

**WERTSCHÖPFUNG DURCH KOMMUNIKATION**  
EINSATZBEREICHE UND INSTRUMENTE DER  
STRATEGISCHEN KOMMUNIKATION.



## INTRO.

---

Jede gute Kommunikation ist strategisch. Weil sie ein Ziel hat und ihre Maßnahmen und Instrumente auf dieses Ziel abstimmt. Tatsächlich aber ist das Gros der Kommunikation aktionistisch und folgt dem von Henry Ford postulierten Trial and Error: Das Bonmot, er wisse, dass die Hälfte seiner Werbung wirkungslos sei, er wisse aber nicht welche, wurde auch von Kommunikationsprofis zu lange zur Rechtfertigung für Konzeptlosigkeit bemüht.

Tatsächlich ist Kommunikation ein wesentlicher Wertschöpfungsfaktor. Oft wird dies nur deutlich, wenn falsche Kommunikation Werte zerstört hat. Das gilt für Politik wie einzelne Personen, für Wirtschaft wie Wohlfahrt. Strategische Kommunikation ist eine Kommunikation ohne Streuverluste, eine Kommunikation, die Wissen, Einstellung oder Verhalten nachweislich und nachhaltig verändern kann. Dies bezieht sich auf alle Kommunikationsanlässe einer Institution. Häufig erzwingen konkrete Anlässe strategische Überlegungen: zum Beispiel bei der Change-Kommunikation, beim Launch oder Relaunch von Produkten oder bei Kommunikations-Krisen...

Strategieberatung ist die Königsdisziplin der Branche. Sie erfordert solides Theoriewissen und einen immensen praktischen Erfahrungshorizont. SSP ist eine der ältesten Agenturen der Branche. Strategische Beratung ist eine ihrer Kernkompetenzen. Im Folgenden stellen wir Ihnen einige Anlässe und Instrumente strategischer Kommunikation - und damit unser Leistungsspektrum - kurz vor.

Unser Ziel ist die Effizienz Ihrer Kommunikation.

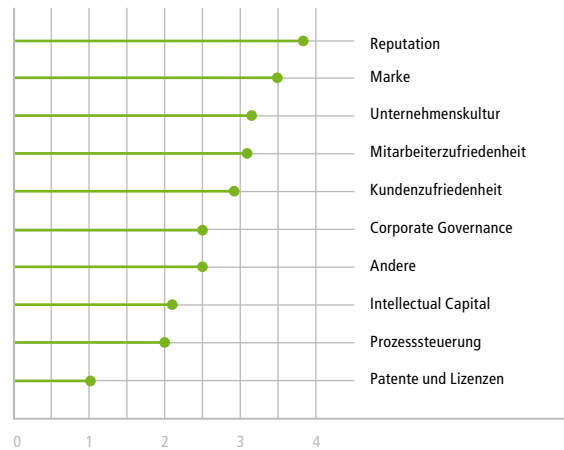
*Prof. Dr. Hans Scheurer*

---

## KOMMUNIKATION ALS WERTTREIBER.

Einfluss der Unternehmenskommunikation auf immaterielles Vermögen.

1 = KEIN EINFLUSS 4 = STARKER EINFLUSS



## UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION.

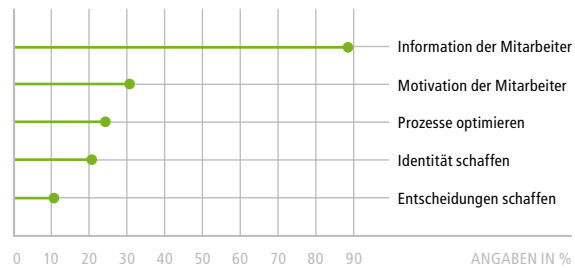
Für welche Werte steht Ihr Unternehmen? Wer sind die marktrelevanten, wer die imagerlevanten Zielgruppen? Welche Themen besetzen und forcieren Sie? Wer sind Verbündete, wer Gegner? Welche kurz-, mittel- und langfristigen Ziele verfolgen Sie kommunikativ? Welche Kommunikationsinstrumente und -kanäle nutzen Sie – und warum? Evaluieren Sie Ihre Kommunikation und nutzen Sie konsequent Optimierungspotenziale? Dies sind nur einige Fragen, die eine solide Kommunikationsstrategie beantwortet.

