

Integrierte Kommunikation innerhalb der Markenführung am Beispiel adidas (Bibliotheksversion)

Diplomarbeit

von

**Kai Ramcke
(40183287)**

**Betreut von: Prof. Dr. Ronald Wadsack
Prof. Dr. Norbert Müller**

Eingereicht am: 29.04.2007

Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel

„Karl-Scharfenberg-Fakultät“

Verkehr-Sport-Tourismus-Medien

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
1.1 Zielsetzung der Arbeit	1
1.2 Aufbau der Arbeit	2
2 Grundlagen der Markenführung	3
2.1 Begriffsverständnis der Marke	3
2.2 Typen von Markenstrategien	4
2.3 Ziele der Markenführung	5
2.4 Zusammenhang zwischen Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage	8
2.5 Umsetzung der Markenpositionierung durch den Marketingmix	10
3 Kommunikation innerhalb der Markenführung	12
3.1 Kommunikationsbegriff und -prozess	12
3.2 Kommunikationsziele	14
3.3 Kommunikationsinstrumente	15
3.4 Bedeutung der Kommunikation	16
3.5 Situation auf den Kommunikations- und Medienmärkten	16
3.5.1 Angebotsseitige Entwicklungstendenzen	17
3.5.2 Nachfrageseitige Entwicklungstendenzen	18
3.6 Anforderungen an die Markenkommunikation	20
3.6.1 Wahrnehmbar kommunizieren	20
3.6.2 Eigenständig kommunizieren	21
3.6.3 Integriert kommunizieren	21
4 Integrierte Markenkommunikation	22
4.1 Formen der Integrierten Kommunikation	22
4.2 Notwendigkeit einer Integrierten Kommunikation	23
4.3 Zielsetzungen der Integrierten Kommunikation	24
4.4 Theoretische Fundierung der Integrierten Kommunikation	25
5 Planung einer Integrierten Kommunikation	26
5.1 Begriff und Aufgaben der Integrierten Kommunikation	26
5.2 Kommunikationsplanung auf unterschiedlichen Ebenen	27
5.3 Zusammenführung der unterschiedlichen Planungsprozesse	29
5.4 Träger und Aufbau der integrierten Planungskonzepte	31

5.5 Ablauf des Planungskonzeptes.....	33
5.5.1 Analyse der Kommunikationssituation.....	33
5.5.2 Festlegung der Ziele der Integrierten Kommunikation.....	34
5.5.3 Definition der Zielgruppen der Integrierten Kommunikation	35
5.5.4 Auswahl und Kategorisierung von Kommunikationsinstrumenten.....	36
5.5.5 Integration der Planungselemente in ein strategisches Konzept.....	37
6 Strategisches Konzept der Integrierten Kommunikation.....	38
6.1 Strategie der Integrierten Kommunikation.....	38
6.2 Konzeptpapier der Integrierten Kommunikation.....	40
6.3 Integration der Kommunikationsziele	40
6.4 Integration der Kommunikationsbotschaften.....	42
6.5 Integration der Kommunikationsinstrumente und -mittel.....	44
6.6 Dokumentation der Kommunikationsregeln	49
7 Gestaltung einer Integrierten Kommunikation	50
7.1 Begriff und Aufgaben der Integrierten Kommunikation	50
7.2 Integrierte Kommunikation als Lernkonzept.....	51
7.2.1 Schema-Theorie	51
7.2.2 Involvement-Theorie.....	53
7.2.3 Imagery-Theorie	53
7.3 Ausgestaltung einer Integrierten Kommunikation	54
7.3.1 Dimensionen der Integration	54
7.3.2 Mittel zur Integration	55
7.3.2.1 Formale Integrationsmittel	55
7.3.2.2 Inhaltliche Integrationsmittel	56
7.4 Gestaltungsfreiräume einer Integrierten Kommunikation.....	57
7.5 Integrierte Kommunikation bei einfachen Markenarchitekturen.....	58
8 Erfolgskontrolle einer Integrierten Kommunikation.....	60
8.1 Notwendigkeit, Aufgaben und Probleme der Erfolgskontrolle.....	60
8.2 Methoden der Erfolgskontrolle	61
8.2.1 Prozesskontrolle	61
8.2.2 Wirkungskontrolle	62
8.2.3 Effizienzkontrolle	63
9 Abschlussbetrachtung der Integrierten Kommunikation	65
Literaturverzeichnis.....	68
Eidesstattliche Erklärung	72

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Komponenten des Markenimage.....	6
Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage.....	8
Abbildung 3: Klassische Marketinginstrumente (4Ps) im Marketingmix	10
Abbildung 4: Elemente im Kommunikationsprozess.....	13
Abbildung 5: Kommunikationsstrategien auf unterschiedlichen Ebenen	28
Abbildung 6: Managementprozess der Gesamtkommunikation (Top-Down- Planung)	31
Abbildung 7: Managementprozess für den Einsatz einzelner Kommunikationsinstrumente (Bottom-Up-Planung)	32
Abbildung 8: Hierarchie von Kommunikationszielen.....	41
Abbildung 9: Hierarchie von Kommunikationsbotschaften	43
Abbildung 10: Hierarchie für den Einsatz von Kommunikationsinstrumenten	44
Abbildung 11: Kategorisierung von Kommunikationsinstrumenten in Deutschland auf Basis der Cross-Impact-Analyse	45
Abbildung 12: Vertikale und horizontale Ordnung der Inhalte der Integrierten Kommunikation.....	49
Abbildung 13: Markenwissen zu Milka dargestellt als semantisches Netzwerk ..	51
Abbildung 14: Integrationsmatrix	55
Abbildung 15: Kommunikationsansätze bei einfachen Markenarchitekturen und Integrationsmittel	59

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
Aufl.	Auflage
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
de	(Länderkennung von Deutschland im Internet)
DFB	Deutscher Fußballbund
d. h.	das heißt
Dr.	Doktor
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
f.	folgende
ff.	fort folgende
F & E	Forschung und Entwicklung
FIFA	Fédération Internationale Football Association
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
Inc.	Incorporation (amerikanische Gesellschaftsform)
i. S. v.	im Sinne von
Ltd.	Limited (englische Gesellschaftsform)
m. E.	meines Erachtens
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
o. J.	ohne Jahr
o. S.	ohne Seite
p. a.	per anno
PoS	Point of Sale
PR	Public Relations
Prof.	Professor
qm	Quadratmeter
S.	Seite
TV	Television

u.	und
UEFA	Union of European Football Association
UK	United Kingdom
URL	Uniform Resource Locator
USA	United States of America
USD	US Dollar
USP	Unique Selling Proposition
usw.	und so weiter
Vgl.	Vergleiche
vs.	versus
VW	Volkswagen
WM	Weltmeisterschaft
www	world wide web
z. B.	zum Beispiel
zit.	zitiert
€	Euro
+	Plus
%	Prozent
&	und

1 Einleitung

1.1 Zielsetzung der Arbeit

Als ich in der Zeit vom 01.02.2006 bis 31.07.2006 mein letztes Praxissemester in der Abteilung 'Brand Communication Football – Area Central'¹ der adidas AG absolviert habe, konnte ich wertvolle praktische Erfahrungen im Bereich der Markenkommunikation sammeln. Nach meinem Praktikum fasste ich den Entschluss, diesen Themenbereich auch in meiner Diplomarbeit aufzugreifen.

Der Kommunikation kommen innerhalb der Markenführung bestimmte Aufgaben zu. Ihre Ziele leiten sich aus den übergeordneten Zielen der Markenführung ab. Bei der Realisierung der kommunikativen Ziele sind die Unternehmen in der heutigen Zeit jedoch mit verschärften Bedingungen auf den Kommunikations- und Medienmärkten konfrontiert, welche die Leistungsfähigkeit der Kommunikation beeinträchtigen. Auch adidas ist von den Auswirkungen und Risiken der verschlechterten Kommunikationsbedingungen betroffen. Vor diesem Hintergrund stellte sich mir die Frage, was zu beachten ist, damit die Markenkommunikation wirksam und erfolgreich ist?² Diese Fragestellung möchte ich in dieser Arbeit beantworten. Aufgrund des erheblichen Umfangs bei ausführlicher Betrachtung der wesentlichen Erfolgsfaktoren, konzentriere ich mich schwerpunktmäßig auf die Integrierte Kommunikation. Sie gilt als eine zentrale Voraussetzung, um in dem heutigen Kommunikationswettbewerb bestehen zu können und soll eine effektive und effiziente Kommunikation gewährleisten.³

Im Theorieteil arbeite ich die Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen zur Integration der Kommunikation aus der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur heraus und im anschließenden Praxisteil untersuche ich, ob die Kommunikation von adidas den Ansprüchen einer Integrierten Kommunikation gerecht wird. Zielsetzung ist es, die kommunikativen Integrationsbemühungen von adidas darzustellen, zu bewerten und Verbesserungsmöglichkeiten zu erarbeiten.

¹ Kommunikationsabteilung, die für die Markenkommunikation der Produktkategorie Fußball in Deutschland, Österreich, Schweiz, Slowenien, Tschechien, Polen, Ungarn, Slowakei zuständig ist.

² wirksam i.S.v. effizient (Wirtschaftlichkeit) und erfolgreich i.S.v. effektiv (Zielerreichungsgrad).

³ Vgl. Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S. 4.

1.2 Aufbau der Arbeit

Im zweiten Kapitel werden die Grundlagen der Markenführung behandelt, um Zusammenhänge aufzuzeigen, zentrale Begriffe zu definieren und eine klare Verständnisgrundlage für weitere Ausführungen zu schaffen. Im darauf folgenden Kapitel werden zunächst Aufgaben und Instrumente der Kommunikation vermittelt und die Bedeutung dieses Marketinginstrumentes für die Markenführung herausgestellt. Zentraler Gegenstand des dritten Kapitels ist die Darstellung von Entwicklungstendenzen auf den Kommunikations- und Medienmärkten und die Zusammenfassung von wesentlichen Anforderungen für eine wirksame und erfolgreiche Markenkommunikation.

In dem weiteren Verlauf des Theorieteils erfolgt eine ausführliche Auseinandersetzung mit der Integrierten Kommunikation. Im vierten Kapitel wird zuerst dargestellt, welche Formen der Integration zu unterscheiden und warum Integrationsmaßnahmen notwendig sind. Neben ihren Zielsetzungen erfährt hier auch die theoretische Fundierung der Integrierten Kommunikation eine entsprechende Behandlung. Kapitel fünf beinhaltet den Ansatz zur Planung einer Integrierten Kommunikation von Manfred Bruhn. Probleme, Aufgaben, Aufbau und Ablauf der Planung einer Integrierten Kommunikation werden erläutert. Das sechste Kapitel basiert ebenfalls auf dem Konzept von Bruhn und knüpft nahtlos an das vorherige Kapitel an. Allerdings stehen hier die Ergebnisse und die inhaltliche Umsetzung der Planung im Vordergrund. Kapitel sieben behandelt den Ansatz von Franz-Rudolf Esch, der sich mit der Durchführung einer Integrierten Kommunikation auseinandersetzt und Empfehlungen für die inhaltliche und formale Gestaltung gibt. Das achte Kapitel widmet sich der Erfolgskontrolle einer Integrierten Kommunikation, in welchem Aufgaben, Probleme und Methoden aufgezeigt werden. Der Theorieteil wird mit einer kritischen Betrachtung der Integrierten Kommunikation abgeschlossen.

Die Kapitel zehn bis dreizehn umfassen den Praxisteil dieser Diplomarbeit, welcher aus Gründen der Geheimhaltung nicht veröffentlicht werden darf und deshalb nicht in der Bibliotheksversion enthalten ist.

2 Grundlagen der Markenführung

In diese Kapitel werden der Markenbegriff, die verschiedenen Markentypen, die Markenziele sowie der Zusammenhang zwischen Identität, Positionierung und Image der Marke erläutert.

2.1 Begriffsverständnis der Marke

In der Marketingliteratur sind unterschiedliche Definitionen des Markenbegriffs zu finden. Je nach Betrachtungsperspektive lassen sich grundsätzlich merkmalsorientierte, rechtliche und wirkungsbezogene Definitionen unterscheiden.⁴

Bruhn liefert eine sehr umfassende Markendefinition, die die unterschiedlichen Ansätze zur Charakterisierung der Marke berücksichtigt: "Als Marke werden Leistungen bezeichnet, die neben einer unterscheidungs-fähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhaft werthaltige, nutzenstiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert bzw. realisieren kann."⁵

Nach diesem Begriffsverständnis wird eine materielle oder immaterielle Leistung mit einem unterscheidungs- und schutzfähigen Zeichen markiert und durch den kombinierten und integrierten Einsatz der Marketinginstrumente in gleich bleibender oder verbesserter Qualität auf dem Markt angeboten. Dies sind allerdings "nur" notwendige Voraussetzungen, denn als Marke kann die markierte Leistung erst bezeichnet werden, wenn sie psychologische Wirkungen (z.B. positives Markenimage, Markenvertrauen und Markenloyalität) und Verhaltenswirkungen (z.B. Kauf- und Weiterempfehlungsabsichten) bei den Zielgruppen realisiert, die zu einem ökonomischen Erfolg des Anbieters führen. Für die Bezeichnung als Marke ist also die Wahrnehmung der Nachfrager entscheidend.⁶ Dieses Begriffsverständnis von der Marke wird in dieser Arbeit zu Grunde gelegt.

⁴ Vgl. Meffert, H., Burmann, Chr., Koers, M., Markenmanagement, 2002, S. 6 und vgl. Esch, F.-R., Strategie und Technik, 2005, S. 18 ff.

⁵ Bruhn, M., Begriffsabgrenzungen, 2004, S. 21.

⁶ Vgl. Bruhn, M., Begriffsabgrenzungen, 2004, S. 16. f.

2.2 Typen von Markenstrategien

Als grundlegende Typen von Markenstrategien, deren Kenntnis für diese Arbeit notwendig ist, kommen die Einzelmarken-, Familienmarken- oder Dachmarkenstrategien in Betracht. In der Praxis werden die einzelnen Markentypen meist kombiniert eingesetzt.⁷

Bei der Einzelmarkenstrategie wird für die einzelnen Produkte eines Anbieters bzw. Herstellers jeweils eine eigene Marke (Produktmarke) geschaffen. Diese Strategieform wird vor allem dann gewählt, wenn Unternehmen verschiedene Kundengruppen mit heterogenen bzw. unterschiedlich positionierten Produkten ansprechen wollen. Während jede angebotene Marke ihr eigenes Leistungsversprechen im Markt abgibt, bleibt das anbietende Unternehmen selbst im Hintergrund und ist dem Kunden meist nicht bekannt. So steht hinter den Produktmarken wie Ariel (Waschmittel), Meister Proper (Reinigungsmittel) und Pampers (Windeln) das Unternehmen Procter & Gamble.

Die Dachmarke, die auch als Company Marke oder als Corporate Brand Name bezeichnet wird, ist der andere markenstrategische Extremtyp. Im Gegensatz zur Einzelmarkenstrategie werden sämtliche Produkte eines Unternehmens unter einheitlichem Markennamen angeboten. Die Kompetenz und das Vertrauen des Unternehmens stehen bei dieser Profilierungsform im Vordergrund. Die Dachmarkenstrategie kommt vor allem dann zum Einsatz, wenn sich die Zielgruppen bzw. die Positionierung der Produkte nicht wesentlich unterscheiden (z.B. Allianz) oder das Produktprogramm für ökonomisch sinnvolle Einzelmarkenstrategien zu groß ist (z.B. Siemens).

Die Familienmarkenstrategie nimmt eine mittlere Stellung zwischen Einzelmarken- und Dachmarkenstrategie ein, da für eine bestimmte Produktgruppe eine einheitliche Marke gewählt wird. Ausgewählte Produkte eines heterogenen Programms werden zu einer Produktlinie zusammengefasst und unter einem gemeinsamen Nutzenversprechen geführt.⁸ Das Unternehmen Beiersdorf beispielsweise bietet sein Pflegeprogramm unter der Familienmarke Nivea an. Die Nivea-Markenfamilie umfasst verschiedene Produktkategorien (z.B. Creme, Shampoo, Kosmetik, Deodorant etc.), die durch die Nutzenklammer "natürliche

⁷ Vgl. Esch, F.-R., Strategie und Technik, 2005, S. 286.

Pflege" verbunden sind.⁹ Auf diese Weise partizipieren alle unter der Familienmarke angebotenen Produkte an dem aufgebauten produktgruppenspezifischen Markenimage. Die Familienmarkenstrategie bietet sich gerade bei gezielten Neuprodukteinführungen bzw. Produktlinienerweiterungen an, um Potenziale in (neuen) Teilmärkten auszuschöpfen.¹⁰

2.3 Ziele der Markenführung

Nachfolgend werden die Zielgrößen der Markenführung und ihre Zusammenhänge zusammengefasst. Aufgrund des direkten und indirekten Einflusses auf andere verhaltenswissenschaftliche bzw. ökonomische Größen sowie als wichtige Zielgröße der Kommunikation erfährt das Markenimage hier eine ausführlichere Betrachtung.

Zentrale Ziel- und Steuerungsgröße der Markenführung ist der Markenwert. Aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht existiert der Markenwert in der Psyche der Konsumenten und sonstigen Anspruchsgruppen. Nach Esch entscheidet das Markenwissen der Nachfrager über den Erfolg einer Marke und lässt sich durch die Markenbekanntheit und das Markenimage operationalisieren.¹¹

Die Markenbekanntheit ist die Voraussetzung für die Entstehung des Markenimage und stellt die notwendige Bedingung für den Markenerfolg dar. Erst wenn die Marke dem Konsumenten bekannt ist, kann er markenspezifische Assoziationen mit ihr verknüpfen und sie in seiner Kaufentscheidung berücksichtigen.¹²

⁸ Vgl. Becker, J., Marketing-Konzeption, 1998, S. 196-199.

⁹ Vgl. Esch, F.-R., Strategie und Technik, 2005, S. 278 f.

¹⁰ Vgl. Becker, J., Marketing-Konzeption, 1998, S. 199.

¹¹ Vgl. Esch, F.-R., Strategie und Technik, 2005, S. 65.

¹² Vgl. Esch, F.-R., Strategie und Technik, 2005, S. 69 ff.

Das Markenimage ist "das in der Psyche relevanter externer Zielgruppen fest verankerte, verdichtete, wertende Vorstellungsbild von einer Marke"¹³ und Ergebnis der subjektiven Wahrnehmung aller von der Marke ausgehenden Signale. Das Markenimage lässt sich nach Meffert in drei Komponenten unterteilen:

- Markenattribute,
- funktionaler Nutzen und
- symbolischer Nutzen der Marke.¹⁴

Den Zusammenhang zwischen den einzelnen Komponenten des Markenimage und deren Einfluss auf das Kaufverhalten verdeutlicht Abbildung 1.

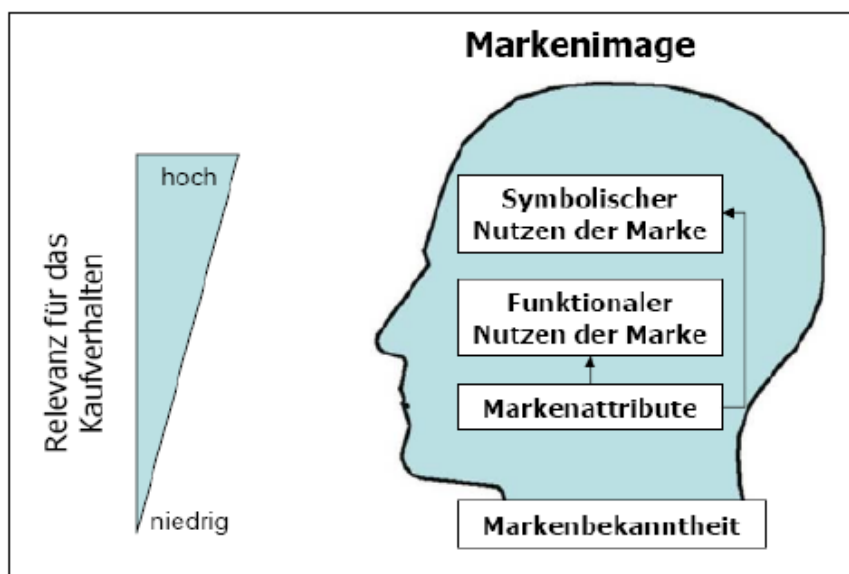


Abbildung 1: Komponenten des Markenimage

Quelle: In Anlehnung an Meffert, H., Burmann, Chr., Koers, M., Markenmanagement, 2005, S. 54.

Die Markenattribute umfassen alle von den Nachfragern wahrgenommenen Eigenschaften der Marke. Dazu zählen sachlich-rationale, bildhafte und emotionale Eigenschaften. Bei den Markenattributen kann es sich beispielsweise um Farbe, Design, technische Eigenschaften, Preis, Herkunftsland, typische Verwender usw. handeln. Der Nachfrager verdichtet und bewertet alle Markenassoziationen. Aus diesem Prozess ergeben sich der wahrgenommene funktionale und symbolische Nutzen einer Marke.

¹³ Meffert, H., Burmann, Chr., Koers, M., Markenmanagement, 2005, S. 53.

¹⁴ Vgl. Meffert, H., Burmann, Chr., Koers, M., Markenmanagement, 2005, S. 53 f.

Der funktionale Nutzen leitet sich aus den physikalisch-funktionalen Eigenschaften der Marke ab. Bei einem Auto beispielsweise äußert sich der funktionale Nutzen in der Fähigkeit eine Person zum Zielort zu befördern. Darüber hinaus befriedigen bestimmte technische Eigenschaften des Autos auch andere Bedürfnisse wie z.B. ein Airbag das Sicherheitsbedürfnis des Fahrers.

