

Marketing Review St. Gallen

1-2008

Marktkommunikation – Wie Paul Watzlawick sie sehen würde + Corporate Communications als integraler Wertschöpfungsprozess – Die neuen Kommunikationsfunktionen + Integrierte Kommunikation – Ein Bewertungsmodell für Communication Excellence + Kommunikationscontrolling – Forschungsstand und Entwicklungen + Corporate TV – Excellence in Emotion + Ambush Marketing – ‚Vormarsch‘ des Marketinginstrumentes + Kommunikationssteuerung und Kommunikationscontrolling – Das Beispiel Henkel + Integrierte Kommunikation in der öffentlichen Verwaltung + Implementierung einer Corporate-Affairs-Strategie + Marketing Return on Investment (MROI) – Leitgrößen zur Steuerung

Eine Zeitschrift aus dem Gabler Verlag 70610



Communication Excellence



Integrierte Kommunikation – Ein Bewertungsmodell für Communication Excellence

Einsparungsmaßnahmen stellen neue Herausforderungen an die Effizienz der Kommunikation. Die Notwendigkeit einer Integrierten Kommunikation wird zunehmend erkannt. In der Praxis zeigt sich allerdings ein Defizit im Bereich der notwendigen Erfolgskontrolle.

Manfred Bruhn | Marcus Stumpf

Stand der Marketingforschung zur Integrierten Kommunikation

Die angespannte wirtschaftliche Situation zwingt viele Unternehmen dazu, Kosteneinsparungsmaßnahmen vorzunehmen und sich auf werthaltige Aktivitäten zu konzentrieren (Booz Allen Hamilton 2004, S. 2). Vor diesem Hintergrund verändern sich auch die Ansprüche, die an die **Effizienz der Kommunikation** gestellt werden. In den Mittelpunkt der Betrachtung rücken neben der erzielten Kommunikationswirkung zunehmend die dafür getätigten Investitionen. Diese wachsenden Ansprüche zu erfüllen, kann nur gelingen, wenn auch in der Unternehmens-

kommunikation eine Wertorientierung erfolgt, wie sie bereits in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Produktion und Logistik seit Jahren etabliert ist (Bruhn 2003, S. 323; Deraëd 2003; Reid 2003, S. 227). Der entscheidende Mehrwert liegt in einer wertorientierten Optimierung der Aktivitäten der Unternehmenskommunikation.

Als **Optimierungsmodell der Unternehmenskommunikation** wird in diesem Zusammenhang das Konzept der Integrierten Kommunikation intensiv diskutiert (Bruhn 2003, S. 105 ff.; Esch 2006; Kirchner 2001, S. 122; Reid 2003, S. 230). Ein Überblick zum bisherigen Stand der Marketingforschung im Bereich der Integrierten Kommunikation

macht jedoch deutlich, dass sich die Disziplin noch in der Phase der begrifflichen Klärung und des Aufbaus befindet. Neben dem Grundproblem der Vieldeutigkeit des Begriffs Integrierte Kommunikation bestehen konzeptionell, methodisch sowie empirisch unterschiedliche Sichtweisen und Abgrenzungen (Stumpf 2005, S. 12 ff.). Zusammenfassend lassen sich daraus die folgenden beiden Schlussfolgerungen ziehen:

Eine allgemein verbindliche Definition und Identifikation der Inhalte der Integrierten Kommunikation gibt es bislang noch nicht

Der Vorteil einer Definition der Integrierten Kommunikation, deren Inhalte klar identifi-

ziert sind, liegt darin, dass die empirische Forschung von einem allgemein gültigen Standpunkt ausgehen kann und damit eine Grundlage für die Messbarkeit des Erfolges der Integrierten Kommunikation gelegt wird (Kerr/Patti 2002, S. 2384). Die zur Optimierung der Kommunikationstätigkeiten notwendige Messung des Entwicklungsstandes der Integrierten Kommunikation in Unternehmen wird somit erleichtert. Zudem fördert die Definition der Inhalte der Integrierten Kommunikation ein gemeinsames Verständnis der Disziplin unter den Kommunikationsverantwortlichen und ermöglicht eine Vergleichbarkeit der Unternehmen bzgl. des Entwicklungsstandes der Integrierten Kommunikation in den Unternehmen.

