

**Auftragskommunikation:
Kommunikationsplanung und Management
10.5.2002**

© Prof. Dr. Dieter Herbst, Universität der Künste Berlin

1. Ausgangssituation



Veränderungen in Märkten, Unternehmen
und der Gesellschaft

Situation auf den Märkten

Märkte

- Gesättigte Märkte
- Austauschbare Produkte
- Kurze Produktlebenszyklen
- Zunehmende Flopprate
- Kopieren von Markterfolgen

Medien

- Medienflut
- Produkt-/Markenflut
- Reizüberflutung
- Information Overload
- Steigende Schaltkosten
- Steigender Werbedruck
 - High Noise Level

Mensch

- **Orientierung und Vertrauen in das Einzigartige der Produkte gehen verloren**
- **Interesse der Konsumenten lässt nach**

Situation in den Unternehmen



Kaum Orientierung:

- Firmen werden komplexer
 - Fusionen und Kooperationen (Risiko streuen, Synergien nutzen, Märkte komplett bearbeiten)
 - Firmen werden internationaler
 - Chancen unter anderem durch erweiterte Absatzmärkte; Kostenführerschaft + Qualitätsführerschaft
 - Firmen werden schneller
 - Zeit als Wettbewerbsvorteil (Geschwindigkeit steigt im gesamten Unternehmen; (z.B. Innovationsdruck)
- **Orientierung und Vertrauen werden wichtiger**

Situation in der Gesellschaft

Verschiebung von Werteprioritäten:

- ↓ Abwertung von Disziplin, Gehorsam, Selbstbeherrschung
- ↑ Aufwertung von Genuß, Gesundheits- und Umweltbewußtsein, Selbstentfaltung, Kreativität und Spontaneität, Individualität und Gemeinschaftserlebnissen
- ▶ **Unternehmen müssen diese Entwicklungen in ihrer Kommunikation berücksichtigen**

5

Fazit

- Unternehmen müssen ihren Zielgruppen Orientierung und Vertrauen ermöglichen:
 - Sie müssen ihnen vermitteln, daß es sie gibt...
 - ... wer sie sind
 - ... was sie einzigartig gut für die Zielgruppe leisten können.
 - Man vertraut nur dem, den man kennt
 - Man ist nur dem treu, dem man vertraut

6

**Woran sehen Sie im eigenen Umfeld,
dass Kommunikation wichtiger wird?**

**Kommunikation bedeutet Austausch
und Verständigung**

Aufgabe der Kommunikation

- Kommunikation kann nur entstehen, wenn Mitteilen und Verstehen zusammentreffen.
 - ▶ Beteiligten orientieren sich aneinander.
 - ▶ Wechselseitiges soziales Handeln ist Interaktion (Max Weber).
 - In diesem Sinn ist jede Kommunikation zweiseitig und interaktiv

9

Kommunikationsformen

- **Überreden:** Kommunikator will seine Interessen durchsetzen (Persuasion)
- **Überzeugen:** Überzeugung durch gemeinsamen Klärungsprozess (Argumentation)
- **Informieren:** Art der Einflussnahme weitgehend unbestimmt (Information)

10

Kommunikationsformen

■ Monolog

- ▶ Eine Person steuert (Vortrag, TV-Sendung etc.), Rollen sind klar verteilt

■ Dialog

- ▶ Rollenwechsel Sender-Empfänger (Telefonate, Online-Chats), beide Seiten gestalten Verlauf, der daher dynamisch sein kann

11

Ziele des Kommunikations-Mix (1)

■ Bekanntheit gestalten

- ▶ aufbauen, halten, ausbauen, abbauen

■ Vorstellungsbilder (Images) gestalten

- ▶ Werbung:
 - Image der Produktpersönlichkeit (Marke) gestalten
- ▶ Verkaufsförderung:
 - Handel durch Kommunikation am POS bei seinen Verkaufsbemühungen unterstützen
- ▶ Public Relations
 - Image der Unternehmenspersönlichkeit gestalten

12

Ziele des Kommunikations-Mix (2)

- **Identifizierung**
 - ▶ Zielgruppen können Unternehmen und Produkte klar erkennen
- **Differenzierung**
 - ▶ Zielgruppen können Unternehmen und Produkte deutlich von anderen unterscheiden
- **Profilierung**
 - ▶ Und das ist gut so!

13

Beispiel 1

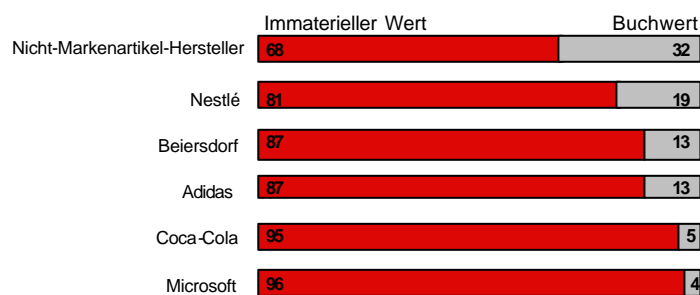
- Kunden (und andere Marktpartner) kennen das Unternehmen
- Sie wissen, daß es qualitativ hochwertige Leistungen erbringt
- Sie finden dies wichtig und gut und wollen deshalb die Leistungen in Anspruch nehmen

Beispiel 2

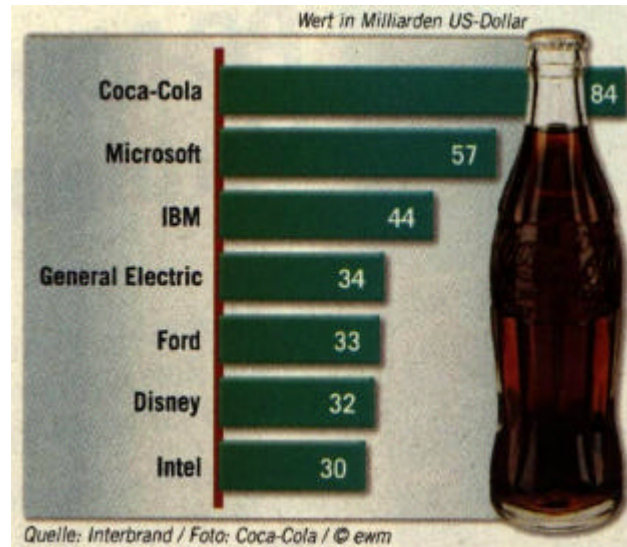
- Investoren kennen das Unternehmen.
- Sie sind über die Zukunftsperspektiven informiert („Story“).
- Sie meinen, daß es sich lohnt, in die Aktien zu investieren.

Kommunikation und Börsenwert

Studien zeigen: Börsenwert zu 40 Prozent durch Kommunikation bestimmt



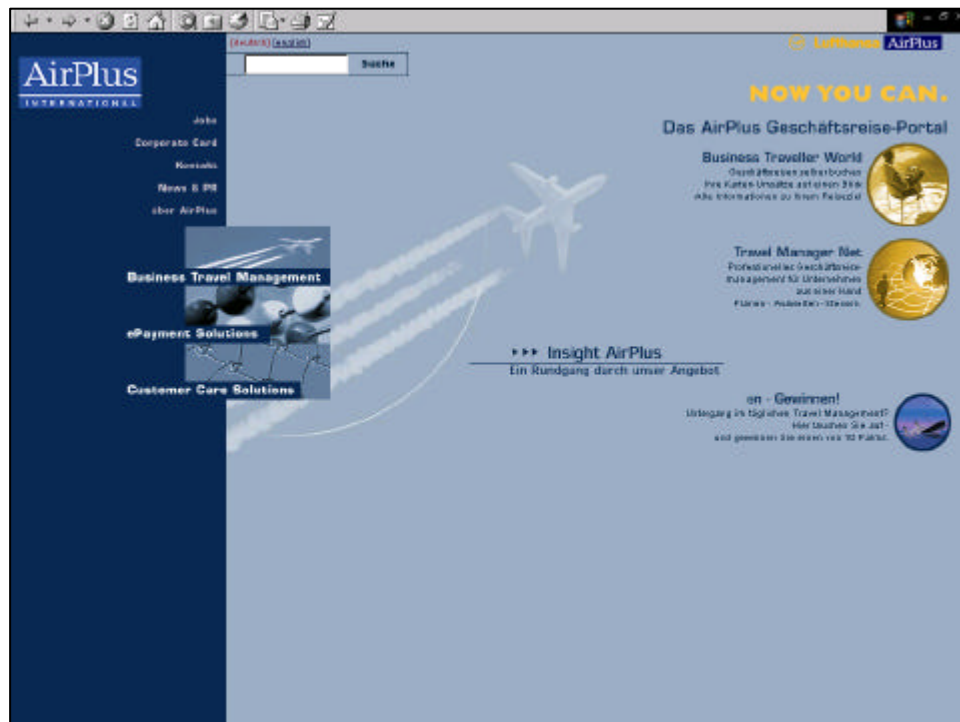
Kommunikation erhöht Markenwert



Was fällt Ihnen spontan ein, wenn Sie an das Unternehmen BMW denken?



Beispiele



Übung: Um welches Unternehmen handelt es sich hier?

Eine Firmendarstellungen

Hardware • Software • Bürobedarf • Betriebsbedarf • Schulungen • Maschinen • Nutzfahrzeuge • und vieles mehr

Business-to-Business geht ins Internet. Die neue Welt des Ein- und Verkaufs: Bei [redacted] finden Sie alles, was Ihr Unternehmen braucht. Kosten sparend, einfach und sicher. So effizient kann Einkauf heute sein. Und auch beim Verkauf funktioniert alles auf einen Click. Steigen Sie jetzt ein unter [redacted] dem führenden Business-Marktplatz im Internet.

Die neue Welt des Einkaufs. Auf einen Click.

Hardware • Software • Bürobedarf • Betriebsbedarf • Schulungen • Maschinen • Nutzfahrzeuge • und vieles mehr

Business-to-Business geht ins Internet. Die neue Welt des Ein- und Verkaufs: Bei [redacted] finden Sie alles, was Ihr Unternehmen braucht. Kosten sparend, einfach und sicher. So effizient kann Einkauf heute sein. Und auch beim Verkauf funktioniert alles auf einen Click. Steigen Sie jetzt ein unter [redacted] dem führenden Business-Marktplatz im Internet.


Click for a real deal.



Um welche Firma handelt es sich?

- „Erfolgreich handeln im Internet“
- „More than e-markets“
- „Value Partner“
- Empfehlenswert: Online-Shop mit integrierter Nachfrage





ERFOLGREICHES
HANDELN
IM INTERNET

atrada.
more than e-markets

25

Alle versandkostenfrei! • Zahlung auch per Rechnung • 24 Stunden persönlicher Service




<p>Suchbuch</p> <p>Engelhardt Ein Fourwheermann über die letzten Stunden im WTC. Unter Einsatz meines Lebens EUR 18,90</p>	<p>Literatur</p> <p>Hervertzzeit! Die Welt spielt verrückt. Topthriller von Tom Clancy. Im Zeichen des Brachens EUR 9,95</p>	<p>Software</p> <p>Praktisch Förthals Hausaufgaben, 6 CD-ROMs + DVD 90% sparen! Schülerwissen EUR 29,95</p>	<p>Best of Video/DVD</p> <p>Die besten Filme für zu Hause</p> <p>SciFi-Klassiker Menschen als Sklaven. Tim Burton grandiose Neuverfilmung Planet der Affen EUR 26,95</p>
<p>Themen & Trends</p> <p>Video und DVD</p> <p>Reich in Rentel!</p> <p>Die Bestseller von morgen zum Vorbestellen!</p>		<p>Booxtra Charts</p> <p>Bestseller-Top5</p> <ol style="list-style-type: none"> Ulrich Steinhilber: Die Stranz-Diät Katly Reich: Lasst Knochen sprechen John Gresham: Der Richter Stephen King: Der Ruick Joachim C. Fest: Der Untergang <p>Software-Top5</p> <ol style="list-style-type: none"> Für ein schnelleres Windows: XP-Tuner Kult-Strategiespiel zum Minireis: Arma 1602 Großpaket auf 11 CD-ROMs: 370.000 CIA-Akte Sonderedition auf 25 CD-ROMs: 200 PC-Spiele Formulierung: ExamTool Scan & OCR <p>Video/DVD-Top5</p> <ol style="list-style-type: none"> DVD, Tank Raider Video, Planet der Affen DVD, Star Wars - Episode I Video, Jurassic Park 3 DVD, Bridge of James - Schokolade zum Frühstück 	
<p>Großer Booxtra Schnäppchenmarkt</p> <p>Stauben und sparen bis zu 90 Prozent! • Hier entlang ...</p> <p>Großer Falk Atlas mit CD-ROM - 53% sparen! Mit dem neuen Falk Zoom System nähern Sie sich Schritt für Schritt ihrem Reiseziel! Früherer Preis: EUR 27,61 Jetzt nur EUR 12,95</p> <p>Booxtra Bestseller jetzt zugreifbar!</p> <p>Statt 199,00 nur EUR 29,95 200 PC-Spiele Statt 30,63 nur EUR 9,95 Extraktum haben Statt 122,51 nur EUR 15,50 Das PC-Wörterbuch</p>		<p>Top-Schnäppchen! Sparen wie nie!</p> <p>-86% SmartPage Pro 9.0 nur noch EUR 20,50!</p> <p>-95% Graphics Seite nur noch EUR 24,99!</p> <p>-77% Deutsches Schularwissen nur noch EUR 49,95!</p>	
<p>Das ist cool!</p> <p>Kundenservice • Fragen? Antworten! • Mein Booxtra • Newsletter</p>		<p>Vergiftene und gebrauchte Bücher</p> <p>75 Millionen antiquarische Bücher - hier abstaubeln!</p> <p>Service</p> <p>Bestellzeit! Bücher wann? Hier: Ja • bestellen!</p>	

Anforderung: Kompetenz

- „Philosophie: Echte Kunden wollen echte Bücher für echtes Geld.
- Booxtra hat alle sofort lieferbaren Bücher. Plus: Bis zu 10.000 exklusive oder preisreduzierte Titel“

Servicelevel bei Booxtra

- Customer Care Center 24h. 7 Tage Woche persönlich erreichbar
- E-Mail, Call, Call-Back, Fax, Brief
- Antwortzeiten auf Mails höchstens 2 Stunden in Kernzeiten
- Lieferung im Durchschnitt innerhalb von 48 Stunden
- Zahlung per Rechnung, Kreditkarte, Bankeinzug

„Und was soll hängenbleiben?“

- unkonventionell und pfiffig
- hohe Buch-Kompetenz
- sympathisch
- super-schnell
- es gibt m e i n Buch“

29











Kommunikation mit Zielgruppen

Beispiele für Zielgruppen

Intern	Führungskräfte Mitarbeiter Auszubildende Pensionäre
Markt	Kunden Lieferanten Geschäftspartner Händler
Gesellschaft	Massenmedien Vereine, Verbände Parteien

