumente gegenseitig beeinflussen bzw. vom jeweils anderen beeinflusst werden. In der Praxis sollte die Einteilung in diese Kategorien aber auch auf Expertinneneinschätzungen darüber, wie gut die Instrumente zum Erreichen eines Zieles geeignet sind, basieren.

„Die Kenntnis der hierarchischen Stellung bzw. der Funktion der verschiedenen Kommunikationsinstrumente gibt wichtige Anhaltspunkte für den kombinierten und koordinierten Einsatz der Instrumente im Sinne einer integrierten Kommunikation.“ (Bruhn 1995, 136)

Es ist schwierig eine klare Zuordnung der Instrumente in taktische und strategische zu treffen, da jedes Instrument – wenn es langfristig eingesetzt wird – auch eine strategische Bedeutung für das Unternehmen haben wird.¹⁵⁰ Trotzdem trifft Bruhn auf der Basis der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung¹⁵¹ (Bruhn/Zimmermann 1993) folgende Tendenzaussagen: Meist werden der Mediawerbung, der Internen

¹⁵⁰ Für die Durchführung einer Analyse der Arten von Beziehungen und Beeinflussungen zwischen Kommunikationsinstrumenten geben die US-amerikanischen Autoren in ihrer Literatur keine Anregungen. Auch Thorson/Moore verbleiben im Einleitungskapitel ihres Buches zur Integrierten Kommunikation (1996) bei einer Aufforderung zu mehr Auseinandersetzung und Forschung im Bereich der Beziehungsanalyse zwischen kommunikativen Maßnahmen. "For the field to move forward, studies that do examine combinations within each of the persuasive tool areas (advertising, public relations, promotions, direct marketing, and packaging) will be necessary." (Thorson/Moore 1996, 2)

¹⁵¹ Siehe dazu die detaillierteren Aussagen in Kapitel 8.

Kommunikation und der Öffentlichkeitsarbeit eine hohe strategische Bedeutung zugeschrieben. Der Mediawerbung, weil sie in der Lage ist, die Bekanntheit einer Marke aufzubauen und zu steigern bzw. das Markenimage zu pflegen; der Internen Kommunikation, weil ihre Ziele (Identifikation, Motivation, Kooperationsbereitschaft, Arbeitszufriedenheit) große innerbetriebliche Bedeutung haben; und der Öffentlichkeitsarbeit, weil die Pflege der Beziehungen zur Öffentlichkeit und zu den Meinungsführern den Rahmen schafft für eine Wettbewerbsprofilierung im Markt. Eventmarketing, Messen und Ausstellungen, Direktmarketing und Sponsoring sind meist der Kategorie der taktischen Instrumente zuzuordnen.

6.1.4 *Inhaltliche Integration*

Bei Bruhn ist die kommunikative Leitidee, die sich aus der strategischen Positionierung ableitet, der Ausgangspunkt für die Inhalte der Kommunikationsbotschaften. Der Begriff der „Leitidee“ verdeutlicht, dass diese kommunikative Grundaussage die Führung für sämtliche Kommunikationsbotschaften übernehmen muss und dass sie außerdem die zentrale unternehmerische Aufgabe des Unternehmens widerzuspiegeln hat (vgl. Bruhn 1995, 158).

„Um dies zu garantieren, ist eine Kommunikationsplattform zu schaffen, die die gemeinsamen Themen für die Kommunikation formuliert (inhaltliche Integration), die von den unterschiedlichen Kommunikationsinstrumenten aufgegriffen und für die eigene Kommunikationsarbeit genutzt werden können.“ (Bruhn 1995, 158)

Bruhn bietet auch eine Hilfestellung zur Formulierung der Leitidee an: Suchraster wie beispielsweise „wir (als Unternehmen) wollen...“, „wir sind...“, oder „wir haben...“ sollen die Entwicklung einer Leitidee fördern (vgl. Bruhn 1995, 159). Die Kernaussagen, die aus der Leitidee abgeleitet werden müssen, sollen weniger abstrakt formuliert sein und sich auf die Zielgruppen der Kommunikation beziehen. Der höchste Grad der Konkretisierung wird auf der Ebene der Einzelaussagen erreicht. Einzelaussagen sind wie Belege bzw. Beweise für die Kernaussagen der Unternehmen. Sie müssen anhand von Zahlen, Zeiteinheiten, Statistiken oder Beispielen, etc. konkretisiert werden. Bruhn empfiehlt die Formulierung von 10 bis 20 Einzelaussagen pro Hauptzielgruppe¹⁵² (vgl. 1995, 162).

6.1.5 *Planung der Integrierten Unternehmenskommunikation*

Die Planung der Integrierten Unternehmenskommunikation sollte im Gegenstromverfahren praktiziert werden, damit die Integrationsbemühungen „von oben“ mit den Integrationsbemühungen „von unten“ zusammenfließen und so eine Integration der Einzelpläne erfolgen kann (vgl. Bruhn 1995, 117ff). Bei dem Gesamtplanungsprozess, den Bruhn skizziert, handelt es sich um ein Netzwerk, in dem die Beziehungen

¹⁵² Gedanken zu einer qualitativen Kommunikationsoptimierung liefert Derieth (1995, 192), indem sie die Akzeptanzstrategien Legitimation, Glaubwürdigkeit und Vertrauen erläutert und sie auf die Selbstdarstellung der Unternehmen bezieht. Weiters führt sie Beeinflussungsstrategien wie Issues Management oder die Funktionalisierung von Meinungsführern an.

zwischen allen Phasen des sich ständig wiederholenden Problemlösungsprozesses berücksichtigt werden müssen. Der Planungsprozess basiert auf einer heuristischen Entscheidungsmethodik. Basierend auf einer Analyse der Kommunikationssituation für das Gesamtunternehmen sollen die Ziele für die Gesamtkommunikation definiert werden. Im nächsten Schritt müssen die Zielgruppen bestimmt und danach die Kommunikationsinstrumente kategorisiert und ausgewählt werden. Auf der Basis dieser Teilelemente: Situationsanalyse, Kommunikationsziele, Zielgruppen und Instrumente muss nun ein strategisches Konzept entwickelt werden, das langfristige, konsistente, glaubwürdige und synergetisch ausgerichtete Kommunikationsprogramme ermöglicht. Am Ende steht die Festlegung des Kommunikationsbudgets. Dafür schlägt Bruhn das Verfahren der „System Dynamics“ vor, das sowohl eine fixe Budgetzuteilung als auch eine „verhandelbare“, variable Budgetzuteilung vorsieht und damit jene Flexibilität garantiert, die für die Planung integrierter Kommunikationsprogramme notwendig ist.

6.1.6 *Kommentar*

Bruhn's Modell basiert auf einer betriebswirtschaftlichen Sicht der Unternehmenskommunikation, für deren Optimierung er Methoden aus der Managementwissenschaft adaptiert bzw. radikale Umstrukturierungen der Kommunikationsfunktionen fordert (siehe Abschnitt 6.6). Zusammenfassend kann man daher sagen, dass in Bruhn's Modell der Integrierten Unternehmenskommunikation hauptsächlich die Managementaspekte, aber auch Aspekte der Organisationsstruktur im Vordergrund stehen.

Die Notwendigkeit für Integrierte Unternehmenskommunikation ergibt sich für Bruhn aufgrund des erhöhten Kommunikationsaufkommens und -wettbewerbs in dem seit 1984 deregulierten, deutschen Medienmarkt (z.B. Privatsender) bzw. aufgrund des daraus entstandenen Kampfes um Aufmerksamkeit. Auch der gleichzeitige Einsatz vieler, zum Teil neuer Kommunikationsinstrumente erfordert nach Bruhn (1997, 37) eine notwendige „Re-Integration“. Die Begründung bzw. die theoretischen Grundlagen für Integrierte Unternehmenskommunikation findet Bruhn in den Ansätzen der Gestaltpsychologie, deren Grundthese, „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“, Bruhn als Basis für die gesamte Betrachtung einer integrierten Kommunikationsarbeit empfiehlt. Im gesteigerten Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der Zielgruppen soll die Berücksichtigung der Gestaltungsgesetze bei der Entwicklung einer konsistenten Bild- und Textsprache einer Marke zum Erreichen erhöhter Aufmerksamkeit beitragen.

Bezug nehmend auf Kapitel 3 der vorliegenden Arbeit ist Bruhn's strategischer Managementansatz den traditionellen, unternehmensbezogenen Ansätzen (im Gegensatz zum radikaleren Ansatz des Bezugsgruppenmanagements) zuzuordnen, wobei er sich auf die Entwicklung einer funktionalen Strategie (siehe Abschnitt 3.1) für den Bereich Unternehmenskommunikation beschränkt. Innerhalb dieser funktionalen Strategie unterscheidet Bruhn eine übergeordnete Strategie auf Unternehmenskommunikations-Ebene von den Strategien auf der Ebene der einzelnen Kommunikationsfunktionen/Instrumente, die jedoch integriert sein müssen. Die Strategie

auf der Ebene der Unternehmenskommunikation stellt nach Bruhn den Rahmen für die Kommunikation dar, der vorgibt, wie die Markenpositionierung aussieht, welche Instrumente als Leitinstrumente eingesetzt werden sollen und welche Zielgruppen für das Unternehmen die größte Bedeutung haben. Strategische Planung wird bei Bruhn auch mit taktischer Planung verknüpft. Dafür werden konkrete Botschaften, Zeitpläne, Einsatz- und Designvorschriften und Richtlinien sowie eine klare organisatorische Verantwortung definiert.

Weiters handelt es sich bei Bruhn's Modell um einen marketingtheoretischen Ansatz (vgl. Signitzer 1997, 187f), bei dem die Markenstrategie den Ausgangspunkt für die Kommunikationsstrategie darstellt. Marketing wird bei Bruhn jedoch weniger als Beziehungsmarketing – wie das neue Marketingparadigma von Grönroos (1994) und Duncan/Moriarty (1997) in Kapitel 4 genannt wurde – gesehen, sondern – nach traditionellem betriebswirtschaftlichen Verständnis – eher als Instrumentenbox definiert. Die Kommunikationsinstrumente werden nach ihrem (geschätzten) Einfluss auf andere Instrumente in eine hierarchische Rangordnung gebracht. Bruhn's Konzept konzentriert sich auf die Frage der Abstimmung und des optimierten Einsatzes der Instrumente. Es unterscheidet sich von anderen Konzepten durch seine konkrete Darstellung der Methoden zur Entscheidungsfindung bezüglich der Auswahl und des optimalen Einsatzes von Kommunikationsinstrumenten. Bei Bruhn stehen die Analyse und Einschätzung der Beziehungen zwischen den unterschiedlichen Kommunikationsinstrumenten im Vordergrund der Betrachtungen, denn die Ergebnisse einer derartigen, immer situativ durchzuführenden Analyse stellen die notwendigen Basiskenntnisse für eine integrierte Planung und Erfolgskontrolle dar. Relativ gründlich erfolgt daher auch die Auseinandersetzung mit Methoden der Betriebswirtschaftslehre und der Sozialwissenschaft, die einen Beitrag zur Messung von Kommunikationsinterdependenzen leisten könnten. Kritisch anzumerken ist hier jedoch, dass das operative Detail der Anwendung der Methoden nur anhand der heuristischen Beziehungs- und Zielerreichungsanalysen erläutert wird und die quantitativen Methoden – wie z.B. das Messen der Interaktion zwischen Instrumenten – als noch nicht umsetzbar kategorisiert werden.¹⁵³

Integrierte Unternehmenskommunikation wird bei Bruhn, trotz der Marketingorientierung, nicht nur auf Marketingkommunikation eingeschränkt, sondern umfasst auch Bereiche wie Interne Kommunikation und Public Relations. Zu kritisieren ist dabei jedoch, dass Bruhn sehr unreflektiert mit dem Begriff der Öffentlichkeitsarbeit umgeht. Public Relations, das Management der Kommunikation zwischen einer Organisation und ihren Teilöffentlichkeiten, in der PR-Community verstanden als „die aktive Gestaltung der Beziehungen zu den Umweltsystemen“, wird von Bruhn nicht als Managementfunktion, sondern als Instrument der Marketingkommunikation gesehen. Auch die „Grenzgängerrolle“ von Public Relations, die die

¹⁵³ Bruhn gibt an, dass empirische Befunde zur Interaktion von Kommunikationsinstrumenten in bestimmten Marktsituationen in der Praxis kaum vorliegen und erst empirisch erhoben werden müssten (1995, 85).

Aufgabe haben, die Anliegen der Teilöffentlichkeiten¹⁵⁴ nach innen zu tragen und eventuell dafür zu sorgen, dass die Organisation ihr Verhalten dementsprechend ändert, wird mit keinem Wort erwähnt. Zum Kommunikationsverständnis ist generell zu sagen, dass es sich um ein asymmetrisches Kommunikationsverständnis handelt, das davon ausgeht, dass das Unternehmen seine Zielgruppen mit Hilfe von persuasiver, geplanter Unternehmenskommunikation von den Unternehmensbotschaften und Sichtweisen überzeugt. Ausgewogene Ziele wie Dialog, Verständigung, Konfliktmanagement werden nicht besprochen.¹⁵⁵ Dies lässt darauf schließen, dass dieses Konzept die ökonomischen Beziehungen zwischen dem Unternehmen und den direkten Anspruchsgruppen, wie Zulieferer, Mitarbeiterinnen und Kunden, in den Mittelpunkt stellt.¹⁵⁶ Die Kundenperspektive kommt jedoch auch nur indirekt, durch die Unternehmens- und Marketingziele, ins Spiel und wird nicht – wie es z.B. bei Gronstedt und im Northwestern Modell der Fall ist – als spezifischer Integrationspunkt herausgearbeitet.

Obwohl die Gestaltpsychologie einen interessanten, neuen Zugang zur Unternehmenskommunikation darstellt, bleibt die Anwendung der Erkenntnisse der Wahrnehmungspsychologie bei Bruhn auf die Gestaltung von Botschaften und Bildern und somit auf die taktische Ausgestaltung der Kommunikationsmittel bzw. auf deren Einheitlichkeit beschränkt. Mit den auf die Wahrnehmung folgenden Schritten der Informationsverarbeitung, dem Gedächtnis, dem Lernen, also den eigentlich erhofften Kommunikationswirkungen, setzt sich Bruhn nicht weiter auseinander. Das heißt, dass das Konzept keine Bezüge zu den in Kapitel 5 beschriebenen Elementen der Kommunikations- und Wirkungstheorie herstellt. Auch auf den in Kapitel 5 dargestellten kommunikationstheoretischen Segmentierungs- und Wirkungsansatz, die Situative Theorie der Teilöffentlichkeiten,¹⁵⁷ die eine Segmentierung nach Variablen, die das Kommunikationsverhalten beeinflussen vorschlägt, bezieht sich Bruhn nicht.

¹⁵⁴ Bruhn legt keine Theorie der Teilöffentlichkeiten vor und stellt auch keinen Bezug zu vorliegenden Theorien her. Man hat den Eindruck er gehe von statisch vorhandenen Einheiten aus, die jederzeit durch Umfragen beobachtet und eingeschätzt werden können. Wichtig erscheint im Rahmen der „prozessorientierten, nicht statischen“ Integrierten Unternehmenskommunikation jedoch der Verweis auf Grunig's „Situational Theory of Publics“ (Grunig/Hunt 1984), die davon ausgeht, dass Personen oder Gruppen immer dann aktiv werden (kommunizieren), wenn sie erkennen, dass sie einem Problem/einer Chance gegenüberstehen. Weiters besagt die Theorie, dass ihr Kommunikationsverhalten nicht nur von diesem Problembewusstsein abhängt, sondern auch von den empfundenen Restriktionen (die eine Einflussnahme ihrerseits behindern) und dem Grad der persönlichen Betroffenheit. Für weiterführende Ausführungen siehe Punkt 5.2.2.

¹⁵⁵ Steinmann/Zerfuß (1995, 27f) unterscheiden drei Kommunikationsstile: Persuasion, Dialog und Information. „Obwohl ein Dialog sicherlich deutlich schwieriger zu führen ist, birgt er dennoch ungleich größere Potenziale als jegliche persuasive Kommunikationshandlung. Letztlich sind nämlich nur dialogische Prozesse geeignet, den gesellschaftlichen Frieden als freien Konsens aller Betroffenen stabiler zu machen. Sie bergen insofern das Potenzial in sich, Legitimation zu stiften - und gerade das ist eine der Kernaufgaben der Unternehmenskommunikation in ausdifferenzierten Gegenwartsgesellschaften.“ Siehe dazu auch Signitzer (1997, 197) und die vier Modelle der Public Relations nach Grunig und Hunt (1984): Publicity (Presseagentenwesen), Informationstätigkeit, Asymmetrische Kommunikation, Symmetrische Kommunikation.

¹⁵⁶ Vgl. dazu die Ausführungen in Abschnitt 3.2, in dem diese managementzentrierte Sichtweise der Beziehungen eines Unternehmens der bezugsgruppenzentrierten Sichtweise gegenübergestellt wird.

¹⁵⁷ Vgl. Grunig/Hunt (1984, 6)

Bruhn's Ansatz übertrifft andere darin, dass er konkrete Anleitungen für die Entwicklung einer Kommunikationsplanung – die Zieldefinition, Instrumentenauswahl, Botschaften, Gestaltung und Timing umfasst – anbietet. Seine Verknüpfung des Kommunikationsmanagements mit methodischen Verfahren der Managementlehre macht deutlich, dass die Integration der Kommunikation ein umfassender, anspruchsvoller Prozess ist, der sorgfältig gemanagt werden muss, der strukturell im Unternehmen verankert sein muss und der außerdem Disziplin und Konsistenz benötigt. Insgesamt besteht bei diesem methodischen Ansatz, der Struktur, Regeln für Zusammenarbeit und Richtlinien umfasst, die Gefahr, dass der vom Unternehmen definierte Rahmen die Kommunikation bestimmt und vorgibt, was zwar zu einer internen Abstimmung der „Instrumente“ beiträgt, aber nicht immer zu einer Integration der Kommunikation aus der Perspektive der Bezugsgruppen.

6.2 Kommunikationsmanagement nach Zerfaß

Zerfaß' Zugang zum Phänomen der Integrierten Unternehmenskommunikation ist dem von Bruhn insofern ähnlich, als auch er das Konzept aus der Perspektive der betriebswirtschaftlichen Unternehmensführung erarbeitet. Er stellt jedoch noch deutlicher heraus, dass Kommunikation auf der Basis des unternehmerischen Endzieles – dem Gewinn – zusammengeführt werden muss. Der Ansatz von Zerfaß stellt eine grundlagentheoretische Auseinandersetzung mit der Thematik der Unternehmenskommunikation dar in der er versucht, eine betriebswirtschaftlich-, kommunikationswissenschaftlich- und sozial- bzw. gesellschaftswissenschaftlich gespeiste Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations zu erarbeiten. Da Unternehmenskommunikation stets im Spannungsfeld von voluntaristischem Handeln und strukturellem Determinismus stehe, verknüpft Zerfaß in seiner Arbeit die Sozialtheorie in Anlehnung an Giddens mit der Handlungstheorie des methodischen Konstruktivismus („Erlanger Schule“), indem er die wechselseitige Bezogenheit von intentionalen Handlungen und der Verselbständigung des Sozialen in Form von Systemen herausarbeitet. In Zerfaß' Worten (1996, 85f) verfolgt er, Zerfaß, dabei die „theoriestrategische Absicht, das Spannungsfeld von Mikro- und Makroperspektive durch eine handlungsorientierte Rekonstruktion sozialer Strukturen zu bearbeiten.“ Er setzt es sich zum Ziel, einen „infradisziplinären“ Ansatz zu entwickeln und will damit eine allen Disziplinen zugrundeliegende, also infradisziplinäre Wissensbildung in Angriff nehmen.

6.2.1 Konzeptdefinition

Die Aufgabe der Unternehmensführung besteht nach Zerfaß darin, erfolgsträchtige Unternehmensstrategien zu formulieren, zu realisieren und durchzusetzen. Dazu sei es notwendig, eine Vielzahl divergierender Handlungen und Interessen aufeinander abzustimmen, wobei dies wiederum durch Kommunikationsprozesse geschieht. Zerfaß definiert Unternehmenskommunikation daher als die Gesamtheit der kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten ge-

leistet wird (vgl. Zerfaß 1996, 288). Auf der Basis ihrer unterschiedlichen Aufgaben, unterteilt Zerfaß die Unternehmenskommunikation in drei Bereiche (Abbildung 6-1): die Organisationskommunikation, die die direkte Kommunikation zwischen den verfassungskonstituierenden Organisationsmitgliedern sowie die administrative Koordination aller Rollenträger¹⁵⁸ umfasst; die Marktkommunikation, bei der es darum geht tauschvertragliche Abstimmungen mit Zulieferbetrieben, Abnehmern und Wettbewerbern zu erreichen;¹⁵⁹ die Öffentlichkeitsarbeit oder Public Relations, die sich mit der Integration im gesellschaftspolitischen Bereich beschäftigt und sich auf Reputation, Wertmuster und Images stützt¹⁶⁰ (vgl. Zerfaß 1996, 289).

„Im gesellschaftspolitischen Umfeld geht es um die Sicherung prinzipieller Handlungsspielräume und die Legitimation konkreter Strategien. Die Unternehmensführung muss versuchen, ihr Handeln und dessen Ergebnisse mit den strukturellen Imperativen der verschiedenen Lebensbereiche verträglich zu machen.“ (Zerfaß 1996, 302)

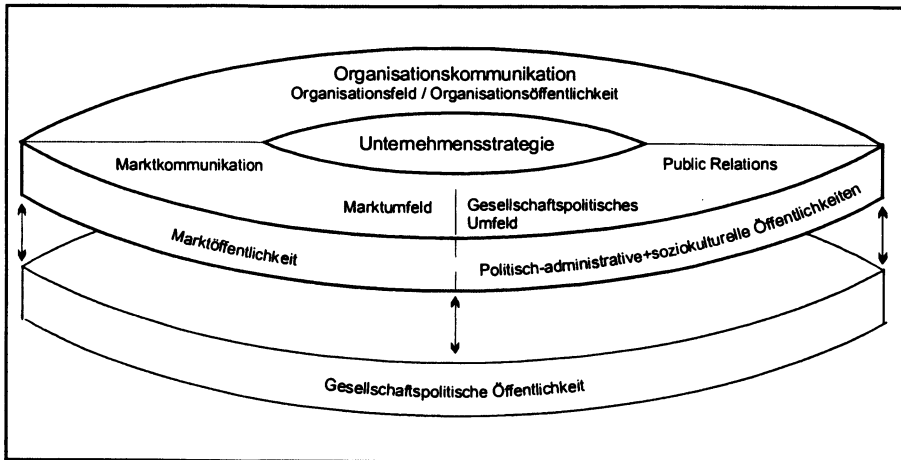


Abbildung 6-1: Teilbereiche der Unternehmenskommunikation (Zerfaß 1996, 289)

¹⁵⁸ Zerfaß nennt diese Funktion auch die laufende Strukturierung und Steuerung des Leistungsprozesses innerhalb des Verfassungsrahmens, die auf verfassungsmäßig abgesicherte Delegationsbeziehungen (administrative Macht, Einfluss, gemeinsame Wertmuster) aufbaut (1996, 290).

¹⁵⁹ Marktkommunikation umfasst die Durchsetzung strategischer Konzepte in den Beziehungen mit Lieferanten, Abnehmern und Wettbewerbern. Kommunikation dient im Markt der situationsbezogenen Einwirkung, wenn Verträge durch Kommunikation angebahnt, ausgehandelt, erfüllt oder kontrolliert werden. Sie muss im Prinzip persuasiv angelegt sein, d.h. zu einem bestimmten Verhalten veranlassen und von derartigen „Verhaltenszielen“ geleitet werden (vgl. Zerfaß 1996, 299).

¹⁶⁰ Public Relations umfasst Kommunikationsbeziehungen mit unterschiedlichen Bezugsgruppen, z.B. mit Behörden, Parteien, Anwohnern und Initiativgruppen, deren Handlungsweisen die Unternehmensstrategie beeinflussen können oder die umgekehrt von der Unternehmenstätigkeit betroffen sind. Diese Gruppen beeinflussen die Unternehmenstätigkeit durch die Definition rechtlicher und normativer Rahmenbedingungen (Gesetze, gesellschaftliches Wertesystem) (vgl. Zerfaß 1996, 289).

Zerfaß (1996, 289) bezeichnet die Unterscheidung der drei Teilbereiche, die unterschiedliche Aufgaben erfüllen müssen, als fundamentalpragmatische Abgrenzung, die an praktischen Problemlagen der Unternehmenspraxis ansetzt.

Organisationskommunikation, Marktkommunikation und Public Relations bleiben aufgrund ihrer unterschiedlichen Aufgaben unterschiedlichen Leitmotiven verpflichtet, zeigen auf der Handlungsebene jedoch Parallelen (Methoden, Vorgehensweisen, Kommunikationskanäle etc.).¹⁶¹ Dies gelte für die konkrete Vorgehensweise, z.B. Pressemeldungen und Anzeigenkampagnen, aber auch für die Inanspruchnahme verschiedener Kommunikationsforen (Veranstaltungen, Massenmedien) die gleichzeitig in unterschiedlichen Sphären genutzt werden (politische/wirtschaftliche Sphäre etc.) (vgl. Zerfaß 1996, 317).

Die Notwendigkeit für Integration ergibt sich für Zerfaß einerseits aufgrund der zunehmenden Verflechtungen in der Gesellschaft: Personen nehmen in ihren unterschiedlichen Lebenskontexten unterschiedliche Rollen wahr; die unterschiedlichen Kommunikationsarenen (Weltöffentlichkeit, kommunale Öffentlichkeit, wissenschaftliche Öffentlichkeit, Marktöffentlichkeit, Branchenöffentlichkeit etc.) überschneiden sich und die einzelnen Teilöffentlichkeiten überlagern verschiedene gesellschaftliche Kommunikationssphären (Wirtschaft, Kunst, Religion, Wissenschaft, Familie). Dies führt dazu, dass inkonsistente, widersprüchliche Aussagen der Marktkommunikation, der Organisationskommunikation und der Öffentlichkeitsarbeit jederzeit wahrgenommen werden könnten. Zerfaß plädiert daher für eine Integration der drei Teilaspekte, um einen optimalen Beitrag zur sozialen Integration leisten zu können. Zusätzlich liegt die Begründung für Zerfaß in einer erhöhten Effizienz (Aufmerksamkeit/Kostensenkung) und/oder Effektivität (Erreichen der Organisationsziele) der Unternehmenskommunikation. Denn die verschiedenen Teilbereiche der Kommunikation müssten letztlich immer einem gemeinsamen Ziel, nämlich der Formulierung, Realisierung und Durchsetzung konkreter Unternehmensstrategien, verpflichtet bleiben (Zerfaß 1996, 290). plädiert damit für eine integrierte Kommunikationspolitik, die unverzichtbarer Bestandteil der strategischen und operativen Unternehmensführung wird.¹⁶²

6.2.2 Konzeptaufbau

Obwohl die Teilbereiche Organisationskommunikation, Marktkommunikation und Public Relations unterschiedliche Aufgaben verfolgen, können sie auf gemeinsame Instrumente und Methoden zurückgreifen, bei denen situativ überprüft werden muss, ob Effizienzpotenziale (Nutzenmehrung oder Kostensenkung) oder Effektivitätspotenziale vorliegen (Überprüfung der Eignung der Instrumente zur Umsetzung der

¹⁶¹ Hier gibt es Parallelen zwischen dem Konzept von Zerfaß und dem Ansatz von Gronstedt, der ebenfalls die gemeinsame Nutzung von Kommunikations- und Forschungsinstrumenten betont. Siehe Punkt 6.3.

¹⁶² Zerfaß verweist hier auf die gängige Unterscheidung zwischen strategischen und operativen Aufgaben. So geht es in strategischen Zusammenhängen um die Schaffung und Erhaltung von Erfolgspotenzialen, also um die Effektivität bestimmter Handlungsweisen („Are we doing the right things?“), in operativer Hinsicht steht dagegen die effiziente Ausschöpfung dieser Potenziale („Are we doing things right?“) im Mittelpunkt (vgl. Zerfaß 1996, 242).

Unternehmensstrategie). Integration sollte jedoch, so Zerfaß, keinesfalls Einförmigkeit bedeuten (vgl. Zerfaß 1996, 308f).

Zerfaß unterscheidet zwischen zwei Ansatzpunkten für Integrationsbemühungen: die Ebene der eigentlichen Kommunikationshandlungen und die Ebene des Kommunikationsmanagements, d.h. der Steuerung von Kommunikationsprozessen in arbeitsteiligen Organisationen. Bei der Integration der Kommunikationshandlungen verweist Zerfaß auf die Integrationsdimensionen von Bruhn (1995, 40ff) und führt hier die inhaltliche, die formale und die zeitliche Integration an. Das Kommunikationsmanagement, das die zentralen Managementfunktionen Planung, Kontrolle, Organisation, Personalmanagement und Menschenführung umfasst, muss die Bedingungen für diese Harmonisierung im Sinne dieser dreifachen Integration schaffen. Für die vom Unternehmen initiierte – oder zumindest vorhersehbare – Kommunikation kann man Leitideen formulieren und diese intern verbreiten. Für spontane Anfragen müssen Steuerungskonzeptionen vorhanden sein, die durch Planungs- und Kontrollprozesse entwickelt werden. In der Planung kann z.B. mit der Entwicklung einer grundsätzlichen Kommunikationsphilosophie begonnen werden, die im Einklang mit der Unternehmensstrategie steht. In einem zweiten Schritt können integrativ wirkende Kernbotschaften und Gestaltungsprinzipien definiert werden, die eine strategische Profilierung ermöglichen. Diese müssen in einem iterativen Planungsprozess sowohl „top-down“ als auch „bottom-up“ definiert werden. Die Kontrollprozesse müssen über einfache Soll-Ist-Vergleiche hinausgehen und immer wieder die Planung in Frage stellen und Neuorientierungen anmahnen.

Als Organisationsstruktur zur Umsetzung der Integration empfiehlt Zerfaß überfunktionale Planungsteams, in denen Außendienstmitarbeiter, Werbefachleute, Pressereferentinnen und Lobbyisten etc. gemeinsam die Grundzüge einer kommunikativen Profilierung diskutieren und kontrollieren (Zerfaß 1996, 314). Die Arbeit derartiger Projektgruppen sollte sinnvollerweise durch eine Koordinationsstelle oder Abteilung ergänzt werden, die eine Coaching-Funktion und nicht eine zentralistische Bestimmungsfunktion wahrnimmt. Kommunikationsabteilungen werden nicht aufgelöst, sondern führen weiterhin ihre spezifischen Aufgaben aus und unterstützen durch ihr Spezialwissen die Projektgruppen. Zerfaß betont, dass die Kommunikationsaufgabe grundsätzlich von allen Organisationsmitgliedern wahrgenommen werden muss. Ob einzelne Aufgabenträger bzw. Abteilungen sinnvollerweise mit der Wahrung bestimmter Teilaspekte dieser Gesamtaufgabe oder mit der Sicherstellung des Integrationsgedankens beauftragt würden, müsse einzig und allein vom organisationspezifischen Handlungskontext abhängen (Zerfaß 1996, 315). Zerfaß vertritt somit bezüglich der für Integration notwendigen Organisationsstruktur eher eine weiche Linie, vor allem im Vergleich zu den Konzepten von Bruhn und Schultz et al., indem er einer zentralistischen Struktur, in der sämtliche Kommunikationsfunktionen in einer Abteilung zusammengefasst sind, eher skeptisch gegenübersteht.

Zur Umsetzung der integrierten Unternehmenskommunikation gehört auch das Personalmanagement, das um die Förderung der notwendigen Kommunikationsfähigkeiten und Kooperationskompetenz bemüht sein soll. Es gilt, so Zerfaß, die inhaltliche Orientierung an Abteilungsroutinen oder berufsständischen Idealen durch

eine ganzheitliche Problemsicht zu ersetzen und das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Integrierten Unternehmenskommunikation zu stärken.

Zusammenfassend kann man sagen, dass Zerfaß Integration insgesamt an situative Aspekte knüpft, wenn er schreibt, dass die optimale Ausgestaltung des Kommunikationsmanagements nur im Hinblick auf konkrete Unternehmensstrategien beurteilt werden kann (vgl. Zerfaß 1996, 315).

6.2.3 *Kommentar*

Funktionalistische System-Umwelt-Relationen, wie sie als systemtheoretische Grundlagen der Unternehmenskommunikation in Kapitel 2 beschrieben wurden, findet Zerfaß als theoretische Grundlage nicht dienlich. Die offene Systemtheorie trage zwar zur Analyse von Situationen bei, aus ihr könnten jedoch keine Handlungsanleitungen entstehen. Zerfaß (1996, 106) kritisiert konkret, dass die Systemtheorie mit einer Abstrahierung vom handelnden Akteur einhergehe und schlägt deshalb in Anlehnung an Giddens einen Systembegriff im Spannungsfeld von Handeln und Struktur vor, in dem Systeme als Organisationsformen sozialer Interaktionen definiert werden. Die soziale Integration des „Akteurs“ Unternehmen im Markt- und Gesellschaftssystem bzw. die soziale Integration anderer Akteure, wie z.B. der Mitarbeiter durch Handlungskoordination, stehen als die dominanten Ziele der Kommunikationshandlungen im Mittelpunkt seines Interesses. Zerfaß verwendet eine breite, gesellschaftsorientierte Perspektive der Unternehmensführung als Rahmen für sein Modell der Unternehmenskommunikation und nähert sich so auf sozialtheoretische Weise an das in Kapitel 2 skizzierte Bezugsgruppenmanagement an. Bezugsgruppen definieren sich in seinem Ansatz jedoch nicht durch ihre Ansprüche, sondern nach den Rollen und dem Kommunikationsverhalten konkreter Akteure, die sich in Kommunikationsarenen und -sphären als Teilöffentlichkeiten (oder raumzeitlich verfestigte Interaktionsmuster) definieren. Zerfaß knüpft in der Entwicklung dieser kommunikationswissenschaftlichen Segmentierung auch an die von Grunig erarbeitete Situative Theorie der Teilöffentlichkeiten an.

Insgesamt kann das Konzept des Kommunikationsmanagements von Zerfaß als organisationstheoretischer Ansatz eingeordnet werden (vgl. Signitzer 1992; 1997, 187f). Die strategische Unternehmensführung, auf der Basis von Kommunikationshandlungen, stellt den Bezugsrahmen für das Konzept dar. Zerfaß nimmt die Gesamtperspektive der Unternehmensführung ein und sieht Integrierte Unternehmenskommunikation als zentrales Element des strategischen Managements einer Organisation. Dies führt ihn auch zur Überlegung, dass Integrierte Unternehmenskommunikation nicht durch die Schaffung einer zentralen Abteilung für Kommunikation organisiert werden kann. Es müssen vielmehr sämtliche Organisationsbereiche integriert werden. In diesem Anspruch ähnelt Zerfaß den Ansätzen der Wissenschaftler an der Northwestern University.¹⁶³

Die Dreiteilung der Unternehmenskommunikation nach ihren unterschiedlichen Referenzpunkten in Marktkommunikation, Organisationskommunikation und Öff-

¹⁶³ Siehe dazu die Ausführungen über die Ansätze von Fortini-Campbell (1997) und Duncan/Caywood (1996) in Kapitel 7.

fentlichkeitsarbeit begründet Zerfaß mit den unterschiedlichen Aufgaben dieser Teilbereiche. Das Beibehalten der Basisunterschiede zwischen den Kommunikationsfunktionen sei notwendig, um das volle Potenzial von Kommunikationsmanagement im Unternehmen auszunützen. Eine Abstimmung aller Bereiche sei jedoch notwendig. Zerfaß argumentiert, dass Integration nicht Einheitlichkeit bedeute, denn unterschiedliche Probleme benötigten unterschiedliche Lösungen.

Zerfaß' Modell stellt keine großen Bezüge zu den in Kapitel 4 dargestellten marketingtheoretischen Elementen der Integrierten Unternehmenskommunikation her. Die Konzepte Marke, Markenpositionierung, Beziehungsmarketing und Datenbankmarketing etc. werden nicht erwähnt. Stattdessen setzt seine Grundlagentheorie bei der Motivation betriebswirtschaftlichen Handelns bzw. dem Prozess des strategischen Managements an, die für ihn, neben der Sozial- und Kommunikationstheorie, einen von drei Grundlagenbereichen für Kommunikationsmanagement darstellen.

Das Neue an Zerfaß' Ansatz ist die konzeptionell relativ „gleichberechtigte“ – im Vergleich zu anderen Modellen – Bedeutung, die Organisationskommunikation in seinem Modell einnimmt. Im Rahmen der Organisationskommunikation findet hauptsächlich interpersonelle, zweiseitige, verständigungsorientierte und damit argumentative Kommunikation statt. Auch die Öffentlichkeitsarbeit wird als verständigungsorientierte Handlungskoordination zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen definiert. Das Herausstellen der dialogischen Kommunikation in diesen beiden Bereichen steht der in anderen Modellen herausragenden und von Zerfaß für Marktkommunikation vorgeschlagenen persuasiven Kommunikation gegenüber. Während die interpersonelle Kommunikation in ihren Facetten analysiert wird, finden die Wirkungsmodelle der geplanten, medialen Kommunikation, wie die in Kapitel 5 diskutierten Modelle, keine Erwähnung.

Der große Wert von Zerfaß' theoretischer Abhandlung liegt in der Zusammenführung der Kommunikationstheorie mit der Perspektive der Unternehmensführung (Managementtheorie) und der Perspektive der Gesellschaft (breiter soziopolitischer Kontext). Die Autorin dieser Arbeit gibt Zerfaß in seiner Einschätzung Recht: Er errichtet ein kommunikationswissenschaftliches und betriebswirtschaftliches Begriffsgerüst auf einem einheitlichen sozialtheoretischen Fundament. Die Frage die sich aufdrängt ist jedoch, ob aktuelle und zukünftige Forschergenerationen der betroffenen Disziplinen die Begriffe klar und prägnant finden und konsistent übernehmen, denn nur dann hat sich die Mühe gelohnt.

Zerfaß entwickelt einen interessanten Ansatz, der in der Lage ist die Problemlagen und Lösungsansätze der Unternehmenspraxis in ihrer ganzen Vielschichtigkeit zu erfassen (vgl. Zerfaß 1996, 385). Seine Arbeit stellt eine klare Analyse der Aufgaben, der Komplexität und Vielschichtigkeit der Unternehmenskommunikation dar. Zerfaß spaltet Unternehmenskommunikation in ihre kleinsten Bestandteile auf, um diese dann wieder zu integrieren bzw. um deren Integration einzufordern. Die Abhandlung ist jedoch – trotz ihrer Bezugnahme zur Unternehmensrealität, die von einem gewissen Pragmatismus geprägt ist – sehr theoretisch angelegt. Zerfaß erbringt mit seinem Ansatz damit zwar eine wertvolle Integrationsleistung für die Theoriebildung zur Thematik der Unternehmenskommunikation, er integriert das Wissen der Nachbardisziplinen. Konkrete Anstöße bzw. Anregungen dazu, wie

Integration „situativ“ umgesetzt werden soll, werden jedoch nicht ausgearbeitet. Der Erkenntnisgewinn für Praktikerinnen liegt vielmehr einerseits in der Bewusstmachung der Komplexität der Kommunikationsprobleme von Unternehmen. Andererseits macht der Ansatz – für jene Praktikerinnen, die sich auf diese theoretische Ebene einlassen – die systemischen und handlungsrelevanten Konsequenzen der unternehmerischen kommunikativen Handlungen bewusst und leistet Denkanstöße für ein reflektierteres Handeln.

6.3 Gronstedt's¹⁶⁴ Stakeholder Relations-Modell der Integrierten Kommunikation

6.3.1 Konzeptaufbau

Gronstedt hat 1996 ein „Stakeholder¹⁶⁵ Relations“-Modell vorgestellt, das Marketingkommunikation und Public Relations in einen gemeinsamen konzeptionellen Rahmen integriert.

„Integrated communications is not about inventing a new theory with catchy buzzwords and esoteric acronyms; it is a theory that draws from, rather than substitutes for, previous research and experience with marketing communications and public relations. The theory of integrated communications recognizes that organizational communication is too complex and interactive to be fractionalized into insular disciplines. This interdisciplinary theory inserts the various communication disciplines into a holistic perspective, drawing from the concepts, methodologies, crafts, experiences, and artistry of marketing communications and public relations.“¹⁶⁶ (Gronstedt 1996a, 302)

Gronstedt kritisiert, dass die Aufspaltung der Kommunikationsverantwortung auf unterschiedliche Disziplinen „Kommunikationstechnokraten“ kreierte hat. „Marketing and public relations practitioners are both preoccupied with the technicalities of their tools, distracting them from the joint communicative purpose they serve.“¹⁶⁷ (Gronstedt 1996a, 287)

Eine Begründung für sein Modell liefert Gronstedt in zwei Punkten: Erstens überschneiden sich in der Realität die Teilöffentlichkeiten („publics“) mit den

¹⁶⁴ Anders Gronstedt war Assistenzprofessor für das Graduate Program in Integrated Marketing Communications an der University of Colorado in Boulder/Colorado (USA) und ist heute als eigenständiger Unternehmensberater tätig.

¹⁶⁵ In Bezug auf die Definition von Stakeholder lehnt sich Gronstedt an Freeman (1984, VI) an: "A stakeholder is any group or individual who can affect, or is affected, by the achievement of a corporation's purpose." (In: Gronstedt 1996a, 292)

¹⁶⁶ Zu beachten ist hier die Überschneidung des Ansatzes mit dem von Zerfaß, siehe Punkt 6.2.

¹⁶⁷ Gronstedt führt diese Kritik weiter, indem er argumentiert, dass die Vertreter einzelner Disziplinen oftmals kurzsichtige Fragen stellen, wie z.B. „Wie können wir die Aufmerksamkeit für eine Anzeige erhöhen?“, anstatt sich der wichtigen Fragen anzunehmen, wie z. B. „Wer sind unsere strategisch wichtigsten Bezugsgruppen und wie können wir effektiver mit ihnen kommunizieren?“ (1996a, 287).

Märkten („markets“) bereits¹⁶⁸ und zweitens gibt es auch Überschneidungen im Bereich der von beiden Disziplinen verwendeten Instrumente. Gronstedt argumentiert, dass die Weiterentwicklung der beiden Disziplinen, die Erweiterung ihrer Funktionen und die Ausdehnung ihres Wirkungsbereiches dazu geführt haben, dass sich ihre Differenzierung in manchen Punkten aufgelöst hat. Marketing- und Public Relations-Abteilungen haben traditionellerweise unterschiedliche Instrumente eingesetzt, um mit unterschiedlichen Gruppen zu kommunizieren. Da heute jedoch ein und dieselbe Person oftmals verschiedenen Bezugsgruppen angehört und man bestimmte Gruppen erreicht, indem man zuerst mit anderen kommuniziert, sollten Public Relations und Marketingkommunikation das Gesamtnetzwerk an Bezugsgruppen mit einer Kombination jeweils passender Instrumente analysieren und adressieren.

Zur Veranschaulichung dieses Gedankens schlägt Gronstedt ein integriertes Modell vor, in dem alle Zielgruppen zusammengefasst werden und die Kommunikationsfunktion des Unternehmens auf drei Arten von Instrumenten zurückgreifen kann: „Sendeinstrumente“, „Empfangende Instrumente“ und „Interaktive Instrumente“ (siehe Abbildung 6-2).

Gronstedt betont, dass die Kunden jene Bezugsgruppe darstellen, die das Erreichen der Organisationsziele am meisten beeinflusst, weshalb er sie in das Zentrum seines Modells stellt. „Good relationships with the customers are the essence of a successful performance by any organization.“ (Gronstedt 1996a, 292) In Gronstedt's Modell sind auch alle anderen Bezugsgruppen mit den im Zentrum stehenden Kunden verbunden. Diese grafische Darstellungsweise soll die Aussage illustrieren, dass alle anderen Bezugsgruppen mit den Kunden verknüpft sind, entweder dadurch, dass es zu einem Zweistufenfluss von Kommunikation kommt (über Meinungsführer) oder durch die überschneidende Mitgliedschaft der einzelnen Personen in verschiedenen Gruppen. In Gronstedt's Modell der Integrierten Kommunikation wird daher jede Bezugsgruppenkommunikation als integraler Teil der Kommunikation mit Kunden behandelt. Gronstedt nähert sich dadurch an das Konzept der Northwestern University an.¹⁶⁹

Beide Disziplinen, Public Relations und Marketingkommunikation, stammen historisch gesehen von einseitig ausgerichteten Kommunikationsmodellen ab: Einerseits vom Presseagentenwesen, dessen Aufgabe das Platzieren positiver Berichte in Zeitungen war, andererseits vom Verkauf, dessen Aufgabe anfangs nur in der reibungslosen Auslieferung der Produkte bestand, da die Nachfrage so groß war. Gronstedt's integriertes Modell (siehe Abbildung 6-2) definiert Kommunikation nicht nur einseitig als Sendevorgang, sondern auch als Dialog. Die Bezugsgruppen werden von Gronstedt als aktive und gleichwertige Partner im Kommunikationsprozess dargestellt. Der Zweck der Kommunikation ist das Aufbauen langwährender Beziehungen.

¹⁶⁸ Auch hier besteht eine Parallele zwischen Gronstedt und Zerfaß (1996); vgl. dazu Steinmann/Zerfaß (1995) unter Punkt 6.2.1 in dieser Arbeit.

¹⁶⁹ Siehe dazu Punkt 6.5.

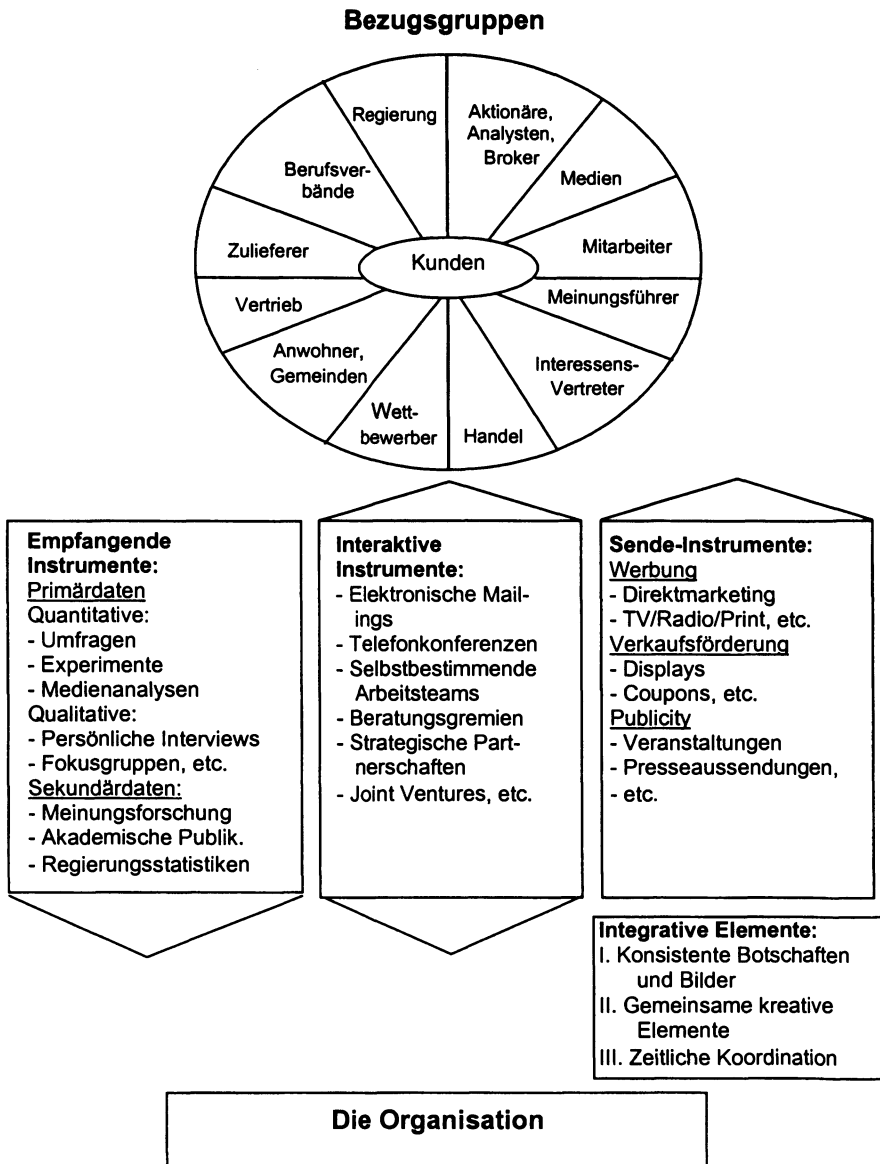


Abbildung 6-2: Modell der Integrierten Kommunikation nach Gronstedt (1996a, 291; eigene Übers.)

6.3.2 Planung von Integrierter Unternehmenskommunikation

Der Prozess der Integrierten Kommunikation besteht bei Gronstedt aus folgenden Schritten, die denen von Bruhn sehr ähnlich sind:

- 1) Auswahl der strategisch wichtigen Bezugsgruppen
- 2) Auswahl des optimalen Mix an passenden „Sendeinstrumenten“ für jede Bezugsgruppe – aus dem Gesamtreservoir an Kommunikationsinstrumenten¹⁷⁰
- 3) Integration der Instrumente nach formalen Kriterien, inhaltlich und zeitlich¹⁷¹

6.3.3 Kommentar

Gronstedt nennt sein Modell für Integrierte Kommunikation „Stakeholder Relations Model“ und streicht dadurch bereits den veränderten Blickwinkel seines Ansatzes heraus. Anstatt von Abteilungen oder Disziplinen auszugehen, richtet er Unternehmenskommunikation nach den Bedürfnissen und der Perspektive der Bezugsgruppen aus, die ja typischerweise nicht unterscheiden würden, von welcher Abteilung die Kommunikation stammt. Da die Bezugsgruppen auch untereinander in Beziehung stehen, bzw. sich überschneiden, sei es notwendig, Integrierte Kommunikation am „Netz“ (vgl. grafisches Modell) aller Bezugsgruppen auszurichten (vgl. Gronstedt 1996a, 294f). Das Hervorheben der Bezugsgruppe der Kunden sowie deren Verknüpfung mit allen anderen Bezugsgruppen erscheint aufgrund der in Abschnitt 3.2.1 dargestellten Bedeutung der Kunden angebracht und weist darauf hin, wie vernetzt die Gruppen in der Realität sind. Diese Vernetzung der Bezugsgruppen dient sowohl Zerfaß als auch Gronstedt als Begründung für die Notwendigkeit von Kommunikation. Beide geben die Rollenvielfalt einzelner Personen sowie die Überschneidung der Kommunikationssphären als Gründe für die Notwendigkeit der Integration an.

Bei Gronstedt's Ansatz ist ein klarer Bezug zu der unter Punkt 3.2 erläuterten Theorie des Bezugsgruppenmanagements festzustellen. Mit Hilfe von Forschung, die bei Gronstedt zu den „Empfangsinstrumenten“ zählt, sollen relevante Segmentierungen von Bezugsgruppen bzw. tiefere Einblicke in die Bezugsgruppen erarbeitet werden. Interaktive Instrumente sollten, wie auch in Abschnitt 4.1.5 vorgeschlagen, dazu eingesetzt werden, eine Beziehung mit den Bezugsgruppen aufzubauen bzw. zu erhalten. Sendeinstrumente sollten für jede Bezugsgruppe spezifisch ausgewählt werden und – wie im Modell von Bruhn – formal, inhaltlich und zeitlich abgestimmt sein.

Gronstedt macht sich mit seinem Ansatz eindeutig dafür stark, dass Kommunikatoren über die Grenzen zwischen Public Relations und Marketingkommunikation hinausschauen und stattdessen darüber nachdenken, auf welche Art und Weise und mit

¹⁷⁰ Gronstedt (1996a, 298) führt hier den Versuch von DDB Needham an (allerdings bleibt er sehr unkonkret), eine Datenbank zu kreieren, die auf der Basis von zeitlicher Integration - durch Medienauswahl - die verschiedenen Instrumente zu kombinieren sucht.

¹⁷¹ Speziell in diesem Punkt ist eine Ähnlichkeit zwischen den Ansätzen von Gronstedt und Bruhn zu sehen. Auch Gronstedt denkt darüber nach, dass eine Strategiefestlegung vergleichbar mit Bruhn's Strategiepapier notwendig ist, in der das Unternehmen festlegt, wofür es steht und wie es von außen gesehen werden möchte.

welchem Instrument sie ihre Bezugsgruppen am besten erreichen können. Ganz deutlich streicht er auch die „Grenzgängerrolle“ der Kommunikationsfunktionen im Unternehmen heraus, die mit Hilfe von Empfangsinstrumenten Feedback von den Bezugsgruppen sammeln und an das Unternehmen und die Unternehmensleitung weiterleiten. Obwohl auch bei Gronstedt „Instrumente“ im Zentrum stehen, stehen nicht die unterschiedlichen „Disziplinen“ im Mittelpunkt, sondern die Kommunikationsarten (Einweg- vs. Zweiwegkommunikation), für die das richtige „Tool“ ausgewählt werden muss. Gronstedt's Modell kann daher dem Marketingparadigma des Beziehungsmarketings – wie in Kapitel 4 erarbeitet – zugeordnet werden und nicht dem, im Modell von Bruhn repräsentierten, traditionellen Marketing. Die zentrale Idee im hier skizzierten Ansatz von Gronstedt ist die, dass zuerst die gewünschte Beziehung definiert und danach das passende Instrument ausgewählt wird.

Konkrete Hinweise dazu, wie Integrierte Unternehmenskommunikation operational (organisatorisch und personell) umgesetzt werden könnte, entwickelt Gronstedt (1994) im Rahmen seiner Dissertation, deren Resultate in Kapitel 8 vorgestellt werden.

6.4 Grunig's¹⁷² Konzeption von Kommunikationsmanagement

6.4.1 Konzeptdefinition

Grunig's breite Definition von Public Relations als „das Management der Kommunikation zwischen einer Organisation und ihren Teilöffentlichkeiten“ ist so umfassend angelegt, dass auch sein Ansatz als Modell der Integrierten Unternehmenskommunikation betrachtet werden kann. Unternehmenskommunikation verfolgt bei Grunig den Zweck, zwischen dem Führungskreis oder Entscheidungszentrum des Unternehmens, von ihm „Dominant Coalition“ genannt, und anderen Bezugsgruppen zu vermitteln. Dafür ist – nach Meinung von Grunig – eine Anbindung von Public Relations an das interne Führungsteam unabdingbar. Dies wiederum bedeutet für die Rolle einer Kommunikationsmanagerin, dass sie sich nicht nur den Taktiken widmen kann und soll, sondern auch systematische Analysen durchführen muss, auf deren Grundlage sie strategische Entscheidungen treffen kann. „Communicators act as eyes and ears of organizations, spanning organizational boundaries with one foot firmly planted inside their organizations and the other outside.“ (Grunig/Grunig in: Dozier et al. 1995, 39) Die „Grenzgängerrolle“ der Kommunikatoren, die zwischen der Organisation und deren Umwelt vermitteln, müsse auf formellen und informellen Beziehungsanalysen basieren. Öffentlichkeitsarbeit gestaltet – nach Grunig – die Beziehungen mit all jenen Gruppen, die auf die Unternehmensstrategie Einfluss

¹⁷² James E. Grunig ist Professor für Public Relations am Department of Speech Communication der University of Maryland, College Park, USA. Seine wichtigsten Koautoren sind Professor Todd Hunt, Department of Communication, State University of New Jersey und im Rahmen der „Excellence“-Studie Larissa A. Grunig, Associate Professor, Department of Speech Communication, University of Maryland sowie David M. Dozier, Professor, Department of Journalism, San Diego State University.

nehmen können oder selbst von ihr beeinflusst werden. Mit Gruppen also, die durch ihr Verhalten das Erreichen der Organisationsziele fördern oder behindern können.

6.4.2 Konzeptaufbau

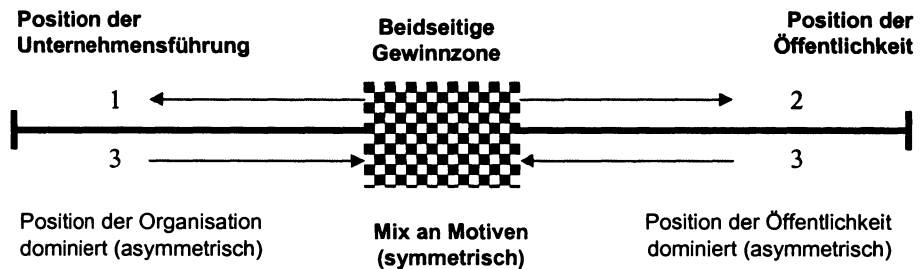
In ihrem neuesten Artikel zur Beziehung zwischen Public Relations und Marketing – basierend auf Ergebnissen der Untersuchung exzellenter Public Relations-Praktiken in Unternehmen¹⁷³ – sprechen sich James und Larissa Grunig (1998, 1) eindeutig für eine Integrierte Marketingkommunikation aus, die die Bereiche Werbung und Product Public Relations umfasst und von der Public Relations-Funktion – aufgrund ihres breiteren Verständnisses – gelenkt werden soll. Neben diesem eingeschränkten Zugeständnis verbleiben die Autoren jedoch in ihrem kritischen Abstand zu anderen Modellen der Integrierten Unternehmenskommunikation, die alle Public Relations-Bereiche umfassen und sehen Public Relations als unabhängige Kommunikationsmanagement-Funktion. Sie verwehren sich dagegen, Public Relations als eine Ansammlung technischer Kommunikationspraktiken zu definieren, die nur dazu da sind, die Marketingfunktion zu unterstützen.

Organisatorisch sprechen sich Grunig und Grunig (1998, 2) daher auch für getrennte Marketing- und Public Relations-Abteilungen aus, da eine Diversifikation der Perspektiven der Organisation besser nütze. Public Relations sollte innerhalb des Unternehmens direkten Anschluss an die Führungsebene haben und die integrierende Instanz für Kommunikation sein. Die Abteilung Public Relations sollte horizontal nach Teilöffentlichkeiten organisiert sein, wobei diese Abteilungen in einer Matrixorganisation zu den Abteilungen stehen sollten denen sie dienen, z.B. Interne Kommunikation mit dem Personalwesen, Product Public Relations mit Marketing etc.

Grunig und Grunig kritisieren die enge Sichtweise, die Anhänger der Integrierten Unternehmenskommunikation von Public Relations haben und erklären, dass dies mit der professionellen Herkunft ihrer Vertreter, die im Werbe- und Agenturbereich zu Hause seien, zusammenhänge. Grunig und Grunig können die Superiorität der Teilöffentlichkeit der Kunden gegenüber anderen Teilöffentlichkeiten in den Ansätzen der Integrierten Unternehmenskommunikation nicht akzeptieren. Sie kritisieren hier auch Gronstedt (1996a), der Kunden als die strategisch wichtigste Zielgruppe ins Zentrum seines Modells stellt. Diese Kritik muss man jedoch in dem Rahmen verstehen, dass Grunig und Grunig ihre Theorie der Public Relations nicht auf eine bestimmte Art von Organisation – wie z.B. gewinnorientierte Wirtschaftsbetriebe – eingrenzen möchten. Dies wiederum kritisiert Zerfaß an der Theorie von Grunig, indem er schreibt, dass der Ansatz von Grunig den Anspruch einer allgemeinen Theoriebildung mit einem allzu undifferenzierten Organisationsverständnis erkaufte (Zerfaß 1996, 387).

¹⁷³ Erste Ergebnisse dieser 10 Jahre-Studie, auch „Excellence Studie“ genannt, wurden 1992 von James Grunig und der Research Foundation der International Association of Business Communicators herausgegeben. Die empirischen Resultate der 1990/91 durchgeführten Breiterehebung bei 323 Unternehmen- und Non-Profit-Organisationen (durchschnittlich je 16 Fragebögen pro Organisation) wurden von Dozier et al. 1995 präsentiert. In einer weiteren Phase wurden 1994 bei 24 Organisationen qualitative Interviews geführt, um vertiefende Fallstudien zu erstellen. Die Auswertungen sind noch nicht beendet und weitere Publikationen sind in Vorbereitung.

Während die Vertreter von IMC in den USA tatsächlich etwas undifferenziert mit der Vielfalt der Teilöffentlichkeiten, mit denen eine Public Relations-Funktion in Kontakt tritt, umgehen, so kann man auch Grunig vorwerfen, dass seine Definition und Sichtweise von Public Relations einseitig ist. In seinem Weltbild von Public Relations steht die Interessenabstimmung und Handlungskoordination eines Unternehmens mit kritischen Anspruchsgruppen im Vordergrund (das Management von Konflikten), wobei vorausgesetzt wird, dass zwischen den beiden Parteien grundlegende Differenzen bestehen und sie sich nicht vertrauen. Diese Ausrichtung spiegelt sich sowohl in Grunig's idealtypischem Modell der zweiseitigen, symmetrischen Kommunikation¹⁷⁴ (siehe Abbildung 6-3) als auch in der Situativen Theorie der Teil-öffentlichkeiten¹⁷⁵ wider. Andere Kommunikationsziele, wie z.B. das Informieren von Kunden über Produktneuheiten, oder persuasive Kommunikationsziele, wie z.B. das Überzeugen der Kunden von einem Produktvorteil, werden bei Grunig eher nebensächlich behandelt.



Art der Kommunikationspraxis	Erklärung
1: Asymmetrisch	Kommunikation wird verwendet, um die Öffentlichkeit zu dominieren, die die Position der Führungsebene des Unternehmens übernehmen soll.
2: Asymmetrisch	Kommunikation wird eingesetzt, um die Führungsebene davon zu überzeugen, der Position der Teilöffentlichkeit entsprechend zu handeln.
3: Symmetrisch	Kommunikation wird eingesetzt, um entweder die Teilöffentlichkeit oder die Führungsebene oder beide Gruppen in die gemeinsame Gewinnzone zu bewegen.

Abbildung 6-3: Neues symmetrisches Zweiwegkommunikations-Modell (vgl. Dozier/Grunig/Grunig 1995, 48; eigene Übers.)

Pfeil 1 stellt all jene Kommunikationsaktivitäten dar die dazu eingesetzt werden, um die Teilöffentlichkeit zu überzeugen oder zu manipulieren, um letztendlich die von der Unternehmensführung gewünschten Ansichten zu teilen. Anstatt eine Beziehung in der Gewinnzone aufzubauen, versuchen die Kommunikatoren die Teilöffentlich-

¹⁷⁴ Das zweiseitige, symmetrische Modell von Public Relations geht davon aus, dass Konflikte mit strategischen Bezugsgruppen auf der Grundlage von Verhandlungen gelöst werden sollten.

¹⁷⁵ Siehe Punkt 5.2.2 in dieser Arbeit.

keiten „auszunutzen“. Pfeil 2 deutet darauf hin, dass die Kommunikatorinnen versuchen die Unternehmensführung – wieder außerhalb der beidseitigen Gewinnzone – von den Ansichten der Teilöffentlichkeit(en) zu überzeugen. Diese Variante wird jedoch in der Geschäftswelt seltener anzutreffen sein. Pfeil 3 deutet auf ein symmetrisches Modell hin, in dem Kommunikatoren versuchen zwischen den beiden Seiten, der Unternehmensleitung und den Teilöffentlichkeiten, einen Kompromiss auszuhandeln, der in der beidseitigen Gewinnzone liegt. Dieses „neue“ Zweiwegmodell ersetzt die ebenfalls von Grunig und Hunt (1984) konzeptionierten Modelle der asymmetrischen Zweiwegkommunikation und der symmetrischen Zweiwegkommunikation.

Das Neue an dem Modell ist, dass Grunig damit erstmals für den Einsatz beider Modelle plädiert, indem er argumentiert, dass beide Modelle - sowohl das zweiseitige, asymmetrische als auch das zweiseitige, symmetrische Modell von Public Relations – professionell seien. Beide basierten auf einem Fundus von Wissen und einem Set von Techniken, die für strategische Zwecke wie Konfliktmanagement und Beziehungsaufbau mit Teilöffentlichkeiten eingesetzt werden könnten. Diese neue Einsicht basiert auf einer Erkenntnis, die aus der Spieltheorie abgeleitet ist und besagt, dass man in einem Konflikt davon profitiert, die Sichtweise der anderen Partei zu kennen und zu verstehen, typischerweise eine Aufgabenstellung der asymmetrischen Zweiwegkommunikation. Das neue Modell basiert auch auf der Erkenntnis, dass man bei Unternehmen pragmatischerweise von einem gemischten Modell für Public Relations ausgehen muss: Manchmal gelingt es Kommunikatoren, z.B. auf der Basis ihres Wissens über Bedürfnisse, die Bezugsgruppen davon zu überzeugen sich so zu verhalten, wie die Führungsgruppe eines Unternehmens es gerne hätte. Diese Praktiken fasst Grunig im asymmetrischen Zweiwegkommunikationsmodell zusammen. Ein andermal benutzen Kommunikatoren was sie über die Teilöffentlichkeiten wissen, um gegenseitige Gewinn-Lösungen für Konflikte auszuhandeln und um letztendlich eine langfristige, gegenseitig nutzenbringende Beziehungen zu etablieren (symmetrische Zweiwegkommunikation) (Dozier/Grunig/ Grunig 1995, 39). Die eher kurzfristig orientierten asymmetrischen Kommunikationspraktiken will Grunig jedoch in einen breiten Ansatz symmetrischer Kommunikationsphilosophie eingebettet sehen, die seiner Meinung nach die Basis für eine ethische Ausrichtung der Unternehmenskommunikation darstellt (Dozier et al. 1995, 51).

„This mixed motive model involves the short-term use of asymmetrical practices within the context of a broad symmetrical philosophy. This provides the basis for ethical public relations and communication practices.“ (Dozier et al. 1995, 51)

Grunig stimmt in jenem Aspekt mit dem Northwestern-Modell oder dem Modell von Gronstedt überein, dass auch für ihn die strategische Analyse der Teilöffentlichkeiten im Vordergrund steht. Das systematische und verlässliche Sammeln und Organisieren von Informationen über die Bezugsgruppen sowie die Kommunikation dieser Informationen an das Top-Management, um strategische Entscheidungen zu verbessern, stellt auch für Grunig die Hauptaufgabe der Kommunikatoren dar¹⁷⁶ (Dozier/Grunig/Grunig 1995, 39).

¹⁷⁶ Vgl. dazu die Ansätze von Prof. Lisa Fortini-Campbell und Prof. Kurt Stocker unter Punkt 6.5.1.

6.4.3 *Kommentar*

Obwohl Grunig selbst nicht von einem Konzept der Integrierten Unternehmenskommunikation spricht, sondern von Public Relations, wurde sein Konzept des Kommunikationsmanagements von der Verfasserin dieser Arbeit als ein Modell der Integrierten Unternehmenskommunikation angeführt, weil es einen neuen Gesichtspunkt in die Integrationsdebatte einbringt. Für Grunig bedeutet Integration glaubwürdige, konsistente Kommunikation mit Bezugsgruppen zur Schadensvermeidung und zum Aufbau von „Goodwill“, der dem Unternehmen in Krisenzeiten hilft.

Grunig und Grunig (1998, 10) plädieren dafür, dass Integration nicht, wie in Kapitel 3 gefordert, zuerst mit der Kundenperspektive beginnt, sondern dass Integration auf höchster unternehmensstrategischer und politischer Ebene beginnt und dann erst Marketingkommunikation und Kommunikationsprogramme für andere Teilöffentlichkeiten in die Public Relations-Funktion miteinbezogen werden.

Organisatorisch sprechen sich Grunig und Grunig – ähnlich wie Zerfaß – für getrennte Marketing- und Public Relations-Abteilungen aus, da eine derartige Diversifikation der Perspektiven der Organisation besser nütze. Sie argumentieren weiters, dass Public Relations – aufgrund ihres breiteren Verständnisses und weil sie meist direkt an die unternehmensstrategische Ebene angebunden sind – die integrierte Marketingkommunikation lenken sollen. Dazu ist jedoch kritisch anzumerken, dass Grunig nie über die Integration von Kommunikationsformen wie den persönlichen Verkauf nachdenkt, ein Bereich, für den Public Relations die Kompetenz meist noch nicht zugesprochen werden kann.

Da Grunig und Grunig ihr Modell nicht auf Unternehmen als eine bestimmte Art von Organisationen eingrenzen, kritisieren sie die Sonderstellung der Kunden, die bei Gronstedt und im Northwestern-Modell als strategisch wichtigste Zielgruppe definiert werden. Bei dem Ansatz von Grunig und Grunig handelt es sich um die organisationstheoretische Perspektive, wobei vor allem die verständigungsorientierte Perspektive des Bezugsgruppenmanagements zum Tragen kommt. Marketingtheoretische Elemente kommen in diesem Modell nur eingeschränkt vor: Die Markenpositionierung wird z.B. in diesem Modell nicht als Integrationspunkt gesehen, wie es bei Bruhn, im Northwestern-Modell oder bei Duncan/Moriarty (1997) der Fall ist. Der Ansatz von Grunig berücksichtigt jedoch kommunikationswissenschaftliche Elemente, wie z.B. die von Grunig entwickelte Situative Theorie der Teilöffentlichkeiten, die auch als Wirkungsmodell von Kommunikation betrachtet werden kann. Insgesamt *ergänzt* dieses Modell die anderen Ansätze um eine fundierte Auseinandersetzung mit Public Relations, die als eine von Marketing unabhängige Managementfunktion konzeptionalisiert werden.

6.5 **Northwestern University-Modell der Integrierten Unternehmenskommunikation**

Die Wissenschaftler am Institut für „Integrated Marketing Communications“ der Northwestern University kann man gemeinsam mit den Forschern an der University of Colorado in Boulder als Pioniere dieses Konzeptes bezeichnen. Die akademi-

schen Wurzeln des Programms für „Integrated Marketing Communications“ an der Northwestern University stellen ein Advertising-Programm, das seit Jahren als die Nummer Eins in der US-amerikanischen werbefachlichen Ausbildungswelt anerkannt wird sowie die um einige Jahre später eröffneten Studienprogramme in Public Relations und Direktmarketing dar, die alle drei sehr managementorientiert ausgelegt waren. Das Studienprogramm, das sich durch die Zusammenlegung der drei Programme 1991 entwickelt hat, verbindet deshalb nicht nur die fachlichen Spezialbereiche, sondern auch Kurse in Finance, Accounting, Marketing, Market Research, Organizational Behavior und General Management. Das Forschungs- und Praxisfeld der Integrierten Unternehmenskommunikation hat durch die Institutionalisierung in Form von zwei Universitätsprogrammen, aber auch durch zahlreiche Artikel in praxisorientierten Fachzeitschriften und unzählige Diskussionen in den letzten acht Jahren große Aufmerksamkeit erreicht.

6.5.1 Konzeptdefinition

Caywood, Schultz und Wang verwendeten 1991, zur Zeit der Gründung des Studienprogramms und zu dem Zeitpunkt, an dem sie die erste große Umfrage für einen der größten US-amerikanischen Werbeberufsverbände durchführten, folgende Definition von IMC:

„[IMC is a] concept of marketing communications planning that represents the added value of a comprehensive plan that evaluates the strategic roles of a variety of communications disciplines—general advertising, direct response, sales promotion, and public relations—and combines these disciplines to provide clarity, consistency, and maximum communication impact.“ (Caywood et al. 1991)

Heute definieren die meinungsführenden Wissenschaftlerinnen an der Northwestern University das Konzept der Integrierten Unternehmenskommunikation unterschiedlich, entsprechend ihrer professionellen und – von ihrer Ausbildung abhängigen – fachlichen Herkunft.¹⁷⁷ Für Kurt Stocker, Leiter des Public Relations-Programms, ist IMC ein effizienterer und kraftvollerer Weg Kommunikation zu betreiben, ein Prozess mit dem Ziel, die Verschwendung von Ressourcen zu reduzieren (Stocker 1997). Lisa Fortini-Campbell (1997), Unternehmensberaterin und Wissenschaftlerin, definiert IMC als das Management von Markenkontakten, wobei Marke in diesem Zusammenhang sowohl für das Unternehmen als auch für die Produktmarken steht:

„IMC is the process of managing all of a company’s brand contacts – product, customer service, marketing, advertising, PR – to build satisfaction, loyalty and profitability among a company’s best customer base and its best prospective customer base.“ (Fortini-Campbell, 1997)

¹⁷⁷ Das fachliche bzw. professionelle Selbstverständnis, das durch die einzelnen Disziplinen geprägt ist, kann eine der größten Barrieren für Integrierte Kommunikation darstellen, eine Barriere, die an den Universitäten ebenso existiert wie in der Unternehmenspraxis.

Schultz, Tannenbaum und Lauterborn¹⁷⁸ (1993, 15) konzipieren IMC ebenfalls als konsumentenorientierten Ansatz, der die Kommunikationsmanagerin dazu bringen soll, sozusagen „von außen nach innen“ zu denken und zu planen. Erfolgreiches Marketing in den 90er Jahren benötige, so Schultz et al. (1993, iv), nicht nur eine Aufforderung zur, sondern eine *wirkliche* Kundenorientierung.

„[IMC] means communicating with individuals, not shotgunning markets. It is based on long-term relationships between buyer and seller, user and supplier. It is two-way, where the marketer and the customer act, react, and interact to the benefit of both. It is quality-driven. It is based on customer satisfaction, not just volume and share.“ (Schultz et al. 1993, iv)

Don Schultz, der auch als Unternehmensberater tätig ist, argumentiert für eine neue Unterteilung oder Zusammenfassung der Kommunikationsmaßnahmen und –investitionen in kurzfristige geschäftsbildende¹⁷⁹ und langfristige markenbildende¹⁸⁰ (siehe Abbildung 6-4). Von „Zusammenfassung“ kann man deshalb sprechen, weil Schultz durch diese neue Kategorisierung sämtlicher Kommunikationsmaßnahmen in entweder geschäftsbildende (verkaufsorientierte) „Incentives“ oder markenbildende (imageorientierte) Botschaften das heute vorherrschende Denken nach Kommunikationsdisziplinen – das durch die Ausdifferenzierung von Abteilungen und Spezialisierung der Disziplinen entstanden ist – zu überwinden sucht.

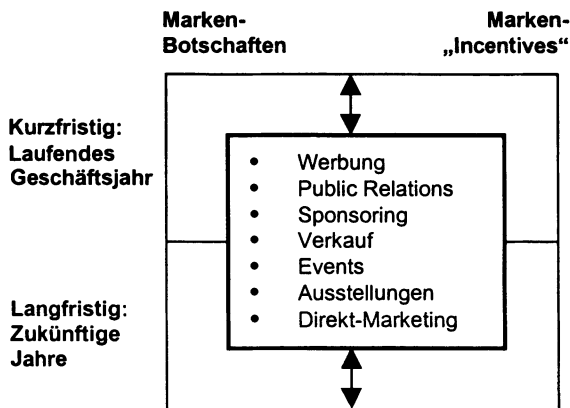


Abbildung 6-4: Markenkommunikations-Planungsmatrix (vgl. Schultz/ Walters, 1997, 7; eigene Übers.)

¹⁷⁸ Stanley Tannenbaum war Professor an der Northwestern University, er ist 1998 in den Ruhestand getreten. Robert F. Lauterborn war Professor für Werbung am Institut für Journalismus und Massenkommunikation an der University of North Carolina in Chapel Hill. Er ist Geschäftsführer einer Unternehmensberatungsfirma für Marketingkommunikation (Morgan, Anderson & Company).

¹⁷⁹ Die Bezeichnung „geschäftsbildende Kommunikationsmaßnahmen“ bezieht sich auf jene Maßnahmen, die typischerweise einen Beitrag zum Erreichen kurzfristiger Verkaufsziele leisten (z.B. Verkaufsförderungsmaßnahmen).

¹⁸⁰ Die Bezeichnung „markenbildende Kommunikationsmaßnahmen“ bezieht sich auf jene Maßnahmen, die typischerweise einen Beitrag zum Erreichen langfristiger Markengestaltung leisten (i.e. imagebildende Maßnahmen).

Durch diese zweigeteilte Ausrichtung zum einen auf Markenbilder, die in den Köpfen der Kunden existieren, und zum anderen auf den Verkauf, der das Verhalten der Kunden darstellt, ergänzt Schultz die Perspektive von Fortini-Campbell, die die Perspektive der Konsumenten in den Vordergrund stellt, durch die Perspektive der Geschäftsleitung. Er versucht die Unternehmensziele mit den Bedürfnissen der Kunden in Einklang zu bringen. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass Marketing im Unternehmen als strategiebestimmende Philosophie akzeptiert wird. Und dies könne, so Schultz, wiederum nur gelingen, wenn Marketing in der Lage ist seinen Erfolg – wie andere Geschäftsbereiche auch – in Geld zu messen.¹⁸¹ In seiner jüngsten Definition wird Integrierte Kommunikation daher auch zu einem strategischen Geschäftsprozess:

„Integrated Marketing Communications is a strategic business process used to plan, develop, execute and evaluate coordinated, measurable, persuasive brand communication programs over time with consumers, customers, prospects, and other targeted, relevant external and internal audiences.“ (Schultz/Schultz 1997)

6.5.2 Konzeptaufbau

Obwohl durch die oben aufgelisteten Definitionen klar wird, dass dieses Konzept nie objektiv definiert werden kann, sondern immer von der Betrachtungsperspektive abhängt, kann man in den genannten Definitionen einen gemeinsamen Nenner erkennen. „Integrated Marketing Communications“ wird an der Northwestern University als Prozess definiert, der mit einem kundenorientierten „Outside-in“-Denken anfängt und für klar definierte Zielgruppen maßgeschneiderte Kommunikationsprogramme und Kanäle einfordert, wobei durch ständiges Forschen und Beobachten die Kenntnis über die Kundenwünsche und Bedürfnisse immer größer und die Kommunikation dadurch immer relevanter wird – indem jener Kundennutzen angeboten und angepriesen wird, der für diese bestimmten Gruppen von Menschen einen Unterschied macht.

6.5.3 Der Prozess des integrierten Kommunikationsmanagements

Die Basis für das neue „Marketingparadigma“, wie Schultz et al. (1993) den Prozess bezeichnen, sehen sie im „Outside-In-Planning“ verankert.¹⁸² Im Allgemeinen set-

¹⁸¹ Die jüngste Publikation von Schultz, „Measuring Brand Communication ROI“, ist ein Produkt dieser Denkrichtung und liefert einen Vorschlag für finanzielle Erfolgsmessung (Schultz 1997). Siehe dazu Punkt 6.5.3.8.

¹⁸² Das Northwestern-Modell versteht sich als integriertes Marketing- und Kommunikationsmodell. Es wird argumentiert, dass man Integrierte Kommunikation nur auf der Basis einer - aus dem Blickwinkel der Kunden - integrierten *Unternehmung* entwickeln kann.

zen Unternehmen Planung¹⁸³ dazu ein, um ihre vielen Aktivitäten zu koordinieren. Das heißt, dass man davon ausgehen kann, dass Planung selbst zu einer Koordination und damit Integration der Unternehmenskommunikation führt. Grundsätzlich ist Planen auch notwendig, um für die Zukunft vorbereitet zu sein und um nach der Implementation eines Programms eine Kontrolle durchführen zu können. Das oben angesprochene „von außen nach innen“-Planen basiert auf dem Vorstellungsbild, den Markenassoziationen, die die Zielgruppen mit dem Unternehmen und seinen Produkten verbinden, analysiert den Informationsverarbeitungsprozess der Zielgruppen sowie das darauf basierende Entscheidungsverhalten bzw. Kaufverhalten und speichert diese Angaben in umfangreichen Datenbanken. Durch eine ausführliche Analyse dieser Daten bzw. durch die Zusammenführung der Daten, die in Datenbanken gespeichert werden, mit demografischen und Einstellungsdaten aus der Marktforschung wird zuerst eine auf Verhaltensunterschieden basierende Segmentierung der Kunden durchgeführt bzw. anschließend ein Profil der unterschiedlichen Kundengruppen erstellt. Ausgehend von ihren persönlichen Informationswünschen sollen Individuen angesprochen bzw. in einen Dialog eingebunden werden, wobei ein weiteres Grundprinzip des Ansatzes die Messbarkeit der Ergebnisse ist (vgl. Schultz et al. 1993, iv).

Der Prozess des strategischen und operativen integrierten Kommunikationsmanagements lässt sich in folgende 9 Schritte gliedern:

1. Kennen der übergeordneten Geschäfts- und Unternehmensziele bzw. Identifikation der Marketing- und Kommunikationsprobleme und -chancen
2. Identifizieren von Wünschen, Bedürfnissen, Einstellungen und Verhaltensweisen („Outside-In“ – von außen nach innen Planen) der Kunden bzw. der anderen Bezugsgruppen
3. Entwicklung von Kommunikationszielen
4. Entwicklung einer Kommunikationsstrategie
5. Entwicklung strategischer Botschaften, die einerseits mit den Unternehmenszielen abgestimmt sind und andererseits für die Bezugsgruppen relevant sind
6. Kommunizieren mit den Mitteln, die am besten dazu geeignet sind die bereits bestehenden Kundensegmente oder zukünftigen Kunden zu erreichen, wobei die Investitionen in Kommunikationsprogramme mit bestehenden Bezugsgruppen variabel gehalten werden, abhängig von der Profitabilität des Kundensegmentes bzw. abhängig vom strategischen Wert, den die Bezugsgruppe für das Unternehmen darstellt

¹⁸³ Zur Definition des Begriffs Planung soll hier Mintzberg (1994a, 12) angeführt werden: „Planning is a formalized procedure to produce an articulated result, in the form of an integrated system of decisions.“ Formalisierte Prozedur steht in dieser Definition für a) Zerlegen, b) Artikulieren und c) Rationalisieren des Prozesses, durch den Entscheidungen in Unternehmen getroffen und integriert werden. Die dahinterliegende Annahme ist, dass Analyse zur Synthese führt. Das Zerlegen des Prozesses der Strategieentwicklung in eine Serie von Einzelschritten, wobei jeder in einer spezifischen Sequenz ausgeführt wird, sollte integrierte Strategien produzieren. Planung sei jedoch nur einer von möglichen Zugängen zur Strategieentwicklung und umfasse nie den gesamten Prozess der Strategieentwicklung (vgl. Mintzberg 1994a, 13f).

7. Sicherstellen einer gewissen Konsistenz, indem an jedem Markenkontaktpunkt dieselben Botschaften vermittelt werden
8. Erfassen von Daten und Feedback in Datenbanken; wenn keine Verhaltensdaten vorliegen, müssen andere Datenquellen – auch Sekundärstudien – herangezogen werden, um die Kunden besser verstehen zu können. Auf Basis des gespeicherten Feedbacks kann die Relevanz der kommunizierten Nutzen und Versprechen (rationale/emotionale Nutzenebene) überprüft werden. Die Evaluation der Programme sollte auf der Basis von Benchmarking gegenüber dem Wettbewerb und der Zeit (Trendlinien) erfolgen
9. Zurück zum Beginn des Prozesses

Man kann von den Stufen ablesen, dass es bei diesem Prozess auch um eine kommunikationsoptimierende Zielsetzung geht, die jedoch nicht auf eine Optimierung der einzelnen Kommunikationsinstrumente abzielt, sondern auf das Erreichen behavioristisch definierter Ziele. Der Prozess stellt einen geschlossenen Optimierungskreislauf dar, dessen Stufen im folgenden Flussdiagramm (Abbildung 6-5) nochmals zusammengefasst sind. In den nun folgenden Unterkapiteln werden wir uns detaillierter mit den angeführten Prozessschritten auseinandersetzen.

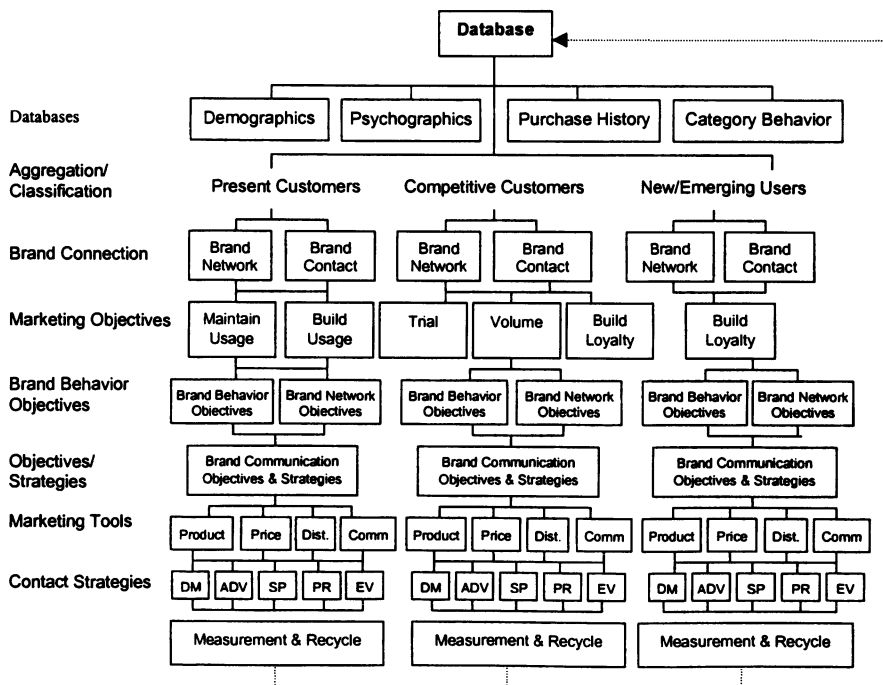


Abbildung 6-5: Integrierter Kommunikationsplanungs-Prozess (vgl. Schultz/Walters 1997, 88 sowie Schultz et al. 1993, 54)

6.5.3.1 Unternehmensziele

Die Kommunikationsziele eines Unternehmens müssen von den Unternehmenszielen abgeleitet werden. Das Unternehmensziel der klassischen Betriebswirtschaftslehre – welches nur die Perspektive des Eigentümers berücksichtigt – ist die Gewinnmaximierung, wobei Gewinn als die Differenz zwischen Aufwand und Ertrag definiert wird. Dieses streng erwerbswirtschaftliche Ziel wurde in der neueren Ausrichtung des strategischen Bezugsgruppenmanagements, zumindest in der Theorie, durch die pluralistische Unternehmenszieltheorie abgelöst, bei der es darum geht, einen optimalen Nutzen für alle Bezugsgruppen des Unternehmens zu generieren.¹⁸⁴ Weitere Unternehmensziele können daher die Erhöhung des Marktanteils, eine Umsatzsteigerung, die Erhöhung des Aktionärsnutzens, eine höhere Kundenloyalität, das Abdecken des gesamten Bedarfs jedes einzelnen Kunden oder die Erhöhung des Markenwertes etc. umfassen.

6.5.3.2 Kundenbeziehungen, Kundenwünsche, Einstellungen und Verhalten

Der Planungsprozess beginnt – nach der Feststellung des grundsätzlichen Kommunikationsproblems bzw. der Kommunikationschance – mit dem Sammeln von Informationen über die Konsumenten bzw. Bezugsgruppen. Basisinformationen sind demografische und psychografische Daten sowie Daten über früheres Kaufverhalten, die in unternehmenseigenen Datenbanken gespeichert sind (vgl. Schultz et al. 1993, 55). Auf der Basis dieser Kundenverhaltensdaten wird eine Segmentierung durchgeführt: So kann zum Beispiel zwischen loyalen Kundinnen der eigenen Marke, loyalen Kunden anderer Marken und zwischen Wechsel-Kunden unterschieden werden. Oftmals wird eine Kombination der Variablen „Recency-Frequency-Monetary“ verwendet, um Segmentierungen durchzuführen.¹⁸⁵

Fortini-Campbell plädiert dafür, jene Masse an Daten, die in Organisationen meist reichlich vorhanden sind, in Information umzuwandeln, aus den Informationen wiederum „Insights“¹⁸⁶ herauszufiltern und auf der Basis dieser tieferen Einblicke in die Bedürfnisse der Kunden die „richtigen“ Schlussfolgerungen zu ziehen. Danach müssen diese Einblicke auf eine inspirierende Art und Weise an die Mitarbeiter kommuniziert werden, die wiederum motivierte und wirkungsvolle Kommunikationsprogramme entwickeln sollen. Bezüglich der Organisationsstruktur könnte in Unternehmen eine Position eingerichtet werden deren Rolle es ist, die Kunden und ihre Wünsche und Ansichten intern zu vertreten.¹⁸⁷ Die trockenen Zahlen und Daten aus der Marktforschung sollten durch Erkenntnisse aus qualitativen und ethnografischen Zugängen (Methoden wie sorgfältiges Beobachten, Zuhören und Zusehen

¹⁸⁴ Siehe dazu die Ausführungen zum Thema Bezugsgruppenmanagement in Kapitel 3.

