

Working Paper

Modell des integrierten Kommunikationsmanagement

von

Sabine Einwiller und Norbert Winistöfer, Fachhochschule Nordwestschweiz
Michael Boenigk, Hochschule Luzern – Wirtschaft

Das Modell des integrierten Kommunikationsmanagement wurde im Rahmen eines vom Bund und der Privatwirtschaft unterstützten, umfassenden Forschungsprojektes (Details siehe Anhang, Seite 13) auf Basis empirischer Befunde zur erfolgreichen Kommunikation von mittelgrossen Unternehmen in der Schweiz entwickelt. Die wesentlichen Aspekte erfolgreicher Kommunikation, die sich im Modell wiederfinden, sind

- die Ausrichtung sowie Ableitung der Kommunikation an der Unternehmensstrategie und an den Anforderungen der Bezugsgruppen und des unternehmerischen Umfelds,
- die Unterstützung der Kommunikation durch die Unternehmensleitung und
- die integrierte Planung und Durchführung der Kommunikationsmassnahmen.

Das Modell gliedert sich in drei Ebenen:

- 1. Ebene:** Unternehmensstrategischer Rahmen
- 2. Ebene:** Strategisches Kommunikationsmanagement
- 3. Ebene:** Operatives Kommunikationsmanagement

Unter **integriertem Kommunikationsmanagement** wird ein Managementprozess verstanden, der seine Ziele aus der Strategie des Gesamtunternehmens ableitet und bei dem die Kommunikation mit den internen und externen Bezugsgruppen des Unternehmens in abgestimmter Weise geplant, realisiert und kontrolliert wird.

Als zentrale Managementfunktion ist die integrierte Kommunikation ein wichtiges Element der Unternehmensführung, welches intern wie extern zu Förderung von Vertrauen, Identifikation und Reputation beitragen soll.

Eine erfolgreiche integrierte Kommunikation ist ein strategischer Wettbewerbsfaktor, mit dem sich ein Unternehmen, eine Nonprofit-Organisation oder eine öffentliche Verwaltung im Markt kommunikativ klar von der Konkurrenz abheben, profilieren und im Markt entscheidende Wettbewerbsvorteile erzielen kann.

1. Erste Modellebene: Unternehmensstrategischer Rahmen

Die Kommunikation ist eine zentrale Managementfunktion im Unternehmen, die wesentlich zur Realisierung der Unternehmensstrategie und zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt. Daher muss die Kommunikation zuallererst auf der Ebene des Unternehmens und dessen Strategie ansetzen.

Die Entwicklung der Unternehmensstrategie sowie der verschiedenen Teilstrategien geschieht vor dem Hintergrund der Anforderungen und Bedürfnisse, die in den verschiedenen Umfeldern bestehen, in die das Unternehmen eingebettet ist. Diese umfassen in der Regel das politische, soziale, ökologische, ökonomische und technische Umfeld sowie – je nach Branche und Geschäftstätigkeit – auch weitere unternehmensspezifische Umfeldere. Der langfristige Unternehmenserfolg hängt in entscheidendem Masse davon ab, ob es einem Unternehmen gelingt, Veränderungen in seinen Umfeldern frühzeitig zu erkennen und diesen adäquat zu begegnen.

Daneben muss die Unternehmensstrategie die Anforderungen und Bedürfnisse derjenigen Personengruppen erkennen und berücksichtigen, die dem Unternehmen Ressourcen zur Verfügung stellen, welche für dessen Zielerreichung von Bedeutung sind (etwa Geld, Arbeitskraft, Infrastruktur), deren Wohlergehen vom Unternehmen abhängt (beispielsweise durch Arbeit, Umweltbeeinträchtigungen) und die Einfluss haben, die Leistung des Unternehmens zu dessen Vorteil oder Nachteil zu beeinflussen (zum Beispiel durch Arbeitseinsatz, Boykott). Diese Gruppen werden als Stakeholder (Freeman 1984) oder Bezugsgruppen des Unternehmens bezeichnet. Die Abbildung 1 zeigt die Elemente des unternehmensstrategischen Rahmens im Überblick.