Für die Erfolgskontrolle der Integrierten Kommunikation ist weitere Forschung erforderlich

Trotz des fehlenden Konsens bzgl. der Definition, der Inhalte und der theoretischen Grundlagen gibt es einen Aspekt, dem sich alle Autoren anschließen – der Dringlichkeit nach weiteren Forschungsarbeiten im Bereich der Erfolgskontrolle der Integrierten Kommunikation (Kerr/Patti 2002, S. 2385). Einige Forscher haben zwar versucht, diesem Bedürfnis Rechnung zu tragen (vgl. beispielsweise Kitchen/Schultz 1999; Moriarty 1996), dennoch lässt sich eine konzeptionelle Weiterentwicklung, die über die bestehenden klassischen Verfahren der Kommunikationswirkungsforschung hinausginge, nicht feststellen. Analysen zeigen, dass die Erfolgskontrolle der Integrierten Kommunikation sich bisher weitgehend auf eine eher lose Sammlung von traditionellen, partialanalytischen Verfahren beschränkt, z. B. der Recall-/Recognitionstests im Bereich der Wirkungskontrollen (Stumpf 2005, S. 12 ff.).

Der **methodische Ansatz** der Untersuchung der Autoren ist als Weiterentwicklung der **Bestimmung des Integrationsgrades** von Unternehmen anzusehen. Wie in anderen Bereichen, beispielsweise der Markt- und Kundenorientierung, wird man auch hier der Komplexität eines Phänomens damit gerecht, indem entsprechende Indikatoren entwickelt werden. In Europa und in den Vereinigten Staaten liegen zwar erste Vorschläge vor, die Intensität der Integration methodisch zu messen (Bruhn 2003, S. 303 f.; Kirchner 2001, S. 273 ff.). Aller-

dings beschränken sich diese Ansätze entweder auf eine rein inhaltliche und formale Kontrolle der Kommunikationsgestaltung. Oder aber die für die Messung des Integrationsgrades notwendigen Indikatoren sind in Anlehnung an die Strukturierung der Aufgabengebiete der Integrierten Kommunikation auf unternehmensinterne Größen begrenzt.

Als Optimierungsmodell der Kommunikation setzt die Integrierte Kommunikation jedoch eine starke **Ergebnisorientierung** voraus, die die Ansprüche aller Bezugsgruppen im Wertschöpfungsprozess zu berücksichtigen hat, da über den Grad der Integration der Kommunikation letztendlich alle unternehmensinternen und -externen Bezugsgruppen der Kommunikation entscheiden. Mit der Weiterentwicklung der Bestimmung des Integrationsgrades in diesem Sinne besteht die Möglichkeit, interne Prozessanalysen sowie extern gerichtete Wirkungskontrollen miteinander zu verbinden und sich einem holistischen Kontrollansatz anzunähern. Aufbauend auf diesen Grundlagen wird daher für die **Definition des Integrationsgrades** eine erweiterte bzw. umfassende Perspektive gewählt (Stumpf 2005, S. 17):

Der **Integrationsgrad der Kommunikation** gibt das Ausmaß der Durchdringung der Integrierten Kommunikation im Unternehmen, d. h. der Umsetzung unternehmensinterner und -externer Maßnahmen, Wirkungen und Ziele der Integrierten Kommunikation an.

Zur **Bestimmung des Integrationsgrades** sind Indikatoren zu finden, die Hinweise auf die Zielerreichungsbeiträge geben und zur Beurteilung des Standes der Durchsetzung der Integrierten Kommunikation im Unternehmen herangezogen werden können. Zwar sind in der Literatur bereits Aufstellungen solcher Indikatoren zu finden (vgl. beispielsweise Bruhn 2003, S. 304; Kirchner 2001, S. 294), jedoch sind weitere Forschungen unabdingbar, um diese genauer zu identifizieren und vor allem empirisch zu überprüfen. **Ziel der vorliegenden Untersuchung** ist es, in diesem Sinne Ansatzpunkte zur Definition der Integrierten Kommunikation und zur Messung des Integrationsgrades gleichermaßen zu finden.

