

Basler Schriften zum Marketing

Manfred Bruhn · Sieglinde Martin
Stefanie Schnebelen

RESEARCH

Integrierte Kommunikation in der Praxis

Entwicklungsstand in
deutschsprachigen Unternehmen



Springer Gabler

Basler Schriften zum Marketing

Band 32

Herausgegeben von
M. Bruhn, Basel, Schweiz

Manfred Bruhn • Sieglinde Martin
Stefanie Schnebelen

Integrierte Kommunika- tion in der Praxis

Entwicklungsstand in
deutschsprachigen Unternehmen

 Springer Gabler

Manfred Bruhn
Universität Basel
Schweiz

Stefanie Schnebelen
Universität Basel
Schweiz

Sieglinde Martin
Fachhochschule FHWien der WKW
Österreich

ISBN 978-3-658-05463-2
DOI 10.1007/978-3-658-05464-9

ISBN 978-3-658-05464-9 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Vorwort

Die Integrierte Kommunikation ist nicht nur ein Konzept, das sich in der wissenschaftlichen Diskussion etabliert hat, sondern bereits umfassend Einzug in die Kommunikationspraxis gehalten hat. Eine erste wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Verbindung einzelner Kommunikationsinstrumente geht zurück auf die siebziger Jahre, die in den 1990er Jahren eine Intensivierung erfuhr und bis heute nicht abgeklungen ist.

Die Gründe hierfür sind vielfältig und beziehen sich sowohl auf quantitative als auch auf qualitative Aspekte. In quantitativer Hinsicht führt insbesondere das zunehmende Angebot an Medien und die Anzahl beworbener Marken zu einer Atomisierung und Ausdifferenzierung der Medienlandschaft. Bei den Konsumenten schlägt sich dies in einer Steigerung der Werbeimpulse, einer Informationsüberlastung und damit einer sinkenden Kommunikationswirkung nieder. In qualitativer Hinsicht sind es der Wertewandel (zunehmende Individualisierungs-, Erlebnis- und Interaktionsorientierung) und kommunikationspolitische Reaktionen der Unternehmen auf diese Veränderungen, die die Notwendigkeit einer Integrierten Kommunikation herausstellen.

In diesem Sinne versucht das Konzept der Integrierten Kommunikation die Veränderungen aufzugreifen und ihnen mittels einer Abstimmung und Vernetzung der einzelnen Kommunikationsaktivitäten optimal zu begegnen, um Synergieeffekte zu nutzen und die Effektivität und Effizienz der Kommunikation zu steigern.

Die vorliegende Untersuchung nimmt dies zum Anlass und verwendet Angaben von 138 Unternehmen, um Aufschluss über den Entwicklungsstand der Integrierten Kommunikation in den deutschsprachigen Ländern zu geben. Angereichert werden die Erkenntnisse durch einen Längsschnittvergleich mit den empirischen Ergebnissen aus der vorangegangenen Erhebungswelle aus dem Jahr 2005.

Ausgehend von einem einleitenden Kapitel zur Notwendigkeit der Integrierten Kommunikation werden in Kapitel 2 das allgemeine Verständnis, Bedeutung und Ziele der Integrierten Kommunikation aus Sicht der Praxis eruiert. Die Angaben der befragten Unternehmen zur Planungsverantwortung der Integrierten Kommunikation werden in Kapitel 3 ausgewertet und die Ergebnisse wiedergegeben. In Kapitel 4 wird eine ausführliche Analyse der strategischen und konzeptionellen Ausrichtung der Integrierten Kommunikation vorgenommen. Diese beinhaltet Angaben zum strategischen Konzept der Integrierten Kommunikation und seinen Merkmalen. Kapitel 5 thematisiert die operative Ausrichtung der Integrierten Kommunikation. Hier wird neben den Formen der Umsetzung der Integrierten Kommunikation und dem Instrumenteeinsatz auf die internen Integrationsvoraussetzungen, Integrationsformen und Barrieren einer Integrierten Kommunikation eingegangen. Neuerungen betreffen vor allem das Kapitel 6, das sich dem Themenfeld Social Media widmet. Neben Auswertungen zum Einsatz und der Bedeutung von Social Media im Rahmen der Integrierten Kommunikation werden in diesem Kapitel damit einhergehende Fragen zu den Herausforderungen, Verantwortungszuordnung und Sicherstellung von Konsistenz untersucht. Diesem Kapitel schließt sich Kapitel 7 mit Ausführungen zur Erfolgsmessung und Kapitel 8 zu den Zukunftsperspektiven der Integrierten Kommunikation an. Den Abschluss der Studie bildet Kapitel 9 mit der Zusammenfassung der Ergebnisse.

