

## UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION (1)

# Von der Strategie zum Konzept

Man kann nicht nicht kommunizieren – so lautet das erste Axiom des berühmten Kommunikationswissenschaftlers Paul Watzlawick. Das gilt auch für die Unternehmenskommunikation. Wer nichts macht, der sagt damit auch etwas aus. Problem: Da nicht aktiv kommuniziert wird, überlässt man anderen die Initiative, kann letztendlich auch die Einstellung zum Unternehmen nicht beeinflussen und kein Vertrauen aufbauen. Das geht in vielen Fällen schief.

Die Kommunikation soll die Reputation fördern, stark machen für Krisenfälle oder Change-Projekte, kurz: Probleme lösen und nicht verursachen. Klar ist aber, dass sich nur Kommunikationsprobleme durch Kommunikation lösen lassen, aber keine Probleme, die durch Mängel an Produkten, ungenügende Prozesse oder eine schlechte Organisation oder Führung verursacht werden. Kommunikationsprobleme sind nach Jürg W. Leipziger „Beziehungsprobleme, die jemand mit einem Sachverhalt bzw. dessen Träger hat“. Er kategorisiert dabei fünf Klassen von kommunikativen Problemen:

- > Aufmerksamkeit: Es fehlt an Bekanntheit (Wahrnehmungen)
- > Akzeptanz: Es fehlt an Akzeptanz (Emotionen)
- > Ansehen: Es fehlt an Ansehen (Urteile)
- > Präferenz: Andere werden vorgezogen (Handlungen)
- > Vertrauen: Fehlendes Vertrauen bzw. fehlende Glaubwürdigkeit.

## Kommunikation in Serie

In unserer Beitragsreihe zum Thema wollen wir einen Überblick zu den wichtigsten Instrumenten der Unternehmenskommunikation geben. Dazu gehört Medienarbeit und Online-PR genauso wie Kundenmagazine, Events, Corporate Books oder die interne Kommunikation. Doch allzu oft finden die Aktivitäten zwar nicht gedankenlos, aber ohne Konzept statt. Das heißt nicht, dass die gängigen Instrumente nicht professionell ein- und umgesetzt werden. Nur wie gut und ob sie die Geschäftsstrategie und die Unternehmensziele unterstützen, bleibt verborgen.

Der Konzeption widmen wir unseren Startbeitrag. Denn der Kern jedes Kommunikationserfolgs steckt in einem ziel-

führenden Konzept, das den roten Faden im Verständigungs-Wirrwarr bildet. Das Konzept ist ein strategisches Planungspapier – methodisch und in sich schlüssig – an Hand dessen alle kommunikativen Aktivitäten kreativ entwickelt und durchgeplant sind. Letzten Endes muss die richtige Botschaft bei den richtigen Adressaten nicht nur ankommen, sondern auch etwas auslösen.

## Was kann ein Konzept leisten

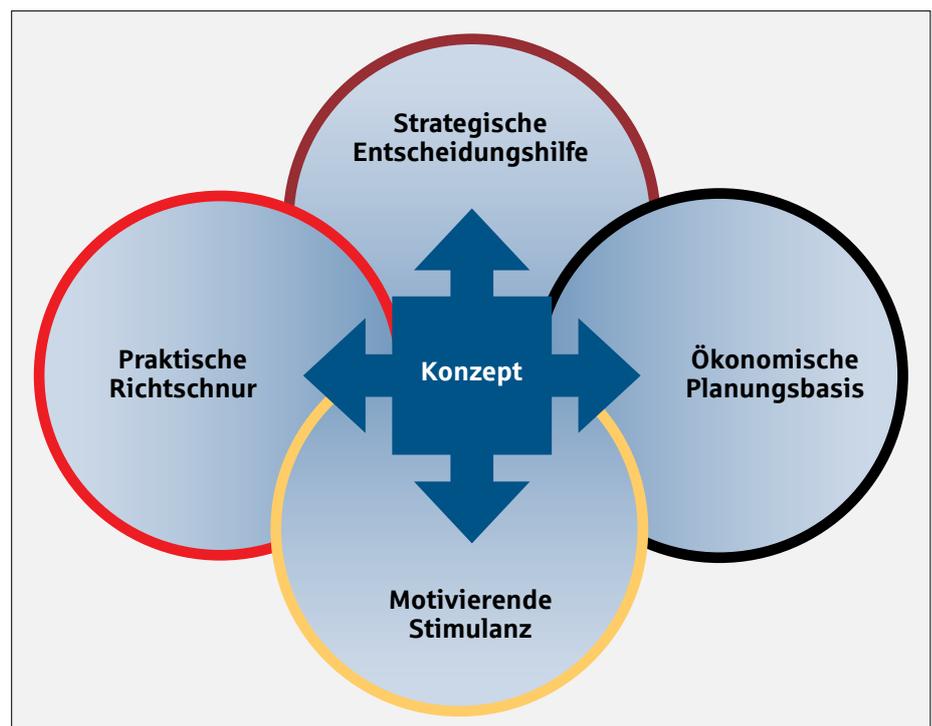
Zu konzipieren bedeutet innehalten und Zeit investieren. Diese Zeit ist eine

