

Mirco Hillmann

Unternehmens

Mirco Hillmann

Unternehmenskommunikation kompakt

Mirco Hillmann

Unternehmenskommunikation kompakt

Das 1 × 1 für Profis



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

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Stefanie Brich

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, 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.

Umschlaggestaltung: KünkellOpka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-3150-4

Vorwort

„Wir ähneln einem Insektenvolk, das sich an einen glitschigen Ast klammert, der von einem reißenden Fluss mitgerissen wird.“¹ So bringt ein amerikanischer Unternehmer die Lage seines Unternehmens auf den Punkt. In der Tat nehmen die Turbulenzen auf den Märkten zu.

Die Internationalisierung der Märkte, gravierende Restrukturierungsmaßnahmen, Fusionspläne, Insolvenznahe Situationen vieler Branchen und der rasante Wechsel der Lebenswelten stellen die Unternehmen vor große Herausforderungen. Hinzu kommt, dass gerade in schwierigen Unternehmenssituationen und Krisen die Medien sofort und hartnäckig auf den Plan treten und das Tempo durch die Jederzeit- und Überall-Funktion des Internets zusätzlich beschleunigt wird. Was gestern noch ein lokales Ereignis war, weitet sich heute zum nationalen oder gar internationalen Thema aus. Die Grenze zwischen der Innen- und Außenwelt eines Unternehmens löst sich auf und der Transparenzdruck nimmt zu.

Gewinner in diesem Rennen sind nur diejenigen, die in der Öffentlichkeit über ein positives Image verfügen. Umso entscheidender war und ist es, sich bei allen wichtigen Bezugsgruppen bekannt zu machen und sich mit einer individuellen, zielgruppenspezifischen Kommunikation entsprechend zu positionieren. Denn: Eine negative Berichterstattung kann verheerender sein als schlechte Zahlen. Ein Unternehmen mit hoher Reputation kann eine wirtschaftliche Krise besser wettmachen als ein Unternehmen mit schwachem Profil, da die Bezugsgruppen das Unternehmen und seine Leistungen als austauschbar erleben.

Ob die Plagiatsaffäre (Karl-Theodor zu Guttenberg), die ICE-Pannen-Serie (Deutsch Bahn) oder das Bohrloch im Golf von Mexiko (BP) – all diese Beispiele haben gezeigt, dass die größten Fehler bereits begangen werden, bevor die eigentliche Krisenkommunikation beginnt. Dabei lassen sich die Fehler durch eine umfassende Vorbereitung und einem geschickten Kommunikationsmanagement bereits im Vorfeld verhindern. Gleiches gilt für die Kommunikation nach innen: Gerade in Zeiten zunehmender Veränderungen, getrieben durch Finanz- und Wirtschaftskrisen, ist es umso wichtiger, die Mitarbeiter mit Offenheit und stringenten Argumentationslinien für notwendige Maßnahmen wie Restrukturierungsprozesse zu gewinnen. Beides lässt sich mit einer professionell gestalteten Unternehmenskommunikation realisieren.

Dieses Praxishandbuch verschafft Ihnen einen kompakten, schnellen und einfachen Einstieg in die Unternehmenskommunikation. Es soll die Lücke zwischen dem theoretischem Wissen und den ersten Schritten eines Berufseinsteigers schließen, so dass Sie sich schnell mit einem gewissen Grad an Sicherheit in dem weiten Feld der Unternehmenskommunikation bewegen können. Als Einführung und komprimiertes Nachschlagewerk können Sie es von vorne nach hinten durchlesen oder Themen gezielt nachschlagen.

Im Sinne des Titels ‚Unternehmenskommunikation kompakt‘ gibt Ihnen dieses Buch in kompakter Form einen Überblick, was Unternehmenskommunikation ist, wie sie professionell und zielgerichtet gestaltet wird und welchen Beitrag sie zur Wertschöpfung des Unternehmens leistet. Das Buch beschäftigt sich mit den klassischen und neuen Instrumenten der Unternehmenskommunikation samt ihren Spezialfeldern wie Storytelling, Issues Management, Krisen-

¹ Vgl. Noer (1998), Seite 7

kommunikation und Social Media unter Berücksichtigung zahlreicher, aktueller Fallbeispiele aus der Praxis.