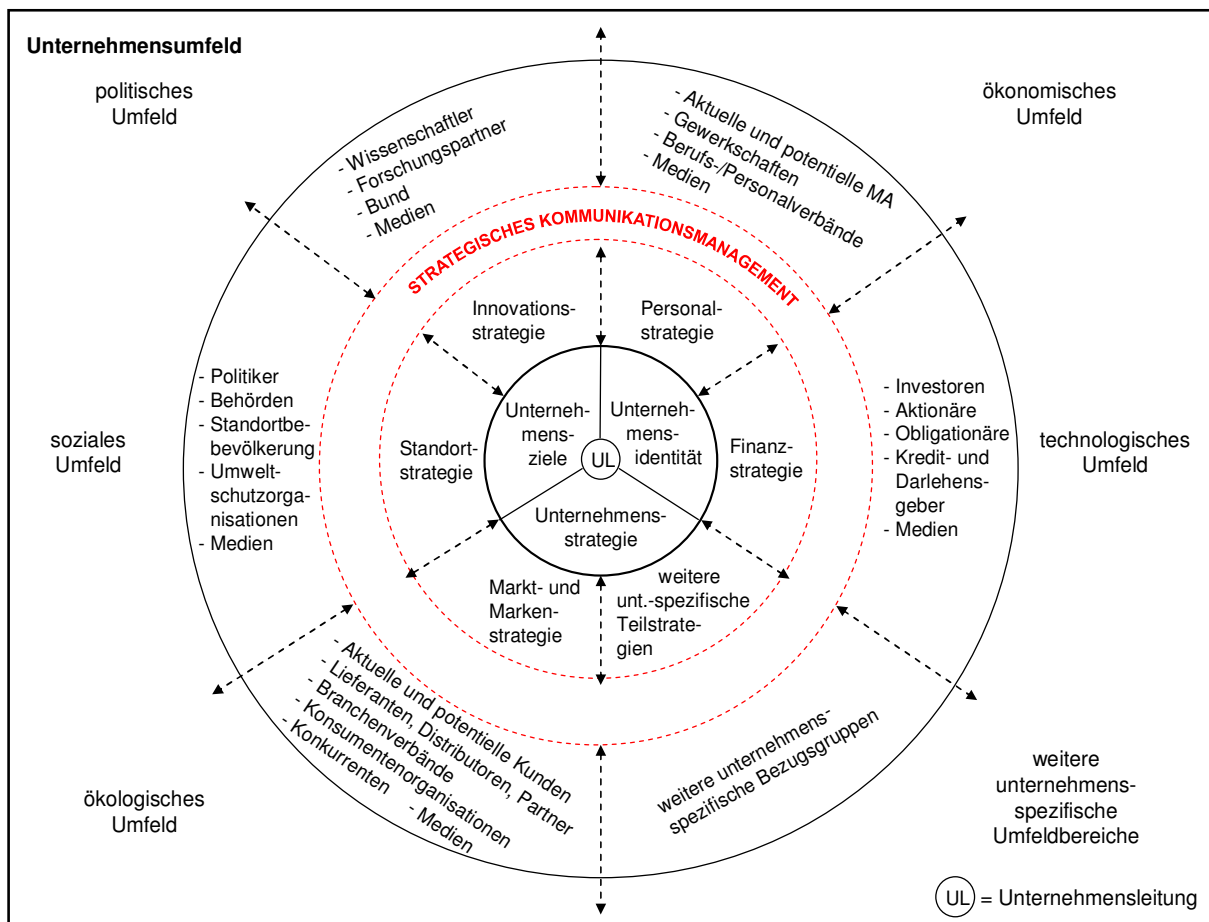


Abbildung 1: Unternehmensstrategischer Rahmen (Modellebene 1)

Im Zentrum der ersten Modellebene steht die Unternehmensleitung. Sie steuert das Unternehmen, indem sie die Unternehmensstrategie und die Unternehmensziele definiert. Es ist entscheidend, dass die oder der Kommunikationsverantwortliche in die Entwicklung der Unternehmensstrategie und -ziele mit einbezogen wird, denn Kommunikatorinnen und Kommunikatoren fungieren als so genannte «boundary spanner» (Grunig, Grunig & Dozier 2002) oder Grenzgänger, die nicht nur nach aussen kommunizieren, sondern ebenfalls wichtige Informationen von aussen in das Unternehmen hineinbringen sowie intern ausgetauschte Informationen wahrnehmen.

Die Erkenntnis, dass die Kommunikation einen wichtigen Beitrag zur Unternehmensstrategie leistet, und somit einen Sitz im Management benötigt, zeichnet die Unternehmensleitung kommunikativ erfolgreicher Unternehmen aus. Daher steht im Kern der ersten Modellebene eine Unternehmensleitung, die durch ihr Bekenntnis, ihre Anerkennung und ihre Unterstützung der Kommunikation einen entscheidenden Beitrag für den Kommunikationserfolg und schliesslich für den Unternehmenserfolg leistet.

Neben der Unternehmensleitung, der Unternehmensstrategie und der Unternehmensziele ist die Unternehmensidentität das vierte Kernelement, auf dem die Kommunikation aufbaut. Die Unternehmensidentität ist in denjenigen Werten oder Eigenschaften begründet, welche die folgenden drei Kriterien erfüllen: Sie sind zentral, das heisst sie bilden die Essenz des Unternehmens ab; sie sind differenzierend und unterscheiden somit das Unternehmen im Wettbewerb von anderen Marktteilnehmern; und sie sind beständig, das heisst über die Zeit hinweg konsistent (Albert & Whetten 1985).

In kleinen und mittelständischen Unternehmen ist die Unternehmensidentität häufig stark von der Unternehmensleitung geprägt. Vor allem dann, wenn es sich dabei um die Firmengründer oder deren Nachfahren handelt. Es ist Aufgabe der Unternehmensleitung, gemeinsam mit den verantwortlichen Kommunikatoren die Unternehmensidentität zu erkennen, weiterzuentwickeln und für die Darstellung des Unternehmens nach innen und aussen zu nutzen.

Auf Basis der Unternehmensstrategie, der -ziele und -identität werden dann die unternehmerischen Teilstrategien entwickelt. Dazu zählen üblicherweise die Markt- und Markenstrategie sowie die Standort-, Innovations-, Personal- und Finanzstrategie. Auch hierbei kann die Kommunikation wichtige und wertvolle Beiträge leisten und sollte, wann immer eine umfassende Sicht auf Umfeldler und Bezugsgruppen benötigt wird, hinzugezogen werden.

Die umfassende Aufgabe des strategischen Kommunikationsmanagement, die Kommunikationsprozesse des Unternehmens zu steuern und somit einen Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung der Unternehmensstrategie und der Teilstrategien zu leisten, wird im Modell der integrierten Kommunikation durch die Klammerfunktion der Kommunikation beziehungsweise durch die Durchdringung und Verzahnung der Kommunikation mit dem gesamten Unternehmen zum Ausdruck gebracht. Anstatt eine weitere Teilstrategie darzustellen, umschliesst die Kommunikation im Modell den strategischen Kern des Unternehmens und bildet ein Bindeglied zwischen dem Unternehmen und seinen Bezugsgruppen und Umfeldern.

2. Zweite Modellebene: Strategisches Kommunikationsmanagement

Auf der Ebene des strategischen Kommunikationsmanagement geht es um die Planung und Steuerung der Kommunikation auf strategischer Ebene. Hier werden – abgeleitet von der Unternehmensstrategie – die übergeordnete Kommunikationsstrategie festgelegt sowie – abgeleitet von den Unternehmenszielen – die Ziele sowie das Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens in der Kommunikation (die kommunikative Einzigartigkeit) definiert. Es gilt, eine genaue Analyse der Ausgangslage vorzunehmen, und die Kommunikation zu planen und zu kontrollieren. Wichtig ist dabei stets die Integration der verschiedenen Schritte. Abbildung 2 zeigt die Elemente dieser Ebene im Überblick.