¹⁸⁵ Siehe dazu die Ausführungen in Kapitel 4.1.3.

¹⁸⁶ Der Begriff „Insight“ bezeichnet einen tiefen Einblick bzw. ein gründliches Verstehen der Verhaltensweisen und Einstellungen von Personen, das sich meist in einen übergeordneten Kundennutzen übersetzen lässt, der für diese Personen aufgrund ihres Lebensstils und ihrer Werte besonders relevant ist.

¹⁸⁷ Vergleiche dazu die Rolle der „Account Planner“, die die Kundenperspektive in die Arbeit der Werbeagenturen integrieren, indem sie versuchen ein authentisches, lebhaftes Bild von den Zielgruppen zu zeichnen.

fallen darunter) ergänzt werden, um ein authentisches und lebhaftes Bild von den Zielgruppen zu zeichnen und um das Unternehmen und seine Produkte bzw. seine Kommunikation auf die Kunden/Bezugsgruppen abzustimmen.

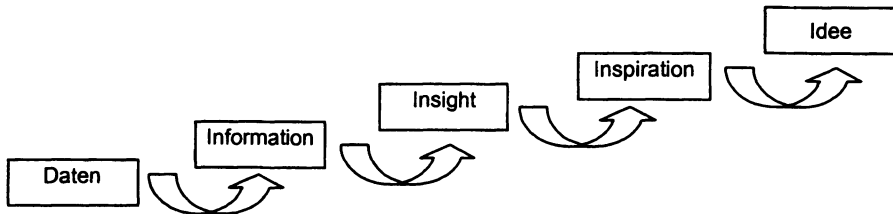


Abbildung 6-6: Kundenverständnis durch kundenorientierte Datenanalyse (vgl. Fortini-Campbell, 1997; eigene Übers.)

Die notwendigen Informationen kann man entweder aus Sekundärstudien filtern oder durch Marktforschung selbst erheben. Information wird daraus, wenn die Daten analysiert, simplifiziert und präsentiert werden. Die notwendigen Informationen kann man mit den fünf „W’s“: Wer, Was, Wann, Wo und Warum umschreiben. Bei der Umwandlung der Informationen in „Insights“ verlässt man die Welt der Statistik und betritt die Welt der Hypothesen. Hier bewegt man sich von Fakten zu Implikationen, bzw. von der Sicherheit der quantifizierbaren Daten hin zur Unsicherheit qualitativer Intuition und subjektiver Beurteilung. Der Schritt von Information zu „Insight“ benötigt kreative Interpretation. Es geht darum Muster zu erkennen, die ein ganzheitliches Bild ergeben und ein besseres Verstehen der Kunden ermöglichen. Dies ist auch die Phase in der man viele Fragen stellen und jede neue Erkenntnis hinterfragen muss. Das Herausσχälen von „Insights“ alleine reicht jedoch meist noch nicht dazu aus, um Mitarbeiterinnen dazu zu bewegen großartige Produkte, Strategien oder Kommunikationsprogramme zu entwickeln. Deshalb müssen die gewonnenen „Insights“ überzeugend, motivierend und inspirierend präsentiert werden. Letztendlich soll dieser Prozess dazu führen, auf der Basis der psychologischen Einblicke eine einzige Idee herauszudestillieren, die die gesamte Kommunikation steuert (siehe Abbildung 6-6).

„You’re condensing a lot of information into a single driving insight and you’re simultaneously expanding from lots of little pieces of information into one idea that’s very big indeed.“ (Fortini-Campbell 1992, 77)

6.5.3.3 Entwicklung von Marketing- und Kommunikationszielen

Nach der Segmentierung und der Erforschung des größten Kundennutzens müssen die Marketingziele entwickelt werden. Sie müssen klar und deutlich festschreiben, welche Reaktion von den kontaktierten Personen erwartet wird. Bei loyalen Kundinnen ist es das Beibehalten oder Erhöhen der Kaufrate. Benutzer anderer Marken, Nichtbenutzer oder Überläufer zu anderen Marken will man natürlich dazu bringen

das Produkt einmal auszuprobieren, zu kaufen oder gar öfter zu kaufen. Basierend auf den Marketingzielen müssen nun die Kommunikationsziele für die Bezugsgruppe „Kunden“ definiert werden.

Damit ein Kommunikationsziel für die Betroffenen möglichst konkret und damit operational handhabbar wird, sollte es in seinen Dimensionen, d.h. im Inhalt, im Ausmaß und in der Zeit, definiert werden. Außerdem stellen operationalisierte Ziele die Basis für die Erfolgsüberprüfung dar. Grunig und Hunt (1984, 132ff) haben drei Dimensionen für Kommunikationsziele entwickelt; diese müssen die Zielgruppe benennen, die Art der Wirkung und die Ausrichtung der Wirkung. Jedes Kommunikationsproblem das die Firma hat, wird eine Reihe von Zielgruppen generieren, mit denen die Firma kommunizieren sollte. Kommunikationsziele sollten auch artikulieren, welche Wirkung die Kommunikation bei den Zielgruppen hervorbringen sollte. Mögliche Kommunikationswirkungen sind: Kommunikation (als Selbstzweck), Erinnern der Botschaft, Akzeptanz der Botschaft, Aufbau oder Veränderung von Einstellungen und/oder Verhalten. Jede dieser Wirkungen kann eine asymmetrische Ausrichtung auf die Bezugsgruppe oder eine symmetrische Ausrichtung zwischen Bezugsgruppe und Unternehmen haben.

Schultz et al. (1993, 108ff) bzw. Schultz und Walters (1997, 24f) erläutern, dass die Mehrheit der Kommunikations- und Marketingexperten die Ziele entlang von Lavidge und Steiner's Hierarchie der Wirkungen entwickeln, die bezüglich der drei, in Kapitel 5 bereits erläuterten, Wirkungsdimensionen: Kognitionen, Gefühle und Verhalten sechs Wirkungsstufen unterscheidet: 1. Bewusstsein über die Existenz einer Marke, 2. Kennen der Marke (Wissen über Merkmale etc.), 3. das Vorhandensein positiver Gefühle gegenüber der Marke, 4. Bevorzugung der Marke, 5. Überzeugtsein von der Richtigkeit des Kaufes, 6. Kauf der Marke (siehe Abbildung 6-7).

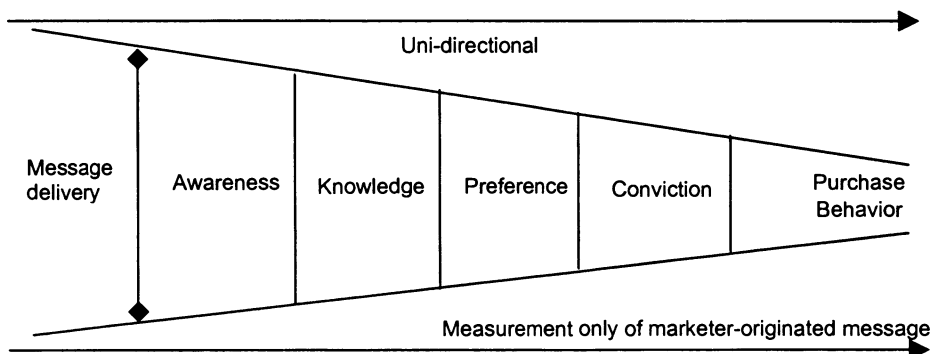


Abbildung 6-7: Traditioneller Ansatz für Evaluation von Marketing und Kommunikation (Schultz et al. 1993, 110)

Der Planungs- und Evaluationsprozess des IMC dreht diese übliche Reihenfolge um und versucht zuerst behavioristische Ziele aufzustellen bzw. deren Erreichen zu messen (siehe Ausführungen unter Punkt 6.5.3.8.).

6.5.3.4 Entwicklung einer Kommunikationsstrategie

Schultz et al. sind der Meinung, dass man durch eine Überprüfung dessen, was die Konsumenten über das Produkt denken und wie sie agieren, feststellen sollte, welche Produkteigenschaft, welcher spezifische Produktnutzen, welcher Vorteil oder welche Belohnung für dieses Kundensegment ausschlaggebend wäre, um auf das Produkt der eigenen Firma zu wechseln. Danach muss überprüft werden, ob das Produkt – in der Realität oder in der wahrgenommenen Realität – diese Bedürfnisse erfüllen kann. Nach einer Einschätzung des Wettbewerbs muss jener Schlüsselnutzen festgemacht werden, der die Kundinnen motivieren könnte, das eigene Produkt zu kaufen. Danach muss überlegt werden, wie man diesen Schlüsselnutzen überzeugend und glaubwürdig vermitteln kann. Nachdem die Produktpositionierung und -persönlichkeit festgelegt wurden, müssen die Kommunikationsziele definiert werden. Der Erfolg der Strategie soll anhand des verändert wahrgenommenen Wertes des Produktes, den ihm die zukünftigen Interessentinnen zubilligen, gemessen werden. Wie und wo der Kontakt zu den Zielgruppen hergestellt wird, muss im nächsten Schritt spezifiziert werden. Als Anleitung für die Entwicklung der Kommunikationsstrategie wurde an der Northwestern University folgende Denkschablone entwickelt (Schultz et al. 1993, 70ff; Tannenbaum, 1997):

- I. Die Kunden
 - A. Wer gehört zur Zielgruppe?
 - B. Welche Einstellung hat die Zielgruppe zur Produktkategorie? Welchen Lebensstil hat die Gruppe?
 - C. Wie nimmt die Zielgruppe die Marken in der Produktkategorie wahr?
 - D. Was ist der „Insight“ (Schlüsseleinblick) in die Zielgruppe? Welche Werte und Einstellungen zeichnen sie aus?
 - E. Worin besteht der Kaufanreiz für die Zielgruppe? Was erwartet/wünscht sich die Gruppe von der Produktkategorie was sie noch nicht bekommt?
- II. Stimmt das Produkt für die Zielgruppe?
 - A. Was ist die Realität des Produktes? Was kann es? Was unterscheidet es?
 - B. Wie? Wo? Wann? Wie oft? Und unter welchen Umständen kauft die Zielgruppe das Produkt?
 - C. Wie nimmt die Zielgruppe das Produkt wahr? Wie fühlt es sich an, wie sieht es aus, wie schmeckt es?
 - D. Wie nimmt die Zielgruppe die Firma, die hinter dem Produkt steht, wahr?
 - E. Was ist die „nackte Wahrheit“ bezüglich des Produktes?
- III. Wie wird der Wettbewerb das eigene Ziel beeinflussen?
 - A. Welche Produkte stehen im Wettbewerb zum Angebot der Firma?
 - B. Was kommunizieren die Wettbewerber?
 - C. Wie werden sie von den Kunden wahrgenommen?
 - D. Wie werden die Wettbewerber auf das Kommunikationsprogramm reagieren?
 - E. Wie verletzlich ist der Wettbewerb? Von welchem Wettbewerber werden sie versuchen Kunden abzuwerben?
- IV. Was ist der Kundennutzen der Wettbewerbsprodukte?

- A. Was ist *jener* Kundennutzen, der vom Wettbewerb angeboten wird, um ein Problem der Kunden zu lösen?
Der Kundennutzen muss vom Wettbewerb besser erfüllt werden als von anderen Firmen. (Es darf kein Slogan sein; es muss mindestens ein Satz sein, z.B. „XX schmeckt besser als jeder andere Kakao.“)
- V. Wie kann Marketingkommunikation den Kundennutzen glaubhaft kommunizieren?
 - A. Welche Produktattribute ermöglichen den Kundennutzen?
 - B. Welche visuell kommunizierbaren Elemente können die Kommunikation dieses Nutzens unterstützen?
 - C. Welche Kommunikationsaktivitäten sollen durchgeführt werden?
- VI. Welche Persönlichkeit soll die Marke haben?
- VII. Wie sollten die Kunden reagieren?
 - A. Welchen inhaltlichen Punkt sollen die Kundinnen aus der Kommunikation mitnehmen?
 - B. Welches Verhalten wird von den Kunden als Wirkung der Kommunikation erwartet?
- VIII. Welche langfristigen Wirkungen können bezüglich der Wahrnehmung des Produktes durch die Kunden gemessen werden?
- IX. Welche Kundenkontaktpunkte müssen beachtet werden, um die Kunden in effektiver Weise mit glaubwürdigen, überzeugenden Botschaften zu erreichen?
- X. Welche Forschungs- und Analyseaktivitäten sind als Basis für die nächste Planungsrunde vorgesehen?

6.5.3.5 Entwicklung strategischer Botschaften

Als die vier Grundpfeiler effektiver Kommunikation tauchen in der Literatur folgende Punkte immer wieder auf: 1. die Relevanz in Bezug auf die Bedürfnisse, Wünsche, Probleme oder Lebensstile der Kunden, 2. das Kommunizieren eines sich von den Wettbewerbern unterscheidenden Kundennutzens (Versprechens), 3. die langfristige Konsistenz in den Botschaften und in der Implementierung der Kommunikation, 4. die Kommunikation muss überzeugen und originell sein.

Der Hauptgrundsatz für die Entwicklung von Botschaften ist, dass Menschen keine Produkte kaufen, sondern den Produktnutzen bzw. die Lösung eines Problems. Es ist die Aufgabe der Kommunikatoren aus Produkten und Trademarks Marken – häufig auch „Promisemarks“ genannt – zu entwickeln, die relevant sind, eine Problemlösung darstellen, differenzierend sind, bekannt sind, vom Charakter her ein Freund sind, dazu vertrauenswürdig sind, Persönlichkeit besitzen und den erwünschten Status widerspiegeln.

Bei der Definition der Inhalte bzw. der Gestaltung der Botschaften muss man sowohl auf die Entwicklungen unserer Kommunikationssysteme als auch auf unsere eingeschränkten Möglichkeiten der Wahrnehmung und Informationsverarbeitung Rücksicht nehmen. Schultz et al. (1993, 27ff) zeigen in ihrem Kommunikationsmodell, das auf dem Modell von Schramm und Roberts (1971) basiert, dass wir von so genannten „Erfahrungsfeldern“ umgeben sind, die eben jene Konzepte und Kategorien darstellen, mit denen wir die Masse an Informationen reduzieren und speichern.

Damit in unserer „overcommunicated world“ noch Kommunikation stattfinden kann, müssen beide das Erfahrungsfeld des/der jeweils anderen kennen und verstehen. Der Informationsverarbeitungsprozess der Bezugsgruppe sollte analysiert werden um aufzuzeigen, wie eine bestimmte Gruppe Kommunikationsinhalte, die vom Unternehmen und anderen Quellen kommen, speichert und in Entscheidungssituationen wieder abrufen. Basierend auf dieser Analyse können Schlussfolgerungen für das Formulieren von Botschaften abgeleitet werden. Da sich die Konsumentinnen nicht ständig im Markt bewegen und sich nicht laufend dafür interessieren ist es notwendig, dass die in ihrem Gedächtnis gespeicherten Informationen zum Zeitpunkt der Interessensformulierung oder der (Kauf-)Entscheidung abrufbar sind (vgl. Schultz et al. 1993, 31).

Schultz et al. gehen in ihrem Modell der Integrierten Unternehmenskommunikation von einem semantischen Netzwerkmodell bzw. episodischem Gedächtnismodell aus, das neueren Erkenntnissen zufolge eher als Metapher eingestuft werden muss.¹⁸⁸ Trotzdem sollen diese Prozesse hier so erwähnt werden wie das Northwestern-Modell sie vorschlägt. Neue Informationen werden im Gedächtnis der Zielgruppe mit jenen verglichen, die bereits gespeichert sind. Wenn die Informationen übereinstimmen oder sich ergänzen, dann werden sie an existierende Konzepte und Kategorien angehängt. Wenn nicht, muss die neue Information entweder die alte ersetzen oder zurückgewiesen werden. Alle Konzepte und Kategorien befinden sich im Langzeitgedächtnis und sind sowohl in semantischer als auch in zeitlicher Hinsicht hierarchisch geordnet. So besteht z.B. die Kategorie Getränke aus einem Netzwerk an Konzepten: Fruchtsäfte, Limonaden, Cola etc. und diese bestehen wieder aus Konzepten wie natürlich, künstlich gesüßt, ungesund etc. Ereignisse und Situationen aus der Vergangenheit werden in ihrer zeitlichen Abfolge gespeichert und abgerufen.

Die Art und Weise, wie Konsumentinnen neue Produkt- oder Serviceinformationen anhand ihrer existierenden Konzepte, Kategorien und Netzwerke überprüfen, bestimmt, ob eine Person die Marketingkommunikations-Botschaften nutzen will oder kann. Botschaften, die nicht mit den gespeicherten Konzepten übereinstimmen, werden von den Konsumenten oftmals ignoriert.¹⁸⁹ Wenn, so wie in diesem Modell vorgeschlagen, neue Informationen bereits gespeicherte Informationen nicht einfach ersetzen können, sondern neue Informationen unser Wissen/unsere Einstellungen lediglich ergänzen oder erweitern können, wie es die Autoren Schultz et al. (1993, 42) vorschlagen, dann ist eine konsistente Botschaftsgestaltung sehr wichtig, damit die Konsumentinnen die Botschaften akzeptieren, verarbeiten und speichern.

Die kreative Positionierung sollte aus jener ausgereiften, spezifischen (Verkaufs-) Idee erwachsen, die aus den Kundeninsights entwickelt wurde. Die Idee muss so klar sein, dass sie umgekehrt auch in einen einfachen Slogan komprimiert werden kann. Diese Idee sollte die Persönlichkeit des Produktes aufbauen und das Vertrauen in das Produkt und das Unternehmen stützen. Die Idee sollte natürlich auch von den Konsumenten verstanden werden, sie sollte den Schlüsselnutzen

¹⁸⁸ Siehe dazu die Ausführungen unter Punkt 5.3.

¹⁸⁹ Vgl. Theorie der kognitiven Dissonanz (Festinger, 1957).

kommunizieren und die eigene Marke von den anderen abheben (vgl. Schultz et al. 1993, 89ff).

6.5.3.6 Kommunikationsinstrumente und Kanäle

Im nächsten Schritt muss entschieden werden, mit welchen Marketinginstrumenten (Produkt, Preis, Distribution, Kommunikation) man diese Ziele erreichen kann. Die Autoren Schultz et al. (1993, 58) zählen auch das Produkt, die Distribution und den Preis zu den Kommunikationsformen bzw. Kommunikationsinstrumenten eines Unternehmens. Allgemein gültige Kriterien werden hier nicht aufgestellt. „The key here is to select the tool that will achieve the communication objective. Commonly, most of these marketing tools are used in some combination.“ (Schultz et al. 1993, 58) Auch die Auswahl der Kommunikationstaktiken muss auf den Einschätzungen der Kommunikationsexperten basieren. Diese müssen durch ihre Kenntnis der Kundengruppen wissen wann, wie und mit welchen Botschaften sie die Zielgruppe am besten und effektivsten erreichen können. Die Kommunikationskanäle werden auf der Basis des Medien- und Kommunikationsverhaltens bzw. des Lebensstils und der Bedürfnisse der Kundinnen ausgewählt.

6.5.3.7 Der Markenkontakt-Audit

Um Integrierte Unternehmenskommunikation zu erreichen, so Fortini-Campbell (1997), müssen sich die Manager eines Unternehmens in die Position der Kundinnen versetzen und den Kontakt mit ihrem Unternehmen, für das sie arbeiten, so erfahren, wie es die Kunden tagtäglich tun. Erst wenn alle möglichen Kontaktpunkte¹⁹⁰ zwischen Kunden und Unternehmen bzw. Produkten kundenfreundlich und stimmig sind, hat man Integration erreicht. Der Kunde sei die integrierende Kraft – „und das mit Recht“. Kunden seien schließlich der wichtigste „Vermögenswert“ eines Unternehmens, denn alles was das Unternehmen sei, hänge von der Gesundheit dieser Beziehung zwischen dem Unternehmen und seiner Kundschaft ab. Zu wissen, auf welche Weise Kunden ein Urteil über das Unternehmen und seine Produkte fällen, wie sie das Unternehmen erfahren bzw. wie das ihre Zufriedenheit – und letztendlich auch ihr Verhalten – beeinflusst, sei ein kritisches Element für den Erfolg des Unternehmens.

Unter „Marken- bzw. Kundenkontaktpunkt“ wird jede Form der Erfahrung verstanden, die die Zielgruppen mit dem Unternehmen, seinen Mitarbeitern und Produkten machen. Unter einem *Markenkontakt-Audit* wird die genaue Analyse der direkten und indirekten Aussagen, die jeder Kontaktpunkt Kunden gegenüber kommuniziert, verstanden. Analysiert wird, ob diese Aussagen oder Eindrücke mit den intendierten übereinstimmen und ob sie den Vorteil für das Unternehmen erzeugen, der erhofft wurde. Wenn das nicht der Fall ist, muss überlegt werden was man tun

¹⁹⁰ Katz und Lendrevie (1996, 261f) kategorisieren die Kontakte, die in einem integrierten Kommunikationsprogramm vorkommen können, in Medienkontakte (Reichweiten, Kontakt-Häufigkeiten, Inhaltsanalysen), Produktkontakte (Anzahl der Besuche des Geschäftslokals, Haushaltsbefragungen, Anzahl von Gästen bei Messen und Ausstellungen, Gratisproben) und persönliche Kontakte (Verkaufsgespräche, Telefonmarketing, Anwesenheit bei Sponsoring-Ereignissen).

kann, um diesen Eindruck zu verändern. Ausgangspunkt für diese Analyse sind die Kundinnen bzw. deren Gedanken und Wahrnehmungen. Der Markenkontakt-Audit umfasst jedoch auch das Entdecken neuer Kontaktmöglichkeiten, die auf der Basis von Verhaltens- und Einstellungsaufzeichnungen ermittelt werden. Abbildung 6-8 stellt eine von Fortini-Campbell entwickelte Möglichkeit der Kategorisierung bzw. Priorisierung der Markenkontaktpunkte dar.

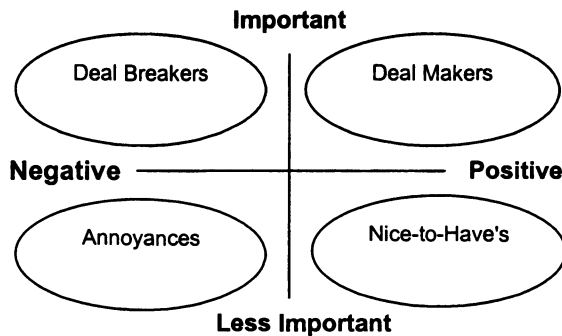


Abbildung 6-8: Kategorisierung der Kundenkontaktpunkte (Fortini-Campbell, 1997)

6.5.3.8 Evaluation, Kundenwert und Markenwert

Integrierte Unternehmenskommunikation muss schließlich nicht nur als Planungs-, sondern auch als Optimierungsprozess der Kommunikation diskutiert werden. Ziel einer Erfolgskontrolle in der Unternehmenskommunikation muss es daher sein, Effizienzkriterien zu finden, nach denen bei einem gleichbleibenden Kommunikationsbudget durch intensivere Integration eine höhere Gesamtwirkung erreicht wird. Dies kann wiederum nur durch Evaluation überprüft werden. In der Evaluationsliteratur werden drei Arten der Analyse unterschieden: die Prozessanalysen, die organisatorische und personelle Ablaufprozesse überprüfen; die Wirkungsanalysen, die ausgewählte kommunikative Reaktionen der Zielgruppen messen sowie die Effizienzanalysen, die Kosten-Nutzen-Vergleiche anstellen (vgl. dazu auch Rossi/Freeman 1989, 44; Bruhn 1995, 240f; Kirchner 1994, 24ff). Das Evaluationskonzept des IMC-Ansatzes dreht die übliche Reihenfolge der Evaluationsebenen um und stellt das Messen des Verhaltens an die erste Stelle.¹⁹¹

¹⁹¹ Vgl. dazu die Wirkungs-Pyramide von Macnamara (1992) oder die Reihenfolge der Wirkungskriterien von Broom/Dozier (1990): wahrnehmen, kennen, erinnern, akzeptieren, handeln bzw. Ziel erreicht oder Problem gelöst.

„The measurement process for IMC is quite straightforward. We attempt to measure behavior¹⁹² that is as close to actual purchase behavior as possible. In our measurement model, this means we would start with actual purchase behavior and move back up the purchase decision/behavior model until we could find measurable points.“ (Schultz et al. 1993, 113)¹⁹³

Grundsätzlich sollten die Analysen in regelmäßigen Zeitabschnitten wiederholt werden. Außerdem sollten sie multidimensional sein, d.h. sowohl das Verhalten der Kunden als auch die Kommunikationsaktivitäten des Unternehmens müssen beachtet werden. Das Ziel ist es jene Verhaltens- oder Einstellungsstufen zu messen, die Vorstufen des Kaufaktes sind oder zum Kaufakt gehören. Folgende Stufen werden von Schultz et al. (1993) genannt: Kaufverhalten („Behavior“), Interesse demonstrierendes Verhalten („Commitments“), Beziehungen zu den Marken in der Produktklasse („Brand Relationships“), Einstellungen („Attitudes“) und Gedächtnis- bzw. Entscheidungsnetzwerke („Network brand and category“) (siehe Abbildung 6-9).

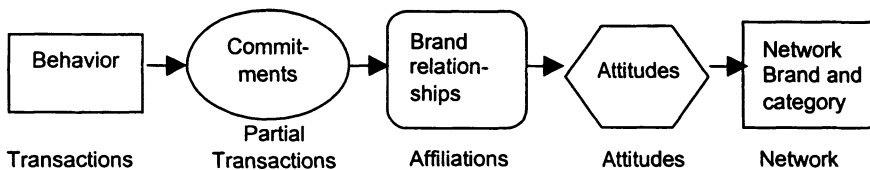


Abbildung 6-9: IMC-Sichtweise von Kommunikationsplanung und Evaluation (Schultz et al. 1993, 111)

Der Ausgangspunkt der Kommunikationsprogramme, die Datenbank über das Kaufverhalten, wird durch derartige Evaluationsphasen verbessert – der Prozess wird zum Kreislauf –, weil die gesammelten Informationen, durch die die Kommunikationsprogramme verbessert werden können, immer spezifischer werden.¹⁹⁴ Sollten die Veränderungen im Kaufverhalten in Bezug auf die vorher definierten Verhaltensziele nicht untersucht werden können, dann müssen die interessensbekundenden Verhaltensweisen analysiert werden. Das sind jene Signale, die auf ein Interesse von Seiten der Kunden schließen lassen, wie z.B. Anfragen jeglicher Art, Beschwerden oder der Kauf eines artverwandten Produktes. Wenn dieses Verhalten nicht gemessen werden kann, muss die Beziehung der Kundinnen zur Marke bzw. Produktklasse analysiert werden, z.B. Zugehörigkeit zu einer Interessentengruppe wie z.B. „junge Mutter“ etc. Mit Hilfe von Einzelinterviews oder multidimensionalem Scaling sollen die vorhandenen, mentalen Netzwerkategorien der Kunden skizziert werden. Mit Hilfe von Pre- und Post-Tests kann herausgefunden werden, ob sich diese Kategori-

¹⁹² „Behavior, in IMC terms, is any measurable activity by the customer or prospect that either (a) moves that person closer to a purchase decision in favor of the intended brand or (b) reinforces the presently favorable buying patterns that already exist.“ (Schultz et al. 1993, 108)

¹⁹³ Die Ausführungen von Schultz et al. (1993) spiegeln größtenteils eine verkaufsorientierte Marketing-Konzeptionierung, zugeschnitten auf die Konsumartikelbranche, wider.

¹⁹⁴ Siehe dazu die Ausführungen unter Punkt 4.2.1.

en verändert haben. Fokusgruppendifkussionen oder Befragungen können Informationen darüber, wie Kundinnen zu Käuferinnen geworden sind, freilegen („Buying-Studies“). Auch „Tracking-Studies“ können die gesendeten Botschaften und das veränderte Verhalten, das eine Folge von einer Botschaft sein kann, zu verschiedenen Zeitpunkten festmachen. Die Medienberichterstattung kann einer Inhaltsanalyse unterzogen werden. Auch Antwortkarten oder die Angabe gebührenfreier Telefonnummern, die Informations- oder Beschwerdeanrufe erleichtern, sowie Garantiekarten stellen interessante Feedbackinstrumente dar. Außerdem können Marktforschungsdaten oder Mitgliederdaten externer Quellen verwendet werden, die man auch mit den eigenen Daten übereinanderlegen kann um zu neuen Ergebnissen zu kommen.

Wie unter Punkt 6.5.1 bereits vorweggenommen, bündelt Schultz sämtliche Markenkommunikationsaktivitäten, unabhängig von ihrer Quelle oder Art, in kurzfristige geschäftsbildende Incentives und langfristige markenbildende Botschaften. Erstens würden Kunden und potenzielle Kunden Markenkommunikationsaktivitäten nach diesen zwei Kategorien unterscheiden, zweitens würde dadurch die Evaluation simplifiziert¹⁹⁵ (vgl. Schultz/Walters 1997, 7). Schultz und Walters entwickeln in ihrem Buch „Measuring Brand Communication ROI“ einen Ansatz, der die Wirkung des gesamten Markenkommunikationsprogramms messen soll.¹⁹⁶ Sie verlassen die Ebene der Erfolgsmessung einzelner Kommunikationsaktivitäten, die sie im Rahmen der Integrierten Kommunikation als nicht durchführbar einstufen.

„While most readers' interests will be to measure the impact or effect and thus, the resulting Return-on-Investment of specific brand communication elements or tactics, that may not be possible. Attempting to separate various communication tactics and their specific impact on marketplace results is not just a daunting task, it may well be a useless one (...).“ (Schultz/Walters 1997, 15)

In dem Evaluationsansatz von Schultz und Walters geht es letztendlich darum, Investitionsentscheidungen bezüglich Markenkommunikation auf dieselbe rationale Basis zu stellen wie Investitionsentscheidungen bezüglich anderer Funktionen, wie z.B. Logistik, Forschung und Entwicklung, Fabriksbau etc. Das heißt, die Geschäftsleitung des Unternehmens sollte abwägen können, ob Investitionen in Markenkommunikation einen höheren „Return on Investment“ versprechen würden als vergleichbare Investitionen in anderen Gebieten.

Bezüglich der Bestimmung des Wertes von Marken gibt es derzeit zwei grobe Denkrichtungen. Ein Ansatz der immer dann zur Anwendung kommt, wenn eine Marke des Unternehmens verkauft werden soll, ist die – alljährlich in der Financial Times publizierte – Markenwertanalyse, die von der britischen Agentur Interbrand

¹⁹⁵ Da momentan sämtliche Buchhaltungssysteme bzw. Bilanzsysteme von Unternehmen auf das Geschäftsjahr ausgerichtet sind, geht es Schultz und Walters darum zwischen kurzfristigen Investitionen, die noch in demselben Geschäftsjahr einen Ertrag erwirtschaften sollten, und langfristigen Investitionen, die über einen Zeitraum von 5-10 Jahren Erträge bringen werden, zu unterscheiden. Durch diese Zugangsweise wird Markenkommunikation als finanzielle Investition definiert, die im Rahmen der vorhandenen Buchhaltungssysteme auch als solche aufscheinen kann.

¹⁹⁶ Grundsätzlich handelt es sich dabei um eine Weiterentwicklung der Ansätze, die im Direktmarketing bereits seit Jahren eingesetzt werden.

durchgeführt wird. Interbrand plädiert für eine Methode, die den ökonomischen Nutzen, den die Marke zu einem bestimmten Zeitpunkt für den Besitzer der Marke darstellt, evaluiert.¹⁹⁷ Dafür wird der finanzielle Netto-Ertrag der Marke für das Unternehmen berechnet. Dies geschieht, indem auf der Basis von historischen Gewinndaten Schätzungen für zukünftige Gewinne (5-10 Jahre) durchgeführt werden und davon der Kapitalwert („Net-Present-Value“) ermittelt wird (Haigh/Perrier 1997, 32ff). Zusätzlich zu dieser rein finanziellen Analyse führt Interbrand parallel dazu eine Analyse des Marktes (Situation des Marktes, Schnelllebigkeit, Trends etc.), der Marke (Position im Markt, Marktanteil, Internationalität, Investitionen in die Marke etc.) und der legalen Absicherung (Patente, Trademarks etc.) durch (Andrew 1997, 55ff).

Die zweite Denkrichtung leitet sich von der Feststellung ab, dass der Wert der Marke in der Beziehung zwischen Marke und Kunden liegt, die wiederum die Quelle für zukünftige Einnahmen sind. Dabei wird der zu erwartende finanzielle Eingang von bestehenden und zukünftigen Kundenbeziehungen geschätzt und davon der gegenwärtige Kapitalwert („Net Present Value“) berechnet. Schultz und Walters entwickeln ein derartiges finanzielles Evaluationsmodell für Integrierte Unternehmenskommunikation, das Bestandteil des integrierten Planungskreislaufes ist. Im Zentrum ihres Evaluationssystems steht die Datenbank, in der Verhaltensdaten bzw. Kommunikationsaktivitäten, die für bestimmte Kundengruppen durchgeführt werden, festgehalten und analysiert werden können. Die Aufzeichnungen werden dazu eingesetzt, um eine Veränderung im Verhalten zu ermitteln. Dies geschieht, indem die eingehenden Gewinnsummen von bestimmten Kundensegmenten über die Zeitdimension hinweg analysiert werden. Um eventuelle Änderungen erklären zu können, müssen sämtliche Kommunikationsaktivitäten zentral kontrolliert bzw. zumindest bekannt sein. Um den Investitionsertrag („Return on Investment“, ROI) berechnen zu können,¹⁹⁸ müssen die Investitionen in die Kommunikationsaktivitäten für jedes Kundensegment bekannt sein.

Grundsätzlich wird zwischen zwei Szenarien unterschieden: Im ersten Szenario wird der Einkommensfluss, der von bestimmten Kundensegmenten generiert wird, auf der – rein hypothetischen – Basis geschätzt, dass das Unternehmen keine Kommunikationsaktivitäten durchführt. Im zweiten Szenario geht man davon aus, dass Kommunikationsaktivitäten stattfinden, die wiederum Investitionen erfordern, die vom Gewinn abgezogen werden müssen. Der Unterschied zwischen den beiden Ertragszahlen stellt jenen Betrag dar, der den Kommunikationsaktivitäten zuge-

¹⁹⁷ Weitere Markenevaluierungsmethoden sind: 1. Technik des Premium-Preisvergleiches – hier wird ermittelt, um wie viel die Kunden mehr für die Marke bezahlen würden als für ein so genanntes No-Name-Produkt. 2. Patent- bzw. Lizenzgebühren-Methode – hier wird ermittelt, wie viel Dritte für die Benutzung des Namens/Patentes zahlen müssten. 3. Evaluierung auf der Basis der Kosten, die aufgebracht werden müssten, um die Marke heute wieder zu kreieren, also die Berechnung der historischen Aufbau-Kosten (vgl. Glover 1997, 19ff).

¹⁹⁸ Der Investitionsertrag („Return on Investment“) für Kommunikationsaktivitäten wird folgendermaßen berechnet: Division des Nettogewinns einer spezifischen Kundengruppe durch die Investitionen in Kommunikationsaktivitäten mit dieser spezifischen Kundengruppe. Der Investitionsertrag wird in Prozent ausgedrückt und stellt eine relative Zahl dar, deren Wert nur durch den Vergleich mit Erträgen anderer Investitionen/Funktionen verglichen werden sollte. Es gibt keine allgemein gültige Benchmark-Zahl. Der ROI sollte jedoch zumindest eine positive Zahl sein.

geschrieben werden kann. Auf der Basis dieses Gewinns kann nun der Investitionsertrag („Return on Investment“), der anhand der Kommunikationsinvestitionen in ein bestimmtes Kundensegment erwirtschaftet wurde, berechnet werden.

Basic ROI Process Chart

	<i>Present Users</i>	<i>Competitive Users</i>	<i>New & Emerging Users</i>
1 Present Income Flow in Category	\$	\$	\$
2 Share of Requirements	%	%	%
3 Customer Income Flow to Brand	\$	\$	\$
4 Contribution Margin %	%	%	%
5 Contribution Margin \$	\$	\$	\$
6 Income Flow Without Brand Communication Program	\$	\$	\$
7 Contribution Margin Without Brand Comm. Program	\$	\$	\$
8 Income Flow With Brand Communication Program	\$	\$	\$
9 Gross Contribution Margin With Brand Comm. Program	\$	\$	\$
10 Brand Communication Investment	\$	\$	\$
11 Net Contribution Margin \$	\$	\$	\$
12 Difference in Contribution Margins With & Without Brand Communication	\$	\$	\$
13 Incremental Gain or Loss	\$	\$	\$
14 ROI	%	%	%

Abbildung 6-10: Berechnung des Investitionsertrages der Kommunikationsaktivitäten (Schultz/Walters 1997, 92)

Das Ziel dieses Evaluationsansatzes ist es, finanzielle ROI-Modelle für Markenkommunikation zu entwickeln. Um eine derartige Evaluation vornehmen zu können ist jedoch die volle Unterstützung des Top-Managements notwendig, da zeitaufwändige Analysen durchgeführt werden müssen, die personelle und monetäre Ressourcen beanspruchen. Auf der Basis des ROI für Investitionen in bestimmte Kundensegmente sollte die Budgetzuteilung für neue Aktivitäten erfolgen. Abbildung 6-10 zeigt die einzelnen Schritte des Evaluationsansatzes für geschäftsbildende Kommunikationsinvestitionen¹⁹⁹ anhand einer Tabellenkalkulationsvorlage.

Die Frage, in welchem Ausmaß IMC umgesetzt werden kann und soll, wird solange offen bleiben, bis empirische Daten darüber vorliegen, dass Integrierte Unternehmenskommunikation in der Tat effizienter und effektiver im Erreichen von Kommunikationszielen ist. Dies ist einer von zwei Gründen für die Beschäftigung

¹⁹⁹ Durch das Konzept des Lifetime-Value kann dieses Modell auch auf markenbildende Investitionen angewendet werden. Dieser langfristige (5-7 Jahre) Teil des Wertes von Investitionen in Markenkommunikation und damit Markenwert kann jedoch derzeit nicht in den Bilanzen des Unternehmens aufgeführt werden. Unter Lifetime-Value versteht man den Kapitalwert (Net Present Value) aller zukünftigen Gewinne (Einnahmen minus Investitionen), die eine Kundengruppe einbringen wird. Der Grund, warum nicht der Nettogewinn, sondern der Kapitalwert berechnet wird ist der, dass Geld das in der Zukunft verdient wird weniger wert ist als Geld das heute erwirtschaftet wird, weil man Geld das man heute hat gewinnbringend anlegen und dadurch vermehren könnte.

mit Evaluierung von Integrierter Unternehmenskommunikation, der zweite ist die ständig anzustrebende Verbesserung der Kommunikationsstrategien und –programme. Der Planungsprozess der Integrated Marketing Communications ist – wie oben erwähnt – zirkulär und beginnt auf der Basis der Feedback-Informationen wieder von vorne.

6.5.4 *Kommentar*

Das Northwestern-Modell, das sich zum Teil sehr stark auf das Konzept des Datenbankmarketings stützt, hat seinen Ursprung eindeutig in der marketingorientierten Perspektive. Beziehungsmarketing – wie in Kapitel 4 beschrieben – mit sorgfältig segmentierten Kundengruppen steht im Zentrum dieses Ansatzes. Wie auch der Name des Modells, „Integrated Marketing Communications“, vermuten lässt, hat es seinen Ursprung im Bereich der Marktkommunikation.

Die zentrale Idee dieses Konzeptes ist die, dass Integration mit dem Einnehmen einer Außenperspektive, der Perspektive der Kundengruppen, beginnt. Die Begründung für die Notwendigkeit der Integration sehen die Vertreter dieses Modells hauptsächlich darin, dass außenstehende Personen nicht unterscheiden, von welcher Abteilung im Unternehmen welche Kontakte/Kommunikation mit ihnen initiiert werden/wird. Deshalb sollten sämtliche Kontaktpunkte zwischen Unternehmen und Bezugsgruppen integriert sein. Dieser Punkt bezieht sich auf die in Kapitel 4 erläuterten Konzepte Marke, Markenpositionierung und Markenkontakt, die als Ausgangspunkte für Analyse und Kommunikationsplanung definiert wurden. Obwohl sich das Konzept auf alle Bezugsgruppen bezieht, werden die Kunden, wie zuvor bei Gronstedt, als Kristallisationspunkt der Integration herausgestellt. Dies wird mit dem einsichtigen Argument unterstützt, dass die Kundinnen die Existenzgrundlage des Unternehmens darstellen, denn von ihnen bezieht das Unternehmen seine Einnahmen, mit denen wiederum die Mitarbeiterlöhne und die Dividenden an die Aktionäre bezahlt werden.

Keine tiefer gehende Auseinandersetzung erfolgt in diesem Ansatz mit den in Kapitel 5 erläuterten kommunikationswissenschaftlichen Elementen der Integrierten Unternehmenskommunikation, wie z.B. mit dem Begriff Kommunikation an sich bzw. mit Kommunikationsmodellen, Kommunikationsstilen, den Variablen der Situativen Theorie der Teilöffentlichkeiten, der Entstehung von Image, Vertrauen oder öffentlicher Meinung etc. Vielmehr wird der Kommunikationsbegriff unreflektiert auf die in Kapitel 4 kritisierten Marketingmix-Komponenten angewendet, d.h. Preis, Promotion, Distribution und Produkt werden als Kommunikationsmittel definiert. Hier müsste – nach Meinung der Verfasserin – klargestellt werden, dass diese zwar eine Kommunikationswirkung haben, aber der Begriff Kommunikation auf seine Bedeutung als „Austausch von Symbolen zwischen Menschen, Gruppen oder Organisationen“ (Signitzer 1997, 196) eingeschränkt werden sollte. Als einzige Wirkungsmodelle werden das als überholt geltende, von Lavidge und Steiner entwickelte, „Hierarchy of Effects“-Modell angeführt bzw. die semantischen Netzwerkstrukturen des Gedächtnisses, die den Autoren Schultz et al. (1993) auch als Begründung für Integration dienen. Auch die im Bereich Public Relations entstan-

dene Theoriebildung fand bis jetzt keinen Eingang in dieses Modell. Trotzdem erscheint dieses Modell aufgrund der Idee der „Integration von außen“, die das gesamte Unternehmen neu ausrichtet, sehr interessant. Auch kann diese Verslossenheit gegenüber den Theorien der jeweils anderen Disziplin beiden Seiten, den Marketingforschern sowie den Public Relations-Wissenschaftlern, vorgeworfen werden. Einen ersten Schritt in eine gemeinsame Richtung geht – wie bereits weiter oben erwähnt – Zerfuß in seiner Theoriebildung.

Das Northwestern-Modell der „Integrated Marketing Communications“ stellt ebenso wenig wie alle anderen Modelle, die wir kennengelernt haben, ein einfaches Rezept für Integration, das als Erfolgsmodell angepriesen werden könnte, dar. Es ist vielmehr ein systematischer, aber flexibler Prozess, der unternehmerischen Sinn macht und den jede Firma für ihre Situation anpassen muss. Wenn ein Planungs- bzw. Managementprozess im Zentrum eines Ansatzes für Unternehmenskommunikation steht, dann muss auch das Thema der Evaluation im Mittelpunkt stehen. Eine neue Denkweise ist hier nach Meinung der Vertreterinnen dieses Konzepts angesagt: Erfolgskontrolle im Rahmen von Integrierter Kommunikation kann nicht mehr aus Wirkungszuweisungen auf funktionaler Ebene bestehen, sondern muss auf der Ebene der Gesamtkommunikation stattfinden. Die Datenerfassung wird sich dabei in zunehmendem Maße immer mehr von den traditionellen Methoden der Marktforschung auf elektronische Erfassung von Verhaltensdaten verschieben.

Um dieses Modell in einem Satz zusammenzufassen kann man sagen, dass effektivere Gestaltung von Marketing und Kommunikation bedeutet, dass beide Bereiche basierend auf den Kenntnissen über die Bezugsgruppen geplant und umgesetzt und dadurch für die diese relevanter werden.

6.6 Organisatorische und personelle Konsequenzen

Die Integrierte Unternehmenskommunikation darf nicht nur als konzeptionelle Strategieentwicklung oder als Planungs- bzw. Optimierungsprozess betrachtet werden, sie muss auch als Organisationsentwicklungsprozess gesehen werden, wobei folgende Tatsachen die Situation prägen: In den meisten Marketingorganisationen ist Kommunikation von niedriger Priorität. Der Großteil der Organisationen ist hierarchisch organisiert, obwohl horizontale Teamstrukturen notwendig wären. Das in den Organisationen ausgebildete Spezialistentum behindert die Durchsetzung von Integrierter Kommunikation.

Wie zum Teil bereits skizziert, sind in den Bereichen der organisatorischen und personellen Gestaltung der Integrierten Unternehmenskommunikation häufig die Ursachen für Barrieren und Widerstände zu finden. Zu den organisatorisch-strukturellen Barrieren zählen z.B. das Ressortdenken, das durch die organisatorische Trennung hervorgerufen wird, die fehlende Verankerung der Integration auf der Führungsebene sowie das Fehlen einer Abteilung oder Person, die für die Integration verantwortlich ist. Personell-kulturelle Barrieren entstehen aus einem mangelnden Integrationsbewusstsein, mangelndem Wissen, mangelnder Informations- und Kooperationsbereitschaft sowie aus der Angst vor Kompetenzverlusten und Kontrolle.

Integrierte Kommunikation bedeutet neue Anforderungen für alle Mitarbeiterinnen in den Kommunikationsabteilungen der Unternehmen und Agenturen. Erhöhte Anforderungen werden vor allem auch an die so genannten „Kreativen“ der Branche gestellt. Von ihnen wird erwartet, dass sie die Strategie in Kommunikationsformen übersetzen können, die in der Lage sind, eine längerfristige, loyale Beziehung mit den Kunden zu etablieren. Die Kreativen müssen die potenziellen Kundinnen und deren Kaufverhalten sowie alle anderen Bezugsgruppen analysieren, verstehen und die Wirkung ihrer Entwürfe empirisch überprüfen. Zusätzlich bleibt Originalität auch im Rahmen einer vereinheitlichten Kommunikationsstrategie als oberstes Anspruchskriterium erhalten.

6.6.1 *Organisationsformen: Public Relations und Marketing*

Die Beschäftigung mit möglichen strukturellen Organisationsformen zwischen Public Relations und Marketing schürte die Ängste beider Funktionen gegenüber einem Imperialismus der jeweils anderen Funktion.

Kotler und Mindak haben Modelle zur Charakterisierung der Zusammenarbeit zwischen Public Relations und Marketing entworfen²⁰⁰ (1978, 17). Ein Modell sieht die Verschmelzung von Marketing und Public Relations in einer gemeinsamen Abteilung vor. Ausgewogener erscheint jedoch das Modell, das hervorhebt, dass Marketing und Public Relations oder Marketing und die Personalabteilung etc. alle Kommunikationsaufgaben haben, die sich überschneiden und die deshalb koordiniert werden müssen.²⁰¹ Public Relations und Marketing sollen sich jedoch nicht nur bezüglich jener Aufgaben abstimmen und zusammenarbeiten bei denen sich ihre Kompetenzen überschneiden, sondern auch in allen anderen Bereichen, in denen es um Kommunikation geht. Eine Verschmelzung der beiden Abteilungen unter der Bezeichnung Marketing erscheint nicht sinnvoll, weil die Kommunikation mit bestimmten Bezugsgruppen, in bestimmten Situationen, wie z.B. während einer Krise, aus Glaubwürdigkeitsgründen nicht unter dem Deckmantel des Marketings geführt werden kann und Marketing dafür auch keine Strategien und Instrumente entwickelt hat. Eine Koordination sämtlicher Kommunikationsfunktionen (inklusive Marketingkommunikation) sollte jedoch in einer Abteilung für Integrierte Unternehmenskommunikation vorgenommen werden, die Projektteams zur Konzepterarbeitung und Umsetzung berät und kontrolliert.

6.6.2 *Vorschlag für eine integrierte Organisationsstruktur*

Die organisatorische Gestaltung der Integrierten Unternehmenskommunikation ist meist deshalb problematisch, weil so viele und heterogene Abteilungen eingebunden

²⁰⁰ Kotler und Mindak haben als eine der ersten die Beziehung zwischen Public Relations und Marketing angesprochen und fünf unterschiedliche Arrangements definiert (1978). Hallahan (1992) hat die Typologie von Kotler und Mindak in sechs unterschiedliche Kombinationen ausgedehnt.

²⁰¹ Gronstedt (1996b, 40) liefert in seinem Artikel folgenden Beitrag zu dieser Diskussion: „Integrated communications is not necessarily about putting public relations, marketing communications and other communications professionals into a single department, but about integrating their processes.“ Auch zur Frage, wie eine Integration der Prozesse aussehen könnte, bringt er interessante Beispiele.

werden müssen.²⁰² Für die Umsetzung der Integrierten Unternehmenskommunikation werden in der Literatur Team- und Projektformationen empfohlen. Zeitlich begrenzte Aufgabenstellungen sollen von Projektgruppen bearbeitet werden, die von interdisziplinären Teams, die sich aus Mitgliedern der unterschiedlichen Kommunikationsabteilungen und Stelleninhabern anderer Instanzen zusammensetzen, unterstützt und deren Ergebnisse von einem starken Lenkungsgremium politisch getragen werden.²⁰³ Das heißt, Integrierte Kommunikation muss von der Spitze her initiiert und unterstützt werden (vgl. Bruhn 1995, 118f; sowie Schultz et al. 1993, 177).

Eine so umfassende und komplexe Koordinationsaufgabe, wie die der Integrierten Unternehmenskommunikation, bedarf nach Bruhn einer (1995, 217) speziellen Stelle eines Kommunikationsmanagers, der sich hauptamtlich darum kümmert. Die Aufgaben dieses Kommunikationsmanagers sind die Planung und Kontrolle der Integrierten Unternehmenskommunikation, das Initiieren von Projekten, die Beratung der Fachabteilungen bei Fragen der Integration, die Informationssammlung und -weitergabe sowie eine gewisse Entscheidungsfunktion (Freigabe von Kommunikationsmittel etc.). Auch Schultz et al. (1993, 165) fordern die Institutionalisierung eines so genannten „Communication-Czar's“ – was so viel bedeutet wie eine zentrale Stelle für Gesamtkommunikation, um eine Konsistenz über die Teamprojekte hinweg sicherzustellen. Außerdem fordern die Autoren die Umstrukturierung der Organisationen weg vom Produkt- oder Markenmanagement hin zum Marktmanagement (was bedeutet, dass alle Produkte, die einem Marktsegment zuzuordnen sind, zusammengefasst werden, weil auch die Konsumentinnen sie so wahrnehmen) bzw. auch hin zum Kundenmanagement (ein optimales Kundenportfolio von Stamm- und Neukunden wird angestrebt).²⁰⁴

Die Verfasserin dieser Arbeit hat in Anlehnung an Zerfaß und Gronstedt einen konzeptionellen Vorschlag für die Strukturierung der Kommunikationsfunktionen im Rahmen der Integrierten Unternehmenskommunikation eingebracht. Dieses Konzept geht davon aus, dass Integrierte Unternehmenskommunikation, in ihrer organisatorischen und funktionalen Konsequenz, die Steuerung und Koordination aller Kommunikationsfunktionen eines Unternehmens auf einer – neu einzuführenden – höheren Ebene: der Ebene der Gesamtkommunikation, bedeutet (vgl. Kirchner 1997, 237). Erst auf der zweiten Ebene befinden sich die drei – nach den Bezugsgruppen ausdifferenzierten – Kommunikationsfunktionen eines Unternehmens: das Kommunikationsmanagement des gesellschaftspolitischen Umfeldes (Public Relations), das Kommunikationsmanagement des marktorientierten Umfeldes (Marketingkommunikation) sowie das Kommunikationsmanagement des internen Umfeldes (Interne Kommunikation). Alle drei Bereiche können sich – je nach Kommunikationsziel oder Kommunikationsproblem – eines reichhaltigen Reservoirs an gesammelten Daten, ausgefeilten Planungs- und Entscheidungsverfahren, unterschiedlichen

²⁰² Zusätzlich zu den internen Abteilungen müssen bei Großunternehmen meist zahlreiche Agenturen integriert werden. Die Integrierte Unternehmenskommunikation setzt auf Agenturseite die Bereitschaft voraus, mit anderen Agenturen gut zusammenzuarbeiten und diese Offenheit und Professionalität ist nicht immer vorhanden, was zu neuen Barrieren führt.

²⁰³ Zur Frage wie organisatorische Prozesse zur Integration beitragen können siehe die Dissertationschrift von Gronstedt (1996b), deren Ergebnisse in Kapitel 8 zusammengefasst präsentiert werden.

²⁰⁴ Siehe die Ausführungen in Kapitel 4.

Kommunikationsinstrumenten, Maßnahmen, Kommunikationsprodukten und praxiserprobten Forschungsinstrumenten bedienen, die in bzw. von allen drei Funktionsbereichen entwickelt wurden oder werden²⁰⁵ (siehe Abbildung 6-11).

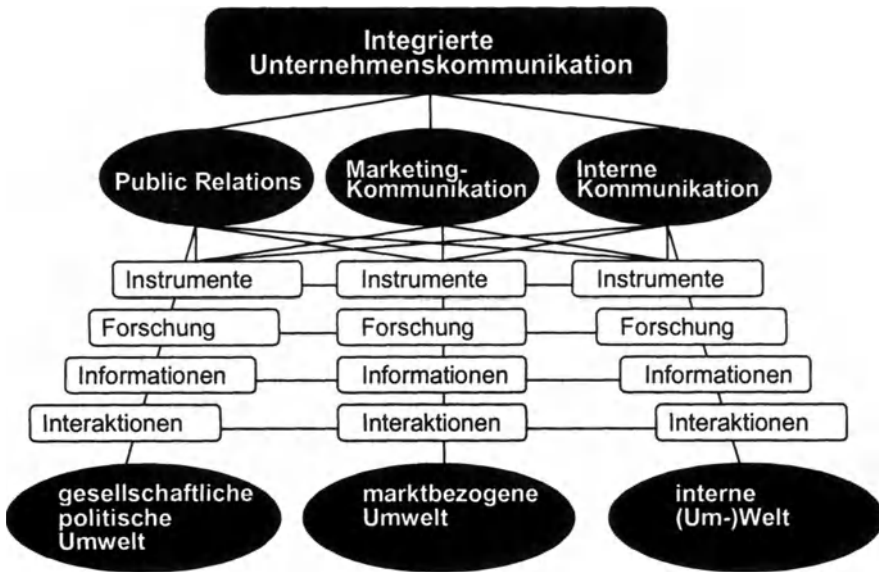


Abbildung 6-11: Modell der Integrierten Unternehmenskommunikation (Kirchner 1997, 224; in Anlehnung an Zerfuß 1996, 289)

Integrierte Unternehmenskommunikation bedeutet nicht die Umschreibung einer neuen Theorie mit einem gut klingenden Schlagwort. Integrierte Unternehmenskommunikation ist vielmehr eine Theorie, die sich aus Forschungsergebnissen und Erfahrungen in der Marketingkommunikation sowie in den Public Relations oder der Internen Kommunikation speist. Sie basiert auf der Erkenntnis, dass Unternehmenskommunikation ein komplexer und interaktiver Bereich ist, der nicht durch sich abgrenzende Disziplinen zu bewältigen sein wird. Die unterschiedlichen Kommunikationsdisziplinen sollen deshalb in eine ganzheitliche Perspektive gerückt werden, die sich aus den Konzepten, den Methoden, dem Handwerk, der Erfahrung sowie der Kunst der drei Disziplinen Marketingkommunikation, Public Relations und Interne Kommunikation zusammensetzt (vgl. Gronstedt 1996a, 302f; Kirchner 1997, 238). Die gemeinsame Nutzung von technischem und kreativem Know-how der Kommunikationsabteilungen bringt nicht nur mehr Konsistenz, sondern auch mehr Effizienz.

²⁰⁵ In Anlehnung an Gronstedt (1996a)

6.7 Kritik an der Integrierten Unternehmenskommunikation

Der Ansatz der Integrierten Unternehmenskommunikation wird nicht von allen Akademikern und Praktikerinnen gleichermaßen geschätzt und beurteilt. Manche halten sie für nichts weiter als ein inhaltsleeres Schlagwort, andere vermuten, ohne es auszusprechen, dass es nur ein neuer Name für altbekannte Prämissen ist: eine „Masche“ der Unternehmensberaterinnen und Akademiker, um mehr Geld zu verdienen. Andere behaupten, dass die Integrierte Unternehmenskommunikation eine Antwort auf ein spezifisches Problem der großen, komplex organisierten Konzerne und daher für kleinere Firmen nicht relevant sei.

Die bisherigen Ausführungen, die das Konzept auf der Basis seiner interdisziplinären Elemente und Ansätze dargestellt haben, sollten klargemacht haben, dass es sich um eine „neue“ Denkweise, ein umfassendes Konzept der Unternehmenskommunikation handelt, in dem einzelne Kommunikationsdisziplinen der unternehmensweiten Kommunikationsstrategie untergeordnet werden. Weiters wurde das Konzept als Bestandteil eines neuen, revolutionären Marketingansatzes bzw. strategischen Managementansatzes, dem Beziehungsmarketing bzw. dem Bezugsgruppenmanagement positioniert, die beide erst durch die aktuellen, revolutionären Veränderungen in der Informationstechnologie möglich wurden und werden.

Die bisherigen Ausführungen sollten zwar bereits dazu beigetragen haben die latenten Kritikpunkte zu entkräften, trotzdem werden hier einige kurz im Detail diskutiert.²⁰⁶

Grundsätzlich kann hier vorweg nochmals festgestellt werden, dass die Public Relations-Theorie und die Marketingtheorie noch einige konzeptionelle Unterschiede überwinden müssen, bevor sie eine Gesamtheorie aufstellen können, die sich aus den bewährten Konzepten beider Disziplinen zusammensetzt (vgl. Grunig/Grunig 1998, 24).

Kritiker bringen vor, dass Konzepte der Integrierten Unternehmenskommunikation auch alle anderen Bezugsgruppen so wie Kunden behandeln würden, wobei andere Bezugsgruppen jedoch aufgrund ihrer unterschiedlichen Ziele gesondert behandelt werden müssten, denn „Märkte“ bestünden aus nicht-organisierten Individuen, während manche Bezugsgruppen, oder „Teilöffentlichkeiten“, formierte Gruppen darstellten, deren Ziel es wäre, das Verhalten der Organisation zu ändern.

Die IMC-Community und allen voran Don Schultz von der Northwestern University setzten diesem Kritikpunkt entgegen, dass Public Relations-Managerinnen Kunden immer nur als eine von vielen Teilöffentlichkeiten definieren und ihnen daher nicht genügend Aufmerksamkeit schenken würden, Aufmerksamkeit, die ihnen aufgrund ihres vergleichsweise höheren strategischen Wertes gebühren würde. Damit zusammenhängend kritisieren sie, dass Public Relations-Manager oftmals Schwierigkeiten damit hätten zu akzeptieren, dass Unternehmen dazu da seien Gewinne zu machen und sich generell nicht mit dem Thema Finanzen auseinandersetzen würden (Schultz, Interview 1997).

²⁰⁶ Die nun folgende Diskussion der Kritikpunkte lehnt sich bezüglich der vorgebrachten Kritik an die Ausführungen von Grunig und Grunig in deren 1998 erschienenen Aufsatz zum Thema „The Relationship Between Public Relations and Marketing in Excellent Organisations“ an.

Beide Seiten kritisieren aus ihrer jeweiligen Disziplin und Perspektive heraus die jeweils „andere Seite“ ohne zu merken, dass Integrierte Unternehmenskommunikation beide Seiten umfassen sollte. Dies würde bedeuten, dass Vertreterinnen der Public Relations-Seite tatsächlich den Kunden mehr Aufmerksamkeit schenken und Vertreter der Marketingseite auch die Bedeutung der anderen Bezugsgruppen des Unternehmens akzeptieren und in ihren Entscheidungen berücksichtigen.

Weiters wird den Ansätzen der Integrierten Unternehmenskommunikation vorgeworfen, dass sie die Bedeutung von Marketing und Kommunikation zu sehr generalisieren indem sie z.B. sagen „all communication is marketing and all marketing is communication“ (vgl. Schultz et al. 1993) und damit die über den gemeinsamen Kompetenzbereich hinausgehende zusätzliche Kompetenz der anderen Funktionen vereiteln.

Don Schultz und Fortini-Campbell argumentieren in diesem Zusammenhang, dass jede Marketingentscheidung, jeder Markenkontakt, eine Kommunikationswirkung hat. Der Preis, die Verpackung, die Länge bzw. der Umfang des Regal- oder Schaufensterplatzes im Supermarkt etc., alle diese Aspekte würden etwas über die Marke kommunizieren und müssten deshalb auch in der Kommunikationsstrategie berücksichtigt werden (Schultz, 1997; Fortini-Campbell, 1997).

Die Ansätze der Integrierten Unternehmenskommunikation generalisieren, nach Meinung der Verfasserin, nicht, sondern versuchen vielmehr der Komplexität der Integration gerecht zu werden, indem sie das Bewusstsein dafür schärfen, dass Integration nur dann funktioniert, wenn sie nicht auf die Kommunikations- oder Marketingabteilung beschränkt bleibt, sondern eine Vielzahl von Organisationsbereichen umfasst. Trotzdem sollte, im Sinne einer begrifflichen Klarheit, hier der Vorschlag von Signitzer (1997, 196) aufgegriffen werden, indem der Begriff Kommunikation auf den *Austausch von Symbolen* eingeschränkt wird.

Kritisiert wird an der Integrierten Kommunikation auch die angebliche Anwendung des Basisprinzips des „Austausches“ auf *alle* Beziehungen mit Teilöffentlichkeiten, da soziale Beziehungen ja auch auf der Prämisse entstünden, dass man nicht immer erwarten könne etwas zurückzubekommen.

Der unbestreitbare Grund, warum Unternehmen existieren, und das wurde auch in Kapitel 2 und 3 angesprochen, ist der, dass sie entgeltliche Leistungen anbieten, die Abnehmer finden. Das Prinzip des Austausches wird in neueren Ansätzen des strategischen Managements – wie in Kapitel 3 erläutert wurde – jedoch bereits durch das Prinzip der beidseitigen Nutzengenerierung ersetzt, wobei die unterschiedlichen Nutzen nicht unbedingt monetär sein müssen. Bei den Ansätzen der Integrierten Unternehmenskommunikation geht es darum, diesen für die jeweilige Bezugsgruppe relevanten Nutzen zu kommunizieren bzw. das Unternehmen als Nutzengenerator zu positionieren. Auch im Northwestern-Modell steht die Entwicklung bzw. die Pflege der langfristigen Beziehungen zu den Kunden im Vordergrund. Diese Fokussierung des Unternehmens führt indirekt zur Nutzengenerierung für Aktionäre, Mitarbeiterinnen und andere Bezugsgruppen.

Weiters sehen Kritiker das Konzept des „Sprechens mit einheitlicher Stimme“ („One Voice“) als der dialogischen Kommunikation der Interaktion, die auf gegenseitigem Lernen basiert und zu Innovation führen kann, entgegengesetzt.

Dazu ist anzuführen, dass sich die von Modellen der Integrierten Unternehmenskommunikation propagierte Konzertierung der Instrumente bzw. deren grafische und inhaltliche Abstimmung hauptsächlich auf die geplante, meist mediale Kommunikation im Rahmen der Selbstdarstellungsprozesse bezieht. Weiters wird in Modellen der Integrierten Unternehmenskommunikation jedoch auch angeführt, dass eine Abstimmung der Botschaften gerade auch dann notwendig ist, wenn die Teilöffentlichkeiten eine aktive Rolle einnehmen und selbst nach Informationen suchen bzw. einen Dialog initiieren. Es wird auch erkannt, dass konsistente, aufeinander abgestimmte Botschaften die Basis für Glaubwürdigkeit in dialogischen Auseinandersetzungen zwischen externen Bezugsgruppen und einzelnen Unternehmensvertretern darstellen.

Aufbauend auf den soeben genannten Kritikpunkt wird vorgebracht, dass Zweiwegkommunikation im Rahmen der Integrierten Kommunikation oft falsch interpretiert würde. Zweiwegkommunikation würde dort meist als „Einholen von Antworten auf Unternehmensbotschaften“ missverstanden anstatt von kontinuierlichem Zuhören und Dialog auszugehen. Für Vertreter des verständigungsorientierten Public Relations-Ansatzes, wie z.B. Grunig und Zerfaß, muss eine Beeinflussung des Verhaltens der Unternehmensleitung mit gleicher Wahrscheinlichkeit möglich sein wie die Beeinflussung des Verhaltens der Teilöffentlichkeiten.

Dazu ist grundsätzlich festzuhalten, dass für bestimmte Zielsetzungen der Unternehmenskommunikation, bzw. für bestimmte Kommunikationsprobleme, der Einsatz asymmetrischer Kommunikationsstile zweckmäßiger ist als ein Einsatz der relativ teuren, zeitintensiven, dialogischen Kommunikationsstile. Das Kennenlernen der Bezugsgruppen und deren Verhalten auf der Basis von Marktforschung und Datenbanken ist jedoch die Basis für eine relevante, maßgeschneiderte Kommunikation.

In Zusammenhang mit dem vorhergehenden Kritikpunkt wird auch angeführt, dass sich der Ansatz der Integrierten Kommunikation zu sehr auf das Verhalten der Teilöffentlichkeiten (Kunden) konzentrierte und zu wenig Augenmerk auf Verhaltensänderungen des Managements lege, obwohl es für Unternehmen normalerweise leichter sei ihr eigenes Verhalten zu lenken als das von anderen. Unternehmenskommunikation müsste dazu beitragen, dass sich das Unternehmen so verhält, dass sein Verhalten von den Teilöffentlichkeiten unterstützt wird.

Diese Feedbackfunktion bzw. „Grenzgängerrolle“, die die Kommunikationsfunktion zwischen der Umwelt und dem Unternehmen bzw. der Geschäftsleitung ausübt, wird in den Ansätzen zur Integrierten Kommunikation tatsächlich zu wenig ausführlich behandelt. Obwohl alle Ansätze der Integrierten Kommunikation auf den Einsatz von Marktforschung und Datenbanken näher eingehen,²⁰⁷ beschäftigt sich nur Gronstedt (1996a) näher mit der Funktion des „Zuhörens“, indem er sich nicht nur mit Sendeinstrumenten, sondern auch mit Empfangsinstrumenten der Unternehmenskommunikation auseinandersetzt.

Weiters kritisiert wird die überdimensionale Bedeutungszumessung bzw. Überschätzung der Wirkung der Symbole auf das Wissen bzw. die Einstellungen von Teilöffentlichkeiten. Dabei käme wiederum eine Analyse des Verhaltens beider

²⁰⁷ Siehe dazu z.B. Jackson/Wang (1994), Duncan/Moriarty (1997) und Schultz/Walters (1997)

Seiten – vor allem jedoch eine Analyse des Verhaltens des Unternehmens – zu kurz. Grunig und Zerfaß kritisieren beide die Tatsache, dass einerseits Marketingexpertinnen, andererseits aber auch Kommunikationswissenschaftler, wenn sie mit Konzepten wie Image, Identität, Marke und Ruf operieren, davon ausgehen, dass man die richtigen Botschaften in das Image etc. einfach „implantieren“ könne.²⁰⁸ Sie selbst (Grunig/Grunig 1998 und Zerfaß 1996) gehen davon aus, dass sich der Ruf eines Unternehmens durch jenes Verhalten des Unternehmens bildet, an das sich die Teilöffentlichkeiten erinnern können. Der Wert von Marken liege darin, dass die Leute auf der Basis des Verhaltens der Firma Vertrauen aufbauen können. Beide empfehlen daher das zweiseitige-symmetrische Kommunikationsmodell, um jenes Unternehmensverhalten zu managen, das es ermöglicht, vertrauensvolle Beziehungen zu entwickeln.

Der in Kapitel 4 erläuterte Ansatz des Integrierten Beziehungsmarketings, das den Rahmen für Integrierte Unternehmenskommunikation darstellt, stimmt mit diesen Forderungen überein und stellt ebenso die Prämisse auf, dass das Verhalten und das Handeln des Unternehmens mit seiner Kommunikation übereinstimmen muss, um ein glaubwürdiges Bild zu vermitteln. Weiters gehen auch jene Ansätze der Integrierten Unternehmenskommunikation, bei denen das Management sämtlicher Markenkontaktpunkte im Mittelpunkt steht, von genau dieser Prämisse aus, nämlich dass jede Handlung eines Unternehmensmitgliedes Kommunikationswirkung hat und mit der geplanten, symbolisch vermittelten Kommunikation übereinstimmen sollte.

Schlussendlich wird die zentralistischere Organisationsform bzw. die organisatorische Verschmelzung von Marketing und Kommunikation bzw. auch von Marketing- und Public Relations-Abteilungen kritisiert. Viele PR-Praktiker und Dozenten in den Vereinigten Staaten und in Europa vertreten die Meinung, dass ein derartiges Konzept der „Integrierten *Marketingkommunikation*“ (wie es von vielen wahrgenommen wird!) die Existenz der inzwischen etablierten Managementfunktion Public Relations in den Organisationen bedrohe. Sie glauben, dass durch eine Integration aller Public Relations-Programme in die Marketingpolitik der formale Beziehungsaufbau zu den Öffentlichkeiten durch eine einseitige Ausrichtung auf die Konsumenten gestört würde (Thesis 6/92).

Tatsache ist, dass die unterschiedlichen Funktionen, die Public Relations umfassen, in vielen Unternehmen nur von einer Minderheit wirklich verstanden werden. Anstatt diesen Mythos zu erhalten, sollten die PR-Experten aber selbstbewusst ihre Professionalität, ihre Erfahrung und ihr Wissen in gemeinsame Kommunikationsplanungsprozesse einbringen. Eine zentralistische Struktur kann die Koordination

²⁰⁸ Diese Marketingtheorien seien auf der Basis von Persönlichkeitstheorien entwickelt worden, während die Theorie der Public Relations von Grunig und Grunig auf einer Theorie der teilnehmenden Demokratie basiere, in der Unternehmen Staatsbürger mit Rechten und Pflichten sind (Grunig/Grunig 1998, 26).

und Kommunikation erleichtern (siehe dazu auch die Forderungen von Bruhn und Schultz et al.). Integration wird jedoch immer von interdisziplinären, funktionsübergreifenden Teams in ergebnisorientierten und präzise definierten Prozessstrukturen umgesetzt werden. Es geht den aktuelleren Ansätzen der Integrierten Unternehmenskommunikation nicht mehr um eine Verschmelzung der Abteilungen (vgl. Zerfaß 1996 oder Gronstedt 1994), sondern vielmehr um gemeinsame, koordinierte Prozesse der Planung, Implementierung und Evaluation von Kommunikationsprogrammen. Grundvoraussetzung dafür ist die Einstellung der involvierten Personen, die in der Lage sein müssen, die Organisationsziele über die Abteilungsziele – und manchmal sogar über ihre persönlichen Ziele – stellen zu können.

6.8 Zusammenfassung

Die Analyse der einzelnen Modelle ergab, dass Integrierte Unternehmenskommunikation nicht nur als philosophisches Konzept verstanden werden darf, sondern vielmehr einen Planungs-, Organisations- und Optimierungsprozess darstellt, der von der Unternehmensleitung unterstützt werden muss. Die Konzepte von Bruhn, Zerfaß, Grunig und der IMC-Community in den USA sind bezüglich ihres Ausgangspunktes ähnlich. Alle diese Planungsansätze gehen von der bewussten strategischen Konstruktion der Unternehmenspositionierung – abgeleitet von den Unternehmenszielen – aus. Sie unterscheiden sich jedoch in Bezug auf ihre Zielsetzung und Umsetzungsnähe.

Bruhn versucht anhand der Adaption der Methoden aus der Managementwissenschaft, der Marketingwissenschaft und der Betriebswirtschaftslehre konkrete Schritte der Umsetzung zu skizzieren und anzuregen. Er konzentriert sich dabei auf die Frage der Auswahl und des optimierten, gemeinsamen Einsatzes der Instrumente, wobei die formale, zeitliche und inhaltliche Integration durch ein hierarchisches Ordnungssystem, das Ziele, Botschaften und Instrumente umfasst, herbeigeführt werden soll.

Zerfaß analysiert die Aufgaben, die Komplexität und die Vielschichtigkeit der Unternehmenskommunikation aus der Perspektive der betriebswirtschaftlichen Unternehmensführung, die er mit kommunikationswissenschaftlichen und sozialwissenschaftlichen Theorien verknüpft, um eine Grundlagentheorie der Unternehmenskommunikation zu erarbeiten. Er unterteilt Unternehmenskommunikation in die Teilbereiche Organisationskommunikation, Marketingkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit, die jedoch auf dieselben Instrumente und Methoden zurückgreifen können.

Gronstedt versucht mit seinem Modell der Integrierten Unternehmenskommunikation die Trennung der Disziplinen Marketing und Öffentlichkeitsarbeit zu überwinden. Integration bedeutet für ihn eine Aufhebung der Differenzierung zwischen Marketing- und PR-Instrumenten, da man in der Praxis auch nicht mehr zwischen Marketing- und PR-Instrumenten trennen könne. Die Kommunikationsfunktionen beider Abteilungen sollen gemeinsam darüber nachdenken, auf welche Art und Weise und mit Hilfe welcher Sende- bzw. Empfangs- bzw. Interaktionsinstrumente sie am effektivsten mit ihren Bezugsgruppen kommunizieren können.

Grunig erarbeitet eigentlich ein Modell der Public Relations, die jedoch das gesamte Kommunikationsmanagement zwischen einer Organisation und ihren Bezugsgruppen umfassen, wodurch sie zu einem Ansatz der Integrierten Kommunikation werden. Grunig begrüßt die Integrierte „Marketingkommunikation“, will Public Relations jedoch als eigenständige und strategische Kommunikationsfunktion erhalten sehen. Grunig kann die Superiorität der Bezugsgruppe „Kunden“ nicht akzeptieren und bezieht sich in seinen Ausführungen hauptsächlich auf Zweiwegkommunikation mit kritischen Bezugsgruppen, für deren Ansprüche es gilt, ausgewogene Lösungen zu finden. Übereinstimmung mit anderen Integrationskonzepten erreicht Grunig bezüglich der Planungsschritte insofern, als auch für ihn das gründliche Erforschen der Einstellungen und des Verhaltens von Bezugsgruppen die Basis für Kommunikationsplanung darstellt.

Der Ansatz, der an der Northwestern University entwickelt wurde, kann als marketingzentrierter Planungsansatz der Unternehmenskommunikation bezeichnet werden, der sich letztendlich fast ausschließlich an der Bezugsgruppe der Kunden orientiert. Integration wird aus dem Blickwinkel der Kundin organisiert.²⁰⁹ Das Northwestern-Modell stützt sich auf den Einsatz von Informationstechnologien und Datenbanken, die das Kennenlernen der Kundinnen und die darauf basierende persönliche Kommunikation mit Kunden ermöglichen.²¹⁰ Die Kommunikationsstrategie wird bei diesem Modell nicht nur von den Unternehmenszielen abgeleitet, sondern vor allem auf der Basis eines identifizierten Schlüsselnutzens, der für die „besten Kunden“ relevant und wichtig ist, entwickelt. Die Kommunikationsstrategie umfasst in diesem Modell auch die Marketinginstrumente: Preis, Distribution, Produkt und Verkauf, die in einer „Marken-“ bzw. „Kundenkontaktstrategie“ als Kommunikationsinstrumente gesehen werden, die Markenbotschaften vermitteln.

Die ausgeglichensten Modelle der Integrierten Unternehmenskommunikation bezüglich der Berücksichtigung aller Bezugsgruppen scheinen die Konzepte von Bruhn und Zerfaß zu sein, gefolgt von Gronstedt. Das Northwestern-Modell stellt die Kunden in den Mittelpunkt der Integrationsbemühungen, wobei die Kunden von Grunig wiederum zu sehr vernachlässigt werden.

Um Integrierte Unternehmenskommunikation implementieren zu können, ist auch ein Organisationsentwicklungsprozess notwendig der hilft, die organisatorisch-strukturellen Barrieren und Widerstände zu überwinden. Ressortdenken und hierarchische Strukturen müssen durch ergebnisorientierte, interdisziplinäre Team- und Projektformationen ersetzt werden, deren Ergebnisse von einem starken Lenkungs-gremium politisch getragen werden. Eine Stelle für Integrierte Unternehmenskom-

²⁰⁹ Diese Marketing-Ausrichtung hängt einerseits damit zusammen, dass die meisten Anhänger von IMC aus der Werbung oder von Werbeagenturen kommen bzw. häufig auch aus der Konsumartikelbranche. Viele erste Studien wurden von Marketingmanagern durchgeführt und von Werbeverbänden gesponsert (vgl. Duncan und Caywood 1996, 19-20; vgl. auch die Kritik von Grunig und Grunig 1998, 9). Die Herkunft der Vertreterinnen ist auch der Grund dafür, dass die Anhänger von IMC Public Relations oft als technische Unterstützungsfunktion für Pressearbeit oder Produkt-PR definieren und nicht als Managementfunktion.

²¹⁰ Schultz et al. erörtern zwar empirische Erkenntnisse bezüglich Informationsverarbeitungsprozess beim Menschen, aber konkrete Schritte, wie man unternehmensspezifische Kriterien erstellt, nach denen die Methoden ausgewählt und optimal eingesetzt werden können, werden nicht erarbeitet.

munikation sollte die Abstimmung und Koordination von gemeinsamen Planungs- und Strategieentwicklungsprozessen initiieren und kontrollieren. Als Weiterentwicklung der vorhandenen Modelle wurde in dieser Arbeit ein Modell vorgeschlagen, bei dem die Funktionen nach den drei wichtigsten Zielgruppen (Kunden, Mitarbeiter, Meinungsführer) in Marktkommunikation, Öffentlichkeitsarbeit und Interne Kommunikation organisiert bleiben, jedoch mit Hilfe funktionsübergreifender Prozesse und Teamstrukturen gemeinsame Strategien entwickeln und ihre Instrumente, Methoden, Erfahrungen und Forschungsergebnisse bereitwillig zur Verfügung stellen bzw. teilen.

Eine Diskussion der Kritikpunkte an der Integrierten Unternehmenskommunikation brachte zum Vorschein, dass die Kritik in vielen Fällen unbegründet ist und mehr Übereinstimmung besteht als die einzelnen Akademiker es wahrhaben wollen. Mit einem Ansteigen der Ansprüche und Erwartungen von Seiten der Bezugsgruppen kommt es zu immer mehr Überschneidungen bezüglich der Erwartungen an die Unternehmen. Kunden sind z.B. daran interessiert, dass Produkte umweltfreundlich und mitarbeiterfreundlich hergestellt werden, während andere Bezugsgruppen, wie z.B. Aktionäre und Mitarbeiterinnen, an einer erfolgreichen Produktstrategie genauso interessiert sind wie die Kunden. Sowohl die Kritiker als auch die Vertreterinnen der Integrierten Unternehmenskommunikation sollten voneinander lernen und auf die bereits jetzt bestehenden Gemeinsamkeiten aufbauen anstatt sich zu distanzieren. Die fehlende Kompetenz, die den Marketingkommunikationstheoretikern bezüglich Kommunikationstheorie vorgeworfen wird, sollte nicht vorgehalten werden, sondern stattdessen von den Kritikern eingebracht werden, zur Entwicklung einer konkreten, umfassenden bzw. zutreffenden Theorie der Integrierten Unternehmenskommunikation. Trotz derartiger Bemühungen um eine verbesserte Theorie der Integrierten Unternehmenskommunikation ist es jedoch wichtig zu beachten, dass diese kein konkretes, statisches Strukturierungskonzept darstellt, das einfach und auf einheitliche Art und Weise von allen Unternehmen implementiert werden kann. Dass eine derartige Unternehmenskommunikationstheorie nicht entwickelt werden kann, hängt mit der Komplexität der Kommunikationswirkungen (siehe auch das konstruktivistische Wirkungsmodell von Merten in Kapitel 5) zusammen. Die Komplexität entsteht dadurch, dass die Rezipienten sich ihre Wirkung aus dem Stimulus und den Kontexten, in die der Stimulus und sie selbst eingebettet sind, konstruieren und viele dieser Variablen nicht vom Unternehmen kontrolliert werden können.

Die Umsetzung der Integrierten Unternehmenskommunikation soll hier deshalb als ein individualistischer und oft schmerzhafter Prozess definiert werden, dessen notwendigen Umfang und die dadurch entstehenden Widerstände jedes Unternehmen für sich selbst überprüfen und abwägen muss (vgl. Petrison/Wang 1996, 163). Der „Individualismus“ sollte durchaus auch so weit gehen zu empfehlen, dass manche Unternehmen in einer spezifischen Situation eben nicht integrieren sollen.

7. Stufenkonzept der Integrierten Unternehmenskommunikation

Sämtliche Vertreter der Integrierten Unternehmenskommunikation sind sich darin einig, dass Integration ein situativer Prozess ist, dessen Reichweite und Form individuell für jedes Unternehmen definiert und entwickelt werden muss. Zusätzlich geht man an der Northwestern University jedoch von so genannten Ebenen oder Stufen der Integration aus, die ein Unternehmen durchlebt oder in die ein Unternehmen eingeordnet werden kann. Dieser hypothetische Ansatz stellt auch die Haupthypothese der vorliegenden empirischen Untersuchung dar, weshalb er hier etwas ausführlicher dargestellt wird. Zuvor werden allerdings diagnostische Kriterien bezüglich einer Integration des gesamten Unternehmens – nicht nur der geplanten Kommunikation – angeführt.

7.1 Integration der Organisation

Dass die Integrierte Unternehmenskommunikation die Integration des gesamten Unternehmens aus der Perspektive der Kunden verlangt wurde bereits des Öfteren erwähnt. Das Integrationskontinuum, das von Lisa Fortini-Campbell (1997) entwickelt wurde, listet die Integrationsvariablen in der Reihenfolge auf, in der sie üblicherweise in Unternehmen, die sich in Richtung Integration bewegen möchten, zum Thema werden.

„It's not supposed to be a rigid sort of thing. For an organization that is trying to make some movement these are the variables that they want to consider and they want to consider where they are on this continuum so they know what issue is most likely to confront them next.“ (Fortini-Campbell, 1997)

Fortini-Campbell betrachtet die Integration sämtlicher Funktionen des Unternehmens – aus dem Blickwinkel der Kunden – als Voraussetzung bzw. als untrennbare Parallelentwicklung zur Integrierten Unternehmenskommunikation. Auch unterscheidet Fortini-Campbell nicht zwischen Marketing und Kommunikation, denn für sie sendet jede Marketing- oder sogar jede Unternehmensentscheidung eine Botschaft. Jeder Kontakt zwischen einer Kundin und der Firma oder zwischen einer Kundin und dem Produkt stellt Kommunikation dar, die als solche bewusst „gemanagt“ werden muss. Die in Abbildung 7-1 aufgelisteten Schritte können sowohl als „diagnostische“ als auch als Planungsvariablen für eine derartige Gesamtintegration des Unternehmens mitgedacht werden.

Voraussetzung für Integration ist die ständige Aufmerksamkeit gegenüber Umweltveränderungen, Marktveränderungen und Kundenveränderungen beziehungsweise die Bereitschaft Denk- und Handlungsweisen auch dann zu ändern, wenn sie sich noch nicht als „grundsätzlich falsch“ erwiesen haben.

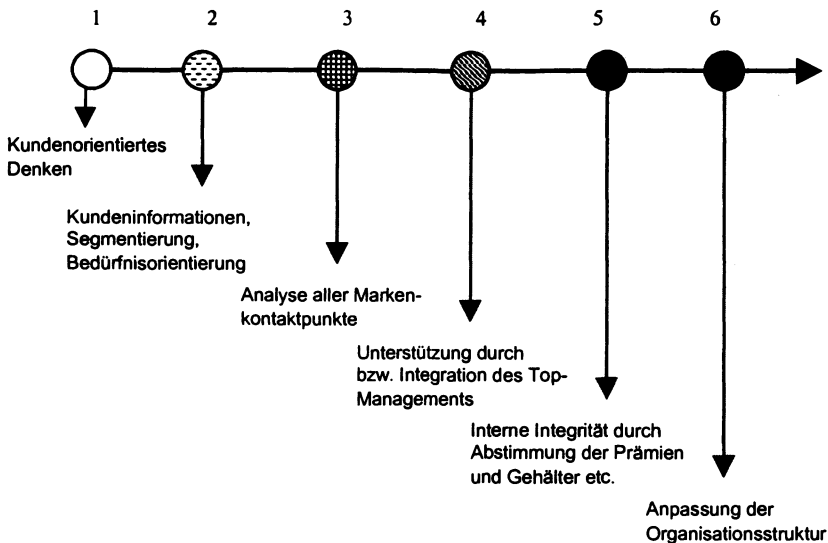


Abbildung 7-1: Kontinuum der Integrierten Marketingkommunikation (Vgl. Fortini-Campbell 1997)

1. Als erste Variable nennt das Kontinuum das Vermögen des Unternehmens von außen nach innen, also kundenorientiert, zu denken.
2. Danach kommt die Fähigkeit des Unternehmens Konsumenteninformationen zu sammeln, zu konsolidieren, zu analysieren, im Unternehmen zu (ver)teilen sowie die Fähigkeit, diese Informationen zu Konsumenten-„Insights“ zu destillieren. Auch die Segmentierung der Kunden und das Ausrichten spezifischer Kommunikationsprogramme nach den Bedürfnissen unterschiedlicher Segmente gehören zu dieser Stufe.
3. Das Definieren und Verstehen jener Markenkontakte, die den größten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit, das Erhalten der Kunden im Segment und den Geschäftszuwachs im Segment haben, wird als nächste Voraussetzung für Integration genannt.
4. Die nächste Variable im Kontinuum ist die Fähigkeit der Führungsmannschaft und aller Angestellten intern so zu kooperieren, dass es für den Kunden eine integrierte Erfahrung ergibt. Auch die Fähigkeit Ergebnisse zu messen und Kundenfeedback zu erfassen sind wichtige Elemente dieser Phase.
5. Prämien und Kompensation des Managements und der Mitarbeiterinnen sowie interne Integrität müssen an das Erreichen der Kundenzufriedenheit und die Erfüllung von Kundenbedürfnissen gebunden sein.

6. Und letztlich muss die Organisationsstruktur einen kundenzentrierten Marketingansatz widerspiegeln. Aufgrund der Komplexität organisatorischer Veränderungen werden diese oft als letzte Integrationsmaßnahme angegangen.²¹¹

Der Prozess, der hinter diesen Variablen steht, ist nie zu Ende und muss ständig wieder von vorne begonnen werden.

7.2 Stufen der Integrierten Unternehmenskommunikation

Das Stufenkonzept der Integrierten Unternehmenskommunikation hilft die unterschiedlichen philosophischen Ansätze zu Integrierter Unternehmenskommunikation, die vor allem in den Kapiteln 4 und 6 behandelt wurden, zu operationalisieren. Denn dadurch, dass man diese philosophischen Ansätze oder Ideen als Praktiken und Prozesse beschreibt (manchmal auch als Barrieren gegen Praktiken und Prozesse), die in einem Unternehmen beobachtet werden können, kann man die Akzeptanz, die Etablierung und das Ausmaß von IMC-Denken und -Tun in einem Unternehmen feststellen.

Das hier dargestellte Konzept von fünf Stufen der Integration wurde auf der Basis vorhandener Stufenkonzepte, Caywood und Duncan's Theorie der „Seven Stages of Integration“ (1996)²¹², Schultz und Schultz's „Four Levels of Integration“ (1997)²¹³ und Fortini-Campbell's „Integration Continuum“ (1997) erarbeitet. Während das Integrationskontinuum von Fortini-Campbell ein *diagnostisches Instrument* darstellt das vorschlägt, welche Unternehmensvariablen analysiert bzw. bearbeitet werden sollen um Integration herbeizuführen, stellen die anderen Stufenansätze eher eine *deskriptive Standortbestimmung* von Unternehmen dar die auf dem Weg dazu sind, eine wirklich integrierte Erfahrung für ihre Kunden und andere Bezugsgruppen zu entwickeln.

Caywood und Duncan (vgl. 1996, 23) betonen, dass die Stufen, obwohl jede Stufe auf den Elementen der vorherigen Stufe aufbaut und entweder neue Dimensionen hinzufügt oder die alten Dimensionen neu interpretiert, nicht als eine hierarchische Pyramide gesehen werden dürfen, bei der die oberste Stufe immer für alle Firmen die optimale wäre. Denn, so die Autoren, obwohl jede Entwicklungsstufe auf die

²¹¹ Fortini-Campbell entwickelte die Reihenfolge der Variablen basierend auf den umfangreichen Erfahrungen ihrer Beratertätigkeit. Sie entsprechen deshalb, so Fortini-Campbell (1997), der Reihenfolge, in der sie typischerweise in Unternehmen behandelt bzw. zu „einem Thema werden“.