Die in diesem Praxishandbuch gesammelten Fallbeispiele aus Mittelstandsunternehmen und DAX30-Konzernen zeigen zweierlei: Erstens, dass sich ein Unternehmen fahrlässig verhält, wenn es die Instrumente der Unternehmenskommunikation nicht nutzt; und zweitens, dass die Arbeit der Kommunikationsabteilungen Disziplin und Kontinuität verlangt.

Ich danke an dieser Stelle Ulrich Biene (Brauerei C.&A. Veltins GmbH & Co. KG), Nikolai Juchem (Demag Cranes AG), Ute Menke (Bayer AG), Maximilian Splittgerber (Daimler AG) und Lars Witteck (Henkel AG & Co. KGaA) für die Unterstützung bei der Realisierung dieses Buchprojekts.

Düsseldorf, September 2011

Mirco Hillmann

Inhaltsverzeichnis

Teil A: Grundlagen der Unternehmenskommunikation

1. Unternehmenskommunikation	
1.1 Begriffsbestimmung	11
1.2 Historie	12
1.3 Organisation	13
1.4 Zielgruppen	14
1.5 Aufgaben und Ziele	15
1.6 Bedeutung	16

Teil B: Kommunikation mit wichtigen Bezugsgruppen

2. Kommunikation mit den Mitarbeitern	
2.1 Grundlagen der internen Kommunikation	17
2.2 Anforderungen an eine interne Kommunikation	18
2.3 Medien der internen Kommunikation	19
2.3.1 Mitarbeiterzeitung	19
2.3.2 Intranet	20
2.3.3 Newsletter	22
2.3.4 Umfrage	22
2.3.5 Blog	22
2.3.6 Bewegtbild	22
2.3.7 Videokonferenz	23
2.3.8 Dialog	23
2.4 Fallbeispiel: Kommunikation einer Restrukturierung (Demag Cranes AG)	24
3. Kommunikation mit der Öffentlichkeit	
3.1 Grundlagen der externen Kommunikation	27
3.2 Anforderungen an eine externe Kommunikation	28
3.3 Medien der externen Kommunikation	28
3.3.1 Kundenzeitschrift	29
3.3.2 Nachbarschaftskommunikation	29
3.3.3 Internet	30
3.3.4 Imagebroschüre	32
3.3.5 Event	32
3.3.6 Sponsoring und Spenden	33
3.4 Fallbeispiel: Eine wirkungsvolle Online-Kampagne (Brauerei C.&A. Veltins GmbH & Co. KG)	36

4. Kommunikation mit den Journalisten	
4.1 Instrumente der direkten Kommunikation	39
4.1.1 Pressekonferenz	39
4.1.2 Pressegespräch	39
4.1.3 Presseseminar	40
4.1.4 Redaktionsbesuch	40
4.2 Instrumente der indirekten Kommunikation	40
4.2.1 Pressemitteilung	41
4.2.2 Presseverteiler	41
4.2.3 Pressecenter	42
4.2.4 Pressespiegel	44
4.3 Erfolgreiche Pressearbeit: Der richtige Umgang mit den Journalisten	44
4.4 Fallbeispiel: Professioneller Dialog durch Presse-Events (Henkel AG & Co. KGaA)	45

Teil C: Spezielle Felder der Unternehmenskommunikation

5. Finanzkommunikation: Auf Erfolgskurs im Kapitalmarkt	
5.1 Begriffsbestimmung	49
5.2 Zielgruppen	50
5.3 Organisation der Investor Relations	51
5.4 Anforderungen an eine Finanzkommunikation	51
5.5 Grundsätze der Finanzkommunikation	53
5.6 Medien der Finanzkommunikation	54
5.7 Handlungsempfehlungen	56
5.8 Fallbeispiel: Erfolgreiche Kommunikation mit dem Kapitalmarkt (Bayer AG)	59
6. Storytelling: Mit Geschichten Unternehmen gestalten	
6.1 Begriffsbestimmung	63
6.2 Historie	64
6.3 Aufgaben des Storytellings	64
6.4 Anforderungen an das Storytelling	65
6.5 Einsatz des Storytellings	65
6.5.1 Planung	66
6.5.2 Befragung	66
6.5.3 Auswertung	67
6.5.4 Story-Erstellung	67
6.5.5 Validierung	68
6.5.6 Kommunikation	68
6.6 Evaluation	69
6.7 Fallbeispiel: Storytelling im Veränderungsprozess (E.ON AG)	70
7. Issues Management: Risiken erkennen, Chancen nutzen	
7.1 Begriffsbestimmung	75
7.2 Aufgaben des Issues Management	76
7.3 Entwicklung eines Issues	76

