

# Handout

## Unternehmenskommunikation: Mit Kommunikation Wirkung erzielen

Othmar Baeriswyl, Horw/LU (Schweiz), 2015

Kontextmodul 2

# 1 Kommunikationsmanagement

Die Alltagskommunikation läuft intuitiv und selbstverständlich ab; man redet und handelt unbewusst nach seinen persönlichen Neigungen, Stimmungen, sozialen Trends und Zwängen. Die Unternehmenskommunikation wird bewusst systematisch geplant und eingesetzt. Dabei orientiert sich das verantwortliche Kommunikationsmanagement an einem oder mehreren Unternehmenszielen und hält sich an die Vorgaben und Rahmenbedingungen des Unternehmens. Er plant, führt und steuert die Kommunikationsprozesse in sechs Schritten:

1. **Analyse** des Auftrags mit den Rahmenbedingungen, des Problems, des Umfelds (Situationsanalyse)
2. Festlegen der **Kommunikationsziele** (Was will ich erreichen?)
3. Bestimmen der **Zielgruppen** (Öffentlichkeiten) (Mit wem will/muss ich kommunizieren?)
4. Wahl der **Themen, Botschaften, Argumente** (Über welche Themen kommuniziere ich? Welche Botschaften vermittele ich? Welche Argumente bringe ich vor?)
5. Bestimmen der adäquaten **Kommunikationsinstrumente** unter Berücksichtigung von Zeit und personellen wie materiellen Ressourcen (Welche Kommunikationsinstrumente setze ich dafür ein?)
6. Festlegen der **Kontrollsysteme** (Wirksamkeits- und Effizienzkontrolle) (Wie überprüfe ich, ob und inwiefern ich die angestrebte Wirkung erzeugt habe?)

## 2 Interne und externe Kommunikation

Unternehmenskommunikation umfasst die folgenden, disziplinübergreifenden Bereiche:

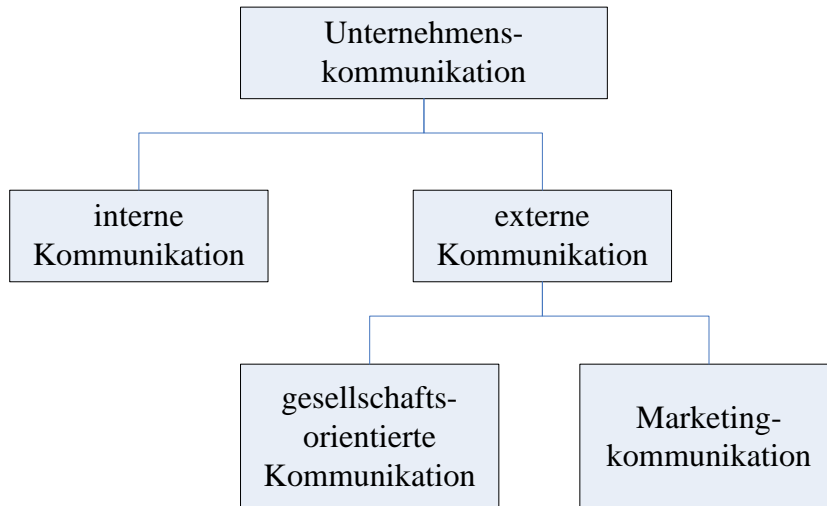


Abb.1: Bereiche der Unternehmenskommunikation

Diese unterscheiden sich voneinander durch ihren Zweck, die Zielgruppen, die Themenschwergewichte und die Kerndisziplinen (Public Relations, Werbung und „Face to Face“ - Kommunikation).

### 2.1 Interne Kommunikation

Interne Kommunikation bezieht sich auf die Kommunikation der Mitarbeiterschaft untereinander und mit dem Management. Philip Meier definiert interne Kommunikation als „[...] Instrument der Unternehmenskommunikation, welches mittels klar definierter, regelmässig oder nach Bedarf eingesetzter und kontrollierter Medien die Vermittlung von Information sowie die Führung des Dialoges zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sicherstellt.“ (Meier, 2000, S. 13)

Meier unterscheidet zwischen folgenden Informations- und Dialoginstrumenten der internen Kommunikation:

