



Mirco Hillmann

Das 1x1 der Unternehmens- kommunikation

Ein Wegweiser für die Praxis

2. Auflage



Springer Gabler

Das 1x1 der Unternehmenskommunikation

Mirco Hillmann

Das 1x1 der Unternehmens- kommunikation

Ein Wegweiser für die Praxis

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

 Springer Gabler

Mirco Hillmann
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-8349-4688-1 ISBN 978-3-8349-4689-8 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-8349-4689-8

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011, 2017

Ursprünglich erschienen unter dem Titel „Unternehmenskommunikation kompakt“

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Layout: Lisa Skellington

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Die Globalisierung der Märkte, geopolitische Entwicklungen und digitale Transformation stellen die Unternehmen vor große Herausforderungen. Einerseits müssen sie innovativ sein, um ihre Zukunft abzusichern. Andererseits laufen sie Gefahr, ihre Kunden zu verlieren, wenn sie ihre Produkte und Dienstleistungen nicht ausreichend erklären und diese als austauschbar wahrgenommen werden.

Die Unternehmen ringen um Aufmerksamkeit, Vertrauen und Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit und auf den Märkten. Die Kommunikations- und Innovationsfähigkeit ist dabei ein wichtiger Gradmesser für den Bestand und die Weiterentwicklung von Unternehmen. Hinzu kommt, dass gerade in schwierigen Unternehmenssituationen und Krisen die Medien sofort und hartnäckig auf den Plan treten und das Tempo durch die ständige Verfügbarkeit des Internets zusätzlich beschleunigt wird. Was gestern noch ein lokales Ereignis war, weitet sich heute zum nationalen oder gar internationalen Thema aus. Die Grenze zwischen der Innen- und Außenwelt eines Unternehmens löst sich auf und der Transparenzdruck nimmt zu.

Gewinner in diesem Rennen sind nur diejenigen, die nach innen und außen über ein positives Image und eine nachhaltige Reputation verfügen. Vor diesem Hintergrund ist die Kommunikation für den Unternehmenserfolg von zentraler Bedeutung. Gerade im Zuge der steigenden Informationsflut kommt es darauf an, sich mit einer individuellen, zielgruppenspezifischen Kommunikation positiv zu positionieren und von der Konkurrenz abzuheben. Denn eine negative Berichterstattung kann verheerender sein als schlechte Zahlen. Ein Unternehmen mit hoher Reputation kann eine Krise besser wettmachen als ein Unternehmen mit schwachem Profil.

Eine wirksame Kommunikation ist jedoch kein Zufallsprodukt, sondern führt immer zu der Frage: Wie müssen Inhalte gestaltet sein, damit sie für die jeweilige Bezugsgruppe interessant sind? Nur wer seine Zielgruppe jedes Mal neu absteckt, Inhalte adressatengerecht aufbereitet und über individuelle Kanäle kommuniziert, der wird erfolgreich agieren können. Es geht darum, die eigenen Werte, Leistungen und Fähigkeiten in der Öffentlichkeit zu einer glaubwürdigen Marke zu verschmelzen. Gleiches gilt für die Kommunikation nach innen: In Zeiten zunehmender Veränderungen, getrieben durch Finanz- und Wirtschaftskrisen, ist es umso wichtiger, die Mitarbeiter mit Offenheit und stringenten Argumentationslinien für notwendige Maßnahmen wie Restrukturierungsprozesse zu gewinnen und sie mitzunehmen. Beides lässt sich mit einer professionell gestalteten Unternehmenskommunikation realisieren.

Doch wo und wie treffe ich als Unternehmen meine Stakeholder? Welche Instrumente eignen sich für welche Botschaften? Wie spreche ich glaubhaft mit meiner Zielgruppe? Mit welcher Strategie baue ich ein positives Image auf? Wie kommuniziere ich in der Krise und wie lässt sich meine Arbeit messen? Antworten auf diese und weitere Fragen möchte ich Ihnen mit diesem Praxishandbuch geben.

Das Buch erläutert verständlich und übersichtlich die Theorie und Praxis der Unternehmenskommunikation. Die Themenpalette ist breit gefasst und deckt unter Berücksichtigung zahlreicher Fallbeispiele die wesentlichen Handlungsfelder der Unternehmenskommunikation ab: von Interner und Externer Kommunikation über Finanzkommunikation, Social Media, Storytelling und Issues Management bis hin zu Krisenkommunikation und Kommunikations-Controlling.

Das Buch zeigt, wie professionelle Kommunikation in der Praxis funktioniert und welchen Beitrag sie zur Wertschöpfung eines Unternehmens leistet. Die hier gesammelten Fallbeispiele aus mittelständischen und börsennotierten Unternehmen sowie Behörden und Verbänden zeigen dabei zweierlei: erstens, dass sich eine Organisation fahrlässig verhält, wenn es die Instrumente der Unternehmenskommunikation nicht nutzt, und zweitens, dass die Arbeit der Kommunikationsverantwortlichen Disziplin, Kontinuität und auch ein neues Rollenverständnis verlangt.

Kommunikationsflüsse müssen orchestriert, Wissensinnovationen koordiniert und visionäre Strukturen entwickelt werden. Der Pressesprecher avanciert beispielsweise zum Community-Manager, dessen Kompetenzen im Kontext der Digitalisierung weit über die klassische Medienarbeit hinausgehen. Multi-Stakeholder-Ansatz, ein vielschichtiges Mediaportfolio und ein intensives Content-Management kennzeichnen sein Aufgabenspektrum. Er fungiert nicht mehr nur als Sprachrohr des Unternehmens, sondern als digitaler Storyteller, der Content adressatengerecht aufbereitet, interne und externe Stakeholder involviert und dem Top-Management die richtige Bühne verschafft.

Als Einführung und komprimiertes Nachschlagewerk können Sie dieses Buch von vorne nach hinten durchlesen oder Themen gezielt nachschlagen. Abgerundet wird das Werk durch Checklisten, ein Glossar und eine Branchenübersicht mit Ansprechpartnern.

Das Buch richtet sich als Einstiegswerk an Praktiker und Studierende zugleich. Es dient als Nachschlagewerk, um theorie- und praxisorientiert eine Übersicht zu den vielfältigen Themen der Unternehmenskommunikation zu geben. Ferner möge das Buch sowohl Einsteigern als auch erfahrenen Kommunikatoren Ideen, Anregungen und neue Impulse für den Kommunikationsalltag geben.

An dieser Stelle bedanke ich mich herzlichst bei den Menschen, die mir mit Rat und Tat als fachliche Sparringspartner zur Verfügung standen und mit ihren Inspirationen in Gesprächen und Interviews zum Gelingen dieses Buches beigetragen haben. Ihnen ist es zu verdanken, dass dieses Buch aus der Unternehmenspraxis heraus geschrieben ist und die Themen, Entwicklungen und Fragestellungen aufgreift, welche die Kommunikationsverantwortlichen beschäftigen.