7.4	Management eines Issues	77
7.4.1	Identifizierung und Bewertung	77
7.4.2	Festlegung einer Handlungsstrategie	78
7.4.3	Maßnahmenplanung und Umsetzung	79
7.4.4	Evaluation	79
7.5	Implementierung eines Issues Management Systems	79
7.6	Fallbeispiel: Das Global Issues Management (Daimler AG)	80
8.	Krisenkommunikation: Vor der Krise ist nach der Krise	
8.1	Begriffsbestimmung	83
8.2	Arten von Krisen	83
8.3	Beispiele für Krisen	84
8.4	Verlauf einer Krise	88
8.5	Umgang mit der Krise	89
8.5.1	Instrumente der Krisenkommunikation	91
8.5.2	Sprache in der Krisenkommunikation	92
8.6	Fallbeispiel I: Kommunikation einer Gasexplosion (E.ON Ruhrgas AG)	93
8.7	Fallbeispiel II: Wiedergutmachung nach der Krise (Shell)	95
9.	Social Media: Pflicht oder Kür der Unternehmenskommunikation?	
9.1	Begriffsbestimmung	97
9.2	Historie	97
9.3	Bedeutung und Herausforderung	98
9.4	Einsatz in der Praxis	99
9.5	Handlungsempfehlungen	101
9.6	Fallbeispiel: Mit Social Media zum Markterfolg (Alfred Ritter GmbH & Co. KG)	105
10.	Markenkommunikation: Der Erfolg einer Marke	
10.1	Begriffsbestimmung	109
10.2	Historie	110
10.3	Einflussgrößen einer Marke	112
10.4	Entwicklung einer Marke	114
10.5	Zusammenspiel: Kommunikation und Marketing	115
10.6	Fallbeispiel I: 100 Jahre Persil (Henkel AG & Co. KGaA)	117
10.7	Fallbeispiel II: Der Launch der Marke Q7 (Audi AG)	123
11.	Erfolgskontrolle: Ist Kommunikation messbar?	
11.1	Zielsetzung	127
11.2	Evaluationsmodelle	128
11.2.1	Medienresonanzanalyse und Presseclipping	128
11.2.2	Strategy Map und Balanced Scorecard	130
11.3	Fallbeispiel: Kommunikation global messen und steuern (Henkel AG & Co. KGaA)	133

Teil D: Checklisten und Ansprechpartner

12. Checklisten	
12.1 Interne Kommunikation	137
12.2 Interview	138
12.3 Pressemitteilung	139
12.4 Pressekonferenz	140
12.5 Internetauftritt	142
12.6 Storytelling	143
12.7 Krisenkommunikation	144
12.8 Social Media	145
12.9 Agenturauswahl	146
12.10 Evaluation (Beispiel Pressemitteilung)	147
13. Kommunikation mit starken Partnern: Wichtige Adressen	
13.1 Organisationen und Verbände	149
13.2 Kontrollorgan	150
13.3 Kommunikationsberatungen	150
13.4 Journalistendatenbank / Kontaktmanagement	151
13.5 Medienbeobachtung	151
13.6 Hochschulen / Weiterbildungsangebote	152
13.7 Fachmedien	153
Glossar	155
Quellenverzeichnis	165
Zum Autor	173

Teil A: Grundlagen der Unternehmenskommunikation

1. Unternehmenskommunikation

Eine zielgerichtete, professionelle Kommunikation nach innen und außen wird zunehmend als integraler Bestandteil unternehmerischer Wertschöpfung verstanden. Unabhängig von Umsatz und Größe eines Unternehmens ist sie notwendig, um sich den wichtigen Bezugsgruppen bekannt zu machen und sich als einzigartig zu präsentieren. Sie hilft nicht nur bei besonderen, außergewöhnlichen Anlässen wie Fusionen oder Krisen zum Einsatz, sondern schafft auch selbst Wert. Image und Reputation als Ergebnis der Kommunikation sind für die Unternehmen einkommenswirksam und haben daher Kapitalcharakter.