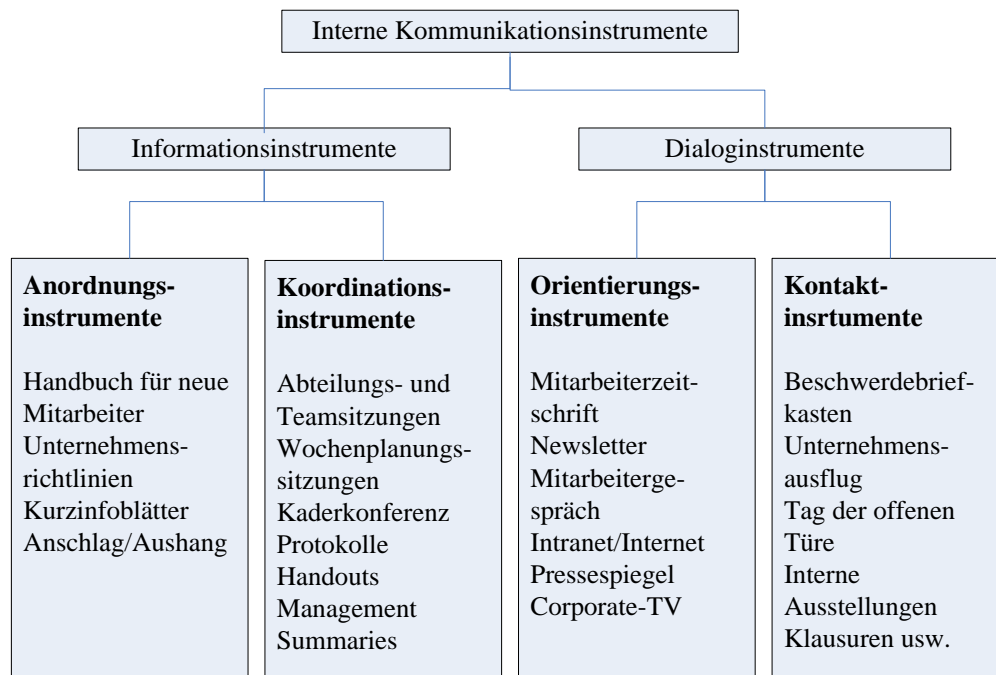


Abb.2: Funktionen und Instrumente der internen Kommunikation ( Meier, 2000, S. 13)

- **Funktionen:** Informationsinstrumente dienen der Erhaltung und Verbesserung der innerbetrieblichen Prozessabläufe, da sie weisende und koordinierende Funktionen erfüllen. Dialoginstrumente haben in erster Linie Orientierungs- und Kontaktfunktionen. Diese sind Voraussetzung für motivierte und in die Organisation integrierte Mitarbeiter, die sich mit der Organisation identifizieren und zur Unternehmenskultur beitragen.
- **Kommunikationsinhalte:** Innerbetriebliche Themen (Projekte, Personal); wirtschaftliche, politische, gesellschaftliche und ökologische Themen, die einen Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens haben.

## 2.2 Externe Kommunikation

Die externe Kommunikation betrifft das gesamte Beziehungsfeld eines Unternehmens mit seiner Umwelt. Je nach Funktion und Ausrichtung der externen Kommunikation unterscheidet man zwischen **gesellschaftsorientierter Kommunikation** und **Marketingkommunikation**.

### 2.2.1 Gesellschaftsorientierte Kommunikation

- **Funktionen:** Meinungsbildung, Image<sup>1</sup>-, Verständnis- und Vertrauensförderung
- **Zielgruppen:** Öffentlichkeit und Teilöffentlichkeiten (je nach theoretischem Ansatz und nach Disziplin auch Bezugsgruppen, Anspruchsgruppen, Dialogpartner oder Ansprechpartner genannt) über Medien und/oder Meinungsführer

---

<sup>1</sup> Das Unternehmensimage ist das Bild (bzw. die Vorstellung), die eine Einzelperson, eine Gruppe oder die Öffentlichkeit vom Unternehmen hat.

- **Kommunikationsinhalte:** unternehmensspezifische, soziale, wirtschaftliche und ökologische Themen, die von öffentlichem Interesse und für das Image des Unternehmens und die Vertrauensförderung relevant sind
- **Disziplinen:** Öffentlichkeitsarbeit (= Public Relations, PR) mit der Medienarbeit als Hauptdisziplin, Lobbying (= Public Affairs), Krisenkommunikation, Image- und Politikampagnen, Internetkommunikation (inkl. Web 2.0), Veranstaltungen und Events

Die Königsdisziplin der gesellschaftsorientierten Unternehmenskommunikation ist nach wie vor die **Medienarbeit**. Zu deren wichtigsten Instrumenten gehören periodische Mediendienste, die Pressekonferenz, die Pressemeldung, die Medienmitteilung, das Presserohmaterial, das Interview, das Statement, das Pressegespräch und die Presseveranstaltung.

