

Klare Signale im Kommunikationsrauschen: Wie Strategische Kommunikation Unternehmenswerte sichert

Victor Schmid

*„Ein Tag strategisch denken bringt mehr als dreißig Tage Arbeit.“
André Kostolany, Unternehmer*

Einleitung

Krisen sind die Schlachten von Unternehmen, Strategische Kommunikation ist dabei der Masterplan, der aufzeigt, wie Unternehmen nicht nur in Krisenzeiten ihre Handlungsfähigkeit erhalten, sondern nachhaltig ihre zentralen Werte aufbauen und sichern können. Ob die Kommunikation in einem Unternehmen strategisch gehandhabt wurde, zeigt sich am besten im Falle einer Krise. War die Kommunikation im Vorfeld nicht wirklich strategisch verankert und mit langfristiger Zielsetzung angedacht, hat sie wenig Reputationsschutz aufbauen können. Die Auswirkungen sind dann umso brutaler. Der Beinahe-Zusammenbruch der *UBS*, die mit hohem Bußgeld verbundene Verurteilung der *Credit Suisse* in den USA, die brennende Bohrinself *Deepwater Horizon* von *BP* oder der vom Tsunami überschwemmte Kernreaktor der Firma *Tepco* in Fukushima haben gemeinsam, dass die Reputation des betroffenen Unternehmens für lange Zeit massiv beschädigt wird. Dabei braucht es noch nicht einmal eine Katastrophe solchen Ausmaßes. Es reicht bereits eine ungeschickte Managemententscheidung oder die verunglückte Kommunikation einer Reorganisation oder einer Akquisition. Mit den heutigen Social-Media-Instrumenten braucht es dabei nicht mal mehr ein traditionelles Medium – zum Beispiel einen Artikel in den Sonntagsmedien –, welches am Anfang einer Skandalisierung steht. Empörung wird mit einem sogenannten *Shitstorm* via *Facebook* und *Twitter* sehr effizient bewirtschaftet und dann oft von den traditionellen Medien aufgenommen und in der Wirkung verstärkt und verlängert (vgl. Graf 2012). Die Auswirkungen einer Krise können für das Unternehmen oder die Institution verheerend sein und über viele Jahre hinweg aufgebaute Reputation zerstören. „Es dauert 20 Jahre, um einen

Ruf aufzubauen, und 5 Minuten, ihn zu zerstören“, wie der gewiefte, erfahrene und erfolgreiche Großinvestor Warren Buffet (zit.n. Niederberger 2011) sagte. Damit sind drei Dinge vorausgeschickt:

- Strategische Kommunikation soll Unternehmensreputation aufbauen und erhalten.
- Unternehmensreputation schafft relevante Unternehmenswerte, die bilanzierbar sind. „Durch Controlling wird die Kommunikationsleistung nicht nur messbar, sondern auch bilanzierbar“ (COMMPASS 2014).
- Wenn man Kommunikationsleistung kontrollieren will, braucht es geeignete Instrumente, z.B. ein Kommunikations-Audit, der die Ist-Situation in einem Assessment erfasst und aufzeigt, wo eben strategisch eingesetzte Kommunikation hinführen soll.

Warum sich Strategische Kommunikation im Unternehmen lohnt

Unternehmenskommunikation ist in der Buchhaltung immer ein Unkostenfaktor in Unternehmen und Organisationen, der nicht unmittelbar und direkt zur *profit-contribution* des Unternehmens zählt wie zum Beispiel der Vertrieb. Während taktische Kommunikation (z.B. die öffentliche Bekanntgabe einer neuen Produktlinie oder einer neuen Dienstleistung) bzw. Marketingkommunikation (z.B. eine Broschüre über die Dienstleistungen eines Unternehmens) direkt dazu beitragen, Umsatz zu generieren, ist Strategische Kommunikation nicht direkt verkaufsorientiert, sondern dient oft der viel weniger direkt messbaren *image-contribution* oder eben dem Aufbau von Reputation. Natürlich trägt auch die taktische Kommunikation oder die Marketingkommunikation zum Aufbau eines Unternehmensimages bei. Ob allerdings die Lancierung eines neuen Schokoriegels die übergeordnete Reputationskomponente bei *Nestlé* messbar verbessert, ist eher zu bezweifeln. Es gibt wenige Unternehmen, die es immer wieder schaffen, mit taktischer Kommunikation ihre übergeordnete Unternehmensreputation sehr stark zu prägen. Die legendären Produktpräsentationsveranstaltungen von *Apple*, die über das Web live in die ganze Welt ausgestrahlt werden, sind ein Beispiel dafür, welches aber eher als Ausnahme die Regel bestätigt. *Apple* hat es geschafft, ihre seltenen großen Produktankündigungen zu Strategischen Kommunikationsauftritten zu machen und ganz klare Signale über die Strategie des Unternehmens global abzusetzen, die nicht im kommunikativen Rauschen untergehen.

Schon *Samsung* dagegen, obwohl in vergleichbaren Märkten sehr erfolgreich tätig, gelingt dies nicht. *Samsung*-Produkte werden denn auch viel stärker über massive Marketinganstrengungen und preisliche Vorteile verkauft, während es *Apple* schafft, über eine einzigartige Unternehmensreputation mit fast religiösen Zügen von einer Fangemeinde für ihre Produkte einen Premium-Preis zu erhalten.