Der "symbolische Nutzen entsteht immer dann, wenn eine Marke neben ihrer funktionalen Nutzenstiftung dem Nachfrager einen zusätzlichen Nutzen stiftet."¹⁵

Darunter fallen beispielsweise:

- Vermittlung von Prestige,
- Vermittlung eines Gefühls von Gruppenzugehörigkeit,
- Wahrnehmung der Marke als Mittel zur Selbstverwirklichung,
- Marke als Sinnbild individuell wichtiger Werte oder Lebensstile usw.

Der Markenerfolg der meisten Marken basiert, neben dem funktionalen Markennutzen, in erheblichem Maße auf der symbolischen Bedeutung, die die Marke hervorruft.¹⁶

Weitere wichtige Leistungsgrößen für die Markennavigation sind die Markensympathie, Markenvertrauen, Markenloyalität, Markenbindung und Markenzufriedenheit. Sie werden ebenfalls zur Erfassung des psychografischen Markenwertes herangezogen. Allerdings sind diese Konstrukte auch direkt durch die Markenbekanntheit und das Markenimage beeinflusst¹⁷, weshalb sie nicht weiter vertieft werden.

Das in den Köpfen der Konsumenten gespeicherte Wissen zur Marke schafft letztlich Präferenzen (Vorzugsstellungen), die durch höhere Preise und/oder größere Absatzmengen kapitalisierbar werden. Durch die Realisierung psychologischer Zielsetzungen lassen sich ökonomische Ziele der Markenführung (z.B. Umsatz-, Marktanteil- und Gewinnsteigerungen) erreichen und damit die Existenz des Unternehmens durch den Erhalt bzw. die Steigerung des Unternehmenswertes sichern.¹⁸

¹⁵ Meffert, H., Burmann, Chr., Koers, M., Markenmanagement, 2005, S. 55.

¹⁶ Vgl. Meffert, H., Burmann, Chr., Koers, M., Markenmanagement, 2005, S. 55 f.

¹⁷ Vgl. Esch, F.-R., Strategie und Technik, 2005, S. 75 ff.

¹⁸ Vgl. Esch, F.-R., Strategie und Technik, 2005, S. 59 ff.

2.4 Zusammenhang zwischen Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage

Die Markenidentität ist das Selbstbild einer Marke aus Sicht des Unternehmens. Sie beinhaltet die wesensprägenden Merkmale einer Marke und zeigt, wofür eine Marke stehen soll. Die Markenidentität wird im Unternehmen konzipiert und stellt den Ausgangspunkt für die Markennavigation dar.¹⁹

Das Markenimage hingegen ist das Fremdbild aus der Sicht der verschiedenen Anspruchsgruppen, welches sich erst über einen längeren Zeitraum durch entsprechende Lernprozesse formt.²⁰ Die Abbildung 2 veranschaulicht den Prozess, der auf eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen Markenidentität und Markenimage abzielt.

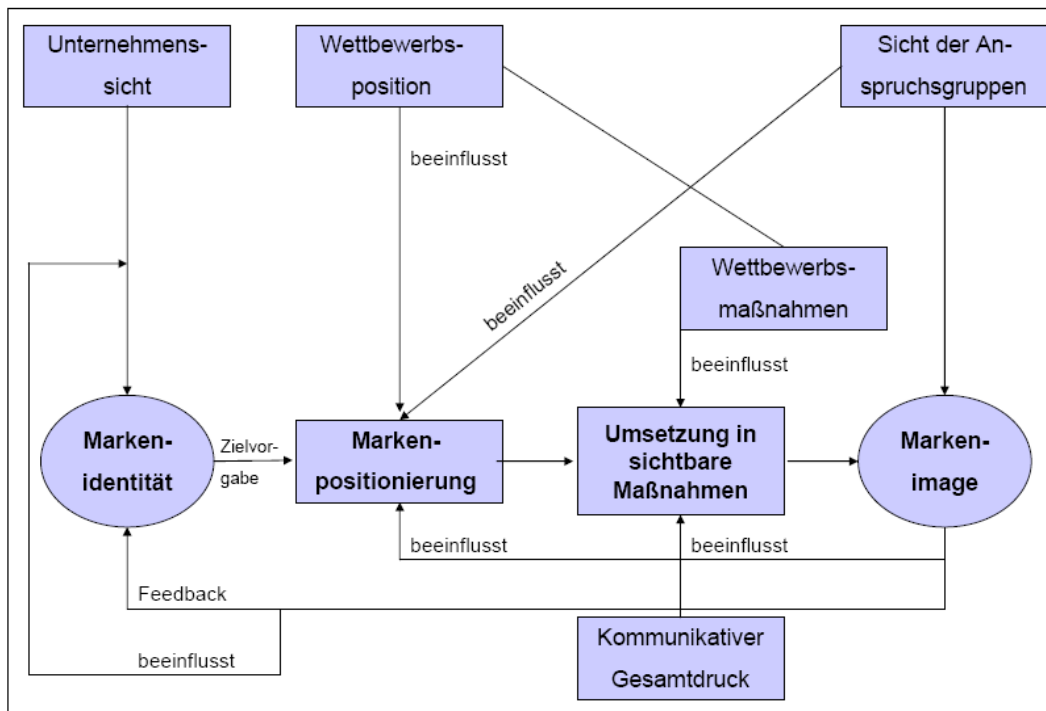


Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage

Quelle: In Anlehnung an Esch, F.-R., Strategie und Technik, 2005, S. 91.

¹⁹ Die Markenidentität (Brand Identity) ist in die Unternehmensidentität (Corporate Identity) einzubetten und sollte mit dieser harmonieren. Vgl. Meffert, H., Markenmanagement, 2005, S. 50. Die Corporate Identity als strategischer Orientierungsrahmen wird nicht weiter vertieft.

²⁰ Vgl. Esch, F.-R., Strategie und Technik, 2005, S. 82 f.

Die festgelegte Markenidentität wird durch die Markenpositionierung spezifiziert und fokussiert. Die Markenpositionierung konzentriert sich auf eine oder wenige zentrale Eigenschaften und definiert, wie die Marke in der subjektiven Wahrnehmung ihrer Anspruchsgruppen gesehen werden möchte (Soll-Image). Die gewählten Eigenschaften können sachlich-funktional oder erlebnisorientiert ausgeprägt sein, sollten den Wünschen und Bedürfnissen der Zielgruppe entsprechen und eine Abgrenzung zu Wettbewerbern ermöglichen.²¹

Ziel der Markenpositionierung ist es, "dass die Marke in den Augen der Zielgruppe so attraktiv ist und gegenüber konkurrierenden Marken so abgegrenzt wird, dass sie gegenüber diesen Konkurrenten vorgezogen wird."²² Die Positionierung der Marke am Markt strebt eine Alleinstellung der Marke in der Psyche der Konsumenten und damit eine "Unique Selling Proposition" (einzigartiger Verkaufs- bzw. komparativer Wettbewerbsvorteil) an.²³

Die konzipierte Markenpositionierung wird (möglichst) langfristig beibehalten und durch die Marketinginstrumente umgesetzt. Erst mit der operativen Umsetzung wird die Markenidentität für die Anspruchsgruppen erfahrbar. Ob das gewünschte Markenimage verwirklicht wird, hängt neben der Ausgestaltung des Marketingmix auch von den Maßnahmen der Wettbewerber, dem kommunikativen Gesamtdruck und dem Engagement ab, mit dem sich die Zielgruppe mit der Marke auseinandersetzt.

Das erzielte Markenimage (Ist-Image) zeigt schließlich an, ob die Markenidentität durch die Markenpositionierung erfolgreich transferiert wurde und sollte bei der Zielgruppe regelmäßig durch Markenstatus- und Imageanalysen kontrolliert werden. Aus den Ergebnissen lassen sich Rückschlüsse für zukünftige Markenmaßnahmen ableiten.²⁴

²¹ Vgl. Esch, F.-R., Strategie und Technik, 2005, S. 90 f.

²² Esch, F.-R., Strategie und Technik, 2005, S. 142.

²³ Vgl. Meffert, H., Perrey, J., Markenmanagement, 2005, S. 232 f.

²⁴ Vgl. Esch, F.-R., Strategie und Technik, 2005, S. 90-93.

2.5 Umsetzung der Markenpositionierung durch den Marketingmix

Wie bereits erläutert, ist die marktstrategische Positionierung durch die taktisch operativen Marketinginstrumente zu realisieren.²⁵ Als Marketinginstrumente werden die auf die Zielgruppen bzw. Märkte gerichteten konkreten Marketingmaßnahmen bezeichnet. Sie werden klassischerweise in die so genannten "4Ps" eingeteilt, welche für Product (Produktpolitik), Price (Preispolitik), Promotion (Kommunikationspolitik) und Place (Vertriebspolitik) stehen.

Während die Produktpolitik das Leistungsprogramm gestaltet, die Preispolitik die Konditionen für die Leistungen festlegt und die Vertriebspolitik dafür sorgt, dass die angebotenen Leistungen die Zielgruppen auch tatsächlich erreichen, ist es Aufgabe der Kommunikationspolitik, die notwendigen Profilleistungen für das Angebot zu schaffen (Bekanntheitsgrad-/Imageleistungen). Der kombinierte und koordinierte Einsatz der Marketinginstrumente wird als Marketingmix bezeichnet.²⁶ Abbildung 3 gibt einen Überblick über das Marketinginstrumentarium.

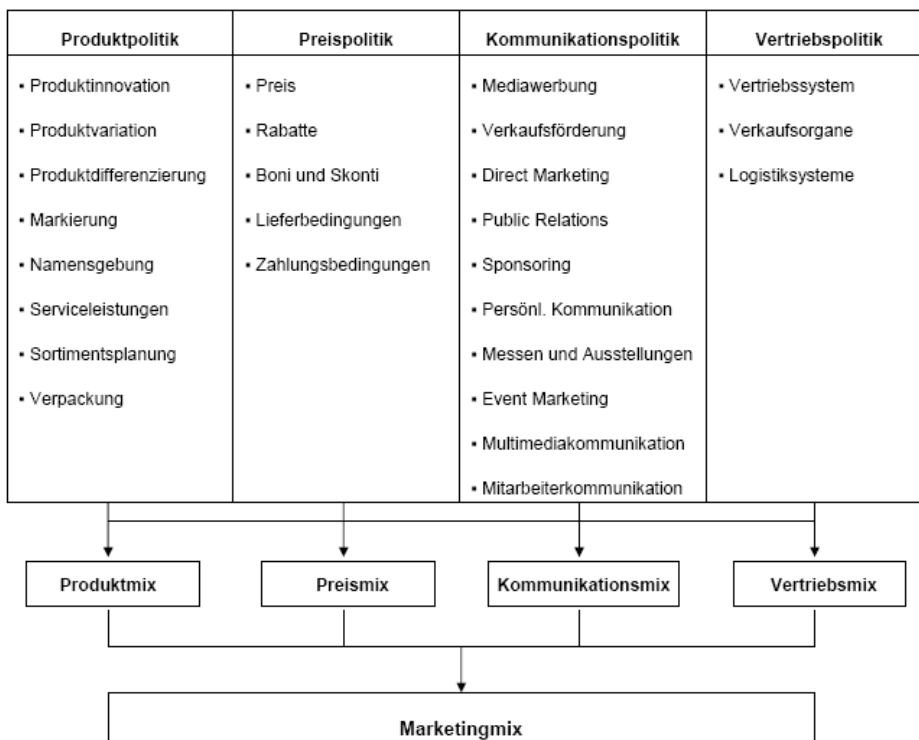


Abbildung 3: Klassische Marketinginstrumente (4Ps) im Marketingmix

Quelle: In Anlehnung an Bruhn, M., Marketing Grundlagen, 2004, S. 30.

²⁵ Vgl. Esch, F.-R., Strategie und Technik, 2005, S. 156 f.

²⁶ Vgl. Bruhn, M., Marketing Grundlagen, 2004, S. 28 f.

Die Konsistenz aller operativen Maßnahmen ist insgesamt von entscheidender Bedeutung für den Erfolg von Marken. Erst die markenkonforme bzw. strategieadäquate Koordination der Marketinginstrumente schafft schlüssige Marktleistungen, die von den Zielgruppen akzeptiert werden.²⁷

²⁷ Vgl. Burmann, Chr., Meffert, H., Markenmanagement, 2005, S. 86 u. 97 und vgl. Becker, J., Marketing-Konzeption, 1998, S. 831.

3 Kommunikation innerhalb der Markenführung

In diesem Kapitel werden zunächst Kommunikationsbegriff, -prozess, -ziele und -instrumente behandelt und die Bedeutung des Marketinginstrumentes für die Markenführung herausgestellt. Anschließend wird die Situation auf den Kommunikations- und Medienmärkten skizziert. Auf Basis der dargestellten Rahmenbedingungen werden die wesentlichen Erfolgsfaktoren für eine wirksame und erfolgreiche Kommunikation herausgearbeitet.

3.1 Kommunikationsbegriff und -prozess

Nach Esch wird bei einer breiten Betrachtung der Kommunikation mit allen marktgerichteten Maßnahmen des Unternehmens mehr oder weniger kommuniziert. So übernehmen beispielsweise auch die Verpackungsgestaltung der Produkte, die gewählten Distributionswege und der Preis der Marke eine Kommunikationsfunktion.²⁸ Aus diesem Grund ist es zweckmäßig den Kommunikationsbegriff für nachfolgende Betrachtungen enger zu fassen.

Nach Bruhn bedeutet Kommunikation im marketingspezifischen Kontext "die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzungen."²⁹ Die Kommunikationspolitik befasst sich entsprechend mit allen zielgerichteten Entscheidungen, welche die Gestaltung und Ausrichtung der Kommunikation betreffen.³⁰

²⁸ Vgl. Esch, F.-R., Markenaufbau, 2005, S. 709.

²⁹ Bruhn, M., Marketingkommunikation, 2005, S. 3.

³⁰ Vgl. Bruhn, M., Marketingkommunikation, 2005, S. 3.

Die Abbildung 4 veranschaulicht den Kommunikationsprozess, bei dem Sender und Empfänger die wichtigsten Elemente sind, denn ohne sie kann kein Austauschprozess stattfinden.

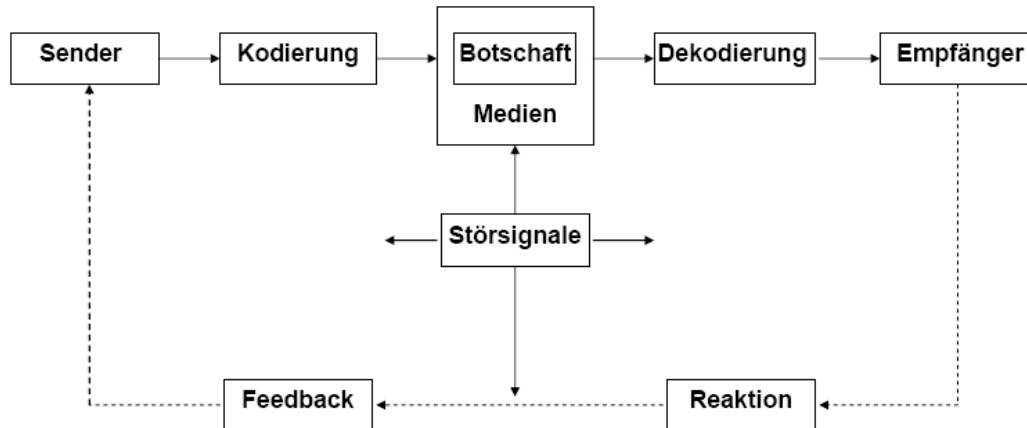


Abbildung 4: Elemente im Kommunikationsprozess

Quelle: In Anlehnung an Kotler, P., Bliemel, F., Marketing-Management, 1999, S. 928.

Der Sender (Kommunikator) wandelt zunächst sein Gedankengut in eine durch Medien übertragbare Botschaft um (Kodierung). Durch Kommunikationsmittel (Medien) wird die Botschaft zum Empfänger (Rezipient) getragen, der die Botschaft in Gedankengut mit Bedeutungsinhalt umwandelt (Dekodierung). Die durch den Kommunikationskontakt ausgelösten Reaktionen werden als Wirkung bezeichnet. Das Feedback ist der Teil der Reaktionen, die der Empfänger dem Sender zurück übermittelt bzw. die von dem Kommunikator zu erfassen sind. Der Prozess wird durch (ungeplante) Einflüsse beeinträchtigt, die störende oder verzerrende Wirkung haben. Dies erfordert vom Sender, den Kommunikationsprozess so zu gestalten, dass die Botschaften trotz Störquellen zum Empfänger durchdringen, mühelos entschlüsselt werden und die angestrebte Wirkung entfalten können.³¹ Die wichtigsten Erfordernisse hierfür werden am Ende dieses Hauptkapitels dargestellt.

³¹ Vgl. Kotler, P., Bliemel, F., Marketing-Management, 1999, S. 928 ff.

3.2 Kommunikationsziele

Die (Aus-)Wirkung von Kommunikationsmaßnahmen auf den ökonomischen Erfolg ist nicht eindeutig zu klären. Letztlich ist der kombinierte Einsatz aller Marketinginstrumente für die Erreichung ökonomischer Zielgrößen wie Gewinn, Umsatz oder Marktanteile verantwortlich, weshalb psychologische Zielgrößen im Mittelpunkt der Kommunikationspolitik stehen.³²

Innerhalb der Markenführung stellt die Kommunikation eine Investition in den psychografischen Markenwert dar. Die zentralen Ziele der Markenkommunikation sind der Aufbau einer ausreichend hohen Markenbekanntheit und eines unverwechselbaren, (kauf)verhaltensrelevanten Markenimage. Das zu vermittelnde Markenimage leitet sich aus den in der Positionierung festgelegten Soll-Größen ab. Notwendige Voraussetzung für die Markenimagebildung in den Köpfen der Zielgruppe ist die Bekanntmachung der Marke.³³

Bei der Bekanntheit ist zwischen aktiver Markenbekanntheit und passiver Markenbekanntheit zu unterscheiden. Die aktive Markenbekanntheit misst die Fähigkeit, sich frei und ungestützt an eine Marke zu erinnern (Brand Recall). Sie ist das anzustrebende Ziel, wenn die Kaufentscheidung für eine Produktkategorie nicht am Point of Sale (PoS) getroffen wird. Entwickelt der Konsument bereits vor dem Kauf ein Bedürfnis nach einem bestimmten Produkt, ist es notwendig, dass die eigene Marke zu seinen wahrgenommenen und akzeptierten Alternativen gehört. Der Endverbraucher muss sich aktiv an die Marke erinnern können, damit sie in seiner Kaufentscheidung Berücksichtigung findet.

Die passive Markenbekanntheit hingegen beschreibt das reine Wiedererkennen einer Marke nach akustischer und/oder visueller Stützung (Brand Recognition). Sie ist für solche Produktkategorien anzustreben, bei denen keine großen Beurteilungsprozesse im Vorwege stattfinden. Der Konsument trifft die Kaufentscheidung erst am PoS. Um ihn zu dem Kauf der Marke zu bewegen, reicht es oftmals aus, dass er die Marke durch Verpackungsgestaltung, Displays; Plakate etc. wieder erkennt. Voraussetzung für die Markenbekanntheit bzw. Markenwahl durch

³² Vgl. Meffert, H., Marketing, 2000, S. 680.

³³ Vgl. Esch, F.-R., Redler, J., Durchsetzung Markenkommunikation, 2004, S. 1469 f.

Wiedererkennen ist, dass die Marke zuvor in anderen Kommunikationsmaßnahmen visuell dargeboten wurde.³⁴

Markenbekanntheit und Markenimage sind dauerhaft zu verfolgende Kommunikationsziele, denn nach erfolgreicher Realisierung der angestrebten Zustände, sollten diese auch aufrecht gehalten werden.³⁵

3.3 Kommunikationsinstrumente

Zur Erreichung der kommunikativen Zielsetzungen werden verschiedene Kommunikationsinstrumente eingesetzt. Die Auflistung der Kommunikationsinstrumente innerhalb der letzten Abbildung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und ließe sich durch weitere Kommunikationsinstrumente wie z.B. Product Placement, Product Publicity etc. ergänzen.

Kommunikationsinstrumente stellen eine gedankliche Zusammenfassung von Kommunikationsmaßnahmen nach ihrer Ähnlichkeit dar. Die Mediawerbung (klassische Werbung) beispielsweise kann in Fernsehwerbung, Kinowerbung, Anzeigenwerbung, Radiowerbung und Außenwerbung spezifiziert werden. Das Sponsoring wiederum lässt sich in Sportsponsoring, Kultursponsoring, Sozio- und Umweltsponsoring sowie Programmsponsoring differenzieren.³⁶ Die einzelnen Kommunikationsinstrumente und ihre unterschiedlichen Erscheinungsformen sollen jedoch nicht weiter vertieft werden.

Die Leistungsfähigkeit eines einzelnen Kommunikationsinstrumentes hängt davon ab, inwieweit es in der Lage ist, ein vorgegebenes Kommunikationsziel bei der anvisierten Zielgruppe in einer spezifischen Kommunikationssituation zu erreichen. Da jedes Kommunikationsinstrument hinsichtlich verschiedener Kriterien (z.B. Reichweite, Aktivierungsstärke, Konkurrenzumfeld etc.) über unterschiedliche Stärken und Schwächen verfügt, ist ein differenzierter Instrumenteneinsatz erforderlich.³⁷ Der kombinierte Einsatz der Kommunikationsinstrumente wird als Kommunikationsmix bezeichnet.

³⁴ Vgl. Rossiter, J. R., Percy, L., Klassische Kommunikation, S. 636 f.

³⁵ Vgl. Rossiter, J. R., Percy, L., Klassische Kommunikation, S. 639.

³⁶ Vgl. Bruhn, M., Kommunikationspolitik, 2003, S. 268.

³⁷ Vgl. Esch, F.-R., Strategie und Technik, 2005, S. 247.

