

Eva Salzer · Katharina Johannsen
Thomas Reinhold

Erfolgsfaktor Unternehmens- kommunikation

Alles, was Entscheider wissen müssen



Springer Gabler

Erfolgsfaktor

Unternehmenskommunikation

Eva Salzer • Katharina Johannsen
Thomas Reinhold

Erfolgsfaktor Unternehmens- kommunikation

Alles, was Entscheider wissen müssen



Springer Gabler

Eva Salzer
Frankfurt am Main, Deutschland

Katharina Johannsen
Frankfurt am Main, Deutschland

Thomas Reinhold
Friedrichsdorf, Deutschland

ISBN 978-3-658-38573-6 ISBN 978-3-658-38574-3 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-38574-3>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023

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 allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

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.

Planung/Lektorat: Isabella Hanser

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

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

Vorwort

Warum es auf Kommunikation ankommt

Unternehmenskommunikation ist ein entscheidender Erfolgsfaktor des Managements: Gut gemacht, hilft sie dabei, ein attraktives Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Mitarbeiter¹ und Führungskräfte mit einem hohen Engagement am Unternehmenserfolg arbeiten. Sie sorgt für eine gute Reputation, die einen Krisenfall abschwächen kann, weil zuvor Vertrauenskapital aufgebaut wurde. Unternehmenskommunikation sorgt für eine faire Bewertung am Kapitalmarkt. Sie hilft dabei, Handlungsspielräume aufrecht zu erhalten und die eigenen Produkte dank einer starken Marke erfolgreich zu verkaufen.

Seit 25 Jahren bin ich Unternehmensberaterin auf dem Gebiet der Unternehmenskommunikation. In dieser Zeit habe ich die Entwicklung und Professionalisierung der Disziplin beobachtet und sie durch Lehraufträge an Hochschulen, Publikationen und nicht zuletzt durch die Zusammenarbeit mit zahlreichen Praktikanten, Trainees und Kollegen „on the job“ mitgestalten dürfen.

Seit 2008 bin ich Managing Partner eines Netzwerks von erfahrenen Professionals. Wir haben uns entschieden, auf Managementrollen zu verzichten und stattdessen das zu tun, was uns am meisten Freude bereitet, nämlich Klienten persönlich zu beraten. Wir helfen ihnen dabei, die richtigen Ziele zu definieren, Strategien zu entwickeln und die im Umsetzungsprozess auftretenden Probleme zu lösen.

Ich habe einen tiefen Einblick in die Arbeitsweisen und Problemfelder von Kommunikationsverantwortlichen bekommen und kann bestätigen: Die Profession hat sich enorm weiterentwickelt. Vereinfacht gesagt musste ein Kommunikationschef

¹ In diesem Buch wird die grammatikalisch männliche Form verwandt, gemeint sind selbstverständlich alle Geschlechter.

früher in der Lage sein, die „Druckpressen von Springer“ anzuhalten, während er heute strategische Dialoge mit allen Stakeholdern über diverse Kommunikationskanäle hinweg führt.

Die eigenen Mitarbeiter sind dabei als wichtige Stakeholder und Multiplikatoren ebenso in den Fokus gerückt wie Aktivisten, die das Geschäftsmodell heftig kritisieren oder gar zu Boykotten aufrufen. Statt sich abzuschotten und in Freund-/Feind-Kategorien zu denken, werden heute selbstkritische Fragen etwa zu Nachhaltigkeit und Geopolitik gestellt. Letztlich geht es nicht mehr allein um gute Geschäftszahlen, sondern immer öfter auch darum, als Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Diese Entwicklungen nimmt die Unternehmenskommunikation wie ein Seismograf auf, spiegelt sie den Entscheidern im Unternehmen und kann ihnen dabei helfen, öffentlich akzeptierte Entscheidungen zu treffen.

Auch intern wächst die Bedeutung einer gut gemanagten Kommunikationsabteilung, kann sie doch – wenn sie ihre Aufgabe gut macht – die Transformation des Unternehmens beschleunigen, indem sie nicht nur die Vision oder das Zielbild kommuniziert, sondern auch durch die Veränderung der eigenen Arbeitsweise als Vorbild vorangeht.