Apple ist ein gutes Beispiel, das zeigt, wie ein strategischer Kommunikationsansatz sehr direkt auch die Positionierung des Produktsortiments im Markt unterstützen kann. Während andere Konzerne oft viel rascher den Markt mit den neuesten technologischen Möglichkeiten fluten (und dies eben durch taktische Kommunikation begleiten), kann *Apple* zuwarten, setzt dann aber Trends, die weit über die Technologie hinausgehen und einer übergeordneten Strategie folgen. Technologiebasierte Anwendungen werden bei *Apple* nicht als bloße *Gadgets* genutzt, sondern in ein strategisches Umfeld eingebettet. Das erste iPhone diente zur Einführung einer Welt von Apps, iTunes veränderte die Art, Musik zu kaufen und zu hören, und das neueste iPhone 6 wurde nicht einfach als technologisch verbesserte Fortsetzung der bisherigen Reihe positioniert, sondern als zentrales Tool für eine neue Lebenswelt mit Bezahlfunktionen. Solange *Apple* es schafft, strategisch innovative Ansätze zu entwickeln, die Bedürfnisse auf Seiten der Konsumenten erst schaffen, funktioniert dieser Ansatz sehr erfolgreich.

Beispiele aus der Werbung zeigen, wie auch mit diesem Instrument entweder strategisch kommuniziert und eine Marke verankert werden kann (*Apple*) oder eben rein taktisch auf der Produktebene kommuniziert wird, ohne strategischen Beitrag zu einer langfristigen, nachhaltigen Verankerung einer Unternehmung über den Aufbau einer produktunabhängigen Marke: Schon von Beginn weg hat *Apple* nicht auf Produkte fokussiert, sondern durch Strategische Kommunikation den Sinn und Wert des Unternehmens aufgezeigt. Der Apple II, einer der allerersten Personal Computer aus den Anfängen des Unternehmens, wurde 1977 erstmals beworben. Nicht mit Produktfotos (auch), sondern vor allem durch Anzeigen mit einem Apfel und dem schon philosophischen Slogan: „Simplicity is the ultimate sophistication – Introducing Apple II, the personal computer“³⁷. Schon damals hat *Apple* als unbekanntes Unternehmen nicht auf taktische Kommunikation, sondern auf die Verankerung von Sinn gesetzt. Diese Art von Strategischer Kommunikation wird bis heute konsequent

37 Vgl. Computer History Museum (2015). Online unter: <http://www.computerhistory.org/collections/catalog/102637933>; zuletzt abgerufen am 29.09.2015.

fortgesetzt. Auch die revolutionäre Veränderung des Musikhörens durch den iPod wurde immer in strategischer Art und Weise kommuniziert und nicht einfach als ultramodernes technologisches Produkt. Die iPod's wurden lange Zeit durch Anzeigen ohne Worte mit hohem künstlerischen Anspruch beworben³⁸. *Think different* als Claim hat *Apple* über Jahrzehnte beibehalten. Er wurde zuerst mit dem Apfel-Logo in Regenbogenfarben verwendet.³⁹ Selbst als das Corporate Branding verändert wurde, blieb diese strategische Ansage und unterstrich das Konzerncredo. Der Claim wurde dann mit dem neuen weißen Apfel auf schwarzem Grund weiterverwendet.⁴⁰ Dagegen sind Unternehmen wie *Samsung* sehr stark auf ihre Produkte und Produktneuheiten fokussiert. *Samsung* schafft es damit nicht, eine strategische Botschaft zu verkünden, sondern muss sich ständig durch Preis, Neuheiten und Aktionen differenzieren und wird sich damit nie als Premium-Marke etablieren können.⁴¹

Das Fazit: Obwohl *Samsung* einen viel höheren Marktanteil hat und mehr als doppelt so viel Umsatz generiert wie *Apple*, verdiente *Apple* bisher immer viel mehr als *Samsung* (im Durchschnitt verdiente *Apple* doppelt soviel wie *Samsung*). Und vor allem der Unternehmens- und der Markenwert spiegelt die strategische Stärke von *Apple* gegenüber *Samsung*. Die *Börsenkapitalisierung (Market Capitalization)* von *Apple* betrug im Februar 2016 534 Mrd. US-\$, während sich diejenige von *Samsung (Electronics)* zur gleichen Zeit mit 130 Mrd. US-\$ auf weniger als ein Viertel von *Apple* belief. Ähnliches gilt für den *Markenwert*: So betrug dieser im Jahr 2012 bei *Apple*: 182,95 Mrd. US-\$ und machte *Apple* damit zur wertvollsten Marke des Jahres, während *Samsung* mit 14,56 Mrd. US-\$ lediglich Rang 55 belegte.

Aber auch in anderen Bereichen lohnt es sich für Unternehmen und Organisationen, einen strategischen Kommunikationsansatz zu entwickeln. Er hilft, sich zu fokussieren und klare Botschaften abzusetzen, die auch

38 Vgl. Mass Communication (2015). Online unter: <http://bumasscommssummer.Blogspot.ch/2011/07/ipod-ad-wordless-argument.html>; zuletzt abgerufen am 29.09.2015.

39 Vgl.: Scenic Reflections (2015). Online unter: http://www.scenicreflections.com/download/408748/Think_Different_-_Old_Apple_Logo_Wallpaper/; zuletzt abgerufen am 29.09.2015.

40 Vgl. Deviant Art (2015). Online unter: <http://dakirby309.deviantart.com/art/Apple-Think-Different-Wallpapers-271035918>; zuletzt abgerufen am 29.09.2015.

41 Vgl. die Werbebeispiele unter: <http://www.reallygoodadv.com/advertising/print/samsung-galaxy-ad-rips-on-att/> oder: <http://www.adarchivebd.com/2013/09/samsung-notebook.html>; zuletzt abgerufen am 29.09.2015.

