

KOMMUNIKATIONSSTRATEGIE IM MITTELSTAND

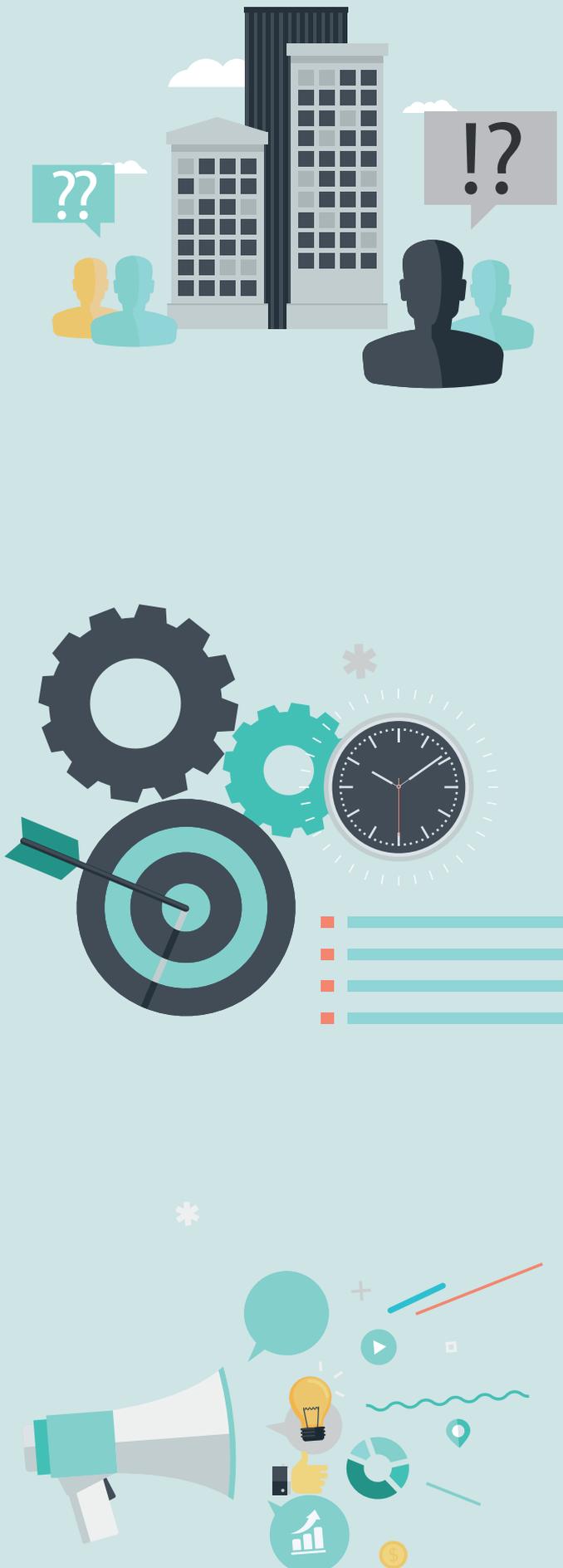
Definition, Elemente, Bedeutung und Entwicklung strategischer Kommunikation in Abhängigkeit zum Betätigungsfeld sowie zur Größe eines Unternehmens.



EINLEITUNG

Wer sich beruflich mit dem Thema Unternehmenskommunikation oder mit einer ihrer Teildisziplinen, wie zum Beispiel der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit beschäftigt, wird früher oder später fast zwingend mit dem Terminus „strategische Unternehmenskommunikation“ konfrontiert. Der Begriff scheint auf den ersten Blick selbsterklärend: Strategische Unternehmenskommunikation ist Unternehmenskommunikation, die einer Strategie folgt. Bei dieser einfachen Erkenntnis lassen es viele Unternehmensverantwortliche, gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen, jedoch meist bewenden und befassen sich, im Rahmen ihrer Möglichkeiten, mit den praktischen Aspekten der Unternehmenskommunikation, in Form der bekannten Disziplinen Marketing, Werbung und/oder Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Im Umkehrschluss kann also festgestellt werden, dass Unternehmenskommunikation in vielen Fällen praktiziert wird, ohne dass sie einer ausgewiesenen Strategie folgt. Das Fehlen einer individuellen Kommunikationsstrategie macht sich nicht immer in der Form bemerkbar, dass automatisch darauf geschlossen werden kann, dass ein beobachtetes Phänomen auf ein solches zurückzuführen ist. Vielmehr ist eine Kommunikationsstrategie ein sinnvolles Werkzeug zur Optimierung der Unternehmenskommunikation. Sie trennt einfaches Kommunizieren von zielgerichteter, geplanter Kommunikation. Dabei gibt es nicht **DIE** Kommunikationsstrategie. Die Art und die Inhalte einer Kommunikationsstrategie orientieren sich immer am kommunizierenden Unternehmen. Maßgebliche Unterschiede ergeben sich hier nicht nur aus der Größe eines Unternehmens, sondern vor allen Dingen aus der Art seines Angebotes oder überbegrifflich aus der Branche, in der ein Unternehmen agiert.

Im Folgenden soll erläutert werden, worin die grundsätzlichen, branchenunabhängigen Kriterien einer Kommunikationsstrategie bestehen, welche Elemente eine solche umfasst, welche Ziele sie verfolgt, für wen eine Kommunikationsstrategie von Nutzen ist, wie sich strategische Kommunikation in verschiedenen Branchen unterscheidet und nicht zuletzt wie eine Kommunikationsstrategie aufgestellt wird.



WAS IST EINE KOMMUNIKATIONSSTRATEGIE?