3.4 Bedeutung der Kommunikation

Angesichts der großen Produkt- und Markenvielfalt können sich Marken nur erfolgreich am Markt durchsetzen, wenn sie Eigenschaften entwickeln, die sie deutlich erkennbar und erstrebenswert machen.³⁸ Die Differenzierung der Marke über funktionale, objektive Produkteigenschaften ist allerdings immer seltener möglich. Auf den vielfach gesättigten Märkten für Ge- und Verbrauchsgüter sind die Produkte häufig technologisch ausgereift und befinden sich qualitativ meist auf gleich hohem Niveau.

Bei identischen und austauschbaren Produkten kommt den kommunikationspolitischen Instrumenten für die eigenständige Markenprofilierung eine bedeutende Rolle zu. Kommunikationsmaßnahmen können die Marke psychologisch differenzieren und die angebotene Leistung in der subjektiven Wahrnehmung des Endverbrauchers als einzigartig erscheinen lassen. Die Kommunikation gilt daher auf gesättigten Märkten als ein wesentlicher strategischer Erfolgsfaktor. Aufgrund der veränderten Wettbewerbsbedingungen ist in vielen Branchen bereits ein Übergang vom Produkt- zum Kommunikationswettbewerb zu beobachten.³⁹

3.5 Situation auf den Kommunikations- und Medienmärkten

Die Kommunikation für Marken wird jedoch zunehmend durch die sich drastisch verschärfenden Kommunikationsbedingungen erschwert, welche in diesem Kapitel behandelt werden und die Problemstellung dieser Arbeit darstellen. Nachfolgend sollen die angebots- und nachfrageseitigen Strukturveränderungen in den deutschen Kommunikations- und Medienmärkten betrachtet werden, die sich in anderen Industrieländern mit weitgehend gesättigten Märkten in ähnlicher Weise vollziehen.⁴⁰

³⁸ Vgl. Esch, F.-R., Strategie und Technik, 2005, S. 27 ff.

³⁹ Vgl. Esch, F.-R., Strategie und Technik, 2005, S. 33 f.

⁴⁰ 75% aller Märkte gelten als gesättigt. Vgl. Kroeber-Riel, W., Esch, F.-R., Werbung, 2004, S. 22

3.5.1 Angebotsseitige Entwicklungstendenzen

In den letzten Jahren ist die Anzahl der angebotenen Produkte und Marken stark angestiegen. Dies kommt auch in der Anzahl der beworbenen Marken zum Ausdruck, die sich von 39.100 im Jahr 1984 auf 50.500 im Jahr 2002 erhöhte.⁴¹ Die Ausgaben der Unternehmen nur für die klassische Werbung sind allein in der Zeit von 1996 bis 2003 von 13,3 Mrd. € auf 17,2 Mrd. € angestiegen, was einem Investitionszuwachs von 29,3 % entspricht.⁴²

Gleichzeitig hat auch die Anzahl der Medien extrem zugenommen. Existierten 1984 elf bundesweite, deutschsprachige Fernsehprogramme, waren es 2003 bereits 62. Im Jahr 2003 gab es in Deutschland neben insgesamt 143 empfangbaren Fernsehsendern unter anderem auch 302 Radiostationen, 1.907 Zeitschriften, 381 Tageszeitungen, 1.288 Anzeigenblätter und 407.104 Plakatanschlagstellen.⁴³

Mit der Zunahme beworbener Marken, den angestiegenen Werbeinvestitionen der Unternehmen und der gestiegenen Anzahl von Medienanbietern haben die gesendeten Werbebotschaften entsprechend zugenommen. In den klassischen Medien wurden 1995 ca. 60.000 Werbekampagnen geschaltet, womit sich die Kampagne-Anzahl seit 1980 fast verdoppelt hat. Im Jahr 1991 wurden 404.924 Werbespots im Fernsehen gezeigt. Dagegen waren es 2003 bereits 2.558.021 TV-Spots, die 54 Stunden Werbefernsehen pro Tag ergaben. 2002 wurden zusätzlich 45,9 Millionen Sekunden Funkwerbung, 192.553 Seiten Tageszeitungswerbung und 309.094 Seiten Publikumszeitschriftenwerbung erfasst.⁴⁴

Bezogen sich die Angaben bisher allein auf die klassische Werbung, so ist außerdem zu berücksichtigen, dass diese schon seit langem durch innovative und stärker individualisierte Kommunikationsinstrumente wie Event Marketing, Sponsoring, Direct Marketing etc. ergänzt wird. Darüber hinaus werden immer wieder

⁴¹ Vgl. Bruhn, M., Marketingkommunikation, 2005, S. 75 (zit. nach Nielsen Media Research GmbH, Online-Bruttoaufwendungen des Jahres 2002, www.nielsen-media.de, (30.11.2003)).

⁴² Vgl. Esch, F.-R., Herrmann, A., Sattler, H., Einführung Marketing, 2005, S. 252 (zit. nach Daten der A.C. Nielsen Werbeforschung S&P GmbH, Hamburg, 2004).

⁴³ Vgl. Esch, F.-R., Strategie und Technik, 2005, S. 29 (zit. nach Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft, Werbung in Deutschland 2004, S. 204, Bonn: Verlag Edition ZAW).

⁴⁴ Vgl. Esch, F.-R., Strategie und Technik, 2005, S. 29 (zit. nach Daten der A.C. Nielsen Werbeforschung S&P GmbH, Hamburg, 2004).

neue Formen der kommunikativen Ansprache gesucht und genutzt wie zuletzt die Multimediakommunikation im Internet.⁴⁵

Auch ohne den Versuch, alle kommunikativen Maßnahmen in die Betrachtung einzubeziehen, lässt sich sowohl die enorme Wettbewerbsintensität zwischen den unterschiedlichen Anbietern in der Markenkommunikation als auch der auf die Konsumenten ausgeübte kommunikative Druck erkennen.

3.5.2 Nachfrageseitige Entwicklungstendenzen

Die wichtigste Tendenz auf der Nachfrageseite ist die zunehmende Informationsüberlastung der Konsumenten. Sie wird ermittelt, indem alle Informationseinheiten, die bei Nutzung eines Mediums zur Verfügung stehen, erfasst werden. Anschließend wird durch empirische Messungen ermittelt, wie viele Informationseinheiten vom Empfänger wirklich beachtet und aufgenommen werden. Als Informationsüberlastung wird der Anteil an verfügbaren Informationen bezeichnet, der unbeachtet bleibt (Informationsüberschuss).

Die gesamtgesellschaftliche Informationsüberlastung betrug bereits zum Ende der 1980er Jahre in Deutschland 98 % in allen Medien (Fernsehen, Rundfunk, Zeitungen, Zeitschriften). Die vom Institut für Konsum- und Verhaltensforschung errechnete Zahl beinhaltet jedoch auch den Streuverlust, also den Teil des Informationsangebotes, der an ein breites Publikum abgegeben wird, aber von vornherein nur für eine abgegrenzte Zielgruppe bestimmt ist. Allerdings entsteht die Informationsüberlastung vor allem dadurch, dass selbst die für das Zielpublikum angebotenen Informationen nur zu einem sehr geringen Teil genutzt werden, d.h., dass fast alle dargebotenen Informationen diese nicht erreichen und unwirksam bleiben. Die Gründe hierfür sind darin zu sehen, dass die Aufnahmekapazitäten der Empfänger natürlichen (biologischen) Grenzen unterliegen und sie zudem aufgrund von Zeitknappheit stark selektieren müssen.⁴⁶

Dieser Informationsüberschuss gilt gleichermaßen für die Kommunikation. Die Konsumenten sind gar nicht mehr in der Lage, alle Informationen zu Marken aufzunehmen. Eine ständig ansteigende Kommunikationsflut trifft zunehmend auf

⁴⁵ Vgl. Bruhn, M., Marketingkommunikation, 2005, S. 89 und vgl. Esch, F.-R., Strategie und Technik, 2005, S. 29.

Endverbraucher mit niedrigem Involvement.⁴⁷ Das Involvement ist das innere Engagement, mit dem sich Konsumenten kommunikativen Maßnahmen zuwenden.⁴⁸ Bei einem hohen Involvement setzt sich der Konsument aktiv mit den Kommunikationsinhalten auseinander und fragt unter Umständen selbst Informationen zu einer Marke nach. Dies ist auf gesättigten Märkten mit austauschbaren Produkten jedoch die Ausnahme. Die Konsumenten verlassen sich generell auf die hohe Qualität der Produkte. Die Markenwahl ist nur noch mit geringen Risiken verbunden und das Interesse an Marken- und Produktinformationen abnehmend. Die vermittelten Kommunikationsinhalte werden nur flüchtig und mit geringer Aufmerksamkeit aufgenommen oder bleiben zum großen Teil unberücksichtigt.⁴⁹

Diese Tendenz wird durch zunehmende Reaktanzen bei den Konsumenten verstärkt. Die Reaktanz kennzeichnet die Motivation, sich einer wahrgenommenen Einschränkung der Verhaltensfreiheit zu widersetzen und der Beeinflussung durch Kommunikation aus dem Wege zu gehen.⁵⁰ Die Werbevermeidung äußert sich am deutlichsten darin, dass bei der Ausstrahlung von Fernsehwerbung umgeschaltet wird ('Zapping') oder eine Beschäftigung mit anderen Dingen erfolgt. Faktisch sehen sich lediglich ein Drittel der Zuschauer die TV-Spots an.⁵¹

Zusammengefasst steht einem wachsenden Angebot von Marken, Medien, Kommunikationsinstrumenten und –botschaften ein nachlassendes Informationsinteresse der Konsumenten gegenüber. Die drastisch verschlechterten Rahmenbedingungen führen zu höheren Streuverlusten und sinkenden Kommunikationswirkungen, die eine abnehmende Effizienz des Kommunikationsetats bewirken.⁵²

⁴⁶ Vgl. Kroeber-Riel, W., Esch, F.-R., Werbung, 2004, S. 13-17.

⁴⁷ Vgl. Esch, F.-R., Strategie und Technik, 2005, S. 30 f.

⁴⁸ Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Konsumentenverhalten, 2003, S. 92.

⁴⁹ Vgl. Esch, F.-R., Strategie und Technik, 2005, S. 30 f. und 242ff.

⁵⁰ Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Konsumentenverhalten, 2003, S. 207.

⁵¹ Vgl. Esch, F.-R., Strategie und Technik, 2005, S. 241 und vgl. Bruhn, M., Marketingkommunikation, 2005, S. 84.

⁵² Vgl. Bruhn, M., Marketingkommunikation, 2005, S. 83 ff.

3.6 Anforderungen an die Markenkommunikation

Die dargestellten Entwicklungen in den Kommunikations- und Medienmärkten verdeutlichen die neuen Herausforderungen, den die kommunikationstreibenden Unternehmen seit einigen Jahren gegenüberstehen. In diesem Kapitel werden die wesentlichen Anforderungen für eine wirksame und erfolgreiche Kommunikation kurz skizziert.

3.6.1 Wahrnehmbar kommunizieren

Damit die Marke in der Kommunikationsflut wahrgenommen und auch nachhaltig erinnert wird, sollte die Markenkommunikation nach Esch folgende Anforderungen erfüllen:

- **Kommunikation auffällig gestalten!** Zur Aufmerksamkeitserregung sind aktivierende Reize (physische, emotionale oder gedanklich überraschende) in der Kommunikation einzusetzen.
- **Originalität sicherstellen!** Für die kommunikativen Maßnahmen sollten gezielt Ansatzpunkte gesucht werden, die nicht den bisherigen Standards entsprechen.
- **Marke in den Mittelpunkt der Kommunikation!** Durch die häufige Darbietung der Marke und ihre Integration in Szenen und Abläufe wird sie besser erinnert.
- **Positionierungseigenschaften hierarchisch umsetzen!** Da die Betrachtungszeiten kurz sind und es fast immer zum Kontaktabbruch kommt, sollte zuerst das wichtigste, dann das zweitwichtigste usw. vermittelt werden.
- **Inszenieren statt informieren!** Den wenig involvierten und nach Stimulation suchenden Konsumenten sind Emotionen und Erlebnisse zu vermitteln, um die Marke in ihrer Gefühls- und Erfahrungswelt zu verankern.
- **Kommunikation einprägsam gestalten!** Vorzugsweise sollten Bilder eingesetzt werden, da sie schneller aufgenommen, verarbeitet und gespeichert werden und Gefühle besser transportieren als Sprache.
- **Multiplikatoren nutzen!** Durch die Einbindung von Medien, Innovatoren und Meinungsführern in die Kommunikation lässt sich der Diffusionsprozess der Marke beschleunigen.⁵³

⁵³ Vgl. Esch, F.-R., Strategie und Technik, 2005, S. 249-257.

3.6.2 Eigenständig kommunizieren

Die Positionierung einer Marke soll in erster Linie das eigene Angebot gegenüber konkurrierenden Angeboten abgrenzen. Die konzipierte Positionierung kann im Vergleich zu Wettbewerbern austauschbar oder eigenständig sein. Die Umsetzung des Positionierungskonzeptes durch die verschiedenen Marketinginstrumente entscheidet letztlich darüber, ob die Anspruchsgruppen der Marke diese als austauschbar oder einzigartig wahrnehmen.⁵⁴

Nach Bruhn wird es "immer stärker darauf ankommen, dass die Unternehmen ein eigenständiges, konsistentes und vor allem einzigartiges kommunikatives Bild von der beworbenen Marke in den Köpfen der Zielpersonen verankern." Nur wenn der kommunikative Auftritt einer Marke unverwechselbar ist, kann sie im Kommunikationswettbewerb bestehen. Die Realisierung einer "Unique Communication Proposition" im Sinne einer kommunikativen Alleinstellung bzw. eines strategischen Kommunikationsvorteils wird für den Erfolg der Marke daher immer bedeutender.⁵⁵

3.6.3 Integriert kommunizieren

Neben der Verständlichkeit, der Wahrnehmbarkeit und der Eigenständigkeit der Kommunikation, ist es wichtig, dass diese auch integriert ist. Die Forderung nach einer Integration der Kommunikationsmaßnahmen hat sich aufgrund der verschärften Wettbewerbsbedingungen zunehmend verstärkt. Durch die intensivere Koordination innerhalb der gesamten Kommunikation soll die Leistung des Kommunikationsetats gesteigert werden. Die Integrierte Kommunikation gilt in der heutigen Situation des Kommunikationswettbewerbs daher als eine unabdingbare Voraussetzung für den Kommunikationserfolg.⁵⁶ Als zentraler Erfolgsfaktor bildet sie den Schwerpunkt dieser Arbeit und wird in den folgenden Kapiteln ausführlich behandelt.

⁵⁴ Vgl. Esch, F.-R., Strategie und Technik, 2005, S. 165 und S. 258 f.

⁵⁵ Vgl. Bruhn, M., Marketingkommunikation, 2005, S. 84 f.

⁵⁶ Vgl. Bruhn, M., Planung Markenkommunikation, 2004, S. 1461 f. und vgl. Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S. 4 und vgl. Esch, F.-R., Markenaufbau, 2005, S. 712.

4 Integrierte Markenkommunikation

Zur Integrierten Kommunikation existieren unterschiedliche Konzepte, die auf verschiedenen Betrachtungsperspektiven basieren. Bevor zwei verschiedene Ansätze in dieser Arbeit aufgegriffen werden, sollen zunächst konzeptübergreifende Grundlagen zur Integrierten Kommunikation dargestellt werden.

4.1 Formen der Integrierten Kommunikation

Aufgrund der unterschiedlichen Schwerpunkte der Konzepte, variiert auch das Begriffsverständnis der Integrierten Kommunikation und es existiert keine einheitliche Definition.⁵⁷ Für das grundlegende Verständnis ist es daher zweckmäßig, zunächst die unterschiedlichen Formen der Integration zu betrachten.

Die inhaltliche Integration der Kommunikation versucht die verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen durch thematische Verbindungslinien (Aufgreifen gemeinsamer Themen bzw. Botschaften) inhaltlich miteinander zu verknüpfen, um ein einheitliches Erscheinungsbild zu vermitteln.

Durch die formale Integration der Kommunikation wird versucht, die unterschiedlichen Kommunikationsinstrumente und –mittel durch die einheitliche Verwendung von vorgegebenen Gestaltungselementen formal abzustimmen, um die Wiedererkennung zu erleichtern.

Die zeitliche Integration der Kommunikation versucht die unterschiedlichen Kommunikationsmaßnahmen zeitlich aufeinander abzustimmen. Sie bezieht sich zum einen auf die zeitliche Abstimmung zwischen verschiedenen Kommunikationsinstrumenten, damit sich diese im zeitlichen Einsatz gegenseitig unterstützen und zum anderen auf die zeitliche Kontinuität in der Kommunikation, da das Lernen von Kommunikationsinhalten einen hohen Zeitbedarf erfordert.⁵⁸

⁵⁷ Vgl. Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S. 51 f.

⁵⁸ Vgl. Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S.58-69.

4.2 Notwendigkeit einer Integrierten Kommunikation

Nach Esch und Redler ist die Integrierte Kommunikation zur Durchsetzung einer Positionierung (Soll-Image) unerlässlich. Erfolgt die Markenkommunikation nicht kontinuierlich und gleichgerichtet, können sich bei den Anspruchsgruppen keine klaren Gedächtnisstrukturen zu einer Marke entwickeln. Die ausbleibende oder unzureichende Abstimmung von kommunikativen Maßnahmen führt zwangsläufig zur Aussendung von uneinheitlichen, widersprüchlichen Botschaften, die ein Gedächtnischaos bei den Empfängern bewirken. Diese zersplitterte Kommunikation steht damit dem Aufbau eines klaren Markenimages entgegen.⁵⁹

Die Gefahr, dass zersplittert kommuniziert wird, verstärkt sich mit zunehmender Komplexität in der Kommunikation. Nach Bruhn sind die Koordinationsmaßnahmen umso bedeutender,

- je vielfältiger die eingesetzten Kommunikationsinstrumente sind,
- je vielfältiger die Zielgruppen einer Marke sind,
- je stärker das Konkurrenzumfeld einer Marke ist,
- je mehr Abteilungen sich an der Markenkommunikation beteiligen und
- je internationaler eine Marke ausgerichtet ist.⁶⁰

Esch formuliert sehr prägnant, dass eine nicht integrierte Kommunikation "eine Kannibalisierung der Kommunikation für die eigene Marke"⁶¹ bedeutet. Damit ist gemeint, dass isoliert geplante und gestaltete Kommunikationsmaßnahmen sich in ihrer Wirkung gegenseitig beeinträchtigen, anstatt sich gegenseitig zu verstärken.⁶²

⁵⁹ Vgl. Esch, F.-R., Redler, J., Durchsetzung Markenkommunikation, 2004, S.1469 f.

⁶⁰ Vgl. Bruhn, M., Planung Markenkommunikation, 2004, S. 1444 f.

⁶¹ Kroeber-Riel, W., Esch, F.-R., Werbung, 2004, S. 115.

⁶² Vgl. Kroeber-Riel, W., Esch, F.-R., Werbung, 2004, S. 108.

4.3 Zielsetzungen der Integrierten Kommunikation

Bruhn unterscheidet die Ziele der Integrierten Kommunikation in psychologische und ökonomische Zielsetzungen. Die ökonomischen Zielsetzungen der Integrierten Kommunikation beziehen sich dabei auf die Ausschöpfung von Kostensenkungspotenzialen durch die Realisierung von Synergieeffekten.⁶³ Als Synergieeffekt wird die positive Wirkung verstanden, die sich aus dem Zusammenwirken von eingesetzten Faktoren ergibt.⁶⁴

Nach Bruhn sollen sich die verschiedenen Kommunikationsinstrumente durch ihren vernetzten Einsatz gegenseitig in ihrer Wirkung verstärken und höhere Kommunikationswirkungen erzielen als durch den isolierten Instrumenteneinsatz. Der synergetische "Einsatz von Kommunikationsinstrumenten kann zu höheren Kommunikationswirkungen bei gleichen Kommunikationskosten oder zu einer Realisierung bestimmter Wirkungsniveaus zu geringeren Kosten führen."⁶⁵ Die Wirtschaftlichkeit der Kommunikation wird folglich gesteigert. Er führt aber auch an, dass die höheren Kommunikationswirkungen, die durch das Zusammenwirken der unterschiedlichen Kommunikationsmaßnahmen angestrebt werden, nur schwer nachweisbar sind. Diese Problematik wird später noch behandelt.

Weiterhin lassen sich durch eine engere Zusammenarbeit bzw. bessere Abstimmung zwischen den unterschiedlichen Kommunikationsabteilungen weitere Kostensenkungspotenziale ausschöpfen, indem die Abteilungen die entwickelten Kommunikationsmittel (z.B. Werbebanner, Anzeigenmotive etc.) gemeinsam nutzen. Auch die durchgängige Verwendung von einheitlichen Gestaltungselementen in allen Kommunikationsmaßnahmen im Rahmen der formalen Integration führt zu Kostensenkungen, da Entwicklungskosten für individuelle Gestaltungselemente weitgehend entfallen.

Den psychologischen Zielsetzungen kommt insgesamt eine höhere Bedeutung zu. Das primäre psychologische Ziel wurde bereits in den vorangegangenen Kapiteln angedeutet. Es besteht darin, ein einheitliches und in sich widerspruchsfreies Erscheinungsbild von der Marke zu vermitteln. Die Zielgruppen sollen durch die vielfältigen kommunikativen Kontakte stets zusammengehörende Inhal-

⁶³ Vgl. Bruhn, M., Marketingkommunikation, 2005, S. 101 f.

⁶⁴ Vgl. Korndörfer, W., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 1999, S. 385.