Eine Sonderstellung nimmt das **Lobbying** ein. Diese Disziplin richtet sich an Politiker und Behörden mit dem Zweck, für das Unternehmen bestmögliche politisch-rechtliche Rahmenbedingungen zu schaffen bzw. zu erhalten. Hauptinstrumente des Lobbying sind die persönliche Kommunikation (Gespräch, Diskussionen), die Korrespondenz und Veranstaltungen.

**Krisenkommunikation** bezweckt, Krisen frühzeitig zu erkennen, diese zu verhindern respektive eine ausgebrochene Krise zu bewältigen. Eines der Schwergewichte liegt in der frühzeitigen Erkennung krisensensibler Themen und Probleme, so genannter Reizthemen. Mit dieser Aufgabe befasst sich das **Issues Management**. Dieses will durch kontinuierliches Beobachten und Analysieren des Umfelds (Monitoring und Scanning) Reizthemen<sup>2</sup> (Issues) frühzeitig erkennen und diese gegebenenfalls in der öffentlichen Diskussion positiv besetzen. Während sich die gesellschaftsorientierte Kommunikation in den Anfangsjahren auf einseitige, beeinflussende Kommunikation mit propagandistischem, manipulativem Charakter beschränkte, setzten sich ab Mitte des letzten Jahrhunderts Modelle durch, die für den Dialog mit dem Umfeld plädieren, um gegenseitiges Verständnis und Vertrauen aufzubauen. So wird heute im Bereich der gesellschaftsorientierten Kommunikation die Medienarbeit ergänzt mit Veranstaltungen und Instrumenten der persönlichen Kommunikation (Gesprächen, Diskussionen) wie auch Dialogmedien des Internet, welche die direkte Kommunikation mit Meinungsführern und dem Zielpublikum ermöglichen.

---

<sup>2</sup> Ein Reizthema hat einen Bezug zur Organisation (Bedeutung für die Organisation) (Beispiel: Automobilindustrie - Luftverschmutzung) und ist von (potentiellem) öffentlichem Interesse (wie beispielsweise Gesundheit, Klimaerwärmung, Finanzkrise).

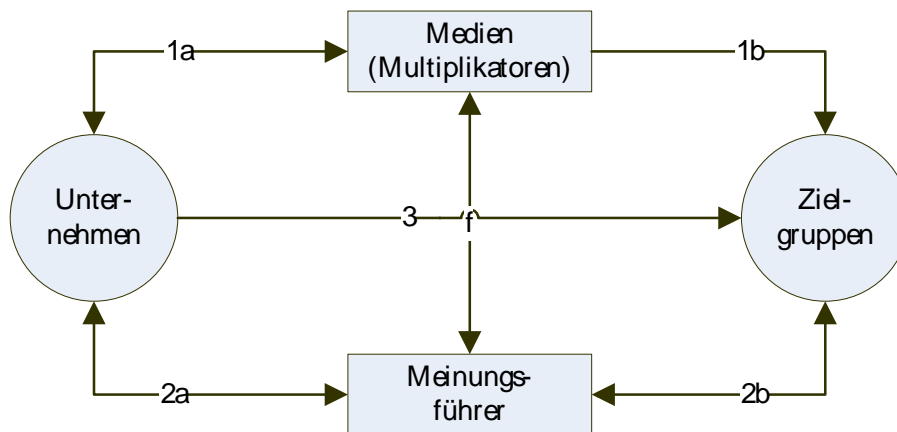


Abb.5: Direkte (3) und indirekte Kommunikation über Medien (1) und Meinungsführer (2)

## 2.2.2 Marketingkommunikation

Während die gesellschaftsorientierte Kommunikation – um das Vokabular der Wirtschaftswissenschaften zu verwenden – immaterielle Güter eines Unternehmens im Vordergrund stehen (Image, Vertrauen usw.), sind in der Marketingkommunikation die Zielgrößen materielle, monetäre Werte wie Absatzsteigerung, Umsatzsteigerung und der Unternehmenswert.

