Bruhn/Boenigk
Integrierte Kommunikation

Basler Schriften zum Marketing

Band 6

Herausgegeben von

Prof. Dr. Manfred Bruhn

Manfred Bruhn / Michael Boenigk

Integrierte Kommunikation

Entwicklungsstand in Unternehmen

Prof. Dr. Manfred Bruhn/Dipl.-Kfm. Michael Boenigk
Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Unternehmensführung, am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum (WWZ) der Universität Basel, Petersgraben 51, CH-4051 Basel
Tel.: +41 (0) 61 267 3222
Fax +41 (0) 61 267 2838
Email Manfred.Bruhn@unibas.ch
<http://www.wwz.unibas.ch/marketing>

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Bruhn, Manfred:

Integrierte Kommunikation : Entwicklungsstand in Unternehmen

/ Manfred Bruhn/Michael Boenigk. - Wiesbaden : Gabler, 1999

(Basler Schriften zum Marketing ; Bd. 6)

ISBN 978-3-409-11590-2

ISBN 978-3-663-07885-2 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-07885-2

Alle Rechte vorbehalten

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1999

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1999

Lektorat: Barbara Roscher / Jutta Hinrichsen

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

<http://www.gabler.de>

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen. Dieses Buch ist deshalb auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

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

Vorwort

Ein abgestimmter Einsatz der Kommunikationsinstrumente im Sinne einer Integrierten Kommunikation ist seit geraumer Zeit Gegenstand der Kommunikationsforschung sowie eine in der Praxis verfolgte Zielsetzung. Bereits zum Anfang der siebziger Jahre setzten sich erste wissenschaftliche Beiträge mit der Fragestellung einer Verbindung einzelner Kommunikationsinstrumente auseinander. Auch in der Unternehmenspraxis und insbesondere in den Werbeagenturen wurde zu dieser Zeit erstmals der mögliche Nutzen einer Vernetzung der Kommunikationsinstrumente diskutiert. Eine intensivere wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Themengebiet der Integrierten Kommunikation begann sowohl in den angelsächsischen Ländern als auch im deutschsprachigen Raum zu Beginn der neunziger Jahre, ausgelöst durch die Veränderungen der Medien- und Kommunikationsmärkte sowie die daraus resultierenden abnehmenden Wirkungen einzelner Kommunikationskontakte.

Um den Stand der Integrierten Kommunikation in deutschen Unternehmen zu analysieren, wurde im September 1991 unter der wissenschaftlichen Leitung von Prof. Dr. Manfred Bruhn in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Kommunikationsverband BDW erstmals eine empirische Untersuchung durchgeführt. Die gleiche Untersuchung wurde im September 1998 in aktualisierter Form wiederholt, wobei neben einer Befragung von Unternehmen in Deutschland auch eine Erhebung in Schweizer Unternehmen stattfand.

Die vorliegenden Untersuchungsergebnisse zeigen in einem Längsschnittvergleich die Fortschritte bei der Entwicklung einer Integrierten Kommunikation in deutschen Unternehmen (Teil I) sowie den aktuellen Entwicklungsstand der Integrierten Kommunikation in Schweizer Unternehmen (Teil II). Darüber hinaus werden durch einen Querschnittsvergleich der empirischen Ergebnisse in Deutschland und in der Schweiz Unterschiede bezüglich des Einsatzes der Integrierten Kommunikation zwischen den Ländern offengelegt (Teil III).

