

Die Unternehmung als Persönlichkeit.

Denkanstösse zu positiver Unternehmungs-Kommunikation.

© 1997-2007 by HJW Kommunikation AG, H. James Waegli

Vorwort:

Kommunikation ist die treibende Erneuerungs-Kraft:

Der wirtschaftliche Wettbewerb ist in den vergangenen Jahren schneller, versteckter, intensiver und globaler – die Kunden immer unloyaler, kritischer und individualistischer geworden.

Wer ist dafür verantwortlich, wer daran beteiligt? Natürlich wir alle: Als Arbeitgeber und Arbeitnehmer sitzen wir in einem Boot und stehen mit unserer Unternehmung im Wettbewerb mit andern. Gleichzeitig sind wir aber mit allen anderen Menschen zusammen Kunden, Käufer, Konsumenten.

Als Individuen handeln wir nur zu unserem eigenen Nutzen. Wir bestimmen – oft nicht einmal für uns selber, geschweige denn für Aussenstehende berechenbar –, welche Leistungen oder Produkte einer Unternehmung unsere Bedürfnisse am besten befriedigen!

Ob jedoch der Kauf- oder Auftragsentscheid durch eine Gruppe oder durch eine Einzelperson gefällt wird, immer gründet er auf dem intuitiv und emotional erfassten Ergebnis von Kommunikation, das erst nachträglich rational begründet wird.

Die nachfolgenden Denkanstösse basieren auf meiner (in über 30 Jahren der erfolgreichen Geschäftstätigkeit gemachten) Erfahrung, dass der Unternehmer- und Unternehmungs-Erfolg davon abhängt, wie die Unternehmung den sich stetig ändernden Werthaltungen der Käufer, aber auch der eigenen Mitarbeiter/innen, immer wieder Rechnung tragen und durch aktives Kommunizieren individuell Wissen vermitteln kann.

Letztlich besteht die gesamte Gesellschaft nur aus Individuen und auch Unternehmungen sind nur als juristische Personen formale Einheiten. Die Identität einer Unternehmung – und darum geht es hier – ist deshalb als ein Phänomen des Einzelnen und der Gruppe zu begreifen: als Ergebnis von Kommunikation, als Prozess wechselseitiger Beeinflussung zwischen

- der Unternehmung
- ihren Produkten bzw. Leistungen
- den internen personellen Beziehungen, Verhaltensweisen und
- der Öffentlichkeit

welche den Markt darstellt und die künftigen Erfolgs-Kriterien immer wieder neu definiert.

Die aus dieser Einsicht entstehenden kreativen Prozesse bewirken zwangsläufig eine Veränderung in der Sichtweise der Unternehmungs-Persönlichkeit und der Unternehmungs-Kommunikation.

Corporate Identity – die Unternehmung als Persönlichkeit

In praktisch allen Unternehmungen und Organisationen wird der Begriff Corporate Identity (oder kurz CI) gebraucht. Gemeint wird damit meistens jedoch nur die Übereinstimmung des äusseren Erscheinungsbildes der Firma.

Wie nicht anders zu erwarten, ist der Begriff in den USA geprägt worden. Die ersten CI-Definitionen entstanden in den 1960er Jahren und basierten praktisch ausschliesslich auf betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten. Erst seit kürzerer Zeit wird CI ein Thema der Verhaltenswissenschaften als das es jeder Unternehmer in seiner Ganzheit begreifen sollte, will er nicht zum Unterlasser werden.

Corporate Identity als Kommunikations-Konzept:

CI kann als umfassendes, integriertes Kommunikations-Konzept definiert und angewandt werden.

Basis der Konzeption sind die Vorstellungen aller Vorgesetzten sowie aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über «ihre» Unternehmung und der daraus resultierende Konsens und Transfer in die Handlungs-, Design- und Kommunikations-Ebene. Diese Umsetzung hat zum Ziel, das Selbstverständnis der Unternehmung von innen nach aussen zu steuern, um eine kongruente Selbstdarstellung zu verwirklichen.

Bereits damit wird klar, dass man die Corporate Identity für die eigene Unternehmung nicht kaufen, nicht befehlen und nicht an externe Fachleute delegieren kann, denn: das Finden der eigenen Unternehmungs-Identität ist nicht «Sein», sondern «Werden».

Versteht man Corporate Identity als das bewusst geplante und gepflegte Verhalten von einzelnen Unternehmungen und ganzen Unternehmungs-Gruppen oder Organisationen, muss deren Gesamtpersönlichkeit unter 3 Aspekten betrachtet werden:

- Verhalten und Auftreten (Corporate Culture)
- Gestaltungsformen und Strukturen (Corporate Design)
- Informationslogistik (Corporate Communication)

Unter geplantem Verhalten versteht man den unternehmerischen Willen, alle Handlungsinstrumente und Handlungsweisen einer Unternehmung bzw. Organisation aufgrund einer

- festgelegten und gelebten Unternehmungs-Philosophie
- einer entsprechenden Zielsetzung und
- einem eindeutig definierten Imageprofil

in einheitlichem Rahmen nach innen und aussen zu kommunizieren.