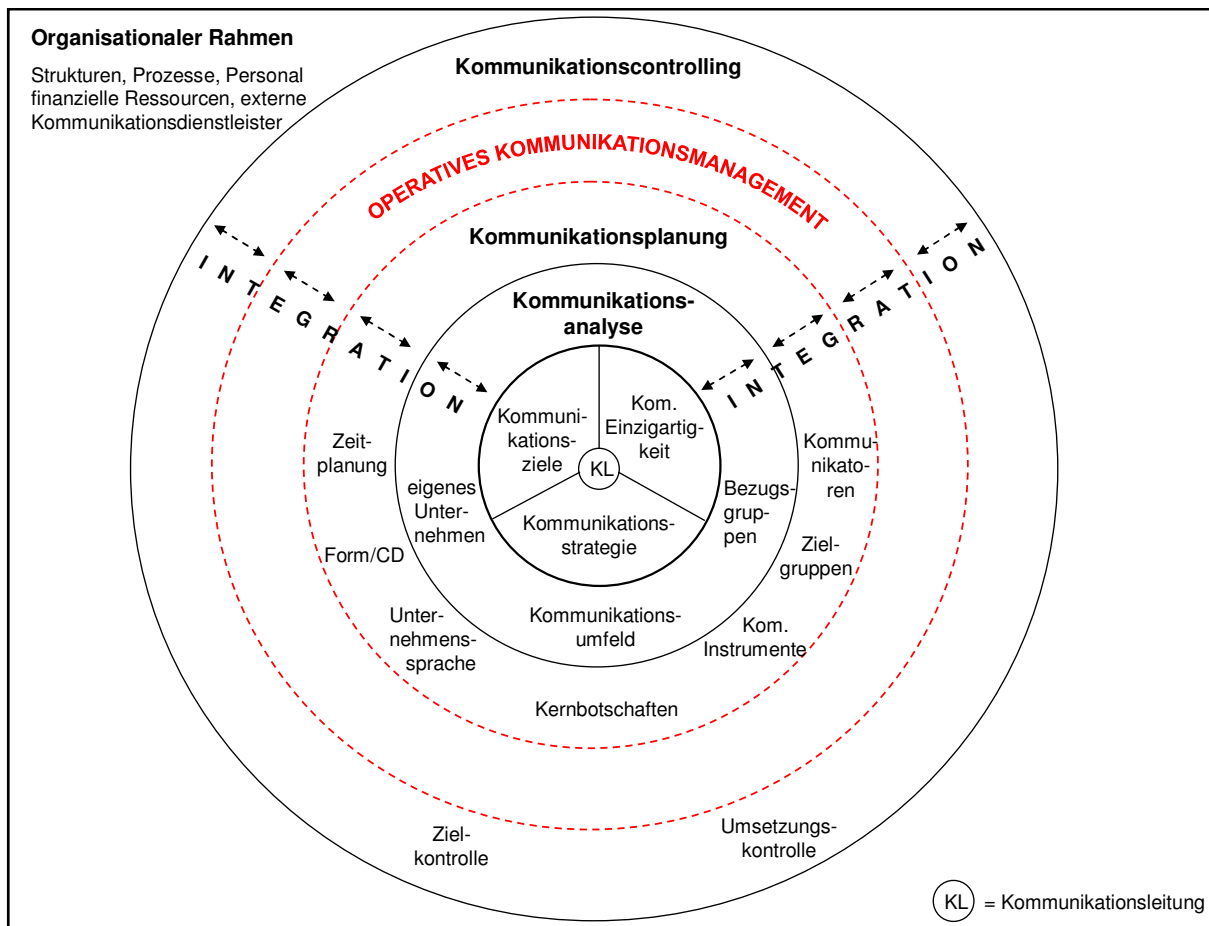


Abbildung 2: Strategisches Kommunikationsmanagement (Modellebene 2)

2.1. Organisationaler Rahmen

Das strategische Kommunikationsmanagement ist eingebettet in den organisationalen Rahmen, in dem die Rahmenbedingungen bestimmt sind oder werden, unter denen die Kommunikationsarbeit geleistet wird. Diese beziehen sich insbesondere auf die Strukturen, die Prozesse, das Personal, die finanziellen Ressourcen sowie die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern.

Grundsätzlich ist eine zentralisierte Organisationsstruktur der Kommunikationsbereiche (wie Medienbeziehungen, interne Kommunikation, Marketingkommunikation) einer diversifizierten vorzuziehen, da hierdurch eine integrierte Kommunikation erleichtert wird. Erfolgskritisch ist, dass es eine für die gesamte Kommunikation verantwortliche Person gibt und dass diese Person Teil der Geschäftsleitung ist oder zumindest einen permanenten Einsitz in der Geschäftsleitung hat. Die Kommunikationsleitung steht im Zentrum des strategischen Kommunikationsmanagement. Sie verantwortet die Gesamtkommunikation, orchestriert die Kommunikationsaktivitäten im Unternehmen und erzielt dadurch wertvolle Synergieeffekte.

Eine erfolgreiche und integrierte Kommunikation bedarf klarer Planungs- und Umsetzungsprozesse. Hierbei ist wichtig, dass die Entscheidungswege möglichst kurz sind, die Entscheidungskompetenzen geregelt und der Kommunikation ein freies und selbständiges Arbeiten möglich ist. Des Weiteren sollte die Kommunikation frühzeitig in die Planung wichtiger Projekte auf Unternehmensebene einbezogen werden.

Eine erfolgreiche integrierte Kommunikation benötigt Kommunikationsfachleute, die eine umfassende Sicht vom Unternehmen und dessen Kommunikationsfunktionen haben, und es

vermögen, das Management von der Notwendigkeit der Kommunikation zu überzeugen. Wird die Notwendigkeit erkannt, sind auch die benötigten finanziellen und personellen Ressourcen leichter zu erhalten. Der Einsatz externer Dienstleister kann Ressourcenengpässe überwinden und mangelndes eigenes Know-how ersetzen. Hierbei ist entscheidend, dass die externen Dienstleister so in die Kommunikationsplanung einbezogen werden, dass eine integrierte Kommunikation möglich wird. Langjährige stabile Partnerschaften mit Agenturen sind dabei erfolgversprechender als kurzfristige und ständig wechselnde Lieferantenbeziehungen.

2.2. Kommunikationsanalyse

Als erster Schritt im strategischen Kommunikationsmanagement erfolgt die Analyse der Situation. Die Analyseergebnisse dienen zunächst der Definition der Kommunikationsziele, der Kommunikationsstrategie und der kommunikativen Einzigartigkeit des Unternehmens und fließen dann in die weitere Kommunikationsplanung ein. Analysiert werden das eigene Unternehmen, die Bezugsgruppen und deren Eigenschaften und Bedürfnisse sowie das externe Kommunikationsumfeld.

Die Analyse des eigenen Unternehmens basiert vor allem auf Informationen der ersten Modellebene: Welche Identität hat das Unternehmen? Stimmt es mit der gewünschten Identität überein? Wie lauten die übergeordneten Unternehmensziele, was ist die Vision und Mission? Welche Gesamtstrategie und welche Teilstrategien werden verfolgt? Bei den Teilstrategien spielt vor allem die Markt- und Markenstrategie eine wichtige Rolle, in der die Markenidentitäten definiert sind sowie die Beziehungen zwischen den Produktmarken und der Unternehmensmarke. Ebenfalls zu analysieren ist, ob der organisationale Rahmen für die Umsetzung einer integrierten Kommunikation geeignet ist oder ob diesbezüglich Veränderungen angebracht sind.