über den Tag oder das Produkt hinaus Sinn machen. *Das macht Sinn* ist eben mehr als *Dieses Produkt ist besonders günstig oder hat den allerneuesten Chip drin*. Sinn in die Kommunikation zu bringen, schafft nur ein strategischer Ansatz. Konsumenten, Aktionäre, Investoren, gegenwärtige und zukünftige Mitarbeiter und weitere Anspruchsgruppen suchen immer mehr den Sinn, den größeren Zusammenhang hinter den kommerziellen Angeboten und Dienstleistungen. Sinn braucht jedoch klare Signale, die sich im immer weiter anschwellenden Rauschen der Informationsflut durchsetzen. Deshalb lohnt es sich, die Anstrengung auf sich zu nehmen und sich eine Strategie zu überlegen, die ein solides Fundament oder ein erkennbares Gerüst für die Kommunikation bilden kann und auf die alle täglichen Kommunikationsanstrengungen eines Unternehmens sich abstützen und beziehen können.

Definition Strategischer Kommunikation im Unternehmen

Es gibt verschiedenste Versuche, Strategische Kommunikation zu definieren. An dieser Stelle sei die folgende Definition verwendet: „Strategische Kommunikation wird hier als das Bestreben eines Unternehmens bezeichnet, seine gesamten kommunikativen Maßnahmen einer geplanten, koordinierten und exakt strukturierten Vorgehensweise im Hinblick auf strategische Ziele zu unterwerfen“ (Oestreicher 2010: 11). Strategische Kommunikation hat dabei zum Ziel, die Reputation eines Unternehmens (oft wird auch verkürzt vom *Image* gesprochen) in all seinen Belangen und gegenüber allen seinen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) zu verbessern und zu erhalten.⁴²

Reputation kann dabei in der Terminologie Pierre Bourdieus auch als symbolisches Kapital verstanden werden, also als eine soziale Ressource, die auf kollektiver Anerkennung des ökonomischen, kulturellen und sozialen Kapitals des Reputationsträgers basiert und diesen mit gesellschaftlicher Legitimität sowie diskursiver Definitionsmacht ausstattet (Bourdieu 1982). Bei Unternehmen zählt Reputation zum immateriellen Vermögen und ist Bestandteil des Firmenwertes wie beispielsweise auch Patente und Markenrechte (vgl. Hall 1992). Einer Umfrage unter Führungskräften zufolge gilt Reputation inzwischen als wichtigstes immaterielles Gut, das

42 So wird Jeff Bezos, dem Gründer und CEO von Amazon folgendes Zitat zugeschrieben: „*Reputation is what people say about you once you've left the room.*“

dazu geeignet ist, zukünftig entscheidende Wettbewerbsvorteile zu schaffen (Hall 1992).

Nach Burkhardt (2008) ist die Unternehmensreputation die Gesamtheit dessen, wie ein Unternehmen von seinen Interessengruppen wahrgenommen wird. Sie ist ein Extrakt verschiedener individueller Erfahrungen aus der Vergangenheit, Anforderungen und kognitiver Einstellungen, die es Menschen ermöglicht, das zukünftige Verhalten eines Unternehmens und dessen Auswirkung auf ihre Bedürfnisse zu antizipieren. Aus diesem Grund ist Reputation stark abhängig vom sozio-kulturellen Umfeld. Eine positive Reputation wird charakterisiert von Dimensionen wie Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit, Vertrauenswürdigkeit und Verantwortung. Demzufolge umfasst Reputationsmanagement die Gesamtheit aller systematischen Unternehmensaktivitäten, die dem Aufbau, der Erhaltung und Verbesserung einer positiven Unternehmensreputation dienen. Ziel ist es, damit den Unternehmenswert dauerhaft zu steigern. Reputationsmanagement ist eine Verpflichtung zu einer verantwortungsvollen dialogischen Kommunikation mit allen Interessengruppen und reflektiert die Unternehmenskultur. Die Hauptzielsetzung aller Strategischen Kommunikation ist die Aufrechterhaltung von Vertrauen in die Organisation, was letztlich die Reputation der Organisation sichern soll. Reputation, der gute Ruf, ist latent jedoch immer gefährdet.⁴³

Die Handlungsfelder und Instrumente strategischer Unternehmenskommunikation

Strategische Kommunikation bedingt eine sehr genaue Auseinandersetzung mit relevanten Handlungsfeldern einerseits und eine klare Priorisierung von Kommunikationsinstrumenten andererseits. Nur Strategische Kommunikation ist in der Lage, in den relevanten Handlungsfeldern die nötigen Signale zu setzen, die das Unternehmen von vergleichbaren Mitbewerbern unterscheidet und den nötigen Support generieren kann. Das zu tun, was alle tun können, genügt hier nicht mehr. Die zentralen Handlungsfelder Strategischer Kommunikation sind:

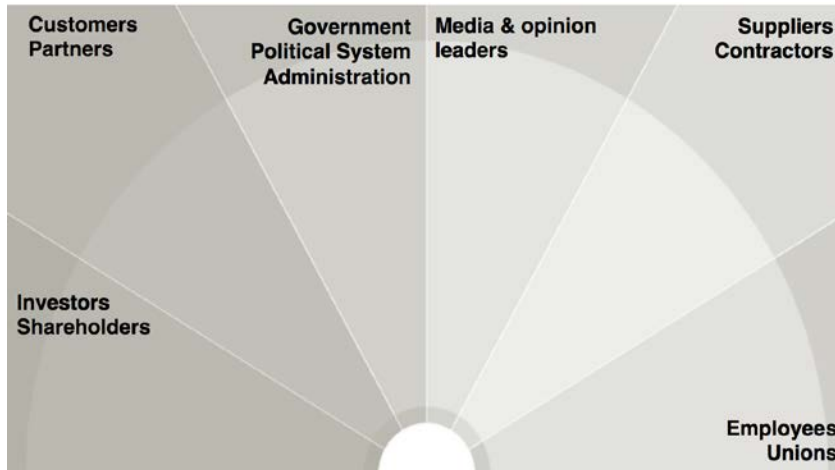
43 Vgl. zur theoretischen Diskussion des Reputationsbegriffs Leifeld (2012), Neujahr (2012) und Eisenegger/Imhof (2009).