⁶⁵ Bruhn, M., Marketingkommunikation, 2005, S. 102.

te erfahren und die Marke als eine geschlossene Einheit wahrnehmen. Auf diese Weise sollen die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz der Marke erhöht werden.⁶⁶

Die Integrierte Kommunikation soll außerdem bessere Lerneffekte bei den Zielgruppen erzielen. Nach Esch bedürfen Lernprozesse ausreichend Zeit und viele Wiederholungen. Dies gilt insbesondere bei der herrschenden Kommunikationsflut. Einmalig kommunizierte Botschaften können nur schwer zu den Zielgruppen durchdringen oder von ihnen erinnert werden, weil zu viele Informationen auf sie einströmen. Durch die wiederholte Vermittlung konsistenter Aussagen und Bilder in den verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen sollen höhere Erinnerungsleistungen bei den Rezipienten erzielt und die Markenpositionierung tiefer in der Psyche der Zielgruppen verankert werden.⁶⁷

4.4 Theoretische Fundierung der Integrierten Kommunikation

Ihre theoretische Fundierung erhält die Integrierte Kommunikation durch verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse der Gestaltpsychologie und Schematheorie, die unterschiedliche Ansätze liefern, um die Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung von Informationen durch die Empfänger zu erklären. Beide Theorien gehen davon aus, dass die selektive Wahrnehmung und Verarbeitung von Informationen der Empfänger durch inkonsistente, widersprüchliche Aussagen stark beeinträchtigt werden kann. Aus Sicht der Gestaltpsychologie provozieren widersprüchlich ausgesendete Informationen zudem Entscheidungskonflikte, die zu Ablehnungshalten führen können.

Die Grundhypothese der Gestaltpsychologie "Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile" ist die Grundlage für die gesamte Betrachtung der Integrierten Kommunikation. Die Wahrnehmung eines Ganzen (einheitlicher Kommunikationsauftritt) erzielt insgesamt höhere Wirkungen als die summierte Wahrnehmung von eingesetzten Einzelteilen (einzelne Kommunikationsmaßnahmen).⁶⁸

⁶⁶ Vgl. Bruhn, M., Marketingkommunikation, 2005, S. 101 f.

⁶⁷ Vgl. Esch, F.-R., Strategie und Technik, 2005, S. 169.

⁶⁸ Vgl. Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S.28-30.

5 Planung einer Integrierten Kommunikation

In diesem und dem darauf folgendem Hauptkapitel wird das Konzept einer Integrierten Kommunikation von Manfred Bruhn vorgestellt. Das Konzept basiert auf einer betriebswirtschaftlichen Sichtweise der Integrierten Kommunikation und beruht auf entscheidungstheoretischen Ansätzen, die sich mit dem logischen Ablauf von Entscheidungsprozessen beschäftigen.⁶⁹ Ausgangspunkt der Integrierten Kommunikation ist für Bruhn die Komplexität des Kommunikationssystems, das vielfältige Abstimmungs- und Integrationsbemühungen erfordert, um Kommunikationsdefizite bzw. eine zersplitterte Kommunikation zu vermeiden. Wie bereits bei der Notwendigkeit einer Integrierten Kommunikation erläutert, ist der Integrationsbedarf umso größer, je stärker die Differenzierungstendenzen in der Kommunikation sind, insbesondere die Vielfältigkeit der eingesetzten Kommunikationsinstrumente. Bruhn nimmt bei seinem Ansatz die Sichtweise eines kommunizierenden Unternehmens ein und beschäftigt sich mit dem Entscheidungsproblem, wie die Komplexität in der Kommunikation reduziert bzw. bewältigt werden kann.⁷⁰

5.1 Begriff und Aufgaben der Integrierten Kommunikation

Im Mittelpunkt seines Konzeptes einer Integrierten Kommunikation steht die Entwicklung eines Managementprozesses, der die Aufgabe hat, "die vielfältigen Kommunikationsinstrumente und –mittel für unterschiedliche Kommunikationszielgruppen in alternativen Kommunikationssituationen über mehrere Hierarchieebenen hinweg in Einklang zu bringen."⁷¹

Bruhn definiert die Integrierte Kommunikation als einen "Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen bzw. die Marke zu vermitteln."⁷² Aus diesem Begriffsverständnis leitet er organisatorische, personelle und planerische Aufgabenstellungen der Integrierten Kommunikation ab.

⁶⁹ Vgl. Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S. 26.

⁷⁰ Vgl. Bruhn, M., Planung Markenkommunikation, 2004, S. 1444 f.

⁷¹ Bruhn, M., Marketingkommunikation, 2005, S. 126.

⁷² Bruhn, M., Kommunikationspolitik, 2003, S. 75.

Die organisatorischen Integrationsaufgaben befassen sich mit der Schaffung einer Aufbau- und Ablauforganisation für die Kommunikation, die für die Integration der Kommunikationsinstrumente förderlich ist. Die personellen Integrationsaufgaben beinhalten Überlegungen, wie das Arbeits- und Kommunikationsklima im Unternehmen verbessert werden kann und zielen auf eine verbesserte Kooperations- und Koordinationsbereitschaft der Kommunikationsmitarbeiter ab.⁷³ Die planerischen Integrationsaufgaben und ihre Lösungsansätze werden nachfolgend ausführlich dargestellt.

5.2 Kommunikationsplanung auf unterschiedlichen Ebenen

Bruhn differenziert innerhalb der Kommunikation zwei Hierarchieebenen mit unterschiedlichen Managementprozessen. Auf der Ebene der Gesamtkommunikation ist von den entsprechenden Führungsebenen ein Managementprozess der Integrierten Kommunikation einzuleiten und zu steuern. Der Managementprozess der Gesamtkommunikation zielt darauf ab, eine Einheit in der Kommunikation zu schaffen. Der Managementprozess auf Ebene einzelner Kommunikationsfachabteilungen dagegen konzentriert sich auf den Einsatz des jeweiligen Kommunikationsinstrumentes.

Die Managementprozesse beider Ebenen beinhalten jeweils eine Analyse-, Planungs-, Durchführungs- und Kontrollphase der Kommunikation, unterscheiden sich aufgrund ihrer unterschiedlichen Bezugsobjekte jedoch in den Inhalten ihrer Teilprozesse.⁷⁴ Nachfolgend werden Durchführungs- und Kontrollphase der Managementprozesse vernachlässigt und nur die strategische Planung einer Integrierten Kommunikation betrachtet.

⁷³ Vgl. Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S. 18.

⁷⁴ Vgl. Bruhn, M., Marketingkommunikation, 2005, S. 126 f.

Bei der strategischen Kommunikationsplanung werden verbindliche Schwerpunkte für die Kommunikation festgelegt, die mittel- bis langfristig verfolgt werden. Die strategische Planung der Kommunikation sollte sich nach Bruhn auf beiden Ebenen vollziehen:

- Ebene der Gesamtkommunikation, d.h. die strategische Planung der Gesamtkommunikation (Integrierte Kommunikation) für das Unternehmen bzw. die Marke.
- Ebene der Kommunikationsinstrumente, d.h. strategische Planung der einzelnen Kommunikationsinstrumente.

Diese beiden strategischen Ausrichtungen müssen zusammengeführt werden. Abbildung 5 zeigt den Zusammenhang zwischen den Kommunikationsstrategien auf unterschiedlichen Ebenen. Die taktische Kommunikationsplanung hingegen erfolgt ausschließlich auf Ebene der Kommunikationsfachabteilungen. Dabei werden Kommunikationsaktivitäten kurzfristig geplant und durchgeführt. Die festgelegte Strategie wird hier durch konkrete Kommunikationsmaßnahmen der Kommunikationsfachabteilungen umgesetzt.⁷⁵

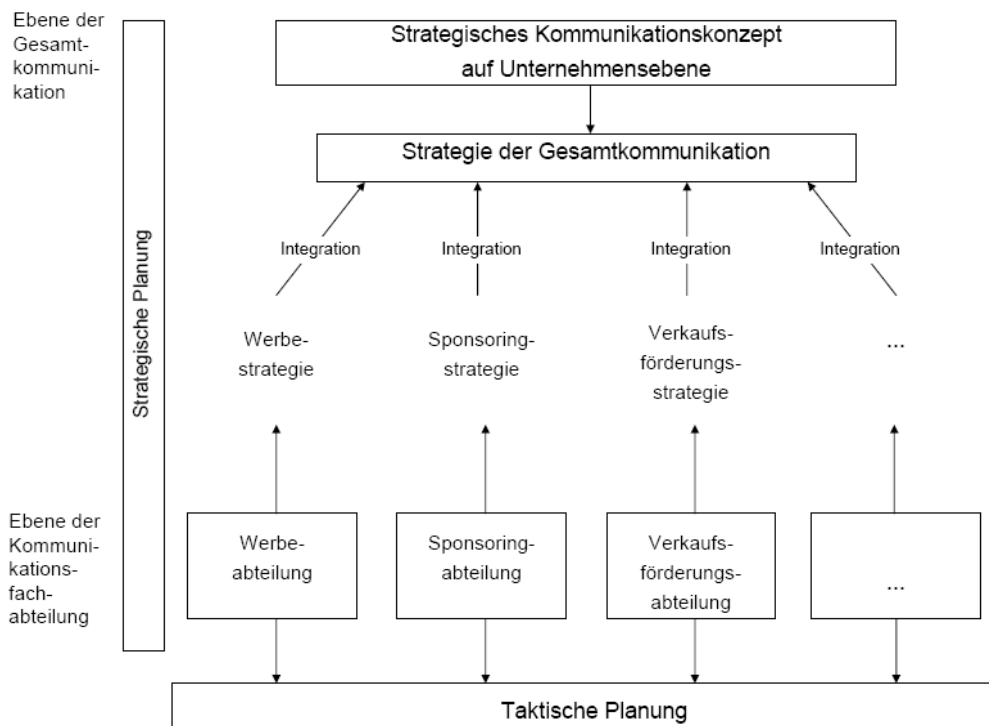


Abbildung 5: Kommunikationsstrategien auf unterschiedlichen Ebenen

Quelle: In Anlehnung an Bruhn, M., Marketingkommunikation, 2005, S. 96.

⁷⁵ Vgl. Bruhn, M., Marketingkommunikation, 2005, S. 94 ff.

5.3 Zusammenführung der unterschiedlichen Planungsprozesse

Bruhn betont, dass sich strategischer und taktischer Einsatz sämtlicher Kommunikationsinstrumente an einem strategischen Gesamtkonzept der Kommunikation auszurichten haben.⁷⁶ Dieses strategische Konzept einer Integrierten Kommunikation ist mit Hilfe einer Down-Up-Planung zu entwickeln, welche die unterschiedlichen Planungsverfahren der beiden Ebenen integriert.⁷⁷ Bevor auf die konkrete Down-Up-Planung näher eingegangen wird, soll zunächst die Notwendigkeit dieses Planungsansatzes skizziert werden.

Nach Meffert wird im Rahmen einer Top-Down-Planung die Strategie auf der höchsten Führungsebene formuliert und dann gewissermaßen von oben nach unten diktiert. Die untergeordneten Ebenen haben sich an dieser Strategie zu orientieren und auszurichten. Im Gegensatz dazu wird bei einer Bottom-Up-Planung auf unterer Ebene eine Strategie entwickelt, welche von den oberen Ebenen zu genehmigen bzw. entsprechend anzupassen ist. Die Down-Up-Planung ist der Versuch, die Top-Down-Planung mit der Bottom-Up-Planung zu kombinieren, um die mit beiden Planungsansätzen verbundenen Nachteile zu vermeiden.⁷⁸

Bezogen auf die Kommunikation führt die reine Top-Down-Planung laut Bruhn zwar zu stringenten Planungsergebnissen, kann aber alleine der Komplexität des Kommunikationssystems und den Besonderheiten einzelner Kommunikationsinstrumente nicht gerecht werden. Bei fehlender Beteiligung nachgelagerter Stufen besteht zudem die Gefahr, dass in den Kommunikationsabteilungen Identifikations- und Informationsprobleme entstehen, die die Durchsetzung einer Integrierten Kommunikation gefährden.

Nach seinen Beobachtungen besteht das häufigere Problem in der Kommunikationspraxis jedoch darin, dass eine die Gesamtkommunikation umfassende Top-Down-Planung nur selten durchgeführt wird und die Kommunikationsfachabteilungen Bottom-Up planen. Bei der vorwiegend isolierten Planung der Kommunikationsinstrumente bleibt i.d.R. die gemeinsame Ausrichtung und Abstimmung in der Kommunikationsarbeit aus. Ein weiterer Nachteil der Bottom-Up-Planung be-

⁷⁶ Vgl. Bruhn, M., Marketingkommunikation, 2005, S. 94 ff.

⁷⁷ Vgl. Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S. 145 - S. 162.

⁷⁸ Vgl. Meffert, H., Marketing, 2000, S. 1115 f.

steht in der meist zu engen Sichtweise der Planungsträger, die nicht das gesamte kommunikative Erscheinungsbild des Bezugsobjektes berücksichtigt.

Bei der Planung einer Integrierten Kommunikation ist es deshalb notwendig, dass sowohl eine Top-Down-Planung der Gesamtkommunikation als auch eine Bottom-Up-Planung der Kommunikationsinstrumente erfolgt und die Planungsverfahren nicht unabhängig voneinander ablaufen, sondern miteinander kombiniert werden.⁷⁹ Durch die Abstimmung der einzelnen Planungsphasen miteinander und die Zusammenführung zu einem gemeinsamen Planungsprozess soll sichergestellt werden, dass "die Integrationsbemühungen von oben mit den Integrationsbemühungen von unten zusammenfließen und so eine Integration der Einzelpläne erfolgen kann."⁸⁰

⁷⁹ Vgl. Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S. 142 f.

⁸⁰ Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S. 143.

5.4 Träger und Aufbau der integrierten Planungskonzepte

Die Verantwortung für die strategische Planung der Gesamtkommunikation des Unternehmens oder der Marke liegt bei den jeweiligen Führungsebenen wie z.B. Geschäftsführung bzw. Vorstand, Marken- bzw. Marketingmanager oder der Corporate Communication⁸¹. Sie haben die Integrierte Kommunikation für die Marke Top-Down zu planen. Dabei sind alle relevanten Kommunikationsabteilungen einzubeziehen (Bottom-Up). Das Ergebnis dieser Down-Up-Planungsphase ist ein strategisches Konzept der Integrierten Kommunikation, welches Vorgaben für die einzelnen Kommunikationsinstrumente zu deren Abstimmung beinhaltet und einen einheitlichen Kommunikationsauftritt gewährleisten soll.⁸²

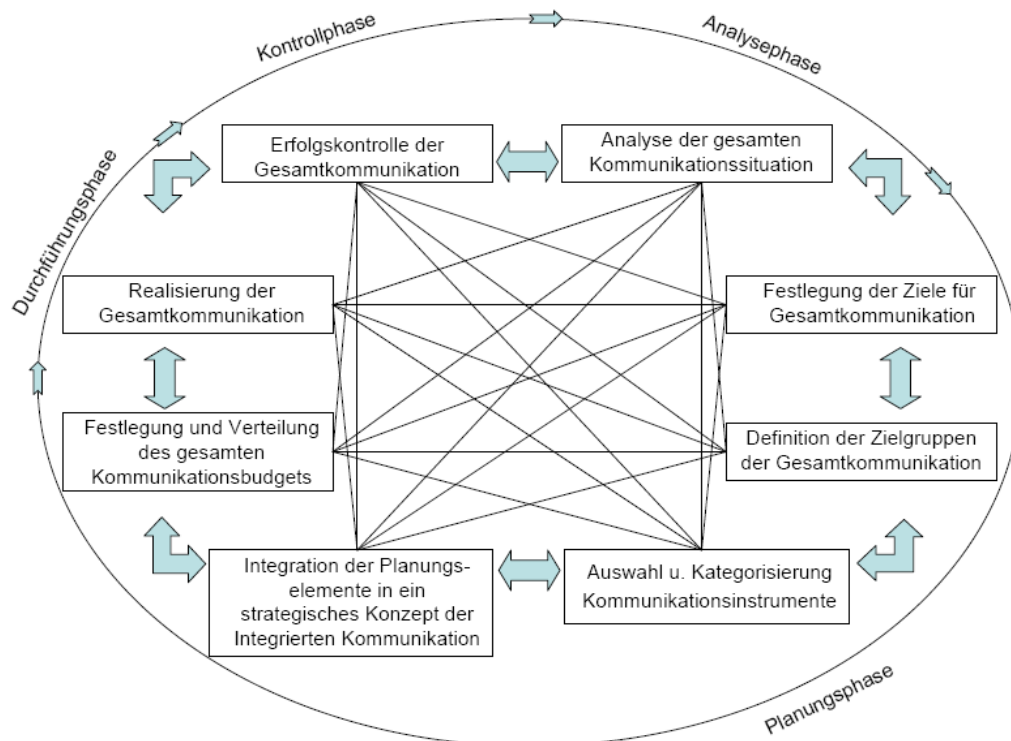


Abbildung 6: Managementprozess der Gesamtkommunikation (Top-Down-Planung)

Quelle: In Anlehnung an Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S. 141.

Die Abbildung 6 zeigt den kompletten Managementprozess der Integrierten Kommunikation. Der Festlegung und Verteilung des gesamten Kommunikationsbudgets schließt sich die Realisierung der Gesamtkommunikation an, die sich in der Summe der kommunikativen Maßnahmen einzelner Instrumente ausdrückt. Nach

⁸¹ Englische Bezeichnung für Unternehmenskommunikation.

⁸² Vgl. Bruhn, M., Planung Markenkommunikation, 2004, S. 1447.

der Durchführungsphase wird im Rahmen der Erfolgskontrolle der Gesamtkommunikation überprüft, ob die Ziele der Integrierten Kommunikation erreicht wurden.⁸³

Auf der Ebene der Kommunikationsinstrumente übernehmen die jeweiligen Abteilungsleiter die Planungsaufgaben. In Abbildung 7 wird deutlich, dass der Managementprozess der Kommunikationsfachabteilungen identische Phasen und Teilprozesse wie in der Abbildung 6 aufweist, dieser sich aber auf das einzelne Kommunikationsinstrument bezieht. Bei der selbständigen Einsatzplanung ihrer Kommunikationsinstrumente haben die Planungsträger sich an den Festlegungen der übergeordneten Gesamtkommunikation zu orientieren (Bottom-Up). Die Schnittstelle zur Top-Down-Planung ist durch die Phase "Integration der Kommunikationsstrategie in das strategische Konzept der Integrierten Kommunikation" definiert.

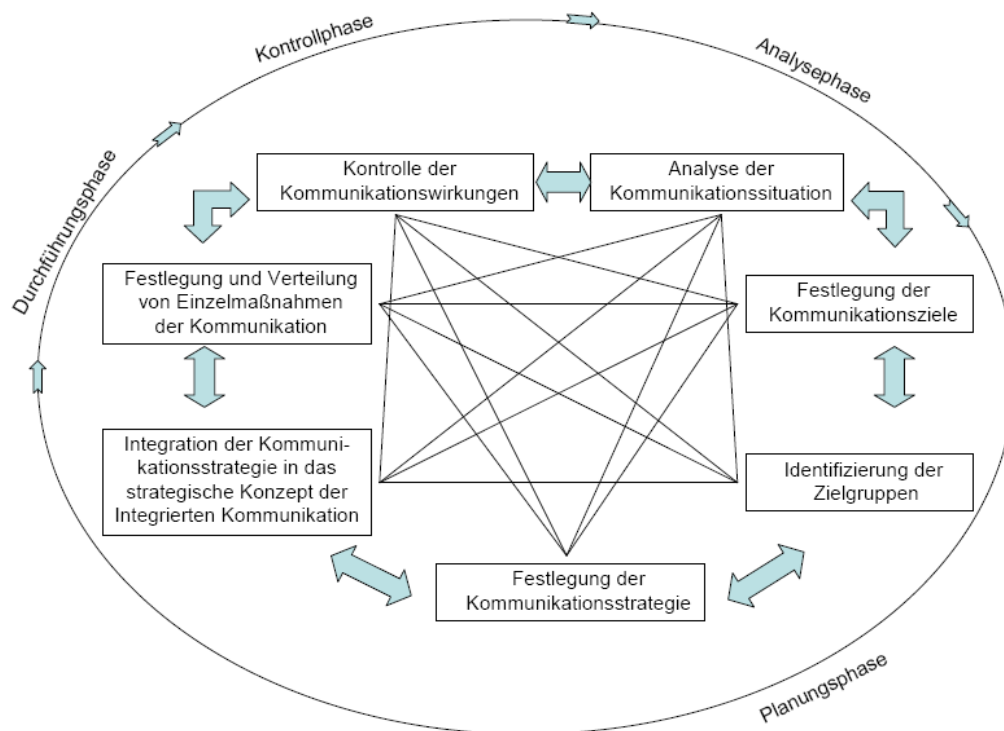


Abbildung 7: Managementprozess für den Einsatz einzelner Kommunikationsinstrumente (Bottom-Up-Planung)

Quelle: In Anlehnung an Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S. 142.

⁸³ Vgl. Bruhn, M., Marketingkommunikation, 2005, S. 135.

Bruhn weist darauf hin, dass neben den Leitern der Kommunikationsabteilungen auch die Vertriebs- und Personalleiter integrative Planungsmaßnahmen zu ergreifen haben, da sie interne Kommunikationsaufgaben übernehmen. Die Mitarbeiter müssen frühzeitig über externe Kommunikationsmaßnahmen informiert werden, damit sie im Kontakt mit den Zielgruppen konforme Aussagen zu den kommunikativen Maßnahmen treffen. Der Abstimmung zwischen interner und externer Kommunikation kommt insgesamt eine hohe Bedeutung zu,⁸⁴ wird im Rahmen dieser Arbeit aber nicht weiter vertieft.

5.5 Ablauf des Planungskonzeptes

Nachfolgend wird der von Bruhn empfohlene Down-Up-Planungsprozess mit seinen Teilschritten skizziert. Die Top-Down-Planung der Führungsebenen gibt den Bezugsrahmen für den Einsatz der Kommunikationsinstrumente vor, jedoch sind beim Durchlaufen der einzelnen Planungsphasen die Bottom-Up-Planungsphasen der Kommunikationsfachabteilungen zu integrieren.

