Zeitschrift: Studies in Communication Sciences : journal of the Swiss Association of Communication and Media Research

Herausgeber: Swiss Association of Communication and Media Research; Università della Svizzera italiana, Faculty of Communication Sciences

Band: 7 (2007)

Heft: 2

Artikel: Prozessorientierte Organisationsgestaltung für die integrierte Kommunikation von Unternehmen

Autor: Bruhn, Manfred / Ahlers, Grit Mareike

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-791085

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 10.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Studies in Communication Sciences 7/2 (2007) 199–226

Manfred Bruhn* & Grit Mareike Ahlers**

PROZESSORIENTIERTE ORGANISATIONS-GESTALTUNG FÜR DIE INTEGRIERTE KOMMUNIKATION VON UNTERNEHMEN

The necessity of an integrated marketing communications (IMC) management, i.e. coordinating a company's internal and external communication instruments in form, content and time, is by now widely approved in the scientific world as well as in practice. Nevertheless, its implementation often proves to be difficult and frequently fails due to internal organizational barriers (e.g. separation of departments involved in the communication process, lack of responsibility for IMC), which so far have not been solved by a widely accepted form of organization. Against the background of this situation, the article deals with the development of a process orientated form of organization for IMC. Following the procedure of process management, the processes of IMC are made transparent and the responsible organizational units are identified. Starting from this, the need to coordinate the different processes is substantiated and provides a basis to develop adequate coordination methods.

Keywords: integrated communication, communication management, organization, process orientated organization, corporate communication.

* Universtität Basel, manfred.bruhn@unibas.ch
** Free lance researcher, mareike.ahlers@gmx.net

1. Organisation als zentraler Problembereich der Integrierten Kommunikation

Dynamische Entwicklungen im unternehmensexternen und -internen Kommunikationsumfeld (Zunahme der Anzahl Kommunikationstreibender, Atomisierung der Medien, Informationsüberlastung, Reaktanzen gegenüber werblicher Kommunikation u.v.m.) haben in den letzten Jahren zu einem Umdenken in Wissenschaft und -praxis hinsichtlich der Planung und Umsetzung von Kommunikationsstrategien geführt: Nicht länger fokussieren sich Unternehmen auf die Optimierung des Einsatzes einzelner Kommunikationsinstrumente, sondern immer häufiger geht es um die Wertsteigerung der Kommunikation durch den integrierten Einsatz unterschiedlicher Instrumente (z.B. Schultz, Tannenbaum & Lauterborn 1995; Bruhn 2006; Esch 2006). Als zentrales Ziel einer *Integrierten Kommunikation für Unternehmen* wird auf diese Weise die Realisierung eines einheitlichen Erscheinungsbildes des Bezugsobjektes der Kommunikation (z.B. einer bestimmten Marke oder des Gesamtunternehmens) angestrebt und damit in Verbindung eine Verstärkung der Kommunikationswirkung, die Differenzierung von der Konkurrenz und der Aufbau von Lerneffekten bei den Zielgruppen sowie letztlich die Erzielung ökonomischer Wirkungen, um nur einige bedeutsame Ziele hervorzuheben.

Einhergehend mit der zunehmenden Bedeutung, die eine Integrierte Kommunikation für den Kommunikationserfolg erlangt hat, wurde die Thematik in den vergangenen Jahren aus unterschiedlichen Perspektiven näher beleuchtet. So widmen sich diverse Autoren konzeptionellen und inhaltlichen Fragestellungen einer integrierten Kommunikationsarbeit, wie etwa der Entwicklung entsprechender Planungsprozesse (z.B. Schultz, Tannenbaum & Lauterborn 1995: 54 ff.; Duncan & Moriarty 1997: 148 ff.; Bruhn 2006: 147 ff.), der theoretischen Fundierung und Wirkungsweise Integrierter Kommunikation (z.B. Esch 2006), der Integration einzelner Kommunikationsinstrumente in den Kommunikationsmix (z.B. für das Internet Barker & Angelopulo 2004) sowie in jüngster Zeit auch der Erfolgskontrolle (z.B. Stumpf 2005). Ebenso werden ausgewählte personelle (z.B. integrationsorientierte Mitarbeiteranreizsysteme, Boenigk 2001) und informatorische Aspekte (z.B. Einsatz neuer Medien zur Unterstützung der Integrierten Kommunikation, Peltier, Schibrowsky & Schultz 2003) behandelt. Noch in ihrem Anfangsstadium befindet sich

hingegen die *organisatorische Umsetzung der Integrierten Kommunikation.* Zwar besteht weitgehend Einigkeit über die Bedeutung der organisatorischen Gestaltung für den Erfolg der Integrierten Kommunikation (z.B. van Riel 1995: 142; Gronstedt 1996: 27; Wightman 1999: 19; Cornelissen & Thorpe 2001: 415; Pettegrew 2000/2001: 34) und es ist weithin anerkannt, dass eine «optimale» Organisationsstruktur der Kommunikation für eine erfolgreiche Integration der Kommunikation zwingend notwendig ist; ein systematischer Organisationsansatz liegt bisher jedoch nicht vor. Da der Organisation grundsätzlich die Aufgabe der Sicherstellung der unternehmerischen Zweckerfüllung zukommt (Schreyögg 2003: 5 ff.), wirken sich Mängel in der organisatorischen Gestaltung jedoch unmittelbar kritisch auf die Realisierung spezifischer Unternehmens- und auch Kommunikationsziele aus. Sowohl aus wissenschaftlicher wie auch aus praxisorientierter Perspektive ergibt sich im Hinblick auf die Organisation der Integrierten Kommunikation somit wesentlicher Forschungsbedarf, der den Ausgangspunkt für den vorliegenden Beitrag bildet.

Im weiteren Vorgehen werden zu diesem Zweck zunächst empirische Befunde zur Organisationsproblematik der Integrierten Kommunikation zusammengefasst sowie bisherige Organisationsansätze für ein integriertes Kommunikationsmanagement erläutert und gewürdigt. Die in diesem Zusammenhang festzustellenden Defizite leiten über zu der Notwendigkeit, zunächst den Koordinationsbedarf in der integrierten Kommunikationsarbeit zu spezifizieren, um darauf aufbauend adäquate Organisationsmassnahmen zu entwickeln, die die Einheitlichkeit in der Kommunikation sicherzustellen vermögen. Methodisch unterstützt wird dieses Vorgehen durch eine prozessorientierte Betrachtung, indem die zentralen Prozesse der Integrierten Kommunikation, die an ihnen beteiligten Organisationseinheiten sowie der interprozessuale Koordinationsbedarf identifiziert werden.

1.1. Empirische Befunde zur Organisationsproblematik der Integrierten Kommunikation

Bereits seit Beginn der 1990er Jahre wird das Organisationsproblem der Integrierten Kommunikation in der Literatur thematisiert und in empirischen Studien näher analysiert. Dabei handelt es sich sowohl um quantitative

Unternehmensbefragungen zur Integrierten Kommunikation, die die organisatorische Umsetzung in der Regel als Teilaspekt erheben sowie um qualitative Studien in Form von Experteninterviews und Case Studies. Organisatorische Barrieren einer integrierten Kommunikationsarbeit sind folglich umfassend dokumentiert, häufig jedoch ohne eine erkennbare Systematik wiedergegeben. Eine solche Systematik wird in diesem Beitrag durch die Strukturdimensionen Spezialisierung, Koordination, Konfiguration, Entscheidungsdelegation und Formalisierung erreicht, die

Tabelle 1: Organisatorische Barrieren der Integrierten Kommunikation

Organisatorische Strukturdimension	*Barrieren der Integrierten Kommunikation*
Spezialisierung (Arbeitsteilung)	– Aufteilung der Kommunikationsaufgaben auf zu viele Abteilungen – Trennung der an der Integrierten Kommunikation beteiligten Mitarbeiter – Dezentrale Planungsverantwortung für die Integrierte Kommunikation – Fehlen einer für die Integrierte Kommunikation zuständigen Instanz – Divisionale und regionale Organisationsstrukturen
Koordination	– Fehlende bzw. mangelhafte abteilungsübergreifende Abstimmungsprozesse – Bildung von Subkulturen in Kommunikationsabteilungen sowie ein stark ausgeprägtes Abteilungsdenken mit der Folge einer mangelnden Bereitschaft zur abteilungsübergreifenden Abstimmung
Konfiguration (Leitungssystem)	– Hohe vertikale Spanne bzw. tiefe Hierarchien in der Integrierten Kommunikationsarbeit – Keine Verankerung der Integrierten Kommunikation auf Führungsebenen
Entscheidungsdelegation (Kompetenzverteilung)	– Entscheidungsdezentralisation in der Integrierten Kommunikation
Formalisierung	– Mangelhafter Einsatz inhaltlicher Richtlinien für die Integrierte Kommunikation – Mangel an formalisierten Informationsprozessen – Mangel an Abstimmungsregeln

klassischerweise zur Beschreibung von Organisationsstrukturen herangezogen werden (z.B. Kieser & Walgenbach 2003: 77 ff.). Tabelle 1 gibt eine entsprechende Einteilung der organisatorischen Barrieren der Integrierten Kommunikation wieder (vgl. zu den einzelnen Barrieren die bei ihrer Erläuterung im folgenden Abschnitt genannten Quellen).

