

---

## 2.1 Begriff und Merkmale der Integrierten Verbandskommunikation

Schon seit Jahren besteht die Forderung nach einer **Integrierten Kommunikation** und die Thematik wird sowohl in der konzeptionellen Forschung (vgl. z. B. Szyszka 2003; Cornelissen 2003; Schultz und Kitchen 2004; Belch und Belch 2007; Esch 2011; Bruhn 2014) als auch in empirischen Studien (vgl. z. B. Low 2000; Kirchner 2001; Serviceplan 2001; Bruhn et al. 2014) sowie in der Praxis intensiv diskutiert. Dennoch ist der Begriff der Integrierten Kommunikation in der Literatur bisher nicht präzise gefasst und definiert. Weder Wissenschaft noch Praxis haben sich auf eine eindeutige Definition einigen können. Dieser fehlende Konsens hat in der Praxis zu einem diffusen Begriffsverständnis sowie unterschiedlichen Auffassungen bezüglich der Inhalte, Aufgaben und Ziele geführt, zumal die Integrierte Kommunikation insbesondere bei Verbänden ein relativ junges Forschungsfeld darstellt.

Für den vorliegenden Beitrag wird folgende **Definition der Integrierten Kommunikation** zugrunde gelegt (vgl. Bruhn 2014): Integrierte Kommunikation ist ein Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Verbänden eine Einheit herzustellen, um ein für die internen und externen Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild des Verbandes zu vermitteln.

Mit diesem Begriffsverständnis der Integrierten Kommunikation sind verschiedene **Merkmale** einer **Integrierten Verbandskommunikation** verbunden:

1. Integrierte Kommunikation stellt ein übergeordnetes Ziel der Kommunikation dar. Durch die entsprechende Ausrichtung der Kommunikation werden eine

**strategische Positionierung** des Verbandes sowie die Nutzung der Kommunikation als Wettbewerbsfaktor als integrativer Bestandteil der Marketingstrategie ermöglicht.

2. Integrierte Kommunikation ist ein **Managementprozess**, d.h. es erfolgt eine Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle der Kommunikationsaktivitäten in eine bestimmte Richtung. Hierzu kommen spezifische Verfahren zum Einsatz, die eine Integration erlauben.
3. Die Gestaltung der Integrierten Kommunikation findet in enger Zusammenarbeit mit der **Markenführung des Verbandes** statt. Dies ist das Bezugsobjekt der Kommunikation. Dementsprechend haben Verbände sich über den Verbandsnamen hinaus Gedanken zu machen über ein Logo, einen Slogan sowie auch über die formale Gestaltung der Kommunikation (z. B. Schriftart, Schriftgröße, Farbe, Typografie u. a.) – im Sinne einer Corporate Identity.
4. Integrierte Kommunikation umfasst sämtliche **internen und externen Kommunikationsinstrumente**. Zur Sicherstellung einer sinnvollen Integration ist die Erfassung und Analyse der spezifischen Funktionen, Zielgruppen, Aufgaben und Beziehungen der unterschiedlichen Instrumente notwendig.
5. Integrierte Kommunikation ist darauf ausgerichtet, eine **Einheit in der Kommunikation** zu schaffen. Unter Einheit werden die gemeinsame übergeordnete Zielrichtung („Wofür steht der Verband?“) und der Orientierungsrahmen für die Integration sämtlicher Kommunikationsinstrumente verstanden. Diese Einheit steht in engem Zusammenhang mit der **Positionierung des Verbandes**. Entsprechend sind vom Verband Überlegungen anzustellen, wie die Verbandsmarke zu positionieren ist, um sich in der Kommunikation zu differenzieren.
6. Eine systematische Integrierte Kommunikation hat sich mit der Frage der **Organisationsform der Kommunikationsplanung** auseinanderzusetzen, d. h., welche Bestandteile der Kommunikation zentral und welche dezentral zu planen und durchzuführen sind. Für Verbände bedeutet dies, zu entscheiden, welche Aufgaben der Bundes- und Landesverbände zentral geplant und durchgeführt werden und welche Aufgaben von den Regional- und Ortsverbänden dezentral vor Ort bewältigt werden.
7. Integrierte Kommunikation bietet die Möglichkeit zur **Effizienzsteigerung** der Kommunikation. Die Wirksamkeit einer integrierten Kommunikationsarbeit wird durch Synergiewirkungen gefördert, die auf einen gemeinsamen kommunikativen Auftritt zurückzuführen sind. Hierdurch wird ein effektiver und effizienter Einsatz des Kommunikationsbudgets angestrebt.
8. Das Ergebnis der Integrierten Kommunikation zielt auf das Erzeugen eines inhaltlich, formal und zeitlich **einheitlichen Erscheinungsbildes** ab, um durch prägnante, in sich widerspruchsfreie und damit glaubwürdige Kommunikation das Entscheidungsverhalten der Zielgruppen positiv zu beeinflussen.