²¹² Caywood und Duncan's (1996) sieben Stufen heißen: „Aufmerksamkeit, Imageintegration, funktionale Integration, koordinierte Integration, kundenorientierte Integration, bezugsgruppenorientierte Integration und schließlich ein umfassendes Beziehungsmanagement. Duncan und Caywood geben zu, dass Public Relations erst in den letzten beiden Stufen so richtig zum Tragen kommen, während die ersten Stufen die Marketingkommunikation und die Kundenbeziehungen im Blickwinkel haben. „Although the full role of public relations may have seemingly been limited in the first five stages to the promotional aspects of marketing public relations, the sixth stage demands a fully integrated corporate communications function. Communication at the corporate stage of integration must include employees, the media, community leaders, investors, vendors, suppliers, competitors, government at all stages, and so on.“ (Duncan/Caywood 1996, 21-31)

²¹³ Die vier Stufen von Schultz/Schultz (1997, 20) lauten: taktische Koordination, Neudefinition der Marketingkommunikation, Anwendung von Informationstechnologie und als letzte Stufe finanzielle und strategische Integration.

Erfahrungen in der ihr vorausgehenden Stufe aufbaut, sucht jede Organisation jene Stufe zu verwirklichen, die ihrem jeweiligen Management, ihren Märkten und ihrer Umweltsituation entspricht. Caywood und Duncan stellen die Stufen daher als konzentrische Kreise dar (siehe Abbildung 7-2). Die erste Integrationsstufe stellt den innersten Kreis dar, auf dem die nächste Stufe aufbaut.

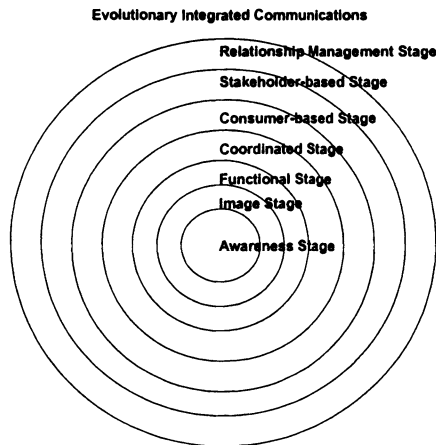


Abbildung 7-2: Evolution der Integrierten Kommunikation (Vgl. Duncan und Caywood 1996, 22)

Die im folgenden Abschnitt beschriebene Voraussetzung, die die Firmen erfüllen müssen, um Integration umsetzen zu können und die fünf Integrationsstufen stellen die Basis der empirischen Untersuchung (Kapiteln 9 bis 11) dar.

Voraussetzung: Ständige Aufmerksamkeit/Wachsamkeit gegenüber Veränderungen²¹⁴

Jede Veränderung beginnt mit dem Feststellen ihrer Notwendigkeit und einige Wissenschaftler inkludieren diese Voraussetzung sogar als erste Stufe im Integrationsprozess. Caywood und Duncan (Caywood/Duncan 1996, 24) führen dazu aus, dass das Wahrnehmen der sich verändernden wirtschaftlichen, sozialen, technologischen, politischen, und kulturellen Umwelten die Nachfrage nach neuen Organisationssystemen erhöht, um auf diese Marktveränderungen zu antworten. Selbstwahrnehmung und Selbsteinschätzung sowie „von außen nach innen-Denken“ seien deshalb wichtige Voraussetzungen für Integration. Ein Unternehmen, das nicht die Notwendigkeit sieht sich im Gleichklang mit der Umwelt zu verändern, wird in unserer heuti-

²¹⁴ Diese Voraussetzung wird von Bruhn als „Bewusstseinskomponente“ bezeichnet und folgendermaßen beschrieben: „Sämtliche mit der Kommunikation betrauten Führungskräfte und Mitarbeiter müssen sich bewusst sein über die Notwendigkeit einer integrierten Unternehmenskommunikation. Es muss ein „Integrationsbewusstsein“ im Unternehmen vorliegen, das die für die Integration notwendige Kooperations- und Koordinationsbereitschaft, die Bereitschaft zur gegenseitigen Information sowie die Fähigkeit zu vernetztem und ganzheitlichem Denken der Mitarbeiter fördert. Dazu ist es zunächst notwendig, ein gemeinsames Verständnis für integrierte Kommunikation zu schaffen.“ (Bruhn/Zimmermann 1993, 7)

gen Welt der Angebotsübersättigung nicht überleben. Unternehmen, die sich nur dann verändern wollen, wenn der Absatz rückläufig ist, sind oftmals nicht einmal dazu bereit über Veränderungen nachzudenken und werden deshalb für die Entwicklungen der Zukunft nicht vorbereitet sein. Gegenüber Umweltveränderungen aufmerksam zu sein bedeutet nicht, dass es unbedingt zu Veränderungen bezüglich dessen, wie etwas im Unternehmen gehandhabt wird, kommen muss. Es geht vielmehr darum, dass eine Firma, auch wenn die Dinge gut laufen, in dieser wettbewerbsintensiven Marktsituation ständig auf Veränderungen in den Konsumentenbedürfnissen achten muss. Auch in Zeiten des Erfolgs sollten Unternehmen sich dem zuwenden was Konsumentinnen denken, denn auch die geringsten Bemühungen zur Integration sind zum Scheitern verurteilt, wenn diese Offenheit in einem Unternehmen nicht gegeben ist.

Stufe 1: Taktische und Imageintegration

In dieser ersten Stufe konzentriert sich das Unternehmen darauf, konsistente Botschaften durch einen konsequenten Einsatz von Inhalten und Designelementen – in allen Medien und Kommunikationskanälen – zu vermitteln. Die Notwendigkeit dieser Koordination entsteht vor allem dann, wenn die Anzahl der Kommunikationsinstrumente und Kanäle, die dazu verwendet werden die Botschaften an Kunden, zukünftige Kundinnen und andere Bezugsgruppen zu kommunizieren, wächst bzw. explodiert. Unternehmen in dieser Stufe legen Wert darauf, bestimmte Imagedimensionen in ihrer Kommunikation zu vermitteln.

Stufe 2: Funktionale Integration

In dieser Stufe konzentrieren sich die Firmen bereits auf die Koordination diverser Kommunikationsaktivitäten quer über alle Produkte, Divisionen, Regionen und Länder hinweg. Das Versprechen eines einheitlichen Auftritts – von der vorhergehenden Stufe übernommen – wird nun formal etabliert durch eine Struktur der konsolidierten Kommunikationsplanung. Organisationsstrukturelle Zentralisierung kann Integration erleichtern, ist aber nicht immer notwendig oder erreichbar. Funktionsübergreifende bzw. abteilungsübergreifende Zusammenarbeit sind die Schlüsselbegriffe in dieser Stufe, wobei sowohl eine funktionsübergreifende Weiterbildung der Mitarbeiter dafür notwendig ist als auch ein effektives Arbeiten in funktionsübergreifenden Teams, das wiederum nur durch eine gut funktionierende interne Kommunikation möglich wird.

Stufe 3: Kundenorientierte Integration

Diese Stufe setzt den Wechsel von einer unternehmenszentrierten, von Funktionen bestimmten Sichtweise zu einer kunden-, konsumenten- oder endverbraucherzentrierten Sichtweise voraus. Diese Stufe der Integration erfordert das aktive Management sämtlicher Kontaktpunkte, die zwischen den Mitarbeitern, den Produkten, bzw. dem Unternehmen und den Kundinnen bestehen. Kommunikationsprogramme werden auf jene Art und Weise miteinander abgestimmt, wie Konsumentinnen sie sehen und erfahren: als Strom von Informationen, deren Quellen nicht differenziert werden können. Um dies zu erreichen, muss ein Unternehmen alle Erfahrungen, die eine

Kundin mit einem Unternehmen macht, verstehen. Dies kann durch Forschung und sogenannte Markenkontakt-Audits²¹⁵ erreicht werden. Unternehmen in Integrationsstufe 3 konzentrieren sich aber auch auf die aktive Umsetzung einer Kundenorientierung. Dies bedeutet relevante, abgestimmte Kommunikation, bei der das „Wie“, das „Was“, und das „Wann“ mit den einzelnen Zielgruppen abgestimmt werden. Die Anwendung von Informationstechnologie ermöglicht das Sammeln und Speichern persönlicher Informationen über Kunden, wodurch Marketingprogramme auf Kundenbedürfnisse abgestimmt werden können. So kann man Ideen dafür erhalten, wie der Kaufprozess (Geschäftsabschluss) für Kunden vereinfacht oder verkürzt werden kann bzw. welche maßgeschneiderten Angebote bzw. Optionen für Kunden wertvoll und zum jeweiligen Zeitpunkt relevant sein könnten etc.²¹⁶

Das Internet, das Intranet und das Hausfernsehen, wie es in großen Unternehmen zum Teil existiert, sollten für das Einholen von Kundenfeedback und dessen unternehmensweiter Verbreitung eingesetzt werden. Auf dieser Integrationsstufe werden zusätzliche Evaluierungsinstrumente eingesetzt, um individuelle Kunden oder Kundensegmente, wie z.B. die „Profitabelsten“, die „Treuesten“ oder die „Vielverbraucher“ besser zu managen. In dieser Phase oder Integrationsstufe geht es also nicht nur darum Informationen zu haben, sondern auch darum, wie gut diese Informationen analysiert und dann für Marketing- und Kommunikationszwecke eingesetzt werden.

Stufe 4: Bezugsgruppenorientierte Integration

Neben den Kunden oder Konsumenten einer Firma gibt es unzählige andere Bezugsgruppen oder „Stakeholder“, die Anteil am Erfolg oder Misserfolg einer Firma nehmen. Integrierte Marketingkommunikation wird erst in dieser Stufe zu einer breiter definierten Integrierten Unternehmenskommunikation, bei der nun auch Bezugsgruppen wie die Mitarbeiterinnen, die Aktionäre, die Anwohnerinnen, die Regierung, die Medienvertreterinnen, Zulieferer und viele andere involviert werden (vgl. auch Caywood/Duncan 1996, 30f). Nach dem ersten Schritt, der Identifizierung der dutzenden, manchmal hundert Gruppen und Individuen, sollten die Managerinnen auch bei diesen Gruppen versuchen, deren Verhalten zu beobachten und zu verstehen. Denn erst dieser Ansatz der Integrierten Unternehmenskommunikation ermöglicht die formelle Entwicklung und Umsetzung einer Gesamtkommunikationsstrategie, die alle wichtigen Gruppen berücksichtigt und ihrerseits wiederum in den Geschäfts- und Marketingplan eingebunden ist.

Mitarbeiterkommunikation, in Marketingkreisen auch „Internes Marketing“ genannt, ist ein anderes wichtiges Element dieser Integrationsstufe. Hier geht es vor allem um interne Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen aller Bereiche, die so über die Unternehmens-, Marketing- und Kommunikationsziele und Programme informiert werden. Mitarbeiterkommunikation kann auch zur Stärkung der externen

²¹⁵ Darunter versteht man die Analyse der Botschaften die von jedem einzelnen, potenziellen Kontaktpunkt, der zwischen den Kunden und den Produkten/Marken und dem Unternehmen existiert, kommuniziert werden.

²¹⁶ In diesem Zusammenhang ist auch die Anwendung von „Smart Cards“ für das Sammeln von Kundeninformationen für relevantere Marketingprogramme zu nennen.

Kommunikationsprogramme beitragen, indem man Fürsprecher gewinnt, die die Firma am besten und glaubwürdigsten repräsentieren können. Auch die inhaltliche und zeitliche Abstimmung externer und interner Kommunikation sollte in dieser Stufe erreicht werden.

Stufe 5: Strategische Integration, Beziehungsmanagement und finanzielle Erfolgsmessung

In dieser Stufe der Integration geht es um die zwei heikelsten Themen der Unternehmensrealität: die Zuteilung von Ressourcen und die Anpassung der Organisation an die Unternehmensstrategie. „Anpassung der Organisation an die Unternehmensstrategie“ bedeutet nicht nur eine organisatorische oder strukturelle Verankerung der Integration. Diese Vorgabe bedeutet vielmehr, dass jeder Aspekt der Organisation, angefangen bei der Telefonistin, der Briefkorrespondenz mit Kunden, der Produktqualität, der Personalrekrutierung, dem Training, bis hin zu Kompensationsstrukturen überprüft und mit den Versprechen, die den Kundinnen und anderen Bezugsgruppen gegenüber gemacht werden, in Übereinstimmung gebracht werden.²¹⁷

Für diese Stufe ist daher noch mehr als für alle bisherigen die absolute Unterstützung des Top-Managements notwendig. Diese wiederum kann leichter erreicht werden, indem man den finanziellen Anteil, den Unternehmenskommunikation am Erreichen von Geschäftszielen hat, nachweisen kann. Unternehmen, die diese Integrationsstufe erreichen, sind dazu in der Lage, einen Investitionsertrag für ihre Kommunikations- und Marketingprogramme zu bestimmen. In dieser Integrationsstufe versucht man nicht mehr den Erfolg einzelner Kommunikationsaktivitäten zu bestimmen, sondern die Maßzahl ist nun der konsolidierte Ertragsfluss auf der Ebene von Kundensegmenten oder sogar Einzelkunden.

Auch diese Integrationsstufe baut auf die vorhergehenden auf, indem alle jene Praktiken und Prozesse zum Einsatz kommen, die bei den anderen Stufen beschrieben wurden. Um nur einige nochmals aufzuzählen: Es werden in dieser Stufe der vollen Integration natürlich weiterhin abteilungsübergreifende Ansätze praktiziert, es bestehen strategisch-abgestimmte Kompensationsmodelle für alle Mitarbeiter, Datenbankmanagementsysteme werden gepflegt, strategische Konsistenz in allen Markenbotschaften wird eingehalten, die Mission des Unternehmens wird aktiv kommuniziert und eine sogenannte „bottom-up“ Marketing-, Kommunikations- und Budgetplanung wird durchgeführt, basierend auf den definierten Zielen.

²¹⁷ Ein Beispiel für eine derartige Anpassung der Organisation führt der ehemalige Manager der Scandinavian Airlines, Carlzon, in seinem 1989 veröffentlichten Buch, mit dem Titel „Moments of Truth“ an. Darin beschreibt er, welche Maßnahmen bei Scandinavian Airlines gesetzt wurden, als sie verstanden hatten, dass Kundenzufriedenheit durch jeden einzelnen Kontakt zwischen einem Mitarbeiter und einem Kunden entsteht, ob am Counter, in der Abflughalle, im Flugzeug oder abends an der Bar. Um alle diese „Moments of Truth“ managen zu können, musste Scandinavian Airlines zum Beispiel die Mitarbeiter dazu autorisieren, selbständig gewisse Serviceleistungen - bis zu einer bestimmten Werthöhe - für Kunden sofort anordnen und genehmigen zu können (Carlzon 1989).

7.3 Zusammenfassung

Das Integrationskontinuum stellt eine Auflistung jener Variablen dar, die Unternehmen erfüllen müssen, die ihren Kunden insgesamt eine integrierte Erfahrung ermöglichen wollen. Diese Unternehmen müssen kundenorientiert denken und planen, wofür sie umfangreiche Kundeninformationen benötigen, Kundinnen nach Bedürfnissen und Lebensstilen segmentieren, sämtliche Markenkontaktpunkte berücksichtigen, die Unterstützung des Top-Managements genießen, interne Integrität sowie Abstimmung der Gehälter und Belohnungsschemata erreichen und letztendlich ihre Organisationsstruktur dementsprechend anpassen. Das Integrationskontinuum von Fortini-Campbell (1997) weist viele Ähnlichkeiten zum Konzept des Beziehungsmarketings auf und stellt sozusagen die *Makroebene der Integration* dar.

Die *Mikroebene der Integration* umfasst die Integration der Unternehmenskommunikation, für die – so die Hypothese – so genannte Stufen oder Ebenen unterschieden werden können. Die Stufen können anhand der Charakteristika, die Unternehmen in den unterschiedlichen Stufen aufweisen, definiert werden. Nachdem die Voraussetzung für Integrierte Unternehmenskommunikation, nämlich das Bewusstsein für deren Notwendigkeit, erreicht wird, streben Firmen meist jene Integration an, die hier als taktische Integration oder Image-Integration bezeichnet wurde. In dieser Stufe geht es um eine inhaltliche und grafische Abstimmung der Kommunikation. In Stufe 2 geht es um die Koordination sämtlicher Kommunikationsfunktionen, die in abteilungsübergreifenden Teams zu einem gemeinsamen Planungsprozess übergehen. Kundenorientierte Integration – Stufe 3 – umfasst die Planung der Kommunikation aus Perspektive der Kunden, wobei die Botschaften, die von sämtlichen Kontaktpunkten kommuniziert werden, aktiv gemanagt und interaktive Medien für Zweiwegkommunikation eingesetzt werden. Stufe 4 bezeichnet die Integration auf Basis aller Bezugsgruppen, die identifiziert und in eine Prioritätenliste gebracht werden müssen. Vor allem die Integration zwischen externer und interner Kommunikation soll in dieser Stufe erreicht werden. Stufe 5 umfasst die strategische Integration, das gesamtheitliche Beziehungsmarketing und die finanzielle Erfolgsmessung. Strategische Integration bezeichnet die Abstimmung der Unternehmenskommunikation mit der Unternehmenszielsetzung und Strategie. In dieser Stufe soll erreicht werden, dass Kundenbeziehungen als „Vermögenswerte“ anerkannt werden, die ebenso wie die Produktion oder die Vorausbildung gewisse Investitionen benötigen, aber auch einen bestimmaren „Return on Investment“ garantieren. Die in diesem Kapitel beschriebenen fünf Stufen der Integration spielen eine zentrale Rolle in der empirischen Untersuchung. Erstens stellen sie die Basiskonzepte für die Entwicklung konkreter Integrationskriterien dar und zweitens wird der Stufenansatz – im Rahmen der empirischen Untersuchung – einer Realitätsüberprüfung unterzogen.

8. Zusammenfassung und Analyse von Ergebnissen bisheriger empirischer Studien zur Thematik

Dieses Kapitel setzt sich die metawissenschaftliche Analyse bereits vorhandener Primärstudien zum Ziel, um den Stand der empirischen Forschung im Bereich der Integrierten Unternehmenskommunikation darzustellen. Im vorliegenden Kapitel soll demnach eine systematische Erfassung der relevanten inhaltlichen und methodischen Aspekte aller empirischen Studien, die sich explizit mit dem Thema der Integrierten Unternehmenskommunikation beschäftigt haben, vorgenommen werden.

Die Studien werden in zwei Kategorien eingeteilt. Zum einen werden Studien angeführt, die sich mit der Akzeptanz der Integrierten Kommunikation bei Praktikern beschäftigen bzw. eine Einschätzung der Barrieren der Integrierten Kommunikation vornehmen. Zum anderen werden zwei Studien erfasst, die Propositionen zur Umsetzung der Integrierten Kommunikation erarbeiten, indem sie Firmen analysieren, die – nach Expertenmeinungen – in diesem Bereich führend sind. Die untersuchten Studien wurden im Zeitraum von 1991 bis 1997 in den USA, in Großbritannien, in Indien und in Deutschland durchgeführt. Für die Analyse der Studien wurde die in Abschnitt 1.3 erläuterte Methode des Propositionalen Inventars angewendet, die eine Inventarisierung von Einzel- und Gesamtergebnissen von Primärstudien mittels Inhaltsanalyse darstellt²¹⁸ (Vgl. Bonfadelli/Meier, 1984, 540).

Die folgende Auflistung enthält jene Kriterien, die in Anlehnung an Bonfadelli/Meier (1984, 539) entwickelt und im Rahmen der vorliegenden Metaanalyse angewendet wurden:

- 1) Zeitliche und geografische Eingrenzung der Studie sowie Auftraggeber/Sponsoren
- 2) Zielsetzung und Hauptforschungsfragen der Primärstudie
- 3) Definition und theoretischer Zugang
- 4) Forschungsmethoden, die in der Primärstudie angewendet wurden (Zeitpunkt der Datenerhebung, Größe/Struktur und Lokalisierung der Stichprobe, Untersuchungsanlage, verwendete Methoden, kontrollierte Drittvariablen)
- 5) Erzielte Ergebnisse (signifikante Befunde, positive/negative Zusammenhänge)
- 6) Kommentar bzw. Evaluation der Ergebnisse

²¹⁸ Weitere Ausführungen zur Methode der Literatur- und Sekundäranalyse sind in der Einleitung dieser Arbeit, unter Punkt 1.3 zusammengefasst.

8.1 Studien zur allgemeinen Akzeptanz des Konzeptes

8.1.1 *Integrated Marketing Communications. A Survey of National Consumer Goods Advertisers – Caywood, Schultz & Wang*²¹⁹ (1991)

Vor dieser Studie, die 1991 von Caywood et al. durchgeführt wurde, scheint, abgesehen von Diskussionen und Artikeln in Marketing- und Werbefachzeitschriften, keine formale Diskussion oder Beschreibung der Integrated Marketing Communications in den USA stattgefunden zu haben. Die vorliegende Studie, die von Wissenschaftlern der Northwestern University durchgeführt wurde (gesponsert von der American Association of Advertising Agencies [AAAA] und der Association of National Advertisers [ANA], beide USA) kann daher als der erste formelle, strukturierte Versuch gesehen werden, um ein besseres Verständnis des Konzeptes für Wissenschaft und Praxis zu erarbeiten²²⁰ (Siehe auch Kitchen/Schultz 1997).

Zeitraum

Die Feldarbeit für diese Studie wurde im Februar und März des Jahres 1991 durchgeführt. Der Forschungsbericht wurde 1991 publiziert.

Zielsetzung der Studie

- 1) Das Konzept der „Integrated Marketing Communications (IMC)“ besser zu verstehen
- 2) Das Ausmaß der Akzeptanz dieses Konzeptes bei einer Gruppe großer US-amerikanischer Konsumartikelfirmen – jener Firmen, die große Werbebudgets vorweisen können – einschätzen zu können
- 3) Die Bedeutung und die Einschätzung traditioneller Werbeagenturen in einem veränderten Marktplatz – in dem IMC immer wichtiger wird – besser zu verstehen

Definition und theoretischer Zugang

Der theoretische Zugang dieser Studie lässt sich zum Teil von der verwendeten Definition ablesen. Die konzeptionelle Definition von IMC, die in dieser Studie

²¹⁹ Alle drei Professoren waren bzw. sind am Department of Integrated Marketing Communications der Medill School of Journalism an der Northwestern University tätig.

²²⁰ Diese Feststellung bedeutet auch, dass die wissenschaftliche Beschäftigung mit diesem Thema erst rund acht Jahre alt ist und obwohl es heute noch viele Debatten und Diskussionen darüber gibt, entstanden nur wenige formelle Forschungsberichte. Weil die wissenschaftliche Beschäftigung mit diesem Thema aber so jung ist ist es auch einsichtig, dass sich die ersten Studien mit der Definition von IMC im Marktumfeld beschäftigen, nämlich damit „was es ist“, „wie es funktioniert“, „ob es praktiziert wird“ und weniger mit Theoriebildung oder dem Verstehen der Prinzipien. Dazu soll jedoch der empirische Teil dieser Arbeit einen Beitrag leisten. Ein anderer Bereich, in dem eine rege Auseinandersetzung mit diesem Thema stattfindet, sind die Universitäts-Lehrbücher zu diesem Thema. Einige neue Beispiele aus den USA sind: „Integrated Marketing Communications. A Systems Approach“ (Sirgy 1998) sowie „Developing a Creative and Innovative Integrated Marketing Communication Plan“ (Ogden 1998).

verwendet wurde, wurde innerhalb der American Association of Advertising Agencies entwickelt und lautet:

„IMC is a concept of marketing communications planning that recognizes the added value of a comprehensive plan that evaluates the strategic roles of a variety of communications disciplines e.g., general advertising, direct response, sales promotion and public relations – and combines these disciplines to provide clarity, consistency and maximum communications impact.“ (Caywood et al. 1991)

Es geht um die Frage, ob die unterschiedlichen Disziplinen dazu bereit sind, in Zukunft verstärkt zu kooperieren bzw. ob sie die Notwendigkeit dazu sehen. Die Definition lässt jedoch so einiges offen, so zum Beispiel die Fragen „wie integriert werden soll“, „warum integriert werden soll“ oder „wer integrieren soll“. Die Autoren geben an, dass diese Studie so ausgerichtet sei, weil es viele unterschiedliche Variationen und Ansichten von sowohl dem Konzept IMC als auch seiner Umsetzung bei den Marketingexpertinnen, den Werbeagenturen und den Wissenschaftern gibt. Deshalb ginge es den Forschern nicht darum, einen Konsens herbeizuführen oder eine Schlussfolgerung zu treffen, sondern darum, die verschiedenen Dimensionen des Konzeptes zu ergründen und neue Forschungsfragen aufzuwerfen. Die Autoren geben daher außer der Definition und der Tatsache, dass IMC von den Agenturen kommen soll, keinen Hinweis auf ihr Weltbild von IMC (z.B. Hinweise bezüglich Aktivitäten oder Planungsschritte). Das führt dazu, dass, obwohl die Autoren als Ziel für diese Studie angeben, das Ausmaß der Umsetzung des Konzeptes ermitteln zu wollen, diesem Thema nur zwei Fragen gewidmet werden. Zum einen wird gefragt, ob die Firma integriert sei („yes/no“), zum anderen wird abgefragt, ob die einzelnen Disziplinen integriert seien („fully/to some extent/not at all“). Eine derartig direkte Frage kann jedoch nur Ergebnisse geringer Validität hervorbringen, da jede Person, obwohl sie vielleicht die Definition gelesen hat, vielleicht aber auch nicht, von ihrer persönlichen Vorstellung dessen, was IMC ist oder sein soll, bei der Beantwortung dieser Frage ausgehen wird.

In dieser Studie geht es daher vornehmlich um die Rolle die in einer Integrierten Unternehmenskommunikation den Agenturen zukommt. Bei den Fragen, die die Beziehung Agentur-Unternehmen operationalisieren, kommt indirekt die Ausrichtung der Sponsoren bzw. Auftraggeber dieser Studie durch. Implizit wird durch die Fragenformulierung mehrmals ausgesagt, dass Integrierte Kommunikation als Leistung einer Full-Service-Werbeagentur definiert werden kann und dass Integrierte Kommunikation auch bedeutet, mit *nur einer* Werbeagentur zusammenzuarbeiten.²²¹ Weiters wird bei der Durchsicht der Fragen schnell klar, dass die Professoren der Northwestern University und die Auftraggeber die Unternehmensfunktion „Public Relations“ (zum Zeitpunkt der Studie) nicht wirklich als Partner für Integrated Marketing Communications sahen. So wird gefragt, ob das Top Management, das Marketing Management, der Werbeleiter oder der Verkaufsleiter ein integriertes Kom-

²²¹ Diese Ausrichtung wird z.B. in den Fragen 34 und 28 widerspiegelt, in denen es heißt: „An integrated communications program would make our firm overly dependent upon a single supplier organization...too many eggs in one basket“ oder „An integrated communications program would eliminate the miscommunication (or lack of communication) that can occur when several agencies are used.“

munikationsprogramm unterstützen würden. Ob der Leiter der Public Relations-Funktion unterstützend sein würde, wird nicht abgefragt.

Forschungsmethode

- Selbstadministrierter Fragebogen, bestehend aus 62 Fragen, mit einer geschätzten Beantwortungszeit von 30 Minuten
- Die Fragen bezogen sich auf Themen, die mit der Umsetzung von IMC in Zusammenhang stehen, wie z.B. Barrieren für Integration, Entlohnungsschemata, Koordination zwischen externen Agenturen und internen Ressourcen, Management und Kontrolle des Integrationsprozesses etc. Sie waren in drei Bereiche gegliedert: Reaktionen auf die konzeptionelle Definition von IMC, persönliche Angaben und Angaben zur Organisation sowie – und dieser Abschnitt umfasste den Großteil der Fragen – Zustimmung zu bestimmten Statements (44 Fragen mit Likert Skala, 1=„strongly disagree“ bis 10=„strongly agree“)
- Fragebogen Pretest mit 10 Industrie- und Universitätsvertretern
- Der Fragebogen wurde an jeweils drei Personen pro Unternehmen geschickt
- Fragebogen-Rücklauf: 132 von 594 Fragebögen oder 22 Prozent
- Demografisches Profil: 5 President/CEO, 70 VP of Marketing; 57 Director Marketing Services/VP Advertising

Forschungsergebnisse

Im Vordergrund dieser Studie stehen ganz deutlich die Frage nach der Akzeptanz des Konzeptes sowie das Erarbeiten einer Einschätzung der vorhandenen Barrieren und der Rolle der Werbeagenturen im Rahmen dieses neuen Kommunikationsmanagementansatzes.

Die Analyse lässt sich in drei Bereiche gliedern:

- 1) Wie Marketingmanager über IMC denken und was IMC für sie und ihre Organisation bedeuten kann
- 2) Die Rollenaufteilung Unternehmen-Werbeagenturen in Bezug auf IMC
- 3) Wer für Integration zuständig sein soll und warum die Werbeagentur nicht einfach als Zulieferer von IMC gesehen wird

67 Prozent der Befragten oder 88 Personen antworteten, dass ihre Firma – auf der Basis der oben genannten Definition – integriert sei. Die restlichen 33 Prozent gaben an, nicht integriert zu sein, wobei 17,4 Prozent von den 33 Prozent angaben, dass es unwahrscheinlich sei, dass ihre Firma innerhalb der nächsten fünf Jahre integriert werde. Grundsätzlich weisen die Ergebnisse der Studie darauf hin, dass die Befragten glauben, dass IMC eine vernünftige Idee ist, die für ihre Organisation einen Nutzen darstellen würde. 91,5 Prozent der befragten Marketingmanager stimmten zu (Skalenwerte von 6-10, wobei 1 = Strongly Disagree und 10 = Strongly Agree), dass die Idee eines einheitlichen Auftritts und einer einheitlichen Markenidentität in der Marketingkommunikation immer wichtiger wird.²²² 89,5 Prozent stimmten zu, dass

²²² Frage 11: The idea of presenting „one voice“ and „one brand personality“ in all our marketing communications will increase in importance. (Gesamte Zustimmung – Skalenwerte von 6 bis 10 – von 91,5 % der Befragten; starke Zustimmung – Skalenwerte 9 und 10 – von 53,8 % der 130 Befragten; Mittelwert von 8,39; Standardabweichung von 1,832)

ein integriertes Kommunikationsprogramm eine stärkere Wirkung erzielen werde.²²³ Große Zustimmung – nämlich 98,4 Prozent – erhielt auch das Statement, dass kreative Ideen mehr Wirkung haben, wenn Werbung, Sales Promotions, Public Relations und Direct Response zusammenarbeiten.²²⁴ Als großer Vorteil wurde von 96,9 Prozent der Befragten die Auswirkung gesehen, dass ein integriertes Kommunikationsprogramm größere Konsistenz in die Kommunikation des Unternehmens bringen würde.²²⁵

Bezüglich der Effizienz eines integrierten Programmes (Auswirkungen in Form von Kostenreduzierung) waren die Einschätzungen zaghafter, aber trotzdem eindeutig. Rund 45 Prozent der Befragten stimmten der Aussage zu (Skalenwerte von 6-10), dass eine Kostenreduktion eintreten würde. Bei der umgekehrten Fragestellung, nämlich ob Integration die Kosten erhöhen würde, waren 77,8 Prozent gar nicht bis eher nicht zustimmend. Der notwendige Zeitaufwand für Abstimmungssitzungen wurde dagegen ambivalenter eingeschätzt: Manche erhofften sich Zeitersparnis, andere dagegen überhaupt nicht.

Nach Meinung der befragten Managerinnen würde ein integriertes Kommunikationsprogramm von allen Betroffenen große Zustimmung erfahren,²²⁶ dem Top Management (84,8 Prozent zustimmend, wovon 44,7 Prozent sehr zustimmten, was einem Skalenwert von 9 und 10 entspricht), dem Marketingmanagement, dem Leiter der Werbeabteilung sowie dem Verkaufsleiter. Die Zustimmung des Public Relations-Managements wurde, wie bereits bei den Kritikpunkten vorgebracht, nicht abgefragt.

Das stärkste Symbol, das es für Zentralisierung in einem Unternehmen geben kann, ist die zentrale Kontrolle des Marketingkommunikationsbudgets. Die Befragten schienen dem Statement, dass das Budget in den nächsten drei Jahren zentralistischer kontrolliert werden würde, vor allem deshalb zuzustimmen, weil diese Budgetkonsolidierung in erster Linie ihnen selbst größere Kontrolle verleihen würde.

Große Zustimmung erhielt das Statement, dass ein integriertes Programm der Organisation professionelle Expertise bringen würde, die derzeit noch nicht existiert. Daher käme es aber andererseits nur zu geringen Einsparungen bei der Umsetzung eines integrierten Programmes. Grundsätzlich zeigten die Ergebnisse der Befragung, dass die Marketingmanager in großen Unternehmen nicht unbedingt davon ausge-

²²³ Frage 33: An integrated communications program would increase the impact of our marketing communications program. (Gesamte Zustimmung - Skalenwerte von 6 bis 10 – von 89,5 %; starke Zustimmung – Skalenwerte von 9 und 10 – von 47 % der 132 Befragten; Mittelwert von 8,098; Standardabweichung von 1,853)

²²⁴ Frage 12: Creative ideas have more impact when advertising, sales promotion, public relations and direct response marketing work together. (Gesamte Zustimmung - Skalenwerte von 6 bis 10 – von 98,4 %, starke Zustimmung – Skalenwerte von 9 und 10 – von 80,7 % der 130 Befragten; Mittelwert von 9,285; Standardabweichung von 1,202)

²²⁵ Frage 23: An integrated communications program would provide us with greater consistency in our communications. (Gesamte Zustimmung - Skalenwerte von 6 bis 10 – von 96,9 %, starke Zustimmung – Skalenwerte von 9 und 10 – von 60,6 % der 130 Befragten; Mittelwert von 8,765; Standardabweichung von 1,487)

²²⁶ Zum Beispiel: Frage 19: An integrated communications program is likely to be supported by top management, etc. (Gesamte Zustimmung - Skalenwerte von 6 bis 10 – von 84,8 %, starke Zustimmung – Skalenwerte von 9 und 10 – von 44,7 % der 132 Befragten; Mittelwert von 7,985; Standardabweichung von 1,849)

hen, dass IMC die ökonomischen Ziele einer effizienteren Kommunikationsarbeit verwirklichen könnte, während – wie bereits erwähnt – die psychologischen Ziele einer größeren Kommunikationswirkung als erreichbar eingeschätzt wurden.

Interessanterweise widerlegte die Studie die zu diesem Zeitpunkt (1991) weit verbreitete Ansicht, dass die Umsetzung eines IMC-Programmes in großen Organisationen nur sehr schwer zu erreichen wäre. Der Großteil der Befragten teilte keine der Bedenken. Sogar die Meinung, dass ein integriertes Kommunikationsprogramm nur schwer mit ihrer Unternehmenskultur vereinbar wäre, teilten 80,7 Prozent der Befragten nicht.²²⁷ Die Mehrheit der Befragten gab an, dass sie keine neuen Mitarbeiter für die Umsetzung benötigen würden und fast zwei Drittel der Befragten (64,9%) gaben an, dass die vorhandene Organisationsstruktur die Integration von Marketingkommunikation nicht erschweren würde.²²⁸

Aus diesen Antworten schließen Caywood et al. (1991, 23), dass Marketingmanager in großen Organisationen keine größeren Probleme sehen, zumindest keine, die nicht bewältigt werden können, sollte sich das Top-Management dazu entscheiden IMC-Programme zu implementieren. Diese Schlussanalyse des ersten Abschnitts der Ergebnisse der Studie lässt aber darauf schließen, dass die Marketingmanager nicht unbedingt selbst als die Initiatoren gesehen werden wollen.

Die Rolle der Werbeagenturen

Obwohl die Marketingmanager davon ausgehen, dass sie sich in den nächsten drei Jahren noch stärker auf Agenturen verlassen werden, stehen sie der Frage, ob dies durch das Einkufen einer breiten Palette von Serviceleistungen einer einzigen Agentur geschehen wird, eher ambivalent gegenüber. Ganz deutlich kam nämlich heraus, dass die sogenannten „Klienten“ den Wettbewerb zwischen den Agenturen als sehr nützlich betrachten, weil er die Agenturen zu besseren Leistungen motiviert. Auch glauben sie nicht, dass die Werbeagenturen die Quelle neuer Ideen für IMC-Programme sein werden. Daher werden 83,9 Prozent der befragten Unternehmen nicht alle Leistungen von den unterschiedlichen Abteilungen einer einzelnen Agentur einkaufen, sondern weiterhin mit einer Anzahl von nicht zusammenhängenden Spezialagenturen arbeiten.²²⁹

Die Vor- und Nachteile der Zusammenarbeit mit nur einer Agentur wurden ambivalent beurteilt. Zum Beispiel sieht die Mehrheit der Befragten die erhöhte Budgetkontrolle, die das Unternehmen bei der Zusammenarbeit mit nur einer Agentur hätte, als nicht so wichtig an. Andererseits sehen sie aber auch die Gefahr, dass eine Agentur zu viel Kontrolle über die Marketingkommunikation des Unternehmens

²²⁷ Frage 44: An integrated communications program would go against our corporate culture. (Gesamte Zustimmung - Skalenwerte von 6 bis 10 – nur von 19,2 %, starke Zustimmung – Skalenwerte von 9 und 10 – nur von 4,6 % der 130 Befragten; Mittelwert von 3,738; Standardabweichung von 2,222)

²²⁸ Frage 42: The present organization structure of my firm will make it difficult to integrate marketing communications. (Gesamte Zustimmung - Skalenwerte von 6 bis 10 – von nur 35,1 %, starke Zustimmung – Skalenwerte von 9 und 10 – von nur 8,4 % der 131 Befragten; Mittelwert von 4,626; Standardabweichung von 2,522)

²²⁹ Frage 18: In the next three years, I expect that our firm will use one advertising agency and its various divisions for all of our marketing communications needs. (Gesamte Zustimmung - Skalenwerte von 6 bis 10 – von nur 16 %, starke Zustimmung – Skalenwerte von 9 und 10 – nur von 7,7 % der 131 Befragten; Mittelwert von 2,832; Standardabweichung von 2,709)

hätte, als nicht gegeben an. Auch der Nachteil, dass sie zu sehr von einer Agentur abhängig wären, wurde nicht von allen gesehen.

Zusammenfassend kann man sagen, dass gerade jene Argumente, die Werbeagenturen oft für sich vorbringen, von den Marketingexperten entweder nicht als wichtig erachtet wurden oder man ihnen nicht geglaubt hat. So erfuhr zum Beispiel die Aussage, dass die verschiedenen Abteilungen einer Agentur besser zusammenarbeiten würden als unabhängige Agenturen nur wenig Zustimmung. Allerdings glauben die Befragten, dass Miss-Kommunikation vermieden werden könnte. Sie glauben aber nicht daran, dass eine Agentur, die für Integrierte Kommunikation zuständig ist, schneller mit Lösungen aufwarten kann als andere.

Das wohl schwerwiegendste Argument gegen die Rolle der Werbeagentur als Träger von IMC war, dass die Befragten glaubten, dass integrierte Agenturen nicht unbedingt die besten Talente in all den unterschiedlichen Bereichen wie Werbung, Promotion, Public Relations und Direktmarketing vorweisen können.²³⁰ Die Marketingmanager sagen indirekt, so Caywood et al. (1991), dass sie selbst diejenigen sein werden, die die Integration vornehmen, während sie von den Agenturen erwarten, dass diese verstärkt und besser zusammenarbeiten.

Kommentar

Die Ergebnisse dieser Studie können zwei der für diese Studie genannten Ziele nicht erfüllen. Sie führen weder zu einem besseren Verständnis von IMC als Konzept noch beantworten sie die Frage, in welchem Ausmaß IMC bei großen US-amerikanischen Konsumartikelherstellern praktiziert wird. Der einzige Beitrag zur zweiten Fragestellung ist die Selbsteinschätzung der Integration durch die Praktiker, die durch das Anführen der Definition von IMC stimuliert wird. Die dritte Frage, nach der Bedeutung und dem Wert der traditionellen Werbeagentur für IMC aus der Sicht der Marketingverantwortlichen, beantwortet die Studie dagegen relativ ausführlich. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass die Marketingleute sich selbst als diejenigen sehen, die IMC umsetzen und von den externen Agenturen erwarten, dass sie besser zusammenarbeiten.

Für die erste große Studie zu diesem Themenbereich war es sinnvoll, erstmals die Einstellung der Praktiker zu diesem Konzept zu eruieren und erste Tendenzen wahrzunehmen. Die Euphorie um die Full-Service-Agenturen, die sich selbst als die Entwickler integrierter Kommunikationsprogramme gesehen haben, ist zwar im Laufe der Jahre etwas zurückgegangen, man kann jedoch auch heute beobachten, dass große Firmen wieder dazu übergehen mit wenigen Agenturen zusammenzuarbeiten.

²³⁰ Frage 39: Integrated agencies do not necessarily have the highest level of talent across all areas e.g..., advertising, promotion, public relations, direct marketing. (Gesamte Zustimmung - Skalenwerte von 6 bis 10 - von 96,9 %, starke Zustimmung - Skalenwerte von 9 und 10 - von 60,6 % der 132 Befragten; Mittelwert von 8,765; Standardabweichung von 1,487)

8.1.2 *Is Integrated Brand Marketing Communications really necessary? – A Survey by Ogilvy & Mather, India (1995)*

Zeitraum und Sponsoren/Auftraggeber

Die Studie wurde im Frühjahr 1995 durchgeführt, alle Fragebögen sollten bis 15. April 1995 zurückgesendet werden. Sponsor der Studie war Ogilvy & Mather India.

Zielsetzung

- 1) Die Wahrnehmung von und Einstellung gegenüber „Integrierter Marken-Marketingkommunikation“ von Top-Marketingmanagern in Indien
- 2) Herauszufinden, inwieweit diese Marketingexperten gewillt sind das Konzept umzusetzen
- 3) Die Identifikation jener Schlüsselthemen, die mit einer erfolgreichen Umsetzung „Integrierter Marken-Marketingkommunikation“ einhergehen

Definition und theoretischer Zugang

Die verwendete Definition von Integrierter Markenkommunikation lautet:

„Integrated Brand Marketing Communications (IBMC) is a strategic intermeshing of communication methods – mass media advertising, direct marketing, sales promotions and marketing public relations – for maximum effectiveness and impact on the consumer and the market. It is achieved through unified planning and implementation and cost-effective budgeting, as appropriate for the brand, and the consistency of its equity.“ (Sridhar²³¹ 1995, 1)

Wie die Definition zeigt, suchen Ogilvy & Mather India ihren Zugang zum Thema Integrierte Unternehmenskommunikation über die Marke oder Markenkommunikation. Für sie ist die Beziehung, die ein Kunde zu einer Marke hat, das wichtigste Gut eines Unternehmens. Sie definieren daher IBMC als Management sämtlicher Markenkontaktpunkte.²³² Die Vision von Ogilvy & Mather, die ebenfalls etwas über ihr Verständnis von IBMC aussagt, lautet: „To be the most valued by those who most value brands.“ Ogilvy & Mather als Sponsor und Ausführende der Studie interessierten sich hauptsächlich für die Rolle, die sie als Agentur im Zeitalter von IBMC spielen können. Die Agenturlandschaft zeichnete sich 1995 durch den Zusammenschluss großer Werbeagenturen mit Spezialagenturen aus, die jedoch keinen integrierenden Planungs- und Implementationsansatz vorweisen konnten.

Als Kritikpunkt ist auch hier wieder vorzubringen, dass Integration als „One Voice“ bzw. „One Brand Personality“ definiert wird, wodurch die Planungs-, Kunden- und Optimierungsfunktion nicht unbedingt angesprochen werden, sondern nur das Ergebnis, die Spitze des Eisberges, wie Unternehmenskommunikation in Kapitel 4 bezeichnet wurde. Dies deutet darauf hin, dass in dieser Studie die Variablen der

²³¹ R. Sridhar ist Direktor für Integrated Marketing Communications bei Ogilvy & Mather in Bombay.

²³² „What is increasingly evident is that the customer's relationship with the Brand goes beyond traditional advertising. In fact everytime the consumer comes in contact with the Brand – in any form – he is adding on to the cumulative impressions he has about the Brand. Thus for the astute marketer managing these very points of contact becomes a challenge and an opportunity.“ (Sridhar/Kapur 1995)

in Kapitel 7 als taktische Integration bezeichneten Konzeptionalisierung im Vordergrund stehen.

Forschungsmethode

- Postalische Umfrage mit einem selbstadministrierten Fragebogen
- Der Fragebogen bestand aus 51 Fragen, die zum Großteil von der Studie Caywood et al. (1991) übernommen wurden.
 - Einzelne Frageformulierungen bzw. -anordnungen wurden verändert, so wurde IMC als IBMC „Integrated Brand Marketing Communications“ bezeichnet bzw. das Wort „communications program“ durch das Wort „campaign“ ersetzt.
 - Die Skala wurde basierend auf kulturellen Überlegungen von einer 1-10 Skala auf eine 1-4 Skala abgeändert, bei der 1 „strongly agree“ bedeutete, 2 „somewhat agree“, 3 „somewhat disagree“ und 4 „strongly disagree“.
- 42 der 51 Fragen waren Statements, bei denen es darum ging die Zustimmung der Befragten festzustellen.
- Ein Pretest wurde bei einigen ausgewählten Teilnehmern durchgeführt.
- Demografisches Profil: Die Personen mussten hochrangige Marketingpositionen mit Entscheidungsverantwortung innehaben (40% CEO/Managing Director; 6% Vice Chairman, Marketing Director; 53% VP oder General/Senior Manager Marketing; 1% Brand/Product Manager).
- Das Auswahlkriterium für die Organisationen, die in die Befragung miteinbezogen wurden, war die Höhe deren Budgets für Marketingkommunikation. Die Firmen stammten aus folgenden Branchen: Fluglinien, Automobilindustrie, Hersteller von Gebrauchsgütern, Schuheherzeuger, Lebensmittel- und Getränkebranche, Tourismus, Herausgeber von Zeitschriften, Banken, Pharmaindustrie, Reifen- und Textilindustrie.
- 910 Fragebögen wurden an 441 Firmen in 29 Städten verschickt, wobei 93 Prozent der Firmen sich in nur sieben Städten befanden.
- Die Liste wurde auf der Basis von Ogilvy & Mather-Kontakten erstellt und durch andere Listen aus Wirtschaftsmagazinen ergänzt (Business India, Business Today, Business World, Advertising, Marketing and Brand Equity).
- Die Rücklaufquote betrug 15,93 Prozent, da 145 der 910 angeschriebenen Personen teilnahmen. Die Rücklaufquote auf der Ebene der Organisationen war höher, sie betrug 27,2 Prozent, da 120 der 441 Firmen geantwortet haben.

Forschungsergebnisse

Die Studie wurde eindeutig von der Studie Caywood et al., die 1991 in den USA durchgeführt wurde, inspiriert. Das bedeutet, dass es bei der vorliegenden Präsentation der Forschungsergebnisse darum gehen muss zu vergleichen, ob die Ergebnisse übereinstimmen oder einander widersprechen.

Zusammenfassend kann man sagen, dass auch die Marketingexperten in Indien mit dem Konzept vertraut sind, auch wenn sie die Bezeichnung „Integrated Brand Marketing Communication“ nicht benutzen. Erst wenige setzten das Konzept 1995 bereits um. Der Autor des Forschungsberichtes argumentiert, dass es möglich ist,

dass die Marketingexpertinnen IBMC zwar für eine gute Idee halten, aber nicht genau wissen, wie sie an die Umsetzung herangehen sollen. Auch die Werbeagenturen seien dabei bisher keine große Hilfe gewesen, da sie selbst keine integrierten Ansätze praktiziert hätten. Da das Konzept aber grundsätzlich vertraut ist, würden hand-feste Vorteile wie Verbesserungen in der Durchführung oder verbesserte Ergebnisse bzw. besseres Controlling erwartet werden.

Werbung und Verkaufsförderung sind in vielen Firmen bereits integriert, Direktmarketing ist gerade dabei integriert zu werden, aber auch in Indien werden Public Relations noch nicht so ganz als Teil des „Mix“ angesehen. Sie werden immer noch als reines Instrument der Unternehmenskommunikation gesehen. In letzter Zeit, so Sridhar, hätten Marketingmanager jedoch begonnen den Wert von Public Relations für Marken-Marketingkommunikation zu sehen.

Danach gefragt, ob sie IBMC für ein inhaltsleeres Schlagwort, ein so genanntes „Fad“ halten, verneinten 72 Prozent der Manager. Auch die Tatsache, dass es noch wenige Fallstudien über erfolgreiche Umsetzung gibt, störte die Manager nicht. Offensichtlich, so Sridhar, macht das Konzept für die Marketingmanager „unternehmerischen“ Sinn. Der Autor geht davon aus, dass die Marketingmanagerinnen aufgrund der Vorteile, die eine integrierte „Kampagne“ bietet, die Initiative übernehmen und IBMC-Kampagnen selbst planen und umsetzen werden.

Übereinstimmende Ergebnisse mit der Studie Caywood et al. von 1991

Das Erzielen eines einheitlichen Auftritts und einer einheitlichen Markenpersönlichkeit sind Ergebnisse, für die Marketingmanager bereit sind, ihre Agenturen zu kompensieren. Marketingmanagerinnen werden in Zukunft von den Agenturen erwarten, dass die einzelnen Abteilungen besser zusammenarbeiten. Wo mehrere Agenturen tätig sind, wird die Marketingabteilung des Unternehmens die Integration übernehmen (76% Zustimmung). Es wird jedoch auch dort eine professionelle Einstellung auf Agenturseite vorausgesetzt.

97 Prozent der Befragten stimmten zu, dass eine kreative Idee mehr Wirkung erzielen wird, wenn alle Funktionen zusammenarbeiten. Konsistenz wird auch in dieser Studie als positive Auswirkung von IBMC, die einen Wettbewerbsvorteil verspricht, gesehen. Marketingmanager erwarten, dass Agenturen in Zukunft ein breites Spektrum an Leistungen abdecken können (Full-Service-Agenturen).

Das Konzept IBMC erhält nach Einschätzung der Marketingexpertinnen auch in Indien volle Unterstützung vom Top-Management (95% Zustimmung). Stärker als ihre US-amerikanischen Kollegen gehen indische Marketingmanager davon aus, dass es durch IBMC zu einer Kosteneffizienz kommt (87%). Die Marketingmanager gehen davon aus, dass IBMC neue Expertise in ihr Unternehmen bringen wird, die aber auch neue Fähigkeiten voraussetzt. Sie geben zu, mehr über Public Relations und Direktmarketing lernen bzw. strategisch denkende, projekterprobte „Allrounder“ einstellen zu müssen.

In Indien werden dieselben Bedenken gegen das Verwenden einer einzigen Full-Service-Agentur laut wie in den USA: Die Position des Klienten wird dadurch nicht gestärkt; die Agenturabteilungen werden dadurch nicht besser zusammenarbeiten als separate Agenturen; die Marketingexperten finden hier ebenfalls, dass Wettbewerb

unter Agenturen gesund und nützlich ist, um die besten Talente für die einzelnen Bereiche auswählen zu können; allerdings stimmen sie zu, dass die Zusammenarbeit mit einer einzigen Agentur zur Verminderung von Miss-Kommunikation beitragen würde. Auch für indische Marketingexperten stellt die Organisationsstruktur oder der Bedarf einer zentralen Einheit für IBMC keine Barriere für Integration dar.

Neue Erkenntnisse von Ogilvy & Mather

Marketingexperten in Indien gehen davon aus, dass sie in den nächsten Jahren umfangreiche Datenbanken mit Millionen von Namen einrichten werden, d.h. sie sagen indirekt, dass sie die nötigen Investitionen für gut und notwendig halten (diese Frage wurde von Caywood et al. 1991 nicht gestellt).

In Indien findet das Statement, dass eine IBMC-Agentur schneller Lösungen finden kann da sie die Marke besser kennt, große Zustimmung. Die Marketingmanagerinnen glauben im Gegensatz zu den Amerikanern nicht, dass die Full-Service-Agentur durch Integration zu viel Kontrolle übertragen bekäme. Sie gehen im Gegenteil davon aus, dass die Arbeit mit nur einer Agentur zu größerer Budgetkontrolle bzw. -übersicht führen würde, weil sie davon ausgehen, dass die Agentur entsprechende Controlling-Prozesse einführen würde.

Die Marketingmanagerinnen gehen davon aus, dass sie in einem integrierten „Setting“ weniger, dafür aber breiter ausgebildetes Personal beschäftigen müssen. Eine Chance sehen Ogilvy & Mather auch im Bedarf an strategisch denkenden, projekterfahrenen Profis, die als Kommunikationsberater tätig werden und auf der Agenturseite stehen könnten. Account Manager könnten diese Rolle übernehmen. Von den Mediaplanern und -einkäufern erwartet die Agentur in Zukunft ebenfalls eine objektive Einstellung und breites Fachwissen in Bezug auf alle möglichen Medien (nicht nur Massenmedien).

Agenturen werden oft in die Rolle des Klienten schlüpfen müssen, um verschiedenste Aspekte zu koordinieren. Die Marketingexperten gehen aber nicht davon aus, dass die Werbeabteilungen oder die Werbeagenturen die Integration durchführen werden, sie sehen das Thema viel breiter angelegt. Für Agenturen bedeuten die Ergebnisse oder Befürchtungen der „Klienten“, dass sie, wenn sie alle Bereiche anbieten, in jeder Disziplin die Besten sein müssen und die besten und talentiertesten Mitarbeiter engagieren müssen. Es bedeutet auch, dass die Agentur professionell und im Interesse der Marke arbeiten muss sowie dass sie jede einzelne Kundenbeziehung, die zwischen einem Bereich und dem Klienten besteht, als einzelne Beziehung schätzen und respektieren muss.

Kommentar

Die Studie hat zwei von drei Zielsetzungen erfüllt: Die Ergebnisse zeigen die Einstellung der Marketingmanager in Indien gegenüber Integrierter Marken-Marketingkommunikation. Damit wurde Zielsetzung 1 erfüllt. Die dritte Zielsetzung, Identifikation der Schlüsselthemen, die mit der Umsetzung des Konzeptes in Beziehung stehen, wurde indirekt erreicht, indem die Barrieren als nicht-existent

beurteilt werden konnten. Die Ergebnisse lassen jedoch nur ungenügend darauf schließen, bis zu welchem Grad die Marketingmanager IBMC umsetzen möchten.²³³

8.1.3 *Integrated Marketing Communications in the United Kingdom: An Exploratory Study* – Kitchen und Schultz²³⁴ (1997)

Zeitraum und Sponsoren

Diese Umfrage bei Werbeagenturen in Großbritannien wurde im Sommer 1996 durchgeführt. Sponsoren waren drei Gruppen: das Forschungszentrum für Unternehmens- und Marketingkommunikation an der Strathclyde University, die Medill School of Journalism an der Northwestern University und das Institute of Practitioners in Advertising (IPA) in Großbritannien.

Zielsetzung

- 1) Vertiefung des Verständnisses darüber, in welchen Bereichen sich das IMC-Konzept in Großbritannien entwickelt hat
- 2) Zu untersuchen, in welchem Ausmaß Leiter von Werbeagenturen IMC-Programme für ihre Kunden entwickeln und praktizieren
- 3) Um die Rolle und Bedeutung der traditionellen Werbeagenturen in einem Marktumfeld zu verstehen, in dem IMC immer wichtiger zu werden scheint

Definition und theoretischer Zugang

Auch diese Forscher geben an, so wie Caywood et al., dass sie keine Übereinstimmung darin erzwingen wollen, wie IMC zu sehen oder praktizieren ist, sondern die vielen Dimensionen des Konzeptes erfassen möchten. Dies bringt jedoch mit sich, dass die Umsetzung des Konzeptes wieder eine vage und implizit angesprochene Vorstellung bleibt. Es wurde hier dieselbe Definition von IMC verwendet wie in der Studie von Caywood et al. 1991.²³⁵

Forschungsmethode

- Postalische Umfrage, selbstadministrierter Fragebogen bestehend aus 89 Fragen

²³³ Dieser Punkt wurde nur durch die Frage, ob die Firma bereits integriert sei bzw. inwieweit die einzelnen Funktionen integriert seien, abgefragt sowie durch die Frage, ob die Marketingmanager in nächster Zeit umfangreiche Datenbanken aufbauen würden. Ansonsten lassen die Fragen nicht wirklich auf das Verhalten schließen.

²³⁴ Philip J. Kitchen ist Dozent im Fach Marketing und Direktor des Forschungszentrums für Marketingkommunikation am Institut für Marketing an der Strathclyde University, UK. Don E. Schultz ist Professor für Integrated Marketing Communications an der Medill School of Journalism der Northwestern University, USA, an der er mit seinen Kollegen das erste Graduate Programm in IMC entwickelte und heute noch dort lehrt.

²³⁵ „Integrated Communications is a concept of marketing communications planning that recognizes the added value of a comprehensive plan that evaluates the strategic role of a variety of communications disciplines, for example: general advertising, direct response, sales promotion, and public relations..., and combines these disciplines to provide clarity, consistency, and maximum communications impact.“

- Die Fragen wurden, wie im Originalfragebogen der Studie von Caywood et al. (1991), in drei Abschnitte gegliedert: Reaktionen auf die Definition; persönliche und Organisationsdaten; Zustimmung zu Statements, gemessen anhand einer Likert Skala (1=„strongly disagree“ bis 10=„strongly agree“). Die restlichen Fragen waren kategorisch, deskriptiv oder offen formuliert.
- Der Originalfragebogen wurde angepasst (an die Perspektive der Agenturen) und durch neue Fragen erweitert.
- Der Fragebogen wurde an eine Stichprobe von Mitgliedern des Institute of Practitioners in Advertising (IPA) geschickt.
- Pretest: Der adaptierte Fragebogen wurde bei 10 Agenturvertretern getestet.
- Rücklauf: Von 224 verschickten Fragebögen wurden 65 ausgefüllt zurückgeschickt, dies entspricht einer Rücklaufquote von 29 Prozent. Für die Auswertungen bedeutet die geringe Teilnehmerzahl jedoch, dass sie auf keinen Fall repräsentativ sind, sondern nur explorative Aussagen zulassen, die einer weiteren Überprüfung unterzogen werden müssten.
- Demografisches Profil: 19 Managing Director; 9 Chairman; 7 CEO; 30 Media- or Research Director and others.

Forschungsergebnisse (im Vergleich zu bereits genannten Studien)

IMC wird auch in Großbritannien nicht als „Management-Hülse“ oder „neues Kleid“ für existierende Theorie oder Praxis aufgefasst. Stattdessen ist IMC eine klare Antwort von Werbeagenturen und Klienten auf neue Marktfaktoren, die durch Entwicklungen in der Informationstechnologie angetrieben werden, so z.B. die Verwendung von Datenbanken, Medienfragmentierung, der Wunsch nach Synergie, globale und regionale Koordination.

100-prozentige Zustimmung erfuhr das Statement, dass Unternehmen in Bezug auf ihre Kommunikation integriert sein sollten. Auch die Konzepte „One Voice“ und „One Brand Personality“ erfuhren große Zustimmung (Mittelwert von 8,61 auf einer Skala von 1= „strongly disagree“ bis 10= „strongly agree“). Auswirkungen wie Konsistenz (Mittelwert von 9,25 auf einer Skala von 1 bis 10), größere Wirkung (Mittelwert von 8,92 von maximal 10 Punkten) und verbesserte Kommunikation von Schlüsselbotschaften werden von den Agenturvertreterinnen sehr positiv gesehen. Sie glauben auch, dass eine kreative Idee mehr Wirkung erreicht, wenn alle Bereiche zusammenarbeiten, wie der Mittelwert von 9,03 (Skala von 1 bis 10) zeigt.

Auch von den Agenturen wird Public Relations als jener Bereich gesehen, der aufgrund seiner Doppelheimat (Corporate und Marketing) noch nicht so ganz integriert ist, während Werbung (von Werbeagenturen!) als der Bereich genannt wird, der am häufigsten bereits voll integriert ist. Integration wird von Agenturen nicht als Versuch der Unternehmen gesehen, die Kosten zu verringern. Agenturen in Großbritannien gehen davon aus, dass zukünftige Budgets dem Marktwachstum entsprechen werden.

Die britischen Agenturen sehen die Hauptkoordination der Integration bei den Klienten, da sie selbst oft nicht alle Kommunikationsprogramme kontrollieren. Sie sehen ebenso wie die Marketingexperten – im Zusammenhang mit IMC – eine grö-

Bere Kontrolle über Marketingkommunikationsprogramme auf der Seite der Unternehmen.

Die Agenturen stimmen dem Statement, dass Firmen in den nächsten drei Jahren zunehmend mit nur einer Full-Service-Agentur arbeiten werden, ebenso wie die Unternehmensvertreterinnen der oben beschriebenen Studien, nicht zu (Mittelwert von 4,83; Skala von 1 bis 10), denn sie stimmen auch dem Argument zu, dass integrierte Agenturen nicht in allen Bereichen die besten Talente aufweisen können (Mittelwert von 6,87 von maximal 10= „strongly agree“).

So wie die Unternehmen gehen auch die Agenturen davon aus, dass die Budgets für Marketing Communications auf der Unternehmensseite in den nächsten drei Jahren zentraler verwaltet und kontrolliert werden. Generell gehen die Agenturen davon aus, dass die Unternehmen gewissen Schwierigkeiten gegenüberstehen werden, wenn sie integrierte Programme umsetzen wollen, dass sie diese Probleme jedoch lösen könnten.

Ein neuer Bereich, der in dieser Studie abgefragt wird, ist die Wahrnehmung von Veränderungen im Markt und der Umwelt.²³⁶ Deutlich wahrgenommen werden (Mittelwerte auf einer Skala von 1= „strongly disagree“ bis 10= „strongly agree“ in Klammer) Veränderungen im Media-Einkauf (7,74), Fragmentierung der Medienmärkte (7,07), Verschiebung der Macht von den Herstellern zu den Händlern (6,56), die veränderte Rolle der Werbeagenturen (6,60), rapides Wachstum im Datenbankmarketing (7,52), Verschiebung des Budgets von Werbung zu Sales Promotion (5,58), gesteigerter Wettbewerb für Unternehmen auf der Ebene von Preissenkungen (5,77), ein Schrei nach Synergien bei Verkaufsförderungsinstrumenten (7,75) sowie die sich verändernden Kompensationsmuster für Agenturen (7,20).

Der zweite neue Themenbereich, der hier eingebracht wird, ist die Evaluation Integrierter Kommunikation. Grundsätzlich scheinen die Agenturvertreterinnen zu erkennen, dass Evaluation ein komplexer Bereich ist. Sie scheinen aber auch zu hoffen, dass mit Integrierter Kommunikation auch ein neuer, einfacherer Ansatz für das Messen des Erfolges entwickelt werden könnte. Es ist ihnen jedoch kein eindeutiger Vorschlag in Bezug auf die Durchführung von Evaluation bekannt und daher gehen sie davon aus, dass ein derartiger Vorschlag den bereits von einzelnen Funktionen verwendeten Methoden sehr ähnlich sein würde (Mittelwert der Zustimmung 6,16).

Kommentar

Die Studie von Kitchen und Schultz (1997) bestärkt im Prinzip die Ergebnisse der vorherigen Studien in den USA und in Indien. Das bedeutet, dass Agenturen die Unternehmen und deren veränderte Ansprüche von außen ebenso wahrnehmen wie die Marketingmanager intern. Die Studie bringt zwei neue Aspekte: Zum einen bestätigt sie die Bedeutung der Evaluation integrierter Programme und die damit verbundenen Schwierigkeiten. Zum anderen wurde erstmals die Wahrnehmung der Veränderungen im Markt- und Organisationsumfeld aufgrund neuer Informationstechnologien und verstärktem Preiswettbewerb untersucht.

²³⁶ Diese Fragen beziehen sich auf jene Themen und Gründe, die als Erklärungen zur Entstehung des Konzeptes in Kapitel 2 der vorliegenden Studie dargestellt werden.

8.1.4 *Client Perceptions of Integrated Marketing Communications – Everett und Duncan*²³⁷ (1993)

Zeitraum und Sponsoren

Die Studie wurde 1993 durchgeführt, wobei keine Sponsoren genannt werden.

Zielsetzung

Die Studie wurde durchgeführt, um die Einstellungen gegenüber IMC auf der Unternehmensseite zu eruieren und das Ausmaß der Umsetzung und Verwendung abzuklären. Folgende Fragen leiteten die Studie:

- 1) Inwieweit wurden Marketingkommunikationsfunktionen in Unternehmen und bei Agenturen bereits zusammengeschlossen?
- 2) Inwieweit ist der Terminus Integrated Marketing Communications bekannt und was bedeutet er für Organisationen?
- 3) Wie wertvoll kann IMC für Unternehmen sein?
- 4) Was sind die wichtigen Elemente von IMC?
- 5) Was sind mögliche Barrieren?
- 6) Wie hängt der Umsatz einer Firma mit der Umsetzung von IMC zusammen?

*Definition und theoretischer Zugang*²³⁸

IMC bedeutet für die Autoren die strategische Integration jener Funktionen, die bereits im Terminus Marketingkommunikation zusammengefasst wurden, um Kunden und andere Bezugsgruppen besser zu erreichen. Die Definition, die im Fragebogen verwendet wurde, lautet: „IMC is the strategic coordination of all messages and media used by an organization to influence its perceived brand value.“ Erklärend ergänzen die Autoren im Forschungsbericht:

„The theory of an IMC program is that it has one basic communications strategy for each major target audience. This one strategy is then used as the basis for executing each communications function (advertising, PR, sales promotion, etc.) throughout a variety of communications channels.“ (Duncan/Everett 1993, 31)

Der theoretische Zugang der Autoren zeigt sich anhand des Versuches Integration als Organisationsstruktur-Thema zu operationalisieren. So wird Integration – indirekt – als das Zusammenlegen von Verantwortung für eine möglichst große Zahl von Kommunikationsfunktionen sowohl intern im Unternehmen als auch extern, in einer Agentur, definiert. Am Ende des Forschungsberichts relativieren die Autoren jedoch diese Einstellung, indem sie zugeben, dass dies zwar ein intuitiver Indikator sein kann, das Thema aber doch komplexer ist und über die Frage der Organisationsstruktur hinausgeht.

²³⁷ Thomas R. Duncan ist Direktor des Graduate Programms in Integrated Marketing Communications an der University of Colorado in Boulder/Colorado (USA); Stephen E. Everett ist Assistenzprofessor an der School of Journalism and Mass Communication an der University of Colorado in Boulder/Colorado (USA).

²³⁸ Der Fragebogen konnte von Professor Duncan, trotz direkter Anfrage, nicht bereitgestellt werden, da er ihn angeblich nicht mehr findet.

Aufgrund der Auswahl der Stichprobe, Abonnenten der Fach- bzw. Branchenzeitschrift „Advertising Age“, ist es unwahrscheinlich, dass viele Public Relations-Verantwortliche befragt wurden. Es gibt daher in dieser Stichprobe eine Einschränkung auf den Bereich Marketingkommunikation.

Forschungsmethode

- Es wurde eine postalische Befragung mit selbstadministriertem Fragebogen durchgeführt.
- Die Fragen konzentrierten sich darauf, einen Indikator für Integration in der gewählten Organisationsstruktur oder der Verantwortung von bestimmten Positionen für bestimmte Kommunikationsfunktionen zu finden. Die Vorstellung, die Unternehmensvertreter von IMC haben, wurde anhand von Statements, die die Beziehung zwischen Klienten und Agentur beschreiben, erhoben. Danach wurden die Definition von IMC vorgestellt und die Reaktionen darauf eingeholt. Weiters wurden Fragen zur Einschätzung des Wertes, der diesem Konzept beigemessen wird, gestellt und Fragen zu möglichen Barrieren.
- Ein Pretest wurde bei einigen Firmen in Colorado, USA, durchgeführt.
- Fragebogen-Rücklauf: 500 Personen wurden aus der Liste der Abonnenten der Fachzeitschrift Advertising Age ausgewählt und als Marketing- oder Kommunikationsmanagerinnen identifiziert, die auf der Unternehmensseite arbeiten. Der Rücklauf betrug 216 Fragebögen, die eine Quote von 43 Prozent ergeben.
- Demografisches Profil: Es wird nur berichtet, dass es sich um Abonnenten der Fachzeitschrift Advertising Age handelt, die Kommunikations- oder Marketingmanager seien.

Forschungsergebnisse

Die Ergebnisse zeigten, dass Werbeagenturen generell eine höhere Anzahl von Kommunikationsfunktionen übertragen wird als z.B. Verkaufsförderungsagenturen, Direktmarketingagenturen oder Public Relations-Agenturen. Mehr als 50 Prozent der Werbeagenturen wurden mit zwei Kommunikationsfunktionen beauftragt und 30 Prozent mit drei oder mehr Funktionen. Weniger als 25 Prozent gaben an, dass ihre Public Relations-Agentur für mehr als eine Funktion zuständig ist. Werbeagenturen hätten daher, so die Autoren, einen großen Vorteil gegenüber anderen Agenturen in Bezug auf das Anführen dieser Bewegung, weil sie bereits jetzt für mehrere Bereiche verantwortlich zeichnen. Allgemein hätten, so die Autoren, Werbe-, Verkaufsförderungs- und Direktmarketingagenturen dadurch, dass sie bereits für mehrere Funktionen zuständig seien, größeres Potenzial dafür, die Integrationsbemühungen für Unternehmen übertragen zu bekommen als Public Relations-Agenturen.

Intern war die Brand/Produktmanager-Position jene, die nach der Definition von Duncan und Everett am meisten integriert war, da sie für die meisten Kommunikationsfunktionen sowohl in strategischer (24% waren für mehr als drei Funktionen verantwortlich) als auch administrativer Bedeutung (29% waren für mehr als drei Funktionen verantwortlich) verantwortlich waren. Mehr als 20 Prozent der Befragten gaben an, dass der Brand/Produktmanager, gefolgt vom VP für Marketing, für drei oder mehr Kommunikationsfunktionen verantwortlich sei in Bezug auf die

Entwicklung von Zielen und Strategien. Der Marketingkommunikationsmanager und der Leiter der Werbeabteilung stellten nach dieser (strategischen) Definition meist keine integrierten Positionen dar. Allgemein haben 70 Prozent der Unternehmen drei oder mehr Funktionen in ein und derselben Abteilung integriert. Damit scheinen sie mehr integriert zu sein als die Agenturen. Die unabhängige Variable „Umsatz“ schien keine Auswirkungen auf die Organisationsstruktur zu haben. Es zeigte sich lediglich, dass Marketingkommunikationsmanager und Werbedirektorinnen in mittelgroßen Unternehmen für mehr Funktionen verantwortlich waren.

Nur 59 Prozent der 216 Teilnehmer kannten den Terminus „Integrated Marketing Communications“. Dies könnte, so die Autoren, an den vielen Etiketten liegen, die für dieses Konzept verwendet wurden (z.B. „New Advertising“ oder „Orchestration“).

Was die Frage der idealen Beziehung zwischen Unternehmen und Agentur(en) betrifft, gab es unterschiedliche Standpunkte: 34,6 Prozent wählten aus den vorgegebenen Optionen die Definition, dass IMC bedeutet, dass die Firma gemeinsam mit ihren Agenturen die Strategien festlegt und dann jede Kommunikationsfunktion von einer unterschiedlichen Agentur umgesetzt wird; für 21,3 Prozent bedeutete IMC, dass die Firma zusammen mit einer Agentur die Strategien festlegt und diese Full-Service-Agentur dann fast alles ausführt; 23,5 Prozent gaben an, dass die Firma alleine die Strategie festlegt, die von unabhängigen Agenturen – die aber in Kontakt zueinander stehen – ausgeführt werden; 7,4 Prozent meinten, dass der Klient alleine die Strategie festlegt und jede Funktion von einer unabhängigen Agentur ausgeführt wird; die restlichen 13 Prozent hatten ihre eigene Definition.

Dieses Ergebnis, dass rund 57 Prozent der Unternehmen die Verantwortung mit einer Agentur teilen wollen, stellt einen erheblichen Unterschied zur Studie von Caywood et al. (1991) dar. Damals gaben mehr als drei Viertel der Befragten an, dass das Unternehmen alleine die IMC-Aktivitäten dirigieren sollte; dies könnte jedoch daran gelegen haben, dass Caywood et al. ausschließlich große Firmen befragt haben, mit einem Umsatz-Mittelwert von 9,6 Milliarden Dollar.

Das Konzept der IMC wurde, auf einer Skala von 1= „sehr wertvoll“ bis 5= „überhaupt nicht wertvoll“, mit einem Mittelwert von 1,76, als „sehr wertvoll“ eingeschätzt. Vor allem stimmten die Befragten dem Statement zu, dass IMC die Verschwendung von Medienzeit und -platz verringert (Mittelwert von 1,98 auf einer Skala von 1= „strongly agree“ bis 5 „strongly disagree“). Die Einschätzung der Barrieren ergab, dass vor allem die internen Grabenkämpfe als mögliche Verhinderungstaktiken gesehen werden müssen (Mittelwert von 2,02) sowie die so genannten „Egos“ der Agenturen (Mittelwert von 2,17).

Kommentar

Auch diese Studie untermauerte die breite Zustimmung, die dieses Konzept bei Praktikern genießt. Der Versuch, Organisationsstruktur durch Zuordnung von Verantwortlichkeiten zu messen und diese als Indikator für Integration sowohl bei Agenturen als auch Firmen zu verwenden ist interessant, hat aber seine Einschränkungen, wie bereits oben kritisiert wurde. Eine interessante Annäherung an die Frage, „Wie Integration sich in der Beziehung zwischen Unternehmen und Agentur

zeigt“, ist dieser Untersuchung durch die Abfrage der unterschiedlichen Beziehungsmuster gelungen. Fazit: Integration muss von beiden Seiten, dem Unternehmen und den Agenturen, getragen werden.

8.1.5 *Five Approaches to Organize an Integrated Marketing Communications Agency – Gronstedt und Thorson*²³⁹ (1996)

Da alle quantitativen Umfragen, die bis jetzt beschrieben wurden, ergeben, dass von allen Agenturen die Werbeagenturen eher in der Lage sind, mehrere Kommunikationsfunktionen auszuüben und daher eher für die Aufgabe der integrierten Unternehmenskommunikation in Frage kommen, beschäftigt sich die nächste Studie mit der Organisationsstruktur von Agenturen, die diesem Anspruch gerecht werden möchten.

Zeitraum und Sponsoren

Die Studie wurde im Frühjahr 1996 durchgeführt. Außer den beiden Autoren werden keine Sponsoren genannt.

Zielsetzung

In dieser Studie geht es um die Exploration möglicher Managementstrukturen auf Agenturseite und die Einschätzung ihrer Kompatibilität für die Anwendung von IMC. Man könnte die Frage auch so formulieren: „Wie kann man eine Organisationsstruktur in einer Agentur kreieren, die es Experten unterschiedlicher Disziplinen (Public Relations, Werbung, Verpackungsdesign, Direktmarketing, On-line-Kommunikation) erlaubt, erfolgreich zusammenzuarbeiten?“

Definition und theoretischer Zugang

Eine Definition von IMC wird in diesem Artikel nicht angeführt. Die Autoren gaben an, möglichst offen an die Studie herangegangen zu sein, indem sie davon ausgingen, dass es wahrscheinlich eine Reihe erfolgreicher Managementstrukturen für die Bewältigung von IMC in Agenturen geben kann und wird.

Forschungsmethode

- 27 qualitative Experteninterviews mit CEO's, Senior VP's und Direktorinnen für Integrated Marketing Communications wurden bei jenen Werbeagenturen durchgeführt von denen man wusste, dass sie begonnen hatten sich in Richtung IMC zu bewegen. Jede dieser Agenturen musste bereits eine oder mehrere integrierte Kampagnen durchgeführt haben, die sowohl sie selbst als auch die Auftraggeber als erfolgreich bezeichnet haben mussten. Es handelt sich um eine theoretische Stichprobe, für die die Gesprächspartner danach ausgewählt wurden, ob sie zur Entwicklung einer IMC-Managementtheorie beitragen können.

²³⁹ Anders Gronstedt war Assistenzprofessor am Graduate Program in Integrated Marketing Communications an der University of Colorado in Boulder/Colorado (USA) und ist heute als Unternehmensberater tätig. Esther Thorson ist Professor an der School of Journalism an der University of Missouri (USA).

- Als Methode wurde das persönliche Tiefeninterview ausgewählt und entsprechend der „Grounded Theory Methode“, bei der es darum geht, dass die Interviewpartner helfen eine Theorie zu entwickeln, die auf ihren Perspektiven beruht, durchgeführt. Die Interviews nahmen rund eine Stunde in Anspruch, wobei sieben von 27 Interviews telefonisch durchgeführt werden mussten. Um die Studie explorativ auszurichten, arbeiteten die Interviewerinnen mit einem Gesprächsleitfaden, der lediglich die Themen vorgab. Die Fragen waren offen formuliert und sowohl Formulierung als auch Anordnung wurden von Gespräch zu Gespräch verändert und an die neuen Erkenntnisse angepasst. Die persönlichen Interviews wurden aufgenommen und später transkribiert.
- Demografisches Profil: Die Agenturgröße variierte von „sehr groß“ (= über 800 Mitarbeiter; traf auf 6 der teilnehmenden Agenturen zu) über „mittelgroß“ (= 50-800 Mitarbeiter; traf auf 11 der teilnehmenden Agenturen zu) bis „klein“ (4 Agenturen). Fünf Interviews wurden mit Unternehmensvertretern geführt. Eine angestrebte Maximierung der Unterschiede sollte die Generierung zusätzlicher Kategorien und Theorieeinsichten begünstigen (vgl. Glaser/Strauss 1967, zit.in Gronstedt/Thorson 1996, 49).

Forschungsergebnisse

Es wurden fünf archetypische Strukturen für integrierte Werbeagenturen gefunden. Die fünf Modelle können in einem Kontinuum entlang der Dimension „weniger bis mehr integriert“ angeordnet werden. Zu beachten ist, dass es unzählige Variationen für die genannten Modelle gibt. Manche Agenturen arbeiten sogar in unterschiedlichen Formationen (Strukturen) für unterschiedliche Klienten (vgl. Gronstedt/Thorson 1996, 56).

- 1) Das Konsortium: Legere Koordination bzw. ein dezentralisiertes Netzwerk unabhängiger Spezialagenturen. Diese Konstellation wird häufig mit der einer virtuellen Firma verglichen. Nachteil sind die fehlenden Prozesse, um Konflikte zu lösen oder Wissen weiterzugeben. Es wird nur vertikal kommuniziert, vom Klienten zur Werbeagentur und von dort zu den anderen Agenturen. Dieses Modell wird häufig von kleinen Agenturen praktiziert, weil es sehr effizient ist.
- 2) Das Konsortium mit einer dominanten Agentur: Hier hat die dominante Agentur die Verantwortung für mehr als nur eine Disziplin und sucht sich unabhängige Partner für die restlichen Disziplinen. Oftmals sind es Werbung und Public Relations-Kompetenzen, die „im Haus“ sind. Die Kritik an diesem Modell ist, dass Klienten glauben, dass eine Agentur nur in einer Disziplin wirklich gut sein kann. Diese Kritik bezieht sich aber auch auf die Modelle 3, 4 und 5.
- 3) Die Koordination autonomer interner Einheiten: Die meisten Disziplinen sind nun „im Haus“, arbeiten aber als unabhängige Einheiten. Auch hier – wie bei den Modellen 1 und 2 – bleibt die Integration in der Verantwortung des Account Managers. Kritisiert wird an diesem Modell, dass die Spezialisten oftmals dazu neigen ihre eigenen Interessen vor die des Klienten zu stellen.
- 4) Die Matrixorganisation: Spezialeinheiten arbeiten hier eng zusammen und werden von funktionsübergreifenden Account-Teams gesteuert. Dieses Modell wird auch „Projektorganisation“ genannt. Jede Person berichtet sowohl an die Spezi-

alabteilung – z.B. Public Relations – als auch an das Account-Team. In diesem Modell ändert sich die Rolle der Account Managerin, diese muss nun die Entscheidungen nicht mehr alleine treffen, sondern nimmt vielmehr die Rolle einer Moderatorin ein. Auch die Zusammenarbeit zwischen den Spezialisten funktioniert hier besser, da sie nicht mehr im Wettbewerb zueinander stehen.

- 5) Die integrierte Organisation: Die Schranken zwischen den Disziplinen werden aufgelöst, Generalisten arbeiten in allen vier Agenturbereichen: Strategie, Forschung, Kreativabteilung und Media. Diese Generalisten arbeiten in Teams, die nach den Auftraggebern strukturiert sind. Dieses Modell stellt einen Paradigmenwechsel für Agenturen dar. Die Struktur kommt vor allem in kleinen Agenturen vor, die nicht so viele Angestellte haben. Die Vorteile dieser Organisationsform liegen darin, dass die Agenturmitarbeiter die Marken, für die sie arbeiten und damit auch die Ziele des Auftraggebers besser verstehen. Auch gehen sie typischerweise objektiver an die Auswahl von Instrumenten und Kanälen heran. Da es keine Profit-Center mehr gibt, sind alle daran interessiert den Klienten profitabler zu machen. Kritisiert wird dieses Modell dafür, dass es nicht wirklich in der Lage ist die „Weltklasse-Expertise“ der Spezialdisziplinen zu beheimaten.

Jede einzelne der Agenturen, die untersucht wurden, wies einen Mix der oben genannten Strukturen auf, näherte sich aber jeweils an eines der konzipierten Modelle an. Integration wird häufig als Gegenpol zu „Expertise in Spezialdisziplinen“ gesehen. Dieser Aspekt muss für jede Agentur und ihre Situation einzeln abgewogen werden. Dabei müssen zusätzlich Kriterien wie Unternehmenskultur, geografische Lage, Größe, Geschichte, Art der Aufträge usw. beachtet werden. Ein integriertes Agenturmodell verlangt ständige Weiterbildung aller Mitarbeiter in allen Disziplinen, was sehr kostenintensiv, aber notwendig ist. Eine der untersuchten, bereits relativ integrierten Agenturen gab an, eine interessante Strukturvariante entwickelt zu haben, bei der die Kliententeams auf das spezialisierte, „up-to-date“-Wissen einer kleinen Spezialeinheit zurückgreifen könnten, deren Aufgabe es sei die Teams zu unterstützen. Manche mittelgroße Agenturen verfolgten ein Hybrid-Modell aus den Modellen 4 und 5. Sie integrierten z.B. die Direktmarketing-Teams, ließen Public Relations dafür in einer separaten Abteilung.

Kommentar

Die Studie verfolgt eine interessante Fragestellung, nämlich wie sich die Agenturen strukturieren sollten, um Integrierte Kommunikation „liefern“ zu können. Die Antwort darauf – das zeigen die Ergebnisse der Studie – hängt von den Aufgabenstellungen, den Klienten und den Humanressourcen der Agenturen ab. Grundsätzlich spricht sich diese Studie jedoch für disziplinenübergreifende Kliententeams aus, die auf die Expertise von Spezialabteilungen zurückgreifen können. Die Zielsetzung der Studie, Agentur-Organisationsstrukturen auf ihre IMC-Tauglichkeit zu überprüfen, ist insofern gelungen, als die Vor- und Nachteile der Prototypen-Strukturen gut herausgearbeitet werden.

8.1.6 *Integrierte Kommunikationsarbeit in deutschen Unternehmen – Ergebnisse einer Unternehmensbefragung – Bruhn und Zimmermann²⁴⁰ (1993)*

Zeitraum und Sponsoren

Die Feldarbeit für die Studie wurde im Sommer 1991 durchgeführt, die Auswertung wurde 1992 vorgenommen, die Ergebnisse 1993 veröffentlicht. Sponsoren der Studie waren der Deutsche Kommunikationsverband BDW und das Institut für Marketing an der European Business School.

Zielsetzung

Die Zielsetzung dieser Studie war es, eine Bestandsaufnahme der Integrierten Kommunikation in der Praxis durchzuführen mit dem Ziel, die zentralen Barrieren und Widerstände aufzudecken sowie den Stand und den Grad der Auseinandersetzung mit diesem Themenkomplex zu ermitteln.

Definition und theoretischer Zugang

Die Studie stellt eine Operationalisierung folgender Definition von Integrierter Kommunikation dar, die bereits in den Kapiteln 2 und 6 angeführt wurde:

„Unter der integrierten Unternehmenskommunikation wird ein Prozess der Planung und Organisation verstanden, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der (internen und externen) Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Unternehmenskommunikation konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen zu vermitteln.“ (Bruhn 1993)

Große Betonung legt Bruhn auf das schriftliche Festlegen von Strategien und Zielen sowie auf die Einteilung der Instrumente in Leit- und Folgeinstrumente. Das heißt, im Fragebogen spiegelt sich das Konzept von Bruhn bezüglich dessen, wie Integration funktioniert, wider. Bruhn und Zimmermann geht es darum, die Kommunikationsfunktion, die sie als strategischen Erfolgsfaktor für Unternehmen definieren, neu zu positionieren. Kommunikation soll als professionelles Instrument der Unternehmensführung eingesetzt werden. Kommunikationsfunktionen oder Disziplinen werden allerdings als Instrumente gesehen, wodurch die strategische Funktion von Public Relations nicht reflektiert wird, Public Relations werden so als eines von vielen Instrumenten im „Kommunikationsmix“ definiert. Die Erfassung der Umsetzung der Integration bei Unternehmen beschränkt sich – wie bei den meisten hier genannten Studien – auf die Stufen 1 und 2 der in Kapitel 7 erarbeiteten fünf Stufen der Integration.

Forschungsmethode

- An der postalischen Umfrage beteiligten sich 96 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen, wobei 81 Fragebögen umfassend ausgewertet werden konnten.

²⁴⁰ Prof. Dr. Manfred Bruhn war Leiter des Instituts für Marketing an der European Business School in Schloß Reichartshausen und ist heute Professor am Lehrstuhl für Marketing und Unternehmensführung an der Universität Basel, Schweiz. Anja Zimmermann ist Universitätsassistentin am selben Lehrstuhl.

Im Forschungsbericht werden zwei Aspekte genannt, die bei der Interpretation der Daten bedacht werden müssen: Zum einen befanden sich zum Zeitpunkt der Befragung viele der befragten Unternehmen unmittelbar im Prozess der Erarbeitung verschiedener Bausteine der Integrierten Kommunikation, sodass eine Beurteilung der Integrierten Kommunikationsarbeit nur bruchstückhaft vorgenommen werden konnte. Zum zweiten wurde der Fragebogen in der Regel nur von einem Vertreter des Unternehmens beantwortet, der seine spezifische Perspektive bezüglich Integrierter Kommunikation im Auge hatte²⁴¹ (vgl. Bruhn/Zimmermann 1993, 10).

- Der Fragebogen ist relativ lang (13 Seiten) und besteht aus 55 teilweise schwer zu beantwortenden Fragen.
- Die Fragen teilen sich in sechs Bereiche, die als solche im Fragebogen gekennzeichnet waren:
 - 1) Allgemeines Verständnis für und Bedeutung von Integrierter Kommunikation
 - 2) Organisation und Durchführung Integrierter Kommunikation
 - 3) Strategische und konzeptionelle Verankerung der Integrierten Kommunikation
 - 4) Kontrolle der Integrierten Kommunikation
 - 5) Zukunftsperspektiven/Reflexion
 - 6) Organisationsdaten

Forschungsergebnisse

Bruhn und Zimmermann erklären ihre Ergebnisse aufgrund der geringen Stichprobe für „nicht repräsentativ“, es handle sich aber um „Tendenzaussagen“ über den Stand der integrierten Kommunikationsarbeit in deutschen Unternehmen.

Die verwendete Definition der „Integrierten Unternehmenskommunikation“ fand breite Zustimmung (77 der 81 Unternehmen stimmten zu). Der Begriff selbst wird von 75 Prozent der Befragten als treffende Bezeichnung für eine strategische und koordinierte Kommunikationsarbeit verstanden. Der Grad der Auseinandersetzung deutscher Unternehmen mit dem Thema der Integrierten Unternehmenskommunikation war 1991 hoch. 70 Prozent gaben an, sich seit mehr als zwei Jahren damit auseinanderzusetzen, und bei 50 Prozent der Unternehmen hat der Themenkomplex Eingang in die Unternehmensleitlinien gefunden. 71 Prozent der Unternehmen konnten ein Corporate Design nachweisen. Dies unterstreiche, so Bruhn und Zimmermann, den hohen Stellenwert der formalen Integration, weise aber auch auf die Gefahr hin, dass viele Unternehmen die inhaltliche Integration vernachlässigen. Fast drei Viertel der Firmen (74%) gaben an, Corporate Identity-Konzepte zu haben, die Hälfte der Firmen konnte Corporate Communications-Konzepte vorweisen. Die

²⁴¹ Dies ist eines der größeren Probleme bei der empirischen Erforschung dieses Themenbereichs. In der Praxis findet man selten Personen, die sich selbst als Kommunikationsmanager für alle Disziplinen, die es in einem Unternehmen gibt, bezeichnen würden. Auch gibt es in der Mehrzahl der Unternehmen keine Position, die eine derartig umfassende Perspektive verlangen würde. Daraus ergibt sich, dass die Perspektive der befragten Person nur selten das durch derartige Studien angestrebte holistische Bild der Gesamtheit der Kommunikationsfunktionen liefern kann.

