

Kaevan Gazdar | Klaus Rainer Kirchhoff

Strategische Unternehmenskommunikation

Kunden, Investoren, Mitarbeiter und Öffentlichkeit überzeugen



*„The greatest problem with communication
is the illusion that it has been accomplished.“*

George Bernard Shaw, Schriftsteller

Aufbruch zu welchen Ufern?

Selten hat eine doppelte Verneinung eine so nachhaltige Wirkung entfaltet. Als der aus Österreich stammende und lange Jahre an der Stanford University lehrende Psychotherapeut Paul Watzlawick den Spruch „Man kann nicht nicht kommunizieren“ prägte, wirkte die apodiktische Feststellung wie eine Offenbarung. Watzlawick hatte Kommunikation dem menschlichen Verhalten gleichgesetzt; die Langfassung des Zitats lautet auch: „Man kann nicht nicht kommunizieren, denn jede Kommunikation ist Verhalten und genauso wie man sich nicht nicht verhalten kann, kann man nicht nicht kommunizieren.“

„Kein Kommentar“

Für die Unternehmenskommunikation bedeutet dies: Auch die Aussage „Kein Kommentar“ ist eine Botschaft – und zwar eine, die in der Öffentlichkeit meist negativ aufgenommen wird. Wer nichts sagt oder sich schmallippig gibt, hat etwas zu verbergen. Die Liste der Unternehmen, die aufgrund kommunikativen Versagens abgestraft wurde, ist lang. Zwei Beispiele: Der Autokonzern Daimler versagte kläglich beim „Elchtest“ 1997. Ein Auto der A-Klasse war in Schweden beim Ausweichtest umgekippt; der Pressesprecher des Unternehmens weigerte sich, dazu Stellung zu nehmen mit dem bemerkenswerten Satz: „Ein Vorstand kann nicht ein Statement geben, nur weil irgendwo auf der Welt ein Auto umgefallen ist.“ Sachlich nachvollziehbar, aus Kommunikationsgesichtspunkten verheerend. Darauf folgte aber eine brillante Werbekampagne mit dem folgenreichen Bekenntnis „Wir haben dazugelernt“. Der Autokonzern kittete zerschlagenes Porzellan; der Imageschaden war aber nicht ganz wettzumachen.

Zehn Jahre später: Im Atomkraftwerk Brunsbüttel des schwedischen Energiekonzerns Vattenfall kommt es zu technischen Störungen. Ein Transformator fängt Feuer. Von Sicherheitsmängeln ist die Rede. Das Unternehmen reagiert zögerlich, gibt zunächst nur meldepflichtige Informationen an die Öffentlich-

keit. In den Medien kursieren Unterlagen wie eine schon ältere, sorgsam unter Verschluss gehaltene Mängelliste, die der Umweltschutzorganisation Deutsche Umwelthilfe zugespielt und von ihr veröffentlicht wird. Der Kommunikations-Gau war für den Energiebetreiber mindestens so verheerend wie das technische Versagen in der Leittechnik und der Bruchsicherheit. „Vattenfalls dunkles Geheimnis“ lautete die Überschrift eines vernichtenden Aufsatzes im Wochenmagazin *Der Spiegel*.

Daimler und Vattenfall sind wahrhaftig keine Einzelfälle. Der Online-Dienst Business Wissen bilanzierte: „Ob Airbus, Siemens oder nur Vattenfall – die Fehler in der Außenkommunikation sind immer dieselben. Die Unternehmen informierten Mitarbeiter, Partner und Öffentlichkeit zu ihren Problemen widersprüchlich, lückenhaft, scheinbarweise, zu spät oder gar nicht.“

Es bleibt hinzuzufügen: Das Gleiche gilt für die Innenkommunikation. Zu den spektakulären Fehlleistungen der letzten Jahre gehört das Vorgehen der Geschäftsführung von Agfa Photo. An Fronleichnam, dem 26. Mai 2005, mussten die Mitarbeiter aus dem Intranet erfahren, dass die Firma insolvent sei und dass folglich die Juni-Gehälter nicht mehr bezahlt werden konnten. Dabei hatte Agfa den Insolvenzantrag bereits eine Woche zuvor beim Amtsgericht Köln eingereicht. Ausgerechnet an einem Feiertag den Konkurs bekannt zu geben, zeugt weder von Mut noch von Feingefühl.