Während Konzern in der Regel über eigene Kommunikationsabteilungen verfügen, nutzen aktuell nur wenige kleine bis mittlere Unternehmen und Institutionen die vielfältigen Möglichkeiten einer professionellen Unternehmenskommunikation, obwohl sich gerade hierdurch viele Wettbewerbsvorteile sichern lassen.

1.1 Begriffsbestimmung

Der Begriff der Unternehmenskommunikation ist mehrdimensional und variierbar. Unterschiedliche Wissenschaftsdisziplinen wie die Wirtschafts- und Kommunikationswissenschaft, Soziologie oder Organisationspsychologie haben in den letzten Jahren verschiedene Definitionen zur Kommunikation herausgebracht, die sich im Laufe der Zeit gewandelt haben.

Nach Ansgar Zerfaß beinhaltet die Unternehmenskommunikation „alle kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird.“²

Dieter Herbst definiert den Begriff ausführlicher: „Der Begriff Unternehmenskommunikation steht für das systematische und langfristige Gestalten der Kommunikation eines Unternehmens mit seinen wichtigen internen und externen Bezugsgruppen mit dem Ziel, das Unternehmen bei diesen Bezugsgruppen bekannt zu machen und das starke und einzigartige Vorstellungsbild (Image) der Unternehmenspersönlichkeit aufzubauen und kontinuierlich zu entwickeln.“³

Manfred Bruhn sieht die Unternehmenskommunikation als „Gesamtheit sämtlicher Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen in den relevanten internen und externen Zielgruppen der Kommunikation darzustellen.“⁴

² Vgl. Zerfaß (1996), Seite 287

³ Vgl. Herbst (2003), Seite 24

⁴ Vgl. Bruhn (1995), Seite 12

Klaus Merten hat in seiner Analyse des Kommunikationsbegriffes mehrere hunderte Definitionen gezählt. Merten bezeichnet seine Bemühungen in der Begriffsanalyse als „relative Unfruchtbarkeit“ und schlussfolgert, dass es „keine angemessene oder wesentliche Definition“ gibt.⁵

Die Vielzahl der Begriffsbestimmungen zeigt, dass es schwierig ist, Definitionen zu finden, die in Wissenschaft und Praxis gleichermaßen anerkannt sind. In Bezug auf den Nutzwert sind sich die meisten Wissenschaftler aber einig: Die Unternehmenskommunikation sorgt dafür, dass die wichtigen Bezugsgruppen das Unternehmen kennen und ein einzigartiges Bild vom Unternehmen haben, aufgrund dessen sie das Unternehmen einem anderen vorziehen.

1.2 Historie

Im Laufe der Jahrzehnte hat die Unternehmenskommunikation verschiedene Entwicklungsstufen durchlaufen – von der unsystematischen Ad-hoc-Kommunikation zur integrierten und interaktiven Kommunikation.⁶

In den 50er Jahren waren zwei Komponenten untrennbar miteinander verbunden: die Unternehmung und der Unternehmer. Eine Person, meist der Firmengründer/-inhaber, beeinflusste durch ihren Charakter die Philosophie, die Ziele sowie den öffentlichen Auftritt der Firma. Da in dieser Zeit ausschließlich Verkäufermärkte existierten, waren besondere Bemühungen der Unternehmenskommunikation nicht notwendig. Die Kommunikationsmaßnahmen waren nicht ausführlich geplant, sondern erfolgten meistens spontan. Die Hauptaufgabe der Unternehmenskommunikation bestand darin, den Vertrieb zu unterstützen und Technologien zu erklären. Erst in den 60er und 70er Jahren gewann die Außendarstellung eines Unternehmens zunehmend an Bedeutung.⁷

Imagekampagnen sollten das gewünschte Marken- oder Unternehmensbild im Bewusstsein der Verbraucher verankern und durch die Gestaltung der Werbebotschaft erlebbar werden lassen. Im Mittelpunkt kommunikativer Überlegungen stand dabei nicht nur das Produkt, sondern auch der Kunde. Die Unternehmen versuchten, sich als klar unterscheidbare Alternative gegenüber der Konkurrenz darzustellen. Durch eine strategische Ausrichtung sollte den Konkurrenzprodukten bestenfalls die Rolle des Nachahmers eingeräumt werden.