„Die Strategie ist ein genauer Plan des eigenen Vorgehens, der dazu dient, ein militärisches, politisches, psychologisches, wirtschaftliches o. ä. Ziel zu erreichen, und in dem man diejenigen Faktoren, die in die eigene Aktion hineinspielen könnten, von vornherein einzukalkulieren versucht.“

Soweit die Theorie, wie sie der weit verbreitete Duden liefert. Auf die Unternehmenskommunikation lässt sich dies, ebenfalls in der Theorie, leicht übertragen. Eine Kommunikationsstrategie ist demnach eine solche Strategie, bei der das genannte Vorgehen eben die Kommunikation ist. Das Ziel ist dabei allem voran ein wirtschaftliches, nämlich der Unternehmenserfolg, der sich in der Praxis nicht nur in seiner positiven Entwicklung ausdrückt, sondern auch in der Vermeidung negativer Einflüsse oder der Kontrolle ihrer Auswirkungen.

ELEMENTE EINER KOMMUNIKATIONSSTRATEGIE

Eine Kommunikationsstrategie definiert sich im Wesentlichen über die Elemente, aus denen sie besteht. Die Ausgestaltung und die Gewichtung der einzelnen Elemente sind dabei im Wesentlichen von der Größe des Unternehmens und seiner Aktivität im Bereich der internen und vor allen Dingen der externen Kommunikation abhängig. Die Reihenfolge der im Folgenden genannten Elemente ist weder eine Wertung ihrer Bedeutung, noch ein Hinweis auf eine chronologische Abfolge in der Entwicklung einer Kommunikationsstrategie.

Wer spricht?

Eine wichtige Frage, die vor dem Einstieg in die aktive, strategische Kommunikation stehen sollte, ist jene, wer diese im Ganzen verantwortet und nicht zuletzt das Unternehmen sowohl sichtbar als auch unsichtbar nach außen vertritt.

Grundsätzlich gilt die Empfehlung, dass ein Unternehmen immer mit einer Stimme sprechen sollte. Dies bedeutet nicht zwingend, dass jedes mediale In-Erscheinung-Treten nur einen bestimmten Unternehmensvertreter darstellen darf, auch wenn dies in einigen Fällen durchaus anzuraten ist. Vielmehr sollte nach dieser Maxime dafür Sorge getragen werden, dass Kommunikation nur von einer zentralen Stelle, im Falle eines Unternehmens, abhängig von seiner Größe, einem Verantwortlichen oder einer Abteilung, geplant und durchgeführt wird. Parallele, unabhängige Kommunikation von mehreren Stellen eines Unternehmens, zum Beispiel die Veröffentlichung von Pressemitteilungen durch unterschiedliche Abteilungen oder auch eine nicht mit anderen Abteilungen vollständig abgestimmte Durchführung einer Marketingaktion sollten im Sinne einer strategischen Kommunikation im Unternehmen ausdrücklich vermieden werden.



Ein wichtiger Bestandteil einer Kommunikationsstrategie, begonnen bei deren Planung, ist also die Entscheidung, wem im Unternehmen im Bereich Kommunikation welche Kompetenzen zugeordnet werden.

In diesem Bereich hat sich in den letzten Jahren in einigen Unternehmen ein Verfahren etabliert, das zuvor ausschließlich aus dem Arbeitsalltag klassischer Zeitungsredaktionen bekannt war: die Einführung der Position eines Chefs vom Dienst (CvD). Ein CvD koordiniert alle Kommunikationsmaßnahmen eines Unternehmens. Er ist die zentrale Anlaufstelle und alle an Kommunikationsmaßnahmen beteiligten Personen und Abteilungen sind ihm gegenüber im Vorfeld informationspflichtig.



Was wird gesagt?

Bei jeder Art der Kommunikation steht die Frage nach der zu übermittelnden Botschaft im Vordergrund. Bei der Frage nach den Inhalten der Unternehmenskommunikation geht es nicht vorrangig um den Inhalt einzelner Kommunikationsmaßnahmen, wie zum Beispiel jenen einer Pressemitteilung, sondern um eine übergeordnete Botschaft, die zu verbreiten das Ziel der gesamten Kommunikationsstrategie ist. So kann eine einzelne Kommunikationsmaßnahme, zum Beispiel eine Pressemitteilung, immer sowohl eine aktuelle, vordergründige Information enthalten, wie zum Beispiel die Vorstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung als auch eine eher hintergründige Botschaft, die zum Beispiel das Image eines Unternehmens in der öffentlichen Wahrnehmung gestalten soll.

Eine gute Kommunikationsstrategie besteht also nicht nur in der Sammlung einzelner, unabhängiger Kommunikationsmaßnahmen, sondern verfolgt immer auch einen roten Faden, der wiederum einer Vorgabe folgt, die sich bei der Gestaltung der Kommunikationsstrategie aus der Eigenart des Unternehmens ergibt.

Ein zentraler Aspekt bei der Gestaltung einer Kommunikationsstrategie besteht somit in der Antwort auf die Frage, welches diese übergeordnete Botschaft sein soll, wie sich ein Unternehmen zumindest im Subtext jeder einzelnen Kommunikationsmaßnahme darstellen will (vgl. „Wie entwickelt man eine Kommunikationsstrategie“, Seite 12).

Wie wird es gesagt?

Die Frage nach dem Wie ist im Falle der strategischen Kommunikation sowohl eine nach dem Kommunikationsmittel als auch nach der in Kommunikationsmaßnahmen verwandten Sprache.