Die heutige Zeit ist zum einen geprägt durch eine Vielzahl neuer Informations- und Kommunikationsmedien; man denke allein an Web 2.0 und an Blogs, Wikis und Podcasts. Zum anderen sind die Übergänge zwischen interner und externer Kommunikation fließend geworden. Der Handy-Hersteller Nokia erfuhr dies geballt, als er ohne Vorwarnung eine Werkschließung in Bochum beschloss und zum Jahresanfang 2008 kurzerhand 2.300 Mitarbeitern mitteilte, dass ihre

„ ... die Fehler in der Außenkommunikation sind immer dieselben ...“

Arbeitskraft nicht mehr gebraucht wurde. Medial begleitete Demonstrationen züge der betroffenen Mitarbeiter, Protestaktionen in der Öffentlichkeit und Produktboykott-Aufrufe von Politikern beeinträchtigten das Image des finnischen Vorzeigeunternehmens schwer. Der Unternehmenschef wurde öffentlichkeitswirksam sogar von Bundeskanzlerin Angela Merkel abgekanzelt; sinnigerweise nicht wegen der Schließung des Werkes, sondern wegen der Kommunikation, die sie „unverständlich“, „nicht vernünftig und nicht akzeptabel“ nannte.

Besonders peinlich wirken derartige Vorgänge bei Unternehmen, die sich hohe Ideale auf ihre Fahnen geschrieben haben. Nokia gehört international zu den Vorreitern bei Corporate Social Responsibility (CSR), unternehmerischer Verantwortung für das Gemeinwesen. Auf seiner Website verkündete das Unternehmen: „Teamgeist, Respekt vor dem Einzelnen, Fairness und offene Kommunikation sind bei Nokia gelebte Werte.“ Gerade bei offener Kommunikation versagte der Handy-Hersteller eklatant.

*„ ... Teamgeist, Respekt vor dem Einzelnen,
Fairness und offene Kommunikation ...“*

Unternehmenskommunikation – ein weites Feld

In allen Bereichen der Unternehmenskommunikation – ob in Werbung und Marketing, Öffentlichkeitsarbeit und interner Kommunikation, Finanzkommunikation und CSR-Berichterstattung – sind Professionalität und Fingerspitzen-

gefühl ausschlaggebend. Dabei fehlt es wahrhaftig nicht an Positivbeispielen für geglückte Kommunikation, an Strategien und Instrumenten. Deswegen stehen Kommunikationsstrategien, aber auch -maßnahmen und vor allem eine Vielzahl von Fallbeispielen im Mittelpunkt dieses Buches.

Unternehmenskommunikation ist ein komplexes Gebilde. Dementsprechend weichen Definitionen stark voneinander ab. Oft wird sie als die Gesamtheit aller Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen dargestellt. Eine andere Sichtweise betont das Management von Kommunikationsprozessen. Das Gleiche gilt für das spezifische Anliegen dieses Buches, die strategische Unternehmenskommunikation. Der amerikanische Kommunikationsexperte Paul A. Argenti betont die strategische Fokussierung und die Positionierung des Unternehmens, während der deutsche Fachmann Manfred Bruhn eine „verbindliche, mittel- bis langfristige Schwerpunktlegung für die Gesamtkommunikation“ als strategisch ansieht.

Oft wird Unternehmenskommunikation mit Public Relations beziehungsweise Öffentlichkeitsarbeit gleichgesetzt. Damit wird auch das traditionelle Gehäuse der Kommunikation umschrieben. Denn seit Menschengedenken – genauer gesagt, seit den Zeiten der griechischen Polis, des Forum Romanum, der mittelalterlichen Herrscherhäuser und des langsamen Entstehens einer modernen Öffentlichkeit seit der Renaissance – gehören Meinungsbildung und ihre Beeinflussung zu den Grundpfeilern von Zivilgesellschaften. Im späten Mittelalter begannen die Handelshäuser, Kreditinstitute sowie die reichen Handwerker in den Städten damit, ihr Image in der Öffentlichkeit zu prägen und zu pflegen. Sie sind die Vorreiter der Unternehmenskommunikation.