Einschränkend sei darauf hingewiesen, dass die Repräsentativität der Ergebnisse aufgrund der geringen Stichprobengröße nicht gewährleistet werden kann und auch Befragungseffekte nicht auszuschließen sind. In erster Linie handelt es sich bei der vorliegenden Studie um eine Bestandsaufnahme zum Entwicklungsstand der Integrierten Kommunikation in den deutschsprachigen Ländern, weswegen die Auswertungen und Ergebnispräsentationen deskriptiven Charakter aufweisen. Dies liefert Spielräume für eigene Interpretationen und gibt sowohl Praktikern als auch Wissenschaftlern neue Einblicke, Erkenntnisgewinne und Anregungen in Bezug auf die Integrierte Kommunikation.

Ohne die Unterstützung weiterer Personen wäre die Realisierung dieser Studie nicht möglich gewesen. Besonderer Dank gilt den Unternehmen, die sich die Zeit genommen haben, den Fragebogen auszufüllen. Sie haben damit den Grundstock für diese Studie gelegt.

Weiterer Dank gebührt an dieser Stelle jenen Institutionen, die uns bei der Zurverfügungstellung von Adressmaterial unterstützt haben. Dies waren der Deutsche Kommunikationsverband e.V. (Deutschland), die Wirtz Partner Holding AG (Schweiz), und die FHWien der WKW (Österreich).

Ein ganz besonderer Dank gilt dem Institut für Kommunikation, Marketing & Sales der FHWien der WKW, die sowohl die Studie aus dem Jahr 2005 als auch die aktuelle Studie unterstützt haben. Hier geht der Dank besonders an Herrn Mag. Peter Winkler.

Danken möchten wir ebenfalls den beteiligten Personen an der Universität Basel, insbesondere Frau Dr. Grit Mareike Ahlers und Herrn Dipl.-Kfm. Thomas Prexl. Sie haben wesentlich durch ihren Einsatz an der Überarbeitung, Neukonzipierung und technischen Umsetzung des Fragebogens zur Entstehung dieser Studie beigetragen. Dank gilt auch Fiona Priester für die Formatierungsarbeiten.

Die Verfasser erhoffen sich, dass die vorliegende Studie den Lesern Anregungen und Denkanstöße für weitergehende, intensive Diskussionen bietet und auf breites Interesse sowohl bei Wissenschaftlern, Praktikern als auch Studierenden stößt.

Basel, im Frühjahr 2014

Manfred Bruhn
Sieglinde Martin
Stefanie Schnebelen

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	IX
Schaubildverzeichnis	XVII
1 Notwendigkeit der Integrierten Kommunikation	1
1.1 Relevanz der Integrierten Kommunikationsarbeit	1
1.2 Ziele der empirischen Untersuchung	2
1.3 Design der empirischen Untersuchung	4
2 Allgemeines Verständnis, Bedeutung und Ziele der Integrierten Kommunikation	10
2.1 Verständnis der Integrierten Kommunikation	10
2.2 Einsatzdauer der Integrierten Kommunikation	11
2.2.1 Dauer des Einsatzes der Integrierten Kommunikation	12
2.2.2 Branchen- und unternehmensgrößenspezifische Unterschiede hinsichtlich der Einsatzdauer der Integrierten Kommunikation	13
2.2.3 Einfluss der Einsatzdauer auf den Erfolg der Integrierten Kommunikation	14
2.2.4 Einflüsse der Einsatzdauer auf die Umsetzungsprobleme der Integrierten Kommunikation	14
2.3 Integrationsgrad der Kommunikation	16
2.3.1 Einschätzung des Integrationsgrads der Kommunikation	16
2.3.2 Branchen- und unternehmensgrößenspezifische Unterschiede hinsichtlich des Integrationsgrads der Kommunikation	18
2.3.3 Auswirkung der Einsatzdauer auf den Integrationsgrad der Kommunikation	19
2.3.4 Auswirkungen des Standes der Integrierten Kommunikation auf den Integrationserfolg	19

