



# Buch Profil durch PR

## Strategische Unternehmenskommunikation – vom Konzept zur CEO-Positionierung

Wolfgang Immerschitt  
Gabler, 2009

### Rezension

Ohne öffentliche Aufmerksamkeit läuft kein Geschäft. Märkte und Medien sind übersättigt; Unternehmen können nur noch punkten, wenn sie sich profilieren. Das ist Wolfgang Immerschitts These in *Profil durch PR*. Die Ideen des ehemaligen Journalisten und heutigen PR-Profis sind nicht neu, aber solange vielen Unternehmen das Konzept der strategischen, integrierten Kommunikation fremd ist, bleiben sie aktuell. Als konkrete Anleitung, ein griffiges PR-Konzept in die Praxis umzusetzen, eignet sich das Buch allerdings nicht besonders – dafür ist es zu akademisch. Aber es diskutiert das Thema in all seinen Facetten und bietet wertvolle Anregungen. Besonders der Teil über die Rolle der CEO-Kommunikation ist lesenswert. *BooksInShort* empfiehlt das Buch allen, die als Chef oder Kommunikationsexperte für das Profil ihres Unternehmens verantwortlich sind.

### Take-aways

- Erfolgreiche Unternehmen – egal ob innovativ oder nicht – haben ein scharfes Profil.
- Kommunikation muss die Biografie des Unternehmens klar umreißen und darstellen.
- Interne Probleme können langfristig nicht schöngeredet werden.
- Zuerst müssen Sie die bestehenden Kommunikationsprobleme analysieren.
- Danach bestimmen Sie die Kommunikationsziele und die relevanten Dialoggruppen.
- Entscheidungsträger im Unternehmen müssen regelmäßig einbezogen und Budgetfragen abgeklärt werden.
- Der CEO hat für das Image des Unternehmens ebenso wie für dessen Börsenwert eine besondere Bedeutung.
- Die Lust zur Selbstinszenierung gehört zum Jobprofil eines CEO.
- Seine Kommunikation sollte mit der des Unternehmens im Einklang stehen.
- Wer ethisch handelt, gewinnt den Respekt und die Loyalität der Zielgruppe und reduziert Konfliktpotenziale.

### Zusammenfassung

#### Unternehmen brauchen Profil

Natürlich wäre es für jedes Unternehmen ideal, mit einem völlig neuartigen Produkt oder einer konkurrenzlosen Dienstleistung aufwarten zu können, aber die Realität sieht meistens anders aus. Wahrscheinlich unterscheidet sich Ihr Angebot an Ihre Kunden in Qualität und Leistungsumfang nicht so stark von dem Ihrer Mitbewerber, dass Sie damit allein schon die erfolgsentscheidende Aufmerksamkeit auf dem Markt erlangen. Aber auch ohne bahnbrechende Innovationen können Unternehmen erfolgreich sein. Solche Unternehmen zeichnen sich vor allem durch eine Eigenschaft aus: Sie haben ein scharf umrissenes Profil.

„Unternehmen haben ebenso wie Menschen eine individuelle Biografie, eine spezifische Kultur, ein eigenes Selbstverständnis, Rituale, Regeln, Mythen, Normen und meist ungeschriebene, aber umso wirksamere Werte.“

Unternehmen sind soziale Organisationen, die wie einzelne Menschen im Lauf der Zeit eine Biografie entwickeln. Es entsteht eine Firmenkultur mit Ritualen, Mythen, ungeschriebenen Regeln und Werten. Das Problem ist, dass diese Biografie, sofern sie nicht durch PR gesteuert wird, das Bild des Unternehmens für die Außenwelt schwammig und nichtssagend erscheinen lässt. Die Aufgabe der PR ist es deshalb, dem Unternehmen, seinen Produkten und Dienstleistungen ein klares und positives

## Faktenbasierte Glaubwürdigkeit

Der Schlüssel zur Profilierung eines Unternehmens liegt in gezielten Kommunikationsmaßnahmen. Zwei Aspekte sind besonders wichtig :

1. Kommunikation ist nur dann glaubwürdig, wenn sie auf den wahren Gegebenheiten im Unternehmen beruht. Sie kann nur vermitteln, wofür das Unternehmen wirklich steht, und ist nicht in der Lage, langfristig Schwächen schönzureden.
2. Alle Unternehmenskommunikation muss in einheitlicher, integrierter Weise erfolgen. Wenn ein Unternehmen in seinem Verhalten und seiner Kommunikation widersprüchliche Signale sendet, kann daraus kein klares Profil entstehen.

## Wege zur integrierten Kommunikation

Integrierte Unternehmenskommunikation erfordert eine tief gehende Analyse, gefolgt von einer entsprechenden Fokussierung der Kommunikationsarbeit. Die Kommunikation muss auf der Unternehmens- und Markenstrategie aufbauen. Zur Entwicklung einer strategischen, integrierten Kommunikation müssen Sie drei Analyseebenen durchlaufen: Problemanalyse, strategische Analyse und Umsetzungsanalyse.