Mein besonderer Dank gilt:

Reza Ahmari (Bundespolizei), Karin Arnolds (Bayer), Ulrich Biene (Brauerei C. & A. Veltings), Kay Bommer (Deutscher Investor Relations Verband), Michael Dallwig (Freier Kommunikationsberater), Klaus Eck (Eck Consulting), Ibrahim Ghubbar (Deutscher Sparkassen- und Giroverband), Marion Grundmann (Edeka Nord), Britta Heyn (Terex MHPS), Dorothee Hutter (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit), Kerstin Jäckel-Engstfeld (Landeshauptstadt Düsseldorf), Hans Jessen (ARD Hauptstadtstudio), Alexander Jobst (FC Schalke 04), Mirko Kaminski (Agentur Achtung!), Johannes Leifert (Daimler), Christoph Meier (Lufthansa Group), Ole Müggenburg (Dederichs Reinecke & Partner), Stefan Rojacher (Kaspersky Lab), Helmut Roloff (Open Grid Europe), Sebastian Rosendahl (Flughafen Dortmund), Dr. Torsten Rössing (Ewald & Rössing), Frieder Sandel (Siemens), Prof. Dr. Christopher Storck (Hering Schuppener), Burkhard Woelki (GAZPROM Germania) und Prof. Dr. Ansgar Zerfaß (Universität Leipzig). Darüber hinaus bedanke ich mich bei Angela Meffert (Springer Gabler) für das Lektorat und Lisa Skellington für die Gestaltung dieses Buches.

Solch ein Werk entsteht in der Freizeit und am Wochenende, daher ein ganz herzlicher Dank für die Unterstützung und Geduld an meine Partnerin.

Ich freue mich über Feedback und Anregungen jeglicher Art über einen der folgenden Kanäle:

XING: www.xing.com/profile/Mirco_Hillmann

LinkedIn: www.linkedin.com/in/mirco-hillmann-06227594

Berlin, den 01. Mai 2017

Mirco Hillmann

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Teil A: Grundlagen der Unternehmenskommunikation	16
1. Unternehmenskommunikation	18
1.1 Begriffsbestimmung	18
1.2 Historie	19
1.3 Zielgruppen	22
1.4 Aufgaben und Ziele	24
1.5 Bedeutung	27
Teil B: Kommunikation mit wichtigen Bezugsgruppen	30
2. Kommunikation mit den Mitarbeitern	32
2.1 Grundlagen der Internen Kommunikation	32
2.2 Anforderungen an die Interne Kommunikation	33
2.3 Instrumente der Internen Kommunikation	35
2.3.1 Mitarbeiterzeitung	35
2.3.2 Intranet	36
2.3.3 Newsletter	38
2.3.4 Umfrage	38
2.3.5 Blog	38
2.3.6 Podcast/Webcast	39
2.3.7 Wikis	40
2.3.8 Bewegtbild	40
2.3.9 Videokonferenz	41
2.3.10 Social Networks	41
2.3.11 Dialog	43
2.4 Fallbeispiel I: Crossmediales und dialogorientiertes Themenmanagement (Audi AG)	44
2.5 Fallbeispiel II: Kommunikation einer Übernahme (Terex MHPS GmbH)	46
3. Kommunikation mit der Öffentlichkeit	53
3.1 Grundlagen der Externen Kommunikation	53
3.2 Anforderungen an die Externe Kommunikation	54

3.3	Instrumente der Externen Kommunikation	55
3.3.1	Kundenmagazin	55
3.3.2	Nachbarschaftszeitung	57
3.3.3	Unternehmenswebsite	58
3.3.4	Imagebroschüre	61
3.3.5	Event	62
3.3.6	Sponsoring und Spenden	64
3.4	Fallbeispiel I: Integriertes Kommunikationskonzept „Energie verbindet Menschen“ (GAZPROM Germania GmbH)	69
3.5	Fallbeispiel II: Mit einer innovativen Kommunikationskampagne zum erfolgreichen Bürgerentscheid (Initiative „Bewahrt Fehmarn!“)	76
4.	Kommunikation mit Journalisten	81
4.1	Instrumente der direkten Kommunikation	82
4.1.1	Pressekonferenz	82
4.1.2	Pressegespräch	84
4.1.3	Journalistenseminar	84
4.1.4	Redaktionsbesuch	85
4.2	Instrumente der indirekten Kommunikation	85
4.2.1	Pressemitteilung	85
4.2.2	Pressefoto	87
4.2.3	Presseverteiler	88
4.2.4	Pressecenter	89
4.2.5	Pressespiegel	91
4.3	PR vs. Journalismus: Der richtige Umgang miteinander	92
4.4	Fallbeispiel I: Ausgezeichnete Kommunikation mit den Journalisten (Kaspersky Lab GmbH)	94
4.5	Fallbeispiel II: Erfolgreicher Mediendialog im Ausnahmezustand (Polizeipräsidium Frankfurt am Main)	97
	Teil C: Spezielle Felder der Unternehmenskommunikation	106
5.	Finanzkommunikation: Auf Erfolgskurs im Kapitalmarkt	108
5.1	Begriffsbestimmung	108
5.2	Historie	109
5.3	Zielgruppen	110
5.4	Organisation der Finanzkommunikation	111
5.5	Aufgaben der Finanzkommunikation	112
5.6	Anforderungen an eine Finanzkommunikation	113
5.7	Grundsätze der Finanzkommunikation	114

5.8	Instrumente der Finanzkommunikation	115
5.9	Handlungsempfehlungen	118
5.10	Fallbeispiel I: Erfolgreiche Kommunikation mit dem Kapitalmarkt (Bayer AG)	120
5.11	Fallbeispiel II: Gemeinsame Aktion für die Aktie (comdirekt bank AG, BNP, Paribas S.A., ING-DiBa AG)	123
6.	Storytelling: Mit Geschichten Unternehmen gestalten	127
6.1	Begriffsbestimmung	127
6.2	Historie	128
6.3	Anforderungen an das Storytelling	129
6.4	Einsatz in der Praxis	130
6.4.1	Planung	133
6.4.2	Befragung	133
6.4.3	Auswertung	135
6.4.4	Story-Erstellung	135
6.4.5	Validierung	137
6.4.6	Kommunikation	137
6.5	Evaluation	137
6.6	Fallbeispiel I: Die Welt fragt, Siemens antwortet (Siemens AG)	138
6.7	Fallbeispiel II: Die Legionäre – das Rückgrat des römischen Imperiums (E.ON SE)	143
7.	Social Media: Pflicht oder Kür der Unternehmenskommunikation?	148
7.1	Begriffsbestimmung	148
7.2	Historie	149
7.3	Entwicklung und Herausforderung	150
7.4	Einsatz in der Praxis	154
7.5	Strategie und Handlungsempfehlungen	157
7.5.1	Status quo	159
7.5.2	Zielgruppe	159
7.5.3	Wettbewerbsumfeld	160
7.5.4	Zielsetzung	160
7.5.5	Strategie	161
7.5.6	Umsetzung	163
7.5.7	Social-Media-Guideline	164
7.5.8	Erfolgsmessung	167
7.6	Fallbeispiel I: Zentrale Kommunikation in einer dezentralen Organisation (Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V.)	169
7.7	Fallbeispiel II: Social Media im Wahlkampf (Thomas Geisel, Oberbürgermeister Stadt Düsseldorf)	174

