

NIEDER MIT DEN SILOS?

Zum Verhältnis von Marketing und Kommunikation

TEXT: Michael Bürker*

1 Einleitung

„Ein Silo ist „ein großer Speicher für Schüttgüter [...]. Silos werden grundsätzlich von oben befüllt und von unten entleert.“ Soweit Wikipedia. Auch wenn das Bild etwas schräg erscheint: Der Schlachtruf der PR-Blogger „Das Ende des Silodenkens“ (Geisel 2013) hallt seit einigen Jahren durch die Flure von Marketing- und Kommunikationsabteilungen sowie Agenturen.

Seit die Zielgruppen von Unternehmen nicht mehr haltmachen an den Grenzen der Medien und Kanäle, ist es immer schwerer geworden, Kommunikationsaufgaben und -prozesse zu orchestrieren. Bisherige Organisationsformen sind immer weniger geeignet, der holistischen Kommunikationswirklichkeit gerecht zu werden. Spätestens mit dem Aufkommen der Digitalisierung sind sie komplett infrage gestellt.

Kommunikationsmedien und Medienutzung haben sich schneller verändert, als Strukturen in Unternehmen und Agenturen diesen Wandel nachvollziehen konnten.

2 In der Grauzone zwischen Marketing und Kommunikation

Das zeigen die Ergebnisse des „European Communication Monitor 2017“ (ECM): Zu den wichtigsten Herausforderungen der kommenden drei Jahre zählen für die befragten Kommunikationsmanager der Medienwandel und das Social Web (40 Prozent), Informationsflut und -geschwindigkeit (36 Prozent) sowie zusätzliche Zielgruppen und Kanäle (35 Prozent; vgl. ECM 2017, S. 54). Die vier wichtigsten Kommunikationskanäle entstammen alle der Online-Welt: Social Media (90 Prozent), Web 1.0 (83 Prozent), Online-PR (82 Prozent) und Mobilkommunikation (80 Prozent; vgl. ebd., S. 58).

Mischformen aus Marketing, Werbung, PR und Journalismus wie Content Marketing, Social Media und Commu-

nity Marketing, Native Advertising oder Branded Journalism machen die Runde (vgl. Stumpf 2016). Budgets werden umgeschichtet, Verantwortlichkeiten zusammengelegt. PR-Agenturen schreiben sich Marketing auf die Fahnen. Werbeagenturen firmieren um in strategische Kommunikationsberatung.

Verstärkt wird die Annäherung durch neue, häufig technologisch unterstützte Entwicklungen in der Kommunikation. Als besonders wichtig werden von PR- und Marketingmanagern in den kommenden fünf Jahren laut „Global Communications Report 2017“ erachtet: Digital Storytelling, Social Listening, Big Data, Influencer Marketing und Branded Content. Die Zustimmung beträgt jeweils über 60 Prozent (vgl. USC Annenberg).

Entsprechend naheliegend ist die Forderung, die organisatorischen Grenzen zwischen den Abteilungen – häufig nach Zielgruppen oder Kommunikationskanälen getrennt – aufzuheben und alle Kommunikationsdisziplinen zusammenzulegen. Ist jetzt also die Stunde der endgültigen Auflösung der Grenze zwischen Marketing und PR?

* Michael Bürker ist geschäftsführender Gesellschafter der Agentur SCRIPT Consult in München und Professor für Marketing, Kommunikation und Marktforschung an der Hochschule Landshut.

Fünf mögliche Szenarien für das Verhältnis von Marketing und Kommunikation haben Kotler und Mindak bereits 1978 beschrieben: von der kompletten Trennung über eine teilweise Überschneidung sowie eine jeweils über die andere herrschende Disziplin bis hin zu einer vollständigen Vereinigung (vgl. Kotler/Mindak 1978, S. 17).

Tatsächlich erwarten rund die Hälfte der PR-Professionals und mehr als 60 Prozent der Marketingmanager eine wechselseitige Annäherung von Marketing und PR (vgl. USC Annenberg 2017). Doch die Ergebnisse zeigen auch, dass die Richtung der Entwicklung noch völlig offen ist. So sind immerhin 20 Prozent der Marketer überzeugt, dass PR zu einem Teilbereich des Marketings wird, während rund ein Viertel der PR-Manager an eine steigende Bedeutung der eigenen Profession glauben (vgl. ebd., S. 6f.).

Die historische Entwicklung im Verhältnis von Marketing und Kommunikation hat Dühring in ihrem Forschungsüberblick nachgezeichnet und konstatiert keine großen Veränderungen seit den 90er-Jahren (vgl. Dühring 2017, S. 63ff.). Die Forschung kreise um Fragen der Organisation, Hierarchie und Koordination, häufig verbunden mit einem unzureichenden Verständnis der jeweils anderen Funktion. Marketing wie PR pflegten verkürzte Verständnisweisen der jeweils anderen Seite.