Von grösster Bedeutung für die Integrierte Kommunikation sind solche Barrieren, die sich den Dimensionen *Spezialisierung* und Koordination zuordnen lassen. So verweisen unterschiedliche Studien auf die Problematik der Aufteilung von Kommunikationsaufgaben auf (zu) viele Abteilungen und infolgedessen die Trennung der an der Integrierten Kommunikation beteiligten Mitarbeiter (z.B. Angerer & Essinger 2001: 49; Bruhn 2006b: 406). Zwar ist unbestritten, dass bei der Entwicklung erfolgreicher Kommunikationsprogramme Spezialisten gefragt sind und die Zerlegung von Kommunikationsaufgaben mit einem Effizienzvorteil verbunden ist; arbeiten Kommunikationsexperten jedoch allzu unabhängig voneinander und verlieren sie die übergeordnete kommunikative Problemstellung aus den Augen, ergeben sich dysfunktionale Wirkungen für die Einheitlichkeit der Kommunikation. Zusätzlich verstärkt wird dieses Problem in divisionalen und regionalen Organisationsstrukturen, die eine divisionen- bzw. regionenübergreifend einheitliche Kommunikation behindern. In diesem Zusammenhang ist auch das Problem einer dezentralen Planungsverantwortung für die Integrierte Kommunikation zu sehen. So ist die Einbindung der Kommunikationsfachabteilungen in die Planung der Integrierten Kommunikation vor dem Hintergrund der Förderung des Integrationsverständnisses im Unternehmen zwar positiv zu bewerten, bei unpräziser Verantwortungszuweisung provoziert sie jedoch Probleme in der abteilungsübergreifenden Abstimmung, Kooperation und Information. Zusätzlich verstärkt wird dieses Problem in vielen Unternehmen durch das Fehlen einer zentralen Instanz, die die Verantwortung für die Integration übernimmt.

Spezialisierung in der Kommunikationsarbeit ist nicht per se als negativ zu bewerten, solange es Unternehmen im Zuge der *Koordination* gelingt, die nachteiligen Folgen der Arbeitsteilung zu beheben. Wie unterschiedliche Studien belegen, finden sich in der Unternehmenspraxis diesbezüglich allerdings eine Vielzahl von Hindernissen (z.B. Angerer & Essinger 2001: 49; Hölscher Market Research Consultant 2003; Bruhn

2006b: 406). So sind in Unternehmen in aller Regel vertikale Kommunikationsinfrastrukturen institutionalisiert, die horizontale Kommunikation wird jedoch vernachlässigt bzw. beschränkt sich weitgehend auf die Kommunikation innerhalb operativer Einheiten oder auf Ebene der Unternehmensleitung (z.B. Schultz 1993; Duncan & Moriarty 1997: 29; Percy 1997: 174; Pickton & Hartley 1998: 453; Kirchner 2001: 260). Fehlende bzw. mangelhafte Abstimmungsprozesse und Informationsflüsse zwischen Kommunikationsabteilungen wirken sich jedoch stark kontraproduktiv auf die Integrationsarbeit aus. Nicht selten sind in diesem Zusammenhang unternehmenskulturelle Fragestellungen von Bedeutung, wenn die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit durch ein allzu ausgeprägtes Bereichs- und Abteilungsdenken der Mitarbeiter sowie stark ausgebildete Subkulturen in Kommunikationsfachabteilungen behindert wird. «Grabenkämpfe» zwischen einzelnen Abteilungen, die durch Auseinandersetzungen um die Verteilung von Kommunikationsbudgets und persönliche Machtkämpfe geschürt werden, können die Folge sein und in einem Mangel an Bereitschaft zur abteilungsübergreifenden Kooperation und Kommunikation resultieren.

Ebenfalls behindert wird eine erfolgreiche Integrationsarbeit durch Widerstände, die sich auf die Struktur von Weisungsbeziehungen und den inhaltlichen Umfang von Entscheidungsbefugnissen beziehen *(konfigurations- und delegationsbezogene Barrieren)*. Hier sind es vor allem tiefe Hierarchien, die lange Informationswege zur Folge haben sowie die fehlende Verankerung der Integrierten Kommunikation auf Führungsebene, die die Realisierung einer einheitlichen Kommunikation erschweren (Pickton & Hartley 1998: 453; Angerer & Essinger 2001: 49; Fill 2001: 415; Bruhn 2006b: 406). Ähnlich kritisch wirkt sich eine zu ausgeprägte Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen aus (z.B. Schultz 1993; Percy 1997: 175; Fill 2001: 415; Kirchner 2001: 260). Vergleichbar mit der dezentralen Planungsverantwortung ist zwar auch hier der Ansatz positiv hervorzuheben, das Empowerment der Mitarbeiter zu fördern. Dem Streben nach Einheitlichkeit in der Kommunikation steht dies jedoch in vielen Unternehmen entgegen.

Von Bedeutung sind schliesslich auch *formalisierungsbezogene Barrieren* der Integrierten Kommunikation, worunter solche Widerstände summiert werden, die die (Nicht-)Fixierung organisatorischer Regelungen

betreffen, insbesondere einen Mangel an formalisierten Informations- und Abstimmungsregeln.

Zusammenfassend betrachtet ist sämtlichen organisatorischen Barrieren gemeinsam, dass sie sich auf die *Arbeitsteilung* im Rahmen der Integrierten Kommunikation zurückführen lassen: Wären sämtliche Entscheidungen und Aufgaben der integrierten Kommunikationsarbeit in einer Abteilung bzw. Stelle zusammengefasst, würde keine der Barrieren von Bestand sein. Durch die vorgenommene Arbeitsteilung werden Kommunikationsentscheidungen jedoch «zerschnitten» und dies sowohl vertikal über mehrere Hierarchieebenen hinweg als auch horizontal über die verschiedenen Kommunikationsabteilungen. Die Folge sind Informations- und Kommunikationsdefizite, die die Realisierung einer einheitlichen Kommunikation konterkarieren. Organisationsansätze für die Integrierte Kommunikation sind folglich insbesondere daraufhin zu beurteilen, wie gut sie zum Abbau vertikaler und horizontaler Koordinationsprobleme bzw. von Informations- und Kommunikationsproblemen in der Kommunikationsarbeit beitragen können.

1.2. Ansätze zur Organisation der Integrierten Kommunikation

In der Literatur wird dem Organisationsproblem der Integrierten Kommunikation grundsätzlich durch zwei unterschiedliche Richtungen begegnet, die sich durch eine koordinations- sowie eine konsolidierungsorientierte Vorgehensweise beschreiben lassen.

Die hier als *konsolidierungsorientierte Ansätze* bezeichneten Organisationsmodelle basieren auf der Idee, die Planung und Umsetzung der Integrierten Kommunikation durch eine Zusammenlegung sämtlicher Kommunikationsfunktionen in eine Abteilung zu realisieren. Unmittelbar resultiert folglich die Frage, welcher Kommunikationsdisziplin diese zentrale Rolle in der Organisationsstruktur zukommt, wobei es in der Praxis im Kern um die Frage einer eher marketing- oder PR-orientierten Ausrichtung der Kommunikation geht. In der Literatur wird in diesem Kontext eine Vorrangstellung der Public Relations favorisiert; eine Tatsache, die nicht erstaunt, wenn man bedenkt, dass eine solche organisatorische Vorgehensweise in erster Linie durch PR-Wissenschaftler Unterstützung erhält. Bedeutende Vertreter dieses Ansatzes sind unter

anderem Grunig & Grunig (1998: 146) und Hunter (1997: 177 ff.), die sich für die Zusammenlegung sämtlicher Kommunikationsfunktionen in eine PR-Abteilung einsetzen. Diese wird direkt unterhalb der Unternehmensleitung angesiedelt, verfügt über Zugang zu allen zentralen Entscheidungsprozessen im Unternehmen und hat auf diese Weise die Einheitlichkeit der Kommunikation sicherzustellen.