Ziel der Kommunikation mit Mitarbeitern

- Die Mitarbeiter sind über den Wandel und seine Konsequenzen angemessen informiert
- Sie bewerten den Wandel positiv und unterstützen ihn.
 - ! Mitarbeiter können sich ein stimmiges und widerspruchsfreies Bild vom Unternehmen und seiner Entwicklung machen

Einige Instrumente

Führungskommunikation

- Besprechungen
- Abteilungssitzungen
- Mitarbeitergespräche

Funktion IK

- Intranet
- Mitarbeiterzeitung
- Schwarzes Brett
- Info-Dienste
- Infoveranstaltungen

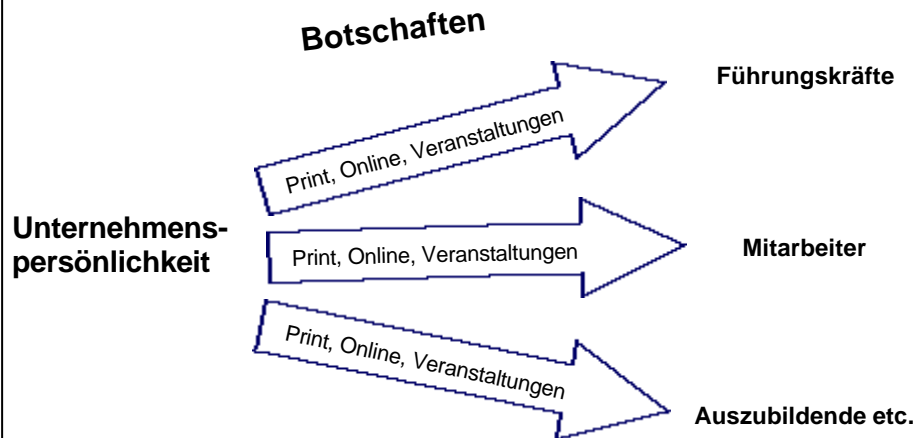
41

Mehrwert der Instrumente

	aktuell	ausführlich	interaktiv	zugänglich
Infobrief	x			x
Zeitung		x		x
Intranet	x	x	x	o
Workshop	x	x	x	x

42

Integriertes Medien-Mix



43

Kommunikation mit externen Zielgruppen

- Problem:
 - ▶ Vertrauen kann abnehmen
 - Zielgruppen haben kein Bild mehr davon, was das Unternehmen ist und was es kann.
- Chance:
 - ▶ Unternehmen kann Zielgruppen den Wandel erklären und von den Vorteilen überzeugen.

44

Aufgabe der Kommunikation

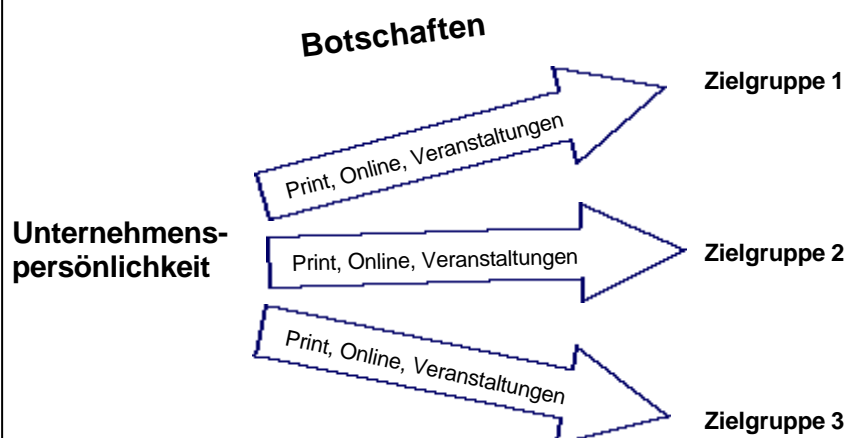
- Wandel bekannt geben
- Vorstellung vom wandelnden Unternehmen vermitteln
 - ▶ Was ist es? Was will es sein? (z.B. Serviceorientierung)
 - ▶ Was kann es? Was will es können?

Und vor allem:

- ▶ Warum ist der Wandel für die Zielgruppen gut?

45

Integriertes Medien-Mix



46

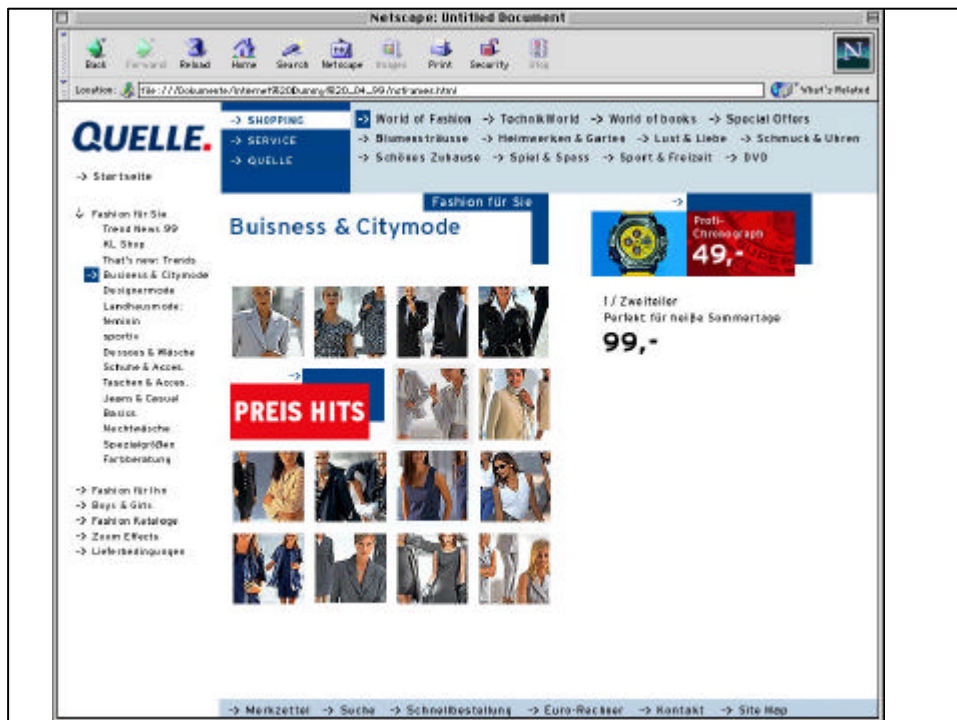
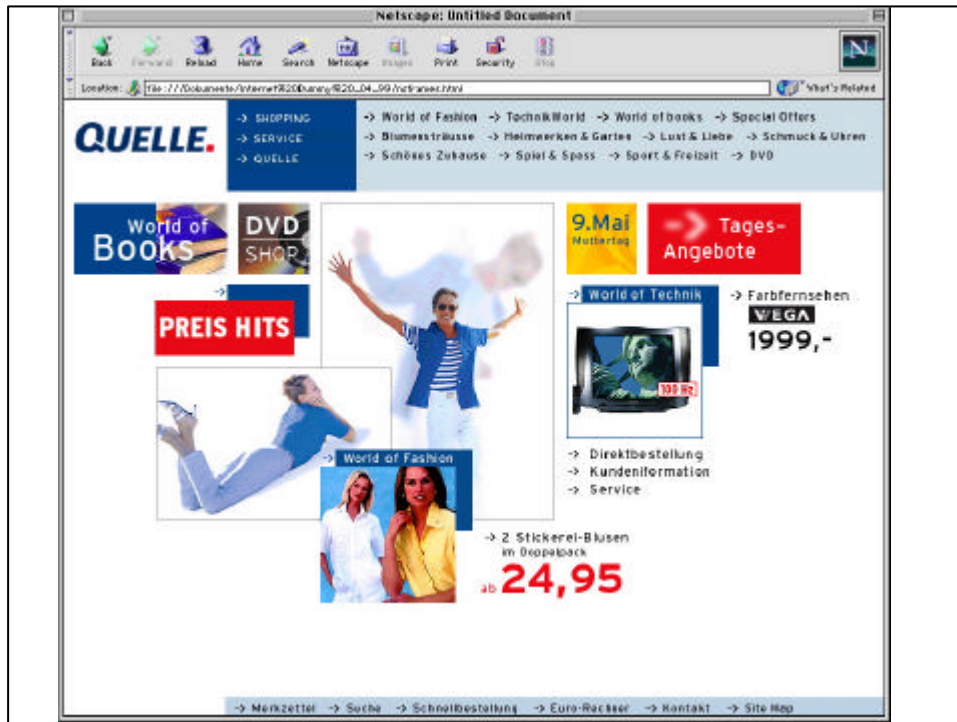
Ein Mensch in unterschiedlichen Rollen

- Mitarbeiter
- Aktionär
- Kunde
- Mitglied einer kritischen Gruppe
- Jeweils angemessene Kommunikation, die ein konsistentes Bild erzeugt
- ! Integrierte Kommunikation



47

QUELLE.
www.quelle.de





**Erfolgsfaktoren für eine gelungene
Kommunikation**

Erfolgsfaktoren

- Orientierung geben
 - ▶ Was ist stabil? Was ändert sich?
- Aktiv erklärend statt passiv verteidigend
- Verständnis sicherstellen
 - ▶ Dialog!
- Prozesskommunikation statt Ergebniskommunikation
 - ▶ Internet und Intranet sehr geeignet
- Stimmige Kommunikation
 - ▶ Gefahr von widersprüchlichen Aussagen
- Systematische und dauerhafte Kommunikation
 - ▶ Zielgruppen müssen LERNEN, was das Unternehmen ist und kann.
- Kommunikationskultur konsequent stärken
 - ▶ Kommunikation ist ein Wert!

53

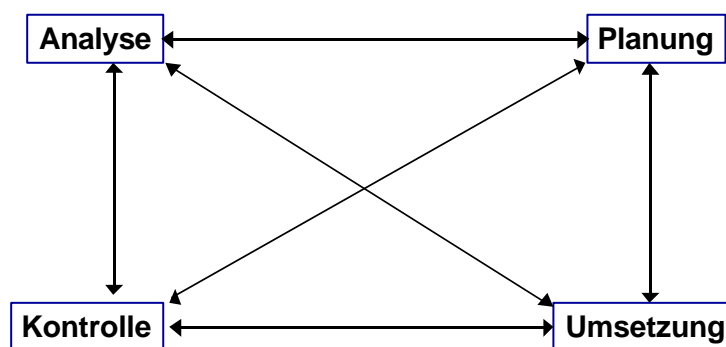
Weitere Informationen

<http://www.dieter-herbst.de>



Kommunikationsmanagement

Kommunikationsmanagement



Die 4 systematischen Schritte

1. Aufdecken des Kommunikationsproblems
2. Planung der Lösung
3. Gestalten der Lösung
4. Kontrolle der Wirkung

Analyse und Planung

1. Analyse

- ▶ Sammeln von Daten
- ▶ Stärken-/Schwächen-Profil (SWOT, Gap-Analyse)
- ▶ Aufgabenstellung

2. Planung

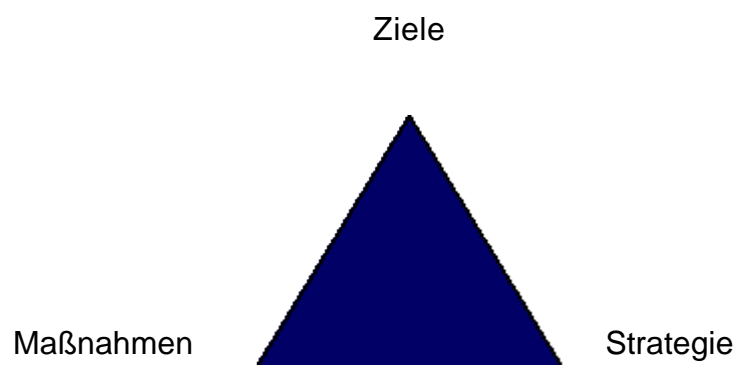
- ▶ Strategie und Taktik
- ▶ Zielformulierung
- ▶ Zielgruppen
- ▶ Botschaften
- ▶ Maßnahmen und Aktionen
- ▶ Etat
- ▶ Zeitplan
- ▶ Steuerung und Kontrolle

Analyse

- Inhalte der Kommunikation
 - ▶ Bekanntheit
 - ▶ Image
- Organisation der Kommunikation
 - ▶ Menschen
 - ▶ Strukturen
 - ▶ Prozesse
 - ▶ Kultur
 - ▶ IT

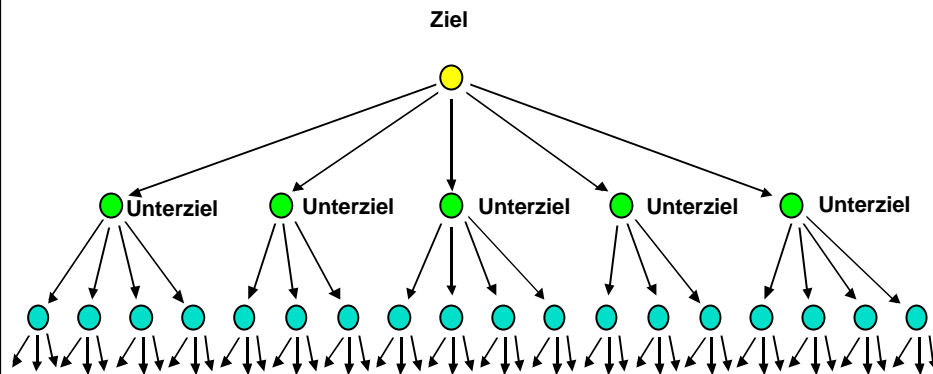
59

Kernelemente der Planung



60

Zielauflösung



Ziele

- Ziele sind:
 - ▶ Aussagen über angestrebte Zustände
 - ▶ Orientierungs- und Richtgrößen für den Entscheidenden
 - ▶ Koordinations- und Kontrollinstrument
- Anforderungen an Ziele
 - ▶ konkret, handhabbar
 - ▶ präzise formuliert
 - ▶ meßbar
 - ▶ realisierbar

Bestandteile der Zielformulierung

- Was?
 - ▶ Inhaltliche Präzisierung (= Zielsubstanz)
- Wieviel?
 - ▶ Angestrebtes Ausmaß (= Zielausmaß)
- Wann?
 - ▶ Zeitlicher Bezug (= Zielperiode)

Oberziele und Unterziele

- Oberziele: Unternehmensziele, Marketingziele
- Unterziele: Werbeziele, VKF-Ziele, PR-Ziele

Ziele, Strategien und Maßnahmen

- Ziel: Eine festgelegte Einstellung ist zu einem festgelegten Zeitpunkt in einem bestimmten Ausmaß erzielt
- Strategie: Aktualisierung, Information, Emotion
- Maßnahmen:
 - ▶ Aktualisierung: Plakate, Anzeigen, City Lights
 - ▶ Information: Mailing, Broschüre, Pressemitteilung
 - ▶ Emotion: TV-Spots, Broschüre

65

Weitere Elemente der Planung

- Botschaften
- Etat
- Zeit
- Steuerung und Kontrolle

Ein Beispiel:

1. Problem:

Geschäftspartner wünschen sich aktuelle
Informationen über das Unternehmen

2. Lösung:

Die Geschäftspartner sollen sich in drei Monaten im Internet aktuell informieren können

3. Gestaltung:

Das Angebot im Netz wird aufgebaut und die wichtigsten Informationen mediengerecht gestaltet

4. Kontrolle

Die Geschäftspartner werden nach 3 Monaten befragt, ob sie mit den Informationen zufrieden sind

Konzept

- Methodisch entwickeltes, kreatives und in sich schlüssiges Planungspapier zum Verringern von Risiken
 - ▶ "Besser durch vorausschauende Klugheit Schaden vermeiden, als erst aus dem eingetretenen Schaden klug werden." (Rollke)
- Konzeptionsvorgang umfaßt alle Schritte, die notwendig sind, um eine Konzeptionsaufgabe zu bewältigen - also von der Faktensammlung bis zur Qualitätskontrolle. (Dörrbecker, Fissenewerth-Goßmann)

Das Konzept als Drehbuch der Kommunikation

Die richtigen Dinge tun...

