

## **Fazit: Jetzt sind Sie dran!**

Wie Sie bei der Lektüre des vorliegenden Bandes gesehen haben, zeichnet sich erfolgreiche Unternehmenskommunikation in der Praxis durch eine saubere Analyse, eine strukturierte Planung und eine professionelle Umsetzung aus. Genau dabei können und sollen Ihnen die genannten acht Fragen helfen.

Genauso wichtig wie eine saubere Planung und eine gute Ausführung ist aber ein überzeugender kreativer Ansatz. Nichts ist gefährlicher als ein Standard-Konzept, dessen Wirkung verpufft, weil es die immer gleichen Inhalte mit den immer gleichen Instrumenten transportiert. Einem meiner frühen Lehrer an der Universität der Künste, Herrn Prof. Werner Gaede, zufolge ist Kreativität ein Regelverstoß, den man systematisch herleiten kann.<sup>73</sup> Kreative Kommunikation muss zweifelsohne in die Gesamtsituation des Unternehmens passen, kann dann aber eine nachhaltigere Wirkung erzielen, weil sich überraschende Botschaften deutlich vom etablierten Standard abheben. Dies muss keinesfalls durch einen Bruch mit den Normen und Werten der Stakeholder (etwa durch Provokation) passieren, sondern kann durch alles erreicht werden, was von den erlernten Wahrnehmungsschemata und den Erwartungen der Stakeholder abweicht.

Während Kreativität als Erfolgsfaktor im Bereich der Werbung ohne Zweifel anerkannt ist, wird sie aus meiner Sicht in der Unternehmenskommunikation bislang zu Unrecht vernachlässigt. Denn auch hier geht es letztlich darum, die Aufmerksamkeit der Stakeholder zu erreichen, um dann – gemäß den aufeinander aufbauenden Wirkungsstufen der Kommunikation – ihre Einstellungen und Verhaltensweisen im Sinne des Unternehmens zu beeinflussen.

**Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Gestaltung Ihrer Unternehmenskommunikation!**

---

<sup>73</sup> Vgl. Gaede (2001).

## Über die Autorin

Dr. Eva Salzer berät seit 1996 Führungskräfte aus Unternehmen, Organisationen und Verbänden in Fragen der Unternehmenskommunikation. Schwerpunkte ihrer Beratungstätigkeit liegen in der Begleitung von Change- und Reorganisationsprozessen sowie in der Steigerung der Effizienz und Effektivität der Unternehmenskommunikation.

Das Beratungshandwerk lernte die Diplom-Kommunikationswirtin bei Roland Berger Strategy Consultants. Zuletzt war sie als Director bei Deekeling Arndt Advisors in Communications tätig, bevor sie sich 2008 mit EVA SALZER Strategy & Communications selbstständig machte.

Dr. Eva Salzer hat Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation an der Universität der Künste in Berlin und an der Rice University in Houston studiert, an der Wirtschaftsfakultät der Privaten Universität Witten/Herdecke promoviert und ein Executive-Education-Programm an der Harvard Business School absolviert.

Seit mehreren Jahren ist die Autorin auch als Hochschuldozentin auf dem Gebiet der Unternehmenskommunikation tätig. Sie unterrichtete u. a. an der Universität Witten/Herdecke und der International School of Management und wurde 2010 zur Professorin an der accadis Hochschule in Bad Homburg berufen. Darüber hinaus unterstützt sie die Professionalisierung des Nachwuchses als Gremienmitglied der Prüfungs- und Zertifizierungskommission der deutschen Kommunikationswirtschaft (PZOK) und als Beiratsmitglied des PR Career Centers. Dr. Eva Salzer ist Mitglied der International Association of Business Communicators (IABC) und des Bundesverbands deutscher Pressesprecher (BdP) und veröffentlicht und referiert regelmäßig zu aktuellen Fragestellungen der Unternehmenskommunikation.

Hinweise, Anregungen und Fragen aus dem Kreise der Leser sind stets willkommen und erreichen die Autorin unter [es@evasalzer.de](mailto:es@evasalzer.de).

## Literaturüberblick

Althaus, M., Public Affairs und Lobbying, in: Piwinger, M./Zerfaß, A. (Hrsg.), *Handbuch der Unternehmenskommunikation*, Wiesbaden 2007, S. 797–816.

Argenti, P. A., *Corporate Communication*, 4<sup>th</sup> Edition, New York 2007.

Bentele, G./Großkurth, L./Seidenglanz, R., *Profession Pressesprecher. Vermessung eines Berufsstandes*, Berlin 2009.

Bentele, G./Nothhaft, H., *Konzeption von Kommunikationsprogrammen*, in: Piwinger, M./Zerfaß, A. (Hrsg.), *Handbuch der Unternehmenskommunikation*, Wiesbaden 2007, S. 357–380.