Forschungszielsetzung und -ansatz

Die Diskussion über die Rolle und die Erfolgsrelevanz der Integrierten Kommunikation bewegt sich bisher ganz überwiegend auf einem programmatischen oder konzeptionellen Niveau, das empirisch fundierte Argumente in hohem Maße vermissen lässt (Stumpf 2005, S. 12 ff.). Dabei ist eine Weiterentwicklung der methodischen Ansätze der Erfolgskontrolle der Integrierten Kommunikation, die im Bereich der Kommunikationswirkungsforschung in den letzten Jahren stehen geblieben zu sein scheint (Spotts et al. 1998, S. 210 ff.; Kerr/Patti 2002, S. 2381), nicht nur wünschenswert, sondern grundsätzlich auch möglich. Seit einigen Jahren zeichnet sich eine Forschungsrichtung ab, die sich der Untersuchung zentraler Einflussgrößen des Unternehmenserfolges verschrieben hat: die **Erfolgs- bzw. die Erfolgsfaktorenforschung**. Die dort verwendeten methodischen Ansätze können prinzipiell zu einer Antwort auf die Frage beitragen, welche Faktoren für den Erfolg Integrierter Kommunikation von zentraler Bedeutung sind. Insbesondere das **EFQM Excellence-Modell** (EFQM 1999a, 1999b), das auch die Bewertungsgrundlage für den Europäischen Qualitätspreis, den „EFQM Excellence Award“ darstellt, ist aufgrund seines Konzeptes und seiner Prinzipien besonders geeignet, als Vorbild für die Entwicklung eines Optimierungsmodells der Integrierten Kommunikation zu dienen.

Eines der fundamentalen Prinzipien des EFQM Excellence-Modells ist beispielsweise, dass es nicht ausreicht, allein die Ergebnisse bzw. Ziele zu betrachten und zu managen, sondern dass es erforderlich ist, auch die Prozesse sowie die Maßnahmen, die am Ergebnis beteiligt sind, einzubeziehen (Kostka/Kostka 1999, S. 17).

Da in der Forschung bislang nur wenige Erkenntnisse hinsichtlich der Erfolgsfaktoren der Integrierten Kommunikation sowie deren Zusammenhänge vorliegen, erschien ein **qualitativ-explorativer Forschungsansatz** sinnvoll. Methodisch basierte die empirische Untersuchung auf den Techniken und Verfahren der „**means-end**“-**Theorie** (vgl. zu deren Grundidee Herrmann 1997, S. 138 f.). Deren Bedeutung für die empirische Erhebung lässt sich aus den Prinzipien des EFQM Ex-

cellence-Modells herleiten und daraus, dass der subjektiv verstandene Begriff der Integrierten Kommunikation auf der Gesamtheit aller Assoziationen beruht, die er bei betroffenen Personen auslöst. Folglich liegt der Gedanke nahe, eine „means-end“-Kette als einen Abschnitt aus der individuellen Wissensstruktur aufzufassen. Zur Darstellung der Wissensstruktur der Integrierten Kommunikation bot sich das „laddering“-Verfahren an (Reynolds/Gutman 1988, S. 11 ff.). Dabei gaben die Interviewten durch mehrere aufeinanderfolgende „Warum“- bzw. „Wie“-Fragen die einzelnen Bausteine ihrer „means-end“-Ketten und damit ihrer subjektiven Realität bzw. ihres Konstruktgefüges zu den Erfolgsfaktoren der Integrierten Kommunikation preis.

