

## INTEGRIERTE KOMMUNIKATION

# Mehr als die Summe der Teile

Die direkte Kommunikation braucht kein anonymes Medium als Umweg – sie lebt vom unmittelbaren, verbalen und nonverbalen Feedback. Weil wir jede Botschaft nicht rein rational, sondern auch emotional wahrnehmen, gestaltet sich die direkte Kommunikation schon schwierig. Im Gegensatz zur direkten Kommunikation zwischen Menschen gestaltet sich die Kommunikation eines Unternehmens komplex.

TEXT STEFAN VOGLER

Bis die Mitarbeitenden zur persönlichen Kommunikation mit Kunden, potenziellen Kunden und weiteren Stakeholdern (Anspruchsgruppen) gelangen, sind sie zur Übermittlung auf indirekte Kommunikation mit verschiedensten Medien angewiesen. Die wenigsten ermöglichen direktes Feedback und vor allem kein nonverbales.

Die kommunikative Steuerung eines Unternehmens ist eine äusserst komplexe und komplizierte Führungsaufgabe in der herrschenden Informations- und Kommunikationsflut. Im Kampf um die Aufmerksamkeit der Zielgruppen scheint der Zweck fast alle Mittel zu rechtfertigen. Aber aufgepasst: Das Rezept, den Kommunikationsdruck zu erhöhen, um überhaupt noch wahrgenommen zu werden, ist überholt. Vielmehr geht es um «relevante Kommunikation»: Die relevanten Botschaften müssen in der relevanten Form über das relevante Medium an die relevanten Empfänger gelangen. Wenn dies auch noch zum relevanten

Zeitpunkt erfolgt, kommuniziert ein Unternehmen effizient und effektiv.

## Was ist Integrierte Kommunikation?

Manfred Bruhn, Marketing-Professor an der Universität Basel gilt als Pionier der Integrierten Kommunikation und definiert: «Unter der Integrierten Unternehmenskommunikation wird ein Prozess der Planung und Organisation verstanden, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation ein für die Zielgruppen der Unternehmenskommunikation konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen zu vermitteln.»

Integrierte Kommunikation vermag mehr zu bewirken, als die einzelnen Medien aufeinander abzustimmen beziehungsweise koordiniert einzusetzen. Indem ein Orchester gut dirigiert wird, entsteht noch kein Meisterwerk. Vielmehr braucht es an jedem Instrument exzellente Musiker, die erfahrene Spezialisten, Einzelkämpfer und Teamplayer

zugleich sind. Bruhn nennt folgende Ziele und Merkmale der Integrierten Kommunikation (IK):

- IK ist ein Ziel der Unternehmenskommunikation
- IK ist ein Managementprozess (und kein kurzfristiges Projekt!)
- IK umfasst sämtliche internen und externen Kommunikationsinstrumente
- IK ist darauf ausgerichtet, eine Einheit in der Kommunikation zu schaffen
- IK soll die Effizienz der Kommunikation steigern
- IK ist im Ergebnis darauf bezogen, eine einheitliche Wahrnehmung über das Erscheinungsbild (Aussehen), die Kommunikation (Sprache) und das Verhalten (Erlebnis) bei den relevanten Ziel- und Dialoggruppen zu erzielen.

## Die kommunikativen Herausforderungen

Einfache, einleuchtende Ideen sind oft schwierig umzusetzen. Das gilt in hohem Masse für die Integrierte Kommunikation. Warum?

Die Unternehmenskommunikation hat sich stark spezialisiert: Die Vielzahl der Instrumente und Medien erschweren die Selektion und Koordination.

Die Informationsüberlastung hält an: Es wird immer schwieriger, effektiv zu kommunizieren.

Die Kommunikationsbudgets werden gekürzt.

Selbstverliebte Spezialisten und spezialisierte Agenturen können Grabenkämpfe führen: Nur wenige Kommunikations-Generalisten und -Agenturen beherrschen den Blick für das Ganze.

## Was leistet Integrierte Kommunikation?

Das wesentliche am Corporate Identity-Modell ist die kongruente Abstimmung von Corporate Design (Aussehen), Corporate Communication (Sprache) und Corporate Behavior (Verhalten).

Die meisten Unternehmen haben und pflegen ein einheitliches Corporate Design. Aber schon in der Kommunikation trägt oft der schöne Schein. Und wenn sich Unternehmen nicht so verhalten, wie sie es im Erscheinungsbild vorgeben und in der Kommunikation versprechen, entsteht ein diffuses Bild (Image). Die Integrierte Kommunikation leistet einen wesentlichen Beitrag zur einheitlichen, konsistenten und kontinuierlichen Wahrnehmung eines Unternehmens.

## Das Ziel und die Zielgruppe ergeben die Mittel

Integrierte Kommunikation geht vom gesamtunternehmerischen Ansatz aus, ist auf gemeinsame Ziele ausgerichtet, vermittelt gemeinsame Inhalte (Botschaften) und ist formal (Text, Bild, Video), medial und zeitlich aufeinander abgestimmt.