Die aufgeführten Merkmale zeigen die Bedeutung einer abgestimmten und in sich schlüssigen Kommunikation von Verbänden. Dies erfordert eine systematische und professionelle Vorgehensweise. Damit sind vielfältige Aufgaben für die Kommunikationsarbeit von Verbänden verbunden.

---

## 2.2 Aufgaben und Ziele der Integrierten Verbandskommunikation

Die Integrierte Kommunikation erfüllt eine Vielzahl von **Funktionen** (vgl. die Ergebnisse empirischer Studien, z. B. Hölscher Market Research Consultant 2003; Stumpf 2005; Bruhn et al. 2014), die auch für die Kommunikationsarbeit von Verbänden gelten. Eine hohe Bedeutung haben dabei verbandsinterne Ziele, die während eines integrierten Kommunikationsprogrammes zu realisieren sind. Beispielsweise wird durch eine bessere Koordination zwischen Verbänden verschiedener geografischer Ebenen, wie beispielsweise zwischen dem Bundesverband und dessen Landesverbänden oder zwischen Landesverbänden und deren Regionalverbänden, Doppelarbeiten vermieden, Synergieeffekte genutzt und Effizienzsteigerungen realisiert.

Im Vordergrund stehen sowohl verbandsinterne als auch -externe, **psychologische Ziele**, die sich auf die Wirkung der Kommunikationsaktivitäten bei den Zielgruppen beziehen. Dies betrifft verschiedene taktische Kommunikationsziele, wie beispielsweise bei den externen Zielgruppen die Vermittlung von Wissen über Sachverhalte, die Veränderungen von Einstellungen zu bestimmten Themen, die Beeinflussung von Informations- und Wahlverhalten u. a. Bei den internen Zielgruppen stehen Zielsetzungen wie Vermittlung von Informationen, Förderung von Vertrauen, Aktivierung von Verhalten u. a. im Vordergrund. Darüber hinaus sind für die Integrierte Kommunikation vor allem **strategische Kommunikationsziele** von Bedeutung. So verfolgen Verbände das Ziel, die Kommunikationseffektivität zu steigern, indem durch das Zusammenwirken einzelner Instrumente kommunikative Synergieeffekte und sich potenzierende Kommunikationswirkungen realisierbar werden. Ebenfalls ein wichtiges Ziel stellt das Schaffen eines einheitlichen Erscheinungsbildes des Verbandes bzw. der Verbandsmarke dar. Hierdurch werden die Förderung einer höheren Akzeptanz des kommunikativen Auftretis sowie die Steigerung des Vertrauens in die verbandseigene Leistung erreicht. Durch das Erzeugen einer eindeutigen Wahrnehmung differenziert sich ein Verband zudem gegenüber anderen Verbänden und verbessert Identifikationseffekte bei den Zielgruppen hinsichtlich der Kommunikationsbotschaften.