Der Aufbau der einzelnen Teile folgt dabei einem identischen Muster. Ausgehend von einer Darstellung der Merkmale der empirischen Untersuchungen wird einleitend die Bedeutung einer Integrierten Kommunikation in Deutschland und in der Schweiz aufgezeigt. Darauf aufbauend erfolgt eine Analyse des Vorgehens der Unternehmen in den jeweiligen Ländern bei der Planung und Konzeption einer Integrierten Kommunikation. Im Fokus der Untersuchung steht die nachfolgende Ermittlung der Aktivitäten der Unternehmen im Rahmen der Umsetzung eines einheitlichen Unternehmens- bzw. Markenauftritts. Dem Managementprozeß folgend, gehen weitere Analysen näher auf die Erfolgskontrolle einer Integrierten Kommunikation ein. Anschließend werden die Zukunfts-

perspektiven einer Integrierten Kommunikation in Deutschland und in der Schweiz beleuchtet. Den Abschluß der einzelnen Teile bildet jeweils eine Zusammenfassung der zentralen Untersuchungsergebnisse.

Bei der Erstellung der Studie wurden wir in vielfältiger Form unterstützt. Einen besonderen Dank für die finanzielle Förderung dieses Projektes möchten wir an dieser Stelle Herrn Lutz E. Weidner vom Kommunikationsverband.de (Bonn) sowie Herrn Jost Wirz von der Wirz Partner Holding AG (Zürich) aussprechen. Weiterhin gilt unser Dank der Vielzahl von Unternehmen, die durch ihre Beteiligung an der empirischen Untersuchung die interessanten Studienergebnisse erst ermöglicht haben. Bedanken möchten wir uns darüber hinaus bei Herrn Dipl.-Kfm. Florian Siems vom Lehrstuhl für Marketing und Unternehmensführung der Universität Basel für die Unterstützung bei der Durchführung der multivariaten Analyseverfahren sowie Herrn cand. rer. pol. Rainer Burkhalter für die graphische Umsetzung der Schaubilder. Beiden gilt unser Dank darüber hinaus für die Mitarbeit bei der redaktionellen Fertigstellung der Studie.

Es würde uns freuen, wenn die Studie Impulse zu einer weiteren wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Themenbereich der Integrierten Kommunikation gibt sowie Beiträge zur erfolgreichen Gestaltung eines einheitlichen Unternehmens- sowie Markenauftritts in der Unternehmenspraxis leistet.

Basel

*Manfred Bruhn
Michael Boenigk*

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	VII

Teil I: Analyse der Untersuchungsergebnisse in Deutschland..... 1

1. Notwendigkeit einer Integrierten Kommunikation 3

1.1 Rahmenbedingungen der Kommunikationsarbeit.....	3
1.2 Beurteilung der Integrierten Kommunikation durch Unternehmen	4
1.2.1 Ziele der empirischen Untersuchung	4
1.2.2 Merkmale der empirischen Untersuchung	4
1.2.3 Firmendemographische Merkmale der Unternehmen.....	6

2. Bedeutung einer Integrierten Kommunikation 11

2.1 Verständnis und Einsatz einer Integrierten Kommunikation	11
2.1.1 Interpretation des Begriffes der Integrierten Kommunikation	11
2.1.2 Zeitraum und Bedeutung des Einsatzes einer Integrierten Kommunikation.....	12
2.1.3 Einflüsse des Einsatzzeitraums auf die Umsetzungsprobleme der Integrierten Kommunikation.....	13
2.2 Beweggründe des Einsatzes einer Integrierten Kommunikation	13
2.2.1 Ursachen des Einsatzes einer Integrierten Kommunikation	14
2.2.2 Einsatzursachen der Integrierten Kommunikation in verschiedenen Branchensektoren.....	15
2.3 Zielsetzungen einer Integrierten Kommunikation	16
2.3.1 Zielsetzungen des Einsatzes einer Integrierten Kommunikation	17