Im Unterschied zu den konsolidierungsorientierten Modellen lassen *koordinationsorientierte Ansätze* die Aufbauorganisation weitgehend unangetastet und streben die Integration von Kommunikationsaktivitäten durch abteilungsübergreifende Koordinationsmechanismen an. Kommunikationsbezogene Entscheidungen werden häufig zentralisiert, die Abteilungen an sich bleiben jedoch organisatorisch dezentralisiert angesiedelt. In weniger komplexen Modellen erfolgt die Koordination dabei in erster Linie durch eine zentrale Stelle, andere Ansätze gehen einen Schritt weiter und etablieren zusätzliche Koordinationsmechanismen. Eine zentrale Stelle in Form eines Kommunikationsmanagers findet sich z.B. in den Organisationsmodellen von Schultz, Tannenbaum & Lauterborn (1995), der so genannten «Wiener Schule» (Bogner o.J.: 21 f.) sowie den Modellen von Zerfass (2004: 314) und Bruhn (2006a: 245 ff.). Dem Kommunikationsmanager obliegt in diesen Ansätzen grundsätzlich die Planung und Kontrolle des gesamten Kommunikationsprogramms, wobei seine Rechte und Pflichten modellspezifisch variieren. Der Ansatz von Zerfass verfolgt z.B. eher eine «weiche» Linie, indem die zentrale Koordinationsstelle in erster Linie eine Coaching-Funktion übernimmt. Modellübergreifend erhält der Kommunikationsmanager Unterstützung durch cross-funktionale Organisationsformen, im Modell der «Wiener Schule» beispielsweise in Form eines Projektmanagements, bei Bruhn durch ein so genanntes Lenkungsgremium, eine Projektgruppe und interdisziplinäre Teams, denen jeweils spezifische integrationsbezogene Aufgaben zugewiesen werden. Cross-funktionale Teams bilden auch den Mittelpunkt des Organisationsansatzes von Duncan & Moriarty (1997: 170 ff.), die sich auf Unternehmens- bzw. Markenebene für ein «Brand Equity Team» einsetzen, das auf Ebene der Kommunikationsaktivitäten durch ein «Marketing Communication Team» ergänzt wird, das speziell für die inhaltliche und zeitliche Integration zuständig ist. Für den Einsatz cross-funktionaler Teams plädiert schliesslich auch Gronstedt (1995/1996, 1996: 31 ff.), der

zwischen permanenten Teams für die alltägliche Kommunikationsarbeit und «Task Forces» für die Übernahme spezieller Integrationsprojekte unterscheidet.

1.3. Defizite bisheriger Ansätze zur Organisation der Integrierten Kommunikation

Die bisherigen Ausführungen haben vielfältige organisatorische Barrieren der Integrierten Kommunikation aufgezeigt, zu deren Überwindung unterschiedliche Organisationsansätze entwickelt wurden. Diese versuchen das Organisationsproblem entweder über eine Zusammenfassung von Kommunikationsfunktionen in eine Abteilung oder funktionsübergreifende Koordinationsmechanismen zu lösen. Modellübergreifend liegt ihre Stärke darin, die einzelnen Kommunikationsabteilungen eines Unternehmens nicht isoliert zu betrachten, sondern abteilungsübergreifend eine Vernetzung der Kommunikationsinstrumente anzustreben. Bei einer kritischen Würdigung weisen jedoch sowohl konsolidierungs- als auch koordinationsorientierte Ansätze eine Reihe von Defiziten auf und sind somit nur bedingt für die Realisierung einer Integrierten Kommunikation geeignet.

So ist im Hinblick auf die Ansätze von Grunig & Grunig und Hunter zu konstatieren, dass die Zusammenfassung sämtlicher Kommunikationsfunktionen in einer Abteilung bisher nur wenig Unterstützung durch die herrschende Praxis findet (vgl. z.B. die Studien von Gronstedt 1996: 40; Hunter 1997; Grunig & Grunig 1998: 154; Cornelissen & Thorpe 2001: 424; Kirchner 2001: 247 ff.). Hinzu kommt, dass speziell der PR-Abteilung in Unternehmen oftmals eher einer taktische denn strategische Rolle zugewiesen wird und vielfach die Ansicht herrscht, es mangele PR-Experten an der notwendigen managementorientierten Erfahrung für die Wahrnehmung einer solch zentralen Aufgabe (z.B. Hutton 1996: 160; Wightman 1999: 21 f.).

Realitätsnäher erscheinen vor diesem Hintergrund koordinationsorientierte Ansätze, deren wesentliches Defizit jedoch darin besteht, dass sie wenig ins Detail gehen und zentrale ablauforganisatorische Aspekte ausser Acht lassen. So bleibt in den einzelnen Modellen beispielsweise weitgehend offen, wie abteilungsübergreifende Arbeitsprozesse zur Sicherstellung der formalen, inhaltlichen und zeitlichen Integration gestaltet

werden, wie die Zusammensetzung cross-funktionaler Teams erfolgt oder wie die Umsetzung der Strategie der Integrierten Kommunikation durch einzelne Kommunikationsfachabteilungen vorgenommen wird.

Voraussetzung zur Konkretisierung dieser Aspekte bildet eine intensive Auseinandersetzung mit dem Koordinationsbedarf in der Integrierten Kommunikation, die bisher jedoch nur unzureichend stattgefunden hat. Nicht zuletzt ist dies auf die Dominanz der Aufbauorganisation in Unternehmen zurückzuführen, die klassischerweise nicht die Abstimmung von Arbeitsprozessen in den Vordergrund rückt, sondern auf die Zerlegung von Aufgaben und deren Zuordnung auf Stellen konzentriert ist (Kosiol 1962: 76). Speziell der abteilungs- und hierarchieübergreifende Koordinationsbedarf im Rahmen der Integrierten Kommunikation kann auf diese Weise nicht umfassend erfasst werden und Einfluss auf die organisatorische Gestaltung nehmen.

Besser geeignet erscheint vor diesem Hintergrund eine *prozessorientierte Organisationsbetrachtung,* die die Folge von Aufgaben zum zentralen Betrachtungsgegenstand hat und damit die methodische Basis für eine stärkere Berücksichtigung des (abteilungs- und hierarchieübergreifenden) Koordinationsbedarfs in der Integrierten Kommunikation liefern kann (grundlegend Lassmann 1992: 44; Kugeler 2000: 90). Ausgehend von der Identifikation dieses Koordinationsbedarfs lassen sich sodann adäquate Koordinationsmassnahmen entwerfen.

Mit einem prozessorientierten Vorgehen wird darüber hinaus auf ein weiteres Defizit der bisherigen Organisationsansätze reagiert, die unterschiedliche Organisationsformen von Unternehmen unberücksichtigt lassen. Sowohl auf die organisatorischen Barrieren der Integrierten Kommunikation als auch deren Lösungsmöglichkeiten haben diese jedoch bedeutenden Einfluss; insbesondere vor dem Hintergrund, dass Unternehmen ihre Organisationsform in der Regel nicht entsprechend den Anforderungen der Integrierten Kommunikation wählen, sondern aufgrund unternehmensinterner und -externer Kontextfaktoren (z.B. Unternehmensgrösse, Internationalisierung). Durch eine Fokussierung auf die Prozesse eines integrierten Kommunikationsmanagements wird es möglich, unabhängig von der spezifischen Situation eines einzelnen Unternehmens eine Methodik zur Entwicklung adäquater Organisationsmassnahmen für die Integrierte Kommunikation zu entwickeln.

Nach einigen grundlegenden Anmerkungen zur Prozessorganisation und ihrer Eignung für die Integrierte Kommunikation wird dieses Vorgehen im Folgenden näher erläutert.

2. Prozessorganisation zur Lösung des Organisationsproblems in der Integrierten Kommunikation

2.1. Status Quo einer prozessorientierten Betrachtung der Kommunikation

Permanente Veränderungen des unternehmerischen Umfelds und immer neue Anforderungen, die an Unternehmen durch ihre Anspruchsgruppen herangetragen werden, erfordern das ständige Überdenken bestehender bzw. die Entwicklung neuer Managementkonzepte. Als solches Managementkonzept konnte sich seit Beginn der 1990er Jahre auch das Prozessmanagement etablieren, das vor dem Hintergrund anspruchsvoller werdender Kunden, der Forderung nach kürzeren Produktions- und Lieferzeiten bei einem Höchstmass an Qualität, verkürzten Produktlebenszyklen und einer Globalisierung des Wettbewerbs die gleichzeitige Verwirklichung der Wettbewerbsfaktoren Zeit, Kosten und Qualität verspricht (z.B. Eversheim 1995: 27 ff.; Blank 1998: 100 ff.; Bogaschewsky & Rollberg 1998: 8 ff.; Osterloh & Frost 2003: 17 f.). Der Ansatzpunkt der Prozessorientierung ist dabei darin zu sehen, über die Schaffung ganzheitlicher Geschäftsprozesse, den Abbau verzichtbarer Schnittstellen und die Einräumung von Möglichkeiten der Selbstkoordination die zunehmende Komplexität bereits im Vorfeld so weit wie möglich zu reduzieren (Bogaschewsky & Rollberg 1998: 23). Auf diese Weise wird angestrebt, die Nachteile der Arbeitsteiligkeit in Unternehmen zu beheben und durch eine Verbesserung der Koordination unternehmensinterner und -übergreifender Prozesse deren Effizienz zu steigern.

Das zentrale Anliegen der Prozessorganisation, die funktions- bzw. abteilungsübergreifende Gestaltung von Geschäftsprozessen, legt es nahe, eine prozessorientierte Ausrichtung auch für die Integrierte Kommunikation vorzunehmen; eine Ansicht, die sich verstärkt in der Wissenschaft durchsetzt. So gehen z.B. Schultz & Kitchen (2004: 360) davon aus, dass der Corporate Communication Manager des 21. Jahrhunderts nicht mehr nur als Kommunikator, sondern immer stärker als Prozessmanager agieren werde, dem das Management der Kommunikationsprozesse obliegt. Eine

ähnliche Perspektive einnehmend konstatieren Varey & White (2000: 5): «As organisations re-engineer working arrangements and formal structure around business processes, so they should re-engineer their communications management into a truly corporate (sub-)system for managing." (ähnliche Ansichten finden sich bei Gronstedt 1995/1996, 1996: 40, 2000: 117; Zerfass 2004: 412). Bei Verlautbarungen dieser Art bleibt es in den meisten Fällen jedoch auch, ohne dass eine intensive Auseinandersetzung mit der Thematik erfolgt. So weist Davenport (1993: 294) zwar darauf hin, dass die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen als zentraler Managementprozess einzuordnen ist und einer prozessorientierten Ausrichtung bedarf, es folgen jedoch keine näheren Ausführungen zu dieser Thematik.