Berg, H.–J./Kalthoff-Mahnke, M./Wolf, E. (Hrsg.), *Jahrbuch Interne Unternehmenskommunikation*, Dortmund 2008.

Bickhoff, N., *Quintessenz des strategischen Managements. Was Sie wirklich wissen müssen, um im Wettbewerb zu überleben*, Berlin/Heidelberg 2008.

Birkigt, K./Stadler, M. M. (Hrsg.): *Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*, 2. Aufl., Landsberg am Lech 1985.

Booz & Company (Hrsg.), *Offshoring the Brains as Well as the Brawn – Companies Seek Intellectual Talent Beyond Their Borders*, New York 2008.

Bruhn, M., *Integrierte Unternehmenskommunikation. Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit*, 2. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart 1995.

Bruhn, M./Ahlers, G. M., *Der Streit um die Vormachtstellung von Marketing und Public Relations in der Unternehmenskommunikation – Eine unendliche Geschichte?*, in: *Marketing ZFP*, 26. Jg., Nr. 1/2004, S. 71–80.

Buchholz, U./Knorre, S., *Grundlagen der Internen Unternehmenskommunikation*, Berlin 2010.

Burson-Marsteller (Hrsg.), A Guide to Effective Lobbying in Europe, 2009, [www.burson-marsteller.be](http://www.burson-marsteller.be).

Chandler, A., Strategy and Structure – Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, Boston 1962.

Cornelissen, J., Corporate Communications. Theory and Practice, London 2004.

Cutlip, S. M./Center, A. H./Broom, G. M., Effective Public Relations, 8<sup>th</sup> Edition, New Delhi 2006.

Davenport, T. H./Iyer, B., Wenn Unternehmen das Denken out-sourcen, in: Harvard Business Manager, Februar/2009, S. 8–10.

Deekeling, E./Arndt, O., CEO-Kommunikation. Strategien für Spitzenmanager, Frankfurt/New York 2006.

Deutsche Public Relations Gesellschaft e. V. (DPRG) (Hrsg.), Werttreiber, Value Links und Key Performance Indicators der Kommunikation: Theoretische Grundlagen, Berlin 2007.

Doran, G. T., There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives, in: Management Review, Vol. 70, Nr. 11/1981, S. 35–36.

Dörrbecker, K./Fissenewert, R., Wie Profis PR-Konzeptionen entwickeln. Das Buch zur Konzeptionstechnik, Frankfurt am Main 1995.

Fombrun, C. J., Reputation – Realizing Value from the Corporate Image, Boston 1996.

Freeman, R. E., Strategic Management. A Stakeholder Approach, Marshfield 1984.

Gaede, W., Abweichen von der Norm: Enzyklopädie kreativer Werbung, München 2001.

Galbraith, J., Effektives Lobbying in Brüssel: Eine Analyse und zwölf Tipps, in: Dagger, S./Kambeck, M. (Hrsg.), Politikberatung und Lobbying in Brüssel, Wiesbaden 2007.

Gayeski, D., *Managing the Communication Function. A Blueprint for Organizational Success*, 2<sup>nd</sup> Edition, San Francisco 2007.

Grunig, J. E./Hunt, Excellence in Public Relations and Communication Management, Hillsdale 1992.

Haedrich, G./Jenner, T./Olavarria, M./Possekel, S., Zur Situation der Öffentlichkeitsarbeit in deutschen Unternehmen, in: DBW, 55. Jg., Nr. 5/1995, S. 615–626.

Hansen, R./Schmidt, S., *Konzeptionspraxis. Eine Einführung für PR- und Kommunikationsfachleute*, Frankfurt am Main 2009.

Harvard Business School Press, *The Essentials of Corporate Communications and Public Relations*, Boston 2006.

Hering, R./Schuppener, B./Sommerhalder, M., *Die Communication Scorecard. Eine neue Methode des Kommunikationsmanagements*, Bern 2004.

Höbel, P., *Kommunikation in Krisen – Krisen in der Kommunikation?*, in: Piwinger, M./Zerfass, A. (Hrsg.), *Handbuch der Unternehmenskommunikation*, Wiesbaden 2007, S. 87–889.

Institute for Crisis Management (Hrsg.), *Annual Crisis Report*, June 2010, [www.crisisexperts.com](http://www.crisisexperts.com).

Institut für Kommunikation im Mittelstand (IfKiM) (Hrsg.), *Wie Hidden Champions kommunizieren. Eine Befragung von so genannten unbekanntem mittelständischen Weltmarktführern in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule des Mittelstands (FHM)*, Düsseldorf 2010.