- Investoren, Aktionäre,
 - denn diese wollen die mittel- bis langfristige Strategie des Unternehmens verstehen.
- Politik, Behörden, Regulierungsinstanzen,
 - denn diese sind unabdingbar für ideale Rahmenbedingungen für das Unternehmen.
- Kunden/Markt,
 - denn diese sind bereit, für eine nachvollziehbare und hochwertige Reputation ein Premium zu bezahlen.
- Spezifische Anspruchsgruppen (NGOs etc.),
 - denn diese können durch Widerstand und Legitimationsentzug die Reputation des Unternehmens massiv gefährden.
- Medien und Öffentlichkeit,
 - denn diese sind unverzichtbare Multiplikatoren, die durch Skandalisierung und Empörungsbewirtschaftung die Reputation des Unternehmens gefährden können.
- Mitarbeitende/Rekrutierungsmärkte,
 - denn diese arbeiten gerne und motiviert bei Unternehmen mit intakter Reputation, einer klaren, langfristigen Ausrichtung und einer nachvollziehbaren Kommunikation.
- Relevante Geschäftspartner/strategische Lieferanten,
 - denn diese sind für eine zuverlässige Umsetzung (Produktion, Qualität, Service) der Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens unabdingbar.

Diese Handlungsfelder sind im Rahmen Strategischer Kommunikation einzubeziehen. Je nach Unternehmen und Situation bedeutet dies angepasste Botschaften und Ansprechweisen für diese Handlungsfelder. Als sehr wertvoll und unabdingbar hat sich dabei die Entwicklung einer Stakeholder-Map erwiesen, auf der die für das jeweilige Unternehmen relevanten Stakeholder im Detail erfasst werden können. Für jede Stakeholder-Gruppe werden dann die relevanten Botschaften und das erforderliche Maßnahmenpaket definiert, um diese Stakeholder strategisch richtig anzusprechen. Dieses Instrument für die Entwicklung, Planung und Umsetzung eines strategischen Stakeholder-Managements ist entscheidend, denn wenn relevante Stakeholder nicht richtig und zeitgerecht im Rahmen der Strategischen Kommunikation angesprochen werden, drohen auch gut vorbereitete Kommunikationsanstrengungen zu scheitern. Dass eine solche Vorbereitung von stakeholderrelevanten Kommunikationsmaßnahmen

eine detaillierte Kommunikationsplanung verlangt, ist selbstverständlich und soll hier nicht weiter ausgeführt werden.

Abbildung 15: Beispiel einer Vorlage für eine Stakeholder-Map



Quelle: Eigene Darstellung, Hirzel.Neef.Schmid.Konsulenten.

Das Instrumentarium der Strategischen Kommunikation umfasst im Wesentlichen folgende Instrumentengruppen:

- Branding/CI/CD: Markenführung, Visual Identity, Corporate Design (CD), CI-Controlling;
- Unternehmens-PR (Corporate Public Relations): Unternehmens-Präsentation, Corporate Events; VIP-Relations;
- Strategische Werbung (Corporate Advertising): Dachkampagne; Image-Werbung; Brand-Positionierung;
- Sponsoring (strategisch): Sponsoring-Grundinvestitionen; Sponsoring-Führung; konzernweites Sponsoring;
- Interne Kommunikation: konzernweite Mitarbeiterinformation; konzernweite Mitarbeiter-Weisungen; Verständnis für und Positionierung des Managements (Relationship Development); Motivations- und Informationskampagnen;
- Medienarbeit (national/international): Medienbeziehungen, -dokumentation; -reisen; -anlässe, -konferenzen;
- Public Affairs: Relationship Development; Opinion-Leaders-(OL-)Relations; OL-Anlässe; Opinion-Leader-Datenbank; poli-

tische Stellungnahmen; Political Monitoring; Political Briefing Papers; Lobbying; und

- Investor Relations (IR): IR-Anlässe, -Präsentationen, -Road-Shows, -Dokumentation; Geschäftsbericht; Aktionärsinformation; Börsenbeziehungen; Analystenpräsentationen und Pflege von Analystenbeziehungen.

Der Einsatz dieser Instrumente erfordert eine genaue Planung im Rahmen der Strategischen Kommunikation.

Verantwortlichkeiten und Rollen in der Strategischen Kommunikation

Strategische Kommunikation ist letztlich Sache der obersten Führung und darf nicht den Kommunikationsverantwortlichen alleine überlassen werden. Steve Jobs, Gründer und Spiritus Rector von *Apple*, hat dies sehr genau erkannt, aber auch Unternehmensführer anderer Großkonzerne sind davon überzeugt, dass sie die Unternehmenskommunikation nicht einfach den Marketingstrategen oder Corporate-Communications-Abteilungen überlassen können. „Wichtige Firmenbotschaften können am besten durch den ersten Mann kommuniziert werden. Dieser muss heutzutage auch Kommunikator sein, muss die Ideen der Firma allgemeinverständlich erklären können“, meint zum Beispiel Helmut Maucher, langjähriger CEO und Verwaltungsratspräsident von *Nestlé* (Maucher 2001). Die Kernelemente der Strategischen Kommunikationsführung müssen in der obersten Geschäftsleitung definiert werden, abgeleitet aus der Unternehmensstrategie, die zumindest in der Schweiz vom Verwaltungsrat verantwortet wird. Wenn also die oberste Geschäftsleitung, z.B. die Mitglieder einer Konzernleitung, sich mit der Strategischen Kommunikation auseinandersetzt und die Leitplanken definiert, dann ist es weniger wahrscheinlich, dass dann in Kommunikations- und Marketingabteilungen die taktische Kommunikation und taktische Kommunikationsinstrumente plötzlich den Gesamtauftritt des Unternehmens, dessen Sprache, dessen Erscheinung usw. mehr zufällig als geplant bestimmen und eine strategisch orientierte Positionierung nach innen und außen verunmöglichen.