Die permanente eigene Veränderung ist aus meiner Sicht der Kern guter Kommunikationsarbeit. Kommunikation wird schneller, globaler und digitaler. Mit dieser Entwicklung Schritt zu halten, ist die zentrale Herausforderung für die Unternehmenskommunikation heute. Dazu gehören selbstverständlich neue Tools und Skills, viel mehr aber noch das richtige Mindset: die Freude daran, Neues auszuprobieren, Dinge jeden Tag ein bisschen besser machen zu wollen und der Mut, dafür im eigenen Unternehmen zu werben, zu überzeugen und eventuell bestehende Widerstände zu überwinden.

Diese Aufgabe ist kein Nine-to-Five-Job, denn harte Deadlines und Vielfalt der Themen und Aufgaben halten die Kommunikationsexperten auf Trab. Eine integrierte Arbeitsweise hilft den Teams, Spitzen abzufedern und die Arbeitslast möglichst gleich zu verteilen. Dennoch ist klar, dieser Job erfordert ein hohes persönliches Commitment und ist nicht jeden Tag „vergnügungssteuerpflichtig“. Was anderen vielleicht attraktiv erscheint, wie Messen, Konferenzen und Reisen quer durch die Welt, das setzt oft wochenlange Vorbereitung voraus und erscheint nur deshalb so „leicht“, weil alles minutiös geplant ist und exakt nach Drehbuch durchgeführt wird. PR ist also keinesfalls die Abteilung für „Party und Reisen“. Wir haben es hier mit Profis zu tun, die genau wissen, was sie tun.

Dieses Buch ist als Gemeinschaftsproduktion mit den Kommunikationsprofis und geschätzten Kollegen Andrea Herzig, Katharina Johannsen und Thomas Reinhold entstanden. Wir haben intensiv diskutiert und unsere Sichtweisen als Unter-

nehmensberater, Journalist und Pressesprecher miteinander abgeglichen. Für Gastbeiträge haben wir außerdem Klienten, Kooperationspartner und weitere Experten gewinnen können, die wiederum ihre Perspektive einbringen und die Themen dadurch bereichern. So wollen wir Ihnen kurz, kompakt und gut lesbar die wichtigsten Informationen mitgeben, damit Sie den Erfolgsfaktor Unternehmenskommunikation besser für sich nutzen können.

Profitieren Sie von einem besseren Kommunikationsverständnis

Um die Unternehmenskommunikation besser für sich zu nutzen, brauchen Sie ein Umfeld, in dem ein Verständnis für die Bedeutung von Kommunikation vorhanden ist: In Ihrem Unternehmen, insbesondere beim Vorstand oder der Geschäftsleitung, sowie bei anderen Entscheidern, die an zentralen Themen arbeiten. Viele Organisationen haben sich hier sehr gut entwickelt: Der Nutzen von Unternehmenskommunikation ist bekannt und das Top Management kommuniziert genauso wie Führungskräfte und Mitarbeiter routiniert und von der Unternehmenskommunikation geschult nach innen und über die Sozialen Medien nach außen und verstärkt so die zentralen Botschaften des Unternehmens.

Es gibt aber Organisationen, in denen es leider (noch) ganz anders aussieht: Man erkennt die Bedeutung der Unternehmenskommunikation und die Expertise der dafür Verantwortlichen nicht (ausreichend) an. Also hält man die Kommunikation lieber auf Abstand, schätzt Themen und Entwicklungen selbst ein und ist dann verwundert, wenn Mitarbeiter kündigen, Journalisten kritisch berichten und Shitstorms in den Sozialen Medien heraufziehen. Es reicht eben nicht, lesen und schreiben zu können, um ein guter Kommunikator zu sein!

Mit dem vorliegenden Buch möchten wir Ihnen einen Einblick in die Unternehmenskommunikation als einen Erfolgsfaktor der modernen Unternehmensführung geben. Kommunikationsprofis werden hier sicher Einiges finden, was sich mit ihren Erfahrungen deckt – sei es im positiven oder negativen Sinn. Wir möchten die wesentlichen Teildisziplinen der Unternehmenskommunikation anschaulich und verständlich darstellen, so dass sich alle informieren können, die mit Unternehmenskommunikation zu tun haben oder die Hilfe von Kommunikationsprofis – ob im eigenen Unternehmen oder von externen Beratern – in Anspruch nehmen möchten.

Unser Buch ist ein Angebot an alle Entscheider, die Unternehmenskommunikation besser zu verstehen, um so zu besseren Ergebnissen zu kommen. Beziehen Sie die kommunikative Perspektive in Ihre Entscheidungen ein!