gute Investition, doch in der täglichen Praxis passt das nie so wirklich rein. Warum sollte dennoch jedes Unternehmen ein schriftlich fixiertes Kommunikationskonzept haben, auch wenn das alleine keine Wunder vollbringen kann? Das Kommunikationskonzept dient als das zentrale Steuerungsinstrument, an dem sich die gesamte kommunikative Arbeit ausrichtet, und wirkt gezielt auf ausgewählte Meinungsbildungsprozesse. Es motiviert, gibt die ökonomische Basis und strategische Entscheidungshilfe in den Planungsprozessen. Anhand der erarbeiteten Vorgaben können Spenden- und Sponsoringanfragen beispielsweise besser integriert oder auch abgelehnt werden.

Als Teil der Unternehmensstrategie setzt es deren Vorgaben um. Im Kommunikationskonzept werden alle Aktivitäten ausgewählt, geplant, durchgeführt und ausgewertet. Dabei sollte sich das Unternehmen folgende Fragen stellen:

- > Wie soll das Unternehmen in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden?
- > Welche Themen können und sollten hierfür besetzt werden?
- > Gleichzeitig ist es wichtig, den Empfänger im Sinn zu behalten: Was ist das Interessante oder Wichtige an diesen Botschaften für ihn?

Denn nur weil das Unternehmen etwas zu sagen hat, ist es noch lange nicht automatisch interessant für den Adressaten. Daher bildet ein gutes Kommunikationskonzept die Basis erfolgreicher Verständigung und fußt auf drei grundlegenden Schritten: Analyse, Strategie, Umsetzung.



Funktionen eines Konzepts

Quelle: Schmidbauer/Knödler-Bunte

**In drei Schritten zum Konzept**

**1. Analyse**

Zunächst muss die Ist-Situation untersucht und festgehalten werden. Das öffnet den Blick für relevante Problemstellungen und ist die Basis für strategische Entscheidungen. Dabei sollten einige Aspekte besonders beachtet werden: mögliche Vorfälle in der Vergangenheit, Interessen der relevanten Zielgruppen bzw. Konflikte mit ihnen, die spezielle Kultur der Sparkasse, des Unternehmens, seine Werte, seine ungeschriebenen Gesetze und sein Kommunikationsstil sowie die Faktoren, die einem Unternehmen einen einzigartigen und nachvollziehbaren Kommunikationsvorteil verschaffen. Als Untersuchungswerkzeug kommt dabei häufig die SWOT-Analyse zum Einsatz. Stärken (strengths) und Schwächen (weaknesses), Chancen (opportunities) und Risiken (threats) des betreffenden Kommunikationsobjekts werden auf den Punkt gebracht. Wichtig: Geschieht eine solche Analyse innerhalb eines Unternehmens, so fehlt häufig die notwendige Distanz, um Prozesse neutral bewerten zu können. Ein zusätzlicher unbefangener Blick von außen kann hier zu anderen, meist besseren Ergebnissen führen.

**2. Strategie**

In der strategischen Phase der Arbeit ist Gründlichkeit angesagt. Denn die einzelnen Komponenten der Strategie sind die tragenden Teile des kommunikativen Gebäudes. Wenn nur eines dieser Komponenten falsch sitzt, gerät oft das gesamte Konstrukt ins Wackeln. Wen soll die Kommunikation erreichen? Was soll bei den Zielgruppen erreicht werden, wie können wir das messen? Wie positionieren wir uns? Zentraler Bestandteil der Strategie ist schließlich die kommunikative Leitidee. Hier wird die Idee, die das Kommunikationsobjekt einzigartig macht, definiert. Diese Idee bildet den Charakter der Kommunikation, ihren Zweck ab und soll das Thema oder das Unternehmen attraktiv machen.

**3. Taktik/Umsetzung**

Das Maßnahmensystem repräsentiert den operativen Teil der Kommunikation, mit der die richtigen Botschaften mit den richtigen Kommunikationsmitteln zur richtigen Zeit und Zielgruppe transportiert werden sollen. Das Budget wird hier ebenfalls abgebildet. Auf den vorhandenen Ressourcen und Kapazitäten fußt ein Zeit- und Handlungsplan, der bei der konkreten Planung und Umsetzung hilft. Im Anschluss steht die Erfolgskontrolle des Kommunikationskonzepts, die dokumentiert wird. Das führt wieder zum ersten Schritt, der Analyse, in der sich die Stärken und Schwächen des Konzepts offenbaren. So wird das Kommunikationskonzept in Zyklen immer weiter optimiert.

**Beispiel: Fusion der Kreissparkasse Hannover und der Stadtparkasse Hannover zur Sparkasse Hannover**

Bei einer Unternehmensfusion muss über mehr als eine neue Bankleitzahl, ein neuer Chef oder ein neues Geschäftspapier informiert werden. In der externen Kommunikation müssen dem Kunden die Vorteile und der Nutzen des Zusammenschlusses erlebbar gemacht werden. Die Positionierung sollte als moderne Vertriebsparkasse erfolgen, die alle Aktivitäten auf den Kunden ausrichtet.