Existenz eines Corporate Behaviors konnte nur bei jedem vierten Unternehmen festgestellt werden.

Die Befragten gehen davon aus, dass Integrierte Kommunikation sowohl dazu geeignet ist psychologische Ziele, wie z.B. ein einheitliches Erscheinungsbild (Mittelwert von 1,11 auf einer Skala von 1= „sehr geeignet“ bis 4= „sehr ungeeignet“), Motivation und Identifikation bei Mitarbeitern (1,35), eine verbesserte Zielgruppenansprache (1,35), Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild (1,54) und Synergieeffekte zwischen Kommunikationsinstrumenten (1,38) usw. zu erreichen als auch – allerdings in eingeschränkter Form²⁴² – und dieses Ergebnis stimmt mit den Ergebnissen der anderen Studien überein, ökonomische Ziele wie Umsatzsteigerung (2,13) und Kostensenkung (2,08). Auch würde Integration dabei helfen, die kommunikativen Maßnahmen besser kontrollieren (1,78) und den „Information Overload“ reduzieren (1,93) zu können.

Die Planungsverantwortung und die Verantwortung für die Umsetzung wird in den meisten Unternehmen dezentral auf einzelne Fachabteilungen verstreut²⁴³ und hier hauptsächlich der Marketingabteilung, der Öffentlichkeitsarbeit und der Werbeabteilung übertragen, wobei bei 80 Prozent der Unternehmen auch der Geschäftsleitung eine teilweise Verantwortung zukommt (siehe Tabelle 8-1).

Wer ist in Ihrem Unternehmen für die Planung der integrierten Kommunikation verantwortlich? (N = 81)	Ausschließliche Verantwortung N = 81	Teilweise Verantwortung N = 81	Gar keine Verantwortung N = 81
PR/Öffentlichkeitsarbeit	19	48	1
Marketing-/Kommunikationsabteilung	15	34	4
Geschäftsleitung	14	52	5
Werbeabteilung	13	35	5
Marketingabteilung	12	43	4
Kommunikationsmanager	9	14	6
Abteilung Messen/Ausstellungen	5	29	8
Personalabteilung	1	39	19
Vertrieb	1	39	19
Abteilung Aus- und Weiterbildung	0	27	23

Tabelle 8-1: Planungsverantwortung für Integrierte Unternehmenskommunikation (Bruhn/ Zimmermann 1993, 18)

Nur ein Drittel der Unternehmen greift bei der Umsetzung der Integrierten Unternehmenskommunikation auf externe Berater (Werbe-, PR-Agenturen sowie Kom-

²⁴² Zusammenfassend könnte man sagen, dass die Realisierung psychologischer Zielsetzungen als wahrscheinlicher eingeschätzt wird als das Erreichen ökonomischer Ziele.

²⁴³ Die Lokalisierung der Planungs- und Umsetzungsverantwortung ist deshalb problematisch, weil viele der angeführten Abteilungen in der Unternehmenspraxis der Marketingabteilung oder der Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit untergeordnet sind und die betreffenden Nennungen addiert werden müssten. Da die Organisationsstruktur jedoch unbekannt ist, kann diese Analyse nicht durchgeführt werden.

munikationsberater und Grafiker) zurück. Die Umsetzung koordinierter Kommunikationsarbeit wird durch abteilungsübergreifende Projekt- bzw. Teamarbeit realisiert. Im Unterschied zu den Studien in den USA, Indien und Großbritannien wird in Deutschland den oberen und mittleren Führungskreisen im Unternehmen weniger Einsicht in die Notwendigkeit der Integrierten Unternehmenskommunikation zuge-
traut.²⁴⁴

Die Analyse der von den Befragten angegebenen Barrieren und Widerstände ergab Folgendes:

- 1) Organisatorisch-strukturelle Barrieren: 54 Prozent der Unternehmen beklagten die mangelnde gegenseitige Information über Planungsaktivitäten. Ein Drittel beklagte die fehlenden formellen Informationswege. Mehr als die Hälfte beklagten die mangelnde Abstimmung zwischen den Planungsverantwortlichen. Außerdem beklagten jeweils mehr als die Hälfte der Unternehmen, dass es keine Verankerung der Integrierten Kommunikation auf der Führungsebene und keine institutionalisierten Entscheidungsregeln gebe. Zusätzlich wurde die organisatorische Trennung der an der Integrierten Unternehmenskommunikation beteiligten Personen als Barriere bezeichnet. 40 Prozent der Unternehmen gaben jedoch an, den organisatorischen Barrieren bereits durch konkrete Aktivitäten entgegenzuwirken.
- 2) Personelle-unternehmenskulturelle Barrieren: Als größte Barriere wurde hier das lückenhafte Verständnis für Integration auf der Führungsebene und im mittleren Management gesehen, gefolgt von der Existenz der Subkulturen mit stark unterschiedlichen Denk- und Verhaltensmustern und der allgemeinen Angst vor Kompetenzverlusten. Zwei Drittel der Unternehmen stellten einen mangelnden Kooperationswillen bei den Verantwortlichen aufgrund von Abteilungsdenken fest. Interessant ist dabei die große Diskrepanz zwischen der bekundeten Kooperationsbereitschaft und dem tatsächlichen Verhalten. Ebenso wie bei den anderen Studien wurde aber auch hier die Unternehmenskultur nicht als dominantes Problem betrachtet. Rund ein Viertel der Firmen gab an, bereits aktiv gegen diese Barrieren vorzugehen.
- 3) Inhaltlich-konzeptionelle Barrieren: In diesem Bereich wurde von den Praktikerrinnen vor allem die unvollständige Integration aller Instrumente beklagt, die fehlende verbindliche strategische Zielformulierung und allgemein das Fehlen eines Konzeptes für Integrierte Kommunikation. Daneben wurde das Problem genannt, dass der Erfolgzusammenhang zwischen Umsatz und Integrierter Kommunikation im Unternehmen nicht erkannt wird. Rund die Hälfte der Unternehmen gab an, bereits Maßnahmen zu setzen, die diesem Problem entgegenwirken.

²⁴⁴ Der Vergleich ist nicht ganz eindeutig, da in den englischen Fragebögen nach dem Ausmaß der Unterstützung der oberen und mittleren Führungsschicht für das Konzept IMC gefragt wurde und nicht, wie in Deutschland, nach der „Einsicht in die Notwendigkeit“ für Integrierte Unternehmenskommunikation. Trotzdem erscheint der Vergleich zulässig, da er auf die dahinterliegende Dimension „Unterstützung durch das Top-Management“ abzielt.

Ein interessantes Ergebnis förderte die Aufforderung von Bruhn/Zimmermann (1993) zutage, die Rangfolge der Kommunikationsinstrumente innerhalb des Gesamtkonzeptes der Kommunikation anzugeben. Tabelle 8-2 fasst die Bewertungen der deutschen Kommunikationsmanager (die Mittelwerte beziehen sich auf eine Skala von 1 bis 9) zusammen.

Rangfolge	Instrument	Mittelwert	Ausrichtung ²⁴⁵
1	Klassische Werbung	2,3	Strategisch (1)
2	PR-Öffentlichkeitsarbeit	2,5	Strategisch (3)
3	Verkaufsförderung	3,3	Taktisch (1)
4	Messen/Ausstellungen	4,0	Taktisch (3)
5	Direct Marketing	4,3	Taktisch (2)
6	Interne Kommunikation	4,4	Strategisch (2)
7	Personal Selling	4,9	Taktisch (5)
8	Sponsoring	5,6	Strategisch (3)
9	Event Marketing	6,3	Taktisch (4)

Tabelle 8-2: Durchschnittliche Rangordnung der Kommunikationsinstrumente (Bruhn/Zimmermann 1993, 24)

In der Tabelle wird ersichtlich, dass jene Instrumente, die auch die meiste Planungs- und Umsetzungsverantwortung für Integrierte Unternehmenskommunikation innehaben, auch die wichtigste Stellung einnehmen: Mit großem Abstand zu den nachfolgenden Rängen belegen hier die Werbung und die Öffentlichkeitsarbeit (diese hatte bei Planung und Umsetzung immer Rang 1 inne) die ersten beiden Plätze. Kommunikationsinstrumente mit engen Zielgruppen oder situationsspezifischem Einsatz erreichen eine weniger prominente Stellung im Gesamtkonzept.

Bruhn und Zimmermann stellen in ihrer Analyse fest, dass das Bewusstsein über die Existenz von so genannten Leitinstrumenten in der Praxis noch nicht stark ausgeprägt sei.²⁴⁶ Sie verwenden sowohl das Kriterium der Beeinflussung anderer Instrumente als auch das Kriterium des Budgetanteils für die Klassifizierung der Instrumente, wobei nur der Werbung die Rolle eines Leitinstrumentes zugesprochen wird, während die Öffentlichkeitsarbeit als Kristallisationsinstrument eingeordnet wird, das sowohl starke Einflussnahme ausübt als auch von starker Beeinflussbarkeit gekennzeichnet wird. Bruhn und Zimmermann stellen fest, dass der Internen Kommunikation – obwohl ihr eine hohe strategische Bedeutung zugesprochen wird – nur der sechste Platz innerhalb des Gesamtkonzeptes der Kommunikation zugeordnet wird.

²⁴⁵ Die hier dargestellte Ausrichtung soll die überwiegende Ausrichtung beschreiben, wie sie von den teilnehmenden Managern eingeschätzt wird, bedeutet aber nicht, dass das jeweilige Instrument nicht auch zum Erreichen anderer Ziele eingesetzt wird. Bruhn und Zimmermann definieren strategische Instrumente als mittel- bis langfristig einsetzbare und taktische als „auf kurzfristige Wirkung ausgegerichtete“ Instrumente (Bruhn/Zimmermann 1993, 24).

²⁴⁶ Siehe zur Erklärung des Begriffs „Leitinstrumente“ die Ausführungen zu Bruhn's Ansatz der Integrierten Kommunikation unter Punkt 6.1.

Zum Ausmaß der Integration gaben 59 Unternehmen (73%) an, bereits inhaltlich integriert zu sein, 56 (69%) gaben an, „formale Integration“ zu praktizieren und nur 35 (43%) stimmten zu, zeitlich integriert zu sein. Dieses Ergebnis ist etwas überraschend, da man eigentlich davon ausgeht, dass sowohl die zeitliche wie auch die formale Integration einfacher zu erreichen sind als die inhaltliche. Etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen (54%) gaben an, mit einem strategischen Kommunikationskonzept zu arbeiten, das in regelmäßigen Abständen überarbeitet wird. Mehr als 30 Prozent arbeiteten an der Entwicklung eines derartigen Konzeptes. Bei 70 Prozent der Unternehmen baut die inhaltliche Ausgestaltung des integrierten Kommunikationskonzeptes auf die Unternehmensvision bzw. -philosophie auf. 65 Prozent der Unternehmen stimmen ihr Konzept mit den allgemeinen Unternehmenszielen ab. 60 Prozent haben klare Corporate Design-Vorschriften. Die bei 35 Prozent der Firmen fehlende Definition der Kommunikationsziele nach Art, Umfang und Intensität könnte, so Bruhn/Zimmermann, eine mögliche Erklärung für die Implementations- bzw. Kontrollprobleme der Kommunikationsarbeit darstellen. Die Methoden oder Instrumente, die sich speziell auf die Erfolgsmessung der Integrierten Unternehmenskommunikation beziehen, sind nach Meinung von rund 87 Prozent der befragten Unternehmen kaum zu finden (10 Unternehmen führten Studien des Gesamtimages an). Andererseits bezeichneten nur 15 von 53 Unternehmen die Defizite im Bereich der Kommunikationskontrolle als Problem für die Realisierung Integrierter Unternehmenskommunikation. Die Unfähigkeit, im Bereich Unternehmenskommunikation das Erreichen von Verhaltenszielen nachzuweisen, führte über Jahre hinweg zu einer Fixiertheit auf das Messen von Einstellungen („Attitudinal Research“), wobei diese Fixiertheit der Grund dafür sein könnte, dass Marketing- und Kommunikationsmanager das Erreichen ökonomischer Zielsetzungen für die Integrierte Kommunikation als unwahrscheinlicher einstufen.²⁴⁷

Die Mehrzahl der Unternehmen schätzt ihren jeweiligen Stand der Integration im mittleren Bereich auf einer Skala von 1= „steckt noch in den Anfängen“ bis 10= „ist umfassend und vollständig durchgesetzt“ ein. Nur 14 von 81 Unternehmen bewerten den Status als sehr schwach (Skalenwerte 1 und 2); 2 Unternehmen beurteilen ihre Integrationsbemühungen als weitestgehend ausgereift (Skalenwert 9). Als wichtigste Anforderungen für Integrierte Unternehmenskommunikation werden von den Praktikerinnen die Festlegung eines strategischen Konzeptes genannt (89%), die Bewusstseinserschaffung auf Führungs- und Mitarbeiterebene (75%), eine Verankerung der Integrierten Kommunikation auf Führungsebene (67%), eine aktive Informationspolitik (63%) sowie klare Verantwortungsverhältnisse und Entscheidungsregeln (58%). Eine Institutionalisierung wird nur von jedem dritten Unternehmen als notwendig erachtet, vermutlich verbinden die Praktiker eine Institutionalisierung mit zu vielen Negativeffekten.

Kommentar

Positiv zu kommentieren ist, dass Bruhn und Zimmermann an bestehende Konzepte wie Corporate Identity und Corporate Design anknüpfen. Ihre Studie geht detaillierter auf das Konzept und seine Umsetzung ein als alle anderen. Auch werden die

²⁴⁷ Vergleiche dazu auch die Ergebnisse der Studien Caywood et al. (1991) und Kitchen/Schultz (1997).

Barrieren besser herausgearbeitet. Bruhn und Zimmermann gehen in ihrer Analyse der Umsetzung des Konzeptes bei deutschen Unternehmen einen Schritt weiter, als die anderen Umfragen. Zwar stellen auch sie am Ende die direkte Frage nach der Selbsteinschätzung des Standes der Integration im jeweiligen Unternehmen, sie umgehen jedoch diesen direkten Zugang zuerst, indem sie fragen wie lange sich die Firmen bereits mit dem Thema beschäftigen und indem sie den Stand der Integration differenziert nach inhaltlicher, formeller und zeitlicher Integration abfragen. Weiters fragen sie danach wer plant und umsetzt und in welcher Organisationsform dies geschieht. Problematisch ist jedoch die Tatsache, dass sie den Teilnehmern nie die Gelegenheit geben anzugeben, dass sie nicht integriert sind bzw. sich noch nicht mit dem Thema auseinandersetzen. Dadurch werden die Teilnehmerinnen gezwungen alle Fragen so zu beantworten, als würde Integrierte Unternehmenskommunikation bereits ein fixer Bestandteil ihrer Unternehmensstrategie sein.

8.1.7 Ego-Involvement in Profession and the IMC Issue – Helm Jones (1997)

Zeitraum und Sponsoren

Die Studie wurde im Rahmen einer Diplomarbeit im Frühjahr 1997 durchgeführt. Sponsor war die International Association of Business Communicators (IABC) in San Francisco, USA.

Zielsetzung

Es ging um die Überprüfung der Hypothese, dass Zusammenhänge (Korrelationen) zwischen der Identifikation der Praktiker mit ihrer eigenen Profession und bestimmten, vordefinierten Einstellungen zu IMC bestünden.

Definition und theoretischer Zugang

Die verwendete Definition von IMC ist eine gekürzte Variante der von Caywood et al. (1991) und Kitchen/Schultz (1997) verwendeten Definitionen. Integration wird hier auf die Disziplinen Werbung und Public Relations eingeschränkt:

„A concept of communications planning that integrates advertising and public relations tools and strategy under a comprehensive marketing plan, combining these disciplines to provide clarity, consistency and maximum communication impact.“
(Helm Jones 1997)

Die Reduzierung des Themengebietes IMC auf die Beziehung zwischen Werbung und Öffentlichkeitsarbeit stellt eine etwas oberflächliche Behandlung des Themas dar. Grundthese der Untersuchung ist, dass jene Personen, die eine stärkere Identität für ihre Profession aufgebaut haben, eher dazu neigen, extremere Positionen gegenüber IMC (Zustimmung und Ablehnung) einzunehmen. Die Studie nimmt damit Bezug auf die Grabenkämpfe, die in der Literatur auch als Barrieren bezeichnet werden (Marketingimperialismus etc.).

Forschungsmethode

- Postalische Befragung mit einem selbstadministrierten Fragebogen, der an eine Stichprobe von 500 zufällig ausgewählten Mitgliedern der IABC verschickt wurde.
- Instrument: Der Fragebogen ist nur zwei Seiten lang und besteht aus drei längeren Fragebatterien und sieben demografischen Fragen zur Person.
- Fragen: Um die Involviertheit und Identifikation mit der eigenen Profession einstufen zu können, hat die Autorin sowohl Zustimmungsfragen mit Statements wie „I am proud to tell others that I am part of this profession“ oder „I really care about the fate of this profession“ oder „I choose to read articles or attend seminars related to IMC“ oder gegenteilige Statements wie „I feel very little loyalty to the profession I am working in“ oder „Deciding to work in this profession was a definite mistake on my part“ eingesetzt, wobei diese mit den demografischen Fragen nach der Profession, mit der sich die Teilnehmerinnen identifizieren, kombiniert wurden. Unter diese Statements wurden aber auch allgemeine Aussagen zu IMC gemischt. Die zentralen Fragen messen die Zustimmung zu einem Katalog geordneter, alternativer Beschreibungen dessen, wie IMC gestaltet wird und welche Ängste es schürt.
- Rücklauf: Der Rücklauf betrug 172 von 500 Fragebögen, also eine Quote von 35 Prozent.
- Demografisches Profil: Kommunikationsmanager unterschiedlicher Ebenen in unterschiedlichen Branchen

Forschungsergebnisse

Es konnte keine statistisch signifikante Beziehung zwischen dem Grad der Zustimmung zu IMC und der Stärke der Identifikation mit der eigenen Profession gefunden werden. Eine größere Identifikation mit der Profession korrelierte jedoch mit einer stärkeren Zustimmung zu IMC. Keine statistisch signifikante Beziehung konnte wiederum zwischen den Variablen „Zustimmung zum Konzept der IMC“ und der Arbeitserfahrung, der Art der Organisation, der Abteilung oder dem professionellen Background bzw. der professionellen Identifikation gefunden werden. Personen, die Public Relations als Profession angaben, zeigten nicht weniger oder mehr Ablehnung gegenüber IMC als andere Professionen. Public Relations-Manager und Marketingmanager waren – im Gegenteil – jene Gruppen, die am ehesten eine umfassende Definition von IMC ausgewählt haben.

Es wird auch in dieser Studie wieder große allgemeine Zustimmung zu IMC ausgedrückt. 81 Prozent der Praktiker stimmten zu, dass ein Trend zu IMC für ihre Firma Konsequenzen haben werde; 69 Prozent stimmten zu, dass IMC ein wichtiges Thema ist; 33 Prozent gaben an, dass sie IMC entweder bereits umsetzen oder sich diesen Schritt gerade überlegen. Trotz der allgemeinen Zustimmung gaben 43 Prozent an, dass sie nur wenig über IMC gehört haben. Diese Zahl liegt nahe bei den 41 Prozent, die in der Duncan und Everett-Studie (1993) angaben, dass sie den Begriff IMC nicht kennen würden. Das lässt darauf schließen, dass sich der Bekanntheitsgrad innerhalb dieser vier Jahre nicht sehr gesteigert hat.

37 Prozent der Praktikerinnen wünschen sich, dass die Funktionen Werbung und Public Relations zwar auf strategischer Ebene koordiniert werden, um Konsistenz zu erreichen, funktionell aber getrennt bleiben (88% der Praktiker, wenn man diejenigen dazurechnet, die diese Struktur als „auch akzeptabel“ angekreuzt haben). Die enthusiastischeren Definitionen, die über strategische Koordination hinausgehen und im Extremfall so beschrieben werden, dass Werbung und Public Relations ihre oberflächlichen Grenzen vergessen und alle zur Verfügung stehenden Instrumente dazu einsetzen sollen, um die Kunden zu erreichen, werden sogar von 50 Prozent der Teilnehmer als Idealstruktur gesehen (83% mit jenen, die diese Aussage auch akzeptieren).

Ein weiteres, interessantes Ergebnis war, dass die Mehrzahl der Antwortenden sich bereits mit einer integrierten Berufsbezeichnung identifizierte. 30 Prozent gaben an, zu „Communications“ zu gehören, 27 Prozent wählten „Corporate Communications“ und 18 Prozent „Marketing Communications“. Man kann davon ausgehen, dass sich Personen, die eine derartige Berufsbezeichnung wählen, weniger vor Integration fürchten. Personen, die angaben, dass ihre Aufgaben vorwiegend „strategisch“ seien, hielten eher extreme Pro-IMC-Positionen, während Personen, die kreative Tätigkeiten ausführten, eher moderate Einstellungen gegenüber IMC hatten. Die Ängste oder Befürchtungen, dass Teile einer Funktion übersehen werden könnten oder es zu gegenseitiger Einmischung in Aktivitäten kommen könnte oder dass die Funktionen an Managementeinfluss verlieren könnten, wurden von der Mehrheit der Teilnehmer zurückgewiesen.

Kommentar

Die Studie bestätigt wieder die große Zustimmung, die das Konzept bei US-amerikanischen Praktikerinnen erfährt und zeigt, dass sich viele bereits mit einer Integration, die über eine reine Koordination hinausgeht, identifizieren können. Interessant ist auch das Ergebnis, dass die Profession keine Auswirkung auf diese Zustimmung hat.

8.1.8 The Relationship of Public Relations and Marketing – Hunter (1997)

Zeitraum und Sponsoren

Die Befragung wurde im Rahmen einer Diplomarbeit an der Universität Salzburg im Frühjahr 1996 in den USA durchgeführt.

Zielsetzung

Die Zielsetzung dieser Studie war herauszufinden, ob der in der Literatur diskutierte Konflikt zwischen Marketing und Public Relations auch von Praktikern wahrgenommen wird.

Theoretischer Zugang

Diese Studie basiert auf der These, dass die Organisationsstruktur das gesamte Ausmaß der Integration widerspiegelt und verwendet nur dieses Kriterium als Inte-

grationsindikator. Diese Sichtweise erwies sich inzwischen – wie die Ergebnisse von Duncan/Everett (1993) und Gronstedt (1994) zeigen – als unzureichend.

Forschungsmethode

- Postalische Umfrage mit einem kurzen Fragebogen
- Nachfolgende Tiefeninterviews anhand eines Gesprächsleitfadens
- Instrument: Der Fragebogen behandelt die organisatorische Verankerung von Public Relations und Marketing in Bezug auf deren Unabhängigkeit, hierarchische Einordnung im Unternehmen und Mitarbeiterressourcen
- Rücklauf: 75 der 300 größten US-amerikanischen Firmen (nach Umsatz), angeführt in der Fortune 500-Liste, beantworteten den Fragebogen. Dies bedeutet eine Quote von 25 Prozent.
- Demografisches Profil: Public Relations- und Marketingmanager

Forschungsergebnisse

80 Prozent der Unternehmen organisieren Public Relations und Marketing in getrennten Abteilungen. Bei den meisten Unternehmen sind Marketing und Public Relations auf derselben hierarchischen Ebene angesiedelt. Wenn sie nicht auf derselben Ebene angesiedelt sind, ist Public Relations ebenso oft Marketing untergeordnet wie Marketing Public Relations untergeordnet wird. In zwei Drittel der Fälle berichten Public Relations an den CEO/Präsidenten oder den VP für Corporate Communications (je ein Drittel). Marketing berichtet in 40 Prozent der Fälle direkt an den CEO/Präsidenten und nur 20 Prozent der Fälle an einen VP für Marketing. Abteilungen für Corporate Communications berichten in 70 Prozent der Fälle direkt an den CEO/Präsidenten des Unternehmens.

In Bezug auf die Anzahl der Mitarbeiter ergab die Umfrage, dass Public Relations Abteilungen bis zu 20 Mitarbeiterinnen haben, während Marketingabteilungen oft mehr als 50 Mitarbeiterinnen haben. Die Anzahl der Mitarbeiter in Corporate Communications und Öffentlichkeitsarbeit korrelierte positiv mit dem Umsatz. Dies lässt darauf schließen, dass die Mitarbeiterzahlen in guten ökonomischen Situationen steigen. Die Studie ermittelte weiters, dass die Marketingfunktion in Konsumgüterfirmen eine größere Bedeutung einnimmt als in anderen Branchen, sowohl in Bezug auf die hierarchische Position der Marketingabteilung als auch in Bezug auf die Mitarbeiterzahlen. Die Mehrzahl der Interviewpartner beschrieb die Beziehung zwischen Marketing und Public Relations als sehr positiv. Beide Funktionen würden eng zusammenarbeiten und einander respektieren. Beide Seiten profitierten von dem hohen Kooperationsausmaß.

Kommentar

Die angeblichen Konflikte zwischen Marketing und Public Relations, die bei einer Bewegung in Richtung Integration auftreten würden und die vor allem von Theoretikern in diversen Aufsätzen prognostiziert wurden, scheinen von den befragten Praktikern nicht wahrgenommen zu werden. Die Ergebnisse der Studie stimmen darin mit den Ergebnissen von Helm Jones (1997) überein.

8.2 Studien zur Umsetzung des Konzeptes

8.2.1 *Integrated Communications at America's Leading Total Quality Management Corporations – Gronstedt²⁴⁸ (1994)*

Zeitraum und Sponsoren

Die Studie wurde im Rahmen einer Dissertation am Institute of Mass Communication an der University of Wisconsin-Madison (USA) im Winter 1993 und Frühjahr 1994 durchgeführt. Gronstedt erhielt dafür ein Stipendium des Institute of Public Relations Research and Education.

Zielsetzung

Die Zielsetzung dieser Dissertation war es, Fallbeispiele von Firmen zu erarbeiten, die aufgrund ihres systemischen Denkens und ihrer abteilungsübergreifenden Integration innovative Ansätze für Integrierte Unternehmenskommunikation vorzeigen. Die Fragestellung der Studie lautete: Welche Prozesse der Integration und Koordination von Kommunikationsfunktionen tragen am meisten zur Verbesserung der Kommunikationsqualität zwischen einer Organisation und ihren wichtigsten Bezugsgruppen bei?

Die Studie hatte weiters das Ziel herauszufinden, wie verschiedene Prozesse des Total Quality-Managements, wie z.B. Teamarbeit, Forschung und Dokumentation von Prozessen, die Integration von Kommunikationsabteilungen unterstützen können. Gronstedt stellte sich die Aufgabe, die Methoden, Instrumente und Techniken zu beschreiben, die die Firmen entwickelt haben, um Integrationsprozesse durchzuführen.

Definition und theoretischer Zugang

Die Definition von IMC (wurde in der Befragung nicht verwendet), von der Gronstedt ausgeht, lautet:

„Integrated Communications create, maintain and develop mutually beneficial relations between the organization and its key stakeholders.“ (Gronstedt 1994, 27)

Die Studie konzentrierte sich auf „Prozesse“ der Integration und weniger auf die Auswirkungen der Integration oder Einstellungen bezüglich Integrierter Unternehmenskommunikation. Die Managementprinzipien der Total Quality Management-Bewegung, die in dieser Studie auf Integrierte Kommunikation angewendet werden, ermöglichen abteilungsübergreifende Koordination. Diese Prinzipien können folgendermaßen zusammengefasst werden:

- 1) Die Organisation ist ein System, das aus einer Anzahl von Prozessen besteht.
- 2) Kooperation statt Wettbewerb
- 3) Optimierung des Ganzen statt Optimierung der Einzelteile

²⁴⁸ Anders Gronstedt war nach seiner Promotion als Assistenzprofessor an der University of Colorado in Boulder (USA) tätig, mittlerweile ist er Geschäftsführer der Gronstedt Consulting Group.

Forschungsmethode

- Es wurden 41 persönliche Interviews durchgeführt, die zur Entwicklung von acht qualitativen Fallstudien führten, von Unternehmen, die 1993/94 im Bereich Total Quality Management als führend angesehen wurden. Der empirischen Studie vorausgehend wurde mit der Methode der Literaturanalyse gearbeitet.
- Fragen: Der Gesprächsleitfaden bestand aus fünf Fragen:
 - 1) Einstiegsfrage zur Rolle und Funktion des Teilnehmers und seiner Abteilung
 - 2) Frage nach einem erfolgreichen Projekt, in dem viele verschiedene Kommunikationsfunktionen involviert und koordiniert waren bzw. Frage nach den einzelnen Prozessschritten des Projektes. (Nachfragen: „Was war so erfolgreich bei diesem Projekt?“ und „Kam es zu irgendwelchen Schwierigkeiten und wenn ja, wie haben Sie versucht die Probleme zu lösen?“)
 - 3) Danach wurde dieselbe Frage (2) nach einem nicht erfolgreichen Projekt gestellt.
 - 4) Welche anderen Prozesse der Koordination und Integration finden Sie wichtig?
 - 5) Mit welchen Kommunikationsfunktionen kommunizieren Sie selbst am häufigsten?
- Demografisches Profil: Die acht teilnehmenden Unternehmen, die als Vorreiter galten, waren: Allen-Bradley, AT&T, Eastman Chemical Company, Federal Express, Hewlett-Packard, Motorola, Saturn und Xerox. Es sind große Unternehmen, wobei fünf der Unternehmen zu den Fortune 26 gehören, die restlichen drei gehören zu den Fortune 130. AT&T und Federal Express können als Service-Unternehmen eingestuft werden, während die restlichen als produzierende Unternehmen kategorisiert werden können. Die Interviewpartner waren hauptsächlich dem Top-Management zugehörig: 3 Senior Vice Presidents, 21 Vice Presidents, 10 Manager in Headquarter-Funktionen, 5 Manager in dezentralisierten Unternehmenseinheiten und 2 Verkaufsmanager, 13 Frauen und 28 Männer. Die Anzahl der Public Relations/Corporate Communications Manager (21) entsprach ca. der Anzahl der Marketingkommunikationsmanager (18).

Forschungsergebnisse

Die Forschungsergebnisse²⁴⁹ sind in drei Bereiche gegliedert:

- 1) Prozesse, die Individuen besser darauf vorbereiten andere Kommunikationsdisziplinen zu verstehen (Rekrutierung, Training, Job-Rotation)
- 2) Prozesse, die helfen Kommunikationsabteilungen zu integrieren (Teamarbeit, Dokumentation und Veränderung von Prozessen, offene Kommunikation zwischen Abteilungen, Teilen von Forschungserkenntnissen, Partnerbeziehungen mit externen Agenturen)

²⁴⁹ Gronstedt organisiert die Ergebnisse seiner Dissertation in Form von 53 Propositionen und leitet am Ende Implikationen für die Firmen, die Forschung, die Lehre und sich selbst ab. Die lebendige Darstellung der Ergebnisse anhand der Originalzitate konnte hier aus Platzgründen nicht übernommen werden (siehe Gronstedt 1994).

- 3) Prozesse, die eine organisationsweite Integration der Kommunikation ermöglichen (Integration von Kommunikationsfunktionen getrennter Unternehmenseinheiten, Infrastruktur für Interne Kommunikation, Strategieentwicklung und Planungsprozesse entwickelt von der obersten Führungsebene)

Erkenntnisse zu Punkt 1: Prozesse der Rekrutierung, Weiterbildung und Job-Rotation

Die Prozesse, die zu einem besseren Verständnis für andere Kommunikationsdisziplinen führen können, sind Teamarbeit, Austausch von Erkenntnissen, Job-Rotationen zwischen unterschiedlichen Kommunikationsfunktionen (die eine professionelle Weiterentwicklung bedeuten und durch Weiterbildungsmaßnahmen unterstützt werden), Job-Rotationen zwischen getrennten Unternehmenseinheiten bzw. interne Rekrutierung von anderen Abteilungen sowie langfristige Arbeitsverhältnisse. Bezüglich Rekrutierung von Mitarbeiterinnen ist auf das Erstellen von Einstellungskriterien, die auf Teamfähigkeit abzielen, auf Training der Rekrutierer oder das passende Auswahlverfahren (z.B. Sicherstellen, dass Kommunikationsfachleute durch Kommunikationsfachleute ausgesucht werden) zu achten. Daneben sollte eine ständige Weiterbildung der Kommunikatoren in anderen Disziplinen erfolgen, unternehmensweite Schulungen zu Branchenthemen, Teamarbeit und Qualitätsverbesserung durchgeführt sowie ein detailliertes Training auch für das Top-Management wiederholt initiiert werden.

Erkenntnisse zu Punkt 2: Prozesse, die helfen Kommunikationsabteilungen zu integrieren

Teamarbeit muss als „Marktplatz der Ideen“ definiert werden, in dem durch eine Vielzahl von Perspektiven eine Vielzahl kreativer Ideen entwickelt werden, die meist besser sind als es Ideen von Einzelpersonen sein können. Integrierte Kommunikation soll von einem Team geplant und umgesetzt werden. Ein derartiges Team sollte sich aus Vertretern aller Funktionsbereiche zusammensetzen, die unterschiedliche Fähigkeiten mit sich bringen. Im Team müssen klare Rollenzuteilungen vorgenommen werden (z.B. Leiterin, Moderator, zeitliche Planerin, Protokollnehmer etc.) sowie klare Entscheidungsfindungsregeln aufgestellt werden (z.B. beschäftigt sich nicht mit Detailfragen, entwickelt eine gemeinsame Vision, definiert Konsens als Ziel). Schlussendlich braucht das Team kurze Entscheidungswege und Autorität, um die Entscheidungen umzusetzen.

Gronstedt kommt zu dem Ergebnis, dass Integration viel mehr von den Prozessen abhängt als von individuellen Personen. Identifizierung, Dokumentation, Verbesserung und Institutionalisierung von Prozessen machen die Organisation weniger abhängig von Einzelpersonen und erleichtern ständige Verbesserungen. Nützliche Dokumentationsinstrumente sind Prozessdiagramme (Organisations-Mapping, PERT-Diagramm), Checklisten und das kreative Briefingdokument. Das freie Fließen von Information kann durch die Reduktion symbolischer Unterschiede zwischen Kommunikatoren verstärkt werden, indem man sie z.B. in angrenzenden Büros unterbringt, indem eine Infrastruktur für E-Mails und Videokonferenzen besteht und indem Kommunikatoren dazu angehalten werden, ihre Prioritätenlisten auszutau-

schen. Kundenzufriedenheitsstudien sowie Evaluation von Kommunikationsbedürfnissen und -wirkungen bei allen Bezugsgruppen unterstützen die Entwicklung von Integration. Formelle Forschung sollte durch Erkenntnisse, die durch informelle Interaktionen und Gespräche mit den Bezugsgruppen gewonnen werden, ergänzt werden. Interne Umfragen zum Stand der Integration und der Qualität der Kommunikation mit allen Bezugsgruppen können helfen, Verbesserungen einzuleiten. Forschungserkenntnisse sollten zwischen allen Kommunikationsabteilungen und Agenturen ausgetauscht werden, in einem konsistenten, leicht verständlichen Format.

Ergebnisse zu Punkt 3: Prozesse, die eine organisationsweite Integration der Kommunikation ermöglichen

Um verschiedene Unternehmenseinheiten zu integrieren hilft es, wenn diese mit derselben Agentur zusammenarbeiten, zumindest in Bezug auf einige Kommunikationsfunktionen. Agenturen sollten als Langzeitpartner gesehen und behandelt werden. Um eine Partnerbeziehung aufzubauen, muss die Agentur in die oben genannten Prozesse (Teamarbeit, interne Kommunikation, Weiterbildung) miteinbezogen werden. Die Verantwortung dafür, ein Klima herzustellen, das es Agenturen ermöglicht gut zusammenzuarbeiten, liegt beim Klienten. Die Kommunikationsabteilung im Headquarter hat zweifache Integrationsaufgaben: Sie muss sowohl die verschiedenen Unternehmenseinheiten integrieren als auch jene Kommunikationsfunktionen, die nicht im Bereich Kommunikation angesiedelt sind, wie z.B. Investor Relations, Mitarbeiterkommunikation und Lobbying.

Das Vorhandensein von Corporate Identity-Anleitungen kann dabei helfen, die Kommunikation zu integrieren (Corporate Design, Inhalte, Prozesse). Bei der Entwicklung der Anleitungen sollen jedoch alle Unternehmenseinheiten beteiligt sein. Kommunikatoren-Meetings zwischen allen Unternehmenseinheiten sind enorm wichtig, um Beziehungen herzustellen, voneinander zu lernen, Ziele zu diskutieren, über die Firma zu lernen und um die Mitarbeiter zu motivieren. Auch Teams, die sich aus Vertreterinnen der Unternehmenseinheiten zusammensetzen, können einen Großteil der Integrationsarbeit leisten.

Interne Kommunikation zu integrieren und das Top-Management zu beraten ist wichtig, um Konsistenz zwischen Unternehmensbotschaften und -verhalten zu erreichen. Dafür sollte eine Infrastruktur, bestehend aus Unternehmensfernsehen, Computernetzwerken und Publikationen, bestehen. Die Führungsebene des Unternehmens ist für die Integration von Kommunikation *und* Unternehmen verantwortlich. Sie muss anhand einer Langzeitvision die beschreibt, wie die Organisation in einigen Jahren sein wird, die Richtung für das Unternehmen vorgeben. Die Vision muss in Form einer so genannten „Mission“, die den Zweck des Unternehmens beschreibt, und einer „Philosophie“, die die Werte der Organisation definiert, verankert werden. Alle drei Elemente zusammen müssen beschreiben, auf welche Weise die Organisation für ihre Bezugsgruppen Wert hat bzw. Wert generiert. Auch ein Umsetzungsplan zum Erreichen der Ziele muss auf dieser höchsten Ebene entwickelt und unterstützt werden. Die Kommunikationsabteilungen müssen diese Orientierung unterstützen und im Unternehmen verbreiten.

Kommentar

Gronstedt zeigt ganz klar, dass der kritische Erfolgsfaktor für Integrierte Unternehmenskommunikation nicht die Integration der formellen Unternehmensstruktur ist, sondern eine Anzahl von Prozessen. Das heißt, auch wenn die Kommunikationsverantwortlichen in vielen Abteilungen verteilt sind, mit unterschiedlichen Berichtslinien, können sie trotzdem durch die beschriebenen Prozesse integriert sein. Sie bilden durch diese Prozesse eine virtuelle integrierte Organisation von Kommunikationsexpertinnen im Unternehmen, die meist durch informelle – „dotted lines rather than full lines“ – verbunden sind.²⁵⁰

8.2.2 Integrated Marketing Communications Benchmarking Study – Schultz und Schultz²⁵¹ (1997)

Zeitraum und Sponsoren

Die Studie wurde im Frühjahr/Sommer 1997 durchgeführt. Der Sponsor war ein Unternehmenskonsortium aus Mitgliedern des „American Productivity & Quality Center“ in Houston: Arthur Andersen LLP; Baptist Sunday School Board; Bayer AG; Ernst & Young LLP; GE Capital; GTE; Kaiser Permanente; Mutual of Omaha; Nationwide Insurance; Prudential Insurance; Public Service Electric & Gas Co.; Texas Instruments; Texas Utilities; The Mutual Group.

Zielsetzung

Die Sponsorfirmen wollten durch Benchmarking ihre Position im Vergleich zum Wettbewerb bezüglich Integration der Kommunikationsfunktionen bzw. Umsetzung bestimmter Integrationsprozesse bestimmen sowie generell mehr über diese Thematik lernen.

Definition und theoretischer Zugang

Folgende Definition von IMC stellt die Basis für diese Untersuchung dar:

„Integrated Marketing Communications is a strategic business process used to plan, develop, execute and evaluate coordinated, measurable, persuasive brand communication programs over time with consumers, customers, prospects, and other targeted, relevant external and internal audiences.“ (Schultz/Schultz 1997)

Schultz und Schultz propagieren in ihrer Marketing- bzw. Verkaufsorientierung das „Eins-zu-Eins“-Marketing basierend auf Datenbanken. Ihre Vision ist, dass Kommunikationsinvestitionen in Zukunft mit anderen Investitionsmöglichkeiten auf gleicher Ebene evaluiert werden können, nämlich auf der Basis von Gewinnzahlen. Diese Vision stellt Integrationsstufe 4 ihres Stufenansatzes dar, die doch sehr zu-

²⁵⁰ Dieses Ergebnis widerspricht einigen Ansätzen der akademischen Literatur die davon ausgehen, dass alle Kommunikationsfunktionen in einer Abteilung integriert sein sollten (Dozier & Grunig 1992, 395; Kotler & Mindak 1978; Schultz, Tannenbaum und Lauterborn 1993; Bruhn 1995; siehe Kapitel 6).

²⁵¹ Don E. Schultz ist Professor an der Northwestern University in Evanston (USA) und Präsident der Unternehmensberatungsfirma Agora Inc. für die auch seine Frau, Heidi Schultz, arbeitet.

kunftsorientiert ist und wahrscheinlich von manchen traditionellen Marketingleuten als utopisch bezeichnet werden würde.

Forschungsmethode

- Eine Vorauswahl der Teilnehmer wurde anhand einer Fragebogenbefragung getroffen. Danach wurde die umfangreiche Befragung wiederum mittels Fragebogen vorgenommen. Darauf folgten Interviews mit den Teilnehmern sowie die Auswertung der Daten, das Erstellen des Berichtes und eine Präsentation bei den Auftraggeberfirmen.
- Instrument und Fragen: Der Fragebogen ist 13 Seiten lang und besteht aus 24 Fragen, wobei viele der Fragen eine lange Fragenbatterie enthalten.
- Die Fragen sind in fünf Themengebiete gegliedert:
 - 1) Infrastruktur und Planung der Marketingkommunikation (Organisationsdaten, Marktdaten und Angaben über die Entwicklung der Budgets)
 - 2) Botschaften und Taktiken der Marketingkommunikation (Zielgruppen, Verteilung des Budgets auf Kommunikationskanäle/Mittel, Arten externer Agenturen, Abfrage des Einsatzes bestimmter Praktiken, Prozesse und Leitfäden für Integration sowie Einschätzung der Effektivität dieser Mittel für Integration durch die Praktiker)
 - 3) Kundenorientierung der Organisation (Frage nach Kommunikations- und Markenkontakt-Audits, Frage nach dem internen Verteilen der Forschungsergebnisse, Frage nach dem Vorhandensein von Marketingfeedbackquellen)
 - 4) Einsatz von Informationstechnologie zum besseren Verstehen der Kunden (Erfragen der finanziellen Kundendaten in Datenbanken, Zeitverlust bei Dateneingabe, Segmentierungsmethoden, Frage nach den Benutzungsmöglichkeiten der Datenbanken für Marketingzwecke, wie z.B. für Profitabilitätsanalysen von Segmenten).
 - 5) Finanzielle und strategische Aspekte der Integration (Frage nach den Evaluierungstechniken, Frage nach der internen, strategischen Behauptungsmöglichkeit bzw. des strategischen Einflusses von Marketingkommunikation auf Produktplanung und Strategieentwicklung, Frage nach der Fähigkeit, den finanziellen Wert von Marketingkommunikation nachzuweisen)
- Demografisches Profil: Neben den oben angeführten 15 „Sponsorfirmen“ nahmen folgende acht „Partnerfirmen“ teil, mit denen sich die Sponsorfirmen messen wollten: Attorney's Title Insurance Fund; CIGNA; Dow Chemical Company; FedEx; Fidelity Investments; Hewlett-Packard; John Nuveen & Company; USAA.

Forschungsergebnisse

Folgende Arbeitshypothesen sollten bestätigt oder widerlegt werden:

- 1) IMC entwickelt sich von taktischen Aktivitäten in Richtung strategischer Ressourcen.
- 2) Firmen durchwandern dabei vier unterscheidbare Stufen.
- 3) Organisationen entwickeln sich nicht gleichmäßig in allen Bereichen.

Die Ergebnisse der Studie beziehen sich auf die vier Stufen der Integration, bei denen es verschiedene Kriterien zu erfüllen gilt (Schultz/Schultz 1997):

Stufe 1: Taktische Koordination

Stufe 2: Neudefinition des Umfangs der Marketingkommunikation

Stufe 3: Anwendung von Informationstechnologie

Stufe 4: Finanzielle und strategische Integration

Ergebnisse für Stufe 1: Taktische Koordination

Alle Partnerfirmen (jene acht Firmen, an denen sich die Sponsorfirmen messen wollen) verfolgten eine Vereinheitlichung ihrer Markenpolitik bezüglich Design, Botschaften und Tonalität. Die Mehrzahl der Partnerfirmen bemühte sich daher um eine funktionsübergreifende Koordination der Botschaften und alle Partnerfirmen versuchten Synergien bei Multimedia-Kommunikationsprogrammen herzustellen.

Die größten Unterschiede zwischen den Partner- und den Sponsorfirmen lagen darin, dass alle Partnerfirmen regelmäßig funktionsübergreifende Sitzungen abhielten, um die Bemühungen der Kommunikationsspezialistinnen zu koordinieren. Außerdem veranstalteten 85 Prozent der Partnerfirmen und nur 40 Prozent der Sponsorfirmen regelmäßige Sitzungen, um andere Abteilungen wie Verkauf, Marktforschung, Kundenservice und Produktion miteinander abzustimmen. Die Partnerfirmen zeichneten sich auch dadurch aus, dass sie darauf Wert legten, dass auch die externen Agenturen an den abteilungsübergreifenden Planungssitzungen teilnehmen. Die Sponsorfirmen dagegen setzten oftmals nur schriftliche Kommunikation ein, wenn sie mit Agenturen arbeiteten. Das bedeutet, dass Integration einen hohen Grad an interpersoneller Kommunikation zwischen sämtlichen Abteilungen und mit externen Agenturen verlangt.

Ein weiteres Schlüsselergebnis zur Integrationsstufe 1 war – und das deckt sich mit den Ergebnissen aller bisher angeführten Studien –, dass Organisationen selbst für den Integrationsprozess verantwortlich sein und diesen nicht an Agenturen delegieren wollen, da sie sich auch die Option offen halten wollen, mit anderen Agenturen zusammenzuarbeiten.

Ergebnisse für Stufe 2: Neudefinition des Umfangs der Marketingkommunikation

Die Mehrzahl der Partnerfirmen gab an, Markenkontaktanalysen durchzuführen. Fast alle Partnerfirmen gaben weiter an, Kommunikationswege zu verwenden, die über die rein nach außen gerichteten Kanäle hinausgehen (Zweiwegkommunikation). Einige Partnerfirmen schlossen auch Interne Kommunikation und Internes Marketing in ihre Integrationsbemühungen mit ein. Die Integration von Distributionskanälen und sonstigen Geschäftspartnern findet jedoch noch nicht statt.

Fast alle untersuchten Partnerfirmen gaben an, abteilungsübergreifende Teams zu haben, die sich mit Kunden und Konsumenten beschäftigen. Vorbildliche Organisationen sammelten ausführliche Informationen über ihre Kunden (durch primäre und sekundäre Marktforschung sowie Datenbanken, die das Verhalten der Kunden aufzeichnen) und verwendeten diese Informationen für die Planung, Entwicklung und Erfolgsmessung ihrer Kommunikationsaktivitäten. Das heißt, in vorbildlichen Unternehmen hat das Marketing- und Kommunikationspersonal erleichterten Zu-

gang zu den Daten. Der Unterschied zwischen den Partner- und Sponsorfirmen lag darin, dass Partnerfirmen mehr und länger zurückreichende Verhaltensdaten besaßen und insgesamt den Wert dieser Informationen für Marketing mehr schätzten. Vorbildliche Unternehmen entwickelten eine Reihe von Feedbackkanälen (gebührenfreie Telefonnummern, Gutscheine, Internet etc.), um Kundeninformationen zu sammeln (100% der Partnerorganisationen vs. 53% der Sponsoren) und im Unternehmen zu verteilen (75% der Partnerfirmen vs. 13% der Sponsoren).

Sowohl Partner- als auch Sponsorfirmen gaben zu, dass eines der größten Probleme der Integration die Abstimmung zwischen internem Verhalten und externer Kommunikation sei.

Ergebnisse für Stufe 3: Anwendung von Informationstechnologie

Manche Partnerfirmen verwenden vermehrt Verhaltens- statt Einstellungsdaten und sind so in der Lage, Kunden nach ihren Wünschen und Bedürfnissen zu differenzieren und darauf basierende, maßgeschneiderte Kommunikationsmaßnahmen und Botschaften zu entwickeln.

Manche Partnerfirmen verwenden Instrumente und Techniken, die es ihnen ermöglichen, den Wert von Kunden und deren zukünftigen Verbrauch einzuschätzen. Vorbildliche Unternehmen haben bessere Systeme, um jene Kunden zu identifizieren, die den größten Umsatz liefern sowie Systeme, die helfen, den Langzeitwert dieser Kunden für das Unternehmen einzuschätzen. Ein Drittel dieser Firmen kennt auch die Kosten, die man investieren muss, um einen Neukunden zu gewinnen oder einen Kunden zu behalten und verwenden diese Daten für die Budgeterstellung. In der Datenbankanalyse verwenden diese Firmen die sogenannte „Decile-Analyse“²⁵² (57,1% der Partnerfirmen vs. 38,5% der Sponsoren), Profilanalysen mit Punktevergabe nach Kaufpotenzial (71,4 vs. 46,2%), Berechnung der Kundentreue (71,4 vs. 46,2%) und des „Lifetime-Values“²⁵³ (57,1 vs. 23,1%).

Von den international tätigen Partnerfirmen verwenden fast alle global integrierte Datenbanken, während die Sponsorfirmen, die international tätig sind, noch mit eigenständigen, nicht-integrierten Datenbanken arbeiten. Informationstechnologie muss in die Kommunikationsplanung, -entwicklung und -ausführung eingebunden sein, um Kundendaten wirklich in „Wissen über Kunden“ umzuwandeln. Bis jetzt setzen aber relativ wenig Firmen ihre Informationstechnologie dazu ein, um maßgeschneidert, auf der Basis individueller Situationen, mit ihren Kunden zu kommunizieren.

Ergebnisse Stufe 4: Finanzielle und strategische Integration

Manche Partnerfirmen haben einen sich wiederholenden Planungs- und Evaluationskreislauf entwickelt. Die Mehrheit der Organisationen hat zwar eine ganze Reihe von Instrumenten, um die Effektivität ihrer Marketingkommunikationsprogramme

²⁵² Sämtliche Kunden, die in der Datenbank eingetragen sind bzw. sämtliche Kunden eines ausgewählten Segments werden nach ihrer Profitabilität in zehn Gruppen gleicher Anzahl eingeteilt, wobei diese Analyse oft zeigt, dass die Gruppen mit der höchsten Profitabilität oft ein Vielfaches mehr an Gewinn einbringen als Gruppen mit niedriger Profitabilität.

²⁵³ Erklärung in Kapitel 4.

zu messen, aber nur wenige können diese mit finanziellen Maßzahlen in Verbindung bringen. Die Hälfte der Partner- und Sponsorfirmen misst die Kommunikationswirkung anhand von „Vorher-Nachher“-Messungen der Einstellungen. Partnerfirmen dürften mehr in interaktive Maßnahmen investieren, da sie sowohl die Reaktionen darauf (75%) als auch die finanziellen Implikationen (50%) dieser Maßnahmen bereits messen. Manche Partnerfirmen berechnen sogar bereits den Gesamt-Investitionsgewinn („Return on Investment“) ihrer Marketingkommunikationsmaßnahmen.

Ein weiterer Unterschied zwischen den untersuchten Firmen und den Sponsorfirmen liegt darin, dass die Marketingabteilungen anders wahrgenommen werden. Die Marketingabteilungen der vorbildlichen Partnerfirmen haben häufiger geschäftliche Mitverantwortung (Gewinn-Verlust) und nehmen eine prominentere Rolle in der strategischen Planung und der Entwicklung neuer Produkte ein. Doch obwohl die Organisationen angaben, sehr kundenorientiert zu sein, haben auch sie die weitreichenden strategischen und organisatorischen Implikationen eines derartigen Ansatzes, wie zum Beispiel intern die Anpassung des Kompensations- und Beförderungssystems oder die Zusammenarbeit mit Personalabteilung, Produktion, Vertrieb oder Buchhaltung, um z.B. den wirklichen „Return on Investment“ berechnen zu können, noch nicht umgesetzt.

Kommentar

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass auch die fortschrittlichsten Firmen bezüglich Integrierter Unternehmenskommunikation meist nur die Kriterien der Stufen 1 bis 3 (nach der Definition von Schultz/Schultz 1997) erfüllen und bezüglich der finanziellen Evaluation von Kommunikationsaktivitäten und der Umsetzung der Kundenausrichtung in allen Unternehmensbereichen noch große Schwierigkeiten bestehen. Trotzdem zeigt es sich, dass diese Firmen Informationstechnologien erfolgreich einsetzen, um ihre Kommunikationsprogramme auf der Basis von Verhaltensdaten zu entwickeln. Dies stellt den größten Vorsprung der besten Firmen in diesem Bereich im Moment dar. Außerdem werden die Erkenntnisse – die durch Feedback und Forschungsaktivitäten gewonnen werden – im ganzen Unternehmen verbreitet.

8.3 Zusammenfassung

Die Mehrzahl der hier angeführten Studien (8 von 10) stellt eine Erhebung der Akzeptanz und der Einstellungen gegenüber der Integrierten Unternehmenskommunikation bzw. ein Identifizieren der Barrieren gegen Integrierte Unternehmenskommunikation und der gegenwärtigen Organisationsformen der Kommunikationsfunktionen dar. Die ersten drei der hier präsentierten Studien gehen von demselben Fragenkatalog aus, der – je nach Befragungspublikum – leicht abgeändert wurde. Einige Studien setzten sich auch mit der Rolle der Agenturen, die sowohl Unternehmensvertreterinnen für Agenturen als auch Agenturvertreter für sich selbst in der Integrierten Unternehmenskommunikation vorsehen, auseinander und eine Studie stellt eine Exploration möglicher Managementstrukturen auf Agenturseite und der Ein-

schätzung ihrer Kompatibilität für die Anwendung von IMC dar. Die anderen beiden Studien beschäftigen sich einerseits mit Beispielen zur Umsetzung von Integrationsprozessen, die hauptsächlich aus dem Bereich der Organisationsentwicklung stammen (Gronstedt) und andererseits mit jenen Kriterien, die integrierte Unternehmen von denen, die noch nicht vollständig integriert sind, unterscheiden (Benchmarking-Studie von Schultz/Schultz).

Sämtliche Studien ergaben im Prinzip, dass Integrierte Unternehmenskommunikation heute als ein bekanntes Konzept und als wertvoller Prozess mit viel positivem Wirkungspotenzial von der großen Mehrheit der Praktiker in den USA, in Großbritannien, in Indien und in Deutschland akzeptiert wird. Die Einschätzungen bezüglich des Erreichens ökonomischer Ziele durch Integrierte Unternehmenskommunikation (Umsatzsteigerung/Kostensenkung) sind zwar auch positiv, liegen jedoch deutlich hinter dem wahrgenommenen Potenzial bezüglich der psychologischen Ziele (gesteigerte Aufmerksamkeit, besseres Behalten der Botschaften, Beeinflussung von Verhalten) zurück.

Zwei Drittel der Praktikerinnen gaben an, dass ihre Kommunikationsfunktionen bereits eine integrierte Planung vornehmen würden. Die Praktikerinnen gaben weiters an, selbst für Integration verantwortlich sein zu wollen, wobei die Agenturen jedoch in die Strategieentwicklung miteinbezogen werden sollten. Fast 50 Prozent der Unternehmensvertreter gaben an, dass sie auch in Zukunft nicht nur mit einer Agentur zusammenarbeiten werden. Dies vor allem deshalb, weil Praktikerinnen davon ausgehen, dass integrierte Agenturen niemals die Besten in allen Kommunikationsdisziplinen sein können. Public Relations wurde als jene Funktion identifiziert, die noch am wenigsten mit den Marketingkommunikationsfunktionen integriert ist.

Die Agenturen nahmen die Bedeutung der Integrierten Unternehmenskommunikation und die an sie gestellten, veränderten Ansprüche ebenso wahr wie die Unternehmensvertreterinnen. Werbeagenturen wurden als jene Agenturen identifiziert, die derzeit am ehesten mehrere Kommunikationsfunktionen für ihre Klienten ausüben. Im Unternehmen ist es die Brand- bzw. Produktmanager-Position, die nach Duncan und Everett am meisten integriert ist, da sie für die meisten Kommunikationsfunktionen verantwortlich ist. Gronstedt und Thorson entwickeln fünf Archetypen von Organisationsstrukturen auf Agenturseite, die sich auf einer Skala von wenig bis voll integriert einordnen lassen. Eine voll integrierte Agentur hat die Schranken zwischen den Disziplinen aufgelöst. In allen vier Agenturbereichen: Strategie, Forschung, Kreativabteilung und Media arbeiten Generalisten, die in interdisziplinären Projekt- oder Kliententeams zusammengefasst werden und manchmal nach Bedarf zusätzliche Spezialistinnen miteinbeziehen.

In Deutschland wurden von Bruhn und Zimmermann drei Arten von Barrieren auf der Basis ihrer Umfrageauswertung definiert: die organisatorisch-strukturellen Barrieren, die personellen-unternehmenskulturellen Barrieren und die inhaltlich-konzeptionellen Barrieren. Sie versuchten weiters, die Kommunikationsfunktionen in eine Rangfolge bezüglich ihrer Stellung innerhalb des Gesamtkonzeptes der Kommunikation zu bringen, die wiederum die Basis für die Kategorisierung in Leit- und Folgeinstrumente etc. (siehe Kapitel 6) darstellt. Als wichtigste Anforderungen

für Integrierte Unternehmenskommunikation werden von den deutschen Praktikerinnen die Festlegung eines strategischen Konzeptes, die Bewusstseins-schaffung auf Führungs- und Mitarbeiterebene, eine Verankerung der Integrierten Kommunikation auf Führungsebene, eine aktive Informationspolitik sowie klare Verantwortungsverhältnisse und Entscheidungsregeln genannt.

Interessant erscheinen auch die Ergebnisse von Helm-Jones, die versucht hat, die Involviertheit und Identifikation der Praktiker mit ihrer eigenen Profession mit unterschiedlichen IMC-Definitionen zu korrelieren. Die These, dass jene Personen, die eine stärkere Identität bezüglich ihrer Profession entwickelt haben, eher dazu neigen würden extremere Positionen gegenüber IMC (Zustimmung und Ablehnung) einzunehmen, konnte nicht bestätigt werden.

Hunter fand heraus, dass 80 Prozent der umsatzgrößten Firmen in den USA Public Relations und Marketing in getrennten Abteilungen organisieren, die jedoch meist auf derselben hierarchischen Ebene angesiedelt sind, wobei Corporate Communications-Abteilungen häufiger als Marketingabteilungen direkt an den CEO der Firma berichteten. Dies deutet darauf hin, dass die von einigen befürchtete, von anderen gewünschte organisationelle Verschmelzung der Funktionen nicht stattfindet. In Unterstützung dieser Tatsache argumentiert Gronstedt dann, dass Integration ein Konzept sei, das unabhängig von der Organisationsstruktur existieren könne und nicht nur auf der Basis formeller Vorschriften und Prozessen funktioniere, sondern vor allem durch abteilungsübergreifende interpersonelle Kommunikation, die durch verschiedene Instrumente und Prozesse gefördert werden könne. Gronstedt's Ergebnisse auf der Basis führender Total Quality Management-Firmen stellen relativ konkrete Anleitungen für die folgenden Prozesse dar: Prozesse, die Individuen besser darauf vorbereiten andere Kommunikationsdisziplinen zu verstehen (Rekrutierung, Training, Job-Rotation); Prozesse, die helfen Kommunikationsabteilungen zu integrieren (Teamarbeit, Dokumentation von Prozessen, offene Kommunikation zwischen Abteilungen, Austausch von Forschungsergebnissen, Partnerbeziehungen mit externen Agenturen); und Prozesse, die eine organisationsweite Integration der Kommunikation ermöglichen (Integration getrennter Unternehmenseinheiten, Infrastruktur für Interne Kommunikation, Strategieentwicklung und Planungsprozesse, entwickelt von der obersten Führungsebene).

In Übereinstimmung mit den Ergebnissen von Gronstedt ergab auch die Benchmarking-Studie von Schultz/Schultz, dass abteilungsübergreifende Sitzungen, die auch externe Agenturen miteinbeziehen, die Basis für Integrierte Unternehmenskommunikation darstellen. Die Mehrzahl der Vorreiterfirmen für Integrierte Unternehmenskommunikation führt regelmäßige Markenkontaktsanalysen durch, was zu einem ganzheitlichen Management dieser Kontakte beiträgt. Die besten Firmen bezüglich Integrierter Unternehmenskommunikation seien jene, die eher in der Lage sind, interaktive Kommunikationsformen einzusetzen und jene, deren Planung tatsächlich auf Kundenbedürfnissen basiert, die sie durch Einsatz von Forschung und (global integrierten) Datenbanksystemen erheben. Vorbildliche Unternehmen seien auch in der Lage, den Wert ihrer Kundenbeziehungen bestimmen zu können, um darauf basierend maßgeschneiderte Investitionen in diese Beziehungen tätigen zu können. Die vollen organisatorischen und strategischen Implikationen der Integrati-

on (Anpassung des Kompensationssystems, Zusammenarbeit mit Personalabteilung, Produktion, Vertrieb oder Buchhaltung, um den wirklichen Investitionsertrag der Markenkommunikation zu bestimmen etc.) werden jedoch auch von den vorbildlichen Firmen meist noch nicht umgesetzt.

Die Benchmarking-Studie von Schultz und Schultz wurde zeitgleich mit der in Teil II präsentierten empirischen Studie durchgeführt, und obwohl beide den Versuch unternehmen die Stufen der Integration zu operationalisieren, unterscheiden sie sich durch unterschiedliche Methode und Fragen, unterschiedliche Teilnehmergruppen und ihre unterschiedliche Zielsetzung. Während die Benchmarking-Studie qualitativ angelegt ist und versucht, acht so genannte „Best-Practice“-Firmen mit 15 Sponsorfirmen in Bezug auf IMC-Kriterien zu vergleichen, hat die im nun folgenden Abschnitt (Teil II) präsentierte Studie die Zielsetzung, die Umsetzung der Kriterien (auch die Operationalisierung der Kriterien unterscheidet sich) auf einer breiten/quantitativen Basis zu überprüfen und den Stufenansatz der Integrierten Unternehmenskommunikation einem Test zu unterziehen.

Teil II. Empirische Untersuchung: Erhebung zur Umsetzung der Integrierten Unternehmenskommunikation und empirische Überprüfung des Stufenkonzeptes

Nachdem wir uns nun ausführlich mit theoretischen Positionen beschäftigt haben, wenden wir uns nun dem Rahmen und den Ergebnissen der empirischen Untersuchung zu. In Kapitel 8 wurden die unterschiedlichen Studien, die zum Thema Integrierte Unternehmenskommunikation bisher durchgeführt wurden, zusammengefasst und eingeordnet. Nur zwei dieser Studien, die von Schultz/Schultz (1997) und die von Gronstedt (1994), haben sich mit der Frage der *Umsetzung* des Konzeptes bzw. der Operationalisierung der Umsetzung im Forschungsprozess beschäftigt. Da sich nichts an der breiten Akzeptanz des Konzeptes verändert hatte erschien es gerechtfertigt, nun endlich mehr über den Stand der Umsetzung erfahren zu wollen. Im Rahmen der vorliegenden Studie sollten daher sowohl ein Vorschlag für die Operationalisierung des Konzeptes erarbeitet als auch eine Erhebung der tatsächlich stattfindenden Integration vorgenommen werden. Dieses Vorgehen entspricht einer Anregung von Duncan und Everett, die 1993 (S. 38) forderten, dass sich zukünftige Studien auf Fragen der Planung und Durchführung konzentrieren mögen, um *den tatsächlichen Grad der Umsetzung von Integrierter Unternehmenskommunikation* intern und extern zu überprüfen. Eine derartige Studie erfordert die Entwicklung von Integrations-Indikatoren, die anhand spezifischer operationaler Fragen erhoben werden. Die Definition und Identifikation der verschiedenen Dimensionen von Integration stellte den ersten Arbeitsschritt dar. Danach erfolgte die Erhebung der Umsetzung der Integration verbunden mit einer Überprüfung der Hypothese des in Kapitel 7 erläuterten Stufenkonzeptes für Integrierte Kommunikation.

Das Forschungsdesign und die im Rahmen dieses empirischen Forschungsprojektes angewandten Methoden werden inklusive einer Beschreibung der Stichprobenauswahl und der Fragebogenentwicklung in Kapitel 9 erläutert. Danach werden die Ergebnisse der deskriptiven Analyse dargestellt, d.h. der Schwerpunkt dieses Kapitels liegt auf der Datenbeschreibung, wobei Häufigkeitsverteilungen und andere Summenstatistiken dazu herangezogen werden, um Profile der teilnehmenden Unternehmen zu zeichnen und deren Selbsteinschätzung zu Erfolg und Integration aufzuzeigen. Die weiteren Analysemethoden und -schritte, die für diese Studie ausgewählt wurden und zu einer Einschätzung bezüglich der Integrationsstufe der Unternehmen geführt haben, werden gemeinsam mit den Ergebnissen der multivariaten Analysen in Kapitel 11 präsentiert.

9. Forschungsdesign und Methoden

Die vorliegende Studie verfolgt zwei Zielsetzungen: Zum einen versucht sie den Grad der Umsetzung einzelner Integrationskriterien zu überprüfen, zum anderen strebt sie eine Überprüfung der Existenz der fünf Integrationsstufen²⁵⁴ sowie eine Zuordnung der Firmen zu diesen einzelnen Stufen an. Da viele Umfragen bereits eine grundsätzliche Zustimmung für das Konzept der Integrierten Unternehmenskommunikation festgestellt hatten, sollte sich diese Studie auf Verhaltensaspekte konzentrieren, die eine bestimmte Ausprägung der Integration definieren. Um diese Überprüfung durchzuführen, wurden die Stufen der Integration anhand von Fragen nach dem Verhalten von Unternehmen und ihren Kommunikations- und Marketingmanagern operationalisiert. Einer der größten Nachteile der sozialwissenschaftlichen Methode der Befragung, nämlich die Tatsache, dass die Ergebnisse auf Schilderungen und Einschätzungen einzelner basieren, bleibt trotz der Tatsache, dass die Befragten nicht nach Einstellungen, sondern nach tatsächlichem Verhalten befragt wurden, zu einem gewissen Teil bestehen, denn schlussendlich wird dabei nur „Verbalverhalten“ eruiert. Trotzdem war die Methode der Umfrage für die angestrebte breite Erhebung des „Umsetzungsverhaltens“ die forschungsökonomischere Methode als es z.B. die Beobachtung oder das Einzelinterview wären.

Eine der größten Schwierigkeiten, die bei einer Befragung zu diesem Thema besteht, stimmt mit einer der größten Schwierigkeiten, die in der Umsetzung der Integrierten Unternehmenskommunikation besteht, überein. Aufgrund ihrer Position und Perspektive im Unternehmenssystem, das sich durch eine Unterteilung in viele kleine Abteilungen auszeichnet, haben die wenigsten Befragten einen Überblick über alle Aktivitäten. Deshalb kamen für diese Untersuchung nur die in der Unternehmenshierarchie höchstrangigen Praktikerinnen in Frage, die für mehrere Kommunikationsfunktionen verantwortlich sind.

Eine Studie dieser Art, die versucht, die Existenz eines theoretischen Modells der Integration in der Realität zu überprüfen, wurde nach dem Wissen der Autorin noch nicht durchgeführt. Neben der Theorie, dass Integration in Stufen stattfindet, die voneinander zu unterscheiden sind und sich bei allen Unternehmen gleichen, geht die IMC-Theorie davon aus, dass Integration ein situativer Prozess ist, dessen Umfang und Form individuell für jede Firma festgelegt und entwickelt werden muss. Trotzdem muss in einer derartigen Studie, wie sie hier vorliegt, beachtet werden, dass ein ganz spezifisches theoretisches Konzept überprüft wird. Das heißt, dass sowohl die Definition von Integration als auch die Schritte, die dazu führen, anhand der Kriterien die abgefragt werden, festgeschrieben werden.

²⁵⁴ Die fünf Integrationsstufen werden in Kapitel 7 erläutert. Das 5-Stufen-Modell wurde von der Autorin auf Basis des 7-Stufen-Modells von Duncan und Caywood (1996 in: Thorson/Moore) und des 4-Stufen-Modells von Schultz und Schultz (1997) entwickelt.

Die Weiterentwicklung bezüglich früherer Studien liegt darin, dass sich frühere Studien weitgehend auf Barrieren und Akzeptanz des Konzeptes konzentrierten, während die vorliegende Studie die tatsächliche Umsetzung erfassen möchte. Durch das Erfassen und Analysieren der Antworten der teilnehmenden Praktiker wird der Status Quo der Integrierten Kommunikation bei Fortune 500-Firmen analysiert. Für die empirische Überprüfung der Theorie der Integrationsstufen wurde das Konzept „Integrierte Unternehmenskommunikation“ in Kriterien umgewandelt, die sich in Aktivitäten ausdrücken, die wiederum anhand des Fragebogens abgefragt wurden.

Für die Ausführung der Studie wurde die Kombination von zwei Methoden gewählt. Eine breit angelegte, schriftliche Befragung einer Stichprobe von 430 Unternehmen, wobei pro Unternehmen durchschnittlich zwei Fragebögen versandt wurden, sollte zu einer allgemeinen Einschätzung der Praxis führen. Diese wurde in der diesem Buch zugrunde liegenden Dissertation mit zwei detaillierteren Fallstudien kombiniert, wobei für jede Fallstudie zwischen acht und zehn Interviews durchgeführt wurden.²⁵⁵

9.1 Stichprobenauswahl und Datensammlung

Die schriftliche Befragung wurde in zwei Wellen durchgeführt. Zuerst wurde eine explorative Umfrage bei den 76 Unternehmen durchgeführt, die Praktika für Studierende des IMC-Programms der Northwestern University anboten. Dafür wurden 220 Fragebögen in der zweiten Augustwoche 1997 versandt. Die IMC-Studierenden wurden gebeten, die Fragebögen in ihrer Firma zu verteilen und wieder einzusammeln. Man kann davon ausgehen, dass nur die Hälfte der versendeten Fragebögen auch verteilt wurden, trotzdem soll hier die Gesamtzahl für die Berechnung des Rücklaufes verwendet werden. Die Studierenden wurden gebeten, insgesamt vier Fragebögen in ihrer Firma zu verteilen, wenn möglich zumindest an einen „Vice President“ für Kommunikation oder Marketing. Zusätzlich wurden die Fragebögen auch an 84 Abgänger des Studienprogramms, die bereits in Firmen arbeiteten, versandt. Diese erste Welle erreichte einen Rücklauf von 18,75 Prozent (57 ausgefüllte Fragebögen). Nach dieser ersten Welle wurden einige wenige Fragen verändert, um für manche Konzepte ausführlichere Informationen zu erhalten.

Anschließend wurde auf der Basis von Kategorien wie Umsatz, Größe, Markenbekanntheit und Werbeausgaben eine Stichprobe von 270 US-amerikanischen Unternehmen aus verschiedenen – in Fachmagazinen publizierten – Rankings zusammengestellt. Als Erstes wurde die Liste der „Top 100 National Advertisers“ aus der Septemberausgabe (1996) der Zeitschrift „Advertising Age“ verwendet, die durch eine Stichprobe der vollständigen Mitgliederliste der „Association of National Advertisers“ ergänzt wurde, in der jene Firmen Mitglieder sind, die die größten Werbeetats der USA aufweisen. Die Kategorie „Werbeausgaben“ wurde deshalb gewählt, weil jene Firmen, die am meisten in externe Kommunikation investieren, das größte Interesse daran haben, dass diese Kommunikation Synergien mit unterschiedlichen Taktiken entwickelt und die größte Effektivität und Effizienz aufweist. Ebenso aus

²⁵⁵ Diese Fallstudien können bei der Autorin angefragt werden: Karin_Kirchner@hotmail.com.

der Zeitschrift „Advertising Age“ wurde die Liste der „Top 100 Business-to-Business Marketers“ gewählt, weil Business-to-Business Marketing – nach Expertenmeinungen – typischerweise eine Vorreiterrolle in der kundenbezogenen Integration innehat. Diese Listen wurden dann noch durch die Liste der 150 umsatzstärksten Unternehmen aus der „Fortune 500 Liste“ ergänzt. Ein derartiges Auswahlverfahren wird in der gängigen Methodenliteratur als „bewusste oder theoretische Auswahl“ bezeichnet, weil im Gegensatz zur willkürlichen Auswahl die zugrunde liegenden, überprüfbaren Kriterien angegeben werden können (vgl. Schnell et al. 1993, 306).

Ausgehend von dieser Liste wurden für die ausgewählten Unternehmen die Namen der Kommunikations- und Marketing-Führungskräfte eruiert, indem diverse Mitgliederverzeichnisse von Berufsverbänden konsultiert wurden. Der Großteil der Namen der Führungskräfte konnte dem „1997 Standard Directory of Advertisers“ entnommen werden. Von den dort aufgelisteten Managern wurden die ranghöchsten (nach Job-Titel) Kommunikations- und/oder Marketingmanager in die Stichprobe aufgenommen, für manche Firmen bis zu vier Personen, mindestens jedoch zwei.

Die zweite Aussendung wurde am 7. Oktober 1997 durchgeführt. Die Teilnehmer wurden gebeten, den ausgefüllten Fragebogen in einem bereits adressierten und frankierten Rückantwortkuvert bis 7. November 1997 zurückzusenden. Von den 520 Fragebögen kamen 21 als unzustellbar wieder zurück, da die Person die Firma verlassen hatte. 14 Firmen antworteten mit einem Brief, in dem sie mitteilten, dass sie aufgrund der hohen Anzahl derartiger Anfragen und aufgrund von Zeitmangel generell bei Umfragen nicht mehr teilnehmen würden. Basierend auf diesen Antworten wurden 35 der 520 Fragebögen für die Berechnung des Rücklaufes nicht gezählt. Diese zweite Forschungsphase erreichte eine Rücklaufquote von 13,6 Prozent (66 ausgefüllte Fragebögen). Die Gesamt-Rücklaufquote betrug 15,59 Prozent (123 ausgefüllte Fragebögen von insgesamt 789 ausgesandten Fragebögen).²⁵⁶

Im Nachhinein kann zum Auswahlverfahren gesagt werden, dass es sich grundsätzlich bewährt hat, dass die anvisierte Gruppe der „Senior Communication Executives“ jedoch für schriftliche Befragungen relativ schwer zugänglich ist und derartige Anfragen oftmals delegiert oder ignoriert werden. Da die Auswahl der Unternehmen nicht auf der Basis einer einzigen Kriterienausprägung erfolgte, wie es z.B. bei der Liste der Fortune 500 der Fall ist, die amerikanische Unternehmen nach ihrem Umsatz reiht, können keine Aussagen darüber, ob die 123 Antworten die Grundgesamtheit der angeschriebenen Unternehmen widerspiegeln, gemacht werden, sondern nur Aussagen über die tatsächlich teilnehmenden Firmen getätigt werden. Die Frage, welche Art von Unternehmen (Größe, Umsatz, Branche etc.) an der

²⁵⁶ Zur Erklärung dieser relativ niedrigen Rücklaufquote ist zu sagen, dass der Fragebogen acht Seiten lang war und mindestens 30 Minuten Zeit erforderte. Dazu ist zu beachten, dass die ranghöchsten Kommunikations- und Marketingmanager der Firmen angeschrieben wurden, von denen die meisten die Position eines Vize-Präsidenten einnahmen, deren wertvollstes Gut ihre knappe Zeit ist. Einige der Teilnehmerinnen gaben an, dass die Informationen, die sie mitteilten, vertraulich seien und auf keinen Fall auf der Ebene des Einzelunternehmens analysiert werden dürften. Eine Analyse auf der Basis von Einzelunternehmen war jedoch – außer bei den zwei Fallstudien, bei denen das auch so angekündigt wurde – nicht vorgesehen. All dies zeigt jedoch den Widerwillen der Firmen, derartige Informationen preiszugeben und erklärt zum Teil den niedrigen Rücklauf der Umfrage.

Befragung teilgenommen haben, wird jedoch mit Hilfe der deskriptiven Analysen beantwortet.

9.2 Methodendiskussion und Ablauf des Forschungsprozesses

Jede empirische Erforschung von Unternehmen bringt große methodische Herausforderungen mit sich. Für Gummesson (1991, 11) liegen die größten Herausforderungen im Bereich des Zugangs zur Unternehmensrealität bzw. in den oftmals unzureichenden Möglichkeiten, an empirische Daten und Informationen (der realen Welt) heranzukommen. „The use of technically advanced quantitative methods to process data will be in vain if the empirical data is not correct.“ Eine zweite Schwierigkeit stellt – so Gummesson – das vor dem Beginn der Untersuchung oftmals unzureichende Verständnis der Forschenden von einem spezifischen Problem bzw. der sozialen Umwelt, die sie erforschen wollen, dar (1991, 12). Oftmals beschreiben Praktikerinnen in Interviews oder Befragungen nicht ihre tatsächliche Einschätzung der Dinge, sondern das was sie glauben, dass die Forscher hören wollen. Sie geben sozusagen „sozial erwünschte“ oder aus der „Managementliteratur“ bekannte Antworten. Dies ist eine normale Reaktion, da sich Manager meist um eine positive Darstellung des Unternehmens – auch im Sinne einer Profilierung/Selbstdarstellung ihrer eigenen Person – bemühen werden.

Die Befragung, nach Pleil (1998, 170) die wichtigste und am weitesten entwickelte Erhebungsform in Sozialforschung und Wirtschaftswissenschaften, ist zwar in ihren einzelnen Phasen kontrollierter als z.B. die Beobachtung, sie ist jedoch ein reaktives Verfahren. Reaktiv, weil die Interviewsituation, das Interviewverhalten und die Konstruktion des Messinstruments nicht ohne Einfluss auf die Antwortreaktionen der Befragten bleiben (vgl. Pleil 1998, 170; Schnell et al. 1993, 360). Eine voll standardisierte, postalische Befragung mit schriftlichem Fragebogen dient normalerweise nicht zur detaillierten Erschließung von Sachverhalten bzw. Umständen. Bei der vorliegenden Studie handelt es sich nach Pleil vielmehr um eine einmalige Querschnittserhebung (cross sectional), die, ähnlich wie ein Standbild in einem Film, eine Momentaufnahme der Wirklichkeit abbildet.

„Deshalb kann mit Hilfe der Querschnittsuntersuchung zunächst nichts über die Entstehung dieser Momentaufnahme und nichts über zu erwartende Folgen ausgesagt werden. Lediglich mit Hilfe von Korrelationen der erhobenen Daten können Zusammenhänge ermittelt werden, oft aber nicht, was Ursache und was Wirkung ist.“ (Vgl. Hunt 1991, 52 zit.n. Pleil 1998, 171f)

Die Vorteile der postalischen Befragung liegen darin, dass man davon ausgehen kann, dass die Antworten „ehrlicher“ sind als bei Interviews, dass sie „überlegter“ sind, da mehr Zeit zum Ausfüllen des Fragebogens gegeben ist, und dass die Konzentration auf das Thema größer ist, da der Beantwortungszeitpunkt selbst bestimmbar ist und der „Druck“ durch einen Interviewer entfällt. Außerdem ist die Zusage von Anonymität glaubwürdiger (vgl. Schnell et al. 1993, 368). Ein weiterer Vorteil liegt im forschungsökonomischen Bereich. Mit Hilfe schriftlicher Umfragen

kann eine breite Erhebung mit geringerem Zeit- und Kostenaufwand durchgeführt werden (vgl. Schnell et al. 1993, 367).

Als ein Problem der Befragung wird dagegen die Vergleichbarkeit und Authentizität der Antworten angeführt (Pleil 1998, 174). Die Voraussetzung für eine Vergleichbarkeit der Daten ist, dass sowohl die Fragen als auch die Antwortalternativen für die Zielgruppe der Befragten verständlich und klar formuliert werden. Die Verfasserin der vorliegenden Studie hat sich bemüht, die Fragen bzw. die Stimuli derart zu gestalten, dass die Reaktionen den tatsächlichen Sachverhalten oder Einstellungen der Befragten entsprechen würden (vgl. Kromery 1986, 197 zit.n. Pleil 1998, 177). Da in der Fragestellung dieser Studie die Organisation als Ganzes die Analyseseinheit darstellt, bzw. die Zusammenarbeit mehrerer Organisationssubseinheiten, werden die Aussagen eines einzelnen Organisationsmitgliedes stellvertretend für das Handeln des Unternehmens herangezogen. Um das tatsächliche Verhalten eines Unternehmens zu studieren, müsste man sämtliche Organisations- und Umweltkontexte eines Unternehmens beobachten, analysieren und dann zusammensetzen.²⁵⁷ Viele dieser Daten sind jedoch sehr schwer zu erfassen und zu quantifizieren. Wenn wir davon ausgehen, dass das Konzept der stufenweisen Entwicklung der Integration durch logische Deduktion entwickelt wurde, ist die Methode der quantitativen Befragung ein plausibles Instrument zur Verifizierung dieses spekulativen Ansatzes.

Nach dem Literaturstudium, den persönlichen Interviews mit Wissenschaftlern der Northwestern University und der Sekundäranalyse bereits durchgeführter Studien wurde der Forschungsprozess folgendermaßen organisiert:

- 1) Definition des Forschungsrahmens
- 2) Entwicklung der Kriterien, die die jeweilige Stufe der Integration ausmachen
- 3) Formulierung der Forschungsfragen und Hypothesen
- 4) Entscheidung für die Befragung als gegenstandsangemessenste Forschungsmethode unter Reflexion der Vor- und Nachteile
- 5) Entwicklung des schriftlichen Fragebogens nach Validitäts- und Reliabilitätskriterien
- 6) Definition der Kriterien für die Stichprobenauswahl
- 7) Auswahl der Stichprobe, Zusammenstellung der Adressen, der in der Stichprobe aufgelisteten Kommunikations- und Marketingmanager
- 8) Kodieren der einzelnen Fragebogenvariablen
- 9) Dateneingabe
- 10) Datenanalyse mit SPSS
- 11) Zusammenfassung der Ergebnisse
- 12) Diskussion der Hypothesen inklusive Referenzen zum Theorieteil

²⁵⁷ Siehe dazu das Wirkungsforschungsmodell von Merten (1995) in Kapitel 5.

9.3 Integrationskriterien

Um Integration von Unternehmenskommunikation messen oder planen zu können, muss das Konzept zuerst in operationalisierbare, messbare Kriterien „zerlegt“ werden. Während sich einige der im Folgenden aufgelisteten Kriterien an die von Duncan und Caywood sowie Duncan und Moriarty erstellten Propositionen anlehnen, wurde der Großteil der Kriterien von der Verfasserin dieser Arbeit entwickelt bzw. aus der Literatur „herausdestilliert“.

Das Abschneiden der Unternehmen bezüglich dieser Kriterien wurde erhoben, um die Unternehmen einzuordnen und einfache Bezüge zu Integrationstendenzen aufzuzeigen. Die Kriterien helfen das Konzept „Integrierte Unternehmenskommunikation“ zu definieren und das Ausmaß der Umsetzung des Konzeptes in der Unternehmenspraxis zu erheben. Die Kriterien werden in der folgenden Auflistung den in Kapitel 7 beschriebenen Stufen, der Vorstufe und den fünf Integrationsstufen zugeordnet. Die Stufen der Integration – taktische Integration, funktionale Integration, kundenorientierte Integration, bezugsgruppenorientierte Integration, strategische Integration – sollten, wie bereits oben erwähnt, nicht als Hierarchie gesehen werden. Jede Stufe fügt jedoch eine neue Dimension hinzu, einen Schritt zur Gesamt-Integration. Jede Stufe trägt zur Effizienz, Effektivität und zum Wert eines Kommunikationsplans bei. Die in Klammern aufgelisteten Zahlen entsprechen den Nummern der jeweiligen Fragen im Fragebogen (siehe Anhang).

9.3.1 Allgemeine Kriterien

Integration ist *allgemein* abhängig von...

- der Komplexität der Systemrelationen zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt (Fragebogen: 46/47/6/7/24/25).
- der Organisationsstruktur, denn wenn alle Kommunikationsfunktionen in einer Abteilung zusammengefasst sind, sind sie eher integriert (7).
- der Anzahl der Kommunikationsfunktionen, die vom Unternehmen selbst ausgeführt werden (6).
- dem Grad der Strukturiertheit, der Disziplin und dem Ausmaß der Kommunikationsplanung (15/16/16a/17a/17b/17c/17d/17e/17f/17g/17h/17i/17k/17l).
- der Anzahl der Agenturen, denn je weniger Agenturen involviert sind, desto eher ist die Integration der Kommunikation gegeben (12/12a).
- der Integration zwischen Agenturen und Unternehmen sowie zwischen den Agenturen untereinander (13a/13b).
- der Art der Kompensation der Agenturen, denn wenn eine Kommunikationsagentur auf der Basis von Honoraren für bestimmte Leistungen angestellt ist, oder auf der Basis von Honoraren kombiniert mit leistungsbezogenem Bonus, ist die Integration eher erfolgreich als wenn die Kompensation auf reiner Kommissionsbasis durchgeführt wird (14).

9.3.2 Kriterien für Vorstufe: Erkennen der Notwendigkeit von Integration

Es ist umso wahrscheinlicher, dass die *Notwendigkeit für Integration* erkannt wird...

- je größer der Bedarf an internationaler Ausrichtung des Marketings und der Kommunikation von Unternehmen ist (8a).
- je geringer der von Kunden wahrgenommene Unterschied zwischen den einzelnen Produktmarken eines Unternehmens ist (8a).
- je intensiver/größer der Wettbewerb in einem Markt ist (8a).
- je größer das Ausmaß an Veränderung in einer Organisation ist (8/8a).
- je größer die Macht der Distributionskanäle (Groß- und Klein Händler) ist (8a).

9.3.3 Kriterien für Stufe 1: Taktische Integration (Image-Integration)

Um die Unternehmen bezüglich ihres Verhaltens ordnen zu können, wurden folgende Kriterien für *taktische Integration* erhoben...

- Die Entwicklung von Unternehmensrichtlinien und Handbüchern für Unternehmens-/Markendesign, Strategien und Botschaften (15/16/16a)
- Das Kommunizieren konsistenter mündlicher und schriftlicher Aussagen sowie das Vorhandensein eines einheitlichen visuellen Aufttritts (16/17e/17n/17o)
- Die Abstimmung über alle verwendeten Medien bzw. Kommunikationskanäle hinweg (6/17i/28)

9.3.4 Kriterien für Stufe 2: Funktionale Integration (Koordinations-Integration)

Die *funktionale Integration* wird umso wahrscheinlicher...

- je größer die Wahrscheinlichkeit, dass das Kommunikationsbudget erhöht werden kann (19/19a).
- je größer die Anzahl der (Marketing-) Kommunikationsfunktionen, die in einer Firma bestehen (6).
- je größer die Verknüpfung zwischen den Verkaufsteams und der Marketing- bzw. Kommunikationsstrategie (17b/17k/17l/7).
- je umfassender die Kunden-Datenbank und ihre Nutzung (22a/22b/22c/23/24).
- je größer die Anzahl der verwendeten Kommunikationsinstrumente (7).
- je größer der Grad von Unternehmenskontrolle (versus Agenturkontrolle) des Marketing- und Kommunikationsprozesses (6).
- je mehr die einzelnen Abteilungen ihre Forschungsergebnisse abteilungsübergreifend teilen (34).
- je mehr die strategische Einschätzung der Bedeutung einzelner Kommunikationsfunktionen durch das Top-Management von der Höhe ihres Budgets unabhängig ist (9).

9.3.5 Kriterien für Stufe 3: Kundenorientierte Integration

Die *kundenorientierte Integration* wird umso wahrscheinlicher...

- je ausgeprägter die Kundenorientierung in einem Unternehmen (22/23/24/25).