Erst im 20. Jahrhundert entstanden neue Teilöffentlichkeiten, wie die Financial Community. Auch die interne Öffentlichkeit gewann enorm an Bedeutung

© des Titels »Strategische Unternehmenskommunikation« (ISBN 978-3-636-03134-1)
 2009 mi Wirtschaftsbuch, FinanzBuch Verlag GmbH, München
 Nähere Informationen unter: <http://www.mi-wirtschaftsbuch.de>

„ ... die Kunst, durch das gesprochene oder gedruckte Wort, durch Handlung oder durch sichtbare Symbole ... “

im Zeichen moderner Arbeitsgesetzgebung und Mitbestimmung. Somit erfordert „die Kunst, durch das gesprochene oder gedruckte Wort, durch Handlungen oder durch sichtbare Symbole für die eigene Firma, deren Produkt oder Dienstleistung eine günstige öffentliche Meinung zu schaffen“ – so die klassische PR-Definition von Carl Hundhausen – mittlerweile viele Kommunikationsgattungen und Tonlagen.

Das Spannungsfeld Kreativität – Nutzwert

Unternehmenskommunikation ist zugleich Kunst und Brot. Ohne Kreativität ist sie steril; ohne Nutzwert jedoch steht sie zur Disposition. Diese Doppelgesichtigkeit verleiht Unternehmenskommunikation eine gewisse Spannung, macht sie zugleich aber zur Zielscheibe von Kritik aus mehreren Blickrichtungen:

„ ... der Esel Marktwirtschaft ...“

KRITIKLOS AFFIRMATIV – dies ist die Urkritik, die an Werbung und auch PR geäußert wird. Das kritiklos Bejahende ist der Hauptangriffspunkt für viele, die den Sack Kommunikation schlagen und in Wahrheit den Esel Marktwirtschaft meinen. Anders als Journalismus ist Unternehmenskommunikation sehr wohl parteiisch. Ihr Auftrag ist die Vermittlung der Unternehmensidentität, der Aufbau und die Pflege von Image.

Intelligente Unternehmenskommunikation nimmt Kritik auf und setzt sich konstruktiv mit ihr auseinander. Trotzdem ist ihr die Betonung des Positiven inhärent, es führt kein Weg an ihr vorbei. Tiefgreifender sind Standpunkte wie die des britischen Kommunikationswissenschaftlers Paul Elmer. Er bemängelt, dass PR-Theorie kritische Perspektiven marginalisiert und auch zu wenig offen ist für kulturelle Abweichungen. Dies mag zutreffen; zu bedenken allerdings ist,

dass Unternehmenskommunikation einen pragmatischen Kern besitzt. Außerdem werden gerade im deutschsprachigen Raum eine Vielzahl von kritischen Untersuchungen über Themen wie Aufmerksamkeitsökonomie veröffentlicht.

GEISTLOS FUNKTIONAL – Elmers zweiter Vorwurf an der Unternehmenskommunikation scheint triftiger zu sein. Er beklagt die übertriebene Funktionalität und Steuerungsorientierung vieler PR-Ansätze und nennt seinen in der Zeitschrift *Public Relations Review* veröffentlichten Aufsatz sinnigerweise „Unmanaging public relations“. In der Tat greifen manche Kommunikationsansätze zu kurz, so zum Beispiel die Definition von Grunig und Hunt, die Corporate Communications als das „management of communication between an organization and its publics“ definiert. Aber zugleich gibt es Denkansätze, die stärker differenzieren, so zum Beispiel von Ansgar Zerfaß, der in seinem im *Handbuch Unternehmenskommunikation* veröffentlichten Aufsatz die Dualität von gezielter Informationspolitik und Inszenierungsstrategien betont. Auch in der Praxis ist Unternehmenskommunikation beides: Ideenfindung und Steuerung zugleich.

