

Mangelt es im Unternehmen an interner Kompetenz in Kommunikation, PR und Werbung, verpufft die Wirkung auch der grössten Werbebudgets und der kreativsten Kampagnen. Vom Topmanagement bis zum Verkaufspersonal gilt: eine gewisse Portion Kommunikations-Knowhow ist unverzichtbar.

Markterfolg durch interne Werbepower

Iris Wirz

INTERN TOP, EXTERN OHNE FLOP

Der Stellenwert der unternehmensinternen Kommunikationsprofis und Werbeleiter hat sich in den vergangenen zehn Jahren verbessert. Immer mehr Leiter von Kommunikationsabteilungen sitzen auch in der Geschäftsleitung. Das ist ein Zeichen dafür, dass eine wachsende Zahl Unternehmen und Organisationen den Stellenwert der Kommunikation und Werbung höher einschätzt. Doch nach wie vor schöpfen zu wenige Auftraggeber die Potenziale für mehr Werbe- und Kommunikationserfolg nur annähernd aus.

Immer noch wird überflüssige, da nicht zielkonforme Werbung und Kommunikation zu überhöhten Preisen eingekauft, konkurrieren sich die Kommunikationsmassnahmen in ihrer Wirkung oder unterstützen sie sich zumindest nicht.

Ein Beispiel: Topmanager klagen häufig in den Medien, dass eben diese Medien irreführende Meldungen über das Unternehmen publizieren und somit die Kommunikationsanstrengungen des Unternehmens unterlaufen. Doch ungeachtet der Rolle, die die Medien dabei spielen, beweist eine solche Aussage nur, dass das jeweilige Unternehmen oder die Organisation ihre Medienarbeit nicht im Griff hat. Proaktive Medienarbeit sichert *frühzeitig* Erfolgspositionen im *Dialog* mit den Medien. Sie muss unbedingt auf die übrige Kommunikation abgestimmt werden. Sie benötigt allerdings etwas Vorbereitungszeit und muss nach einem gut durchdachten Konzept ablaufen. Dann ist die Unterstützung der Medien sicher. Das gilt nicht nur für die Schweiz, sondern auch für andere Länder.

Medienarbeit ist eines der wirksamsten Mittel, um die anderen Massnahmen in der Werbung und Kommunikation glaubwürdig

zu unterstützen. Wird sie nicht gezielt und im Rahmen eines Gesamtkonzeptes verfolgt, können die negativen Medienreaktionen die Wirkung der für mehrere Millionen eingekauften Werbekampagnen massiv senken.

Es kann sogar ein doppelter destruktiver Effekt entstehen. Gerade weil eine gross angelegte Werbekampagne läuft, wird das negative Medienecho umso stärker beachtet. Da die Glaubwürdigkeit von redaktionellen Beiträgen höher ist als jene von klassischen Werbemassnahmen (vgl. auch Artikel «Kommunikative Intelligenz», Kapitel 3), reichen verhältnismässig wenige Medienreaktionen, um die Arbeit mehrerer Monate und das Erfolgspotenzial beachtlicher Budgets innert Tagen lahm zu legen. Solche Flops sind keine Seltenheit. Sie sind möglich, weil die externen Werbeprofis in den meisten Fällen nichts von Medienarbeit verstehen und anders als PR-Fachleute denken. Intern in den Unternehmen und Organisationen gibt es zwar Werbe- und PR-Abteilungen, aber sie stimmen ihre Aktivitäten zu selten optimal aufeinander ab. Das hängt zum Teil auch mit den Strukturen und den Voraussetzungen der internen Fachstellen und -personen zusammen.

Denn lange vor der Selektion der richtigen Agentur und vor der Entwicklung eines Kommunikationskonzeptes oder einer Werbekampagne entscheidet sich beim Auftraggeber, ob er die zukünftigen Erfolgspotenziale der Werbung und Kommunikation ausschöpfen kann. Gelingt es, auf unterschiedlichen Ebenen der Unternehmensstruktur die erforderliche interne Kompetenz und die entsprechenden Ressourcen aufzubauen, sieht die Zukunft gut aus. Wird an der internen Kompetenz gespart, verpufft ein Grossteil der Wirkung selbst einer genialen Werbekampagne, eines grossartigen Events, einer erfolgreichen Pressekonferenz.

Die Kommunikation des Unternehmens oder der Organisation hat einen entscheidenden

Einfluss auf den Erfolg im Markt. Die Wirkung von praktisch allem, was produziert oder geleistet wird, lässt sich durch die richtigen begleitenden Kommunikationsmassnahmen verstärken. Das heisst, dass fehlende oder nicht ausgeschöpfte Kommunikation die Resultate deutlich schmälert. Doch lässt sich Fachkompetenz in der Kommunikation nur bis zu einem bestimmten Punkt bei externen Fachpersonen einkaufen. Wesentliche Stärken müssen intern vorhanden sein – und zwar vom Topmanagement bis zum Verkaufspersonal.