- „Im Rahmen der richtigen Strategie ist es wahrscheinlicher, mit einer nur mittelmäßig umgesetzten gewöhnlichen Idee Erfolg zu haben als mit einer gut umgesetzten außergewöhnlichen Idee im Rahmen der falschen Strategie.“ (Barowski, 1997)
- „Hinter einer guten Kampagne steht immer eine gute Strategie.“ (BBDO, 1996)

Das Briefing

"Kein Konzept kann besser sein
als das Briefing es hergibt." (AFK)

Definition

- "Unter Briefing versteht man eine schriftliche Aufgabenstellung an einen am Kommunikationsprozeß beteiligten Partner. Briefings sind Voraussetzung für die Erstellung einer Werbekonzeption bei Konsumgütern, Investitionsgütern und Dienstleistungen." (Pflaum, 1986, 40)

Funktion

- Die Funktion des Briefing ist die gründliche und umfassende Information des Auftraggebers über alle Fakten, Hintergründe und Meinungen, die in Zusammenhang mit der gesuchten Problemlösung für den Konzeptioner von Bedeutung sein können.

Anforderungen

- Möglichst präzise Informationen zu Auftragsgegenstand, Problem, internem und externem Umfeld, Zielen der Organisation, Auftraggebermeinungen und Einstellungen, Produkten (Dienstleistungen), Budget und Zeitrahmen.
- Ein gutes Briefing zeichnet sich durch die Offenheit des Briefers und seine Fähigkeit aus, Probleme zu artikulieren. Zudem ist seine Qualität abhängig von der Intelligenz des Fragenden und seine Fragetechnik.

Inhalt

- Auftragsgegenstand
- Hintergrund / Ausgangslage
- Aufgabe
- Zielsetzung
- Zielgruppen
- Positionierung / Botschaften
- Leistungsumfang / Anforderungen an die Maßnahmen
- Vorgaben zum Corporate Design
- Terminplanung
- Budgetrahmen

**Auftragskommunikation:
Kommunikationsplanung und Management
17.5.2002**

© Prof. Dr. Dieter Herbst, Universität der Künste Berlin

Wichtige Konsequenzen

- Kommunikation ist aktiv, bewußt und systematisch
- Alle Instrumente müssen aufeinander abgestimmt sein
 - ▶ stimmiges und geschlossenes Bild vom Unternehmen und seinen Leistungen

Wichtige Konsequenzen

- Kommunikation muss langfristig sein, damit Bekanntheit entstehen und sich das Image entwickeln kann
 - ▶ Aufbau von Wissen ist Lernen
 - ▶ Aufbau von Vertrauen setzt Erfahrung voraus
- Zielgruppen sind in Gestaltung der Kommunikation einbezogen

Unterschiedliche Begriffe

- "Strategische Kommunikationsplanung"
- "Strategische Werbeplanung"
- "Strategic Planning"
- "Consumer Planning"
- "Planning" etc.

**Die Bedeutung der strategischen
Planung scheint anerkannt**

...im Marketing

- Marketing bedeutet "Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmungsziele ... verwirklicht werden."
(Meffert)

6

...in der Werbung

- Werbung ist die "öffentliche, gezielte und geplante Kommunikation der Information, der Motivation, der Überzeugung und der Manipulation eines definierten Kreises von Umworbenen zugunsten der Marktchancen eines Produktes oder des Images eines Unternehmens." (Haseloff)

7

...in der Public Relations

- "Public Relations is the management of communication between an organization and its publics" (Grunig/Hunt)

8

...im Sponsoring

- Sponsoring: "Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld-/Sachmitteln oder Dienstleistungen durch Unternehmen für Personen und Organisationen im sportlichen, kulturellen oder sozialen Bereich zur Erreichung unternehmerischer Marketing- und Kommunikationsziele verbunden sind." (Bruhn)

9

Aber:

Die Umsetzung erfolgt in der Praxis viel zu wenig!

Verständnis von Planung

- Planung als Zukunftsdenken (1)
- Planung ist etwas, um Zukunft zu kontrollieren (2)
- Planung bedeutet, Entscheidungen zu treffen (3)
- Planung bedeutet, getroffene Entscheidungen zu integrieren (4)
- Planung ist ein formalisiertes Verfahren zur Erzielung artikulierter Ergebnisse, in Form eines integrierten Systems von Entscheidungen (5)

11

Planung

- „Planung ist der methodisch-systematische Prozeß der Erkenntnis und Lösung von Zukunftsproblemen...Planung wird durchgängig als eine gedankliche Vorstrukturierung späteren Handelns beschrieben.“ (Schulz 1992, 61)

12

Planung

- „Die allgemein akzeptierte Theorie der strategischen Planung ist einfach: Für einen Zeithorizont von mehreren Jahren überprüft die Unternehmensleitung ihre gegenwärtig verfolgte Strategie, indem sie die Umwelt auf mögliche Entwicklungschancen oder Bedrohungen absucht und gleichzeitig die Ressourcen des Unternehmens analysiert, um so seine Stärken und Schwächen festzustellen.“ (Vancil/Lorange, 19790, 23)

13

Planung - Definition

- "Ein Plan ist ein Entwurf für Entscheidungen, in dem zukünftige Zustände und Abläufe vorweggenommen werden, eine Vorstellung von der künftigen Wirtschaftstätigkeit, die Vorwegnahme künftigen Geschehens." (Kulhavy, 1963)

14

Gründe für Strategische Planung

Strategische Planung - Warum?

- Es geht auch ohne! Aber: Strategische Planung will Risiko minimieren
 - ▶ "Wir verstehen Planning als Sprungbrett für Kreation, die im richtigen Becken landet und nicht daneben." (Andreas Mengele, Springer&Jacoby)

16

Aufgaben der strategischen Planung

- Minderung des Risikos von Fehlentscheidungen;
- Schaffung zukünftiger Handlungsspielräume;
- Reduktion von Komplexität durch Stabilisierung von Verhaltensweisen und -erwartungen;
- Integration von Einzelentscheidungen in einen umfassenden Gesamtplan unter Berücksichtigung der vorhandenen Handlungsinterdependenzen.
(Kreikebaum, 1997, 28)

17

Kritik an strategischer Planung

**„Leben ist das was passiert, während
du gerade andere Dinge planst.“ (John
Lennon)**

**„When everyone else on the ice is
trying to get where the puck is, I try to
get where the puck is going to be.“
(Wayne Gretsky)**

Corporate Identity

Vorlesung: Einführung in die Auftragskommunikation
Universität der Künste, 7.6.2002

Wie ist der Stand in Theorie und Praxis?

Wissenschaftliche Diskussion

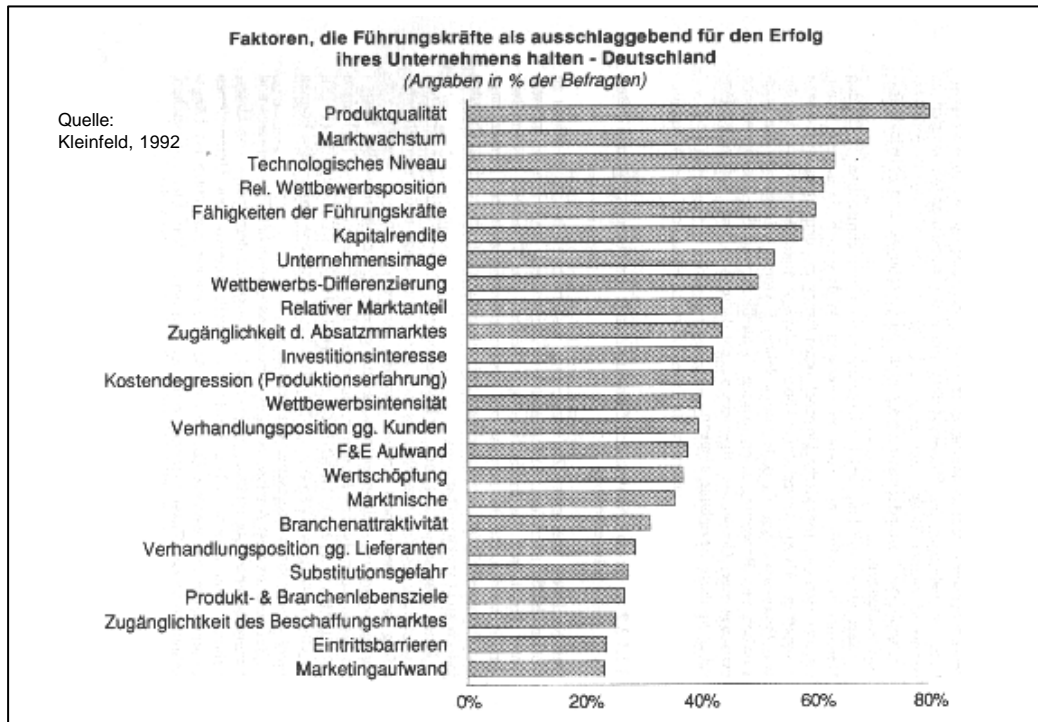
- Keine Theorie der CI
- Keine allgemein gültige Definition
 - ▶ Begriffsverständnis stark heterogen
- Kaum Beschreibungen, wie CI gemacht wird
- Uneinheitliches Vorgehen

3

...und Praxis

- Vollmundige Bekundungen (z.B. von Beratern)
- Hohe Erwartungen an die Wirkung der CI aufgrund von gravierenden Veränderungen von Märkten, Unternehmen und Gesellschaft
 - ▶ CI gilt als ein Erfolgsfaktoren für wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen

4



Aber: Umsetzung kaum gelungen

- Wissenschaftler und Praktiker betonen die Bedeutung
- Umsetzung als ganzheitliches Konzept kaum gelungen:
 - ▶ Komplexität
 - ▶ Know how
 - ▶ zu hohe Erwartungen

**Welche Begriffe und Definitionen
gibt es?**

**Der Begriff
Viele unterschiedliche Begriffe**

- Unternehmensidentität
- Unternehmenskultur
- Unternehmensphilosophie
- Unternehmensgestaltung/Erscheinungsbild
- Unternehmensbild
- Unternehmenspersönlichkeit
- Unternehmensverhalten
- Unternehmenskompetenz

Der Begriff

Viele blumige Beschreibungen

- "Saft"
- "Geist"
- "Stil des Hauses"
- "Linie"
- "Charakter"
- "besonderes Profil"
- "Grundströmung eines Gewässers, unabhängig davon, was sich an der Oberfläche tut"

9

Definitionen

Beispiele

- "Jede Organisation ist einzigartig; ihre Identität muß aus ihren eigenen Wurzeln, ihrer "Persönlichkeit", ihren Stärken und ihren Schwächen erwachsen." (Olins, 1990)
- „Corporate steht für Gesellschaft, Gruppe oder Unternehmen. Identity bedeutet Identität, Gleichheit, Individualität und Persönlichkeit. CI ist also Ausdruck für das gezielte Bemühen der Unternehmensleitung, alle Verhaltensweisen und Kommunikationen des Unternehmens unter ein einheitliches identisches Konzept zu stellen.“ (Disch, W., 1991)

10

Corporate Identity

- „Unter Corporate Identity wird heute mehrheitlich ein integriertes strategisches Kommunikationskonzept verstanden, mit dem Ziel, von innen heraus die Selbstdarstellung einer Organisation nach außen zu steuern.“ (Stammach, R.: Corporate Identity, Bern, 1993, S. 12)

11

Bekannteste Definition

- "Corporate Identity ist die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf der Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, eine langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll-) Images mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichen Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen." (Birkigt/Stadler, 1988)

12

Begriff Die Bestandteile

■ "Corporate"

- ▶ vereinigt
- ▶ gemeinsam
- ▶ körperschaftlich
- ▶ Körperschafts-x,
- ▶ Firmen-x
- ▶ Unternehmens-x

■ "Identity"

- ▶ Identität
- ▶ Gleichheit
- ▶ Übereinstimmung in allen Teilen
- ▶ (gemeinsames, kollektives) Selbstverständnis

→ **Gemeinsames Selbstverständnis einer Organisation**

13

Begriff "Corporate Identity"

- Übersetzung "Identität eines Unternehmens" trifft nicht gesamte Begriffsbedeutung.
- Sinnvoller, von "Identität einer Körperschaft" zu sprechen, da Unternehmen spezielle Form der Körperschaft darstellt.
- Ausdruck wird aber kaum verwendet.

14

Systematisierung von Definitionen

Kleinfeld:

- ▶ Geltungsbereich
- ▶ Dimension

15

Geltungsbereich

1. Ausprägung: Image-Ansatz
2. Ausprägung: Erscheinungsbild-Ansatz
3. Ausprägung: Ganzheitlicher Ansatz
4. Ausprägung: Management-Ansatz

16

Geltungsbereich Ansätze

- Image-Ansatz
 - ▶ Vorstellungsbild, das ein Unternehmen bei Partner hat bzw. haben möchte (Selbstbild / Fremdbild)
- "Corporate Identity oder 'Unternehmensidentität' (Kneip) ist - darin scheinen sich alle Definitionen einig - das Vorstellungsbild, das ein Unternehmen bei seinen unterschiedlichen Partnern hat bzw. haben möchte..." (SKROCH 1980, S. 42).