3 Integrierte Kommunikation – eine Never Ending Story?

Einen ersten Höhepunkt erlebte die Debatte um eine konzeptionelle, inhaltliche, organisatorische und formale Integration der Kommunikation zu Beginn (!) des Jahrtausends (vgl. Szyszka 2003; Rademacher 2003; Bruhn 2002/2003; Kirchner 2001).

Prägend für die Diskussion war die Definition von Bruhn, die auf „ein für die Zielgruppen konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen“ (Bruhn 2002, S. 7) abzielt. Doch sie stellt keinen Bezug zur Wertschöpfung im Unternehmen her und bleibt damit rein kommunikationsimmanent. Dieses Verständnis überwiegt noch heute (vgl. Zerfaß/Borchers 2017, S. 15).

Kirchner hat am Ansatz von Bruhn die Instrumentalisierung im Rahmen des Marketings anstelle einer Managementfunktion kritisiert. Sie bemängelt das asymmetrische Kommunikationsverständnis, das die „Grenzgängerrolle“ beziehungsweise Feedback-Funktion von Kommunikation außer Acht lasse (vgl. Kirchner 2001, S. 130f.). Sie stellt dem einen management- und dialogorientierten Ansatz mit Bezug zur Wertschöpfung gegenüber (vgl. ebd., S. 36). Auch Szyszka sieht die Kommunikation „als Führungsaufgabe des Managements und nicht als Aktionsfeld der Absatzpolitik“ (Szyszka 2003, S. 49).

Eine „Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit“ konstatierte Rademacher bereits 2003 in seinem Überblick zur integrierten Kommunikation (vgl. Rademacher 2003, S. 3). Eine der Ursachen sieht er im „Konflikt um Vorherrschaft zwischen Marketing und PR“ (ebd., S. 14). Dabei gehe es auch um den Einfluss der unterschiedlichen Bezugssysteme – nämlich Wirtschaft und Medien mit ihren je eigenen Logiken (vgl. ebd., S. 26).

Zudem werde beim Marketing nicht scharf genug zwischen kommunikativen beziehungsweise nicht-kommunikativen Leistungen unterschieden. Hinzukomme, dass sich Marketing und PR letztlich auf beide Systeme – Wirtschaft und Medien – beziehen: Käufer sind auch Mediennutzer.

Dieses Verständnis hat sich bis in die Diskussion um das Kommunikations-

controlling fortgesetzt und dort Berücksichtigung gefunden (vgl. Jossé 2007; Schuppener/Schuppener 2005). Dennoch weichen auch heute noch das Verständnis der integrierten Kommunikation und deren Umsetzung in der Praxis deutlich voneinander ab (vgl. Zerfaß/Borchers 2017, S. 17f.). Vielfach sind die notwendigen Voraussetzungen nicht gegeben (vgl. ebd., S. 19ff.).

Einen Lösungsansatz für Probleme der integrierten Kommunikation sieht Rademacher auf einer stärker abstrahierten Ebene (vgl. Rademacher 2003, S. 15). Anstelle gleicher Botschaften für alle Zielgruppen, wie es das Markenkonzept vorsieht, müssten Aussagen vielmehr „widerspruchsfrei, aber in der Informationstiefe und -geschwindigkeit variabel und skalierbar kommuniziert werden“ (ebd., S. 16f.). Die Konsolidierung der einzelnen Kommunikationsfelder geschehe dann durch ein integriertes Kommunikationsmanagement als Teil des integrierten Managements (vgl. ebd. S. 17, 25).

Doch die Barrieren zwischen Marketing und Unternehmenskommunikation erweisen sich als besonders hartnäckig: Unterschiedliche Verständnisweisen, Denktraditionen, Budgethoheiten und ein fest eingefahrenes Abteilungsdenken, so die Position, haben bislang verhindert, dass die Abteilungen besser zusammenarbeiten (vgl. Bruhn 2014).

PR und Marketing nehmen in der Ausbildung der jeweils anderen Disziplin – ungeachtet des Weckrufs von Kotler und Mindak (1978) – bislang keine nennenswerte Rolle ein (vgl. Dühring 2017, S. 64). Klassisch betriebswirtschaftliche Curricula etwa berücksichtigen eine PR-Perspektive so gut wie gar nicht, sie fokussieren weiter auf einen klassischen Marketing-Ansatz (vgl. Spiller/Weinacht/Köhler 2016).

Ein Blick auf die herkömmlichen Konzepte zeigt: Das Marketing ist funktional ausgerichtet, die Kommunika- ➤



Abbildung 1

tion auf Themen beziehungsweise Stakeholder (siehe **Abbildung 1**). Die Marketingkommunikation ist die gemeinsame Schnittmenge. Zugleich wird deutlich, was beide Konzepte bislang vermissen lassen: Dem Marketing fehlt die Öffnung hin zu anderen Stakeholdern wie Mitarbeitern, Shareholdern und Politik. Der Kommunikation fehlt der Anschluss an Geschäftsprozesse und Wertschöpfung in Produktentwicklung und Vertrieb.