Der gesamte Planungsprozess ist als Netzwerk angelegt und stellt ein umfassendes, sich wiederholendes Problemlösungsverfahren dar. Die dargestellten Phasen sind demnach nicht als zeitliche und logische Reihenfolge von Teilprozessen zu verstehen. Zwischen den Planungsschritten bestehen enge Zusammenhänge, die permanente Austauschprozesse erfordern.⁸⁵ Beispielsweise können die nachfolgend separat dargelegten Teilschritte 'Festlegung von Zielen' und 'Definition von Zielgruppen' nicht getrennt voneinander erfolgen. Die Festlegung von Kommunikationszielen für bestimmte Zielgruppen erfordert, dass die anzusprechenden Zielgruppen definiert und beschrieben sind.⁸⁶

5.5.1 Analyse der Kommunikationssituation

Die umfassende Analyse der Kommunikationssituation ist der Ausgangspunkt des Planungsprozesses. Im Rahmen dieser Situationsanalyse sind kommunikationsrelevante Sachverhalte zu erfassen und kommunikationspolitische Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken aufzudecken. Es ist sowohl die Kommunikationssituation des Gesamtunternehmens oder der Marke als auch die

⁸⁴ Vgl. Bruhn, M., Planung Markenkommunikation, 2004, S. 1447.

⁸⁵ Vgl. Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S. 145 f.

Kommunikationssituation der einzelnen Kommunikationsinstrumente zu analysieren.

Die Ist-Analyse soll den aktuellen kommunikativen Auftritt des Gesamtunternehmens bzw. der Marke wie auch der eingesetzten Kommunikationsinstrumente in der Wahrnehmung unterschiedlicher Zielgruppen erfassen. Außerdem sind die Einflussfaktoren der Kommunikationssituation zu untersuchen. Hierzu zählen markt-, kunden-, handels-, wettbewerbs-, umfeld- und unternehmensbezogene Faktoren. Auf Grundlage der Ist-Analyse sind die kommunikativen Problemstellungen des Gesamtunternehmens oder der Marke und der einzelnen Kommunikationsfachabteilungen zu definieren. Erst danach können Kommunikationsziele festgelegt und Kommunikationsstrategien erarbeitet werden.⁸⁷

Die Führungsebenen und die Kommunikationsfachabteilungen müssen sich durch den gezielten Einsatz von Marktforschungsmethoden an der Situationsanalyse beteiligen. Durch die gleichzeitige Beteiligung der beiden Ebenen soll ein gemeinsames Verständnis für die Kommunikationssituation des Unternehmens bzw. der Marke sichergestellt werden. Die Kommunikationsfachabteilungen sind durch ihre aktive Mitwirkung in dem Analyseprozess über alle wichtigen Sachverhalte, die auf die Ziele und die Strategien der Gesamtkommunikation einwirken, informiert. Auf diese Weise kann die häufig eindimensionale Denkweise von Kommunikationsverantwortlichen durchbrochen und das Denken in Zusammenhängen gefördert werden.⁸⁸

5.5.2 Festlegung der Ziele der Integrierten Kommunikation

Die Ziele der Integrierten Kommunikation leiten sich aus der kommunikativen Problemstellung ab. Die Zielfestlegung ist ein zentraler Planungsschritt, denn die gesetzten Ziele lassen Schlussfolgerungen für den Einsatz einzelner Kommunikationsinstrumente zu und sind wichtig für die Erfolgskontrolle der Kommunikation.

⁸⁶ Vgl. Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S. 157.

⁸⁷ Vgl. Bruhn, M., Marketingkommunikation, 2005, S. 130-133.

⁸⁸ Vgl. Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S. 149.

Nach Bruhn ist "auf der Ebene der Gesamtkommunikation .. die strategischen [!] Positionierung als langfristiges Kommunikationsziel festzulegen, wobei sich diese aus der übergeordneten Unternehmens- bzw. Markenstrategie und den dort festgelegten Zielgrößen ableitet."⁸⁹ Wie bereits im Kapitel 2.4 erläutert, beinhaltet die Festlegung der Positionierung wie das Unternehmen bzw. die Marke in der subjektiven Wahrnehmung seiner Anspruchsgruppen gesehen werden will.

Aus den strategischen Positionierungsvorgaben können zielgruppenbezogene, strategische Ziele für die Kommunikationsinstrumente abgeleitet werden (Top-Down). Zu einem späteren Zeitpunkt des Planungsprozesses sind auf der Ebene der Kommunikationsfachabteilungen dann im Rahmen der Bottom-Up-Planung taktische Kommunikationsziele für die Einzelmaßnahmen zu definieren. Die taktischen Ziele müssen sich dabei an den strategischen Zielen ausrichten, damit jede durchgeführte Einzelmaßnahme die strategische Positionierung unterstützt.⁹⁰

5.5.3 Definition der Zielgruppen der Integrierten Kommunikation

Die Führungsebenen haben innerhalb dieser Top-Down-Planungsphase die unterschiedlichen Anforderungen von Kunden, Handel, Mitarbeitern und Öffentlichkeit zu erfassen. Auf dieser Grundlage sind dann die zentralen Kommunikationsinhalte bzw. -botschaften für die verschiedenen Zielgruppen festzulegen.

Die Zielgruppendefinition muss möglichst umfassend erfolgen, denn es ist zu beachten, dass eine Anspruchsgruppe bei den vielfältigen Kommunikationsmaßnahmen auch Botschaften aufnimmt, die nicht für diese bestimmt sind. Damit die Konsistenz der Kommunikationsmaßnahmen gewahrt bleibt und die Rezipienten keine widersprüchlichen Kommunikationsinhalte erfahren, müssen die Erwartungen und Bedürfnisse der unterschiedlichen Zielgruppen ermittelt und die Gesamtheit der Einzelzielgruppen dargestellt werden.

Die Ausrichtung der Kommunikationsziele und -inhalte an dieser umfassenden Zielgruppenformulierung darf nach Bruhn jedoch nicht zu einer monotonen Kommunikation führen. Der undifferenzierten Ansprache von Zielgruppen soll durch eine detaillierte Zielgruppenidentifikation auf Ebene der Kommunikationsinstru-

⁸⁹ Bruhn, M., Marketingkommunikation, 2005, S. 133.

⁹⁰ Vgl. Bruhn, M., Marketingkommunikation, 2005, S. 133 f.

mente entgegengewirkt werden. Im Rahmen ihrer Bottom-Up-Planung müssen die Kommunikationsfachabteilungen ihre Zielgruppen differenzierter erfassen und beschreiben, damit sie bedarfsgerechte Kommunikationsmaßnahmen für die jeweiligen Empfänger entwickeln können. Auch hier ist zu berücksichtigen, dass einige Zielgruppen von mehreren Kommunikationsinstrumenten angesprochen werden, was eine Abstimmung zwischen den betroffenen Kommunikationsfachabteilungen erfordert.⁹¹

5.5.4 Auswahl und Kategorisierung von Kommunikationsinstrumenten

Innerhalb der Down-Up-Planung der Integrierten Kommunikation befasst sich ein Planungsschritt mit der Auswahl und Kategorisierung von Kommunikationsinstrumenten.⁹² Mit Hilfe bestimmter Analyseverfahren, die später noch kurz dargestellt werden, wird die Eignung von Kommunikationsinstrumenten zur Zielerreichung festgestellt. Zudem wird die Beziehung bzw. die Beeinflussung von Kommunikationsinstrumenten untereinander untersucht. Die Ergebnisse helfen die Funktionen und die relative Bedeutung der einzelnen Kommunikationsinstrumente aufzuzeigen.

Basierend auf den Analyseergebnissen lässt sich dann eine Instrumentenhierarchie aufstellen.⁹³ "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."⁹⁴ Die an der Hierarchiespitze stehenden Kommunikationsinstrumente werden als Leitinstrumente bezeichnet, an denen sich andere Kommunikationsinstrumente ausrichten haben. Sie übernehmen eine Führungsfunktion in der Gesamtkommunikation.

⁹¹ Vgl. Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S. 155 – 158.

⁹² Vgl. Bruhn, M., Marketingkommunikation, 2005, S. 134.

⁹³ Vgl. Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S. 160.

⁹⁴ Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S. 162.

Die Hierarchisierung der Kommunikationsinstrumente kann bei den Leitern der Kommunikationsfachabteilungen durchaus Akzeptanzprobleme auslösen, wenn das eigene Kommunikationsinstrument in seiner relativen Bedeutung für die Gesamtkommunikation niedriger eingestuft wird. Die Führungsebenen sollten deshalb die Verantwortlichen der jeweiligen Kommunikationsabteilungen an dem Analyseprozess beteiligen, um damit die Entscheidungsgrundlage transparent zu machen. Unzufriedenheit und damit verbundene Widerstände seitens der Kommunikationsverantwortlichen sollen auf diese Art vermieden werden.⁹⁵

5.5.5 Integration der Planungselemente in ein strategisches Konzept

Die in den aufgezeigten Down-Up-Planungsphasen erarbeiteten Teilelemente bilden die Grundlage für die Integrierte Kommunikation. Die Planungselemente sind zu einem strategischen Konzept Integrierter Kommunikation zusammenzufassen, "das eine langfristig konsistente, glaubwürdig und synergetisch ausgerichtete Kommunikation ermöglicht und somit auch den Einsatz der Kommunikationsinstrumente festlegt und koordiniert."⁹⁶ Dieses strategische Konzept der Gesamtkommunikation ist Gegenstand des nächsten Hauptkapitels.

⁹⁵ Vgl. Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S. 161.

⁹⁶ Bruhn, M., Marketingkommunikation, 2005, S. 135.

6 Strategisches Konzept der Integrierten Kommunikation

Während im vorherigen Kapitel Aufbau und Ablauf des Planungsprozesses dargestellt wurden, steht in diesem Kapitel das strategische Konzept der Integrierten Kommunikation als inhaltliche Umsetzung bzw. Ergebnis des Planungskonzeptes im Vordergrund.

6.1 Strategie der Integrierten Kommunikation

Im Zentrum des strategischen Kommunikationskonzeptes steht die Strategie der Integrierten Kommunikation für die Gesamtunternehmung. Sie stellt den gemeinsamen Bezugsrahmen für die Integration aller Kommunikationsinstrumente dar und soll die Einheit in der Kommunikation herstellen. Die Einheit übernimmt eine Integrations-, Orientierungs- und Koordinationsfunktion und dient im Einzelnen:

- der Sicherstellung der Integration einzelner Kommunikationsmaßnahmen in einen gemeinsamen gedanklichen Rahmen,
- der inhaltlichen und formalen Spezifizierung der Kommunikation,
- der detaillierten Ableitung von Kommunikationsstrategien für die einzelnen Kommunikationsinstrumente,
- als Grundlage für die Aufstellung und Verteilung des gesamten Kommunikationsbudgets.

Durch die Zusammenfügung der Phasen 'Festlegung von Kommunikationszielen', 'Definition von Zielgruppen' sowie 'Auswahl und Kategorisierung von Kommunikationsinstrumenten' des Planungsprozesses wird die Strategie der Integrierten Kommunikation festgelegt. Nach Bruhn besteht diese aus den drei folgenden Kernelementen:

(1) Strategische Positionierung des Unternehmens

Die strategische Positionierung ist das zu vermittelnde Sollbild eines Unternehmens bzw. einer Marke und stellt somit das Oberziel der Kommunikation dar. Die Inhalte bzw. relevanten Eigenschaften der Positionierung sind zielgruppenübergreifend zu formulieren.

(2) Definition der kommunikativen Leitidee

Mit der Definition der kommunikativen Leitidee wird die erste inhaltliche Konkretisierung der strategischen Positionierung vorgenommen. Sie ist eine Grundaussage

sage, die in den Kommunikationsbotschaften aufgegriffen wird und die strategischen Positionierungsmerkmale vermitteln soll.

(3) Spezifizierung der Leitinstrumente

Die Bedeutung einzelner Kommunikationsinstrumente für die Gesamtkommunikation wird analysiert. Die im Rahmen der Analyse identifizierten Leitinstrumente sind in besonderem Maße dazu geeignet, die angestrebte Positionierung bzw. die strategischen Kommunikationsziele zu erreichen.

Auf Grundlage dieser Strategie der Integrierten Kommunikation wird schrittweise das strategische Konzept erarbeitet, indem aus den drei Kernelementen Regeln abgeleitet werden. Diese Kommunikationsregeln konkretisieren die strategischen Ziele, Kernbotschaften und Leitinstrumente. Sie stellen eine Anleitung zur Umsetzung dar. Die Top-Down abgeleiteten Vorgaben definieren die Kommunikationsstrategie eines Kommunikationsinstrumentes, die aus vier Dimensionen besteht:

- (1) Wer sagt (Kommunikationsobjekt z.B. Marke)
- (2) Was (Kommunikationsbotschaft z.B. zu vermittelnde Kernaussagen)
- (3) Wie (Kommunikationsinstrument bzw. -mittel z.B. Event Marketing)
- (4) Zu Wem? (Zielgruppe z.B. Meinungsführer von sozialen Gruppen)

Die Kommunikationsstrategie des einzelnen Instrumentes beinhaltet die mittel- bis langfristigen Schwerpunkte der Kommunikationsmaßnahmen zur Erreichung kommunikativer Ziele. Sie ist die Basis für die Einsatzplanung des Kommunikationsinstrumentes. Innerhalb der Phase 'Integration in das strategische Konzept einer Integrierten Kommunikation' haben die einzelnen Kommunikationsabteilungen zu prüfen, ob andere Kommunikationsinstrumente in die eigene Kommunikationsstrategie einbezogen werden können bzw. ob sich die eigenen Kommunikationsmaßnahmen in die Strategie anderer Kommunikationsinstrumente einbinden lassen. Durch die Integrationsplanung auf Ebene der Kommunikationsinstrumente (Bottom-Up) wird das (Top-Down) festgelegte strategische Konzept Integrierter Kommunikation für die Gesamtkommunikation "von unten" ergänzt.⁹⁷

⁹⁷ Vgl. Bruhn, M., Marketingkommunikation, 2005, S. 136 ff.

6.2 Konzeptpapier der Integrierten Kommunikation

Wie bereits erläutert, wird das geplante strategische Konzept von den Führungsebenen für die Umsetzung durch Kommunikationsabteilungen "heruntergebrochen". Bruhn empfiehlt, die Konkretisierung und inhaltliche Ausgestaltung des strategischen Konzeptes für die operative Umsetzung in Form eines Konzeptpapiers schriftlich zu fixieren. Die dokumentierten Vorgaben sind für alle Mitarbeiter in der Kommunikation verbindlich und in der täglichen Kommunikationsarbeit zu berücksichtigen. Dieses Konzeptpapier besteht aus den Teilelementen 'Strategiepapier', 'Kommunikationsregeln' und 'Organisationsregeln'.

Das Strategiepapier beinhaltet die entwickelte Strategie der Integrierten Kommunikation, welche aus den drei Kernelementen (Positionierung, kommunikative Leitidee, Leitinstrumente) besteht und die strategische Ausrichtung der Gesamtkommunikation bestimmt.

Die Kommunikationsregeln stellen die konkrete inhaltliche Ausgestaltung des Strategiepapiers dar. Sie umfassen die aus den Kernelementen abgeleiteten Kommunikationsziele, Kommunikationsbotschaften sowie Anweisungen für den Einsatz der unterschiedlichen Instrumente.

Die Organisationsregeln beinhalten die formulierten aufbau- und ablauforganisatorischen Prozesse, welche die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Kommunikationsabteilungen steuern sollen.⁹⁸

Im Folgenden werden die Organisationsregeln vernachlässigt und ausführlich auf die Kommunikationsregeln eingegangen, da sie die konkreten Handlungsanweisungen für die operative Kommunikationsarbeit beinhalten.

6.3 Integration der Kommunikationsziele

Nach Bruhn ist die strategische Positionierung als mittel- bis langfristiges Oberziel der Ausgangspunkt für die Zielformulierung. Aus der Positionierung sind mittelfristige, zielgruppenbezogene Zwischenziele der Kommunikation abzuleiten. Während das Oberziel der Gesamtkommunikation als inhaltliche Klammer für die

⁹⁸ Vgl. Bruhn, M., Marketingkommunikation, 2005, S. 139 f.

Zwischenziele anzusehen ist, stellen die auf die Zielgruppen bezogenen Zwischenziele die gemeinsame Klammer für die Einzelziele der Kommunikation dar. Die Einzelziele leiten sich aus den Zwischenzielen ab und sollen zu deren Erreichung beitragen. Sie stellen taktische Ziele der Kommunikationsinstrumente dar und sollten nach Inhalt, Objekt, Ausmaß, Zeit und Zielgruppe definiert sein wie z.B. "Steigerung der Markenbekanntheit des Saftes 'Fruta-Sun' durch eine neue Printkampagne um 10 % bei der Zielgruppe der jungen Mütter innerhalb von zwei Monaten", damit sie eindeutig operationalisiert und messbar sind.

Abbildung 8 zeigt, dass es sich im Prinzip um eine Hierarchisierung der Kommunikationsziele handelt, die eine gemeinsame Ausrichtung aller Kommunikationsinstrumente auf die übergeordneten Zielsetzungen ermöglicht und somit die Integration gewährleistet.⁹⁹

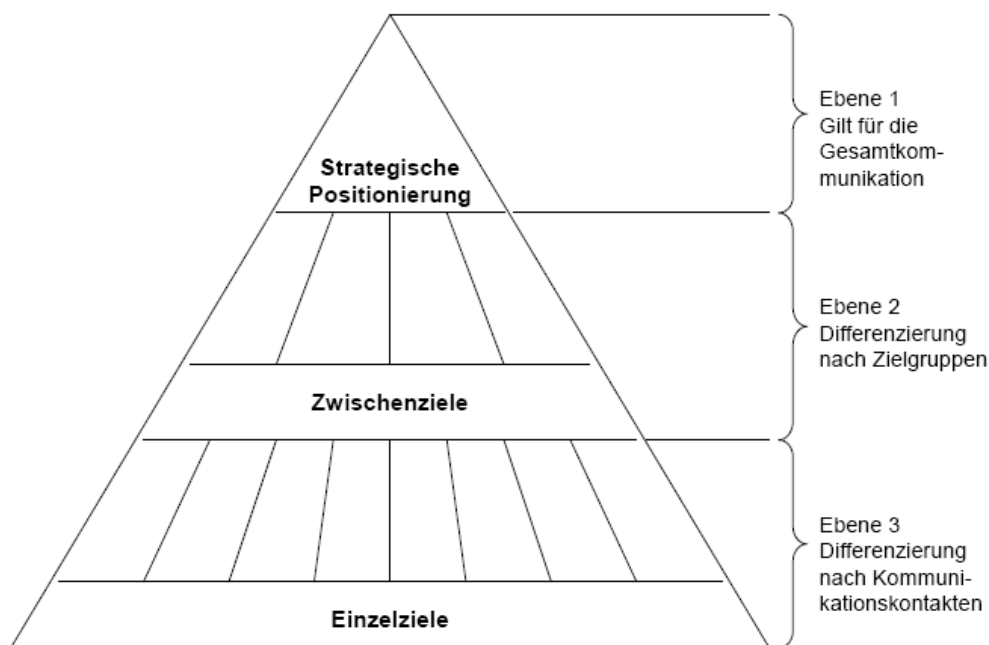


Abbildung 8: Hierarchie von Kommunikationszielen

Quelle: In Anlehnung an Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S. 184.

⁹⁹ Vgl. Bruhn, M., Marketingkommunikation, 2005, S. 140-144.

6.4 Integration der Kommunikationsbotschaften

Um widersprüchliche oder inkonsistente Aussagen und die damit verbundenen Irritationen bei den Zielgruppen zu vermeiden, empfiehlt Bruhn die Entwicklung eines hierarchischen Aussagen- und Argumentationssystem.

Ausgangspunkt ist die übergeordnete kommunikative Leitidee, welche die strategische Positionierung in Form einer zentralen inhaltlichen Aussage übersetzt wie z.B. "Vorsprung durch Technik" (Audi) oder "Connecting People" (Nokia). Sie drückt die Absichten bzw. Ansprüche des Unternehmens oder der Marke aus. Damit die Kommunikationsempfänger durchgehend konsistente Botschaften empfangen, sollten sich alle weiteren Aussagen an der kommunikativen Leitidee orientieren.

Zuerst sind Kernaussagen für die wichtigsten Zielgruppen (z.B. Kunden, Handel, Mitarbeiter, Öffentlichkeit) zu formulieren. Die Kernaussagen konkretisieren die abstrakte kommunikative Leitidee durch Leistungsversprechen wie z.B. "Unsere Mitarbeiter bieten Ihnen eine qualifizierte Beratungsleistung für Ihre individuellen Probleme." Die nach Zielgruppen strukturierten Kernaussagen sind aufeinander abzustimmen und können dann von den unterschiedlichen Kommunikationsinstrumenten genutzt werden.

Im nächsten Schritt werden Einzelaussagen entwickelt, die die Kernaussagen des Unternehmens bzw. der Marke belegen. Als Argumente für die Leistungsfähigkeit beinhalten sie beispielsweise Zahlen, Ereignisse, Beispiele, Geschichten etc. und werden in der Kommunikation immer wieder aufgegriffen.

Durch die Ausrichtung aller weiteren Aussagen an der kommunikativen Leitidee soll unter einem gemeinsamen Dach ein konsistentes Aussagensystem entstehen. Abbildung 9 gibt einen zusammenfassenden Überblick.

