

In 9 Schritten zur Strategie für Unternehmenskommunikation



Der rote Faden in Ihrer
Unternehmenskommunikation

In 9 Schritten zur Strategie für Unternehmenskommunikation

Viele Unternehmen starten ihre Unternehmenskommunikation mit der Benennung eines oder einer PR-Verantwortlichen, die ab diesem Zeitpunkt mit der Erstellung eines Presseverteilers, dem Schreiben gelegentlicher Pressemitteilungen und gegebenenfalls mit der Organisation eines Messestands und der Auswahl von Werbegeschenken betraut ist. Über die Zeit wachsen die Ansprüche der Kunden an die Unternehmenskommunikation, das Informationsbedürfnis von potentiellen Finanzgebern sowie der Wunsch der Mitarbeiter nach angemessener Informationsverbreitung. Also werden mehr Mitarbeiter in der Unternehmenskommunikation benötigt: Ein Eventmanager, ein Manager für die interne Kommunikation, ein Autor für den Geschäftsbericht, Die Kommunikationsabteilung wächst. Auf der Strecke bleiben oft die systematische Entwicklung der Unternehmenskommunikation, die Verfolgung einer klaren Strategie, das Verständnis für und der Fokus auf für das Unternehmen sinnvolle Kommunikationsmaßnahmen sowie der kritische Umgang mit der geeigneten Struktur der Abteilung. Das Ergebnis sind u.a.: Eine Kommunikationsabteilung, die nicht so recht in die anderen Geschäftsprozesse passt, deren Sinn und Zweck auch Führungskräften im Unternehmen nicht ganz einleuchtet, die immer mit dem Makel der mangelnden Messbarkeit Ihrer Leistung behaftet ist und die leider auch zu viel Budget an der falschen Stelle einsetzt. Das ist eine verpasste Chance!

Es ist nicht schwer, eine schlagkräftige Kommunikationsorganisation zu entwickeln, die das Unternehmen mit seinen Leistungen über eine sinnvolle Kommunikationsstrategie und wirkungsvolle Maßnahmen klar am Markt positioniert. Dieser Aufbau kann für Mitarbeiter der Unternehmenskommunikation schmerzhaft sein, wenn er erst nach vielen Jahren erfolgt und eingefahrene Strukturen aufgebrochen werden müssen. Er kann aber auch eine motivierende Aufgabe werden, wenn der Prozess entweder schon in einer sehr frühen Phase der Entwicklung der Unternehmenskommunikation beginnt oder wenn die Mitarbeiter selbst bemerkt haben, dass sie zum wenig geschätzten Fremdkörper im eigenen Unternehmen werden und erkennen, dass eine Umstrukturierung die strategische Bedeutung und Professionalität der internen und externen Unternehmenskommunikation steigert.

Wichtig ist, dass alle Mitarbeiter der Unternehmenskommunikation eine Chance haben, an der neuen Strategie mitzuarbeiten. Darüber hinaus sollte die Strategie auf eine breite Basis gestellt werden. Nicht nur die Vorgesetzten und Mitarbeiter haben ein berechtigtes Interesse an der funktionierenden Unternehmenskommunikation. Für alle im Folgenden beschriebenen Entwicklungsschritte gilt, dass das Wissen und Feedback von internen und externen Zielgruppen in allen Phasen genutzt werden muss. Das bedeutet nicht, dass alle Mitarbeiter im Unternehmen aktiv mitreden müssen. Es darf aber nicht übersehen werden, dass Mitarbeiter und Führungskräfte aus z.B. Vertrieb, Call-Center, Marketing, Controlling und Recht von Inhalten und Prozessen der

Unternehmenskommunikation betroffen sind und die erfolgreiche Durchführung der Kommunikationsstrategie von der Mitwirkung und Unterstützung der Mitarbeiter abhängt.