Mitte der 80er Jahre bereitete die wachsende Bedeutung der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens die Plattform für den Gedanken der Unternehmensidentität.

Die zunehmenden Herausforderungen in den nationalen und internationalen Märkten führten Anfang der 90er Jahre dazu, die Unternehmenskommunikation mit anderen Kommunikationsaktivitäten des Unternehmens zu koordinieren. Hieraus entstand das Konzept der Integrierten Kommunikation, welches heute in vielen Unternehmen Anwendung findet. Darunter ist der systematisch geplante Einsatz aller Kommunikationsinstrumente zu verstehen, „um ein für sämtliche Zielgruppen der Unternehmenskommunikation konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen zu vermitteln.“⁸

⁵ Vgl. Merten (1977), Seite 92

⁶ Vgl. Mast, Claudia (2002), Seite 22-23

⁷ Vgl. ebd., Seite 23-24

⁸ Vgl. Bruhn (1995), Seite 13

Dabei gilt es auch zwei neue mediale Entwicklungen mitzuberücksichtigen: Die eine betrifft neue anders strukturierte Informationskanäle wie die sozialen Netzwerke Facebook, Twitter und Co und das damit verbundene neue Nutzerverhalten, die andere das wachsende Tempo in dem vor allem kritische Themen entstehen können. Damit muss sich die Unternehmenskommunikation auseinandersetzen und sich entsprechend umgestalten.

1.3 Organisation

Die Gestaltung einer professionellen Unternehmenskommunikation ist an verschiedene organisatorische Voraussetzungen gebunden, die besonders Personen, Prozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten in einem Unternehmen betreffen. Zur optimalen Erfüllung ihrer Aufgaben sollte die Unternehmenskommunikation organisatorisch direkt bei der Unternehmensführung angesiedelt sein. Die Vorteile liegen auf der Hand:

- Schnell und frühzeitig informiert: Sind Sie in die interne Informationsflüsse der Unternehmensführung eingebunden, dann können Sie wichtige Entscheidungen schnell und direkt an die jeweiligen internen und externen Zielgruppen weitergeben.
- Kürzere Entscheidungswege: Wichtige Kommunikationsmaßnahmen können im Zusammenspiel mit der Unternehmensführung auch kurzfristig getroffen werden.
- Ihre Meinung zählt: Als Bindeglied zwischen Unternehmensführung und den internen und externen Zielgruppen können Sie unternehmerische Entscheidungen mit Blick auf das Umfeld mitbeeinflussen.

Die Aufgabe der Unternehmenskommunikation muss dabei exakt definiert und von anderen Fachbereichen und Funktionen deutlich abgegrenzt sein. Beispielsweise sollte die Funktion der internen Kommunikation disziplinarisch der Unternehmenskommunikation und nicht dem Personalbereich zugeordnet sein.

Für die Besetzung der Unternehmenskommunikation bieten sich verschiedene Möglichkeiten an. Zum einen kann sie intern, zum anderen extern durch einen Dienstleister erbracht werden. Letztgenannte Möglichkeit macht ausschließlich bei kleineren Unternehmen Sinn. Neben Vorteilen wie Einsparung von Personal, Zeit und Kosten sollten Sie bedenken, dass hiermit ein hoher Aufwand für das Einarbeiten verbunden ist. Dem Dienstleister muss dauerhaft ein Ansprechpartner im Unternehmen zur Verfügung stehen. Die organisatorische Aufstellung der Unternehmenskommunikation in Form einer eigenständigen Einheit bzw. Stabsstelle hat den Vorteil, dass sich die Mitarbeiter voll und ganz auf ihre Kommunikationsaufgaben konzentrieren können. Gleichzeitig wird der Gefahr vorgebeugt, dass die Kommunikation nur nebenbei betrieben wird, was unter Umständen Qualitätsverluste in der professionellen Gestaltung nach sich ziehen kann.

Außerdem zeigt die Einrichtung einer Stabsstelle nach innen und nach außen, wie bedeutend der Unternehmensführung das Thema Kommunikation ist, so dass diesem Thema intern und extern auch mit der nötigen Ernsthaftigkeit begegnet wird.

