

Quintessenz-Reihe

Reihenherausgeber

Prof. Dr. Nils Bickhoff

Quintessential Strategies, Hamburg

bickhoff@quintessential-strategies.de

www.quintessential-strategies.de

Weitere Publikationen in der Quintessenz-Reihe

N. Bickhoff
Quintessenz des
strategischen Managements
vii, 136 Seiten, 1. Aufl. 2008,
Korr. Nachdruck, 2009
ISBN 978-3-540-79371-7

R. G. Poluha
Quintessenz des
Supply Chain Managements
xvi, 176 Seiten, 2010
ISBN 978-3-642-01583-0

Eva Salzer
Quintessenz der
Unternehmenskommunikation
xi, 127 Seiten, 2011
ISBN 978-3-642-21688-6

Eva Salzer

Quintessenz der Unternehmens- kommunikation

Wie Sie Ihre Ziele im Dialog mit Ihren
Stakeholdern besser erreichen können

 Springer

Dr. Eva Salzer
EVA SALZER Strategy & Communications
Körnerstraße 5
60322 Frankfurt am Main
Deutschland
es@evasalzer.de

ISSN 1869-6414 e-ISSN 1869-6422
ISBN 978-3-642-21688-6 e-ISBN 978-3-642-21689-3
DOI 10.1007/978-3-642-21689-3
Springer Heidelberg Dordrecht London New York

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

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2011

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

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.

Einbandentwurf: WMXDesign GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

Springer ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Inhalt

1	Man kann nicht <i>nicht</i> kommunizieren	1
1.1	Rahmenbedingungen der Unternehmenskommunikation	1
1.1.1	Ökonomisches Umfeld.....	2
1.1.2	Technologisches Umfeld.....	3
1.1.3	Politisch-rechtliches Umfeld.....	4
1.1.4	Gesellschaftliches Umfeld	6
1.2	Theoretische Ansätze und Managementkonzepte	8
1.2.1	Theoretische Verankerung der Unternehmens- kommunikation	8
1.2.2	Managementkonzepte	10
1.3	Definition und Teildisziplinen der Unternehmens- kommunikation	13
2	Kommunikation ist Chefsache – Rollen und Aufgaben in der Unternehmenskommunikation	23
2.1	Die Rolle des Top-Managements.....	23
2.2	Die Organisation der Kommunikationsfunktion	25
2.3	Aufgaben des Kommunikationsmanagements	30
3	Make or Buy – Was Sie über das Sourcing von Kommunikationsdienstleistungen wissen sollten.....	33
3.1	Make	36
3.2	Buy	39
3.2.1	Woran erkennt man den richtigen Dienstleister?	42
3.2.2	Tipps & Tricks für die erfolgreiche Zusammenarbeit... ..	43

4	Live aus der Praxis – Fallbeispiele für spezifische Kommunikationsstrategien	46
4.1	Public Affairs – Wie ein drohendes Verbot verhindert werden konnte	49
4.1.1	Ausgangslage	51
4.1.2	Vorbereitung	52
4.1.3	Analyse und Kommunikationsstrategie	53
4.1.4	Umsetzung	55
4.1.5	Evaluierung und Fazit	56
4.2	Krisenkommunikation – Wie sich „Deutschlands dümmste Bank“ rehabilitieren konnte	58
4.2.1	Die Krise der KfW Bankengruppe und ihre Überwindung.....	59
4.2.2	Kommunikationsstrategie zur Überwindung der Krise.	63
4.2.3	Fazit	67
4.3	Employer Branding – Wie kann „McJob“ positiv auf eine Arbeitgebermarke einzahlen?.....	69
4.3.1	Employer Branding als Instrument der Unternehmenskommunikation	69
4.3.2	Eine Arbeitgebermarke ist kommunizierte Realität	71
4.3.3	Glaubwürdigkeit als Kampagnengrundsatz	73
4.3.4	Fazit	78

4.4	Social Media – Wie der Campus of Excellence Netzwerke schafft	79
4.4.1	„War for Talent“ im Netz.....	79
4.4.2	Der Campus of Excellence.....	80
4.4.3	Maßnahmen zur Steigerung der Bekanntheit	80
4.4.4	Maßnahmen zur Gewinnung von Nachwuchskräften ...	84
4.4.5	Fazit	86
4.5	Lessons Learned – Erfolgsfaktoren von Kommunikationskonzepten	88
5	Mit 8 Fragen zum Kommunikationserfolg	91
5.1	Was sind Ihre Ziele und welche Priorität haben sie?	92
5.2	Wer ist betroffen?.....	98
5.3	Welche Einstellungen wollen Sie bei den betroffenen Stakeholdergruppen erreichen?.....	103
5.4	Welche Botschaften wollen Sie transportieren?.....	104
5.5	Wie sollen die Botschaften transportiert werden?.....	107
5.5.1	Persönliche Kommunikation.....	109
5.5.2	Mediale Kommunikation	110
5.6	Wann soll die Aufmerksamkeit ihren Höhepunkt erreichen?	112
5.7	Wie messen Sie den Erfolg der Kommunikation?	114
5.8	Wer ist verantwortlich?.....	118
	Fazit: Jetzt sind Sie dran!	121
	Über die Autorin	122
	Literaturüberblick	123