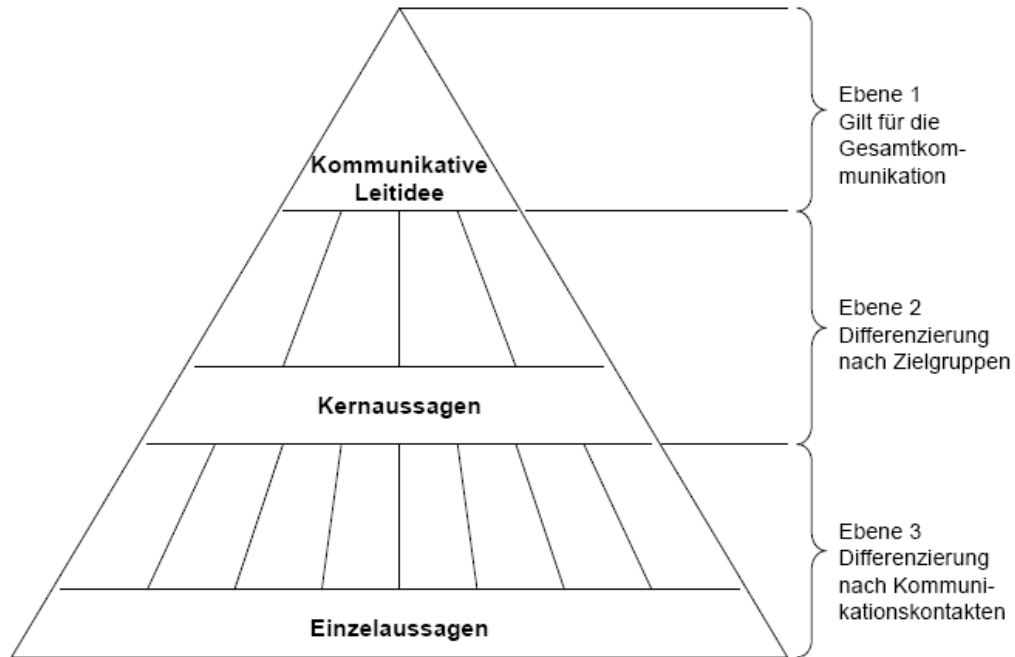


Abbildung 9: Hierarchie von Kommunikationsbotschaften

Quelle: In Anlehnung an Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S. 187.

Bruhn betont, dass dieses Botschaftssystem den Mitarbeitern bekannt sein und für die tägliche Arbeit zur Verfügung stehen muss. Auf diese Weise werden nicht nur widersprüchliche Aussagen vermieden, sondern auch der Arbeitsaufwand reduziert, da nicht für jede Maßnahme ein neue Botschaften zu entwickeln ist.¹⁰⁰

¹⁰⁰ Vgl. Bruhn, M., Marketingkommunikation, 2005, S. 144-148.

6.5 Integration der Kommunikationsinstrumente und -mittel

Der letzte Bereich der Kommunikationsregeln beschäftigt sich mit der Abstimmung der Kommunikationsinstrumente und –mittel. Auch hier erfolgt eine Art Hierarchisierung, die Anhaltspunkte für den Einsatz der Kommunikationsinstrumente gibt. Die Abbildung 10 veranschaulicht, dass die Leitinstrumente aufgrund ihrer besonderen strategischen Bedeutung in der Hierarchie ganz oben stehen und den Ausgangspunkt für den Instrumenteneinsatz bilden.¹⁰¹

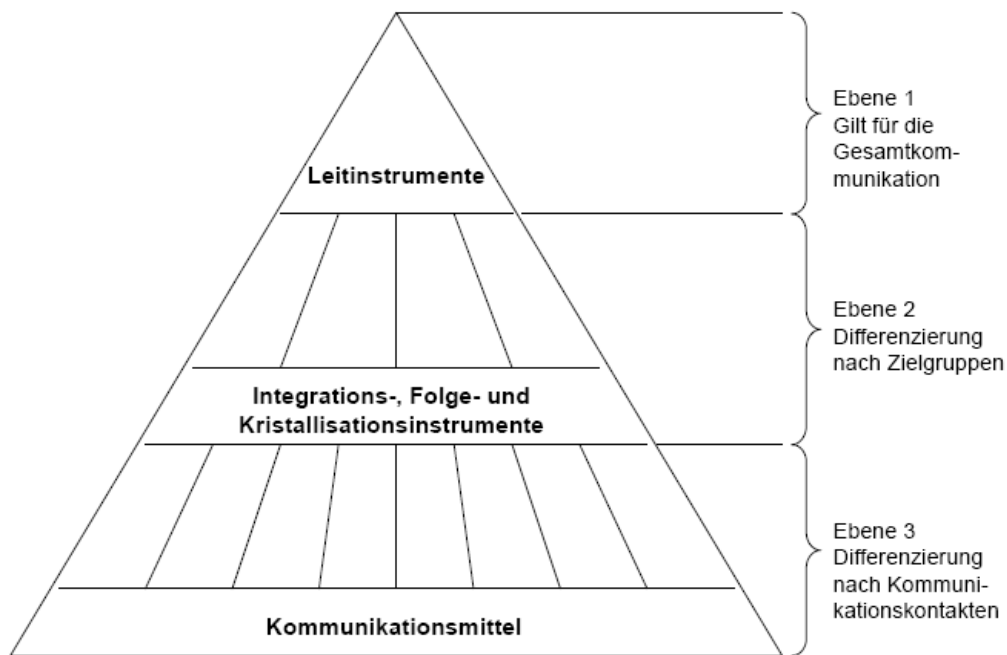


Abbildung 10: Hierarchie für den Einsatz von Kommunikationsinstrumenten

Quelle: In Anlehnung an Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S. 193.

Zur Auswahl und Kategorisierung von Kommunikationsinstrumenten werden in einem ersten Schritt die einzelnen Kommunikationsinstrumente den strategischen Kommunikationszielen gegenübergestellt. Anhand von Punktbewertungsverfahren oder Vergleichschecklisten kann dann ermittelt werden, inwieweit das einzelne Instrument zur Erreichung der angestrebten Ziele bei einer Zielgruppe geeignet ist.

Für die anschließende Beziehungsanalyse der Kommunikationsinstrumente eignen sich unterschiedliche Verfahren.¹⁰² Bruhn favorisiert die Cross-Impact-

¹⁰¹ Vgl. Bruhn, M., Marketingkommunikation, 2005, S. 148.

¹⁰² Vgl. Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S. 158 f.

Analyse, die versucht den Einfluss eines Instrumentes auf andere Instrumente sowie die Beeinflussung des Instrumentes durch andere Instrumente zu bestimmen. Dabei schätzen Experten die Intensität der wechselseitigen Wirkungen der Instrumente und vergeben jeweils Werte.¹⁰³ Auf Basis ihrer Einflussnahme- und Beeinflussbarkeitswerte werden die Instrumente dann kategorisiert.

Im September 1998 wurden 82 deutsche Unternehmen von Bruhn und Boenigk dazu befragt, wie sie die Einflussnahme und Beeinflussbarkeit der eingesetzten Kommunikationsinstrumente einschätzen. Abbildung 11 zeigt das Untersuchungsergebnis in Form einer Kategorisierungsmatrix. Es ist zu beachten, dass die Kategorisierung aufgrund von Durchschnittswerten erfolgte und sich je nach Unternehmensbranche Unterschiede in der Einteilung der Instrumente ergeben haben. In der Industriegüterbranche z.B. waren die persönliche Kommunikation sowie Messen und Ausstellungen die Leitinstrumente, die als Ausgangspunkt der Integration unabhängig von anderen Instrumenten gestaltet wurden.¹⁰⁴

Einflussnahme Beeinflussbarkeit	Hoher Einfluss auf andere Kommunikationsinstrumente	Niedriger Einfluss auf andere Kommunikationsinstrumente
	Niedrige Beeinflussbarkeit durch andere Kommunikationsinstrumente	Leitinstrumente ◦ Mediawerbung
Hohe Beeinflussbarkeit durch andere Kommunikationsinstrumente	Kristallisationsinstrumente ◦ Interne Kommunikation ◦ Public Relations ◦ Verkaufsförderung	Folgeinstrumente ◦ Direct Marketing ◦ Multimediakommunikation ◦ Persönlicher Verkauf ◦ Messen und Ausstellungen

Abbildung 11: Kategorisierung von Kommunikationsinstrumenten in Deutschland auf Basis der Cross-Impact-Analyse

Quelle: In Anlehnung an Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S. 121.

¹⁰³ Dieses Verfahren gibt allenfalls eine Richtung vor und die Güte ist von dem Sachverstand des Schätzers abhängig. Vgl. Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S. 124.

¹⁰⁴ Vgl. Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S. 120 ff.

Ein **Leitinstrument** kann die kommunikative Leitidee am besten transportieren, leistet einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung strategischer Kommunikationsziele und nimmt eine Führungsfunktion in der Gesamtkommunikation ein. Als Leitinstrument steht in der Praxis (und hier vor allem im Konsumgüterbereich) häufig die Mediawerbung im Vordergrund.¹⁰⁵ Nach Esch ist der schnelle Aufbau von Markenbekanntheit bei einer breit gestreuten Zielgruppe sowie der Aufbau eines Markenimages am besten mit klassischer Werbung zu erreichen.¹⁰⁶ Als Instrument der Massenkommunikation erzielt die Mediawerbung große Reichweiten und hat einen starken Einfluss auf die anderen Kommunikationsinstrumente, ist selbst aber nur gering beeinflussbar. Stärker beeinflussbare Instrumente, die ausgewählte Zielgruppen als Teile der Gesamtzielgruppe ansprechen, müssen sich folglich an ihr ausrichten.

Kristallisationsinstrumente sind für die Kommunikation mit bestimmten Zielgruppen unabdingbar. Hierzu zählen grundsätzlich interne Kommunikation (Mitarbeiter), Public Relations (Presse bzw. Öffentlichkeit) und Verkaufsförderung (Handel bzw. Endverbraucher). Sie sind dem Einfluss anderer Instrumente ausgesetzt, beeinflussen jedoch auch andere Instrumente, was am Beispiel der PR-Arbeit am deutlichsten wird. Die Public Relations sollten konform zur Mediawerbung verlaufen bzw. diese inhaltlich unterstützen. Durch die Nutzung von Medien als Multiplikatoren erzielt sie ebenfalls hohe Kontaktzahlen, so dass sie mit ihren Inhalten gleichzeitig auch Zielgruppen anderer Kommunikationsinstrumente beeinflusst.

Der Einsatz von **Integrationsinstrumenten** bewirkt aufgrund ihrer geringen Einflussnahme und Beeinflussbarkeit keine starken Veränderungen im gesamten Kommunikationssystem. Sie verfügen über ein hohes Integrationspotenzial, d.h. sie sind leicht integrierbar und in besonderem Maße zur Vernetzung mit anderen Kommunikationsinstrumenten geeignet. Durch den ergänzenden bzw. begleitenden Einsatz der Integrationsinstrumente lassen sich die Synergiewirkungen in der Kommunikation verstärken. Dazu werden häufig Sponsoring und Event Marketing eingesetzt.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Vgl. Bruhn, M., Marketingkommunikation, 2005, S. 148 und vgl. Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S. 123 und 160.

¹⁰⁶ Vgl. Esch, F.-R., Strategie und Technik, 2005, S.240 ff.

¹⁰⁷ Vgl. Bruhn, M., Marketingkommunikation, 2005, S. 149 f.

Hierbei ist jedoch anzumerken, dass gerade das Sponsoring und das Event Marketing in der Lage sind, Themen zu liefern, die von anderen Kommunikationsinstrumenten aufgegriffen werden können. Sie können auch durchaus als Kommunikationsplattform eingesetzt werden. In der Praxis ist immer häufiger zu beobachten, dass Sponsoring und Event Marketing als Leitinstrumente der Markenkommunikation fungieren. Prominente Beispiele sind das Sponsoringengagement von Milka im Skispringen, der Golf Cup von BMW oder das 'Flugtage-Event' von Red Bull.¹⁰⁸

Folgeinstrumente werden stark von anderen Kommunikationsinstrumenten beeinflusst und müssen sich an diesen ausrichten. Vorgelagerte Ereignisse wie z.B. eine Produkteinführung oder eine Werbekampagne werden von ihnen aufgegriffen und verstärkt. Zu den Folgeinstrumenten werden i.d.R. Direct Marketing, Multimediatelefonkommunikation, persönlicher Verkauf sowie Messen und Ausstellungen gezählt, die für die Kommunikation mit Einzelzielgruppen wichtig sind und hier einzelne Aufgaben zu erfüllen haben.

Die für ein Unternehmen individuell durchgeführte Kategorisierung der Kommunikationsinstrumente soll Anhaltspunkte für den vernetzten Instrumenteneinsatz geben. Um die entsprechenden Funktionen und Aufgaben der Instrumente festzulegen¹⁰⁹, "sind beispielsweise folgende Fragen zu beantworten:

- Welchen Beitrag können die einzelnen Instrumente zur Unterstützung des Leitinstrumentes leisten?
- Welche Kommunikationsziele können die einzelnen Instrumente selbstständig verfolgen, welche nur in Verbindung mit anderen Instrumenten?
- Welche Überschneidungen ergeben sich in der Ansprache einzelner Zielgruppen durch die Kommunikationsinstrumente?
- Welche Kommunikationsinhalte können von Kommunikationsinstrumenten gemeinsam transportiert werden?
- Welche Unterschiede in der zeitlichen Planung sind beim gemeinsamen Einsatz von Kommunikationsinstrumenten zu berücksichtigen?"¹¹⁰

¹⁰⁸ Vgl. Hermanns, A., Marwitz, Chr., Riedmüller, F., Kombination von Sponsoring und Events, 2003, S. 224 - 232 und vgl. Bruhn, M., Planung Markenkommunikation, 2004, S. 1454.

¹⁰⁹ Vgl. Bruhn, M., Marketingkommunikation, 2005, S. 150 f.

¹¹⁰ Bruhn, M., Marketingkommunikation, 2005, S. 151-152.

Bei der Planung des koordinierten Instrumenteneinsatzes sollten die Verantwortlichen systematisch nach Möglichkeiten für eine Vernetzung mit anderen Kommunikationsinstrumenten suchen, um Synergiewirkungen zu erzielen.¹¹¹

In einem letzten Schritt sind die Kommunikationsmittel zu definieren und zusammenzustellen. Kommunikationsmittel sind eingesetzte Medien, die die Kommunikationsbotschaft zum Empfänger transportieren wie z.B. Fernsehspots, Plakate, Presseberichte, Ausstellungs- und Messegegenstände usw. Diese konkreten Einzelmaßnahmen der verschiedenen Kommunikationsinstrumente empfiehlt Bruhn in Form eines Kataloges aufzulisten. Der Katalog sollte beinhalten, welche Mittel wo zur Verfügung stehen, wie und wann diese einzusetzen sind sowie die Zuständigkeit für die Entwicklung des Kommunikationsmittels anzeigen. Bruhn beschreibt den Katalog als einen "Werkzeugkasten", der gemeinsam genutzt werden kann und die Integration von Einzelmaßnahmen sicherstellt.¹¹²

¹¹¹ Vgl. Bruhn, M., Marketingkommunikation, 2005, S. 152.

¹¹² Vgl. Bruhn, M., Kommunikationspolitik, 2003, S. 95 f.

6.6 Dokumentation der Kommunikationsregeln

Die Inhalte der Kommunikationsregeln sollten zusammen mit dem Strategiepapier und den Organisationsregeln in einem Konzeptpapier der Integrierten Kommunikation in nachvollziehbarer und operativ brauchbarer Form festgehalten werden. Um die Akzeptanz und Identifikation zu erhöhen, sind die Kommunikationsabteilungen aktiv an der Entwicklung des Konzeptpapiers zu beteiligen. Die schriftlichen Vorgaben sollten danach allen Beteiligten vorgelegt und von ihnen konsequent umgesetzt werden. Abbildung 12 fasst die inhaltlichen Zusammenhänge der in diesem Hauptkapitel dargestellten Elemente zusammen.

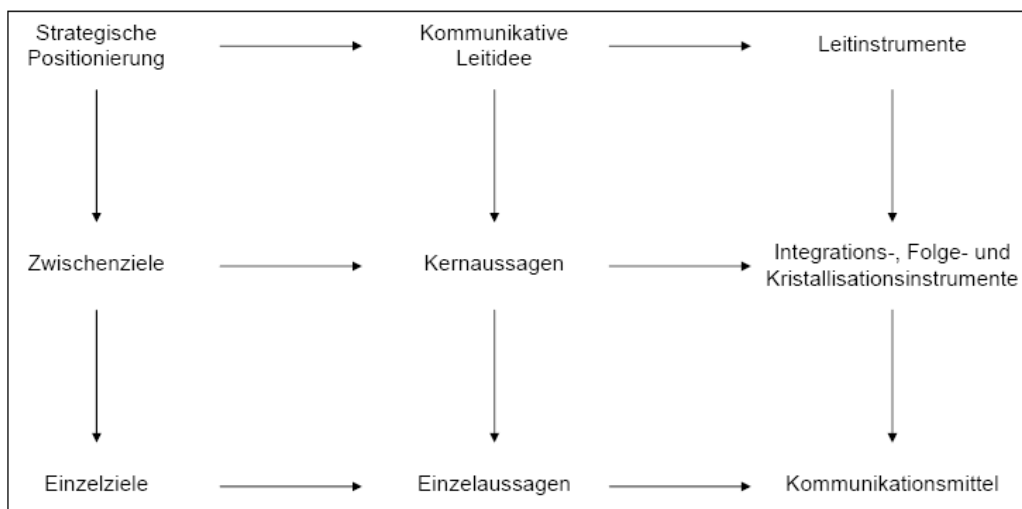


Abbildung 12: Vertikale und horizontale Ordnung der Inhalte der Integrierten Kommunikation

Quelle: In Anlehnung an Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S. 197.

Insgesamt versucht Bruhn in seinem Ansatz mit Hilfe der Hierarchisierung eine Ordnung in das komplexe Kommunikationssystem zu bringen und somit die Integration der Kommunikation sicherzustellen.¹¹³

¹¹³ Vgl. Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S. 196 f.

7 Gestaltung einer Integrierten Kommunikation

In diesem Hauptkapitel wird der Ansatz einer Integrierten Kommunikation von Franz-Rudolf Esch behandelt. Sein Konzept beruht auf verhaltenswissenschaftlichen Einsichten zur Informationsaufnahme beim Rezipienten und beschäftigt sich mit Wirkungs- und Gestaltungsaspekten der Kommunikation. Den Konsumenten als Kommunikationsempfänger betrachtend, stehen bei Esch integrative Gestaltungsmaßnahmen für Kommunikationsbotschaften im Vordergrund.

7.1 Begriff und Aufgaben der Integrierten Kommunikation

Nach Esch soll die Integrierte Kommunikation die Zersplitterung der Kommunikation und die damit verbundenen Wirkungsverluste vermeiden. Er versteht unter Integrierter Kommunikation "die inhaltliche und formale Abstimmung aller Maßnahmen der Marktkommunikation .. , um die durch Kommunikation erzeugten Eindrücke zu vereinheitlichen und zu verstärken. Die durch die Kommunikationsmittel hervorgerufenen Wirkungen sollen sich gegenseitig unterstützen."¹¹⁴

Diese Definition geht auf den verstorbenen Kroeber-Riel zurück und kennzeichnet ein Kommunikationskonzept, welches die Kommunikationswirkungen optimieren und imagerelevante Gedächtnisstrukturen für eine Marke aufbauen soll.¹¹⁵

Die Integration der Kommunikation soll gewährleisten, dass der Konsument bei allen Kommunikationskontakten mit der Marke konsistente Botschaften wahrnimmt. Nach dem Prinzip "Steter Tropfen höhlt den Stein" werden zahlreiche Wiederholungen der Lerninhalte realisiert, die für die Lernprozesse, gerade unter den gegebenen Low-Involvement-Bedingungen, sehr wichtig sind. Die Integrierte Kommunikation wird hier als ein Lernkonzept aufgefasst, das die angestrebten Inhalte zu einer Marke wirkungsvoll vermitteln und nachhaltig festigen soll.¹¹⁶

Esch überträgt verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse aus Schema-, Involvement- und Imagery-Theorie auf die Kommunikation und leitet Empfehlungen für die inhaltliche und formale Gestaltung der Integrierten Kommunikation ab, die nachfolgend dargestellt werden.

¹¹⁴ Kroeber-Riel, W., Esch, F.-R., Werbung, 2004, S. 108.

¹¹⁵ Vgl. Kroeber-Riel, W., Esch, F.-R., Werbung, 2004, S. 108.

¹¹⁶ Vgl. Esch, F.-R., Redler, J., Durchsetzung Markenkommunikation, 2004, S. 1470 f. und vgl. Esch, F.-R., Markenaufbau, 2005, S. 709.

7.2 Integrierte Kommunikation als Lernkonzept

7.2.1 Schema-Theorie

Die Schema-Theorie zählt zu den Lerntheorien und versucht Aufbau von Gedächtnisstrukturen und Lernprozessen zu erklären. Die vorhandenen Vorstellungen und Kenntnisse zu Objekten, Personen oder Ereignissen lassen sich durch so genannte Schemata repräsentieren. Diese komplexen Wissenseinheiten können durch semantische Netzwerke dargestellt werden.