Bei der Analyse des Kommunikationsumfeldes gilt es kommunikationspolitisch relevante Entwicklungen innerhalb der Unternehmensumfelder zu erfassen. Dabei stellen sich unter anderem folgende Fragen: Wie haben sich Nachfrage und Angebot in der Branche entwickelt? Wie werden die Leistungen im Markt angeboten und welche gegebenenfalls neue Kommunikationsmöglichkeiten bestehen? Wer sind unsere Wettbewerber und wie kommunizieren und positionieren sich diese? Gibt es gesetzliche oder regulatorische Veränderungen, die relevant sind?

Schliesslich werden die Bezugsgruppen des Unternehmens, die auf Modellebene 1 bereits erkannt und bestimmt worden sind, näher unter die Lupe genommen. Auf Modellebene 2 muss nun herausgefunden werden, welches Wissen und welche Wahrnehmungen vom Unternehmen und seinen Produkten bei den Bezugsgruppen bestehen. Ausserdem gilt es, die Eigenschaften, Bedürfnisse, Wünsche sowie das Mediennutzungsverhalten der Bezugsgruppen zu erfassen, um diese adäquat bedienen zu können. Welche Themen bewegen die Bezugsgruppen und welche davon könnten zu sogenannten «Issues» für das Unternehmen werden, also ein potentiell Risiko oder auch eine Chance bergen? Und schliesslich wird an dieser Stelle gefragt, ob es allgemeine Veränderungen im Wertesystem oder Verhalten der Bezugsgruppen gibt, die für das Unternehmen von Bedeutung sein können.

Auf Basis der Analyse wird schliesslich eine Priorisierung der Bezugsgruppen vorgenommen, um diejenigen zu identifizieren, mit denen eine gezielte Kommunikationsbeziehung eingegangen werden soll. Diese Zielgruppen werden in Abhängigkeit ihrer Wichtigkeit in Primär- und Sekundärzielgruppen unterteilt. Daneben sind Multiplikatoren und Meinungsbildner zu identifizieren, die für die Verbreitung und Verstärkung der Kommunikationsbotschaften unterstützend wirken können. Dies sind insbesondere Medienschaffende, die über ihre Medien eine grosse Anzahl an Personen erreichen. Des Weiteren sind zielgruppenspezifische Multiplikatoren bedeutsam, wie Finanzanalysten oder Lobbyisten. Besonders hervorzuheben ist die Doppelrolle der Mitarbeiter, die sowohl Zielgruppe als auch Vermittler oder Träger der Unternehmensidentität sind.

Die Ergebnisse der Analyse werden schliesslich zusammengeführt, zum Beispiel in Form einer SWOT-Analyse (Stärken/Schwächen/Chancen/Risiken). Hieraus werden Ableitungen für die Kommunikationsziele und die Kommunikationsstrategie vorgenommen.

2.3. Kernelemente des strategischen Kommunikationsmanagement

Zu den Kernelementen des strategischen Kommunikationsmanagement gehören die Kommunikationsziele, die Kommunikationsstrategie und die kommunikative Einzigartigkeit.

Die Ziele der Kommunikation werden auf Grundlage der Unternehmensziele und der in der Situationsanalyse identifizierten kommunikativen Problemstellungen abgeleitet. Das strategische Oberziel der Kommunikation wird als «Positionierung» bezeichnet. Diese definiert, wie das Unternehmen von seinen Bezugsgruppen wahrgenommen werden soll und wie es sich dabei von seinen Wettbewerbern unterscheidet.

Während die Positionierung möglichst bezugsgruppenunabhängig formuliert wird, sind darauf aufbauend verschiedene zielgruppenspezifische Teilziele der Kommunikation festzulegen. Je nachdem, welche psychologischen Wirkungen ein Unternehmen bei den Zielgruppen erreichen möchte, lassen sich kognitive (Wissen und Einstellungen), affektive (Emotionen) und konative (Verhalten) Ziele unterscheiden. Es ist wichtig, die Kommunikationsziele messbar zu formulieren, um diese später in der Phase des Kommunikationscontrolling (siehe 2.5.) überprüfen zu können.

Die kommunikative Einzigartigkeit hilft dem Unternehmen, sich von anderen Unternehmen und deren Angeboten zu differenzieren und bei den Bezugsgruppen Präferenzen aufzubauen. Den Ausgangspunkt der kommunikativen Einzigartigkeit bildet die Unternehmensidentität, denn es ist wichtig, dass das Differenzierungsmerkmal oder die Differenzierungsmerkmale authentisch sind und vom Unternehmen auch wirklich verkörpert und gelebt werden. Die Unternehmensidentität, die neben den zentralen und beständigen auch differenzierende Eigenschaften enthält (siehe Modellebene 1), liefert den Anhaltspunkt, welches Merkmal sich für die kommunikative Einzigartigkeit eignet. Dabei ist sicherzustellen, dass dieses einzigartige Merkmal auch von den relevanten Bezugsgruppen geschätzt wird und bei diesen ein Bedürfnis befriedigt.

Die Kommunikationsstrategie legt fest, wie die Ziele der Kommunikation erreicht werden sollen. Diese kann beispielsweise eine Strategie der vollkommenen Transparenz und Offenheit sein, eine Strategie der intensiven und persönlichen Beziehungspflege oder eine Strategie der Zurückhaltung. Die Strategie besteht somit aus einigen wenigen Sätzen oder Aussagen über die allgemeine Stossrichtung, die zur Zielerreichung führen soll. Idealerweise wird die Strategie durch Aussagen über die Kernelemente des strategischen Vorgehens konkretisiert. Zu diesen Elementen gehören insbesondere die Kerninstrumente, auf die die Kommunikation setzt (zum Beispiel Media Relations, Online-Kommunikation oder Mitarbeiterkommunikation), die wichtigsten Bezugsgruppen (etwa mit Fokus auf Meinungsführer, Behörden oder Investoren) sowie die zentralen Botschaften. Die Strategie sollte für alle Beteiligten zugänglich sein, so dass die Kommunikationsaktivitäten stets daran ausgerichtet werden können.

2.4. Kommunikationsplanung

Bei der Planung von Kommunikationsaktivitäten sind zwei Ebenen zu unterscheiden:

- 1) Die Planung der gesamten Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens im Rahmen des strategischen Kommunikationsmanagement auf der Modellebene 2.
- 2) Die Planung der einzelnen Kommunikationsmassnahmen im Rahmen des operativen Kommunikationsmanagement auf der Modellebene 3.