Abbildungen

Abb. 1: Einflussfaktoren aus dem Unternehmensumfeld	7
Abb. 2: Teildisziplinen der Unternehmenskommunikation und Stakeholdergruppen	14
Abb. 3: Organigramm einer Kommunikationsabteilung.....	28
Abb. 4: Aufgaben des Kommunikationsmanagements.....	32
Abb. 5: Make-or-buy-Entscheidungen in der Unternehmens- kommunikation	35
Abb. 6: Motiv der Employer-Branding-Kampagne	75
Abb. 7: Nutzungsdaten von www.generation-bildung.de	82
Abb. 8: Screenshot Google-Ranking nach Begriffssuche.....	82
Abb. 9: Seitenabrufe und Besuche der COE-Website	83
Abb. 10:Facebook-Fanseite des Campus of Excellence	85
Abb. 11:Erfolgsfaktoren der Unternehmenskommunikation.....	90
Abb. 12:Zielpyramide.....	93
Abb. 13:SWOT-Analyse	96
Abb. 14:Anforderungen an Ziele.....	97
Abb. 15:Stakeholder eines Unternehmens.....	99
Abb. 16:Stakeholder-Typologie	101
Abb. 17:Einstellungen von Stakeholdern	103
Abb. 18:Schematische Kommunikationskaskade.....	109
Abb. 19:Kommunikationsinstrumente.....	111
Abb. 20:Kommunikationsplan.....	113
Abb. 21:Effektivität und Effizienz der Unternehmens- kommunikation	115

Einstieg: Turning strategy into action

In ihrem Vorwort zum „Handbuch der Unternehmenskommunikation“ stellen die Herausgeber Manfred Pwinger und Ansgar Zerfaß fest: „Unternehmensführung ist heute mehr denn je auf professionelle Kommunikation angewiesen.“¹ Seit den 1990er-Jahren haben sich der Kommunikationsbegriff und damit die Disziplin der Public Relations (PR) in großen Schritten zu einer integrierten Unternehmenskommunikation (UK) weiterentwickelt. Das Ergebnis dieses Prozesses ist, dass Kommunikation heute beinahe selbstverständlich als ein Instrument der Unternehmensführung betrachtet wird, denn eine professionelle Kommunikationsarbeit im Unternehmen unterstützt die Umsetzung der Strategie.

Erfolgreiche Unternehmenslenker und insbesondere die jüngere Generation der Führungskräfte haben längst verstanden, dass sie ihre Ziele ohne eine professionelle Vermittlung an die entsprechenden Stakeholdergruppen gar nicht – oder nur mit sehr hohem Aufwand – erreichen können. Anderen Entscheidern wird die tatsächliche Bedeutung von Kommunikation für ihr eigenes Geschäft erst durch externe Impulse klar – nämlich dann, wenn regulative Verschärfungen drohen, eine Fusion oder Übernahme ansteht, das Unternehmen restrukturiert werden muss, neue Marktgegebenheiten oder neue Wettbewerber auftreten, sich das Image des Unternehmens deutlich verschlechtert oder eine plötzliche Krise eintritt.

Vor diesem Hintergrund soll im vorliegenden Band die „Quintessenz der Unternehmenskommunikation“ dargestellt werden – auch und gerade für Entscheider, die sich nicht jeden Tag mit diesem Thema auseinandersetzen. Dabei sollen zwei zentrale Aspekte behandelt werden: zum einen die wichtigen Fragen, die das Management der Kommunikationsfunktion im Unternehmen betreffen, und zum anderen die nicht minder wichtige inhaltliche Ebene der Kommunikationsaufgabe im Hinblick auf konzeptionelle und methodische Aspekte.

¹ Pwinger/Zerfaß (2007), S. 1.

Im Rahmen meiner Tätigkeit als Unternehmensberaterin mit dem Schwerpunkt Unternehmenskommunikation habe ich in den letzten 15 Jahren die Evolution dieser Disziplin in vielen Unternehmen mitgestalten dürfen und dabei Einsichten gewonnen, die ich als Dozentin an viele Jahrgänge von Studierenden vermittelt habe.

Ihnen, sehr geehrte Leser, möchte ich mit diesem Band Teile meines Wissens nachvollziehbar und kompakt zur Verfügung stellen. Ich möchte Sie von den Potenzialen überzeugen, die sich aus einer professionell gestalteten Unternehmenskommunikation ergeben, und Sie dazu anregen, die Kommunikationsarbeit in Ihrem Unternehmen immer wieder kritisch zu hinterfragen.

Nach der Lektüre dieses Buches werden Sie

- ein Grundverständnis für Unternehmenskommunikation und für die strategische Bedeutung dieser Disziplin haben,
- die wichtigsten Teildisziplinen und Instrumente der Unternehmenskommunikation kennen,
- Einblicke in aktuelle Herausforderungen und Lösungsansätze für die Gestaltung der Unternehmenskommunikation bekommen haben,
- die eigene Unternehmenskommunikation anhand von acht Fragen auf den Prüfstand stellen können.

Natürlich lässt sich eine gute Unternehmenskommunikation nicht allein durch einen Leitfaden gestalten. Sie erfordert mehr: eine sorgfältige Analyse der Ausgangssituation, eine klare Zielsetzung und intelligente Strategien, kreative Ansätze zur Gestaltung einzelner Kommunikationsmaßnahmen sowie das Gespür für das, was machbar ist – und was nicht. Entscheidend ist aber vor allem die Unterstützung durch die Unternehmensleitung, die den Nutzen der Unternehmenskommunikation für sich und die eigene Organisation erkennen und eine transparente und aktive Kommunikationsarbeit unterstützen sollte.