Abbildung 13 stellt beispielhaft ein semantisches Netzwerk zur Marke Milka dar. Die Knoten beinhalten Wissenseinheiten und die Kanten (Linien) stellen die Beziehungen zwischen dem gespeicherten Wissen dar. Schemata beinhalten ebenso abstrakte wie konkrete Inhalte und sind hierarchisch strukturiert, d.h. das übergeordnete Schemata ihre Attribute an untergeordnete Schemata vererben. Dementsprechend ist das Wissen zu einer Marke in das Wissen zu der entsprechenden Produktkategorie eingebettet. In dem Beispiel vererbt die Produktkategorie Schokolade die gespeicherten Vorstellungen an die Marke Milka.¹¹⁷

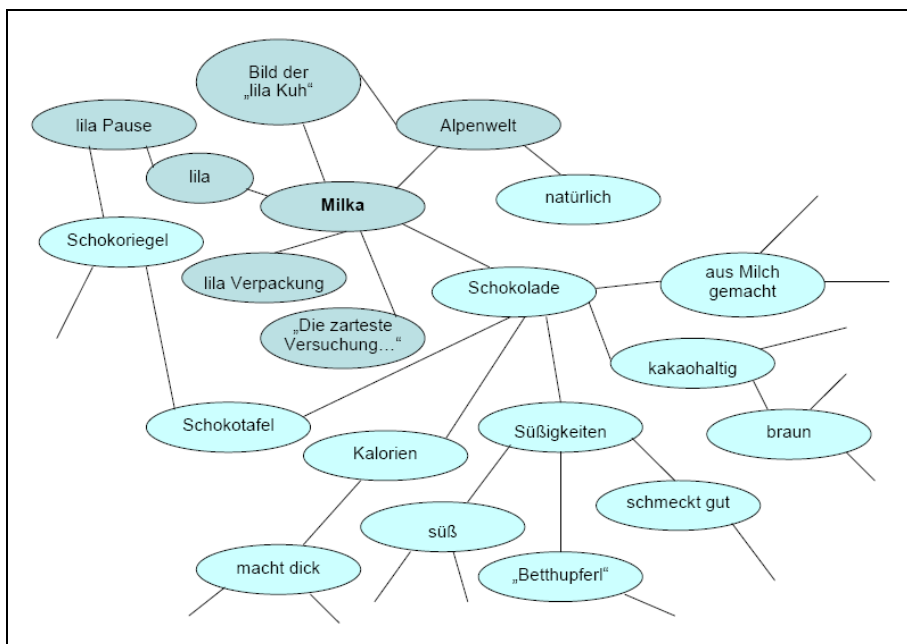


Abbildung 13: Markenwissen zu Milka dargestellt als semantisches Netzwerk

Quelle: In Anlehnung an Esch, F.-R., Strategie und Technik, 2005, S. 66.

¹¹⁷ Vgl. Esch, F.-R., Strategie und Technik, 2005, S. 66 f.

Die Kenntnisse über die Wissensstrukturen im Gedächtnis sind für die Gestaltung der Integrierten Kommunikation wichtig. Schemata mit ihren typischen Eigenschaften und standardisierten Vorstellungen von einem Bezugsobjekt beeinflussen die Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung von Informationen. Eingehende Informationen werden dabei mit vorhandenen Schemavorstellungen abgeglichen und bewertet.

Damit die Kommunikation einen Lerneffekt erzielen kann, ist es zunächst notwendig, dass die kommunikativen Maßnahmen einer Marke dem vorhandenen Markenschema zugeordnet werden. Der angestrebte Lerneffekt kann sich beispielsweise als Verstärkung von vorhandenen Attributen oder in der Hinzufügung von neuen Attributen vollziehen. Aus der Schema-Theorie lassen sich Anforderungen an die Kommunikation zum Aufbau klarer Gedächtnisstrukturen bzw. Markenimages ableiten. Dem Markenschema zugeordnete Informationen werden schneller gelernt und besser erinnert. Insbesondere zentrale oder besonders auffällige Schemaattribute, die dem existierenden Schema leicht zugewiesen werden können, vereinfachen und beschleunigen die Informationsaufnahme wesentlich. Im Gegensatz dazu erschweren inkonsistente Informationen, die zu stark von einem Markenschema abweichen, die Wahrnehmung. Die kommunikativen Maßnahmen können dann nicht eindeutig und korrekt der Marke zugeordnet werden und schlechte Gedächtnisleistungen für die Informationen sind die Folge. Grundsätzlich sollten die gestalteten Botschaften also möglichst konsistent zum Schema sein.¹¹⁸

Ferner werden zwar Informationen zu einer Marke, die einmal gelernt wurden, nicht mehr gelöscht, allerdings sind die gespeicherten Informationen und Eindrücke durch die verschiedenen Kommunikationsinstrumente regelmäßig aufzufrischen. Mit der Zeit verblasen die gelernten Markeninhalte oder gehen durch Gedächtnisüberlagerungen mit anderen Informationen unter. Der Zugriff auf diese Gedächtnisspuren wird ohne entsprechende Wiederholungen zunehmend erschwert. Zur Bildung starker Markenschemata ist neben Konsistenz auch auf die Kontinuität der vermittelten Informationen zu achten, damit sich das gespeicherte Markenwissen verfestigen kann.¹¹⁹

¹¹⁸ Vgl. Esch, F.-R., Markenaufbau, 2005, S. 718 und vgl. Vgl. Esch, F.-R., Redler, J., Durchsetzung Markenkommunikation, 2004, S. 1471 f.

¹¹⁹ Vgl. Kroeber-Riel, W., Esch, F.-R., Werbung, 2004, S. 113 ff.

7.2.2 Involvement-Theorie

Esch berücksichtigt bei seiner Auseinandersetzung mit der Integrierten Kommunikation außer den Erkenntnissen der Schema-Theorie auch die Involvement-Theorie. Denn ob das vorhandene Markenschema durch die Kommunikation angesprochen wird, ist vom Involvement des Rezipienten abhängig. Je nachdem wie stark die Bereitschaft des Konsumenten ist, sich mit der Kommunikation auseinander zu setzen, muss die Kommunikation mehr oder weniger schemakonsistent gestaltet sein. Sind Konsumenten nur gering involviert, vergleichen sie lediglich einzelne, wesentliche Schemaattribute. Bei fehlender Kongruenz bleibt die Schemaansprache aus. Je geringer die Aufmerksamkeit, die der Kommunikation geschenkt wird, desto wirkungsstärker und schemakonsistenter muss die Botschaft gestaltet sein, damit ein vorhandenes Markenschemata auch tatsächlich angeregt wird. Bei stark involvierten Konsumenten dagegen vollziehen sich relativ ausgedehnte Vergleichsprozesse zwischen vorhandenen und eingehenden Schemaattributen, so dass hier leichtere Anregungen zur Schemaaktivierung genügen. Die Aufmerksamkeit der Konsumenten darf jedoch nicht zu hoch eingeschätzt werden, denn ein niedriges Involvement ist der Normalfall.

7.2.3 Imagery-Theorie

Bei der kommunikativen Ansprache wenig involvierter Konsumenten sind weiterhin Erkenntnisse der Imagery-Theorie, welche sich mit der Entstehung, Verarbeitung und Speicherung von Bildern befasst, sehr wichtig. Bilder sind der Sprache in vielerlei Hinsicht überlegen. Im Gegensatz zur Sprache unterlaufen Bilder die gedankliche Kontrolle, werden automatisch verarbeitet, können Emotionen besser transportieren, werden stärker erinnert und nutzen sich nicht so schnell ab wie verbale Inhalte. Für die Gestaltung der Integrierten Kommunikation ist entscheidend, dass die durch Bilder vermittelten Informationen bei flüchtiger Betrachtung besser aufgenommen werden als verbale Botschaften. Bei wenig involvierten Konsumenten können durch die konsistente, visuelle Darbietung von Positionierungsinhalten schneller und nachhaltiger Schemastrukturen aufgebaut werden. Bildern als Mittel zur Integration kommt damit gerade in Low-Involvement-Situationen eine große Bedeutung zu.¹²⁰

¹²⁰ Vgl. Esch, F.-R., Markenaufbau, 2005, S. 719 und vgl. Esch, F.-R., Redler, J., Durchsetzung Markenkommunikation, 2004, S. 1472.

7.3 Ausgestaltung einer Integrierten Kommunikation

In diesem Kapitel werden die zu integrierenden Dimensionen sowie formalen und inhaltlichen Gestaltungsmittel zur Realisation der Integrierten Kommunikation genauer betrachtet.

7.3.1 Dimensionen der Integration

Esch unterscheidet bei der Umsetzung der Integration zunächst die zu integrierenden Dimensionen. Die Integration der Kommunikation hat demnach in zeitlicher Dimension, zwischen den Kommunikationsmitteln und über die Kaufphasen hinweg zu erfolgen.

Wie im vorangegangenen Kapitel angedeutet, sind die Integration in zeitlicher Dimension (Kontinuität) und zwischen den Kommunikationsinstrumenten (Konsistenz) für das erstmalige Lernen und für das Verstärken von Markeninhalten zum Aufbau starker Markenschemata sehr wichtig. Bei der Integration über die Kaufphasen hinweg geht es um die Integration der Kommunikationsmaßnahmen in der Vorkaufphase (z.B. Mediawerbung), Kaufphase (z.B. PoS-Gestaltung) und Nachkaufphase (z.B. Gewinnspiel auf der Homepage). Durch die Nutzung von Integrationsmitteln in den verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen soll die Durchgängigkeit der Kommunikation in den einzelnen Phasen gesichert werden.¹²¹

Besondere Anforderungen ergeben sich für den Markenhersteller, wenn seine Produkte indirekt über den Handel abgesetzt werden. Die Kommunikationsmaßnahmen der Händler wie Promotions, PoS-Präsentationen, persönlicher Verkauf usw. müssen mit der Markenkommunikation des Herstellers abgestimmt werden. Der Hersteller muss versuchen, die Kommunikationsaktivitäten des Handels so zu beeinflussen, dass auch hier Integrationsmittel zum Einsatz kommen, damit die auf den Endverbraucher gerichtete Kommunikation von Handel und Hersteller möglichst gleichgerichtet verlaufen.¹²²

¹²¹ Vgl. Esch, F.-R., Redler, J., Durchsetzung Markenkommunikation, 2004, S. 1473 und vgl. Esch, F.-R., Markenaufbau, 2005, S. 720.

¹²² Vgl. Esch, F.-R., Redler, J., Durchsetzung Markenkommunikation, 2004, S. 1480.

7.3.2 Mittel zur Integration

Die abgebildete Integrationsmatrix zeigt, dass die Integration innerhalb der einzelnen Dimensionen durch formale oder inhaltliche Integrationsmittel erfolgen kann.

Mittel zur Integration Dimensionen der Integration	formale Integration		inhaltliche Integration			
	Corporate Design-Maßnahmen	Wort-Bild-Zeichen	durch Sprache		durch Bilder	
			identische Aussagen	semantisch gleiche Aussagen	gleicher Bildinhalt	Schlüsselbild
zeitlich						
zwischen den Kommunikationsmitteln						
über die Kaufphasen						

Abbildung 14: Integrationsmatrix

Quelle: In Anlehnung an Esch, F.-R., Markenaufbau, 2005, S. 720.

7.3.2.1 Formale Integrationsmittel

Zu den formalen Mitteln zählen neben den klassischen Corporate-Design¹²³-Elementen (z.B. Logos, Farben, Formen, Schrifttyp etc.) auch Wort-Bild-Zeichen (z.B. Weltkugel als "O" beim Magazin FOCUS) sowie visuelle oder akustische Präsenzsignale, die als gedankliche Hinweisreize dienen (z.B. Lacoste-Krokodil oder Telekom-Signalton). Formale Integrationsmaßnahmen dienen primär dazu, die Marke im Gedächtnis der Kunden zu verankern, erleichtern die Wiedererkennung und damit den Zugriff auf die Marke. Die formalen Integrationsmittel sollten so stark sein, dass sie auch beiläufig und ohne große Anstrengungen wahrgenommen werden.

¹²³ Teilbereich des Corporate Identity-Konzeptes, der die optische Umsetzung der Unternehmensidentität beinhaltet. Vgl. Meffert, H., Marketing, 2000, S. 707.

Nach Esch ist der Einsatz formaler Mittel insbesondere dann zweckmäßig, wenn:

- ein Unternehmen reine Angebotswerbung durchführt und unter einer Marke immer wieder verschiedene Produkte und Dienstleistungen beworben werden (z.B. Deutsche Telekom).
- das Produktinvolvement extrem gering ist und durch ständige Aktualisierung (Thematisierung) der Marke eine sehr hohe bis dominierende Bekanntheit angestrebt wird, die zum Kauf der Marke führen soll (z.B. Chiquita = Bananen).
- innerhalb eines Unternehmens eine formale Klammer für unterschiedlich positionierte Geschäftsbereiche oder Marken zu schaffen ist.

Die formale Integration kann aber keine Positionierungsinhalte vermitteln. Dazu sind inhaltliche Integrationsklammern erforderlich.¹²⁴

7.3.2.2 Inhaltliche Integrationsmittel

Die inhaltliche Integration vermittelt die Positionierung der Marke und kann durch Sprache oder Bilder vollzogen werden. Als sprachliche Integrationsklammern finden häufig Slogans als gesprochene, gesungene oder geschriebene Aussagen Verwendung. Die Integrationswirkung von Slogans darf nach Esch nicht überschätzt werden. Ihre Wirksamkeit lässt sich steigern, indem sie in elektronischen Medien kommuniziert und mit einprägsamen Jingles unterlegt werden. Zudem sollten sie möglichst kurz, prägnant und bildhaft formuliert sein sowie den Namen der Marke enthalten (z.B. "McDonald's – Ich liebe es!"). Die Verwendung englischer Slogans ist kritisch zu beurteilen, denn diese werden nach Untersuchungsergebnissen von Endmark aus dem Jahr 2003 in Deutschland mehrheitlich falsch oder gar nicht verstanden. Der Slogan von Douglas "Come in and find out" wurde von nicht wenigen Bundesbürgern zwischen 14 bis 49 Jahren mit "Komm herein und finde wieder heraus" übersetzt. Der Slogan "Be inspired" von Siemens Mobile wurde lediglich von 15 % voll verstanden.¹²⁵

Bildern kommt insgesamt eine stärkere Integrationswirkung zu. Hierbei ist zwischen einer Bildintegration durch verschiedene Bildmotive, die aber gleiche Positionierungsinhalte transportieren und Schlüsselbildern zu unterscheiden. AEG beispielsweise hat durch immer unterschiedliche Bildmotive wie z.B. Reh im

¹²⁴ Vgl. Kroeber-Riel, W., Esch, F.-R., Werbung, 2004, S. 121 f.

¹²⁵ Vgl. Kroeber-Riel, W., Esch, F.-R., Werbung, 2004, S. 117-121.

Wald, Bäume im Wind etc. das Thema Natur in der Kommunikation aufgegriffen und damit ihre Umweltfreundlichkeit unterstrichen.

Über die stärkste Integrationskraft verfügt jedoch ein Schlüsselbild, das ein visuelles Extrakt der Positionierungsbotschaft darstellt und den kommunikativen Auftritt einer Marke langfristig bestimmt (kommunikatives Leitbild). Es beinhaltet ein bildliches Grundmotiv, das den Kern der Positionierung wiedergibt wie z.B. das Schlüsselbild des Marlboro-Cowboys, der für Freiheit und Abenteuer steht oder der freie Weg der Volks- und Raiffeisenbanken, was symbolisiert, dass diese Bank die Probleme aus dem Weg und persönliche Unabhängigkeit für ihre Kunden schafft. Schlüsselbilder sollten folgende Ansprüche erfüllen:

- die bildlichen Schlüsselmerkmale müssen deutlich erkennbar sein,
- das Schlüsselbild muss einprägsam und lebendig gestaltet sein,
- das Schlüsselbild muss über eine ausreichende Variationsfähigkeit verfügen, so dass es in unterschiedlichen Medien eingesetzt werden kann und
- das Schlüsselbild muss beständig eingesetzt werden, aber auch im Zeitablauf anpassungsfähig sein, damit es den sich ändernden Konsumentenansprüchen entspricht.¹²⁶

7.4 Gestaltungsfreiräume einer Integrierten Kommunikation

Die aufgezeigten Integrationsklammern sind von sehr schwach (formale Mittel wie z.B. nur Logo) bis sehr stark (inhaltliche Mittel wie z.B. Schlüsselbild) einzustufen. Ihr Einsatz hat in Abhängigkeit vom Involvement zu erfolgen.

Bei geringem Involvement erfolgen kaum gedankliche Anstrengungen, das Betrachtungsverhalten ist flüchtig, die Verarbeitung von Informationen läuft beiläufig ab und es werden nur heraus stechende Kommunikationsinhalte mit wenigen besonders prägnanten Gedächtnisinhalten abgeglichen. Dementsprechend sind die Gestaltungsfreiräume der Integrierten Kommunikation hier nur gering. Eine intensive Abstimmung der Kommunikation im Zeitablauf und zwischen den eingesetzten Kommunikationsmitteln ist erforderlich. Es sind starke formale Gestaltungsmittel (z.B. starke Farbcodes, Präsenzsignale) sowie starke inhaltliche Gestal-

¹²⁶ Vgl. Kroeber-Riel, W., Esch, F.-R., Werbung, 2004, S. 121-126.

tungsmittel (z.B. Schlüsselbilder) einzusetzen, damit die Markenbotschaften dem Markenschema zugeordnet werden können.

Bei hohem Involvement ist von starken gedanklichen Anstrengungen und Verarbeitungsprozessen, einem intensiven Betrachtungsverhalten und einem intensiven Abgleich neuer Kommunikationsinhalte mit vorhandenen Gedächtnisinhalten auszugehen. Daraus ergeben sich Freiheitsgrade bei der Integration zwischen den eingesetzten Kommunikationsmitteln. Es ist darauf zu achten, dass inhaltlich und formal keine widersprüchlichen Informationen vermittelt werden und die sprachlichen und bildlichen Aussagen positionierungskonform sind. Die Integrationsklammern können hier schwächer ausfallen.¹²⁷

Unter den gegebenen Markt- und Kommunikationsbedingungen und dem überwiegend niedrigem Involvement der Konsumenten ergeben sich grundsätzlich nur wenige Gestaltungsfreiräume bei der Umsetzung einer integrierten Kommunikation. Da jedoch bei den verschiedenen Kommunikationsinstrumenten das Involvement der Zielgruppe zum Zeitpunkt des Kommunikationskontaktes variiert, sind die Integrationsklammern bei den unterschiedlichen Kommunikationsmitteln auf das Interesse abzustimmen. Die Fernsehwerbung als klassisches Low-Involvement-Medium beispielsweise bedarf einer starken formalen und inhaltlichen Abstimmung. Instrumente, wie z.B. Event Marketing; Internetkommunikation und persönlicher Verkauf, bei denen das Interesse der Rezipienten an der Kommunikation größer ist, können dagegen stärker individualisierte Botschaften und Informationen zur Marke vermitteln. Insofern verfügt die integrierte Kommunikation trotz allem über eine ausreichende Flexibilität für zielgruppenspezifische Ansprachen.¹²⁸

7.5 Integrierte Kommunikation bei einfachen Markenarchitekturen

Eine Markenarchitektur legt die Anordnung, die Rollen und die Beziehungen der Marken aus strategischer Sicht fest. Nachfolgend werden die einfachen Markenarchitekturen, zu denen die Einzel-, Familien- und Dachmarkenstrategien zählen, betrachtet. Die integrierte Kommunikation lässt sich auch auf diese Markentypen anwenden und ist von Interesse, da sich die kommunikativen Maßnahmen meh-

¹²⁷ Vgl. Esch, F.-R., Markenaufbau, 2005, S. 722.

¹²⁸ Vgl. Kroeber-Riel, W., Werbung, 2004, S. 133 f.

erer Marken gegenseitig verstärken bzw. Kostensenkungspotenziale ausgeschöpft werden können. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass bei der kommunikativen Integration von Marken auch immer Eigenständigkeit der einzelnen Marke verloren geht.

Die Marken können unterschiedliche, ähnliche oder identische Positionierungen verfolgen. Je nachdem wie sich die Positionierungen der Marken zueinander verhalten, sind unterschiedliche Anbindungsgrade denkbar. Die Abbildung 15 zeigt die Konsequenzen auf das kommunikative Vorgehen und den Einsatz der Integrationsmittel in Abhängigkeit von unterschiedlichen Anbindungsgraden auf.

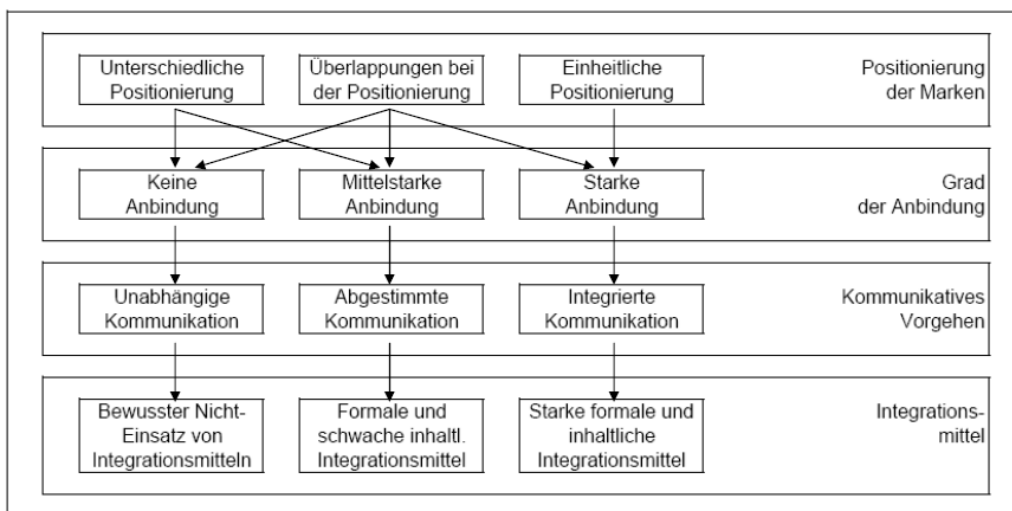


Abbildung 15: Kommunikationsansätze bei einfachen Markenarchitekturen und Integrationsmittel

Quelle: In Anlehnung an Esch, F.-R., Durchsetzung Markenkommunikation, 2004, S. 1484.