Hier sind 9 Schritte, die Unternehmen typischerweise durchlaufen, wenn sie eine Strategie für die Unternehmenskommunikation entwickeln:



1) Definition der Rolle der Unternehmenskommunikation

In der ersten Phase sollte man sich klar machen, welche Rolle die Unternehmenskommunikation im Unternehmen spielen soll. Dazu werden Fragen beantwortet wie:

- Für welche Zielgruppen erfüllt die Unternehmenskommunikation welchen Zweck?
- Welche Ziele setzt sich der Bereich?
- Welche Disziplinen gehören zur Unternehmenskommunikation?
- Was sind die konkreten Aufgaben?
- Was unterliegt der Verantwortung und Entscheidungshoheit der Unternehmenskommunikation?

Erst wenn diese Fragen beantwortet wurden, weiß der Kommunikationsbereich, was in der nun folgenden Entwicklung der Strategie für die Unternehmenskommunikation abgedeckt und letztlich auch realistisch erfüllt werden kann.

Tipp: Mit der Beantwortung dieser Fragen einhergehen kann ein Leitfaden der Unternehmenskommunikation, der im Unternehmen zusammen mit den Namen der Ansprechpartner und ihrer Aufgaben veröffentlicht werden kann.

2) Analyse des Hintergrunds für Unternehmenskommunikation

Bevor die Strategie für Unternehmenskommunikation entwickelt werden kann, sollte der Ist-Zustand analysiert werden. Nur so lassen sich Handlungsschwerpunkte identifizieren und ein Ankerpunkt für die spätere Evaluation der Kommunikationsbemühungen finden.

In einem ersten Schritt werden Informationen zur Historie, Zahlen und Fakten zum Geschäft sowie relevante Marktentwicklungen rund um das Unternehmen gesammelt. Einiges davon lässt sich sicher in der Unternehmensstrategie, die immer der Ausgangspunkt für die Kommunikationsstrategie sein sollte, finden. Besonderes Augenmerk in der Unternehmensstrategie gilt den Unternehmensambitionen und den Geschäftsprozesse. Denn schließlich sollte die Unternehmenskommunikation die Erreichung dieser Ambitionen sowie die internen Geschäftsprozesse unterstützen. Auch nicht zu vernachlässigen sind die Schwierigkeiten und Schwächen, mit denen das Unternehmen regelmäßig kämpft. Denn diesen sollte in Zukunft kommunikativ entgegengewirkt werden.

Der nächste Schritt gilt der internen und externen Wahrnehmung des Unternehmens und damit u.a. folgenden Fragen:

- Wofür steht das Unternehmen laut eigener Kommunikation?
- Was sagen Kunden, Mitarbeiter, Nachbarn und Analysten über das Unternehmen?
- Wie würden Mitarbeiter Dritten – z.B. einer unbeteiligten Dame auf der Straße – das Unternehmen erklären?
- Wie beschreiben Mitarbeiter die Unternehmenskultur?

Zuletzt schaut man sich die bisherige Vorgehensweise in der Unternehmenskommunikation sowie die Ressourcen an. Wie hat das Unternehmen bisher kommuniziert?

- Gab es eine Strategie, Planung oder generelle Grundsätze der Kommunikation?
- Welche Kommunikationsinstrumente wurden genutzt?
- Was hat in der Vergangenheit gut funktioniert, was nicht?
- Was sagen die Mitarbeiter, Journalisten, Kunden über die bisherige Kommunikationsarbeit?
- Welche Kapazitäten – Personal und Budget – standen zur Verfügung? Und mit einem Blick auf das Kommende: Werden sich diese entsprechend der kommenden Kommunikationsstrategie anpassen lassen?

3) Die Zielgruppe und verfolgte Ziele

Als nächstes betrachtet man alle für das Unternehmen relevanten Zielgruppen. Beginnend mit den Kunden und Mitarbeitern können z.B. auch Nachbarschaften von dem Unternehmen zugehörigen Werken auf der Liste stehen. Selbst wenn ein Unternehmen eigentlich presseschau ist, sollten auch Journalisten nicht fehlen.

