

# Das Ende der Integrierten Kommunikation?!

## Ein Kommentar zu einem traditionsreichen Imperativ der Unternehmenskommunikation

Von Kim-Nele Dellinger

### Abstract

Bereits in den 1970er Jahren wird das Konzept der Integrierten Kommunikation als Aufgabe des Kommunikationsmanagements formuliert. 50 Jahre nach der Entstehung des Konzeptes stellen die sich immer weiter verschärfenden Wettbewerbsbedingungen und digitale Medien das Kommunikationsmanagement vor neue Heraus-

forderungen. Das Konzept der Integrierten Kommunikation wird infolgedessen erneut in Wissenschaft und Praxis diskutiert. Aber noch nie stand die Integrierte Kommunikation vor einer sich so schnell und unvorhersehbar verändernden VUCA-Umwelt wie heute.

Die Welt hat sich verändert. Sie ist volatil, unsicherer, komplexer und vieldeutiger geworden. Dieser dynamische Wandel ist heute allgegenwärtig. Megatrends wie Digitalisierung, Globalisierung und eine neue Wissenskultur (Zukunftsinstitut, 2019) umfassen beinahe alle Lebensbereiche und stellen Unternehmen und ihre Kommunikationspolitik vor neue Herausforderungen. Das an sich ist nicht neu. Schon 1991 sah Thedens die **Integrierte Kommunikation als eine „unausweichliche Reaktion der Kommunikation auf komplexer werdende Märkte“** (Thedens, 1991, S. 18). Aber noch nie stand die Integrierte Kommunikation vor einer sich so schnell und unvorhersehbar verändernden Umwelt wie heute.

Es stellt sich deshalb die Frage, ob das Konzept der Integrierten Kommunikation unter dem Einfluss der Digitalisierung und in Zeiten neuer Medien und „User generated content“ noch aktuell ist (Vgl. Rademacher, 2015, S. 739; Petrides, 2014, S. 379; Zer-

faß und Borchers, 2017, S. 6).

**Der Kerngedanke der Integrierten Kommunikation beschreibt die angenommene Notwendigkeit, sämtliche Kommunikationsmaßnahmen eines Unternehmens organisatorisch, gestalterisch und inhaltlich aufeinander abzustimmen und zu verknüpfen, um bei der Zielgruppe ein „konsistentes Erscheinungsbild“ zu erzeugen (Bruhn, 2014, S. 38).**

Allerdings besteht sowohl in der Unternehmenspraxis als auch der Wissenschaft ein diffuses Begriffsverständnis über Integrierte Kommunikation, das bis heute zu keinem definitorischen Konsens geführt hat. Dieses Defizit fordert den stetig wiederkehrenden Disput darüber heraus, ob das Konzept nur eine „sich hartnäckig haltende Worthülse“, oder „lediglich ein Trendbegriff“ sei (Nowak und Phelps, 1994, S. 49ff; Schultz und Kitchen, 2000, S. 17ff.).

Andere sehen die **Integrierte Kommunikation nach wie vor als unabdingbare Qualität eines effizienten Kommunikationsmanagements**. Laut Zerfaß und Borchers (2017) erfordern gerade die VUCA-Bedingungen eine zunehmende Integration der Kommunikation. Gleichzeitig äußern sich auch skeptische Stimmen, die das Konzept und seine Aktualität hinterfragen. **„Wenn ein Konzept wie das der Integration auf ein gänzlich neues, verändertes Medienportfolio trifft, muss das Konsequenzen haben“** (Rademacher, 2014, S. 49). Christensen und Kollegen (2008) sehen in der Integrierten Kommunikation eher ein Problem als den Lösungsansatz für die Überwindung der aktuellen Herausforderungen. Unter dem aus der Musik stammenden Begriff der Polyphonie heben sie die **Notwendigkeit einer Mehrstimmigkeit in der Organisationskommunikation** hervor.

**Sie sind der Meinung, dass Inkonsistenz in der Kommunikation ein Zeichen von Flexibilität sei und sich die Kommunikation eines Unternehmens durchaus inhaltlich unterscheiden sollte, um auf die verschiedenen Ansprüche der Stakeholder besser eingehen zu können (Christensen et al. 2015).**

Schneider fasst sehr treffend zusammen, dass das Konzept der Polyphonie – in Kontrast zum One-Voice-Postulat – für den Bedarf an neuen Managementkonzepten in der Unternehmenskommunikation sensibilisiert. Die Art und Weise, wie die Kommunikation gesteuert wird, müsse dazu in einer digitalen Welt zwangsläufig überarbeitet werden (Schneider und Zerfaß, 2018). Besonders die Sozialen Medien ermöglichen es, in längere und intensivere Dialoge mit einer theoretisch unbegrenzten Anzahl an Empfängern zu treten (Weinreich, 2016). Die zunehmende Entwicklung individuali-

sierter Kommunikation erfordert eine enorme Anpassungsfähigkeit und Variabilität, der ein starres Managementsystem kaum mehr gewachsen ist. Zudem tritt ein neuer Player hinzu, der die Meinungsbildung mitgestaltet: der Influencer (Ehrhart, 2018). Viele Unternehmen nutzen inzwischen die Möglichkeit ihre Zielgruppen durch Influencer zu beeinflussen. Durch starke Präsenz und ein hohes Ansehen gelingt es den Internet-Bloggern, ihr Publikum mit selbstgestalteten Inhalten unmittelbar zu erreichen und es gezielt anzusprechen (Bergemann, 2019). Für die Influencer ist es entscheidend, ihrem eigenen Stil bei der Vermarktung von Produkten treu zu bleiben und authentisch zu wirken. Somit ist eine Eingliederung in die Integrierte Kommunikation als kontraproduktiv einzuschätzen. Die Umfrage von Bruhn, Martin und Schnebelen (2014) zeigt deshalb geradezu folgerichtig, dass nur 12,9 Prozent der befragten Unternehmen die Integrierte Kommunikation auch umfassend umsetzen.