8.	Erfolgreiche Marken: Die Rolle der Kommunikation	179
8.1	Begriffsbestimmung	179
8.2	Identität einer Marke	180
8.3	Image einer Marke	182
8.4	Positionierung einer Marke	184
8.5	Markenstrategien	187
	8.5.1 Einzelmarkenstrategie	187
	8.5.2 Dachmarkenstrategie	187
	8.5.3 Familienmarkenstrategie	188
	8.5.4 Strategien der Marken-PR	188
8.6	Instrumente der Marken-PR	190
	8.6.1 Zeitungen und Zeitschriften	191
	8.6.2 Fernsehen und Hörfunk	191
	8.6.3 Außenwerbung (Out-of-Home)	193
	8.6.4 Guerilla-Marketing	195
8.7	Neue Potenziale für die Markenkommunikation	196
8.8	Zusammenspiel von Kommunikation und Marketing	200
8.9	Fallbeispiel I: 100 Jahre Persil (Henkel AG & Co. KGaA)	203
8.10	Fallbeispiel II: Eine crossmediale, wirkungsvolle Lifestyle-PR-Kampagne (eBay Corporate Services GmbH)	209
8.11	Fallbeispiel III: Mit innovativer Eventkommunikation zum Markenerfolg (Brauerei C. & A. Veltins GmbH & Co. KG)	211
9.	Issues Management: Risiken erkennen, Chancen nutzen	215
9.1	Begriffsbestimmung	216
9.2	Aufgaben des Issues Managements	216
9.3	Entwicklung eines Issues	217
9.4	Management eines Issues	219
	9.4.1 Identifizierung und Bewertung	219
	9.4.2 Festlegung einer Handlungsstrategie	220
	9.4.3 Maßnahmenplanung und Umsetzung	221
	9.4.4 Evaluation	222
9.5	Implementierung eines Issues Managements-Systems	222
9.6	Fallbeispiel I: Aufbau eines globalen Issues Managements (Daimler AG)	223
9.7	Fallbeispiel II: Kommunikation mit dem Wutbürger (Edeka Handelsgesellschaft Nord GmbH)	226

10.	Krisenkommunikation: Nach der Krise ist vor der Krise	231
10.1	Begriffsbestimmung	231
10.2	Arten von Krisen	232
10.3	Beispiele für Krisen	233
10.4	Verlauf einer Krise	238
10.5	Risiko-Analyse	241
10.6	Krisenprävention	243
	10.6.1 Krisenstab	243
	10.6.2 Lageraum (War Room)	244
	10.6.3 Krisenübung	245
	10.6.4 Baukasten	246
10.7	Akute Krisenkommunikation	248
	10.7.1 Eintritt einer Krise	248
	10.7.2 Umgang mit der Krise	249
	10.7.3 Sprache in der Krise	250
	10.7.4 Information an die Mitarbeiter	253
	10.7.5 Information an die Journalisten	253
	10.7.6 Information an weitere Bezugsgruppen	256
10.8	Aufarbeitung der Krise	257
10.9	Fallbeispiel I: Kommunikation im Tarifkonflikt (Lufthansa Group)	258
10.10	Fallbeispiel II: Kommunikation eines Leitungsbruches (Open Grid Europe GmbH)	262
11.	Erfolgskontrolle: Ist Kommunikation messbar?	266
11.1	Begriffsbestimmung	267
11.2	Historie	267
11.3	Zielsetzung	269
11.4	Aufgaben des Kommunikations-Controllings	270
11.5	Wirkungsstufen der Kommunikation – DPRG/ICV-Bezugsrahmen	272
11.6	Instrumente des Kommunikations-Controllings	277
	11.6.1 Balanced Scorecard und Strategy Map	277
	11.6.2 Das Strategische Haus	281
	11.6.3 Medienresonanzanalyse	284
	11.6.4 Weitere Instrumente	285
11.7	Einsatz in der Praxis	287
11.8	Fallbeispiel I: Strategiefokussierung mit strategischem Zielhaus (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH)	288
11.9	Fallbeispiel II: Aufbau eines internationalen Kommunikations-Controllings (Henkel AG & Co. KGaA)	293

Teil D: Fazit	298
12. Glaubwürdigkeit ist die wichtigste Währung	300
Journalisten und Pressesprecher – natürliche Feinde oder gute Kumpel? Gastbeitrag von Hans Jessen, langjähriger Korrespondent ARD-Hauptstadtstudio	301
Teil E: Checklisten und Ansprechpartner	306
13. Checklisten	308
13.1 Instrumente der Internen Kommunikation	308
13.2 Instrumente der Externen Kommunikation	309
13.3 Unternehmenswebsite	310
13.4 Pressekonferenz	311
13.5 Interview	315
13.6 Pressemitteilung	316
13.7 Agenturauswahl	318
13.8 Instrumente der Finanzkommunikation	319
13.9 Storytelling	320
13.10 Social-Media-Guideline	322
13.11 Krisenmanual	323
14. Kommunikation mit starken Partnern: Wichtige Ansprechpartner	326
14.1 Kommunikationsberatungen	327
14.2 PR-Datenbanken und Presseportale	327
14.3 Medienbeobachtung und -auswertung	328
14.4 Corporate-Design-Agenturen	328
14.5 Hochschulen und Weiterbildungsangebote	329
14.6 Fachmedien	329
14.7 Verbände und Organisationen	330
14.8 Kontrollorgane	331
Glossar	332
Literaturverzeichnis	354
Stimmen zum Buch	370
Der Autor	372

Teil A

Grundlagen der Unternehmenskommunikation

1. Unternehmenskommunikation

- I.1 Begriffsbestimmung
- I.2 Historie
- I.3 Zielgruppen
- I.4 Aufgaben und Ziele
- I.5 Bedeutung

1. Unternehmenskommunikation

Eine zielgerichtete, professionelle Kommunikation nach innen und außen wird zunehmend als integraler Bestandteil unternehmerischer Wertschöpfung verstanden. Unabhängig von Umsatz und Größe eines Unternehmens ist sie notwendig, um sich den unternehmensrelevanten Stakeholdern (deutsch: Anspruchsgruppen) bekannt zu machen und sich als einzigartig gegenüber dem Wettbewerb zu präsentieren. Zu den Stakeholdern gehören unter anderem Mitarbeiter, Kunden, Journalisten, Politiker, Aktionäre, Geschäftspartner, Bürgerinitiativen und andere Multiplikatoren, die mit ihrem Handeln das Image und die Reputation eines Unternehmens entscheidend beeinflussen können.