2.3.2	Zielsetzungen der Integrierten Kommunikation in verschiedenen Branchensektoren.....	19
2.3.3	Einflüsse des Einsatzzeitraums auf die Ziele einer Integrierten Kommunikation.....	20
2.3.4	Einflüsse der Beweggründe auf die Ziele einer Integrierten Kommunikation.....	20
2.3.5	Einflüsse der Planungsverantwortung auf die Ziele einer Integrierten Kommunikation.....	21
2.3.6	Zusammenhänge zwischen den Zielen einer Integrierten Kommunikation und dem Instrumenteeinsatz	22
2.4	Erfordernis einer Integrierten Kommunikation.....	23
2.4.1	Einsicht der Mitarbeiter in die Notwendigkeit einer Integrierten Kommunikation.....	23
2.4.2	Einsicht in die Notwendigkeit einer Integrierten Kommunikation in verschiedenen Branchensektoren.....	24
2.4.3	Einflüsse der Kommunikationsziele auf die Einsicht in die Notwendigkeit einer Integrierten Kommunikation	25
2.4.4	Einflüsse der Mitarbeiterinformation auf die Einsicht in die Notwendigkeit einer Integrierten Kommunikation	26
2.4.5	Einflüsse der Einbindung der Mitarbeiter auf die Einsicht in die Notwendigkeit einer Integrierten Kommunikation	26
2.4.6	Zusammenhänge zwischen den Konzeptmerkmalen und der Einsicht in die Notwendigkeit einer Integrierten Kommunikation	26
3.	Planung einer Integrierten Kommunikation	27
3.1	Planungsverantwortung und Organisation einer Integrierten Kommunikation	27
3.1.1	Planungsverantwortung einer Integrierten Kommunikation	27
3.1.2	Einflüsse der Planungsverantwortung auf die Auswahl der Kommunikationsinstrumente.....	30
3.1.3	Organisatorische Verankerung der Planung einer Integrierten Kommunikation	30
3.1.4	Einflüsse der organisatorischen Verankerung auf die Umsetzungsprobleme einer Integrierten Kommunikation	31
3.1.5	Verabschiedung der Planung einer Integrierten Kommunikation	32

3.1.6	Zusammenhänge zwischen der organisatorischen Verankerung der Planung und der Bereitschaft zur Zusammenarbeit	32
3.2	Problemstellungen einer dezentralen Planungsverantwortung	33
3.2.1	Inhalte der Probleme einer dezentralen Planungsverantwortung	33
3.2.2	Ursachen der Probleme einer dezentralen Planungsverantwortung	34
3.2.3	Einflüsse der Planungsverantwortung auf das Entstehen von Planungsproblemen.....	36
4.	Strategisches Konzept einer Integrierten Kommunikation.....	38
4.1	Existenz und Entwicklung eines strategischen Konzeptes Integrierter Kommunikation	38
4.1.1	Einsatz eines strategischen Konzeptes Integrierter Kommunikation	38
4.1.2	Unternehmensinterne Verantwortung für die Konzeption einer Integrierten Kommunikation.....	41
4.1.3	Beteiligung externer Institutionen an der Konzeption einer Integrierten Kommunikation.....	42
4.1.4	Kompetenz externer Institutionen im Rahmen der Konzeption einer Integrierten Kommunikation	44
4.2	Inhalte eines strategischen Konzeptes Integrierter Kommunikation	45
4.2.1	Merkmale der Konzepte Integrierter Kommunikation.....	46
4.2.2	Zusammenhänge zwischen den Konzeptmerkmalen und der Beteiligung externer Institutionen	49
4.2.3	Zusammenhänge zwischen den Konzeptmerkmalen und den Gefahren einer Integrierten Kommunikation	50
4.2.4	Zielgruppen innerhalb der Konzepte Integrierter Kommunikation	50
4.2.5	Zusammenhänge zwischen der Zielgruppenauswahl und der konzeptionellen Verantwortung im Unternehmen.....	52
4.2.6	Zusammenhänge zwischen der Zielgruppenauswahl und der Beteiligung externer Institutionen	53
4.2.7	Information der Mitarbeiter über das Konzept der Integrierten Kommunikation	53
4.2.8	Zusammenhänge zwischen dem Informationsgrad der Mitarbeiter und der konzeptionellen Verantwortung.....	54