Die Kommunikationsplanung auf der Ebene des strategischen Kommunikationsmanagement leitet sich von der definierten Kommunikationsstrategie des Unternehmens ab und hat die Aufgabe, auf der Basis der analysierten Ausgangslage mit geeigneten Kommunikationsakti-

vitäten die Kommunikationsziele zu erreichen. Zentral sind in dieser Phase die Formulierung der übergeordneten, zielgruppenspezifischen Kernbotschaften und das Festlegen der Kommunikationsinstrumente, die eingesetzt werden sollen.

Für die Formulierung der Kernbotschaften werden insbesondere die Positionierung und die Kommunikationsziele herangezogen. Besagt ein Ziel beispielsweise «In einem Jahr liegt der Anteil der Studierenden, die das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber wahrnehmen, bei 85 Prozent», könnte eine entsprechende Kommunikationsbotschaft wie folgt lauten: «Wir sind ein Unternehmen, das seinen Mitarbeitenden eine ausgezeichnete Work-Life-Balance bietet». Die Kernbotschaft ist als «Botschaft hinter der Botschaft» zu verstehen. Sie wird also (in der Regel) nicht direkt kommuniziert, sondern liegt der Kommunikation in Kern zugrunde.

Zur Vermittlung der Kernbotschaften müssen nun die geeigneten Kommunikationsinstrumente gewählt werden. Die Kommunikationsinstrumente sind gemäss Bruhn (2003) als die Bündelung von Kommunikationsmitteln zu verstehen. So subsumiert das Instrument Media Relations beispielsweise die Mittel Pressemeldung, Medienkonferenz oder Pressereise. Unter die Mitarbeiterkommunikation fallen beispielsweise das Intranet, die Mitarbeiterzeitung oder persönliche Gespräche. Und zur Werbung gehören etwa die Printwerbung, TV-Werbung oder Onlinewerbung. Die primär einzusetzenden Kommunikationsmittel sollten hier bereits skizziert werden. Im Detail erfolgt dies dann aber erst im operativen Kommunikationsmanagement.

Welche Instrumente und Mittel adäquat sind, ist abhängig von der kommunikativen Problemstellung. Ausserdem wird bei der Instrumentenwahl auf die in der Analysephase generierte Information zum Mediennutzungsverhalten der Bezugsgruppen zurückgegriffen. Diejenigen Instrumente, denen der grösste Einfluss auf die Erreichung der strategischen Ziele des Unternehmens beigemessen wird, werden als Leitinstrumente bezeichnet (vgl. Bruhn 2003).

Grundsätzlich sollte bei der Wahl verschiedener Instrumente immer darauf geachtet werden, dass sich diese durch einen verzahnten Einsatz gegenseitig verstärken können. Bestimmte Instrumente, wie beispielsweise das Sponsoring, eignen sich besonders dafür, andere Instrumente zu integrieren. Solche Instrumente werden daher auch als Integrationsinstrumente bezeichnet (vgl. Bruhn 2003). Neben der Verzahnung der Instrumente sind aber noch weitere Bereiche der Integration zu beachten (siehe Tabelle 1).

Integrationsbereich	Gegenstand	Ziele
Instrumente	Abstimmung eingesetzter Kommunikationsinstrumente/-mittel	Wirkungssteigerung durch crossmediale Kommunikation
Kernbotschaften	Thematische/inhaltliche Abstimmung der Kernbotschaften	Konsistenz, Eigenständigkeit, Kongruenz, Verständlichkeit
Form/Corporate Design	Definition formaler Gestaltungsprinzipien	Präsenz, Prägnanz, Klarheit, Wiedererkennbarkeit
Zielgruppen	Beziehungsmanagement mit den verschiedenen Zielgruppen	Vermeiden von Widersprüchen, gleichzeitiges Ansprechen verschiedener Zielgruppen
Unternehmenssprache	Anwendung einer einheitlichen Unternehmenssprache	Konsistenz, Eigenständigkeit, Unverwechselbarkeit
Kommunikatoren	Bestimmen der Kommunikatoren	Identifikation, Glaubwürdigkeit, Vertrauensbildung
Zeitplanung	Zeitlich abgestimmter Einsatz der Kommunikationsinstrumente/-mittel	Konsistenz, Kontinuität, Wirkungssteigerung

Tabelle 1: Integrationsbereiche des strategischen Kommunikationsmanagement

Durch die sorgfältige Abstimmung der sieben Integrationsbereiche wird im integrierten Kommunikationsmanagement sichergestellt, dass die angesprochenen Zielgruppen zum richtigen Zeitpunkt, mit den geeigneten Instrumenten, in der Sprache des Unternehmens, abgestimmt

auf die Zielgruppen und von geeigneten Kommunikatoren aus dem Unternehmen angesprochen werden.

Die kommunizierten Inhalte dürfen dabei keine Widersprüche enthalten, damit bei den Botschaftsempfängern keine Irritationen entstehen. Sie sollen von den Botschaftsempfängern als ein harmonisches, glaubwürdiges Ganzes empfunden werden und ein kohärentes Wahrnehmungsbild erzeugen.

Die Kommunikationsplanung auf strategischer Ebene ist die Basis für das operative Kommunikationsmanagement (siehe Modellebene 3), in dem die einzelnen Kommunikationsaktivitäten präzisiert und in Form von konkreten Kommunikationsmassnahmen umgesetzt werden.

2.5. Kommunikationscontrolling

Das Kommunikationscontrolling auf strategischer Ebene dient dazu, zu kontrollieren, ob die strategischen Ziele der Kommunikation erreicht werden konnten und ob bei der strategischen Planung Abweichungen oder Fehler unterlaufen sind. Es sind also zwei Stufen zu unterscheiden: die Umsetzungskontrolle und die Zielkontrolle.

Noch bevor Ressourcen investiert werden, wird im Rahmen der Umsetzungskontrolle die Güte der Planung und Konzeption der Kommunikation bewertet. Mittels Checklisten (vgl. z.B. Besson 2008) wird überprüft, ob sich die Kommunikation an der Unternehmensstrategie und -vision orientiert, ob eine adäquate Situationsanalyse durchgeführt wurde, ob die Zielgruppen und Zieldefinition klar und deutlich sind und ob die Botschaften adäquat formuliert und die Instrumente passend und integriert geplant wurden. Die Unternehmung kann diese Kontrolle entweder selbst durchführen oder an externe Kommunikationsdienstleister vergeben.