- je größer das Bewusstsein um sämtliche Kundenkontaktpunkte ist (17f/17g/17h).
- je umfangreicher die vorhandenen Informationstechnologien zu Marketing- und Kommunikationszwecken eingesetzt werden (17j/22/23/24).
- je umfangreicher das Internet und andere Zweiwegkommunikationskanäle dazu benutzt werden, um Kunden-Feedback zu sammeln und in der Firma zu verteilen (28).
- je mehr eine Firma ihre Möglichkeiten nutzt, um die besten Kunden (der strategisch wichtigste Wert ist für Firmen meist – jedoch nicht immer – der Profit) zu ermitteln und zu betreuen (31/33e/33f/33g/35/35a).
- je umfangreicher die Daten zum Verhalten der Kundinnen sind (23).
- je mehr ein Unternehmen die Daten nicht nur sammelt, sondern diese auch analysiert, in Erkenntnisse umwandelt und in der Kommunikation anwendet (36/22a/22b/22c/23/24).
- je mehr ein Unternehmen alle Kundenkontakte managt und sein Personal, das mit Kunden in Kontakt kommt, trainiert bzw. vorbereitet, um konsistente Botschaften zu vermitteln (17b/17f/17k/17l).
- je interaktiver und maßgeschneiderter (Zeitpunkt, Ort und Inhalt) die Kommunikation mit den Kundinnen ist (17f/17j/23/24/25/26/28).

9.3.6 Kriterien für Stufe 4: Bezugsgruppenorientierte Integration

Die *bezugsgruppenorientierte Integration* wird umso wahrscheinlicher...

- je mehr das Unternehmen im Blickpunkt der Öffentlichkeit steht (25).
- je größer das Marketingrisiko eines Unternehmens ist (25).
- je mehr Bezugsgruppen eine Organisation hat (25/26/27).
- je umfassender die Daten sind, die über das Verhalten dieser Gruppen gesammelt werden (22/23/26).
- je mehr Medien wie Internet, Intranet and Hausfernsehen dazu verwendet werden, um Rückmeldungen von Bezugsgruppen zu sammeln und in der Firma zu verbreiten (28).
- je eher Mitarbeiterinnen als potenzielle Advokatinen für die Firma und ihre Produkte anerkannt werden, denn sie können das Unternehmen am besten repräsentieren (17b/17k/17l)
- je besser die zeitliche und inhaltliche Abstimmung zwischen interner und externer Kommunikation funktioniert (17b/17k).
- je interaktiver und maßgeschneiderter die Kommunikation mit den Bezugsgruppen ist (22/23/24/26/27/28).
- wenn die Medienarbeit proaktiv ist und für die geplante Kommunikation eine ausgewogene Mischung von Massen- und „Eins-zu-Eins“-Medien verwendet wird (17i/17m).
- je mehr die Kommunikationsfunktionen Public Relations und Marketingkommunikation in sämtliche Phasen, von der Entwicklung der Produktidee bis zum Launch, eingebunden sind (18).

9.3.7 Kriterien für Stufe 5: Strategische und finanzielle Integration

Die *strategische Integration* wird umso wahrscheinlicher...

- je größer die Verpflichtung zu abteilungsübergreifenden Sitzungen sowie zum Einbeziehen der Agenturen in diese Sitzungen ist (10).
- je mehr ein Unternehmen in der Lage ist, den Investitionsertrag seiner Marketing- und Kommunikationsprogramme zu ermitteln (33g/33f).
- wenn das Verhalten sämtlicher Bereiche im Unternehmen, angefangen bei der Produktentwicklung bzw. Herstellung, dem Service, dem Personal, den Kompensationsstrukturen, dem Training etc. mit den Leitsätzen und Versprechen des Unternehmens übereinstimmt (11/17l/17f/17e/17g/17h).
- je mehr das Unternehmen auch noch folgende Charakteristika dieser Stufe erfüllt wie z.B. abteilungsübergreifende Ansätze, neue Entlohnungsschemata, Datenbankanalysesysteme, strategische Konsistenz aller Markenbotschaften, Vermarktung der Unternehmensaufgabe sowie auf Zielen basierende Marketing- und Kommunikations- (Budget-) Planung (10a/10b/10c/10d/10e/11/17e/17c/17d/20).
- wenn ein Unternehmen eine Aktiengesellschaft ist, denn dann wird es eher den Druck verspüren, sein Image zu überprüfen und den „Return on Investment“ für Investitionsentscheidungen festzustellen (30/33g/39/50).
- je ausführlicher das Unternehmen den Erfolg seiner Kommunikationsaktivitäten misst, denn die Forschungsergebnisse weisen das Unternehmen fortlaufend auf nicht integrierte Bereiche hin (29/30/31/32/33/35/35a/36/38/39)

9.4 Der Fragebogen

Die Ausrichtung der vorliegenden Studie verlangte es ein diagnostisches Instrument zu entwickeln, um die Stufen der Integration, in denen sich die ausgewählten Firmen befinden, zu bestimmen. Dabei musste sich die Einstufung der Firmen auf ihr Verhalten und nicht ihre Einstellung bezüglich integrierter Unternehmenskommunikation beziehen. Die Fragen operationalisieren die Charakteristika bzw. charakteristischen Verhaltensweisen, die die fünf Stufen ausmachen und soeben in Form von Kriterien diskutiert wurden.

Der Fragebogen (siehe Anhang) besteht aus 50 Fragen und ist in die folgenden sechs Abschnitte unterteilt, wobei diese im Fragebogen nicht gekennzeichnet waren, um die Antworten nicht durch eine derartige Kategorisierung zu beeinflussen. Stattdessen sollte die Abfolge der Fragen einen logischen Aufbau widerspiegeln:

- 1) Allgemeine Selbsteinschätzung der Effektivität und Integration der Kommunikationsfunktionen durch die Praktikerinnen
- 2) Organisation und Strukturierung der Kommunikationsfunktionen
- 3) Integration der Kommunikations- und Marketingagenturen
- 4) Der Prozess der Integrierten Kommunikation: Planung, Budgetierung, Implementierung
- 5) Kommunikations- und Markenevaluierung bzw. Erfolgskontrolle
- 6) Unternehmensdemografien und demografische Angaben zu den Teilnehmern

Viele der Fragen erheben das Vorhandensein gewisser Praktiken in einem Unternehmen anhand einer 10-Punkte-Skala. Die 10-Punkte-Skala wurde ausgewählt, da sie zusätzliche (im Vergleich zu einer reinen Ja/Nein-Abfrage) quantifizierende Dimensionen, wie z.B. „wie oft“ oder „wie konsistent“ die Unternehmen etwas praktizieren, impliziert. Mit anderen Worten, es wurde diese Skalierung angewandt, um herauszufinden, ob eine Firma etwas praktiziert, wie oft und wie konsistent sie es praktiziert.

9.5 Einschränkungen der Untersuchung

Die Ausrichtung der Organisation auf Integration ist speziell für große, komplexe Firmen, wie sie für diese Studie als Untersuchungsobjekte ausgewählt wurden, ein langwieriger Prozess, der langfristiges Denken und Geduld erfordert. Integration basiert neben der Unterstützung des Top-Managements vor allem auf der Initiative einzelner Angestellter, die zu abteilungsübergreifender, oft selbstinitiiertem Kooperationsbereitschaft sein müssen. Dies sind Eigenschaften oder Voraussetzungen, die nicht durch dieses Fragebogeninstrument erhoben wurden.

Die Begründung für Integration ist, dass sie zu erfolgreicher/effektiver (in Bezug auf das Erreichen der festgelegten Ziele) und effizienter (unter bestmöglichem Einsatz der Mittel) Kommunikation führt, die wiederum den allgemeinen Erfolg des Unternehmens mitbegründet. Diese kausale Beziehung kann anhand der vorliegenden Selbsteinschätzung der Kriterien „Unternehmenserfolg“ und „Integration der Kommunikation“ (siehe Fragen 1 bis 4 im Fragebogen) nur mit einem gewissen Vorbehalt analysiert werden (siehe Kapitel 11). Notwendig wären Erfolgsdaten wie Umsatz/Profit, Loyalität der Kunden, Angestellten und Aktionäre sowie viele andere Kriterien. Eine derartige Analyse hätte den Rahmen der vorliegenden Untersuchung gesprengt, soll hier jedoch angeregt werden.

Die grundsätzlichen Einschränkungen, die immer auf die Methode der schriftlichen Umfrage zutreffen, beziehen sich darauf, dass die Interviewsituation nicht kontrolliert werden kann. Es lässt sich nicht überprüfen, in welcher Reihenfolge Fragen beantwortet werden oder ob sich der Antwortende sehr viel oder nur wenig Zeit lässt. Es kann nicht kontrolliert werden, wer den Fragebogen tatsächlich ausfüllt. Auch die Konstruktion des Fragebogens bzw. die Frageformulierung, die fehlende gemeinsame Sprache bzw. die unterschiedlichen Interpretationen (Bedeutungen) der sprachlichen Ausdrucksweise (Codes) können die Vergleichbarkeit der Daten einschränken. Schlussendlich kann es bei den Antworten zu verzerrenden Effekten kommen, indem die Antworten an wahrgenommenen – von Ausbildungsinstitutionen, Kollegen, bzw. den Autoren von Büchern und Fachzeitschriften und dem Fragebogen selbst vorgegebenen – Normen ausgerichtet wurden und damit sozial erwünschte oder zustimmende Antworten gegeben werden, die nicht zutreffen (vgl. Schnell et al. 1993, 361f). Ein weiterer verzerrender Effekt kann durch die jeweilige Position und Situation bzw. die Erlebnisse der Befragten am Arbeitsplatz, zum Zeitpunkt der Erhebung entstehen, indem diese Variablen beeinflussen, wie positiv bzw. negativ manche Fragen bezüglich des Unternehmens beantwortet werden.

Es kann zwar nicht ausgeschlossen werden, dass die hier genannten Gefahren in der vorliegenden Studie zu Antwortverzerrungen geführt haben, es wurden jedoch gewisse Vorkehrungen – wie z.B. das Einbauen von Definitionen – getroffen, um Interpretationsdifferenzen zu verhindern. Weiters wurde durch die Tatsache, dass sich die Mehrzahl der Fragen auf das Abfragen des Vorhandenseins konkreter Praktiken bezogen, sichergestellt, dass persönliche Einschätzungen nur eine geringe Rolle spielen. Die Tatsache, dass die Fragebögen vollständig ausgefüllt zurückkamen, lässt auch darauf schließen, dass die Fragen nicht zu schwierig waren.

10. Deskriptive Analyse: Unternehmen und Integrationsaktivitäten

Anhand von Häufigkeitsverteilungen und anderer Summenstatistiken wird hier eine Analyse der deskriptiven, demografischen Variablen vorgenommen, um eine klarere Vorstellung von den Befragungsteilnehmern (deren Position im Unternehmen, deren Profession, deren Abteilungszugehörigkeit usw.) und den in der Befragung repräsentierten Firmen (deren Branchen, Größe, Organisationsstruktur, Ziele usw.) bzw. von deren Integrationsaktivitäten zu bekommen. Zusätzlich wird die Selbsteinschätzung der Unternehmen bezüglich Erfolg der Kommunikationsfunktionen, Integration der Kommunikation sowie bezüglich der Auswirkung des – nach Meinung der Unternehmensvertreterinnen bereits – erreichten Integrationsausmaßes auf die Unternehmensleistung analysiert.

10.1 Teilnehmerprofil

10.1.1 Anzahl der Jahre, die die Befragten für ihre Firma gearbeitet haben

Die durchschnittliche Anzahl der Jahre, die die Teilnehmer für ihr Unternehmen gearbeitet haben, liegt bei 9,99 Jahren (SD 8,79). Der Median, jene Zahl, die die Gesamtzahl der Befragten in zwei gleiche Hälften teilt, liegt bei sieben Jahren, und die Zahl die am öftesten vorkam, der Modalwert, liegt bei einem Jahr. Da jedoch die Zugehörigkeit stärkere Schwankungen aufweist, wird in Tabelle 10-1 die Dauer der Firmenzugehörigkeit in Kategorien präsentiert. Mehr als die Hälfte der Teilnehmerinnen (53,3%) arbeiten bereits zwischen sieben und 36 Jahren für ihr Unternehmen. Diese relativ hohe Mitarbeiterloyalität lässt grundsätzlich darauf schließen, dass die Befragten das Unternehmen gut kennen und auch Aktivitäten einschätzen können, die nicht unbedingt in ihrem Wirkungskreis stattfinden.

Anzahl der Jahre beim jetzigen Unternehmen	Anzahl der Personen	Prozent	Prozent kumul.
1-3 Jahre	40	33,3	33,3
4-6 Jahre	16	13,3	46,6
7-9 Jahre	10	8,3	54,9
10-15 Jahre	22	18,3	73,2
16-20 Jahre	14	11,7	84,9
21-36 Jahre	18	15,0	100,0
TOTAL (3=Sysmis)	120	100,0	

Tabelle 10-1: Anzahl der Jahre beim Unternehmen nach Kategorien

10.1.2 Abteilungszugehörigkeit der Befragten

Der Großteil der Befragten fällt in eine von drei Kategorien: 35,8 Prozent arbeiten in der Marketingabteilung, gefolgt von 25,2 Prozent, die sich der Abteilung für Unternehmenskommunikation, „Corporate Communications“, zuordnen. Interessant ist die Tatsache, dass die Bezeichnung Public Relations im Sprachgebrauch und als Abteilungsname bei nordamerikanischen Firmen offensichtlich durch die Bezeichnung Corporate Communications ersetzt wurde. Dies könnte damit zusammenhängen, dass Public Relations im normalen Sprachgebrauch oftmals als Synonym für Media Relations verwendet wird, eine Assoziation, die dem tatsächlichen Aufgabenbereich, der oft viele andere Kommunikationsmanagement-Bereiche umfasst, nicht gerecht wird und daher wahrscheinlich durch das Verwenden der Bezeichnung Corporate Communications vermieden werden soll. Die drittgrößte Gruppe bilden die 16,3 Prozent, die sich Abteilungen für Werbe- und Marketingkommunikation zugehörig fühlen. Wenn man die Anzahl jener Teilnehmer zusammenzählt, die üblicherweise dem Bereich Öffentlichkeitsarbeit zugeordnet werden, wie z.B. Corporate Communications, Public Relations, Investor Relations und Corporate Relations, kommt man auf rund 35 Prozent. Wiederholt man dasselbe für jene Abteilungen, die typischerweise zur Marketingabteilung gehören, kommt man auf 55,3 Prozent.

Abteilungszugehörigkeit²⁵⁸ der Befragungsteilnehmerinnen (Frage 41)		
	Anzahl	Prozent
Corporate Communications	31	25.2
Marketing	44	35.8
Public Relations	3	2.4
Advertising and Marcom ²⁵⁹	20	16.3
Corporate Relations/External Affairs	5	4.1
Investor Relations	4	3.3
Creative	1	0.8
Advertising and Public Relations	1	0.8
Sales and Marketing	2	1.6
Customer Success	3	2.4
Research	1	0.8
Database Marketing	3	2.4
Business Development	2	1.6
General Manager	1	0.8
Human Resources	1	0.8
Finance	1	0.8
TOTAL	123	100

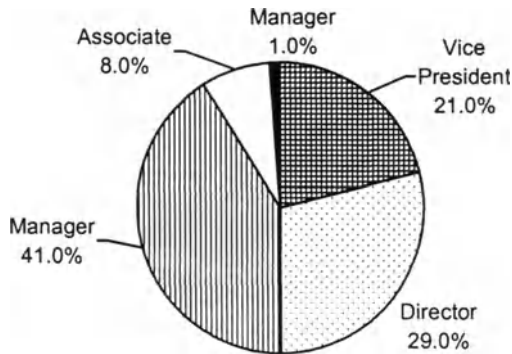
Tabelle 10-2: Abteilungszugehörigkeit der Befragten

²⁵⁸ Die Abteilungsbezeichnungen sind hier bewusst nicht ins Deutsche übersetzt worden, da eine derartige Übersetzung zu Verfälschungen der Bezeichnungen bzw. ihrer Bedeutungen führen kann. Die Studie soll die Bedingungen der US-amerikanischen Unternehmen widerspiegeln.

²⁵⁹ Das Akronym MARCOM steht für Marketing Communications und umfasst üblicherweise Werbung, Sales Promotions, Sponsoring, Eventmarketing sowie Messen und Ausstellungen.

10.1.3 Position der Befragten im Unternehmen

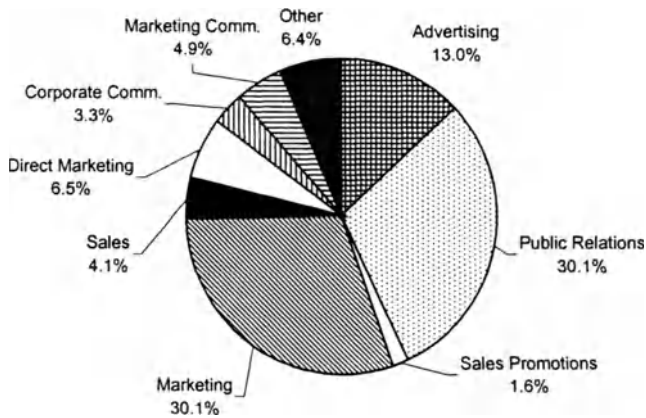
Wie wir aus der Grafik 10-1 ersehen können, tragen 50 Prozent der Befragten entweder den Titel eines „Vice President“ (VP) oder „Director“ in ihrem Unternehmen. Konkret nahmen demnach 26 „Vice Presidents“ (21,3%) und 35 „Directors“ (28,7%) an der Umfrage teil. Weitere 40,8 Prozent, oder 51 Personen, hatten die Position einer Managerin inne. Die Teilnehmerinnen der Befragung sind also nicht nur aufgrund ihrer langen Firmenzugehörigkeit, sondern auch aufgrund ihrer Stellung im Unternehmen durchaus in der Lage, die Aktivitäten anderer Abteilungen, und nicht nur die der Abteilung die sie selbst leiten, einzuschätzen. Es ist weiters anzunehmen, dass auf dieser Unternehmenshierarchiestufe viele abteilungsübergreifende Sitzungen stattfinden.



Grafik 10-1: Position der Befragten

10.1.4 Profession der Teilnehmerinnen

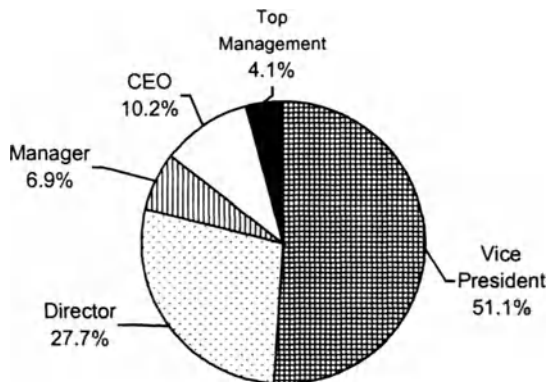
Auf die Frage, zu welcher Profession sie sich zugehörig fühlen, antworteten 37 Personen (30,1%), dass sie sich als Marketingperson fühlen und ebenso viele (37 Personen oder 30,1%) fühlten sich der Profession Public Relations zugehörig. Fast zwei Drittel der Befragten fallen somit in eine der beiden Gruppen. Interessant ist wiederum, dass die Bezeichnung Public Relations offensichtlich als Beschreibung der Profession noch aktuell ist und auch selbstbewusst angegeben wird, während sie als Name von Abteilungen offenbar nicht mehr verwendet wird. 13 Prozent der Teilnehmerinnen an der Befragung kategorisierten sich selbst als Werbefachperson, gefolgt von 6,5 Prozent, die sich der Profession Direktmarketing zugehörig fühlen. 4,9 Prozent gaben an, der Profession der Marketingkommunikation anzugehören, 4,1 Prozent waren im Verkauf tätig und 3,3 Prozent definierten sich als Corporate Communications-Experten. Nur 1,6 Prozent der Teilnehmer fühlten sich der Profession Sales Promotions zugehörig.



Grafik 10-2: Profession der Befragungsteilnehmer

10.1.5 Position und Abteilungszugehörigkeit der Vorgesetzten

Obwohl 21,1 Prozent der Befragten angaben selbst „Vice President“ zu sein, gaben nur 10 Prozent der Teilnehmer (entspricht 12 Personen) an, dass sie direkt an den CEO oder den Präsidenten ihrer Firma berichten. Das lässt darauf schließen, dass es in vielen Unternehmen dazwischen noch die Ebene der „Senior Vice Presidents“ gibt. Die Hälfte der Teilnehmerinnen berichtet daher an einen (anderen) „Vice President“ (50,4%) und fast ein Drittel der Befragten (27,9%) berichtet an den „Director“ der Abteilung.



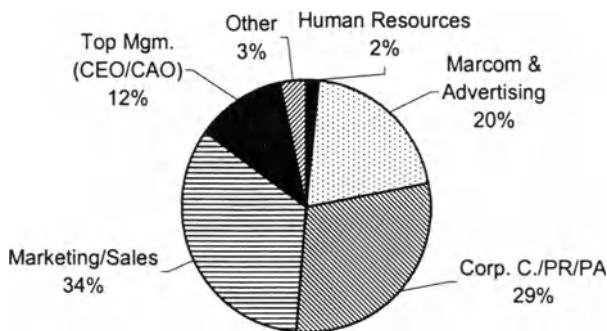
Grafik 10-3: Position der Vorgesetzten

Die Kreuztabelle aus den Variablen „Abteilungszugehörigkeit der Teilnehmer“ und „Position der Vorgesetzten“ ergab keine großen Unterschiede bezüglich der hierarchischen Anbindung von Öffentlichkeitsarbeit und Marketing. Öffentlichkeitsarbeit berichtet im Vergleich etwas häufiger an den CEO, beide Funktionen berichten jedoch hauptsächlich an einen „Executive Vice President“ bzw. einen „Vice President“.

Teilausschnitt der Kreuztabelle zwischen Abteilungszugehörigkeit der Teilnehmer und der Position der Vorgesetzten N = 123 Unternehmen						
Abteilung	CEO	President	EVP / Gen. Counsel	VP	Director	Total
Corp. Comm.	4,1%	1,6%	11,5%	7,4%	0,8%	25,4%
Marketing	4,1%	2,5%	17,2%	9,8%	2,5%	36,1%
PR	0,8%		5,7%	0,8%	2,4%	9,7%
Marcom			9,0%	6,6%	0,8%	16,4%

Tabelle 10-3: Position der Vorgesetzten nach Abteilungszugehörigkeit der Teilnehmer

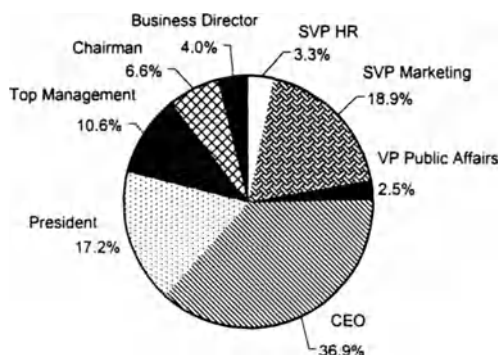
Das folgende Kreisdiagramm schlüsselt auf an welche Abteilungen die Befragten berichten, wobei rund 88 Prozent der Befragten nicht direkt an das Top-Management berichten. Etwas mehr als ein Drittel der Teilnehmerinnen berichtet an Vorgesetzte in Marketingabteilungen (33,6 Prozent). Ein anderes Drittel berichtet an Vorgesetzte in Corporate Communications-Abteilungen (29,4 Prozent) und ein Fünftel der Teilnehmer berichtet entweder an einen Vorgesetzten in der Marketingkommunikations- oder in der Werbeabteilung (20,2 Prozent).



Grafik 10-4: Vorgesetzte nach Abteilungen

10.1.6 Berichtslinie des Top-Kommunikators

45 Befragte (36,9%) gaben an, dass in ihrem Unternehmen die oberste Kommunikatorin direkt an den CEO berichtet, in 21 Firmen (17,2%) berichtet sie an den Präsidenten und in 13 Fällen (10,7%) an eine andere Top-Management Funktion, wie zum Beispiel den „Chief Financial Officer“, den „Chief Administration Officer“ oder den „General Counsel“ etc. In acht Unternehmen (6,6%) berichtet der Top-Kommunikator an den „Chairman of the Board“²⁶⁰ oder den „Vice Chairman of the Board“, in 23 Unternehmen (18,9%) berichtet der ranghöchste Vertreter der Kommunikationsfunktionen an den „Senior Vice President of Marketing“.



Grafik 10-5: Berichtslinie des obersten Kommunikators

10.2 Unternehmensbeschreibung

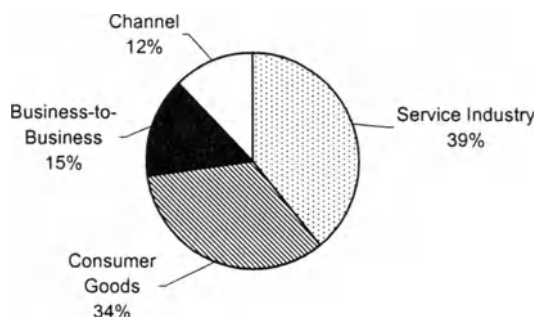
10.2.1 Branchenzugehörigkeit der Unternehmen

Die folgende Grafik präsentiert die Zugehörigkeit der Firmen zu den unterschiedlichen Industriesektoren. 48 Teilnehmer (39,9 Prozent) gehören einer Firma des Dienstleistungssektors an. 41 der 123 Befragten (33,6 Prozent) arbeiten für eine Firma, die verderbliche oder nicht verderbliche Konsumartikel produziert, 18 Teilnehmer (14,8 Prozent) gehören einer Firma an, die ihre Produkte an andere Unternehmen verkauft (Industriegüterbranche) und 15 Personen (12,3 Prozent) arbeiten in der Handelsbranche (Groß- und Kleinhändler sowie sonstige Distributoren).

Die fast 40 Prozent der Firmen, die im Dienstleistungsbereich tätig sind, sowie die fast 15 Prozent, die der Industriegüterbranche angehören, haben nach der in Kapitel 4 und 6 beschriebenen Theorie bessere Voraussetzungen dazu, Integrierte Kommunikation umzusetzen als die produzierenden oder die im Handel tätigen

²⁶⁰ Chairman of the Board ist die englische Bezeichnung für den Vorstandsvorsitzenden.

Unternehmen. Für sie ist es normal, jede Transaktion zu dokumentieren und Daten über ihre Kunden in Datenbanken zu speichern. Sie kennen meist ihre Kundinnen persönlich und können interaktiv mit ihnen kommunizieren.



Grafik 10-6: Zuordnung der Firmen nach Branchensektoren

10.2.2 Anzahl der Beschäftigten

Die folgende Tabelle zeigt die Verteilung der Firmen nach Kategorien, die aus der Rohvariable „Anzahl der Mitarbeiter“ gebildet wurden.²⁶¹

Anzahl der Mitarbeiter	Anzahl der Firmen	Prozent	Valid Prozent	Kum. Prozent
0-2.000	15	12.2	12.8	12.8
2.001-6.000	10	8.1	8.5	21.4
6.001-10.000	11	8.9	9.4	30.8
10.001-20.000	16	13.0	13.7	44.4
20.001-50.000	18	14.6	15.4	59.8
50.001-100.000	17	13.8	14.5	74.4
100.001-150.000	8	6.5	6.8	81.2
150.001-300.000	10	8.1	8.5	89.7
300.001-700.000	9	7.3	7.7	97.4
700.001-2.000.000	3	2.4	2.6	100.0
Total	117	95.1	100.0	

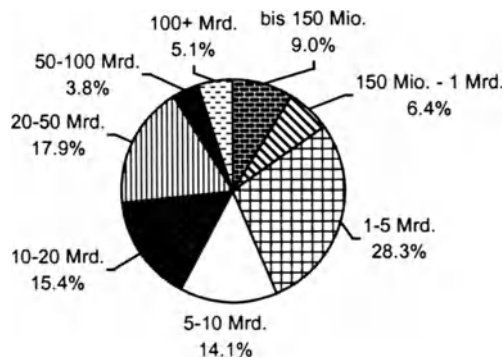
Tabelle 10-4: Anzahl der Mitarbeiter nach Kategorien

²⁶¹ Nach der ersten Analyse der Variable „Anzahl der Mitarbeiter“ wurde festgestellt, dass es aufgrund der großen Unterschiede nach oben hin einen oder mehrere extreme „Ausreißer“-Fälle geben muss. Eine Analyse der Daten bestätigte diese Hypothese. Die kleinste Firma hatte 200 Angestellte, die größte Firma gab an, zwei Millionen Angestellte zu haben. Diese Zahl wurde von einer Firma genannt, die die Welt mit einem Netz von Franchise-Niederlassungen umspannt, deren Mitarbeiterinnen hier offensichtlich dazugezählt wurden. In die hier präsentierten Summenstatistiken wurde diese Firma – aufgrund der Verzerrung der Ergebnisse – nicht mitaufgenommen.

Im Durchschnitt haben die teilnehmenden Firmen 98.024 Mitarbeiter, der Median liegt bei 32.500 und der Modalwert bei 10.000 Beschäftigten. Die größte Firma gab an, 750.000 Mitarbeiter zu beschäftigen. Die Firmen verteilen sich relativ ausgeglichen, wobei 12,8 Prozent der Firmen bis zu 2.000 Mitarbeiter beschäftigen und 43,6 Prozent der Firmen zwischen 10.000 und 100.000 Mitarbeiterinnen aufweisen. Fast drei Viertel der Firmen (74,4 Prozent) fallen in die Kategorie mit bis zu 100.000 Mitarbeiter.

10.2.3 Umsatz der Firmen

Um den Einfluss der so genannten „Ausreißer“ auf die Summenstatistiken einzuschränken wurden die Umsätze nach Kategorien analysiert. 22 Unternehmen (28,2 Prozent der auf diese Frage antwortenden Firmen) erzielten zwischen einer und fünf Milliarden US-Dollar Umsatz pro Jahr. 11 Unternehmen (14,1 Prozent) haben zwischen 5 und 10 Milliarden Dollar umgesetzt, 12 Unternehmen (15,4 Prozent) zwischen 10 und 20 Milliarden US-Dollar und 14 Unternehmen (17,9 Prozent) erreichten Umsätze zwischen 20 und 50 Milliarden US-Dollar. Die sieben kleineren Firmen in der Stichprobe (9 Prozent der antwortenden Firmen) berichteten, dass ihr Umsatz zwischen 1,8 und 150 Millionen Dollar liegt. Die restlichen fünf Unternehmen (6,4 Prozent) teilten mit, einen Umsatz zwischen 150.000 und einer Milliarde Dollar zu erwirtschaften.



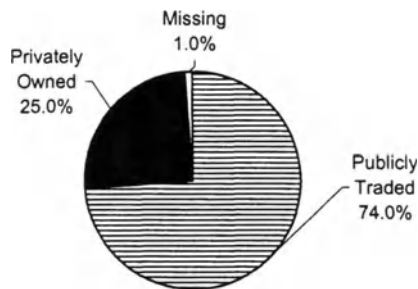
Grafik 10-7: Umsatz nach Kategorien in US-Dollar

Der durchschnittliche Umsatz liegt bei 24 Milliarden US-Dollar, der Median bei 8,6 Milliarden und der Modalwert bei 5 Milliarden US-Dollar. Die Firma mit dem kleinsten Umsatz erzielte immerhin noch 1,8 Millionen US-Dollar, die Firma mit dem größten Umsatz gab an, 350 Milliarden US-Dollar umzusetzen. Diese Zahlen bestätigen, dass ein Großteil der teilnehmenden Unternehmen zu den größten der USA zählen, sowohl bezüglich der Zahl der Beschäftigten als auch bezüglich des Umsatzvolumens. Nicht alle Firmen (nur 78) haben Angaben zu ihrem Umsatz gemacht, wobei dies entweder an der Tatsache liegen kann, dass diese Zahlen geheim

sind (speziell bei Firmen, die keine Aktiengesellschaften sind) oder daran, dass die Mitarbeiter diese Zahlen nicht kannten.

10.2.4 Anteil der Aktiengesellschaften versus Privatfirmen

Fast drei Viertel aller Teilnehmer arbeiten für eine Aktiengesellschaft, deren Anteilsscheine an den US-amerikanischen Aktienbörsen gehandelt werden. Nur rund ein Viertel der Befragten arbeitet für Firmen, die sich in privatem Besitz befinden. Dies könnte, wie bereits angedeutet, eine Auswirkung auf die Gewinn- und Wachstumsorientierung der in der Umfrage vertretenen Unternehmen haben.



Grafik 10-8: Geschäftsform der Unternehmen

10.3 Strukturanalyse

10.3.1 Präsenz einzelner Kommunikationsfunktionen und Agenturunterstützung

Die folgende Tabelle präsentiert die Auswertung der Antworten auf die Frage 6 im Fragebogen: „Please check below which of the following communication functions are represented internally and which of them are supported by external agencies.“ Die Häufigkeiten in der ersten Spalte führen jene Firmen an (in Prozent), die eine gewisse Funktion *nicht* (intern) ausführen.²⁶² 14,6 Prozent der Firmen geben an, keine Unternehmenswerbung im Sinne von Imagewerbung zu machen, gefolgt von 13,8 Prozent die angeben, kein Direktmarketing durchzuführen und 13 Prozent, die keinen persönlichen Verkauf haben. In der zweiten Spalte geht es darum zu zeigen, welche Kommunikationsfunktionen am häufigsten von Agenturen unterstützt wer-

²⁶² Da einige der Teilnehmer nur ankreuzten, ob die Kommunikationsfunktionen durch eine Agentur unterstützt werden bzw. „n/a“ für jene Funktionen ankreuzten, die ihr Unternehmen nicht aufweist, erschien es sinnvoller, die Antworten auf diese beiden Fragen zu analysieren und nicht die Antworten auf die Frage „Ist diese Funktion intern repräsentiert“, da sie von denen, die Agenturunterstützung ankreuzten – wie gesagt – teilweise nicht ausgefüllt wurde.

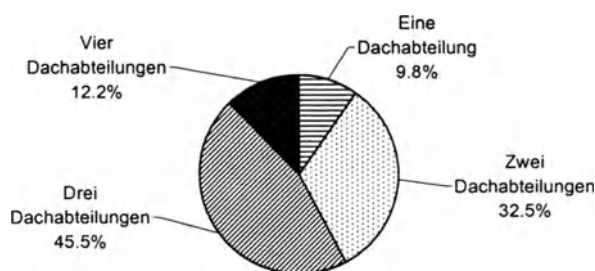
den. Diese sind (geordnet nach Prozentangaben) Produktwerbung, Imagewerbung, Product Public Relations, Direktmarketing, Corporate Public Relations, Verkaufsförderung, Messen, Ausstellungen und Veranstaltungsmarketing. Interne Kommunikation und persönlicher Verkauf sind jene Bereiche, die hauptsächlich intern organisiert und durchgeführt werden.

Fehlen einzelner Kommunikationsfunktionen bzw. Unterstützung durch Agenturen		
Funktion	Unternehmen die diese Kommunikationsfunktion nicht haben, in Prozent	Unternehmen die von Agenturen unterstützt werden, in Prozent
Corporate Advertising	14.6	60.9
Product Advertising	5.7	69.2
Corporate Public Relations	0.8	37.4
Product Public Relations	7.3	43.1
Sales Promotions	8.9	31.7
Direct Response Marketing	13.8	42.3
Personal Selling	13.0	11.3
Employee Communications	1.6	10.5
Trade Shows and Events	7.3	31.7

Tabelle 10-5: Fehlen einzelner Kommunikationsfunktionen und Agenturunterstützung

10.3.2 Anzahl der Dachabteilungen für Kommunikationsfunktionen

Die nächste Grafik zeigt, wie viele Dachabteilungen für Kommunikation in den Firmen existieren, die andere Kommunikationsfunktionen beheimaten.



Grafik 10-9: Anzahl der Dachabteilungen für Kommunikation

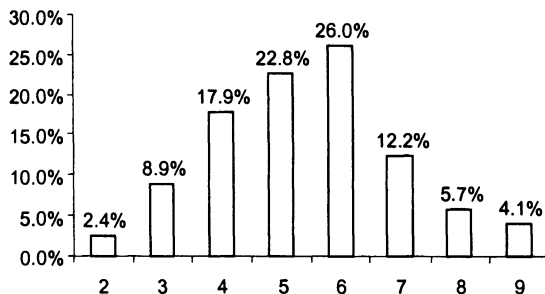
Rund 10 Prozent der 123 untersuchten Unternehmen haben ihre Kommunikationsfunktionen bereits in einer einzigen Abteilung zusammengefasst. Ein Drittel der Firmen hat zwei Dachabteilungen für Kommunikationsfunktionen und fast die Hälfte der Unternehmen verteilt ihre Kommunikationsfunktionen auf drei, weitere

12,2 Prozent sogar auf vier Abteilungen. Welche Abteilungen das sind wird im nächsten Abschnitt analysiert.

Zu diesem Punkt muss noch erwähnt werden, dass die Diskussion zum Thema „Zentralisierung versus Dezentralisierung“ der Kommunikationsfunktionen – wie im Literaturbericht erwähnt – relativ kontrovers verläuft. Grundsätzlich ist dazu zu sagen, dass es dafür keine allgemein gültige Regel geben kann. Man kann daher nicht argumentieren, dass zentrale Strukturen eher zu Integration und zu Erfolg führen. Man kann jedoch davon ausgehen, dass zentrale Strukturen den Prozess der Integration vereinfachen was zur Hypothese führt, dass eine niedrigere Zahl an Dachabteilungen, die die anderen Kommunikationsfunktionen beheimaten, eine geeignetere Organisationsstruktur für Integration darstellt.

10.3.3 Zuordnung der Kommunikationsfunktionen zu bestimmten Dachabteilungen

Um Angaben zur jeweiligen Organisationsstruktur der Firmen zu erhalten, ohne Organisationsdiagramme einfordern zu können, werden die Firmen im Fragebogen gebeten anzugeben, in welchen Dachabteilungen sich die neun angeführten Kommunikationsfunktionen²⁶³ befinden. Um eine Maßzahl für die Zentralisierung der Kommunikationsfunktionen zu erhalten können die Antworten auch anders ausgewertet werden. Jene Unternehmen, die die höchste Anzahl an Kommunikationsfunktionen in einer Dachabteilung zusammengefasst haben, haben die am stärksten zentralistische Organisationsform für Kommunikation. Diese Analyse basiert auf dem Umkehrschluss zur „Anzahl der Dachabteilungen“ und stellt daher eine zweite mögliche Annäherung an diese Frage dar.



Grafik 10-10: Maximale Anzahl der Kommunikationsfunktionen in einer einzigen Dachabteilung

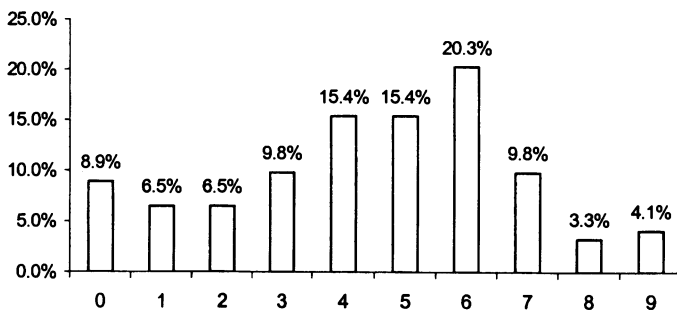
²⁶³ Die Analyse enthält nur jene neun Kommunikationsfunktionen, die als Standard-Kommunikationsfunktionen im Fragebogeninstrument festgelegt wurden: Corporate Advertising, Product Advertising, Corporate Public Relations, Product Public Relations, Sales Promotions, Direct Response Marketing, Personal Selling, Employee Communications, Trade Shows and Events. Die Möglichkeit, zusätzliche Kommunikationsfunktionen anzuführen, wurde nur in wenigen Einzelfällen genutzt und die Angaben daher nicht in die Analyse miteinbezogen.

In 32 Unternehmen (26%) sind sechs von den neun Kommunikationsfunktionen in einer einzigen Dachabteilung organisiert. Weitere 27 Unternehmen (22%) geben sogar an, noch zentralistischer organisiert zu sein. Sie haben sieben, acht oder sogar alle neun Kommunikationsfunktionen in nur einer Abteilung zusammengefasst. Annähernd die Hälfte der Unternehmen hat demnach sechs bis alle neun der genannten Kommunikationsfunktionen in einer Abteilung organisiert. Weitere 28 Unternehmen (22,8%) haben immerhin noch fünf Funktionen in ein und derselben Abteilung, 22 Unternehmen (17,9%) haben vier, gefolgt von 14 Unternehmen (11,4%), die höchstens zwei oder drei Funktionen in einer Abteilung zusammengefasst haben.

10.3.4 Anzahl der Kommunikationsfunktionen nach Dachabteilungen

Anzahl der Kommunikationsfunktionen in der Marketingabteilung

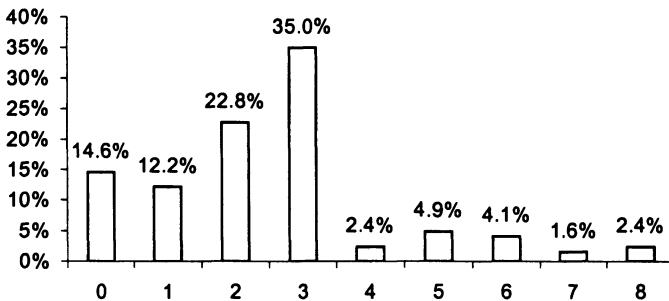
In 20,3 Prozent der Unternehmen berichten sechs der neun aufgelisteten Kommunikationsfunktionen an die Marketingabteilung. Bei 30,8 Prozent der Firmen sind vier oder fünf Funktionen im Bereich Marketing angesiedelt und 8,9 Prozent haben keine Marketingabteilung.



Grafik 10-11: Anzahl der Kommunikationsfunktionen in der Marketingabteilung

Anzahl der Kommunikationsfunktionen in der Abteilung für Unternehmenskommunikation

Mehr als ein Drittel der Firmen haben drei Funktionen in der Abteilung für Unternehmenskommunikation angesiedelt. 22,8 Prozent haben zwei Funktionen unter dieser Dachabteilung organisiert, 12,2 Prozent eine und 14,6 Prozent haben keine Abteilung für Unternehmenskommunikation. Fünf Unternehmen (4%) scheinen organisatorisch bereits sehr integriert zu sein, da sie sieben oder acht Kommunikationsfunktionen unter diesem Dach organisiert haben.



Grafik 10-12: Anzahl der Kommunikationsfunktionen in der Abteilung für Corporate Communications

Anzahl der Kommunikationsfunktionen, die von beiden Dachabteilungen, Marketing und Unternehmenskommunikation, gemanagt werden

Nur 9 Prozent der Firmen geben an, dass diese beiden Dachabteilungen gemeinsame Verantwortung für eine oder mehrere Kommunikationsfunktionen haben.

Die restlichen „Dachabteilungen“ werden hier kurz zusammengefasst, um einen schnellen Überblick über deren Funktion als Dach für andere Kommunikationsfunktionen zu bekommen. Der Zweck dieser Analyse ist es ein Gefühl dafür zu bekommen, wie die Kommunikationsabteilungen strukturiert sind.

Personalabteilung

72 Prozent der Firmen haben keine „formelle“ Kommunikationsfunktion in der Personalabteilung. 27 Prozent der Firmen geben an, Interne Kommunikation (Mitarbeiterkommunikation) in der Personalabteilung angesiedelt zu haben.

Operationale Unternehmenseinheiten²⁶⁴

Die Mehrheit der Unternehmen (86%) hat ihre Kommunikationsfunktionen nicht in operationalen Unternehmenseinheiten organisiert. Diejenigen Firmen, die jedoch diese Organisationsstruktur haben, haben zwischen einer und sieben Kommunikationsfunktionen dezentral organisiert.

²⁶⁴ Unter „Operationalen Unternehmenseinheiten“, im Englischen oft als „Business Units“ bezeichnet, wird hier eine dezentralisierte Organisationsform verstanden, die an eine zentrale Unternehmensleitung berichtet und entweder geografisch oder nach Produkten/Serviceangeboten organisiert ist. Ein Beispiel dafür ist die Firma IBM, deren Einheiten einerseits nach Produkten wie z.B. PC's versus Server und Netzgeräte, andererseits nach Regionen aufgliedert sind. Sind Kommunikationsfunktionen auf dieser dezentralisierten Ebene organisiert, kann man meist davon ausgehen, dass die organisatorischen Voraussetzungen für Integration etwas komplizierter sind, da Integration dann über eine größere Anzahl von Hierarchieebenen zuerst durchgesetzt und dann koordiniert werden muss.

Verkauf

67 Prozent der Firmen geben an, dass keine der angeführten Kommunikationsfunktionen an die Verkaufsabteilung berichtet. 17 Prozent der Unternehmen haben nur den persönlichen Verkauf und 12 Prozent der Firmen haben zwei Kommunikationsfunktionen (meistens den persönlichen Verkauf sowie Messen, Ausstellungen und Veranstaltungsmarketing) der Verkaufsabteilung zugeordnet.

10.3.5 Position der einzelnen Kommunikationsfunktion nach Dachabteilungen

In diesem Abschnitt wird analysiert, an welche Abteilungen die neun Kommunikationsfunktionen berichten.

Unternehmenswerbung (Institutionelle Werbung)

Bei 53 Prozent der Firmen berichtet die Kommunikationsfunktion Unternehmenswerbung an die Marketingabteilung. In 33 Prozent der Fälle ist diese Funktion in der Abteilung Unternehmenskommunikation angesiedelt. 10 Prozent der Firmen geben an, keine Unternehmenswerbung durchzuführen.

Corporate Public Relations

Bei 80 Prozent der Firmen berichtet die Public Relations-Abteilung an die Abteilung Unternehmenskommunikation. Bei 18 Prozent der Firmen berichten Public Relations an Marketing.

Direktmarketing

Bei 71 Prozent der Firmen ist Direktmarketing in der Marketingabteilung organisiert. 10 Prozent der Firmen praktizieren Direktmarketing noch nicht, 8 Prozent der Firmen organisieren Direktmarketing in der Abteilung für Unternehmenskommunikation und 7 Prozent der Firmen organisieren Direktmarketing auf der Ebene der operationalen Unternehmenseinheiten („Business Units“).

Interne Kommunikation

Etwas mehr als die Hälfte der Firmen organisiert Interne Kommunikation in der Abteilung für Unternehmenskommunikation. Bei 26 Prozent der Firmen ist Interne Kommunikation an die Personalabteilung angehängt und bei 17 Prozent der Firmen an die Marketingabteilung.

Produktwerbung

In 71 Prozent der Fälle berichtet die Kommunikationsfunktion Produktwerbung an die Marketingabteilung, in 15 Prozent der Fälle an die Abteilung Unternehmenskommunikation und einige Firmen organisieren die Verantwortung für Produktwerbung auf der dezentralisierten Ebene der Unternehmenseinheiten.

Messen, Ausstellungen und Veranstaltungsmarketing

Bei 57 Prozent der Firmen ist Marketing für Messen, Ausstellungen und Veranstaltungsmarketing zuständig. In 11 Prozent der Fälle zeichnet die Abteilung für Unter-

nehmenskommunikation für diesen Bereich verantwortlich und in 10 Prozent der Fälle der Verkauf.

Persönlicher Verkauf

In 47 Prozent der Unternehmen berichtet der Verkauf an die Marketingabteilung. Dies ist ein klares Signal für die Stärkung der Marketingabteilungen in den letzten Jahren, da früher die Marketingabteilung als jener Teilbereich des Verkaufs gesehen wurde, der sich hauptsächlich mit Werbung beschäftigt. 30 Prozent der Firmen haben eine eigenständige Verkaufsabteilung, in deren Verantwortung der Persönliche Verkauf fällt und 7 Prozent der Firmen organisieren den Verkauf auf der dezentralisierten Ebene der Unternehmenseinheiten.

Product Public Relations

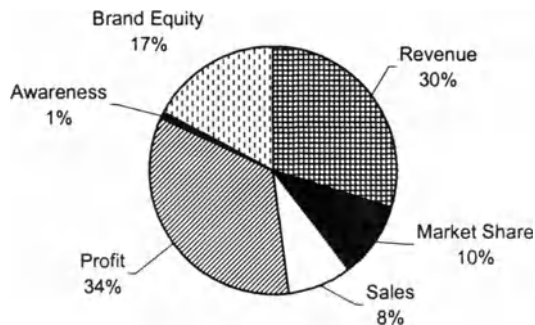
In 48 Prozent der Fälle berichten Product Public Relations an die Abteilung Unternehmenskommunikation. In 39 Prozent der Fälle an die Marketingabteilung.

Verkaufsförderung

Für 71 Prozent der Firmen gehört die Verkaufsförderung in die Marketingabteilung. 8 Prozent der Firmen organisieren Verkaufsförderung auf der Ebene der Unternehmenseinheiten und weitere 8 Prozent ordnen Verkaufsförderung dem Verkauf zu.

10.4 Zielanalyse

Grafik 10-13 präsentiert die Häufigkeitsverteilung der Nennungen von bestimmten Zielen als „wichtigstes Unternehmensziel“ bzw. „Single Most Important Objective“, wie es im Fragebogen bezeichnet wurde.



Grafik 10-13: Das wichtigste Ziel des Unternehmens

33,9 Prozent der Firmen geben an, dass Gewinn ihr wichtigstes Unternehmensziel darstellt, gefolgt von 29,8 Prozent der Firmen, die sich auf ihre Umsatzzahlen konzentrieren und 17,4 Prozent der Firmen, die die Erhöhung ihres Markenwertes

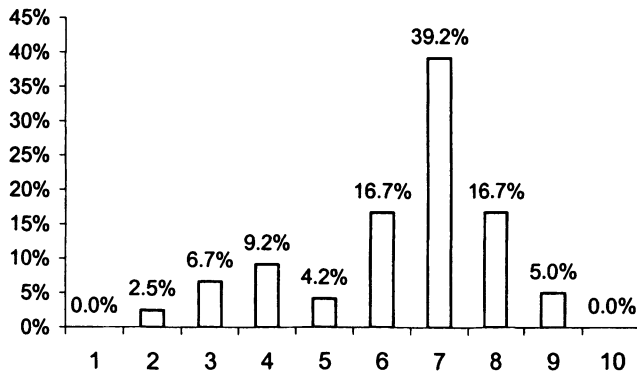
(„Brand Equity“) anstreben. 9,9 Prozent der Firmen geben den Marktanteil als jenes Ziel an, das ihr Unternehmen anleitet und 8,3 Prozent sagen, das oberste Ziel sind die verkauften Stückzahlen. Man könnte argumentieren, dass verkaufte Stückzahlen und Umsatz die gleiche Kategorie darstellen, in diesem Fall würde das die größte Kategorie werden, mit 38,1 Prozent der Antworten.

10.5 Selbsteinschätzung

10.5.1 Erfolg der Kommunikationsfunktionen

Die Frage 2 im Fragebogen forderte die Teilnehmer zu einer Selbsteinschätzung des Erfolges der Kommunikationsfunktionen ihres Unternehmens auf. Die Frage lautete: „Overall, how successful are your corporate and marketing communications in meeting their objectives?“

47 Teilnehmer (oder 39,2%) schätzten den Erfolg der Kommunikationsfunktionen ihrer Firma auf einer 10-Punkte-Skala, bei der 1 „not successful at all“ und 10 „completely successful“ bedeutete, auf eine Sieben (Modalwert). Je 20 Befragte (16,7%) vergaben 8 oder 6 von 10 möglichen Punkten für die Effektivität ihrer Kommunikationsfunktionen. 6 Firmen waren vom absoluten Erfolg ihrer Kommunikationsfunktionen überzeugt (Skalenwert 9), während auf der anderen Seite der Skala 14 Teilnehmer (18,4%) eher kritische Werte zwischen 2 und 5 vergaben. Der Durchschnitt liegt bei 6,35 auf einer Skala von 1-10.



Grafik 10-14: Einschätzung des Erfolges der Kommunikationsfunktionen

10.5.2 Erfolg der einzelnen Kommunikationsfunktionen

Um eine zweite Maßzahl für allgemeinen Erfolg aller Kommunikationsfunktionen im Unternehmen zu erhalten, wurde der Durchschnittswert für die Einschätzung des Erfolgs der einzelnen neun Kommunikationsfelder berechnet. Frage 3 im Fragebogen lautete: „How successful are your corporate and marketing communications in meeting their objective?“ Ein Vergleich der Mittelwerte (über alle Unternehmen hinweg) der einzelnen Kommunikationsfunktionen ergab nur geringe Unterschiede zwischen den Funktionen. Die Mittelwerte fielen alle zwischen 4,89 (Corporate Advertising) und 6,02 (Corporate Public Relations). Dies zeigt, dass keine der Kommunikationsfunktionen als generell erfolgreicher eingeschätzt wurde, als die anderen.

Funktion	Mittelwert der Erfolgseinschätzung pro Funktion über alle Unternehmen hinweg
Corporate Public Relations	6.02
Personal Selling	5.99
Product Advertising	5.90
Employee Communications	5.75
Sales Promotions	5.70
Product Public Relations	5.69
Trade Shows and Events	5.60
Direct Marketing	5.24
Corporate Advertising	4.87

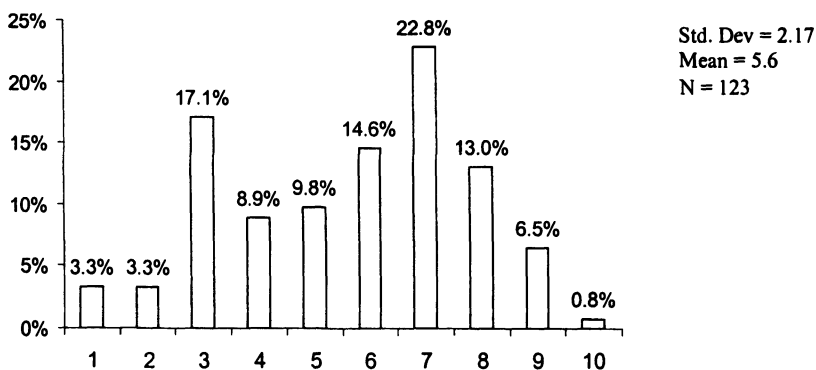
Tabelle 10-6: Mittelwerte der Erfolgseinschätzung der einzelnen Kommunikationsfunktionen

10.5.3 Vorhandenes Integrationsausmaß

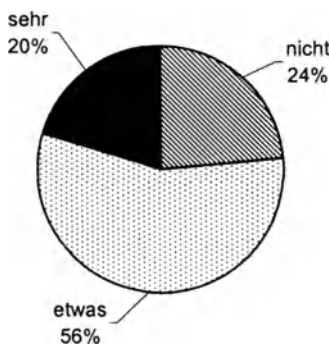
Frage 4 im Fragebogen bat die Teilnehmer um eine Einschätzung der Integration der Kommunikationsfunktionen in ihrem Unternehmen. Bei der Beantwortung dieser Frage können wir davon ausgehen, dass die Mehrheit der Befragten diese Antwort auf der Basis der im Fragebogen angeführten Definition von Integration sowie auf der Basis ihrer eigenen Definition von Integration gaben, jedoch noch nicht durch die anderen 46 nachfolgenden Fragen im Fragebogen beeinflusst wurden. Die Definition, die im Fragebogen angeführt ist, lautet: „Integrated Marketing Communications is defined as the process of managing all sources of information about a product, service or company in a coordinated manner in order to develop and maintain mutually beneficial relations between the company and its key publics/stakeholders.“ (Skala von 1 bis 10: 1 = "not at all integrated" bis 10 = "fully integrated")

Wie wir aus dem Balkendiagramm ersehen können, vergeben 3,3 Prozent eine Eins und gestehen damit ein, „überhaupt nicht“ integriert zu sein. Ebenfalls 3,3 Prozent vergeben eine Zwei und 17,1 Prozent eine Drei. Fasst man diese drei Kategorien unter dem Titel „nicht bis wenig integriert“ zusammen, so ergibt das eine

Zahl von 23,7 Prozent (siehe Kreisdiagramm, Grafik 10-16). 8,9 Prozent der Befragten sind ebenfalls zaghaft und vergeben eine Vier, 9,8 Prozent eine Fünf, 14,6 Prozent betrachten die Kommunikationsfunktionen ihres Unternehmen bereits als eher integriert und vergeben eine Sechs, 22,8 Prozent vergeben eine 7. Fasst man diese vier Skalenwerte zusammen, so ergibt das eine Prozentzahl von 56,1. Das heißt, dass sich bereits mehr als die Hälfte der Unternehmen der Kategorie „eher integriert“ zuordnen. 13 Prozent der Befragten vergeben eine 8, 6,5 Prozent vergeben sogar den Skalenwert 9 und ein Unternehmen (0,8%) schätzt sich als voll integriert ein und vergibt den Skalenwert 10. Die Skalenwerte 8, 9 und 10 erreichen 20,3 Prozent der Unternehmen, die von ihren Vertretern somit als „sehr bis vollständig integriert“ eingeschätzt werden.



Grafik 10-15: Häufigkeiten der Skalenwerte für Integration der Kommunikationsfunktionen

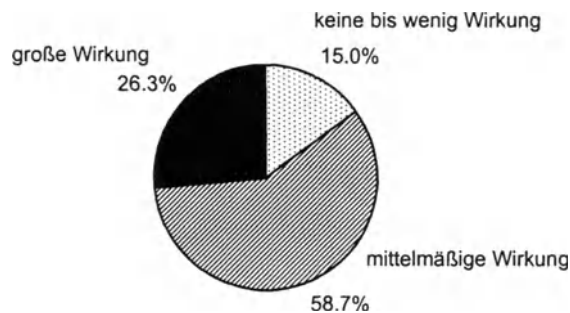


Grafik 10-16: Selbsteinschätzung der Integration anhand einer 3-Punkte-Skala

Von den Teilnehmern die angeben, dass die Kommunikationsfunktionen ihres Unternehmens überhaupt nicht („not at all integrated“) oder eher nicht integriert seien („not very integrated“), haben sechs geantwortet, dass sie davon ausgehen, dass die Funktionen innerhalb der nächsten ein bis drei Jahre integriert werden. Vier geben an, dass sie innerhalb der nächsten vier bis fünf Jahre integriert werden und weitere vier geben an, dass sie nicht erwarten, dass die Kommunikationsfunktionen ihres Unternehmens innerhalb der nächsten fünf Jahre integriert werden.

10.5.4 *Wahrgenommene Wirkung der Integration*

Die nächste Grafik zeigt die Einschätzung der Teilnehmerinnen in Bezug auf das Ausmaß der Auswirkung der Integration auf die allgemeine Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Die Frage lautete: „What impact has the integration of the communication functions had on your company's performance?“



Grafik 10-17: Wahrgenommene Wirkung der Integration auf die Unternehmensleistung

Der Mittelwert der Einstufung der 114 antwortenden Firmen liegt bei 6,1 (Skala von 1 bis 10). Diesen Mittelwert muss man nach Meinung der Verfasserin positiv interpretieren, da offensichtlich nach wenigen Jahren, nachdem die Notwendigkeit der Integration gesehen und diese als Ziel definiert wurde, bei vielen Firmen bereits eine positive Auswirkung auf den Unternehmenserfolg erkannt wird. In den meisten Fällen wird zwar noch kein substanzieller Einfluss festgestellt, eine bemerkbare Wirkung scheint jedoch feststellbar zu sein. Mehr als die Hälfte der Teilnehmerinnen, 58,7 Prozent, geben einen mittelmäßigen Wirkungsgrad von 4 bis 7 an, wobei sich der Großteil der Firmen bei 6 (21,9%) und 7 (18,4%) einordnet. Bereits mehr als ein Viertel der Unternehmen, nämlich 26,3 Prozent, geben an, eine relativ starke Auswirkung der Integration feststellen zu können, sie vergeben zwischen 8 und 10 Punkte. Andererseits vergeben 15 Prozent der Unternehmen Skalenwerte von 1 bis 3 und geben damit an, noch "keine" bis "nur wenig" Auswirkung der Integration auf die Unternehmensleistung festgestellt zu haben.

10.6 Analyse der Integrationskriterien

10.6.1 Vorstufe: Einsicht in die Notwendigkeit der Integrierten Unternehmenskommunikation

Eine der Fragen, die Aufschluss über die Aufmerksamkeit der Firma gegenüber Umweltveränderungen gibt, ist die nach der Reorganisation der Firma. 71,5 Prozent der Befragten geben an, dass die Kommunikationsfunktionen ihres Unternehmens innerhalb der letzten drei Jahre reorganisiert wurden. Die Gründe, die diese Firmen dafür angeben, sind vor allem Veränderungen durch einen Wechsel im Management der Marketing- und Kommunikationsabteilungen (63,6%), die ständige Veränderung der Organisation allgemein (58%), gefolgt vom intensiveren Wettbewerb (31,8%), den Veränderungen in Branche und Handel (29,5%) und der zunehmenden Internationalisierung/Globalisierung des Marketings.

10.6.2 Stufe 1: Taktische und Image-Integration

10.6.2.1 Agenturbeziehungen

95,9 Prozent der Unternehmen arbeiten mit Agenturen im Bereich der Marketing- und Unternehmenskommunikation zusammen. Erstaunlicherweise arbeitet fast ein Drittel der Unternehmen sogar mit zehn oder mehr Agenturen. Die Antworten auf die Frage, wie integriert die Agenturen mit dem jeweiligen Unternehmen sind, weisen auf Defizite hin. Der Mittelwert auf der Skala von 1 („nicht integriert“) bis 10 („voll integriert“) liegt bei nur 4,1 für alle teilnehmenden Unternehmen. Die Frage nach der Integration der Agenturen untereinander wird ebenfalls mit einem relativ niedrigen Mittelwert von 5,0 beantwortet.

Bezüglich der Kompensation der Agenturen ergab die Umfrage Folgendes: Die Agenturen werden zum Großteil bereits auf der Basis von Honorarvereinbarungen für ihre Leistungen bezahlt (41,2%), mehr als ein Drittel der Firmen bezahlen ihre Agenturen auf der Basis einer Kombination aus Kommissionen und Honoraren (35,1%), nur noch 7 Prozent der Agenturbeziehungen bestehen auf einer reinen Kommissionsbasis. Bereits 16,7 Prozent der Unternehmen basieren die Kompensation ihrer Agenturen zu einem gewissen Teil auf Erfolgsmessungen.

10.6.2.2 Einsatz formeller Unternehmensleitlinien

94,3 Prozent der Firmen geben an, dass sie Kommunikationsmittel mit Hilfe von Designhandbüchern erstellen, in denen die Regeln schriftlich festgehalten sind. 82,1 Prozent der Firmen geben an, eine Kommunikationsstrategie zu haben, die von 62,6 Prozent der Firmen auch regelmäßig überprüft bzw. erneuert wird. 87 Prozent der Firmen arbeiten nach einem Kommunikationsplan, der ebenfalls von fast 70 Prozent der Unternehmen regelmäßig überarbeitet wird. Auch basiert der Kommunikations-

plan bei den meisten Unternehmen zu einem relativ hohen Ausmaß (Mittelwert von 7,20 auf einer Skala von 1 bis 10) auf den Unternehmenszielen.

94,3 Prozent haben ein „Mission Statement“, das von rund der Hälfte dieser Firmen in regelmäßigen Abständen überarbeitet wird und ebenfalls in hohem Ausmaß als Basis für die Kommunikationsplanung herangezogen wird. Auch die Botschaften scheinen bei der Mehrzahl der Firmen mit der Unternehmens- bzw. Produktpositionierung abgestimmt zu sein (Mittelwert von 7,02). Die Konsistenz der Kommunikationsinhalte allgemein wird von den Befragten durchschnittlich mit 6,82 von 10 Punkten eingeschätzt. Botschaften, die von anderen Marketingvariablen wie z.B. dem Preis, der Distribution, dem Produkt oder dem Service übermittelt werden, werden weniger häufig berücksichtigt. Der Mittelwert liegt bei 5,89.

Mittelwertanalyse der Frage 17: „To what extent“.... N=123 Unternehmen		
Abgekürztes Statement	M*	SA*
n: Communication output follows corporate design guidelines	7,48	2,19
d: Communication planning based on corporate objectives	7,20	2,18
e: Message consistency with strategic positioning	7,02	2,41
c: Mission is key consideration in communication planning	6,86	2,34
o: Content of communicated messages is consistent	6,82	2,22
F: Consider messages being sent by other marketing mix variables	5,89	2,45

* „M“ steht für Mittelwert und „SA“ für Standardabweichung.

Tabelle 10-7: Interne Einschätzungen der Konsistenz von Design und Botschaften

10.6.3 Stufe 2: Funktionale Integration

10.6.3.1 Reihung der Kommunikationsfunktionen nach unterschiedlichen Kriterien

Die Marketing- und Kommunikationsmanagerinnen wurden im Fragebogen dazu aufgefordert, die Kommunikationsfunktionen in eine Reihenfolge zu bringen. Die Analyse der Mittelwerte der erzielten Platzierungen (von 1 bis 8) ergibt folgende Rangfolge der Kommunikationsfunktionen über alle Unternehmen hinweg:²⁶⁵ Werbung wird – nach Meinung der Befragten – in 41 Prozent der Unternehmen vom Top-Management als die wichtigste Funktion eingeschätzt und erhält auch in den meisten Unternehmen (53%) das höchste Budget. Als zweitwichtigste Funktion betrachtet der Führungskreis der meisten Unternehmen den persönlichen Verkauf,

²⁶⁵ Zu beachten ist bei dieser Analyse, dass nicht alle Teilnehmer die Frage beantwortet haben bzw. manche Antworten darauf schließen ließen, dass die Frage zu schwer zu beantworten war. Daher ist die Grundgesamtheit bei dieser Analyse nicht die Zahl der Fragebögen, sondern die Zahl der gültigen Antworten in jeder Spalte, was wiederum bedeutet, dass die Ergebnisse eher als Trendanalysen zu interpretieren sind.

der von 28 Prozent der Firmen auf Platz 1 gereiht wird. 24,1 Prozent der Firmen investieren in diese Kommunikationsfunktion am meisten, wobei hier für die Budgeteinschätzung wahrscheinlich die Gehälter nicht miteingerechnet wurden und daher der persönliche Verkauf bezüglich Budget hinter Corporate Public Relations gereiht wird, während Corporate Public Relations bei der Bedeutung auf Platz 3 landet. Verkaufsförderung erreicht Platz 4 und Mitarbeiterkommunikation wird in der Bedeutung auf Platz 5, beim Budget allerdings als letzte Funktion gereiht. Dieses Ergebnis, dass Mitarbeiterkommunikation zwar als relativ wichtig eingeschätzt wird, dem aber keine Ressourcen gegenübergestellt werden, stimmt mit dem Ergebnis von Bruhn/Zimmermann (1993, 30) überein. Der größte Unterschied zu den Ergebnissen von Bruhn/Zimmermann liegt in der Reihung des persönlichen Verkaufs, der bei dieser Studie auf Platz 2 landet, bei Bruhn/Zimmermann jedoch nur auf Platz 7. Dies kann jedoch darauf zurückzuführen sein, dass Bruhn und Zimmermann nicht nach der Bedeutung der Kommunikationsfunktion für das Top-Management gefragt haben, sondern nach der „Stellung der Funktion im Gesamtkonzept der Kommunikation“. Werbung wird bei Bruhn und Zimmermann ebenfalls vor Öffentlichkeitsarbeit und Verkaufsförderung angesiedelt. Ein weiterer Unterschied liegt in der Reihung von Direktmarketing und Messen/Ausstellungen/Events: Während Direktmarketing in der Bedeutungsrangliste der amerikanischen Firmen in dieser Studie vor Messen/Ausstellungen/Events gelandet ist (im Budget dahinter), liegt Direktmarketing in seiner Bedeutung im Kommunikationskonzept bei den deutschen Firmen deutlich hinter Messen/Ausstellungen/Events (Bruhn/Zimmermann 1993, 30). Diese unterschiedliche Einschätzung der Funktion Direktmarketing kann möglicherweise auf einen Vorsprung bezüglich des Einsatzes von Datenbanktechnologie und die Unterschiede im Datenschutz (Deutschland ist viel restriktiver als die USA) zurückzuführen sein.

Mittelwerte der Rankings (1-8) nach Bedeutung für das Top-Management		Funktion	Funktion	Mittelwerte der Rankings (1-8) nach Budgetzuteilung
2,09	Werbung		Werbung	1,55
2,27	Persönlicher Verkauf		Corporate Public Relations	2,04
3,01	Corporate Public Relations		Persönlicher Verkauf	2,21
3,18	Verkaufsförderung		Verkaufsförderung	3,03
3,37	Mitarbeiterkommunikation		Messen & Veranstaltungen	3,13
3,41	Product Public Relations		Direktmarketing	3,42
3,44	Direktmarketing		Product Public Relations	3,52
3,78	Messen & Veranstaltungen		Mitarbeiterkommunikation	4,00

Tabelle 10-8: Bedeutungs- und Budgetreihenfolge der Kommunikationsfunktionen

10.6.3.2 Prozesse des abteilungsübergreifenden Managements

Die Analyse der Prozesse, die gegenseitige Abstimmung im Unternehmen ermöglichen, zeigt, dass vor allem das Instrument der Sitzung häufig eingesetzt wird, wäh-

rend Job-Rotation zwischen Kommunikationsfunktionen noch selten stattfindet. Während abteilungsübergreifende Sitzungen zwischen den Kommunikationsfunktionen bereits relativ häufig stattfinden, werden Agenturen noch nicht so oft dazugebeten. Die Tabelle der Mittelwerte (der Skalenwerte von 1-10) gibt einen guten Überblick über die generelle Ausprägung der angegebenen Prozesse.

Frage 10: To what extent are the following practices applied within your company's communications or marketing departments?			
Verkürztes Statement:	Mittelwert:	Standardabw.	N*
a: Approval of communication efforts centralized	6,30	3,19	66
b: Crossfunctional staff meetings of communicators	5,81	2,90	123
c: Agencies attend cross-functional meetings	4,94	3,00	64
d: Regular interdepartmental meetings with sales, research, production, customer service	5,57	2,74	65
e: Formal communication to keep employees informed about marketing objectives and programs	6,14	2,57	66
f: Ad agency responsible for overseeing integration	3,35	2,62	65
g: Regular job-rotation within communications	3,56	2,67	57

*Frage 10 wurde mit Ausnahme von Frage 10b nur in der zweiten Aussendung des Fragebogens inkludiert und erreicht daher nur eine Teilnehmerzahl von N=66.

Tabelle 10-9: Ausgeprägtheit des abteilungsübergreifenden Managements

Abstimmung mit anderen Abteilungen im Unternehmen, wie z.B. der Produktions- oder Personalabteilung, scheint ebenso häufig oder selten stattzufinden wie Abstimmung zwischen den Kommunikationsfunktionen (46,2% der Befragten vergeben Skalenwerte von 1= „überhaupt nicht“ bis 5= „mittelmäßig oft“ auf einer Skala von 1-10). Alarmierend ist hier, dass 17,5 Prozent der Unternehmen angeben, gar keine Sitzungen mit Mitgliedern aller Kommunikationsfunktionen abzuhalten bzw. dass die Hälfte der Firmen dies nur selten praktiziert (Skalenwerte von 1-5). Job-Rotation zwischen Kommunikationsfachgebieten findet bei rund 30 Prozent der Firmen überhaupt nicht statt und beinahe drei Viertel der Firmen (73,7%) praktizieren Job-Rotation nicht sehr häufig (Skalenwerte von 1-5).

Während ein Viertel der Unternehmen ihre Agenturen überhaupt nicht zu internen Sitzungen einlädt (Skalenwert 1), praktizieren mehr als 30 Prozent der Firmen dies nur spärlich (31,2% geben Skalenwerte von 2 bis 5 an). Die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen die Aufgaben der Integration nicht an ihre Werbeagenturen delegieren; 40 Prozent der Befragten kreuzten an, dass die Werbeagentur nicht dazu beauftragt sei, die Integration zu überwachen. Mehr als drei Viertel (77%) geben insgesamt an, dass die Verantwortung für Integration bei Agenturen entweder gar nicht an diese übertragen wird oder eher gering ist (Skalenwerte von 1-5).

Bezüglich der Frage, ob die Genehmigung der Kommunikationsprogramme an einer zentralen Stelle im Unternehmen erfolgt, teilen sich die Unternehmen in zwei Gruppen. Während ein Drittel der Unternehmen dies eher nicht praktiziert (Skalenwerte von 2 bis 5), gibt es viele Firmen (21,2%), die dies zu 100 Prozent praktizie-

ren (Skalenwert 10), also eine sehr zentralistische Zuordnung der Entscheidungskompetenzen haben. Die Information aller Mitarbeiter über Marketingziele und Programme scheint relativ gut zu funktionieren. Nur 6 Prozent geben an, dies überhaupt nicht zu tun, ein Drittel gibt an, dies nicht bzw. nicht so häufig zu tun (Skalenwerte von 1 bis 5).

10.6.4 Stufe 3: Kundenorientierte Integration

10.6.4.1 Aufbau und Einsatz von Kundendatenbanken

Die Mehrheit der Firmen führt Kundendatenbanken, wie man von dem hohen Mittelwert (7,16 von 10) ablesen kann. Rund die Hälfte der Firmen zeichnet das Verhalten ihrer Kundinnen auf (Mittelwert von 5,62), wobei jedoch der Zugang zu den Daten für Marketing- und Kommunikationsexpertinnen sowie die Benutzerfreundlichkeit der Datenbanken noch deutlich zu verbessern sind (Mittelwert von 4,29).

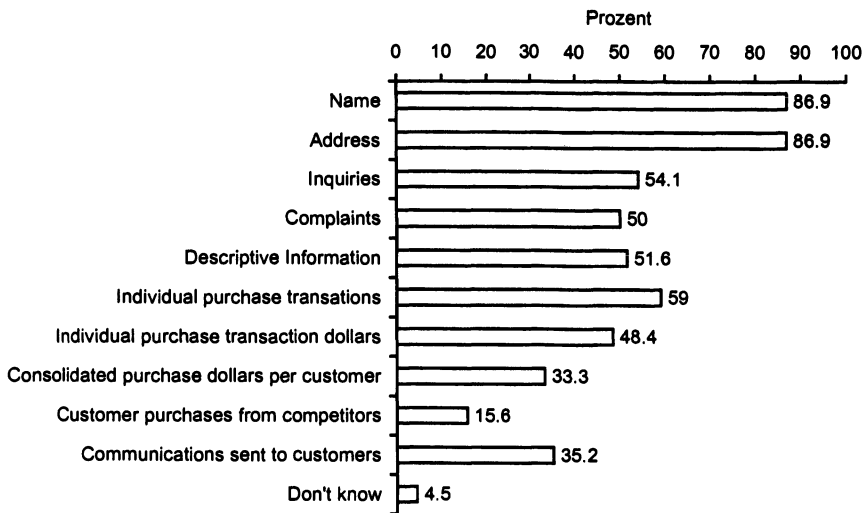
Frage 22: To what extent... N = 123 Unternehmen	M*	SA*
a: Does company maintain customer databases	7,16	2,65
b: Are databases used to track customer's behavior	5,62	3,01
c: Are databases accessible and user friendly for marketing	4,29	2,68

* „M“ steht für Mittelwert und „SA“ für Standardabweichung.

Tabelle 10-10: Einsatz von Kundendatenbanken

Welche Daten sich in den Datenbanken befinden, zeigt das nachfolgende Balkendiagramm. Die Mehrzahl der Firmen speichert bereits Namen und Adressen ihrer Kunden (je 86,9%). Rund die Hälfte der Unternehmen erfassen auch beschreibende Kundendaten (demografischer Art), Kundenanfragen und Beschwerden in ihrer Datenbank. Fast 60 Prozent der Firmen erfassen einzelne Kauftransaktionen, wobei 50 Prozent der Firmen auch die Dollarsummen dieser einzelnen Kauftransaktionen erfassen. Nur ein Drittel der Firmen scheint daran interessiert zu sein, den Gesamtwert ihrer Kundenbasis festzustellen, sie berechnen die Gesamtsumme, die eine Kundin bei der Firma umgesetzt hat. Ein weiteres Drittel der Unternehmen hält fest, welche Kommunikation mit diesen Kunden stattgefunden hat und 15,6 Prozent schätzen die Anzahl der Käufe, die die Kunden bei den Wettbewerbern tätigen.

Die meisten Firmen geben an, recht umfassende Spezialprogramme zur Abwicklung von Kundenanfragen oder Kundenbeschwerden zu haben (Mittelwert von 6,94 auf einer Skala von 1 bis 10); Standardabweichung von 2,3). Eine Reihe der Unternehmen verwendet bereits interaktive Medien, um Feedback von Kunden und potenziellen Kunden einzuholen: am häufigsten werden gebührenfreie Telefonnummern angegeben (Mittelwert von 7,76), gefolgt von Internet und E-Mail (Mittelwert von 6,44), Gutscheinen oder Antwortkarten (Mittelwert von 5,80).



Grafik 10-18: Art der Information, die in Kundendatenbanken gespeichert wird (N = 122)

10.6.4.2 Praxis der Kundenorientiertheit

Viele der Firmen geben an, dass sie sich in ihrer Kommunikationsarbeit auf die bereits bestehenden Beziehungen mit Kunden konzentrieren (Mittelwert von 6,69). Die Mehrheit der Firmen informiert jene Mitarbeiter über Marketing- und Kommunikationsprogramme, die in ständigem Kontakt mit Kunden sind (Mittelwert von 6,39). Ein Spezialtraining für den „richtigen“ Umgang mit Kunden wird noch eher selten von den Firmen eingesetzt.

Frage 17: To what extent does your company....	M*	SA*
N = 123 Unternehmen		
j: Focus on relationships with current customers	6,69	2,35
k: Inform front-line personnel about marketing programs in time	6,33	2,27
l: Train employees with customer contact in satisfaction skills	5,70	2,71

* „M“ steht für Mittelwert und „SA“ für Standardabweichung.

Tabelle 10-11: Informiertheit und Schulung der Mitarbeiterinnen

Kundinnen und zukünftige, potenzielle Kunden werden von den an der Befragung teilnehmenden Unternehmensvertretern erwarteterweise als jene Zielgruppen eingestuft, mit denen das Unternehmen am häufigsten kommuniziert (die Mittelwerte liegen bei 7,68 für Kunden versus 6,62 für potenzielle Kundinnen, auf der Skala von 1 bis 10).

10.6.5 Stufe 4: Bezugsgruppenorientierte Integration

Die Reihung der Bezugsgruppen, nach dem Ausmaß der Kommunikation mit diesen Gruppen, wird von den Kunden (Mittelwert von 7,68) vor den Mitarbeitern (7,08) und den potenziellen Kunden (6,62) angeführt. Darauf folgen die Aktionäre (6,40) und die staatlichen Behörden und Regierungsinstitutionen (6,39).

10.6.5.1 Praxis der Bezugsgruppenorientierung

Die nachfolgende Tabelle zeigt jene Variablen der Frage 17, die einen Indikator für die Integration auf der Ebene aller Bezugsgruppen liefern. Die Mehrheit der Firmen gibt an, dass sie eine proaktive Presse- und Medienarbeit verrichten (Mittelwert von 7,03) und ständig ihre Umwelt und ihre Wettbewerber beobachten (6,69). Im Durchschnitt informieren die Firmen ihre Mitarbeiter nicht sehr regelmäßig über ihre Marketingprogramme (5,88) und der Mediaplan ist ebenfalls nicht unbedingt eine ausgewogene Kombination von Massen- und „Eins-zu-eins“-Medien. Auch was das Ausmaß der Durchführung von informellen und formellen – auf Forschung beruhenden – Analysen der Markenkontaktpunkte betrifft, befinden sich die Firmen durchschnittlich in der mittleren Bandbreite der Skala. Dasselbe gilt für den Mittelwert der Antworten auf die Frage, in welchem Ausmaß Firmen jene Botschaften berücksichtigen, die von Preis, Distribution, Produkt, Service oder anderen Variablen gesendet werden (5,89).

Frage 17: To what extent does your company.... N = 123 Unternehmen	M*	SA*
m: Practice proactive media and trade press relations	7,03	2,46
a: Perform environmental and competitive analysis	6,69	2,25
b: Inform all employees about marketing programs	5,88	2,32
i: Balance its media plan between mass media and one-to-one	5,70	2,71
h: Perform an informal study of customer brand contacts	5,42	2,71
g: Perform a formal study of customer brand contacts	5,08	2,84

* „M“ steht für Mittelwert und „SA“ für Standardabweichung.

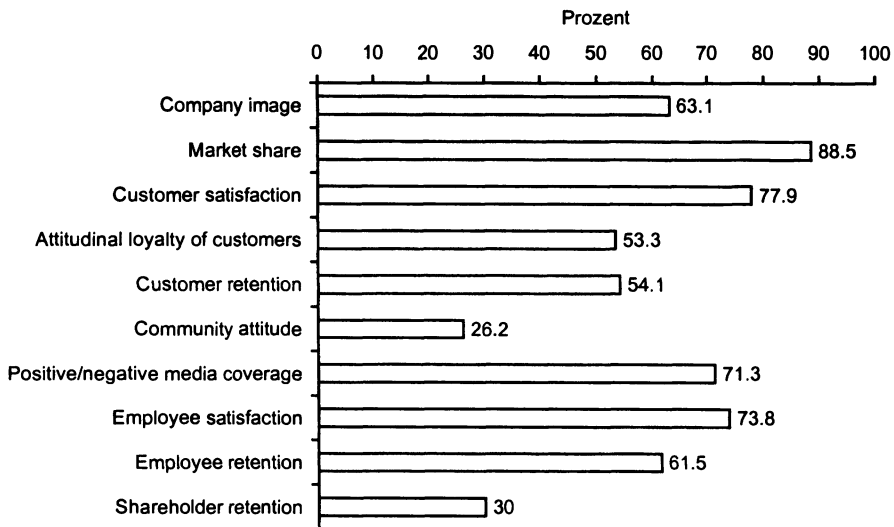
Tabelle 10-12: Praxis der Medienarbeit, der Internen Kommunikation und der Umwelt- und Markenkontaktanalyse

10.6.5.2 Einsatz von Feedback-Instrumenten

Integrierte Kommunikation stellt im Idealfall einen Prozess dar, der einem geschlossenen Kreislauf gleicht. Das heißt, man beginnt mit der Ist-Analyse, setzt mit der Planung fort, dann folgt die Durchführung und der Prozess endet mit der Evaluation, deren Ergebnisse wiederum in die Planung einfließen. Um zu eruieren, inwieweit Firmen den Erfolg ihrer Kommunikationsprogramme messen, mussten die Befragungsteilnehmerinnen jene Kennzahlen auf einer vorgegebenen Liste ankreuzen, die in ihrem Unternehmen erhoben werden. Die am häufigsten erhobene Kennzahl, sie wird von 88,5 Prozent der Firmen gemessen, ist der Marktanteil. Erstaunlicherweise

folgt darauf bereits die Überprüfung der Zufriedenheit der Kunden (77,8%) und der Mitarbeiter (73,8%). Die Mehrzahl der Firmen führt eine Analyse der Medienberichterstattung durch (71,3%) und 63,1 Prozent der Unternehmen geben regelmäßig Imageanalysen in Auftrag (siehe Balkendiagramm).

Rund drei Viertel der Firmen sind Aktiengesellschaften (74,5%), die sich um gute Beziehungen mit Aktionären und Analystinnen kümmern müssen. Noch immerhin 30 Prozent der an der Umfrage beteiligten Firmen messen daher die Treue ihrer Aktionäre.



Grafik 10-19: Angaben zur Praxis der Erfolgsmessung in Prozent (N = 122)

10.6.6 Stufe 5: Strategische und finanzielle Integration

10.6.6.1 Analyse der strategischen Unternehmensausrichtung

Als die Unternehmen danach gefragt wurden, welche der in Grafik 10-19 angeführten Messgrößen denn am meisten Bedeutung in ihrem Unternehmen erhalte, gaben 40,6 Prozent an, dass der Marktanteil die wichtigste Erfolgskennzahl sei, gefolgt von bereits 39,6 Prozent, die Kundenzufriedenheit als die wichtigste Erfolgszahl benennen. 7,5 Prozent der Befragten nannten Imagewerte als die wichtigste Kennzahl, 6,6 Prozent gaben Kundentreue als wichtigste Größe an und 2,8 Prozent nannten Aktionärstreue als jene Zahl, die Unternehmensentscheidungen am meisten und häufigsten beeinflusst.

10.6.6.2 Ausgeprägtheit der Erfolgsmessung

Die Analyse des Ausmaßes, mit dem die unterschiedlichen Kommunikationsfunktionen den Erfolg ihrer Aktivitäten messen, ergab keine großen Unterschiede. Am häufigsten wird Erfolgsmessung von der Kommunikationsfunktion Verkaufsförderung eingesetzt (Mittelwert von 6,63 auf einer Skala von 1 bis 10), gefolgt von Direktmarketing (6,21) und Produktwerbung (6,03). Danach kommt der persönliche Verkauf mit einem Mittelwert von 5,52 vor der Unternehmenswerbung (5,30). Wie in der folgenden Tabelle zu sehen ist wird das Ausmaß, in dem Marketingkommunikationsfunktionen den Erfolg ihrer Programme messen, höher eingeschätzt als das für Öffentlichkeitsarbeit und Mitarbeiterkommunikation der Fall ist.

Ausmaß der Erfolgsmessung nach Kommunikationsfunktion (N = 123)		
Kommunikationsfunktion	Mittelwert (Skala 1-10)	Standardabweichung
Verkaufsförderung	6,63	2,77
Direktmarketing	6,21	3,06
Produktwerbung	6,03	2,88
Persönlicher Verkauf	5,52	3,09
Unternehmenswerbung	5,30	3,25
Produkt-PR	5,16	2,77
Messen & Veranstaltungen	5,09	2,88
Mitarbeiterkommunikation	4,99	2,60
Unternehmens-PR	4,96	2,47

Tabelle 10-13: Praxis der Erfolgsmessung der einzelnen Kommunikationsfunktionen

10.6.6.3 Anwendung unterschiedlicher Evaluationsmethoden

Die Auswertung der Angaben zum Einsatz einzelner Forschungsmethoden ergab, dass die Gruppendiskussion noch immer am häufigsten eingesetzt wird (Mittelwert von 6,70 auf einer Skala von 1 bis 10), gefolgt von Datenbankanalysen (5,69), Einzelinterviews (5,49) und postalischen Umfragen (5,46). Beobachtung (4,74) und Experiment (3,41) werden erwartungsgemäß höchst selten eingesetzt. Was den gegenseitigen Austausch von Forschungsergebnissen und –erkenntnissen betrifft, schätzen sich die Firmen im Mittelfeld ein (Mittelwert von 5,75), das heißt in diesem Bereich steckt noch einiges an „Integrationspotenzial“.

Nach wie vor scheint in der Praxis das Messen von Einstellungen zu überwiegen und das Messen des tatsächlichen Verhaltens der Bezugsgruppen noch nicht sehr verbreitet zu sein. Zu finanziellen Analysen ist zu sagen, dass die allgemeine Kostenanalyse bezüglich dessen, wie viel Anfragen von Seiten der Kunden dem Unternehmen kosten, schon etwas häufiger durchgeführt wird, während eine Kostenanalyse, die für das Berechnen eines Investitionsertrages „Return on Investment (ROI)“ herangezogen werden könnte, noch nicht sehr häufig stattfindet. Trotzdem geben immerhin bereits mehr als ein Drittel der Firmen (39,1 Prozent) an, dass sie den

finanziellen „Return on Investment“ für die Gesamtheit ihrer Marketing- und Kommunikationsausgaben berechnen.

Ein relativ großes Defizit herrscht in den Firmen in Bezug auf das interne „Teilen“ von Forschungsergebnissen und -erkenntnissen. Denn um ein Unternehmen wirklich nach Kundenbedürfnissen auszurichten, müssten die Handlungen sämtlicher Abteilungen mit den Bedürfnissen und Werthaltungen der Bezugsgruppen in Übereinstimmung gebracht werden.

Frage 33: To what extent does your company use the following measures to quantify and evaluate the effectiveness of its communication efforts? N = 65 Unternehmen**	M*	SA*
Kommunikations-Output (Media-Gewicht, GRP's, ²⁶⁶ CPM, ²⁶⁷ Medienanalyse)	6,86	2,84
Antworten auf interaktive Taktiken (Anrufe erhalten, Teilnehmer in Web-Umfragen, etc.)	6,22	2,91
Vorher-Nachher Messung der Kommunikationswirkung	6,23	2,91
Datenbankanalyse inklusive Profilanalyse und Punktevergabe, um die besten Kunden zu identifizieren	4,79	2,76
Kostenanalyse pro Anfrage/Bestellung	5,41	2,79
Kosten der Neukundenakquisition	4,29	2,84
Finanzielle Langzeit-Kennzahlen (Return on Investment für sämtliche Marketing- und Kommunikationsausgaben pro Kundensegment)	4,88	2,85

* „M“ steht für Mittelwert und „SA“ für Standardabweichung.