Vertrauen aufbauen mit den Mitteln Strategischer Kommunikation – *Trust Bank*-Konzept

„You can fool all the people some time, you can even fool some people all the time, but you can't fool all the people all the time“ attributed to Abraham Lincoln (Zit.n. McClure 1904, 184).

Strategische Kommunikation dient in erster Linie dazu, Vertrauen und Glaubwürdigkeit für das Unternehmen bzw. die Führungspersonlichkeiten eines Unternehmens aufzubauen und zu erhalten. Das Fast-Food-Unternehmen *McDonald's* hat dazu ein *Trust Bank*-Konzept entwickelt, das alle Anstrengungen des Unternehmens im gesellschaftlich-politischen Umfeld unter das Motto stellte, dass nur glaubwürdige und absolut vertrauensfördernde Maßnahmen langfristige Wirkung und Akzeptanz in der Öffentlichkeit erzielen würden. Das feierliche öffentliche Überreichen von Checks an Vertreter von Gemeindebörden oder sozialen Institutionen gehörte definitiv nicht dazu, weil dies kein wirkliches Engagement des Unternehmens erfordert. Dagegen galten der von einer *McDonald's*-Crew in der Freizeit geleistete Aufbau eines Spielplatzes in der Umgebung oder die in Fronarbeit geleisteten Malerarbeiten für eine Kinderkrippe als geeignet, eben Vertrauen in einer virtuellen *Bank* anzuhäufen. Die *Bank* dürfte hier in den Köpfen der Menschen existieren, die in der Umgebung des Unternehmens wohnen oder arbeiten.

Das *Trust Bank*-Konzept von *McDonald's* hat sich mindestens in einer Situation als beispielhaft erwiesen und einen gewaltigen Nutzen erbracht. Die Geschichte beginnt nach den gewalttätigen Unruhen in Los Angeles 1992 im Anschluss an die Veröffentlichung eines Videos, das weiße Polizisten zeigte, wie sie den Afroamerikaner Rodney King brutal zusammenschlugen. Wütende Einwohnerinnen und Einwohner, vermischt mit plünderndem Pöbel, haben daraufhin einen ganzen Stadtteil von Los Angeles buchstäblich verwüstet. Die Ausschreitungen begannen am 29. April 1992, als die vier Polizisten, die der Misshandlung von Rodney King beschuldigt worden waren, von einem Gericht freigesprochen wurden. Die daraus vor allem in der afroamerikanischen Bevölkerungsgruppe resultierende Empörung löste in Teilen von Los Angeles für einige Tage einen Gewaltausbruch mit bürgerkriegsähnlichen Zuständen aus. Am Ende waren 53 Todesfälle zu beklagen, mehrere Tausend Menschen wurden verletzt, und es entstanden Sachschäden in Höhe von etwa 1 Mrd. US-\$. Aber kein einziges der fünf *McDonald's*-Restaurants wurde auch nur angerührt. Während die Filialen aller anderen Fast-Food-Ketten wie *Pizza Hut*, *Wendy's*, *Denny's*, *Taco Bell* und *Burger King* vollständig niedergebrannt und

zerstört wurden, standen die Menschen vor den *McDonald's*-Filialen Schlange. „When the smoke cleared after the mobs burned through South Central Los Angeles in April, hundreds of businesses, many of them black owned, had been destroyed. Yet not a single *McDonald's* restaurant had been torched“ (Reingold 1992).

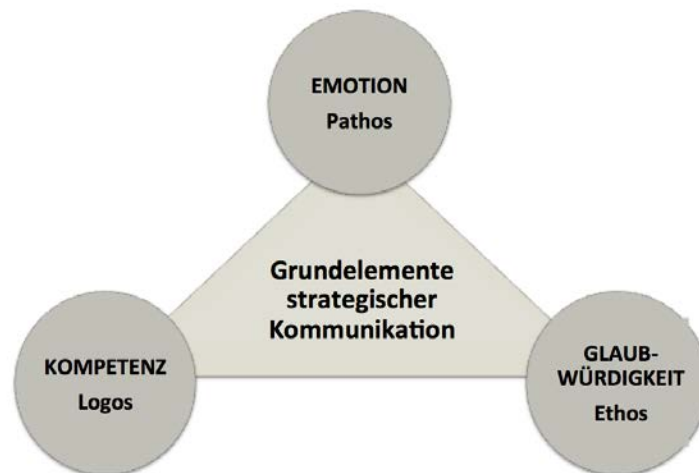
Chuck Ebeling, Direktor Corporate Communications von *McDonald's* in den 1980er und 1990er Jahren, erinnert sich in einem Blogbeitrag (Ebeling 2012) an diese Zeit. Soziologen der Universität Stanford gingen der Frage nach, warum das *Trust Bank*-Konzept von *McDonald's* funktioniert hat. Als sie die Menschen fragten, warum *McDonald's* von den Verwüstungen verschont wurde, erwähnten alle Dinge wie *Die gehören zu uns* (*They are one of us*) und *Die schauen eben auch zu uns* (*They're looking after us*). Als sie weiter nachfragten, erhielten die Wissenschaftler Antworten, die zeigten, wie die lokalen *McDonald's*-Manager dieses Vertrauen aufgebaut hatten. Sie schenkten Jugendlichen z.B. Basketbälle, aber sie spielten auch mit ihnen. Sie gaben großzügig alten und verwehrten Menschen auch mal einen Kaffee oder kostenloses Essen. Manager und Angestellte der lokalen *McDonald's*-Restaurants haben zudem immer Hand angelegt, wenn Bedarf bestand, zum Beispiel bei der Instandsetzung eines Spielplatzes oder eines Kindergartens. Dagegen hatten ihre Konkurrenten im Quartier nicht etwa weniger ausgegeben für ihre *community relations*. Sie hatten in traditioneller PR-Manier im Rahmen ihrer Corporate-Social-Responsibility-Programme (CSR) Checks überreicht und stolz in der Lokalzeitung damit brilliert. Das hatte jedoch offensichtlich keine nachhaltige vertrauensbildende Wirkung.