Die Kommunikation hilft nicht nur bei besonderen, außergewöhnlichen Anlässen wie Fusionen oder Krisen, sondern schafft auch selbst Wert. Image und Reputation als Ergebnis der Kommunikation sind für die Unternehmen einkommenswirksam und haben daher Kapitalcharakter.

Während Konzerne in der Regel über eigene Kommunikationsabteilungen verfügen, nutzen aktuell nur wenige kleine bis mittlere Unternehmen und Institutionen die vielfältigen Möglichkeiten einer professionellen Unternehmenskommunikation, obwohl sich gerade dadurch entscheidende Wettbewerbsvorteile ergeben. Die Mehrheit der über 350.000 mittelständischen Unternehmen in Deutschland könnte durch aktive Markenführung und Kommunikation ihre Sichtbarkeit und ihren Erfolg im Markt deutlich stärken.

Der Kommunikationserfolg ist letztendlich das Ergebnis vieler Bausteine, die auch mit kleinem Budget umgesetzt werden können. Glaubwürdige und tief im Markenkern verankerte Botschaften sowie eine offene Kommunikation mit den internen und externen Stakeholdern leisten einen großen Beitrag zur Steigerung von Image und Reputation, denn eines ist im Umgang mit den Medien ganz sicher nicht Gold: kontinuierliches Schweigen.

1.1 Begriffsbestimmung

Der Begriff der Unternehmenskommunikation ist mehrdimensional und variierbar. Unterschiedliche Wissenschaftsdisziplinen wie die Wirtschafts- und Kommunikationswissenschaft, Soziologie oder Organisationspsychologie haben in den letzten Jahren verschiedene Definitionen festgelegt, die sich im Laufe der Zeit gewandelt haben.

Nach Ansgar Zerfaß beinhaltet die Unternehmenskommunikation „alle kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern, mit denen ein Beitrag zur Aufgaben- definition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird“¹.

Dieter Georg Herbst definiert den Begriff ausführlicher: „Der Begriff Unternehmens- kommunikation steht für das systematische und langfristige Gestalten der Kommuni- kation eines Unternehmens mit seinen wichtigen internen und externen Bezugsgrup- pen mit dem Ziel, das Unternehmen bei diesen Bezugsgruppen bekannt zu machen und das starke und einzigartige Vorstellungsbild (Image) der Unternehmenspersön- lichkeit aufzubauen und kontinuierlich zu entwickeln.“²

Manfred Bruhn sieht die Unternehmenskommunikation als „Gesamtheit sämtlicher Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen in den relevanten internen und externen Zielgruppen der Kommunikation darzustellen“³.

Rick E. Borchelt und Kristian H. Nielsen verstehen unter Unternehmenskommuni- kation keine Einbahnstraßenkommunikation, sondern wechselseitige Beziehungen: „(...) PR is the art and science of developing meaningful relationships with the public necessary for continuing the work of an organization.“⁴ Als sogenannter Manager of the Trust Portfolio kommuniziert sie Haltung, Einstellung, Werte und Ziele innerhalb und außerhalb der Organisation.

Die Vielzahl der Begriffsbestimmungen zeigt, dass es schwierig ist, eine Definition zu finden, die in Wissenschaft und Praxis gleichermaßen anerkannt ist. Hinsichtlich des Nutzwertes sind sich aber die meisten Wissenschaftler einig: Die Unternehmens- kommunikation kennzeichnet die planmäßig zu gestaltende Beziehung zwischen dem Unternehmen und den Stakeholdern verbunden mit dem Ziel, eine vertrauensvolle Beziehung zu diesen Anspruchsgruppen aufzubauen bzw. zu erhalten, so dass sie das Unternehmen einem anderen vorziehen.

1.2 Historie

Im Laufe der Jahrzehnte hat die Unternehmenskommunikation verschiedene Entwick- lungsstufen durchlaufen: von der unsystematischen Ad-hoc-Kommunikation zur inte- grierten und interaktiven Kommunikation.

1 Zerfaß (2010), S. 287.

2 Herbst (2003), S. 24.

3 Bruhn (2015), S. 12.

4 Borchelt / Nielsen (2014), S. 58 ff.

Ihren Ursprung hat die Unternehmenskommunikation in den USA, wo sie in Form der politischen Öffentlichkeitsarbeit zunächst als Möglichkeit zur Steuerung der Massen verstanden wurde. Theodor Roosevelt nutzte als erster US-Präsident die Selbstinszenierung im Sinne eines Storytellings, womit er sich von der in der Öffentlichkeit sehr formalistischen Amtsführung seiner Vorgänger löste. So ließ er 1906 seine erste Auslandsreise zur Baustelle des Panamakanals medial begleiten. Sein entfernter Cousin und Nachfolger im Präsidentenamt Franklin D. Roosevelt beräumte 1933 erstmals eine präsidentiale Pressekonferenz an und betrat damit ebenso kommunikatives Neuland.⁵

Der Begründer der modernen Public Relations war der US-Amerikaner Edward Bernays, ein Neffe von Sigmund Freud. In den Nachkriegsjahren versuchte Bernays, die Wirksamkeit von Propaganda als Steuerungsmittel des Kaufverhaltens und politischer Meinungsbildung einer Massendemokratie auch in Friedenszeiten nutzbar zu machen. Um den negativ besetzten Begriff Propaganda zu vermeiden, nannte er sein Vorgehen Public Relations. Bernays prägte den Begriff des PR-Managers und verantwortete in dieser Funktion bei verschiedenen Wirtschaftsunternehmen die Öffentlichkeitsarbeit, unter anderem bei der American Tobacco Company, für die er 1929 einen der weltweit ersten PR-Coups einfädelt.