Die Begriffe, Konzepte und Modelle der Wissenschaft lassen vermuten, dass bei der Forderung nach dem Auflösen der Silos meist nur die Integration von PR und Marketing-Kommunikation gemeint ist.

4 Ergebnisse des „DPRG-Trendbarometer 2017“

Wie also ist der Stand im Verhältnis von Marketing und Kommunikation? Wie steht es um ihren Anschluss an die Wertschöpfung? Sind strukturelle Veränderungen erkennbar?

Voraussetzung für eine integrierte Zusammenarbeit wäre ein einheitlicher Zielrahmen. Doch worin besteht der aktuell? Geht es primär um klassische Kommunikationsziele wie Reichweite, Bekanntheit oder Share of Voice – oder um einen klaren Nachweis des Wertschöpfungsanteils, wie ihn viele Kommunikationsabteilungen mittlerweile anstreben?

4.1 Forschungsfragen und -ziele

Folgende Fragen wurden Kommunikationsmanagern und -beratern im Rahmen des „DPRG-Trendbarometer 2017“ gestellt:

- Wie wird die Relevanz der Entgrenzung zwischen den Kommunikationsdisziplinen eingeschätzt?
- Wie gut sind die Unternehmen auf die Entwicklung vorbereitet?
- Welche Rolle spielen Instrumente und Formate aus PR, Social Media und Journalismus für das Marketing?
- Welche Zielvorstellungen und Wertbeiträge prägen das Selbstverständnis der Kommunikationsmanager und -berater?
- Wie sind Marketing und Kommunikation einander organisatorisch zugeordnet?
- Wie verhalten sich personelle und finanzielle Ressourcen zueinander?

Ziel war, den Stand im Verhältnis von Marketing und Kommunikation zu bestimmen, um Barrieren, Nachholbedarf und Lösungsansätze für eine weitere Integration von Marketing und Kommunikation zu bestimmen.

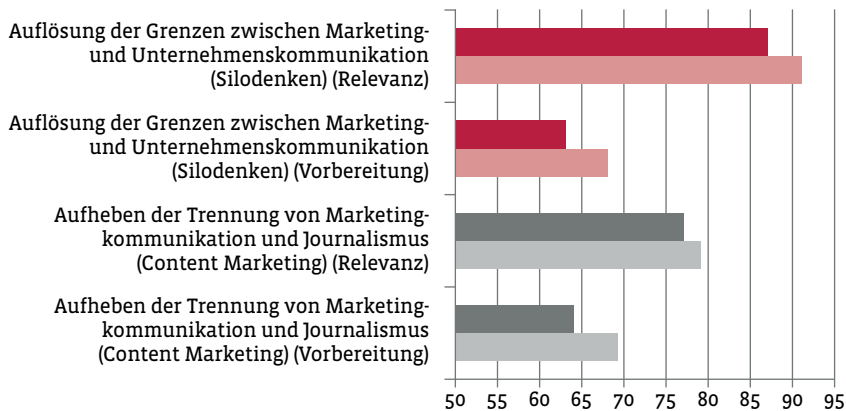
4.2 Methode und Untersuchungsdesign

Das „DPRG-Trendbarometer 2017“ wurde im Rahmen einer bundesweiten Online-Umfrage für die Deutsche Public Relations Gesellschaft (DPRG) erstellt. Die Befragung ist als Trendstudie im Ex-post-facto-Design mit Gruppenvergleichen (Organisationsform, Funktion, Tätigkeitsschwerpunkt, Alter u.a.) angelegt. Die Grundgesamtheit sind die professionellen Kommunikationsmanager und -berater in Deutschland. Befragt wurden alle DPRG-Mitglieder (Vollerhebung per E-Mail, zusätzlich über „DPRG-Journal“-Newsletter) sowie weitere Kommunikationsprofis. Teilgenommen haben 580 Befragte aus Unternehmen (36 Prozent), Agenturen (50 Prozent) sowie öffentlichen Institutionen und Non-Profit-Organisationen (14 Prozent).

ENTGRENZUNG ZWISCHEN KOMMUNIKATIONSDISZIPLINEN

Relevanz und Vorbereitung (in % der Befragten)

■ Alle Befragten ■ Marken-, Marketing-, Produktkommunikation



„Wie relevant sind die folgenden Entwicklungen für den Kommunikationsberuf generell?“ (sehr relevant oder relevant auf einer vierstufigen Skala). „Wie gut sind Sie, Ihr Unternehmen bzw. Ihre Auftraggeber darauf vorbereitet?“ („sehr gut“ oder „gut“ auf einer vierstufigen Skala). Alle Befragte: n = 414; Befragte mit Tätigkeit in der Marken-, Marketing-, Produktkommunikation: n = 125.

Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 2

Abbildung 3

VERHÄLTNIS VON MARKETING UND KOMMUNIKATION

Inhaltlich-konzeptionelle Aspekte (in % der Befragten)

■ Überwiegend Zustimmung ■ Starke Zustimmung



„Wie stark stimmen Sie folgenden Aussagen über das Verhältnis von Marketing(kommunikation) und (Unternehmens-)Kommunikation in Ihrem Unternehmen zu?“ („sehr“ oder „überwiegend“ auf einer vierstufigen Skala). Befragte: n = 250.