5. Umsetzung einer Integrierten Kommunikation	55
5.1 Verantwortung und Bereitschaft zur Umsetzung einer Integrierten Kommunikation.....	55
5.1.1 Unternehmensinterne Verantwortung für die Umsetzung einer Integrierten Kommunikation.....	55
5.1.2 Bedeutung externer Institutionen bei der Umsetzung einer Integrierten Kommunikation	58
5.1.3 Formen der Umsetzung einer Integrierten Kommunikation	59
5.1.4 Bereitschaft zur Zusammenarbeit im Rahmen der Umsetzung einer Integrierten Kommunikation	59
5.1.5 Einflüsse der konzeptionellen Verantwortung auf die Bereitschaft zur Zusammenarbeit	60
5.2 Einsatz der Kommunikationsinstrumente und Budgetierung einer Integrierten Kommunikation.....	62
5.2.1 Einbeziehung von Instrumenten in die Integrierte Kommunikation	63
5.2.2 Einbeziehung von Instrumenten in unterschiedlichen Branchensektoren	64
5.2.3 Bedeutung der Kommunikationsinstrumente im Rahmen einer Integrierten Kommunikation.....	66
5.2.4 Strategische und taktische Aufgaben der Kommunikationsinstrumente.....	67
5.2.5 Beziehungen zwischen den Kommunikationsinstrumenten.....	70
5.2.6 Typen von Kommunikationsinstrumenten.....	70
5.2.7 Integrationsfähigkeit der Kommunikationsinstrumente.....	73
5.2.8 Verteilung der Kommunikationsbudgets	75
5.3 Formen einer Integrierten Kommunikation	76
5.3.1 Einsatz der verschiedenen Integrationsformen	76
5.3.2 Zusammenhänge zwischen der Verantwortungszuordnung und der Verwendung der Integrationsformen.....	77
5.3.3 Wirkungen der Konzeption einer Integrierten Kommunikation auf die Verwendung der Integrationsformen.....	78
5.4 Barrieren der Umsetzung einer Integrierten Kommunikation.....	78
5.4.1 Barrieren einer Integrierten Kommunikation.....	79

5.4.2	Einflüsse der unternehmensinternen Verantwortungszuordnung auf die Barrieren einer Integrierten Kommunikation	80
5.4.3	Einflüsse der Mitarbeiterinformation auf die Barrieren einer Integrierten Kommunikation.....	82
5.4.4	Zusammenhänge zwischen der Einbindung externer Institutionen und den Barrieren einer Integrierten Kommunikation.....	83
5.4.5	Einflüsse der Form der Umsetzung einer Integrierten Kommunikation auf die Barrieren.....	83
5.4.6	Maßnahmen zum Abbau der Umsetzungsbarrieren.....	84
6.	Erfolgskontrolle einer Integrierten Kommunikation	87
6.1	Verfahren zur Erfolgskontrolle einer Integrierten Kommunikation	87
6.1.1	Durchführung einer Erfolgskontrolle der Integrierten Kommunikation.....	87
6.1.2	Zusammenhänge zwischen der Instrumenteauswahl und der Durchführung einer Erfolgskontrolle.....	88
6.1.3	Zusammenhänge zwischen der Erfolgskontrolle und der Ergebnisbeurteilung einer Integrierten Kommunikation	88
6.1.4	Verfahren der Erfolgskontrolle einer Integrierten Kommunikation	89
6.1.5	Zusammenhänge zwischen den Kontrollverfahren und den eingesetzten Kommunikationsinstrumenten	91
6.2	Verantwortung für die Erfolgskontrolle einer Integrierten Kommunikation	91
6.2.1	Einbindung von Abteilungen in die Erfolgskontrolle	92
6.2.2	Zusammenhänge zwischen der Kontrollverantwortung und den eingesetzten Verfahren der Erfolgskontrolle.....	92
7.	Zukunftsperspektiven einer Integrierten Kommunikation.....	93
7.1	Stand und zukünftige Bedeutung einer Integrierten Kommunikation	93
7.1.1	Aktueller Stand der Integrierten Kommunikation	93
7.1.2	Einflüsse des Entwicklungsstandes der Integrierten Kommunikation auf den finanziellen Erfolg der Unternehmen	95
7.1.3	Einflüsse der Verantwortungszuordnung auf den Stand der Integrierten Kommunikation	95