Die Erfüllung der durch die Satzung definierten **Verbandsaufgaben** steht für die Verbände eindeutig im Vordergrund. Deshalb dominieren für die Kommunikationsarbeit von Verbänden auch die psychologischen Zielsetzungen. Die **ökonomischen Ziele** sind von untergeordneter Bedeutung; allenfalls dann, wenn es um Fragestellungen der Wirtschaftlichkeit von Aktionen, Einhaltung von Budgets, Nutzung von Kostensenkungspotenzialen u. a. geht.

Betrachtet man die Integrierte Kommunikation von Verbänden als eine umfassende strategische und operative Kommunikationsarbeit, dann leiten sich daraus fünf **Aufgaben** ab (vgl. Ahlers 2006, S. 5 f.; Bruhn 2014):

- **Planerische Integrationsaufgaben:** Einbettung des integrierten Kommunikationsprozesses in ein verbandsindividuelles Planungs- und Kontrollsystem.
- **Organisatorische Integrationsaufgaben:** Schaffung einer Aufbau- und Ablauforganisation zur Förderung der Integration der Kommunikationsinstrumente auf den verschiedenen geografischen Ebenen des Verbandes.
- **Personelle Integrationsaufgaben:** Verbesserung des Arbeits- und Kommunikationsklimas innerhalb des Verbandes sowie der Kooperations- und Koordinationsbereitschaft der Mitarbeitenden auf unterschiedlichen Verbandsebenen.
- **Kulturelle Integrationsaufgaben:** Schaffung einer integrationsorientierten Verbands- sowie Kommunikationskultur.
- **Informationelle Integrationsaufgaben:** Einsatz von Kommunikationsmedien und Datenbanken zur Erleichterung von Abstimmungen im Rahmen der Kommunikationsplanung.

Letztendlich zielen sämtliche Maßnahmen auf die Realisierung der Integration verbandsbezogener Kommunikationsprozesse ab.

---

## 2.3 Formen der Integrierten Verbandskommunikation

Die Integrationsbemühungen eines Verbandes beziehen sich auf eine umfassende Abstimmung der einzelnen Kommunikationsinstrumente, d. h. sowohl bezüglich des formalen Auftrets, der Aussagenkompatibilität als auch hinsichtlich der Abfolge in ihrem Einsatz. Demzufolge lassen sich verschiedene Formen der Integration unterscheiden, die in Abb. 2.1 im Überblick dargestellt sind.

Integrationsformen		Gegenstand	Ziele	Hilfsmittel	Zeithorizont
Inhaltliche Integration	Richtungen der Integration  Ebenen der Integration	Thematische Abstimmung durch Verbindungslinien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsistenz</li> <li>• Eigenständigkeit</li> <li>• Kongruenz</li> </ul>	Einheitlichkeit: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Botschaften</li> <li>• Argumente</li> <li>• Aussagen</li> </ul>	Langfristig
Formale Integration		Einhaltung formaler Gestaltungsprinzipien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Präsenz</li> <li>• Prägnanz</li> <li>• Klarheit</li> </ul>	Einheitlichkeit: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Markennamen</li> <li>• Schrifttyp</li> <li>• Logo</li> <li>• Slogan</li> <li>• Typografie</li> <li>• Layout</li> <li>• Farben</li> <li>• Bilder</li> </ul>	Mittel- bis langfristig
Zeitliche Integration		Abstimmung innerhalb und zwischen Planungsperioden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsistenz</li> <li>• Kontinuität</li> </ul>	Einsatzplanung („Timing“)	Kurz- bis mittelfristig