Quelle: eigene Darstellung

5 Ergebnisse der DPRG-Umfrage zu ausgewählten Aspekten

5.1 Relevanz der Entwicklung und Vorbereitung

Die Kommunikationsprofis in Deutschland sind sich weitgehend einig (87 Prozent): Die Auflösung der Grenzen zwischen Marketing- und Unternehmenskommunikation ist für den Kommunikationsberuf eine relevante Entwicklung (siehe **Abbildung 2**). Doch lediglich knapp zwei Drittel der Befragten (63 Prozent) sehen ihr Unternehmen beziehungsweise ihre Kunden darauf gut vorbereitet. Bei Befragten, die auch in der Marken-, Marketing- oder Produktkommunikation arbeiten, fallen beide Werte geringfügig höher aus (91 Prozent beziehungsweise 68 Prozent).

Die Aufhebung der Trennung von Marketingkommunikation und Journalismus, zum Beispiel im Rahmen des Content Marketing, ist für drei Viertel der Befragten (77 Prozent) ebenfalls eine relevante Entwicklung. Knapp zwei Drittel sehen sich darauf gut vorbereitet (64 Prozent). Auch hier liegen die Werte bei Marken-, Marketing- und Produktkommunikatoren etwas höher (79 Prozent beziehungsweise 69 Prozent). Damit wird deutlich, dass das Ende des Silodenkens bei den meisten angekommen ist. Der Veränderung in den Köpfen muss aber noch die Veränderung in der Alltagspraxis folgen.

5.2 Inhaltlich-konzeptionelle Integration von Marketing und Kommunikation

Im eigenen Unternehmen beziehungsweise bei den eigenen Kunden sind die Grenzen zwischen Marketing und Kommunikation für mehr als drei Viertel der Befragten fließend beziehungsweise durchlässig geworden (79 Prozent; siehe **Abbildung 3**). Genauso viele Befragte >

sind der Auffassung, dass sich das Marketing immer stärker der Methoden und Formate von Journalismus und PR bedient (79 Prozent). Für rund zwei Drittel wird die Social-Media-Kommunikation immer stärker auch für Marketing genutzt (67 Prozent). Während sich knapp zwei Drittel auf kommunikative Ziele wie Bekanntheit, Image, Sympathie und User Engagement konzentrieren (62 Prozent), wird nur die Hälfte der Befragten auch am Erreichen von Marketingzielen (zum Beispiel Absatz, Umsatz, Kaufbereitschaft, Kundengewinnung und -loyalität) gemessen (50 Prozent).

Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Veränderung vor allem auf der operativen Ebene der Kommunikationsinstrumente und -formate vollzieht. Auf der strategischen Ebene der Zielformulierung und des Controlling steht für viele die Veränderung noch bevor.

5.3 Selbstverständnis und Zielbeitrag

Tatsächlich sehen fast alle Kommunikationsmanager und -berater ihren Wertbeitrag für ihr Unternehmen beziehungsweise ihre Auftraggeber im Erreichen von Kommunikationszielen und im Verbessern der Kommunikation (96 Prozent; siehe **Abbildung 4**). Allerdings werden sie nach eigener Einschätzung nicht immer auf diese Weise von ihrem professionellen Umfeld wahrgenommen (89 Prozent).

Fast genauso viele Befragte sind überzeugt, Unternehmensziele und Wertschöpfung zu unterstützen (94 Prozent). Die Wahrnehmung durch ihr professionelles Umfeld ist nach eigenem Bekunden allerdings deutlich schwächer ausgeprägt (89 Prozent).

Bei den Befragten in der Marken-, Marketing- oder Produktkommunikation sind die Werte jeweils geringfügig höher. Lediglich bei der wahrgenommenen

nen Akzeptanz durch das eigene Umfeld fällt der Wert spürbar niedriger aus (79 Prozent).

Damit zeigt sich, dass der Zusammenhang von Kommunikation und Wertschöpfung das Selbstverständnis der Kommunikatoren bereits stark prägt. Zugleich wird aber auch deutlich, dass dies noch nicht im selben Maß von Vorgesetzten, Kollegen beziehungsweise Auftraggebern so wahrgenommen wird. Das gilt insbesondere bei der Marken-, Marketing- und Produktkommunikation.