Gebäuchliche Kommunikationsmittel in der Unternehmenskommunikation sind:

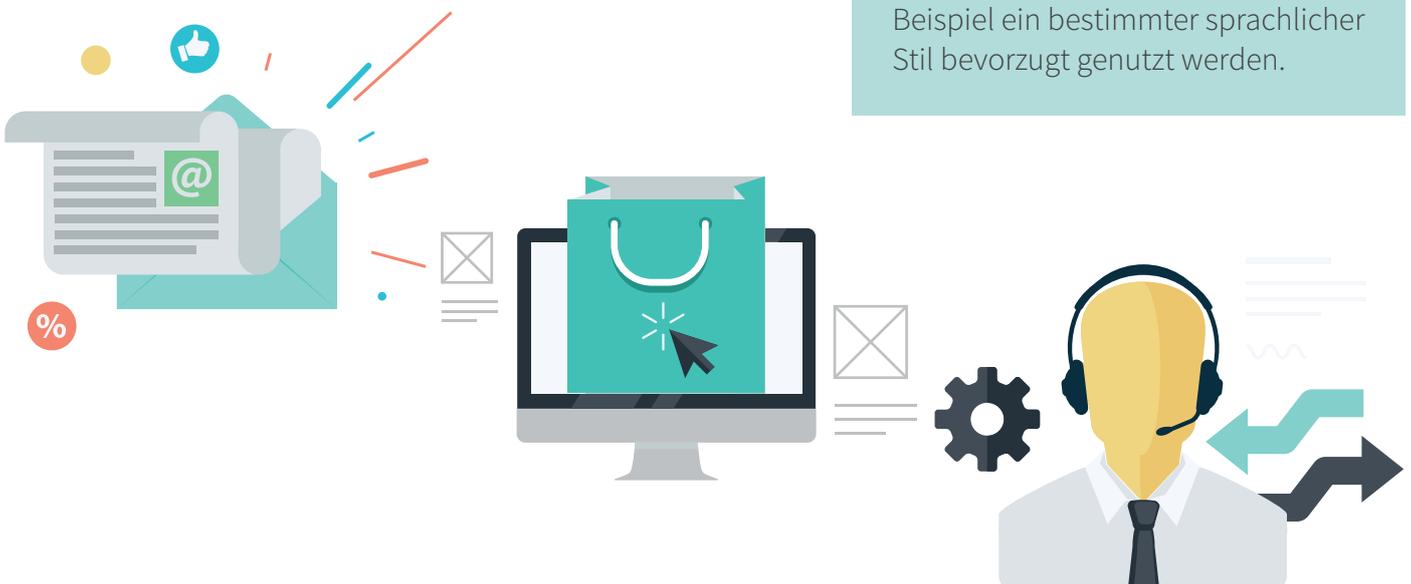
- Unternehmenspublikationen (Unternehmenszeitschriften, Newsletter, Broschüren, Kataloge, Kundenzeitschriften, Produktdokumentationen und Bedienungsanleitungen, Geschäftsberichte usw.)
- Klassische Werbe- und Marketingmaßnahmen (Inserate, Plakate, Radiospots, TV-Spots, Kinospots, Webwerbung, Werbeaussendungen, Werbeevents usw.)
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (Pressemeldungen, Presse-Events, Events in der Öffentlichkeitsarbeit: Tage der offenen Tür, Sponsoring usw.)
- Online-Marketing (Unternehmenswebsite, Online-Shops usw.)
- Social Media
- Maßnahmen des Customer Relationship Management (CMR) (Beschwerdemanagement, Maßnahmen zur Kundenbindung wie adressierte Mailings)

Viele der genannten Werkzeuge können sowohl in der externen als auch in der internen Kommunikation eingesetzt werden.

Die Frage nach der Sprache ist selbstverständlich nicht als solche nach der Landessprache zu verstehen, die sich natürlich am Empfänger orientiert. Vielmehr stehen in der strategischen Unternehmenskommunikation **verschiedene Ausdrucksformen** zur Verfügung, diese sind übergreifend ausgedrückt:

- Schriftsprache
- Gesprochene Sprache
- Bildsprache
- Audiovisuelle Medien/Elemente

Diese können im Rahmen einer Kommunikationsstrategie zum einen unterschiedlich gewichtet werden, also mit unterschiedlicher Präferenz eingesetzt werden, zum anderen kann ihre Ausgestaltung zielgerichtet, in wiederkehrenden Mustern erfolgen. So kann zum Beispiel ein bestimmter sprachlicher Stil bevorzugt genutzt werden.



Zu wem wird gesprochen?

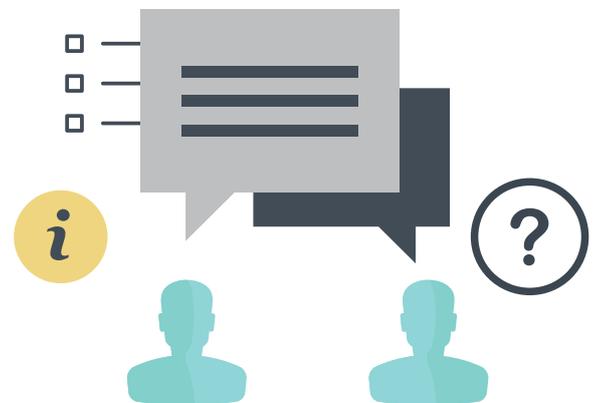
Die Frage nach dem Empfänger bestimmt in weiten Teilen die Gestaltung der bereits genannten Elemente einer Kommunikationsstrategie. Der Inhalt einer Nachricht sowie die Wahl des geeigneten Kommunikationsmittels und erst recht die gewählte Sprache orientieren sich nicht nur am Unternehmen und seinem Angebot, sondern vor allen Dingen auch am Empfänger.

