

Kommunikationspolitik

Bruhn

10. Auflage 2025
ISBN 978-3-8006-7591-3
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Vahlens Handbücher
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

The logo for beck-shop.de features the text "beck-shop.de" in a bold, lowercase, sans-serif font. Above the dot of the "i" in "shop" are three small, solid orange circles of varying sizes, arranged in a slight arc. Below the main text, the words "DIE FACHBUCHHANDLUNG" are written in a smaller, uppercase, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Das Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement in der Unternehmens- und Marketingkommunikation

Das Handbuch „Unternehmens- und Marketingkommunikation“ bietet über die relevanten Grundlagen eines effizienten Kommunikationsmanagements hinaus einen Überblick über die strategische und operative Vorgehensweise sowie verschiedene Teilaspekte der Integrierten Kommunikation. Somit bietet es eine umfassende Hilfestellung für eine ganzheitliche Kommunikation.

Das Handbuch richtet sich an Studierende und Praktiker gleichermaßen. Es dient als Nachschlagewerk, das theorie- und praxisorientiert eine Übersicht zu den vielfältigen Instrumenten und Themen der internen und externen Kommunikation vermittelt. Zahlreiche Studien, Unternehmensbeispiele und Inserts werden als Veranschaulichung der umfassenden Inhalte herangezogen.

Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, 3. Aufl., Verlag Vahlen, München 2014. ISBN 978 3 8006 4858 0

Das Übungsbuch zum Lehrbuch: Übungsbuch zur Kommunikationspolitik

Das „Übungsbuch zur Kommunikationspolitik“ ist die perfekte Ergänzung zum Lehrbuch „Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation im Unternehmen“.

Der Buchaufbau folgt der bewährten Struktur des Lehrbuchs. Zu jedem Kapitel werden Aufgaben und Lösungsskizzen vorgestellt. In den Aufgaben werden, Bezug nehmend auf die Inhalte des Lehrbuchs, konkrete kommunikationspolitische Fragestellungen der Praxis aufgegriffen. Die Lösungsskizzen zu den Aufgaben ermöglichen, das eigene Wissen und Verständnis der Lehrbuchinhalte zu überprüfen und zu vertiefen.

Das Übungsbuch richtet sich an Studierende und Praktiker, die sich im Bereich Kommunikation spezialisieren. Für Lehrende können die Übungsaufgaben auch als Beispiele im Rahmen von Vorlesungen und/oder als Übungsaufgaben in Tutoriaten/Übungen eingesetzt werden.

Übungsbuch zur Kommunikationspolitik. Basiswissen, Aufgaben und Lösungen. Selbstständiges Lerntraining für Studium und Beruf, Verlag Vahlen, München 2009. ISBN 978 3 8006 3582 5

Das Lexikon zum Lehr- und Übungsbuch: Lexikon der Kommunikationspolitik

Mit dem gestiegenen Stellenwert der Kommunikationspolitik in Wissenschaft und Praxis hat auch die Begriffsvielfalt im Zusammenhang mit der Kommunikation von Unternehmen in den letzten Jahren stetig zugenommen. Vor diesem Hintergrund bietet das Lexikon einen Beitrag zur Begriffsklarheit hinsichtlich der Kommunikation von Unternehmen. Kommunikationsinteressierte finden hier ein Nachschlagewerk, das ihnen einen Überblick über die zentralen Begriffe der Kommunikationspolitik liefert.

Das Lexikon ist eine ideale Ergänzung zum Lehrbuch. Die Mehrheit der in diesem Lexikon erläuterten Begriffe findet in dem Lehrbuch ihre inhaltliche Verwendung.

Lexikon der Kommunikationspolitik. Begriffe und Konzepte des Kommunikationsmanagements, Verlag Vahlen, München 2008. ISBN 978 3 8006 3487 3

Kommunikationspolitik

Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen

von

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Manfred Bruhn

Professor für Betriebswirtschaftslehre,
insbesondere Marketing und Unternehmensführung,
an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der
Universität Basel

und

Honorarprofessor an der
Technischen Universität München

10., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

Anschrift

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Manfred Bruhn

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Basel

Peter Merian-Weg 6, CH-4002 Basel

E-Mail manfred.bruhn@unibas.ch

Internet <https://www.unibas.ch/de/personen/manfred-bruhn/>

Dozierende an Universitäten, Fachhochschulen, Akademien u. a.
können die in diesem Buch enthaltenen Schaubilder als Folienset unter
www.vahlen.de beziehen.