**Abb. 2.1** Formen der Integrierten Kommunikation im Überblick. (Quelle: Bruhn 2014)

**(1) Inhaltliche Integration:** Ein zentraler Schwerpunkt der Integrierten Kommunikation stellt die thematische Abstimmung aller Kommunikationsinstrumente und -mittel dar. Dies geschieht durch verschiedene Verbindungslinien, wie beispielsweise der Verwendung von Kernbotschaften und -argumenten, die über Versinnbildlichung das „**Was**“ der Kommunikation zum Ausdruck bringen und stückweit einen interpretatorischen Charakter aufweisen. Im Hinblick auf die Positionierung als zentrales strategisches Ziel der Kommunikation ist der Zweck der inhaltlichen Integration, ein inhaltlich einheitliches Erscheinungsbild nach innen und aussen zu vermitteln. Beispielhaft kann hier die Naturschutzorganisation WWF (World Wide Fund for Nature) angeführt werden, die den Slogan „For a living planet“ verwendet sowie über ein konsistentes Aussagesystem und einheitliche Botschaften verfügt. Die inhaltliche Integration ist in der Kommunikationspraxis am schwierigsten zu realisieren, da die vielfältigen Variablen der eingesetzten Kommunikationsinstrumente nur wenig kontrollier- und steuerbar sind.

**(2) Formale Integration:** Unter formaler Integration wird die Vereinheitlichung unterschiedlicher Kommunikationsmittel verstanden. Die Verbindung der Instrumente und Mittel erfolgt oftmals unter Zuhilfenahme von bestimmten Gestaltungs-

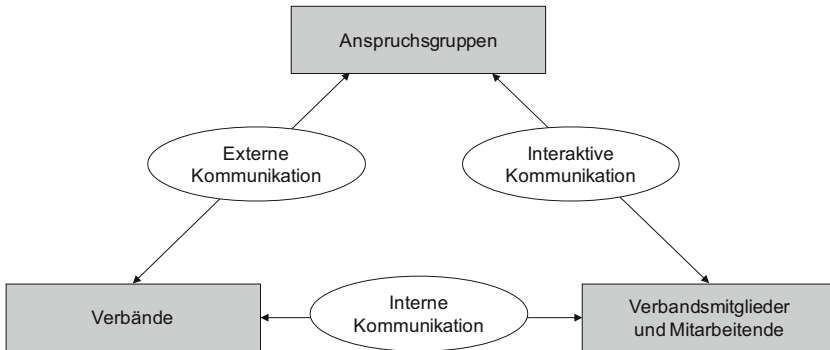
prinzipien, z. B. die Verwendung einheitlicher Verbands- bzw. Markenzeichen, Logos sowie gleicher Schrifttypen, -farben und -größen. Sie dienen als Hilfsmittel, um die Inhalte zu transportieren und widerzuspiegeln und beinhalten das **„Wie“ der Kommunikation**. Durch eine konsequente Einhaltung solcher Gestaltungsprinzipien auf horizontaler (instrumentenübergreifender) und vertikaler (zielgruppenübergreifender) Ebene stellen Verbände eine einheitliche Form des Erscheinungsbildes des kommunikativen Bezugsobjektes sicher. Dieses zielt auf die leichte Wiedererkennbarkeit, das Realisieren von Lerneffekten bei den Zielgruppen sowie auf die Verankerung und Identifikation der Mitglieder mit der Verbandsmarke im Gedächtnis der Rezipienten ab.

(3) **Zeitliche Integration:** Im Rahmen der zeitlichen Integration sind sämtliche Kommunikationsaktivitäten, -instrumente und -mittel innerhalb und zwischen verschiedenen Planungsperioden abzustimmen. Diese dritte Integrationsform bezieht sich auf das **„Wann“ der Kommunikation** und lässt sich in zwei Teilaspekte gliedern: Ein Teilaspekt betrifft die **zeitliche Abstimmung zwischen verschiedenen Kommunikationsinstrumenten**, um die gegenseitige Unterstützung im zeitlichen Einsatz sicherzustellen, wie beispielsweise die gegenseitige Unterstützung von Social Media und Mediawerbung oder Öffentlichkeitsarbeit und Interne Kommunikation, aber auch die Koordination in Bezug auf den Einsatz des gesamten Instrumentariums der Kommunikationsarbeit. Ein zweiter Teilaspekt besteht darin, die **zeitliche Kontinuität innerhalb eines Kommunikationsinstrumentes** zu gewährleisten. Parteien werben in Zeiten vor einem Wahlkampf (z. B. im Vorfeld einer Bundestagswahl) zur Übermittlung der parteilichen Einstellung und zukünftiger Vorhaben sehr intensiv, vor allem über die klassischen Werbeträger wie TV, Print, Plakatwerbung u. a. Social Media-Aktivitäten sind entsprechend zeitlich parallel zu entwickeln und fortlaufend zu aktualisieren. Im Hinblick auf die Einhaltung einer zeitlichen Kontinuität ist sicherzustellen, dass die Werbebotschaften sowohl vor, als auch nach einem Wahlkampf innerhalb des gleichen Kommunikationsinstrumentes übereinstimmen und fortgeführt werden. Demnach sind Wechsel der Kommunikationskonzepte zu vermeiden, um bei den Rezipienten Wiederholungs- und Lerneffekte der Kommunikationsinhalte zu generieren. Bei der zeitlichen Integration ist vor allem auf die Fristigkeit der Kommunikationsmaßnahmen zu achten, da diese oftmals verschiedene Vorlaufzeiten aufweisen.