17

Geltungsbereich Ansätze

- Erscheinungsbild-Ansatz
 - ▶ Summe aller visuellen Kommunikation
- "CI ist die Summe aller Erscheinungsweisen, mit denen sich eine Organisation präsentiert vor ihren Mitgliedern und vor der Öffentlichkeit" (ANTONOFF 1992, S. 18).
- "Corporate Identity wird geschaffen durch die Summe aller visuellen Kommunikation eines Unternehmens: Durch dessen Produkte oder Dienstleistungen, durch Anzeigen, Broschüren, Briefbögen, Signet, Schriftzug, Farben, Fahrzeugbeschriftung, Verpackung, Ausstellungsstände bis hin zur Architektur der Werkhallen und der Gestaltung von Verkaufsräumen und Arbeitsplätzen" (LIERL 1987, S. III)

18

Geltungsbereich Ansätze

- **Ganzheitlicher Ansatz:**
 - ▶ Zusammenhang von Verhalten, Erscheinungsbild und Kommunikation
- "Wir sehen die Corporate Identity in Parallele zur Ich-Identität als schlüssigen Zusammenhang von Erscheinung, Worten und Taten eines Unternehmens mit seinem 'Wesen', oder, spezifischer ausgedrückt, von Unternehmens-Verhalten, Unternehmens-Erscheinungsbild und Unternehmens-Kommunikation mit der hypostasierten* Unternehmenspersönlichkeit als dem manifestierten Selbstverständnis des Unternehmens" (BIRKIGT/STADLER 1992, S. 18).

*hypostasiert: verdinglichen, vergegenständlichen, personifizieren (Quelle: Langenscheidts Fremdwörterbuch)

Geltungsbereich Ansätze

- **Management-Ansatz:**
 - ▶ Zentraler Bestandteil der strategischen Unternehmensführung und -planung
- "Das CI-Konzept ist in diesem Sinne nicht nur ein Kommunikationskonzept, sondern ein zentraler Bestandteil der strategischen Unternehmensführung und -planung und eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung zu einer kontinuierlichen und strategiekonformen Umsetzung strategischer Konzepte ins operative Geschäft" (SCHNEIDER 1989, S. 105).

Dimension: Funktion

1. Ausprägung: Zielvorstellung
2. Ausprägung: Instrument
3. Ausprägung: Wirkung

21

Funktion

CI als Zielvorstellung

- In der CI spiegelt sich die "Leitidee und Geisteshaltung des Unternehmens" (RUDOLF 1992, S. 215) wider."
- "Corporate Identity ist als Leit- oder Idealbild Ihres Unternehmens strategische Planungsgrundlage für alle Bereiche" (SCHEBEN/ERKENS 1992, S. 142).

22

Funktion

CI als Instrument

- "Das CI-Programm ist ein Management-Instrument..." (PFANNENBERG 1988, S. 15).
- "Sie sahen zu Recht Corporate Identity als Instrument des Managements an..." (OLINS 1990, S. 106).
- "...Gesamtheit aller Maßnahmen, die das Bild eines Unternehmens nach innen und außen erfolgreich bestimmen, formen und steuern." (Braun, 1983, 186)

23

Funktion

CI als Wirkung

- CI als Wirkung: "...durch die Summe seiner charakteristischen Eigenschaften gebildet, die es von allen anderen Unternehmen gleicher Branche und Größe unterscheidet." (Trux, 1980, 65)

24

Fazit

- ▶ Fast so viele Ansätze von CI, wie sich Autoren zu diesem Thema äußern.
- ▶ Definitionen grundlegend verschieden und in sich widersprüchlich, daß der Begriff CI eine leere Worthülse zu sein scheint, die beliebig mit Inhalten gefüllt werden kann (vgl. TAFERTSHOFER 1982, S. 17).

Halten die Definitionen einer wissenschaftlichen Prüfung stand?

Regeln für wissenschaftliche Definitionen

Es gibt 4 Regeln (vgl. Suppes, 1880, 124):

1. Eine Definition muß das Wesen des zu Definierenden ausdrücken.
2. Sie darf nicht zirkelhaft sein
3. Sie darf nicht eine negative Abgrenzung sein, wenn eine positive möglich ist.
4. Sie darf nicht in einer bildhaften oder unklaren Sprache formuliert sein.
 - ▶ **Die Definition von CI in ihrer Gesamtheit verstößt gegen alle Definitionsregeln.**

27

Beispiel für Negativ-Definitionen

- "Bei der Vielfalt der Interpretationen mag der oberflächliche und unbefangene Betrachter gar den Eindruck erhalten, Corporate Identity ist gleich Unternehmensführung. Das ist nun Corporate Identity freilich nicht. Wohl aber ist Corporate Identity ein wichtiger Teil der Unternehmensführung" (WIECHMANN 1985, S. 13).

28

Verzicht auf Definitionen

- "Bewußt gibt es in diesem Abschnitt keine Definition von 'Corporate Identity'. Wir nehmen vielmehr an, daß der Leser dieser 'Erkenntnis aus der Praxis' sehr rasch empfinden wird, was Corporate Identity ist - ebenso aber auch, was Corporate Identity nicht ist" (PROJEKTGRUPPE "Corporate Identity" des Deutschen Kommunikationsverbandes 1992, S. 569).

29

Widersprüche

- "Die Corporate Identity wird sowohl direkt – durch gezielte CI-relevante Maßnahmen der Unternehmenspolitik, als auch mehr oder weniger indirekt – durch die abgeleitete Wirkung der Gesamtheit aller unternehmenspolitischen Maßnahmen charakterisiert" (BARTELS 1992, S. 129).

30

Zirkelschluß

- BIRKIGT/STADLER definieren den Zusammenhang zwischen Unternehmensverhalten, Unternehmenskommunikation und Unternehmenserscheinungsbild als Corporate Identity: "Dies ist das 'Identitäts-Mix' des Unternehmens" (BIRKIGT/STADLER 1992, S. 19).
- "Nur das Identitäts-Mix kann auf Dauer Corporate Identity konstituieren" (BIRKIGT/STADLER 1992, S. 36).
 - ▶ Corporate Identity erzeugt Corporate Identity

31

Zirkelschluß

- "Dieser Zirkel läßt sich noch zusätzlich nahezu grotesk erweitern, wenn man berücksichtigt, dass die genannten Autoren die Definitionselemente Verhalten, Erscheinungsbild und Kommunikation als 'Instrumente der 'Selbstverwirklichung' ' auffassen. Demnach würde also corporate identity mittels Elementen von corporate identity corporate identity bewirken. Ein derartiger Umgang mit dem Begriff corporate identity erweckt den Eindruck, dass den Autoren die Bedeutung des Begriffes nicht klar ist" (TAFERTSHOFER 1982, S. 17).
 - ▶ „CI bewirkt CI“ (Birkigt/Stadler, 1992, 18)

32

Das Beispiel Regenthal (1997)

- „CI als Leitmotiv“ (50)
- „Denken, Handeln und Aussehen müssen übereinstimmen, widerspruchsfrei und glaubwürdig sein und richtig angelegt und umgesetzt werden zu einer Corporate Identity.“ (52)
- „Nur die Anwendung von CI erbringt die CI-Wirkung.“ (57)
- „CI mit seinen sozialen Aspekten und inneren Werten symbolisiert die Unternehmenskultur.“ (58)

33

Eigene Definition

- "Corporate Identity ist das Management von Identitätsprozessen einer Organisation" (Herbst, 1997)
- Ziel des CI-Prozesses ist der Aufbau einer stimmigen und geschlossenen Unternehmenspersönlichkeit

34

Auftragskommunikation Identität

Prof. Dr. Dieter Herbst
Universität der Künste
14.6.2002

Der Begriff „Identität“

Zwei entscheidende Fragen:

1. Bedeutet CI absolute Gleichheit, Uniformität?
2. Ist CI ein Zustand oder ein Prozeß?
 - ☛ Lösung liegt in Identitätsbegriff

3

Definitionen

- ☛ Identität bedeutet Individualität:
 - ☛ "Identität <lat.> die, (...) das Existieren von jemandem, etwas als ein Bestimmtes, Individuelles, Unverwechselbares (...)" (Duden, 1997, 344)
- ☛ Identität bedeutet Gleichheit
 - ☛ "... (1) vollständige Übereinstimmung in allen Einzelheiten..." (FRÖHLICH/DREVER 1978, S. 168)
 - Basis: Formales Gleichheitsprinzip $A = A$

4

Definitionen

≪ "...(vom lat. idem, 'dasselbe'), Diesseibigkeit, Einerleiheit, völlige Übereinstimmung. A ist identisch mit sich selbst, wenn es in den verschiedensten Sachlagen und Umständen immer dasselbe bleibt, so daß es als dasselbe identifiziert werden kann. Das Identitätsprinzip oder der Satz von der Identität (A = A) verlangt, daß jeder Begriff im Verlauf eines zusammenhängenden Denkaktes genau dieselbe Bedeutung beibehalte..." (SCHMIDT/SCHISCHKOFF 1978, S. 294).

5

Bedeutet CI Gleichheit?

Beispiel

≪ „Corporate steht für Gesellschaft, Gruppe oder Unternehmen. Identity bedeutet Identität, Gleichheit, Individualität und Persönlichkeit. CI ist also Ausdruck für das gezielte Bemühen der Unternehmensleitung, alle Verhaltensweisen und Kommunikationen des Unternehmens unter ein einheitliches identisches Konzept zu stellen.“ (Disch W., 1991)

6

Klassische Definition wird abgeschwächt

- ≪ Problem: Übereinstimmung bei Person oder Firma nur äußerst kurz
- ☛ Streng formale Gleichheitsprinzip für Sozialwissenschaften nicht brauchbar.
 - ☛ Konsequenz: Abschwächen
 - An Stelle der vollständigen und objektiven Übereinstimmung tritt wahrgenommene Übereinstimmung in wesentlichen Merkmalen.

7

Frage 2: Identität: Zustand oder Prozeß?

- ≪ Unternehmensidentität wird als Zustand an einem bestimmten Zeitpunkt verstanden:
- ☛ Charakteristische Eigenart und Einmaligkeit, unverwechselbare, eigenständige Persönlichkeit des Unternehmens, die nicht durch unternehmensspezifische Aktivitäten direkt und absichtlich verändert wird (vgl. SCHNEIDER 1991)
 - Statisches Begriffsverständnis

8

Folge: Abgemilderter Identitätsbegriff

⚡ "...(2) Bezeichnung für eine auf relativer Konstanz von Einstellungen und Verhaltenszielen beruhende, relativ überdauernde Einheitlichkeit in der Betrachtung seiner selbst oder anderer" (FRÖHLICH/DREVER 1978, S. 168)

9

Folge: Abgemilderter Identitätsbegriff

⚡ "...Zwischen mehreren Dingen kann Ähnlichkeit...oder Gleichheit (Übereinstimmung in den wesentlichen Merkmalen) bestehen. Ein reales Ding bleibt nicht mit sich selbst identisch ..., es ändert sich, wird identoid (= sich selbst ähnlich); ebenso ist die 'Identität des Bewußtseins meiner selbst in verschiedenen Zeiten' in Wahrheit keine Identität, sondern eine Kontinuität oder eine Entwicklung..." (SCHMIDT/SCHISCHKOFF 1978, S. 294).

10

Haben Unternehmen überhaupt eine Identität?

Haben Unternehmen eine Identität?

⚡ Ja:

👤 BIRKIGT/STADLER (leiten aus Persönlichkeitspsychologie ab)

⚡ Nein:

👤 TAFERTSHOFER:

- Ich-Identität ist immer nur auf Individuen bezogen
- Ich-Identität ist das Ergebnis einer Entwicklung und basiert auf Erfahrungen, CI wird (von außen) geschaffen
- der Begriff der Gruppenidentität erscheint ihm sinnvoller.

12

Identitätsbegriff für Unternehmen

- ⚡ Die meisten Autoren halten Analogie für gerechtfertigt
 - ☛ Unternehmen bestehen aus Menschen
 - ☛ Unternehmen hat Motive, Ziele und Absichten
 - Dies geschehe aber nur als Metapher. Unternehmensidentität sei dann "ein kollektives Selbstverständnis im Unternehmen" (KÖRNER 1990, S. 21).

13

Identitätsbegriff für Unternehmen

- ⚡ „Wenn die Unternehmensidentität einen Spezialfall der kollektiven Identität darstellt (...) dann bestehen auch Interaktionsbeziehungen zwischen den Individuen im Unternehmen in Form von gezielter Leistungserstellung und Kommunikationsbeziehungen sowie zwischen dem Verhältnis des Unternehmens und seiner Außenwelt... Es entstehen unternehmenstypische Interaktionsmuster, die Rückschlüsse auf eine eigenständige Identität bzw. Unternehmensidentität zulassen.“ (Glöckler, 1995, 14)

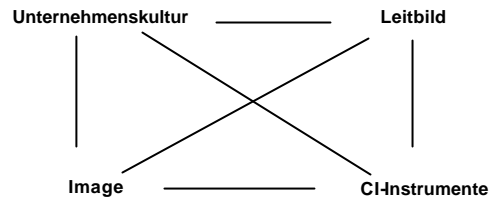
14

Auftragskommunikation
Bedeutung der Kultur im
Corporate Identity Management



Prof. Dr. Dieter Herbst
Universität der Künste
14.6.2002

Bestandteile der CI



2

Definitionen

Definitionen

- ≲ "Artefakte, Perspektiven, Werte und Annahmen, die von den Organisationsmitgliedern geteilt werden." (Dyer, 1985)
- ≲ "... stabile Sammlung von Werten, Symbolen, Helden, Ritualen und Geschichten, die unterhalb der Oberfläche wirken und mächtigen Einfluß auf das Verhalten am Arbeitsplatz ausüben." (Deal und Kennedy, 1983)
- ≲ "Unternehmenskultur ist als Werte- und Normengefüge der Zweckgemeinschaft Unternehmen zu verstehen." (Heinen, 1985)

4

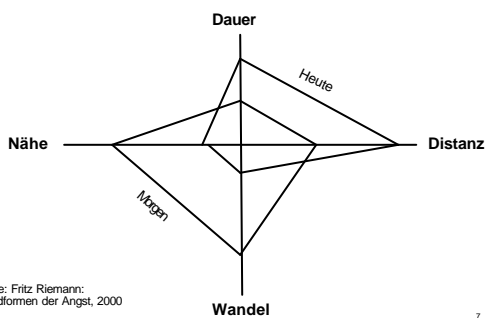
Übereinstimmung in Definitionen

- ≈ Werte
- ≈ Normen
- ≈ Grundannahmen

5

Kulturdimensionen

Dimensionen der Persönlichkeit



7

Kulturdimensionen (Hofstede 1993)

- ≈ Machtdistanz
- ≈ Unsicherheitsvermeidung
- ≈ Femininität / Maskulinität
- ≈ Individualismus / Kollektivismus
- ≈ Vorausschauendes Handeln / Aktionismus