2.4	Zielsetzungen der Integrierten Kommunikation	19
2.4.1	Zielsetzungen des Einsatzes der Integrierten Kommunikation	20
2.4.2	Zielsetzungen der Integrierten Kommunikation in verschiedenen Branchensektoren	22
2.4.3	Einflüsse der Planungsverantwortung auf die Ziele der Integrierten Kommunikation	23
2.4.4	Einflüsse der Ziele der Integrierten Kommunikation auf den Instrumenteeinsatz	24
3	Planungsverantwortung für die Integrierte Kommunikation	26
3.1	Planungsverantwortung der Integrierten Kommunikation	26
3.2	Einfluss der Planungsverantwortung auf die Auswahl der Kommunikationsinstrumente	29
3.3	Einfluss der Planungsverantwortung auf den Integrationsgrad der Kommunikation	30
3.4	Ursachen für Probleme bei der Planung der Integrierten Kommunikation	31
3.5	Einflüsse der Planungsverantwortung auf die Ursachen für Planungsprobleme	32
4	Strategische und konzeptionelle Ausrichtung der Integrierten Kommunikation	34
4.1	Strategisches Konzept der Integrierten Kommunikation	34
4.1.1	Ausmaß des Vorliegens eines Strategischen Konzepts der Integrierten Kommunikation	34
4.1.2	Wirkungen der Einsatzdauer der Integrierten Kommunikation auf das Ausmaß des Vorliegens eines strategischen Konzepts	35
4.1.3	Beteiligung externer Institutionen an der Konzeption der Integrierten Kommunikation	35
4.1.4	Einflüsse des strategischen Konzepts auf den Integrationserfolg	37

Inhaltsverzeichnis	XI
4.2 Merkmale des Konzepts der Integrierten Kommunikation	38
4.2.1 Merkmale des Konzepts der Integrierten Kommunikation	38
4.2.2 Zusammenhänge zwischen den Konzeptmerkmalen und der Planungsverantwortung der Integrierten Kommunikation	41
4.2.3 Zusammenhänge zwischen den Konzeptmerkmalen und den Gefahren der Integrierten Kommunikation	42
4.2.4 Zusammenhänge zwischen den Konzeptmerkmalen und den Erfolgswirkungen der Integrierten Kommunikation	42
5 Operative Ausrichtung der Integrierten Kommunikation	45
5.1 Formen der Umsetzung der Integrierten Kommunikation	45
5.2 Einsatz der Kommunikationsinstrumente innerhalb der Integrierten Kommunikation	46
5.2.1 Einbeziehung von Instrumenten in die Integrierte Kommunikation	47
5.2.2 Branchenspezifische Einbeziehung von Instrumenten in die Integrierte Kommunikation	49
5.2.3 Bedeutung der Kommunikationsinstrumente im Rahmen der Integrierten Kommunikation	52
5.2.4 Strategische und taktische Aufgaben der Kommunikationsinstrumente	53
5.2.5 Beziehungen zwischen den Kommunikationsinstrumenten	55
5.2.6 Typen von Kommunikationsinstrumenten	56
5.2.7 Verteilung des Kommunikationsbudgets	59
5.3 Interne Integrationsvoraussetzungen	62
5.3.1 Einschätzung der Integrationsvoraussetzungen	62
5.3.2 Einflüsse der internen Integrationsvoraussetzungen auf den Grad der Integrierten Kommunikation	67
5.3.3 Einflüsse der internen Integrationsvoraussetzungen auf den Integrationserfolg	67