Einen als Marktkommunikation bezeichneten Prozess beschreiben zudem Sommerlatte & Wedekind (1991: 29 f.), die sich bei einer genaueren Betrachtung jedoch nicht auf den Kommunikations- sondern den Marketingprozess beziehen. Vielversprechender erscheint die Arbeit von Saatkamp (2002: 92 ff.), der im Rahmen eines Marketingprozessmodells unter anderem den Kernprozess «Leistung kommunizieren» analysiert und in vier Teilprozesse gliedert. Jedoch konzentrieren sich seine Ausführungen vornehmlich auf Kommunikationsmassnahmen zur Absatzförderung von Produkten; eine umfassende Betrachtung des Kommunikationsmix findet auch hier nicht statt. Eine gesamthafte Betrachtung der Kommunikation nimmt indessen Gronstedt (1996: 31 ff., 2000: 117 ff.) vor, der sich explizit auf die Integrierte Kommunikation bezieht und für deren Umsetzung ein prozessorientiertes Vorgehen propagiert. Jedoch konzentriert er sich auf die Diskussion unterschiedlicher Massnahmen, die zur Integration von Abläufen im Rahmen der Kommunikationsarbeit geeignet erscheinen (z.B. Teamarbeit, Job-Rotation), nimmt aber keine inhaltliche Konkretisierung einzelner Prozesse vor. Um die Möglichkeiten einer prozessorientierten Vorgehensweise für die Integrierte Kommunikation zu nutzen, scheint somit zunächst eine grundlegende Auseinandersetzung mit den Prozessmerkmalen und Prozessarten in der Integrierten Kommunikation angebracht.

2.2. Merkmale von Prozessen in der Integrierten Kommunikation

Der Prozessbegriff wurde zu Beginn der 1980er Jahre wesentlich von Gaitanides (1983: 65) geprägt, der unter einem Prozess eine Reihe «inhaltlich abgeschlossener Erfüllungsvorgänge, die in einem logischen inneren Zusammenhang stehen» versteht. Konkretisierung erfuhr diese Definition zehn Jahre später durch Davenport (1993: 5), demzufolge ein Prozess wie folgt zu verstehen ist: "[...] a specific ordering of work activities across time and place, with a beginning, an end, and clearly defined inputs and outputs: a structure for action." Inzwischen findet sich eine Vielzahl weiterer Definitionen des Prozessbegriffs, die aber grossteils lediglich sprachliche Nuancen der Definition von Davenport darstellen. Als zentrale *konstitutive Merkmale* eines Prozesses kristallisieren sich dabei wiederkehrend die Erzeugung einer speziellen Leistung für einen internen oder externen Kunden, klar bestimmbare, durch einen Transformationsprozess verbundene Inputs und Outputs, ein definierter Anfangs- und Endzeitpunkt sowie der funktionsübergreifende Charakter eines Prozesses heraus (z.B. Hauser 1996: 14 ff.; Gaitanides 1998: 371; Meise 2001: 85 ff.).

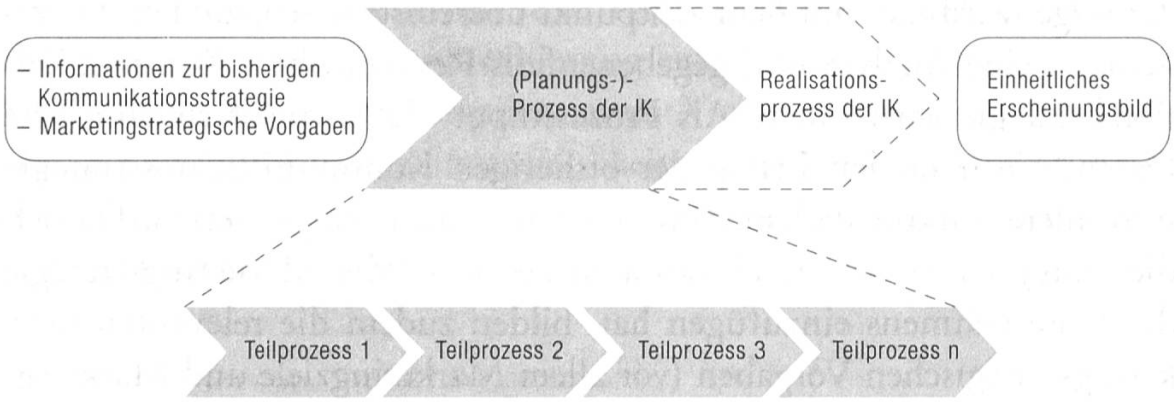
Überträgt man diese Merkmale auf die Integrierte Kommunikation, beinhaltet ein *Prozess der Integrierten Kommunikation* den Hauptprozess der integrierten Kommunikationsarbeit, der sich aus einer bestimmten Anzahl von Teilprozessen zusammensetzt, deren Ausführung auf die Realisierung eines einheitlichen Erscheinungsbildes des Bezugsobjektes der Kommunikation ausgerichtet ist.

In Bezug auf den Anfangszeitpunkt des Prozesses ist hierbei davon auszugehen, dass die Entscheidung zur Entwicklung eines integrierten Kommunikationsprogramms das prozessauslösende Ereignis darstellt. In der Regel wird dies mit dem Zeitpunkt übereinstimmen, zu dem Unternehmen eine Analyse und gegebenenfalls Revision ihrer Kommunikationsstrategie vornehmen. Als Prozessinput dienen insofern sämtliche Daten, die über den Erfolg der bisherigen Kommunikationsstrategie informieren und Anhaltspunkte für eine neue Strategie liefern. Da sich die (integrierte) Kommunikationsstrategie in die Marketingstrategie des Unternehmens einzufügen hat, bilden zudem die relevanten marketingstrategischen Vorgaben (vor allem Marketingziele und Marktsegmente) einen wichtigen Prozessinput. Das Prozessende ist (theoretisch)

erreicht, sobald die erwartete Prozessleistung, d. h. die Erzeugung eines einheitlichen Erscheinungsbildes des Bezugsobjektes, realisiert wurde. Im Unterschied zu Prozessen, deren Ergebnis in materieller Form vorliegt (z.B. Produktionsprozesse oder auch die Realisierung eines TV-Spots), ist die Definition des Prozessendes in diesem Fall aber weniger eindeutig. Hier wird ein Zustand angestrebt, dessen Realisierung nur schwer messbar ist und zudem nicht zu einem bestimmten Zeitpunkt als «abgeschlossen» bezeichnet werden kann. Zwar lassen sich Kriterien zur Beurteilung des Niveaus der Einheit in der Kommunikation definieren, die Prozesse zur Pflege eines einheitlichen Erscheinungsbildes sind aber in der Regel nicht zu einem bestimmten Zeitpunkt für beendet zu erklären.

Wie Abbildung 1 anhand der Grobstruktur des Prozesses der Integrierten Kommunikation visualisiert, ist zur Verwirklichung eines einheitlichen Erscheinungsbildes eine Reihe von Teilprozessen erforderlich (vgl. im Folgenden Ahlers 2006). Sie sind entsprechend ihrer Leistungsbeziehungen angeordnet und werden häufig von unterschiedlichen Organisationseinheiten ausgeführt. Grundlage für die Identifikation des Koordinationsbedarfs in der Integrierten Kommunikation bildet folglich eine Beschreibung dieser Teilprozesse sowie der an ihnen beteiligten Organisationseinheiten. Das weitere Vorgehen konzentriert sich dabei auf die Identifikation und Spezifikation der Teilprozesse auf erster Ebene. Jeder dieser Teilprozesse lässt sich sowohl horizontal als auch vertikal wiederum in eine bestimmte Anzahl von Teilprozessen zerlegen (vgl. z.B.