5.4 Organisatorisch-formale

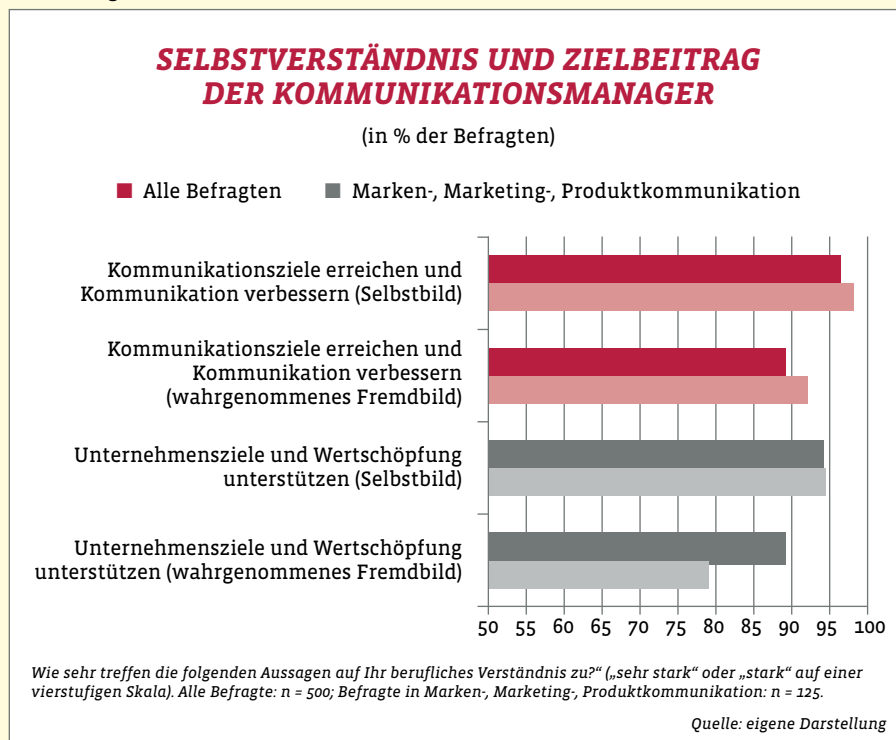
Integration von Marketing und Kommunikation

Bereits knapp jeder zweite Befragte (47 Prozent) arbeitet in einer gemeinsamen Abteilung für Marketing und Kommunikation (siehe **Abbildung 5**). Bei fast genau so vielen ist die Kommunikation dem Marketing untergeordnet (45 Prozent). Bei mehr als zwei Dritteln der Befragten trägt es auch die Verantwortung für die Marke (69 Prozent). In knapp jedem zweiten Unternehmen verantwortet das Marketing lediglich die Kommunikationsaktivitäten (49 Prozent).

Damit wird deutlich, dass das Ende des Silodenkens in vielen Unternehmen auf die Kommunikation beschränkt ist. Die Bereiche Produktentwicklung, Preis- und Konditionenpolitik sowie der Vertrieb – und damit große Teile des Marketing-Mixes – sind dagegen außerhalb des Marketings angesiedelt.

Insgesamt schwanken die Mittelwerte der Antworten auf der vierstufigen Skala von 0 bis 3 um den neutralen Wert von 1,5 und fallen wenig ausgeprägt aus. Das spricht dafür, dass es noch keine eindeutige Tendenz gibt für die Klärung und Entwicklung des Verhältnisses zwischen Marketing und Kommunikation in Unternehmen und Agenturen.

Abbildung 4

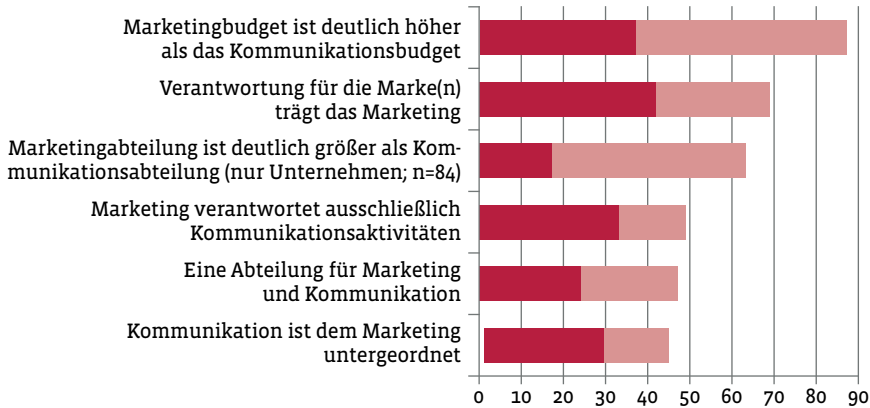


VERHÄLTNISS VON MARKETING UND KOMMUNIKATION

Organisatorisch-formale Aspekte (in % der Befragten)

■ Überwiegend Zustimmung

■ Starke Zustimmung



„Wie stark stimmen Sie folgenden Aussagen über das Verhältnis von Marketing(kommunikation) und (Unternehmens)Kommunikation in Ihrem Unternehmen zu?“ („sehr“ oder „überwiegend“ auf einer vierstufigen Skala). Alle Befragte: n = 246; Befragte in Unternehmen: n = 84.

Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 5

De facto agieren Marketing und Kommunikation noch in weitgehend eigenen Strukturen. In fast allen Unternehmen gibt es getrennte Budgets für Marketing und Kommunikation. Bei knapp 90 Prozent der Befragten ist das Marketingbudget deutlich höher als das Kommunikationsbudget (87 Prozent). Bei knapp zwei Dritteln der Befragten in Unternehmen ist die Marketingabteilung deutlich größer als die Kommunikationsabteilung (63 Prozent).