- **Funktionen:** Verkaufsförderung, Kundenbindung, Steigerung des Unternehmenswerts
- **Zielgruppen:** (potentielle) Kundschaft, Finanzwelt, Investoren
- **Kommunikationsinhalte:** Produkte und Dienstleistungen, (potentielle) Märkte, Unternehmenswert
- **Disziplinen:** Werbung (Werbekampagnen), Internetkommunikation (inkl. Web 2.0), Marken- und Produkt-PR, Finanzkommunikation, Eventmarketing, Sponsoring, Medienarbeit, Eventmarketing

In der Marketingkommunikation ist die **Werbung** die Hauptdisziplin. Zu den Werbeinstrumenten gehören die Annonce, das Plakat, der Werbespot und das Werbebanner. Der Einsatz von Werbeinstrumenten ist teuer, da die Werbefläche gekauft wird. Dafür nimmt keine Redaktion Einfluss auf den Inhalt und die Gestaltung. Im Unterschied zur Medienarbeit wirkt Werbung weniger auf rationaler Ebene als vielmehr mit emotionalen Mitteln, um nach der altbekannten AIDA-Regel (Attention, Interest, Desire, Action) Aufmerksamkeit und Interesse zu wecken, Wünsche und Erwartungen zu befriedigen und zum Handeln zu bewegen oder Verhalten zu steuern. Sie ist zudem bildorientiert, währenddessen in der Medienarbeit der Text im Vordergrund steht.

Die **Marken- und Produkte-PR** unterstützt Werbekampagnen. Dabei werden typische Public-Relations-Instrumente (wie Medienarbeit über den redaktionellen Teil der Medien oder bezahlte Beiträge im Anzeigenteil) für Marketingzwecke eingesetzt.

**Investor Relations** ist der Oberbegriff für alle Formen der Kommunikation mit der Finanzgemeinde (Analysten, Investoren, Wirtschaftsredaktionen, Finanzjournalisten). Zu den typischen Instrumenten gehören kapitalrelevante Publikationen wie der Geschäftsbericht, die Quartalsberichte, die Finanzwerbung und die Medienarbeit mit der Finanzpresse.

## 2.3 Corporate Identity

Die klassische Systematisierung der Unternehmenskommunikation zeichnet ein theoretisches Bild einer klaren Trennung der drei Bereiche. In Wirklichkeit überlagern sich diese und ergänzen einander. Dies und das Aufkommen neuer, multifunktionaler Medien haben bereichsübergreifende Kommunikationskonzepte notwendig gemacht. Diese sind als Ansätze der **Corporate Identity** (CI) (Selbstverständnis der Unternehmenspersönlichkeit) und der **Integrierten Kommunikation** bekannt. Dabei stehen nicht eigentliche Kommunikationsziele wie Vertrauensbildung oder Kundenbindung im Vordergrund, sondern Planungs-, Führungs- und Organisationsgrundsätze (Konzentration, Koordination der Mittel und Inhalte), um ein in inhaltlicher und formaler Hinsicht einheitliches Erscheinungsbild wie einen einheitlichen Auftritt des Unternehmens zu gewährleisten.

- **Funktionen:** Unternehmensidentität, einheitliches Erscheinungsbild nach Aussen, einheitlicher Auftritt, Konzentration auf Unternehmensziele, Koordination der Inhalte und Instrumente
- **Instrumente:** Leitbild, Name und Logo (Corporate Branding), CI-Handbuch, Unternehmensbroschüre, Standardpräsentation, Referentenordner, Web-Auftritt, Bild- und Filmarchiv

### 3 Quellen und weiterführende Literatur

- Bruhn, M. (2011). *Unternehmens- und Marketingkommunikation: Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement* (2nd ed.). München: Vahlen.
- Ernst, N., & Zerfaß, A. (2009). Kommunikation und Innovation in deutschen Unternehmen: Eine empirische Typologie in Zukunftstechnologie-Branchen. In *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement* (pp. 57–81). Wiesbaden: Gabler.
- Herbst, D. (2004). *Handbuch Unternehmenskommunikation: Professionelles Management - Kommunikation mit wichtigen Bezugsgruppen - Instrumente und spezielle Anwendungsfelder* (1st ed.). Berlin: Cornelsen.
- Mast, C., & Huck, S. (2006). *Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden* (2nd ed.). *Betriebswirtschaftslehre, Kommunikationswissenschaft: Vol. 2308*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Meier, P. (2000). *Interne Kommunikation von Unternehmen: Theoretische und empirische Aspekte zur Organisation und Sprache der Internen Kommunikation grosser Unternehmen in der Schweiz*. Zürich, Univ., Diss., 2000.
- Piwinger, M. (2001). *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Gabler.