Eine CI-orientierte Unternehmungs-Führung greift also in sämtliche konzeptionellen Verhaltensweisen und Kommunikationen ein

- indem sie Unverträgliches behindert bzw. verhindert und
- Verträgliches fördert

Corporate Identity als Teil der Unternehmungsführung:

In der Entwicklung einer Unternehmung stehen die Verantwortlichen vor der Aufgabe, aus vielfältigen Zielen, Zwecken und Tätigkeiten – aber auch Mitarbeiterinteressen und Aktivitäten am Markt – die Identität der Unternehmung ständig deutlich und eindeutig darzustellen.

Dabei ist die Unternehmungs-Kultur das eigentliche «Transportmittel» der Unternehmungs-Persönlichkeit. Von Kultur spricht man, wenn viele Mitglieder von sozialen Gruppen gemeinsame Werte, Normen und Verhaltensweisen teilen und akzeptieren.

Wahrscheinlich sind es die 7 nachfolgenden Qualitäts-Kriterien an eine Unternehmung, welche Kultur erlebbar machen:

1. Selbstbewusstsein: Zeit zum Vorausdenken in die Zukunft
2. Selbstverständnis: Kenntnis der Besonderheiten, Stärken
3. Selbsterkenntnis: Wissen um das Fremdbild der Firma
4. Selbstdarstellung: Konsequenz und vom Wettbewerb sich abhebend
5. Selbstverwirklichung: Forcierung der F+E mit Zukunft, anstatt schneller Profit
6. Selbstbestimmung: Hohes Ansehen, das es erlaubt, anders aufzutreten
7. Selbstachtung: Nicht erpressbar sein und dies weitergeben

Um in der inneren und äusseren Öffentlichkeit immer wieder Verständnis und Vertrauen zu gewinnen, ist die Corporate-Identity-Führung sich verändernden Verhältnissen entsprechend zu korrigieren. Sie ist also eine dynamische Führungsaufgabe, mit der sich die Unternehmungsleitung ständig zu befassen hat.

Corporate Identity als zentrale Leitstrategie:

Als Führungs-Strategie verstanden, koordiniert und integriert die CI-Führung unterschiedliche Verhaltensweisen und Kommunikationen so, dass daraus ein einheitliches Handlungskonzept entsteht und eine ökonomische Konzentration der Unternehmungskräfte nach sich zieht.

Unter diesen Voraussetzungen kennen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in jeder neuen Entscheidungssituation stufengerecht die individuellen Persönlichkeitsmerkmale, welche die «eigene» Unternehmung von allen andern unterscheidet. Damit sind sie in der Lage abzuschätzen, welche aller möglichen Entscheide mit der angestrebten Unternehmungs-Persönlichkeit übereinstimmen.

Das schafft die Voraussetzung für alle Mitarbeitenden, sich mit «ihrer» Unternehmung zu identifizieren und fördert die positiven Beziehungen der Abteilungen oder Gruppenglieder untereinander – aber auch gegenüber von Kunden, Lieferanten, Geldgebern, Öffentlichkeit.

So werden Synergien freigesetzt, die letztlich bewirken, dass die Unternehmung oder Gruppe gesamthaft mehr erwirtschaftet als die einzelnen Mitarbeiter/innen oder Abteilungen das könnten: Das Ganze wird mehr als die Summe seiner Teile.

Corporate-Identity-Strategie hat zwei Stossrichtungen:

1. nach innen:

In die Unternehmung hinein hat sie die Entwicklung eines «Wir»-Bewusstseins – also das Ausbilden eines kollektiven Selbstwertgefühls aller Mitarbeiter/innen auf jeder Stufe – zum Ziel.

2. nach aussen:

In die Öffentlichkeit hinaus zielt sie auf die ganzheitliche Präsentation und erwünschte Interpretation der Unternehmung ab.

Eine unverwechselbare Identität wird jedoch nur dann aufgebaut, wenn sie mit dem täglichen Handeln, den Äusserungen, Produkten und Leistungen kongruent ist. Sind die unverwechselbaren Merkmale der Corporate Identity positiv, dann wird sie Vertrauen schaffen und Vertrauen erhalten: bei den Kunden, im relevanten Umfeld und nicht zuletzt auch bei den jetzigen und künftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Corporate Design – die Kleidung der Persönlichkeit

Das Corporate Design (Erscheinungsbild) ist jener Teil der Firmen-Persönlichkeit, der das Aussehen bewusst, unverwechselbar, langfristig tragbar und der Denkhaltung möglichst entsprechend prägt. Es macht die Unternehmung, ihre Produkte und Leistungen wiedererkennbar und persönlich erfahrbar.

Das Erscheinungsbild setzt sich (wie die Erscheinung eines Menschen) aus einer Vielzahl von bewusst steuerbaren Einzelteilen zusammen, hauptsächlich aus

- dem Unternehmungs- bzw. Gruppennamen
- der Unternehmungs- oder Gruppen-Marke
- den Produkt-Marken
- der textlichen Leistungs-Konstante zur Unternehmungs-Marke
- der Haus-Farbe
- der Druckschrift für administrative und werbliche Mittel
- der Schreibrift für das Abfassen von Briefinhalten usw.
- den typografischen Gestaltungs-Systemen

Das zentrale Element – die Unternehmungs-/Produkt-Marke:

Das übergeordnete Merkmal einer jeden Unternehmung oder Gruppe ist die Marke. Dabei unterscheiden wir zwischen Wortmarke, Wort-Bild-Marke und Signet.