Die unterschiedlichen Empfängergruppen ergeben sich ebenfalls nicht alleine aus dem Angebot eines Unternehmens. Zwar finden sich kaum Produkte oder Dienstleistungen, bei denen der Interessentenkreis nicht sinnvoll eingegrenzt werden kann, ein Unternehmen präsentiert sich jedoch nicht ausschließlich gegenüber Kunden. Im Sinne des zumindest in Teilen verbreiteten Zitates des österreichisch-amerikanischen Kommunikationswissenschaftlers Paul Watzlawick:

„Man kann nicht nicht kommunizieren, denn jede Kommunikation (nicht nur mit Worten) ist Verhalten und genauso wie man sich nicht nicht verhalten kann, kann man nicht nicht kommunizieren.“,

bedeutet dies, jedes Unternehmen kommuniziert mit einer Vielzahl von Institutionen, Personen oder Personengruppen. Hierzu zählen zum Beispiel:

- Interessenten
- potentiellen Kunden
- Bestandskunden
- (potentielle) Investoren, Banken und andere Geldgeber
- (potentielle) Kooperationspartner
- Medienvertreter
- Behörden
- (potentielle) Mitarbeiter



Jedes Unternehmen muss individuell entscheiden, welcher dieser Gruppen welche Bedeutung zufällt, was nicht zuletzt von der Größe eines Unternehmens, der Branche und seiner Position am Markt abhängig ist. Jede der Gruppen für sich erfordert eine zum Teil grundsätzlich unterschiedliche Strategie, die als Teilaspekt einer übergeordneten Kommunikationsstrategie zusammengefasst wird. Hierbei kommt es in den meisten Fällen zu deutlichen Überschneidungen, die bei der Planung der Unternehmenskommunikation Beachtung verdienen.

Wann wird etwas gesagt?

Folgt man dem bereits erwähnten Watzlawick-Zitat (vgl. „Zu wem wird gesprochen“, S. 6), dann ist Kommunikation ein ununterbrochener Prozess, bei dem sich folglich nicht die Frage nach dem Zeitpunkt stellen sollte. Hier muss man jedoch sinnvollerweise zwischen passiver Kommunikation, als solcher, die sich aus der reinen Unternehmensaktivität in seinem Umfeld ergibt und strategisch geplanter, aktiver Kommunikation unterscheiden. Während erstere sich aus dem Geschäftsbetrieb ergibt und mit viel Sorgfalt und Disziplin ebenfalls von einer Kommunikationsstrategie, zumindest in Grenzen, gesteuert werden kann, ist es die Aufgabe einer Kommunikationsstrategie, die aktive Kommunikation bewusst und vollständig zu steuern. Zu dieser Steuerung zählt dabei auch die genaue zeitliche Planung aller Kommunikationsmaßnahmen. Zeitlich bedeutet hierbei nicht vorrangig die Festlegung eines konkreten Zeitpunktes, im Sinne eines Datums und einer Uhrzeit, sondern vielmehr eine Planung in Relation zu Abläufen und Ereignissen im Unternehmen. Dies gilt vor allen Dingen bei der reaktiven Kommunikation, also solchen Kommunikationsmaßnahmen, die in Folge unerwarteter Ereignisse erfolgen. Hier gilt es, auch Unerwartetes möglichst im Detail zu planen.

Beispiel:

In einem Unternehmen aus der Verarbeitenden Industrie kommt es zu einem Unfall, bei dem umweltbelastende Chemikalien austreten. Die Aufgabe einer Kommunikationsstrategie besteht darin, im Vorfeld Abläufe festzulegen, die in einem solchen oder ähnlichen Fällen befolgt werden müssen. Diese Pläne beinhalten als zeitliche Komponente genaue Anweisungen, in welcher Reihenfolge und in welchem zeitlichen Ablauf einzelne Empfängergruppen (vgl. „Zu wem wird gesprochen“, S. 6) informiert werden sollen. Neben der Wahl der Ansprache und einer zentral organisierten Kommunikation ist der zeitliche Aspekt von zentraler Bedeutung für den Erfolg von Krisenkommunikation. Eine Information an eine für das Unternehmen untergeordnete Zielgruppe, die ungeplant eine übergeordnete, zum selben Zeitpunkt noch nicht informierte Zielgruppe erreicht, kann nachhaltigen Schaden verursachen, den abzuwenden eine der wichtigen Aufgaben einer Kommunikationsstrategie sein sollte.

Darüber hinaus gilt es natürlich auch, alle Kommunikationsmaßnahmen so zu terminieren, dass sie, bezogen auf die Zielgruppe, optimale Bedingungen vorfinden.



ZIELE EINER KOMMUNIKATIONSSTRATEGIE

Zentrales Element einer Kommunikationsstrategie sind deren Ziele. An ihnen und an der angesprochenen Zielgruppe orientieren sich alle weiteren Elemente der strategischen Kommunikation. Eine Hauptaufgabe besteht deshalb in der Benennung (vgl. „Ziele benennen“, S. 14) der Kommunikationsziele, die wiederum in enger Verbindung mit den eigentlichen Unternehmenszielen stehen.

ÖKONOMISCHE ZIELE

Für Unternehmen sind ökonomische Interessen in aller Regel übergeordnete Ziele. Dementsprechend orientieren sich Kommunikationsstrategien immer auch am ökonomischen Interesse des Unternehmens, bzw. behalten dieses grundsätzlich im Auge. Ökonomische Ziele können jedoch auch weniger abstrakt als konkret formuliertes Ziel einer Kommunikationsstrategie auftreten. Dies geschieht zum Beispiel in der Form, dass ein eindeutiges ökonomisches Ziel formuliert wird:

- Umsatzsteigerung
- Gewinnsteigerung
- Erhöhung der Absatzmenge
- Erschließung eines neuen Absatzmarktes
- Erhöhung des Marktanteils



Als konkrete Ziele sind diese ökonomischen Ziele mit einer Zeitvorgabe verbunden.

PSYCHOLOGISCHE ZIELE

Während ökonomische Ziele den Blick auf dem Unternehmen halten, interessieren sich psychologische Ziele vornehmlich für die Empfängerseite der Kommunikation. Psychologische Ziele wollen so zum Beispiel auf Seiten (potentieller) Kunden oder anderer unternehmensrelevanter Ansprechpartner (vgl. „Zu wem wird gesprochen“, S. 6) gezielt Reaktionen auslösen oder Effekte erzielen.