Abbildung 1: Grobstruktur des Prozesses der Integrierten Kommunikation



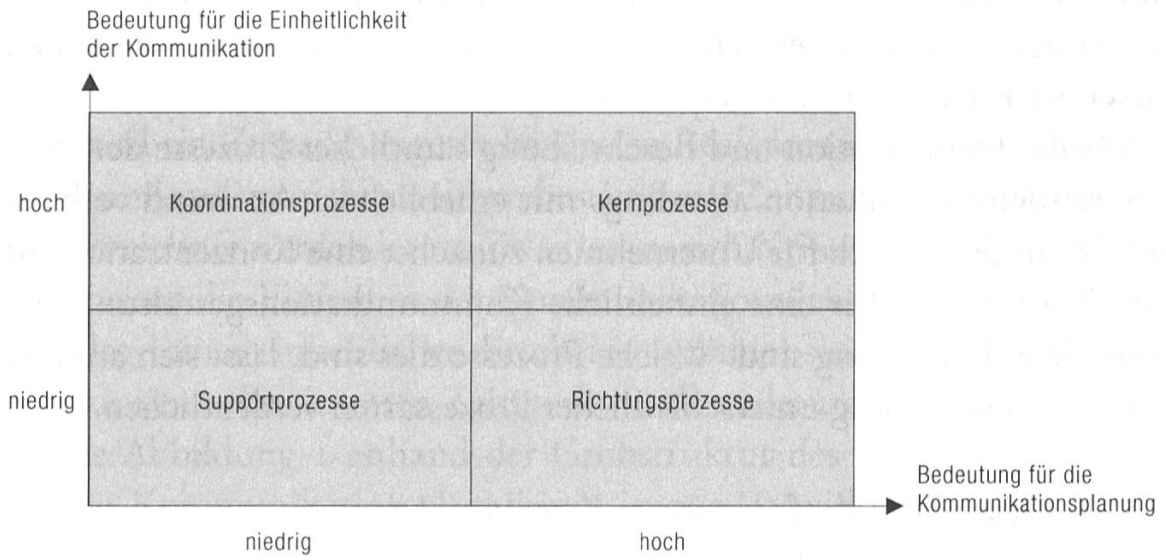
Corsten 1997: 31 f). In der Unternehmenspraxis ist darüber hinaus nicht von einer ausschliesslich sequenziellen Prozessfolge auszugehen, sondern einzelne Prozesse können auch parallel verlaufen und es bestehen Rückkopplungen von nachgelagerten auf vorgelagerte Prozesse, von denen an dieser Stelle jedoch abstrahiert wird.

Da die Identifikation und Beschreibung sämtlicher Prozesse der Integrierten Kommunikation allerdings mit erheblichem Aufwand verbunden ist, empfiehlt sich für Unternehmen zunächst eine Konzentration auf jene Prozesse, die für eine einheitliche Kommunikationsgestaltung von besonderer Bedeutung sind. Welche Prozesse dies sind, lässt sich anhand einer Kategorisierung unterschiedlicher Prozessarten verdeutlichen.

2.3. Prozessarten in der Integrierten Kommunikation

Neben ihren konstitutiven Merkmalen lassen sich Prozesse anhand klassifizierender Merkmale beschreiben, die die Zuordnung eines Prozesses in eine bestimmte Kategorie ermöglichen (Hauser 1996: 14 ff.). Von besonderer Bedeutung ist in diesem Kontext die Unterscheidung zwischen Kern- und Supportprozessen, die vor allem auf die Bedeutung der Prozesse für den Unternehmenserfolg abstellt (z.B. Meise 2001: 183 ff.). Da der Zusammenhang zwischen Integrierter Kommunikation und Unternehmenserfolg aber nur schwer nachzuweisen ist (vgl. zur Problematik des Nachweises zwischen Integrierter Kommunikation und finanziellem Erfolg z.B. Hermanns & Püttmann 1993: 37; Schultz & Kitchen 2000: 19; Kliatchko 2001: 7; Schultz 2004: 6; Swain 2004: 47; Bruhn 2006a: 315 f.; Esch 2006: 344), scheint dieses Kriterium für die vorliegende Problemstellung wenig geeignet. Von Interesse ist vielmehr, welchen Beitrag ein Prozess zum Erfolg der Integrierten Kommunikation leistet, indem er die Realisierung eines einheitlichen Erscheinungsbildes unterstützt und auf diese Weise die Wiedererkennbarkeit und Glaubwürdigkeit von Kommunikationsmassnahmen sowie die Differenzierung von der Konkurrenz ermöglicht *(Bedeutung für die Einheitlichkeit der Kommunikation)*. Neben Prozessen, die speziell für eine Integrierte Kommunikation von Bedeutung sind, bedürfen aber auch solche Prozesse einer näheren Betrachtung, die grundsätzlich die Voraussetzungen für eine systematische und effektive Kommunikationsplanung schaffen, indem sie durch zentrale

Abbildung 2: Klassifizierung von Prozessen der Integrierten Kommunikation



Vorgaben den gesamten Kommunikationsprozess auf definierte Ziele und Zielgruppen fokussieren *(Bedeutung für die Kommunikationsplanung)*.

In Abbildung 2 ist auf Basis dieser Kriterien eine Klassifikation in vier Prozessarten erfolgt, die im Folgenden näher beschrieben werden. Um später den Koordinationsbedarf zwischen den einzelnen Prozessen spezifizieren zu können, wird bei dieser Beschreibung auch darauf Bezug genommen, ob die Prozesse auf Ebene der Gesamtkommunikation oder einzelner Kommunikationsfachabteilungen verlaufen. Für eine einheitliche Kommunikationspolitik sind sämtliche dieser Prozesse aufeinander abzustimmen.

2.3.1. Richtungsprozesse

Richtungsprozesse zeichnen sich dadurch aus, dass sie richtungweisend für die Kommunikationsplanung sind, jedoch keinen Einfluss auf die Einheitlichkeit der Kommunikation nehmen. Unabhängig davon, ob Unternehmen ein integriertes Kommunikationsprogramm anstreben, stellen die Richtungsprozesse notwendige Prozesse für jede systematische Kommunikationsplanung dar, indem sie zentrale Vorgaben für wichtige Kommunikationsentscheidungen beinhalten.

Als Richtungsprozesse lassen sich für die Integrierte Kommunikation vor allem die Planung von Kommunikationszielen und -zielgruppen einordnen, mit denen bezweckt wird, das integrierte Kommunikationsprogramm im Sinne der angestrebten Kommunikationsziele zu gestalten und sämtliche Prozesse auf die relevanten Zielgruppen zu fokussieren. Ebenfalls zählt die Erfolgskontrolle zu den Richtungsprozessen, um die Zielerreichung der Kommunikationsarbeit zu prüfen und Schlussfolgerungen für die zukünftige Kommunikationsgestaltung abzuleiten. Als Prozesse der strategischen Kommunikationsplanung verlaufen diese Prozesse auf Ebene der Gesamtkommunikation.

2.3.2. Kernprozesse

Im Mittelpunkt der Überlegungen hinsichtlich einer prozessorientierten Gestaltung der Integrierten Kommunikation stehen die Kernprozesse. Sie sind für die Kommunikationsplanung von zentraler Bedeutung und tragen wesentlich zur Realisierung der Einheitlichkeit der Kommunikation bei. Gemäss den eingangs aufgeführten Zielen einer Integrierten Kommunikation leisten die Kernprozesse ebenfalls einen Beitrag zur Abgrenzung von der Konkurrenz, zur Verstärkung der Kommunikationswirkung sowie zur Erzielung von Lerneffekten bei den Zielgruppen. Aufgrund ihrer herausragenden Bedeutung verlaufen auch die Kernprozesse auf Ebene der Gesamtkommunikation, wobei insbesondere drei Prozesse hervorzuheben sind:

- Die Entwicklung einer eindeutigen, differenzierungsfähigen *Positionierung* für das Bezugsobjekt der Kommunikation, die zielgruppenübergreifend als Oberziel der Kommunikation gilt.
- Die Entwicklung einer *kommunikativen Leitidee,* die sich in den Kommunikationsbotschaften sämtlicher Kommunikationsinstrumente wiederzufinden hat.
- Die Planung des *Kommunikationsmix,* dessen interinstrumentelle Gewichtung wesentlich zur Verstärkung der Kommunikationswirkung beiträgt.

Aggregiert stellen die Kernprozesse den Prozess der Entwicklung einer Strategie der Integrierten Kommunikation dar, als dessen Ergebnis ein fester Bezugsrahmen für sämtliche Kommunikationsmassnahmen vorliegt.

2.3.3. Supportprozesse

Supportprozesse tragen nicht unmittelbar zum Erfolg der Integrierten Kommunikation bei, leisten aber einen wichtigen Beitrag, indem sie Kern- und Richtungsprozesse unterstützen und deren Funktionsfähigkeit sichern (Schulte-Zurhausen 2002: 53; Osterloh & Frost 2003: 35). In der Regel gelten sie als standardisierbar und durch andere Unternehmen imitierbar (Osterloh & Frost 2003: 37). Supportprozesse, z.B. die Budgetplanung, finden sich sowohl auf Ebene der Gesamtkommunikation als auch auf Ebene der Kommunikationsfachabteilungen. Da oftmals eine Vielzahl von Prozessen die gleichen unterstützenden Leistungen in Anspruch nimmt, kann sich neben den Supportprozessen auch die Etablierung «funktionaler Schulen» bzw. so genannter Kompetenz- oder Qualifizierungszentren, z.B. für die Marktforschung oder das Databasemanagement, als sinnvoll erweisen (Hammer 1996: 126; Schmelzer & Sesselmann 2002: 108; Osterloh & Frost 2003: 98).