Wortmarke:

Darunter verstehen wir die Namens-Darstellung einzig und allein mit typografischen Mitteln: Buchstaben und Zeichen, die nicht gestalterisch verfremdet, also pur angewandt, eine Alleinstellung, Eigenständigkeit und Merkfähigkeit herbeiführen. Die Wortmarke muss allein aufgrund der Schriftwahl und der typografischen Gestaltung den inhaltlichen und technischen Aspekten gerecht werden.

Wort-Bild-Marke:

Unter einer Wort-Bild-Marke verstehen wir die Namens-Darstellung mit typografischen und gestalterischen Mitteln: Die typografischen Mittel sind die Leitlinie der Erkennbarkeit und Lesbarkeit. Die gestalterischen Mittel werden eingesetzt, um die Wiedererkennbarkeit zu erhöhen oder den Forderungen technischer und inhaltlicher Natur zu genügen.

Bild-Marke / Signet:

Unter einer Bildmarke verstehen wir die Namens-Darstellung mit rein gestalterischen Mitteln. Der Übergang von der Bild-Marke zum Signet vollzieht sich oft fließend. Das reine Signet ist ein abstrahiertes Symbol, das für sich allein spricht, also Form und Inhalt zugleich ist. Als visuell geschlossenes Gebilde ist es von Auge schnell zu entziffern, da es einfach wahrnehmbar und deshalb auch schnell wiedererkennbar ist.

Bild-Marke und Signet leben von ständiger oder stetig wiederkehrender Präsenz und benötigen einen «Wirt», der sie dechiffrierbar macht: Ein Beispiel wäre der Mercedes-Stern: Erst durch die ständige Präsenz auf einem Mercedes-Kühlergrill, an einem Mercedes-Wagen, in einer Mercedes-Anzeige usw. ist er zum Signal geworden, das allein durch seine Form den Inhalt «Mercedes» kommunizieren kann.

Zielsetzungen des Erscheinungsbildes:

Die Elemente der Unternehmungs-Erscheinung werden in ihrem gesamtheitlichen oder teilweisen Zusammenspiel gestalterisch so verdichtet, dass daraus ein den Zielsetzungen gemässes Bild entsteht, das

- eindeutig
- unverwechselbar
- wiedererkennbar (merk-würdig) und
- durch konstante Anwendung vertrauensbildend ist

Inhaltliche Aspekte:

- Das Erscheinungsbild soll die generellen Marktleistungen der Unternehmung oder Gruppe unterstützen und assoziieren
- Es soll eine klare Abgrenzung gegenüber anderen, ähnlichen Unternehmungen gewährleisten
- Es soll positive emotionale Empfindungen auslösen

Technische Aspekte:

- Es soll langfristig einen Rationalisierungs-Effekt erzielen, der sich auch wirtschaftlich auswirkt
- Es soll keine Alleinstellungsmerkmale besitzen, die z.B. nur durch Buntfarben erreicht werden können
- Es soll in der Umsetzung immer gleich in Erscheinung treten – auch was die Anmutung betrifft – also in allen Multiplikations-Verfahren bzw. Kommunikations-Kanälen und jeder verantwortbaren Grösse bzw. Kleinheit angewandt werden können

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind verantwortlich:

Weil das Erscheinungsbild das gesamte Auftreten gegenüber Kunden, Interessenten, Behörden, Geldgebern und einer breiteren Öffentlichkeit betrifft, gilt dasselbe auch für dessen Einhaltung: Nicht nur die Unternehmungsleitung, sondern jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin ist angesprochen

- von der Namensnennung am Telefon bis zur schriftlichen Offerte ...
- von der Firmentafel bis zum LKW und seinem Fahrer ...
- vom Produkt, über den Prospekt bis zum Katalog ...
- vom Empfang eines Besuchers in der Firma bis zu seiner Betreuung am Messestand usw.

Das Corporate-Design-Manual schafft Klarheit:

Die definierten Grundsätze und alleinstellenden Merkmale des Erscheinungsbildes werden mit Vorteil in einem speziellen Manual festgehalten.

Dieses Handbuch dient der Geschäftsleitung sowie den Markt- und Ressortverantwortlichen als Grundlage für die Führung des visuellen Erscheinungsbildes.

Den internen und externen Gestaltern stellt die Dokumentation Grundlagen und Hilfsmittel für die Durchführung des Erscheinungsbildes zur Verfügung, welche die Zielerreichung vereinfachen, ohne den kreativen Spielraum einzuengen.

Corporate Communication – das Sprachrohr der Persönlichkeit

Die Kommunikations-Arbeit basiert auf dem klar definierten visuellen und verbalen Erscheinungsbild (Corporate Design) und den zur Identität der Unternehmung oder Gruppe gehörenden zugeschriebenen, erworbenen und übernommenen Faktoren:

Zugeschriebene Faktoren sind z.B.