Kognitive Ziele

Kognitive Ziele stellen die Vermittlung von Wissen und Informationen in den Vordergrund. In der strategischen Unternehmenskommunikation streben kognitive Ziele demnach nach der Vermittlung und Verbreitung von Informationen und Wissen über das Unternehmen und sein Angebot. Diese Informationsvermittlung dient operativ der Steigerung der Bekanntheit des Unternehmens in einer festgelegten Zielgruppe sowie strategisch der Abgrenzung von relevanten Mitbewerbern.

Affektive Ziele

Affektive Ziele der Kommunikation zielen auf eine emotionale Reaktion der Zielgruppe ab. Im Unternehmensinteresse ist hier eine positiv emotionale Reaktion. Wie zum Beispiel aus dem Bereich der visuellen Kommunikation bekannt, sind emotionale Verknüpfungen deutlich effektiver, als rein rationale. Affektive Ziele sind Teil der Imagebildung und wollen zum Beispiel Produktvertrauen erzeugen.

Konative Ziele

Konative Ziele beziehen sich auf eine konkrete, angestrebte Handlung des Ansprechpartners. Mitglieder der angesprochenen Zielgruppe sollen bei konativ-orientierten Zielen mit dem Unternehmen in Interaktion treten. Hierbei kann es sich um eine konkrete Kaufabsicht handeln aber auch zum Beispiel um eine Weiterempfehlung des Unternehmens bzw. seines Angebotes.

WER BENÖTIGT EINE KOMMUNIKATIONSSTRATEGIE?

Die Erstellung einer Kommunikationsstrategie ist mit großem Aufwand verbunden, sie in den Unternehmensalltag zu integrieren, erfordert Disziplin und Selbstkontrolle. Naheliegender ist hier die Überzeugung, dass Kommunikation auch ohne eine detailliert festgeschriebene Kommunikationsstrategie funktioniert. In der Unternehmenspraxis agieren viele Unternehmen, gerade solche im Segment der kleinen und mittelständischen Unternehmen, folglich ohne explizit formulierte Kommunikationsstrategie.

Nicht zwingen fällt diese Vorgehensweise negativ auf, was nicht wenige Unternehmer in der Überzeugung bestätigt, dass eine Kommunikationsstrategie verzichtbar ist. Ebenso oft ist jedoch festzustellen, dass gerade kleine und mittelständische Unternehmen Möglichkeiten der Unternehmenskommunikation nicht nutzen oder nach einzelnen Versuchen, ohne messbare Effekte, Bemühungen in der Überzeugung einstellen, primär aufgrund ihrer Größe oder auch der vertretenen Branche nicht geeignet zu sein.

Da es keine zwei vollständig identischen Unternehmen gibt, ist der Direktvergleich eines Unternehmens mit und des gleichen Unternehmens ohne Kommunikationsstrategie kaum sinnvoll möglich, zu viele Faktoren sind für messbaren Unternehmenserfolg in Summe verantwortlich, als dass dieser einzelnen Maßnahmen bzw. deren strategischer Planung und Umsetzung zugeordnet werden könnte. Alle betriebswirtschaftliche Erfahrung legt jedoch die Überzeugung nahe, dass strategisches Vorgehen blindem Aktionismus deutlich vorzuziehen ist und auch in der Unternehmenskommunikation die Definition von Zielen und der strategische, im Voraus geplante und abteilungsübergreifende Einsatz von Kommunikationsmitteln einem unkoordinierten und planlosen Kommunizieren überlegen ist.

Der Wert einer Kommunikationsstrategie offenbart sich jedoch vor allen Dingen in Krisenzeiten. Ein wichtiger Bestandteil einer Kommunikationsstrategie sind immer genaue Handlungsanweisungen im Bereich der Krisenkommunikation. Die Planung des Unvorhergesehenen verhindert kopfloses Handeln, gibt allen Beteiligten Sicherheit und ermöglicht kurze Reaktionszeiten.

Im Wesentlichen unterscheiden sich in dieser Erkenntnis kleine und mittelständische Unternehmen nicht von Großunternehmen, bis hin zu global agierenden Konzernen. In der Tat ist es so, dass gerade in der Krisenkommunikation die Vergangenheit lehrt, dass große Unternehmen Fehler in der Kommunikation mittelfristig besser verkraften, als kleine und mittelständische Unternehmen. Während Kommunikationsdefizite großen Unternehmen einen Image- oder auch nur einen schmerzhaften wirtschaftlichen Schaden zufügen können, ist ein solcher für Kleinunternehmer und Mittelständler nicht selten existenzbedrohend.



WIE UNTERSCHIEDEN SICH KOMMUNIKATIONSSTRATEGIEN IN UNTERSCHIEDLICHEN BRANCHEN?

Die grundlegenden Mechanismen, Elemente und Funktionen einer Kommunikationsstrategie sind unabhängig sowohl von der Größe eines Unternehmens als auch von der Branche oder dem Marktsegment, in dem ein Unternehmen operiert. Aus der Branche und den damit verbundenen Eigenheiten eines Unternehmens und seines Angebotes ergeben sich jedoch maßgebliche Unterschiede bei der Planung und Umsetzung einer Kommunikationsstrategie.

Aus dem Vergleich einzelner Wirtschaftszweige untereinander ergeben sich einige Kriterien, anhand derer Unterschiede festgemacht werden können.