In den 1920er Jahren galt eine rauchende Frau als skandalös. Bernays brach dieses Tabu: Er engagierte für die traditionelle Osterparade auf der Fifth Avenue in New York eine Gruppe Feministinnen, die während des Umzuges aus ihren Strumpfbändern Zigaretten zogen und diese in aller Öffentlichkeit rauchten. An die Presse hatte er die Information gegeben, dass während der Parade Frauenrechtlerinnen sogenannte Fackeln der Freiheit entzünden würden. Die Fotografen waren zur Stelle und die Tageszeitungen berichteten am darauffolgenden Tag über diesen Tabubruch. Die Zigarette avancierte zum Symbol der emanzipierten Frau und Bernays Auftraggeber American Tobacco erzielte mit seiner Marke Lucky Strike gigantische Umsätze.⁶

Beeinflusst durch die weitere Professionalisierung in den USA entwickelte sich auch in Deutschland die Öffentlichkeitsarbeit. Zu den Pionieren gehörte der Kommunikationsforscher Carl Hundhausen, der 1937 die Pressearbeit beim Rüstungskonzern Krupp einführte. Als wegbereitend für die Mitarbeiterkommunikation gilt die von ihm herausgegebene Mitarbeiterzeitung, die „Kruppschen Mitteilungen“. Hundhausen war später unter anderem Vorsitzender der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG), die 1958 als erster Berufsverband gegründet wurde.⁷

5 Vgl. Steinke (2015), S. 6 ff.

6 Vgl. Lotter (2009), S. 38-39.

7 Vgl. Steinke (2015), S. 6 ff.

In den 1950er Jahren verfügten nur wenige Unternehmen über eine eigene Stelle für Öffentlichkeitsarbeit. Die Kommunikationsmaßnahmen waren in der Regel nicht weit im Voraus geplant, sondern erfolgten meistens spontan und anlassbezogen. Die Hauptaufgabe der Kommunikationsverantwortlichen bestand darin, den Vertrieb zu unterstützen und Technologien zu erklären.

Erst in den 1960er und 70er Jahren gewann die Außendarstellung eines Unternehmens zunehmend an Bedeutung. Imagekampagnen sollten das gewünschte Marken- bzw. Unternehmensbild im Bewusstsein der Verbraucher verankern und durch die Gestaltung der Werbebotschaft erlebbar werden lassen. Im Mittelpunkt kommunikativer Überlegungen stand dabei nicht nur das Produkt, sondern auch der Kunde. Die Unternehmen versuchten, sich als klar unterscheidbare Alternative gegenüber der Konkurrenz darzustellen. Durch eine strategische Ausrichtung sollte den Konkurrenzprodukten bestenfalls die Rolle des Nachahmers zugewiesen werden.

Die wachsende Bedeutung der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens bereitete Mitte der 1980er Jahre die Plattform für die Entwicklung und Kommunikation der Unternehmensidentität vor, die ihren Ausdruck in der sogenannten Corporate Identity fand. Dieser Begriff subsumiert alle Unternehmensaktivitäten zur Darstellung gegenüber der Öffentlichkeit, die sich in Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild des Unternehmens ausdrücken. Der Grundgedanke besteht darin, ein Unternehmen möglichst klar, einheitlich und sympathisch darzustellen. Deshalb wird Corporate Identity häufig als konsequente Weiterentwicklung des Public-Relations-Gedankens aufgefasst.

Anfang der 1990er Jahre entstand das Konzept der integrierten Kommunikation, das heute bei vielen Unternehmen Anwendung findet. Darunter ist der systematisch geplante Einsatz aller Kommunikationsinstrumente zu verstehen, um durch eine „(...) in sich widerspruchsfreie und damit glaubwürdige Kommunikation ein einheitliches Erscheinungsbild bei den Zielgruppen zu erzeugen und dessen Entscheidungsverhalten positiv zu beeinflussen“⁸.

Seit der Jahrtausendwende hat sich die Unternehmenskommunikation angesichts der zunehmenden Digitalisierung grundlegend neu orientieren und ausrichten müssen. Die Ein-Weg-Kommunikation hat sich zu einer multiplen Kommunikation entwickelt, indem sich die Unternehmen durch den Einsatz von Social Media neue Zugänge zu ihren Stakeholdern geschaffen haben.

8 Bruhn (2015), S. 93.

Das Erlangen von Aufmerksamkeit bei den relevanten Stakeholdern, deren Einbindung in die Kommunikationsarbeit und die Schaffung von Alleinstellungsmerkmalen gegenüber der Konkurrenz in Verbindung mit neu aufkommenden Medienformaten stellen die zentralen Herausforderungen der Unternehmenskommunikation dar. Die Stakeholder sind nicht mehr passive Botschaftsempfänger, sondern sie tauschen aktiv Inhalte mit Unternehmen und anderen Konsumenten aus, kommentieren Inhalte und werden durch die Generierung eigener Inhalte selbst zu Kommunikations- und Informationsproduzenten.⁹

Auch staatliche Institutionen und Behörden sind zu Sendern, Medien und Multiplikatoren geworden. Ob Terroranschläge, Flüchtlingskrise, Pegida oder Occupy – die Öffentlichkeit und Medien wünschen sich dialogorientierte Behörden und Institutionen, die nichts verschleiern, sondern transparent informieren und kommunizieren.

Die behördliche Kommunikation hat dabei in vielen Bereichen die gleichen Mechanismen wie die Unternehmenskommunikation, so dass für die Kommunikationsverantwortlichen beider Lager die alltägliche Herausforderung darin besteht, über viele verschiedene Kanäle hinweg zu kommunizieren und die Stakeholder mit den für sie relevanten Themen abzuholen und für einen positiven Imageaufbau und -transfer zu sorgen.

1.3 Zielgruppen

Die Unternehmenskommunikation hat eine Vielzahl von Stakeholdern, für die jeweils eine spezifische, adressatengerechte Kommunikation erforderlich ist. Die Anzahl und die Zusammensetzung der Stakeholder kann dabei von Unternehmen zu Unternehmen sehr verschieden sein. Der sogenannte Stakeholder-Kompass von Lothar Rolke gibt einen guten Überblick über die für die Kommunikationsverantwortlichen relevanten Zielgruppen:¹⁰

9 Vgl. Bruhn (2016), S. 104.

10 Vgl. Rolke (2014), S. 108 ff.

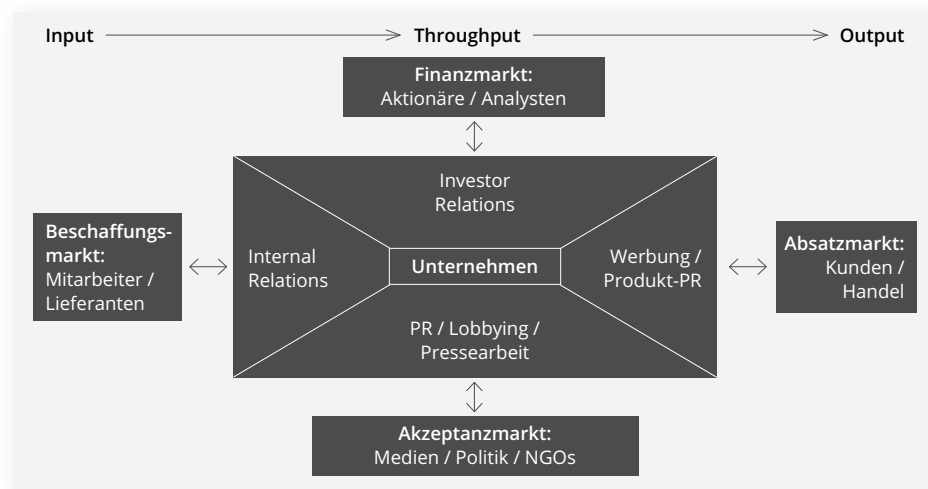


Abb. 1: Der Stakeholder-Kompass zeigt die relevanten Zielgruppen der Unternehmenskommunikation auf (Quelle: In Anlehnung an Rolke, 2014).