- Firmenname und evtl. Firmenzeichen
- Branchenzugehörigkeit
- kommerzielles und soziales Leistungsangebot
- Firmenstandort
- Unternehmensalter

Erworbene Faktoren können sein

- Marktleaderschaft
- Grösse
- Stärke
- Goodwill
- Sozialverhalten
- Umweltverhalten

Übernommene Faktoren sind sich aus der Tätigkeit ergebende Rollen wie z.B. als

- Einkäufer
- Verkäufer
- Investor

Unter den Begriff «Kommunikation» fallen im Kommunikations-Submix sämtliche Instrumentarien, welche der zwischenmenschlichen Übertragung von Informationen dienen, z.B.

- Image-Werbung
- Sponsoring
- Event-Marketing
- Produkt-Werbung
- Personal-Werbung
- Verkaufsförderung
- Öffentlichkeitsarbeit aus der Unternehmung heraus (Public-Relations) und ins Unternehmen hinein (Human Relations)

Die einer CI-Strategie innewohnenden konzeptionell positiven Kräfte werden jedoch nur dann vollständig freigesetzt, wenn die Integration aller kommunikativen Aktivitäten gelingt:

Als Kristallisationspunkt jeder Kommunikationsarbeit – vom Presse-Statement, über den Jahresbericht bis zur Betriebsführung; von der Architektur, innen und aussen, über den künstlerischen Wandschmuck bis zum «schwarzen Brett»; von der Leistungs- bzw. Produktgestaltung bis zur Leistungs- bzw. Produkte-Kommunikation ...

Weil sich die eigenen Vorzüge gegenüber der Konkurrenz im Markt immer weniger deutlich zeigen und die Produkte und Dienstleistungen immer austauschbarer werden, müssen strategische Überlegungen einfließen, damit die eigenen Produkte bzw. Leistungen unverwechselbar Persönlichkeit und Profil erhalten.

■ HJW Kommunikation

HJW Kommunikation
J.-C.-Heer-Strasse 27
CH-8635 Oberdürnten

Mobile +41 79 468 41 22
Telefon +41 55 260 60 66
Telefax +41 55 260 30 68

hjlw@hjlw.ch
www.hjlw.ch
www.waegli.ch

Deshalb erfolgt der professionelle Transfer der Unternehmungs-Kompetenz und des -Images durch differenzierte Kommunikationskonzepte: Spezialisten für die visuelle und verbale Kommunikation erarbeiten sie zusammen mit den Firma-Verantwortlichen,

- basierend auf der unternehmerischen Vision,
- gestützt auf die Unternehmungs- und Markt-Zielsetzungen.

Nicht Werbung, Verkaufsförderung oder Public Relations – sondern integrierende Unternehmens-Kommunikation:

Werbung gibt es seit Menschengedenken. Verkaufsförderung (VF) ist mit dem Wandel des Verkäufer- zum Käufermarkt Ende der 1960er Jahre unter dem Konkurrenzdruck entstanden. Public Relations (PR) sind ein Instrument, das sich erst in den 1980er Jahren von der «Schleichwerbung» zur anerkannten Kommunikationsform entwickelt hat. Aber:

Alle 3 Kommunikationsformen beginnen in der Unternehmung selber, also intern. **Denn die bedeutendsten und in ihrer Wirkung oft vollkommen unterschätzten Informationsquellen, Werbe-, VF- und PR-Träger extern sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter!**

Im Zusammenspiel mit einer langfristigen Kommunikations-Strategie können Mitarbeitende unter Umständen entscheidend dazu beitragen, dass Unternehmungsziele rascher und mit weniger Aufwand erreicht werden, denn jede Unternehmung steht und wirkt in einem Kommunikations-Umfeld, das im wesentlichen aus

- dem Absatzmarkt (Anbieter)
- dem Beschaffungsmarkt (Nachfrager) und
- der gesellschaftlichen Umwelt (Faktor)

besteht. In jedem Sektor des Kommunikations-Umfeldes kommunizieren wir immer nur mit Menschen: Mit dem Einzel-Menschen als Konsument, Mitarbeiter, Auftraggeber, Geldgeber, Meinungsbildner, Steuerzahler. Viele sind mehreres in einer Person.

Und so wird auf die Unternehmungs-Kommunikationen reagiert:

Als Konsument, Käufer und Auftraggeber

will der/die Angesprochene erfahren, ob die angebotenen Produkte oder die Dienstleistungen ihn bzw. sie interessieren oder betreffen müssen.

Als Arbeitnehmer, potenzieller Arbeitnehmer oder Kapitalgeber

will der/die Angesprochene erfahren, ob ihn bzw. sie die Branche, das Tätigkeitsgebiet, die Arbeitgeber-Qualität und der Erfolg interessieren oder betreffen müssen.

Als Bürger

will der/die Angesprochene erfahren, ob ihn bzw. sie der volkswirtschaftliche, soziale, kulturelle oder politische Wert der Unternehmung bzw. Gruppe interessieren oder betreffen muss.

Als Empfänger unterscheiden Angesprochene also nicht nach Kommunikations-Formen, sondern nach Kommunikations-Inhalten:

Für jede(n) Angesprochene(n) zählt nur jene – wie auch immer – kommunizierte «Leistung» einer Unternehmung oder ihrer Produkte, durch die er bzw. sie die seine eigenen Bedürfnisse am besten befriedigen kann.