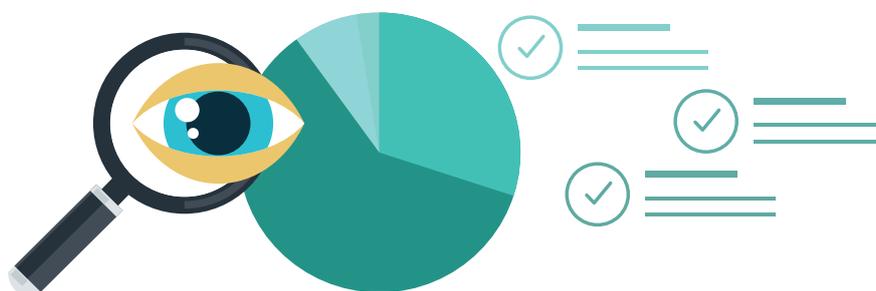
Unternehmen können so zum Beispiel dem Handel, der Industrie oder dem Dienstleistungsgewerbe zugeordnet werden. Darüber hinaus ist eine kleinteilige Einteilung anhand der Art des Angebotes und seiner Zielgruppe möglich.

Im Zentrum der Planung einer Kommunikationsstrategie stehen eben diese Zielgruppe und ihr Verhältnis zum Angebot und damit zum anbietenden Unternehmen. Besondere Unterschiede in der Kommunikation an sich und damit in der Kommunikationsstrategie ergeben sich zum Beispiel zwischen Unternehmen im B2C gegenüber solchen im B2B-Geschäft. So kann man zum Beispiel feststellen, dass kognitive Ziele für gewerbliche Kunden deutlich sinnvoller sind, als affektive Ziele, die wiederum im Endkundengeschäft von herausragender Bedeutung sind.

Beispiel:

Eine Privatperson interessiert sich für die Anschaffung eines Mobiltelefons. Hierbei spielen technische Details nur insofern eine Rolle, als sie für den geplanten, alltäglichen Einsatz von Bedeutung sind. Die Qualität einer Kamera kann so zum Beispiel ausschlaggebend sein. Darüber hinaus spielen das Design und nicht zuletzt das Image des Produktes eine übergeordnete Rolle.

Ein Unternehmer beabsichtigt seine Außendienstmitarbeiter mit Mobiltelefonen auszustatten. Für ihn spielen technische Spezifikationen eine vorrangige Rolle. Ein Modell soll eine lange Betriebszeit bieten, es muss den Belastungen im beruflichen Einsatz gewachsen sein und alle beruflich notwendigen Funktionen bieten. Die Haltbarkeit eines Modells ist ebenfalls ausschlaggebend. Design und Image spielen dagegen eine deutlich untergeordnete Rolle.





Darüber hinaus orientiert sich die Kommunikationsstrategie am Bedarf, dem ein unternehmerisches Angebot zu entsprechen versucht. Ist dieser grundsätzlich vorhanden oder ein Produkt oder eine Dienstleistung für die Zielgruppe sogar unverzichtbar, besteht das Ziel einer Kommunikationsstrategie in der Regel vornehmlich in der Abgrenzung vom Mitbewerber. Gerade bei Konsumgütern besteht das Ziel aller Kommunikationsmaßnahmen dagegen häufig in der Erzeugung des Bedarfs. Gleiches gilt für Dienstleistungen, die ebenfalls vereinfacht ausgedrückt in notwendige und optionale Dienstleistungen eingeteilt werden können.

Eine weitere branchenabhängige Unterscheidung ergibt sich hinsichtlich der Planung der gegebenenfalls erforderlichen Krisenkommunikation. Ein wichtiges Element der Erstellung einer Kommunikationsstrategie besteht deshalb in einer realistischen Risikoeinschätzung. Welche theoretischen Gefahren ergeben sich aus dem Geschäftsbetrieb, welche potentiellen Folgen können sich aus einem unvorhergesehenen Ereignis ergeben und wen betreffen diese Risiken? Dabei zählt nicht alleine ein rein wissenschaftlich nachweisbares Risiko, sondern auch das vom Unternehmensumfeld empfundene Risiko.

Beispiel:

Ein Industriebetrieb arbeitet mit stark gesundheitsgefährdenden und umweltgefährdenden Chemikalien. Eine Kommunikationsstrategie muss sich auch auf einen nach allem Stand der Wissenschaft und Technik unwahrscheinlichen Unfall befassen und notwendige Kommunikationsmaßnahmen für den Fall eines solchen planen. Gleichzeitig besteht ein kognitives und affektives Ziel einer Kommunikationsstrategie darin, das gesamte Unternehmensumfeld (Kunden, Investoren, Behörden usw.) davon zu überzeugen, dass verantwortungsbewusst mit dem Risiko umgegangen wird und dieses insgesamt als niedrig eingeschätzt werden kann.

WIE ENTWICKELT MAN EINE KOMMUNIKATIONSSTRATEGIE?

Die Kommunikationsstrategie steht in direkter Verbindung zum eigentlichen Unternehmensziel, deshalb empfiehlt es sich, die Grundlagen strategischer Kommunikation genau dann festzulegen, wenn auch dieses Unternehmensziel formuliert wird. In vielen Fällen ist dies jedoch nicht mehr möglich, da, wenn überhaupt, den Unternehmenszielen alle Energie gewidmet wurde und Kommunikation insgesamt bei Unternehmensgründung wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde, bzw. die Einsicht in die Bedeutung strategischer Planung fehlte. Eine Kommunikationsstrategie im laufenden Geschäftsbetrieb zu entwickeln und zu implementieren stellt in vielen Fällen, gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen, eine Herausforderung dar, nicht zuletzt da die Planung Zeit und Energie benötigt und die Einbindung dazu zwingt, ausgetretene Pfade zu verlassen, an die sich Verantwortliche im Unternehmen unter Umständen erkennbar gewöhnt haben. Insgesamt kann jedoch festgestellt werden, dass der mit der Planung, Einführung und Umsetzung einer Kommunikationsstrategie verbundene Aufwand absolut gerechtfertigt ist.