Sie hilft nicht nur, gesteckte Ziele zu erreichen, sondern auch den Einsatz der Mittel effizient zu gestalten. Strategische Kommunikation wählt ihre Instrumente nach Zielgruppen und Botschaften, nach Informationstiefe und -anlass. Ihr geht es vor allem um Effizienz. Gute Kommunikation leistet einen wesentlichen Beitrag zur Wertschöpfung.

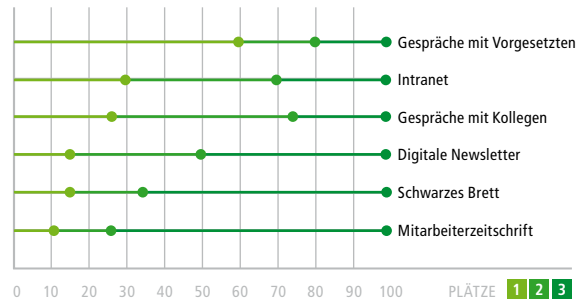
Wir analysieren mit Ihnen Ihre Unternehmenskommunikation, identifizieren Optimierungspotenziale, entwickeln tragfähige Konzepte, machen Vorschläge zur konkreten Umsetzung. Wenn gewünscht, unterstützen oder übernehmen wir die Realisierung und Evaluation.

## ZIELE UND INSTRUMENTE DER INTERNEN KOMMUNIKATION.

Hauptaufgaben der Internen Kommunikation.



Die Medien mit dem höchsten Informationsgehalt.



## INTERNE KOMMUNIKATION.

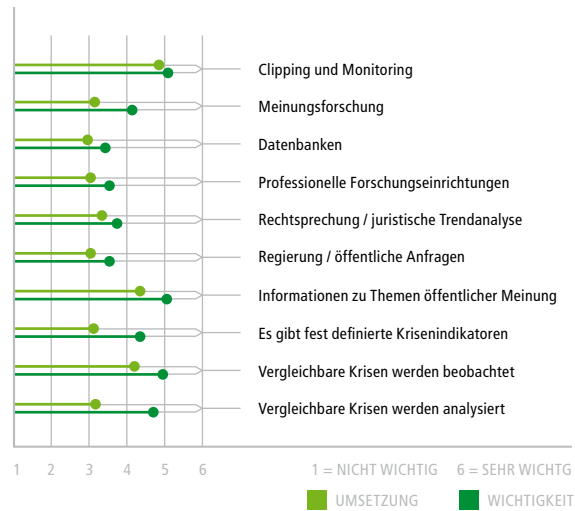
Störungen in der Internen Kommunikation können sich zu relevanten Produktions- und Arbeitshemmnissen entwickeln. Eine gute interne Kommunikation beachtet den reibungslosen Fluss der Informationen auf den entsprechenden Ebenen der Kaskade. Sie stellt sicher, dass alle relevanten Infos allen relevanten Mitarbeitern zeitgleich zur Verfügung stehen. Sie bietet Feedback-Angebote und ist damit keine One-Way-Kommunikation.

Interne Kommunikation sichert nicht nur den seriösen Vertrieb hausinterner Nachrichten und Informationen. Eine gute Interne Kommunikation bietet (Wissens-)Plattformen, die Mitarbeitern (internationale, standortübergreifende) Zusammenarbeit ermöglichen.

Digitale Kommunikationsmittel können hier wichtige Funktionen übernehmen. Sie richtig zu strukturieren, ihre Handhabung adäquat zu gestalten und ihre Akzeptanz zu sichern sind Aufgaben einer strategischen Internen Kommunikation.

## PROAKTIVE KRISENKOMMUNIKATION.

Informationsquellen zur Vorbereitung auf Krisen.