6 Future Directions in Marketing und Kommunikation

Die Ergebnisse der Studie legen nahe, dass noch nicht zusammengewachsen ist, was nach Auffassung vieler zusammengehört. Mit dem Zusammengehen einer um den restlichen Marketing-Mix erleichterten Marketingkommunikation mit einer Unternehmenskommunikation ohne Anschluss an die Geschäftsprozesse wird die Trennung eher zementiert.

Die Trennlinie verläuft allerdings weniger zwischen Marketing und Kommunikation als vielmehr quer durch das Marketing. Dieses muss in doppelter Weise zu seinen Wurzeln zurückkehren:

- als integriertes Management von der Marktanalyse über die Produktentwicklung und Konditionengestaltung bis hin zur Vertriebs- und Kommunikationspolitik sowie deren Controlling und
- als gleichzeitige Schaffung von Customer und Corporate Value. Zusätzlich muss das Marketing im Sinne der marktorientierten Unternehmensführung auf alle relevanten Märkte und Stakeholder ausgerichtet werden (vgl. Ferrell/Gonzalez-Padron/Hult/Maignan 2010; Hillebrand/Driessen/Koll 2015). Dies bedeutet eine Ausdehnung auch auf das Personal-, Beschaffungs- und Finanzmarketing.

Diese Entwicklung reflektiert auch die letzte Änderung der Marketingdefi-

nition der Amerikanischen Marketing Association: „Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large“ (AMA 2008).

Zugleich muss die Kommunikation an die entsprechenden Geschäftsprozesse angeschlossen und auf die Wertschöpfung hin ausgerichtet werden. Doch die Verknüpfung von Geschäftsstrategie und Kommunikation zählt für mehr als jeden dritten Befragten (38 Prozent) im „European Communication Monitor 2017“ zu den drei wichtigsten Herausforderungen der kommenden drei Jahre (vgl. ECM 2017, S. 54). Seit dem Start der jährlichen Erhebung im Jahr 2007 belegt sie stets Rang eins oder zwei.

Die Bewältigung dieser Herausforderung erfordert auch eine Ergänzung um die Perspektive der Stakeholder – von einseitiger zu wechselseitiger Wertschöpfung. Erst wenn Unternehmen auch zur Schaffung von Werten bei ihren Stakeholdern beitragen, können sie damit rechnen, selbst Wertschöpfung zu erzielen. Der Stakeholder Value muss zum integralen Bestandteil von Marketing und Kommunikation werden. Einseitige Wertschöpfung nur aufseiten der Unternehmen geht bei aufgeklärten Verbrauchern nicht lange gut.

Am weitesten entwickelt wird der Ansatz dort, wo er über Kommunikation hinausgeht und durch Stakeholder Integration und Participation abgelöst wird: Kunden werden zu Ko-Produzenten („Prosumer“), Mitarbeiter zu Mit-Unternehmern, Anspruchsgruppen zu Mit-Entscheidern. So haben Commerzbank, Ergo, Postbank, Rewe, Sky sowie eine Reihe von Stadtwerken Kundenbeiräte eingerichtet.

Ausgewählte Kunden haben die Möglichkeit, Vorständen beziehungsweise Geschäftsleitungen Fragen zu stellen, >

Feedback zu geben und sie zu beraten. Siemens hat einen digitalen Beirat eingesetzt, um von Start-ups zu lernen und technologische Trends nicht zu verschlafen. Ikea (Soft Toys for Education) und SAP (Co-Innovation Platform) machen Kunden darüber hinaus zu Ideengebern in der Produktentwicklung.

Der Wechsel zur Beziehungsorientierung ist nicht zu verwechseln mit einer generell dialogischen Kommunikation. Sie kann – allein schon aus Ressourcen- und Effizienzgründen – auch durch einseitig gerichtete Push-Kommunikation unterstützt werden. Die Digitalisierung bietet dafür hinreichend Ansatzpunkte: zielgenaue und personalisierte Kommunikation durch Targeting, automatisierte Kommunikation mithilfe von Social Bots, Social Listening in Echtzeit und Zielgruppenanalyse durch Big Data.

Social Media eröffnet zusätzlich die Möglichkeit, die eigene Unternehmenspraxis infrage zu stellen und weiterzuentwickeln. Fragen, Feedbacks und Reklamationen der eigenen Ziel- und Anspruchsgruppen werden zur Chance, die eigenen Produkte und Dienstleistungen weiterzuentwickeln.

