

Verständliche Kommunikation als Erfolgsfaktor

Wer richtig kommuniziert, erntet Vertrauen und erwirtschaftet Gewinn. Nur Unternehmen, die ihre Botschaften glaubwürdig übermitteln können, werden langfristig überleben.

Meisterhafte Kommunikation ist heute ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Sie sorgt für Klarheit dafür, dass jeder weiss, was er vom Unternehmen und seinen Mitarbeitern zu erwarten hat. Trotz aller Bestrebungen und der Erkenntnis, dass sich gute Kommunikation auszahlt, kommunizieren heute Unternehmen immer noch unkoordiniert, zufällig und wenig kohärent.

Als jüngstes Paradebeispiel dazu dient die Swiss. Sie kommunizierte die Redimensionierung ihrer Flotte widersprüchlich – und verlor in vielen Bereichen ihre Glaubwürdigkeit. Vorbei sind die Zeiten, in denen die SAir Group unter Führung von Beatrice Tschanz das Image der Fluglinie mit ihrer effizienten Kommunikation mitprägte, dem Konzern erst Millionenverluste ersparte und später Milliardenverluste bescherte.

Gute Kommunikation führt zu hoher Akzeptanz bei Kunden, Mitarbeitern und in der Öffentlichkeit – und erlaubt es sogar, einen temporären Unternehmens-GAU unbeschadet zu überstehen. Eine offene und damit glaubwürdige Informationspolitik sind Voraussetzungen dazu. Alle Botschaften eines Unternehmens, ob sprachliche oder nichtsprachliche, müssen zusammenpassen, die gleiche Zielrichtung und Diktion haben.

Eine scharfe Trennung der Kommunikation nach innen und aussen gibt es nicht mehr. Wer intern etwas kommuniziert, was nicht an die Öffentlichkeit dringen sollte, gibt sich einer Illusion hin. Denn: Interne Kommunikation ist gleichzeitig externe Kommunikation, jeder Mitarbeiter eines Unternehmens ist zugleich sein Botschafter.

Die Unternehmenskommunikation lässt sich heute in drei Ebenen gliedern: Marketing Communications, Corporate Communications und Public Affairs.

Marketingassistenten lernen es schon zu Beginn ihrer Ausbildung: Gutes Marketing ist die Grundlage für den Verkauf. Es ist zentraler Bestandteil jeder Markenpolitik. In den Marketing Communications setzten Unternehmen traditionell auch die meisten Mittel ein: Manpower und Geld für klassische Werbung mit Inseraten, TV- und Radio-Spots, Plakaten und Prospekten. Geführt werden die Marketing-Abteilungen meist von den Marketingleitern der einzelnen Produkte-Einheiten. Sie verfügen oft über eigenständige Budgets für Aktionen zur Promotion ihre Produkte. Der Einfluss der Marketing-Leiter beschränkt sich aber auf den Verkauf der Produkte.

Reicht gutes Marketing für den Erfolg eines Unternehmens aus? Kurzfristig kann diese Frage mit ja beantwortet werden. Wenn ein Unternehmen aber längerfristig auf der Erfolgsstrasse bleiben will, braucht es Glaubwürdigkeit. Diese lässt sich mit den klassischen Marketingmitteln und mit Werbung nicht erkaufen.

Notwendig sind dazu die Corporate Communications. Das Zauberwort umschreibt alle imagebildenden Massnahmen, die eine Unternehmensmarke entwickeln und für Präsenz und Wahrnehmung in der Öffentlichkeit sorgen. Dazu gehören zum Beispiel Medienmitteilungen, Fachartikel von und Interviews mit Exponenten des Unternehmens und Sponsoring. Heute verfügen alle grossen Schweizer Konzerne eine Corporate Communications-Abteilung. Diese ist in der Regel Chefsache oder direkt dem Management angegliedert. In Übereinstimmung mit der Konzernleitung legt der Corporate Communications-Leiter die öffentlichkeitswirksamen Aktionen fest – oft mit Unterstützung einer PR-Agentur. Der Novartis-Konzern gehört in der Schweiz zu den fortschrittlichsten Unternehmen auf diesem Gebiet, als weiterer Konzern, der vorbildlich kommuniziert sei hier die UBS genannt.

Die Public Affairs, die höchste Stufe der Unternehmenskommunikation, widmen sich nur noch der Vermehrung von Ruhm und der Ehre eines Unternehmens oder seines obersten Chefs. Als Beispiel hierfür ist der bayerische Hotelkönig Stefan Schörghuber zu nennen, der die Hotel- und Tourismusfachschule Chur finanziert und

deren Studenten in Davos ein Hotel als „Trainingshotel“ zur Verfügung stellt – dies ohne jeglichen persönlichen Nutzen für seine ArabellaSheraton-Hotelkette.

Noch nie wurde so viel kommuniziert wie heute. Innerhalb weniger Jahre sind neue Medien entstanden, die um die Gunst der Konsumenten kämpfen und bedient werden wollen. In Grosskonzernen kann ein einzelner Öffentlichkeitsbeauftragter längst nicht mehr alle Anfragen beantworten. Die Antwort auf diese Entwicklungen ist mit einem ganzheitlichen Kommunikationsansatz die Breitbandkommunikation („Flow Communications“): In Zukunft sollen nicht nur die Chefs einzelner Unternehmensabteilungen kommunizieren, sondern alle an einem Prozess beteiligten Personen. Die Anforderungen an diese steigen damit und sind bei der Entfaltung des kommunikativen Potenzials einer Firma zu berücksichtigen. Am weitesten diesbezüglich steht heute die Swisscom: Ihre einzelnen Geschäftsfelder haben bei zentraler Kommunikationsleitung weitgehende Autonomie, zudem unterhält das Unternehmen gute Medienbeziehungen auch in schwierigen Zeiten.

**Philippe Welti ist Consultant bei der Klaus J. Stöhlker AG,
Unternehmensberatung für Öffentlichkeitsarbeit in Zollikon ZH**