vahlen.de

ISBN Print 978 3 8006 7591 3

ISBN E-Book (ePDF) 978 3 8006 7592 0

© 2025 Verlag Franz Vahlen GmbH,

Wilhelmstr. 9, 80801 München

info@vahlen.de

Druck und Bindung: Westermann Druck Zwickau,

Crimmitschauer Straße 43, 08058 Zwickau

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Produktion: Sieveking Agentur, München

Umschlag: Druckerei C.H. Beck, Nördlingen



vahlen.de/nachhaltig

produktivsicherheit.vahlen.de

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses Werkes
zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

Vorwort zur zehnten Auflage

Der Bedeutungszuwachs der Kommunikationspolitik innerhalb des Marketingmix hat in den vergangenen Jahren weiterhin zugenommen. Seit den 1990er Jahren des letzten Jahrhunderts haben sich die Wettbewerbsbedingungen für Unternehmen grundlegend geändert. Die Austauschbarkeit von Produkten und Dienstleistungen sowie die Anforderungen der Kunden an eine bestimmte Produkt-/Dienstleistungsqualität erschweren eine Differenzierung über den Produktnutzen zunehmend. Unternehmen stehen infolgedessen auch im dritten Jahrtausend immer seltener in einem Produktwettbewerb, sondern immer häufiger in einem Kommunikationswettbewerb.

Dieser Kommunikationswettbewerb ist dynamischer und vielfältiger geworden. Die Dynamik zeigt sich darin, dass die Halbwertszeiten des Wissens über kommunikationspolitische Entscheidungstatbestände immer geringer werden. Die Vielfalt ist durch eine zunehmende Differenzierung der Kommunikationsinstrumente und werblichen Maßnahmen zu beobachten. Das Schaubild „Kommunikationspolitik in Zahlen“ kann dies als Momentaufnahme schlaglichtartig in Ausschnitten als eine Art von „Spot-check“ verdeutlichen.

Ein sich ständig veränderndes Unternehmensumfeld setzt Problemlösungsmodelle voraus, die sich den neuen Anforderungen anpassen. Veränderungen im gesellschaftlichen, technologischen, ökologischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Bereich bilden erschwerte Rahmenbedingungen für die Kommunikation von Unternehmen. Durch Informationsüberlastung, eine dynamische Entwicklung auf den Medienmärkten sowie ein abnehmendes Interesse an klassischen Kommunikationsinstrumenten wird es immer schwieriger, effektiv und effizient die Zielgruppen zu erreichen. Dennoch wird die Planung und Umsetzung einer systematischen und integrierten Kommunikation der zentrale Auftrag jedes Unternehmens bleiben.

Bei der Intensität und Dynamik der Markt- und Umfeldveränderungen nimmt die Halbwertszeit der Erkenntnisse der Kommunikation immer stärker ab. Dies gilt insbesondere sowohl für die offline als auch online angebotenen Medien. Ein Schwerpunkt der Überarbeitung wurde deshalb auf die digitale Kommunikation bzw. Online-Kommunikation gelegt. Hier wurde versucht, durchgängig bei allen Instrumenten und Entscheidungstatbeständen der Kommunikation den jeweiligen Stand der Diskussion abzubilden. Es ist allerdings davon auszugehen, dass die weitere Entwicklung der Künstlichen Intelligenz mit den verschiedenen Erscheinungsformen (Causal AI, Generative AI und Predictive AI) sowie der damit verbundenen Technologien und Methoden (Machine Learning, Deep Learning, Natural Language Processing) die Kommunikationsarbeit grundlegend verändern werden. Deshalb wurde bei der Neuauflage versucht, die Kernelemente bei den Strukturen und Prozessen herauszuarbeiten, um ein strategisches und operatives Denken der Entscheidungsträger in der Kommunikation zu ermöglichen.