8

Hohe Machtdistanz

- ≠ Die hierarchischen Strukturen sind Spiegelbild einer "natürlichen" Ungleichheit zwischen oberer und unterer Schicht
- ≠ Tendenz zur Zentralisation
- ≠ Große Gehaltsunterschiede innerhalb der Hierarchie
- ≠ Mitarbeiter erwarten, Anweisungen zu erhalten
- ≠ Der ideale Vorgesetzte ist der wohlwollende Autokrat oder gütiger Vater
- ≠ Privilegien und Statussymbole für Manager werden erwartet und sind populär

9

Geringe Machtdistanz

- ≠ Die hierarchische Struktur in einer Organisation bedeutet eine ungleiche Rollenverteilung aus praktischen Gründen
- ≠ Tendenz zur Dezentralisation
- ≠ Geringe Gehaltsunterschiede zwischen oberen und unteren Hierarchiestufen
- ≠ Mitarbeiter erwarten, daß sie in Entscheidungen einbezogen werden
- ≠ Der ideale Vorgesetzte ist der einfallsreiche Demokrat

10

Starke Unsicherheitsvermeidung

- ≠ Zeit ist Geld
- ≠ Emotionales Bedürfnis nach Beschäftigung und innerer Drang nach harter Arbeit
- ≠ Präzision und Pünktlichkeit sind natürliche Eigenschaften
- ≠ Unterdrückung abweichender Gedanken und Verhalten und Widerstand gegen Innovationen
- ≠ Sicherheitsbedürfnis ist größer als andere Bedürfnisse

11

Schwache Unsicherheitsvermeidung

- ≠ Zeit ist ein Orientierungsrahmen
- ≠ Man fühlt sich auch bei Müßiggang wohl. Hart gearbeitet wird nur, wenn es erforderlich ist.
- ≠ Präzision und Pünktlichkeit müssen erlernt werden
- ≠ Toleranz gegenüber abweichenden und innovativen Gedanken und Verhalten
- ≠ Andere Bedürfnisse sind oft wichtiger als das Sicherheitsbedürfnis

12

Individualismus

- ≠ Die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer besteht aus einem Vertrag, der sich auf gegenseitigen Nutzen gründen soll
- ≠ Einstellungs- und Beförderungsentscheidungen sollen ausschließlich auf Fertigkeiten und Regelungen beruhen
- ≠ Management bedeutet Management von Individuen
- ≠ Die Aufgabe hat Vorrang vor der Beziehung

13

Kollektivismus

- ≠ Die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer wird an moralischen Maßstäben gemessen - ähnlich einer familiären Bindung
- ≠ Einstellungs- und Beförderungsentscheidungen berücksichtigen die "Wir-Gruppe" des Mitarbeiters
- ≠ Management bedeutet Management von Gruppen
- ≠ Die Beziehung hat Vorrang vor der Aufgabe

14

Maskulinität

- ≠ Man lebt, um zu arbeiten
- ≠ Von Vorgesetzten erwartet man, daß sie entschlossen und bestimmt sind
- ≠ Die Betonung liegt auf Fairneß, Wettbewerb unter Kollegen und Leistung
- ≠ Konflikte werden beigelegt, indem man sie austrägt

15

Femininität

- ≠ Man arbeitet, um zu leben
- ≠ Die Vorgesetzten verlassen sich auf ihre Intuition und streben Konsens an
- ≠ Die Betonung liegt auf Gleichheit, Solidarität und Qualität des Arbeitslebens
- ≠ Konflikte werden beigelegt, indem man miteinander verhandelt und nach einem Kompromiß sucht

16

**Vorsicht:
Un-heimliche Spielregeln !**

Messung von Kultur



Einführung in die Markenführung

Vorlesung: Einführung in die Auftragskommunikation
Prof. Dr. Dieter Herbst
Universität der Künste, 21.6.2002

Marke

- Die Marke ist eine Produktpersönlichkeit
- Bei Persönlichkeitsmerkmalen wird einem Produkt eine Markenpersönlichkeit verliehen, die möglichst vielen Aspekte der Verbraucherpersönlichkeit entspricht (Kotler/Bliemel)
- Dieses Vorgehen basiert auf der Annahme, daß Verbraucher eine Marke präferieren, die dergestalt ist, daß sie zu ihrer eigenen Persönlichkeit paßt. Besonders sinnvoll ist dies in den Bereichen Kosmetik, Nahrungsmittel, Mode (Kotler/Bliemel)

7

Die Marke

- Durch Merkmale oder Kombination von Merkmalen gekennzeichnet
 - ▶ Sportlichkeit (BMW)
 - ▶ Prestige (Mercedes)
 - ▶ Sicherheit (Volvo)
- Dient der
 - ▶ Identifizierung
 - ▶ Differenzierung
 - ▶ Profilierung

Nennen Sie Beispiele für die Bedeutung der Marke für Mitarbeiter, Markt, Gesellschaft

Marke und Markierung

Marke und Markierung

- Die Markierung kennzeichnet die Marke
- Markierung hat Ursprung im Zeichenwesen
 - ▶ Zeichen = Buchstaben, Worte, Symbole und Logos an Objekten
- Zeichen übermitteln Informationen, die aus den Gegenständen selbst nicht hervorgehen
 - ▶ Eine Marke "...das war vor 2000 das Zeichen, das ein Töpfer in den noch weichen Ton drückte, als Herkunftsbezeichnung." (Rode, 1994)

Markierung

- Eigename des Herstellers (z.B. Nestlé)
- Phantasiewort: Fa
- Farben: Rot (Virgin, Coca Cola, eon), blau (Aral, AOL, Avanza), gelb (Kodak, Deutsche Post, Yello Strom)
- Farbkombination: Rot und gelb (Booxtra), schwarz und gelb (Lycos), schwarz und rot (Hotbot, Consors), rot und orange (Fireball), blau und grün (Tripod), blau und rot (Angelfire).
- Zahl: 4711
- Wort und Zahl: Bank24, JobScout 24
- Wesen: Spürhund (Lycos), Ameisen (Letsbuyitcome), Krokodil (Lacoste)
- Visuelle Metapher: Fels in der Brandung (Württembergische Versicherung), Grüne Band der Sympathie (Dresdner Bank), „Auf diese Steine können Sie bauen“ (Schwäbisch Hall).
- Logo: Ebay (Schriftzug), Nike (swootsh), Shell (Muschel)

Markenwert

Was ist der Kunde bereit, für das markierte Produkt mehr zu bezahlen als für das nicht markierte?

15

Konzepte der Markenführung

Konzepte der Markenführung

1. Merkmalsbezogenes Verständnis
2. Wirkungsorientiertes Verständnis
3. Identitätsorientiertes Verständnis

1. Merkmalsbezogenes Verständnis

- Anfang 20. Jahrhundert bis Mitte 60er Jahre
- Kein direkter Kontakt zwischen Hersteller und Produkt
- Vertrauen sollte durch garantierte Merkmale geschaffen werden

1. Merkmalsbezogenes Verständnis

- markierte Fertigware
- gleichbleibende Qualität
- gleichbleibende Menge
- gleichbleibende Aufmachung
- größerer Absatzraum
- starke Verbraucherwerbung
- hohe Anerkennung im Markt

Mellerowicz 1963

...und 30 Jahre später:

Merkmalsbezogenes Verständnis

- "Zu den Merkmalen des Markenartikels zählen Markierung, gleichbleibende Aufmachung (Packung), gleichbleibende oder verbesserte Qualität, gleichbleibende Menge, Verbraucherwerbung, hoher Bekanntheitsgrad und weite Verbreitung im Absatzmarkt" (Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1991)

Kritische Einschätzung

- Konzept nicht mehr zeitgemäß:
 - ▶ Merkmalskatalog aufgrund geänderter Marktbedingungen nur bedingt haltbar
 - Ermöglichen kaum Differenzierung.
 - ▶ Produktorientierung läßt Verbraucher als Randfigur erscheinen.
 - Seine Wünsche, Emotionen und Vorstellungen werden nicht berücksichtigt.

Fazit

- Gefordert sind Konzepte, die eine starke Position im Wettbewerb ermöglichen (komparative Wettbewerbsvorteile)
- Man erkannte die Bedeutung des Konsumenten und dessen Vorstellungsbild von der Marke
 - ▶ Ein Produkt kann qualitativ überlegen und technisch herausragend sein – wenn die Zielgruppe dies nicht genauso sieht, ist der Produktvorteil unwichtig:
"Anstatt das objektiv beste Produkt auszuwählen, wählen sie das subjektiv beste Produkt." (Daniel Amor)

Konsequenz

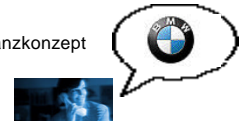
- Marke ist "ein geschlossenes Absatzkonzept [...], das ganz auf Schaffung eines prägnanten Image und Erlangung eines hohen Bekanntheitsgrades ausgelegt ist." (Dichtl, 1992, S.19)
 - ▶ Durch geringe Möglichkeiten der Unterscheidung in der angebotenen Leistung wird zunehmend das Bild entscheidend, das die Zielgruppen von der Marke haben.
 - ▶ Wandel vom Aussagenkonzept zum Akzeptanzkonzept

Wandel der Konzepte

CI als Aussagenkonzept



CI als Akzeptanzkonzept



2. Wirkungsbezogenes Verständnis

- Mitte der 70er bis Ende der 80er Jahre rückt Konsumenten in Mittelpunkt:
 - ▶ Nimmt Marke als Einheit wahr und bewertet sie subjektiv
 - "Der Verbraucher verbindet im Zeitablauf mit der Marke neben dem Markennamen selbst eine Vielzahl von Assoziationen."
- Verhaltenspsychologisch motivierte Ansätze gehen vom Konsumenten aus:
 - ▶ "Wenn Verbraucher gelernt haben, bestimmte Produktgattungen mit konkreten Marken zu assoziieren, dann sprechen wir von Markenartikeln" (Unger 1986, 16).

Kritische Einschätzung

- Konzept sinnvoll, aber in der Praxis fehlt meist das funktionsübergreifende Abstimmen und Vernetzen der Maßnahmen.
 - ▶ Folge: das in der Werbung aufgebaute Vorstellungsbild stimmt häufig nicht mit praktischen Erfahrungen überein
- Es gibt kaum noch Anhaltspunkte, wie eine Marke systematisch aufgebaut werden kann.
 - ▶ Ob und wann ein Produkt eine Marke ist, kann nur situations-, branchen- und produktspezifisch erfolgen.

Kritische Einschätzung

- Einschränkung der Marke, weil Positionierung den Nuancen der Identität nicht erfassen kann.
 - ▶ Positionierung konzentriert sich einzig auf die „zentrale Idee“
- Problem bei verschiedenen Produkten unter einer Marke
 - ▶ Welche Produkte sind glaubwürdig (Beispiel Melitta)
- Probleme beim Vordringen in andere Segmente
 - ▶ In welche Bereiche kann sich die Marke ausdehnen? Welche Zielgruppen kann sie noch ansprechen? (z.B. Jägermeister)

Kritische Einschätzung

- Marke ändert sich der Mode und Zeitgeist
 - ▶ Marke wird zum Nachläufer von Trends und Moden und verliert an Identität.
 - ▶ Entfernt sich Marke vom Kern, wird sie unglaubwürdig und eventuell abgelehnt.

Bewertung beider Konzepte

- Beide Konzepte nicht mehr zeitgemäß:
 - ▶ **Anbietersicht** vernachlässigt die Bedeutung der Einstellung der Bezugsgruppen.
 - ▶ **Empfängersicht** vernachlässigt Markenkern sowie interne und externe Integration aller Maßnahmen.

**Umfassende, integrierte
identitätsorientierte Ansätze in den 90er
Jahren.**

Aufgabe der Markenführung

- Im Zentrum steht die Schaffung einer eigenständigen Markenpersönlichkeit
 - ▶ Widerspruchsfreie, geschlossene Ganzheit von Merkmalen einer Marke, die diese von anderen Marken dauerhaft unterscheidet

35

Identitätsorientierte Markenführung

- Im Mittelpunkt steht Wechselseitigkeit von Image und Identität
- Identitätsmanagement ist außen- und innengerichteter Managementprozeß
 - ▶ Funktionsübergreifendes Vernetzen aller Entscheidungen und Maßnahmen zum Aufbau einer starken Identität.

Vergleich mit Menschen liegt nahe

- „Du bist ja eine Marke“
- Menschen beschreiben Marken mit menschliche Eigenschaften („jung“, „fresch“)
- Marke kann Beziehung zum Menschen haben (Freund, Berater, Kumpel)
- Menschen transportieren Markenmerkmale (Meister Proper, M&M)
- Menschen transportieren Marken in der Werbung
- Sogar Tiere können für Marken stehen



37

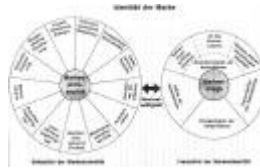
Bedeutung von Vertrauen für die Marke

- Marke als Grundlage von Vertrauen.
 - ▶ Nur wen man kennt, dem ist man treu.
- Vertrauen ist Grundlage einer langfristigen Kundenbindung und Markentreue.
 - ▶ „Nur wem man vertraut, bleibt man treu.“

Meffert/Burmann 1996, S. 31

Identitätsorientierte Markenführung

- Im Mittelpunkt steht Wechselseitigkeit von Image und Identität einer Marke
- Identitätsmanagement ist außen- und innengerichteter Managementprozeß
 - ▶ Funktionsübergreifendes Vernetzen aller Entscheidungen und Maßnahmen zum Aufbau einer starken Identität.



Merkmale der Identität.

Merkmale der Identität

1. Wechselseitigkeit
2. Konstanz
3. Konsistenz
4. Individualität

1. Wechselseitigkeit

- Starke Persönlichkeit kann sich nur im Austausch mit anderen Menschen bilden
 - ▶ Erkennen der eigenen Merkmale und des Andersseins
 - ▶ Konsequenz: Dauerhafte, enge Beziehung zu den Kunden
- Studien zeigen: Je stärker der Austausch, desto stärker die Marke, weil sich Selbstbild und Fremdbild annähern

Stärke der Markenidentität = Fit von Selbstbild und Fremdbild



Selbstbild und Fremdbild sind möglichst deckungsgleich und entsprechen festgelegtem Soll-Image.