Strategische Kommunikation ist immer vertrauensbildend und glaubwürdig und wirkt damit nachhaltig. Das unterscheidet sie von noch so gut gemeinten PR- oder Sponsoring-Aktionen oder eben nicht strategisch gedachten CSR-Programmen (eine umfassende Übersicht über CSR-Kommunikations-Strategien bietet Schiefelbein 2013), die in vielen Unternehmen natürlich einfacher zu handhaben und mit Geld zu bewältigen sind. „It's the battle for the heart and mind of the consumer“, wie es Chuck Ebeling (2012) ausdrückt.

Wenn Unternehmen versprechen, dass sie für die Gesellschaft da sind und etwas Positives in der Gesellschaft bewirken wollen, dann müssen sie auch den Beweis dafür erbringen. „Trust is built by consistently delivering on your promises“ (IPSOS 2011: 5). Und das kann letztlich nur durch einen strategisch verstandenen Kommunikationsansatz erreicht werden. Zentral ist dabei die Überzeugung, dass Vertrauen nicht beworben, sondern nur erworben werden kann. Dazu hat Röglin (1990: 29) die entschei-

dende Frage gestellt: „Verdient Vertrauen, wer um Vertrauen wirbt?“ Vertrauen zu erwerben, ist eine ganzheitliche Aufgabe des Unternehmens. Das braucht manchmal etwas Zeit, vor allem aber braucht es konkrete, für die Anspruchsgruppen spürbare Maßnahmen, konkrete und symbolische Handlungen und eine Führungscrew, die durch ihr Handeln Vertrauen erwerben kann. Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit (*Ethos*) sind also ein unabdingbarer Eckpunkt von Strategischer Kommunikation. Weitere Eckpunkte sind, wenn man die vom griechischen Philosophen Aristoteles definierte Aufschlüsselung erfolgreicher Kommunikation hier zunimmt: Logos, also der ständige Beweis der Kompetenz des Unternehmens, seiner Mitarbeitenden und seiner Produkte (Technologie), sowie Pathos, was für den emotionalen Teil der Kommunikation steht, ohne den es eben nicht gelingt, Herz und Seele der Menschen anzusprechen und zu gewinnen.

Abbildung 16: Grundelemente der Strategischen Kommunikation



Quelle: Eigene Darstellung, Hirzel.Neef.Schmid.Konsulenten.

Das Kommunikations-Audit als Assessment und Handlungsansatz

Ein Unternehmen, das sich darüber klar werden will, ob im eigenen Haus die Kommunikationsanstrengungen wirklich strategisch aufgesetzt und verankert sind, kann dies mittels eines Kommunikations-Audits herausfinden. Das Kommunikations-Audit ist ein standardisierter Prozess zur Erue-

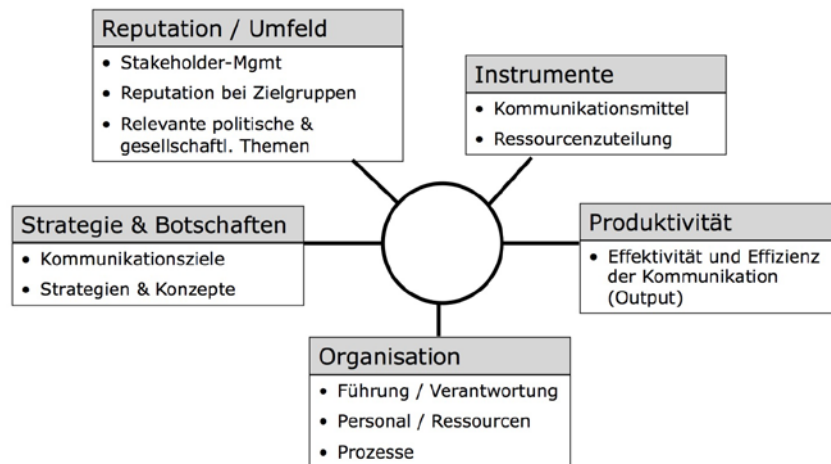
rung von Stärken und Schwächen bezüglich der Strategischen Kommunikation eines Unternehmens bzw. einer Organisation. Es untersucht die Reputation und die Kommunikationswirkung eines Unternehmens im Zusammenhang mit allen relevanten Beurteilungskriterien für kommunikatives Handeln. Es beurteilt sowohl die Kommunikationsabläufe und -instrumente als auch die Kommunikationswirkungen im Vergleich zu den strategischen Zielen der Institution. Das Kommunikations-Audit ist ein hervorragendes Instrument, um die eigene Kommunikation ganzheitlich auf ihre strategische Aufstellung zu untersuchen und die integralen Kommunikationsanstrengungen des Unternehmens zu optimieren. Kommunikation optimieren heißt dabei, mit vernünftigen, angemessenen Ressourcen das Machbare wirkungsvoll (Effektivität) und rationell (Effizienz) zu tun.