1.4 Zielgruppen

Die Unternehmenskommunikation hat eine Vielzahl von Zielgruppen, für die jeweils eine zielgruppenspezifische Kommunikation erforderlich ist. Die Anzahl und die Zusammensetzung der Zielgruppen kann dabei von Unternehmen zu Unternehmen sehr verschieden sein. Der Stakeholder-Kompass von Rolke gibt einen guten Überblick über die für die Unternehmenskommunikation relevanten Zielgruppen:⁹

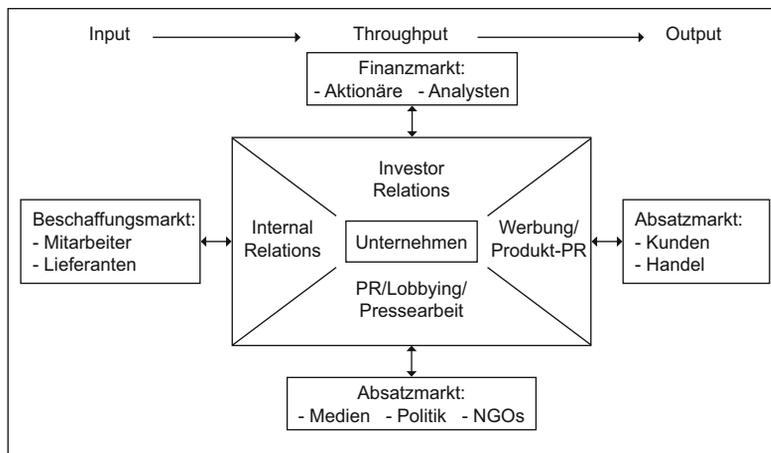


Abbildung 1: Der Stakeholder-Kompass (Quelle: Rolke, Seite 18)

Das Ziel des Stakeholder-Kompasses ist es, aus einer Vielzahl möglicher Zielgruppen die für die Unternehmenskommunikation wichtigsten Bezugsgruppen zu identifizieren und die kommunikativen Beziehungen zu diesen Gruppen aufzubauen bzw. zu verbessern. Der Kompass besteht aus zwei Achsen: Die horizontale Achse reicht vom Absatzmarkt bis zum Beschaffungsmarkt und die vertikale Achse bildet den Finanzmarkt und den Akzeptanzmarkt ab. Die Unternehmenskommunikation richtet sich an die damit verbundenen Zielgruppen.¹⁰

Die Kunden sind langfristig gesehen eine der wichtigsten Zielgruppe eines Unternehmens, da sie unentbehrlich für die Erwirtschaftung von Umsatz und Gewinn sind. Hierbei sollten entsprechend der horizontalen Achse aber nicht nur die Beziehungen zu den Kunden oder Lieferanten erfasst werden, sondern auch eine Verknüpfung zwischen dem Absatzmarkt und dem Beschaffungsmarkt aufgebaut werden. Diese Verknüpfung lässt sich durch die Rückkoppelung von Kundenbedürfnissen durch entsprechendes Mitarbeiter- bzw. Organisationsverhalten ermöglichen.

In Zeiten zunehmender Veränderungen nehmen die Mitarbeiter dabei eine ebenso wichtige Rolle ein, da sie durch den Austausch mit ihrem Umfeld entscheidend zum Image des Unternehmens beitragen. Ihre Identifikation mit dem Unternehmen und ihre Bereitschaft zur aktiven Gestaltung

⁹ Vgl. Rolke (2002), Seite 18

¹⁰ Vgl. ebd., Seite 19

sind mitentscheidend für den Unternehmenserfolg. Daher gilt: Funktioniert die Rückkoppelung nicht, dann entstehen Widerstände und Brüche.¹¹

Entsprechend der vertikalen Achse müssen die Unternehmen zum einen ihren Investoren glaubhaft vermitteln, dass und warum eine hinreichende Chance auf Gewinnerzielung besteht. Gleichzeitig muss das Unternehmen der breiten Öffentlichkeit und ihren Repräsentanten vermitteln, dass und warum das Renditemotiv nicht die Gemeinwohlinteressen gefährdet.¹² Denn was die Analysten auf der einen Seite erfreut, nämlich ein sich kontinuierlich verbesserndes EBIT, kann schnell zu Kritik der anderen Anspruchsgruppe führen, indem zum Beispiel die Medienvertreter ein von der Unternehmensleitung initiiertes Stellenabbauprogramm in der öffentlichen Berichterstattung kritisieren.