5.4	Formen der Integrierten Kommunikation	69
5.4.1	Einsatz der Integrationsformen	70
5.4.2	Einsatz der Integrationsformen in verschiedenen Branchen	72
5.4.3	Wirkungen der Einsatzdauer der Integrierten Kommunikation auf die Verwendung der Integrationsformen	72
5.4.4	Zusammenhänge zwischen der Verantwortungszuordnung und der Verwendung der Integrationsformen	73
5.4.5	Wirkungen eines strategischen Konzepts der Integrierten Kommunikation auf die Verwendung der Integrationsformen	74
5.4.6	Einfluss der Integrationsformen auf den Integrationsgrad	77
5.4.7	Einfluss der Integrationsformen auf den Integrationserfolg	77
5.5	Barrieren der Umsetzung der Integrierten Kommunikation	78
5.5.1	Barrieren der Integrierten Kommunikation	79
5.5.2	Einflüsse der unternehmensinternen Verantwortungszuordnung auf die Barrieren der Integrierten Kommunikation	81
5.5.3	Einflüsse der Umsetzungsformen auf die Barrieren einer Integrierten Kommunikation	82
5.5.4	Einfluss der Umsetzungsbarrieren auf den Integrationsgrad der Kommunikation	83
6	Stellung von Social Media im Rahmen der Integrierten Kommunikation	85
6.1	Einsatzfelder von Social Media	85
6.1.1	Einsatzdauer von Social Media	86
6.1.2	Einsatzzwecke von Social Media im Zuge der Integrierten Kommunikation	87
6.1.3	Einsatz von Social Media-Anwendungen im Rahmen der Integrierten Kommunikation	88
6.1.4	Einfluss der Einsatzzwecke von Social Media auf den Einsatz von Social Media-Anwendungen im Rahmen der Integrierten Kommunikation	89

6.1.5 Einfluss der Einsatzzwecke von Social Media auf die Herausforderungen der Integrierten Kommunikation	90
6.1.6 Einfluss der Einsatzdauer auf den Einsatz von Social Media- Anwendungen	91
6.2 Bedeutung von Social Media im Rahmen der Integrierten Kommunikation	92
6.2.1 Stellenwert von Social Media	93
6.2.2 Integrationsausmaß von Social Media	94
6.2.3 Einfluss des Stellenwerts auf den Integrationsgrad von Social Media	95
6.2.4 Einfluss der Einsatzdauer von Social Media auf das Integrationsausmaß von Social Media	95
6.2.5 Einfluss des Integrationsausmaßes von Social Media auf den Erfolg der Integrierten Kommunikation	95
6.3 Herausforderungen bei der Integration von Social Media in den Kommunikationsmix	96
6.3.1 Inhaltliche Herausforderungen der Integration von Social Media in den Kommunikationsmix	96
6.3.2 Organisatorische Herausforderungen der Integration von Social Media in den Kommunikationsmix	97
6.3.3 Personelle Herausforderungen der Integration von Social Media in den Kommunikationsmix	98
6.4 Verantwortungszuordnung der Social Media-Kommunikation	100
6.4.1 Verantwortungszuordnung der Social Media-Kommunikation	100
6.4.2 Einfluss der Verantwortungszuordnung auf den Stellenwert von Social Media im Rahmen der Integrierten Kommunikation	102
6.4.3 Einfluss der Verantwortungszuordnung auf das Integrationsausmaß von Social Media	102

6.5	Sicherstellung von Konsistenz im Rahmen der Social Media-Kommunikation	103
6.5.1	Sicherstellung von Konsistenz im Rahmen der Social Media-Kommunikation	103
6.5.2	Einfluss der Planungsverantwortung auf die Sicherstellung von Konsistenz im Rahmen der Social Media-Kommunikation	104
6.5.3	Einfluss der Sicherstellung einer konsistenten Social Media-Kommunikation auf das Integrationsausmaß	105
7	Erfolgsmessung der Integrierten Kommunikation	106
7.1	Instrumente zur Messung des integrierten Kommunikationserfolgs	107
7.2	Kennzahlen zur Steuerung der Integrierten Kommunikation	109
7.3	Instrumente des integrierten Kommunikationscontrollings	109
7.4	Ebenen der Erfolgsmessung	110
7.5	Erfassung von Synergien	111
8	Zukunftsperspektiven der Integrierten Kommunikation	113
8.1	Gefahren einer Integrierten Kommunikation	113
8.1.1	Einschätzung potenzieller Gefahren einer Integrierten Kommunikation	113
8.1.2	Auswirkungen der Probleme einer Integrierten Kommunikation auf die Einschätzung potenzieller Gefahren	115
8.2	Zukünftige Bedeutung der Integrierten Kommunikation als strategischer Erfolgsfaktor	116
8.3	Zukünftige Herausforderungen einer Integrierten Kommunikation	117
8.3.1	Einschätzung der zukünftigen Herausforderungen einer Integrierten Kommunikation	118
8.3.2	Auswirkungen der Probleme einer Integrierten Kommunikation auf die Einschätzungen der Herausforderungen	120

Inhaltsverzeichnis	XV
9 Zusammenfassung und Implikationen	122
9.1 Zusammenfassung der Ergebnisse	122
9.2 Implikationen für die Praxis	126
Literaturverzeichnis	131
Anhang	133