Die Überlegungen zur **Polyphonie als neuer Managementansatz** sind dagegen bislang kaum empirisch erforscht. Dennoch schaffen sie es, die Diskussion um das Konzept der Integrierten Kommunikation zu modernisieren. Dass eine inhaltliche, formale und zeitliche Abstimmung der strategischen und operativen Kommunikation immer noch sinnvoll eingesetzt werden kann, wird auch hier nicht angezweifelt. Allerdings ist eine Anpassung an das digitale Zeitalter dringend notwendig. „The theoretical foundations of most research for marketing communications were developed for mass communications, and are of limited value in providing a proper framework for research on digital media and communications strategy“ (Muhlern, 2009, S. 98). Integrierte Kommunikation bietet heute keinen hinreichenden Rahmen für moderne und innovative Kommunikationsstrate-

gien, die sich besonders auf digitale Medien konzentrieren. Charest et al. (2016) stellen deshalb fest, dass besonders im Rahmen der Social-Media-Kommunikation eine offene Strategie zu empfehlen ist, die sich auf Basis der kommunikativen Aktivitäten der Social-Media-Nutzer fortlaufend anpasst. Zurückhaltend dirigierte Vielstimmigkeit einer unüberschaubaren Zahl von Solisten ist vielleicht ein neues Konzept für das Kommunikationsmanagement.

### Literaturverzeichnis

**Bergemann, B. (2019):** Marketing 4.0. In: Erner, M. (Hrsg.): Management 4.0 – Unternehmensführung im digitalen Zeitalter. Heilbronn, S. 295-348.

**Bruhn, M. (2014):** Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung (6. Aufl.). Stuttgart.

**Bruhn, M., Martin, S. & Schnebelen, S. (2014):** Integrierte Kommunikation in der Praxis. Entwicklungsstand in deutschsprachigen Unternehmen. Wiesbaden.

**Charest, F., Bouffard, J. & Zajmovic, E. (2016):** Public relations and social media: Deliberate or creative strategic planning. *Public Relations Review*, 42(4), S. 530-538.

**Christensen, L. T., Morsing, M. & Cheney, G. (2008):** *Corporate Communications. Convention, Complexity, and Critique*. London.

**Christensen, L. T., Morsing, M. & Thyssen, O. (2015):** The polyphony of values and the value of polyphony. *Journal of Communication Studies*, 8 (1), S. 9-25.

**Ehrhart, C. (2018):** Unboxing reality? PR in der digitalen Plattformökonomie. *Kommunikationsmanager*, 1, S. 51.

**Mulhern, F. (2009):** Integrated marketing communications: From media channels to digital connectivity. *Journal of Marketing Communications* 15 (2-3), S. 85-101

**Nowak, G.J. & Phelps, J. (1994):** Conceptualizing the integrated marketing communications' phenomenon: an examination of its impact on advertising practices and its implications for advertising research. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 16(1), S. 49-66.

**Petrides, I. (2014):** Quo vadis Integrierte Kommunikation? Zur Aktualität eines Paradigmas. In: Dänzler, S & Heun, T. (Hrsg.): *Marke und digitale Medien. Der Wandel des Markenkonzpts im 21. Jahrhundert*. Wiesbaden, S. 379-396.

**Rademacher, L. (2014):** Digitale Desintegration? Warum das Konzept der Integrierten Kommunikation (noch) keine Antwort auf Fragen der digitalen Markenführung liefert. In: Dänzler, S. & Heun, T. (Hrsg.): *Marke und digitale Medien. Der Wandel des Markenkonzpts im 21. Jahrhundert*. Wiesbaden, S. 49-66.

**Rademacher, L. (2015):** Integrierte Kommunikation. In: Fröhlich, R., Szyszka, P. & Bentele, G. (Hrsg): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln (3. Aufl.). Wiesbaden, S.739-757.

**Schneider L. & Zerfaß, A. (2018):** Polyphony in Corporate and Organizational Communications: Exploring the Roots and Characteristics of a New Paradigm. Communication Management Review, 3 (2), S. 6-29.

**Schultz, D.E. & Kitchen, P.J. (2000):** A Response to Theoretical Concept of Management Fashion. JAR, 5, S. 17-21.

**Thedens, R. (1991):** Integrierte Kommunikation – Einbettung der Direct-Marketing-Kommunikation in das Kommunikationsorchester. In: Dallmer, H. (Hrsg.): Handbuch Direct Marketing (6. Aufl.). Wiesbaden, S. 17-29.

**Weinreich, U. (2016):** Lean Digitization. Digitale Transformation durch agiles Management. Heidelberg.

**Zerfaß, A. & Borchers, N. (2017):** Integrierte Kommunikation 2017 – Studie zum Status Quo und Verständnis von Integrierter Kommunikation in Deutschland. Frankfurt am Main, Leipzig.

**Zukunftsinstitut (2018):** Megatrends. [HTML] abgerufen am 10. April, 2019 <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>