7.1.4	Einflüsse der Kompetenz externer Berater auf den Stand der Integrierten Kommunikation	95
7.1.5	Beurteilung des bisherigen Erfolges der Integrierten Kommunikation	96
7.1.6	Einflüsse der Abstimmung der Instrumente auf den Erfolg der Integrierten Kommunikation	97
7.1.7	Zukünftige Bedeutung der Integrierten Kommunikation als Erfolgsfaktor	97
7.2	Gefahren einer Integrierten Kommunikation	98
7.2.1	Einschätzung potentieller Gefahren einer Integrierten Kommunikation	99
7.2.2	Auswirkungen der Probleme einer Integrierten Kommunikation auf die Einschätzung potentieller Gefahren	101
8.	Zusammenfassung der Ergebnisse und Entwicklungstendenzen	102
 Teil II: Analyse der Untersuchungsergebnisse in der Schweiz.....		
105		
1.	Beurteilung der Integrierten Kommunikation durch Unternehmen	107
1.1	Ziele der empirischen Untersuchung	107
1.2	Merkmale der empirischen Untersuchung	107
1.3	Firmendemographische Merkmale der Unternehmen.....	109
1.3.1	Verteilung der Untersuchungsstichprobe auf Branchensektoren	109
1.3.2	Finanzielle Entwicklung der Unternehmen	110
1.3.3	Zahl der Mitarbeiter je Unternehmen und in den Marketing- bzw. Kommunikationsabteilungen	112
2.	Bedeutung einer Integrierten Kommunikation.....	114
2.1	Verständnis und Einsatz einer Integrierten Kommunikation	114
2.1.1	Interpretation des Begriffes der Integrierten Kommunikation	114
2.1.2	Zeitraum und Bedeutung des Einsatzes einer Integrierten Kommunikation.....	115

2.1.3	Zusammenhänge zwischen dem Einsatzzeitraum und dem Erfolg sowie den Zielsetzungen einer Integrierten Kommunikation	116
2.1.4	Einflüsse des Einsatzzeitraums auf die Umsetzungsprobleme der Integrierten Kommunikation.....	116
2.2	Beweggründe des Einsatzes einer Integrierten Kommunikation	117
2.2.1	Ursachen des Einsatzes einer Integrierten Kommunikation	118
2.2.2	Einsatzursachen der Integrierten Kommunikation in verschiedenen Branchensektoren.....	119
2.3	Zielsetzungen einer Integrierten Kommunikation	121
2.3.1	Zielsetzungen des Einsatzes einer Integrierten Kommunikation	121
2.3.2	Zielsetzungen der Integrierten Kommunikation in verschiedenen Branchensektoren.....	122
2.3.3	Zusammenhänge zwischen den Zielen und Beweggründen einer Integrierten Kommunikation.....	125
2.3.4	Zusammenhänge zwischen den Zielen einer Integrierten Kommunikation und der Planungsverantwortung	126
2.3.5	Zusammenhänge zwischen den Zielen einer Integrierten Kommunikation und dem Instrumenteeinsatz	127
2.4	Erfordernis einer Integrierten Kommunikation.....	127
2.4.1	Einsicht der Mitarbeiter in die Notwendigkeit einer Integrierten Kommunikation	128
2.4.2	Einsicht in die Notwendigkeit einer Integrierten Kommunikation in verschiedenen Branchensektoren.....	129
2.4.3	Einflüsse der Kommunikationsziele auf die Einsicht in die Notwendigkeit einer Integrierten Kommunikation	129
2.4.4	Einflüsse der Mitarbeiterinformation auf die Einsicht in die Notwendigkeit einer Integrierten Kommunikation	129
2.4.5	Einflüsse der Einbindung der Mitarbeiter auf die Einsicht in die Notwendigkeit einer Integrierten Kommunikation	130
2.4.6	Zusammenhänge zwischen den Konzeptmerkmalen und der Einsicht in die Notwendigkeit einer Integrierten Kommunikation	130

