

Die Unternehmenskommunikation wirtschaftlich gestalten

Von Fridolin Dietrich, Dietrich ID GmbH, München

Schlechte Nachrichten wo man auch hinschaut. „Die wenigsten Neuzulassungen seit der Wiedervereinigung“ prognostiziert der Verband der Automobilindustrie (VDA) für 2009. Bei den Zulieferfirmen sind bis zu 20 000 Jobs bedroht. Nicht zuletzt wird auch an den Kommunikationsetats der Unternehmen gespart werden, die Werbebranche rechnet mit einem Rückgang der Werbeausgaben für 2009, besonders wegen den betroffenen Branchen Automobil und Banken. Also den Kopf in den Sand stecken, sparen und hoffen, dass die Konjunktur bald wieder anspringt?

Was wäre, wenn alle Beteiligten die Zeit dazu nützen, die Unternehmenskommunikation auf Wirtschaftlichkeit zu überprüfen? Ein Blick auf die typische Situation unzähliger Unternehmen hilft weiter. Weitgehend branchen- und größenunabhängig ergibt eine Analyse des IST-Zustandes mit fast bestürzender Übereinstimmung folgende Mängel:

- ▶ Keine klare Kompetenzformulierung gegenüber dem Markt
- ▶ In der Führungsspitze stark divergierende Meinungen über Ziele und Methoden der Strategie
- ▶ Nervenzehrendes Kompetenzgerangel im Management
- ▶ Aufgrund permanenter Aktionshektik verunsicherte Mitarbeiter
- ▶ Aufgrund fehlender Konstanz in den Erfolgen zunehmende Frustration
- ▶ Uneinheitliche, verwirrende und in ihrem ständigen Wechsel eindeutig strategielose Unternehmensprofilierung
- ▶ Kunden, die den Unternehmensertrag durch progressives Konditionsgerangel laufend schmälern
- ▶ Eine Ertragssituation, die deutlich schlechter ist als es die langfristige Existenzsicherung erfordert.

Die Schwerpunkte mögen im Einzelfall unterschiedlich sein, den Unternehmen gemeinsam ist aber der prinzipiell ungeeignete Versuch, durch

punktuellen Maßnahmen quantitativer Art, qualitative Veränderungen zu erzielen.

Ungeeignete Maßnahmen

Zum Beispiel durch Erhöhung der Rabatte, Verstärkung der direkten Kundenansprache, Einsparung der Werbung, Wechsel der Agentur, Verstärkung der Aktionen, Verstärkung der Mitarbeiterschulung, verbesserte Adressenauswertung, usw.

Die Praxis zeigt, dass die Maßnahmen zwar punktuellen Erfolge erzielen, dass sich die Gesamtsituation der Unternehmen jedoch lediglich im Rahmen der jeweiligen Branchenentwicklung verändert.

Die eigentliche Aufgabe aber lautet: Durch Optimierung des Einsatzes aller zur Verfügung stehenden Mittel mehr zu erreichen als der Branchendurchschnitt. Nur hier liegt die „Sicherheitsgarantie“ einer ganzheitlich durchdachten Unternehmenskommunikation.

Eine integrierte Unternehmenskommunikation (sofern sie diesen Namen verdienen soll) ist daher immer auch vor allem eine strategisch ausgerichtete Kommunikation und geht daher niemals von einzelnen punktuellen Maßnahmen und Verbesserungen aus.

Nur ein erfolgreiches Konzept ist lange erprobt

Ein seit vielen Jahren erfolgreiches und vor allem bewährtes Konzept, um diese Verbesserungen zu erreichen, ist der Corporate Identity Prozess. Er verfolgt einen Generalplan, der alle kompetenzbestimmenden und marktbeeinflussenden Aktivitäten eines Unternehmens unter qualitativen Gesichtspunkten analysiert, optimiert und aufeinander abstimmt.

Eine konsequent entwickelte Corporate Identity Strategie gibt schlüssige Antworten auf die Fragen:

- ▶ Wie lautet die Kompetenz?
- ▶ Welche Funktionsschwerpunkte innerhalb des Unternehmens erfordert diese Kompetenz?
- ▶ Welche Produkte dienen der Kompetenzprofilierung?
- ▶ Welche Innovationen dienen der Kompetenzprofilierung?
- ▶ Welches Ausstattungsdesign ist im Rahmen der formulierten Kompetenz richtig (Produktdesign, Verpackungsdesign, Architektur, Möblierung, Messe- und Ausstellungsdesign)?
- ▶ Welche Informations- und Kommunikationsbausteine sind für eine optimierte Leistungsdokumentation erforderlich und welche Stilmittel der Gestaltung sind im Rahmen der Interessenserzeugung, Interessens-

vertiefung, der Entwicklung von Entscheidungs- und Gesprächshilfen zu entwickeln und konsequent anzuwenden?

- ▶ Welche Aussagen und Darstellungen sind im Rahmen der werblichen Aktivitäten sinnvoll?
- ▶ Welche Personalakquisitions-, Informations-, Weiterbildungs- und Förderungsmaßnahmen sowie Unterlagen sind im Rahmen der formulierten Kompetenz erforderlich?

Schlüsselerlebnisse gestalten

Eigentliche Aufgabe eines Identitätsprogramms ist es also, einer einmal formulierten Kompetenzaussage die entsprechenden

- ▶ Schlüsselfunktionen
- ▶ Schlüsselaufgaben
- ▶ Schlüsselqualifikationen
- ▶ Schlüsselleistungen
- ▶ Schlüsselhandlungen
- ▶ Schlüsseldarstellungen
- ▶ und Schlüsselverhaltensweisen

konsequent so zuzuordnen, dass jede Begegnung mit dem Unternehmen fast wie selbstverständlich zu einem Schlüsselerlebnis mit dessen Kompetenz wird.

Da dieses Vorgehen sichert, dass das Unternehmen in seinem Können und in seinen Leistungen sowohl vom Markt begriffen als auch von den Mitarbeitern verstanden wird, liegt eine deutlich optimierte Wirtschaftlichkeit auf der Hand. ■

▶ **Der Autor**



Fridolin Dietrich

ist Inhaber der Beratungsagentur Dietrich ID, München. Er berät seit Jahren Unternehmen und Marken bei der internen und externen Profilierung. Ein Schwerpunkt liegt in der Entwicklung von strategischer Unternehmenskommunikation.