2. Konstanz

- Kontinuität des Markenleitbildes
 - ▶ Marlboro, Nivea, Mon Cherie
- "...die Persönlichkeit oder das Image einer Marke reift wie die eines Menschen über viele Jahre heran - und den Wert einer stimmigen Markenstrategie kann man gar nicht hoch genug veranschlagen." (Aaker, 1992, 204)
- Personelle und materielle Konstanz

Kapferer, 1992, 105

Grenzen der Konstanz

- Aber: Eine Marke, die sich nicht weiterentwickelt, "versteinert" und verliert ihre Gültigkeit
 - ▶ "Persil bleibt Persil, weil Persil nicht Persil bleibt". (Bodo Rieger)
- Folge: Essentielle (bleibende) und akzidentielle (veränderbare) Identitätskomponenten



Nivea im Wandel der Zeit



3. Konsistenz

- Alle Merkmale müssen eine stimmige Unternehmens- und Markenpersönlichkeit vermitteln
 - ▶ „Wenn eine Ente wie eine Ente watschelt und wie eine Ente aussieht, jedoch nicht nur quakt, sondern ab und zu auch bellt, was ist das? Es gibt genügend Kampagnen, die ein solches Bild vermitteln.“ (Meffert 1998)

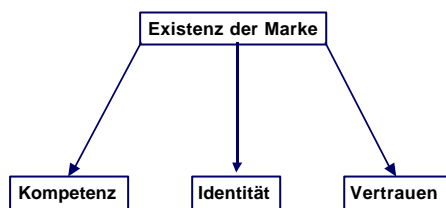
**"Erst der Camel-Mann, dann grölende Kamele und bald darauf ein Indiana-Jones-Verschnitt - wer soll das noch wissen, wofür die Marke steht?"
(Vongehr, 1994, 14)**

4. Individualität

- Das Angebot muß einzigartig sein und sich von der Konkurrenz abheben
 - ▶ Einzelnes Merkmal oder Kombination von Merkmalen
- Merkmale müssen von Konsumenten und Mitarbeitern wahrgenommen werden, für sie relevant sein und auf der Kompetenz des Unternehmens beruhen.
- Schwache Identität: Marke fehlt in der Wahrnehmung jede Individualität:
 - ▶ Welche Merkmale macht sie erkennbar?
 - ▶ Was macht unser Produkt so einzigartig?

**Kompetenz und Identität sind Grundlagen von Vertrauen
(Verlässlichkeit)**

Determinanten der Marke



Identitätskomponenten

- Technisch-qualitative Gestaltung der Produkte
 - Leica
- Preisniveau
 - Exklusivität bei Rolex, Ikea
- Gestaltung und Design der Produkte
 - Braun, Bang und Olufsen
- Geographische und kulturelle Verankerung
 - Veuve Cliquot, Rolls-Royce, RügenwalderWurst
- Präsentation am PoS
 - Donna Karan vs. H&M
- Markenname-, symbole-, -zeichen
 - Apple - Think different

Identitätskomponenten

- Branchen- und Unternehmenszugehörigkeit
 - Porsche-Uhren (Autoindustrie), Seat und Volkswagengruppe
- Markteintrittszeitpunkt
 - Pionier, z.B.: "Golfklasse"
- Verhalten der Mitarbeiter (vor allem Service)
 - McDonald's, Hotels, Unternehmensberatungen, Banken
- Kommunikation
 - Benetton Werbung stark von Toscani Bilder geprägt
- Markengeschichte
 - Nostalgie-trend: Asbach Uralt, Landliebe, Afri Cola, Harley
- Vertrieb
 - Avon, Vorwerk, Internet

Stärken der Identitätskonzepte

- Strategische, umfassende und integrierte Konzepte
- Starke Produktpersönlichkeit im Mittelpunkt
- Vertrauen als Grundlage der Beziehungen
- Wechselbeziehung von Selbstbild und Fremdbild
- Innen- und aussengerichtete Perspektive

Schwächen der Identitätskonzepte

- Bisher weniger praxisorientiert ausgearbeitet
- Bezieht sich bislang hauptsächlich auf Sachgüter und weniger auf Dienstleistungen.

Markensysteme

Markensysteme

- **Markenverbund**
 - ▶ Einzelmarken (Mon Cherie)
 - ▶ Mehrmarken (Reinigungsmittel Dor und Der General von Henkel)
 - ▶ Markenfamilien (Nivea: Allzweckcreme, Körpermilch, Sonnencreme, Haarshampoo, Duschgel, Rasiercreme und After Shave)
 - ▶ Dachmarken (Yahoo, Hennessey)

Markensysteme

- **Marke und Unternehmen**
 - ▶ Marke steht im Vordergrund (Rama, Unox und Lätta der Union Deutsche Lebensmittelwerke)
 - ▶ Unternehmen steht im Vordergrund (Microsoft Office, Nokia Handys, Smart von DaimlerChrysler)
 - ▶ Beide stützen sich (Roland Berger, Holiday Inn)

Markensysteme

- **Brand und E-Brand**
 - ▶ Marken online und offline identisch
 - ▶ Online-Marke bietet Namenszusatz (Bank24)
 - ▶ Neue Online-Marke

60

Markenverbund

- Die Persönlichkeiten entscheiden über deren Beziehungen
- Zur Bestimmung sind Analogien zum Menschen möglich:
 - ▶ Familie
 - ▶ Sportteam

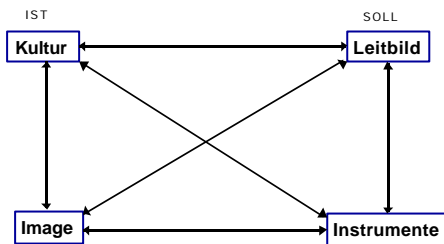
61

Der Managementprozeß

Der Managementprozess

- Analyse
 - ▶ Welche Persönlichkeit hat das Produkt? Welche soll sie haben?
- Planung
 - ▶ Wie entwickle ich die Produktpersönlichkeit?
- Gestaltung
 - ▶ Wie vermittele ich sie?
- Kontrolle
 - ▶ Wie kontrolliere ich deren Entwicklung?

Bestandteile des Identitätsprozesses



Der Identitätsprozess

1. Identitätsfindung
2. Identitätsbestimmung
3. Identitätsvermittlung

Der Identitätsprozess

- **Identitätsfindung:**
 - ▶ Prüfen des Selbstbildes und des Fremdbildes
- **Identitätsbestimmung**
 - ▶ Festlegen eines angestrebten gemeinsamen Selbstverständnisses in einem Leitbild
- **Identitätsvermittlung:**
 - ▶ Vermitteln der Marke nach innen und aussen

Leitbild

- **Vision, Philosophie, Leitidee**
 - ▶ „Wir wollen den Menschen helfen, die größte Erfüllung im Sport zu finden, indem wir Ihnen die besten Produkte in Hinsicht auf Funktion, Aussehen und Komfort zur Verfügung stellen.“ (adidas)
- **Leitsätze**
- **Motto**
 - ▶ „Freude am Fahren“ (BMW)

Instrumente der Identitätsvermittlung

- Corporate Design
- Corporate Communications
- Corporate Behaviour



E-Branding

Vorlesung: Einführung in die Auftragskommunikation
Prof. Dr. Dieter Herbst
Universität der Künste, 28.6.2002

E-Branding

- ≠ E-Branding ist die elektronische vermittelte Markenführung im und über das Internet.
- ≠ E-Branding hat das Ziel, durch die Eigenschaften des Internet beizutragen, die Marke bekannter zu machen und das Markenimage langfristig und systematisch zu gestalten.

2

Bedeutung von Marken im Internet

- ≠ Verringert Unsicherheit wo Technik vorherrscht und wo persönliche Kontakte fehlen.
- ≠ Im Internet gibt es viele nicht greifbare Leistungen, wie Software, Reisevermittlung und Geldgeschäfte:
 - ☛ Nutzen kann oft nicht vor Kauf geprüft werden (z.B. Anlagetip)
 - ☛ Produkte ändern sich schnell (eTageszeitungen, Software)
 - ☛ Digitale Produkte sind Erfahrungsgüter
 - ☛ Digitale Brands nicht in realer Welt sichtbar (Fireball, Netscape)
- ! **Virtuelle Produkte brauchen ein Gesicht!**

3

Bedeutung beim Einkauf Online

Kenntnis des Markennamens	69 %
Kenntnis des Händlers („Online-Kaufhaus“)	64 %
Einkaufen auf der Website des Herstellers	51 %
Einkaufen in einer virtuellen Kaufhaus-, Kaufhauspassagen-Umgebung (Mall)	46 %

Ernst & Young 1998

Markenführung wird im E-Commerce zunehmend wichtig

„Marken sind die Leuchttürme in der chaotischen, interaktiven Welt, sie sind aber noch wenig entwickelt.“

Bernd Schipphorst,
Bertelsmann New Media

Eigenschaften des Internet

Eigenschaften

- ≪ **Integration**
 - ☛ Kommunikationsplattform
 - ☛ Internet-Dienste (Email, Newsgroups etc.)
 - ☛ Multimedialität
- ≪ **Verfügbarkeit**
 - ☛ Zeitlich
 - ☛ Räumlich
- ≪ **Vernetzung**
 - ☛ Hypermedialität
 - ☛ Andere Netze (Intranet, Extranet)
 - ☛ Andere Technologie (PDA, WAP/UMTS, Fax)
- ≪ **Interaktivität**
 - ☛ Technische Interaktivität
 - ☛ Persönliche Interaktivität

8

Herausforderung

! Konsequentes Vermitteln der Marken- und Unternehmenspersönlichkeit

- ☛ **Inhalt:**
 - Information/Service, Unterhaltung
- ☛ **Form:**
 - Design, Kommunikation, Verhalten

9

Integration

Plattform

- ⌘ Im Netz fließen die Kommunikationsinstrumente zusammen:
 - ☛ Werbung (Produktankündigungen etc.)
 - ☛ Verkaufsförderung (kurzfristiger Kaufanreiz im E-Shop etc.)
 - ☛ Public Relations (Medienarbeit, Investor Relations etc.)
 - ☛ Sponsoring („powered by“)

11

Chancen

- ⌘ Plattform für gesamten Kommunikationsauftritt
 - ☛ Unternehmen und Marken
- ⌘ Nutzung von Synergien
- ⌘ Besucher stellt sich Paket aus Produkt- und Unternehmensinformationen bedarfsgerecht zusammen

12

Herausforderungen

- ⌘ Stimmige und prägnante Präsentation der Marken- und Unternehmenspersönlichkeit
 - 👉 Gesamtkonzept für abgestimmten Einsatz von Instrumenten und Botschaften
 - 👉 Verknüpfung von online- und offline- Aktivitäten

13

Multimedialität

- ⌘ Ermöglicht fast reale Kommunikation
 - 👉 Virtuelle Führung durch das Unternehmen
- ⌘ Darstellen schwieriger Themen durch 3-D
 - 👉 Herstellverfahren, Dienstleistungen
- ⌘ Authentizität durch ganzheitliche Wahrnehmung
 - 👉 Rede des Vorstandsvorsitzenden

14

Herausforderungen

- ⌘ Optimale Kombination von Bildern, Texten, Tönen
- ⌘ Dramaturgie zur Orientierung und Nutzerführung
 - 👉 Orientierung an CD-ROMs, Infoterminals und anderen Multimedia-Anwendungen.

15

Verfügbarkeit

Internet ist zeitlos

- ≠ Ständige Verfügbarkeit des Angebotes
- ≠ Ständig aktuelle Informationen
 - ☛ Krise!
- ≠ Kurze Reaktionszeit in der Kommunikation

17

Herausforderungen

- ≠ Ständiges Aktualisieren der Inhalte
 - ☛ vor allem im Krisenfall
- ≠ Sichern schneller Antworten
 - ☛ Antwort auf Email innerhalb von 24 Stunden



18

Internet ist grenzenlos

- ≠ Kommunikation mit neuen, wichtigen Zielgruppen sogar international
- ≠ Experten recherchieren weltweit in Datenbanken und andere Informationsquellen

19

Neue Kommunikationspartner

- ≠ Neue soziale Räume
 - ☛ Newsgroups, Chats
- ≠ Neue Zielgruppen
 - ☛ Selbsternannte Meinungsführer und Experten, Cyber-Initiativen
 - ☛ Mittler: Online-Journalisten, Broker, Portale, Community Provider

20

Herausforderungen

- ⚡ Identifizieren der (neuen) Zielgruppen
- ⚡ Anpassen der Kommunikation an deren Bedürfnisse
 - 👤 Nutzungsverhalten
 - 👤 Inhalte
 - 👤 Sprache
 - 👤 Kultur etc.
- ⚡ Konsequenter Nutzen stiften
- ⚡ Überall verfügbare Informationen verschärfen den Wettbewerb und Kampf um Aufmerksamkeit

21

Herausforderung

- ⚡ Keine prüfende und kontrollierende Instanz (Journalisten, Gesetzgeber etc.)
 - 👤 Jeder kann sagen, was er will - ob es stimmt oder nicht
- ⚡ Zielgruppen bleiben anonym
 - 👤 Unter Nicknames werden Gerüchte in die Welt gesetzt
- ⚡ Kommunikationspartner kommen und gehen schnell
 - 👤 Kaum kontinuierliche Kommunikation möglich
- ⚡ Journalisten treffen auf diese Quellen bei Recherche

22

Vernetzung

Hypermedialität

Chancen und Herausforderungen

- ⌞ **Verlinken (Springen als Prinzip)**
 - ☛ Schnelle Orientierung durch Verlinken auf der gleichen Seite
 - ☛ Attraktive Geschichten durch Dramaturgie
 - Neue Erzählweisen
 - ☛ Link zu anderen Unternehmen, Experten etc.
 - Erhöht Glaubwürdigkeit!
- ⌞ **Aber: Orientierung!**
 - ☛ Sitemaps, Navigation, Guided Tours etc.

25

Internet mit Netzen und Medien vernetzt

- ⌞ **Vernetzte Netze**
 - ☛ Intranet, Extranet, Internet
- ⌞ **Vernetzte Medien**
 - ☛ CD-ROMs, TV, Fax, Handy, Palm, WAP/UMTS
 - Infos über Volkswagen aufs Handy
 - Uboot.de



26

Chancen

- ⌞ Nutzung von Synergien
- ⌞ Kein Internet-Zugang erforderlich
- ⌞ Internet mit Push-Medien verknüpft

27

Neue Marketingmodelle

- ⌞ Besucher direkt auf verbundenes Angebot leiten.
- ⌞ Fremde, thematisch passende Marken in Ihre Website integrieren und gegen Provision verkaufen.
- ⌞ Pakete aus Produkten und Dienstleistungen unterschiedlicher Anbieter. Paket online und offline gemeinsam vertreiben.
 - ☛ Beispiel: Zeitschriftenabo und Zugang zu kostenpflichtigen Online-Datenbank mit entsprechender Hard- und Software.
- ⌞ Mehrere Firmen bauen gemeinsame Marke über eine Website auf:
 - ☛ Hunde-Fachverlag und Verband der Hundeliebhaber gründen Portal Hunde.de, ohne dass beide Partner sichtbar sind.

28

Neue Marketingmodelle

- ⌘ Eng verbundene Marken mehrerer Unternehmen werden auf einer Website oder einer Mikrosite gepflegt:
 - ☛ Eine Schuhfirma will einen neuen Wanderschuh im Markt platzieren und ein Kartenverlag will seinen Wanderkartenverkauf durch das Internet unterstützen.
- ⌘ Eine neue Marke wird auf dem Rücken einer etablierten Marke auf deren Website profiliert:
 - ☛ Beispiele sind strategischen Allianzen von Dooyoo und WetterNews mit den großen Portalen wie Web.de.