Definitivisch zusammengefasst ist ein Kommunikations-Audit eine Analyse der Reputationswirkung und bietet die Voraussetzungen für die Optimierung der Kommunikationsprozesse sowie der Kommunikationswirkung einer Organisation aufgrund interner und externer Evaluation. Dabei werden sowohl die Kommunikationsziele, -bedürfnisse, -prozesse, -praktiken und -fähigkeiten einer Organisation kritisch beleuchtet als auch Maßnahmen zur Verbesserung von Effizienz und Effektivität (Wirkung) vorgeschlagen. Die Zielsetzungen des Kommunikations-Audits sind:

- positive Reputationswirkung
- wirkungsvolle, strategisch ausgerichtete, ziel- und zielgruppenorientierte Kommunikation nach innen und außen
 - konzeptgestützte Strategische Kommunikation mit einer klaren Botschaftenstruktur und -hierarchie
- effiziente Organisation der Kommunikationsprozesse
 - klare Führungsinstrumente und Verantwortlichkeiten
 - Kommunikationssupport durch motivierte Fachleute
- prioritätenorientierte Ressourcenallokation
- integrierte und abgestimmte Kommunikation in der Gesamtorganisation und
- Stärkung von Reputation und Image.

Die in Abbildung 17 aufgeführten Handlungsfelder werden im Kommunikations-Audit untersucht und systematisch bewertet und es werden Optimierungsmöglichkeiten aufgezeigt.

Abbildung 17: Handlungsfelder des Strategischen Kommunikations-Audits



Quelle: Eigene Darstellung, Hirzel.Neef.Schmid.Konsulenten.

Das Kommunikations-Audit zeichnet sich durch drei zentrale Schritte aus, die nachstehend erläutert werden.

(1) Ablauf eines Kommunikations-Audits

(a) Audit-Design

- Identifikation von allfälligen Reputationsproblemen
- Erhebung von Bedürfnissen und Erwartungen
- Abgrenzungen
- Definition des Vorgehens, inkl. Zeitplanung
- Definition des Fragerasters für die externe Reputationsmessung (Befragung)

(b) Datenerhebung

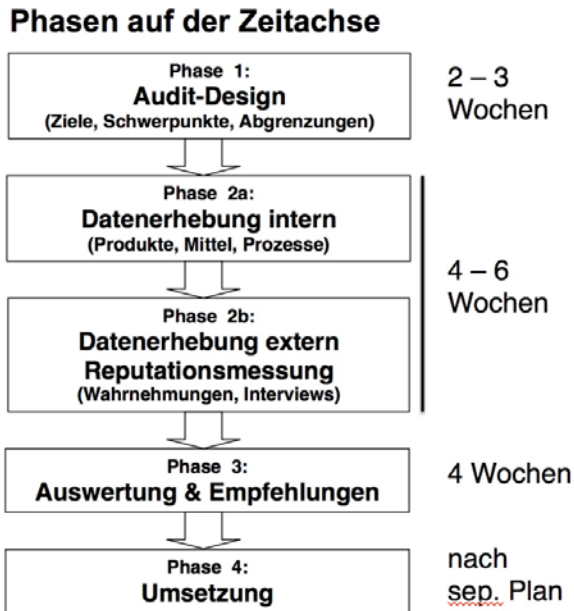
- intern
 - Interviews mit Verantwortlichen bzw. ausgewählten Funktionsträgern
 - Sammlung, Sichtung und Beurteilung von Kommunikationsmaterialien bzw. -produkten und -mitteln
 - Botschaften und Issues (Issue-Portfolio)
 - Assessment der Prozesse (bzw. Sichtung der erhobenen Prozesse).

- extern
 - Reputations-Messung: Interviews mit ausgewählten Opinion Leaders aus
 - den Zielgruppen der Institution (Eruierung der Wahrnehmungen)
 - den Nutzer von Kommunikationsdienstleistungen (Medien, Kunden, Politik, Partner usw.)
- (c) Auswertung und Empfehlungen
- Audit-Report mit Folgerungen und Maßnahmenplan.

(2) Das Resultat eines Kommunikations-Audits wird im Audit-Report zusammengetragen, der Empfehlungen und einen Maßnahmenplan zur Optimierung der Reputation enthält:

- Erfassung und Evaluation der Strategie und Konzeption der Unternehmenskommunikation des untersuchten Unternehmens
- Reputationscheck: kritische Wahrnehmungen durch die Zielgruppen
- Stärken/Schwächen in der Kommunikation bezüglich der eingesetzten Inhalte und Instrumente
- Assessment der Wirkung der eigenen Kernbotschaften (so vorhanden) bzw. Vorschlag zur Entwicklung der Kernbotschaften
- Empfehlungen bezüglich Führung und Organisation des Kommunikationsmanagements, der eingesetzten Instrumente, der Effizienz und des Controllings der Kommunikation
- Empfehlungen zum Ressourcenallokationsprozess und zu den eingesetzten Ressourcen (im Vergleich zu Benchmark-Unternehmen)
- Empfehlungen zu einem Maßnahmenplan für die Optimierung der Strategischen Kommunikation.

Abbildung 18: Phasen auf der Zeitachse



Quelle: Eigene Darstellung, Hirzel.Neef.Schmid.Konsulenten.