SELBSTERKENNTNIS

Die Grundlage jeder Planung aller zukünftigen Maßnahmen, die geeignet sein sollen, ein vorgegebenes Ziel zu erreichen, ist die Analyse des Ist-Zustandes. Welcher Weg beschritten werden soll und welche Fortbewegungsmittel dazu geeignet sind, ist maßgeblich davon abhängig, wo die Reise startet.

Auf den Unternehmensbetrieb bezogen bedeutet dies, dass einige Fragen möglichst detailliert beantwortet werden sollten:

- Wie groß ist ihr Einzugsgebiet? Agieren Sie ausschließlich lokal, regional oder überregional?
- Was sind erkennbare Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens?
- Wie groß ist die Gruppe aller Ansprechpartner?
- Wie gestaltet sich die aktuelle Marktsituation für Ihr Angebot und vergleichbare Angebote anderer Anbieter insgesamt?
- Wie ist die wirtschaftliche Situation Ihres Unternehmens im Moment? Entspricht diese dem Branchentrend oder bildet Ihr Unternehmen eine Ausnahme?

Dieser Prozess der Analyse der aktuellen Situation des eigenen Unternehmens ist für viele Unternehmer eine Herausforderung. Nicht selten versperrt die eigene Einbindung in den Unternehmensalltag den objektiven Blick auf dessen Zustand. Während Rahmenbedingungen in den meisten Fällen mit geringem Aufwand recherchiert werden können und auch Angaben zu Mitbewerbern im digitalen Zeitalter ohne Probleme beschafft werden können, ist eine objektive Selbsteinschätzung für viele Unternehmer schwierig. Hier empfiehlt es sich, die eigene Expertise hintan zu stellen und die Beobachtung anderer einzubeziehen. Dies können sowohl die eigenen Mitarbeiter sein als auch Kunden. Die Inanspruchnahme externer Berater ist meist mit deutlichen Kosten verbunden, die, auch wenn meist eine sinnvolle Investition, gerade von kleinen und mittelständischen Unternehmen gescheut werden.

STELLUNG BEZIEHEN

Die Analyse dient vor allem einem Zweck: der Positionierung Ihres Unternehmens und seines Angebotes im direkten Umfeld.

- Was unterscheidet Sie von Mitbewerbern und was hebt Ihr Angebot von deren Angebot ab?
- Was könnte, im direkten Vergleich, einen potentiellen Kunden dazu bewegen, sich für Sie zu entscheiden und nicht für Ihren Mitbewerber?
- Warum sollte Ihr Unternehmen auch für Arbeitssuchende so interessant sein, dass diese sich vorzugsweise bei Ihnen und nicht bei der Konkurrenz bewerben?

Ziel dieser Überlegung ist es, das Alleinstellungsmerkmal (USP) Ihres Unternehmens herauszuarbeiten. Einige zusätzliche Fragen können diesen oft schwierigen Weg zu einer sinnvollen Antwort auf den Kern der unternehmerischen Einzigartigkeit zusätzlich erleichtern:

- Wozu benötigen Kunden Ihr Produkt/ Ihre Dienstleistung?
- Wie verändert Ihr Angebot den Kunden?
- Welches Kundenbedürfnis ist die Grundlage des Interesses am Angebot?
- Welche Möglichkeiten ergeben sich durch Ihr Angebot für den Kunden?
- Hat Ihr Angebot eine emotionale Komponente, wenn ja welche?

Am Ende dieses Analyse-Prozesses sollte ein einfach formulierter Satz stehen, der mit wenigen einfachen Worten vermittelt, was Sie und Ihr Angebot ausmacht und vor allen Dingen von Alternativen unterscheidet. Dabei sollte man nicht unbedingt erwarten, eine befriedigende Antwort im Handumdrehen zu finden. Oft ist die Definition des Alleinstellungsmerkmals ein langwieriger Prozess, der sich aus der gezielten Beobachtung des Unternehmensbetriebes ergibt.



ZIELGRUPPEN ERKENNEN

Wie bereits mehrfach angesprochen, ist der Dreh- und Angelpunkt einer Kommunikationsstrategie die Zielgruppe eines Unternehmens. Sie zu benennen und so präzise wie nur möglich zu kennen, ist die Voraussetzung für die Entwicklung einer effizienten Kommunikationsstrategie. Zu kommunizieren, ohne den Empfänger der ausgesandten Informationen und Botschaften zu kennen, erzeugt unnötige Streuverluste und erreicht schlimmstenfalls die tatsächlich relevante Zielgruppe überhaupt nicht oder wenn, dann in einer Art und Weise, die nicht die gewünschten Reaktionen verursacht.

Die Frage, wer zur Zielgruppe gehört, ist für Unternehmer meist leicht zu beantworten. Die Aufgabe besteht deshalb darin, so viele Informationen über diese Zielgruppe zusammenzutragen, wie möglich. Am Ende dieses Prozesses steht ein klares Bild eines Musterkunden. Sie kennen dann nach Möglichkeit:

- sein Geschlecht
- sein Alter
- seine wirtschaftliche Situation
- seinen Bildungsstand
- seine Interessen, Wünsche, Vorstellungen und Vorlieben
- seine Abneigungen
- seine bevorzugten Informationsquellen



Für die Kommunikationsstrategie ist vor allen Dingen die Frage nach den bevorzugten Informationsquellen von Bedeutung. Hier bieten zahlreiche Studien, die eine Mediennutzung vor allen Dingen in Korrelation mit Geschlecht, Alter und Bildungsstand setzen, Auskunft. Alternativ können Sie im laufenden Unternehmensbetrieb den Kunden selber fragen. Hierzu bieten sich verschiedene Befragungswerkzeuge.