## KRISENKOMMUNIKATION.

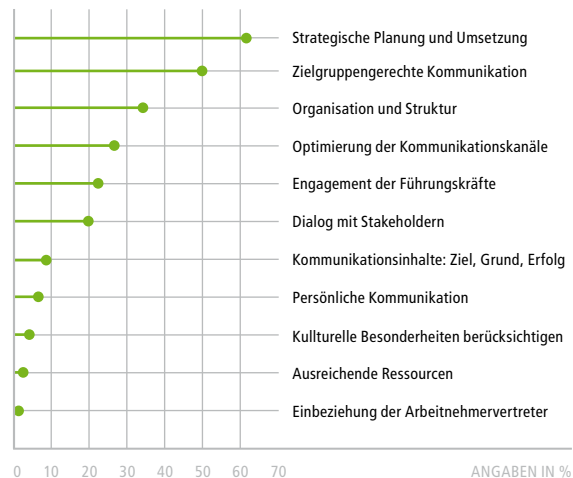
Professionelle Krisenkommunikation zielt in erster Linie nicht darauf ab, Recht zu bekommen. Sie muss vor allem glaubwürdig sein. Darum ist Krisenkommunikation nur bedingt ein Thema für Juristen. Imageschäden sind nicht selten nachhaltiger und damit auch teurer als juristische Niederlagen. Darum beginnt eine strategische Krisenkommunikation vor der Krise. Sie ist proaktiv, lotet Gefahrenquellen und Schwächepotenziale aus, versucht Bewertungen vorzunehmen und entsprechende Szenarien zu entwickeln.

Wir helfen Unternehmen, die sich mit einem auf ihr spezielles Profil zugeschnittenen Krisenhandbuch auf eventuelle Kommunikationsprobleme vorbereiten. Darin sind fertige Tools, Sprachregelungen, Zuständigkeiten und Kommunikationsabläufe definiert.

Natürlich beraten wir Unternehmen auch, wenn die Kommunikationskrise ausgebrochen ist und helfen bei der Schadensbegrenzung – ob Lebensmittelskandal, schlechte Presse, Rückrufaktionen oder wirtschaftliche Probleme...

## ERFOLGSFAKTOREN DER CHANGE KOMMUNIKATION.

Wenn Sie an Ihre Erfahrungen mit der Change Kommunikation denken, woran lag es Ihrer Meinung nach, dass die Kommunikation erfolgreich ablief?



## CHANGE KOMMUNIKATION.

Märkte sind einem schnellen Wandel unterzogen und Unternehmen müssen zeitnah darauf reagieren. Sie müssen Produktionsabläufe verändern, Produktionsstätten verlagern, interne Strukturen anpassen, mit neuen oder veränderten Angeboten in den Markt gehen. Dies erfordert – nach innen und nach außen – eine kongruente, aufeinander abgestimmte Kommunikation; Mitarbeiter müssen für (schwierige) unternehmerische Entscheidungen gewonnen werden. Lieferanten, Geldgeber, Kunden müssen sich auf die veränderten Rahmenbedingungen einstellen und diese befürworten.

Die genaue Analyse der Stakeholder und deren Befindlichkeiten, das Wissen um die relevanten Kommunikationskanäle, die enge Zusammenarbeit mit den entsprechenden internen Task Forces – all das hilft, die richtigen strategischen Ansätze zu finden. Glaubhafte Kommunikation nach innen und außen und das Dokumentieren erster, erfolgreicher Veränderungsprozesse füttert die Change Kommunikation mit tragfähiger Substanz.

## LAUNCH: TAGESGESCHÄFT VS. STRATEGIE

Die größten Risiken beim Launch und Relaunch.



## LAUNCH UND RELAUNCH.

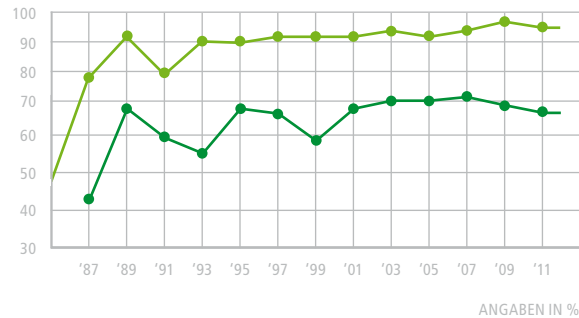
Neue Produkte, speziell wenn sie erklärungsbedürftig sind, brauchen bei der Markteinführung eine strategisch geplante Kommunikationsbegleitung. Zentrale Fragen: Was und wie viel wissen die relevanten Zielgruppen über das Produkt? Wie ist deren Befindlichkeit? Wer ist Meinungsbildner in den jeweiligen Peergroups? Gibt es einen öffentlichen Diskurs oder eine öffentliche Meinung zu Produkt und Produzent? Lassen sich verständliche Nutzenargumentationen aufbauen?