1. **Die Problemanalyse:** Zuerst gilt es die aktuelle Kommunikationssituation zu analysieren. Wohlgermerkt: Hier geht es nicht um allgemeine Probleme im Unternehmen, sondern um kommunikative Defizite. Vielleicht spüren oder wissen Sie, dass die bisherigen Kommunikationsmaßnahmen nicht erfolgreich waren, aber können nicht sagen, wieso. Genau darum geht es bei diesem ersten Analyseschritt: abzuklären, was bislang nicht optimal funktionierte und warum. Diese Analysephase schließt zwei wichtige Schritte mit ein:
  - **Die SWOT-Analyse:** Analog zur allgemeinen strategischen Planung sollte auch im Kommunikationsbereich abgeklärt werden, wo konkret Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren liegen.
  - **Das semantische Differenzial:** Informieren Sie sich, wie wichtige Zielgruppen (darunter das Management, die Mitarbeiter, Kunden und Journalisten) Ihr Unternehmen einstufen. Stichwörter sind hier etwa „zukunftsorientiert“, „sympathisch“, „hohe Qualität“.

„Wird keine langfristige, geplante und gewollte Form der Öffentlichkeitsarbeit betrieben, sorgen eben Dritte für Kommunikation: Mitarbeiter und deren Angehörige, Gewerkschafter, Politiker, Lieferanten und Kunden.“

Anschließend sollte ein erstes Briefing der verantwortlichen Führungskräfte erfolgen. Erörtern Sie potenzielle Handlungsmöglichkeiten und die Frage, was budgetmäßig machbar ist.

2. **Die strategische Analyse:** Wenn die Entscheidungsträger aufgrund der Problemanalyse Handlungsbedarf erkennen, geht es darum, die Situation in strategischer Weise zu erfassen und zu einer Lösung zu gelangen. Wie kann das Kommunikationsproblem effektiv gelöst werden? Konkret müssen Sie in dieser Phase festlegen, welche Kommunikationsziele angestrebt werden und welche Dialoggruppen hierfür herangezogen werden sollen. Die richtige Frage lautet: „Was will ich bei wem erreichen?“

„Nur Kommunikationsprobleme lassen sich letztlich auch mithilfe von PR lösen. Managementprobleme, Qualitätsmängel bei Produkten und Dienstleistungen oder unzureichende Fähigkeiten von Mitarbeitern lassen sich weder wegreden noch -schreiben.“

Gerade die Bestimmung der Dialoggruppen ist nicht einfach. Zum einen müssen interne Unternehmensvertreter für das neue Kommunikationskonzept gewonnen werden. Dazu gehören die Eigentümer und die Geschäftsführung, aber auch gewöhnliche Mitarbeiter. Strategische Unternehmenskommunikation kann nur funktionieren, wenn diese Gruppierungen dahinterstehen. Danach gilt es, Mittler wie Fachmedien und andere relevante Medien von der Unternehmensbotschaft zu überzeugen. Schließlich sind noch andere Interessengruppen von Bedeutung. Wie stehen etwa die Gewerkschaften zum Unternehmen? Ist die Firma für Hochschulabsolventen als potenzieller Arbeitgeber von Interesse?

„Integrierte Kommunikation verlangt nach konsistenten, widerspruchsfreien, klaren und verständlichen Botschaften.“

Der Schlüssel zum Erfolg von Kommunikationsmaßnahmen ist die Positionierung. Angesichts der heutigen Informationsflut ist es keine leichte Aufgabe, Ihr Unternehmen als positiv und einzigartig darzustellen. Aber ein solcher Alleinstellungsanspruch ist erfolgsentscheidend. Als nächster Schritt folgt die Frage, mit welchen Botschaften Sie Ihre Kommunikationsziele erreichen wollen. Diese Botschaften müssen für Ihre Dialogpartner von Interesse sein und sie müssen Ihr Unternehmen in richtiger Weise präsentieren.

3. **Die Umsetzungsanalyse:** Am Ende geht es darum, die beschlossenen Kommunikationsmaßnahmen aktiv umzusetzen. Sie haben die Dialoggruppen bestimmt und festgelegt, welche Botschaften Sie diesen vermitteln wollen. Jetzt müssen Sie planen, wie der Vermittlungsprozess konkret ablaufen soll. Dazu gibt es eine Reihe möglicher Instrumente und Maßnahmen:

- Auf der höchsten Kommunikationsebene kommen Aspekte wie Corporate Design, Corporate Identity oder Corporate Behaviour zum Tragen .
- Auf der nächsten Ebene können Public Relations, Public Affairs oder Internal Relations eingesetzt werden. Hier geht es um soziale und gesellschaftlich relevante Botschaften über das Unternehmen, sowohl nach außen als auch nach innen.
- Zuletzt können sich Ihre Botschaften auch spezifisch auf Ihre Produkte und Dienstleistungen beziehen und ins Detail gehen. Dafür sind etwa Werbung oder Sponsoring zuständig.

