

Mehrwert durch Integrierte Kommunikation

Das Ganze ist mehr als die Summe der Teile.

Stefan Vogler
www.markenexperte.ch

So schwierig kann Kommunikation sein.

Vermutlich kennen Sie diese Situation: Eine Frau sitzt am Steuer eines Autos. Ein Mann nebenan. Er sagt „Du, da vorne ist grün.“. Die Frau enerviert sich „Fahre ich oder fährst du?!“. So kompliziert kann die persönliche, direkte Kommunikation sein. Trotzdem liegt ihr ein einfaches Modell zugrunde: Die direkte Kommunikation braucht kein anonymes Medium als Umweg und lebt vom unmittelbaren feedback. Aber wie das Beispiel zeigt, gestaltet sich schon die direkte Kommunikation schwierig, wenn z.B. eine wertneutrale, rationale Botschaft, ja Hilfestellung („Du, da vorne ist grün“) emotional aufgefasst wird.

Kompliziert - die „one-to-one“-Kommunikation.

Im Gegensatz zur direkten Kommunikation gestaltet sich die Kommunikation eines Unternehmens komplex. Denn bis die Mitarbeitenden eines Unternehmen zur persönlichen Kommunikation mit den Kunden, potenziellen Kunden und weiteren Stakeholders gelangen, sind sie auf indirekte Kommunikation - mittels verschiedenster Medien - angewiesen. Die wenigsten ermöglichen direktes feedback.

Komplex - die „one-to-many“-Kommunikation.

Die kommunikative Steuerung eines Unternehmens ist eine äusserst komplexe und komplizierte Führungsaufgabe. Hinzu kommt in der herrschenden Informationsflut der Kampf um die Aufmerksamkeit der Zielgruppen (Kunden, potenzielle Kunden) und Dialoggruppen (Mitarbeitende, Beeinflusser etc.). 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. „Relevante Kommunikation“ generiert nicht nur in der direkten Kommunikation Mehrwert, sondern optimiert die Unternehmenskommunikation ganzheitlich.

Was ist Integrierte Kommunikation?

In der Kommunikationstheorie bringt es folgende Definition von Prof. Dr. Manfred Bruhn, Universität Basel, 2001 auf den Punkt:

„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 bzw. koordiniert einzusetzen. Indem ein Orchester gut dirigiert wird, entsteht noch kein Meisterwerk! Vielmehr braucht es an jedem Instrument exzellente Musiker, die erfahrene 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**
- 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, ein **einheitliches Erscheinungsbild bei den Zielgruppen zu erzeugen**

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** (d.h. für Sie: die Vielzahl der Instrumente und Medien erschweren die Selektion und Koordination)
- Die **Informationsüberlastung** hält an (d.h. für Sie: es wird immer schwieriger effektiv zu kommunizieren)
- Die Kommunikationsbudgets werden **gekürzt** (d.h. für Sie: aus weniger mehr herausholen)

- Der **Gap** zwischen Kundenversprechen und Kundenwirklichkeit nimmt zu (d.h. für Sie: nur gut informierte und motivierte Mitarbeitende schaffen Kundenzufriedenheit)
- Selbstverliebte **Spezialisten** führen Grabenkämpfe (d.h. für Sie: nur wenige Generalisten beherrschen den Blick für das Wesentliche bzw. Ganze)

Was leistet Integrierte Kommunikation?

Das wesentliche am Corporate Identity-Modell, das seit den späten 80-er-Jahren Bestand hat, 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. Schon in der Kommunikation trägt oft der schöne Schein. 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.

Die Lösung: Das Ziel bestimmt die Mittel.

Integrierte Kommunikation geht vom gesamtunternehmerischen Ansatz aus:

- ist auf gemeinsame **Ziele** ausgerichtet,
- vermittelt gemeinsame **Inhalte** (Botschaften),
- ist **konzeptionell, medial** und **zeitlich** aufeinander abgestimmt.

Integrierte Kommunikation geht von latenten (stete Image-Forschung) und aktuellen (z.B. Ereignisse) Kommunikations-**bedürfnissen** des Unternehmens aus. Daraus werden die Kommunikations**ziele** 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 erst die Kommunikations**strategie** festgelegt. Daraus abgeleitet folgt die **Instrumentierung** (z.B. Werbung, PR etc.) und die entsprechenden **Medien** (z.B. Inserate). Die Wirkung dieser Medien muss durch Kommunikations**controlling** 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 sie messbar. Jede Massnahme wirkt zielgerichtet und leistet einen Beitrag zur Umsetzung der Unternehmens-, Marketing- und Kommunikationsstrategie. Dank permanentem Controlling lernt die Organisation laufend dazu. So kann die Kommunikation bei Bedarf Schritt für Schritt optimiert werden.

Gute Kommunikation macht ein Unternehmen, ein Produkt, ein Service bzw. eine Marke und deren Idee sicht- und erlebbar!

Neben einer strategiekonformen Kommunikationsorganisation und zielorientierten Planung sind zwei weitere Faktoren erfolgsrelevant:

Inhaltlich: **Prozess- statt Entscheidkommunikation**

Formal: **Reduktion, Emotionalisierung und Personalisierung**

Inhaltlich

Kommunikation muss pro-aktiv stattfinden. Die betroffenen Ziel- und Dialoggruppen sollten frühzeitig in bevorstehende Entscheide eingeweiht, 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. Und Achtung: Bei der Analyse der öffentlichen Wahrnehmung muss klar von der durch die Medien veröffentlichten Meinung unterschieden werden.

Personalisierung

Es lohnt sich immer zu überlegen, welcher Absender eine bestimmte Botschaft am glaubwürdigsten vermitteln kann. Verantwortlichen Menschen als Exponenten der Unternehmen glaubt man eher als allgemein abgefasste Mitteilungen von Unternehmen.

Bei aller Abstimmung der Kommunikation muss auf die Instrumente- und Medienspezifische Umsetzung geachtet werden.

Dieselbe Botschaft muss über alle Kommunikationskanäle hinweg kommuniziert werden. Das geht nie uniform! Die formalen Anforderungen jedes Instrumentes und Mediums bestimmen die individuelle Umsetzung. Und nicht der vermeintliche Zwang zur Einheitlichkeit. Erfahrene Strategen, Planer und Gestalter Integrierter Kommunikation wissen die Kanal-spezifischen Möglichkeiten on- und offline, one-to-many und one-to-one auszuschöpfen. Damit wirkt die Kommunikation nachhaltig, denn das Gesamtbild einer Marke bei allen Stakeholders ist entscheidend.

Stefan Vogler markenexperte.ch, Zürich
Member of ASCO Association of Management Consulting Switzerland