Wird keine Anbindung der Marken angestrebt, erfolgt die Kommunikation der Marken unabhängig und ohne Einsatz von Integrationsmitteln, denn die Konsumenten sollen keine Verbindungen zwischen den (Einzel-)Marken wahrnehmen. Bei mittelstarken Anbindungen wird die Kommunikation vor allem durch formale Integrationsmittel abgestimmt. Eine starke Anbindung wird durch eine Integrierte Kommunikation realisiert, was bei einheitlichen Positionierungen der Marken zweckmäßig ist. Als starke inhaltliche Klammer nutzt z.B. Milka das Schlüsselbild 'lila Kuh' für ihre Markenfamilie.¹²⁹

¹²⁹ Vgl. Esch, F.-R., Redler, J., Durchsetzung Markenkommunikation, 2004, S. 1483 f.

8 Erfolgskontrolle einer Integrierten Kommunikation

Im Rahmen eines Managementprozesses folgt auf Analyse-, Planungs- und Umsetzungsphase eine Kontrollphase, die Gegenstand dieses Hauptkapitels ist.

8.1 Notwendigkeit, Aufgaben und Probleme der Erfolgskontrolle

Damit die Kommunikationsarbeit kontinuierlich weiter entwickelt bzw. optimiert werden kann, ist es notwendig, diese im Rahmen der Erfolgskontrolle fortlaufend und systematisch zu reflektieren. Die Kommunikationswirkungen sämtlicher kommunikativer Maßnahmen sollten bei den Zielgruppen gemessen und den Kommunikationszielen gegenübergestellt werden, um den Kommunikationserfolg zu ermitteln und festgestellte Abweichungen zu untersuchen.¹³⁰

Die Erfolgskontrolle einer Integrierten Kommunikation unterliegt jedoch erheblichen Problemen. Bei den **zeitlichen Ausstrahlungseffekten** liegt das Problem vor, dass die Wirkung einer Kommunikationsmaßnahme bei der Zielgruppe nachwirken oder mit zeitlicher Verzögerung eintreten kann. Gegenwärtig festgestellte Wirkungen sind dann nicht mehr allein den aktuellen Maßnahmen zurechenbar, sondern können auch Ergebnis vergangener Kommunikationsmaßnahmen sein, die somit den Kommunikationserfolg verzerren.

Das Problem **externer Störeinflüsse** ist in der Gefahr zu sehen, dass nicht ausschaltbare externe Variable die Wirkung von Kommunikationsmaßnahmen bei den Rezipienten beeinflussen. Der Kommunikationserfolg kann somit beispielsweise durch unabhängige Presseberichte oder kommunikativen Maßnahmen von Konkurrenten verzerrt werden.

Das zentrale Problem stellen jedoch **Wirkungsinterdependenzen und Wirkungszurechenbarkeit** dar. Die Integrierte Kommunikation ist darauf ausgerichtet, die Kommunikationsinstrumente miteinander zu vernetzen und synergetische Wirkungen zu erzeugen. Die Wirkungen der einzelnen kommunikativen Maßnahmen greifen dabei ineinander und ergänzen sich. Aufgrund dieser Wirkungsinterdependenzen, die sich in der Kommunikationspraxis nur sehr schwer erfassen lassen, sind die Wirkungen der jeweiligen Kommunikationsmaßnahmen nicht

¹³⁰ Vgl. Hermanns, A., Sponsoring, 1997, S. 14.

isolierbar bzw. exakt zuzuordnen.¹³¹ "Demzufolge können Ursache-Wirkungs-Beziehungen kaum eindeutig nachgewiesen werden. Die Integrierte Marketing-Kommunikation unterliegt somit einem immanenten Dilemma: je mehr und je besser integriert wird, desto schwieriger wird eine differenzierte und exakte Wirkungskontrolle."¹³² Da es häufig nicht gelingt, die Wirkungen einzelner Kommunikationsinstrumente isoliert zu messen, geschweige denn, deren Synergiewirkungen differenziert nachzuweisen, scheint lediglich die Gesamtwirkung sämtlicher Kommunikationsmaßnahmen zu einem gegebenen Zeitpunkt messbar.

Aufgrund der Schwierigkeit die Wechselwirkungen zwischen den Kommunikationsinstrumenten zu identifizieren und zu quantifizieren, stellt sich die Frage, ob der Erfolg einer Integrierten Kommunikation überhaupt messbar ist.¹³³ "Ein theoretisch fundierter und wissenschaftlich valider Nachweis des Erfolges Integrierter Kommunikation durch eine bestimmte Messmethodik kann bislang nicht erbracht werden"¹³⁴, so dass hier noch Forschungsbedarf besteht. In der Kommunikationspraxis werden deshalb aktuell verfügbare methodische Instrumente der Kommunikationsforschung angewendet, um sich einer Erfolgskontrolle der Integrierten Kommunikation zu nähern.

8.2 Methoden der Erfolgskontrolle

Prozesskontrolle, Wirkungskontrolle und Effizienzkontrolle sind partialanalytische Verfahren, die sich zur Kontrolle einer Integrierten Kommunikation eignen und aus denen sich Rückschlüsse zur Optimierung der Kommunikationsarbeit ziehen lassen.¹³⁵

8.2.1 Prozesskontrolle

Als Methode der Prozesskontrolle, die sich mit dem sachlichen und zeitlichen Fortschritt der Integrierten Kommunikation beschäftigt, werden in der Kommunikationspraxis vorwiegend Checklisten eingesetzt. Die wesentliche Aufgabe besteht darin, den Integrationsgrad der Kommunikation durch Befragung oder Beobachtung qualitativ zu messen. Der ermittelte Integrationsgrad zeigt an, wie stark

¹³¹ Vgl. Meffert, H., Marketing, 2000, S. 863 f. und vgl. Hermanns, A., Sponsoring, 1997, S. 117.

¹³² Hermanns, A., Sponsoring, 1997, S. 14.

¹³³ Vgl. Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S. 298 f.

¹³⁴ Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S. 298.

¹³⁵ Vgl. Hermanns, A., Sponsoring, 1997, S. 14 und vgl. Meffert, H., Marketing, 2000, S. 837.

die Integration der Kommunikation im Unternehmen fortgeschritten ist, wobei das angestrebte Ziel in einer hohen Ausprägung besteht. Aus den Ergebnissen lassen sich Schwachstellen bzw. Verbesserungsmöglichkeiten erkennen.

Um die Höhe des Integrationsgrades zu bestimmen, sind zunächst Indikatoren zu finden, mit deren Hilfe der Stand der Integrierten Kommunikation beurteilt werden kann. Hierzu existieren Ansätze mit Indikatoren, die sich entweder auf unternehmensinterne Größen konzentrieren oder die Gestaltung der Kommunikation betrachten. Der Vorteil des Verfahrens besteht in der leichten Anwendbarkeit, jedoch ist die Subjektivität der beurteilenden Person kritisch anzumerken.¹³⁶

8.2.2 Wirkungskontrolle

Innerhalb der Wirkungskontrolle sind die Kommunikationswirkungen, also die ausgelösten Reaktionen, durch differenzierte Post-Tests wie z.B. Recall- und Recognitiontests, Assoziationstests, Befragungen nach erinnertem Verhalten etc. bei den Rezipienten zu messen.¹³⁷ Die erzielten Kommunikationswirkungen insgesamt und die Wirkungsbeiträge der einzelnen Instrumente sollten ermittelt werden. Wie bereits erläutert, ist die Wirkungskontrolle mit Problemen konfrontiert.

Bei der Wirkungsmessung der Integrierten Kommunikation stellt die Messung von Verbundwirkungen zwischen den Kommunikationsinstrumenten eine besondere Herausforderung dar. Da dieses Problem aus Sicht der Wissenschaft methodisch noch nicht gelöst werden konnte, besteht eine pragmatische Vorgehensweise darin, die angestrebte einheitliche Wahrnehmung einer Marke zu messen. Um dieses Kommunikationsziel zu kontrollieren, können bei den unterschiedlichen internen und externen Zielgruppen beispielsweise Recall- oder Recognitiontests durchgeführt werden. Bei den jeweiligen Zielgruppen wird hierbei die Erinnerung von Kommunikationsbotschaften oder Slogans gemessen, welche in verschiedenen Kommunikationsinstrumenten verwendet wurden. "Je häufiger bei den unterschiedlichen Zielgruppen und auch innerhalb einer Zielgruppe die gleichen Slogans oder Kernbotschaften erinnert werden, desto höher ist der Grad

¹³⁶ Vgl. Bruhn, M., Marketingkommunikation, 2005, S. 186-194.

¹³⁷ Vgl. Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S. 308 f.

der inhaltlichen Integration zwischen den Kommunikationsinstrumenten zu bewerten."¹³⁸

Allerdings lässt sich aus den Befragungsergebnissen nicht ableiten, ob die Integrierte Kommunikation tatsächlich höhere finale Wirkungen bei den Rezipienten erzielt hat. Dies ließe sich nach Bruhn durch ein experimentelles Design herausfinden. Während eine Experimentiergruppe mit inhaltlich, formal und zeitlich abgestimmten Kommunikationsmaßnahmen konfrontiert wird, erfährt eine Kontrollgruppe nicht abgestimmte kommunikative Impulse durch verschiedene Kommunikationsinstrumente. Danach sind die Erinnerungswirkungen und / oder Imagemerkmale bei beiden Gruppen zu messen und können miteinander verglichen werden. Das Experiment "integrierter versus nicht-integrierter Einsatz der Kommunikationsinstrumente" ist jedoch mit erheblichem Aufwand und Kosten verbunden, so dass es in der Kommunikationspraxis kaum Anwendung finden dürfte und eher als eine wissenschaftliche Aufgabe zu betrachten ist.¹³⁹

8.2.3 Effizienzkontrolle

Bei der Effizienzkontrolle wird eine Kosten-Nutzen-Analyse für die einzelnen Kommunikationsinstrumente durchgeführt, um deren Wirtschaftlichkeit vergleichbar zu machen. Die Analyseergebnisse liefern Hinweise auf die Wertigkeit einzelner Kommunikationsinstrumente und lassen somit Schlussfolgerungen für die Verteilung des Kommunikationsbudgets zu. Durch eine entsprechende Umverteilung des Kommunikationsbudgets zu Gunsten wirtschaftlicherer Instrumente soll die Effizienz der Kommunikation letztlich gesteigert werden. Während sich die Kosten relativ einfach ermitteln lassen, ist die Erfassung und Bewertung des Nutzens einzelner Instrumente aufgrund der Zurechenbarkeitsprobleme und den zeitlichen Verzögerungen von Wirkungen weitaus schwieriger.¹⁴⁰

Zusammenfassend stellen die Erfolgskontrollen eine der zentralen Problemstellungen der Integrierten Kommunikation dar. Kommunikationspolitische Entscheidungen können betriebswirtschaftlich nur dann sinnvoll getroffen werden, wenn ein klares Verständnis von Kommunikationswirkungen besteht. Eine zielorientier-

¹³⁸ Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S. 310 f.

¹³⁹ Vgl. Bruhn, M., Marketingkommunikation, 2005, S. 194 ff.

¹⁴⁰ Vgl. Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S. 312 f.

te Maßnahmenplanung setzt genaue Kenntnisse voraus, welche Wirkungen mit Kommunikationsmaßnahmen erreichbar sind.¹⁴¹

Da sich die Wirkungsinterdependenzen mit den aktuellen Methoden der Wirkungsforschung kaum erfassen lassen, sind die Wirkungen einzelner Kommunikationsinstrumente nicht exakt zu bestimmen und die angestrebten Synergiewirkungen bzw. Wirkungssteigerungen der Integrierten Kommunikation nur partiell nachweisbar. Insofern ist die betriebswirtschaftliche Planbarkeit von Kommunikationsaktivitäten durch die Schwächen der heute zur Verfügung stehenden Kontrollmethoden deutlich eingeschränkt.¹⁴²

¹⁴¹ Vgl. Hermanns, A., Sponsoring, 1997, S. 109 und vgl. Meffert, H., Marketing, 2000, S. 830.

¹⁴² Vgl. Hermanns, A., Sponsoring, 1997, S. 14 f. und vgl. Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S. 297.

9 Abschlussbetrachtung der Integrierten Kommunikation

Nachdem in den vorangegangenen Hauptkapiteln Grundlagen, Planung, Umsetzung und Kontrolle der Integrierten Kommunikation umfassend dargestellt worden, werden abschließend die Vor- und Nachteile der vereinheitlichten Kommunikation betrachtet.

Der entscheidende Vorteil von ähnlichen bzw. vereinheitlichten Botschaften ist in der leichteren Wiedererkennbarkeit und den höheren Lerneffekten bei den Rezipienten zu sehen. Gerade unter den schwierigen Rahmenbedingungen des Kommunikationswettbewerbs sind die besseren Wahrnehmungs- und Erinnerungsleistungen einer Integrierten Kommunikation ausschlaggebend und können zusammen mit der Ausschöpfung von möglichen Kostensenkungspotenzialen Effizienzsteigerung des Kommunikationsbudgets erzielen. Zudem lässt sich durch die Abstimmung der verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen das Risiko irritierender oder widersprüchlicher Kommunikation verringern und eine höhere Akzeptanz und Glaubwürdigkeit bei den Zielgruppen erreichen.

Allerdings bietet die Integrierte Kommunikation nicht nur Chancen, sondern beinhaltet auch Risiken. Bruhn selbst gibt zu bedenken: "Jede Integration und Ausrichtung von Zielen, Strategien und Maßnahmen im Hinblick auf ein einheitliches, konsistentes Erscheinungsbild birgt notwendigerweise die Gefahr, dass die Vereinheitlichung 'überzogen' wird."¹⁴³ Wenn die vorgegebenen Vereinheitlichungsmaßnahmen zu starr sind, kann dies die Kreativität der Mitarbeiter einengen, innovative Ansätze unterbinden sowie Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Kommunikation beschränken. Die zu starke Vereinheitlichung der Kommunikation kann letztlich zu einer inhaltlich und formal monotonen Ansprache der Zielgruppen führen. Weitere Nachteile sind in dem intensiven Zeitbedarf der vielfältigen Planungs- und Abstimmungsprozesse sowie der erschwerten Erfolgs- bzw. Wirkungskontrolle bei einer Integrierten Kommunikation zu sehen.¹⁴⁴

Bruhn empfiehlt bei der Formulierung der Kommunikationsregeln bereits auf ausreichende Freiräume und Flexibilität für die Kommunikationsabteilungen zu achten, damit die Kommunikation insgesamt anpassungsfähig bleibt.¹⁴⁵ Zudem sind

¹⁴³ Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S. 334 f.

¹⁴⁴ Vgl. Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S. 329 ff.

¹⁴⁵ Vgl. Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S. 335.

die Kommunikationsabteilungen in diesen Prozess einzubeziehen, um neben anderen Gründen auch deren kreatives Potenzial zu nutzen.¹⁴⁶

Meines Erachtens sollten die Kommunikationsregeln eine Orientierungsfunktion übernehmen und somit eher Richtlinien- als Vorschriftencharakter haben. Ausnahmen aufgrund besonderer Erfordernisse oder spezifischer Kommunikationssituationen sollten in Abstimmung mit anderen Abteilungen grundsätzlich möglich sein, damit auf sich kurzfristig bietende Chancen oder drohende Gefahren angemessen reagiert werden kann. Auf diese Weise könnten auch kreative Ideen der ausführenden Mitarbeiter im Tagesgeschäft gefördert und deren Motivation erhöht werden. Insgesamt erachte ich die Gefahr einer monotonen Ansprache durch die Integrierte Kommunikation als nicht sehr groß. Wie Esch bereits in seinem Ansatz anführt, verfügen die verschiedenen Kommunikationsinstrumente über unterschiedliche Aktivierungstärken und damit auch über gewisse Gestaltungsspielräume, die eine zielgruppenspezifische Ansprache und stärker angepasste Botschaften erlauben.¹⁴⁷ Insofern lässt sich der Balanceakt zwischen Vereinheitlichung und Individualisierung bei der Kommunikation mit einzelnen Zielgruppen auch über die Auswahl der Instrumente bewerkstelligen.

Der hohe Zeitbedarf der Koordinationsbemühungen ist natürlich auch mit Kosten verbunden. Jedoch sind die Kosten und der resultierende Nutzen abzuwägen. Eine nicht integrierte Kommunikation mit ihren negativen Auswirkungen dürfte meines Erachtens höhere Kosten verursachen als die Zeitbudgets, welche die Mitarbeiter für Abstimmungsprozesse aufwenden müssen.

Nach Bruhn ist die Erfolgskontrolle ein zentraler Schwachpunkt der Integrierten Kommunikation, da sich ihre Ergebnisse nicht exakt bestimmen lassen. Sofern keine geeigneten Messmethoden gefunden werden, wird dies auch der zentrale Kritikpunkt an diesem Kommunikationskonzept bleiben.¹⁴⁸

Nach Abwägung von Pro und Contra dominieren jedoch die Vorteile. Die Integrierte Kommunikation ist insgesamt ein leistungsfähiges Kommunikationskonzept, welches bei einem hohen Komplexitätsgrad in der Kommunikation und

¹⁴⁶ Vgl. Kapitel 6.4 'Integration der Kommunikationsbotschaften' und vgl. Kapitel 6.6 Dokumentation der Kommunikationsregeln.

¹⁴⁷ Vgl. Kapitel 7.4 Gestaltungsfreiräume einer Integrierten Kommunikation.

¹⁴⁸ Vgl. Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S. 334.

starker Informationsüberlastung der Rezipienten unverzichtbar ist, um die gesetzten Kommunikationsziele auf effiziente Weise zu erreichen.¹⁴⁹

¹⁴⁹ Vgl. Bruhn, M., Integrierte Markenkommunikation, 2003, S. 329 ff.

Literaturverzeichnis

Becker, Jochen, [Marketing-Konzeption, 1998]:

Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, 6. Auflage, München: Vahlen, 1998.

Bruhn, Manfred (Hrsg.), [Handbuch Markenartikel, 1994]:

Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Band 2, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1994.

Bruhn, Manfred, [Kommunikationspolitik, 2003]:

Kommunikationspolitik, 2. Auflage, München: Vahlen, 2003.

Bruhn, Manfred, [Integrierte Markenkommunikation, 2003]:

Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation: Strategische Planung und operative Umsetzung, 3. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2003.

Bruhn, Manfred, [Denk- und Planungsansatz, 2003]:

Denk- und Planungsansatz der Integrierten Marketing-Kommunikation, in: Hermanns, A., Riedmüller, F. (Hrsg.), Sponsoring und Events im Sport: Von der Instrumental Betrachtung zur Kommunikationsplattform, 1. Auflage, München: Vahlen, 2003, S. 23-44.

Bruhn, Manfred, [Marketing Grundlagen, 2004]:

Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis, 7. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2004.

Bruhn, Manfred, [Begriffsabgrenzungen, 2004]:

Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken, in: Bruhn, M., (Hrsg.), Handbuch Markenführung: Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement, Band 1, 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2004, S. 3-49.

Bruhn, Manfred, [Planung Markenkommunikation, 2004]:

Planung einer Integrierten Markenkommunikation, in: Bruhn, M., (Hrsg.), Handbuch Markenführung: Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement, Band 2, 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2004, S. 1441-1465.

Bruhn, Manfred, [Marketingkommunikation, 2005]:

Unternehmens- und Marketingkommunikation: Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, 1. Auflage, München: Vahlen, 2005.

Esch, Franz-Rudolf / Redler, Jörn, [Durchsetzung Markenkommunikation, 2004]:

Durchsetzung einer Integrierten Markenkommunikation, in: Bruhn, M., (Hrsg.), Handbuch Markenführung: Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement, Band 2, 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2004, S. 1467-1489.

Esch, Franz-Rudolf, [Strategie und Technik, 2005]:

Strategie und Technik der Markenführung, 3. Auflage, München: Vahlen, 2005.

Esch, Franz-Rudolf, [Markenaufbau, 2005]:

Aufbau starker Marken durch integrierte Kommunikation, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2005, S. 707-745.

Esch, F.-R. / Herrmann, A. / Sattler, H., [Einführung Marketing, 2006]:

Marketing: Eine managementorientierte Einführung, 1. Auflage, München: Vahlen, 2006.

Hermanns, Arnold, [Sponsoring, 1997]:

Sponsoring: Grundlagen, Wirkungen, Management, Perspektiven, 2. Auflage, München: Vahlen, 1997.

Hermanns, A. / Marwitz, Chr. / Riedmüller, F., [Kombination von Sponsoring und Events, 2003]: Kombination von Sponsoring und Events im Sport: Authentische Marketing-Kommunikation bei differenzierten Zielgruppen, in: Hermanns, A. / Riedmüller, F. (Hrsg.), Sponsoring und Events im Sport: Von der Instrumental Betrachtung zur Kommunikationsplattform, 1. Auflage, München: Vahlen, 2003, S. 211-234.

Korndörfer, Wolfgang, [Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 1999]:
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Aufbau – Ablauf – Führung - Leitung, 12. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 1999.

Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm, [Marketing-Management, 1999]:
Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 9. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1999.

Kroeber-Riel, Werner / Weinberg, Peter, [Konsumentenverhalten, 2003]:
Konsumentenverhalten, 8. Auflage, München: Vahlen, 2003.

Kroeber-Riel, Werner / Esch, Franz-Rudolf, [Werbung, 2004]:
Strategie und Technik der Werbung: Verhaltenswissenschaftliche Ansätze, 6. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer, 2004.

Meffert, Heribert, [Marketing, 2000]:
Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2000.

Meffert, H. / Burmann, Chr. / Koers, M. (Hrsg.), [Markenmanagement, 2002]:
Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2002.

Meffert, H. / Burmann, Chr. / Koers, M. (Hrsg.) [Markenmanagement, 2005]:
Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2005.

Rossiter, John. R. / Percy, Larry, [Klassische Kommunikation, 2005]:

Aufbau und Pflege von Marken durch klassische Kommunikation, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), *Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*, 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2005, S. 631-646.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Hemdingen, 27.04.2007

Kai Ramcke