Integrierte Kommunikation geht von latenten (stete Image-Forschung) und aktuellen (zum Beispiel Ereignisse) Kommunikationsbedürfnissen des Unternehmens aus. Daraus werden die Kommunikationsziele abgeleitet. Idealerweise werden sie nach internen (Wissen, Einstellung, Verhalten der Mitarbeitenden) und externen (Bekanntheit + Profilierung = Präferenz) unterschieden. Nach der Definition des best-geeigneten Absenders (Wer), der Ziel- / Dialoggruppen (Wem) und der Botschaften (Was), wird die Kommunikationsstrategie festgelegt. Daraus abgeleitet folgt die Instrumentierung (zum Beispiel Werbung, PR) und die Wahl der Medien (zum Beispiel Inserate, Plakate). Die Wirkung dieser Medien muss durch Kommunikationscontrolling immer an den definierten Zielen gemessen werden.

Wenn die Kommunikation eines Unternehmens konsequent «von oben nach unten» geplant, realisiert, konzipiert,

koordiniert und realisiert wird, ist die Wirkungschance gross. Jede Massnahme wirkt zielgerichtet und leistet einen Beitrag zur Umsetzung der Unternehmens-, Marketing- und gegebenenfalls auch Verkaufsstrategie. Dank permanentem Controlling beziehungsweise Monitoring lernt die Organisation laufend dazu. So kann die Kommunikation bei Bedarf optimiert werden.

## Instrumente- und Medienspezifische Umsetzung

Dieselbe Botschaft muss über alle Kommunikationskanäle hinweg kommuniziert werden. Das geht nie uniform. Die formalen Anforderungen jedes Instruments und Mediums bestimmen die individuelle Umsetzung. Und nicht der vermeintliche Zwang zur Einheitlichkeit. Spezialisierte Strategen, Planer und Gestalter Integrierter Kommunikation wissen die spezifischen Möglichkeiten unter Leitung eines Generalisten auszuschöpfen. Schliesslich trägt alles zum entscheidenden Gesamtbild bei.

## Sichtbarkeit durch gute Kommunikation

Neben einer strategiekonformen Kommunikationsorganisation und Ziel- und Zielgruppen-orientierten Planung sind zwei weitere Faktoren erfolgsrelevant: Inhaltlich die Prozess- statt Entscheidungskommunikation, formal die Reduktion, Emotionalisierung und Personalisierung

**Inhaltlich:** Kommunikation muss pro-aktiv stattfinden. Die betroffenen Ziel- und Dialoggruppen sollten frühzeitig in bevorstehende Entscheide eingeweiht werden, indem über jeden Prozess schon beim Start informiert wird. Vorausgesetzt er könnte wesentliche Entscheide zur Folge haben. Das gilt nach innen genauso wie und nach aussen. (Negative) Überraschungen sind Gift für die Wahrnehmung jedes Unternehmens als Marke! Und: In schwierigen bad-news-Situationen profitiert die besser reputierte Marke vom good-will, den sie durch transparente Prozesskommunikation in guten Zeiten aufgebaut hat.

**Reduktion:** Die beste Kommunikation ist die, bei der man nichts mehr weglassen kann! Reduktion auf die Kernbotschaft, bis sie rasch verstanden werden kann, ist das A und O erfolgreicher Kommunikation.

**Emotionalisierung:** Da nicht die Fakten, sondern die Meinungen über die Fakten ausschlaggebend für die Wahrnehmung sind, müssen Botschaften emotional verpackt werden. Dabei hilft die Verwendung von Bildern und Symbolen. Sie kommen besser an, wirken sympathisch und bleiben haften.

**Personalisierung:** Es lohnt sich abzuwägen, welche/r Absender/in eine bestimmte Botschaft am glaubwürdigsten vermitteln kann. Verantwortlichen Menschen als Exponenten der Unternehmen glaubt man eher als allgemein abgefasste Mitteilungen. Es lohnt sich übrigens, die Exponenten für authentische Auftritte zu schulen und zu coachen.

## DER AUTOR



Stefan Vogler war 23 Jahre Unternehmer in der Kommunikationsbranche. Seit 2006 ist er als Unternehmensberater für Branding, Marketing & Kommunikation, Dozent an der Hochschule Luzern, der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich, Verwaltungsrat von KMU und publizistisch tätig,

unter anderem als Kolumnist der Unternehmer-Zeitung («Marke des Monats», Seite 49)

www.markenexperte.ch

Zeitgemässe, crossmediale Kommunikation erfordert Spezialisten für jedes Kommunikationsinstrument und zur Orchestrierung erfahrene Kommunikations-Generalisten als Dirigenten.

Foto: Tom Win/pixello.de