** Diese Frage war nur Teil der zweiten Aussendung, die 65 Personen beantworteten.

Tabelle 10-14: Praxisanwendung der Evaluationsmethoden

10.6.6.4 Evaluation der „besten“ Kunden

Mehr als die Hälfte der Firmen (54,7%) haben formale Programme entwickelt, um die besten Kunden – meist die, die den höchsten Umsatz/Gewinn einbringen – zu identifizieren. Von den Firmen, die derartige Kategorisierungen vornehmen, geben wiederum fast die Hälfte an, dass der Großteil ihres Gewinns – rund 80 Prozent – von nur einem Fünftel ihrer Kunden generiert wird. Bei mehr als einem Drittel der Firmen stammt der Großteil des Gewinns – wieder rund 80 Prozent – von rund 40 Prozent der Kunden, bei den restlichen 12 Prozent stammen die 80 Prozent Gewinn noch von rund 60 Prozent der Kunden.

Nachdem diese „gewinnbringenden“ Kunden identifiziert sind, erhalten sie von 43,1 Prozent der Firmen eine Vorzugsbehandlung. Von mehr als einem Drittel der Firmen (35,4%) erhalten sie spezielle Preisnachlässe, von 29,2 Prozent erhalten sie

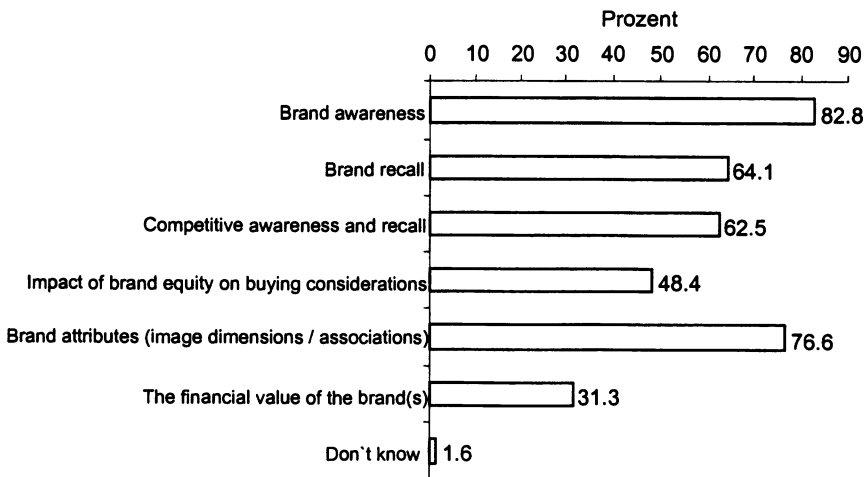
²⁶⁶ GRP steht für „Gross Rating Points“, die sich aus Reichweite des Mediums, multipliziert mit der Häufigkeit, mit der das Publikum durch dieses Medium erreicht wird, errechnen. Diese Kennzahl wird dazu benutzt die Kosten unterschiedlicher Mediapläne/Aktivitäten zu berechnen.

²⁶⁷ CPM steht für „Cost-per-Thousand“, die Kosten um eintausend Individuen oder Haushalte zu erreichen und ist jene Kennzahl die Kommunikationsmanager dazu benutzen, um die Kosten unterschiedlicher Kontaktmöglichkeiten (Medien/Schaltpläne) zu vergleichen.

Dankesbriefe oder sonstige Sendungen mit der Post. 15,4 Prozent vergeben Geschenke und Prämien, 13,8 Prozent richten eine gebührenfreie Telefonnummer ein und 9,2 Prozent bieten eine Clubmitgliedschaft an. 18,5 Prozent geben an, nichts für ihre besten Kunden zu tun und 10,8 Prozent der Befragungsteilnehmer wissen über die von ihrer Firma angebotenen Kundenprogramme nicht Bescheid.

10.6.6.5 Strategische Markenevaluation

Strategische Integration findet meist auf der Ebene der Marke(n) statt, denn die Marke ist das „integrierte“ Vorstellungsbild, das in den Köpfen der Kunden und anderen Bezugsgruppen existiert und deren Entscheidungen beeinflusst. Etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen (51,5%) haben eine Marke, die sowohl den Unternehmensnamen bildet als auch die Produktbezeichnung darstellt. Um auf der Ebene von Marken effektiv arbeiten zu können, müssen dafür auch Instrumente der Evaluation eingesetzt werden. Die folgende Grafik (N = 120) veranschaulicht, wie viel Prozent der Unternehmen die aufgelisteten Marken-Evaluierungsmethoden einsetzen.



Grafik 10-20: Praxisanwendung der Methoden der Marken-Evaluation

10.6.6.6 Einbeziehung der Kommunikationsfunktionen in strategische Entscheidungen

Die strategische Bedeutung der Kommunikationsfunktionen bzw. die Werthaltung, die ihnen entgegengebracht wird, zeigt sich am deutlichsten durch ihre Einbeziehung oder Nichteinbeziehung in strategische Entscheidungen und Bereiche, wie z.B. die Entwicklung neuer Produkte. Deshalb wurde in Frage 18 überprüft, ob es einen

Unterschied zwischen dem Zeitpunkt der Einbeziehung von Public Relations und Marketingkommunikation gibt. Während bei rund 65 Prozent der Firmen Public Relations erst während der Planung der marktlichen Produkteinführung miteinbezogen wird, wird Marketingkommunikation in vielen Fällen bereits während der Ideengenerierungsphase (21%) für neue Produkte bzw. bei der Selektion eines Konzeptes (16,1%) oder der Produktentwicklungsphase (25,8) miteinbezogen. Bei einem Drittel der Firmen wird auch Marketingkommunikation erst während der Planung der Markteinführung miteinbezogen.

10.6.6.7 Budgetentwicklung und -aufteilung

Während zwei Drittel der Firmen davon ausgehen, dass ihr Budget für Kommunikationsausgaben innerhalb der nächsten drei Jahre steigen wird, glauben 28 Prozent, dass es gleich bleiben wird und 6 Prozent, dass es verringert wird.

Von denjenigen die davon ausgehen, dass es steigt, nehmen 22 Prozent an, dass es um weniger als 3 Prozent steigen wird, 42,7 Prozent nehmen an, dass es um bis zu 5 Prozent steigen wird und 35,4 Prozent gehen davon aus, dass es um mehr als 6 Prozent steigen wird. Fast die Hälfte der Firmen (47,1%) geben an, dass sie das Kommunikationsbudget auf strategische Weise, nämlich auf der Basis der Ziele für jede Abteilung erstellen. 28,6 Prozent übernehmen das Vorjahresbudget, welches nach einem bestimmten Prozentsatz nach oben oder unten verändert wird. 17,6 Prozent ermitteln das Budget anhand eines festgelegten Prozentsatzes vom Umsatz und 6 Prozent geben an, eine Kombination von prozentualer Veränderung bei gleichzeitiger Berücksichtigung von Zielen anzuwenden.

Bezüglich der Aufteilung des Kommunikationsbudgets auf die verschiedenen Funktionen geben immerhin 63 Prozent der Unternehmen an, auf die Ziele Rücksicht zu nehmen. 22,7 Prozent gehen wieder nach historischen, übernommenen Zahlen vor und nur noch 8,4 Prozent scheinen einen Modus zu verfolgen, der auch den jeweiligen Kommunikationsfunktionen bestimmte Umsatzanteile zuordnet, die in ein Budget umgerechnet werden.

10.7 Zusammenfassung

Die deskriptive Analyse der demografischen Variablen ergab, dass die Befragungsteilnehmer aufgrund ihrer Erfahrung (durchschnittlich 10 Jahre beim Unternehmen) und ihrer einflussreichen Position (Direktor oder Vizepräsidentin usw.) sicher in der Lage waren, die anspruchsvollen Fragen gewissenhaft und richtig zu beantworten. Der Großteil der Teilnehmerinnen arbeitet im Marketing (55,3 Prozent) oder in Corporate Communications (35 Prozent), wobei aufgefallen ist, dass Personen, die sich Corporate Communications-Abteilungen zuordnen, meist Public Relations als ihre Profession angeben. Public Relations scheint damit zwar als Abteilungsbezeichnung in US-amerikanischen Firmen von „Corporate Communications“ abgelöst worden zu sein, ist jedoch als Profession mit 30,1 Prozent der Befragten prominent vertreten. Die Auswertung der Daten ergab, dass bei fast zwei Drittel der Unternehmen (64,8 Prozent) Kommunikation an der Unternehmensspitze verankert ist und

der oberste Kommunikator entweder an den CEO, den Präsidenten, den Chief Financial Officer oder den Chief Administrative Officer des Unternehmens berichtet. Bei den restlichen Unternehmen berichtet die höchste Kommunikationsposition entweder an den Vorstandsvorsitzenden oder den „Senior Vice President of Marketing“.

Fast 40 Prozent der teilnehmenden Unternehmen gehören dem Dienstleistungssektor an, ein Drittel der Konsumgüterbranche, rund 15 Prozent sind im Industriegüterbereich tätig und 12 Prozent der befragten Unternehmen sind im Handel tätig. Dies lässt darauf schließen, dass die Mehrzahl der befragten Unternehmen – weil es in der Dienstleistungs- und Industriegüterbranche so üblich ist – bestimmte Daten wie Name und Adresse, bisherige Käufe, spezielle Bedürfnisse usw. über ihre Kunden bereits erfasst. Dadurch ist bei mehr als der Hälfte der Unternehmen eine wichtige Voraussetzung für kundenorientierte Integration bereits gegeben.

Die in der Untersuchung erfassten Unternehmen gehören zu den größten der USA, sowohl in Bezug auf die Anzahl der Mitarbeiterinnen als auch bezüglich ihres Umsatzes. Drei Viertel der Firmen sind Aktiengesellschaften und müssen daher über ihre Leistung und ihre Vorgehensweise ausführlicher Rechenschaft ablegen als ihre privaten Wettbewerber. Typischerweise kann man auch davon ausgehen, dass Aktiengesellschaften mehr Aufmerksamkeit im öffentlichen Diskurs gewidmet wird und sie für die Stärkung ihres Marktwertes mehr in Kommunikation investieren müssen als Privatfirmen.

Bei der Mehrzahl der Unternehmen sind alle genannten Kommunikationsfunktionen im Unternehmen vertreten, wobei Werbung, Product Public Relations und Direktmarketing am häufigsten durch Agenturen unterstützt werden. Rund 72 Prozent der Befragten gaben an, dass die Kommunikationsfunktionen ihres Unternehmens innerhalb der letzten drei Jahre reorganisiert wurden. Die Gründe dafür waren vielfältig: Auswechseln des Management-Teams, Veränderungen im Unternehmen, in der Branche und im Handel und die Internationalisierung/Globalisierung der Märkte.

Die Mehrzahl der Kommunikationsfunktionen sind entweder unter der Dachabteilung „Marketing“ oder der Dachabteilung „Corporate Communications“ organisiert. 12 Unternehmen haben bereits alle Kommunikationsfunktionen in einer Abteilung organisiert. Insgesamt haben bereits mehr als ein Fünftel der Unternehmen sieben, acht oder alle neun Funktionen in einer Abteilung, was eine große Vereinfachung für die Integrationsbestrebungen darstellen kann. Bei 37,5 Prozent der Firmen berichten sechs oder mehr der neun Funktionen an Marketing, während die vergleichbare Zahl für Corporate Communications bei nur 8,1 Prozent liegt. An Corporate Communications berichten typischerweise zwischen zwei und drei Kommunikationsfunktionen. Dies könnte einen formalen Erfolg für alle jene darstellen, die Marketing als Dach für die Integration der Kommunikationsfunktionen vorgeschlagen haben.

Die Aufteilung der Kompetenzen zwischen Marketing und Corporate Communications erscheint jedoch im Vergleich zur Struktur noch relativ traditionell. Unternehmenswerbung fällt bei 53 Prozent der Unternehmen in den Verantwortungsbereich des Marketings, bei 33 Prozent ist die Abteilung Corporate Communications

dafür verantwortlich. Corporate Public Relations ist bei 80 Prozent der Firmen in der Abteilung Corporate Communications angesiedelt, Direktmarketing bei 71 Prozent der Firmen im Marketing. Die Verantwortung für Interne Kommunikation liegt meist bei Corporate Communications (51%), während Marketing eindeutig für Produktwerbung, Messen/Events und Verkaufsförderung zuständig ist (71/57/71%). Der Verkauf ist in 47 Prozent der Unternehmen ebenfalls in der Marketingabteilung beheimatet, in 30 Prozent der Fälle separat organisiert. Diese Trennung von Marketing und Verkauf ist oft die Ursache für jene Schwierigkeiten, die bestehen, wenn die Kommunikationsaktivitäten der Verkaufsabteilung mit anderen Bereichen integriert werden sollen. Product Public Relations verteilt sich auf Marketing (39%) und Corporate Communications (48%). Werbung gilt als jene Kommunikationsfunktion, die vom Top-Management sowohl bezüglich ihrer Bedeutung als auch bezüglich des Budgets in 41 (bzw. 53 Prozent der) Unternehmen an die erste Stelle gereiht wird, gefolgt vom persönlichen Verkauf, der in 29 Prozent der Firmen auf Platz 1 gereiht wird und den Corporate Public Relations, die in 11 Prozent der Fälle als wichtigste Funktion eingestuft werden.

Zur strategischen Ausrichtung der Unternehmen ergab die Untersuchung, dass die Mehrzahl der Firmen den Verkauf bzw. die Erhöhung des Umsatzes als wichtigstes Ziel angeben (38,1%), gefolgt von 33,9 Prozent der Firmen, die Gewinn als wichtigstes Ziel formulieren. Marktanteil wird nur noch von 10 Prozent der Firmen als oberstes Ziel genannt, während bereits 17,4 Prozent die Wertsteigerung der Marke als oberstes Ziel definieren. Trotzdem muss man schlussfolgern, dass die kurzfristige Verkaufsorientierung, die oftmals der Integration zum Teil entgegenwirkt, bei den meisten Firmen noch überwiegt.

Bezüglich der allgemeinen Entwicklung der Kommunikationsbudgets ergab die Untersuchung, dass die Mehrzahl der Befragten davon ausgeht, dass das Kommunikationsbudget innerhalb der nächsten Jahre weiter steigen wird. Auf ein allgemeines Defizit verweist jedoch die Tatsache, dass nicht einmal die Hälfte der Unternehmen das Kommunikationsbudget auf strategische Weise, nämlich auf der Basis der Ziele jeder Abteilung, erstellen.

Der Erfolg der Kommunikationsfunktionen bezüglich des Erreichens ihrer Ziele wird allgemein relativ hoch eingeschätzt, wobei einige wenige Teilnehmer auch sehr kritisch und andere sehr positiv geantwortet haben. Keine der Kommunikationsfunktionen wurde als außergewöhnlich effektiv bewertet, Corporate Public Relations führten diese Wertung aber mit einem Mittelwert von 6,02 (auf einer Skala von 1 bis 10) vor Personal Selling (5,99) und Product Advertising (5,90) an.

Das Integrationsausmaß der Kommunikationsfunktionen wurde bei der Mehrzahl der Unternehmen bereits erstaunlich hoch eingeschätzt. 57,7 Prozent der Teilnehmerinnen geben bereits an, „eher“ bis „sehr“ bzw. „voll integriert“ zu sein (Skalenwerte von 6 bis 10). Nur vier Unternehmen gaben an, überhaupt nicht integriert zu sein (Skalenwert 1). Auch was das Ausmaß an bereits bemerkbarer Auswirkung der Integration auf den allgemeinen Unternehmenserfolg betrifft waren die Ergebnisse der Selbsteinschätzung erfreulich. Der Mittelwert der 114 Firmen, die auf diese Frage geantwortet haben, liegt bei 6,1 (10 = Max.), das heißt, es wird bereits eine positive Wirkung beobachtet.

Die Einschätzung der Integration der Unternehmen mit ihren Agenturen fiel für die Gesamtgruppe – im Vergleich dazu – relativ pessimistisch aus: Der arithmetische Mittelwert betrug nur 4,1 auf einer Skala von 1-10. Auch die Integration zwischen den für ein Unternehmen arbeitenden Agenturen wurde eher gering eingeschätzt. Die meisten Agenturen werden in Form von Honoraren bzw. einer Kombination aus Honorar und Kommission bezahlt, 16,7 Prozent der Unternehmen entlohnen ihre Agenturen aber bereits zum Teil auf der Basis der erzielten Wirkungen. Das heißt, dass das Augenmerk auch bei Agenturbewertungen immer mehr auf deren Ergebnisorientierung und die darauf basierende Optimierung der Kommunikationsprogramme fällt. Die Antworten auf die Frage, wer die Integration koordinieren soll, das Unternehmen oder die Agentur, stimmen mit den Ergebnissen der in Kapitel 8 analysierten Studien überein. Die Unternehmen wollen selbst die Integration überwachen.

Die Auswertung der Angaben zur formalen und inhaltlichen Integration ergaben, dass bereits fast alle Unternehmen Maßnahmen dazu initiiert haben. Fast alle Unternehmen (94,3%) setzen z.B. Design-Handbücher für die formale Integration ein. Auch die strategische Ausrichtung der Kommunikation wird vom Großteil der Unternehmen sichergestellt, indem sie eine ausformulierte Kommunikationsstrategie und einen Kommunikationsplan erarbeiten. Die Mehrheit der Firmen gab an, dass sie eine proaktive Presse- und Medienarbeit verrichten, der Mediaplan entspricht jedoch noch nicht immer der gesunden Mischung aus Massen- und „Eins-zu-Eins“-Medien, die er darstellen sollte. Die inhaltliche Abstimmung der Botschaften mit der Markenpositionierung und die Konsistenz der Botschaften werden ebenfalls sehr positiv beurteilt. Die Berücksichtigung bzw. Koordination der Botschaften, die von anderen Kontaktpunkten (alle die nicht durch geplante Kommunikation entstehen) übermittelt werden, findet jedoch noch nicht so häufig statt. Dies weist darauf hin, dass die meisten Kommunikatoren bereits ein Bewusstsein dafür entwickelt haben, dass es wichtig ist den kontrollierbaren, geplanten kommunikativen Auftritt zu koordinieren und zu integrieren, dass sie aber alle jene Erfahrungen der Bezugsgruppe mit dem Unternehmen, die außerhalb dieses definierten Bereichs stattfinden, nicht miteinbeziehen.

Prozesse, die zu abteilungsübergreifendem Management führen, werden bereits relativ häufig eingesetzt. Einerseits ist die Genehmigung der Kommunikationsmittel und –inhalte bereits oft an einer Stelle zentralisiert, andererseits werden Mitarbeiterprogramme eingesetzt, um über Marketingziele und -aktivitäten zu informieren. Auch werden vermehrt abteilungsübergreifende Sitzungen abgehalten.

Die Vermutung, dass viele der teilnehmenden Unternehmen – aufgrund ihrer Branche – Kundendatenbanken führen werden, hat sich bestätigt. Vor allem Name und Adresse werden häufig erfasst, bereits 60 Prozent der Firmen erfassen Kauftransaktionen, wobei die Hälfte dieser 60 Prozent auch den monetären Wert der Transaktionen erfasst. Ein Drittel der Firmen berechnet bereits den Gesamtwert des Umsatzes pro Kunde und ein weiteres Drittel hält fest, welche Kommunikation mit ihren Kundinnen stattgefunden hat. Bereits mehr als die Hälfte der Unternehmen haben formale Programme entwickelt, um die besten Kunden zu identifizieren, wobei oftmals sogar 80 Prozent des Gewinns von rund einem Fünftel der Kundenbasis

erbracht werden. Bei den speziellen Marketingprogrammen für die besten Kunden wird die Vorzugsbehandlung im Service vor Preisnachlässen und Briefsendungen genannt.

Bezüglich des Einsatzes von Forschung kann zusammengefasst werden, dass die untersuchten Unternehmen sehr viel Marktforschung betreiben. Dies beginnt mit Markt- und Marktanteilsanalysen und Analysen der Wettbewerber, wobei der Marktanteil auch als die wichtigste Kennzahl für viele Unternehmen bestätigt wurde. Dies steht in Widerspruch zu den Ergebnissen bezüglich der wichtigsten strategischen Ziele des Unternehmens, wobei man davon ausgehen kann, dass auch da der Verkauf und der Umsatz wichtiger sind als es von den Kommunikatoren angegeben wurde, für die z.B. Ziele wie Steigerung der Brand Equity nahe liegender sind, weil sie die Auswirkungen ihrer Arbeit auf den Verkauf nicht eindeutig messen können. Rund 80 Prozent der Firmen messen daher auch die Markenbekanntheit und die Markenassoziationen, die eine viel versprechende Evaluationsplattform für integrierte Unternehmenskommunikation darstellen. Der finanzielle Wert der Marken wird allerdings erst von rund 31 Prozent der Unternehmen gemessen. Jeweils drei Viertel der Unternehmen messen die Kundenzufriedenheit und die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen. Rund 71 Prozent analysieren die Medienberichterstattung und rund 63 Prozent geben Imageanalysen in Auftrag.

Die Auswertung bezüglich der Evaluation einzelner Funktionen ergab, dass Marketingkommunikationsfunktionen eher ihren Erfolg messen als Public Relations-Funktionen. Bei den Methoden wird die Gruppendiskussion am häufigsten eingesetzt, vor Datenbankanalysen, Einzelinterviews und postalischen Umfragen. Bereits 39,1 Prozent der Unternehmen gaben an, dass sie den finanziellen Investitionsertrag für die Gesamtheit ihrer Marketing- und Kommunikationsausgaben berechnen. Die Umfrage ergab auch, dass Marketingkommunikation oftmals viel früher im strategischen Prozess der Entwicklung neuer Produkte hinzugezogen wird als Public Relations. Während Marketing bereits während der Ideengenerierung, der Auswahl des Konzeptes bzw. der Produktentwicklungsphase eingebunden wird, kommen Public Relations oft erst in der Launchphase zum Einsatz. Dies lässt darauf schließen, dass Marketing in vielen Unternehmen eher als strategische Funktion gesehen wird und daher eher als verantwortliche Funktion für die Integration der Kommunikation herangezogen wird.

Die deskriptive Analyse lässt insgesamt darauf schließen, dass die Koordination der Kommunikation schon weit fortgeschritten ist und erste Auswirkungen wahrgenommen werden. Viele Integrationsprozesse, von der Planung bis zur Evaluation, wurden bereits in Gang gesetzt. Die Antworten der Befragten lassen jedoch auch darauf schließen, dass die Unternehmen noch weiteres „Integrationspotenzial“ haben, das sich vor allem auf die Kriterien der bezugsgruppenorientierten und strategischen Integration aller Unternehmensbereiche bezieht.

11. Integrationsindex, Integrationsniveau und Integrationseinflüsse

In Kapitel 10 haben wir anhand von Häufigkeitsverteilungen und Summenstatistiken einen Überblick über die Ausprägungen der einzelnen Integrationsvariablen erhalten. Wir haben jedoch – da wir uns auf eine Interpretation der Durchschnittswerte konzentriert haben – noch nichts über das Gesamtausmaß der Integration der Unternehmenskommunikation der untersuchten Unternehmen erfahren. Deshalb soll nun für jedes Unternehmen ein Integrationsindex auf der Basis der wichtigsten Integrationskriterien erarbeitet werden. Dies geschieht einerseits durch Reduktion der Variablen – anhand von Faktorenanalysen²⁶⁸ – auf jene Charakteristika, die das größte Erklärungspotenzial für die Unterschiede bezüglich der dahinterliegenden Integrationsdimension aufweisen und andererseits durch die Zuordnung von Punkten – unter Zuhilfenahme der Clusteranalyse – für das Erfüllen der identifizierten Integrationsdimensionen. Zusätzlich wird das in Kapitel 7 erläuterte Stufenkonzept der Integration einem empirischen Test unterzogen. Auch werden gegen Ende dieses Kapitels einzelne Hypothesen bezüglich bestimmter Integrationseinflüsse überprüft.

11.1 Methodisches Vorgehen

Unter Berücksichtigung der in Teil I vorgestellten Theorieelemente bzw. der definierten Integrationskriterien wurden jene Variablen bzw. Fragen aus dem Fragebogen ausgewählt, die die fünf Stufen der Integration definieren. Jene Variablen, die eine bestimmte Stufe definieren, wurden dann einer Faktorenanalyse unterzogen, um aus der Vielzahl der Variablen jene herauszukristallisieren, die voneinander unabhängige Einflussfaktoren darstellen, also unabhängig voneinander zur Erklärung des Integrationsausmaßes, das das Unternehmen in dieser Stufe erreicht, notwendig sind.²⁶⁹ Jene Variablen, die untereinander stark korrelieren, werden zu einem Faktor zusammengefasst. Variablen aus verschiedenen Faktoren korrelieren untereinander gering. Die vielen Kriterien, die anhand des Fragebogens ermittelt wurden, wurden also mit Hilfe der Faktorenanalyse auf 20 wesentliche Integrationsdimensionen reduziert, die sich theoretisch wiederum auf die fünf Integrationsstufen beziehen bzw. reduzieren lassen würden. Bei der hier verwendeten Hauptkomponentenanaly-

²⁶⁸ Für eine kurze Beschreibung der hier verwendeten Methoden der Datenanalyse siehe statistisches Glossar im Anhang.

²⁶⁹ Die Faktorenanalyse ist also ein Verfahren, das eine größere Anzahl von Variablen anhand der gegebenen Fälle auf eine kleinere Anzahl unabhängiger Einflussgrößen - im vorliegenden Fall könnte man von Integrationsdimensionen sprechen – reduziert. Dabei werden jene Variablen ausgewählt, die die größte Variabilität aufweisen und damit statistisch gesehen das größte Erklärungspotenzial für die Unterschiede bezüglich der dahinterliegenden Integrationsdimension aufweisen.

se müssen bei der Interpretation der Faktoren die auf einen Faktor hoch ladenden Variablen durch einen Sammelbegriff (Komponente) zusammengefasst werden.

Auf der Basis der Faktorenanalyse bzw. der 20 benannten Faktoren wurden zur Ermittlung eines Integrationsindex Punkte für das Erfüllen der einzelnen Kriterien vergeben. Dabei hätte man zwar so vorgehen können, dass man den Unterschied, der zwischen dem höchsten und dem niedrigsten Faktorwert liegt, in fünf Abschnitte teilt und die Unternehmen, je nachdem in welchen Abschnitt sie fallen, mit 0 bis 4 Punkten bewerten können. Um so vorgehen zu können, bzw. um die Faktorenwerte als neue Variable zu verwenden, indem z.B. alle Faktorenwerte einer Stufe einer Clusteranalyse unterzogen werden, müssten die Variablen allerdings dieselbe Skalierung und innerhalb der Skalierung dieselbe Ausrichtung (10= immer positiv) aufweisen, eine Vereinheitlichung, die die vorliegende Untersuchung nicht erlaubte. Deshalb wurden stattdessen – um die Punktevergabe zu erleichtern – auf der Basis der mit dem jeweiligen Faktor hoch-korrelierenden Variablen Gruppen von Unternehmen gebildet, die sich bezüglich der in einem Faktor zusammengefassten Variablen ähnlich verhalten. Dies erlaubte ein differenzierteres Vorgehen, da das Verhalten bezüglich jeder einzelnen Variable bewertet werden konnte. Das Punktevergabeschema basierte auf theoretischen bzw. sachlogischen Überlegungen.²⁷⁰ Eine Gewichtung der Faktoren nach Stufenzugehörigkeit musste nicht vorgenommen werden, da sich durch die unterschiedliche Anzahl der Faktoren, die pro Stufe ermittelt wurden, bereits eine unterschiedliche Gewichtung der Stufen ergab.

Eine voll integrierte Firma konnte maximal 80 Punkte erhalten (20 Faktoren multipliziert mit 4 Punkten). Die erreichte Punktezahl wurde als ermitteltes Integrationsausmaß des Unternehmens interpretiert.

Parallel zur Entwicklung des Integrationsindex wurde ein Test des Stufenkonzeptes durchgeführt. Um zu überprüfen, ob die untersuchten Unternehmen die definierten Integrationsstufen durchwandern, wurde für jedes einzelne Unternehmen überprüft, ob es die Faktoren einer Integrationsstufe erfüllt. Danach wurde, ausgehend von der höchsten Integrationsstufe, die das einzelne Unternehmen noch erfüllte, untersucht, ob es auch alle vorhergehenden Integrationsstufen erfüllt.

Um diese Auswertung durchzuführen wurden die Punkte pro Stufe, die jedes Unternehmen erreichte, zusammengezählt. Wenn ein Unternehmen drei Viertel der pro Stufe zu erreichenden Punkte erzielte – und somit den Großteil der Faktoren erfüllte –, galt diese Stufe als erreicht. Danach wurde ausgewertet, ob alle vorhergehenden Stufen auch erfüllt wurden, d.h. ob z.B. eine Firma, die auf der Stufe 5 sehr erfolgreich war, auch in allen vorhergehenden Stufen hohe Punktezahlen erreicht hat und dadurch das Muster eines Aufeinanderfolgens der Stufen erkennbar wurde.

²⁷⁰ Die Punktevergabe geschah unter Zuhilfenahme einer Clusteranalyse, um die teilnehmenden Firmen nach ihrem Verhalten oder ihren Charakteristika bezüglich eines Faktors einzuordnen. Die Anzahl der möglichen Cluster pro Faktor wurde zur Vereinfachung der Punktevergabe auf fünf eingestellt. Jede Clusterzugehörigkeit wurde mit einer gewissen Punktezahl je nach Beitrag zur Integration versehen, wobei die Vergabe von 4 Punkten bedeutete, dass die Firma eine sehr gute Leistung bezüglich der Variablen zeigt und 0 bedeutete, dass die Firma zu den weniger guten Beispielen gehört. Die Punktevergabe basierte auf den in Kapitel 7 definierten Integrationskriterien. Immer dann, wenn bestimmte Variablen priorisiert werden mussten, erfolgte dies nach den im Theorieteil dargestellten Definitionen und Hypothesen darüber, was IMC ausmacht und ermöglicht.

Weiters werden im vorliegenden Kapitel einzelne Hypothesen zur Integration mit Hilfe von Korrelations-, Regressions- und Varianzanalysen überprüft bzw. die Unternehmen, basierend auf dem erreichten Integrationsniveau, anhand bestimmter Charakteristika profiliert. Das heißt, es wird untersucht, ob sich Firmen, die ein ähnliches Integrationsausmaß aufweisen, durch bestimmte Gemeinsamkeiten auszeichnen. Das folgende Flussdiagramm stellt den Prozess der Datenanalyse, der für diese Untersuchung ausgewählt wurde, nochmals in vereinfachter, grafischer Form dar.

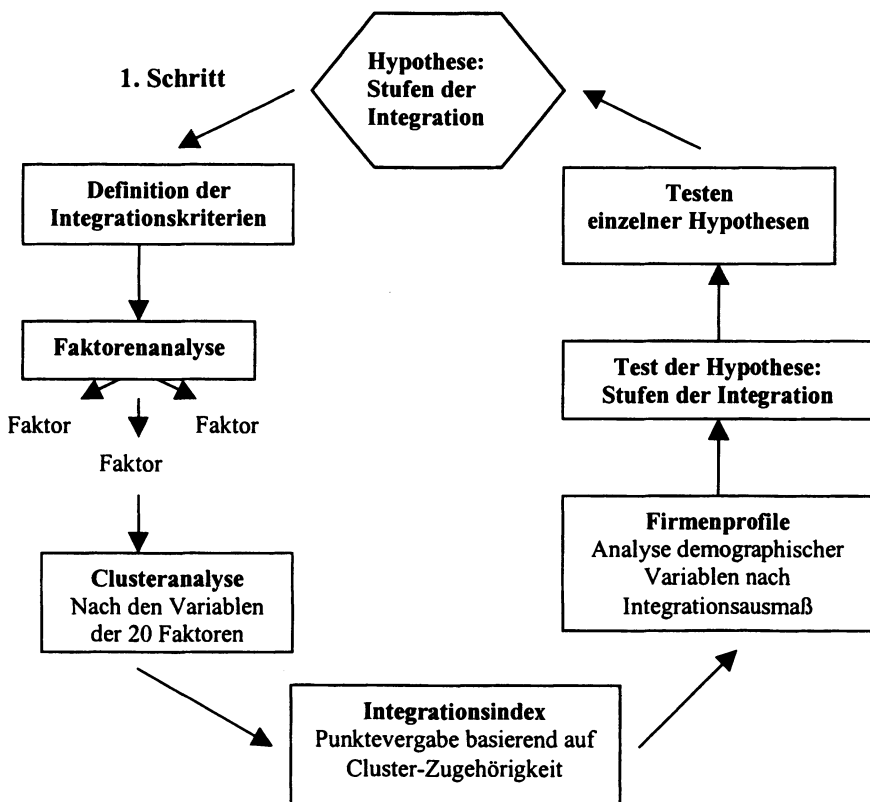


Abbildung 11-1: Flussdiagramm der Analyseschritte und -abfolge

11.2 Entwicklung des Integrationsindex

In diesem Abschnitt geht es darum, die Unternehmen anhand ihres Integrationsausmaßes zu kategorisieren. Basierend auf den Faktorladungen werden jene Variablen für die Punktevergabe ausgewählt, die eine hohe Ladung auf einen bestimmten Faktor verursachen. Die Vergabe von Punkten für die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe von Unternehmen, die sich durch ähnliches Verhalten auszeichnen und dadurch von anderen Gruppen unterscheiden, findet statt, um jedem Unternehmen einen Integrationsindex – ein bestimmtes Integrationsausmaß – zuzuordnen zu können bzw. um diese einer bestimmten Integrationsstufe zuzuordnen. Die Faktoren werden, durchnummeriert von 1 bis 20, anhand ihrer Sammelbegriffe aufgelistet und den fünf Integrationsstufen zugeordnet. Die Sammelbegriffe wurden im Nachhinein, nachdem klar war welche Kriterien einen Faktor bilden, ausgewählt.

11.2.1 Faktoren für taktische und Image-Integration

Faktor 1: Standardisierung des Kommunikationsoutputs

Die Fragen des Fragebogens, die darauf abzielten eine Maßzahl für die Standardisierung des Kommunikationsoutputs zu erhalten, sind:

- Nummer 15: „Does your organization have written corporate (logo) design guidelines or manuals?“
- Nummer 17n: „To what extent does your communication output follow your corporate logo design guidelines?“
- Nummer 17o: „To what extent is the content of your company’s communicated messages consistent?“

Da es nur drei Variablen waren bestand keine Notwendigkeit, eine Reduzierung der Daten durch eine Faktorenanalyse durchzuführen. Das heißt, die Antworten auf die drei Fragen wurden direkt mit einer Punktezahl bewertet.

Gruppe 1²⁷¹: 3 Punkte (39 Unternehmen)

97 Prozent der 39 Firmen in Gruppe 1 haben ein Nachschlagewerk mit schriftlich fixierten Unternehmensdesign-Regeln. Diese Firmen punkten überdurchschnittlich in Bezug auf ihr konsistentes Design und die Konsistenz ihrer Botschaften.

Gruppe 2: 0 Punkte (10 Unternehmen)

Die Vertreter dieser Firmen vergeben einen sehr niedrigen durchschnittlichen Skalenwert für sowohl Design-Integration als auch inhaltliche Integration obwohl 80 Prozent von ihnen schriftlich festgelegte Regeln besitzen.

Gruppe 3: 2 Punkte (10 Unternehmen)

Diese Firmen erreichen einen hohen Skalenwert für die Integration des Unternehmensdesigns aber einen sehr niedrigen für Integration der Botschaften. 90 Prozent haben Unternehmensrichtlinien.

²⁷¹ Die Nummerierung der Gruppen von 1-5 entspricht den Nummern der Cluster der SPSS-Auswertung und hat weiters keine Bedeutung, wichtig sind allein die Punktezuteilungen.

Gruppe 4: 4 Punkte (57 Unternehmen)

Unternehmen erreichen hohe Werte für alle drei Bereiche: Design und Inhaltsintegration sowie deren Dokumentation.

Gruppe 5: 1 Punkt (6 Unternehmen)

Nur 67 Prozent haben schriftliche Regeln festgesetzt und die Integration des Designs erhält einen sehr niedrigen Skalenwert, diese Firmen scheinen sich jedoch auf die Integration der Botschaften zu konzentrieren.

11.2.2 Faktoren der funktionalen Integration

Für dieses Integrationskonzept musste zuerst eine Faktorenanalyse durchgeführt werden um herauszufinden, welche Variablen dieselbe dahinterliegende Integrationsdimension beschreiben. Für die Stufe „funktionale Integration“ ergeben sich fünf Faktoren. Die Nummerierung der Faktoren ist über die Integrationsstufen hinweg fortlaufend, von 1 bis 20.

Faktor 2: Funktionsübergreifende Koordination und Interne Kommunikation

Die dahinterliegende Dimension des zweiten Integrationsfaktors kann als funktionsübergreifende Koordination bezeichnet werden, die auch interne Kommunikation erfordert. Diese Dimension wird durch die folgenden Fragen und deren Faktorladungen repräsentiert, wobei die Faktorladungen als Korrelationskoeffizient zwischen der betreffenden Variable und dem Faktor zu verstehen sind.

Variablen:	Faktorladung:
q17b: extent to which company informs all employees about its marketing programs	.808
q17k: extent to which company informs front-line personnel about new marketing and sales promotions programs on time	.689
q17f: extent to which company thinks about messages being sent by pricing, distribution, product performance, service operations, and others beyond the control of the company	.673
q34resea: extent to which comm. and mktg. functions share their research results with each other	.775
q10bcros: Extent to which regular, cross-functional staff meetings/temporary teams to coordinate efforts between functions take place	.607
q18marco: stage at which marcom is initially included during new product development and introduction process	-.517
q18pr: stage at which pr is initially included during new product development and introduction process	-.496
q13ainte: Extent to which the external communications and marketing services agencies are integrated with the company	.593

Tabelle 11-1: Faktorladungen: Faktor 2

Da die Variablen „q18marco“, „q18pr“ and „q13ainte“ eine niedrigere Ladung haben als die anderen und sich auch von der Thematik (und der Skalierung) her unter-

scheiden, werden sie nicht in die Gruppenanalyse miteinbezogen. Auch haben diese drei Variablen in einer früheren Faktorenanalyse²⁷² einen eigenen Faktor gebildet was zur Überlegung führte, sie für diesen Faktor nicht zu berücksichtigen.²⁷³

Gruppe 1: 2 Punkte (20 Unternehmen)

Zu Gruppe 1 gehören Firmen, die ihre Mitarbeiter nicht sehr ausführlich, eher durchschnittlich, im Vergleich zu anderen Firmen, über ihre Marketingprogramme informieren, die jedoch Mitarbeiter, die Kundenkontakt haben, zu einem relativ hohen Grad über Marketingprogramme informieren. Es sind Firmen, deren Marketingkommunikations- und Unternehmenskommunikationsabteilungen ihre Forschungsergebnisse in mittelmäßigem Ausmaß miteinander teilen (5,85 auf einer 10-Punkte-Skala). Dies sind Firmen, die typischerweise keine funktionsübergreifenden Teams einsetzen oder Meetings organisieren, um ihre Ausrichtung zu koordinieren. In durchschnittlich weniger als 50 Prozent der Fälle denken sie darüber nach, welche Botschaften andere Marketingmix-Variablen aussenden.

Gruppe 2: 3 Punkte (28 Unternehmen)

Die Firmen in dieser Gruppe erreichen eine hohe Einschätzung für das Vorhandensein funktionsübergreifender Meetings und Arbeitsgruppen, mittelmäßige Einschätzungen bezüglich interner Kommunikation von Marketingprogrammen und das Teilen von Forschungsergebnissen und eine etwas niedrigere Einschätzung in Bezug auf die Berücksichtigung der gesamten Marketingmix-Variablen.

Gruppe 3: 1 Punkt (23 Firmen)

Diese Firmen erzielen eine hohe Einschätzung für die Berücksichtigung der Kommunikationswirkung aller Marketingvariablen. Was die interne Kommunikation der Marketingprogramme betrifft, sind sie mittelmäßig. In Bezug auf den Austausch von Forschungsergebnissen sind sie nur mittelmäßig und bezüglich funktionsübergreifender Aktivitäten zur Abstimmung schneiden sie noch schlechter ab.

Gruppe 4: 4 Punkte (35 Firmen)

Diese 35 Firmen erreichen die höchsten Werte für Faktor 2. Ihre funktionsübergreifende Koordination erreicht ein relativ hohes Maß und die Beachtung aller Marketingmix-Variablen ist hoch. Interne Koordination und das Teilen von Forschungsergebnissen finden ebenfalls statt.

Gruppe 5: 0 Punkte (11 Firmen)

Diese Firmen erreichen die niedrigste Einschätzung quer über alle Kriterien, die Faktor 2 ausmachen. Fast keine interne Koordination und Kommunikation, nur die Marketingmix-Koordination erreichte eine etwas höhere Einschätzung.

²⁷² Faktorenanalyse basiert als Methode sehr stark auf dem „Trial und Error“-Prinzip. Das heißt man muss verschiedene Kombinationen von Variablen durchlaufen lassen und aufgrund von konzeptionellem Wissen eine Auswahl treffen, die Sinn macht. Die Gefahr bei einem derartigen Vorgehen besteht in einem Prinzip, das gemeinhin als „Abfall rein – Abfall raus-Prinzip“ bekannt ist.

²⁷³ Ein zusätzlicher Grund dafür, Variable „l8marco“ nicht zu inkludieren war, dass diese Frage nur im zweiten Fragebogen vorkam und sich dadurch die Anzahl der analysierbaren Fälle auf 66 reduziert hätte.

Faktor 3: Budgetveränderung

In Faktor 3 geht es darum, ob die Praktiker denken, dass das Budget in den nächsten drei Jahren erhöht oder verringert werden wird und um wie viel Prozent es erhöht oder verringert wird.

Variablen:	Faktorladung:
q19budg: During the next three years, do you expect the communications budget to increase, remain the same or decrease?	.835
q19aperc: By less than 3% annually, by 3-5% annually, by more than 6% annually?	-.814

Tabelle 11-2: Faktorladungen: Faktor 3

Insgesamt geben 66,7 Prozent der Firmen an, dass sich das Budget für Kommunikation in den nächsten drei Jahren erhöhen wird, während 27,6 Prozent von einer Stagnation ausgehen und 5,7 Prozent von einem Rückgang. Aufgrund der Kombination der beiden Variablen: Budgeterhöhung und Prozente der Budgeterhöhung ergeben sich die folgenden fünf Gruppen:

Gruppe 1: 4 Punkte (64 Unternehmen)

Erhöhung des Budgets – um 3 bis 5 oder 6 und mehr Prozent pro Jahr

Gruppe 2: 1 Punkt (4 Unternehmen)

Verringerung des Budgets – um bis zu 5 Prozent pro Jahr

Gruppe 3: 3 Punkte (18 Unternehmen)

Erhöhung des Budgets – um bis zu 3 Prozent pro Jahr

Gruppe 4: 2 Punkte (33 Unternehmen)

Gleichbleibendes Budget über die nächsten drei Jahre

Gruppe 5: 0 Punkte (3 Unternehmen)

Verringerung des Budgets – um mehr als 6 Prozent jährlich

Die Punktevergabe für die einzelnen Angaben der Firmen mag bei dieser Frage etwas widersprüchlich erscheinen, da man argumentieren könnte, dass ein Budgetrückgang eigentlich dazu führen sollte, integrierter zu denken und effektivere Kommunikationsmethoden auszuwählen. Wir gehen hier jedoch davon aus, dass Integration am Anfang Geld kostet, da sich einzelne Abteilungen an neuen Aktivitäten meist nur beteiligen, wenn sie dafür zusätzliche Ressourcen bewilligt bekommen. Daher die Höchstpunktezahl 4 für die mehr als 6-prozentige Erhöhung des Budgets innerhalb der nächsten drei Jahre und 0 Punkte für die mehr als 6-prozentige Verringerung des Budgets.

Faktor 4: Bestimmung der Kommunikationsbudgets

In Faktor 4 geht es darum, wie ein Unternehmen sein Kommunikationsbudget festlegt und wie es aufgeteilt wird. Der F-Test bestätigt die signifikanten Unterschiede zwischen diesen Gruppen.

Variablen:	Faktorladung:
q20besta: How is the annual communication budget established?	.773
q21bdiv: How is the annual communication budget divided among the communication functions?	.877

Tabelle 11-3: Faktorladungen: Faktor 4

Gruppe 1: 4 Punkte (58 Unternehmen)

Fast alle Unternehmen in dieser Gruppe bilden ihr Kommunikationsbudget „bottom-up“, das heißt basierend auf den Zielen der jeweiligen Abteilungen. Zusätzlich teilen sie das Kommunikationsbudget zwischen den Kommunikationsfunktionen unter Berücksichtigung der Ziele der jeweiligen Kommunikationsfunktion auf.

Gruppe 2: 3 Punkte (19 Unternehmen)

Diese 19 Unternehmen neigen dazu, ihr Kommunikationsbudget basierend auf Zielen festzulegen, teilen es aber unter den Kommunikationsfunktionen basierend auf historischen Budgets (plus/minus-Prozent-Unterschied zum Vorjahresbudget) oder basierend auf einem Verkaufsschlüssel auf.

Gruppe 3: 0 Punkte (18 Unternehmen)

Diese Unternehmen zeichnen sich durch eine statische Budgeterstellung und -verteilung aus. Jedes Jahr werden die Budgets auf der Basis einer gewissen Prozentzahl über oder unter dem Vorjahresbudget erstellt.

Gruppe 4: 2 Punkte (8 Unternehmen)

Diese Firmen entwickeln ihr Budget – auf allen Ebenen – auf der Basis einer Kombination von „Bottom-up“- und „Top-down“-Strategie, sowohl als Prozentsatz des Vorjahresbudgets als auch basierend auf den Zielen.

Gruppe 5: 1 Punkt (16 Unternehmen)

Grundsätzlich weicht in diesen Firmen das allgemeine Kommunikationsbudget nicht sehr vom Vorjahresbudget ab, die Aufteilung des Budgets nach Funktionen berücksichtigt jedoch die Ziele der Abteilungen.

Faktor 5: Organisationsstruktur und Reorganisation

Variablen:	Faktorladung:
q6non0: The number of communication functions employed by the company	.658
q7highN: The highest number of individual communication functions under the same umbrella department (measure of centralization)	.795
q8reorg: Have you experienced a re-organization of your company's communication functions within the last three years?	.788

Tabelle 11-4: Faktorladungen: Faktor 5

Anmerkung: Die vergebene Punktezahl basiert auf der Hypothese, dass es bei einer größeren Anzahl von Kommunikationsfunktionen eher zur Notwendigkeit von Integration kommt und dass ein höherer Grad an Zentralisation eine Erleichterung für

Integration darstellt. Die Punktzahl basiert auch auf der Idee, dass Reorganisation eine Indikation für eine bereits stattfindende Integration darstellt.

Gruppe 1: 2 Punkte (1 Unternehmen)

Dieses Unternehmen hat ein zentralistisches Organisationssystem für seine Kommunikationsfunktionen, die innerhalb der letzten drei Jahre reorganisiert wurden.

Gruppe 2: 1 Punkt (47 Unternehmen)

Diese Unternehmen haben alle oder zumindest acht der neun Kommunikationsfunktionen repräsentiert und durchschnittlich vier davon in einer Abteilung zusammengefasst. 72 Prozent der Unternehmen haben ihre Kommunikationsfunktionen in den letzten drei Jahren reorganisiert.

Gruppe 3: 0 Punkte (13 Unternehmen)

Diese Firmen weisen durchschnittlich sechs Kommunikationsfunktionen auf und haben drei bis vier davon in einer Abteilung zusammengefasst. 54 Prozent dieser Unternehmen haben ihre Kommunikationsfunktionen in den letzten drei Jahren reorganisiert.

Gruppe 4: 4 Punkte (56 Unternehmen)

Diese Unternehmen haben sowohl die größte Anzahl an Kommunikationsfunktionen und sogar sechs bis sieben der neun Funktionen in derselben Abteilung organisiert. 75 Prozent der Unternehmen haben ihre Kommunikationsfunktionen in den letzten drei Jahren reorganisiert.

Gruppe 5: 3 Punkte (6 Unternehmen)

Diese Firmen haben rund fünf der neun aufgelisteten Funktionen im Haus und alle diese Funktionen in ein- und derselben Abteilung. Rund 67 Prozent der Firmen haben ihre Kommunikationsfunktionen in den letzten drei Jahren reorganisiert.

11.2.3 Faktoren der kundenzentrierten Integration und Anwendung der Informationstechnologien

Auch für die Kriterien, die Stufe 3 ausmachen, wird die Faktorenanalyse eingesetzt, um jene Variablen zu identifizieren, die eine gemeinsame Integrationsdimension repräsentieren. Nachdem die Faktoren extrahiert sind werden wiederum jene Firmen in Gruppen zusammengefasst und bewertet, die sich durch ähnliches Verhalten auszeichnen.

Faktor 6: Marken-Kontaktmanagement

Variablen:	Faktorladung:
Q17b: Inform all employees about marketing programs	.735
Q17g: Formal study of brand contacts	.680
Q17h: Informal study of brand contacts	.562
Q17k: Inform front-line personnel about marketing and sales promotions programs on time	.813
Q29: Utilization of research	.569

Tabelle 11-5: Faktorladungen: Faktor 6

Gruppe 1: 0 Punkte (17 Unternehmen)

Diese Firmen zeigen eine unterdurchschnittliche Einschätzung für alle Kriterien, die den Faktor Markenkontaktmanagement ausmachen. Sie informieren ihre Mitarbeiterinnen selten über Marketingprogramme und führen keine Markenkontakt-Audits durch. Auch die Einschätzung der Benutzung der Forschungsergebnisse zur Entscheidungsfindung in der Kommunikationsplanung fällt niedrig aus.

Gruppe 2: 4 Punkte (29 Unternehmen)

Diese Gruppe von Unternehmen gibt sich selbst die höchsten Skalenwerte für die oben genannten Variablen. Die Mitarbeiterinformation scheint hier gut zu funktionieren (bezüglich der Information aller Mitarbeiter erreichen sie einen Mittelwert von 7,93; für Information der Mitarbeiter mit Kundenkontakt sogar 8,52), auch führen diese Firmen sowohl informelle als auch durch Forschung unterstützte Markenkontakt-Analysen durch und sie verwenden die Forschungsergebnisse in der Entscheidungsfindung.

Gruppe 3: 2 Punkte (24 Unternehmen)

Diese Unternehmen legen überdurchschnittlichen Wert auf Mitarbeiterinformation (Mittelwert von 6,75 von max. 10 Punkten), sind aber in Bezug auf die Anwendung von Forschung und die Verwendung der Ergebnisse unterentwickelt. Eine informelle Auseinandersetzung mit allen Markenkontaktpunkten findet jedoch relativ oft statt.

Gruppe 4: 1 Punkt (29 Unternehmen)

Mitarbeiter mit Kundenkontakten werden in diesen Firmen besser informiert als andere Mitarbeiter. Markenkontaktanalysen finden fast gar nicht statt und das Teilen von Forschungsergebnissen findet auch nur bei jedem zweiten Anlass statt.

Gruppe 5: 3 Punkte (22 Unternehmen)

Bei diesen Firmen fallen alle Werte überdurchschnittlich aus, Kommunikation mit Mitarbeitern ist jedoch generell etwas schlechter eingestuft als die Markenkontaktanalyse.

Faktor 7: Kundendatenbank-Management

Variablen:	Faktorladung:
q22adata: Does your organization maintain customer databases?	.725
q22bbeha: Are customer databases used to track customers' behavior?	.735
q22cacce: Are your customer databases easily accessible and user friendly for marketing and communications purposes?	.621
q23count: Number of fields checked for database information – out of 10 (see q23)	.649
q30reten: Does your company measure customer retention?	.645
q33ddata: Extent to which database analysis is used to measure the effectiveness of communication efforts	.559

Tabelle 11-6: Faktorladungen: Faktor 7

Gruppe 1: 4 Punkte (38 Unternehmen)

Diese Organisationen verwenden ihre gut gepflegten Kundendatenbanken sehr häufig. Sie werden fast immer dazu verwendet, das Verhalten der Kunden zu verfolgen und festzuhalten. Auch der Zugang zu den Datenbanken für Marketingleute ist relativ benutzerfreundlich. Durchschnittlich sammeln diese Unternehmen 6,5 der insgesamt 10 abgefragten Datenpunkte in Frage 23.²⁷⁴

Gruppe 2: 1 Punkt (20 Unternehmen)

Auch diese Firmen verwenden und pflegen ihre Datenbanken, diese sind jedoch nicht darauf ausgelegt Verhaltensdaten zu erfassen. Die Datenbanken wurden wahrscheinlich für die Buchhaltungsabteilung entwickelt und sind deshalb – für Marketingzwecke – auch nicht sehr benutzerfreundlich. Die Datenbanken erfassen im Durchschnitt nur zwei Datenpunkte wobei man davon ausgehen kann, dass es sich dabei um Name und Adresse der Kunden handelt.

Gruppe 3: 0 Punkte (9 Unternehmen)

Diese Unternehmen schätzen ihre Verwendung von Datenbanken ganz gering ein. Wahrscheinlich kaufen sie ihre Adressenlisten für Direktkommunikation zu.

Gruppe 4: 2 Punkte (33 Unternehmen)

Diese Unternehmen haben zwar Datenbanken, erfassen jedoch nicht das Verhalten der Kunden. Die Datenbanken enthalten zwar immerhin durchschnittlich sechs der zehn genannten Datenbankeinträge, sind jedoch nicht unbedingt für Marketingzwecke ausgelegt.

Gruppe 5: 3 Punkte (23 Unternehmen)

Für diese Unternehmen ist das Pflegen ihrer Datenbanken sehr wichtig. Sie sind zwar noch nicht dazu in der Lage das Verhalten der Kunden jedesmal zu erfassen, sie haben jedoch die benutzerfreundlichsten Datenbanken für Marketing und Kommunikationszwecke. Sie erfassen durchschnittlich sechs Dateneinträge.

Faktor 8: Relationship Marketing

Variablen:	Faktorladung:
q17f: Does your company think about the messages being sent by pricing, distribution, product performance, service operations, etc.?	.640
q17i: Is your media plan a strategic balance between mass media and one-to-one media?	.798
q17j: Does your company's communication plan focus on building and maintaining relationships with current customers?	.688
q36count: Number of relationship tactics used out of the eight listed instruments	.624

Tabelle 11-7: Faktorladungen: Faktor 8

²⁷⁴ Diese 10 Datenvariablen sind: „Name, Address, Inquiries, Complaints, Descriptive information, i.e. Demographics, Individual purchase transactions, Individual transaction purchase dollars, Consolidated purchase dollars per customer, Customer purchases from competitors, Communications sent to customer.“

Anmerkung: Das Punktesystem reflektiert eine höhere Bewertung der Verhaltensfragen im Vergleich zu den Selbsteinschätzungsfragen. Die Gruppe der Unternehmen in Gruppe 1 erhält deshalb eine höhere Punktezuteilung als Gruppe 3, weil sie mehr von den acht aufgelisteten Maßnahmen für Relationship Marketing einsetzt.

Gruppe 1: 4 Punkte (22 Unternehmen)

Gruppe 1 erzielt hohe Werte für alle Variablen. Diese Unternehmen denken einerseits darüber nach, welche Botschaften durch andere Marketingmix-Variablen gesendet werden, legen andererseits aber auch sehr viel Wert auf einen ausgewogenen Mediaplan, der sowohl Massenkommunikation als auch die Verwendung von „Eins-zu-Eins“-Medien vorsieht. Ihr Kommunikationsplan ist darauf ausgelegt mit den Kunden, die sie bereits gewonnen haben, eine Beziehung aufzubauen bzw. zu vertiefen. Dafür benutzen diese Unternehmen durchschnittlich rund vier der acht in Frage 36 aufgelisteten Mittel.²⁷⁵

Gruppe 2: 1 Punkt (26 Unternehmen)

Diese Unternehmen denken nicht darüber nach, welche Botschaften von allen Marketingmix-Variablen ausgesandt werden, der Mediaplan ist jedoch relativ strategisch ausgerichtet und die Firmen konzentrieren sich darauf, bestehende Beziehungen mit Kunden zu vertiefen. Sie benutzen in der Regel nur rund eines (1,15) der angeführten Relationship Marketing-Instrumente.

Gruppe 3: 3 Punkte (24 Unternehmen)

Diese Unternehmen erreichen sehr hohe Skalenwerte für alle Variablen außer für das Verwenden von Relationship Marketing-Instrumenten. Diese Unternehmen konzentrieren sich darauf, mit Kunden eine Beziehung aufzubauen oder zu vertiefen, scheinen dafür aber die aufgelisteten Mittel nicht zu brauchen.

Gruppe 4: 2 Punkte (19 Unternehmen)

Diese Firmen denken sehr wohl über die Botschaften nach, die von anderen Marketingmix-Variablen ausgesandt werden, sie erhalten jedoch eine schlechte Bewertung für den Mix der Medien, den sie verwenden. Diese Firmen versuchen mit ihren Kunden in Kontakt zu bleiben, indem sie durchschnittlich 2,53 der aufgezählten Instrumente einsetzen.

Gruppe 5: 0 Punkte (30 Unternehmen)

Diese Unternehmen erhalten niedrige Skalenwerte für alle Variablen. Diese Firmen reflektieren nicht, welche Botschaften von anderen Marketingmix-Variablen ausgesandt werden, sie legen keinen Wert auf einen ausgeglichenen Mediaplan, der auch „Eins-zu-Eins“-Medien berücksichtigt, sie sind nicht darauf konzentriert, Beziehungen mit Kunden aufrechtzuerhalten und sie verwenden keine der aufgelisteten Instrumente.

²⁷⁵ Die im Fragebogen angeführten 8 Maßnahmen, die im Rahmen von Relationship Marketing zum Einsatz kommen können, sind: Special Discounts, Courtesy/gratitude letters, Club membership, Separate toll-free number, Direct mailings, Priority treatment, Gifts and premiums, Customer defined value added programs.

Faktor 9: Management der Kundenzufriedenheit

Variablen:	Faktor- ladung:
q24speci: Extent to which programs are in place to facilitate customer inquiries and complaints	.778
q30satis: Does company measure customer satisfaction index, score, percentage?	.836
q30loyal: Does company measure attitudinal loyalty of customers?	.540

Tabelle 11-8: Faktorladungen: Faktor 9

Gruppe 1: 3 Punkte (53 Unternehmen)

Diese Unternehmen zeichnen sich durch umfassende Serviceprogramme im Bereich der Abwicklung von Kundenanfragen und Beschwerden aus. 91 Prozent der Firmen in dieser Gruppe ermitteln einen Zufriedenheitsindex und 62 Prozent messen Kundenloyalität, indem sie Kunden zu ihrer Loyalität befragen (nicht auf der Basis des tatsächlichen Verhaltens).

Gruppe 2: 4 Punkte (33 Unternehmen)

Diese Unternehmen tun alles nur Denkbare, um Kundenanfragen und Kundenbeschwerden zu bedienen. 91 Prozent von ihnen messen die Kundenzufriedenheit und 67 Prozent von ihnen messen die Kundenloyalität auf der Basis von Kundenbefragungen.

Gruppe 3: 1 Punkt (22 Unternehmen)

Diese Firmen haben begonnen, Programme für Kundenbeschwerden und Anfragen einzurichten, 41 Prozent messen Kundenzufriedenheit und nur 14 Prozent messen, ob ihre Kunden loyal eingestellt sind.

Gruppe 4: 2 Punkte (10 Unternehmen)

Diese Unternehmen haben auch erst begonnen, Programme für Beschwerdemanagement einzuführen. 70 Prozent von ihnen messen jedoch Kundenzufriedenheit und 60 Prozent von ihnen messen Kundenloyalität.

Gruppe 5: 0 Punkte (4 Unternehmen)

Spezielle Programme für Kundenanfragen etc. existieren nicht, nur 25 Prozent der Firmen messen Kundenzufriedenheit und 25 Prozent messen Kundenloyalität.

Faktor 10: Einschätzung des Kundenwertes

Variablen:	Faktor- ladung:
q35bestc: Does company have formalized programs in place to identify and value best, highest spending customers/consumers?	.911
q35apare: How concentrated are the company's profits by percentage of customers?	.944

Tabelle 11-9: Faktorladungen: Faktor 10

Gruppe 1: 4 Punkte (8 Unternehmen): Firmen, die Kundenwert einschätzen

88 Prozent der Unternehmen in dieser Gruppe haben formale Prozesse, um den Wert von Kunden oder Kundensegmenten für die Firma einzuschätzen und dadurch diejenigen zu identifizieren, die am meisten ausgeben und jene, die am profitabelsten sind. Im Durchschnitt liefern 40 bis 60 Prozent der Kunden rund 80 Prozent des Gewinns.

Gruppe 2: 6 Punkte (56 Unternehmen): Firmen, die ihre besten Kunden kennen

Alle diese Unternehmen können den Wert ihrer Kunden einschätzen. Diese Unternehmen kennen ihre „Best Customers“, die, obwohl sie eine relativ kleine Gruppe sind (20%), rund 80 Prozent des Gewinns liefern. Je kleiner die Gruppe der „Best Customers“, desto mehr deutet es darauf hin, dass das Unternehmen interaktive Kommunikationsformen einsetzt, um eine Beziehung mit diesen Kunden aufzubauen und zu erhalten.

Gruppe 3: 0 Punkte (49 Unternehmen): Firmen, die den Wert ihrer Kunden nicht kennen

In dieser Gruppe befinden sich Unternehmen, die keine Prozesse oder Programme haben, um den Wert ihrer Kunden oder Kundensegmente einschätzen zu können.

11.2.4 Faktoren der bezugsgruppenorientierten Integration

28 Variablen wurden als für die bezugsgruppenorientierte Integration ausschlaggebende identifiziert und in eine Faktorenanalyse eingegeben. Als Ergebnis der Faktorenanalyse konnten sechs Faktoren gebildet werden.

Faktor 11: Ausmaß der Bezugsgruppenorientierung und -kommunikation

Variablen:	Faktorladung:
q25gov: Government bodies	.858
q25comg: Community groups	.740
q25suppl: Suppliers	.699
q25poli: Political leaders	.817
q25ople: Opinion Leaders	.610

Tabelle 11-10: Faktorladungen: Faktor 11

Anmerkung: Die Punkte wurden basierend auf der Annahme vergeben, dass, je größer die Anzahl der Bezugsgruppen, die eine Firma berücksichtigen muss, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit für Integration der Kommunikation mit allen Bezugsgruppen.

Gruppe 1: 2 Punkte (27 Unternehmen)

Diese Firmen kommunizieren sehr häufig mit ihren Zulieferfirmen. Auch mit Regierungseinrichtungen kommunizieren sie in einem relativ großen Ausmaß. Kommunikation mit Politikern und anderen Meinungsführern findet zu einem durchschnittlichen Grad statt.

Gruppe 2: 0 Punkte (4 Unternehmen)

Die einzige Gruppe, die für diese Unternehmen wirklich zählt, sind die Meinungsführer.

Gruppe 3: 4 Punkte (40 Unternehmen)

Diese Unternehmen kommunizieren zu einem relativ hohen Ausmaß mit allen genannten Gruppen, am meisten jedoch mit Zulieferfirmen und Regierungseinrichtungen.

Gruppe 4: 3 Punkte (19 Unternehmen)

In dieser Gruppe sind Firmen, die offensichtlich sehr im Blickfeld der Öffentlichkeit stehen. Sie kommunizieren am häufigsten mit Politikern, Regierungsbehörden und anderen Meinungsführern, weniger mit Zulieferfirmen oder Anrainergruppen.

Gruppe 5: 1 Punkt (31 Unternehmen)

Unternehmen, die mit keiner der angeführten Gruppen sehr viel kommunizieren.

Faktor 12: Messen des Kommunikationserfolges und Einsatz von Forschung

Variablen:	Faktorladung:
q30image: Does your company track its image?	.827
q30media: Does your company measure media coverage?	.531
q30esat: Does your company measure employee satisfaction?	.584
q30count: Number of things the company measures	.740
q32cadv: Extent to which corporate advertising measures the success of its programs	.576
q32cpr: Extent to which corporate public relations measures the success of its programs	.443
q17a: Extent to which the company conducts environmental and competitive analysis for marketing and communication purposes	.557

Tabelle 11-11: Faktorladungen: Faktor 12

Gruppe 1: 0 Punkte (19 Firmen)

Diese Firmen führen fast keine Evaluation ihrer Kommunikationsprogramme und ihres Images durch. Im Durchschnitt messen diese Firmen nur zwei der zehn möglichen Gebiete, die in Frage 30 aufgelistet sind.²⁷⁶

Gruppe 2: 1 Punkt (14 Firmen)

Diese Firmen evaluieren auf einer aggregierten Ebene, d.h. sie messen ihr Image oder die Mitarbeiterzufriedenheit und führen zu 79 Prozent eine Analyse ihrer Medienberichterstattung durch. Die Unternehmen messen jedoch nicht den Erfolg einzelner Kommunikationsfunktionen.

Gruppe 3: 2 Punkte (28 Firmen)

Rund 70 Prozent der Firmen in dieser Gruppe analysieren ihr Unternehmensimage, ihre Medienberichterstattung und die Mitarbeiterzufriedenheit. Sie ermitteln durch-

²⁷⁶ Die zehn im Fragebogen genannten Evaluationsmaßzahlen sind: Company image tracking, Market share, Customer satisfaction, Attitudinal loyalty, Customer retention, Community attitude, Media coverage, Employee satisfaction and retention und Shareholder retention.

schnittlich 5,6 der vorgeschlagenen Kennzahlen und messen den Erfolg ihrer Werbe- und Public Relations-Maßnahmen recht ausführlich.

Gruppe 4: 3 Punkte (23 Firmen)

Diese Firmen messen der Mitarbeiterzufriedenheit mehr Bedeutung zu, Image und Medienberichterstattung werden jedoch auch erfasst. Sie ermitteln sechs der zehn Kennzahlen.

Gruppe 5: 4 Punkte (30 Firmen)

Alle diese Firmen messen die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter und 97 Prozent analysieren ihre Medienberichterstattung. 93 Prozent analysieren ihr Image. Sie verwenden mehr als acht der vorgeschlagenen Maßzahlen und evaluieren auch den Erfolg einzelner Kommunikationsfunktionen sehr ausführlich.

Faktor 13: Vorhandensein und Pflege der Bezugsgruppen-Datenbanken

Variablen:	Faktorladung:
q26press: Does company maintain a database for press contacts?	.728
q26trade: For trade publication contacts?	.713
q26comu: On community officials?	.732
q26poli: On political officials?	.729

Tabelle 11-12: Faktorladungen: Faktor 13

Gruppe 1: 4 Punkte (44 Unternehmen)

Unternehmen mit Datenbanken für alle diese Bezugsgruppen: Journalisten, Fachpublikationen, Anrainervertreter (z.B. Bürgermeister) und Politiker.

Gruppe 2: 1 Punkt (21 Unternehmen)

Unternehmen, die eine Journalistendatenbank haben.

Gruppe 3: 2 Punkte (28 Unternehmen)

Unternehmen, die sowohl eine allgemeine Journalistendatenbank wie auch eine Datenbank für Fach- und Branchenpublikationen haben.

Gruppe 4: 0 Punkte (27 Unternehmen)

Keine Datenbanken vorhanden.

Gruppe 5: 3 Punkte (1 Unternehmen)

Diese Firma hat eine Datenbank für Politiker und Branchenpublikationen.

Faktor 14: Verwenden der Bezugsgruppen-Datenbanken

Variablen:	Faktorladung:
q27util: Extent to which the organization utilizes the information stored in stakeholder databases for communication planning	.873
q27userf: Extent to which stakeholder databases are easily accessible and user friendly for communication and marketing purposes	.858

Tabelle 11-13: Faktorladungen: Faktor 14

Gruppe 1: 1 Punkt (40 Unternehmen)

Diese 40 Unternehmen nützen die Information, die in ihren Datenbanken ist, zu wenig, da ihre Datenbanken weder zugänglich noch benutzerfreundlich sind.

Gruppe 2: 3 Punkte (17 Unternehmen)

In diesen Firmen sind die Datenbanken zwar zugänglich und relativ benutzerfreundlich, sie finden aber trotzdem keine große Anwendung in der Kommunikationsplanung.

Gruppe 3: 2 Punkte (20 Unternehmen)

Diese Firmen erreichen Durchschnittswerte für sowohl den Einsatz der Datenbanken als auch deren Benutzerfreundlichkeit.

Gruppe 4: 4 Punkte (12 Unternehmen)

Diese Unternehmen schätzen sowohl die Verwendung der Datenbanken als auch deren Zugänglichkeit und Benutzerfreundlichkeit sehr hoch ein.

Gruppe 5: 0 Punkte (27 Unternehmen)

Datenbanken werden nicht benutzt – es ist daher irrelevant, ob sie benutzerfreundlich sind.

Faktor 15: Mitarbeiterorientierung

Variablen:	Faktorladung:
q25empl: Extent to which company communicates with employees	.632
q32empl: Extent to which employee communications measures the success of its tactics	.604
q17b: Extent to which all employees are informed about marketing programs	.613

Tabelle 11-14: Faktorladungen: Faktor 15

Anmerkung: Die Punktevergabe basiert auf einer etwas höheren Einschätzung der Mitarbeiterkommunikation und -information, verglichen mit dem Messen des Erfolges der Mitarbeiterkommunikation. Dies wurde deshalb so gehandhabt, weil interne Kommunikation mehr Einfluss auf Integration hat als das Überprüfen des Erfolges der Kommunikation.

Gruppe 1: 2 Punkte (47 Unternehmen)

Diese Firmen kommunizieren in einem relativ hohen Ausmaß mit ihren Mitarbeiterinnen, aber sie informieren sie weniger häufig über die Marketingprogramme. Das Messen des Erfolges ihrer Mitarbeiterkommunikationsprogramme ist durchschnittlich ausgeprägt.

Gruppe 2: 0 Punkte (12 Unternehmen)

Niedrige Werte in allen drei Bereichen: Mitarbeiterkommunikation, Einbinden in Marketingprogramme und Erfolgsmessung der Internen Kommunikation.

Gruppe 3: 3 Punkte (18 Unternehmen)

In diesen Unternehmen funktioniert sowohl die Kommunikation mit Mitarbeiterinnen als auch das Informieren über Marketingprogramme. Der Erfolg der Internen Kommunikation wird jedoch meist nicht überprüft.

Gruppe 4: 1 Punkt (17 Unternehmen)

Diese Unternehmen haben relativ niedrige Skalenwerte für sowohl Mitarbeiterkommunikation als auch Information über Marketingprogramme. Den niedrigsten Skalenwert erreichen sie jedoch dafür, dass sie ihre Kommunikationsbemühungen in diesem Bereich nicht messen.

Gruppe 5: 4 Punkte (22 Unternehmen)

Diese Unternehmen erreichen die höchsten Skalenwerte für alle drei Bereiche. Sie kommunizieren in hohem Ausmaß mit ihren Mitarbeiterinnen und halten sie über Marketingprogramme informiert. Auch der Erfolg dieser Kommunikationsaktivitäten wird fast immer gemessen.

Faktor 16: Aktionärsorientierung

Variablen:	Faktorladung:
q25share: Extent to which company communicates with shareholders	.544
q30share: Extent to which shareholder retention is measured	.759
q26share: Does the company maintain a shareholder database?	.624

Tabelle 11-15: Faktorladungen: Faktor 16

Gruppe 1: 4 Punkte (24 Unternehmen)

In Gruppe 1 sind jene Unternehmen, die am aktivsten (höchstes Ausmaß) mit ihren Aktionären kommunizieren. 75 Prozent dieser Firmen haben eine Datenbank über ihre Aktionäre angelegt und 38 Prozent von ihnen messen, ob sie ihre Aktionäre halten können.

Gruppe 2: 1 Punkt (11 Unternehmen)

Diese Firmen kommunizieren nicht sehr häufig mit ihren Aktionären und obwohl die Hälfte von ihnen eine Datenbank hat, messen sie die Loyalität der Aktionäre überhaupt nicht.

Gruppe 3: 2 Punkte (17 Unternehmen)

Diese Unternehmen kommunizieren mit ihren Aktionären in durchschnittlichem Ausmaß, 35 Prozent von ihnen messen die Loyalität der Aktionäre und 71 Prozent haben eine Datenbank.

Gruppe 4: 3 Punkte (48 Unternehmen)

Diese Gruppe von Unternehmen kommuniziert in relativ hohem Ausmaß mit ihren Aktionären, 77 Prozent haben eine Datenbank und 38 Prozent messen die Loyalität der Aktionäre.

Gruppe 5: 0 Punkte (16 Unternehmen)

Diese Firmen sind höchstwahrscheinlich keine Aktiengesellschaften.

11.2.5 Faktoren der strategischen und finanziellen Integration

Die Faktorenanalyse jener 15 Kriterien, die in Stufe 5 erfüllt werden müssen, ergab folgende vier Faktoren:

Faktor 17: Messen des Markenwertes

Variablen:	Faktorladung:
q38aware: Does company measure brand awareness?	.807
q38recal: Brand recall?	.825
q38compe: Competitive awareness and recall?	.824
q38buyin: Impact of brand equity on buying considerations?	.552
q38assoc: Brand attributes, image dimensions?	.823

Tabelle 11-16: Faktorladungen: Faktor 17

Gruppe 1: 0 Punkte (32 Unternehmen)

Diese Unternehmen messen den Markenwert, den sie durch ihre Kommunikationsaktivitäten stärken, überhaupt nicht.

Gruppe 2: 3 Punkte (19 Unternehmen)

89 Prozent der Firmen in dieser Gruppe messen den Bekanntheitsgrad ihrer Marken, 84 Prozent messen den Einfluss der Markenwahrnehmung auf die Kaufentscheidungen und 84 Prozent messen die Bekanntheit einzelner Markendimensionen. Markenerinnerung und Markenwerte der Wettbewerber messen diese Unternehmen jedoch nicht.

Gruppe 3: 4 Punkte (61 Unternehmen)

100 Prozent dieser 61 Firmen messen den Bekanntheitsgrad ihrer Marken sowie das Erinnerungsvermögen an die eigenen und die Wettbewerber-Marken. 92 Prozent messen auch das Erinnerungsvermögen bezüglich der einzelnen Markendimensionen und 66 Prozent beschäftigen sich mit dem Einfluss, den die Marke auf das Kaufverhalten hat.

Gruppe 4: 1 Punkt (3 Unternehmen)

Diese Unternehmen überwachen hauptsächlich die Marken ihrer Mitbewerber, aber auch die Markendimensionen, für die sie selbst stehen.

Gruppe 5: 2 Punkte (5 Unternehmen)

Diese Firmen messen für ihre eigene(n) Marke(n) sowohl Bekanntheitsgrad als auch Erinnerungsvermögen und Bekanntheit der Markendimensionen.

Faktor 18: Strategische Ausrichtung des Unternehmens

Variablen:	Faktorladung:
q17a: Extent to which company conducts environmental and competitive analysis for marketing and communications purposes	.661
q17d: Extent to which communication planning is based on corporate objectives	.863
q17c: Extent to which org. mission is key consideration in comm. planning	.779
q30count: No. – out of 10 – of measures employed	.490
q34resea: Extent to which comm. and marketing functions share their research results	.557

Tabelle 11-17: Faktorladungen: Faktor 18

Gruppe 1: 3 Punkte (28 Unternehmen)

Diese Gruppe von Unternehmen führt Umwelt- und Wettbewerber-Monitoring in einem hohen Ausmaß durch. Sie basieren ihre Kommunikations- und Marketingplanung auch sehr stark auf Unternehmenszielen und –mission und sie messen acht der zehn angeführten Messgrößen in Frage 30.²⁷⁷

Gruppe 2: 2 Punkte (22 Unternehmen)

Diese Unternehmen basieren ihre Planung zwar auf Unternehmensmission und -ziele, legen aber weniger Augenmerk auf Umwelt- und Wettbewerber-Monitoring. Sie messen nur drei der zehn angeführten Messgrößen.

Gruppe 3: 1 Punkt (25 Unternehmen)

Diese Unternehmen liegen in allen Variablen gleichmäßig etwas über dem Durchschnitt. Sie messen fünf bis sechs der in Fußnote 11 genannten Größen.

Gruppe 4: 0 Punkte (16 Unternehmen)

Diese Unternehmen erreichen die niedrigsten Werte für alle fünf Variablen. Sie verfolgen nur zwei der zehn aufgelisteten Messgrößen.

Gruppe 5: 4 Punkte (27 Unternehmen)

Diese Unternehmen sind führend in allen Variablen. Sie scheinen sehr strategisch ausgerichtet zu sein, d.h. ihre Kommunikationsplanung basiert auf der Unternehmensausrichtung und den Unternehmenszielen. Sie messen acht von zehn Aspekten.

Faktor 19: Strategisches Ziel, Anbindung der Kommunikationsfunktion und finanzielle Evaluation

Variablen:	Faktorladung:
q1obj: What is the company's single most important objective?	.624
q39ROI: Does company measure ROI of marketing and communications activities?	.555
q45recod: Who does the top communications person report to?	.743

Tabelle 11-18: Faktorladungen: Faktor 19

Gruppe 1: 1 Punkt (16 Unternehmen)

Die oberste Zielgröße dieser Unternehmen stellen entweder die Verkaufszahlen oder der Gewinn dar. Nur jedes vierte Unternehmen misst den „Return on Investment“ (ROI) für Kommunikationsinvestitionen. Die höchste Kommunikationsperson (im Sinne von Unternehmenshierarchie) berichtet an den Vice President Marketing.

Gruppe 2: 2 Punkte (16 Unternehmen)

Das oberste Ziel dieser Unternehmen bezieht sich auf die Erhöhung des Marktanteils. Jedes zweite Unternehmen in dieser Gruppe misst den ROI für Kommunikationsausgaben und die Top-Kommunikationsperson berichtet an den Präsidenten oder den „Chief Financial Officer“.

²⁷⁷ Diese zehn Messgrößen sind: Company image tracking, Market share, Customer satisfaction index, Attitudinal loyalty of customers, Customer retention, Community attitude, Positive/negative media coverage, Employee satisfaction, Employee retention, Shareholder retention.

Gruppe 3: 3 Punkte (39 Unternehmen)

Das oberste Ziel für diese Unternehmen stellt die Erhöhung des Gewinns dar. Nur 38 Prozent der Firmen messen ihren Kommunikations-ROI, dafür berichtet die Kommunikationsfunktion hier an die höchste Instanz im Unternehmen, den „Chief Executive Officer“.

Gruppe 4: 4 Punkte (16 Unternehmen)

Das oberste Ziel für diese Unternehmen ist der Gewinn. Bereits 75 Prozent der Firmen messen den ROI für Kommunikation und die Top-Person im Kommunikationsbereich berichtet an den Vorstandsvorsitzenden.

Gruppe 5: 0 Punkte (30 Unternehmen)

Das oberste Ziel dieser Unternehmen ist der Verkaufsumsatz, nur 33 Prozent messen den ROI für Kommunikation, der Top-Kommunikator berichtet an den Vice President Public Affairs.

Faktor 20: Markenvielfalt und finanzielle Evaluierung des Markenwertes

Variablen:	Faktorladung:
q37brand: Is the corporate brand different from the product brands (yes = 1) ?	.634
q38fin: Does your company track the financial value of its brands?	.774

Tabelle 11-19: Faktorladungen: Faktor 20

Anmerkung: Die Punktevergabe fand auf der Basis folgender Annahmen statt: Einerseits, dass Firmen, deren Produktmarken mit der Unternehmensmarke übereinstimmen, eher integriert sind als andere und zweitens, dass Firmen, die in der Lage sind den finanziellen Wert ihrer Marke zu bestimmen, eher in der Lage sind Investitionen in Markenkommunikation zu rechtfertigen und deshalb insgesamt größeres Augenmerk darauf gerichtet ist, dass die Kommunikation integriert ist. Da nur vier Gruppen gebildet werden konnten, musste die Punkteverteilung anders vorgenommen werden, um diesem Faktor dasselbe Gewicht zu geben. Es wurden – je nach Gruppenzugehörigkeit – 0, 1, 4 und 5 Punkte vergeben.

Gruppe 1: 0 Punkte (38 Unternehmen)

In dieser Gruppe befinden sich Unternehmen, deren Unternehmensmarke sich von den Produktmarken unterscheidet. Diese Unternehmen sind noch nicht in der Lage, den finanziellen Wert ihrer Marken zu bestimmen.

Gruppe 2: 1 Punkt (40 Unternehmen)

In Gruppe 2 sind Unternehmen, bei denen die Firmenmarke mit der Produktmarke namensgleich ist, die jedoch noch nicht den finanziellen Wert ihrer Marke bestimmen.

Gruppe 3: 4 Punkte (30 Unternehmen)

In dieser Gruppe sind 30 Unternehmen, deren Firmenmarke sich von den Produktmarken zwar unterscheidet, die jedoch den finanziellen Wert ihrer Marken messen.

Gruppe 4: 5 Punkte (11 Unternehmen)

In Gruppe 4 befinden sich jene Unternehmen, deren Marken sich nicht unterscheiden und die bereits den finanziellen Wert ihrer Marke bestimmen können.

11.3 Zuordnung der Indexzahl

Jedem Unternehmen wurde nun eine Punktzahl, die sich aus den einzelnen 20 Faktoren-Scores zusammensetzt, zugewiesen. Hier werden zur Übersicht nochmals alle 20 Faktoren, nach den fünf Integrationsstufen gegliedert, aufgelistet.

Faktoren Stufe 1: Taktische und Image-Integration	
1	Standardisierung des Kommunikationsoutputs
Faktoren Stufe 2: Funktionale Integration	
2	Funktionsübergreifende Koordination und Interne Kommunikation
3	Budgetveränderung
4	Bestimmung der Kommunikationsbudgets
5	Organisatorische Zentralisierung/Organisationsstruktur/Reorganisation
Faktoren Stufe 3: Kundenorientierte Integration und Informationstechnologie	
6	Marken Kontaktmanagement
7	Kundendatenbank-Management
8	Relationship Marketing
9	Management der Kundenzufriedenheit
10	Einschätzung des Kundenwertes
Faktoren Stufe 4: Bezugsgruppenorientierte Integration	
11	Ausmaß der Bezugsgruppenorientierung und –kommunikation
12	Messen des Kommunikationserfolges/Einsatz von Forschung
13	Vorhandensein und Pflege der Datenbanken über Bezugsgruppen
14	Verwenden der Datenbanken
15	Mitarbeiterorientierung
16	Aktionärsorientierung
Faktoren Stufe 5: Strategische und finanzielle Integration	
17	Messen des Markenwertes
18	Strategische Ausrichtung des Unternehmens
19	Firmenausrichtung, Anbindung der Kommunikationsfunktion an die Unternehmensführung und finanzielle Evaluation
20	Marken-Produkt-Identität und finanzielle Evaluierung des Markenwertes

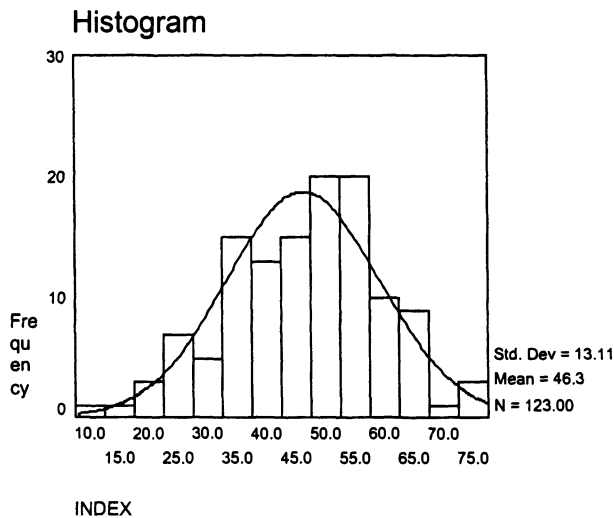
Tabelle 11-20: Liste der 20 Faktoren nach Integrationsstufen

Die Indexpunktezahl, die sich durch Addition der einzelnen Punktezuweisungen ergibt, spiegelt das Ausmaß an Integration nach den in dieser Arbeit definierten Kriterien wider.

Der Kolmogorov-Smirnov-Test zur Überprüfung der Verteilungsform der Variable Integrationsindex ergab, dass diese normalverteilt ist (eine signifikante Abwei-

chung von der Normalverteilung besteht bei $p < 0,05$; p lag mit 0,695 deutlich darüber, daher ist die Verteilung hinreichend normalverteilt). Dies bedeutet, dass parametrische Tests wie Korrelations-, Regressions- und Varianzanalysen mit der Variable durchgeführt werden können.

Das folgende Histogramm zeigt die Verteilung der Unternehmen nach ihrem Integrationsindex (Punktezahl zwischen 0 und 80). Der Mittelwert des Integrationsindex der Firmen liegt bei 46,3. Das Unternehmen mit dem niedrigsten Integrationsausmaß hat 11 Punkte, das mit dem höchsten 77 Punkte erreicht.



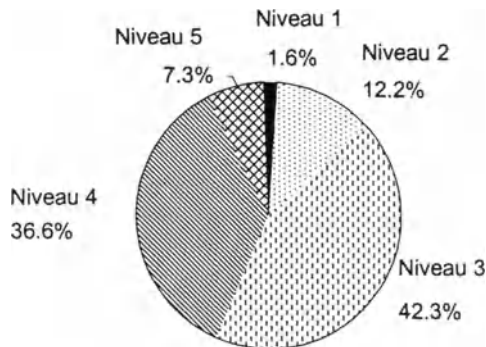
Grafik 11-1: Verteilung der Unternehmen nach ihrem Integrationsindex

Die von den Unternehmen erreichten Indexzahlen wurden im nächsten Schritt in fünf Integrationsniveaus eingeteilt. 80 Punkte sind das Maximum, das eine Firma erreichen kann. Die maximale Zahl von 80 Punkten wurde in zehn Abschnitte eingeteilt, wobei jeweils zwei dieser Abschnitte zusammengekommen ein Integrationsniveau darstellen.

Indexzahl	Integrationsniveau
65 – 80	5
49 – 64	4
33 – 48	3
17 – 32	2
1 – 16	1

Tabelle 11-21: Punkteschema für Gruppierung der Unternehmen nach Integrationsniveau

Die folgende Grafik zeigt die Anzahl der Firmen in Prozent, die dem jeweiligen Integrationsniveau zugeordnet werden konnten. Die Mehrheit der Unternehmen erreichte Integrationsniveau 3 (42,3%) und 4 (36,6%). Nur zwei Unternehmen wurden in das niedrigste Integrationsniveau 1 eingestuft, 15 Unternehmen (12,2%) in Niveau 2 und 9 Unternehmen (bzw. 7,3 Prozent) erfüllten mindestens drei Viertel aller Integrationskriterien und erreichten damit das höchste Integrationsniveau (Niveau 5).



Grafik 11-2: Prozentuale Verteilung der Unternehmen nach Integrationsniveau

11.4 Test des Stufenkonzeptes der Integration

Der Test des Stufenkonzeptes, das davon ausgeht, dass ein Unternehmen typischerweise fünf Stufen der Integration in einer gewissen Reihenfolge durchwandert, wurde folgendermaßen durchgeführt. Zuerst wurde die Punktezahl, die ein Unternehmen in einer bestimmten Stufe erreichen muss, als Kriterium für die Erfüllung einer bestimmten Integrationsstufe festgelegt. Diese Punktezahl wurde bei zwei Drittel der zu erreichenden Punkte pro Stufe festgelegt.²⁷⁸

In einem nächsten Schritt wurden die Punktezahlen, die jedes einzelne Unternehmen in jeder Stufe erreicht, berechnet und jene Stufen notiert, die das Unternehmen erfüllte. Die höchste Stufe wurde in SPSS ebenso kodiert wie die Tatsache, ob die erfüllten Integrationsstufen eine Reihenfolge von Stufe 1 bis zu der – für jedes Unternehmen ermittelten – höchsten Stufe erkennen ließen.

²⁷⁸ In Stufe 1, „Standardisierung des Kommunikations-Outputs“, mussten von 4 möglichen Punkten 3 erreicht werden. In Stufe 2 mussten von 16 möglichen Punkten (4 Faktoren á 4 Punkte) 11 erreicht werden. In Stufe 3 mussten von 20 möglichen Punkten 14 erreicht werden. In Stufe 4 mussten von 24 möglichen Punkten 16 erreicht werden und in Stufe 5 mussten von 16 möglichen Punkten 11 erreicht werden.