Der Stakeholder-Kompass dient dazu, aus einer Vielzahl möglicher Zielgruppen die für die Unternehmenskommunikation wichtigsten Stakeholder zu identifizieren, um die Beziehungen zu diesen Gruppen aufzubauen und bei Bedarf zu optimieren. Der Kompass besteht aus zwei Achsen: Die horizontale Achse reicht vom Absatzmarkt bis zum Beschaffungsmarkt und die vertikale Achse bildet den Finanzmarkt und den Akzeptanzmarkt ab. Die Unternehmenskommunikation richtet sich an die damit verbundenen Zielgruppen.¹¹

Langfristig gesehen sind die Kunden eine der wichtigsten Zielgruppen eines Unternehmens, da sie unentbehrlich für die Erwirtschaftung von Umsatz und Gewinn sind. Hierbei sollten entsprechend der horizontalen Achse nicht nur die Beziehungen zu den Kunden oder Lieferanten erfasst, sondern auch eine Verknüpfung zwischen dem Absatzmarkt und dem Beschaffungsmarkt aufgebaut werden. Diese Verknüpfung lässt sich durch die Rückkoppelung von Kundenbedürfnissen durch entsprechendes Mitarbeiter- bzw. Organisationsverhalten ermöglichen.¹²

In Zeiten zunehmender Veränderungen nehmen die Mitarbeiter eine zentrale Rolle ein, da sie durch den Austausch mit ihrem Umfeld entscheidend zum Image und zur Reputation des Unternehmens beitragen. Ihre Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber und ihre Bereitschaft zur aktiven Mitgestaltung sind entscheidend für den Unternehmenserfolg. Funktioniert diese Rückkoppelung nicht, dann entstehen Widerstände und Brüche.¹³

¹¹ Vgl. Rolke (2014), S. 108.

¹² Vgl. ebd.

¹³ Vgl. ebd.

Entsprechend der vertikalen Achse müssen die Unternehmen zum einen ihren Investoren glaubhaft vermitteln, dass eine hinreichende Chance auf Gewinnerzielung besteht, und dies entsprechend begründen. Gleichzeitig muss das Unternehmen der breiten Öffentlichkeit und ihren Repräsentanten vermitteln, dass das Renditemotiv nicht die Gemeinwohlinteressen gefährdet.¹⁴ Denn was die Analysten auf der einen Seite erfreut, nämlich ein sich kontinuierlich verbesserndes EBIT, kann schnell zu Kritik der anderen Anspruchsgruppe führen, indem zum Beispiel die Medienvertreter ein von der Unternehmensleitung initiiertes Stellenabbauprogramm in der öffentlichen Berichterstattung kritisieren.

Solange kein umfassendes Stakeholder-Mapping vorliegt, sind die Kommunikationskanäle nachgeordnet zu betrachten. Damit der Dialog mit allen Stakeholdern reibungslos funktioniert, müssen den Kommunikationsverantwortlichen die individuellen Interessen der einzelnen Zielgruppen sowie die Beziehungsgeflechte bekannt und vertraut sein. Sie schaffen mit der Kommunikation nur dann einen unternehmerischen Mehrwert, wenn sie über umfangreiche Kenntnisse der jeweiligen Stakeholder verfügen und ihre individuellen Bedürfnisse erfüllen.¹⁵

1.4 Aufgaben und Ziele

Die Unternehmenskommunikation gliedert sich je nach Unternehmensgröße und strategischem Stellenwert in verschiedene Aufgabenbereiche. Dabei fungieren die einzelnen Bereiche auch als Servicedienstleister für andere Abteilungen, indem sie ihnen Spezialwissen aus der Organisation liefern, kommunikativ beraten oder ihre Kommunikationskanäle für bereichsübergreifende Themen zur Verfügung stellen, zum Beispiel wenn der Bereich Corporate Social Responsibility (CSR) seine neue Nachhaltigkeitsstrategie über die Kanäle der Internen Kommunikation in die Belegschaft hinein kommunizieren möchte oder der Bereich Investor Relations die Plattformen der Externen Kommunikation für den Dialog mit den Finanzjournalisten nutzen möchte.

Am Anfang einer fundierten und nachhaltigen Unternehmenskommunikation steht die Verabschiedung einer Kommunikationsstrategie, welche die eigene Kommunikation mit den Unternehmenszielen verknüpft. Genau genommen handelt es sich um einen Kommunikationsplan für die Unternehmensbotschaften, mit denen bestimmte Zielgruppen erreicht werden sollen. Die Formulierung einer Kommunikationsstrategie bedeutet dabei auch, sich über die Potenziale von Kommunikation bewusst zu werden, das Budget und die Zeit richtig einzuteilen und eine regelmäßige Erfolgskontrolle durchzuführen. Fehlt eine Strategie, dann fehlt auch der rote Faden in der Kommunikation.

¹⁴ Vgl. Rolke (2014), S. 109 ff.

¹⁵ Vgl. ebd.

Eine allein für das Marketing konzipierte Produktkommunikation lässt beispielsweise Chancen ungenutzt, das Unternehmen auch als guten Arbeitgeber oder als Technologieführer zu platzieren. Eine nur auf den Vorstandsvorsitzenden bzw. Geschäftsführer fokussierte Kommunikation kann sich im Falle eines Personalwechsels wiederum negativ auf das Markenimage auswirken. Daher gilt: Eine Kommunikationsstrategie hat nicht einzelne Unternehmensbereiche oder Personen, sondern das Gesamtunternehmen im Blick.

In der Praxis wird die Kommunikationsstrategie samt Aufgabenfeldern und Zielen von der Unternehmenskommunikation als zuständige Fachabteilung entwickelt und umgesetzt, während die Unternehmensziele von der Geschäftsführung verabschiedet werden. Die Voraussetzung für die Entwicklung und Umsetzung einer praxistauglichen Kommunikationsstrategie ist die kritische Selbstanalyse des Unternehmens, indem kommunikative Stärken und Schwächen ermittelt werden (erfolgreiches Alleinstellungsmerkmal gegenüber Wettbewerber vs. Wettbewerbsdruck infolge schrumpfender Absatzmärkte).