Nach einer vollständigen Aufzählung setzt das Unternehmen Prioritäten, die sich auch in der Kommunikationsstrategie widerspiegeln werden. Es empfiehlt sich schon bei der Definition der Zielgruppe, Ziele für jede einzelne Zielgruppe zu definieren. Was möchte man durch die Unternehmenskommunikation bei der Zielgruppe erreichen. Und wie wird das gemessen? Die Ziele sollten mindestens folgende Kriterien erfüllen:

- Präzise
- Messbar
- Realistisch
- Herausfordernd
- Relevant

Tip: Jede Zielgruppe sollte in Untergruppen gesplittet werden. Selbst wenn ein B-to-B Unternehmen z.B. einen spezifischen Automobilhersteller als Zielgruppe definiert, dann finden sich auch innerhalb des Herstellers viele unterschiedliche Zielgruppen, die über unterschiedliche Wege mit unterschiedlichen Botschaften abgeholt werden möchten. Den Leiter Qualitätsmanagement des Automobilherstellers interessieren andere Aspekte als den Leiter Corporate Responsibility. Während ersterer zunächst auf die Fehlerquote schaut, interessiert sich letzterer vielleicht für die Produktionsbedingungen für Mitarbeiter im Ausland.

4) Botschaften

Was soll der Zielgruppe gesagt werden, damit die Ziele erreicht werden? Jetzt werden Unternehmenswerte, Kernbotschaften und durchaus auch schon Geschichten und Themen entwickelt, die das Unternehmen besetzen kann und will. Auch hier gilt es wieder, die Unterschiede innerhalb der Zielgruppen zu beachten. Der Journalist vom Handelsblatt interessiert sich eher für ein börsennotiertes, mindestens national bekanntes Unternehmen, das ein Projekt von ebenfalls mindestens nationaler Bedeutung durchführt. Eine Stadtzeitung möchte eher wissen, wie viele neue Mitarbeiter das Unternehmen in der Stadt einstellen wird.

Auch Botschaften haben einige Minimalanforderungen, die es zu erfüllen gilt:

- Sie sollten der Unternehmensstrategie entsprechen.
- Sie sind über einen längeren Zeitraum (bei Unternehmenswerten auch schon mal über Jahrzehnte) unverrückbar.
- Sie holen die unterschiedlichen Zielgruppen ab.
- Sie sind relevant und verständlich.
- Sie differenzieren das Unternehmen vom Wettbewerb.
- Sie entsprechen in der Tonalität dem Unternehmen und den Zielgruppen.
- Sie sind belegbar, mit Zahlen und Fakten untermauert.

5) Formulierung von Strategie und Taktik

Das strategische und taktische Vorgehen ergibt sich Schritt für Schritt aus den verschiedenen Phasen, die man in der Entwicklung einer Kommunikationsstrategie durchläuft. An dieser Stelle gilt es, eine sinnvolle und prägnante Formulierung der Strategie und Taktik zu finden. Da auf diese Weise Inhalte vereinfacht und – gerader aus Sicht der Experten – verkürzt werden, gibt die Formulierung manchmal Anlass zu längeren Diskussionen. Oft hilft es, sich vorab auf eine – vielleicht sogar bereits im Unternehmen existierende – Definition von Strategie und Taktik zu einigen. Denn viele Diskussionen begründen sich in einem unterschiedlichen Verständnis von dem, was Strategie und Taktik leisten müssen.

In der Praxis bewährt haben sich die folgenden Definitionen:

- Die Strategie beschreibt den längerfristigen Handlungsplan, der die Richtung vorgibt und aus der Unternehmensstrategie abgeleitet sein sollte. Sie beschreibt das „Wie“ der Kommunikation und setzt Schwerpunkte auf z.B. Zielgruppen und Themen.
Beispiel: Transparente, auf Kunden fokussierte Kommunikation einer sicheren IT-Welt.
- Die Taktik beschreibt die kurz- und mittelfristige Vorgehensweise zur Ausführung der Strategie. Sie umfasst Maßnahmenbündel und definiert Kommunikationswege bzw. den Mix der eingesetzten Kommunikationsmittel.
Beispiel: Interaktive Maßnahmen aus der Marketingkommunikation für Kunden, um Sicherheit in IT-Systemen erlebbar zu machen.

