

# Herausforderungen integrierter Kommunikation

Planung und Umsetzung einer integrierten Kommunikation sind mit Schwierigkeiten verbunden. Nötig ist die Entwicklung einer tragfähigen Konzeption. Zudem sind die Organisationsstrukturen und Prozesse auf die integrierte Kommunikationsarbeit auszurichten und die Mitarbeitenden zur Umsetzung der konzeptionellen Grundlagen zu befähigen.



■ Prof. Dr. Michael Boenigk\*

Wer heute in Unternehmungen Kommunikationsaufgaben wahrnimmt, steht vielfältigen Herausforderungen gegenüber. Gefordert sind eine integrierte Planung und crossmediale Umsetzung der Kommunikation unter Einbezug aller Bezugsgruppen der Unternehmung. Ziel muss es sein, eine einheitliche Wahrnehmung der Unternehmung als Ganzes oder der Leistungsangebote über alle relevanten Bezugsgruppen hinweg sicherzustellen und dabei gleichzeitig auf deren individuell unterschiedliche Informations- und Interaktionsbedürfnisse einzugehen.

Betrachtet man die aktuelle Praxis der Kommunikationsarbeit in den Schweizer Unternehmen, werden jedoch vielfältige Schwierigkeiten bei der Planung und Umsetzung einer integrierten Kommunikation deutlich. Aktuelle Studien zeigen, dass zentrale Probleme bei der Konzeption und Organisation der integrierten Kommunikation sowie der Erfolgskontrolle und eingeschränkt bei der Qualifikation der verantwortlichen Mitarbeitenden liegen.

Ein Hauptaugenmerk auf die Entwicklung der konzeptionellen Grundlagen und notwendigen Strukturen zur Planung und Realisation einer integrierten Kommunikation sowie die Schaffung von Möglichkeiten der Erfolgskontrolle und Qualifikation der Mitarbeitenden zu legen.

## Konzept der integrierten Kommunikation entwickeln

Aufgabe effektiver und effizienter Kommunikation ist es, dass die relevanten Botschaften einheitlich und in einer differenzierenden Form über die geeigneten Medien an die relevanten Empfänger gelangen. Um dies sicherzustellen, ist eine systematische Planung der Kommunikation notwendig, in deren Mittelpunkt das Konzept der integrierten Kommunikation steht. Im Rahmen dieses Konzeptes werden aufbauend auf einer Analyse der Kommunikationssituation sowie der Festlegung der Bezugsgruppen die Eckpfeiler der zukünftigen Kommunikationsarbeit in drei Ebenen festgelegt. Auf einer Ebene



TCS: Das entwickelte Kommunikationszept kommt in den einzelnen Sektionen unzureichend zur Anwendung.

ne wird im Rahmen der strategischen Positionierung das Sollbild einer Unternehmung bzw. Marke auf Grundlage der Identität und Leistungsmerkmale festgelegt. Daraus werden dann die Kommunikationsziele strukturiert nach den Bezugsgruppen abgeleitet.

Auf einer zweiten Ebene werden basierend auf der strategischen Positionierung und den Kommunikationszielen die Kommunikationsbotschaften festgelegt. Den Ausgangspunkt bildet die kommunikative Leitidee als inhaltliches Schlüsselsignal, in der die wesentlichen Merkmale der Positionierung enthalten sind. Mit den anschliessend abzuleitenden Kern- und Einzelaussagen erfolgt die sprachliche Illustration und Konkretisierung der kommunikativen Leitidee strukturiert nach den Zielgruppen. Wesentlich ist hier die Reduktion auf differenzierende, relevante und leicht verständliche Botschaften unterstützt durch deren emotionale Verpackung in Form von Schlüsselbildern und Symbolen.

Gegenstand der dritten Ebene ist die Festlegung eines Systems der geeigneten Kommunikationsinstrumente und -mittel. Wesentlich sind hier sowohl die Sicherstellung eines inhaltlich, formal und zeitlich abgestimmten Einsatzes aller Kommunikationsmassnahmen im Rahmen einer multikanalen Ansprache als auch der jeweilige Verweis von Basismedien mit hohen Reichweiten auf Dialogmedien, wie z.B. das Internet, im Sinne einer crossmedialen Kommunikation, um eine direkte Interaktion zu initiieren.