„Unmanaging public relations“

HEMMUNGSLOS MANIPULATIV – diese Kritikrichtung betont nicht zu Unrecht, dass viele Medien mittlerweile unternehmerische Aussagen kritiklos übernehmen und damit Öffentlichkeitsarbeit als Journalismus verkaufen. Die *Neue Zürcher Zeitung* kommentierte die Ergebnisse einer Studie, die festgestellt hatte, zwei Drittel aller in den Medien verbreiteten Meldungen seien von unternehmerischen Pressestellen und PR-Agenturen lanciert, mit dem Hinweis: „Die Medien arbeiten danach zu einem großen Teil als bloße Transporteure von Botschaften aus den Werkstätten der Öffentlichkeitsarbeiter.“ Erschwerend hinzu kommt der Etikettenschwindel, denn die überwiegende Mehrzahl dieser Meldungen werden als Nachrichten, nicht als Unternehmensbotschaften angekündigt.

„Die Medien arbeiten ... als ...Transporteure von Botschaften aus den Werkstätten der Öffentlichkeitsarbeiter...“

Dies ist aber eher Medienkritik als ein Vorwurf an die Adresse der Unternehmenskommunikation. In Zeiten knapper Redaktionsbudgets steigt die Anfälligkeit für Informationsquellen, die parteiisch sind. Unternehmen haben ein legitimes Interesse, ihre Standpunkte zu verbreiten, die Medien hingegen die Pflicht, eine „Gatekeeper“-Funktion auszuüben.

Überdies wird das Manipulationspotenzial der „spin doctors“ aus Corporate Communications meist überschätzt. So relativiert die *Neue Zürcher Zeitung* die von ihr referierten Ergebnisse der Studie mit dem Urteil: „Nicht alles, was aus PR-Werkstätten kommt, muss von vorneherein schlecht sein. Die Öffentlichkeit wird keineswegs durch mächtige Manipulatoren, die in den PR-Werkstätten sitzen, systematisch hinters Licht geführt.“ Eine Reihe von Studien unterstreichen eher das umgekehrte Problem. So stellte der PR-Trendmonitor 2007 fest, dass es PR-Praktikern zunehmend schwerfällt, relevante Themen zu platzieren.

Es bleibt festzuhalten: Manipulative Kommunikation ist selten nachhaltig erfolgreich. Ehrlich währt am längsten, auch wenn es ebenso wenig totale Ehrlichkeit gibt wie die ganze Wahrheit. Vielmehr empfiehlt es sich, von Stimmigkeit zu reden. Unternehmen sind dann stimmig, wenn sie im Einklang mit ihrer Identität handeln, wenn ihre Kommunikation strategisch verankert ist und wie aus einem Guss wirkt. Dieser Dreiklang steht im Zentrum des ersten Teils dieses Buches.

Im zweiten Teil wird das breite Spektrum spezifischer Kommunikation beschrieben und analysiert. Wie sollten Investoren und Kunden, aber auch die Mitarbeiter und die Gesellschaft insgesamt angesprochen werden? Welche Strategien und Instrumente versprechen den meisten Erfolg? Dies gilt nicht nur für die Gegenwart. Teil III des Buches geht auf die Herausforderungen der Zukunft ein, auf die sich bildende Welt der Social Media und die zunehmende Interaktivität in der Kommunikation.

„Unternehmen sind dann stimmig, wenn sie im Einklang mit ihrer Identität handeln, wenn ihre Kommunikation strategisch verankert ist und wie aus einem Guss.“

Dieses Buch erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Beispielsweise kommen Themen wie Public Affairs, aber auch Kommunikationscontrolling nicht, oder nur am Rande vor. Außerdem verfolgt „Strategische Unternehmenskommunikation“ einen eher programmatischen als systemischen Ansatz. Es geht um Themen und Tonalitäten, letztlich auch mehr um „Kunst“ als um Wissenschaft. Getreu der Devise von Konrad Lorenz: „Gesagt ist noch nicht gehört, gehört ist noch nicht verstanden, verstanden ist noch nicht einverstanden, einverstanden ist noch nicht angewandt, angewandt ist noch nicht beibehalten.“ Das ist die Grundherausforderung, vor der viele Kommunikatoren stehen. Dieses Buch setzt sich das Ziel, einen Konnex zwischen dem Gesagt-Geschriebenen und dem Angewandt-Beibehaltenen herzustellen.

„Gesagt ist noch nicht gehört, gehört ist noch nicht verstanden, verstanden ist noch nicht einverstanden, einverstanden ist noch nicht angewandt, angewandt ist noch nicht beibehalten.“