Meist gibt es im Unternehmen bereits Formulierungen von z.B. Unternehmens- oder Vertriebsstrategien. Inhaltlich müssen sich die Strategien und Taktiken selbstverständlich logisch ergänzen. Aber auch deren Tonalität und Sprachgebrauch sollte aufeinander abgestimmt werden.

6) Kommunikationsmaßnahmen

Dank der sorgfältigen Entwicklung von Strategie und Taktik im vorangegangenen Schritt sowie der Definition der Rolle und Verantwortlichkeiten der Unternehmenskommunikation im ersten Schritt dieses Prozesses fällt die Ableitung geeigneter Kommunikationsmaßnahmen nicht mehr schwer. Methodenkompentenz vorausgesetzt, können alle Kommunikationsdisziplinen hier einen wertvollen Beitrag leisten. Folgende Disziplinen, aus denen das Maßnahmenbündel geschnürt wird, werden typischerweise berücksichtigt. Auch wenn Sie sich final nicht für alle entscheiden müssen:

- Interne Kommunikation
- Marketingkommunikation
- Media Relations
- Public Relations
- Unternehmenskommunikation
- Markenmanagement
- Employer Branding
- Gegebenenfalls Investor Relations

Die Nutzung von z.B. Social Media, der Einsatz von Krisenkommunikationsplänen, Change Management Kommunikation etc. sind Querschnittsmaßnahmen durch die Kommunikationsdisziplinen hindurch.

Letztlich sollten alle Maßnahmen einigen gemeinsamen Grundsätzen folgen. Wünschenswerte Grundsätze sind:

- Kontinuität und Konsistenz in der Veröffentlichung von Botschaften
- Authentizität in der Darstellung
- Professionalität im Auftritt
- Rechtzeitigkeit bei der Veröffentlichung von Nachrichten
- Neuigkeitswert, insbesondere für die Presse
- Pro Aktivität statt Reaktion
- Transparenz von Prozessen, Daten und Fakten
- Dienstleistungsorientierung
- Messbarkeit der Kommunikationsergebnisse

Tipp: Man sollte das Maßnahmenpaket im Zeitverlauf betrachten. Es macht viel Sinn, schon zu Beginn einen Mehrjahresplan aufzustellen, der z.B. zeigt, wie das Thema Corporate Responsibility im Verlauf mehrerer Jahre vorangetrieben wird. Der Plan muss dann regelmäßig überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.

7) Ressourcen

Ist das Maßnahmenbündel geschnürt, kann das operative Budget pro Maßnahme kalkuliert werden. Hinzu kommt das Personalbudget zur Finanzierung der Mitarbeiter, die zur Umsetzung der Kommunikationsstrategie benötigt werden. An dieser Stelle entscheidet man auch über die optimale Struktur der Kommunikationsabteilung zur Umsetzung der Strategie.

- Wie viel Personal wird benötigt?
- Welches Wissen und welche Erfahrungen sollen diese mitbringen?
- Wird die Abteilung sinnvollerweise nach Zuständigkeiten für Zielgruppen (Referent Kundenkommunikation), Kommunikationsdisziplinen (Referent interne Kommunikation), Länder (Referent Deutschland), Organisationseinheiten (Referent Produktlinie 1) oder Themen (Referent Corporate Responsibility) strukturiert? Meist wählt man einen Mix.
- Benötigt man eine zentralisierte oder dezentralisierte Struktur?

Ebenfalls ein Thema der Organisation ist der Einsatz von Agenturen. So trifft man in dieser Phase meist auch die Entscheidung, ob man die meisten Leistungen im Haus halten möchte oder ob eine Agentur zum Einsatz kommen soll. Entsprechend der eingesetzten Agenturen und deren Aufgaben muss ein Budget für diese eingeplant werden.

8) Kritische Erfolgsfaktoren

Durch die Beschäftigung mit kritischen Erfolgsfaktoren wird noch einmal die gesamte Kommunikationsstrategie betrachtet und über eventuelle Stolpersteine nachgedacht.