29

Herausforderungen

- ⌘ Abgestimmter Einsatz von Instrumenten und Botschaften
- ⌘ Mehrwert positionieren
- ⌘ Aufbereiten der Informationen verursacht Ihnen Doppelaufwand
 - ☛ z.B. WAP-gerechte Aufbereitung
- ⌘ Druck zur Aktualität steigt weiter

30

Interaktivität

Interaktivität

- ⌘ **Technische Interaktivität**
 - ☛ Zufriedenheit des Nutzers, da er Art, Zeitpunkt, Umfang des Angebotes selbst bestimmt.
 - Beliebige Informationsbreite und Informationstiefe bis hin zur Schuhgröße des Vorstands
- ⌘ **Persönliche Interaktivität**
 - ☛ Direkte Kommunikation mit den Zielgruppen
 - ☛ Direkte Kontrolle der Kommunikation
 - ☛ Bedarfsgerechte Kommunikation
 - Jeder kann Sender um Empfänger sein
 - Wechsel zwischen Information und Interaktion
 - ☛ Dynamischer Wechsel zwischen Kommunikationspartnern
 - One to one, one to few, one to many, many to many

32

Technische Interaktivität

- ≪ Warenkörbe
- ≪ Produktkonfigurationen
- ≪ Neue Marketingmodelle
 - ☛ Affiliate-Programme
 - ☛ Co-Branding zweier Marken etc.
- ≪ Mehrkanal-Strategien mit dem Handel
 - ☛ Hersteller- und Händlersites stützen sich gegenseitig

33

Chancen

- ≪ **Technische Interaktivität**
 - ☛ Zufriedenheit des Nutzers, da er Art, Zeitpunkt, Umfang des Angebotes selbst bestimmt.
 - Beliebige Informationsbreite und Informationstiefe bis hin zur Schuhgröße des Vorstands
- ≪ **Persönliche Interaktivität**
 - ☛ Direkte Kommunikation mit den Zielgruppen
 - ☛ Direkte Kontrolle der Kommunikation
 - ☛ Bedarfsgerechte Kommunikation
 - Jeder kann Sender um Empfänger sein
 - Wechsel zwischen Information und Interaktion
 - ☛ Dynamischer Wechsel zwischen Kommunikationspartnern
 - One to one, one to few, one to many, many to many

34

Chancen

- ≪ Binden von Kommunikationspartnern durch aktive Gestaltung des Dialogs
- ≪ Direkter Austausch in optimaler Form
 - ☛ Email, Chat, Diskussionsforum, Community
- ≪ Zeitlich flexible Gestaltung des Dialogs
 - ☛ Zeitgleiche und zeitversetzte Kommunikation

35

Herausforderung

- ≪ Angebot muss den Wünschen, Erwartungen und Möglichkeiten der Zielgruppen entsprechen
- ≪ Orientierung für hoch involvierten Nutzer !
- ≪ Dialogfähigkeit
- ≪ Dialogbereitschaft
- ≪ Bereitschaft, sich auf neue Dialogformen, Verhaltensweisen, Sprachen, Kulturen einzustellen
 - ☛ Z.B. Kommunikation im Chat

36

Fazit:

Internet:

- Kommunikative Plattform
 - Mit eigenen Gesetzen
 - Neuen Zielgruppen
 - Neuer Art von Kommunikation
- Dies erfordert neue Strategien!

37

Interne Kommunikation

Vorlesung: Einführung in die Auftragskommunikation
Prof. Dr. Dieter Herbst
Universität der Künste, 5. Juli 2002

Überblick

1. Ausgangssituation
2. Ziel der internen Kommunikation
3. Stand in der Praxis
4. Das Intranet in der internen Kommunikation
5. Erfolgsfaktoren

2

Situation in den Unternehmen



Kaum Orientierung:

- **Firmen werden komplexer**
 - Fusionen und Kooperationen (Risiko streuen, Synergien nutzen, Märkte komplett bearbeiten)
- **Firmen werden internationaler**
 - Chancen unter anderem durch erweiterte Absatzmärkte; Kostenführerschaft + Qualitätsführerschaft
- **Firmen werden schneller**
 - Zeit als Wettbewerbsvorteil (Geschwindigkeit steigt im gesamten Unternehmen; Innovationsdruck)
 - ▶ **Orientierung und Vertrauen werden wichtiger**

3

Wandel der Unternehmen

- **Viele neue Konzepte und Prozesse**
 - ▶ Kundenorientierung
 - ▶ Lean Management
 - ▶ Costcutting
 - ▶ Reengineering
 - ▶ Total Quality Management
- **Mitarbeiter unterstützen Prozesse häufig nicht**
 - ▶ Ergebnisse bleiben zum Teil weit hinter Erwartungen zurück
- **Grund: Befürchtungen und Ängste**



4

Erklärung: Unterschiedliche Sicht

Unternehmensleitung

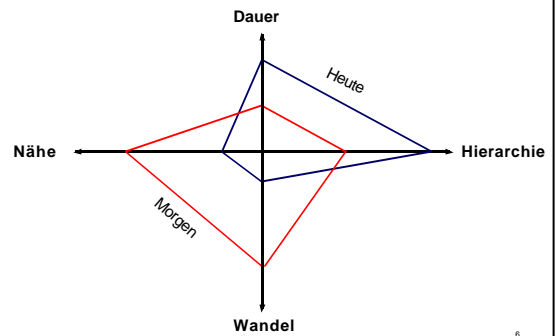
Sparen erhöht die Gewinne
Rationalisierung ist gut für langfristige
Sicherung der Arbeitsplätze
Einsparungen steigern Rentabilität
Optimierung erhöht Qualität
Stillstand ist bedrohlich

Mitarbeiter

Sparen kürzt das Einkommen
Rationalisierung ist schlecht für
derzeitige Arbeitsplätze
Durch Einsparungen sinkt Qualität
Optimierung bedeutet mehr Arbeit
Wandel ist bedrohlich

5

Sicht berührt Grundüberzeugungen



6

Verarbeitung

- Betroffener hat nicht verstanden
- Hat verstanden, glaubt aber nicht
- Hat verstanden und glaubt, erwartet aber keine positiven Konsequenzen

Ergebnis der Verarbeitung

- Projekt destruktiv? Totale Ablehnung!
- Projekt bedrohlich? Widerstände!
- Auswirkungen unklar? Projekt toleriert!
- "Positive Unsicherheit"? Projekt akzeptiert
- Uneingeschränkt positiv? Unterstützung!

Folgen der Verarbeitung

- Arbeit mühsam, Sitzungen lustlos, Entscheidungsprozesse stocken
- hoher Krankenstand
- hohe Fehlzeiten- und Fluktuation
- Unruhe, Intrigen, Gerüchtebildung
- Ausschuß, Reibungsverluste, Pannen

2. Aufgabe und Ziel der internen Kommunikation

Aufgabe und Ziel

- **Aufgabe:** Austausch UND Verständigung
- **Ziel:** Image vom Unternehmen gestalten
 - ▶ Die Mitarbeiter wollen sich ein Bild vom Wandel machen.
 - ▶ Sie suchen Informationen und bewerten sie emotional
 - Neutrale, positive und negative Meinungen und Erwartungen

11

Nicht alle reden miteinander, sondern angemessene Kommunikation

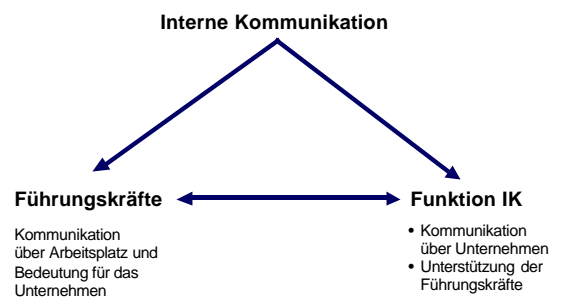
Alle Beteiligten entscheiden, ob Kommunikation zustande kommt - oder nicht

Informationsinteresse auf zwei Ebenen

- **Unternehmen**
 - ▶ Wohin entwickelt sich das Unternehmen langfristig?
- **Arbeitsbereich**
 - ▶ Was bedeutet das für mich?
 - ▶ Welchen Beitrag kann ich für das Unternehmen leisten?

13

Konsequenz: Zwei Verantwortlichkeiten



14

Konsequenz

- Vorgesetzter für die meisten Mitarbeiter wichtigster Kommunikationspartner
 - ▶ Er kennt Firmenstrategie und Arbeitsplatz des Mitarbeiters!
- Je weniger Vorgesetzter informiert, desto eher nutzen Mitarbeiter Funktion 'Interne Kommunikation'.
 - ▶ **Bedarf nach integrierter Kommunikation**

15

Veränderung von Rollen im Wandel

- **Mitarbeiter**
 - ▶ Werden zunehmend beteiligt und befähigt, nach aussen zu kommunizieren
 - ▶ Voraussetzung: Sie sind angemessen informiert
- **Führungskräfte**
 - ▶ Legt gemeinsam mit Mitarbeiter die Konsequenzen aus Strategie fest ("Was das für Dich bedeutet").
 - ▶ Voraussetzung: Führungskraft ist angemessen über Firmenstrategie informiert.

16

Instrumente der internen Kommunikation

Einige Instrumente

Führungskommunikation

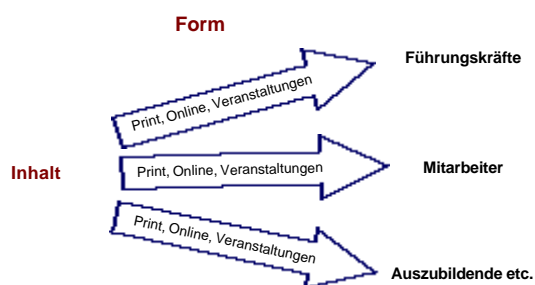
- Besprechungen
- Mitarbeitergespräche
- Abteilungssitzungen

Funktion Int.Komm.

- Mitarbeiterzeitung
- Intranet
- Schwarzes Brett
- Info-Dienste
- Infoveranstaltungen

18

Integriertes Medien-Mix



19

Ein Beispiel

- **Schnell-Information:** meldet strategische Entscheidung
- **Intranet:** Erläuterungen und Austausch
- **Mitarbeiterzeitung:** Hintergrundberichte und Interviews
- **Broschüre:** kompakte Informationen

20

Steuerung und Kontrolle

- **Grundrichtung**
 - ▶ Leserumfragen
 - ▶ Mitarbeiterbefragungen
- **Prozess**
 - ▶ Intranet (organisiertes Feedback, Chats)
 - ▶ Kurzumfragen (z.B. telefonisch)
 - ▶ Infostände und Infotafeln
 - ▶ Abteilungssitzungen
 - ▶ Veranstaltungen, Diskussionen, Gespräche

21

Stand in der Praxis: Mitarbeiter kaum in Unternehmensgeschehen einbezogen

Funktionsvertreter bestimmen Themen, Medien, Umfang und Zeitpunkt der internen Kommunikation

Vorurteile und Meinungen

- „Mitarbeiter sind nicht interessiert“
- „Mitarbeiter können nicht verstehen“
- „Informationen sind geheim“
- „Informationen ändern Meinung nicht“
- „Wenn Mitarbeiter wissen, verlieren sie Vertrauen“
- „Mir fehlt einfach der Mut“

23

Tatsächliche Ergebnisse von Studien

- Grundsätzlich sind Mitarbeiter am Unternehmensgeschehen interessiert
- Mitarbeiter sind aktiv und suchen gezielt Information und Austausch
- Informationsquellen konkurrieren
- Mitarbeiter können sagen, was sie wünschen
 - ▶ Inhalte der Kommunikation (Themen)
 - ▶ Form der Kommunikation (Instrumente)

24

Das Intranet in der internen Kommunikation

Eigenschaften des Intranet

- **Integration**
 - ▶ Plattform für Kommunikationsinstrumente
 - ▶ Kombination von Diensten (Email, Newsgroups etc.)
 - ▶ Multimedialität (Wort, Ton, Bild)
- **Verfügbarkeit**
 - ▶ Zeitlich und räumlich
- **Vernetzung**
 - ▶ Hypermedialität („Springen“ als Prinzip)
 - ▶ Andere Netze (Internet, Extranet)
 - ▶ Andere Technologie (PDA, WAP/UMTS, Fax)
- **Interaktivität**
 - ▶ Technisch und persönlich

26

Elektronische Unterstützung

- **Information**
 - ▶ Datenbanken, Newsletter, Online-Schulungsprogramme
- **Kommunikation**
 - ▶ Email, Diskussionsforen, Live Chats, Newsgroups, Videokonferenz
- **Transaktion**
 - ▶ Formularverkehr, Bestellungen

27

Fragen

- Welche Aufgabe hat das Intranet im Rahmen der Gesamtkommunikation?
- Ändert es bestehende Kommunikationskonzepte und Strukturen?
- Welchen Mehrwert schafft es?
- Wie kann dieser Wert als Wettbewerbsvorteil optimiert werden?
- Wie kann Wettbewerbsvorteil dauerhaft gesichert werden?

28

Probleme beim Einsatz

- **Nutzung liegt hinter den Erwartungen**
 - ▶ Mehr als 60% der Intranets werden sechs Monate nach Einführung nicht mehr genutzt. (Studie der Cranfield University)
 - ▶ Gefahr der ‚Todesspirale‘
- **Fehlende Orientierung**
 - ▶ Auswahl als Problem
- **Fehlender persönlicher Kontakt**
 - ▶ Entscheidend für Vertrauensbasis

29

Zwischenfazit: Internet fordert höchste Nutzerorientierung in Form und Inhalt

Einbeziehung der Mitarbeiter und regelmäßige Kontrolle

Erfolgsfaktoren für das Intranet in der internen Kommunikation

Erfolgsfaktoren

- Rolle des Intranet im Gesamtkonzept bestimmen
- Mehrwert des Intranet konsequent nutzen und ausbauen
- Starkes Einbeziehen der Kommunikationspartner
- Stimmige Kommunikation
 - ▶ Widersprüchliche Aussagen vermeiden
- Systematische und dauerhafte Kommunikation
 - ▶ Bezugsgruppen müssen lernen, was das Unternehmen ist und kann
- Kommunikationskultur konsequent stärken
 - ▶ Kommunikation ist ein Wert!

32

Kommunikation in der Krise

Vorlesung: Einführung in die Auftragskommunikation
Prof. Dr. Dieter Herbst
Universität der Künste, 12. Juli 2002

Inhalte

- Was sind Krisen-PR?
- Wie bereitet man sich auf eine Krise vor?
- Welche Aufgabe hat die Medienarbeit in der Krise?
- Phasenverlauf der Krisenkommunikation
- Welche Instrumente gibt es?
- Wer schweigt, lügt: Krisenkommunikation und Offenheit
- Erfolgsfaktoren für eine gelungene Medienarbeit

Was macht eine Krise so gefährlich?

