

INTEGRATION DER KOMMUNIKATION

Langfristiges und ganzheitliches Vorgehen zahlt sich aus

Die Wirtschaft investiert mehr denn je in Kommunikation: Rund 45 Milliarden Euro werden in Deutschland als dem grössten Markt in Europa jährlich für Werbung, Social-Media-Kommunikation, Sponsoring, Public Relations und andere Massnahmen ausgegeben. Doch die Anforderungen von Kunden, Mitarbeitern und Öffentlichkeit an transparente Darstellungen steigen im Zeitalter von Fake News noch schneller als die Budgets.

Von Nils S. Borchers und Ansgar Zerfaß

Unternehmen begegnen den aktuellen Herausforderungen vermehrt mit dem Versuch, alle Kommunikationsmassnahmen ganzheitlich aufeinander abzustimmen. Nicht zufällig erlebt daher das Konzept der Integrierten Kommunikation zurzeit eine bemerkenswerte Renaissance, wie die Studie «Integrierte Kommunikation 2017» von Universität Leipzig und F.A.Z.-Institut zeigt. Tatsächlich stimmen 88% der für die Studie befragten Entscheider in Führungspositionen in Unternehmenskommunikation/PR und Marketing(kommunikation) der Aussage zu, dass die Integration der Kommunikationspolitik momentan in ihrem Unternehmen ein wichtiges oder teilweise ein wichtiges Thema ist.

Voraussetzungen für erfolgreiche Integration

Trotz der wahrgenommenen Relevanz ist es bislang nicht allen Unternehmen gelungen, gute Voraussetzungen für eine erfolgreiche Integration zu schaffen. Es ist notwendig, Massnahmen für alle Schritte des Managementprozesses umzusetzen (Input, Throughput, Output), sowohl mit Blick auf «harte» strukturelle als auch «weiche» kulturelle Faktoren (vgl. Abb.).

Die Empirie zeigt, dass sich die Lage in Unternehmen beim Throughput am besten darstellt, während für die Output-Phase der grösste Verbesserungsbedarf besteht. Kulturelle Voraussetzungen sind dabei signifikant eher vorhanden als strukturelle Merkmale. Oft fehlt es in Unternehmen in der Output-Phase an gemeinsamen Zielen und Indikatoren für die Kommunikationsarbeit. Nur ein knappes Viertel setzt bereichsübergreifend dieselben Methoden und Tools zur Evaluation ein bzw. stellt Evaluationsergebnisse zur Verfügung. Besser aufgestellt sind die Unternehmen für die Throughput-Phase, weil hier Koordinationsstrukturen für die Organisation der Aktivitäten existieren. In beinahe drei Vierteln der Unternehmen tauschen sich die Kommunikatoren verschiedener Bereiche regelmässig formell und informell aus. Schwieriger gestaltet sich jedoch die tatsächliche Koordination der Arbeitsprozesse.



DR. NILS S. BORCHERS
ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Strategische Kommunikation der Universität Leipzig. Er ist stellvertretender Sprecher der Fachgruppe Werbekommunikation in der Deutschen Gesellschaft für Publizistik und Kommunikationswissenschaft.



PROF. DR. ANSGAR ZERFASS
ist Inhaber des Lehrstuhls für Strategische Kommunikation an der Universität Leipzig sowie Professor in Communication and Leadership an der BI Norwegian Business School in Oslo.

ITO-PROZESSMODELL DER INTEGRIERTEN KOMMUNIKATION

	Input	Throughput	Output
Struktur	Sich ergänzende Kompetenzen und Ressourcen für Kommunikation	Gemeinsame Koordinationsstrukturen und -prozesse für die Kommunikation	Gemeinsame Ziele und Indikatoren für die Kommunikationsarbeit
Kultur	Gemeinsames Verständnis von strategischer Kommunikation	Kooperationskultur der Kommunikatoren	Identifikation mit der Kommunikationsarbeit insgesamt

Quelle: Studie Integrierte Kommunikation 2017, Universität Leipzig/F.A.Z.-Institut

Top-Performer der Integrierten Kommunikation

Was aber machen die Unternehmen anders, die ihre Kommunikationsmassnahmen erfolgreich integrieren? Betrachtet man die Top-Performer der Integrierten Kommunikation, stechen vor allem zwei Unterschiede hervor:

Erstens gelingt es Top-Performern in nahezu allen Bereichen signifikant besser, die notwendigen Voraussetzungen für ganzheitliche Kommunikationsarbeit zu schaffen. Insbesondere haben sie häufiger Prozesse für die Koordination von Kommunikationsaktivitäten etabliert (Throughput, struktureller Faktor) und dafür gesorgt, dass alle Kommunikatoren auf den Beitrag der verschiedenen Kommunikationsaktivitäten zum Erfolg stolz sind (Output, kultureller Faktor).

Zweitens lässt sich in den Vorreiterunternehmen bei der Unternehmensleitung und bei den Kommunikatoren selbst seltener ein lückenhaftes Verständnis von Integrierter Kommunikation beobachten. So werden zwei Hindernisse beseitigt, die in anderen Unternehmen Integrationsbemühungen hemmen.

Die Unterschiede zwischen Top-Performern und sonstigen Unternehmen zeigen deutlich, dass eine gelungene Integration das Ergebnis eines langfristigen und ganzheitlichen Prozesses ist. Dabei ist nicht ausgeschlossen, dass auch kurzfristige Einzelmassnahmen den Integrationsgrad erhöhen. Es liegt jedoch am Willen und an der Durchsetzungskraft von Führungskräften in Leitungspositionen der Kommunikation, konkrete Entwicklungsziele für alle Bereiche des Integrationsprozesses zu formulieren, entsprechende Initiativen auf den Weg zu bringen und diese Initiativen mit langem Atem voranzutreiben.

ECKDATEN DER STUDIE

- Methodik: Onlinebefragung Ende 2016
- Unternehmen im Sample: 80,0% Grossunternehmen (≥ 50 Mio. €, > 499 Mitarbeiter); 12,5% Mittelstand; 7,5% kleine Unternehmen
- Bereinigte Stichprobe: 257 Entscheider aus Marketing(kommunikation) und Unternehmenskommunikation/PR
- Position der Studienteilnehmer: 79,0% Gesamtleiter Kommunikation/Marketing oder Abteilungs-/Teamleitung
- Vollständiger Studienbericht zum Download (PDF): www.slideshare.net/communicationmanagement

IMPRESSUM

THE REPORTING TIMES
ist die Zeitung des Center for Corporate Reporting (CCR).

HERAUSGEBER
Center for Corporate Reporting (CCR), Zürich
www.corporate-reporting.com

CHEFREDAKTION
Martin Spieler

INHALTICHE VERANTWORTUNG
Benjamin Kaltwasser

REDAKTION UND PROJEKTMANAGEMENT

Joey Bangarter, Reto Schneider,
Carol Winiger, Barbara Zäch

ART DIRECTION UND DESIGN
Martin et Karczinski Zürich, www.metk.ch

ILLUSTRATIONEN
Muti (Titelseite), www.studiomuti.co.za
Anne Lück (Porträts), www.annelueck.com

PRODUKTION
Neidhart + Schön AG, www.nsgroup.ch

PAPIER

RecyStar® Color, 65 g/m², chamois
mit der freundlichen Unterstützung von Papyrus

AUFLAGE
5000 Exemplare

COPYRIGHT
Center for Corporate Reporting, c/o Geschäftsberichte-Symposium AG,
Dorfstrasse 29, 8037 Zürich

www.corporate-reporting.com
www.gb-symposium.ch
www.reporting-times.com