3. Planung einer Integrierten Kommunikation	131
3.1 Planungsverantwortung und Organisation einer Integrierten Kommunikation	131
3.1.1 Planungsverantwortung einer Integrierten Kommunikation	131
3.1.2 Einflüsse der Planungsverantwortung auf die Auswahl der Kommunikationsinstrumente.....	133
3.1.3 Organisatorische Verankerung der Planung einer Integrierten Kommunikation.....	133
3.1.4 Verabschiedung der Planung einer Integrierten Kommunikation	134
3.1.5 Zusammenhänge zwischen der organisatorischen Verankerung bzw. Verabschiedung der Planung und der Bereitschaft zur Zusammenarbeit	135
3.2 Problemstellungen einer dezentralen Planungsverantwortung	135
3.2.1 Inhalte der Probleme einer dezentralen Planungsverantwortung	136
3.2.2 Ursachen der Probleme einer dezentralen Planungsverantwortung	136
3.2.3 Einflüsse der Planungsverantwortung auf das Entstehen von Planungsproblemen.....	138
4. Strategisches Konzept einer Integrierten Kommunikation.....	139
4.1 Existenz und Entwicklung eines strategischen Konzeptes Integrierter Kommunikation	139
4.1.1 Einsatz eines strategischen Konzeptes Integrierter Kommunikation	139
4.1.2 Wirkungen der Einsatzdauer einer Integrierten Kommunikation auf die Verwendung einer strategischen Konzeption	141
4.1.3 Unternehmensinterne Verantwortung für die Konzeption einer Integrierten Kommunikation.....	142
4.1.4 Beteiligung externer Institutionen an Konzeption einer Integrierten Kommunikation	143
4.1.5 Kompetenz externer Institutionen im Rahmen der Konzeption einer Integrierten Kommunikation	144
4.2 Inhalte eines strategischen Konzeptes Integrierter Kommunikation	145
4.2.1 Merkmale der Konzepte Integrierter Kommunikation.....	145

4.2.2	Zusammenhänge zwischen den Konzeptmerkmalen und den Gefahren einer Integrierten Kommunikation	147
4.2.3	Zielgruppen innerhalb der Konzepte Integrierter Kommunikation	147
4.2.4	Zusammenhänge zwischen der Zielgruppenauswahl und der konzeptionellen Verantwortung im Unternehmen.....	147
4.2.5	Information der Mitarbeiter über das Konzept der Integrierten Kommunikation	149
4.2.6	Zusammenhänge zwischen dem Informationsgrad der Mitarbeiter und der konzeptionellen Verantwortung.....	150
5.	Umsetzung einer Integrierten Kommunikation	151
5.1	Verantwortung und Bereitschaft zur Umsetzung einer Integrierten Kommunikation.....	151
5.1.1	Unternehmensinterne Verantwortung für die Umsetzung einer Integrierten Kommunikation.....	151
5.1.2	Bedeutung externer Institutionen bei der Umsetzung einer Integrierten Kommunikation.....	152
5.1.3	Formen der Umsetzung einer Integrierten Kommunikation	154
5.1.4	Bereitschaft zur Zusammenarbeit im Rahmen der Umsetzung einer Integrierten Kommunikation	154
5.1.5	Einflüsse der konzeptionellen Verantwortung auf die Bereitschaft zur Zusammenarbeit	155
5.2	Einsatz der Kommunikationsinstrumente und Budgetierung einer Integrierten Kommunikation.....	156
5.2.1	Einbeziehung von Instrumenten in die Integrierte Kommunikation	157
5.2.2	Einbeziehung von Instrumenten in unterschiedlichen Branchensektoren	158
5.2.3	Bedeutung der Kommunikationsinstrumente im Rahmen einer Integrierten Kommunikation.....	159
5.2.4	Strategische und taktische Aufgaben der Kommunikationsinstrumente.....	161
5.2.5	Beziehungen zwischen den Kommunikationsinstrumenten.....	162
5.2.6	Typen von Kommunikationsinstrumenten.....	163
5.2.7	Integrationsfähigkeit der Kommunikationsinstrumente.....	165
5.2.8	Verteilung der Kommunikationsbudgets	165