2.3.4. Koordinationsprozesse

Koordinationsprozesse übernehmen für die organisatorische Umsetzung der Integrierten Kommunikation eine spezielle Rolle. Im Unterschied zu den übrigen Prozessen betreffen sie nicht die inhaltliche Gestaltung der Kommunikation, sondern zeichnen sich durch einen rein strukturellen Charakter aus. Ihnen obliegt primär die Aufgabe, eine «Re-Integration» der durch die Arbeitsteilung zerschnittenen Prozesse der integrierten Kommunikationsarbeit zu gewährleisten. Während die übrigen Prozesse primär auf die Effektivität der Kommunikation ausgerichtet sind, dienen Koordinationsprozesse in erster Linie der organisatorischen Effizienz. Sie sind demnach auch nicht richtungweisend für die Kommunikationsplanung, jedoch von zentraler Bedeutung für die Einheitlichkeit der Kommunikation. Demzufolge verlaufen Koordinationsprozesse zum einen quer zu den übrigen Prozessen und dienen der vertikalen, d. h. hierarchieübergreifenden, Abstimmung; zum anderen verlaufen sie parallel zu den übrigen Prozessen und sind für die horizontale bzw. cross-funktionale Abstimmung zuständig.

2.5. Interprozessualer Koordinationsbedarf in der Integrierten Kommunikation

2.5.1. Entwicklung eines Ordnungsrahmens für die Integrierte Kommunikation

Mit der Beschreibung der Koordinationsprozesse ist bereits auf die Notwendigkeit hingewiesen, die einzelnen Prozesse eines integrierten Kommunikationsmanagements nicht isoliert voneinander zu betrachten, sondern sie in ihrem Gesamtzusammenhang zu erfassen, um sowohl vertikale als auch horizontale Beziehungen zwischen ihnen transparent zu machen. Zu diesem Zweck bietet sich ein so genannter «Ordnungsrahmen» an, der im Prozessmanagement als «Navigationshilfe» (Meise 2001: I) bzw. zur Überblicksvermittlung dient und in Abbildung 3 auf die Integrierte Kommunikation angewendet wird (ausführlich zur Erstellung eines Ordnungsrahmens für die Prozessorganisation vgl. Meise 2001: 119 ff.; Becker & Meise 2002: 95 ff.; Ahlers 2006: 155 ff.).

Anhand des Ordnungsrahmens lässt sich nun der *interprozessuale Koordinationsbedarf* in der Integrierten Kommunikation veranschaulichen und drei Koordinationsbereichen – in Abbildung 3 durch drei Pfeilrichtungen gekennzeichnet – zuordnen:

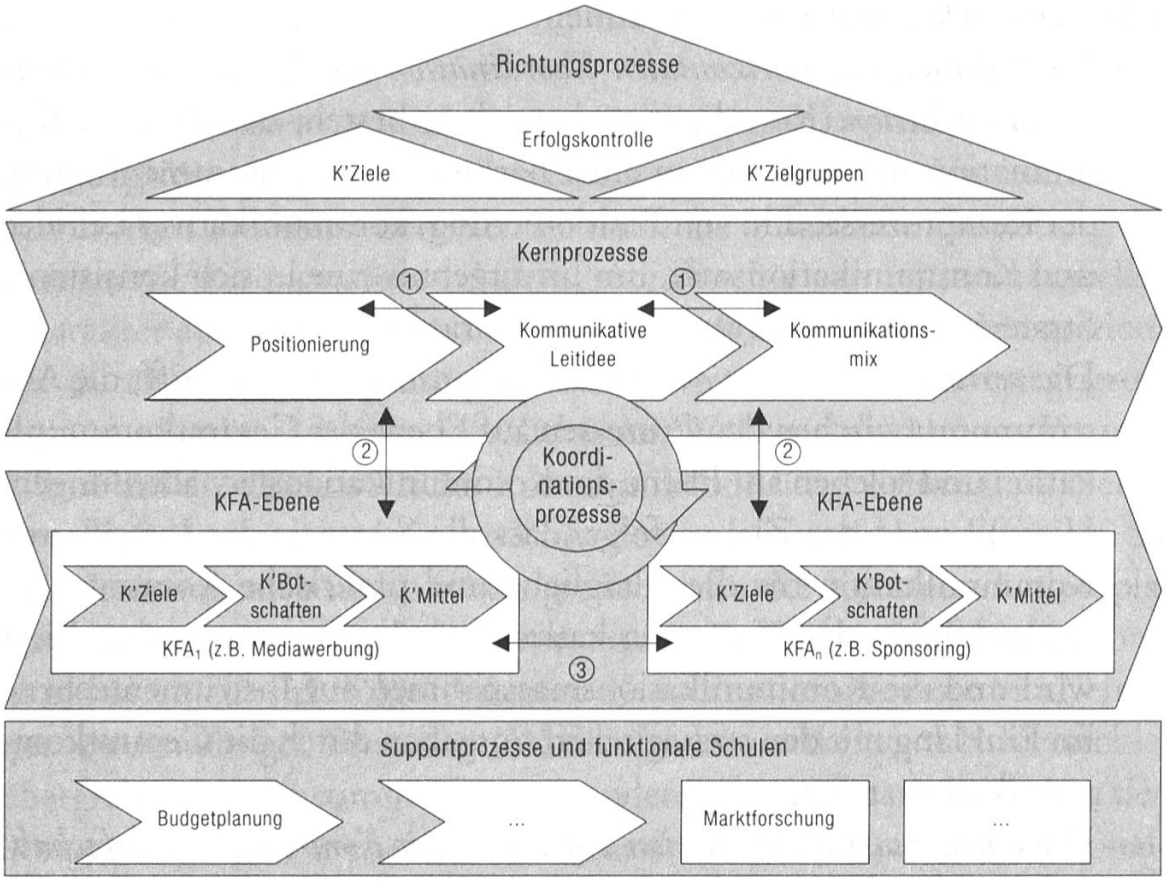
- Im Rahmen der *horizontalen Koordination auf Ebene der Gesamtkommunikation* (Koordinationsbereich 1) besteht das Ziel von Koordinationsmassnahmen in einer harmonischen Zusammenfügung der Kernprozesse, d.h. von Positionierung, kommunikativer Leitidee und Kommunikationsmix, um im Ergebnis eine in sich konsistente Strategie der Integrierten Kommunikation zu erreichen.
- Die *vertikale Koordination* (Koordinationsbereich 2) betrifft die Abstimmung zwischen den Prozessen auf Ebene der Gesamtkommunikation und solchen auf Ebene der Kommunikationsfachabteilungen. Hiermit wird das Ziel verfolgt, dass die Strategie der Integrierten Kommunikation für die alltägliche und praktische Kommunikationsarbeit in den Kommunikationsfachabteilungen konkretisiert wird und die Kommunikationsmassnahmen auf Instrumenteebene im Einklang mit den strategischen Vorgaben durch die Gesamtkommunikation stehen.
- Die *horizontale Koordination auf Ebene der Kommunikationsfachabteilungen* hat die Abstimmung zwischen den Prozessen auf Ebene der

Kommunikationsfachabteilungen bei der Planung und Umsetzung der Kommunikationsinstrumente zum Gegenstand. Ziel ist die Realisierung eines einheitlichen Erscheinungsbildes des Bezugsobjektes über sämtliche Kommunikationsinstrumente hinweg.

2.5.2. Unternehmensspezifische Konkretisierung des Koordinationsbedarfs

Nachdem der Koordinationsbedarf in der Integrierten Kommunikation grundlegend herausgearbeitet wurde, geht es für Unternehmen in einem nächsten Schritt darum, diesen inhaltlich zu konkretisieren und jene Organisationseinheiten zu identifizieren, die an den einzelnen Prozessen beteiligt sind und deren Arbeit folglich aufeinander abzustimmen ist. Ausgehend von den konstitutiven Merkmalen eines Prozesses (vgl. Abschnitt 2.2) ist

Abbildung 3: Ordnungsrahmen für die Prozessorganisation der Integrierten Kommunikation



KFA = Kommunikationsfachabteilung

zu diesem Zweck zunächst eine inhaltliche Beschreibung des jeweiligen Prozessgegenstandes vorzunehmen, bevor der Prozess anhand der Merkmale Prozessende und -beginn sowie Input(s) und Prozessergebnis «ausgegrenzt» wird. In diesem Zusammenhang werden auch die Schnittstellen des Prozesses zu anderen Prozessen definiert, wobei zwischen (horizontalen) Schnittstellen auf Ebene der Gesamtkommunikation und (vertikalen) Schnittstellen zwischen der Ebene der Gesamtkommunikation (GK) und den Kommunikationsfachabteilungen (KFA) zu unterscheiden ist. An diesen Schnittstellen kristallisieren sich folglich die «Lieferanten» der Prozessinputs bzw. die Verwender des Prozessergebnisses heraus. Tabelle 2 gibt auf Basis dieser Merkmale exemplarisch eine formale Beschreibung des Prozesses der Formulierung einer strategischen Positionierung wieder. Die Prozessbeschreibung ist allerdings als eine wesentliche Vereinfachung

Tabelle 2: Formale Merkmale des Positionierungsprozesses

Prozessname: Positionierung	*Prozesskategorie:* Kernprozess
Prozessobjekt: Bezugsobjekt der Kommunikation	
Prozessbeginn: Positionierungsproblem ist formuliert	*Prozessende:* Soll-Positionierung ist entwickelt
Prozessinputs: Technische und/oder funktionale Leistungsmerkmale, Informationen zum relevanten Markt und Konkurrenzverhalten, Beschreibung der Zielgruppen, relevante Positionierungsmerkmale aus Zielgruppenperspektive, weitere Informationen in Abhängigkeit verwendeter Positionierungsmodelle	*Prozessergebnis:* Detaillierte Beschreibung und Begründung der Ist- und Soll-Positionierung
Schnittstelle auf GK-Ebene: Forschung & Entwicklung, Produktion, Marktforschung, Zielgruppenplanung	*Schnittstelle auf GK-Ebene:* Entwicklung der kommunikativen Leitidee, Planung des Kommunikationsmix *Schnittstelle auf KFA-Ebene:* Zielformulierung für einzelne Kommunikationsinstrumente

der Abläufe in der Kommunikationspraxis zu verstehen, da sowohl die Abläufe innerhalb eines Prozesses als auch die Schnittstellen zwischen verschiedenen Prozessen in der Realität vielfältiger sind.