- Unternehmen:
 - ▶ Sie bedroht seine Existenz
- Wichtige Bezugsgruppen
 - ▶ Sie bedroht ihre Existenz!
 - Mitarbeiter (z.B. Arbeitsplatz, Gesundheit)
 - Kunden und Geschäftspartner (z.B. Produktqualität)
 - Anwohner und Öffentlichkeit (Gesundheit, Arbeitsplätze etc.)

Warum Krisenkommunikation?

Warum Krisenkommunikation?

- Bezugsgruppen wollen über Krisenverlauf informiert sein
- Sie wollen darauf vertrauen können, dass das Unternehmen die Krise im Griff hat !



Verlauf einer ausgebrochenen Krise

Die Realität sieht anders aus...

Verlauf einer ausgebrochenen Krise

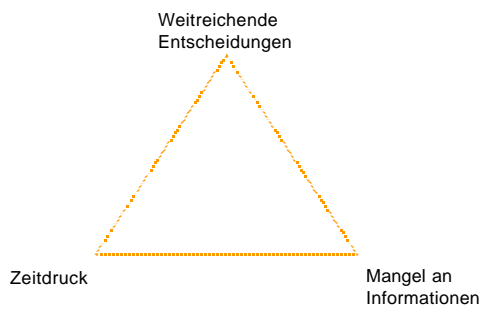
- Verlauf einer akuten Krise ist unvorhersehbar und dynamisch
- Aber typische Muster:

Schock ® **Abwehr/Verleugnung** ® **defensiver Rückzug** ® **Eingeständnis** ® **Anpassung und Wandel**

Typische Muster I

- **SCHOCK**
 - ▶ Entscheidungsträger sind unvorbereitet
 - ▶ Lähmung
 - ▶ Mangelndes Urteilsvermögen gewinnt Oberhand

Krisen bedeuten Stress !



Typische Muster II

■ ABWEHR / VERLEUGNUNG

- ▶ Unternehmen versucht, Vorfall zu leugnen
- ▶ Handlung abzustreiten
- ▶ umzudeuten
- ▶ oder andere zu beschuldigen.

Typische Muster III

■ RÜCKZUG

- ▶ Management will erste Gelegenheit ergreifen, die sofortige Erleichterung verspricht - selbst wenn sie langfristige Lösung verhindert

Typische Muster IV

■ EINGESTÄNDNIS, ENTSCULDIGUNG

- ▶ Unternehmen gibt Fehler zu
- ▶ Öffentliche Entschuldigung versachlicht meist Diskussion und ermöglicht nach vorn gerichtete Informationsarbeit

Typische Muster V

■ ANPASSUNG UND VERÄNDERUNG

- ▶ Unternehmen geht auf Forderungen der Öffentlichkeit ein
- ▶ Zieht notwendige Konsequenzen aus Krise
- ▶ Baut Informationslücken ab
- ▶ Leitet organisatorische Veränderungen ein

Verlauf in den Medien I

1. Phase

- ▶ Berichterstattung in den Medien steigt plötzlich und steil bis zum Höhepunkt an
- ▶ Nachrichten und Kommentare, Vermutungen und reißerische Aufmacher
- ▶ Phase dauert etwa drei bis sieben Tage

2. Phase

- ▶ Hohe Aufmerksamkeit bleibt auf gleichem Niveau
- ▶ Hintergrundberichte, neue Enthüllungen und Folgekommentare
- ▶ Dauer: etwa zwei Wochen

Verlauf in den Medien II

3. Phase:

- ▶ Aufmerksamkeit fällt langsam ab
- ▶ Weitere Hintergrundberichte, Informationen über Folgen, Serien.
- ▶ Nach etwa drei Wochen verschwindet Thema aus Medien

Danach

- ▶ Krise kann sich noch lange publizistisch auswirken
 - Schadensbilanz, Gerichtsurteile oder Wiedergutmachungsprogramme
- ▶ Imageschaden kann langfristig oder sogar dauerhaft sein !

Berichterstattung und Informationspolitik

■ Informationspolitik entscheidet über Berichterstattung:

- ▶ Offensive Informationspolitik lässt Medieninteresse schneller zurückgehen
 - Krisendauer wird kürzer
- ▶ Defensive Informationspolitik lässt Medien meist auf eigene Faust recherchieren
 - Berichterstattung ist fremdbestimmt
 - Krisendauer wird länger

Krisen-PR

Warum gilt häufig nicht die Krise als Skandal,
sondern die Kommunikation?

Krisen-PR

- Aufgabe:
 - ▶ Gestalten von Kommunikation einer Organisation mit deren wichtigen Bezugsgruppen
 - Ziel:
 - ▶ Bekanntheit
 - ▶ Bild vom Geschehen und emotionale Bewertung steuern
- ! Kommunikation selbst steuern, bevor es andere tun !**

Kommunikation kann nicht zustande kommen

Alle Beteiligten entscheiden,
ob sie kommunizieren - oder nicht

Kommunikation kommt nicht zustande

- Unternehmen ist nicht bereit
 - ▶ Unternehmen kann nicht
 - Mangel an Informationen
 - ▶ Unternehmen will nicht
 - Fühlt sich Kommunikation nicht gewachsen
- Bezugsgruppen sind nicht bereit
 - ▶ Bezugsgruppe kann nicht
 - Keine Instrumente verfügbar
 - ▶ Bezugsgruppe will nicht
 - Lehnen das Unternehmen ab, kein Vertrauen

Bausteine der Krisenkommunikation

Bausteine der Krisenkommunikation

- Vorbeugung
 - ▶ Kommunikation beginnt lange vor einer Krise
- Vorbereitung
- Bewältigung
- Nachbereitung
 - ▶ Kommunikation setzt sich nach der Krise fort

Vorbeugung einer Krise

- Was kann zu Krisen führen
 - ▶ Hat das Unternehmen seine Krisenanfälligkeit geprüft? Sind Schwachstellen bekannt?
- Ist Management für Umgang mit Krisen sensibilisiert?
- Findet Kommunikation mit Bezugsgruppen langfristig und dauerhaft statt?
 - ▶ Gilt das Unternehmen als glaubwürdig und vertrauensvoll?
- Verfolgt es die öffentliche Meinung?
 - ▶ Werden Medienberichte über Unternehmen und Branche sorgfältig beobachtet und ausgewertet?

Vorbereitung: Organisation der PR

- **Menschen:**
Welche Fähigkeiten müssen sie besitzen?
- **Rollen und Verantwortlichkeiten**
Wer macht was?
- **Strukturen:**
Welche Strukturen sind erforderlich?
- **Prozesse:**
Welche Abläufe gibt es?
- **Kultur:**
Welche Einstellung brauchen die Beteiligten?
- **IT:**
Wie kann sie die Kommunikation unterstützen?

Instrumente zur Vorbereitung

- **Krisenstab** mit Kommunikationsfachmann
- **Krisenhandbuch** mit Regeln zur Kommunikation
- **Krisentraining**
 - ▶ Grundlagen, Theorie und Praxis der Kommunikation
- **Krisenübung**
 - ▶ Verhalten im Krisenfall
- **Mediatraining**
 - ▶ Verhalten in den Massenmedien



25

Krisenkommunikation, Prof. Dr. Dieter Herbst, März 2002

Krisenkommunikation in der heißen Phase



26

Krisenkommunikation, Prof. Dr. Dieter Herbst, März 2002

Aufgabe der Krisenkommunikation

- rechtzeitige
 - aktuelle
 - umfassende
 - kontinuierliche Kommunikation
- ? **Kann das Unternehmen von Bekanntheit und Vertrauen profitieren**

27

Krisenkommunikation, Prof. Dr. Dieter Herbst, März 2002

Interne Kommunikationsinstrumente

- **Print**
 - ▶ Flugblatt, Schwarzes Brett, Mitarbeiterzeitung
- **Online**
 - ▶ Intranet, Handy, CD-ROM
- **Persönliche Kommunikation**
 - ▶ Mitarbeiterversammlung, Abteilungsbesprechung

28

Krisenkommunikation, Prof. Dr. Dieter Herbst, März 2002

Externe Kommunikationsinstrumente

- **Print**
 - ▶ Rundschreiben, Presseinformation
- **Online**
 - ▶ Internet, Handy, CD-ROM
- **Persönliche Kommunikation**
 - ▶ Pressekonferenz, Infoveranstaltung

29

Krisenkommunikation, Prof. Dr. Dieter Herbst, März 2002

Erfolgsfaktoren

- **Abgestimmtes Konzept**
 - ▶ Interne und externe Kommunikation müssen stimmig sein
 - ▶ Bezugsgruppen müssen ein einheitliches Bild haben
- **Persönliche Kommunikation hat Vorrang!**
 - ▶ Erklären und Vertrauen schaffen!
- **Führungsaufgabe Krisenkommunikation**
 - ▶ Krise ist immer (!) Sache der Geschäftsleitung

30

Krisenkommunikation, Prof. Dr. Dieter Herbst, März 2002

Tücken moderner Kommunikationstechnik

- Telefone sind durch viele Anrufe überlastet
- Telefone falsch weitergeleitet
- Handy im explosionsgeschützten Bereich
- Strom fällt aus
- Computer, Drucker etc. funktionieren nicht

31

Krisenkommunikation, Prof. Dr. Dieter Herbst, März 2002

Tips für Medienstatements

- **Problem:**
 - ▶ Wenige Sätze werden in einen Radio- oder Fernsehbeitrag eingeschnitten.
 - ▶ Häufigste Gefahr: Frage enthält ein Reizwort, das die Antwort aufgreift.
- **Tip:**
 - ▶ Klare Grundaussagen und Botschaften
 - Statement sollte Schnitt durch Kürze und Präzision unnötig machen.
 - Statements sind heute meist nicht länger als 20 Sekunden.

32

Krisenkommunikation, Prof. Dr. Dieter Herbst, März 2002

Interviews - Vorbereitung

- Welche Art von Interview ist es?
- Sind Sie unter Studiobedingungen vorbereitet worden?
- Kennen Sie mögliche Themen (nicht unbedingt die Fragen!)?
- Haben Sie Zielsätze und Argumente?
- In welchem Zusammenhang steht das Interview?
- Wie lange soll das Interview dauern?
- Unter welchen Bedingungen soll es ablaufen? (live, geschnitten, im Studio? etc.)

Antworten im Interview

- In der Antwort auf den Zielsatz hinführen
- Nicht weiterreden, wenn Zielsatz gesagt ist
- Nichtwissen zugeben
- Nicht zu häufig mit Namen ansprechen
- Keine nicht gestellten Fragen beantworten
- Meinungen und Gefühle des Medienpublikums verbalisieren
- Bei Mehrfachfragen aussuchen
- Sehr persönliche Angriffe zurückweisen
- Gelassen, ruhig bleiben, Erregung im Griff haben
- Bei Nichtverstehen auf Präzisierung bestehen

Krisenkommunikation danach

- Dokumentation
 - ▶ Beispiel Hoechst
- Aus Fehlern lernen!
- Vertrauen durch kontinuierliche Kommunikation wiederherstellen

Spannungsfelder in der Krise

Kommunikationsprobleme durch
unterschiedliche Arbeitsweisen

Frühes Besetzen von Themen

- Medien greifen Themen früh auf und stellen Fragen.
- Unternehmen sollen Antworten liefern.
- **Unternehmen können Themen früh besetzen oder zumindest vorbereitet sein (z.B. durch Frühwarnsysteme, Umfeldbeobachtung).**

Unterschiedliche Erwartungen

- Medien wollen in einer Krise schnell und aktuell auf dem Laufenden gehalten werden (Prozesskommunikation).
- Firmen wollen gesicherte Erkenntnisse berichten (Ergebniskommunikation).
- **Etablieren einer Organisation, die Prozesskommunikation ermöglicht.**

Schwierige Themen

- Medien wollen Meinungsspektrum mit knappen und kontroversen Statements abbilden.
- Unternehmen wollen eigenen Standpunkt zusammenhängend und ausführlich erklären.
- **Sorgfältiges Vorbereiten, zum Beispiel durch Schulung und Training**

Sach- und Beziehungsebene

- Sensations- und Boulevardjournalisten suchen spektakuläre Themen und ‚Opfer‘
- Unternehmensvertreter konzentrieren sich auf Sachebene und sind tückischen Fragen nicht gewachsen
- **Sorgfältiges Vorbereiten durch Schulung und Training**

Mangelndes Eingehen auf Gefühle

- Je stärker Ängste und Befürchtungen der Beteiligten sind, desto weniger können Informationen sie erreichen.
 - Unternehmen gehen häufig nur auf Informationen ein.
- **Unternehmen muss lernen, Gefühle der Beteiligten zu achten.**

Schwierige Fachdiskussionen

- Medien stellen unterschiedliche Expertenmeinungen dar.
 - Unternehmen versucht, eigenen Standpunkt fachlich darzustellen.
- **Glaubwürdigkeit durch langfristige Kommunikation wird zentrales Bewertungskriterium!**

Schwierige Auswahl von Repräsentanten

- Medien wollen sachlich kompetenten Ansprechpartner, der Verantwortung trägt und medientauglich ist.
 - Unternehmen verfügen kaum über solche Manager.
- **Repräsentanten müssen von langer Hand geschult werden.**

Fehlentscheidung durch Stress

- Umfeld erwartet souveränen Umgang mit der Krise.
 - Unternehmen befindet sich in höchster Spannung (Stress!)
- **Vorbereiten durch Krisenpläne, Schulungen und Trainings**

Weniger dauerhafter Kontakt

- Austausch muss langfristig sein, damit Vertrauen entstehen kann
 - ▶ Nur wen man kennt, vertraut man
 - ▶ Nur wem man vertraut, bleibt man treu
- Aber: Ansprechpartner in den Medien wechseln häufig.
 - **Langfristig aufgebautes Image des gesamten Unternehmens wird wichtiger.**

Beispiele von Krisenkommunikation

- **Schlechte Beispiele**
 - ▶ Shell
 - ▶ Strato
- **Gute Beispiele**
 - ▶ Kaldewey
 - ▶ Deutsche Bahn

Fazit

- Krise bedeutet höchste Anforderungen an das Management.
 - ▶ Aufgabe des Krisenmanagements: Krise verhindern oder zumindest bestmöglich vorbereitet sein.
 - Vorbeugung, Vorbereitung, Bewältigung und Nachbereitung einer Krise.

Krisenmanagement beginnt lang im Vorfeld einer Krise !

„Eine Lüge ist schon um die halbe Welt gerast, während sich die Wahrheit immer noch die Schuhe bindet.“

Mark Twain