Eine solide Unternehmenskommunikation fußt auf drei Säulen:

1. Sie verfügt über eine Kommunikationsstrategie, die konkrete Ziele definiert.
2. Sie besitzt einen organisatorischen und personellen Rahmen, zu dem auch die Verknüpfung zu den internen und externen Stakeholdern gehört, beispielsweise zu den Fachabteilungen innerhalb des Unternehmens oder zu den Vertretern aus Politik, Medien und Wirtschaft.
3. Ihre Aufgaben setzt sie in Form von verschiedenen adressatengerechten Kommunikationsmaßnahmen um, mit denen sie ihre Botschaften bei den Stakeholdern nachhaltig platziert.

Alle Bereiche der Unternehmenskommunikation zielen letztendlich darauf ab, ein positives Image durch vorausschauende, geplante und geordnete Aktivitäten und die damit verbundene Vermittlung und Verbreitung von Informationen zu bilden und zu festigen. Dafür müssen fortlaufend kommunikative Anlässe geschaffen werden, um das Unternehmen und seine Marke bei den entsprechenden Zielgruppen ins Gespräch zu bringen sowie ein Meinungsbild und eine Umgebung zu schaffen, in der das Unternehmen und seine Marke wirtschaftlich erfolgreich agieren können.

Um die übergreifenden Unternehmensziele möglichst effektiv zu unterstützen, muss die Kommunikation grundsätzlich als Managementaufgabe begriffen werden, indem der Bereich Unternehmenskommunikation organisatorisch der Geschäftsführung zugeordnet ist und alle Kommunikationsaktivitäten auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet sind.

Im Grunde genommen ist es bei der Unternehmenskommunikation wie bei der Musik. Sie kann zwar gehört werden, muss aber nicht zwangsläufig verstanden werden. Was bei einem guten Orchester der Dirigent ist, sind bei guter Kommunikation die Strategie sowie die damit verbundenen Ziele und Botschaften. Aus diesem Grund sollten die Kommunikationsverantwortlichen klare Botschaften festlegen und vermitteln, damit wie im Konzertsaal die richtigen Töne beim Publikum ankommen.

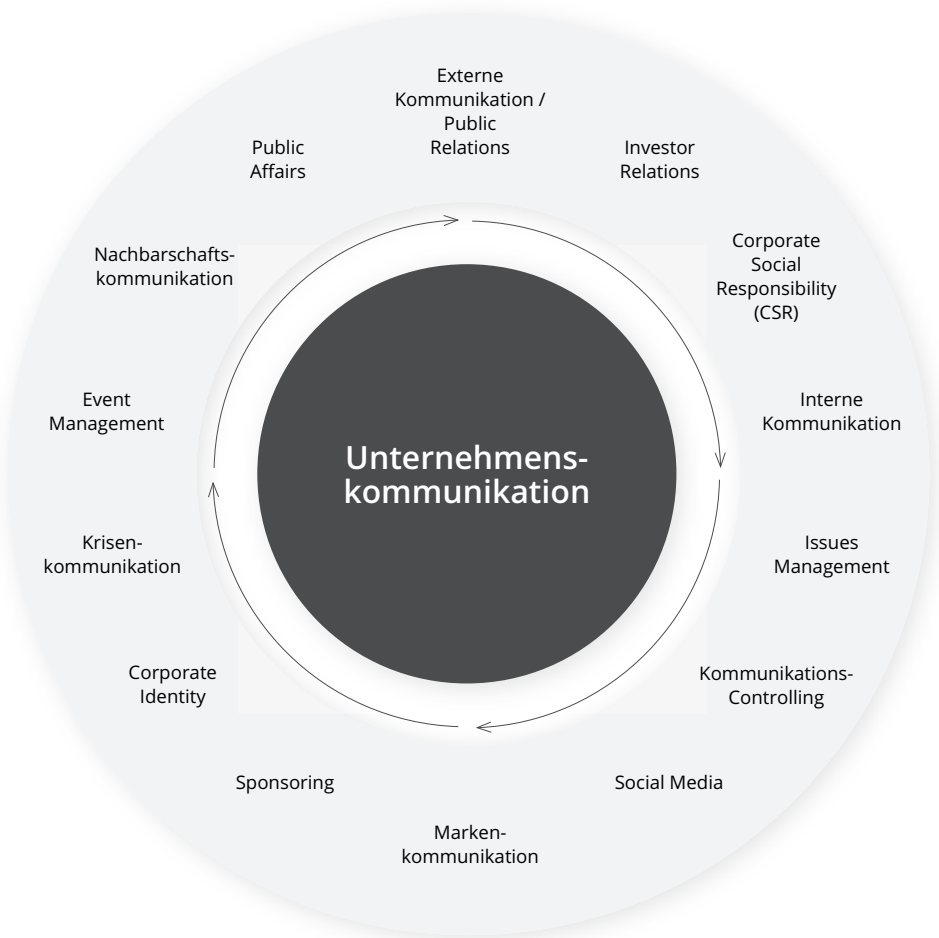


Abb. 2: Funktions- und Aufgabenbereiche der Unternehmenskommunikation (Quelle: Eigene Darstellung).

1.5 Bedeutung

Mit der zunehmenden Komplexität der Unternehmenswelt ist auch die Bedeutung der Kommunikation in den vergangenen Jahren rasant gestiegen. Die Gründe dafür sind vielschichtig:

Einerseits hat sich für viele Unternehmen die Situation auf den Absatzmärkten dramatisch verschärft. Es wird immer schwieriger, das eigene Angebot in der Fülle der konkurrierenden Marken sichtbar zu machen. Deshalb besteht eine der zentralen Aufgaben der Unternehmenskommunikation darin, dem Unternehmen und seinem Produkt durch vielfältige, mitunter auch außergewöhnliche Maßnahmen ein positives Alleinstellungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz zu verschaffen. Dabei steht nicht mehr nur die Frage nach qualitativ hochwertigen Produkten im Fokus, sondern der Kunde möchte sich vielmehr auch mit dem Unternehmen und seiner Marke identifizieren können.

Andererseits führt der Wettbewerbsdruck auch dazu, dass sich Unternehmen noch schlanker und effizienter aufstellen müssen. Neue Strategien, Restrukturierungs- und Effizienzprogramme sind die Folge und die Verunsicherung innerhalb der Belegschaft ist oftmals groß. Damit die Mitarbeiter solche Veränderungen nicht nur mittragen, sondern auch motiviert vorantreiben, müssen sie diese verstehen. Dafür bedarf es einer transparenten, direkten Kommunikation zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft.

Nach dem Risk Barometer der Allianz Versicherung rangieren Reputationsrisiken auf Platz 7 der größten Gefahren für die Unternehmen weltweit, noch vor betriebsbedingten Unfällen (Platz 8), politischen, sozialen Unruhen/Krieg (Platz 9) sowie Diebstahl, Betrug, Korruption (Platz 10).¹⁶ Demnach ist die Reputation eines Unternehmens entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg. Nimmt sie Schaden, dann wirkt sich dies mitunter auch negativ auf die wirtschaftliche Entwicklung aus.