Für die **Untersuchung** wurde angestrebt, den in der Unternehmenshierarchie höchstrangigen Praktiker, der für mehrere Kommunikationsfunktionen verantwortlich ist und einen Überblick über alle Kommunikationsaktivitäten hat, zu interviewen. Dabei wurden die entsprechenden Unternehmen aufgrund ihrer Größe (Volumen des Jahresumsatzes von ca. 700.000 EUR bis 55 Mrd. EUR) und der Tatsache ausgewählt,

dass sie unterschiedliche Kommunikationsinstrumente einsetzen. Die Branchenzugehörigkeit spielte bei der **Auswahl der Kommunikationsverantwortlichen** in der Untersuchung keine Rolle, da die Kommunikationsverantwortlichen nicht als Vertreter einer Branche, sondern als Kommunikationsexperten interviewt wurden. Dass jedoch von einer Übertragung der Ergebnisse auf verschiedene Branchen ausgegangen werden kann, zeigte sich durch die Validierung der Ergebnisse mittels Gruppendiskussion mit dem Strategiekreis „Integrierte Kommunikation“ der DaimlerChrysler AG: Ein abweichender Branchenaspekt (Automobil) der Ergebnisse der Gruppendiskussion stellte sich nicht heraus.

Im Zuge der Datenanalyse wurden in 63 Interviews insgesamt 1.290 Codes vergeben, d.h. inhaltliche Aussagen zur Integrierten Kommunikation unter einer „Überschrift“ bzw. in einer Kategorie zusammengefasst. In der Gesamtsumme ergaben sich 1.065 Textsegmente, die als Grundlage zur Auswertung mit Hilfe der Inhaltsanalyse dienten. Dabei stellte sich im Nachhinein heraus, dass eine theoretische Sättigung mit einer Stichprobenfallzahl von n = 63 erreicht wurde: Nach be-

reits 16 Kommunikationsverantwortlichen war eine Auslastung des Kategoriensystems erreicht. Die Aussagen aller weiteren Interviews konnten den bestehenden Antwortkategorien zugeordnet werden, ohne dass neue Kategorien gebildet werden mussten.

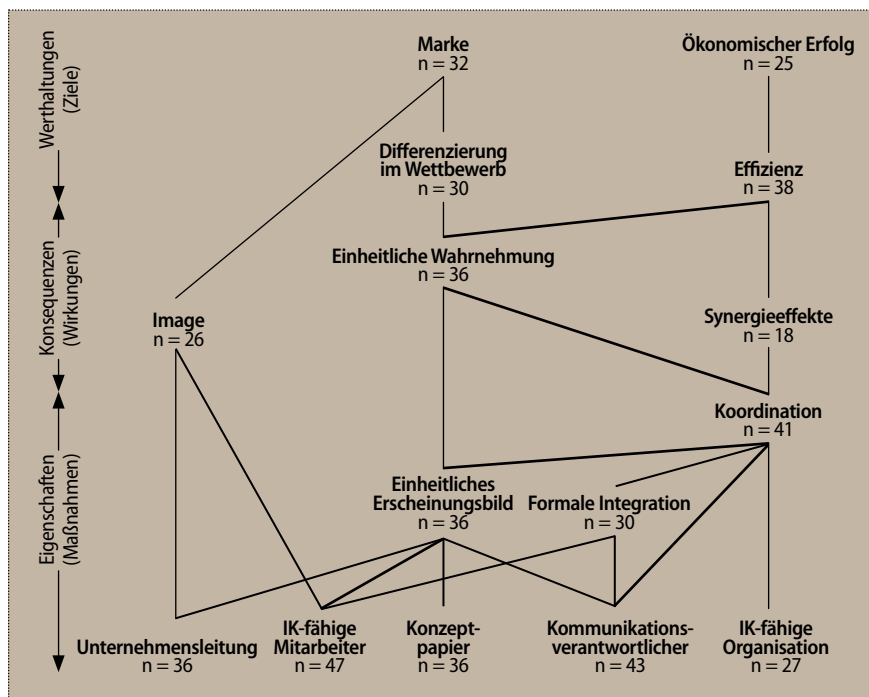
Als ein **Ergebnis der empirischen Untersuchung** wurden die Erfolgsfaktoren entsprechend dem EFQM Excellence-Modell in den Dimensionen „Maßnahmen“, „Wirkungen“ und „Ziele“ strukturiert und deren **Ursache-Wirkungs-Beziehungen** in einer „**hierarchical value map**“ veranschaulicht (siehe Abbildung 1). Sie visualisiert in Form eines hierarchischen, kognitiven Netzwerks die Zusammenhänge bzw. Assoziationen zwischen einzelnen Erfolgsfaktoren. Diese wird durch 15 Elemente determiniert, wobei sich die Aussagekraft eines Elementes durch dessen Position innerhalb des Netzes ergibt. Manche „means-end“-Ketten durchlaufen sämtliche Hierarchieebenen, während andere verschiedene Ebenen auslassen. Beispielsweise achten IK-fähige Mitarbeitende, d.h. Mitarbeitende, die Verständnis für und Wissen über Integrierte Kommunikation haben, auf ein einheitliches Erscheinungsbild der Kommunikation und stimmen sich abteilungsübergreifend ab. Dadurch wird angestrebt eine einheitliche Wahrnehmung bei der Zielgruppe der Kommunikation zu erreichen, mit dem Ziel, sich von der Konkurrenz zu differenzieren und zur Bildung einer Marke beizutragen.