Analog zum hier beispielhaft dargestellten Positionierungsprozess ist für sämtliche weiteren Prozesse eines integrierten Kommunikationsmanagements vorzugehen, um eine detaillierte «Prozesslandkarte» für die Integrierte Kommunikation zu erhalten. Zur Gewährleistung einer prozessübergreifenden Koordination ist dabei besondere Aufmerksamkeit auf die Identifikation der Prozessbeteiligten zu legen, d. h. auf jene (Kommunikations-)Abteilungen und -stellen, die mit den einzelnen Aktivitäten innerhalb eines Prozesses betraut sind. Ausgehend von der Identifikation dieser Organisationseinheiten lassen sich sodann konkrete Koordinationsmassnahmen für die Integrierte Kommunikation entwickeln.

3. Entwicklung prozessorientierter Organisationsmassnahmen für die Integrierte Kommunikation

Einer prozessorientierten Vorgehensweise folgend kommt den Organisationsmassnahmen für die Integrierte Kommunikation die Aufgabe zu, eine reibungslose Abwicklung der horizontalen und vertikalen Koordinationsprozesse in der praktischen und alltäglichen Kommunikationsarbeit sicherzustellen. Zu diesem Zweck ist ein organisatorischer Rahmen erforderlich, der sicherstellt, dass die Abstimmung zwischen den betroffenen Abteilungen und Stellen strukturell verankert wird. Das *Spektrum möglicher Organisationsmassnahmen* reicht hierbei von der Koordination durch eine ausgewählte «Leitungseinheit» (z.B. die Werbe- oder PR-Abteilung), über die Institutionalisierung (ineinander greifender) Informations-, Beratungs- und Entscheidungsausschüsse bis hin zum Einsatz eines Kommunikationsmanagers, dessen Befugnisse sich entweder auf kommunikationstechnische und/oder beratende Aufgaben beschränken oder auch das Treffen von Entscheidungen umfassen.

So ist es auf Ebene der Gesamtkommunikation zur Abstimmung der Kernprozesse beispielsweise denkbar, dass Vertreter der an den Prozessen der Entwicklung der strategischen Positionierung, der Formulierung der kommunikativen Leitidee und der Zusammenstellung des Kommunikationsmix beteiligten Organisationseinheiten in regelmässigen Abständen

zusammenkommen und gemeinsam über die zukünftige Strategie der Integrierten Kommunikation beraten und entscheiden. Möglich wäre aber auch, dass eine einzelne Person (Kommunikationsmanager) die Strategie der Integrierten Kommunikation entwickelt und die übrigen Abteilungen entsprechend informiert, wobei je nach Weisungsbefugnis des Kommunikationsmanagers diese mehr oder weniger stark an die Umsetzung der formulierten Vorgaben gebunden sind. Über diese und eine Reihe alternativer Möglichkeiten wäre es grundsätzlich möglich, eine Abstimmung der relevanten Teilprozesse vorzunehmen. Ähnlich ist auf Ebene der Kommunikationsfachabteilungen wie auch in der vertikalen Koordination vorzugehen.

Welche Organisationsmassnahmen zur horizontalen und vertikalen Koordination einzusetzen sind, ist letztlich unternehmensspezifisch zu konkretisieren und zu entscheiden. Grundsätzlich ist hierbei eine *Gegenüberstellung des Nutzens sowie der Kosten einer Koordinationsmassnahme* vorzunehmen. Während sich der Nutzen einer Massnahme in ihrem erwarteten Beitrag zur Realisierung einer einheitlichen Kommunikation ausdrückt, manifestieren sich ihre Kosten in den (quantitativen und qualitativen) personellen Ressourcen, in materiellen Aufwendungen sowie in der Zeit, die mit ihrem Einsatz verbunden sind. So ist im oben aufgeführten Beispiel der zeitliche Abstimmungsaufwand beim Einsatz eines Kommunikationsmanagers tendenziell geringer als bei Einberufung eines Entscheidungsausschusses. Ist eine einzelne Person jedoch mit dieser Koordinationsaufgabe überfordert bzw. erfüllt sie nicht das erforderliche Qualifikationsprofil, lassen sich negative Auswirkungen für die Einheitlichkeit der Kommunikation erwarten. Die Zusammenstellung des «richtigen» Organisationsmix für die Integrierte Kommunikation ist demnach sowohl von den finanziellen und personellen Möglichkeiten eine Unternehmens und des akzeptierten Zeitbedarfs einer Organisationsmassnahme abhängig, als auch vom angestrebten Niveau an Einheitlichkeit in der Kommunikation.

4. Zusammenfassung

Ausgehend von dem in der Literatur vielfach diskutierten und in der Praxis empirisch nachgewiesenen Organisationsproblem der Integrierten

Kommunikation wird im vorliegenden Beitrag ein prozessorientierter Ansatz für die organisatorische Umsetzung eines integrierten Kommunikationsmanagements erarbeitet. Hierbei geht es weniger um die Entwicklung einzelner Organisationsmassnahmen, sondern vielmehr um das Aufzeigen einer Methodik, die zum einen unternehmensübergreifend (d. h. unabhängig von der spezifischen Situation eines einzelnen Unternehmens) eine Identifikation der zentralen Prozesse eines integrierten Kommunikationsmanagements ermöglicht und zum anderen die Grundlage bildet, um unternehmensspezifisch den Koordinationsbedarf in der Integrierten Kommunikation zu identifizieren. Im Vergleich mit existierenden Organisationsansätzen für die Integrierte Kommunikation geht das hier verfolgte prozessorientierte Vorgehen somit einen Schritt zurück, indem der Einsatz von Organisationsmassnahmen nicht an der bestehenden Aufbauorganisation in Unternehmen ansetzt, sondern zunächst die Arbeitsabläufe eines integrierten Kommunikationsmanagements analysiert und die an ihnen beteiligten Organisationseinheiten identifiziert werden. Sind auf diese Weise die horizontalen und vertikalen Schnittstellen in der Kommunikationsarbeit herausgearbeitet und ist der Koordinationsbedarf inhaltlich spezifiziert, erfolgt die Entwicklung entsprechender Organisationsmassnahmen.

Neben der Schaffung von Transparenz hinsichtlich der Arbeitsabläufe in der Integrierten Kommunikation ist die Stärke einer prozessorientierten Entwicklung von Organisationsmassnahmen für die Integrierte Kommunikation auch darin zu sehen, dass auf diese Weise *unternehmensspezifische Kontextfaktoren* bei der organisatorischen Gestaltung Berücksichtung finden können. So zeichnen sich Unternehmen in der Regel abhängig von ihrer Grösse, ihrem Diversifikations- und/oder Internationalisierungsgrad, der verfolgten Markenstrategie u.v.m. durch unterschiedliche Organisationsstrukturen aus, die jeweils mit spezifischen Folgen für die Integrierte Kommunikation verbunden sind. In funktionalen Organisationsformen etwa ist das Organisationsproblem der Integrierten Kommunikation tendenziell überschaubarer als in objektorientierten Organisationsformen oder gar einer Matrixorganisation. Einen «one-model-fits-all»-Ansatz für die Organisation der Integrierten Kommunikation kann es unter diesen Bedingungen nicht geben und ein praxistaugliches Organisationsmodell hat notwendigerweise unternehmensspezifische Bedingungen zu berück-

sichtigen. Indem die Konkretisierung der abzustimmenden Organisationseinheiten sowie des Koordinationsbedarfs unternehmensspezifisch vorzunehmen ist, erfüllt eine prozessorientierte Vorgehensweise diese Voraussetzung in besonderem Masse.

Literatur

AHLERS, G.M. (2006). Organisation der Integrierten Kommunikation. Entwicklung eines prozessorientierten Organisationsansatzes, Wiesbaden: Gabler.

ANGERER, T. & ESSINGER, G. (2001). Integrierte Kommunikation in österreichischen Unternehmen. Empirische Untersuchung über den Entwicklungsstand Integrierter Kommunikation in österreichischen Unternehmen, Graz.