5.3	Formen einer Integrierten Kommunikation	167
5.3.1	Einsatz der verschiedenen Integrationsformen	168
5.3.2	Wirkungen des Einsatzzeitraums einer Integrierten Kommunikation auf die Verwendung der Integrationsformen.....	168
5.3.3	Zusammenhänge zwischen der Verantwortungszuordnung und der Verwendung der Integrationsformen.....	169
5.3.4	Wirkungen der Konzeption einer Integrierten Kommunikation auf die Verwendung der Integrationsformen.....	169
5.3.5	Wirkungen der Erfolgskontrolle einer Integrierten Kommunikation auf die Verwendung der Integrationsformen.....	170
5.4	Barrieren der Umsetzung einer Integrierten Kommunikation.....	170
5.4.1	Barrieren einer Integrierten Kommunikation.....	171
5.4.2	Einflüsse der unternehmensinternen Verantwortungszuordnung auf die Barrieren einer Integrierten Kommunikation	172
5.4.3	Einflüsse der Mitarbeiterinformation auf die Barrieren einer Integrierten Kommunikation.....	173
5.4.4	Zusammenhänge zwischen der Einbindung externer Institutionen und den Barrieren einer Integrierten Kommunikation	174
5.4.5	Einflüsse der Form der Umsetzung einer Integrierten Kommunikation auf die Barrieren	174
5.4.6	Maßnahmen zum Abbau der Umsetzungsbarrieren.....	175
6.	Erfolgskontrolle einer Integrierten Kommunikation	178
6.1	Verfahren zur Erfolgskontrolle einer Integrierten Kommunikation	178
6.1.1	Durchführung einer Erfolgskontrolle der Integrierten Kommunikation	178
6.1.2	Einflüsse der Instrumenteauswahl auf die Durchführung einer Erfolgskontrolle	179
6.1.3	Zusammenhänge zwischen der Erfolgskontrolle und der Ergebnisbeurteilung einer Integrierten Kommunikation	179

6.1.4	Verfahren der Erfolgskontrolle einer Integrierten Kommunikation	179
6.1.5	Zusammenhänge zwischen den Kontrollverfahren und der Einsicht in die Notwendigkeit einer Integrierten Kommunikation	181
6.2	Verantwortung für die Erfolgskontrolle einer Integrierten Kommunikation	181
7.	Zukunftsperspektiven einer Integrierten Kommunikation.....	183
7.1	Stand und zukünftige Bedeutung einer Integrierten Kommunikation	183
7.1.1	Aktueller Stand der Integrierten Kommunikation	183
7.1.2	Einflüsse der Verantwortungszuordnung auf den Stand der Integrierten Kommunikation	185
7.1.3	Einflüsse der Kompetenz externer Berater auf den Stand der Integrierten Kommunikation	185
7.1.4	Beurteilung des bisherigen Erfolges der Integrierten Kommunikation	185
7.1.5	Zusammenhänge zwischen den Konzeptmerkmalen und dem Erfolg der Integrierten Kommunikation	186
7.1.6	Einflüsse der Abstimmung der Instrumente auf den Erfolg der Integrierten Kommunikation	187
7.1.7	Zukünftige Bedeutung der Integrierten Kommunikation als Erfolgsfaktor	187
7.2	Gefahren einer Integrierten Kommunikation.....	188
7.2.1	Einschätzung potentieller Gefahren einer Integrierten Kommunikation	189
7.2.2	Zusammenhänge zwischen den Problemen einer Integrierten Kommunikation und der Einschätzung potentieller Gefahren	190
8.	Zusammenfassung der Ergebnisse und Entwicklungstendenzen	191