Die «Kommunikative Intelligenz» der Organisation besteht unabhängig von der Fachkompetenz in der Kommunikation. Die «Kommunikative Intelligenz» einer Bierbrauerei hat zum Beispiel u. a. damit zu tun, dass das Unternehmen seinen Kunden immer wieder einen flüssigen, günstigen und fast überall verfügbaren Anlass für eine vergnügliche Runde liefert. Die Fachkompetenz in der Kommunikation der Bierbrauerei sorgt dafür, dass möglichst viele Menschen verstehen, dass mit diesem bestimmten Bier das Vergnügen noch etwas grösser ist als mit dem Bier der Konkurrenz. (Siehe auch Beitrag «Kommunikative Intelligenz», Kapitel 3.)

TOPMANAGEMENT AN DER SPITZE DER KOMMUNIKATION

Die Mitglieder des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung müssen selbstverständlich keine Fachleute in der Kommunikation und Werbung sein. Doch ein gewisses Basiswissen und -verständnis ist unverzichtbar. Das ist leider nicht selbstverständlich. Der Grossteil der Führungskräfte in Toppositionen ver-

fügt nicht über die notwendigen Kenntnisse, um den Wert und die Wirkung der ihnen präsentierten Konzepte und Kampagnen zu beurteilen. Kommunikation und Werbung wird nur in wenigen Weiterbildungen über Marketing für Führungskräfte überhaupt gestreift. In den ursprünglichen Fachausbildungen des Topkaders waren diese Themen in der Regel nicht integriert. Im Rahmen der Managementweiterbildung kommen sie nur selten vor. So müssen sich die Mitglieder des Topmanagements ihr Wissen entweder durch Unterstützung ihrer Fachleute oder über Literatur aneignen. Das ist jedoch eine schwache Basis für einen gezielten Einsatz von Werbung und Kommunikation, der auf die Strategie des Unternehmens sorgfältig abgestimmt ist und sie effektiv unterstützt.

Die Lösung besteht darin, dass sich die Exponenten des Topmanagements im Rahmen einer firmenspezifischen Weiterbildung das erforderliche Wissen aneignen über

- Brand Management
- Marketing für Führungskräfte
- Die unterschiedlichen möglichen Massnahmen im Kommunikationsmix
- Die Kommunikationsaufgaben des Topmanagements
- Die Anforderungsprofile für interne Fachleute: Kommunikation, PR, Werbung, Events, Sponsoring etc.

Die Kosten sind niedrig im Verhältnis zu dem zeitlichen und finanziellen Aufwand, der alljährlich in Marketing, Kommunikation, PR, Werbung fliesst. Der Nutzen der – ohnehin eingesetzten – Budgets lässt sich damit vervielfachen.

Ist dieses Wissen vorhanden, kann das Topmanagement das richtige Personal für Toppositionen in Marketing, Kommunikation, PR, Werbung aussuchen, die richtigen externen Agenturen bestimmen, die voraussichtliche Wirkung der präsentierten Konzepte und Kampagnen beurteilen und die Budgets gezielt freigeben. Damit werden entscheidende Weichen für den zukünftigen Erfolg im Markt gestellt. Ist dies einmal geschehen, sichert zusätzlich eine jährliche Evaluation (Communication Audit) der Marketing- und Kommunikationsmassnahmen, dass das Unternehmen in diesem Bereich auf der richtigen Spur bleibt bzw. frühzeitig die erforderlichen Korrekturen vornimmt.

CHECKLISTE: WIE GROSS IST IHRE INTERNE WERBEPOWER?

- Verfügen der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung über Basiswissen in den Bereichen Marketing, Corporate Communications, Werbung, Kommunikation, Brand Management, PR, Media Relations, Events, Public Affairs, Direct Marketing?
- Unterstehen die unterschiedlichen Fachabteilungen in der Kommunikation einer Führungskraft, die über eine fundierte fachliche Aus- und Weiterbildung und ausgewiesene Managementkompetenz verfügt?
- Hat die Führungskraft Einsitz und Stimmberechtigung in der Geschäftsleitung?
- Verfügt die grosse Mehrheit der Mitarbeiter mit Funktionen in den Bereichen Marketing, Kommunikation, Werbung, PR, Events über fachliche Aus- und Weiterbildung?
- Werden die Massnahmen in der Kommunikation und Werbung alljährlich im Hinblick auf ihre Wirkung auf die strategischen Unternehmensziele kritisch geprüft?
- Sind die Massnahmen aufeinander abgestimmt?
- Ist jeweils nur eine Agentur für ein Fachgebiet tätig?
- Unterstützt PR die Wirkung der Werbung und umgekehrt?
- Wird extern ein Image verbreitet, das auch intern glaubwürdig ist?
- Nehmen die internen Fachpersonen regelmässig an Weiterbildungen teil?
- Sind die internen Fachpersonen ernst zu nehmende Ansprechpartner für die Agenturen?