BARKER, R. & ANGELOPULO, G. (2004). The Integrated Web-Based Marketing Communication Model: a South African Case Study. *International Journal of Technology, Policy and Management* 4/1: 53–62.

BECKER, J. & MEISE, V. (2002). Strategie und Ordnungsrahmen. In: BECKER, J.; KUGELER, M. & ROSEMANN, M. (Hrsg.). Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 3. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York: Springer: 95–145.

BLANK, G.S. (1998). Systemorientiertes Controlling der Erfolgsfaktoren Zeit, Kosten und Qualität auf Basis eines Prozess-Netzplan-Modells (PNM), Frankfurt a. M.: Peter Lang.

BOENIGK, M. (2001). Umsetzung der Integrierten Kommunikation. Anreizsysteme zur Implementierung integrierter Kommunikationsarbeit, Wiesbaden: Gabler.

BOGASCHWESKY, R. & ROLLBERG, R. (1998). Prozessorientiertes Management, Berlin, Heidelberg: Springer.

BOGNER, F. (o.J.). Die Wiener Schule der Vernetzten Kommunikation – ein Beitrag zur Entkrampfung des Diskurses über Integrierte Kommunikation, Graz.

BRUHN, M. (2006a). Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung, 4. Aufl., Stuttgart: Schäfer-Poeschel.

BRUHN, M. (2006b). Integrierte Kommunikation in den deutschsprachigen Ländern. Bestandsaufnahme in Deutschland, Österreich und der Schweiz, Wiesbaden: Gabler.

CORNELISSEN, J.P. & THORPE, R. (2001). The Organisation of External Communication Disciplines in UK Companies: A Conceptual and Empirical Analysis of Dimensions and Determinants. *The Journal of Business Communication* 38/4: 413–438.

CORSTEN, H. (1997). Geschäftsprozessmanagement. Grundlagen. Elemente und Konzepte. In: CORSTEN, H. (Hrsg.). Management von Geschäftsprozessen. Theoretische Ansätze – Praktische Beispiele. Stuttgart: Kohlhammer: 9–57.

DAVENPORT, T.H. (1993). Process Innovation. Reengineering Work through Information Technology, Boston: Harvard Business School Press.

DUNCAN, T. & MORIARTY, S.E. (1997). Driving Brand Value. Using Integrated Marketing to Manage Profitable Stakeholder Relationships, New York u.a.: McGraw-Hill.

EVERSHEIM, W. (1995). Prozessorientierte Unternehmensorganisation, Berlin, Heidelberg, New York: Springer.

ESCH, F.-R. (2006). Wirkungen Integrierter Kommunikation. Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

FILL, C. (2001): Essentially a Matter of Consistency: Integrated Marketing Communications. *The Marketing Review* 1/4: 409–425.

GAITANIDES, M. (1983). Prozessorganisation. Entwicklung, Ansätze und Programme prozessorientierter Organisationsgestaltung, München: Vahlen.

GAITANIDES, M. (1998). Business Reengineering/Prozessmanagement – von der Managementtechnik zur Theorie der Unternehmung? *Die Betriebswirtschaft* 58/ 3: 369–381.

GRONSTEDT, A. (1995/1996). Re-engineering and Improving Public Relations Processes. *Journal of Integrated Communications 5.* Last retrieved June 2002 from: http://jimc.medill.northwestern.edu/1995-1996/gronstedt.htm.

GRONSTEDT, A. (1996). Integrated Communications at America's Leading Total Quality Management Corporations. *Public Relations Review* 22/1: 25–42.

GRONSTEDT, A. (2000). The Customer Century. Lessons from World-Class Companies in Integrated Marketing and Communications, New York, London: Routledge.

GRUNIG, J.E. & GRUNIG, L.A. (1998). The Relationship Between Public Relations and Marketing in Excellent Organizations: Evidence from the IABC Study. *Journal of Marketing Communications* 4/3: 141–162.

HAMMER, M. (1996). Beyond Reengineering. How the Process-Centred Organization Is Changing our Work and our Lives, Glasgow: Harper Collins.

HAUSER, C. (1996). Marktorientierte Bewertung von Unternehmungsprozessen, Bergisch Gladbach, Köln: Eul.

HERMANNS, A & PÜTTMANN, M. (1993). Integrierte Marketing-Kommunikation. In: BERNDT, R. & HERMANNS, A. (Hrsg.). Handbuch Marketing-Kommunikation. Strategien – Instrumente – Perspektiven. Wiesbaden: Gabler: 19–42.

HÖLSCHER MARKET RESEARCH CONSULTANT (2003). Integrierte Kommunikation – Hemmnisse und Potenziale, Werne/Münster.

HUNTER, T. (1997). The Relationship of Marketing und Public Relations Against the Background of Integrated Communications. A Theoretical Analysis and Empirical Study at US-American Corporations, Unpublished Master's Thesis, University of Salzburg, Salzburg.

HUTTON, J. (1996). Integrated Marketing Communication and the Evolution of Marketing Thought. *Journal of Business Research* 37/3: 155–162.

KIESER, A. & WALGENBACH, P. (2003). Organisation, 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

KIRCHNER, K. (2001). Integrierte Unternehmenskommunikation. Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Grossunternehmen, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

KLIATCHKO, J. (2005). Towards a New Definition of Integrated Marketing Communications (IMC). *International Journal of Advertising* 24/1: 7–34.

KOSIOL, E. (1962). Organisation der Unternehmung, Wiesbaden: Gabler.

KUGELER, M. (2000). Informationsmodellbasierte Organisationsgestaltung. Modellierungskonventionen und Referenzvorgehensmodell zur prozessorientierten Reorganisation, Berlin: Verlag Dr. Kovac.

LASSMANN, A. (1992). Organisatorische Koordination. Konzepte und Prinzipien der organisatorischen Einordnung von Teilaufgaben, Wiesbaden: Gabler.

MEISE, V. (2001). Ordnungsrahmen zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. Modelle für das Management komplexer Reorganisationsprojekte, Hamburg: Dr. Kova.

OSTERLOH, M. & FROST, J. (2003). Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

PELTIER, J.A.; SCHIBROWSKI, J.A. & SCHULTZ, D.E. (2003). Interactive Integrated Marketing Communication: Combining the Power of IMC, the New Media and Database Marketing. *International Journal of Advertising* 22/1: 93–115.

PETTEGREW, L.S. (2000/2001). If IMC is so Good: Why isn't it Being Implemented? Barriers to IMC Adoption in Corporate America. *Journal of Integrated Communications* 10: 29–37.

PERCY, L. (1997). Strategies for Implementing Integrated Marketing Communication, Lincolnwood, IL: McGraw-Hill.

PICKTON, D. & HARTLEY, B. (1998). Measuring Integration: An Assessment of the Quality of Integrated Marketing Communications. *International Journal of Advertising* 17/4: 447–465.

RIEL VAN, C.B.M. (1995). Principles of Corporate Communication, London: Prentice Hall.

SAATKAMP, J. (2002). Business Reengineering von Marketingprozessen, Nürnberg: GIM-Verlag.

SCHMELZER, H.J. & SESSELMANN, W. (2002). Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen. Produktivität steigern. Wert erhöhen, 2. Aufl., München, Wien: Carl Hanser Verlag.

SCHREYÖGG, G. (2003). Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

SCHULTE-ZURHAUSEN, M. (2002). Organisation, 3. Aufl., München: Vahlen.Verlag.

SCHULTZ, D.E. (1993). How to Overcome Barriers to Integration. *Marketing New* 27/15: 16.

SCHULTZ, D.E. (2004). Two Profs Prove Real Value of Media Integration. *Marketing News* 38/1: 6.

SCHULTZ, D.E. & KITCHEN, P.J. (2000). A Response to "Theoretical Concept or Management Fashion". *Journal of Advertising Reseach* 40/5: 17–21.

SCHULTZ, D.E. & KITCHEN, P.J. (2004). Managing the Changes in Corporate Branding and Communication: Closing and Re-opening the Corporate Umbrella. *Corporate Reputation Review* 6/4: 347–366.

SCHULTZ, D.E.; TANNENBAUM, S. & LAUTERBORN, R. (1995). Integrated Marketing Communications. Pulling it Together & Making it Work, Lincolnwood, IL: McGraw Hill.

SOMMERLATTE, T. & WEDEKIND, E. (1991). Leistungsprozesse und Organisationsstruktur. In: LITTLE, ARTHUR D. (Hrsg.). Management der Hochleistungsorganisation, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler: 23–41.

STUMPF, M. (2005). Erfolgskontrolle der Integrierten Kommunikation. Messung des Entwicklungsstandes integrierter Kommunikationsarbeit in Unternehmen, Wiesbaden: Gabler.

SWAIN, W.N. (2004). Perceptions of IMC After a Decade of Development: Who's at the Wheel, and how Can we Measure Success? *Journal of Advertising Research* 44/1: 46–65.

WIGHTMAN, B. (1999). Integrated Communications: Organization and Education. *Public Relations Quarterly* 44/2: 18–22.

ZERFASS, A. (2004). Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, 2. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.