Insgesamt soll die Konzeption der integrierten Kommunikation sicherstellen, dass jederzeit ein einheitlicher Kommunikationsauftritt über alle Kontaktpunkte zwischen dem Unternehmen bzw. der Marke und den relevanten Bezugsgruppen gewährleistet ist. Nur dann, wenn alle Kommunikationsaktivitäten langfristig auf das einheitliche Erleben der zentralen strategischen Positionierungsmerkmale ausgerichtet sind, ist der Aufbau positiver und nachhaltiger Wissensstrukturen zu einem Unternehmen bzw. einer Marke im Gedächtnis der Bezugsgruppen möglich.

Teilweise ist in der Kommunikationspraxis jedoch zu beobachten, dass die Inhalte und die Qualität der Kommunikationskontakte stark schwanken. Während z.B. die Werbung und das Direct Marketing eines Telekommunikationsanbieters auf die konzeptionellen Grundlagen ausgerichtet sind, entspricht der persönliche Dialog im Rahmen von Verkaufsförderungs-massnahmen teilweise nicht dem eigentlich gewünschten Markenbild. Ein anderes Beispiel ist die Kommunikation der Ferienregion Graubünden. Während bei der Basiskampagne die Eigenheiten, die spezifischen Werte und die Authentizität Graubündens im Vordergrund stehen, entsprach die Produktkampagne «Fitta mit am Gion» zur Eröffnung der letzten Skisaison und zur Vermarktung des Winterangebotes weder hinsichtlich der Tonalität noch hinsichtlich der Markenattribute der Positionierung. Folgen sind jeweils Dissonanzen bei der Wahrnehmung der Marken mit der Konsequenz des

\* Prof. Dr. **Michael Boenigk** ist Leiter Unternehmenskommunikation am Institut für Kommunikation und Marketing der Hochschule für Wirtschaft HSW Luzern. [www.hsw.fh.ch/ikm](http://www.hsw.fh.ch/ikm)

unzureichenden Aufbau einer differenzierenden Markenpersönlichkeit.

### Organisationsstrukturen und Prozesse festlegen

Des Weiteren sind in den Unternehmungen die notwendigen Organisationsstrukturen und Prozesse zu schaffen, damit sich die entwickelten Konzeptionen auch realisieren lassen. Vielfach ist zu beobachten, dass Kommunikationskonzepte und kreative Ideen an der Umsetzung im Kommunikationsmix scheitern. So kommen zwar festgelegte Schlüsselbilder und Kernbotschaften sowie formale Vorgaben im Rahmen der Werbung zum Einsatz, bei der Umsetzung auf weitere Kommunikationsinstrumente und -massnahmen scheitert aber die Integration.

Ursachen sind oftmals eine mangelnde Zusammenarbeit der Verantwortlichen für die einzelnen Kommunikationsinstrumente aufgrund der Zuordnung in unterschiedliche Abteilungen sowie fehlende Prozesse zur Koordination der Kommunikation. Vielfach findet vor allem keine Abstimmung zwischen der Marketingkommunikation und der Public Relations statt, so dass eine Integration über die Bezugsgruppen hinweg ausbleibt. Sinnvoll ist zunächst die Zusammenführung aller kundenorientierten Kommunikationsinstrumente in einer Abteilung Marketingkommunikation. Ferner ist – je nach Grösse der Unternehmung – zusätzlich die Schaffung der Stelle eines «Managers integrierte Kommunikation» zweckmässig. Diese übernimmt dann die Steuerung der Prozesse zur Sicherstellung eines instrumente- und bezugsgruppenübergreifend abgestimmten Auftritts. Alternativ besteht auch die Möglichkeit, die Aufgabe einer Abstimmung der Kommunikation an zeitlich befristete agierende Integrationsteams zu übertragen. Eine Zusammenlegung der Abteilungen Marketingkommunikation und Public Relations ist jedoch aufgrund der dadurch für die PR-Mitarbeitenden entstehenden Glaubwürdigkeitsproblematik nicht zu empfehlen.

Neben einer mangelhaften Umsetzung der integrierten Kommunikation im Kommunikationsmix ist ferner zu beobachten, dass entwickelte Kommunikationskonzepte in Tochterunternehmen, Zweigstellen oder Sektionen der Unternehmung nicht oder unzureichend zur Anwendung kommen.

Ein aktuelles Beispiel ist hier der neue Kommunikationsauftritt des TCS. Das Schlüsselbild des TCS-Tattoos sowie die Testimonials der TCS-Mitarbeitenden kommen im Rahmen der Werbung durchgängig integriert zum Einsatz. Bei «nachgeordneten» Instrumenten nimmt die Integration jedoch teilweise ab und bei einzelnen Sektionen scheint der neue Kommunikationsauftritt – wenn man deren Kommunikation analysiert – noch gar nicht angekommen zu sein.