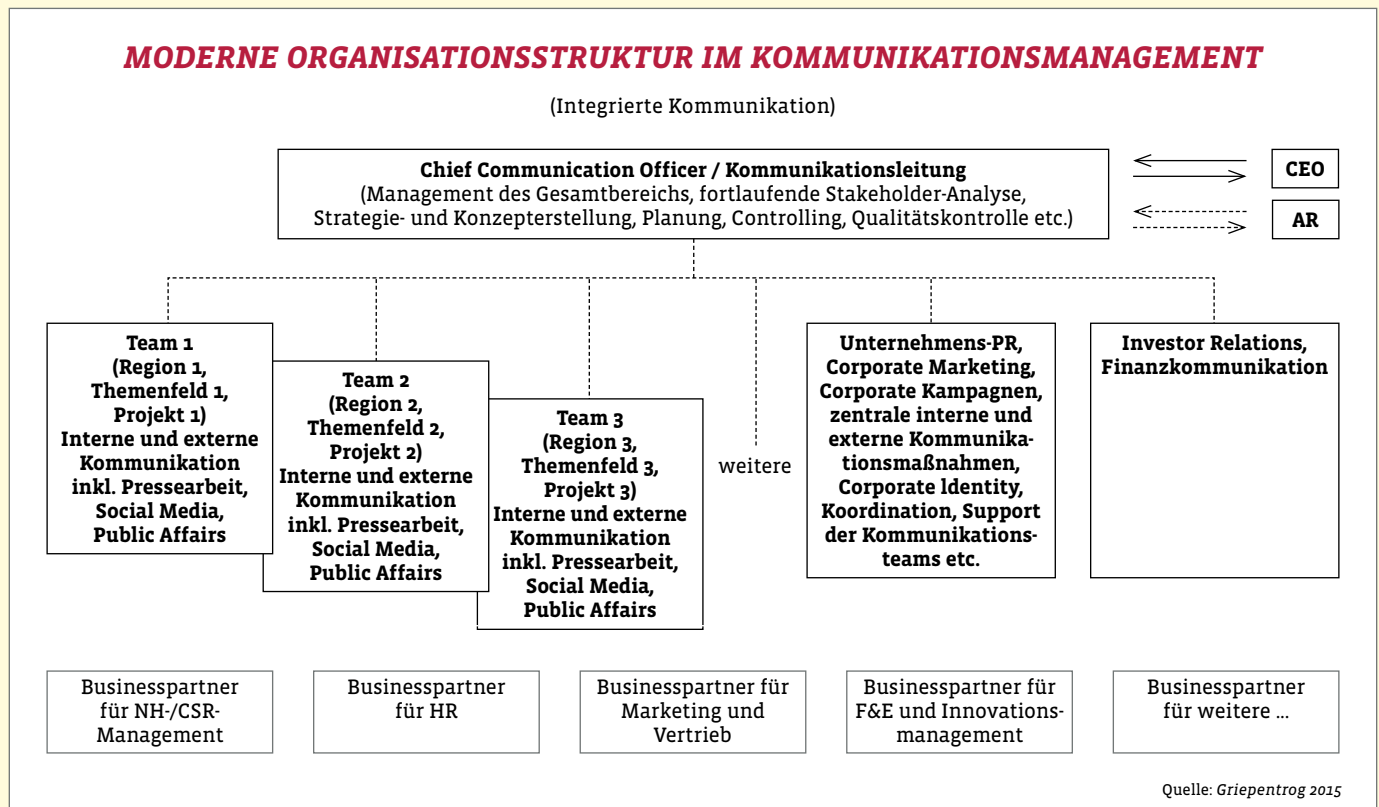
Wenn es weniger die Tatsachen sind, die Unternehmen beunruhigen sollten, als vielmehr die Meinungen über Tatsachen, dann spielt es keine Rolle, ob die eigenen Ziel- und Anspruchsgruppen über die „richtigen“ Informationen, Einschätzungen und Meinungen verfügen. Sie konstruieren ihre Wirklichkeit, und diese Wirklichkeit gewinnt faktischen Charakter.

Diese Entwicklungen erfordern tatsächlich eine Öffnung der bisherigen Praxis an zwei zentralen Stellen: bei der

Anbindung der Kommunikationsfunktionen an die jeweiligen Geschäftsbereiche und Wertschöpfungsprozesse im Unternehmen und beim Rückkanal in der Kommunikation. Für die Organisationsstruktur im Kommunikationsmanagement hat Griepentrog (2015) vorgeschlagen, vor allem Schnittstellen zu Business Partnern in Marketing und Vertrieb, F&E und Innovation, Human Resources sowie Nachhaltigkeits- und CSR-Management herzustellen (siehe **Abbildung 6**).

Davon sind viele Kommunikationsmanager und -berater noch weit entfernt. Die meisten verstehen ihren Beruf in erster Linie als von innen nach außen gerichtete, senderorientierte Aufgabe (Push beziehungsweise Inside-out), so ein weiteres Ergebnis des „DPRG-Trendbarometers 2017“.

Abbildung 6



Solange aber das Nutzen asymmetrischer Kommunikation und funktionaler Transparenz zu Kommunikationsgewinnen führt, wird sich daran nichts ändern – allen Bekenntnissen zu Dialog und Beteiligung zum Trotz. Sie laufen vielmehr Gefahr, als taktische Inszenierungen genutzt zu werden.