■ HJW Kommunikation

HJW Kommunikation
J.-C.-Heer-Strasse 27
CH-8635 Oberdürnten

Mobile +41 79 468 41 22
Telefon +41 55 260 60 66
Telefax +41 55 260 30 68

hjlw@hjlw.ch
www.hjlw.ch
www.waegli.ch

Von Bedeutung ist also nicht einfach ein «objektiver» Nutzen, sondern derjenige Mehrwert, der vom Botschafts-Empfangenden subjektiv wahrgenommen wird. Vielleicht interessiert den einen an der Unternehmung nur die Marktleistung, während der andere vor allem an den Sozialleistungen, der dritte an der Grösse, der vierte am Prestige (z.B. Markenartikel) interessiert ist.

Darum sollte in den Unternehmungen vermehrt einer integrierenden Unternehmungs-Kommunikation nachgelebt werden, die folgendes meint:

Alle Wirkungen, die von der Unternehmung auf ihre Umwelt ausgehen, sind insgesamt Image bildend. Es sind also weder die einzelnen Massnahmen noch der einzelne Kommunikationssektor, sondern das Miteinander aller Bemühungen nach innen und gegen aussen.

Alle Tätigkeiten, Beziehungsbereiche und Auswirkungen sind unter dem Gesichtspunkt der angestrebten Kommunikationspolitik zu koordinieren: Werbung, VF und PR gehören zum Instrumentarium nicht nur heutiger und künftiger Markt-, sondern auch Unternehmensführung. Denn sie zielen darauf ab, die Stellung der Unternehmung in ihrer Umwelt zu fördern.

Was will, was kann Werbung?

Werben heisst an die Zukunft glauben. An die künftige Wirtschaft einerseits und an die Kreativität andererseits. Werben heisst aber auch, Standpunkte zu beziehen und den Empfänger von Botschaften – in den sich verändernden Unternehmungs- und Marktsituationen – in immer wieder einzigartiger Weise zu überzeugen.

Mechanistisch gesehen ist Werbung ein Marketing-Instrument, das ansprechpartnergerecht bzw. szenengerecht eingesetzt wird und in Abstimmung mit den anderen Instrumenten zum Erreichen der Marktziele beiträgt.

Kommunikativ gesehen ist Werbung eine geplante Investition mit dem Ziel, ausgewählten Empfängern eine im eigenen Interesse positive Botschaft attraktiv, eingriffsfrei und verständlich zu vermitteln – damit diese im gewünschten Sinne handeln.

Werbung will Erwartungen, Einstellungen und Verhaltensentscheidungen gezielt in die gewünschte Richtung steuern. Wenn also Konsumentenschützer fordern, Werbung müsse ausschliesslich «objektiv informieren» und «lauter» sein (was Lauterkeit auch immer bedeuten mag), sind diese Forderungen schlicht unerfüllbar.

Werbung kann nicht alles:

Werbung setzt sich in Szene, selektioniert und polarisiert: Sie kann immer nur einen Teil der Gesamtheit ansprechen. Im Idealfall sind das genau alle gewünschten Szenen-Teilnehmer, im Normalfall jedoch immer nur ein grösserer oder weniger grosser Teil einer Szene. Wie sagte doch schon Henry Ford: «Die Hälfte des Geldes, das ich für Werbung ausgabe, ist herausgeschmissenes Geld. Wenn ich nur wüsste, welche Hälfte.»

Werbung kann nur Kommunikationsziele erfüllen – nie jedoch

- Marketingfehler beheben
- schlechte Produkte / Leistungen retten
- kurzfristig eingesetzt langfristige Erfolge bringen

Werbung unterstützt mittel- und langfristige Zielsetzungen:

Werbeziele können immer nur Stufenziele sein, deren Erreichung schliesslich im Kauf bzw. in der Bestellung oder im Auftrag mündet. Die einzelnen Stufen, die es zu überwinden gilt, sind

- Aufmerksamkeitsziele (Aufmerksamkeit erregen)
- Wissensziele (Bekanntheitsgrad erhöhen, Produktnutzen aufzeigen, Marken-Kenntnisse vermitteln, Eigenschaften aufzeigen usw.)
- Einstellungsziele (eine bestimmte Einstellung bewirken, festigen, abbauen, ändern, bestätigen usw.)
- Verhaltensziele (Handlung auslösen wie Interesse, positive Haltung, aber auch Kauf, Bestellung, Auftrag usw., siehe dazu das Kapitel Verkaufsförderung)

Es geht also darum, die angesprochene Person stufenweise zu führen:

- vom Beachter
- zum Wissener
- zum Kenner
- zum Überzeugten
- zum Käufer

Je komplexer der Inhalt und je qualifizierter die Zielsetzung, desto mehr bedingt dies eine stetige Anstrengung, damit die Beworbenen nicht stehen bleiben («steter Tropfen höhlt den Stein»).

Was will, was kann Verkaufsförderung?

Während die Werbung auf direktem Weg dafür sorgen soll, dass sich bestimmte Personen der Unternehmung, einem Produkt oder einer Leistung zuwenden (Informationsziel) ...

... will die Verkaufsförderung (VF) als konsumgerichtetes Kommunikations-Instrument die kommunikativen Stufenziele abrunden und den Kaufentscheid positiv beeinflussen (Reaktionsziel).