Ein wichtiger Schritt im strategischen Kommunikationsmanagement ist die Zielüberprüfung. Spätestens hier wird deutlich, dass die messbare Zielformulierung von grosser Wichtigkeit ist. Hier interessiert vor allem, ob die Kommunikation Veränderungen im Wissen erzeugt hat, und ob die Einstellung zum Unternehmen, seinen Produkten und Marken (Reputation, Images) oder zu kommunizierten Themen positiv beeinflusst werden konnte. Und schliesslich interessiert, ob durch die Kommunikation das Verhalten der Bezugsgruppen verändert werden konnte.

Während Verstehen, Wissen und Einstellungen vor allem mit Befragungen gemessen werden, ist das Verhalten meist beobachtbar oder registrierbar. Die Vorstufe des Verhaltens, die Verhaltensabsicht, kann ebenfalls im Rahmen von Befragungen ermittelt werden.

3. Dritte Modellebene: Operatives Kommunikationsmanagement

Die dritte Ebene des Modells befasst sich mit dem operativen Kommunikationsmanagement, das heisst mit der Einzelprojektplanung und operativen Durchführung von konkreten Kommunikationsprojekten. Die Basis dafür liefern die Elemente des auf Modellebene 2 erarbeiteten strategischen Kommunikationsmanagement. Einen Überblick liefert die Abbildung 3.

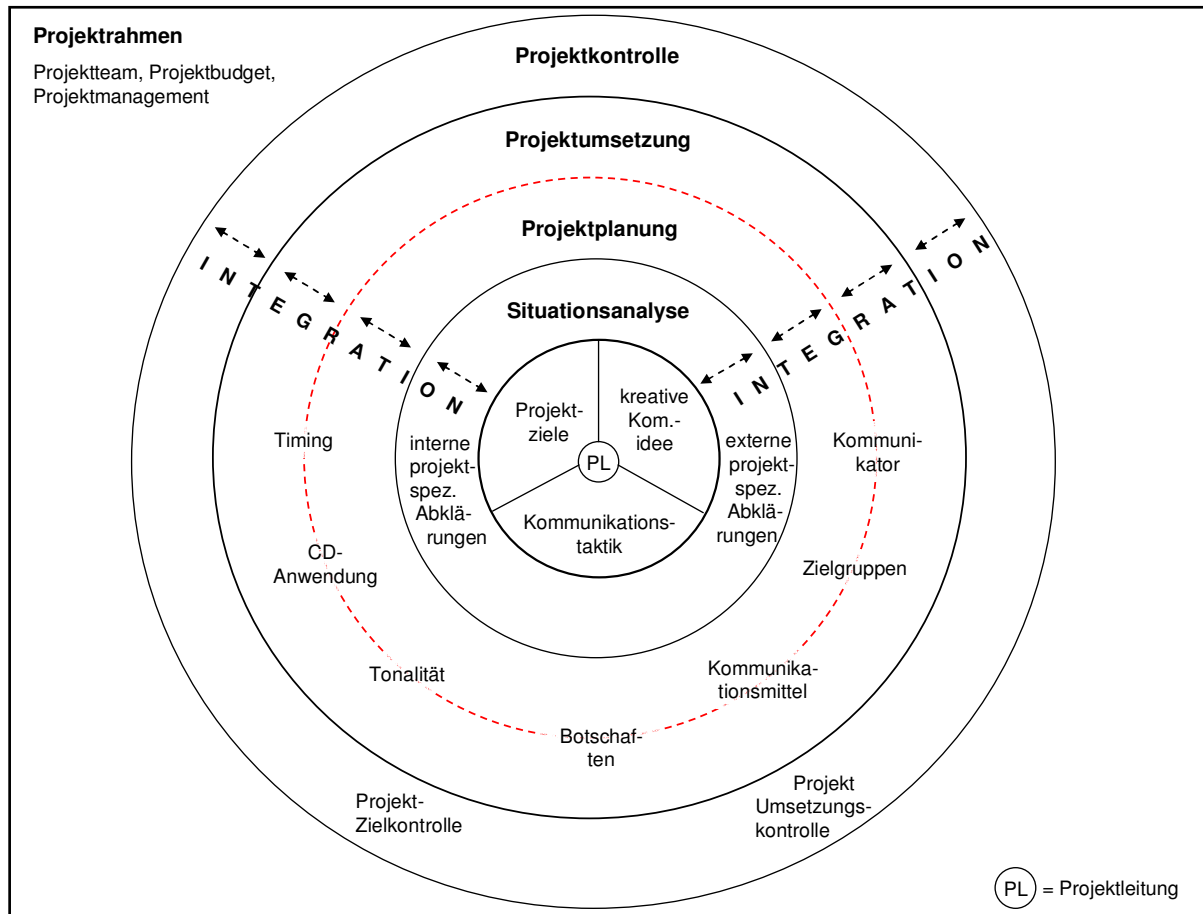


Abbildung 3: Operatives Kommunikationsmanagement (Modellebene 3)

3.1. Projektrahmen

Die Rahmenbedingungen für ein konkretes Kommunikationsprojekt auf operativer Ebene sind bestimmt durch die strukturellen, prozessualen, personellen und finanziellen Rahmenbedingungen auf strategischer Ebene. Konkret gilt es hier nun, ein Projektteam aus internen Mitarbeitenden und gegebenenfalls externen Kommunikationsdienstleistern zusammenzustellen und eine finanzielle Projektausstattung zu sichern, die eine effiziente und effektive Projektdurchführung erlaubt. Die Aufgaben des Projektmanagements beinhalten die Initiierung, Planung, Durchführung und Steuerung des Projekts und das Sicherstellen, dass die Projektziele mit den vorgegebenen personellen, technischen, terminlichen und finanziellen Ressourcen erreicht werden (Baldegger & Gotsmann 2001).

3.2. Situationsanalyse

Im Rahmen der Situationsanalyse auf Projektebene wird zunächst auf die Informationen der Analysephase auf der Modellebene 2 zurückgegriffen, die für das konkrete Projekt von Relevanz sind. Darüber hinaus sind konkrete interne und externe projektspezifische Abklärungen vorzunehmen. Intern gehören dazu beispielsweise Abklärungen, auf welche Infrastruktur ein Unternehmen zurückgreifen kann, welche zeitlichen und finanziellen Ressourcen ihm zur Verfügung stehen und ob diese ausreichen. Die weiteren externen projektspezifischen Abklärungen umfassen beispielsweise eine tiefergehende Analyse der im Rahmen des Projekts anzusprechenden Zielgruppen oder Teilzielgruppen, des projektspezifischen Markt- und Kommunikationsumfelds und der Konkurrenzaktivitäten im entsprechenden Kontext (zum

Beispiel die Bewerbung aktueller Promotionsangebote von ähnlichen Produkten in der gleichen Branche bei identischen Zielgruppen).