Möglichkeiten, dies zu vermeiden, sind neben einem umfassenden Informationsfluss sowie Schulungen die Involvierung der Betroffenen in den Prozess der Konzeptentwicklung sowie die Bereitstellung von Umsetzungshilfen. Zweckmässig ist z.B. die Bereitstellung

eines Online-Tools, das alle verfügbaren Kommunikationsmittel und deren lokale Adaptionsmöglichkeiten abbildet und die Möglichkeit bietet, diese online bei einer Agentur zu bestellen. In diesem Fall kann dann die Agentur die Funktion der Beratung und «Integrationsüberwachung» übernehmen. Wird mit mehreren Agenturen gearbeitet, ist auf jeden Fall sicherzustellen, dass zwischen diesen eine Abstimmung erfolgt.

### Qualifikation und Motivation der Mitarbeitenden sicherstellen

Neben der Schaffung der zur Verwirklichung einer erfolgreichen Kommunikationsarbeit notwendigen Strukturen, Prozesse und Planungshilfen ist die Qualifikation und Motivation der Mitarbeitenden wesentlich. Eine integrierte Kommunikation lässt sich nur dann realisieren, wenn die verantwortlichen Mitarbeitenden ein tiefgehendes Verständnis hinsichtlich der Zusammenhänge und Wirkungen eines abgestimmten Kommunikationsmix haben und über die notwendigen Kompetenzen zu deren Planung und Realisation verfügen.

### Weiterbildungsangebote in der Schweiz

In der Schweiz bestehen vielfältige Möglichkeiten zu einer Weiterbildung im Kommunikationsbereich. Auf der Ebene der Fachhochschulen bietet die Hochschule für Wirtschaft HSW Luzern einen berufsbegleitenden Master of Advanced Studies in Communication Management an. Hier besteht für die Studierenden die Möglichkeit, ihr individuelles Weiterbildungsportfolio aus sechs verschiedenen Modulen individuell zusammenzustellen. Jedes Modul umfasst 200 Lektionen und ist auf eine Kommunikations- bzw. Marketingfunktion in einer Unternehmung bzw. Institution und die damit verbundenen Aufgaben ausgerichtet. Aktuell werden die Module Strategic Communication, Corporate Communication, Marketing Communication, Internal Communication, Media Management und Brand Management angeboten. Für einen Master-Abschluss ist die erfolgreiche Absolvierung von drei Modulen

sowie einem anschliessenden Diplomsemester notwendig. Alternativ bietet sich auch die Möglichkeit, ein Modul zu belegen und dies mit einem Zertifikat der Fachhochschule Zentralschweiz abzuschliessen.

Neben dieser Weiterbildung bietet die Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz einen Executive Master of Corporate Communication Management an und die Zürcher Hochschule Winterthur einen Executive Master of Business Communication, welcher sich ebenfalls aus verschiedenen Modulen zusammensetzt. Basierend auf einer Kooperation zwischen den ausrichtenden Instituten der drei Fachhochschulen lassen sich die Angebote auch miteinander kombinieren, so dass sich das Themenspektrum der Weiterbildungen noch erweitert.

Auf der universitären Ebene bietet die Universität Lugano u.a. einen Executive Master of Science in Communication Management (MScM) sowie die Universität St.Gallen u.a. ein Intensivseminar für Kommunikation und Management an. Alternativ besteht die Möglichkeit, beim Schweizerischen Ausbildungszentrum für Marketing, Werbung und Kommunikation SAWI neben anderen Angeboten die Weiterbildung zum Kommunikationsleiter als Vorbereitung auf die höhere Fachprüfung zum eidg. dipl. Kommunikationsleiter zu besuchen. Auch das Schweizerische Public Relations Institut SPRI bietet verschiedene Weiterbildungen im PR-Bereich, wie u.a. den Diplomlehrgang PR-Berater als Vorbereitung auf die höhere Fachprüfung zum eidg. dipl. PR-Berater, an.

Bewertungskriterien für die Auswahl der passenden Weiterbildung sind neben den Inhalten der Angebote deren praxisnahe und gleichzeitig theoretische fundierte Vermittlung sowie ein guter Dozierendenstab und das fachliche Know-how der Mitstudierenden.

### Literaturempfehlung

Bruhn, Manfred (2003): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung, 3. Auflage, Stuttgart.

Anzeige

Insert Sántis Print  
130x 83mm