Die Breite der verbindenden Kanten stellt die relative Stärke der Assoziationen zwischen den Elementen dar, die für die Ermittlung der „hierarchical value map“ maßgeblich waren. Auf Grundlage der „hierarchical value map“ lassen sich mühelos die zentralen Kategorien (häufigsten Nennungen) und dominanten Pfade (starke Vernetzung zu anderen Kategorien) der „means-end“-Ketten identifizieren.

Ermittlung des Integrationsgrades durch ein Modell der Communication Excellence

Neben einer Darstellung der Ursache-Wirkungs-Beziehung der zentralen Erfolgsfaktoren der Integrierten Kommunikation in einer „hierarchical value map“ erfolgt die methodische Umsetzung der ermittelten Erfolgs-

Abb. 1 Hierarchical value map der Integrierten Kommunikation



Quelle: Stumpf 2005, S. 174

faktoren in der **Unternehmenspraxis** durch das in Abbildung 2 dargestellte sog. **Modell für Communication Excellence** (Stumpf 2005, S. 188 ff.). Mit diesem Bewertungsmodell des Entwicklungsstandes der Integrierten Kommunikation in Unternehmen und der damit verbundenen **Bewertung des Integrationsgrades** der Kommunikation wird der kontinuierliche Verbesserungsprozess der Unternehmenskommunikation unterstützt.

Dieses Modell beruht auf den Prinzipien und dem Vorgehen des EFQM Excellence-Modells sowie auf dem Zusammenwirken von **neun Dimensionen**, die in Maßnahmen, Wirkungen und Ziele der Integrierten Kommunikation unterteilt werden. Hinter der Dimension „Strukturen und Prozesse“ wurden dabei z. B. die ermittelten Erfolgsfaktoren „IK-fähige Organisation“, „Kommunikationsgremien bzw. IK-Projektteam“, „Kommunikations- bzw. IK-Verantwortlicher“, „IK-fähige Prozesse“ und „Koordination bzw. abteilungsübergreifende Abstimmung“ gebündelt. Die aufgeführten Prozentzahlen resultieren aus den Häufigkeitswerten der innerhalb der Untersuchung ermittelten sowie in der entsprechenden Dimension zusammengefassten Erfolgsfaktoren und beschreiben die **Wertigkeit** der einzelnen Dimensionen.

Eines der wichtigsten Elemente der Integrierten Kommunikation als Optimierungskonzept muss ein **kontinuierlicher Verbesserungsprozess** sein. Hier setzt das **Konzept der Selbstbewertung** an (vgl. zur Selbstbewertung Binner 2002, S. 328 ff.). Wendet man daher nun die in der Award-Broschüre der EFQM beschriebenen konkreten Hinweise zur Vorgehensweise bei einer Selbstbewertung (EFQM 1999a, S. 9 ff.) auf das Modell für Communication Excellence an, so liefert ein entsprechender Selbstbewertungsprozess zum einen eine Aussage über den **Stand der Integrierten Kommunikation** im Unternehmen mit konkreten Zahlenwerten für die einzelnen Erfolgsfaktoren und den Integrationsgrad der Kommunikation. Noch wichtiger als die quantitative Bewertung ist jedoch zum anderen eine regelmäßige sowie systematische **Analyse der Stärken und Verbesserungspotenziale** im Unternehmen, die als wertvoller Input für die anschließende Kommunikations- und Unternehmensplanung dienen (EFQM