Die Notwendigkeit, neben der Werbung mit der Verkaufsförderung ein ebenbürtiges – manche meinen ein stärkeres – Instrument zu schaffen, ergab sich erst in den 1960er Jahren: Damals begann sich der Verkäufermarkt immer mehr zum Käufermarkt zu wandeln.

Heute wissen wir, dass es – vor allem im Konsumgüterbereich – ohne starke Verkaufsförderung an den Handel und den Käufer praktisch unmöglich geworden ist, ein neues Produkt in nützlicher Zeit erfolgreich einzuführen. Allerdings ist gleich hier die Abgrenzung zum «Verkauf» zu beleuchten:

- der Verkauf richtet sich direkt auf den Umsatz aus
- die VF streben indirekt den umsatzwirksamen Akt an.

Aber es gibt nie ein «Entweder – Oder», denn VF muss als Teil des Absatzgeschehens immer im Zusammenspiel von Verkauf und Werbung gesehen werden.

Es geht also um die Beantwortung der Frage nach der Gewichtung des Mixes, welches der Instrumente dominieren soll und welchem komplementäre Funktionen zugewiesen werden: Es kommt deshalb nicht von ungefähr, dass sich die folgenden Begriffe eingebürgert haben:

- Push-Strategie (Stoss-Dominanz der Verkaufsförderungs-Massnahmen) und
- Pull-Strategie (Zug-Dominanz der Werbe-Massnahmen)

■ HJW Kommunikation

HJW Kommunikation
J.-C.-Heer-Strasse 27
CH-8635 Oberdürnten

Mobile +41 79 468 41 22
Telefon +41 55 260 60 66
Telefax +41 55 260 30 68

hjlw@hjlw.ch
www.hjlw.ch
www.waegli.ch

VF als verlängerter Arm der Werbung:

Der Übergang von der Werbung zur VF ist ein fließender. Die Verkaufsförderung will als verlängerter Arm der Werbung «Action» machen. Im positiven Fall gelingt ihr das, indem sie

- dem Absatzmittler hilft, seine Probleme beim Verkauf eines Produktes oder einer Leistung zu lösen
- optimale Voraussetzungen schafft, um den Absatz vom Wiederverkäufer zum Endverbraucher zu gewährleisten
- den Verkaufs-Prozess beschleunigt

Eine klare Zielsetzung ist Voraussetzung für den VF-Erfolg:

Mögliche Zielsetzungen können dabei z.B. sein für

Hersteller dauerhafter Güter / Dienstleister

- Neukunden-Gewinnung
- Initialisierung der Folgegeschäfte
- Intensivierung des Bedarfes oder Verbrauches
- Kapazitätsauslastung
- Profilierung
- Imagebildung

Hersteller von Konsumgütern

- schnellere Produkteinführung
- positive Beeinflussung der Handelspartner
- nicht nur das Teil- sondern das Gesamtsortiment unterbringen
- Verbesserung des Standortes am POS (Point of Sale)
- Vergrößerung des Regalanteils
- Interesse des Händlers durch erhofften Mehrumsatz

Händler

- Ab-Verkauf-Animation
- Beweis der Leistungsfähigkeit
- Gewinnen neuer Kunden / Behalten der bestehenden Kunden
- Erhöhung des Warenumschlages
- Erhöhung des Kunden-Frankens
- Erzielen eines Wettbewerbsvorsprungs
- Erzielung von Zusatzverkäufen
- Hervorhebung interessanterer Artikel
- Einführung neuer Produkte
- Präsentation neuer (Dienst-)Leistungen

Was wollen, was können die Public-Relations?

Der deutsche Begriff «Öffentlichkeitsarbeit» erklärt, um was es bei den PR geht: Die Gestaltung der Kommunikationsprozesse zwischen einer Unternehmung und ihren Beziehungen zur Öffentlichkeit, d.h. zu allen relevanten Bezugsgruppen wie Behörden, Banken, Versicherungen, Kunden, potenzielle Arbeitnehmer usw. Vertrauen basiert auf Wissen und Wissen gründet auf Information.

PR sind ein Führungsinstrument, welches nach innen und aussen eingesetzt wird. Externe PR und interne HR müssen auf derselben CI-orientierten Grundlage aufbauen wie die Werbekommunikation. Aktionen nach aussen sollen deshalb auch nach innen getragen werden: Was auch immer kommuniziert werden soll, das von Interesse ist, die Mitarbeiter sollten es nicht aus der Presse erfahren, sondern mindestens gleichzeitig mit dieser.

Nach Innen (Human Relations):

Mit gezielten Massnahmen sind die Informations-Fachleute für **die Kommunikation innerhalb des Unternehmens** zwischen den einzelnen Abteilungen wie auch zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeiter/innen zuständig. Sie zeichnen verantwortlich für die Bildung eines Wir-Gefühls, sie stärken die Identifikation des Einzelnen mit dem Ganzen und – last but not least – fördern sie durch transparente Information und Mitarbeiteraktionen deren Motivation. Sie nehmen die Interessen der Geschäftsleitung und der Mitarbeiter/innen wahr und versuchen, in Krisenfällen zu vermitteln. Die HR sind als Instrument der CI-Führung auch massgeblich daran beteiligt, dass das Firmenleitbild gelebt wird und nicht nur auf dem Papier besteht.