„Strategische CEO-Kommunikation unterscheidet sich von Corporate Communications durch den Faktor Mensch. Der Kopf an der Spitze des Unternehmens vermittelt das, wofür er steht, durch seine Person, seine Lebensgeschichte, seine Selbstinszenierung.“

Egal welche Botschaften Sie auf welcher Ebene planen, um Ihre Kommunikation zu verbessern, muss Ihr Unternehmen gesamthaft stimmige – und nicht etwa

## Die besondere Rolle des CEO

Der Chef spielt bei jeder Organisation eine zentrale Rolle. Die besondere Verantwortung, die er trägt, wirkt auch nach außen. Wie ein Unternehmen in der Öffentlichkeit aufgefasst wird, hängt in erheblichem Ausmaß von der Kommunikation des CEO ab. Er gibt dem Unternehmen ein Gesicht. Das kann er verlieren – oder nützen, um die Öffentlichkeit von seinem Unternehmen zu überzeugen. Erfolgreiche CEOs beachten bei Ihren Auftritten die folgenden Spielregeln:

1. Was der CEO von sich gibt, muss mit der allgemeinen Unternehmenskommunikation im Einklang stehen. Die Presse liebt es zwar, wenn CEOs eigenständige Persönlichkeiten sind, die Ecken und Kanten aufweisen. Grundsätzlich sollte der Chef aber für das stehen, wofür auch das Unternehmen steht.
2. CEOs repräsentieren ihre Unternehmen in einzigartiger Weise. Entsprechend sollten sie sich als wichtige Marke des Unternehmens verstehen und sich positiv positionieren.
3. Wissen, Erfahrung, Motivation und persönliche Haltung des CEO sind für den Eindruck, den das Unternehmen intern und extern abgibt, von Bedeutung. Wichtige Entscheidungen dürfen nicht verheimlicht, sondern müssen glaubwürdig vermittelt werden.
4. Kein Mensch ist von Natur aus der bestmögliche Kommunikationsprofi. Auch CEOs brauchen entsprechendes Training, wenn sie ihre Kommunikation laufend verbessern wollen.
5. Die Vermeldung positiver Betriebsergebnisse ist für CEOs wichtig. Trotzdem geht es intern und extern um mehr: Die Menschen wollen auch wissen, dass sie für das Unternehmen von Bedeutung sind und was sie zum Erfolg beitragen.
6. Der CEO sollte seine Botschaften mit Bedacht wählen und alle möglichen Folgen vorher abschätzen.
7. Sich gerne selbst zu inszenieren, gehört zum Jobprofil eines CEO. Business ist ein Stück weit auch Showbusiness.
8. Wer wichtig ist, erregt Aufmerksamkeit. Damit ist aber auch ein gewisses Risiko verbunden. Nur wer dauerhaft Relevantes vermeldet, gewinnt Vertrauen.
9. Interessante Unternehmensgeschichten finden Gehör. Wer das aber überstrapaziert, verliert an Glaubwürdigkeit.
10. Ein CEO mit unverwechselbarem Charakter punktet, bei den Medien ebenso wie beim Publikum.
11. Ethik ist kein Luxus: Wer ethisch handelt, gewinnt Respekt und Loyalität bei den Zielgruppen und reduziert das Konfliktpotenzial.
12. Der CEO bestimmt nicht nur den Ruf des Unternehmens entscheidend mit, sondern sogar dessen Börsenwert. Er sollte seine Aussagen vorgängig auf Börsenrelevanz überprüfen.

„Unternehmen schreiben jeden Tag an ihrer Biografie, und deren CEOs sind in diesem Sammelband die tragenden Autoren.“

Eine Befragung der Universität Berlin hat gezeigt, dass nur ein Viertel aller CEOs während ihrer Laufbahn ein Medientraining absolvieren. Das ist zu wenig. Die Ausbildung von Public-Relations-Fähigkeiten sollte bei Führungskräften, die in der Öffentlichkeit stehen, denselben Stellenwert haben wie die fachliche Weiterbildung.

## Über den Autor

**Wolfgang Immerschitt** war Journalist bei der Wochenzeitung *Salzburger Wirtschaft* und bei der Wiener Tageszeitung *Die Presse*. Seit 1999 ist er geschäftsführender Gesellschafter der PR-Agentur Pleon Publico Salzburg. Immerschitt lehrt Öffentlichkeitsarbeit an der Universität Salzburg und an der Fachhochschule Salzburg.

---

---