Möglicherweise sieht die Zukunft auch ganz anders aus: Strategien werden von DAOs (Decentralized Autonomous Organisations) auf der Basis von Smart Contracts und E-Voting-System entschieden. Um den Rest kümmert sich die Marketing Automation. Texte werden von Bots erstellt. Das Controlling übernimmt das Social Listening. Die Antwort auf die Frage „Was kommt nach den Silos?“ könnte dann lauten: ein Algorithmus. Er vernetzt sich mit den Datenspuren der Zielgruppen im Internet, den Influencer-Daten der Monitoring-Dienstleister, den Mediadaten der Kanäle und Plattformen, den Outputs der Listening-Tools und steuert auf Basis der Soll-/Ist-Statistiken des Controllings.

Es ist gerade mal ein Jahr her, da hat der IBM-Supercomputer Watson ein komplettes Magazin gestaltet, von der Redaktion über die Bildauswahl und visuelle Gestaltung bis hin zum Layout. Besonders pikant: Es war ein Marketingmagazin („The Drum“).

Literatur

- AMA (2008): The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing. Pressemitteilung, 14. Januar. URL: <https://archive.ama.org/archive/AboutAMA/Documents/AmericanProzent20MarketingProzent20AssociationProzent20ReleasesProzent20NewProzent20DefinitionProzent20forProzent20Marketing.pdf> (zuletzt abgerufen am 03.08.2017).
- Bruhn, Manfred (2011): Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. München.
- Bruhn, Manfred (2009): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation: strategische Planung und operative Umsetzung. Stuttgart.
- Bruhn, Manfred (2002): Integrierte Kommunikation als Unternehmensaufgabe und Gestaltungsprozess. Teil 1. In: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hrsg.): Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen (Loseblattwerk, Beitrag 2.09). Neuwied, S. 1-39.
- Bruhn, Manfred (2003): Integrierte Kommunikation als Unternehmensaufgabe und Gestaltungsprozess. Teil 2. In: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hrsg.): Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen (Loseblattwerk, Beitrag 2.10). Neuwied, S. 1-24.
- Dühring, Lisa (2017): Reassessing the Relationship between Marketing and Public Relations. New Perspectives from the Philosophy of Science and History of Thought. Wiesbaden.
- Ferrell, O. C./Gonzalez-Padron, Tracy L./Hult, G. Tomas/Maignan, Isabelle (2010): From Market Orientation to Stakeholder Orientation. In: Journal of Public Policy & Marketing, Jg. 29, Nr. 1, S. 93-96.
- Hillebrand, Bas/Driessen, Paul H./Koll, Oliver (2015): Stakeholder marketing: theoretical foundations and required capabilities. In: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 43, Nr. 4, S. 411-428.
- Jossé, Harald (2007): Angewandtes Controlling integrierter Kommunikation: das Communication Information System. In: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hrsg.): Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen (Loseblattwerk, Beitrag 4.29). Neuwied, S. 1-14.
- Kirchner, Karin (2001): Integrierte Unternehmenskommunikation. Eine theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen. Wiesbaden.
- Kotler, Philip/Mindak, William (1978): Marketing and Public Relations. In: Journal of Marketing, Jg. 42, Nr. 4, S. 13-20.
- Rademacher, Lars (2003): Positionen der Integrierten Kommunikation – Ansprüche, Reichweite und Grenzen. In: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hrsg.): Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen (Loseblattwerk, Beitrag 2.11). Neuwied, S. 1-34.
- Schuppener, Bernd/Schuppener, Nina (2005): Kommunikationsmanagement – Kommunikation als Wertschöpfungsfaktor. In: Köhler, Tanja/Schaffranietz, Adrian (Hrsg.): Public Relations – Perspektiven und Potenziale im 21. Jahrhundert. 2., durchgesehene Aufl. Wiesbaden, S. 193-199.
- Spiller, Ralf/Weinacht, Stefan/Köhler, Andreas (2016): Communication Courses in MBA Programmes: An Analysis of Curricula of Business Schools in the United States and Europe. In: Simic Bronn, Peggy/Romenti, Stefania/Zerfass, Ansgar (Hrsg.): The Management Game of Communication (Advances in Public Relations and Communication Management, Vol. 1). Bingley, S. 85-96.
- Stumpf, Marcus (Hrsg.) (2016): Die 10 wichtigsten Zukunftsthemen im Marketing. Freiburg/Br., S. 201-229.
- Szyska, Peter (2003): Integrierte Kommunikation als Kommunikationsmanagement. In: prmagazin, Jg. 34, Nr. 12, S. 45-52.
- USC Annenberg School for Communication and Journalism (2017): Global Communications Report 2017. URL: http://annenberg.usc.edu/sites/default/files/KOS_2017_GCP_April6.pdf (zuletzt abgerufen am 03.08.2017).
- Zerfaß, Ansgar/Borchers, Nils S. (2017): Integrierte Kommunikation 2017. Studie zum Status Quo und Verständnis von Integrierter Kommunikation in Deutschland. Frankfurt/Main.