- Was würde der Ausführung der Strategie im Wege stehen?
- Was sollte gegeben sein, um die Strategie zum Erfolg zu führen.

Die dadurch identifizierten kritischen Erfolgsfaktoren sollten benannt und diskutiert werden. Liegen zum Beispiel für den Erfolg besonders wichtige Aktivitäten in den Händen der Vertriebsabteilung, dann ist es notwendig, dass dieser auch die Bedeutung der Aktivitäten für das Gelingen der gesamten Kommunikationsplanung bewusst ist. Wenn größere Budgetkürzungen auf die Hälfte der Planung die gesamte Strategie gefährden würden, dann kann auch dies nicht früh genug angesprochen werden.

Tipp: Für Kommunikationsverantwortliche ist dies ein sehr sinnvoller Schritt, da diese sich hiermit explizit die notwendige Unterstützung im Unternehmen sichern können. So hat z.B. ein Geschäftsführer an dieser Stelle noch einmal die Chance, die Notwendigkeit seines Zeiteinsatzes zu prüfen und anschließend z.B. zu bestätigen, dass er tatsächlich 10% seiner Zeit für die persönliche interne Kommunikation einsetzen wird, wenn das die Kommunikationsstrategie vorsieht.

9) Evaluation

Zu guter Letzt folgt die Evaluation. Da schon mit der Zieldefinition auch die Messbarkeit der Ziele ins Auge gefasst wurde, sollte die Festlegung der Evaluationsinstrumente keine große Arbeit bereiten. Die Möglichkeiten der Evaluation sind vielfältig und reichen von der Analyse der Presseabdeckung, Verfolgung der Online-Hits über interne und externe Befragungen bis zur vollständigen Reputationsanalyse. Grundsätzlich sollte man sicher die folgenden Aspekte bei der Auswahl der Instrumente beachten:

- Evaluation sollte in einem gesunden Verhältnis zum Budget- und Zeiteinsatz stehen.
- Evaluation sollte Rückschlüsse auf Verbesserungsmöglichkeiten geben.
- Evaluation sollte quantitative – Beispiel: Anzahl der Blog-Einträge – und qualitative – Beispiel: Tonalität der Blog-Einträge – Aspekte berücksichtigen.

Wenn die Evaluationsergebnisse nun in die Kommunikationsstrategie und -planung einfließen, dann steht einer erfolgreichen Entwicklung der Unternehmenskommunikation nichts mehr im Wege!

Über Laube-Unternehmenskommunikation

Laube-Unternehmenskommunikation bietet Beratung und Interim-Management in den Bereichen Unternehmenskommunikation und Markenmanagement an. Die dazu notwendigen Erfahrungen auf Unternehmensseite hat Tanja Laube u.a. in leitenden, internationalen Positionen bei den Unternehmen Philips, NXP Semiconductors, Tchibo und VTG gesammelt. Mit Sitz in Inning a. Ammersee (bei München) berät Laube vor allem Kunden aus dem Technologie-, Industrie- und Investitionsgüterbereich. Sie unterstützt Unternehmen bei der Entwicklung einer klaren Positionierung, sinnvollen Kommunikationsstrategie, wirkungsvoller Maßnahmen und einer schlagkräftigen Kommunikationsorganisation. Zum Portfolio gehören insbesondere: Erarbeitung von Unternehmenspositionierung und Unternehmenswerten; Entwicklung von Markenarchitektur und Corporate Design; Erarbeitung und Umsetzung von Kommunikationsstrategie, -plan und -maßnahmen; Entwicklung von Botschaften und Themen; Aufbau oder Strukturierung der Kommunikationsabteilung; Begleitung oder Durchführung der Agenturauswahl.

Weitere Informationen bei:

Tanja Laube
Laube-Unternehmenskommunikation
Fischerstr. 30
82266 Inning a. Ammersee

Tel: +49 (0)8143 9999044
E-Mail: info@laube-unternehmenskommunikation.de

www.laube-unternehmenskommunikation.de