VI Vorwort zur zehnten Auflage

<p>25,9 MRD. EUR beträgt der Gesamtwerbemarkt in Deutschland, knapp die Hälfte davon entfällt auf digitale Werbung.</p>	<p>1838 – 1922 lebte John Wanamaker, ein US-Kaufmann. Er prägte den Spruch „Die Hälfte des Geldes, das ich für Werbung ausbebe, ist verschwendet. Das Problem ist, ich weiß nicht, welche Hälfte.“</p>	
<p>314 TAGESZEITUNGEN mit einer gesamten Auflage von 10,2 Mio. werden in Deutschland vertrieben.</p>	<p>4.000 STUDIERENDE setzt Red Bull zur Verkaufsförderung seiner Getränke weltweit ein.</p>	
<p>32.000 MESSEN werden pro Jahr weltweit durchgeführt, in Deutschland knapp 200 auf 70 Messeplätzen.</p>	<p>99,95 EUR kostet ein Herren-Trikot des FC Bayern.</p>	<p>23,6 MRD. EUR geben deutsche Unternehmen für Dialogmedien (Online-Marketing, Print-Mailings, Telefon-Marketing) aus.</p>
<p>1.524 qm² misst das LED-Display am Dubai Mall damit ist es die größte permanente Werbefläche der Welt.</p>	<p>0,0...</p>	
<p>1.000 EUR kostet ca. ein 30-sekündiger Werbespot in weniger frequentierten Zeiten des Vormittagsprogramms in einem TV-Privatsender.</p>	<p>WENIGER MILLISEKUNDEN dauert es, um Werbefläche im Rahmen des Programmatic Advertising in Echtzeit (Real-time bidding, RTB) anzubieten.</p>	
<p>70.000 EUR ist in etwa der Preis für einen 30-sekündigen Werbespot kurz vor der Tagesschau.</p>	<p>150.000 EUR und mehr kostet ein 30-sekündiger Werbespot bei besonderen Ereignissen oder an speziellen Tagen (z. B. Silvester)</p>	

Kommunikationspolitik in Zahlen

Die grundlegende Struktur des Buches konnte auch in der zehnten Auflage beibehalten werden. Inhaltlich zeichnen sich zum einen die Überarbeitungen und Erweiterungen vor allem durch fachliche Vertiefungen bei verschiedenen Themenfeldern aus, insbesondere im Bereich der Online-Kommunikation. Die Möglichkeiten der Online-Kommunikation wurden konsequent und durchgehend in den einzelnen Kapiteln eingearbeitet. Ebenso wurden aktuelles Zahlenmaterial und

neue Praxisbeispiele aufgenommen. Zum anderen wurden Streichungen bestimmter Inhalte vorgenommen, damit der Umfang als Lehrbuch noch im akzeptablen Bereich liegt. Die Streichungen beziehen sich auf zahlreiche Details und Vertiefungen, die nicht zwingend zum Verständnis der Kommunikationspolitik sind. Darüber hinaus wurde auf die sog. Inserts verzichtet, die in den meisten Fällen unter der Tagesaktualität leiden. Darüber hinaus wurde auf ältere Literatur verzichtet und in erheblichem Umfang aktuelle Literatur eingearbeitet, um den Anspruch des Buches zu erfüllen, einen „State of the Art“ zur Kommunikationspolitik von Unternehmen zu liefern.

Zu Beginn sind die einleitenden Ausführungen zunächst dem Gegenstandsbe- reich und den Theorien der Kommunikationspolitik gewidmet, um ein präzises und gleichzeitig differenziertes Verständnis zentraler Begriffe herzustellen. Nach der Darstellung des Planungsprozesses auf den unterschiedlichen Ebenen der Kommunikation wird der Leser zunächst in die Lage versetzt, die Gesamtkommunikation eines Unternehmens (Integrierte Kommunikation) auszurichten, bevor die Planungselemente der einzelnen Kommunikationsinstrumente analysiert und gestaltet werden können.

Der Einstieg in den Planungsprozess erfolgt, indem der Situationsanalyse ein breiter Raum gewidmet wird, da die Planung der Kommunikation dem Unternehmen nur dann einen Nutzen stiftet, wenn den planerischen Aktivitäten eine der Kommunikationsrelevanz angemessene informative Fundierung zugrundeliegt. Von der Analyse der Ist-Situation abgeleitet folgen Ausführungen zur Formulierung kommunikativer Ziele, angestrebter Positionierung sowie der Zielgruppenplanung.

Neben der Entwicklung eines strategischen Konzeptes für die Gesamtkommunikation ist für jedes Kommunikationsinstrument eine eigene Kommunikationsstrategie zu entwickeln, die die Besonderheiten im Einsatz des Instrumentes berücksichtigt. Hierfür erhält der Leser im Anschluss an die Zielgruppenplanung die entsprechenden Grundlagen.