(4) **Richtung der Integration:** Die Integration ist sowohl in horizontaler als auch in vertikaler Richtung vorzunehmen. Die **horizontale Integration** bezieht sich auf die Verbindung der Kommunikationsmaßnahmen auf einer Marktstufe. Der Ver-

band hat Gemeinsamkeiten in der Ansprache der Zielgruppen zu finden und die Botschaften über mehrere eingesetzte Kommunikationsinstrumente und -kanäle hinweg abzustimmen. Werden z. B. Verbandsmitglieder mittels Newsletter und internen Mailings, Dokumentationsmaterialien und Internetauftritten angesprochen, so ist hier auf die Vermittlung widerspruchsfreier und sich ergänzender Botschaften durch die verschiedenen Kommunikationskanäle zu achten. Hierdurch stellt der Verband ein einheitliches Erscheinungsbild in der Wahrnehmung für die jeweilige Zielgruppe sicher. Die **vertikale Integration** bezieht sich auf die Mehrstufigkeit verschiedener Verbandssysteme und bestimmter Märkte. Ziel ist die Abstimmung der direkten und indirekten Kommunikation zwischen voneinander abhängigen Verbänden und verschiedenen Marktstufen, um die Vermittlung konsistenter Kommunikationsinhalte und die Durchgängigkeit der kommunikativen Ansprache über die verschiedenen Zielgruppen hinweg zu fördern (vgl. Esch und Redler 2004, S. 1478 ff.; Esch 2011, S. 69). Die horizontale und vertikale Integration ziehen eine Vielfältigkeit der Bedürfnisse und damit verbunden erhöhte Anforderungen an individuell ausgerichtete Kommunikationsinhalte mit sich. Dies erschwert die Sicherstellung einer einheitlichen, konsistenten Kommunikation. Social Media als zusätzliches Instrument im Kommunikationsmix stellt durch den damit verbundenen **Kontrollverlust** eine neue Herausforderung dar, da die Botschaftsgestaltung nicht mehr ausschließlich in der Macht der Verbände liegt. Um der Gefahr der Botschaftsverwässerung und allfälliger Widersprüche entgegenzuwirken, bedingt es einer effektiven und effizienten Koordination unter verstärkter Einbindung der User Generated Content in die Integrierte Kommunikationsarbeit.

(5) **Ebenen der Integration:** Um einen effizienten und effektiven Einsatz aller Kommunikationsinstrumente und -mittel im Sinne einer Integrierten Kommunikation zu gewährleisten, ist die inhaltliche, formale und zeitliche Integration auf zwei Ebenen zu vollziehen. Auf **interinstrumenteller Ebene** sind sämtliche kommunikationspolitischen Aktivitäten mit den Maßnahmen anderer Kommunikationsinstrumente abzustimmen. Folglich sind beispielsweise die Öffentlichkeitsarbeit und das Direct Marketing so aufeinander abzustimmen, dass es bei potenziellen Verbandsmitgliedern zu keinen Verwirrungen hinsichtlich eines einheitlichen Erscheinungsbildes kommt. Somit ist die interinstrumentelle Integration Bestandteil des ganzheitlich vernetzten Planungsprozesses, der wiederum Voraussetzung für eine Integrierte Kommunikation ist. Idealer Ausgangspunkt bildet die Schaffung einer Kommunikationsplattform, wie z. B. Social Media, die den Bezugsrahmen verschiedener abzustimmender Kommunikationsinstrumente darstellt. Instrumente der Unternehmens-, Marketing-, Dialog- und Netzwerkcommunication miteinander zu verknüpfen stellt eine besondere Herausforderung der interins-