Damit die Kommunikation mit allen Stakeholdern funktioniert, müssen Ihnen die individuellen Interessen der einzelnen Zielgruppen sowie die Beziehungsgeflechte bekannt und vertraut sein. Sie können mit der Kommunikation nur einen unternehmerischen Mehrwert schaffen, wenn Sie über umfangreiche Kenntnisse der jeweiligen Anspruchsgruppen verfügen. Jedes Management von Kommunikation beginnt mit dem Aufbau von Beziehungen, die von gemeinsamen und konfliktreichen Interessen bestimmt werden.¹³

1.5 Aufgaben und Ziele

Die Unternehmenskommunikation verfolgt das Ziel, in der Öffentlichkeit durch Überzeugungskraft und Beeinflussung ein Meinungsbild und eine Umgebung zu schaffen, in der das Unternehmen und seine Marke wirtschaftlich erfolgreich sein können. Im Fokus steht die Erarbeitung neuer, gesellschaftlich anerkannter Kompetenz-, Sympathie- und Themenfelder, welche ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskommunikation sind.¹⁴

Durch vorausschauende, geplante und geordnete Aktivitäten und der damit verbundenen Vermittlung und Verbreitung von Informationen muss ein positives Image gebildet und gefestigt werden.¹⁵

Es müssen fortlaufend kommunikative Anlässe geschaffen werden, um das Unternehmen und seine Marke bei den entsprechenden Zielgruppen ins Gespräch zu bringen. Dabei müssen die Informationen über das Unternehmen und die Marke offen publiziert, Kontakte zu den relevanten Zielgruppen aufgebaut und gepflegt werden, um langfristig die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.¹⁶

¹¹ Vgl. Rolke (2002), Seite 20

¹² Vgl. ebd.

¹³ Vgl. ebd.

¹⁴ Vgl. Sudendorf (2001), Seite 35

¹⁵ Vgl. Naundorf (2003), Seite 597

¹⁶ Vgl. Meffert (2005), Seite 704-705

1.6 Bedeutung

„Mit den Unternehmen ist es wie mit dem Menschen: Manche sind interessant, manche nicht. Die Aufmerksamkeit gilt den interessanten.“¹⁷ Diese Aussage gilt heute mehr denn je.

Die Unternehmenskommunikation birgt dabei viele Aspekte. Sie wird in erster Linie mit direkt den Umsatz betreffenden Aktivitäten in Verbindung gebracht, jedoch auch mit Öffentlichkeitsarbeit einerseits und interner Kommunikation im Sinne von Mitarbeiterführung andererseits. Ihre Bedeutung ist in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen, die Gründe liegen auf der Hand:

Einerseits hat sich für viele Unternehmen die Situation auf den Absatzmärkten dramatisch verschärft. Es wird immer schwieriger, das eigene Angebot in der Fülle der konkurrierenden Marken sichtbar zu machen. Deshalb besteht eine der zentralen Aufgaben der Unternehmenskommunikation darin, dem Unternehmen und seinem Produkt durch gezielte Maßnahmen ein positives Alleinstellungsmerkmal zu verschaffen. Denn das Image eines Unternehmens entscheidet zunehmend über den Produktkauf.

Andererseits führt der Wettbewerbsdruck auch dazu, dass sich Unternehmen noch schlanker und effizienter aufstellen müssen. Neue Strategien, Restrukturierungs- und Effizienzprogramme sind die Folge und die Verunsicherung innerhalb der Belegschaft ist oftmals groß. Um zu erreichen, dass die Mitarbeiter Veränderungen solcher Art nicht nur mittragen, sondern auch motiviert mit vorantreiben, müssen sie diese verstehen. Kurzum: Egal ob Mitarbeiter, Kunde oder Journalist – die Botschaften des Unternehmens müssen zielgruppenspezifisch aufbereitet und konsistent kommuniziert werden.