Bei einem systematischen Planungs- und Entscheidungsprozess stellt die Festlegung des Budgets als finanzieller Rahmen zur Realisierung der Kommunikationsaktivitäten ein zentrales Entscheidungsproblem dar. Nach Festlegung der Budgethöhe hat eine Verteilung des festgelegten Budgets auf die einzelnen Kommunikationsinstrumente zu erfolgen. Dabei werden die gängigen, in Wissenschaft und Praxis angebotenen Methoden der Budgetierung und Budgetallokation erörtert.

In enger Abstimmung mit der Budgetierung erfolgt der Einsatz der verschiedenen Kommunikationsinstrumente. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass nach wie vor die Schwierigkeit einer eindeutigen Abgrenzung von Kommunikationsinstrumenten besteht. Hier gilt es, Überschneidungen mit dem Instrumenteeinsatz von anderen Abteilungen im Unternehmen zu berücksichtigen. Dies gilt sowohl bei den klassischen Instrumenten (z. B. Überschneidungen mit Vertrieb, Corporate Communication) als auch bei den Medien der Online-Kommunikation (z. B. Überschneidungen mit Vertrieb, E-Commerce, Human Resources). Deshalb stand bei der Bearbeitung vor allem die kommunikative Funktion der einzelnen Instrumente im Vordergrund der Betrachtung. Dabei wurde den Besonderheiten bei der Maß-

nahmenplanung Rechnung getragen, sowohl innerhalb des Instrumenteinsatzes als auch im Hinblick auf eine Integrierte Kommunikation.

Der Planungsprozess der Kommunikation wird mit der Erfolgskontrolle abgeschlossen, die Auskunft darüber gibt, ob sich der finanzielle Aufwand einer Kommunikationskampagne bzw. der Einsatz einzelner Instrumente letztlich „gelohnt“ hat. Das Lehrbuch beinhaltet abschließend Thesen, die ausgewählte Zukunftsperspektiven der Rahmenbedingungen, des Instrumenteinsatzes und der Marktbeteiligten beleuchten.

Die Grundstruktur des Buches verfolgt das Ziel, den Leser in die Lage zu versetzen, sich mit einem systematischen Einsatz von Kommunikationsinstrumenten auseinanderzusetzen. Die grundlegenden Entscheidungstatbestände stehen dabei – in Anlehnung an den Planungsprozess – im Vordergrund. So wird es den Studierenden und Verantwortlichen in der Kommunikationspraxis leichter fallen, sich den jeweiligen veränderten Rahmenbedingungen im Einsatz der Kommunikation anzupassen.

Die systematische Auseinandersetzung mit den Entscheidungstatbeständen der Kommunikation bzw. den Kommunikationsinstrumenten bedeutet im Wesentlichen, die zentralen Strukturen und Prozesse der Kommunikation zu erkennen und die Schlussfolgerungen daraus zu ziehen. Dazu möchte das vorliegende Buch einen Beitrag leisten. Für jeden Kommunikationsverantwortlichen gilt es, die Bedeutung, Stellung und Rolle der Kommunikation im Unternehmen zu erkennen. Dies gilt vor allem für den Stellenwert der klassischen Kommunikation in Relation zur digitalen Kommunikation. Deshalb wurde – neben den Überarbeitungen zur klassischen Kommunikation – den Besonderheiten der digitalen Kommunikation besondere Aufmerksamkeit gewidmet.

Das Buch ist eine konzeptionelle Grundlagenlektüre für Vorlesungen zur Kommunikationspolitik an Universitäten, Fachhochschulen und Akademien sowie als Einführung für Praktiker im Marketing, der Kommunikation und im Vertrieb. Die Hauptzielgruppen der zehnten Auflage sind weiterhin Studierende und Praktiker, die sich im Bereich Kommunikation spezialisieren. Der Autor hat die Hoffnung, dass das Lehrbuch den Studierenden dazu verhilft, sich das interessante und wichtige Arbeitsfeld der Kommunikation im Studium erschließen zu können. Ferner möge das Buch Praktikern auf dem Gebiet der Kommunikation wertvolle Hilfestellung leisten und zur intensiven Diskussion anregen.

In dieser Neuauflage wird in der Regel das generische Maskulinum verwendet, um alle Geschlechter gleichermaßen einzuschließen. Wird im Text von Personen, Berufen oder Funktionen gesprochen, sind stets alle Geschlechter gemeint, unabhängig von der gewählten Form.