Wer sich über solche Fragen hinwegsetzt, gefährdet den Launch oder Relaunch. Nicht nur die Einführung politisch gewollter Finanzprodukte oder umweltfreundlicher Kraftstoffe sind an diesem Punkt öffentlichkeitswirksam gescheitert. Eine strategische Kommunikationsbegleitung schützt vor finanziellen und Image-Schäden.

## BEISPIEL AIDS-KAMPAGNE: EINSTELLUNGS- UND VERHALTENS- VERÄNDERUNG ALS ZIEL.

Einstellung gegenüber HIV-Infizierten vor und nach der AIDS-Kampagne.

- Hielten es nicht für richtig, wenn AIDS-Kranke mit niemandem außer dem medizinischen Personal und den Angehörigen in Berührung kämen
- Würden bei der Betreuung von AIDS-Kranken helfen.



## KAMPAGNE.

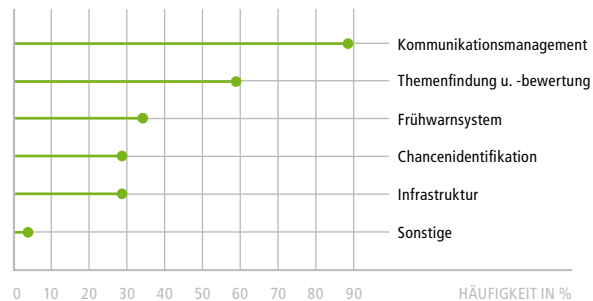
Kampagnen wird nachgesagt, besonders öffentlichkeitswirksam zu sein. Vielleicht ist das ein Grund dafür, dass dieses Instrument in den letzten Jahren immer häufiger genutzt wurde. Auch bei Themen und Anlässen, die nur bedingt kampagnentauglich waren. Das Ergebnis: Der erhoffte Erfolg bleibt aus, die Kosten stehen in keinem gesunden Verhältnis zum Ergebnis.

Kampagnen verfügen über ein bestimmtes Profil: Sie sind zeitlich begrenzt, arbeiten emotional, bevor sie die Ratio ansprechen, kommunizieren auf verschiedenen Medienkanälen, besitzen eine Dramaturgie und zielen auf die Aktivierung der Zielgruppen ab. Kampagnen sind also kein Vorwand für kommunikativen Aktionismus. Vielmehr können sie helfen, Botschaften punktgenau und eindringlich zu kommunizieren – ohne inhaltliche Streuverluste.



## WAS EIN ISSUES-MANAGEMENT-SYSTEM LEISTEN MUSS.

Nennen Sie die Ihrer Meinung nach wichtigsten Leistungen eines Issues-Management-Systems.



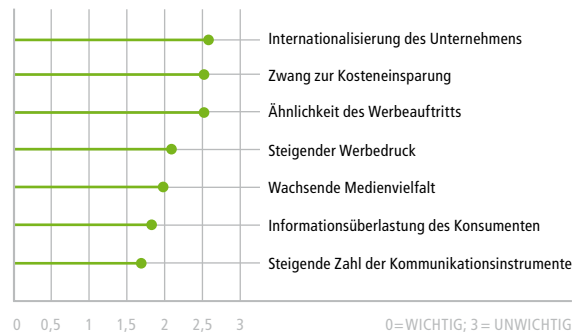
## ISSUES MANAGEMENT.

Welche Themen bestimmen zukünftig den öffentlichen Diskurs? Welche Themen haben das Potenzial, für Organisationen als Kommunikationsbeschleuniger zu fungieren? Welche könnten zu kommunikativen Gefahren werden? Issues Management ist ein Frühwarnsystem, das die Interessen der Öffentlichkeit berücksichtigt. In Zeiten, in denen Anspruchsgruppen die ihnen zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle professionell bespielen, finden öffentliche Diskurse nicht mehr nur in Expertenzirkeln statt. Entsprechend schnell kann sich öffentliche Meinung verändern. Ein Umstand, mit dem sich nicht nur Unternehmen, sondern auch Behörden, Verbände oder Parteien auseinandersetzen müssen.