Schaubildverzeichnis

Schaubild 1:	Verteilung der Untersuchungsstichprobe auf Branchensektoren	5
Schaubild 2:	Finanzielle Entwicklung der untersuchten Unternehmen seit der Beschäftigung mit der Integrierten Kommunikation	6
Schaubild 3:	Größe der Unternehmen anhand der Zahl der Mitarbeiter	7
Schaubild 4:	Funktionsbereiche	8
Schaubild 5:	Verständnis der Integrierten Kommunikation	11
Schaubild 6:	Dauer des Einsatzes der Integrierten Kommunikation	13
Schaubild 7:	Einfluss der Einsatzdauer auf den Erfolg der Integrierten Kommunikation	14
Schaubild 8	Wirkungsbeziehung zwischen der Einsatzdauer der Integrierten Kommunikation und auftretenden Umsetzungsproblemen	15
Schaubild 9:	Aktueller Stand des Einsatzes der Integrierten Kommunikation	17
Schaubild 10:	Entwicklung des Integrationsgrads der Kommunikation	18
Schaubild 11:	Bedeutung der Ziele der Integrierten Kommunikation	21
Schaubild 12:	Entwicklung der Bedeutung der Ziele der Integrierten Kommunikation 2013 und 2005	22
Schaubild 13:	Verantwortung für die Planung der Integrierten Kommunikation	27
Schaubild 14:	Entwicklung der Verantwortung für die Planung der Integrierten Kommunikation von 2005 und 2013	28
Schaubild 15:	Ursachen für Probleme bei der Planung der Integrierten Kommunikation	31
Schaubild 16:	Entwicklung der Problemursachen bei der Planung der Integrierten Kommunikation 2005 und 2013	32
Schaubild 17:	Ausmaß des Vorliegens eines Strategischen Konzepts der Integrierten Kommunikation	35
Schaubild 18:	Beteiligung externer Institutionen an der Erarbeitung des Konzepts der Integrierten Kommunikation	36
Schaubild 19:	Beteiligung externer Institutionen an der Entwicklung eines Konzepts der Integrierten Kommunikation	37
Schaubild 20:	Merkmale des Konzepts der Integrierten Kommunikation	39
Schaubild 21:	Entwicklung der Merkmale des Konzepts der Integrierten Kommunikation 2013 und 2005	41

Schaubild 22: Einsatz verschiedener Formen der Umsetzung der Integrierten Kommunikation	46
Schaubild 23: Einbeziehung von Kommunikationsinstrumenten in die Integrierte Kommunikation	48
Schaubild 24: Entwicklung der Einbeziehung von Kommunikationsinstrumenten in die Integrierte Kommunikation 2013 und 2005	49
Schaubild 25: Unterschiede zwischen den Unternehmen verschiedener Branchensektoren beim Einsatz der Kommunikationsinstrumente	51
Schaubild 26: Bedeutung der Kommunikationsinstrumente im Rahmen der Integrierten Kommunikation	53
Schaubild 27: Strategische und taktische Aufgaben von Kommunikationsinstrumenten	54
Schaubild 28: Beziehungen zwischen Kommunikationsinstrumenten	56
Schaubild 29: Typen von Kommunikationsinstrumenten innerhalb der Integrierten Kommunikation	57
Schaubild 30: Typen von Kommunikationsinstrumenten im Vergleich von 2013 und 2005	59
Schaubild 31: Verteilung des Kommunikationsbudgets auf die einzelnen Kommunikationsinstrumente	60
Schaubild 32: Entwicklung der Budgetverteilung auf die einzelnen Kommunikationsinstrumente	61
Schaubild 33: Integrationsorientierte Strukturen	63
Schaubild 34: Integrationsorientierte Systeme	64
Schaubild 35: Integrationsorientierte Prozesse	65
Schaubild 36: Integrationsorientierte Kultur	66
Schaubild 37: Einsatz verschiedener Formen der Integrierten Kommunikation	71
Schaubild 38: Unterschiede zwischen dem Vorliegen eines strategischen Konzepts und den Integrationsformen der Integrierten Kommunikation	76
Schaubild 39: Barrieren der Integrierten Kommunikation	79
Schaubild 40: Entwicklung der Barrieren gegenüber der Integrierten Kommunikation 2013 und 2005	81
Schaubild 41: Einsatzdauer von Social Media im Kommunikationsmix	86
Schaubild 42: Einsatzzwecke der Social Media Kommunikation im Rahmen der Integrierten Kommunikation	87
Schaubild 43: Social Media-Anwendungen im Rahmen der Integrierten Kommunikation	88