Dr. Eva Salzer

Inhaltsverzeichnis

1	Media Relations	1
1.1	Traditionelle Medienarbeit ist reaktiv: Hier spricht der Chef.	2
1.2	Klassische Gatekeeper: Wahr ist, was gedruckt ist.	5
1.3	Hintergrundgespräche: Off the record	6
1.4	Digitale Kanäle: Posten nach Plan	9
1.5	Neue Rollen: Hören Sie auf die Experten	10
1.6	Wahl der Formate: Ein Tweet geht um die Welt	13
1.7	Social Media: Senden, zuhören, reagieren	14
2	Interne Kommunikation	17
2.1	Zielgruppengerechte Kommunikation: Schwarze Bretter abschrauben	18
2.2	Orientierung und Sicherheit: Mitarbeiter wollen mitreden.	19
2.3	Unternehmenskultur: Ein richtiges Wir-Gefühl	23
2.4	Mitarbeitergerechte Sprache: Wir sprechen alle an	28
2.5	Digital und multimedial: Mitarbeiter auf allen Kanälen erreichen	31
2.6	Virtuelle Kommunikation: Das neue Normal	33
2.7	Social Intranet: Mut zum Makel	34
3	Public Affairs	37
3.1	Rahmenbedingungen gestalten: Im Idealfall Chefsache	39
3.2	Zielgruppen: Die politische Arena im Blick	40
3.3	Lobbying: Gratwanderung entlang der Richtlinien	44
3.4	Lobbyregister: Transparenz schafft Glaubwürdigkeit	49
3.5	Studien und andere Instrumente: Grundlagen für Debatten	50
3.6	Dialog anbieten: Umarme Deine Gegner	51

4	Investor Relations	53
4.1	Publizitätspflicht: Der Gesetzgeber greift durch	54
4.2	Anspruch der Märkte: Transparenz und Schnelligkeit	55
4.3	Beitrag zur fairen Unternehmensbewertung: Kommunikation rechnet sich	56
4.4	Kommunikation nah am Kunden: Roadshow & Co	56
4.5	Zielgruppenbedürfnisse: Kennzahlen oder Emojis	60
4.6	Der Instrumentenkasten: Pflicht und Kür	63
4.7	Nachhaltigkeit im Fokus	68
5	Marktkommunikation	73
5.1	Kundenbeziehung aufbauen: Hallo, hier bin ich	73
5.2	Starke Marke: Aufbau und Pflege	75
5.3	Zielgruppen: Immer an die Kunden denken	80
5.4	Alle Instrumente nutzen: Wie man Kunden erreicht	82
5.5	Werbung und Wirkung: Erfolge messen	87
6	Fazit	91

Über die Autoren

Dr. Eva Salzer berät seit 25 Jahren Führungskräfte und das Top Management in Fragen der Unternehmenskommunikation. Dabei verknüpft sie das Know-how aus der Strategieberatung mit hoher Methodenkompetenz in der Strategievermittlung. Das Beratungshandwerk lernte die Diplom-Kommunikationswirtin (UdK Berlin) bei Roland Berger. Dr. Eva Salzer promovierte in Wirtschaftswissenschaften an der Universität Witten-Herdecke und absolvierte Executive Education Programme an der Harvard Business School und am Massachusetts Institute of Technology (MIT). 2008 gründete sie mit EVA SALZER Strategy & Communications ein Beratungsnetzwerk, das Entscheider punktgenau dabei unterstützt, den Erfolgsfaktor Unternehmenskommunikation für sich zu nutzen.

Katharina Johannsen berät seit über 15 Jahren Entscheider bei Fragen zu Unternehmenssteuerung und Corporate Governance. Im Anschluss an ihre Ausbildung zur Diplom-Kauffrau an der European Business School (ebs) mit Auslandssemestern in den USA und Frankreich baute sie ihr Beratungswissen bei PricewaterhouseCoopers (pwc) auf. Katharina Johannsen absolvierte Management Education Programme zu Strategy, Leadership und Change Management am Massachusetts Institute of Technology (MIT) und der Harvard Business School.

Thomas Reinhold ist seit 25 Jahren Kommunikator und Journalist in der Unternehmenskommunikation, Unternehmensberatung und im Qualitätsjournalismus, mit Stationen unter anderem bei der thyssenkrupp AG, bei Roland Berger und der F.A.Z. Dort war er einer der Gründungsredakteure von FAZ.NET. Vor seiner Ausbildung zum Zeitungsredakteur hat Thomas Reinhold Politikwissenschaft und Englische Linguistik in Hannover, York (England) und Tübingen studiert.