Medienanalyse, Beobachtung von Diskussionsplattformen, Experteninterviews u.a. können Instrumente des Issues Management sein. Sie helfen, Themen zu identifizieren und sich in deren Kontext so zu positionieren, dass eine positive Imagebildung entstehen kann.

## MEDIENVIELFALT ZWINGT ZUR INTEGRIERTEN KOMMUNIKATION.

Gründe für die Umsetzung Integrierter Kommunikation.



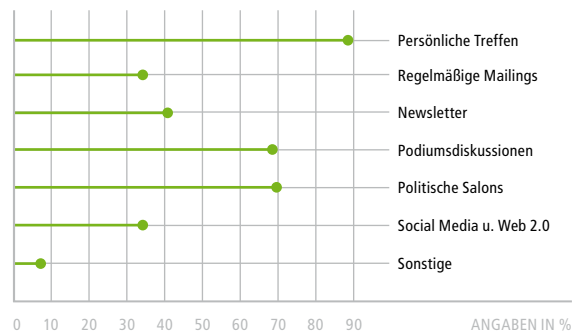
## INTEGRIERTE KOMMUNIKATION.

Je größer Unternehmen bzw. Organisationen werden, umso schwieriger wird es, die Inhalte der Kommunikation zu synchronisieren. Die Kommunikationskanäle, derer sich die Unternehmen bedienen, werden immer vielfältiger, um dem steigenden Kommunikationswettbewerb standzuhalten. Gleichzeitig wachsen Wissen und Ansprüche der Stakeholder. In dieser Gemengelage bergen kommunikative Widersprüche und nicht konsistente Argumentationen Gefahren.

Integrierte Kommunikation zielt auf eine inhaltliche Abstimmung der Kommunikation, die dann auf definierten Plattformen - zeitlich koordiniert - entlang der Managementprozesse stattfindet. Sie stellt eine einheitliche Wahrnehmung in der Öffentlichkeit sicher und kann damit ein wesentlicher Bestandteil der Imagebildung oder Markenführung sein.

## POLITISCHE KOMMUNIKATION BRAUCHT PLATTFORMEN.

Instrumente zur Kontaktpflege.



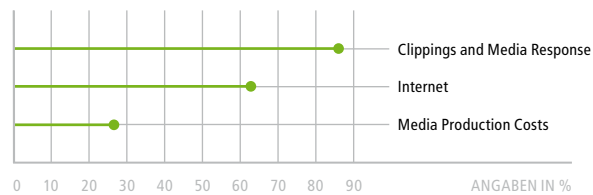
## PUBLIC AFFAIRS.

Unternehmen und Organisationen müssen sich positionieren und brauchen Netzwerke und Plattformen, um mit wichtigen Entscheidern kommunizieren zu können. Diese gesellschaftlich relevanten Entscheidergruppen müssen identifiziert und deren Interessenlagen analysiert werden. Operativ hilft dabei ein Monitoring, um Prozesse und Entscheidungswege zu erkennen. Hilfestellung liefern auch Issues Management und strategisch-taktische Forschung im Bereich Markt- und Meinungsforschung. Auf Basis der Analysen und Monitorings werden Strategien und operative Umsetzungspläne erarbeitet, die sich immer wieder den wechselnden Rahmenbedingungen anpassen müssen.

Public Affairs sind im Idealfall eine interdisziplinäre Arbeit, bei der sich politische Analyse, juristische Beratung und Kommunikationsconsulting ergänzen.

## EVALUATION VON KOMMUNIKATION.

PR-Entscheider bevorzugen quantitatives Controlling.