**Abb. 2.2** Erscheinungsformen der Kommunikation bei Verbänden. (Quelle: In Anlehnung an Bruhn 2012, S. 345)

trumentellen Integration dar. Die Integration auf **intrainstrumenteller Ebene** bezieht sich auf die Vernetzung innerhalb der einzelnen Kommunikationsinstrumente, d. h. auf die Abstimmung der Kommunikationsmittel und kommunikativen Einzelmaßnahmen. Hierdurch wird ein einheitlicher kommunikativer Auftritt bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Besonderheiten der jeweiligen Maßnahmen und Kommunikationsbedürfnisse der Zielgruppen sichergestellt.

## 2.4 Besonderheiten einer Integrierten Verbandskommunikation

Grundsätzlich umfasst die Kommunikationspolitik von Verbänden Maßnahmen der externen Kommunikation (z. B. Public Relations, Anzeigenwerbung), der innerbetrieblichen, internen Kommunikation (z. B. Verbandszeitschrift, Mitgliederversammlungen, Ausschüsse) und der interaktiven Kommunikation zwischen den Mitgliedern eines Verbandes und deren Anspruchsgruppen (z. B. Beratungsgespräch eines Gesundheitsverbandes). Abbildung 2.2 veranschaulicht die möglichen Erscheinungsformen der Kommunikation von Verbänden.

Im Vergleich zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, bei denen die zentrale Zielgruppe der Kunde darstellt, existieren bei Verbänden meist eine Vielzahl an unterschiedlichen Anspruchsgruppen. Verbände, oftmals auch als Kommunikationsdienstleister bezeichnet (vgl. Velsen-Zerweck 2001, S. 445), treten permanent mit internen sowie mit externen Anspruchsgruppen, sog. Stakeholdern, in Dialog (vgl. hierzu Abb. 2.3).





Abb. 2.3 Säulen der Verbandskommunikation. (Quelle: Velsen-Zerweck 2001, S. 445)

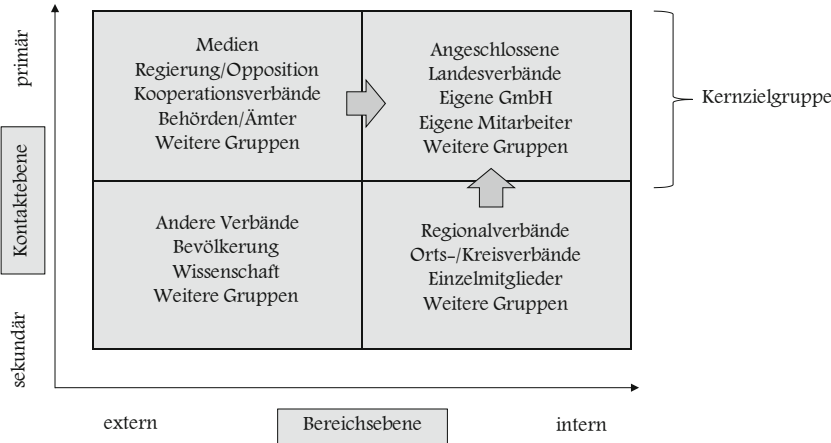


Abb. 2.4 Verbandliches Stakeholder-Portfolio am Beispiel eines Bundesverbandes. (Quelle: Velsen-Zerweck 2001, S. 444)