Abseits dessen sind die Kommunikationsaufgaben mit der zunehmenden Digitalisierung wesentlich komplexer geworden. Der Kunde ist beispielsweise ein aktiver Teilnehmer geworden. Er wählt seine Inhalte nicht nur selbst aus, sondern teilt diese, gibt Kaufempfehlungen und möchte jederzeit mit den Unternehmen in den Dialog treten können. Wenn er eine Frage oder eine Beschwerde hat, dann will er eine Antwort bekommen, und das schnell, freundlich und kompetent. Kurzum: In der neuen Medienwelt haben die digitalen Kanäle die alte Einbahnstraßenkommunikation beiseite gefegt. Und mit der steigenden Zahl von Enthüllungswebsites (WikiLeaks, The Intercept, Bellingcat etc.) ist für die Unternehmen jederzeit die Gefahr gegeben, dass unethisches Verhalten in das Blickfeld der Öffentlichkeit rückt.

¹⁶ Vgl. Allianz SE und Allianz Global Corporate & Specialty SE (2016), S. 1 ff.

Vor Hintergrund dieser Entwicklung ist eine professionelle Kommunikation von großer Bedeutung, da sie entscheidend für den Unternehmenserfolg ist. Die Unternehmen sind dabei mehr denn je gefordert, klare Entscheidungen zu treffen, über welche Kanäle sie aktiv kommunizieren, bei welchen sie nur dabei sind und von welchen sie sich fernhalten. Ob Mitarbeiter, Kunde, Journalist oder Analyst – die Botschaften des Unternehmens müssen zielgruppenspezifisch aufbereitet und konsistent über verschiedene Kanäle adressatengerecht kommuniziert werden.

Zusammenfassung

- ›) Die Unternehmenskommunikation ist die zielgerichtete, professionelle Kommunikation nach innen und außen, die für einen positiven Imageaufbau und eine nachhaltige Reputation eines Unternehmens sorgt.
- ›) Die Unternehmenskommunikation fußt dabei auf drei Säulen: Sie verfügt über eine Kommunikationsstrategie, die ihre Ziele definiert. Sie besitzt einen organisatorischen Rahmen, zu dem auch die Verknüpfung zu den internen und externen Stakeholdern gehört, und ihre Aufgaben werden in Form von verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen umgesetzt, mit denen die Botschaften bei den internen und externen Stakeholdern platziert werden.
- ›) Die Unternehmenskommunikation wird durch die Digitalisierung zunehmend komplexer. Aus der Ein-Weg-Kommunikation ist eine multiple Kommunikation mit verschiedenen internen und externen Stakeholdern entstanden. Die Kommunikationsverantwortlichen avancieren dabei zu Community-Managern, deren Kompetenzen im Kontext der Digitalisierung weit über die klassische Medienarbeit hinausgehen.
- ›) Für die Ansprache der unternehmensrelevante Stakeholder ist eine zielgruppenspezifische, transparente und glaubwürdige Kommunikation über verschiedene Kanäle hinweg erforderlich, welche die Stakeholder langfristig an das Unternehmen und seine Marken bindet.

Teil B

Kommunikation mit wichtigen Bezugsgruppen

2. Kommunikation mit den Mitarbeitern

- 2.1 Grundlagen der Internen Kommunikation
- 2.2 Anforderungen an die Interne Kommunikation
- 2.3 Instrumente der Internen Kommunikation
- 2.4 Fallbeispiel I
- 2.5 Fallbeispiel II

3. Kommunikation mit der Öffentlichkeit

- 3.1 Grundlagen der Externen Kommunikation
- 3.2 Anforderungen an die Externe Kommunikation
- 3.3 Instrumente der Externen Kommunikation
- 3.4 Fallbeispiel I
- 3.5 Fallbeispiel II

4. Kommunikation mit Journalisten

- 4.1 Instrumente der direkten Kommunikation
- 4.2 Instrumente der indirekten Kommunikation
- 4.3 PR vs. Journalismus: Der richtige Umgang miteinander
- 4.4 Fallbeispiel I
- 4.5 Fallbeispiel II

2. Kommunikation mit den Mitarbeitern

Die kommunikative Einbindung der Mitarbeiter in das Geschehen eines Unternehmens ist für den wirtschaftlichen Erfolg unabdingbar. Ein Mitarbeiter, der sich mit seinem Arbeitgeber und dessen Produkten identifiziert, trägt als Botschafter durch seine positiven Äußerungen im beruflichen und privaten Umfeld zur reputationsstiftenden Außendarstellung des Unternehmens bei. Somit ist die Kommunikation mit den eigenen Mitarbeitern eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Kommunikation nach außen.

Wurde die Interne Kommunikation früher eher stiefmütterlich behandelt, so hat sie in den vergangenen Jahren im Zuge fortlaufender Veränderungsprozesse und veränderten Mediennutzungsverhaltens stark an Bedeutung und Professionalität gewonnen. Dabei hat sie sich von einer Ergebnis- zu einer Prozesskommunikation entwickelt.¹⁷

Ein Großteil der Unternehmen hat inzwischen erkannt, dass die frühzeitige kommunikative Einbindung der Mitarbeiter und die Informationsvermittlung über verschiedene Kanäle hinweg einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen. Vor diesem Hintergrund wird die Bedeutung der Internen Kommunikation in den nächsten Jahren weiter zu nehmen. Dabei agieren die Kommunikationsverantwortlichen nicht mehr ausschließlich als Übermittler von Nachrichten, sondern als Initiatoren von internen Kommunikationsbeziehungen, strategische Berater der Unternehmensleitung und Führungskräfte sowie als Vermittler zwischen Chefetage, Mitarbeitern und Betriebsräten.

2.1 Grundlagen der Internen Kommunikation

Die Interne Kommunikation ist die Sache aller im Unternehmen Beschäftigten und umfasst sämtliche Kommunikationsprozesse, die sich innerhalb der Belegschaft abspielen. Die Mitarbeiter erwarten zu allen unternehmerischen Entscheidungen umfassende Informationen, Aussagen mit Substanz und Verlässlichkeit, individuell auf ihre Belange zugeschnittene Medienangebote sowie Informationen und Services, die ihren Arbeitsalltag erleichtern.

Die Hauptaufgabe der Internen Kommunikation besteht darin, die Mitarbeiter im Sinne einer dialogorientierten Kommunikation frühzeitig über wesentliche Entwicklungen und Ereignisse zu informieren, die sie und das Unternehmen betreffen. Dabei gilt: intern vor extern. Mitarbeiter erhalten wichtige Informationen immer zuerst, im Falle gesetzlicher Bestimmungen genauso schnell wie Externe.

¹⁷ Vgl. Herbst (2014a), S. 29.