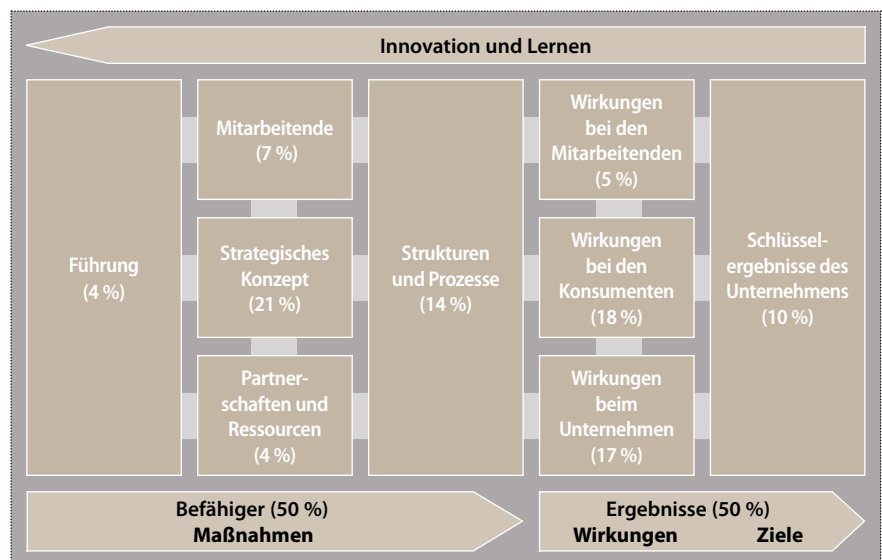


1999b, S. 8; Radke/Wilmes 2002, S. 101; Seghezzi 2003, S. 261).

Da das übergeordnete Ziel der Selbstbewertung in der Förderung des Optimierungsprozesses der Kommunikationsarbeit besteht, ist eine **Integration in bestehende Planungsprozesse** des Unternehmens im Sinne einer Verknüpfung der Selbstbewertung mit der strategischen Planung notwendig (Schwan/Kohlhaas 2002, S. 105 ff.). Neben der Einbindung in den Planungsprozess kann die Selbstbewer-

tung auch dauerhaft etabliert werden, indem eine **Integration in bestehende Bewertungsprozesse** des Unternehmens erreicht wird. Gelingt ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess in dieser Form, so strebt ein Unternehmen ständig danach, den Integrationsgrad seiner Kommunikation zu ermitteln und zu bewerten, Verbesserungsbereiche aufzudecken sowie systematisch Veränderungen abzuleiten, um sich so dem **Ziel einer Integrierten Kommunikation anzunähern**.

Abb. 2 Modell für Communication Excellence durch Integrierte Kommunikation



Quelle: Stumpf 2005, S. 188



Literatur:

- Binner, H. F. (2002): *Prozessorientierte TQM-Umsetzung*, 2. Aufl., München, Wien.
- Blackburn, R./Rosen, B. (1993): Total Quality and Human Resource Management – Lessons learned from Baldrige Award-winning companies, in: *Executive*, 7, 3, S. 46-66.
- Booz Allen Hamilton (2004): *Wertkreation mit Kommunikation. Herausforderungen und Perspektiven für Unternehmen, Produkte und Marken. Eine Studie von Booz Allen Hamilton und c-trust, Frankfurt/Main.*
- Bruhn, M. (2003): *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung*, 3. Aufl., Stuttgart.
- Deraëd, P. (2003): *Mercer Benchmarking-Studie zur Unternehmenskommunikation, PR-Guide August 2003*, in: http://www.pr-guide.de/onlineb/p030808_2.htm, Zugriff: 14.08.2003.
- EFQM – European Foundation for Quality Management (Hrsg.) (1999a): *Excellence bewerten. Eine praktische Anleitung zur Selbstbewertung*, Brüssel.
- EFQM – European Foundation for Quality Management (Hrsg.) (1999b): *Excellence einführen*, Brüssel.
- Esch, F.-R. (2006): *Wirkungen integrierter Kommunikation. Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung*, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Herrmann, A. (1997): Wertorientierte Produktpositionierung, in: *Journal für Betriebswirtschaft*, 47, 3, S. 136-153.
- Kerr, G. F./Patti, H. (2002): *Integrated Marketing Communications (IMC): Where to from here?*, in: *Australian and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC) 2002 Conference Proceedings*, S. 2381-2387.
- Kirchner, K. (2001): *Integrierte Unternehmenskommunikation. Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen*, Wiesbaden.
- Kitchen, P. J./Schultz, D. E. (1999): A multi-country comparison of the drive for IMC, in: *Journal of Advertising Research*, 39, 1, S. 21-38.
- Kostka, C./Kostka, S. (1999): *Der kontinuierliche Verbesserungsprozess und seine Methoden*, München/Wien 1999.
- Moriarty, S. (1996): *The Circle of Synergy: Theoretical Perspectives and an Evolving IMC Research Agenda*, in: Thorson, E./Moore, J. (Hrsg.): *Integrated communication: synergy of persuasive voices*, Mawah, S. 333-353.
- Radtke, Ph. (1999): *Leitfaden zur Excellence. Das Berliner TQM-Umsetzungs-Modell*, München.
- Radtke, Ph./Wilmes, D. (2002): *European Quality Award. Praktische Tipps zur Anwendung des EFQM-Modells*, 3. Aufl., München/Wien.
- Redley, R. (2001): *Qualitätsmanagement durch Werte. Was kommt nach Total Quality Management und Business Excellence? In: Qualität und Zuverlässigkeit*, 46, 8, S. 990-991.
- Reid, M. (2003): *IMC-performance relationship: further insight and evidence from the Australian marketplace*, in: *International Journal of Advertising*, 22, 2, S. 227-248.
- Reynolds, T. J./Gutman, J. (1988): *Laddering Theory, Methods, Analysis, and Interpretation*, in: *Journal of Advertising Research*, 28, 1, S. 11-31.
- Schultz, D. E./Tannenbaum, S. I./Lauterborn, R. F. (1993): *The New Marketing Paradigm. Integrated marketing communications*, Lincolnwood.
- Schwan, R./Kohlhaas, G. (2002): *Qualitätsmanagement in Beratungsstellen. Selbstbewertung nach dem EFQM-Excellence Modell am Beispiel Studienberatung*, Weinheim.
- Seghezzi, H. D. (2003): *Integriertes Qualitätsmanagement. Das St. Galler Konzept*, 2. Aufl., München/Wien.
- Spotts, H. E./Lambert, D. R./Joyce, M. L. (1998): *Marketing Déjà Vu: The Discovery of Integrated Marketing Communications*, in: *Journal of Marketing Education*, 20, 3, pp. 210-218.
- Stumpf, M. (2005): *Erfolgskontrolle der Integrierten Kommunikation. Messung des Entwicklungsstandes integrierter Kommunikationsarbeit in Unternehmen*, Wiesbaden.
- Wilmes, D. (2000): *TQM-gerechtes Controlling – Koordination der Geschäftsprozesse auf der Basis des EFQM-Modells*, in: Kamiske, G. F. (Hrsg.): *Der Weg zur Spitze – Business Excellence durch Total Quality Management. Der Leitfaden*, 2. Aufl., München/Wien, S. 147-183.

Autoren

Prof. Dr. Manfred Bruhn

Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Unternehmensführung am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum (WWZ) der Universität Basel und Honorarprofessor an der Technischen Universität München
E-Mail: manfred.bruhn@unibas.ch

Dr. Marcus Stumpf

Geschäftsführer der Service GmbH des Deutschen Turner-Bundes und Lehrbeauftragter für Integrierte Kommunikation an der Fachhochschule Salzburg
E-Mail: marcus.stumpf@dtb-online.de