Nach aussen (Public Relations):

sind die PR verantwortlich für ein vertrauenbildendes Image. Da der Begriff «Öffentlichkeit» ein Abstraktum ist, unterscheidet man z.B. zwischen: **Public Affairs** – die Kommunikation zwischen dem Unternehmen und den Behörden, Vereinen, Politiker usw. **Financial PR** – die Kommunikation zwischen Banken, Versicherungen usw. **Krisenmanagement** – die kommunikative Vorbereitung auf Krisenfälle. Oberstes Ziel im Falle einer Krise ist eine durchlässige Information, um das Vertrauen in der Öffentlichkeit aufrecht zu erhalten.

Wo Public-Relations Werbung sind – und Werbung PR ist:

Entsprechend ihrer unterschiedlichen Optik unterscheiden sich Werbung und PR nicht darin, dass Werbung den Inserateteil und PR den redaktionellen Teil der Medien benützen, bzw. dass Werbung «kostet» und PR «gratis» sind.

Der Unterschied zeigt sich darin, dass in den Rahmen der PR auch Massnahmen fallen, die mit Publizistik nichts zu tun haben, wie z.B.

- persönliche Kontakte
- Planung und Durchführung von Massnahmen
- Behebung von Missverständnissen usw.

Beide, Public-Relations und Werbung, gehören zusammen und benötigen keine Zuständigkeits-Abgrenzung. Beide sind Teil der integrierenden Unternehmungs-Kommunikation:

- Werbung, indem sie gewollt oder ungewollt auch Einfluss auf andere Zielgruppen nimmt und damit PR-Wirkung erzielt,
- PR, indem sie auf die Marktposition ausstrahlen kann

Die Botschaft muss interessant sein:

Nicht umsonst werden die Medien als vierte Macht im Staat bezeichnet. Neben der informativen haben sie auch eine meinungsbildende Funktion inne. Die PR pflegt die Beziehungen zur Presse, organisiert Pressekonferenzen, Pressemitteilungen und Interviews.

Von «öffentlichem Interesse» muss die PR-Botschaft für die Tages- und Wochenpresse, von «speziellem Interesse» muss sie für Fachmedien sein:

Die Presse schätzt es nicht, bemüht zu werden für belanglose Ereignisse, die kein breiteres Publikum oder keine Mehrheit der Leser interessieren und ansprechen.

Aber auch wer Eigenlob und Eigennutzen, Schlagworte, schwer zu beweisende Behauptungen, kaum überprüfbare Vergleiche in den Vordergrund der Meinungsäußerung (anstelle der geforderten Information) stellt und den Firmennamen in jedem zweiten Satz wiederholt, hat das Interesse der Presse verwirkt. Geheimnistuerei und falsche Zurückhaltung, ebenso wie forsches Vorprellen und Eingehen auf Spekulationen, machen sich nicht bezahlt.

Aber man sollte auch nicht jede kritische Frage in einem Interview (oder Rückfragen auf eine Pressemitteilung) als Provokation ansehen. In besonders exponierten Situationen empfiehlt es sich darum, vorher intern über mögliche «heisse» Fragen zu diskutieren und entsprechende Antworten bereit zu halten.

Wirkungsvolle Information – durch den richtigen Partner:

Für die Unternehmung oder die Organisation heisst das, dass die Informationen oder Gespräche durch den bestinformierten und kompetentesten Verantwortlichen an die Medien herangetragen (bzw. bei Interviews mit den Journalisten geführt) werden, der die grösseren Zusammenhänge überblickt und sich verständlich ausdrücken kann.

Dabei sollte sich der unternehmensinterne Partner des Journalisten oder verantwortlichen Redaktors für Informations-Aufgaben eignen und nicht zu sehr z.B. in technischen oder organisatorischen Grundproblemen verhaftet sein.

95 % der PR «landen» im Papierkorb:

Nur ca. 5 % der PR-Informationen an die Presse werden auch veröffentlicht, das ist das triste Resultat einer Untersuchung in Deutschland – und in der Schweiz oder Oesterreich wird es kaum anders sein.

Was gibt für die Presse den Ausschlag zur Berücksichtigung der 5 %? Diese PR-Treibenden

- sprechen eine klare Sprache
- präsentieren perfekt und
- dokumentieren umfassend
- der «Ereignis»-Inhalt ist publikationswürdig – und vor allem zum Nutzen der Leserschaft, nicht vordergründig zum eigenen Unternehmungs-Nutzen

Fazit

CI macht Ihre Firma kreativer, produktiver und innovativer

Nachdem wir gesehen haben, dass die Identität einer jeden Unternehmung das Ergebnis ihrer Kommunikation ist, könnte ein der Betriebswirtschaftslehre zugeneigter Unternehmer das Urteil fällen: «CI bringt nichts».

Natürlich lassen sich die Fortschritte und Erfolge einer CI-Führung nicht durch rechnerisch klar ermittelbare Ergebnisse belegen – sie sind also in diesem Sinne vordergründig und kurzfristig nicht bezifferbar.