Bereits in der Anbahnung sollte direkt nach der internen Bekanntgabe der Fusion die Öffentlichkeit informiert werden. Das geschieht am besten in einer auf Fakten basierenden und klaren Darstellung. Große Effekte oder Emotionen sind hier Fehl am Platz. Deshalb wurden bereits eineinhalb Jahre zuvor die Fusionspläne in den relevanten Zeitungen veröffentlicht und wichtige Meilensteine der Fusion anschließend nach außen kommuniziert, z. B. das neue Corporate Design. So wurde die Außenwahrnehmung strategisch beeinflusst.

In der Vorbereitungsphase wurde eine „Story“ für die Öffentlichkeit entwickelt, die den Nutzen und die Vorteile des Zusammenschlusses aus Kundenperspektive widerspiegelt. Als Medium wurden Pressemitteilungen, Kunden-Mailings und Statements der Vorstände gewählt. Wichtig: Auch die Bedenken der Kunden sollten angesprochen werden, z. B. ob ihre Filiale bestehen bleibt, ihr Berater weiterhin zuständig ist oder das Geschäftspapier angepasst werden muss. Das Ziel der externen Kommunikationskampagne war

Optimismus und Vertrauen in die Veränderung zu pflanzen. Informationsblätter in allen Filialen und Inhalte auf der Website lieferten den Kunden die wichtigsten technischen und rechtlichen Änderungen wie Öffnungszeiten oder Produktumstellungen.

Bereits zwei Wochen vor Marktstart wurde eine Teaserkampagne mit Werbeanzeigen im bekannten Sparkassen-Layout in den Tageszeitungen und auf Plakaten platziert. Zum Marktstart wurden verschiedene kurzfristige Marketingmaßnahmen durchgeführt: Die zwei Kilometer entfernten Hauptsitze wurden mit einem Laserstrahl sichtbar verbunden – was schnell zum Stadtgespräch wurde. Außerdem wurden Lose in Form von Glückskekse an Kunden verteilt, mit denen 150 Hubschrauberflüge über das neue Geschäftsgebiet verlost wurden – die Fusion als positives Erlebnis. Auf Vertriebsseite wurde zum Start ein attraktives Anlageprodukt angeboten, was den Nutzen des Zusammenschlusses wiedergeben sollte.

Die Fusion war laut Unternehmen ein Erfolg: Die Sparkasse Hannover konnte sich erfolgreich am Markt behaupten und die Erträge in dem Marktgebiet übertragen die bisherigen Werte – auch Dank des Kommunikationskonzepts.

Quelle: Casper, Dieter (2004). Kontinuität im Wandel: Der Marktauftritt des neuen Unternehmens. In: Fusionen managen. Impulse zur Gestaltung des Wandels in Sparkassen. Deekeling Identity & Change, zeb (Hrsg.), S. 111–120

**Von den Maßnahmen zum Konzept**

Nicht selten fehlt ein klares Konzept in der Kommunikation: Es gibt eine Taktik, es gibt viele und auch als erfolgreich eingestufte Maßnahmen, aber keine Kommunikationsstrategie. Der Katalog an Kommunikationsprojekten wächst manchmal organisch – teils politisch motiviert – mit dem Unternehmen. Es werden verschiedene Maßnahmen durchgeführt, die für sich betrachtet durchaus Erfolg bringen können. Allerdings fehlt bei diesen Insellösungen der rote Faden und schließlich sind nicht alle Aktionen ökonomisch oder strategisch sinnvoll. So werden Synergieeffekte nicht genutzt und eine größere, bessere Außenwirkung verhindert. Hier kann die Lösung von der anderen Seite erfolgen: Es werden alle Maßnahmen zusammengetragen und anhand bestimmter Kriterien wie Kosten, Personalaufwand, Größe der Zielgruppe, Aufmerksamkeitsindizes, etc. kategorisiert. Diese Schritte ersetzen dennoch nicht eine übergeordnete Strategie. Denn spätestens jetzt müssen die Unternehmensstrategie und die damit verknüpften

Kommunikationsziele ins Spiel gebracht werden, um zielgerichtet und effizient zu handeln.

**Fazit**

Anhand des Kommunikationskonzepts werden die Bereiche ausgewählt, in denen man sich engagieren möchte und die auf Basis der Analyse den größten Beitrag zur Zielerreichung versprechen, z. B. Online-PR, Social Media, interne sowie externe Kommunikation, Corporate Books und Corporate Audio und vieles andere mehr. Konkret formulierte Kriterien helfen, die zur Unternehmensstrategie passenden und effizienten Maßnahmen auszuwählen. Die so optimal organisierte – zumindest optimierte – Unternehmenskommunikation kann mithilfe der so quantifizierten Daten auch der Geschäftsführung die Plausibilität und Legitimität des Handelns erklären und sich notwendige Management-Attention sichern.

**Wolfgang A. Eck**  
Weilburg