Auf der Zeitachse sind für ein umfassendes Audit drei bis vier Monate bis und mit Auswertung und Empfehlungen einzurechnen. Die Umsetzung der vorgeschlagenen Optimierungsmöglichkeiten ist je nach Resultat und Wünschen des Unternehmens sehr unterschiedlich.

Fazit

Das Fazit ist einfach: In der heutigen Gesellschaft mit einer exponentiell wachsenden Informationsüberflutung braucht es klare Signale, wenn ein Unternehmen oder eine Organisation sich überhaupt noch Aufmerksamkeit, Wahrnehmung, Positionierung und Reputation sichern will. Das Informationsrauschen zwingt mehr denn je zu Überlegungen, wie Kommunikation strategisch angelegt werden kann, damit sie noch einen Impact erzielt. Strategisch kann da durchaus auch heißen: Weniger ist mehr oder *reduce to the max*. Statistisch gesehen hinterließ 2007 jeder Erdenbewohner einen *digitalen Fußabdruck* mit einer Kapazität von 45 Gigabyte im

Informationsuniversum. Einfach nur immer mehr zu kommunizieren, kann hier keine Lösung sein. Aber präziser, genauer und zielgerichteter zu kommunizieren und Menschen mit Botschaften auch emotional zu erreichen, ist die Kunst strategisch angedachter Kommunikation. Diese muss von den Führungsverantwortlichen in den Organisationen und Unternehmen verlangt, geführt und umgesetzt werden. Delegation an Marketingtruppen ist der falsche Weg. Kommunikation ist Chefsache, das ist einfacher gesagt als getan. Aber wo, wenn nicht bei den Chefs, kann die inhärente Verbindung der Strategie des Unternehmens mit der Kommunikationsstrategie deutlich gemacht und sichergestellt werden?

Literaturverzeichnis

- Bourdieu, Pierre (1982): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt a. Main: Suhrkamp.
- Burkhardt, Robert (2008): Reputation Management in Small and Medium-Sized Enterprises. Analysis and Evaluation of the Use of Reputation Management. A Survey of Small and Medium-Sized Enterprises in Germany. Hamburg: Diplomica.
- COMPASS, Institut für Kommunikations-Controlling OG. Online unter <http://www.compass.at/kommunikation-controlling/funktionen.html>, Innsbruck, 2014.
- Ebeling, Chuck (2012): *Rodney King Death Today Reminds of a Positive Lesson From LA Riots*, 17.06.2012. Online unter: <https://applewoody.wordpress.com/2012/06/17/rodney-king-death-today-reminds-of-a-positive-lesson-from-la-riots>; zuletzt abgerufen am 19. 11.2015.
- Eisenegger, Mark/Imhof, Kurt (2009): Funktionale, soziale und expressive Reputation – Grundzüge einer Reputationstheorie. In: Röttger, Ulrike (Hg.), *Theorien der Public Relations*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 243–264.
- Graf, Daniel [Agentur Feinheit, Zürich] (2012): *Wie ich einen Shitstorm starte. 10 Tipps aus der Praxis*. Online unter: <http://www.feinheit.ch/media/medialibrary/2012/06/shitstorm-grafik.pdf>; zuletzt abgerufen am 15.09.2012.
- Hall, Richard (1992): The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 13: 2, 135–144.
- Ipsos Global Reputation Centre: „Your Stakeholders and Your Reputation“, Point of view in www.ipsos.com, Paris, 22.06.2011.
- Kelly McClure, Alexander (1904): *Abe Lincoln's Yarns and Stories*.
- Leifeld, Christopher (2012). Nachhaltiges Wirtschaften und Reputation von Unternehmen: Wirkungszusammenhänge in Theorie und Praxis. Ludwigshafen am Rhein: Grin.
- Maucher, Helmut (2001): Ich möchte nicht, dass Nestlé eine Société Anonyme ist. *Persönlich – Das Wirtschaftsmagazin für Kommunikation*. Online unter: <http://stage.persoendlich.1st.ch/news/marketing/ich-m%C3%B6chte-nicht-dass-nestl%C3%A9-eine-soci%C3%A9t%C3%A9-anonyme-ist-236103#.Vk3IN98vcXo>; zuletzt abgerufen am 19.11. 2015.
- Neujahr, Elke (2012): *Wer die Reputation hat, hat die Zukunft: Reputationsmanagement in Unternehmen*. Frankfurt a. Main: Peter Lang.
- Niederberger, Walter (2011): Im Selbstbedienungsladen der US-Wirtschaft. *Tages-Anzeiger*, 07.04.2011.
- Oestreicher, Klaus (2010): Strategische Kommunikation und Stakeholdermanagement: Struktur, Implementierung, Erfolgsfaktoren. Hoboken: Wiley.

- Reingold, Edwin M. (1992): America's Hamburger Helper. *Time Magazine*, 29.06.1992.
- Röglin, Hans Christian (1990): „Verdient Vertrauen, wer um Vertrauen wirbt?“ *pr-magazin*, 21: 8, 29–32.
- Schiefelbein, Korinna (2012): *Using the Right CSR Communication Strategy: The Impact on Consumer Attitude and Behavior* (Communication Studies MSc 60713): Enschede: University of Twente.
- Schmid, Victor (2013): Krisenmanagement beginnt im Aufsichtsrat. In: Thießen, Ansgar (Hg.), *Handbuch Krisenmanagement*. Wiesbaden: Springer VS, 269–289.
- Schmid, Victor/Reber, Dominique (2012): Die Reputation als vernachlässigte Aufgabe des Verwaltungsrats. *Neue Zürcher Zeitung*, 28.06.2012.