Die Verteilung der Unternehmen, die eine Reihenfolge bezüglich der Integrationsstufen einzuhalten scheinen, indem sie aufeinander folgende Stufen erfüllen, sieht so aus: 17 Unternehmen erreichen Stufe 1; 14 Unternehmen erreichen Integrationsstufe 2 und erfüllen somit auch die Kriterien der Stufe 1; 10 Unternehmen erreichen Stufe 3; 2 Unternehmen erfüllen alle Stufen bis inklusive Stufe 4 und 8 Unternehmen erreichen Stufe 5, indem sie alle der Stufe 5 „vor-geordneten“ Stufen ebenfalls erfüllen. Diese Aufstellung ergibt also, dass insgesamt 51 der 123 Unternehmen (41,5%) das Kriterium der aufeinander folgenden Stufen zu erfüllen scheinen. Es können somit Belege für eine stufenweise Integration gefunden werden, das Stufenkonzept selbst wird jedoch durch die Ergebnisse nicht ausreichend gestärkt. Vielmehr muss man davon ausgehen, dass die Unternehmen die für sie wichtigen Kriterien zu dem Zeitpunkt erarbeiten, der bezüglich ihres spezifischen Kontextes Sinn macht. Dass die Stufenabfolge nicht bestätigt werden konnte, widerlegt jedoch nicht die Gültigkeit der definierten Kriterien als solche, sondern nur die Hypothese, dass Unternehmen, die Integrierte Kommunikation einführen, dies in einer gewissen – sich bei vielen Firmen wiederholenden – Reihenfolge festgelegter Einzelschritte tun würden.

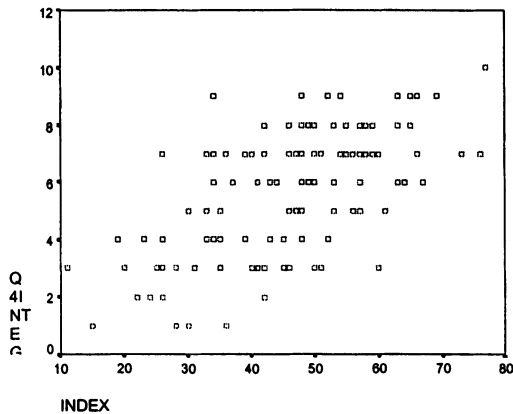
Da die Hypothese von der Existenz der aufeinander folgenden Integrationsstufen in dieser Analyse nicht bestätigt werden konnte, erschien es sinnvoll, stattdessen mit der vereinfachten Kennzahl für das gesamte Integrationsausmaß – dem ermittelten Integrationsindex – weiterzuarbeiten.

11.5 Integrationsindex und Selbsteinschätzung der Integration

Um zu überprüfen, inwieweit das ermittelte Integrationsausmaß – der Integrationsindex – mit der Selbsteinschätzung der Unternehmen bezüglich ihres Integrationsniveaus (Frage 4 im Fragebogen) übereinstimmt, wurde eine Korrelationsanalysen dieser beiden Variablen durchgeführt.

Die Annahme, dass der Integrationsindex mit der Selbsteinschätzung durch die Unternehmensexperten korreliert, wurde bestätigt. Der Integrationsindex (Punktzahl zwischen 0 und 80) korreliert sogar sehr stark mit der Selbsteinschätzung, die die Firmenvertreter zur Integration abgegeben haben: Der Korrelationskoeffizient beträgt 0,609 bei einem Signifikanzniveau von 0,01. Das heißt, mit 99-prozentiger Wahrscheinlichkeit kann man davon ausgehen, dass sich die Variabilität der beiden Variablen nicht zufällig in die gleiche Richtung bewegt, sondern tatsächlich ein konzeptioneller Zusammenhang besteht.²⁷⁹ Der Scatterplot verdeutlicht die vorhandene, lineare Korrelation zwischen den Variablen „Integrationsindex“ und „Selbsteinschätzung der Integration“.

²⁷⁹ In den Sozialwissenschaften geht man typischerweise davon aus, dass ein Korrelationskoeffizient über 0,3 bereits eine interpretierbare Korrelation darstellt.



Grafik 11-3: Scatterplott Integrationsindex und Selbsteinschätzung der Integration

11.6 Test der Hypothesen

Die grundlegende Hypothese dieser Untersuchung ist, dass die Integration der Kommunikationsfunktionen zu einer effizienteren und effektiveren Kommunikation führt, was wiederum zum strategischen und finanziellen Erfolg des Unternehmens beiträgt. Die folgende Skizze visualisiert den Gedankengang.

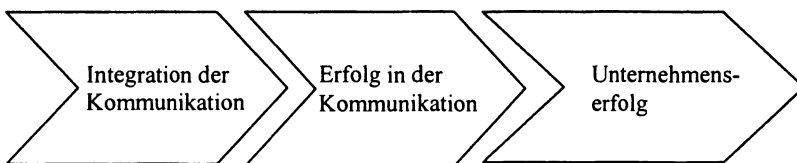


Abbildung 11-2: Erfolgsmodell der Integrierten Unternehmenskommunikation

Da im Rahmen dieser Untersuchung die Umsetzung der in Pfeil 1 genannten Integration der Kommunikation im Vordergrund stand, bezieht sich die Mehrheit der Analysen auf diesen Bereich. Da jedoch sowohl der Erfolg der Kommunikationsfunktionen als auch die Wirkung der Integration auf den allgemeinen Unternehmenserfolg anhand von Selbsteinschätzungen durch die Befragten erhoben wurden, konnten auch die in Pfeil 2 und 3 aufgelisteten Bereiche meist als „abhängige“ Variablen in die Analysen miteinbezogen werden. Eine Erhebung objektiver Variablen für die Größen „Erfolg der Kommunikationsfunktionen“, „allgemeiner Unternehmenserfolg“ bzw. „Auswirkungen der Integration“ auf den Erfolg hätte den Rahmen dieser Studie überschritten und wurde deshalb nicht durchgeführt. Dies könnte jedoch eine spannende Herausforderung für weiterführende Untersuchungen darstellen.

Die für diese Studie zu überprüfenden Hypothesen lauten:

- 1) Unternehmen, die stärker integriert sind, schätzen ihren Grad der Zielerreichung bei Kommunikationszielen höher ein als andere, die weniger integriert sind.
- 2) Unternehmen, die ein höheres Integrationsausmaß erreichen, nehmen stärkere Auswirkungen der Integration wahr.
- 3) Unternehmen, die die Stärkung des Wertes ihrer Marken als oberstes Ziel definieren, erreichen ein höheres Integrationsausmaß als Unternehmen, die kurzfristige, verkaufs-orientierte Ziele wie Marktanteil oder Umsatz als oberstes Ziel angeben.
- 4) Unternehmen, deren Kommunikationsfunktionen zentralistisch in einer oder zwei Abteilungen zusammengefasst sind, erreichen ein höheres Ausmaß an Integration als andere, deren Funktionen in mehreren Abteilungen organisiert sind.
- 5) Unternehmen, bei denen der höchstrangige Kommunikator direkt an die Unternehmensspitze berichtet, erreichen ein höheres Integrationsniveau.
- 6) Firmen der Service- und Industriegüterbranche sind eher in der Lage Integration umzusetzen, da sie mehr Informationen über ihre Kunden haben und dadurch relevanter sein können als z.B. Konsumartikelhersteller.
- 7) Die Kommunikationsfunktionen von Aktiengesellschaften weisen ein höheres Integrationsausmaß auf als die von privaten Unternehmen derselben Größe.
- 8) Unternehmen mit höherem Umsatz erreichen ein größeres Integrationsausmaß.
- 9) Unternehmen mit einer größeren Anzahl an Mitarbeiterinnen erreichen ein größeres Integrationsausmaß.

Die ersten beiden Hypothesen definieren das Integrationsausmaß (Index) als unabhängige, erklärende Variable, während die anderen sieben Hypothesen das Integrationsausmaß als von einem bestimmten Unternehmenscharakteristikum abhängige Variable definieren.

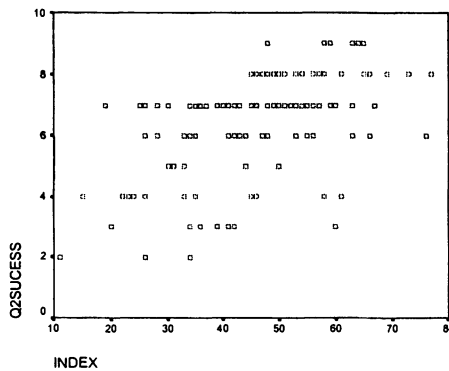
11.6.1 Integration und Erfolg der Kommunikationsfunktionen

Um die Beziehungen zwischen zwei Variablen wie z.B. dem Integrationsindex und dem Erfolg der Kommunikationsfunktionen zu analysieren, werden im Folgenden bivariate Regressions- und Varianzanalysen durchgeführt. Bivariat heißen sie deshalb, weil sie zwei Variablen simultan analysieren, von denen eine als erklärende oder unabhängige Variable und eine als abhängige Variable definiert wird, wobei die unabhängige Variable die Variabilität in der abhängigen Variable erklären soll. Das Ziel der Regressionsanalyse ist z.B. die Vorhersage von Veränderungen in der abhängigen Variable als Antwort auf Veränderungen in der unabhängigen Variable. Zum Beispiel kann eine Firma mit Hilfe von Regressionsanalysen die Erhöhung des Umsatzes als Funktion erhöhter Werbeausgaben einschätzen etc. Das heißt, während Korrelationsanalysen nur Auskunft über die Stärke der Beziehung geben können, können Regressionsmodelle Auskunft über das Ausmaß der Veränderung einer Variable, aufgrund einer bestimmten Veränderung der anderen Variable, geben. Ein

Regressionsmodell ist eine mathematische Gleichung, die die Beziehung zwischen zwei Variablen beschreibt.²⁸⁰

Zusätzlich werden Varianzanalysen durchgeführt die ebenfalls darauf abzielen, die Beziehung zwischen einer erklärenden, unabhängigen und einer abhängigen Variable bezüglich bestimmter Unternehmensgruppen zu analysieren. Varianzanalysen testen die Null-Hypothese, dass die Mittelwerte von mehr als zwei Gruppen von Unternehmen gleich sind. Mit Hilfe der Varianzanalysen wird getestet, ob die Unterschiede in den Mittelwerten nur zufällig auftreten oder systematisch sind, d.h. auf einen signifikanten Unterschied zurückzuführen sind. Tests auf Basis der Varianzanalyse werden anhand der F-Verteilungs-Kurve durchgeführt.

Die Korrelationsanalyse der Variablen Integrationsindex und Selbsteinschätzung des Erfolgs ergab einen signifikanten (Niveau 0,01) Korrelationskoeffizienten von 0,527. Das folgende Scatterplot verdeutlicht die Korrelation auf grafische Weise.



Grafik 11-4: Scatterplot: Integrationsindex und Erfolgseinschätzung der Kommunikationsfunktionen

Basierend auf der Hypothese, dass der Erfolg der Unternehmens- und Marketingkommunikation vom Integrationsausmaß des Unternehmens abhängt, wurde die Antwort auf die Frage 2 im Fragebogen: „Overall, how successful are your corporate and marketing communications in meeting their objectives?“ als abhängige Variable definiert und der Integrationsindex als unabhängige Variable. Das Ergebnis der Regressionsanalyse lässt jedoch darauf schließen, dass neben den definierten Integrationskriterien noch andere Kriterien bei der Selbsteinschätzung des Erfolges der Kommunikationsfunktionen eine Rolle spielen. Rund 28 Prozent ($R\text{-Square} = \text{Bestimmtheitsmaß von } 0,277$) der Unterschiede der Erfolgseinschätzungen können durch den Integrationsindex erklärt werden. Mit jedem zusätzlichen Punkt im Integrationsindex steigt die Erfolgseinschätzung um rund 0,07 Skalenpunkte (siehe B-Koeffizient von 0,06710).

²⁸⁰ Für weiterführende Erklärungen zur Regressions- und Varianzanalyse siehe Statistik-Glossar im Anhang.

Die Varianzanalyse („Analysis of Variance“, „ANOVA“) ergab, dass sich die Erfolgseinschätzung der Unternehmens- und Marketingkommunikation durch die Teilnehmer in signifikanter Weise nach den zugeordneten Integrationsniveaus unterscheiden (auf dem 0,01 Signifikanzniveau; F-Statistik von 45,310). Je höher das Integrationsniveau, desto höher ist – nach eigener Einschätzung – der Erfolg der Kommunikationsfunktionen. Die Hypothese, dass der Erfolg der Kommunikationsfunktionen mit dem Integrationsausmaß steigt, kann demnach bestätigt werden, es muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass die Integrationskriterien nur rund ein Drittel der Unterschiede erklären.

11.6.2 Integration und Unternehmenserfolg

Um die Hypothese, dass Unternehmen mit höherem Integrationsausmaß auch eine größere Auswirkung der Integration auf den allgemeinen Unternehmenserfolg wahrnehmen, zu überprüfen, wurden im Folgenden Analysen mit den Antworten auf die Frage 5 im Fragebogen: „What impact has the integration of the communication functions had on your company's performance?“ und dem ermittelten Integrationsindex durchgeführt.

Der relativ hohe Korrelationskoeffizient von 0,491 (signifikant auf dem 0,01 Niveau) bestätigt die starke Assoziation (Beziehung) zwischen den beiden Variablen, die in derselben Richtung variieren. Die Regressionsanalyse mit Integrationsindex als unabhängiger, beeinflussender Variable und Auswirkung als abhängiger Variable ergab, dass die im Index enthaltenen Kriterien rund 24 Prozent der Variation der wahrgenommenen Wirkung erklären ($R\text{-Square} = 0,241$). Der ebenfalls signifikante (0,01 Niveau) Beta-Koeffizient von 0,0833, kann so interpretiert werden, dass pro zusätzlichem Integrationspunkt die Einschätzung der Wirkung auf den Unternehmenserfolg um 0,08 Skalenpunkte steigt. Mit Hilfe der Varianzanalyse wurden die Mittelwerte der Antworten auf diese Frage für die fünf Gruppen von Unternehmen, die auf der Basis der Integrationsniveaus gebildet wurden, ermittelt. Wenn man die Mittelwerte der angegebenen Auswirkung, die Integration bisher in den jeweiligen Unternehmen verursacht hat, nach dem zugeordneten Integrationsniveau vergleicht, so ergeben sich signifikante Unterschiede. Das heißt, mit 99-prozentiger Wahrscheinlichkeit kann man davon ausgehen, dass das Erfüllen der im Fragebogen definierten Integrationsvariablen einen Einfluss auf das Ausmaß der (wahrgenommenen) Wirkung der Integration in den Unternehmen hat. So schätzen z.B. Unternehmensvertreter von Firmen mit Integrationsniveau 5 die Wirkung der Integration durchschnittlich auf einen Skalenwert von 8 auf einer Skala von 1 bis 10, während Unternehmen der Niveaustufe 2 nur wenig Wirkung wahrnehmen (Skalenwert 4). Die Hypothese, dass mit höherem Integrationsausmaß auch das Ausmaß der wahrgenommenen Wirkung der Integration auf den Unternehmenserfolg steigt, kann somit als gestärkt angesehen werden, wobei das durch die Variablen im Integrationsindex definierte Konzept nur rund ein Viertel der Variation erklärt. Im Folgenden werden sowohl Analysen jener Variablen durchgeführt, die einen Einfluss auf das gemessene Integrationsausmaß haben könnten, als auch Profile der Unternehmen nach ihrem Integrationsniveau gezeichnet.

11.6.3 Unternehmensziel und Integration

Um die Hypothese, dass das vorherrschende Unternehmensziel (das hier stellvertretend für die allgemeine strategische Ausrichtung des Unternehmens ermittelt wurde) das Ausmaß der Integration beeinflusst zu testen, wurden eine Varianz- und eine Chiquadratanalyse der Antworten auf die Frage 1 im Fragebogen: „In your opinion, what is your company's single most important objective?“ durchgeführt.

Die Varianzanalyse der Mittelwerte des Integrationsindex (Sign. 0,060) ergab, dass das oberste Unternehmensziel mit 90-prozentiger Wahrscheinlichkeit einen Einfluss auf das Ausmaß der Integration hat, weil sich die Mittelwerte des erreichten Integrationsindex nach den genannten Unternehmenszielen signifikant unterscheiden. So zeigt sich, dass Unternehmen, die als oberstes Ziel die Wertsteigerung der Marke(n) angeben, den höchsten Index-Mittelwert (49,54 von max. 80) erreichen. Die nächste Gruppe sind jene Unternehmen, die eine Gewinnmaximierung im Auge haben. Sie erreichen einen Index-Mittelwert von 48,54 (von max. 80). Danach folgen Unternehmen, die Verkauf und Umsatz als oberstes Ziel verfolgen. Sie erreichen einen Index von 45,26. Die letzte Gruppe sind Unternehmen, die auf Marktanteil fixiert sind. Sie erreichen eine durchschnittliche Integrationspunktezahl von 38,33. Dieses Ergebnis unterstützt die Hypothese, dass Firmen, die Markenpflege als oberstes Ziel definieren, auch den Wert der integrierten Unternehmenskommunikation erkannt haben und deshalb die definierten Kriterien besser erfüllen als die anderen Unternehmen. Firmen, die auf Gewinn ausgelegt sind, bemühen sich deutlicher den Gewinn pro Kunde oder Kundensegment zu erhöhen bzw. versuchen den gesamten Bedarf einzelner Kunden bezüglich der Produktkategorie voll abzudecken. Diese Orientierung, anstatt der reinen Marktanteilsorientierung, bringt mit sich, dass bestimmte Kriterien der Integration, wie z.B. die Evaluation der Kundensegmente auf finanzieller Basis, erfüllt werden. Unternehmen, die auf Marktanteil ausgerichtet sind, werden von kurzfristigem Kommunikationsdenken gelenkt und müssen ständig taktische (vs. strategische) Instrumente einsetzen, um den Marktanteil zu bestimmten Zeiten hochzuhalten. Diese Firmen können keine langfristige Strategie der integrierten Unternehmenskommunikation verfolgen.²⁸¹

11.6.4 Organisationsstruktur und Integration

Eine Chiquadratanalyse wurde gewählt, um die Hypothese, dass die Variable „Integrationsindex“ von der Variable „höchste Anzahl von Kommunikationsabteilungen in einer einzigen Abteilung“, die für eine zentrale Organisationsstruktur der Kommunikationsfunktionen steht, abhängig ist, zu überprüfen. Obwohl die Variable der zentralen Organisationsstruktur in die Bestimmung der Integrationsstufe bereits eingeflossen ist war es doch interessant zu verfolgen, ob diese Variable für sich alleine einen signifikanten Einfluss ausübt. Der Test der Null-Hypothese, dass die beiden Variablen nicht miteinander in Beziehung stehen, konnte nicht durchgeführt werden, da vielen Zellen der Kreuztabelle weniger als 5 Unternehmen zugeordnet

²⁸¹ Der Test der Hypothese anhand einer Chiquadratanalyse konnte nicht ausgewertet werden, da die Anzahl der Unternehmen pro Zelle für den statistischen Test zu niedrig war.

werden konnten. 44,4 Prozent der Unternehmen, die dem Integrationsniveau 5 zugeordnet wurden, haben sieben oder mehr Funktionen in ein und derselben Abteilung. Nur noch 20 Prozent der Unternehmen in Integrationsstufe 4 sowie noch 17,3 Prozent in Stufe 3 haben ebenfalls sieben oder mehr Funktionen in einer Abteilung. Andererseits haben auch 33,3 Prozent der Unternehmen in Stufe 2 sieben oder mehr Funktionen in einer Abteilung. Bestätigend – für die Hypothese – ist jedoch wieder, dass kein Unternehmen der Stufe 1 diese Anzahl von Funktionen in einer Abteilung zusammengefasst hat.

11.6.5 Position der Kommunikationsfunktion und Integration

Die Anbindung der Kommunikation an die Unternehmensleitung, überprüft anhand der Frage, an wen der höchste Kommunikator im Unternehmen berichtet, scheint, so die Ergebnisse der Varianzanalyse, einen signifikanten Einfluss auf den berechneten Integrationsindex (Signifikanzniveau 0.066) zu haben. Mit 90-prozentiger Wahrscheinlichkeit kann man davon ausgehen, dass die Hierarchieebene der Top-Kommunikationsstelle für die Integration eine Rolle spielt. So deuten die Mittelwerte darauf hin, dass Unternehmen, deren Top-Kommunikator direkt an den CEO oder Präsidenten berichtet, nicht unbedingt den höchsten Mittelwert des Integrationsindex erreichen, sondern den zweithöchsten (46,68 auf einer Skala von 1-80). Dagegen erreichen Firmen, bei denen die Kommunikationsfunktion an andere Top-Management-Funktionen, wie z.B. den Vorstandsvorsitzenden oder Vize-Vorstandsvorsitzenden bzw. an den Chief Administrative Officer, Chief Financial Officer oder General Counsel, berichtet, den höchsten Mittelwert (50,76). Jene Gruppe von Unternehmen, deren Top-Kommunikatorinnen entweder an einen Senior Vice President, Vice President oder Director berichten, erreicht den niedrigsten Mittelwert (42,51). Die Hypothese, dass exzellente Kommunikation nur in jenen Unternehmen stattfinden kann, in denen der oberste Kommunikator ein Mitglied des Top-Managements, der so genannten „Dominant Coalition“ des Unternehmens ist, wurde auf der Basis eines von Grunig/Grunig (1998) publizierten Forschungsberichtes aufgestellt.

11.6.6 Branchenzugehörigkeit und Integration

Die Hypothese, dass das Integrationsausmaß von der Branche abhängt, da manche Branchen ihre Kunden besser kennen, wurde ebenfalls anhand einer Varianzanalyse untersucht. Diese ergab keine großen und auch keine statistisch signifikanten Unterschiede bezüglich des durchschnittlichen Integrationsindex nach Branchenzugehörigkeit. Die Hypothese muss als deutlich geschwächt angesehen werden, der Chi-Quadrattest konnte aufgrund der wenigen Fälle pro Zelle wieder nicht interpretiert werden.

11.6.7 *Geschäftsform und Integration*

Die Hypothese, dass die Geschäftsform (Aktiengesellschaft Ja/Nein) eine Auswirkung auf das Integrationsausmaß habe, konnte anhand der Ergebnisse der Varianzanalysen nicht bestätigt werden. Auch die Chiquadratanalyse ergab keine signifikanten Unterschiede zwischen den beiden Gruppen von Unternehmen. Das heißt, dass die Tatsache, dass ein Unternehmen eine Aktiengesellschaft ist, keinen Einfluss auf das Integrationsausmaß hat und die Hypothese, dass Aktiengesellschaften ein höheres Integrationsausmaß erreichen, damit als deutlich geschwächt angesehen werden muss.

11.6.8 *Umsatz und Integration*

Die Varianzanalyse der Mittelwerte des Integrationsindex nach den Umsatzkategorien ergab, dass die Unterschiede, die die verschiedenen Umsatzhöhen bezüglich des Integrationsausmaßes bewirken, nicht zufällig existieren. Obwohl der Umsatz nur von 78 Personen angegeben wurde, hätte dies eine der Variablen sein können, die das Integrationsausmaß – so das Ergebnis der Varianzanalyse – signifikant beeinflusst haben (95-prozentiges Signifikanzniveau).²⁸² Es konnte jedoch keine lineare Beziehung (im Sinne von: je höher der Umsatz, desto höher der Mittelwert des Integrationsindex) festgestellt werden. Eine derartige Beziehung schien zwar für die umsatzstärksten Unternehmen, mit einem Umsatz von 25 und mehr Milliarden US-Dollar, zu existieren (sie erreichen den höchsten durchschnittlichen Integrationsindex von 53,83), nicht aber für die Zweitplatzierten, die nur in die drithöchste Umsatzkategorie (zwischen 5 und 10 Milliarden Dollar Umsatz) fielen, aber den zweithöchsten Integrationsmittelwert von 48,27 Punkten erreichten. Der niedrige Korrelationskoeffizient von 0,030 deutet ebenfalls darauf hin, dass keine starke Assoziation bzw. Beziehung zwischen den beiden Variablen existiert, die Chiquadratanalyse konnte aufgrund der geringen Anzahl der Fälle pro Variablenkombination wieder nicht interpretiert werden.

11.6.9 *Anzahl der Mitarbeiter und Integration*

Die Varianzanalysen mit der Variable „Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen“ deuten an, dass Unterschiede in den Mittelwerten des Integrationsindex mit 90-prozentiger Wahrscheinlichkeit nicht auf Zufälle, sondern auf systematisch auftretende Unterschiede zurückzuführen sind. Der Mittelwertvergleich weist darauf hin, dass große Unternehmen, die zwischen 700.000 und 2 Millionen Mitarbeiterinnen

²⁸² Dieses Ergebnis widerspricht dem Ergebnis von Duncan und Everett (1993, 36), die zur Erkenntnis kamen, dass Umsatz keine wichtige Variable für Integration sei. Sie nahmen als Integrationsvariable allerdings nicht ein multivariates Konstrukt, wie es in dieser Arbeit entwickelt wurde, sondern definierten Integration anhand einer zentralistischen Organisationsstruktur, die durch Anzahl der Kommunikationsfunktionen, für die einzelne Produktmanager oder Direktoren verantwortlich sind, definiert wurde. Da ein höherer oder niedrigerer Umsatz in ihrem Modell keine ausgedehnte bzw. eingeschränkte Verantwortung für bestimmte Positionen bedeutet, kann er auch nicht zu einer stärkeren Integration führen.

beschäftigen, den höchsten Mittelwert von 56 erreichen, gefolgt von Unternehmen, die zwischen 100.000 und 700.000 Mitarbeiter beschäftigen (Indexmittelwert von 49,78) und denen, die zwischen 50.000 und 100.000 Mitarbeiterinnen beschäftigen (Indexmittelwert von 49,65). Die kleineren Firmen, mit bis zu 1.000 Mitarbeitern, erreichen durchschnittlich 38,29 Integrationspunkte, die nächstgrößeren, mit bis zu 10.000 Beschäftigten, erreichen einen Mittelwert von 41,65 und Firmen mit bis zu 50.000 Mitarbeiterinnen erreichen einen Indexmittelwert von 46,94. Das heißt, dass große Unternehmen ein höheres Integrationsausmaß aufweisen als kleinere und somit mehr der 20 in dieser Arbeit definierten Faktoren für Integration erfüllen. Die Hypothese, dass Unternehmen mit einer größeren Anzahl an Mitarbeiterinnen ein größeres Integrationsausmaß erreichen, gilt daher als gestärkt. Für den Chiquadrat-test war die Anzahl der Unternehmen pro Zelle zu klein.

11.7 Überprüfung des Einflusses bestimmter Charakteristika der Befragungsteilnehmer auf die Ergebnisse

Im Folgenden werden die demografischen Teilnehmer-Variablen „Abteilungszugehörigkeit“, „Dauer der Firmenzugehörigkeit“ sowie „Position der Befragten“ analysiert, um herauszufinden, ob diese Variablen einen Einfluss auf das Beantworten der Fragen und indirekt dadurch auf das erreichte Integrationsausmaß ausgeübt haben könnten.

11.7.1 Abteilungszugehörigkeit und Integration

Der Mittelwertvergleich (Varianzanalyse) des Integrationsindex nach der Abteilungszugehörigkeit der Befragungsteilnehmer zeigt, dass diese mit 90-prozentiger Wahrscheinlichkeit einen Einfluss auf den erreichten Integrationsindex (Sig. 0,099) hat. Wenn Befragte in einer integrierten Abteilung wie Corporate Communications (Mittelwert von 49,75 auf einer Skala von 1-80) oder Marketingkommunikation (46,80) arbeiten, ist der Integrationsindex höher als bei Personen, die in der Marketingabteilung (44,50) oder in einer reinen Public Relations-Abteilung (41,08) arbeiten. Die Unternehmen, die durch jene fünf Personen vertreten wurden, dieangaben in der Marktforschung, der Personalabteilung oder Finanzabteilung zu arbeiten, erreichten den höchsten durchschnittlichen Integrationsindex von 55,8 Punkten. Dieses Ergebnis lässt auf einen starken Einfluss der Perspektive der Antwortenden schließen, die durch ihre Abteilungszugehörigkeit geprägt ist.

Idealerweise sollte man für eine derartige Studie Personen befragen die in einer Position sind, in der sie mehrere Kommunikationsfunktionen überblicken sowie mit anderen Abteilungen – auf einer Abstimmungsebene – interagieren. Die Unterschiede beleuchten aber auch eine mögliche Problematik dieser Art von Umfragen, die speziell bei der Komplexität des Themas „Integrierte Unternehmenskommunikation“ zutage tritt. Man erfasst letztendlich immer nur die Perspektive von einzelnen Unternehmensvertretern. Obwohl für diese Studie mindestens drei Personen pro Unternehmen angeschrieben wurden, konnte aufgrund des geringen Rücklaufs keine Unternehmenswertung, die den Input von mehr als einer Person berücksichtigt

würde, erarbeitet werden. Dies wäre jedoch ein Ansatzpunkt für weiterführende Studien.

Interessant war auch, dass die Varianzanalyse der Mittelwerte des Integrationsindex nach der Variable „Zugehörigkeit zur Profession“ – im Gegensatz zur Abteilungszugehörigkeit – keine signifikanten Unterschiede ergab, was mit den Ergebnissen von Helm Jones (1997) übereinstimmt (siehe Punkt 8.1.7).

11.7.2 Jahre der Firmenzugehörigkeit und Integration

Die folgenden Mittelwertvergleiche zeigen, dass die Anzahl der Jahre, die die Teilnehmer beim Unternehmen verbracht haben, mit 95-prozentiger Wahrscheinlichkeit einen Einfluss auf den ermittelten Integrationsindex hat. Unternehmen die durch Personen repräsentiert waren, die bereits mehr als 20 Jahre beim Unternehmen arbeiteten, erzielten einen höheren Mittelwert bezüglich Integrationsindex als andere Gruppen. Dies deutet wieder auf eine „Antwort-Bias“ hin. Die Gruppe mit dem zweithöchsten Mittelwert war allerdings erst zwischen 3 bis 6 Jahre bei ihrem Unternehmen, gefolgt von Personen, die zwischen 9 und 15 Jahre für ihr Unternehmen tätig waren. Es besteht also keine lineare Beziehung zwischen den beiden Variablen. Die Gruppe von Personen, die erst bis zu 3 Jahre beim Unternehmen ist, vergibt allerdings wieder Ratings, die einen niedrigeren Integrationsindex ergeben. Die Hypothese, dass keine „Antwort-Bias“ – aufgrund der Dauer der Firmenzugehörigkeit – existiert, kann demnach nicht eindeutig gestärkt werden.

11.7.3 Position der Befragten und Integration

Der Mittelwertvergleich im Rahmen der Varianzanalyse des Integrationsindex nach Position der Befragten erbrachte keine signifikanten Unterschiede was darauf schließen lässt, dass durch die Operationalisierung in der vorliegenden Studie – auf der Basis von Verhaltensfragen – der Einfluss der Perspektive etwas ausgeschaltet werden konnte.

11.7.4 Position des Vorgesetzten und Integration

Die hierarchische Position des Vorgesetzten der Befragungsteilnehmer scheint allerdings wiederum einen Einfluss auf die Integrationsmaßzahl zu haben. So ergab der Mittelwertvergleich des Integrationsindex (Signifikanzniveau 0,058), dass Unternehmen, in denen der Befragte direkt an den Präsidenten oder den CEO (Indexmittelwert von 47,3) sowie sonstiges Top-Management (Indexmittelwert von 58,8) berichtet, höhere Indizes erreichten als andere, gefolgt von Unternehmen, bei denen die Befragten an einen Vice President (Indexmittelwert von 46,2) berichten. Jene neun Unternehmen, deren Befragungsteilnehmerinnen an einen Manager berichten, erreichten aber ebenfalls einen sehr hohen Indexmittelwert von 50,89, während Unternehmen, deren Befragungsrepräsentanten an einen Direktor berichten, den niedrigsten Indexmittelwert (42,2) erreichten.

11.8 Zusammenfassung

In Kapitel 11 erfolgte die Entwicklung eines Integrationsindex auf Basis der in dieser Arbeit definierten Kriterien für Integration. Der Integrationsindex ist eine Gesamtpunktezahl, die auf der Basis der Umsetzung der wichtigsten Kriterien für Integration vergeben wurde. Um diesen Index zu ermitteln wurde zuerst die Anzahl der Kriterien anhand von Faktorenanalysen auf 20 Einflussfaktoren reduziert, die den in Kapitel 7 definierten philosophischen Sichtweisen von Integration – dort Integrationsstufen genannt – zugeordnet wurden. Die folgende Tabelle stellt eine Liste dieser 20 Einflussfaktoren dar:

Faktoren Stufe 1: Taktische und Image-Integration	
1	Standardisierung des Kommunikationsoutputs
Faktoren Stufe 2: Funktionale Integration	
2	Funktionsübergreifende Koordination und Interne Kommunikation
3	Budgetveränderung
4	Bestimmung der Kommunikationsbudgets
5	Organisatorische Zentralisierung/Organisationsstruktur/Reorganisation
Faktoren Stufe 3: Kundenorientierte Integration und Informationstechnologie	
6	Marken Kontaktmanagement
7	Kundendatenbank-Management
8	Relationship Marketing
9	Management der Kundenzufriedenheit
10	Einschätzung des Kundenwertes
Faktoren Stufe 4: Bezugsgruppenorientierte Integration	
11	Ausmaß der Bezugsgruppenorientierung und –kommunikation
12	Messen des Kommunikationserfolges/Einsatz von Forschung
13	Vorhandensein und Pflege der Datenbanken über Bezugsgruppen
14	Verwenden der Datenbanken
15	Mitarbeiterorientierung
16	Aktionärsorientierung
Faktoren Stufe 5: Strategische und finanzielle Integration	
17	Messen des Markenwertes
18	Strategische Ausrichtung des Unternehmens
19	Firmenausrichtung, Anbindung der Kommunikationsfunktion an die Unternehmensführung und finanzielle Evaluation
20	Marken-Produkt-Identität und finanzielle Evaluierung des Markenwertes

Nach der Identifikation der 20 Faktoren und jener Variablen, die sie bestimmen, fand unter Zuhilfenahme einer Clusteranalyse die Zuordnung der Unternehmen zu Gruppen, die sich bezüglich eines Faktors ähnlich verhalten, statt, wobei pro Faktor 5 Gruppen gebildet wurden, die zwischen 0 und 4 Punkte erhielten. So konnten die Unternehmen bezüglich ihres Integrationsausmaßes anhand ihrer Gesamtpunktezahl, ihres Integrationsindex, eingeordnet werden.

Um die Existenz der Integrationsstufen, die ein Unternehmen typischerweise in einer gewissen Reihenfolge durchwandert, zu überprüfen, wurde jedes Unternehmen einzeln, über die 20 Faktoren hinweg, analysiert. Ein Unternehmen musste den Großteil der Kriterien einer Stufe erfüllen, um eine bestimmte Stufe erreicht zu haben. Danach wurde überprüft, ob die Reihenfolge der erfüllten Stufen auf das Vorhandensein einer Abfolge hinweist. 41,5 Prozent der Unternehmen wiesen eine derartige Ausprägung auf. Damit konnten zwar Belege für das Stufenkonzept gefunden, die Hypothese selbst jedoch nicht völlig gestärkt werden. Die definierten Integrationsfaktoren sind jedoch, unabhängig vom Stufenkonzept, als jene Dimensionen anzusehen, die Integrierte Unternehmenskommunikation nach dem heutigen Wissensstand ausmachen bzw. ermöglichen. Auf der Basis dieser Überlegungen wurde entschieden, bei weiteren Hypothesentests mit der Variable Integrationsindex zu operieren und nicht mit der Variable Integrationsstufe. Die in Kapitel 7 definierten Integrationsstufen sollten somit eher als unterschiedliche Integrationsdimensionen bzw. Integrationsperspektiven, im Sinne von Philosophien, verstanden werden.

Um Varianz- und Chiquadratanalysen durchführen zu können, wurde der Integrationsindex in fünf Integrationsniveaus eingeteilt. Diese Niveaus stehen dabei nicht für bestimmte Konzepte, wie es bei den Integrationsstufen der Fall ist, sondern lediglich für ein Umsetzungsausmaß bezüglich der definierten Kriterien. Die größte Gruppe, nämlich 52 Unternehmen, erreichten das mittlere Integrationsniveau 3, 45 Unternehmen Niveau 4, 15 Unternehmen erreichten Niveau 2, bereits 9 Unternehmen erreichten das höchste Integrationsniveau 5, was bedeutet, dass sie mindestens drei Viertel aller definierten Kriterien erfüllen, und 2 Unternehmen erreichten nur Niveau 1.

Als Erstes wurde überprüft, inwieweit der ermittelte Integrationsindex mit der Selbsteinschätzung der Teilnehmer bezüglich der Integration ihrer Kommunikationsfunktionen korreliert. Die Korrelationsanalyse und die Scatterplott-Grafik ergaben, dass ein sehr starker, signifikanter, konzeptioneller Zusammenhang zwischen den beiden Variablen existiert.

Das grundlegende Hypothesenmodell, dass Integration der Kommunikation zu effektiver und effizienter Kommunikation führt, die wiederum den Unternehmenserfolg positiv beeinflusst, konnte in der vorliegenden Arbeit nur eingeschränkt überprüft werden. Es konnten dafür nur die Selbsteinschätzungen der Teilnehmer bezüglich Erfolg der Kommunikationsfunktionen sowie bezüglich der Auswirkungen auf den Erfolg des Unternehmens allgemein als abhängige Variablen analysiert werden. Die Regressionsanalyse ergab, dass rund 28 Prozent der Unterschiede in der Erfolgseinschätzung der Kommunikationsfunktionen durch das ermittelte Integrationsausmaß erklärt werden können. Auch die Analyse der Mittelwerte der Effektivitätseinschätzung der Kommunikationsfunktionen nach dem Integrationsniveau ergab signifikante Unterschiede. Je größer das ermittelte Integrationsausmaß, desto effektiver wurden die Kommunikationsfunktionen eingeschätzt.

Die Analysen zwischen dem Integrationsausmaß und der wahrgenommenen Auswirkung der Integration der Kommunikationsfunktionen auf den Unternehmenserfolg ergaben, dass das vorliegende Integrationsmodell rund 24 Prozent der Variation bezüglich der wahrgenommenen Auswirkung der Integration auf den

Unternehmenserfolg erklärt. Die Variablen Integrationsausmaß und wahrgenommene Auswirkung der Integration auf den Unternehmenserfolg korrelieren sehr stark. Die Varianzanalyse der Mittelwerte der wahrgenommenen Auswirkung der Integration auf den Unternehmenserfolg ergab signifikante Unterschiede zwischen den Unternehmensgruppen in den unterschiedlichen Integrationsniveaus. Die Hypothese, dass mit höherem Integrationsausmaß auch das Ausmaß der wahrgenommenen Wirkung der Integration auf den allgemeinen Unternehmenserfolg steigt, kann somit als gestärkt beurteilt werden.

Die Analyse des Zusammenhangs von Unternehmensziel und Integration ergab Folgendes: Jene Unternehmen, die die Wertsteigerung der Marke als oberstes Ziel definiert hatten, erreichten durchschnittlich den höchsten Integrationsindex, gefolgt von Unternehmen, die auf Gewinnmaximierung ausgerichtet sind. Dieses Ergebnis unterstützt die Hypothese, dass Firmen, die auf langfristige Ziele wie Markenwertsteigerung und kundenorientierte Ziele (Gewinn kann am besten durch Kundenloyalität gesteigert werden) ausgerichtet sind, eher Integration anstreben und umsetzen als Unternehmen, die auf kurzfristige Verkaufsziele ausgerichtet sind (Marktanteil, Umsatz, Stückzahlen etc.).

Kein eindeutiges Ergebnis konnte aufgrund der geringen Anzahl der Fälle für den Chiquadratstest der Hypothese, dass eine zentrale Organisationsstruktur mit einem höheren Integrationsausmaß zusammenfällt, ermittelt werden. Es scheint jedoch leichte Tendenzen dahingehend zu geben, dass ein hohes Integrationsniveau eher von jenen Unternehmen erreicht wird, die bereits sechs oder mehr der neun Kommunikationsfunktionen in einer Abteilung organisiert haben.

Die hierarchische Position der Kommunikationsfunktion im Unternehmen, bzw. deren Anbindung oder Eingliederung ins Top-Management, scheint ebenfalls eine Auswirkung auf das Integrationsausmaß zu haben. Unternehmen, deren Kommunikationsfunktionen direkt an den CEO bzw. das Top-Management des Unternehmens berichten, erreichten tendenziell ein höheres Integrationsausmaß als Unternehmen, deren Kommunikationsfunktionen an einen Vice President berichten.

Die Analyse des Einflusses der Branchenzugehörigkeit und der Geschäftsform der Unternehmen auf deren Integrationsausmaß ergab, dass diese Variablen keine signifikanten Unterschiede bewirken. Auch die Hypothese, dass der Umsatz einen Einfluss auf das Integrationsausmaß ausübt, konnte aufgrund widersprüchlicher Ergebnisse nicht als gestärkt beurteilt werden. Dagegen wiesen Unterschiede in der Anzahl der Mitarbeiter einen signifikanten Einfluss auf das Integrationsausmaß auf. Große Unternehmen mit einer höheren Anzahl an Angestellten wiesen ein höheres Integrationsausmaß auf als kleinere und erfüllten damit mehr der in dieser Arbeit definierten 20 Integrationsfaktoren.

Analysen der Variablen Abteilungszugehörigkeit der Teilnehmerinnen und Integrationsindex wiesen darauf hin, dass Unternehmen, deren Repräsentantinnen in integrierten Abteilungen wie Corporate Communications oder Marketing Communications arbeiten, eher integriert sind als Unternehmen, deren Vertreter in Marketing oder Public Relations arbeiten. Die Zugehörigkeit zu den unterschiedlichen Professionen sowie die hierarchische Position der Befragten spielten dagegen – so die Ergebnisse der statistischen Tests – keine Rolle. Obwohl keine lineare Beziehung

zwischen der Variable Firmenzugehörigkeit in Jahren und Integrationsindex festgestellt werden konnte muss tendenziell festgestellt werden, dass das Ausmaß der Erfahrung im Unternehmen (gemessen in Jahren) einen Einfluss auf das Integrationsausmaß zu haben scheint. Auch die hierarchische Position des Vorgesetzten scheint einen Einfluss auf das Integrationsausmaß zu haben. Unternehmen, deren Repräsentantinnen direkt an den Präsidenten oder CEO berichten, erreichten einen höheren Index als andere. Dies deutet auf ein Problem dieser Art von Umfragen hin, bei denen die Einzelperspektive eines Unternehmensvertreters stellvertretend für die Gesamtperspektive des Unternehmens erhoben und interpretiert wird.

Teil III: Resümee

12. Schlussfolgerungen und Ausblick

Die vorliegende Arbeit hat sich hauptsächlich mit der Frage nach der Umsetzung der unterschiedlichen Kriterien, die als Basis für Integration definiert wurden, auseinandergesetzt und schloss damit an die in der Metaanalyse vorgestellten Studien zur Akzeptanz und die ersten explorativen Studien zur Umsetzung der Integrierten Unternehmenskommunikation an. Das entwickelte Untersuchungsdesign und -instrument stellt einen Vorschlag dar, wie die Intensität der Integration bzw. der Integrationsgrad empirisch gemessen werden können.²⁸³ Die Arbeit versteht sich als theoretische Überblicksarbeit, die anhand der Zusammenfassung bisheriger Ergebnisse und anhand erster empirischer Bestandsaufnahmen zur Umsetzung der Integration den Rahmen für aufbauende Arbeiten legt. Der Beitrag dieser Arbeit liegt darin, dass sie durch die Konsolidierung der vielen Einzelstückchen der akademischen und praxisgeleiteten Integrationsdebatte ein Mosaik erstellt, das eine umfassende Basis für weiterführende Untersuchungen darstellt. Die Literaturanalyse ergab, dass Integrierte Unternehmenskommunikation ihre konzeptionellen Wurzeln sowohl in der Management- und Marketingtheorie als auch in der Kommunikationswissenschaft hat. Durch die Analyse dieser Argumentationsstränge wurde es möglich, Integrierte Unternehmenskommunikation zu dekonstruieren, um dann systematisch ein Gesamtbild dieses Konzeptes zu erarbeiten. Schlussendlich sollen die Ergebnisse und Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit auch dazu anregen, Unternehmenskommunikation konzeptionell und qualitativ zu verbessern.

In Kapitel 1 wurden sieben forschungsanleitende Fragen gestellt, die nun rückblickend nochmals kurz zusammengefasst werden sollen und als Struktur für dieses Schlusskapitel gewählt wurden. Auf eine Zusammenfassung sämtlicher inhaltlicher Ergebnisse wird verzichtet, weil diese bereits in den Schlussabschnitten der einzelnen Kapitel festgehalten wurden.

²⁸³ Die vorliegende Studie stellt somit einen ersten Versuch dar, der bereits 1992 von Bruhn (S. 211) aufgestellten Forderung nachzugehen: „Zur Erfassung des Integrationsgrades der Unternehmenskommunikation sind zukünftig umfassende Forschungsarbeiten notwendig. Hier liegen weder in den Vereinigten Staaten noch in Europa Vorschläge vor, die Intensität der Integration empirisch zu messen. Dabei müssen Anhaltspunkte zur Theorie und Messung des Integrationsgrades gleichermaßen gefunden werden.“ (In: Derieth 1995, 371)

1. Was ist Integrierte Unternehmenskommunikation?

Diese Frage wurde hauptsächlich im Theorieteil behandelt. Es stellte sich heraus, dass Integrierte Unternehmenskommunikation sowohl einen Planungsansatz, ein Organisationskonzept als auch einen Optimierungsansatz für Unternehmenskommunikation darstellt. Integrierte Unternehmenskommunikation zu praktizieren bedeutet alle jene Unternehmensprozesse zu managen, die in die Kreation und das Management sämtlicher Kontaktpunkte zwischen Kunde und Marke involviert sind. Das Vorstellungsbild im Kopf der Kunden – also die Marke – wurde als Ausgangspunkt für die Planung und als Ergebnis der Integrierten Unternehmenskommunikation definiert, denn es sind die Kunden, die in ihrem Kopf die Integration der Kommunikation vornehmen.

Integrierte Unternehmenskommunikation wurde als Teilbereich eines Integrierten Beziehungsmanagements zwischen einer Marke und ihren Kunden/Bezugsgruppen positioniert. Um von einer Beziehung sprechen zu können sind Interaktion, persönliches Aufeinandereingehen und ein Erinnerungsvermögen bezüglich bereits stattgefundener Interaktionen notwendig. Diese Kommunikationsqualitäten versucht die Integrierte Unternehmenskommunikation mit Hilfe interaktiver Medien, Datenbanken und konsistenter Botschaften an jedem Kontaktpunkt zu imitieren. Unternehmenskommunikation kann zwar nie ganz an die Qualitäten der interpersonellen Kommunikation herankommen, sie versucht jedoch die Belästigungsrate zu verringern und die Relevanz der Kommunikation für die Kommunikationspartner zu erhöhen.

Aus den bestehenden Modellen der Integrierten Kommunikation wurde, basierend auf den Vorschlägen von Zerfaß (1996) und Gronstedt (1996a), ein eigener Vorschlag entwickelt, bei dem die nach den drei Umwelten (marktliche, gesellschaftspolitische und interne Umwelt) ausdifferenzierten Kommunikationsfunktionen bestehen bleiben und durch funktionsübergreifende Prozesse verknüpft werden (siehe Punkt 6.6.2). Im Rahmen der Abstimmungs-, Planungs- und Kommunikationsprozesse würden die drei Kommunikationsfunktionen aber auf gemeinsame Instrumente, Forschungsprojekte, Informationen usw. zurückgreifen und ihre Interaktionen mit den jeweiligen Bezugsgruppen miteinander koordinieren und/oder abstimmen.

Auf Basis der Ausführungen in dieser Studie können wir folgende zehn Prinzipien – im Sinne von Anleitungen für die Planung und Umsetzung der Integrierten Unternehmenskommunikation – zusammenfassen, wobei die Reihenfolge der Prinzipien keine Prioritätensetzung darstellt:

Prinzip 1: Anpassung an die Veränderungen der Umwelt

Eine Anwendung der Systemtheorie auf Unternehmenskommunikation besagt, dass es für Unternehmen substanziell wichtig ist, im Einklang mit ihren Umweltsystemen zu sein. „Integrated communications is replacing the old warfare metaphors in marketing, such as target audience, campaign, and impact, with a new vernacular of terms like alliances, joint ventures, networking, vertical and horizontal integration, (...) and partnerships.” (Gronstedt 1996a, 295) Die Integration der Unternehmenskommunikation muss alle Integrationsebenen umfassen: die vertikale Integration

innerhalb der Unternehmenshierarchien, die horizontale Integration zwischen Abteilungen und die Integration der nach außen gerichteten Kommunikation/Interaktionen.²⁸⁴ Als Kommunikatorin muss man neben der aktiven Kommunikation auch „Zuhören“ und so die Außenperspektive der Kunden und Bezugsgruppen innerhalb der Organisation verständlich und erlebbar machen bzw. deren Interessen vertreten.

Prinzip 2: Planen auf der Basis der Außenperspektive

Dieses Prinzip wurde als „Outside-In Planning“ oder als „Von außen nach innen-Planen“ zusammengefasst. Gründliches Kennen und Verstehen der Erwartungen, Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden und anderer Bezugsgruppen sowie das Verstehen, wie diese Gruppen die Marke (die Produkte und das Unternehmen) wahrnehmen und definieren, sind die gemeinsame Grundlage für wirksame Kommunikationsprogramme.

Prinzip 3: Strategische Planung und Markenpositionierung als Ausgangspunkt

Nachdem auf der Gesamt-Unternehmensebene die Strategie formuliert wurde, Ziele festgelegt, Taktiken definiert und die notwendigen Ressourcen budgetiert wurden, muss in Abhängigkeit von den Unternehmenszielen derselbe Prozess auch für die Kommunikationsfunktion(en) durchgeführt werden: Der Prozess basiert auf einer umfassenden Situationsanalyse, die zur Festlegung der Kommunikationsstrategie führt. Darauf aufbauend werden die einzelnen Ziele definiert, danach die Taktiken/Aktivitäten, für die wiederum die entsprechenden Ressourcen budgetiert werden. Die Zu- und Aufteilung der Budgets muss auf der Basis der zu erreichenden Ziele vorgenommen werden. Nach dem Durchführen der Aktivitäten wird deren Erfolg überprüft, wobei resultierende Verbesserungsvorschläge wieder in die Planung einfließen. Die Kommunikationsmanager müssen in ihrer Aufgabe als Vertreter der Interessen der Kundinnen und sonstigen Bezugsgruppen im Unternehmen auch frühzeitig in die Produktentwicklungsphase eingebunden sein.

Prinzip 4: Zweiwegkommunikation und Informationstechnologie

Um starke und loyale Beziehungen zu Kunden und anderen Bezugsgruppen aufzubauen, müssen Formen der Dialogkommunikation und des Datenbankmarketings eingesetzt werden, die auf die jeweilige Situation der Person abgestimmt sind. Die Medien sollten ein strategisches Gleichgewicht zwischen Massenmedien und „Eins-zu-Eins“-Medien darstellen. Datenbanksysteme, die das Gedächtnis der Organisation bezüglich seiner Außenbeziehungen darstellen (Festhalten der Interaktionen, Kommunikation etc.), müssen entwickelt werden. Segmentierung der Zielgruppen auf Basis von Einstellungen und Verhaltensweisen sowie „Perceptual Mapping“ helfen, Klarheit und Struktur in die Analyse der Kundenanforderungen und die Planung der Kommunikation zu bringen.

²⁸⁴ Vgl. dazu das Modell der 3-D-Integration, das Gronstedt im Oktober 1998 auf einer Konferenz zum Thema Integrated Marketing Communications an der Northwestern University vorgestellt hat.

Prinzip 5: Inhaltliche, formale und zeitliche Integration des Kommunikationsoutputs

Menschen kann man nicht überzeugen oder überreden. Sie überzeugen sich selbst. Man kann die Markenassoziationen von Personen nicht einfach durch neue Kommunikation ersetzen, man kann jedoch bewirken, dass die Personen sie selbst ändern. Dies geht einfacher, wenn die Personen sehr involviert sind, d.h. großes Interesse an bestimmten Informationen/Botschaften haben. Je integrierter das Design, der Inhalt und die zeitliche Abfolge der Kommunikationsprogramme sind, desto größer ist 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.

Prinzip 6: Konsistente Botschaften an allen Markenkontaktpunkten

Da Kunden (und andere Bezugsgruppen) die Integrationsleistung selbst erbringen, ja sozusagen die integrierende Einheit für Kommunikationswirkungen sind, müssen sämtliche Kontaktpunkte, die zwischen der Marke und den Kunden existieren, konsistente Botschaften kommunizieren, die mit der Markenpositionierung (Produkt und Unternehmen) übereinstimmen. Jede Entscheidung, jede Handlung, jede Botschaft muss die Positionierung erlebbar machen. Als Grundvoraussetzung dafür müssen sämtliche Mitarbeiterinnen intern über die Positionierung und die Produkt- und Marketingprogramme Bescheid wissen bzw. in der Lage sein eigenmächtige Entscheidungen zu treffen, um die Kundenerfahrung positiv zu gestalten bzw. Fehler gut zu machen.

Prinzip 7: Entwicklung von Kommunikationsideen auf Basis intensiver Kundenkenntnis

Durch Analyse und Simplifizierung von Daten (Datenbanken, Sekundär-, Primärstudien etc.) gilt es, möglichst viele Informationen zu gewinnen, die dann auch intern kommuniziert werden. Um an Informationen über die Bezugsgruppe zu kommen, muss man dabei nicht immer mit repräsentativen Daten arbeiten. Auch ethnografische und qualitative Methoden wie Beobachtung und Befragung sowie einfaches „Zuhören“ können zu den „richtigen“ Schlussfolgerungen führen. Wenn man aus den Informationen wichtige Einblicke/Kenntnisse (so genannte „Insights“) herausfiltert, indem man eine Feststellung in Hypothesenformat so lange überprüft, bis man das Gefühl hat, dass sie sowohl für die Kunden zutrifft als auch von der Marke bzw. den Produkteigenschaften gestützt wird, dann hat man die Grundidee für ein wirkungsvolles Kommunikationsprogramm entwickelt. Diese Grundidee (meistens ein Versprechen gegenüber den Kunden) sollte auch dazu verwendet werden, um alle Mitarbeiter, die an dem Projekt arbeiten, zu inspirieren und zu motivieren.

Prinzip 8: Interdisziplinäres, funktionsübergreifendes Management

Kommunikatoren müssen sich von den engen Umzäunungen der separaten Disziplinen befreien. Es geht darum, in abteilungsübergreifenden Teams gemeinsame Lösungen für Kommunikationsprobleme zu erarbeiten und Programme zur Wahrnehmung von Kommunikationschancen zu entwickeln. Es geht, je nach Kommunikati-

onsziel, darum, jene Instrumente und Botschaften auszuwählen, die bei den definierten Segmenten/Personen die gewollte Wirkung erzielen können.

Prinzip 9: Gesamtevaluation der Kommunikation

Die Evaluation der Wirkung auf die Bezugsgruppen kann im Rahmen der Integrierten Unternehmenskommunikation nicht auf der Basis einzelner Kommunikationsfunktionen durchgeführt werden. Um bezüglich Evaluation der Kommunikationswirkungen das unlösbare Problem der Zuordnung von Wirkung zu einzelnen Disziplinen zu überwinden, wurde der Vorschlag von Schultz aufgenommen, die Kommunikationsmaßnahmen nicht nach Disziplinen zu betrachten, sondern anhand der Zweiteilung in langfristige markenbildende und kurzfristige geschäftsbildende Maßnahmen. Diese Vorgehensweise wurde auch als Lösungsvorschlag für das Problem einer buchhalterischen Erfassung der Jahresausgaben für Kommunikation präsentiert, da die kurzfristigen geschäftsbildenden Maßnahmen als Investitionen in der Jahresbilanz angeführt werden könnten, was unternehmenspolitisch gesehen bedeuten würde, dass Kommunikationsausgaben nicht mehr als „Kosten“ sondern als „Investition“ verbucht werden, als ein Investment, das einen gewissen Investitionsertrag einbringt und auf dieser Basis mit anderen Investitionen verglichen werden kann. Die Markenassoziationen oder das Verhalten – wenn es erfasst werden kann – werden als gemeinsame Wirkungs- und Evaluationsplattform vorgeschlagen. Wenn sämtliche Transaktionen und Interaktionen bereits in Datenbanken gespeichert sind, kann der Gewinn von bestimmten Segmenten/Kunden berechnet und über die Zeit hinweg gemessen werden. Die Ergebnisse der Marktforschung, Datenbankanalysen oder Feedbackeinrichtungen sollten innerhalb des Unternehmens kommuniziert werden und so wieder in die Planung einfließen.

Prinzip 10: Unterstützung des Top-Managements

Die Integrierte Unternehmenskommunikation benötigt die volle finanzielle und konzeptionelle Unterstützung des Top-Managements. Integrierte Unternehmenskommunikation basiert auf einer Unternehmensphilosophie, die den Wert langfristiger (Kunden-) Beziehungen erkennt. Sie setzt damit einen Paradigmenwechsel von einer Orientierung auf Marktanteile und Umsatz – als lenkende Größen – zu Loyalität und Gewinn voraus. Integrierte Unternehmenskommunikation benötigt allerdings speziell am Anfang zusätzliche finanzielle Ressourcen für Datenbanksysteme, Training, Forschung und die Entwicklung neuer Kommunikationsprogramme, die vom Top-Management genehmigt werden müssen.

2. Was ist der Status Quo der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit diesem Thema?

Wissenschaftliche Forschung zum Thema Kommunikationsmanagement von Unternehmen findet – wie die Ausführungen in den Kapiteln 2 bis 5 gezeigt haben – unter vielfältigen Überschriften und Stichworten in mehreren wissenschaftlichen Disziplinen und unterschiedlichen Ausrichtungen (und sogar Paradigmen) folgend statt. Eine Vielfalt, die einerseits spannend ist, andererseits aber auch zu einem unkoordinierten Nebeneinander geführt hat, das eine „integrierte“ Theoriebildung bis jetzt

nicht möglich gemacht hat. Marketing- und Public Relations-Wissenschaftler konzentrieren sich stattdessen – auf den Blickwinkel der jeweiligen Disziplin beschränkt – auf die Entwicklung bzw. Weiterentwicklung so genannter „Theorien mittlerer Reichweite“ (vgl. Signitzer 1988, 96). Beispiele dafür, die in den Kapiteln 2 bis 5 thematisiert werden, sind die bezugsgruppenorientierten Managementansätze, der Ansatz des Beziehungsmarketings, die Anwendung der Systemtheorie für die Analyse der Umweltbeziehungen des Unternehmens, die vier Modelle der Public Relations, die Situative Theorie der Teilöffentlichkeiten, Theorien zum Informationsverarbeitungsverhalten des Menschen sowie unterschiedliche Kommunikationswirkungstheorien.

Wenn man jedoch nur unter dem Stichwort „Integrierte Unternehmenskommunikation“ (auch: Integrated Marketing Communications und Integrated Communications) nach wissenschaftlichen Beiträgen sucht, so findet man relativ wenig. Wissenschaftliche Artikel in Fachzeitschriften, die sich explizit mit diesem Thema auseinandersetzen, sind noch immer Mangelware. Mehr tut sich dagegen im Bereich der Lehrbücher für Studierende bzw. der Artikel, die in den Fachzeitschriften der Berufsverbände erscheinen. Das Manko an wissenschaftlichen Beiträgen reflektiert aber auch die Tatsache, dass bis jetzt nur wenige empirische Untersuchungen durchgeführt wurden. Untersuchungen zu Integrationsbedingungen, Integrationsausmaß oder dessen Auswirkungen fehlen bislang. Dies könnte auf die Komplexität und Vielschichtigkeit des Themenkomplexes zurückzuführen sein. Zu hoffen ist, dass die akademische Forschung, die sich zur Zeit vor allem auf den Bereich studentischer Abschlussarbeiten konzentriert, in der Zukunft durch angewandte (Wirkungs-) Forschung in der Praxis ergänzt wird.

3. Was waren die Ergebnisse und Erkenntnisse bisheriger empirischer Studien zu diesem Thema?

Die Ergebnisse und Erkenntnisse vorhandener empirischer Studien zu diesem Thema, die in Form einer Metaanalyse erfasst wurden, bezogen sich vorwiegend auf die Akzeptanz des Konzeptes bei Praktikern und die Erfassung des Ausmaßes der Zustimmung zu bestimmten Standpunkten. Das wohl wichtigste Ergebnis dieser Studien war, dass das Konzept bereits bekannt ist, als wertvoller Prozess akzeptiert ist und sowohl auf Unternehmens- als auch auf Agenturseite insgesamt große Zustimmung findet. Die Umfragen ergaben, dass die ökonomischen Vorteile weniger umfangreich eingeschätzt werden als die Vorteile, die sich – aufgrund der Integration – bezüglich des Erreichens der psychologischen Ziele ergeben. Ein klares Ergebnis war, dass die Unternehmensvertreterinnen selbst für Integration verantwortlich sein wollen und diese nicht als Aufgabe gesehen wird, die an eine Agentur delegiert werden kann. Agenturen werden in Zukunft vermehrt Kommunikationsgeneralisten anstellen, die in interdisziplinären Projekt- oder Kliententeams zusammengefasst sind und nach Bedarf zusätzliche Spezialistinnen miteinbeziehen. Durchschnittlich gaben rund zwei Drittel der Befragten an, bereits eine integrierte Planung der Kommunikationsfunktionen vorzunehmen.

Die beiden Studien, die sich bisher mit der Umsetzung des Konzeptes beschäftigt haben, waren qualitative, explorative Studien. Gronstedt (1994) konzipierte Integra-

tion in seiner Dissertation als Organisationsoptimierungsaufgabe, die im Sinne von Total Quality Management Prozesse auf individueller-, auf Abteilungs- und auf Unternehmensebene für die Umsetzung der Integration empfahl. Die Empfehlungen wurden anhand von Praxisbeispielen führender Total Quality Management-Unternehmen erarbeitet. Diese Studie, obwohl explorativ angelegt, entwickelt wertvolle Anregungen für Integrierte Unternehmenskommunikation. Schultz und Schultz (1997) führten eine Benchmarking-Studie durch, bei der sie auf qualitativer Basis herausarbeiteten, welche Praktiken integrierte von weniger integrierten Unternehmen unterscheiden. Beide Studien (Schultz/Schultz 1997 und Gronstedt 1994) ergaben, dass abteilungsübergreifende Sitzungen, die auch externe Agenturen miteinbeziehen, die Basis für Integrierte Unternehmenskommunikation darstellen. Vorreiterfirmen zeichnen sich weiters dadurch aus, dass sie regelmäßige Markenkontaktanalysen durchführen, die zu einem ganzheitlichen Management dieser Kontakte beitragen. Integrierte Unternehmen setzen interaktive Kommunikationsformen ein, bilden Generalisten aus, dokumentieren Prozesse und basieren ihre Planung auf Kundenbedürfnissen, die sie umfassend erheben. Unternehmen, deren Integration auch die Produktion, das Personalwesen oder die Kompensationssysteme umfasst, wurden aber von Schultz/Schultz noch nicht gefunden.

4. Was ist der Status Quo der praktischen Umsetzung des Konzeptes bei US-amerikanischen Firmen im Allgemeinen?

Die im Rahmen der vorliegenden Studie durchgeführte postalische Umfrage bei 430 Unternehmen (Rücklauf von 123) hatte zum Ziel, das Ausmaß der Umsetzung Integrierter Unternehmenskommunikation bei US-amerikanischen Großunternehmen auf breiter Ebene zu untersuchen. Der Begriff „Status Quo der Umsetzung des Konzeptes“ ist jedoch etwas irreführend, denn man kann für die Gesamtheit aller beteiligten Unternehmen keine allgemein gültigen Aussagen zum Integrationsgrad treffen. Eine Analyse auf der Basis der Gesamtstichprobe ergab jedoch Durchschnittswerte bzw. Häufigkeitsverteilungen bezüglich der Umsetzung einzelner Integrationskriterien bzw. bezüglich der Erfüllung sämtlicher definierten Kriterien (Integrationsindex).

Die Ergebnisse zeigten, dass die Firmen bezüglich grafischer und inhaltlicher Integration ihres so genannten „Kommunikationsoutputs“ bereits relativ weit sind. Sehr viele von ihnen verwenden anleitende Handbücher und leiten die Kommunikationsinhalte von der Markenpositionierung ab, die wiederum mit der Unternehmensstrategie abgestimmt ist. Bezüglich der abteilungsübergreifenden Prozesse, die bereits häufig durchgeführt werden, wurden einerseits die Zentralisierung der Genehmigung von Kommunikationsprogrammen und -maßnahmen und andererseits funktionsübergreifende/abteilungsübergreifende Sitzungen genannt. Job-Rotation zwischen den Kommunikationsfunktionen wird noch nicht als Integrationsinstrument erkannt bzw. als sinnvoll erachtet.

Diese „interne“ Integration, die vielmehr als „Koordination“ bezeichnet werden sollte, ist also bei den untersuchten US-amerikanischen Unternehmen bereits weit fortgeschritten. Auch einige Kriterien, die den Wechsel zur kundenorientierten Integration anzeigen, werden bereits von vielen erfüllt. Die Mehrheit der Firmen ver-

wendet zum Beispiel Kundendatenbanken. Die Frage danach, in welchem Ausmaß die gespeicherten Daten für Marketing und Kommunikation zugänglich und relevant sind, wurde aber nicht immer sehr positiv beantwortet. Eine Bestandsaufnahme der Feedbackmechanismen, die von den Unternehmen verwendet werden, ergab erfreulicherweise, dass zwei Drittel der Unternehmen bereits sowohl die Kunden- als auch die Mitarbeiterzufriedenheit formal überprüfen. Auch die Markenbekanntheit und bestimmte Markenassoziationen werden als Evaluationsplattform verwendet. Überraschend war, dass viele Firmen bereits eine sehr gute Ahnung davon haben, wer ihre besten Kunden sind, bzw. können einige Firmen bereits den Investitionsertrag ihrer Marketing- und Kommunikationsausgaben bestimmen.

An den Ergebnissen war zum Teil die Tatsache überraschend, dass – wenn man die Durchschnittswerte betrachtet viele der definierten Kriterien bereits in erstaunlich hohem Ausmaß praktiziert werden. Das heißt, jedes einzelne Unternehmen erfüllt zwar gewisse Kriterien in hohem Ausmaß, hat jedoch noch Aufholbedarf in anderen. 29,3 Prozent geben an, noch relativ wenig integriert zu sein (Skalenwerte von 2 bis 4 auf einer Skala von 1 bis 10), 47,2 Prozent geben an, mittelmäßig bzw. eher integriert zu sein (Skalenwerte von 5 bis 7) und bereits 20,3 Prozent geben an, sehr bzw. voll integriert zu sein (Skalenwerte von 8 bis 10). Wenn man diese Selbsteinschätzung mit dem ermittelten Integrationsausmaß vergleicht, ergibt sich Folgendes: Weniger Firmen – verglichen mit ihrer Selbsteinschätzung – erreichen ein nur geringes Integrationsausmaß (13,8%), während mehr Firmen als mittelmäßig integriert eingeordnet werden (62,5%). Relativ ähnlich ist die Prozentzahl jener Firmen, die ein großes Integrationsausmaß erreichen (23,6%). Die Diskrepanzen im niedrigen und mittleren Integrationsbereich lassen darauf schließen, dass vielleicht verschiedene Einzelkriterien, die zum Erreichen von Indexpunkten beitragen, in der Unternehmensrealität nicht unbedingt als „Integrationskriterien“ gesehen werden.

Für die wahrgenommene Auswirkung der Integration auf den allgemeinen Unternehmenserfolg ergibt sich eine ähnliche Verteilung: 18,3 Prozent schätzen die Wirkung sehr gering ein, 52,6 Prozent schätzen die Wirkung im mittleren Skalenbereich von 5 bis 7 ein und bereits 26,3 Prozent geben an, eine große Auswirkung wahrzunehmen. Das heißt, sowohl die Selbsteinschätzung durch die Befragten als auch das ermittelte Integrationsausmaß bestätigen, dass die Integration der Unternehmenskommunikation kein inhaltsleeres Schlagwort ist, sondern bereits erfolgreich praktiziert wird.

Die Umfrageergebnisse verdeutlichen, dass vor allem taktische und funktionale Integration sowie, bei einigen Firmen, die kundenorientierte Integration stattfinden. Die Kriterien der bezugsgruppenorientierten Integration und die im Konzept der strategischen Integration angeregten Änderungen der gesamten Ausrichtung des Unternehmens werden dagegen noch nicht so häufig umgesetzt.

5. Welche Unterschiede weisen Gruppen von Unternehmen, die unterschiedlich viele Kriterien der Integration erfüllen, auf?

Das Konzept der integrierten Unternehmenskommunikation wurde mit Hilfe von Faktorenanalysen auf 20 Einflussfaktoren reduziert, wobei durch Überprüfung der Erfüllung dieser Kriterien für jedes Unternehmen ein Integrationsindex ermittelt

wurde. Die Unternehmen wurden demnach aufgrund der Anzahl der Kriterien, die sie erfüllen, also auf Basis ihres Integrationsausmaßes, in fünf Integrationsniveaus eingeteilt, um die Signifikanz ihrer demografischen Unterschiede anhand von Varianz- und Chiquadratanalysen überprüfen zu können.

Die Hypothese, dass die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Branche einen Einfluss auf die Integration haben müsste, weil Dienstleistungsbetriebe und Industriegüterproduzenten mehr Daten über ihre Kunden haben, musste – ebenso wie die Hypothese, dass die Geschäftsform Aktiengesellschaft ein höheres Integrationsausmaß hervorrufen würde – zurückgewiesen werden.

Was jedoch einen Einfluss zu haben scheint, sind einerseits die Größe des Unternehmens, gemessen an Umsatz und Anzahl der Mitarbeiter, sowie die strategische Ausrichtung des Unternehmens, die sich in der Definition des bedeutendsten Unternehmenszieles widerspiegelt. Firmen, die langfristige Ziele wie Wertsteigerung der Marke und kundenorientierte Ziele (Gewinn kann am besten durch Kundenloyalität gesteigert werden) verfolgen, erreichen eine höhere Integrationsintensität als Unternehmen, die auf kurzfristige Verkaufsziele ausgerichtet sind. Das bedeutet, dass die Frage, inwieweit das hier definierte Konzept der Integration umgesetzt wird, vor allem auch von der Einstellung, der strategischen Ausrichtung und der Unterstützung des Top-Managements abhängt, weil diese Manager, anhand von Strategie und Unternehmensphilosophie, die Rahmenbedingungen für eine langfristige Markenpflege schaffen müssen.

Die Untersuchung bestätigte die von Grunig et al. aufgestellte Hypothese, dass die hierarchische Position der Kommunikationsfunktion bzw. ihre Eingliederung in das Top-Management einen Einfluss auf das Integrationsausmaß hat. Es zeigte sich auch, dass Variablen wie die Kommunikationsfunktion, in der die Befragten arbeiten, aber auch die Anzahl ihrer Dienstjahre im Unternehmen und ihre Position einen Einfluss auf die Antworten gehabt haben könnten. Dies weist auf ein mögliches Methodenproblem derartiger Studien hin, die die Perspektive eines einzigen Mitarbeiters erfassen, die als Grundlage für die Einschätzung des Gesamtunternehmens verwendet wird. Andererseits deutet die hohe Korrelation zwischen der Selbsteinschätzung der Integration und dem unabhängig davon ermittelten Integrationsausmaß darauf hin, dass die Befragten sehr wohl in der Lage waren, richtige Einschätzungen bezüglich ihres Unternehmens vorzunehmen. Die Korrelation deutet auch darauf hin, dass die Praktikerinnen ein ähnliches Konzeptbild von integrierter Kommunikation haben, wie es in der vorliegenden Studie operationalisiert wurde.

Das grundsätzliche Hypothesenmodell, dass die Integration die Kommunikationsfunktionen bezüglich Erreichen ihrer Ziele erfolgreicher macht, konnte bestätigt werden. Es muss hier allerdings darauf hingewiesen werden, dass die Effektivität der Kommunikationsfunktionen anhand der Selbsteinschätzung durch die Befragungsteilnehmer erhoben wurde und keine objektiven Erfolgskriterien für die bivariaten Analysen zur Verfügung standen. Ein signifikanter, positiver Zusammenhang konnte auch zwischen dem ermittelten Integrationsausmaß und der wahrgenommenen Auswirkung der Integration auf den allgemeinen Unternehmenserfolg festgestellt werden.

6. Kann das Stufenkonzept der Integrierten Unternehmenskommunikation in der Unternehmensrealität verifiziert werden?

Eine Auseinandersetzung mit den Stufen der Integrierten Unternehmenskommunikation ergab, dass Stufe 1 und Stufe 2 als Koordination der Unternehmenskommunikation bezeichnet werden können, weil sie internes, von „innen nach außen“-Denken und -Planen widerspiegeln, während Integration erst mit Stufe 3 beginnt, wenn das Unternehmen sich nach der Perspektive der Kunden ausrichtet. Das heißt, dass es sich – auch wenn die Kommunikationsstrategie von der Unternehmensstrategie abgeleitet wurde – noch nicht um Integration handelt, wenn diese nicht aus der Perspektive der Kunden oder sonstigen Bezugsgruppen entwickelt wurde.

Ein Hinweis für die Existenz der Integrationsstufen konnte in der Realität der untersuchten 123 Unternehmen bei rund 41,5 Prozent der Unternehmen gefunden werden. Obwohl dies eine beachtliche Anzahl ist konnte in der Analyse nicht festgestellt werden, in welcher zeitlichen Reihenfolge die Stufen erfüllt wurden. Es konnte lediglich überprüft werden, ob die konzeptionell aufeinander aufbauenden Stufen alle erfüllt wurden (z.B. ob, wenn Stufe 3 erfüllt wurde, auch Stufe 1 und 2 erfüllt wurden). Das Stufenkonzept konnte deshalb nicht umfassend bestätigt werden. Insgesamt weisen die Ergebnisse darauf hin, dass man die erörterten Integrationsstufen nicht als „Stufen“ verstehen sollte, bei denen man eine vor der anderen nehmen muss, sondern dass man sie als unterschiedliche Sichtweisen (im Sinne von Philosophien), Ansätze und Konzepte der Integration verstehen muss, deren Kriterien unterschiedliche Breite, Tiefe, Komplexität und Gewicht aufweisen. Dies wurde mit der Unterscheidung von Koordination und Integration bereits angedeutet.

7. Welche Anregungen können für zukünftige Forschung gegeben werden?

Der Ertrag der vorliegenden Studie besteht auch darin, dass sie fruchtbare Felder für zukünftige weitere Forschung aufzeigt. Zukünftige Forschung sollte sich einerseits noch mehr auf das „Wie funktioniert Integration?“ und die Frage „Wie kann man sie umsetzen?“ konzentrieren. Andererseits sollten dringend Arbeiten zum besseren Verständnis der drei Wirkungsdimensionen der Integration – Optimierung der Planung, Optimierung der Prozesse (= Struktur), Optimierung der Wirkung – durchgeführt werden. Für die dritte Dimension, die allgemein als die wichtigste anerkannt wird, geht es darum, Evaluationsmodelle zu entwickeln, mit denen die Wirkung der gesamten Unternehmenskommunikation (nicht die einzelner Disziplinen) in der realen Marktsituation gemessen werden kann. Zwei Vorschläge für diese Gesamtevaluation liegen vor, die in weiterführenden Arbeiten angewendet bzw. überprüft werden könnten: einerseits das Konzept vom Wert der Marke (Brand Value/Brand Equity) und andererseits das Konzept vom Wert der Kundenbeziehungen („Net Present Value“ oder Kapitalwert langfristiger Kundenbeziehungen).

Als mögliche weiterführende Analysen könnten hier langfristige Fallstudien angeregt werden, die anhand eines einzelnen Unternehmens die Planung, Umsetzung, Erfolgskontrolle und Wirkung der Integration dokumentieren. Dafür müssten objektive Erfolgskriterien vor der Umsetzung der Integration definiert werden und idealerweise der Erfolg ähnlicher Kommunikationsprogramme vor und nach der Integration gemessen werden. Wenn im Rahmen derartiger Fallstudien objektive Er-

folgskriterien definiert und gemessen werden könnten Analysen durchgeführt werden, die die Erstellung kausaler Wirkungsmodelle ermöglichen (mit Hilfe von „Structural Equation Modelling“). Derartige Analysen würden ganzheitliche Modelle vom Zusammenhang der Integrationsfaktoren testen und nicht nur die einzelnen Kriterien.

Da die Problematik der Integrierten Unternehmenskommunikation ein komplexes System interagierender Elemente darstellt, sollten möglichst viele Fallstudien auf der Basis vieler Einzelinterviews und Beobachtungen erstellt werden. Es geht in der jetzigen Phase darum, Beispiele von Integrationsprozessen zu dokumentieren, die funktionieren bzw. funktioniert haben. Nicht unbedingt nur Studien über jene Firmen, die als die besten gelten, sondern auch über jene, die versuchen erste Schritte in diese Richtung zu gehen. Interessant wäre es auch Firmen zu untersuchen, die überhaupt nicht oder nur wenig integrieren und (trotzdem?) erfolgreich in ihrer Kommunikation sind bzw. (deshalb?) nicht erfolgreich sind. Interessant für weiterführende Forschung wäre auch die Fragestellung, mit welchen Mitteln und Kommunikationsprogrammen eine Unternehmenskultur kreiert werden kann, die die für die Integration notwendige Prozessorientierung und Ergebnisorientierung hervorruft bzw. unterstützt.

Die vorliegende Studie beschäftigte sich mit Integrierter *Unternehmenskommunikation*. Eine allgemeine Theoriebildung für alle Organisationstypen müsste – so Zerfaß (1996, 386f) – notwendigerweise zu abstrakt bleiben und wurde daher nicht angestrebt. Hier sollen deshalb auch Arbeiten angeregt werden, die Integrierte Kommunikation für Non-Profit-Organisationen, Behörden oder Verwaltungen etc. untersuchen.

Organisationen – im vorliegenden Fall Unternehmen – und ihre Manager sind vor allem deshalb bereit Informationen preiszugeben, weil sie dadurch, dass sie selbst Einblicke in ihre Welt „genehmigen“, Zugang zu Informationen über andere Unternehmen erhalten. Dieser Austausch ermöglicht es ihnen, sich mit anderen Unternehmen zu vergleichen und von diesen zu lernen. Akademische Forschung kann insofern eine wichtige Rolle für die Unternehmen einnehmen, indem sie den Austausch der Informationen zwischen Unternehmen – durch Arbeiten wie die vorliegende – erleichtert.

Schlussbemerkungen

Die Zusammenfassung oder auch „Re-Konstruktion“ der grundlegenden theoretischen Elemente aus den Bereichen Managementtheorie, Marketingtheorie und Kommunikationstheorie (Psychologie), wie sie in den Kapiteln 2 bis 5 dieser Arbeit diskutiert wurden zeigte, dass noch relativ große Lücken bezüglich einer „integrierten“ Theorie der Unternehmenskommunikation existieren. Es handelt sich vielmehr um ein Sammelsurium theoretischer Ansätze, wobei die vorliegende Arbeit dazu beitragen sollte die relevanten Ansätze, die einen Beitrag zu einer Theorie der Integrierten Unternehmenskommunikation leisten könnten, aus der Literatur herauszufiltern.

Insgesamt kann hier der Ansatz von Zerfaß nochmals hervorgehoben werden, der einen Versuch in Richtung „integrierte Theorie“ startet, als deren Kristallisations-

punkt er jedoch ein sehr anspruchsvolles gesellschaftsorientiertes Ziel, die soziale Integration, definiert. Dadurch kommen aber die marketingtheoretischen Gesichtspunkte, meiner Meinung nach, etwas zu kurz.

Zu weiten Teilen bewegte sich die Diskussion aber auf der Ebene von Modellen (siehe auch die Benennung der Ansätze in Kapitel 6), die als Vorstufe von Theorien gesehen werden können (vgl. Severin/Tankard 1988, 30). Die Ausführungen der Kapitel 2 bis 5 stellen daher den Versuch dar, den „Unterbau“, jene Elemente die sich unter der Oberfläche, sprich der Ebene der Modelle, befinden, zu ergänzen. Um Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge besser verstehen und so zu Verbesserungen im Kommunikationsmanagement – im Sinne des „Excellence-Gedankens“ – beitragen zu können, müssen die (abstrakten) Modelle im Rahmen zukünftiger Forschungsprojekte mit konkreten (Wirkungs-) Theorien verknüpft werden.²⁸⁵ Nicht alle angeführten theoretischen Elemente haben jedoch dasselbe Potenzial, um zu einer derartigen, erklärenden Theorie der Integrierten Unternehmenskommunikation beitragen zu können.

Manche Elemente der Managementtheorie, z.B. Konzepte der strategischen Planung, die in Kapitel 3 zusammengefasst wurden, haben zwar das Potenzial dazu, im Prozess bzw. für die Umsetzung der Integrierten Unternehmenskommunikation hilfreich zu sein (wenn sie auf ihre Anwendbarkeit und Umsetzbarkeit im Bereich Kommunikationsmanagement überprüft und eventuell angepasst werden), sie werden aber von der Verfasserin dieser Arbeit eher als Instrument – und weniger als theoriebildende Grundlage – eingeordnet. Anders sieht es jedoch für Elemente der Organisationstheorie aus. In den kommenden Jahren werden daher vor allem die Organisationstheorie, die Marketingtheorie und die Kommunikationstheorie aufgefordert sein, die theoretische Konzeptionierung der Unternehmenskommunikation voranzutreiben. Im Bereich der Theorieentwicklung für das Kommunikationsmanagement und die Kommunikationswirkungen von Unternehmen haben wir systemtheoretische, konstruktivistische und handlungstheoretische Ansätze kennengelernt. Die Frage, wie elaboriert die bestehenden Ansätze im Sinne wissenschaftlicher Theoriebildung sind, soll hier nicht vertieft werden. Welches Paradigma sich bewähren wird oder welche Forschungsdisziplin erfolgreicher ist bzw. das Unterfangen einer integrierten Theoriebildung in Angriff nimmt, kann hier letztendlich auch nicht vorhergesagt werden.

Ein deutliches Aufholbedürfnis bezüglich einer theoretischen Erarbeitung des Kommunikationsmanagements von Unternehmen konnte auch für die Bereiche der interaktiven (Neue Medien) und der interpersonellen, dialogischen Kommunikation festgestellt werden. Obwohl die Kommunikationswissenschaft umfangreiche Studien zur Thematik der interpersonalen Kommunikation vorweisen kann, haben konkrete Wirkungsmodelle noch keinen Eingang in die Theoriebildung für geplante Unternehmenskommunikation gefunden. Dies könnte eine weitere Anschlussstelle

²⁸⁵ Severin und Tankard (1988, 30) führen dazu aus, dass ein Modell selbst kein erklärendes Instrument ist, sondern stattdessen dazu beiträgt, Theorien zu formulieren. Modelle, so Severin/Tankard, schlagen Beziehungen vor; sie werden deshalb oft mit Theorien verwechselt, weil beide sehr eng beieinander liegen.

für Beiträge der Kommunikationswissenschaft sein, die für beide Seiten fruchtbar wäre.

Sehr viel versprechend ist auch die Situative Theorie der Teilöffentlichkeiten, ein kommunikationswissenschaftlicher Segmentierungsansatz, der in Kapitel 5 erläutert wurde und auch als Wirkungs- und Planungsmodell weiterentwickelt werden könnte. Auch könnte ein weiterer Beitrag der Kommunikationswissenschaft darin liegen, diese Theorie für die Bezugsgruppe Kunden (anhand empirischer Untersuchungen) zu erarbeiten.

Als mögliche Anschlussstelle für die Kommunikationstheorie soll hier auch noch der folgende Gedanke entwickelt werden: Könnten wir in fünfdimensionalen Räumen denken und zeichnen, könnte die relative Position der in der vorliegenden Arbeit präsentierten Ansätze der Integrierten Unternehmenskommunikation in einen multidimensionalen Raum (im Sinne von Multidimensional Scales) eingezeichnet werden, der durch folgende fünf Gegensatzpaare definiert ist: 1) Einweg- vs. Zweiwegkommunikation, 2) Symmetrische vs. asymmetrische Kommunikation, 3) Argumentativer vs. persuasiver Kommunikationsstil, 4) Prozess- vs. Output-Orientierung des Modells, 5) Innen- vs. außenorientiertes Modell (Interne Koordination vs. Integration aus der Perspektive der Bezugsgruppen).

Ziel dieser Studie war es, ein aktuelles Bild des Phänomens „Integrierte Unternehmenskommunikation“ in Theorie und Praxis zu zeichnen. Konkrete Ergebnisse sind einerseits deskriptive Erkenntnisse, wie die Analyse des konzeptionellen Bezugsrahmens durch den Aufriß seiner drei Dimensionen, die Identifizierung bzw. differenzierte Darstellung der existierenden Modelle sowie die Zusammenfassung bestehender empirischer Erkenntnisse zu diesem Thema. Andererseits konnten aber auch neue empirische Erkenntnisse darüber gewonnen werden, welche Elemente/Kriterien einer Integrierten Unternehmenskommunikation bereits umgesetzt werden. Die Ergebnisse zeigten, dass US-amerikanische Großunternehmen bereits überraschend viele Kriterien erfüllen. Das Stufenkonzept der Integrierten Unternehmenskommunikation, Bestandteil des Northwestern-Modells, das eine gewisse Reihenfolge der Kriterien vorschlägt, konnte nicht wirklich gestärkt werden. Vielmehr wurde eine Weiterentwicklung des Stufenkonzepts in Richtung *Integrationsfaktoren* (20) vorgeschlagen, die anhand konkreter Integrationskriterien gemessen werden können und in einen *Integrationsindex* – der das Ausmaß der Umsetzung der Kriterien ohne bestimmte Reihenfolge widerspiegelt – zusammengefasst werden können.

Bei jeder wissenschaftlichen Beschäftigung mit einem Phänomen muss man die kritische Frage stellen, inwieweit sie tatsächlich, durch welche Methoden und mit welcher Zuverlässigkeit Realität festgestellt hat. Die Einschränkungen der vorliegenden Arbeit ergeben sich einerseits durch den nur schwer herzustellenden Zugang bzw. andererseits durch die fehlenden Möglichkeiten einer Überprüfung der Übereinstimmung zwischen den Antworten der Manager und der komplexen Unternehmensrealität. Zusätzlich können die Ergebnisse der empirischen Studie – im Sinne des Konstruktivismus – folgendermaßen hinterfragt werden: Die verwendeten Theorien und Forschungsparadigmen, die Auswahl der Methode der Befragung bzw. die Auswahl US-amerikanischer Großunternehmen, die Auswahl des Northwestern-Modells und des Stufenkonzepts für die empirische Untersuchung, die Definition

der Integrationskriterien, alle diese Entscheidungen und Schritte stellen letztendlich Schablonen dar, durch die wir die Unternehmen in der vorliegenden Studie beobachtet haben. Das heißt, dass die Beziehungen zwischen Elementen, die „entdeckt“ wurden, indirekt auch – durch die gestellten Fragen – vordefiniert und „herausgearbeitete“ Zusammenhänge dadurch indirekt vielleicht „entworfen“ wurden. Dies ist jedoch eine grundsätzliche Problematik wissenschaftlicher Erkenntnistheorie, die hier nicht weiter diskutiert werden soll.

Die in der vorliegenden Arbeit beschriebenen Ansätze, Prozesse und Ergebnisse sollen jedoch – trotz der forschungsbezogenen Einschränkungen – nicht nur von deskriptivem Wert für Unternehmen, die in Richtung Integration gehen wollen, sein, sondern auch – wie eingangs erwähnt – die Basis für eine qualitative und konzeptionelle Verbesserung ihrer Kommunikation darstellen. Der vorliegende Beitrag sollte keine reine Theoriediskussion werden, sondern auch Anregungen für das „Wie kann integriert werden?“ geben. Kommunikationsmanager in großen Unternehmen sind hiermit aufgefordert, ihr Unternehmen anhand der beschriebenen Kriterien zu analysieren, die Kommunikationsprozesse zu verbessern und die Handlungsweisen des Unternehmens insofern zu beeinflussen, dass sie im Sinne eines Bezugsgruppenmanagements auf die Bedürfnisse aller wichtigen Bezugsgruppen Rücksicht nehmen.

Während Kommunikationsmanagerinnen in großen Unternehmen heute vorwiegend Kommunikationshandlungen in ihrer Spezialdisziplin durchführen, sind sie trotzdem dazu angehalten, Integrierte Unternehmenskommunikation *mitzudenken* und in kooperativen Planungsforen *mitzuwirken* (Think integrated – act in your speciality!). Das Top-Management darf jedoch Integration nicht nur (be!)*denken*, sondern muss Integration aktiv *managen*, indem es *die Bedingungen dafür schafft und klare Strukturen und Verantwortlichkeiten definiert*.