Inhaltsübersicht

Vorwort zur zehnten Auflage	V
Verzeichnis der Schaubilder	XI
1 Gegenstandsbereich und Theorien der Kommunikationspolitik	1
1.1 Gegenstandsbereich der Kommunikationspolitik	3
1.2 Theoretische Grundlagen der Kommunikationspolitik	25
2 Planungsprozesse der Kommunikationspolitik	51
2.1 Notwendigkeit, Begriff und Charakteristika der Kommunikationsplanung	53
2.2 Planungsprozesse auf unterschiedlichen Ebenen der Kommunikation	56
2.3 Zusammenführung der Planungsprozesse in einen ganzheitlichen Planungsansatz	66
3 Integrierte Kommunikation als strategisches Kommunikationskonzept	69
3.1 Begriff der Integrierten Kommunikation	71
3.2 Konzepte der Integrierten Kommunikation	76
3.3 Formen der Integrierten Kommunikation	76
3.4 Bezugsobjekte einer Integrierten Kommunikation	80
3.5 Kernelemente einer Strategie der Integrierten Kommunikation	83
3.6 Bausteine eines Konzeptpapiers der Integrierten Kommunikation	85
3.7 Integration von Zielen, Botschaften und Instrumenten der Kommunikation	87
3.8 Planungselemente im Einsatz von Kommunikationsinstrumenten	100
4 Situationsanalyse in der Kommunikationspolitik	103
4.1 Notwendigkeit einer systematischen Situationsanalyse	105
4.2 Analysefelder und -methoden einer kommunikationsbezogenen Situationsanalyse	107
5 Bestimmung von Zielen der Kommunikationspolitik	143
5.1 Funktionen von Zielen für die Kommunikationsplanung	145
5.2 Anforderungen an die Formulierung von Zielen	146
5.3 Kategorien und Ausprägungen von Kommunikationszielen	147
5.4 Besonderheiten bei der Zielplanung verschiedener Kommunikationsinstrumente	155
6 Zielgruppenplanung in der Kommunikationspolitik	165
6.1 Konzept der Zielgruppenplanung	167
6.2 Zielgruppenidentifikation	170
6.3 Zielgruppenbeschreibung	179
6.4 Zielgruppenreichbarkeit und -auswahl	185

X Inhaltsübersicht

6.5	Besonderheiten der Zielgruppenplanung bei verschiedenen Kommunikationsinstrumenten	187
7	Entwicklung von Strategien für einzelne Kommunikationsinstrumente	199
7.1	Begriff und Elemente einer Kommunikationsstrategie	201
7.2	Typen von Kommunikationsstrategien	206
7.3	Besonderheiten der Strategieentwicklung für verschiedene Kommunikationsinstrumente	208
8	Budgetierung in der Kommunikationspolitik	217
8.1	Problemstellung und Aufgabe der Budgetierung	219
8.2	Methoden zur Bestimmung des Kommunikationsbudgets	223
8.3	Kritische Würdigung der Budgetierungsproblematik.	240
9	Budgetallokation in der Kommunikationspolitik	243
9.1	Strukturierung des Allokationsproblems	245
9.2	Interinstrumentelle Allokation	250
9.3	Intermediaselektion	253
9.4	Intramediaselektion	258
9.5	Zeitlicher Kommunikationseinsatz	278
9.6	Besonderheiten der Budgetallokation bei verschiedenen Kommunikationsinstrumenten	282
10	Operative Planung der Kommunikationspolitik	287
10.1	Strukturierung kommunikationspolitischer Instrumente	289
10.2	Maßnahmenplanung für verschiedene Kommunikationsinstrumente	295
10.3	Gestaltung der Kommunikationsbotschaft	388
10.4	Zusammenarbeit mit Kommunikationsagenturen	410
11	Erfolgskontrolle in der Kommunikationspolitik	423
11.1	Begriff und Bedeutung der Erfolgskontrolle	425
11.2	Stand der Erfolgskontrolle	426
11.3	Anforderungen an Erfolgsgrößen	428
11.4	Formen der Erfolgskontrolle	429
11.5	Messmethoden der Erfolgskontrolle	431
11.6	Ansatz einer integrierten Erfolgskontrolle in der Kommunikation	458
11.7	Kritische Würdigung der Erfolgskontrolle	463
12	Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven der Kommunikationspolitik	467
12.1	Rahmenbedingungen der Kommunikation	469
12.2	Einsatz von Kommunikationsinstrumenten	470
12.3	Verhalten der Teilnehmer in den Kommunikationsmärkten	470
	Literatur	473
	Stichwortverzeichnis	491