Darüber hinaus machen die massenhafte Vernetzung einzelner Menschen übers Internet und neue Formen der Kommunikation, Stichwort soziale Netzwerke, die Kommunikationsaufgaben in den Unternehmen sehr viel komplexer. Die Unternehmensvertreter sind stärker denn je gefordert, klare Entscheidungen zu treffen, wo sie aktiv kommunizieren, wo sie nur dabei sind und wo sie sich fernhalten.

Mit der steigenden Zahl von Enthüllungswebsites (zum Beispiel Wikileaks, Openleaks, Brussel-leaks) ist jederzeit die Gefahr gegeben, dass unethisches Verhalten in das Blickfeld der Öffentlichkeit rückt.

Vor diesen Hintergründen ist sowohl die interne als auch die externe Kommunikation von großer Bedeutung. Eine professionell gestaltete Unternehmenskommunikation bringt dem Unternehmen dauerhaft Wettbewerbsvorteile. Dazu darf aber im gesamtunternehmerischen Interesse das strategische Management der Kommunikation nicht vernachlässigt werden.

Die systematische Steuerung dieser Wirkungszusammenhänge ist letztendlich die Voraussetzung für eine erfolgreiche Reputation des Unternehmens.

¹⁷ Vgl. Herbst (2003), Seite 13

Teil B: Kommunikation mit wichtigen Bezugsgruppen

2. Kommunikation mit den Mitarbeitern

„Mitarbeiten kann nur, wer mitdenken kann, mitdenken kann nur, wer informiert ist.“¹⁸

Die kommunikative Einbindung der Mitarbeiter in das Geschehen eines Unternehmens ist für den wirtschaftlichen Erfolg unabdingbar. Denn ein Mitarbeiter, der sich mit seinem Arbeitgeber und dessen Produkte identifiziert, trägt durch seine positiven Äußerungen im beruflichen und privaten Umfeld zur reputationsstiftenden Außendarstellung des Unternehmens bei. Somit ist die Kommunikation mit den eigenen Mitarbeitern auch eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche und effektive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

Wurde die interne Kommunikation früher eher stiefmütterlich behandelt, so hat sie in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung und an Professionalität gewonnen. Gerade in Zeiten zunehmender Veränderungen ist sie wichtiger denn je. So setzten besonders Unternehmen, die im harten Wettbewerb stehen, auf die Dienste der interne Kommunikation. Denn viele Geschäftsleitungen und Vorstände haben inzwischen erkannt, dass die kommunikative Einbindung der Mitarbeiter in geschäftliche Vorhaben einen entscheidenden Erfolgsfaktor darstellt.¹⁹

2.1 Grundlagen der internen Kommunikation

Die interne Kommunikation umfasst sämtliche kommunikativen Prozesse, die sich in einem Unternehmen zwischen dessen Mitarbeitern abspielen.²⁰ Ihre Aufgabe besteht darin, die Mitarbeiter über Vorgänge, die sie und das Unternehmen betreffen, zu informieren, um dadurch ihren Informationsstand zu verbessern und die Meinungsbildung über das Geschehen im Unternehmen zu unterstützen.²¹ Denn die Mitarbeiter erwarten heutzutage zu allen unternehmerischen Entscheidungen umfassende Informationen, Aussagen mit Substanz und Verlässlichkeit, individuell auf ihre Belange zugeschnittene Medienangebote sowie Informationen, mit denen sie in ihrer Arbeit etwas anfangen können. Und das Ganze frühzeitig, bevor die Medien und die Öffentlichkeit davon erfahren.²²

Von zentraler Bedeutung sind dabei Informationen über wichtige Ereignisse, Unternehmensstrategie, Produkte, Märkte und wirtschaftliche Lage des Unternehmens. Dieser interne Informationsaustausch muss kontinuierlich geschehen und verlangt daher ein geplantes und sorgfältig abgestimmtes Vorgehen.

Die Informationspolitik der Unternehmensführung gegenüber den Mitarbeitern ist auch deshalb von besonderer Bedeutung, da sie die Stimmungslage innerhalb der Belegschaft entscheidend

¹⁸ Vgl. Kalmus (1982), Seite 94

¹⁹ Vgl. Mast (2010), Seite 2

²⁰ Vgl. Herbst (2001), Seite 3

²¹ Vgl. Kalmus (1983), Seite 93

²² Vgl. Mast (2010), Seite 3