Junior PR Academy (Hrsg.), *Wert schaffen & Karriere machen. Ein Weiterbildungskonzept des PR Career Centers*, Düsseldorf 2010. [www.pr-career-center.com/weiterbildung/junior-academy/index.html](http://www.pr-career-center.com/weiterbildung/junior-academy/index.html).

Kaplan, R./Norton, D., *Balanced Scorecard*, Stuttgart 1997.

Karmasin, M. (2007), *Stakeholder-Management als Grundlage der Unternehmenskommunikation*, in: Piwinger, M./Zerfaß, A., *Handbuch der Unternehmenskommunikation*, S. 71–87.

Kirchhoff, K. R./Piwinger, M. (Hrsg.), Die Praxis der Investor Relations. Effiziente Kommunikation zwischen Unternehmen und Kapitalmarkt, Neuwied 2000.

Kirchner, K., Integrierte Unternehmenskommunikation. Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen, Wiesbaden 2001.

Köppl, P., Lobbying und Public Affairs, in: Meckel, M./Schmid, B. F. (Hrsg.), Unternehmenskommunikation: Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, 2., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 2008, S. 187–220.

Kotler, P., Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 8., völlig neu bearb. und erw. Aufl., Stuttgart 1995.

Kroeber-Riel, W./Weinberg, P., Konsumentenverhalten, 8. Aufl., München 2003.

Krystek, U./Müller, M., Investor Relations. Eine neue Disziplin nicht nur für das Finanzmanagement, in: Der Betrieb, 46. Jg., Nr. 36/1993, S. 1785–1789.

Lasswell, H. D., The structure and function of communication in society, in: Schramm, W. (Hrsg.), Mass Communications, Urbana 1960.

Marzec, M., Telling the Corporate Story: Vision into Action, Journal of Business Strategy, Vol. 28, Nr. 1/2007, S. 26–36.

Mast, C., Interne Unternehmenskommunikation. Der Dialog mit Mitarbeitern und Führungskräften, in: Zerfaß, A./Piwinger, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden 2007, S. 757–776.

Mast, C., Unternehmenskommunikation – ein Leitfaden, 4., neue und erw. Aufl., Stuttgart 2010.

Meckel, M./Schmid, B. F. (Hrsg.), Unternehmenskommunikation: Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, 2., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 2008.

Mitchell, R. K./Agle, B. R./Wood, D. J., Towards a theory of stakeholder identification and salience. Defining the principles of who and what really counts, in: *Academy of Management Review*, Vol. 22, Nr. 4/1997, S. 853–886.

Oliver, S., *Public Relations Strategy: A Guide to Corporate Communications Management*, London 2001.

Piwinger, M./Zerfaß, A. (Hrsg.), *Handbuch der Unternehmenskommunikation*, Wiesbaden 2007.

Quirke, B., *Making the Connections. Using internal communication to turn strategy into action*, Aldershot 2002.

Roop, J. J./Lee, S. F., Investor Relations as a Competitive Weapon, in: *Journal of Business Strategy*, Vol. 9, No. 2/1988, S. 4–8.

Röttger, U. (Hrsg.), *PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeit*, 3., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 2006.

Salzer, E., *Investor Relations-Management und IPO-Erfolg*, Wiesbaden 2004.

Salzer, E./Schauwecker, D./Wittig, M., From V to X – A new approach to company restructuring in crisis situations, unveröffentlichter Aufsatz, ausgezeichnet mit dem Roland Berger Award, München 1997.

Simon, H., *Hidden Champions des 21. Jahrhunderts: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*, Frankfurt/New York 2007.

Spencer, T., *The Measurement of Public Affairs Effectiveness, 2004*, [www.publicaffairs.ac](http://www.publicaffairs.ac).

Szyszka, P., Kommunikation mit dem Kunden: Marken-PR und Produkt-PR als Instrumente der Marktkommunikation, in: Piwinger, M./Zerfaß, A. (Hrsg.), *Handbuch der Unternehmenskommunikation*, Wiesbaden 2007, S. 741–756.

Van Riel, C. B. M./Fombrun, C. J., *Essentials of Corporate Communication*, New York 2007.

Watzlawick, P./Beavin, J. H./Jackson, D. D, Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien, Bern 1969.

Wright, M. (Hrsg.), Gower Handbook of Internal Communication, 2<sup>nd</sup> Edition, Surrey 2009.

Zerfaß, A. et. al., European Communication Monitor 2010. Status Quo and Challenges for Public Relations in Europe. Results of an Empirical Survey in 46 Countries, Brussels, July 2010, [www.communicationmonitor.eu](http://www.communicationmonitor.eu).

Zerfaß, A., Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit, 2. Aufl., Wiesbaden 2004.