3.3. Kernelemente des operativen Kommunikationsmanagement

Im Zentrum des operativen Kommunikationsmanagement steht die Projektleitung. Ihre Aufgabe ist es, die Kommunikationsprojekte zu koordinieren und selbständig durchzuführen. Ferner hat die Projektleitung auf Basis der strategischen Kernelemente (siehe 2.3.) die kommunikativen Projektziele, die Projekttaktik zur Zielerreichung sowie die kreative Kommunikationsidee zu entwickeln.

Die auf strategischer Ebene definierte kommunikative Einzigartigkeit lässt sich auf operativer Ebene durch kreative und innovative Kommunikationsideen umsetzen. Da die Zielgruppen des Unternehmens täglich einer Vielzahl an Informationen ausgesetzt sind, bedarf es aussergewöhnlicher Ideen, die Aufmerksamkeit erregen und einen nachhaltigen Eindruck hinterlassen können.

Grundlage für die Ableitung der Projektziele sind die innerhalb des strategischen Kommunikationsmanagements festgelegten Kommunikationsziele sowie die Erkenntnisse der projektspezifischen Situationsanalyse. Die Projektziele sind so festzulegen, dass deren Verwirklichung die Realisation der übergeordneten Kommunikationsziele unterstützt. Die Projektziele sind messbar zu formulieren, so dass deren Zielerreichung überprüft werden kann (siehe 3.5.).

Die Kommunikationstaktik legt fest, auf welche Weise die Projektziele erreicht werden sollen, das heisst, welche taktische Stossrichtung zum Ziel führen soll. Ähnlich wie der strategische Plan (siehe 2.3.) umfasst der taktische Plan, der allen Projektmitarbeitenden zugänglich sein muss, eine Zusammenfassung der wichtigsten Elemente: Projektziele, die Kommunikationsmittel, auf die die Kommunikation vor allem setzt (zum Beispiel Onlinewerbung und Radiospots), die Zielgruppen, und die Botschaften, mit Hilfe derer die Ziele erreicht werden sollen. Ausserdem enthält der taktische Plan eine Übersicht über die Verantwortlichkeiten und internen Kommunikationsprozesse.

3.4. Projektplanung und -umsetzung

Die operative Kommunikationsplanung und -umsetzung dient der Realisierung der Projektziele und ist eng mit der strategischen Planung verwoben. Wichtig ist, dass die anfallenden Arbeiten möglichst im Voraus definiert und den zuständigen Personen zugeteilt werden. Die Arbeitsaufteilung und die Fixpunkte zur Kontrolle der Prozesse sollten abgesprochen und im taktischen Plan schriftlich definiert werden, um Reibungsverluste innerhalb des Projektteams zu minimieren.

Auf Basis der übergeordneten, zentralen und zielgruppenspezifischen Kernbotschaften werden zunächst konkrete Botschaften formuliert. Diese müssen für die Zielgruppen relevant sein, von ihnen verstanden werden, nachhaltig in ihrem Gedächtnis haften bleiben, ihre Einstellungen positiv beeinflussen können und sie zum gewünschten Handeln anregen. Um dies zu erreichen, müssen die Botschaften vor allem verständlich, präzise und attraktiv formuliert sein, logisch und leicht nachvollzogen werden können – und der Wahrheit entsprechen.

Für die Bestimmung der einzusetzenden Kommunikationsmittel ist Bezug zu nehmen auf die auf strategischer Ebene definierten Kommunikationsinstrumente und -mittel. Die Wahl der Kommunikationsmittel ist abhängig vom Projektziel, dem zur Verfügung stehenden Budget und dem Mediennutzungsverhalten der Zielgruppe. Bei den Kommunikationsmitteln kann eine hilfreiche Unterscheidung dahingehend vorgenommen werden, ob mit einem Kommunikationsmittel viele oder wenige Rezipienten erreicht werden und ob es sich um ein Mittel der dialogischen oder Mehrwegkommunikation handelt beziehungsweise um eines, das keinen direkten Austausch von Information erlaubt (vgl. Tonnemacher 1998).

Bei der Projektumsetzung ist auf die Umsetzung der Integration, zu achten, wie sie bereits auf der Modellebene 2 definiert wurde. Es geht nun darum, die Kommunikationsmittel instrumentell und zeitlich abzustimmen, das Corporate Design und die Unternehmenssprache korrekt anzuwenden und die Zielgruppen mit kohärenten Botschaften widerspruchsfrei und durch geeignete Kommunikatoren anzusprechen (siehe Tabelle 2).

Integrationsbereich	Gegenstand	Hilfsmittel
Kommunikationsmittel	Abgestimmter Einsatz zielgruppengerechter Kommunikationsmittel	Mediennutzungsanalyse, Reichweitenanalysen
Botschaften	Kohärente, abgestimmte Botschaften	Definierte Kernbotschaften
CD-Anwendung	Korrekte Anwendung der CD-Richtlinien	CD-Manual
Zielgruppen	Klare, widerspruchsfreie Ansprache der Zielgruppen	Bezugs- beziehungsweise Zielgruppen-Profile
Tonalität	Korrekte Anwendung der Unternehmenssprache in zielgruppengerechter Tonalität	Sprachkonzept
Kommunikator	Überzeugendes Auftreten des Kommunikators	Umfassendes Coaching des Kommunikators
Timing	Zeitlich abgestimmter Einsatz der Kommunikationsmittel	Jahres- und Projektplanung

Tabelle 2: Integrationsbereiche des operativen Kommunikationsmanagement

3.5. Projektkontrolle

Das operative Kommunikationsmanagement wird komplettiert durch eine Kontrollphase, in welcher der Zielerreichungsgrad sowie die Projektumsetzung analysiert und Konsequenzen abgeleitet werden.

Bei der Umsetzungskontrolle können, wie schon auf der strategischen Ebene, Checklisten zum Einsatz kommen (vgl. z.B. Besson 2008). Damit lässt sich festhalten, ob die Projektziele und -planung den Anforderungen standhalten. Daneben sollte auch überprüft werden, ob die einzelnen Kommunikationsmittel potenziell zur Zielerreichung führen können. Hierfür bieten sich verschiedene Tests an, die vor der Lancierung der Kommunikationsmittel durchgeführt werden. Im einfachsten Fall können interne oder externe Experten oder erfahrene Kollegen eine Analyse durchführen.