Trotzdem kommen wir nicht darum herum festzustellen, dass die Ausbildung einer klaren

■ HJW Kommunikation

HJW Kommunikation
J.-C.-Heer-Strasse 27
CH-8635 Oberdürnten

Mobile +41 79 468 41 22
Telefon +41 55 260 60 66
Telefax +41 55 260 30 68

hjl@hjl.ch
www.hjl.ch
www.waegli.ch

Unternehmens-Identität langfristig gesehen wohl doch die zukunftsgerichtete Existenzgrundlage für eine Unternehmung darstellt, als es die Gewinne vergangener Jahre jemals sein könnten. Und: Zielsetzungen wie Wachstum, Gewinnoptimierung und Kostenminimierung können keine Orientierungshilfen für den Weg in die Zukunft bieten als Antwort auf

- den immer schnelleren, versteckteren, intensiveren und globaleren wirtschaftlichen Wettbewerb
- die in unseren Breitengraden stagnierenden Bevölkerungszahlen und die sich verändernde Altersstruktur
- das immer unloyalere, kritischere und individualistischere Kundenverhalten, das keine klare Zielgruppendefinition mehr ermöglicht, sondern nur die Definition wechselnder «Szenen».

Die Geisteshaltung bildet Inhalt und Wert der Unternehmung:

In jeder Unternehmung herrscht ein spezieller «Geist», der das «Klima» bestimmt, welches wiederum Kräfte freisetzt – oder lähmt.

CI als evolutionäre Haltung beflügelt die geistige Einstellung aller in einer Unternehmung Mitwirkenden – die Wirkgrösse jedoch ist das Management:

- seine Begeisterungsfähigkeit
- seine ganzheitliche Denk- und Sichtweise
- seine menschenfreundlichen, partnerschaftlichen und naturnahen Handlungsgrundsätze
- sein Glaube an die Zukunft und sein Wille, den Traum der Unternehmung der Zukunft zu verwirklichen
- seine Glaubwürdigkeit
- seine Fähigkeit, Mitarbeiter/innen nicht nach Pflichten-, sondern Kompetenzen-Heft zu fordern – und zu fördern

Dies schafft die Voraussetzung dafür, dass sich zum Nutzen der Unternehmung Mitarbeitende finden, die durch eine identische Denkhaltung zusammenkommen. Zusammen entsteht so immer mehr ein geistvoll und darum begeistert agierendes und kommunizierendes erfolgreiches System innerhalb aller andern Systeme.

Erfolg wurde bis anhin vor allem betriebswirtschaftlich definiert. Erfolgreich bleiben hingegen erfordert künftig mehr: die Einsicht und den Willen,

- Ertrag auch mit Verträglichkeit
- Wachstum als Wachsein
- Gewinn auch mit Gewissen

zu definieren und glaubwürdig zu kommunizieren.

Unternehmungen sind Menschengedanken und Menschenwerk. Ohne mutige Unternehmungsleitung kann kein Geist entstehen, ohne Geist keine Corporate Communication und letztlich auch keine Corporate Identity.

Das Wissen wird der entscheidende Rohstoff des Erfolges:

Wissen entsteht durch Denkleistung von uns Menschen. Information und Kommunikation – ob man das Internet nun als Fluch oder Segen betrachtet – haben zur rasend schnellen globalen

■ HJW Kommunikation

HJW Kommunikation
J.-C.-Heer-Strasse 27
CH-8635 Oberdürnten

Mobile +41 79 468 41 22
Telefon +41 55 260 60 66
Telefax +41 55 260 30 68

hjlw@hjlw.ch
www.hjlw.ch
www.waegli.ch

Wissensverbreitung und Wissenserweiterung beigetragen und werden es in Zukunft noch vermehrt tun.

Wissen steht aus der Quelle eines jeden Mitarbeiters und einer jeden Mitarbeiterin – anders als alle bisher als «Ressourcen» bezeichneten Stoffe – in unendlich erdenkbarer Menge zur Verfügung und ist wahrscheinlich der einzige überlebenssichernde Faktor für alle Unternehmungen und letztlich für die Menschheit.

«Wissen» ist jedoch an und für sich vollkommen wertneutral und ohne Anwendung auch ohne jeden Nutzen oder Schaden. Es ist also die Anwendung von Wissen, vorwiegend die Wandlung von Wissen in Nutzen, die uns alle vorwärts bringt: Und genau das ist der Kern des Begriffes «Management»

- nutzbringend angewandtes Wissen bei bestehenden Aufgaben schafft Produktivität
- nutzbringend angewandtes Wissen bei zukunftsgerichteten Aufgabenstellungen schafft Innovation

Die Voraussetzung, um für die eigene Unternehmung das «richtige» Wissen zu schaffen ist jedoch die Denkhaltung aller: Corporate Identity hat als geplantes, geführtes Vorgehen die Funktion, die Denkvorstellungen aller Mitarbeiter/innen kräftepotenzierend zu fokussieren, zu bewegen vom «Wir sind ...» zum «Wir wollen ... sein» – und von innen heraus dieses Wollen in der Selbstdarstellung zu steuern.

Wissen sei Macht, heisst es. Aber nur für denjenigen, der aus seinem Wissen etwas macht!