## KOMMUNIKATIONS-CONTROLLING.

Kommunikation als Management-Disziplin – damit dies gelingen kann, müssen Kommunikationsziele festgelegt und deren (Nicht-)Erreichung überprüft werden. In den zurückliegenden Jahrzehnten war dieses Controlling stark quantitativ ausgerichtet. Aber wenn Kommunikation ein wirksamer Wertschöpfungsfaktor sein soll, müssen Messmethoden und Steuerungsmöglichkeiten optimiert werden. Die Plätze, an denen eine solche Evaluation stattfinden kann, sind recht unterschiedlich: Von der Konzeption über die Umsetzungsprozesse bis hin zur Messung der Zielbeiträge können die Messansätze reichen. In der Analyse wird die Abweichung vom Soll festgestellt und eine Rückkopplung an die operativen Einheiten gegeben. Wir erarbeiten maßgeschneidert auf Ihre Bedürfnisse wirkungsvolle Controlling-Konzepte und unterstützen Sie bei Bedarf bei der Analyse.

## ZUR PERSON.

---

Prof. Dr. Hans Scheurer, studierte Medienwissenschaft, Germanistik und Geschichte. Neben den journalistischen Stationen beim Kölner Stadt-Anzeiger (fünf Jahre) und dem WDR (sechs Jahre) arbeitete er für verschiedene Printmedien und Rundfunkanstalten wie Radio Bremen, den Südwestfunk, den Deutschlandfunk, die Süddeutsche Zeitung, den Stern sowie Transatlantik.

Seit 1988 ist er geschäftsführender Gesellschafter von SSP. Strategische Beratung großer Unternehmen in verschiedenen Aufgabenfeldern: z.B. Krisenkommunikation (u.a. Xella International GmbH), Change Kommunikation (u.a. Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg), Product Launch (u.a. Trägerkreis Erdgasfahrzeuge, Berlin), Integrierte Kommunikation (u.a. hagebau Handelsgesellschaft für Baustoffe mbH und Co. KG, Soltau), Public Affairs (u.a. Westdeutscher Rundfunk, Köln). Prof. Dr. Hans Scheurer hatte verschiedene Lehraufträge u.a. an der FH Dortmund für Mediengeschichte und -theorie und ist seit 2008 Professor für Medienmanagement/Public Relations an der Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation in Köln ([www.macromedia-hochschule.de](http://www.macromedia-hochschule.de)).

Er ist Autor und Herausgeber verschiedener Bücher, u.a. Die Industrialisierung des Blicks (DuMont), PR-Kampagnen (UVK Verlag), Kultur 2.0, Marketing Strategien für Kultureinrichtungen im Zeitalter von Social Media (Transcript Verlag), Public Relations Case Studies (UVK Verlag), Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für Kultureinrichtungen (Transcript Verlag), Medienlexikon (Dietz-Verlag), in Arbeit: Basistexte zur PR-Theorie (UVK Verlag).

---

#### QUELLEN.

---

{S. 4} Kirchoff Consult, 2009. Auswertung zur Experten-Befragung »Strategische Unternehmenskommunikation«. {S. 6} Huck-Sandhuh, 2009. Interne Kommunikation in der Wahrnehmung von Mitarbeitern. {S. 6} Sandhu, Spachmann, 2008. Leistungsfähigkeit interner Unternehmenskommunikation. {S. 8} Schulz, 2000. Management von Risiko- und Krisenkommunikation – zur Bestandserhaltung und Anschlußfähigkeit von Kommunikationssystemen. {S. 10} IFOK, 2010. Erfolgsfaktor Change Communication – zwischen Wunsch und Wirklichkeit. {S. 12} Richter; Bender; Klinger; Herbolzheimer, 2008. Keeping projects on the right track with launch management. {S. 14} Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA), 2011. AIDS im öffentlichen Bewusstsein der Bundesrepublik Deutschland {S. 16} Issues Management Gesellschaft (IMAGE) Deutschland e.V., 2007. Chefsache Issues Managment. {S. 18} Friedrichsen; Konerding, 2003. Abschlussbericht zur Studie »Integrierte Kommunikation« {S. 20} MSLGermany, 2011. Public affairs-Umfrage 2011. {S. 22} Zerfaß, 2008. Kommunikationscontrolling: Wertschöpfung durch Kommunikation.

---

**SSP Kommunikation GmbH**  
info@ssp-kommunikation.de  
www.ssp-kommunikation.de

Maarweg 137, 50825 Köln

Tel.: 0221 888244-0  
Fax: 0221 888244-77