Teil III: Vergleich der Untersuchungsergebnisse in der Schweiz mit den Resultaten in Deutschland	195
1. Vergleich der Merkmale der empirischen Untersuchungen	197
1.1 Verteilung der Untersuchungsstichprobe auf Branchensektoren	197
1.2 Finanzielle Entwicklung der Unternehmen.....	198
1.3 Zahl der Mitarbeiter je Unternehmen und in den Marketing- bzw. Kommunikationsabteilungen	200
2. Bedeutung einer Integrierten Kommunikation	201
2.1 Zeitraum und Bedeutung des Einsatzes einer Integrierten Kommunikation	201
2.2 Ursachen des Einsatzes einer Integrierten Kommunikation	202
2.3 Zielsetzungen des Einsatzes einer Integrierten Kommunikation	204
2.4 Erfordernis einer Integrierten Kommunikation.....	205
3. Planung einer Integrierten Kommunikation	206
3.1 Planungsverantwortung der Integrierten Kommunikation.....	206
3.2 Organisatorische Verankerung und Verabschiedung der Planung einer Integrierten Kommunikation.....	206
3.3 Inhalte und Ursachen der Probleme einer dezentralen Planungsverantwortung	209
4. Strategisches Konzept einer Integrierten Kommunikation.....	212
4.1 Einsatz eines strategischen Konzeptes Integrierter Kommunikation	212
4.2 Verantwortung für die Konzeption einer Integrierten Kommunikation	214
4.3 Merkmale der Konzepte Integrierter Kommunikation.....	217
4.4 Zielgruppen innerhalb der Konzepte Integrierter Kommunikation	220
4.5 Information der Mitarbeiter über das Konzept der Integrierten Kommunikation	221

5. Umsetzung einer Integrierten Kommunikation	222
5.1 Verantwortung für die Umsetzung einer Integrierten Kommunikation	222
5.2 Umsetzungsformen und Bereitschaft zur Zusammenarbeit	223
5.3 Einbeziehung von Instrumenten in die Integrierte Kommunikation	225
5.4 Bedeutung und Aufgaben der Kommunikationsinstrumente	226
5.5 Beziehungen und Integrationsfähigkeit der Kommunikationsinstrumente	227
5.6 Formen der Integration und Verteilung der Kommunikationsbudgets	229
5.7 Barrieren gegenüber einer Integrierten Kommunikation und Maßnahmen zu deren Abbau	230
6. Erfolgskontrolle einer Integrierten Kommunikation	232
6.1 Verfahren der Erfolgskontrolle	232
6.2 Verantwortung für die Erfolgskontrolle.....	232
7. Zukunftsperspektiven einer Integrierten Kommunikation.....	233
7.1 Aktueller Stand der Integrierten Kommunikation.....	233
7.2 Bisherige Erfolge und zukünftige Bedeutung der Integrierten Kommunikation	234
7.3 Gefahren einer Integrierten Kommunikation	236
8. Zusammenfassung der Ergebnisse	238
 Literaturverzeichnis	 241
Anhang A: Fragebogen und Häufigkeitsauswertungen Deutschland	243
Anhang B: Fragebogen und Häufigkeitsauswertungen Schweiz.....	267