Aufwändiger sind so genannte Pre-Tests, das heisst Tests an einer Stichprobe der zu erreichenden Zielgruppe. Des Weiteren ist durch Monitoring (zum Beispiel mit Medienanalysen, Reichweitenanalysen) zu überprüfen, ob die Kommunikationsaktivitäten die Zielgruppen erreichen und von diesen wunschgemäß rezipiert werden. Nach Abschluss des Projekts dient ein sorgfältiges Debriefing des Projektteams der Aufdeckung von Schwierigkeiten und möglichem Verbesserungspotenzial.

Im Rahmen der Zielkontrolle auf Projektebene wird die Erreichung der Projektziele überprüft. Hier interessiert vor allem, ob Veränderungen im Wissen oder in der Einstellung zum Kommunikationsgegenstand des Projekts erzielt werden konnten oder ob durch die Kommunikation das Verhalten der Zielgruppe in die gewünschte Richtung verändert wurde. Dabei kommen – wie schon bei der strategischen Zielkontrolle – Befragungen, Beobachtungen und das Registrieren von Verhaltenskennzahlen (zum Beispiel Besucherzahlen) zum Einsatz.

4. Abschliessende Bemerkungen

Im Wissen, dass ein wissenschaftliches Modell eine theoretische Darstellung der Realität ist, welches nur die wichtigsten Aspekte eines bestimmten Sachverhalts abbildet, abstrakt und idealisierend ist und Raum für Interpretationen aufweist, soll das Modell des integrierten Kommunikationsmanagement den Kommunikatorinnen und Kommunikatoren in kleinen, mittleren und grösseren Unternehmen helfen, die Komplexität der Kommunikation besser zu begreifen und zu verstehen.

Die im Modell dargestellten Ebenen und Phasen sollen den Kommunikationsverantwortlichen eine nützliche Anleitung sein, um Kommunikation als ganzheitliche und zentrale Managementaufgabe zu betrachten und zu entwickeln. Dabei müssen nicht immer alle im Modell aufgeführten Aspekte im Detail und in einer bestimmten Reihenfolge abgearbeitet werden. Jeder Nutzer dieses Modells kann selbst entscheiden, wie fundiert und systematisch er oder sie dieses anwendet und welche Aspekte bei der täglichen Kommunikationsarbeit beachtet oder auch ausser Acht gelassen werden sollen.

Wichtig ist, dass die Modell-Nutzer ihre Entscheide bei der Kommunikationsarbeit bewusst treffen und dass sie die offensichtlichen Vorteile und erzielbaren Synergieeffekte dank eines umfassenden, ganzheitlichen und strukturierten Vorgehens bei der Kommunikation im Unternehmen erkennen.

5. Literatur

- Albert, S. & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, S. 263-295
- Baldegger, R. & Gotsmann, L. (2001). *Ganzheitliches Projektmanagement. Führungsmanual für Anwender*. Band 3. Aarau.
- Besson, N. A. (2008). *Strategische PR Evaluation. Erfassung, Bewertung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit*, 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bruhn, M. (2003). *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung*, 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellence in public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Tonnemacher, J. (1998). Mitarbeiterkommunikation. In, K. Merten & R. Zimmermann, *Das Handbuch der Unternehmenskommunikation* (S. 99-105). Neuwied: Luchterhand.

Anhang

Forschungsprojekt

Im Rahmen eines Forschungsprojekts untersuchte das Institute for Competitiveness and Communication ICC der Fachhochschule Nordwestschweiz in Zusammenarbeit mit dem Institut für Kommunikation und Marketing IKM der Hochschule Luzern – Wirtschaft von 2006 bis Ende 2007 den Entwicklungsstand und die Performance der Unternehmenskommunikation in 712 KMU aller Branchen in der Deutschschweiz.

Das Forschungsprojekt will dazu beitragen, dass Unternehmen ihre Kompetenz im Kommunikationsmanagement verbessern, Kommunikation vermehrt als Managementfunktion und Managementprozess verstehen und mit einer effizienteren und effektiveren Kommunikation ihre Wettbewerbsfähigkeit erhöhen können.

Das Forschungsprojekt wurde vom Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (Kommission für Technologie und Innovation KTI) gefördert. Weitere Forschungspartner waren die Kommunikationsagentur Infel AG in Zürich (Hauptpartner), die Swisscom AG in Bern sowie die KPMG Schweiz AG in Zürich.

Methodik

- Die erste Projektphase umfasste eine quantitative Befragung von 712 Schweizer KMU zu ihren Kommunikationsaktivitäten (Planung, Organisation, Finanzierung, Kontrolle und Finanzierung). Die quantitativen Resultate wurden erstmals im Oktober 2006 an der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten präsentiert.
- Die zweite Projektphase bestand aus qualitativen Interviews zu den kommunikativen Erfolgsfaktoren bei zwanzig erfolgreichen KMU («Best Practice» Unternehmen, selektiert von den 712 befragten KMU).
- Die dritte Projektphase beinhaltete Expertenworkshops, die Entwicklung eines praxistauglichen Modells für ein effizientes, wirksames und integriertes Kommunikationsmanagement (ist Gegenstand des vorliegenden Working Paper, siehe Seiten 1 bis 12) sowie die Erstellung eines Online-Tools (www.kommunikationsaudit.ch). Damit können Unternehmen ihre Kommunikationsaktivitäten mit jenen anderer Schweizer Unternehmen vergleichen und individuell bewerten lassen.
- Die Resultate des gesamten Forschungsprojekts wurden erstmals am 28. Januar 2008 in Bern im Rahmen eines Impulsseminars der Infel AG einem breiten Fachpublikum präsentiert.

Forschungsteam

Fachhochschule Nordwestschweiz

Hochschule für Wirtschaft
Institute for Communication and Competitiveness ICC

Prof. Norbert Winistöfer
Prof. Dr. Sabine Einwiller
Dominik Lehmann

Adresse:

Riggenbachstrasse 16
4600 Olten
Telefon: 0848 821 011
E-Mail: norbert.winistoerfer@fhnw.ch
sabine.einwiller@fhnw.ch
dominik.lehmann@fhnw.ch

Fachhochschule Zentralschweiz

Hochschule für Wirtschaft – Luzern
IKM Institut für Kommunikation und Marketing

Prof. Dr. Michael Boenigk
Christoph Hug

Adresse:

Zentralstrasse 9
6002 Luzern
Telefon: 041/228 99 50
E-Mail: michael.boenigk@hslu.ch