Insbesondere bei Bundesverbänden sind die direkten Mitglieder keine Einzelpersonen, sondern Landesverbände. Diese wiederum lassen sich beispielsweise in Regionalverbände untergliedern. Abbildung 2.4 stellt exemplarisch die verschiedenen Zielgruppen eines (Bundes-)Verbandes dar (so genanntes „Stakeholder-Portfolio“), differenziert nach der **Bereichsebene** (extern versus intern) und der

Kommunikation	Zielgruppen	Mögliche Ziele
<b>Öffentlichkeitsarbeit/PR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medien</li> <li>• Öffentlichkeit</li> <li>• Meinungsführer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artikulation der Verbandsmeinung nach außen</li> <li>• Bekanntheitsgrad fördern</li> <li>• Image verbessern</li> <li>• Vertretung der Branche</li> <li>• Vertrauensaufbau</li> <li>• Initiierung der Meinungsbildung</li> </ul>
<b>Lobbying</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiker</li> <li>• Meinungsführer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interessenvertretung und -durchsetzung gegenüber Dritten</li> <li>• Sachverstand in politische Diskussionen bringen</li> </ul>
<b>Verbandsmitglieder-Kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktuelle, potentielle und ehemalige Mitglieder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung der Mitglieder</li> <li>• Fortbildungsleistungen für Mitglieder</li> <li>• Mitglieder halten bzw. neue Mitglieder werben</li> <li>• Mitgliederzufriedenheit erhöhen</li> </ul>
<b>Verbandsmitarbeiter-Kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktuelle, potentielle und ehemalige Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informations- und Erfahrungsaustausch</li> <li>• Mitarbeiter halten bzw. neue Mitarbeiter gewinnen</li> <li>• Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen</li> </ul>
<b>Werbung allgemein/ Andere Kommunikationsinstrumente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öffentlichkeit als Ganzes oder bestimmter Teil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiierung der Meinungsbildung</li> <li>• Aufmerksamkeit für die Sachen/den Anlass erzeugen</li> <li>• Presse- und PR-Aufgaben für eine Branche übernehmen</li> <li>• Werbung für Dienstleistungen und Produkte der Verbände</li> </ul>

**Abb. 2.5** Elemente des Kommunikationsmix in Verbänden für unterschiedliche Zielgruppen. (Quelle: Velsen-Zerweck 1995, S. 14)

Bedeutung der **Kontaktebene** (primär versus sekundär). Eine Zuordnung der Zielgruppen hat jedoch im Einzelfall zu erfolgen. Dies sowohl auf der Ebene des Bundesverbandes als auch auf der Ebene der Landes-, Regional- und Ortsverbände.

Dabei wird deutlich, dass der beispielhaft angeführte Bundesverband über viele unterschiedliche **Anspruchsgruppentypen** verfügt (vgl. Velsen-Zerweck 2001, S. 444). Im Rahmen der strategischen taktischen Planung der Integrierten Kommunikation sind für die verschiedenen Anspruchsgruppen spezifische Kommunikationskonzepte abzuleiten. Hierdurch erlangt das Konzept der Integrierten Kommunikation einen noch höheren Stellenwert, da sämtliche Teilkommunikationskonzepte bereits bei der Planung und später bei der Umsetzung aufeinander abzustimmen sind, um die erforderliche Einheitlichkeit und Kongruenz bei den Zielgruppen zu gewährleisten. Diese Thematik wird umso bedeutsamer, je weiter beispielsweise ein Bundesverband geografisch in angrenzende Landesverbände unterteilt ist und je internationaler ein Verband agiert.

Entsprechend ausdifferenziert sind auch die Instrumente, mit denen die Verbände ihre Kommunikationsarbeit betreiben. Die Vielfalt der Zielgruppen von Verbänden sowie die zentralen Kommunikationsinstrumente und die damit verfolgten Ziele werden in Abb. 2.5 aufgezeigt.



<http://www.springer.com/978-3-658-05539-4>

Integrierte Verbandskommunikation

Bruhn, M.

2014, VII, 30 S. 9 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-05539-4