Schaubild 44: Stellenwert von Social Media im Rahmen der Integrierten Kommunikation	93
Schaubild 45: Integrationsgrad von Social Media im Rahmen der Integrierten Kommunikation	94
Schaubild 46: Inhaltliche Herausforderungen bei der Integration von Social Media	97
Schaubild 47: Organisatorische Herausforderungen bei der Integration von Social Media	98
Schaubild 48: Personelle Herausforderung bei der Integration von Social Media	99
Schaubild 49: Verantwortungszuordnung der Social Media-Kommunikation	101
Schaubild 50: Sicherstellung einer konsistenten Social Media-Kommunikation	104
Schaubild 51: Einsatz verschiedener Instrumente zur Messung des Kommunikationserfolgs	107
Schaubild 52: Entwicklungen des Einsatzes von Verfahren im Rahmen der Erfolgskontrolle der Integrierten Kommunikation 2013 und 2005	108
Schaubild 53: Einsatz von Kennzahlen zur Steuerung der	109
Schaubild 54: Einsatz von Instrumenten des Kommunikationscontrollings	110
Schaubild 55: Erfassungsebenen des Erfolgs von Kommunikationsmaßnahmen	111
Schaubild 56: Erfassung von Synergieeffekten verschiedener Kommunikationsinstrumente	112
Schaubild 57: Gefahren einer Integrierten Kommunikation	114
Schaubild 58: Entwicklung der Einschätzung potenzieller Gefahren einer Integrierten Kommunikation 2005 und 2013	115
Schaubild 59: Zukünftige Bedeutung der Integrierten Kommunikation als strategischer Erfolgsfaktor	117
Schaubild 60: Zukünftige Herausforderungen der Integrierten Kommunikation	119

1 Notwendigkeit der Integrierten Kommunikation

1.1 Relevanz der Integrierten Kommunikationsarbeit

Eine aktive und gezielte Kommunikation wird für eine erfolgreiche Unternehmensführung zunehmend erfolgsentscheidend. In vielen Unternehmen ist sie daher fester Bestandteil des Marketingmix und gilt als strategischer Erfolgsfaktor. Die Kommunikationsarbeit eines Unternehmens dient auf der einen Seite der Darstellung des Unternehmens und auf der anderen Seite dem Aufbau von Interaktionsbeziehungen mit dessen Anspruchsgruppen (vgl. Bruhn 2013, S. 5).

Insbesondere in den vergangenen Jahren ist ein Umdenken zu beobachten. Unternehmen sind zu der Einsicht gelangt, dass für eine erfolgreiche Kommunikationsarbeit nicht der isolierte Einsatz einzelner Kommunikationsinstrumente, sondern eine konsequente inhaltliche, formale und zeitliche Abstimmung sämtlicher Instrumente notwendig ist. Der Bedeutungszuwachs der Integrierten Kommunikation ist auf qualitative und quantitative **Veränderungen in den Kommunikations- und Medienmärkten** zurückzuführen (vgl. Bruhn 2009).

Quantitative Veränderungen vollziehen sich sowohl auf Anbieter- als auch auf Nachfragerseite. Auf Anbieterseite unterstreichen insbesondere die Medieninflation, die durch das Aufkommen neuer Medien weiter verschärft wird und der damit einhergehende Anstieg der Werbeimpulse und -investitionen die Notwendigkeit einer aufeinander abgestimmten Kommunikation. Diese Veränderungen bleiben nicht ohne Folgen auf der Nachfragerseite. Informationsüberlastung, selektive Mediennutzung und Irritationen durch Widersprüche sind die Konsequenzen auf Seiten der Konsumenten (vgl. Bruhn 2009, S. 2f.). **Qualitative Veränderungen** zeigen sich in einem zunehmenden Wertewandel und veränderten Medienverhalten der Konsumenten. Letzteres wird überwiegend bedingt durch die Zunahme neuer Medien wie das Internet und Social Media-Anwendungen. Ersteres umfasst die Wellness-, Erlebnis- und Interaktionsorien-