ZIELE BENENNEN

Nachdem der eigene Standpunkt und seine Voraussetzungen bestimmt sind, folgt der zweite, wesentliche Schritt auf dem Weg zu einer Kommunikationsstrategie: die Definition der Kommunikationsziele. Was wollen Sie als Unternehmer erreichen? Was sind kurz- und mittelfristige Ziele und was soll langfristig gelingen?

Diese Ziele sind sehr individuell und lassen sich beispielhaft nur sehr grob formulieren:

- neue Kunden gewinnen, Kundenkreise erschließen
- Bestandskunden zum erneuten Kauf motivieren / ans Unternehmen binden
- die Bekanntheit des Unternehmens steigern
- ein positives Image des Unternehmens erzeugen und verbreiten
- Investoren / Kooperationspartner gewinnen
- Behördenentscheidungen beeinflussen

Je präziser und detaillierter Ziele benannt und formuliert werden, desto einfacher ist es im nächsten Schritt geeignete Werkzeuge zu wählen und Maßnahmen zu planen.

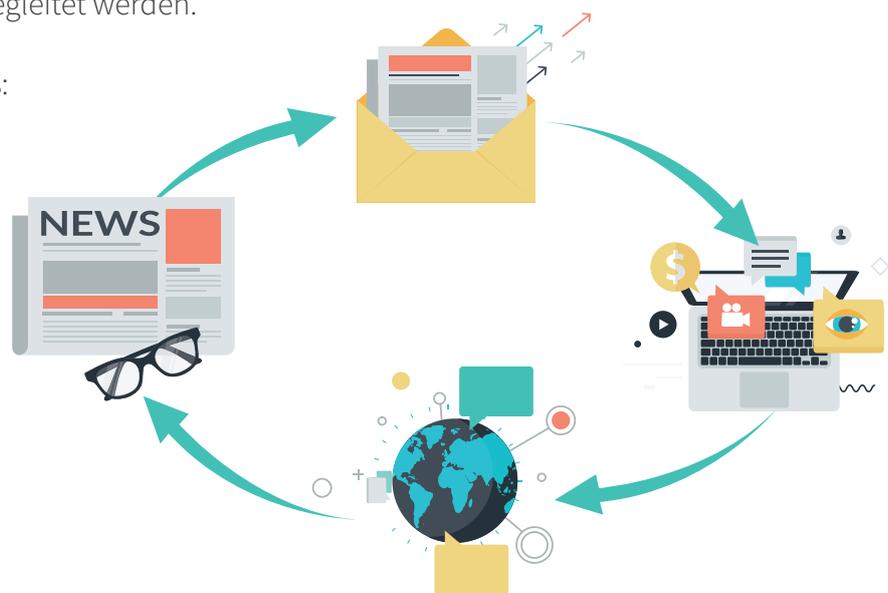
MASSNAHMEN PLANEN / WERKZEUGE WÄHLEN

Abschließend gilt es, die Umsetzung der vielen theoretischen Überlegungen zu planen. Sie kennen Ihr Unternehmen und sein Umfeld, Sie haben herausgearbeitet, was Ihr Angebot ausmacht, Sie wissen, wem Sie es schmackhaft machen wollen und Sie besitzen möglichst detaillierte Kenntnisse darüber, wie diese Zielgruppe insgesamt „tickt“, vor allen Dingen, auf welchem Weg sie zu erreichen ist und welche Ansprache sie bevorzugt. Darüber hinaus ist Ihnen bewusst, welchen Risiken Sie als Unternehmen ausgesetzt sind und wem gegenüber auf unerwünschte Ereignisse vorrangig reagiert werden sollte.

Die Zusammenführung der gesammelten Informationen und die Ableitung geeigneter Maßnahmen sowie die Auswahl geeigneter Werkzeuge bedarf einiger Expertise in der Unternehmenskommunikation. Anders ausgedrückt: Maßnahmen und Werkzeuge, die Sie nicht genau kennen, können schwer strategisch geplant werden. Die Erstellung einer Kommunikationsstrategie sollte deshalb immer zumindest von einem erfahrenen Mitarbeiter oder externen Berater begleitet werden.

Die Auswahl an Werkzeugen ist groß:

- klassische Pressearbeit
- online Pressearbeit
- Öffentlichkeitsarbeit
- Werbung
- Marketing
- Social Media



Dies sind nur grobe Oberbegriffe für zahlreiche mögliche Betätigungsfelder, die sich immer vorrangig an der Zielgruppe orientieren. In den meisten Fällen wird mit einer Kombination verschiedener Werkzeuge gearbeitet, die strategisch aufeinander abgestimmt, präzise terminiert eingesetzt werden, um optimale Effekte zu erzielen und die Zielgruppe möglichst umfassend zu erreichen.

ÜBER DIE PRESSEBOX

ERFOLG IN ZAHLEN & FAKTEN

- Weltweit über **1,4 Millionen akkreditierte Journalisten**
- **33.500 digitale Pressefächer** von Unternehmen mit Fokus auf IT- und Industrie-Themen
- Monatlich über **500.000 Seitenaufrufe**
- Archiv mit **800.000 Pressemitteilungen** aus allen Technologiebranchen
- **Führendes Presseportal** im Technologiebereich mit jahrelanger Erfahrung
- Ständige **Weiterentwicklung** komfortabler und exklusiver Werkzeuge



unn | UNITED NEWS NETWORK GmbH

Lorenzstraße 29
D-76135 Karlsruhe

Telefon: +49 721 987793-30
Fax: +49 721 987793-11
E-Mail: service@pressebox.de
Web: www.pressebox.de

Handelsregister: Registergericht Mannheim (HRB 110836)

USt-IdNr.: DE 213372792

Geschäftsführer: Filip Jakubicek