Die große Zustimmung, die das „Konzept“ der Integrierten Unternehmenskommunikation auf der einen Seite erfährt und das zum Teil konstaterbare Fehlen unternehmerischer Konsequenzen in Form von „Prozessen“, „Training“, „Rekrutierung“ und „Strukturen“ andererseits zeigt, dass die Zustimmung zu Integrierter Kommunikation fast schon als „sozial erwünschte“ Antwort eingestuft werden könnte, da es ja „unternehmerisch absolut Sinn macht“, wie alle Argumente beweisen. Manche Akademiker machen heute schon auf die Gefahr aufmerksam, dass Managementkonzepte, wie die Integrierte Unternehmenskommunikation, bereits des Öfteren schon „zu Tode gelobt“ wurden. Integrierte Unternehmenskommunikation wird weiterhin nur ein „Konzept“ bleiben, wenn nicht einzelne Personen die Eigeninitiative für ihre Umsetzung übernehmen – auf jeder Ebene der Kommunikationsarbeit. Integrierte Unternehmenskommunikation kann letztendlich nur funktionieren, wenn es in der Kultur eines Unternehmens liegt, die Gesamtziele des Unternehmens vor die der Abteilung zu stellen.

Literatur

- Aaker, David (1991), *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York, NY: Free Press.
- Aaker, David (1996), *Building Strong Brands*. New York, NY: Free Press.
- Aaker, David A. (1988), *Strategisches Markt-Management: Wettbewerbsvorteile erkennen – Märkte erschließen – Strategien entwickeln*. Wiesbaden: Gabler.
- Advertising Age* (1996), Liste der Top 100 Business-to-Business Marketers.
- Advertising Age* (1996), Liste der Top 100 National Advertisers. 30. September.
- Ahrens, Rupert/Helmut Scherer/Ansgar Zerfuß (Hrsg.) (1995), *Integriertes Kommunikationsmanagement. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Erfahrungen. Ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung*. Frankfurt/Main: Institut für Medienentwicklung und Kommunikation GmbH: Verlagsgruppe FAZ.
- Alderson, Wroe (1950), „Survival and Adjustment in Organized Behavior Systems.“ In: Cox, Reavis/Wroe Alderson (Hrsg.), *Theory of Marketing*. Homewood, IL: Irwin, S. 65-88.
- Anderson, James A./Timothy P. Meyer (1988), *Mediated Communication. A Social Action Perspective*. Newbury Park: Sage.
- Anderson, John R. (1984), „Spreading activation.“ In: Anderson, John R./Stephen M. Kosslyn (Hrsg.), *Tutorials in Learning and Memory*. San Francisco, CA: W.H. Freeman, S. 61-90.
- Andrew, David (1997), „Brand Strength Analysis.“ In: Perrier, Raymond (Hrsg.), *Brand Valuation*. Interbrand London. 3. Aufl. London: Premier Books, S. 55-60.
- Ansoff, H. Igor (1984), *Implanting Strategic Management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Association of National Advertisers* (1997), *Members of the Association of National Advertisers, Inc.* New York, NY: Juni.
- Atkinson, Richard C./Richard M. Shiffrin (1968), „Human Memory: A Proposed System and its Control Processes.“ In: Spence, K./J. Spence (Hrsg.), *The Psychology of Learning and Motivation*. New York: Academic Press.
- Badenhausen, Kurt (1996), „Blind Faith. As more service companies try to build powerful brand names, they must develop the kind of trust that the top consumer brand companies already have.“ In: *Financial World*. 8. Juli, S. 50-65.
- Barry, Thomas/Daniel Howard (1990), „A Review and Critique of the Hierarchy of Effects in Advertising.“ *International Journal of Advertising*. Jg. 9. Nr. 2, S. 121-135.
- Batra, Rajeev/Wilfried R. Vanhoner (1986), *The Hierarchy of Advertising Effects: An Aggregate Field Test of Temporal Precedence*. New York: Columbia Business School. Arbeitspapier.
- Becker, Jochen (1993), *Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategischen Marketing-Managements*. 5. Aufl. München: Vahlen.
- Bentele, Günter (1988), „Der Faktor Glaubwürdigkeit. Forschungsergebnisse und Fragen für die Sozialisationsperspektive.“ In: *Publizistik*. Jg. 33, S. 406-426.
- Bentele, Günter/Klaus Beck (1994), „Information – Kommunikation – Massenkommunikation: Grundbegriffe und Modelle der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft.“ In: Jarren, Otfried (Hrsg.), *Medien und Journalismus 1. Eine Einführung*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 15-50.

- Bergin, Kate* (1997), „Retention Marketing: An Advantage You May Not Be Ready For.“ In: *Journal of Integrated Communications. Integrating Theory and Practice*. Northwestern University: Department of Integrated Marketing Communications. Jg. 8, S. 50-55.
- Bergler, Reinhold* (1963), *Psychologie des Marken- und Firmenbildes*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Bergler, Reinhold* (1991), „Standort als Imagefaktor.“ In: *Deutsche Public Relations Gesellschaft* (Hrsg.), *Dokumentation DPRG – Führung und Kommunikation*. Bonn, S. 47-64.
- Bernstein, David* (1985), *Company Image & Reality. A Critique of Corporate Communications*. 3. Aufl. Eastbourne: Holt, Rinehart and Winston.
- Bettinghaus, Erwin P.* (1973), *Persuasive Communication*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Bierbaum, Bonnie* (1997), *Integrated Marketing Communications at IBM*. Präsentation an der Northwestern University. Februar.
- Blattberg, Robert C./John Deighton* (1996), „Manage Marketing by the Customer Equity Test.“ In: *Harvard Business Review*. Juli-August, S. 136-144.
- Bloom, Paul N./Julie Edell/Richard Staelin* (1994), *Criteria for Assessing Research on the Effects of Marketing Communications*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute. Bericht Nr. 94-123.
- Bonfadelli, Heinz/Werner Meier* (1984), „Meta-Forschung in der Publizistikwissenschaft. Zur Problematik der Synthese von empirischer Forschung.“ In: *Rundfunk und Fernsehen*. Jg. 32. Nr. 4, S. 537-550.
- Bonoma, Thomas V./Shapiro, Benson P.* (1983), *Segmenting the Industrial Market*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Boulding, Kenneth* (1956), *The Image: Knowledge in Life and Society*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Brewer, William F.* (1986), „What Is Autobiographical Memory?“ In: *Rubin, David C.* (Hrsg.), *Autobiographical Memory*. Cambridge: Cambridge University Press, S. 25-49.
- Broom, Glen M./David M. Dozier* (1990), *Using Research in Public Relations. Applications to Program Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bruhn, Manfred* (1992), *Integrierte Unternehmenskommunikation. Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit*. Stuttgart. In: *Derieth, Anke* (1995), *Unternehmenskommunikation. Eine Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Bruhn, Manfred* (1995), *Integrierte Unternehmenskommunikation*. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bruhn, Manfred* (Hrsg.) (1993), *Integrierte Kommunikationsarbeit in deutschen Unternehmen. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. Gemeinschaftsuntersuchung vom Institut für Marketing an der European Business School und des BDW Deutscher Kommunikationsverband. Arbeitspapiere des Instituts für Marketing an der European Business School – Nr. 12*. Schloß Reichartshausen/Rheingau.
- Bruhn, Manfred* (1997), „Integrated Marketing Communications: The German Perspective.“ In: *Journal of Integrated Communications. Integrating Theory and Practice*. Northwestern University. Department of Integrated Marketing Communications. Jg. 8, S. 37-43.
- Bruhn, Manfred/Dieter H. Dahlhoff* (Hrsg.) (1993), *Effizientes Kommunikationsmanagement. Konzepte, Beispiele und Erfahrungen aus der integrierten Unternehmenskommunikation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bruhn, Manfred/Anja Zimmermann* (1993), „Integrierte Kommunikationsarbeit in deutschen Unternehmen. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung.“ Arbeitspapier des Instituts für Marketing an der European Business School. Schloß Reinhartshausen.

- Bruhn, Manfred/Anja Zimmermann* (1993a), Integrierte Kommunikationsarbeit in deutschen Unternehmen. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. In: *Bruhn, Manfred/Dieter H. Dahlhoff* (Hrsg.), *Effizientes Kommunikationsmanagement. Konzepte, Beispiele und Erfahrungen aus der Integrierten Unternehmenskommunikation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 145-210.
- Carey, James W.* (1975), „A Cultural Approach to Communication.“ In: *Communication*. 2, S. 1-22.
- Carlzon, Jan* (1989), *Moments of Truth*. New York, NY: Harper & Row.
- Carroll, Archie B.* (1996), *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*. 3. Aufl. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Caywood, Clarke/Don Schultz/Paul Wang* (1991), „Integrated Marketing Communications. A Survey of National Consumer Goods Advertisers.“ Unveröffentlichter Forschungsbericht. Studie gesponsert von der American Association of Advertising Agencies und der Association of National Advertisers, S. 1-42.
- Chaiken, Shelly* (1980), „Heuristic Versus Systematic Information Processing and the Use of Sources. Message Clues in Persuasion.“ In: *Journal of Personality and Social Psychology*. 39. Mai, S. 752-66.
- Colley, Russell H.* (1961), *Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results*. New York: Association of National Advertisers.
- Collins, Allan M./Elizabeth A. Loftus* (1975), „A Spreading Activation Theory of Semantic Processing.“ *Psychological Review*. 82. November, S. 407-428.
- Collins, Allan M./M.R. Quillian* (1969), „Retrieval Time From Semantic Memory.“ In: *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*. 8, S. 240-247.
- Cooper, Harris M.* (1989), *Integrating Research. A Guide for Literature Reviews*. 2. Aufl. Newbury Park, CA: Sage.
- Derieth, Anke* (1995), *Unternehmenskommunikation. Eine Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen. Studien zur Kommunikationswissenschaft. Band 5*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Dewey, John* (1927), *The Public and Its Problems*. New York, NY: H. Holt.
- Deutsch, Karl W.* (1952), „On Communication Models in the Social Sciences.“ In: *Public Opinion Quarterly*. Jg. 16, S. 357-380.
- Dozier, David M.* (1993), „Image, Reputation and Mass Communication Effects.“ In: *Armbrrecht, Wolfgang/Horst Avenarius, Horst/Ulf Zabel* (Hrsg.), *Image und PR. Kann Image Gegenstand einer Public Relations-Wissenschaft sein?* S. 227-250.
- Dozier, David M. mit Larissa A. Grunig und James E. Grunig* (1995), *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Drucker, Peter F.* (1973), *Management: Task, Responsibilities, and Practices*. New York: Harper & Row.
- Duddy, Edward A./David A. Revzan* (1947), *Marketing. An Institutional Approach*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Duncan, Thomas R./Stephen E. Everett* (1993), „Client Perceptions of Integrated Marketing Communications.“ In: *Journal of Advertising Research*. Mai/Juni, S. 30-39.
- Duncan, Thomas R./Sandra E. Moriarty* (1997), *Driving Brand Value. Using Integrated Marketing to Manage Profitable Relationships*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Duncan, Tom/Clarke Caywood* (1996), „The Concept, Process, and Evolution of Integrated Marketing Communication.“ In: *Thorson, Esther/Jeri Moore* (Hrsg.), *Integrated Communication. Synergy of Persuasive Voices*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. S.13-34.

- Duncan, Tom/Sandra Moriarty* (1994), IMC Audit Workshop. Presentation to BBDO Europe. Paris. In: *Duncan, Tom/Clarke Caywood* (1996), „The Concept, Process, and Evolution of Integrated Marketing Communications.“ In: *Thorson, Esther/Jeri Moore*, Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, S. 13-34.
- Elmo, E.St. Lewis* (1898), „AIDA.“ In: *Strong, Edward K. Jr.* (1925), „Theories of Selling.“ In: *Journal of Applied Psychology*. Jg. 9. Nr. 1, S. 75-86.
- Esman, Milton J.* (1972), „The Elements of Institution Building.“ In: *Eaton, Joseph W.* (Hrsg.), Institution Building and Development. Beverly Hills, CA: Sage, S. 19-40. In: *Grunig, James E./Todd Hunt* (1984), Managing Public Relations. Orlando, FL: Holt, Rinehart and Winston.
- Fahey, Liam/Vijay K. Narayanan* (1986), Macroenvironmental Analysis for Strategic Management. St. Paul: West.
- Festinger, Leon* (1957), A Theory of Cognitive Dissonance. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fishbein, Martin/Icek Ajzen* (1975), Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fisk, George* (1967), Marketing Systems. An Introductory Analysis. New York, NY: Harper & Row.
- Fizdale, Richard* (1993), „Preface.“ In: *Schultz et al.* The New Marketing Paradigm. Integrated Marketing Communications. Lincolnwood, IL: NTC Business Books, S. xi.
- Ford Intranet*, Juli bis September 1997.
- Fortini-Campbell, Lisa* (1992), Hitting the Sweet Spot. How Consumer Insights Can Inspire Better Marketing and Advertising. Chicago, IL: The Copy Workshop.
- Fortini-Campbell, Lisa* (1997), Vorlesungsmitschrift. Kurs in „Organizational Behavior“ an der Northwestern University. Graduate Program in Integrated Marketing Communications. Sommersemester.
- Fortune Magazine* (1997), Liste der Fortune 500 Unternehmen. Internet Adresse: <http://www.fortune/fortune500/500list.html>. August.
- Freeman, Edward R.* (1984), Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston, MA: Pitman.
- Fricke, Reiner/Gerhard Treinies* (1985), Einführung in die Metaanalyse. Methoden der Psychologie. Bd. 3. Bern: Huber.
- Gardner, Burleigh/Sheldon Levy* (1955), „The Product and the Brand.“ In: *Harvard Business Review*. Jg. 33, S. 2-14.
- Gardner, Merly P./Andrew A. Mitchell/J. Edward Russo* (1978), „Chronometric Analysis: An Introduction and an Application to Low Involvement Perception of Advertisements.“ In: *Advances in Consumer Research*. Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, S. 581-9.
- Glaser, Barney G./Anselm L. Strauss* (1967), The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. New York, NY: Aldine de Gruyter.
- Glaserfeld, Ernst von* (1992), „Konstruktion der Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität.“ In: *Foerster, Heinz von et al.* Einführung in den Konstruktivismus. Piper: München, S. 9-39.
- Glover, Christopher* (1997), „Alternative Methods of Brand Valuation.“ In: *Perrier, Raymond* (Hrsg.), Brand Valuation. Interbrand London. 3. Aufl. London: Premier Books, S. 19-24.
- Greenwald, Anthony G.* (1968), „Cognitive Learning, Cognitive Response to Attitude Change.“ In: *Greenwald, Anthony G./Timothy C. Brock/Thomas M. Ostrom* (Hrsg.), Psychological Foundations of Attitudes. New York: Academic Press, S. 147-50.

- Greenwald, Anthony G./Clark Leavitt* (1984), „Audience Involvement in Advertising: Four Levels.“ In: *Journal of Consumer Research*. Jg. 11. Nr. 1, S. 581-92.
- Grönroos, Christian* (1990a), *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington, MA: Free Press.
- Grönroos, Christian* (1994), „Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm.“ In: *Journal of Marketing Management*. Nr. 10, S. 347-360.
- Grönroos, Christian/Kirsti Lindberg-Repo* (1998), „Integrated Marketing Communications: The Communications Aspect of Relationship Marketing.“ In: *IMC Research Journal*. Jg. 4. Nr. 1, S. 3-11.
- Gronstedt, Anders* (1994), *Integrated Communications at America's Leading Total Quality Management Corporations*. Unveröffentlichte Dissertation: University of Wisconsin-Madison.
- Gronstedt, Anders* (1996c), „Interfunctional Relationships within the Firm.“ In: *Contemporary Knowledge of Relationship Marketing. Proceedings of the Third Research Conference on Relationship Marketing*. Center for Relationship Marketing. Roberto C. Goizueta Business School. Emory University, Atlanta, S. 100-102.
- Gronstedt, Anders* (1996a), „Integrating Marketing Communication and Public Relations: A Stakeholder Relations Model.“ In: *Thorson, Esther/Jeri Moore* (Hrsg.), *Integrated Communication. Synergy of Persuasive Voices*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, S. 287-304.
- Gronstedt, Anders* (1996b), „Integrated Communications at America's Leading Total Quality Management Corporations.“ In: *Public Relations Review*. Jg. 22. Nr. 1. Frühling, S. 25-42.
- Gronstedt, Anders* (1998), Vortrag am Seminar für Integrierte Unternehmenskommunikation an der Northwestern University. November.
- Gronstedt, Anders/Esther Thorson* (1996), „Five Approaches to Organize an Integrated Marketing Communications Agency.“ In: *Journal of Advertising Research*. März/April, S. 48-58.
- Grunig, James E.* (1989), „Publics, Audiences and Market Segments: Segmentation Principles for Campaigns.“ In: *Charles T. Salmon* (Hrsg.), *Information Campaigns: Balancing Social Values and Social Change*. London: Sage, S. 199-228.
- Grunig, James E.* (1993), „On the Effects of Marketing, Media Relations, and Public Relations: Images, Agendas, and Relationships.“ In: *Armbrecht, Wolfgang/Horst Avenarius/Ulf Zabel* (Hrsg.), *Image und PR. Kann Image Gegenstand einer Public Relations Wissenschaft sein?* Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 263-295.
- Grunig, James E.* (1994), „A Situational Theory of Publics: Conceptual History, Recent Challenges, and New Research.“ Arbeitspapier. International Public Relations Symposium. Bled, Slovenia. 8.-11. Juli, S. 1-43.
- Grunig, James E.* (Hrsg.) (1992), *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, James E./Larissa A. Grunig* (1991), „Conceptual Differences in Public Relations and Marketing: The Case of Health-Care Organizations.“ In: *Public Relations Review*. Jg. 17. Nr. 3. Herbst, S. 257-278.
- Grunig, James E./Larissa A. Grunig* (1998), „The Relationship between Public Relations and Marketing in Excellent Organizations: Evidence from the IABC Study.“ In: *Journal of Marketing Communications*. Nr. 4, S. 141-162.
- Grunig, James E./Todd Hunt* (1984), *Managing Public Relations*. Orlando, FL: Holt, Rinehart and Winston.
- Grunig, Larissa A./James E. Grunig/ W.P. Ehling* (1992), „What is an Effective Organization?“ In: *Grunig, James E.* (Hrsg.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, S. 65-90.

- Gummesson, Evert (1991), *Qualitative Methods in Management Research*. Überarbeitete Ausgabe. Newbury Park, CA: Sage.
- Haedrich, Günther (1993), „Images und strategische Unternehmens- und Marketingplanung.“ In: *Armbrecht, Wolfgang/Horst Avenarius/Ulf Zabel* (Hrsg.), *Image und PR. Kann Image Gegenstand einer Public Relations-Wissenschaft sein?* S. 251-262.
- Haigh, David/Raymond Perrier (1997), „Valuation of Trade Marks and Brand Names.“ In: Perrier, Raymond (Hrsg.), *Brand Valuation*. Interbrand London. 3. Aufl. London: Premier Books, S. 25-34.
- Hallahan, Kirk (1992), „A Typology of Organizational Relationships Between Public Relations and Marketing.“ Unveröffentlichtes Arbeitspapier. Association for Education in Journalism and Mass Communication. Montreal. August.
- Hamel, Gary/C.K. Prahalad (1994), *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hammer, Michael/James Champy (1993), *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. New York, NY: Harper Collins Publishers.
- Helm Jones, Amanda Elizabeth (1997), *Ego-Involvement in Profession and the IMC Issue*. Unveröffentlichte Diplomarbeit an der University of Alabama-Tuscaloosa. Gesponsert von der International Association of Business Communicators in San Francisco.
- Hesse, Kurt R./Astrid Gezeleicher (1993), „Images und Fernsehen.“ In: Bentele, Günther / Rühl, Manfred (Hrsg.), *Theorien öffentlicher Kommunikation. Problemfelder, Positionen, Perspektiven*. München: Ölschläger. S.409-434.
- Hofer, Charles W./Dan E. Schendel (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul: West.
- Houston, Michael J./Michael L. Rothschild (1978), „Conceptual and Methodological Perspectives in Involvement.“ In: Jain, S. (Hrsg.), *Research Frontiers in Marketing: Dialogues and Directions*. Chicago, IL: American Marketing Association, S. 184-7.
- Hunt, Morton (1991), *Die Praxis der Sozialforschung. Reportagen aus dem Alltag einer Wissenschaft*. Frankfurt: Campus.
- Hunter, Thomas (1997), *The Relationship of Public Relations and Marketing against the Background of Integrated Communications. A Theoretical Analysis and Empirical Study at US-American Corporations*. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Universität Salzburg.
- IBM Annual Report 1996. Armonk, NY: IBM.
- IBM Direct Marketing Global Brand and Design Principles. White Plains, N.Y.: IBM.
- Infante, Dominic A./Andrew S. Rancer/Deanna F. Womack (1990), *Building Communication Theory*. Prospect Heights, IL: Waveland Press.
- Jackson, Rob/Paul Wang (1994), *Strategic Database Marketing*. Lincolnwood, IL: NTC Business Books.
- Janisch, Monika (1993), *Das strategische Anspruchsgruppenmanagement. Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value*. Bern, Verlag Paul Haupt. Zugleich Dissertation an der Hochschule St. Gallen (1992).
- Johannssen, Uwe (1967), „Vom Bekanntheitsgrad zum Imagebegriff.“ In: *Die Anzeige*. Jg. 1, S. 8-10.
- Katz, Helen/Jacques Lendrevie (1996), „In Search of the Holy Grail: First Steps in Measuring Total Exposures of an Integrated Communications Program.“ In: *Thorson, Esther/Jeri Moore* (Hrsg.), *Integrated Communication. Synergy of Voices*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, S. 259-270.
- Keller, Kevin Lane (1993), „Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity.“ In: *Journal of Marketing*. Jg. 57. Januar, S. 1-22.
- Kirchner, Karin (1994), *Excellence in Public Relations Evaluation. Empirical Case Studies of Selected American Corporations*. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Universität Salzburg.

- Kirchner, Karin* (1997), „Das Management der integrierten Unternehmenskommunikation. Kommunikationsoptimierungskonzepte im Vergleich.“ In: *Renger, Rudi/Gabriele Siebert* (Hrsg.), *Kommunikationswelten. Wissenschaftliche Perspektiven zur Medien- und Informationsgesellschaft*. Innsbruck: StudienVerlag, S. 213-242.
- Kitchen, Philip J./Don E. Schultz* (1997), „Integrated Marketing Communications in the United Kingdom: An Exploratory Study.“ Unveröffentlichter Forschungsbericht. In Druck, S. 1-19.
- Knights, David/Gareth Morgan* (1991), „Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique.“ In: *Organisation Studies*. Jg. 12, S. 251-273. In: *Grunig, James/Larissa Grunig* (1998), „The Relationship Between Public Relations and Marketing in Excellent Organisations: Evidence from the IABC Study.“ In: *Journal of Marketing Communications*. Jg. 4, S. 141-162.
- Kotler, Philip* (1986), „Megamarketing.“ In: *Harvard Business Review*. Jg. 64. März/April, S. 117-124.
- Kotler, Philip* (1997), *Marketing Management. Analysis, Planning, and Control*. 9. Aufl. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, Philip/Alan R. Andreasen* (1987), *Strategic marketing for nonprofit organizations*. (3. Aufl.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, Philip/William A. Mindak* (1978), „Marketing and Public Relations. Should they be Partners or Rivals.“ In: *Journal of Marketing*. Jg. 42. Nr. 10, S. 13-20.
- Kromery, Helmut* (1986), *Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung*. 3. Aufl. Opladen: Leske & Budrich.
- Krugman, Herbert E.* (1966-67), „The Measurement of Advertising Involvement.“ In: *Public Opinion Quarterly*. 30. Winter, S. 583-596.
- Lasswell, Harold D.* (1948), „The Structure and Function of Communication in Society.“ In: *Lyman, Bryson* (Hrsg.), *The Communication of Ideas*. New York, S. 37-51.
- Lastovicka, John L./David M. Gardner* (1979), „Components of Involvement.“ In: *Maloney, John C./Bernard Silverman*, (Hrsg.) *Attitudes Play for High Stakes*. (Proceedings of the 8th Attitude Research Conference, Las Vegas 1977.) Chicago, IL: American Marketing Association.
- Laughlin, Jay L./David M. Andrus* (1996), „Improving Measurement of The Relational Communication Process.“ In: *Contemporary Knowledge of Relationship Marketing. Proceedings of the Third Research Conference on Relationship Marketing*. Center for Relationship Marketing. Roberto C. Goizueta Business School. Emory University, Atlanta, S. 178-181.
- Lavidge, Robert J./Gary A. Steiner* (1961), „A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness.“ In: *Journal of Marketing*. 25 (Oktober), S. 59-62.
- Lazarsfeld, Paul F./Bernard Berelson/Hazel Gaudet* (1944), *The People's Choice*. New York: Columbia University Press.
- Leahey, Thomas H./Richard J. Harris* (1989), *Human Learning*. 2. Aufl. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Levitt, Theodore* (1983), *The Marketing Imagination*. New York: Free Press.
- Light, Larry* (1995), „Brand Management.“ Präsentation für die Ford Motor Company. London. 12. Dezember.
- Light, Larry/Richard Morgan* (1995), *The Fourth Wave. Brand Loyalty Marketing*. 2. Aufl. Herausgegeben von der Coalition for Brand Equity. August.
- Lindemann, Walter K.* (1997), „Measurement in PR. International Experiences.“ In: *Arbeitskreis Evaluation der GPRA* (Hrsg.), *Evaluation von Public Relations*. Frankfurt: IMK, S. 26-44.

- Long, Larry W./Vincent Jr. Hazelton (1987), „Public Relations: A Theoretical and Practical Response.“ In: *Public Relations Review*. Jg. 13. Nr. 2, S. 3-14.
- Luhmann, Niklas (1971b), „Sinn als Grundbegriff der Soziologie.“ In: *Habermas, Jürgen/Niklas Luhmann* (Hrsg.), *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Was leistet die Systemforschung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 25-100.
- Luhmann, Niklas (1972), *Einfache Sozialsysteme*. In: *Zeitschrift für Soziologie*. Nr. 1, S. 51-65.
- MacInnis, Deborah J./Bernard J. Jaworski (1990), *Information Processing from Advertisements: Toward an Integrative Framework*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute Working Paper. Bericht Nr. 90-100. Jänner.
- Macnamara, Jim R. (1992), „Evaluation of Public Relations. The Achilles Heel of the PR Profession.“ In: *International Public Relations Review*. Jg. 15. Nr. 4, S. 17-31.
- Maletzke, Gerhard (1972), *Psychologie der Massenkommunikation*. Hamburg. In: *Merten, Klaus* (1995b), „Neue Grundkonzepte der Kommunikation.“ Vortragsmanuskript. Kommunikationsmesse „kom:m“. Düsseldorf. 11. April, S. 1-36.
- Maturana, Humberto R. (1982), *Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit*. Braunschweig/Wiesbaden: Vieweg.
- Maturana, Humberto R./Francisco J. Varela (1979), *Autopoiesis and Cognition*. Boston, MA: Reidel.
- McCarthy, Edmund J. (1960), *Basic Marketing, a Managerial Approach*. Homewood, IL: Irwin.
- McClelland, James L./David E. Rumelhart (1986), „A Distributed Model of Human Learning and Memory.“ In: *Parallel Distributed Processing. Explorations in the Microstructure of Cognition. Volume 2: Psychological and Biological Models*. PDP Research Group. Cambridge, MA: Bradford, S. 170-216.
- McCombs, Maxwell E./Donald L. Shaw (1972), „The Agenda-Setting Function of Mass Media.“ In: *Public Opinion Quarterly*. Jg. 36, S. 176-187.
- McGuire, William J. (1968), „The Nature of Attitudes and Attitude Change.“ In: *Gardner, Lindzey/Elliott Aronson* (Hrsg.), *Handbook of Social Psychology*. 2. Aufl. Reading, MA: Addison Wesley. Jg. 3, S. 136-314.
- McKenna, Regis (1991), *Relationship Marketing. Successful Strategies for the Age of the Customer*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- McQuail, Denis/Sven Windahl (1993), *Communication Models. For the Study of Mass Communication*. 2. Aufl. Harlow: Longman.
- Merten, Klaus (1977), *Kommunikation: Eine Begriffs- und Prozessanalyse*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Merten, Klaus (1987), „Öffentlichkeit.“ In: *Görlitz, Axel/Rainer Prätorius* (Hrsg.), *Handbuch der Politikwissenschaft*. Reinbek, S. 332-336.
- Merten, Klaus (1994), „Wirkungen von Kommunikation.“ In: *Merten, Klaus/Siegfried J. Schmidt/Siegfried Weischenberg* (Hrsg.), *Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 291-328.
- Merten, Klaus (1995a), „Konstruktivismus als Theorie für die Kommunikationswissenschaft. Eine Einführung.“ In: *Medien-Journal 4. ÖGK (Österreichische Gesellschaft für Kommunikationsfragen)*, S. 3-20.
- Merten, Klaus (1995b), „Neue Grundkonzepte der Kommunikation.“ Vortragsmanuskript. Kommunikationsmesse „kom:m“. Düsseldorf. 11. April, S. 1-36.
- Merten, Klaus/Joachim Westerbarkey (1994), „Public Opinion and Public Relations.“ In: *Merten, Klaus/Siegfried J. Schmidt/Siegfried Weischenberg* (Hrsg.), *Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 188-211.

- Middleton, Alan C./John Dalla Costa* (1993), *Advertising Works. How it Works and How to Make it Work Harder for You*. Toronto, Ontario: Institute of Canadian Advertising.
- Middleton, Arthur* (1996), „Boosting Response with RFM. Recency, Frequency, and Monetary Analysis Finds the Buyers in Your Database.“ In: *Marketing Tools*. Mai, S. 4-10.
- Miller, Gerald R.* (1989), „Persuasion and Public Relations: Two „Ps“ in a Pod.“ In: *Botan, Carl H./Vincent Jr. Hazleton*, *Public Relations Theory*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, S. 45-66.
- Miller, Gerald R./Mark Steinberg* (1975), *Between People: A New Analysis of Interpersonal Communication*. Chicago: Science Research Associates.
- Mintzberg, Henry* (1994), „The Fall and Rise of Strategic Planning.“ In: *Harvard Business Review*. Jänner-Februar, S. 107-114.
- Mintzberg, Henry* (1994a), *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.
- Mitchel, Andrew A.* (1980), „The Use of an Information Processing Approach to Understanding Effects.“ In: *Olson, Jerry C.* (Hrsg.), *Advances in Consumer Research*. Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research. Jg. 7, S. 171-7.
- Moriarty, Sandra/Anders Gronstedt/Thomas R. Duncan* (1996), „Effective Relationship Links in Consumer Marketing.“ In: *Contemporary Knowledge of Relationship Marketing. Proceedings of the Third Research Conference on Relationship Marketing*. Center for Relationship Marketing. Roberto C. Goizueta Business School. Emory University, Atlanta, S. 162-174.
- Morris, Charles W.* (1938), *Foundations of the Theory of Signs*. Chicago, Ill.
- Northwestern University* (1991), Broschüre: Graduate Program in Integrated Marketing Communications. In: *Duncan, Tom/Clarke Caywood* (1996), *The Concept, Process, and Evolution of Integrated Marketing Communication*. In: *Thorson, Esther/Jeri Moore*. (Hrsg.), *Integrated Communication. Synergy of Persuasive Voices*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Novelli, William D.* (1989-90), „One-Stop Shopping: Some Thought on Integrated Marketing Communications.“ In: *Public Relations Quarterly*. Jg. 34. Nr. 4, S. 7-9.
- O' Hair, Dan/Gustav Friedrich/John Wiemann/Mary Wiemann* (1995), *Competent Communication*. New York: St. Martin's Press.
- Ogden, James* (1998), *Developing a Creative and Innovative Integrated Marketing Communication Plan. A Working Model*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Parsons, Talcott* (1951), *The Social System*. New York, NY: The Free Press / London: Collier-MacMillan.
- Peppels, Werner* (1994), *Kommunikations-Management. Marketing-Kommunikation vom Briefing bis zur Realisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Peppers, Don/Martha Rogers* (1996), *The One to One Future. Building Relationships One Customer at a Time*. 2. Aufl. New York, NY: Currency Doubleday.
- Perloff, Richard, M.* (1993), *The Dynamics of Persuasion*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Perrier, Raymond* (Hrsg.) (1997), *Brand Valuation*. Interbrand London. 3. Aufl. London: Premier Books.
- Peterson, Lisa A./Wang, Paul* (1996), „Integrated Marketing Communication: Examining Planning and Executional Considerations.“ In: *Thorson, Esther/Jeri Moore* (Hrsg.), *Integrated Communication. Synergy of Persuasive Voices*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, S. 153-165.
- Petty, Richard E./John T. Cacioppo* (1981), *Attitudes and Persuasion: Classic and Contemporary Approaches*. Dubuque, IA: Wm. Brown.

- Petty, Richard E./John T. Cacioppo* (1986), „The Elaboration Likelihood Model of Persuasion.“ In: Berkowitz, Leonard (Hrsg.), *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press. Jg. 19. S.123-205.
- Piaget, Jean* (1937), *La construction du réel chez l'enfant*. Neuchâtel.
- Pinchot, Gifford* (1985), *Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- Pleil, Thomas* (1998), *Methoden der akademischen Public Relations-Forschung. Eine metaanalytische Diskussion des Status Quo mit der Entwicklung eines Begründungsmodells zur Methodenwahl*. Unveröffentlichte Dissertation. Universität Salzburg.
- Porter, Michael E.* (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, Michael E.* (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, Michael E.* (1996), „What is Strategy.“ In: *Harvard Business Review*. November-Dezember, S. 61-78.
- Rappaport, Alfred* (1986), *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance*. New York: Free Press.
- Reichheld, Frederick* (1996a), „Learning From Customer Defections. The Customers You Lose Hold Information you Need to Succeed.“ In: *Harvard Business Review*. März-April, S. 57-69.
- Reichheld, Frederick F.* (1996), *The Loyalty Effect. The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Bain & Company Inc. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Rieger, Bodo* (1994), „Ganzheitliche Markengestaltung.“ In: *Bruhn, Manfred* (Hrsg.), *Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis*. Band 2, Teil 5. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 725-752.
- Roediger, Henry L.* (1980), „Memory Metaphors in Cognitive Psychology.“ In: *Memory and Cognition*. 15, S. 379-388.
- Rogers, Everett M.* (1981), „Methodology for Meta-Research.“ Unveröffentlichtes Arbeitspapier. ICA Konferenz. Minneapolis.
- Rogers, Everett M./D. Lawrence Kincaid* (1981), *Communication Networks: Toward a Paradigm for Research*. New York: Free Press.
- Rossi, Peter H./Howard E. Freeman* (1989), *Evaluation. A Systematic Approach*. 4. Aufl. London: Sage.
- Rühl, Manfred* (1993), „Images – Ein symbolischer Mechanismus der öffentlichen Kommunikation zur Vereinfachung unbeständiger Public Relations.“ In: *Armbrecht, Wolfgang/Horst Avenarius/Ulf Zabel* (Hrsg.), *Image und PR. Kann Image Gegenstand einer Public Relations-Wissenschaft sein?* S. 55-72.
- Rumelhart, David E.* (1980), „Schemata: The Building Blocks of Cognition.“ In: *Spir, Rand/Bertram C. Bruce/William F. Brewer* (Hrsg.), *Theoretical Issues in Reading Comprehension*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, S. 33-58.
- Sager, Ira* (1996), *How IBM Became a Growth Company Again*. In: *Business Week*. 9. Dezember, S. 154-162.
- Scherer, Helmut* (1995), *Medienrealität und Rezipientenverhalten*. Unveröff. Habilitationsschrift an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg. Zit. in: *Zerfaß, Ansgar* (1996), *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Scheschy, Wilfried (1997), „Metaphern für die Interpersonelle Kommunikation.“ In: *Renger, Rudi/Gabriele Siegert* (Hrsg.), *Kommunikationswelten. Wissenschaftliche Perspektiven zur Medien und Informationsgesellschaft*. Innsbruck: StudienVerlag, S. 377-404.
- Schmidt, Siegfried J. (1991), „Wir verstehen uns doch? Von der Unwahrscheinlichkeit gelingender Kommunikation.“ In: *Deutsches Institut für Fernstudien (DIFF) an der Universität Tübingen* (Hrsg.), *Funkkolleg Medien und Kommunikation. Konstruktionen von Wirklichkeit*. Weinheim/Basel: Beltz, S. 50-78.
- Schnell, Rainer/Paul B. Hill/Elke Esser (1993), *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 4. überarbeitete Auflage. München: R. Oldenbourg.
- Schramm, Wilbur (1954), „How Communication Works.“ In: *Schramm, Wilbur* (Hrsg.), *The Process and Effects of Mass Communication*. Urbana: Ill.
- Schramm, Wilbur/Donald Roberts (Hrsg.) (1971), *The Process and Effects of Mass Communication*. Urbana, Ill: University of Illinois Press. In: *Schultz, Don E./Stanley I. Tannenbaum/Robert F. Lauterborn* (1993), *The New Marketing Paradigm. Integrated Marketing Communications*. Lincolnwood, Ill: NTC Business Books, S. 27f.
- Schreyögg, Georg (1984), *Unternehmensstrategie: Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung*. Berlin: de Gruyter.
- Schultz, Don E. (1991), „Integrated Marketing Communications. The Status of Integrated Marketing Communications Programs in the U.S. Today.“ In: *Journal of Promotion Management*. Jg. 1. Nr. 1, S. 103-109.
- Schultz, Don E. (1994), „The Key to ‘New Marketing’ Is in The Curves.“ In: *Marketing News*. Kolumne, 18. Juli.
- Schultz, Don E. (1995), „A Better Way to Organize.“ In: *Marketing News*. Kolumne, 27. März.
- Schultz, Don E. (1995), „It’s the Data-base Question Time of Year.“ In: *Marketing News*. Kolumne, 10. April.
- Schultz, Don E. (1996), „A New IMC Mantra.“ In: *Marketing News*. Kolumne.
- Schultz, Don E. (1996b), „Integrating the Organization’s Information Resources.“ Unveröffentlichtes Manuskript.
- Schultz, Don E. (1997), „The Evolving Nature of Integrated Communications.“ In: *Journal of Integrated Communications. Integrating Theory and Practice*. Northwestern University: Department of Integrated Marketing Communications. Jg. 8, S. 11-18.
- Schultz, Don E./Heidi Schultz (1997), „American Productivity and Quality Center Benchmarking Study in Integrated Marketing Communications.“ Unveröffentlichte Präsentationsunterlagen und Fragebogen.
- Schultz, Don E./Heidi F. Schultz (1997), „Transitioning Marketing Communication into the 21st Century.“ In: *Journal of Marketing Communication*. Herbst.
- Schultz, Don E./Stanley I. Tannenbaum/Robert F. Lauterborn (1994), *The New Marketing Paradigm. Integrated Marketing Communications*. 2. Aufl. Lincolnwood, Ill: NTC Business Books.
- Schultz, Don E./Jeffrey S. Walters (1997), *Measuring Brand Communication ROI*. New York, NY: Association of National Advertisers.
- Schulz, Winfried (1993), „Kommunikationsprozess.“ In: *Noelle-Neumann, Elisabeth/Winfried Schulz/Jürgen Wilke* (Hrsg.), *Fischer Lexikon Publizistik Massenkommunikation*. Frankfurt/Main: Fischer.
- Schulz von Thun, Friedemann (1992), *Miteinander Reden 1. Störungen und Klärungen*. 2. Aufl. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schumpeter, Joseph A. (1950), *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*. 2. Aufl. Bern: Francke.

- Senge*, Peter M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. New York, NY: Doubleday/Currency.
- Severin*, Werner J./James W. Jr. *Tankard* (1988), *Communication Theories. Origins, Method, Uses*. 2. Aufl. White Plains, NY: Longman.
- Shannon*, Claude E./Warren *Weaver* (1949), *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: Ill.
- Signitzer*, Benno (1988), Public Relations-Forschung im Überblick. Systematisierungsversuche auf der Basis neuerer amerikanischer Studien. In: *Publizistik*. Jg. 33. Nr. 1, S. 92-116.
- Signitzer*, Benno (1992), „Theorie der Public Relations.“ In: *Burkart*, Roland/Walter *Hömbert* (Hrsg.): *Kommunikationstheorien*. Wien: Braumüller, S. 134-152.
- Signitzer*, Benno (1997), „Einige Linien der aktuellen Public Relations-Theorieentwicklung.“ In: *Renger*, Rudi/Gabriele *Siebert* (Hrsg.), *Kommunikationswelten. Wissenschaftliche Perspektiven zur Medien- und Informationsgesellschaft*. Wien: Studienverlag, S. 183-211.
- Sirgy*, Joseph M. (1998), *Integrated Marketing Communications. A Systems Approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Smith*, E.E./Edward Joseph *Shoben*/Lance J. *Rips* (1974), „Structure and Process in Semantic Memory: A Featural Model for Semantic Decisions.“ In: *Psychological Review*. Nr. 81, S. 214-241.
- Smith*, Robert E. (1993), „Integrating Information from Advertising and Trial: Processes and Effects on Consumer Response to Product Information.“ In: *Journal of Marketing Research*. 30. Mai, S. 204-219.
- Smith*, Robert E./William R. *Swinyard* (1982), „Information Response Models: An Integrated Approach. *Journal of Marketing Research*.“ Jg. 20. August, S. 257-267.
- Smith*, Robert E./William R. *Swinyard* (1983), „Attitude-Behavior Consistency: The Impact of Product Trial Versus Advertising.“ In: *Journal of Marketing Research*. Jg. 20. August, S. 257-67.
- Sridhar*, R./Ranjan *Kapur* (1995), „Is Integrated Brand Marketing Communications really necessary?“ Unveröffentlichte Studie von Ogilvy & Mather. Indien, Bombay.
- Staehele*, Wolfgang H. (1992), „Vom Unternehmer zum Manager – Konsequenzen für PR.“ In: *Avenarius*, Horst/Wolfgang *Armbrecht* (Hrsg.), *Ist Public Relations eine Wissenschaft?* Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 245-256.
- Standard Directory of Advertisers* (1997), *Index of Company Names and Personnel Index*. Volume 1. New Providence, NJ: National Register Publishing.
- Starik*, Mark (1990), *Stakeholder Management and Firm Performance: Reputation and Financial Relationships to U.S. Electric Utility Consumer-Related Strategies*. Unveröffentlichte Dissertation. University of Georgia.
- Steinmann*, Horst/Elmar *Gerum* (1988), „Unternehmensordnung.“ In: *Bea*, Franz Xaver/Erwin *Dichll*/Marcell *Schweitzer* (Hrsg.), *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Bd. 1. Grundfragen. 4. Aufl. Stuttgart: Fischer, S. 179-267.
- Steinmann*, Horst/Ansgar *Zerfuß* (1995), „Management der integrierten Unternehmenskommunikation: Konzeptionelle Grundlagen und strategische Implikationen.“ In: *Ahrens*, Rupert/Helmut *Scherer*/Ansgar *Zerfuß* (Hrsg.), *Integriertes Kommunikationsmanagement. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Erfahrungen. Ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung*. Frankfurt/Main: Institut für Medienentwicklung und Kommunikation GmbH: Verlagsgruppe FAZ, S. 11-50.
- Stocker*, Kurt (1997), Interview. Campus der Northwestern University. Evanston, Illinois (USA), 7. November.
- Tannenbaum*, Stanley (1997), Vorlesungsmanuskript. Kurs in „Integrated Marketing Communications“ an der Northwestern University. Graduate Program in Integrated Marketing Communications. Sommersemester.

- Thesis* 6/92. N.N.: Vorwort zum Artikel von Grunig, James. Das Verhältnis zwischen Public Relations und Marketing als Managementaufgaben, S. 49.
- Thorson, Esther/Jeri Moore* (1996), „Introduction.“ In: *Thorson, Esther/Jeri Moore* (Hrsg.), *Integrated Communication. Synergy of Persuasive Voices*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, S. 1-10.
- Tichenor, Philipp/Georg A. Donohue/Clarice N. Olien* (1970), Mass Media Flow and Differential Growth in Knowledge. In: *Public Opinion Quarterly*. 34, S. 159-170. Zit. in: *Merten, Klaus* (1994), „Wirkungen von Kommunikation.“ In: *Merten, Klaus/Siegfried J. Schmidt/ Siegfried Weischenberg* (Hrsg.) *Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 322.
- Trommsdorff, Volker/Claudia Zellerhoff* (1994), „Produkt- und Markenpositionierung.“ In: *Bruhn, Manfred* (Hrsg.), *Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis*. Band 1, Teil 3. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 349-373.
- Tulving, Endel* (1972), Episodic and Semantic Memory. In: *Tulving, Endel/Wayne Donaldson* (Hrsg.), *Organization and Memory*. New York, NY: Academic Press.
- Ulrich, Hans* (1968), *Die Unternehmung als produktives soziales System: Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre*. Bern: Haupt.
- Ulrich, Peter/Edgar Fluri* (1986), *Management: Eine konzentrierte Einführung*. 4. Aufl. Bern/Stuttgart: Haupt Uni Taschenbücher.
- Upshaw, Lynn* (1995), *Building Brand Identity. A Strategy for Success in a Hostile Marketplace*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Vakratsas, Demetrios/Tim Ambler* (1996), *Advertising Effects: A Taxonomy and Review of Concepts, Methods, and Results from the Academic Literature*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute Working Paper. Bericht Nr. 96-120. Dezember.
- Vaughn, Richard* (1980), „How Advertising Works: A Planning Model.“ In: *Journal of Advertising Research*. 20 (5), S. 27-33.
- Vaughn, Richard* (1986), „How Advertising Works: A Planning Model Revisited.“ In: *Journal of Advertising Research*. 26 (1), 57-66.
- Walker, Orville E./Harper W. Boyd/ Jean-Claude Larréché* (1996), *Marketing Strategy. Planning and Implementation*. 2. Aufl. Chicago, IL: Irwin.
- Wayland, Robert E./Paul M. Cole* (1997), *Customer Connections. New Strategies for Growth*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Weinhold, Heinz* (1988), *Marketing in zwanzig Lektionen*. 12. Aufl. St. Gallen: Verlag f. Fachmedien.
- Wiener, Norbert* (1963), *Kybernetik. Regelung und Nachrichtenübertragung im Lebewesen und in der Maschine*. Düsseldorf: Econ.
- Willke, Helmut* (1991), *Systemtheorie. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme*. 3. überarb. Aufl. Stuttgart: UTB, Gustav Fischer Verlag.
- Windahl, Sven/Benno Signitzer* (1992), *Using Communication Theory. An Introduction to Planned Communication*. London: Sage.
- Yin, Robert K.* (1989), *Case study research: Design and methods*. London: Sage.
- Zeller, Loren/Richard Goldberg/Bill Heenehan* (1997), „IBM moves towards global database marketing.“ In: *The Journal of Database Marketing*. Jg. 4, Nr. 4, S. 371-381.
- Zerfuß, Ansgar* (1996), *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Zerfuß, Ansgar/Andreas G. Scherer* (1993), „Die Irrwege der Imagekonstrukteure. Ein Plädoyer gegen die sozialtechnologische Verkürzung der Public Relations-Forschung.“ Dis-

- kussionsbeitrag Nr. 77. Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung der Universität Erlangen-Nürnberg.
- Zinkhan, George M./C. Fornell (1989), „A Test of the Learning Hierarchy in High- and Low-Involvement Situations.“ In: *Advances in Consumer Research*. Jg. 16, S. 152-159.
- Zinkhan, George M./Charles S. Madden/Rick Watson/David Stewart (1996), *Relationship Marketing and Integrated Marketing Communications: Complementary Metaphors for the Twenty-First Century*. In: *Contemporary Knowledge of Relationship Marketing. Proceedings of the Third Research Conference on Relationship Marketing*. Center for Relationship Marketing. Roberto C. Goizueta Business School. Emory University, Atlanta, S. 182-184.

Anhang

- A) Fragebogen
- B) Statistik-Glossar

NORTHWESTERN UNIVERSITY
MILDT SCHOOL OF JOURNALISM
Integrated Marketing Communications

1908 Sheridan Road
EVANSTON, IL 60208-1200
Tel: (847) 491-5665, Fax (847) 491-5925
k.kirchner@nwu.edu

Introduction: The purpose of this academic study is to determine corporate communications practices and performance with regard to Integrated Marketing Communications. All information furnished is confidential.

For the purpose of this questionnaire, Integrated Marketing Communications is defined as the process of managing all sources of information about a product, service or company in a coordinated manner in order to develop and maintain mutually beneficial relations between the company and its key publics/stakeholders.

Please answer all questions. Even though some of the questions may be difficult to answer and may not necessarily be in your area of expertise, your opinion on all of these issues is very important.

1. In your opinion, what is your company's single most important objective? [Please check only one]

- ☐ Revenue growth
☐ Market share level
☐ Sales
☐ Profit
☐ Awareness
☐ Brand equity / brand value (i.e. the sum of marketing effects that can be uniquely attributed to the brand)
☐ Don't know

	Not at all successful										Completely successful	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
2. Overall, how successful are your corporate and marketing communications in meeting their objectives?.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

	N/A	Not at all successful									Completely successful	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3. How successful are your individual corporate and marketing communications functions in meeting their objectives?												
Corporate Advertising.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Product Advertising.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Corporate Public Relations.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Product Public Relations.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Sales Promotions.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Direct Marketing.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Personal Selling.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Employee Communications.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Trade Shows and Events.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Other:	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

	Not at all integrated										Fully integrated	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
4. To what degree are your company's communication functions integrated?.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
4a) If your company's communications are <u>not at all integrated</u> , when do you expect them to become integrated? [Please check only one]												
☐ within the next 1-3 years	[please continue with to Question 6]											
☐ in the next 4-5 years	[please continue with to Question 6]											
☐ not in the next 5 years	[please continue with to Question 6]											

	No impact whatsoever										Substantial impact	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
5. What impact has the integration of the communication functions had on your company's performance?.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		

Please continue →

6. Please check below which of the following communication functions are represented internally and which of them are supported by external agencies. [Please check all that apply]

	N/A	Function represented internally	Supported by external agency
Corporate Advertising.....	☐	☐	☐
Product Advertising.....	☐	☐	☐
Corporate Public Relations.....	☐	☐	☐
Product Public Relations.....	☐	☐	☐
Sales Promotions.....	☐	☐	☐
Direct Response Marketing.....	☐	☐	☐
Personal Selling.....	☐	☐	☐
Employee Communications.....	☐	☐	☐
Trade Shows and Events.....	☐	☐	☐
Other:	☐	☐	☐

7. Marketing and communication functions are often found in many different departments in organizations. Please identify in which department these functions are in your company.

	N/A	Marketing	Corporate Communications	Other: [Please specify]	Other: [Please specify]
Corporate Advertising.....	☐	☐	☐	☐	☐
Product Advertising.....	☐	☐	☐	☐	☐
Corporate Public Relations.....	☐	☐	☐	☐	☐
Product Public Relations.....	☐	☐	☐	☐	☐
Sales Promotions.....	☐	☐	☐	☐	☐
Direct Response Marketing.....	☐	☐	☐	☐	☐
Personal Selling.....	☐	☐	☐	☐	☐
Employee Communications.....	☐	☐	☐	☐	☐
Trade Shows and Events.....	☐	☐	☐	☐	☐
Other:	☐	☐	☐	☐	☐

8. Have you experienced a re-organization of your company's communication functions within the last three years?
☐ yes ☐ no [Please continue with Question 9]

- 8a) If yes, the re-organization was caused by.....[check all that apply]

- ☐ Changes in the industry or channels of distribution
☐ A greater demand for international marketing in our organization
☐ Customer perceived brand similarities
☐ Increased competition in the market
☐ A higher degree of change in the whole organization
☐ New management team in marketing/communications
☐ Other:

9. Please rank the top five communication functions from 1-5, with 1 being the most important and 5 being the fifth most important, in terms of A) the importance that your corporate leadership places on them; and B) the size of the budget for these particular functions.

A) Importance Ranking

.....	Advertising.....
.....	Corporate Public Relations.....
.....	Product Public Relations.....
.....	Sales Promotions.....
.....	Direct Marketing.....
.....	Personal Selling.....
.....	Employee Communications.....
.....	Trade Shows and Events.....

B) Budget Size Ranking

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Please continue →

10. To what extent are the following practices applied within your company's communications or marketing departments?	not at all										extensively									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Final approval of all communication efforts is centralized within your department.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Regular cross-functional staff meetings to coordinate efforts between communication specialists (adv., sales promo., pr)....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Outside suppliers regularly attend cross-functional planning meetings.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Regular, interdepartmental meetings to coordinate efforts with other departments such as sales, research, customer service, production.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A formal program to communicate internally with employees in all areas of the company, to keep them informed of marketing objectives and programs.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ad agency is responsible for overseeing integration and coordination.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

11. On what basis are managers in your organization financially compensated in addition to their base salary

[Please check all that apply?]

- ☐ Revenue from sales
☐ Profit
☐ Retention of customers (customer loyalty)
☐ Satisfaction of customers
☐ Other: _____
☐ Does not apply
☐ Don't know

12. Does your company work with external agencies in the area of marketing communications or corporate communications?

[Please check one]

- ☐ yes ☐ no [Please continue with Question 15]

12a) If yes, how many separate agencies does your company work with in total for the areas of marketing communications and corporate communications?

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 or more

13. To what extent...	Not at all integrated										Completely integrated									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a) ...are your external communications and marketing service agencies integrated with your company?.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b) ...are your agencies themselves integrated internally?.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

14. On which basis is each of your communications or marketing service agencies typically employed? [Please check only one]

- ☐ Commission
☐ Fees
☐ Combination of commission and fees
☐ Performance based measures
☐ Combination of fees and performance based measures
☐ Combination of commission, fees and performance based measures
☐ Other: _____

Please continue →

15. Does your organization have written corporate (logo) design guidelines or manuals?

☐ yes ☐ no

16. Which of the following does your company have? [Please check all that apply, if none applies please continue with Q 17]

- ☐ Communication strategy
☐ Communication plan
☐ Mission statement

16a) If any of the above are created within your company, please indicate which of these documents are updated on a regular basis. [Please check all that apply]

- ☐ Yes, the communication strategy is updated on a regular basis
☐ Yes, the communication plan is updated on a regular basis
☐ Yes, the mission statement is updated on a regular basis

17. To what extent...	not at all										extensively	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
a)...does your company conduct environmental and competitive analysis for marketing and communications purposes?.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
b)...does your company inform all employees about its marketing programs?.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
c)...is your organization's mission a key consideration in your communications planning?.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
d)...is communication planning based on corporate objectives?.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
e)...are the messages reviewed to determine their consistency with your company's strategic positioning?.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
f)...does your company think about the messages being sent by pricing, distribution, product performance, service operations, and others beyond the control of the company?.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
g)...does your company conduct a <u>formal</u> study of customer brand contacts (all the ways a customer or prospect may come in contact with an organization, its products or services)?.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
h)...does your company conduct an <u>informal</u> study of customer brand contacts?.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
i)...is your media plan a strategic balance between mass media and one-to-one media?.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
j)...does your company's communication plan focus on building and maintaining relationships with current customers?.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
k)...does your company inform its front-line personnel about new marketing and sales promotions programs on time?.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
l)...does your company train employees who have customer contact in customer satisfaction skills?.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
m)...does your company practice proactive media and trade press relations?.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
n)...does your communication output follow your corporate logo design guidelines?.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
o)...is the content of your company's communicated messages consistent?.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		

Please continue →

18. When your company introduces a new product, at what point in time are public relations and marketing communications initially included? [Please check only one for each function]

Public Relations

- ☐ During the new product idea generating phase
☐ During the product concept selection phase
☐ During the product development phase
☐ During the launch planning phase
☐ During the launch implementation phase
☐ Never

Marketing Communications

- ☐ During the new product idea generating phase
☐ During the product concept selection phase
☐ During the product development phase
☐ During the launch planning phase
☐ During the launch implementation phase
☐ Never

19. During the next three years, do you expect the communications budget to... [Please check one and specify]

- ☐ Increase ☐ Remain the same ☐ Decrease
- 19a) **If increase:** **If decrease:**
☐ Less than 3% annually ☐ Less than 3% annually
☐ By 3-5% annually ☐ By 3-5% annually
☐ By more than 6% annually ☐ By more than 6% annually

20. How is the annual communication budget established?

- ☐ As a percentage above or below last year's spending
☐ As a percentage of sales
☐ Based on the objectives for each department
☐ Other:

21. How is the annual communication budget divided among the communication functions?

- ☐ As a percentage above or below last year's spending
☐ As a percentage of sales
☐ Based on the objectives for each department
☐ Other:

22. To what extent....

	N/A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a) ...does your organization maintain customer databases?.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b) ...are these customer databases utilized to track customers' behavior?.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c) ...are your customer databases easily accessible (internally) and user friendly for marketing and communication purposes?.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

23. What kind of information is stored in the customer database(s)? [Please check all that apply]

- ☐ Name ☐ Individual transaction purchase dollars
☐ Address ☐ Consolidated purchase dollars per customer
☐ Inquiries ☐ Customer purchases from competitors
☐ Complaints ☐ Communications sent to customer
☐ Descriptive information (e.g. demographics) ☐ Other: _____
☐ Individual purchase transactions ☐ Other: _____

24. To what extent are special programs in place to facilitate customer inquiries and complaints?.....

	not at all	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	extensively
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

25. To what extent does your company communicate with these various publics or stakeholders?

	not at all	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	extensively
Current customers.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Prospects.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Shareholders.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Employees.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Government bodies.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Community groups.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Suppliers.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Political leaders.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Opinion leaders.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Other:.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Please continue →

26. Which of the following stakeholder databases does your company maintain? [Please check all that apply]

- ☐ Press ☐ Shareholder ☐ Community officials
☐ Trade publication ☐ Employee ☐ Political officials ☐ Other: _____

27. To what extent...	N/A	not at all								extensively	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a) ...does your organization utilize the information stored in stakeholder databases for communication planning?.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b) ...are your stakeholder databases easily accessible (internally) and user friendly for communication and marketing purposes?.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

28. To what extent does your company use the following interactive media to encourage feedback from customers/prospects?	not at all										extensively	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Internet / E-mail.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Toll-free numbers.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Coupons or reply cards, etc.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

29. In your opinion, to what extent does your company use all its research for communication decision making?.....	not at all										extensively	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

30. Which of the following does your company measure? [Please check all that apply]

- ☐ Company image tracking ☐ Community attitude
☐ Market share ☐ Positive/negative media coverage
☐ Customer satisfaction index/score/percentage ☐ Employee satisfaction
☐ Attitudinal loyalty of customers ☐ Employee retention
☐ Customer retention ☐ Shareholder retention

30a) Of the above measures, which one is considered the most important in your organization? _____

31. To what extent does your company utilize the following research methodologies in planning and measurement of its corporate and marketing communication efforts?	not at all										extensively	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Focus groups.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mail surveys.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Intercept interviews.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
In-depth interviews.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Experiments.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Observations.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Database Analysis.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Other:	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

32. To what extent does each of the following communication functions measure the success of its tactics/programs?	N/A	Not at all										Completely	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Corporate Advertising.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Product Advertising.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Corporate Public Relations.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Product Public Relations.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sales Promotions.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Direct Marketing.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Personal Selling.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Employee Communications.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Trade Shows and Events.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Other:	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Please continue →

33. To what extent does your company use the following measures to quantify and evaluate the effectiveness of its communication efforts	not at all										extensively									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Communication output (media weight, GRP's, CPM, media coverage.....)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Response measurement such as coupons redeemed, phone calls received, number of participants in web-site surveys, etc.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Measurement of Pre/Post communication effects.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Database analysis including profiling and scoring to identify customers and prospects most likely to respond to communication efforts.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Short-term financial measurement, i.e. cost per inquiry, cost per order.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Cost of customer acquisition.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Long-term financial measurement, i.e. return on investment for marketing/communication expenditures against a customer/segment.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

34. To what extent do communication/marketing functions in your organization share their research results with each other?.....	not at all										extensively									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

35. Does your company have formalized programs in place to identify and value best, highest spending customers/consumers?
☐ yes ☐ no [Please continue with question 36]

35a) If yes: How concentrated are your company's profits?

- ☐ 80% of profits come from 20% of customers/consumers
☐ 80% of profits come from 40% of customers/consumers
☐ 80% of profits come from 60% of customers/consumers
☐ 80% of profits come from 80% of customers (i.e., profits are uniformly distributed among customers)
☐ Other: _____

36. What do you do for your most profitable customers? [Please check all that apply]

☐ Special discounts	☐ Priority treatment
☐ Courtesy/gratitude letters	☐ Gifts and premiums
☐ Club membership	☐ Other: _____
☐ Separate toll-free number	☐ Nothing
☐ Direct mailings	☐ Don't know

37. Is your corporate brand different from your product brands? ☐ yes ☐ no

38. Which of the following brand measures does your company track?

- ☐ Brand awareness
☐ Brand recall
☐ Competitive awareness and recall
☐ Impact of brand equity on buying considerations
☐ Brand attributes (image dimensions / associations)
☐ The financial value of the brand(s)
☐ Other: _____

39. Does your company measure the financial Return on Investments (ROI) of its total marketing and communications expenditures?
☐ yes ☐ no

Please continue →

40. How many years have you been with your company? _____

41. What department do you work in? _____

42. What is your job title/description? _____

43. What profession do you consider yourself to be in? [please check only one]

☐ Advertising

☐ Public Relations

☐ Sales Promotions

☐ Marketing

☐ Sales

☐ Direct Response Marketing

☐ Other: _____

44. What is your supervisor's title? _____

45. Who does the top communications executive in your organization report to? [Please write the full title] _____

46. What industry is your company in? _____

47. Approximate number of employees worldwide: _____

48. Total sales in dollars (optional): _____

49. Name of company: _____

50. Is your company publicly traded? → ☐ yes ☐ no

Yes, I am interested in receiving the results of this study, my selection below indicates whether I want to receive a hard-copy of the summary report or an electronic copy:

☐ My business card is enclosed

☐ My e-mail address is: _____

Thank you for your participation in this study! Your input is greatly appreciated.

**Please mail this questionnaire in the prepared reply envelope to
Northwestern University.**

Thank you!

Karin Kirchner (k-kirchner@nwu.edu)

Statistik-Glossar

Die Ausführungen und Erklärungen im Statistik-Glossar basieren auf den folgenden zwei Büchern, wobei manche Passagen von Bühl und Zöfel sogar wortwörtlich übernommen wurden.

- Bühl, Achim/Peter Zöfel (1996), SPSS für Windows. Version 6.1. Praxisorientierte Einführung in die moderne Datenanalyse. 3. Aufl. Mit Ergänzungen zur Version 7.0 für Windows 95/NT 4.0. Bonn: Addison-Wesley.
- Hair, Joseph F./Rolph E. Anderson/Ronald L. Tatham/William C. Black (1995), Multivariate Data Analysis. Vierte Ausgabe. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Die Begriffe werden nicht alphabetisch präsentiert, sondern nach ihren Zusammenhängen.

Deskriptive (beschreibende) Statistik: Große Datenmengen werden mit Hilfe grafischer Verfahren und mit wenigen statistischen Kennwerten beschrieben.

Analytische (schließende) Statistik: Getroffene Vermutungen (aufgestellte Hypothesen) werden mit Hilfe von Stichproben und statistischen Tests verifiziert.

Variable (Merkmal): Von der Problemstellung ausgehend, müssen für eine statistische Untersuchung die Merkmale der zu untersuchenden Einheiten definiert werden. Die möglichen Werte bzw. Kategorien, die eine Variable aufweisen kann, heißen Merkmalsausprägungen.

Skalenniveau: Nominalskalierte Variablen sind in ihren Auswertungsmöglichkeiten sehr eingeschränkt. Man kann nur eine Häufigkeitsauszählung vornehmen. Die Ausprägungen von ordinal skalierten Variablen drücken eine Ordnung, eine Rangfolge aus, wobei allerdings die Differenz nicht als gleich gewertet werden kann. Neben Häufigkeitsauszählungen kann hier auch der Median ermittelt werden. Bei intervallskalierten Variablen kommt der Differenz zwischen zwei Werten eine empirische Bedeutung zu. Ihre Bearbeitung unterliegt keiner Einschränkung. Bei verhältnisskalierten (metrisch skalierten) Variablen kann man die Werte zueinander in Verhältnis setzen (z.B. doppelt so alt wie....), weil sie einen so genannten Nullpunkt haben.

Normalverteilung: Die Anwendung zahlreicher Verfahren, die intervallskalierte Variablen betreffen, setzt voraus, dass deren Werte normalverteilt sind. Dies ist eine Verteilung, bei der sich die meisten Werte um den Mittelwert gruppieren, während die Häufigkeiten nach beiden Seiten hin gleichmäßig abfallen (Gaußsche Glockenkurve). Genau normalverteilte Werte kommen in der Praxis so gut wie nie vor; so gilt es nur festzustellen, ob die Werte hinreichend normalverteilt sind, also die gegebene Verteilung signifikant von der Normalverteilung abweicht. Dies kann optisch mit Hilfe eines Histogramms überprüft werden oder rechnerisch mit Hilfe des Kolmogorov-Smirnov Tests.

Kolmogorov-Smirnov Test: Mit diesem Test lässt sich die Verteilung einer Variablen auf Normalverteilung überprüfen. Eine signifikante Abweichung von der Nor-

malverteilung besteht bei $p < 0,05$; in diesem Fall sind nicht-parametrische Tests zu benutzen. Bei $p > 0,05$ sind die Werte hinreichend normalverteilt.

Häufigkeitsverteilung (Frequencies): Häufigkeitstabellen geben die Anzahl und die Prozentzahl der Fälle wieder, die eine bestimmte Merkmalsausprägung aufweisen. Grafisch kann die Verteilung mit Hilfe eines Balken- oder Kreisdiagramms oder Histogramms dargestellt werden.

Mittelwert, arithmetischer (Mean): Die Summe der Messwerte (Ausprägungen) geteilt durch ihre Anzahl

Median (Median): Der mittlere Messwert der rangsortierten Messwerte. Derjenige Punkt der Messwertskala unterhalb und oberhalb dessen jeweils die Hälfte der Messwerte liegen. (Der Median ist unempfindlich gegenüber extremen Werten!)

Modalwert (Mode): Der am häufigsten auftretende Wert in einer Stichprobe

Varianz: Ein Maß für die Streuung der Messwerte. Sie wird berechnet aus der Summe der Abweichungsquadrate aller Messwerte von ihrem arithmetischen Mittel, dividiert durch die um 1 verminderte Anzahl der Werte.

Standardabweichung (SA): Ist ebenfalls ein Maß für die Streuung der Werte; sie ist die Quadratwurzel aus der Varianz. Trägt man die Standardabweichung zu beiden Seiten des Mittelwertes auf, so liegen bei normalverteilten Werten ca. 67% der Werte in diesem Intervall.

Spannweite (Range): Ist die Differenz zwischen dem größten (Maximum) und dem kleinsten Wert (Minimum).

Irrtumswahrscheinlichkeit „p“: Die analytische Statistik wendet Verfahren an, nach denen objektiv unterschieden werden kann, ob etwa ein auftretender Mittelwertunterschied oder aber auch ein Zusammenhang (Korrelation) zufällig zustande gekommen ist oder nicht. Vergleicht man zwei Mittelwerte, so kann man zu diesem Zweck zwei Hypothesen formulieren: Nullhypothese: Der Mittelwertunterschied ist zufällig zustande gekommen. Alternativhypothese: Der Mittelwertunterschied ist nicht zufällig zustande gekommen. In der Prüfstatistik werden aus den gegebenen Stichprobenwerten nach bestimmten Formeln so genannte Prüfgrößen berechnet. Diese Prüfgrößen folgen bestimmten theoretischen Verteilungen (t-Verteilung; F-Verteilung etc.), welche die Berechnung der so genannten Irrtumswahrscheinlichkeit erlauben. Es ist dies die Wahrscheinlichkeit sich zu irren, wenn man die Nullhypothese verwirft und die Alternativhypothese annimmt. Wahrscheinlichkeiten werden von den Mathematikern als Größen zwischen 0 und 1 (manchmal auch in Prozent) angegeben. Sie werden gewöhnlich mit p bezeichnet $0 \leq p \leq 1$. Bei welcher Irrtumswahrscheinlichkeit man sich entschließt, die Nullhypothese zu verwerfen und die Alternativhypothese anzunehmen, bleibt jedem selbst überlassen. Mit je größerer Sicherheit man eine Fehlentscheidung vermeiden will, desto niedriger wählt man die Grenze der Irrtumswahrscheinlichkeit, unterhalb derer man die Nullhypothese verwirft. Aussagen, die mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit $p \leq 0,05$ behaftet sind, nennt man signifikant (mit 95%-iger Wahrscheinlichkeit kann die Nullhypothese verworfen werden), solche mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit $p \leq 0,01$ heißen sehr signifikant (mit 99%-iger Wahrscheinlichkeit kann die Nullhypothese, dass die Unterschiede nur zufällig auftreten, verworfen werden).

Kreuztabelle: Sie stellt die Zusammenhänge zwischen zwei Variablen – mit nicht allzu vielen Kategorien – dar. Als Kenngrößen werden sowohl die absolute Zahl der beobachteten Fälle als auch die Prozentzahlen (zeilenweise, spaltenweise und gesamt) der Fälle angegeben. Mit Hilfe des Chiquadrattests wird überprüft, ob sich die beobachteten Häufigkeiten signifikant von den erwarteten Häufigkeiten unterscheiden.

Chiquadrattest nach Pearson: Überprüft die Unabhängigkeit der beiden Variablen der Kreuztabelle und damit indirekt den Zusammenhang der beiden Merkmale. Zwei Variablen einer Kreuztabelle gelten dann als voneinander unabhängig, wenn die beobachteten Häufigkeiten (f_o) der einzelnen Zeilen mit den erwarteten Häufigkeiten (f_e) übereinstimmen. Der Chiquadratwert ist die Summe der Quadrate der standardisierten Residuen (f_o minus f_e dividiert durch f_e). Der Chiquadrattest hat die Voraussetzung, dass nur in maximal 20% der Felder der Kreuztabelle erwartete Häufigkeiten <5 auftreten dürfen. Zeilen- und Spaltensummen müssen stets größer als null sein.

Varianzanalyse, univariate (ANOVA): Die Varianzanalyse untersucht den Einfluss von einer oder mehreren unabhängigen Variablen auf eine abhängige Variable. Die unabhängigen Variablen nehmen im Normalfall nur diskrete Werte (nominales oder ordinales Messniveau) an, in diesem Fall spricht man auch von Faktoren. Die Varianzanalyse ist ein statistisches Analyseverfahren um zu klären, ob auftretende Mittelwertunterschiede bei mehr als zwei unabhängigen Stichproben (z.B. Industriezugehörigkeit: Dienstleistungsindustrie, Konsumgüterindustrie, Industriegüterbranche, Handel) sich mit zufälligen Schwankungen erklären lassen oder nicht. In letzterem Fall spricht man von einem signifikanten Unterschied. Vergleicht man die Mittelwerte von Stichproben untereinander so setzt man voraus, dass diese aus Stichproben mit normalverteilten Werten stammen. Bei der univariaten Varianzanalyse kommt es zu einer Zerlegung der Gesamtvarianz aller auftretender Werte in eine Varianz innerhalb der Gruppen und eine Varianz zwischen den Gruppen, die dann in die Berechnung einer entsprechenden F-verteilten Prüfgröße eingehen. Die Signifikanz der Unterschiede zwischen den Gruppen wird durch die Irrtumswahrscheinlichkeit p (F-Verteilung) angegeben.

F-Verteilung (Hypothesentest): Die F-Verteilung ist nach Sir Ronald Fisher benannt. Der Wert der F-Teststatistik für eine Varianzanalyse wird folgendermaßen berechnet: Varianz zwischen den Gruppen dividiert durch die Varianz innerhalb aller Gruppen. Diese berechnete F-Teststatistik muß innerhalb des Bereichs der Kurve liegen, innerhalb dessen die Nullhypothese zurückgewiesen werden kann, d.h. innerhalb des Bereiches, der auf der einen Seite durch das rechte Ende der F-Kurve abgegrenzt ist und auf der anderen Seite durch den kritischen F-Wert, der anhand der Freiheitsgrade in der Tabelle der F-Verteilung nachgeschlagen werden muss. Der Freiheitsgrad für die Varianz zwischen den Gruppen kann durch die Anzahl der Gruppen minus eins berechnet werden, der Freiheitsgrad für die Varianz innerhalb der Gruppen berechnet sich durch die Anzahl der Fälle minus der Anzahl der Gruppen.

Korrelationsanalyse: Korrelationsmaße geben Auskunft über die Stärke bzw. Schwäche eines Zusammenhangs zwischen zwei Variablen (**bivariate Analyse**)

sowie über die Art und die Richtung der Beziehung. Zwei Variablen sind positiv korreliert, wenn eine gleichläufige bzw. gleichsinnige Beziehung vorliegt, d.h. hohe Werte bei der einen Variablen gehen mit hohen Werten bei der anderen Variablen einher. Zwei Variablen sind negativ korreliert, wenn eine gegenläufige Beziehung vorliegt. Korrelationsmaße liegen stets zwischen -1 und $+1$. Bei ordinalen Variablen wird der **Spearman'sche Korrelationskoeffizient** benutzt, bei intervallskalierten Variablen der **Pearson'sche Produkt-Moment-Korrelationskoeffizient**. Zur grafischen Darstellung eines solchen Zusammenhangs können so genannte **Scatterplots** verwendet werden, bei denen jedes Wertpaar durch einen Punkt im Koordinatensystem der beiden Variablen dargestellt wird.

Regressionsanalyse: Während eine Korrelationsanalyse die Stärke des Zusammenhangs zwischen zwei Variablen ermittelt, dient die Regressionsanalyse dazu, die Art dieses Zusammenhangs aufzudecken bzw. Modelle zu entwickeln, um den Wert einer abhängigen Variablen (muß intervallskaliert sein) aus den Werten einer unabhängigen Variablen vorherzusagen. Der Scatterplot macht deutlich, dass sich die Punkte entlang einer Geraden (Regressionsgeraden) anordnen. Die lineare **Regressionsgleichung** sieht folgendermaßen aus: $y = a + bx$; „y“ bezeichnet die abhängige Variable; „a“ bezeichnet die Konstante, den Punkt, an dem die Linie die y-Achse kreuzt; „b“ stellt das Ausmaß der Veränderung von y durch eine Veränderung von x um genau eine Einheit dar (auch Steigung der Linie genannt); und „x“ bezeichnet die erklärende oder unabhängige Variable. Diese Gleichung stellt ein deterministisches Modell dar, das von einer exakten Beziehung zwischen x und y ausgeht. Häufig ist die Beziehung jedoch nicht exakt, da sie von anderen Variablen beeinflusst wird, die im Modell nicht berücksichtigt werden; diese müssen in Form von Epsilon, das derartige Fehler repräsentiert, in der Gleichung berücksichtigt werden: $y = a + bx + E$.

Bestimmtheitsmaß (R-Square): Gibt den Anteil der Varianz wieder, der durch die Regressionsgleichung erklärt wird. Der Quotient aus dem erklärten Teil der Varianz und der Gesamtvarianz wird als „Bestimmtheitsmaß“ bezeichnet. Diese Größe ist ein Maß für die Güte der Anpassung durch die Regressionsgerade und immer zwischen 0 und 1 gelegen. Die Absicherung gegen null erfolgt über die Prüfgröße F und das zugeordnete Signifikanzniveau.

Regressionskoeffizient b: Ist jener Wert, der eine Vorhersage ermöglicht. Er gibt den Steigungswinkel der Regressionsgeraden an. D.h. wenn Variable x um eine Einheit erhöht wird, führt das zu einer Erhöhung der Variable y um b.

Faktorenanalyse: Die Faktorenanalyse ist ein Verfahren, das eine größere Anzahl von Variablen anhand der gegebenen Fälle auf eine kleinere Anzahl unabhängiger Einflussgrößen, Faktoren genannt, zurückführt. Es geht darum, die (nicht-kausale) Struktur der Beziehungen (Korrelationen) zwischen einer großen Anzahl von Variablen im Fragebogen zu analysieren, indem eine Auswahl von dahinterliegenden Dimensionen/Einflußgrößen definiert wird. Dabei werden diejenigen Variablen, die untereinander stark korrelieren, zu einem Faktor zusammengefasst. Variablen aus verschiedenen Faktoren korrelieren untereinander gering. Ziel der Faktorenanalyse ist es also solche Faktoren zu ermitteln, welche die beobachteten Zusammenhänge zwischen den gegebenen Variablen möglichst vollständig erklären. In der Faktoren-

analyse werden die Variablen simultan in Betracht gezogen und jede Variable zu allen anderen in Beziehung gesetzt. Der Hauptzweck der Faktorenanalyse ist die Reduktion (Zusammenfassung) der Information, die in der Anzahl der Originalvariablen enthalten ist mit einem minimalen Verlust an Information (Entwicklung einer geringeren Anzahl neuer Variablen, der s genannten Faktorengewichte, die anstatt der Originalvariablen in weiterführenden multivariaten Analysemethoden, wie z.B. Regressionsanalyse, Korrelation, Cluster-Analyse, verwendet werden). Neben der Reduktion der Daten geht es um die Identifizierung der Beziehungsstruktur zwischen den Variablen und die Identifizierung der repräsentativen Variablen innerhalb einer größeren Anzahl von Variablen, die für weitere multivariate Analysen verwendet werden sollen. Die Analystin kann also mit der Faktorenanalyse zuerst die sich unterscheidenden Dimensionen der Struktur identifizieren und danach das Ausmaß feststellen, in dem die einzelne Variable durch die Dimension erklärt wird. Das Faktorengewicht (Factor Loading) ist ein Mittel, um die Rolle, die jede Variable innerhalb des Faktors spielt, zu interpretieren. Faktorengewichte sind die Korrelationen zwischen einer Variable und dem Faktor. Die Gewichte indizieren den Grad der Übereinstimmung zwischen der Variable und dem Faktor, wobei große Gewichte darauf hindeuten, dass die Variable repräsentativ für den Faktor ist.

Man unterscheidet grundsätzlich zwischen zwei Anwendungsmöglichkeiten der Faktorenanalyse. In einer explorativen Anwendung wird sie dazu verwendet, um eine Struktur in den Variablen zu finden oder eine Datenreduktion vorzunehmen. In dieser Arbeit wurde eine **bestätigende Faktorenanalyse** durchgeführt. Die Analystin hatte hier eine klare Vorstellung von der Struktur der Daten basierend auf theoretischen Ausführungen und früheren Studien. Das heißt, hier geht es darum den Grad festzustellen, zu dem die Daten die erwartete Struktur widerspiegeln.

Wenn man sich für Faktorenanalyse entschieden hat, muss man die Variablen festlegen, die untersucht werden sollen. Diese Auswahl muss sorgfältig erfolgen, da die Faktorenanalyse immer Faktoren produzieren wird, egal ob die Variablen „Sinn machen“ oder nicht. Die Qualität und Bedeutung der Faktoren hängt also von der konzeptionellen Untermauerung der Variablen ab. Am besten geeignet sind metrisch skalierte Variablen, aber auch intervallskalierte Variablen, wie die in der vorliegenden Studie verwendete Skala von 1 bis 10 sind geeignet. In einzelnen Fällen können auch dichotome Variablen (die mit 1 oder 0 kodiert sind) verwendet werden.

In Bezug auf die Stichprobengröße schreiben Hair et.al. (1995, 373), dass man nicht weniger als 50 Fälle haben sollte und bevorzugterweise eine Stichprobengröße von 100 oder mehr Fällen vorhanden sein soll.

Für die Faktorenanalyse muss man eine Korrelationsmatrix erstellen,²⁸⁶ die die Korrelation zwischen jedem Variablenpaar enthält. Für diese Studie wurde die Komponentenanalyse als Faktoren-Extraktionsmethode ausgewählt die jene Faktoren liefert, die ein Maximum an Varianz innerhalb der Originalvariablen als Kriterium berücksichtigen und diese daher am besten vorhersagen können. Als Kriterium für die Auswahl der Faktoren gilt das Kriterium der Eigenwerte. Es werden übli-

²⁸⁶ Das Softwarepaket SPSS (Statistical Package for Social Sciences) erstellt die Korrelationsmatrix automatisch als ersten Schritt der Faktorenanalyse, d.h. dieser Schritt muss nicht separat eingeleitet werden.

cherweise so viele Faktoren „extrahiert“, wie Eigenwerte mit einem Wert größer als 1 vorliegen. Die Begründung dafür ist, dass ein Faktor zumindest die Varianz einer einzelnen Variable erklären soll, um für die Interpretation herangezogen zu werden.

Eine Rotation der Faktoren ist deshalb wünschenswert, da sie die Faktorenstruktur vereinfacht und theoretisch bedeutungsvollere Ergebnisse liefert. Oft werden durch die Rotation auch Zweideutigkeiten reduziert. Wenn man die Faktoren nicht rotiert, sind sie nach ihrer Wichtigkeit angeführt. Auf den ersten Faktor laden dann oftmals fast alle Variablen und es entsteht ein sehr allgemeiner Faktor, während die restlichen Faktoren mit der Restvarianz keine großen Gewichte erhalten. Durch Rotation wird die Varianz von diesem ersten Faktor auf andere verteilt, um ein einfacheres und passendes Muster zu erreichen. Für diese Studie wurde die orthogonale²⁸⁷ Faktorenrotationsmethode VARIMAX angewendet bei der es darum geht, die Spalten der Faktorenmatrix, sprich die Faktoren selbst, zu vereinfachen, indem eine klare Zuordnung der Variablen zu einem Faktor im Vordergrund steht (Die Gewichte der Variablen in einer Spalte werden polarisiert: eher bei 0 oder eher bei ± 1 , wobei so viele wie möglich gegen 0 gehen sollen, um eine klare Zuordnung weniger Variablen zu erreichen). Die Faktorladungen der rotierten Faktormatrix können als eigentliches Ergebnis der Faktorenanalyse angesehen werden, anhand deren zudem versucht werden muss, die einzelnen Faktoren zu deuten. Im letzten Schritt muss der inhaltliche Zusammenhang der Faktoren aufgespürt und mit einer Bezeichnung belegt werden.

Cluster-Analyse: Ist eine multivariate Analysetechnik, die Individuen oder Unternehmen aufgrund vorgegebener Variablen in Gruppen einteilt. Die Mitglieder einer Gruppe (eines „Clusters“) sollen dabei möglichst ähnliche Variablenausprägungen aufweisen (Homogenität innerhalb der Cluster), die Mitglieder verschiedener Gruppen unähnliche (Heterogenität zwischen Clustern). Das heißt, wenn man die Cluster geometrisch im Raum zeichnen würde, dann wären die Unternehmen eng beisammen und die Cluster weit voneinander entfernt. Das Ziel dabei ist es, eine Stichprobe von Einheiten (Individuen oder Unternehmen) in eine kleine Zahl von sich unterscheidenden Gruppen zu klassifizieren, basierend auf den Ähnlichkeiten zwischen den Individuen oder Unternehmen.

Cluster-Analyse besteht aus zwei Stufen: Zuerst muss die Ähnlichkeit oder Assoziation zwischen den Einheiten gemessen werden und dann müssen die Einheiten in den Gruppen ein Profil erhalten. Cluster-Analyse wurde in dieser Studie eingesetzt, um die Unternehmen anhand ihrer Ausprägungen bezüglich jener Variablen, die einen Faktor gebildet haben, zu unterscheiden. Den 20 Cluster-Zugehörigkeiten (Ausprägung bezüglich der in den 20 Faktoren zusammengefassten Variablen) wurde eine Punktezahl zugewiesen, deren Summe den Integrationsindex bildete.

Die Ziele der Cluster-Analyse können nicht von der Auswahl der Variablen separiert werden, die dazu benutzt werden, die Unternehmen zu charakterisieren. Die Cluster können die Struktur der Daten nur insofern reflektieren als von den Variablen defi-

²⁸⁷ Orthogonal bedeutet, dass bei der Rotation die Faktorenvektoren immer in einem 90-Grad-Winkel zueinander stehen, was charakteristisch für deren mathematische Unabhängigkeit ist. Dies bedeutet, dass man davon ausgeht, dass die Faktoren nicht miteinander korreliert sind. Die orthogonale Rotation ist die am weitesten verbreitete (siehe Hair et.al 1995, 382).

niert. Die Auswahl der Variablen muss daher nach theoretischen, konzeptionellen oder praktischen Gesichtspunkten erfolgen. Weisen bestimmte Variablen keine genügend großen Unterschiede auf, sollten sie beim nächsten Mal weggelassen werden.

Die Methode, die zur Auffindung von Clustern entwickelt wurde, ist das Ähnlichkeitsmaß (auch Distanzmaß genannt) zwischen den Fällen, die Ähnlichkeit als Nähe der Beobachtungen zueinander über alle Variablen hinweg messen. Dieses Distanzmaß heißt „Euklidischer Abstand“, der nichts anderes ist als die Hypotenuse des rechtwinkligen Dreieckes, das man zwischen zwei Punkte, die Ausprägung zweier Unternehmen in Bezug auf eine Variable, legen kann. Für die schrittweise Fusionierung der Unternehmen wurde die nicht-hierarchische Methode des K-Mittelwert-Clusterings ausgewählt. Nachdem die Anzahl der Cluster für die vorliegende Arbeit auf fünf festgelegt wurde, wählte das Computerprogramm so genannte Clusterzentren, die die ersten Schätzungen von Mittelwerten für den Cluster darstellen. In den Folgeschritten ersetzt ein Fall ein Clusterzentrum, wenn seine kleinste Distanz zu einem Clusterzentrum größer ist als die Distanz zwischen den beiden nächsten Clustern. Das Clusterzentrum, das dem Fall näher ist, wird ersetzt. Anschließend werden die Clusterzentren anhand der jeweils aufgenommenen Fälle neu berechnet. Nun werden die Fälle diesen geänderten Zentren neu zugeordnet. Dieser iterative Prozess wird so lange fortgeführt, bis sich die Clusterzentren nicht mehr ändern oder eine maximale Iterationszahl erreicht ist. Wenn die Cluster gebildet sind, müssen sie analysiert werden und einen Namen bekommen, der die Gruppe beschreibt.

Stefan Frerichs

Bausteine einer systemischen Nachrichtentheorie

Konstruktives Chaos und chaotische Konstruktionen
2000. 446 S. Br. DM 74,00 ISBN 3-531-13505-8

Olaf Hoffjann

Journalismus und Public Relations

Ein Theorieentwurf der Intersystembeziehungen in sozialen Konflikten
2001. 330 S. Br. DM 59,00 ISBN 3-531-13593-7

Sylvia Meffert

Werbung und Kunst

Über die phasenweise Konvergenz der Sphären Werbung und Bildende Kunst
in Deutschland von 1895 bis zur Gegenwart
2001. 322 S. mit 28 Abb. Br. DM 58,00 ISBN 3-531-13537-6

Manuela Moenikes

Hobby: Journalist

Freie Mitarbeiter in lokalen Tageszeitungen
2001. 150 S. Br. DM 39,80 ISBN 3-531-13471-X

Annette Rinck

Interdependenzen zwischen PR und Journalismus

Eine empirische Untersuchung der PR-Wirkung am Beispiel einer
dialogorientierten PR-Strategie von BMW
2001. 325 S. Br. DM 59,00 ISBN 3-531-13561-9

Ulrike Röttger (Hrsg.)

PR-Kampagnen

Über die Inszenierung von Öffentlichkeit
2., überarb. und erg. Aufl. 2001. 337 S. Br. DM 68,00 ISBN 3-531-32950-2

Katrin Schnettler

Wirtschaft – Voll blöd?

Was Jugendliche von ökonomischen Artikeln in der Tageszeitung erwarten.
Eine empirische Studie
2000. 160 S. Br. DM 44,00 ISBN 3-531-13531-7

Ute Schulz

Journalistinnen im Schulterschluss?

Motivationen der Entscheidungen für oder gegen kollektives Frauenhandeln
2000. 240 S. Br. DM 49,80 ISBN 3-531-13560-0

Guido Zurstiege, Siegfried J. Schmidt (Hrsg.)

Werbung, Mode und Design

2001. 323 S. mit 46 Abb. Br. DM 59,00 ISBN 3-531-13488-4

www.westdeutschervlg.de

Erhältlich im Buchhandel oder beim Verlag.
Änderungen vorbehalten. Stand: April 2001.

Abraham-Lincoln-Str. 46
65189 Wiesbaden

Tel. 06 11. 78 78 - 285
Fax. 06 11. 78 78 - 400