TOPLEUTE FÜR TOPPOSITIONEN

Marketing und Kommunikation sind Fachgebiete, in denen vielseitiges Spezialwissen ebenso wichtig ist wie die Managementkompetenz, dieses Knowhow sinnvoll im Hinblick auf die Unternehmensziele einzusetzen. Es ist daher wichtig, Kommunikation, Marketing und Werbung unter ein internes Managementdach zu stellen. Eine Führungskraft muss verantworten, dass alle Marketing- und Kommunikationsmassnahmen aufeinander abgestimmt sind sowie professionell konzipiert und realisiert werden.

Der Dialog mit und unter den unterschiedlichen «Abteilungsleitungen» ist entscheidend. Nach wie vor werden die Fachgebiete häufig in getrennten Teams «verwaltet», die weitgehend isoliert agieren. Damit fehlt nicht nur die interne Koordination. Das verunmöglicht auch die Koordination der externen Agenturen und Fachleute. – In Grossunternehmen können bis zu Dutzenden an externen Agenturen und Spezialisten beschäftigt werden, zu den marktüblichen (nicht unbedingt niedrigen) Honoraren. – Ausserdem macht es diese Konstellation praktisch unmöglich für die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat, die Komplexität der gesamten Kommunikation zu durchschauen und zu beurteilen. Es besteht die Gefahr, dass das investierte Geld verschwendet wird und das Unternehmen sich durch falsche Kampagnen und Massnahmen zukünftige Probleme im Markt schafft.

Bei der Personalauswahl der Topführungskraft für Kommunikation und Werbung sollte auf den richtigen Mix von Fachkompetenz *und* Managementkompetenz geachtet werden. Es stimmt nicht, dass sich Quereinsteiger das erforderliche Wissen en passant auf jeden Fall aneignen werden. Und genauso wenig fliegt den ausgezeichneten Fachpersonen das entsprechende Managementwissen einfach so zu. Ohne Managementkompetenz können sie die entsprechenden Konzepte jedoch zu wenig rasch und effektiv umsetzen. Richtig ist, dass Weiterbildung im Fach oder im Management das jeweilige Manko wettmachen. Idealerweise verfügt die Führungskraft ausserdem über Erfahrung als Fachperson in einem Unternehmen *und* in einer Agentur.

SPEZIALISTEN IN IHREM FACH

Auf keinen Ebenen, die im Unternehmen mit Kommunikation, Marketing, PR, Werbung zu tun haben, sollte an der Kompetenz der Akteure gespart werden. So macht es zum Beispiel keinen Sinn, Sachbearbeiter mit Branchenwissen, aber ohne Fachkompetenz im Kommunikationsbereich als Ansprechpartner einer externen Agentur zu bestimmen. Kostenmässig schlägt ja der externe Aufwand erheblich zu Buche. Die Wirkung der teuer eingekauften externen Leistung wird aber zum Teil verpuffen, wenn

- die Urteilskraft der internen Ansprechpartner aufgrund mangelndem Fachwissen schwach ist. Sie kann diese Fragen nicht beantworten: Ist

HÄUFIGE MISSVERSTÄNDNISSE

- Namhafte Agenturen machten keine Fehler
- Grosse Budgets garantierten grosse Erfolge
- Wissen über die Branche des Unternehmens oder die Organisation reiche für den Kommunikationserfolg
- Kreativität allein produziere den Erfolg in der Kommunikation und Werbung
- Das Topmanagement könne die Verantwortung für den Erfolg in der Kommunikation und Werbung an die internen Fachleute und an die externe Agentur delegieren
- Kommunikation sei keine Managementfunktion
- Funktionen in der Kommunikation, in Werbung und Marketing seien geeignete «Parkplätze» für Fachleute aus der Branche, die wenig Kommunikations-Knowhow besitzen
- An der Kommunikationskompetenz könne man straflos sparen
- Die externen Budgets könnten nicht hoch genug sein
- Die Investitionen in die internen Kommunikationsleute könnten nicht niedrig genug sein

die Agentur auf dem richtigen Weg? Lässt sich das Ganze noch besser, schneller, günstiger erreichen? Wurden alle Alternativen geprüft? Passen diese Massnahmen zu dem, was die Kollegen gerade planen und realisieren?

- die interne Überzeugungskraft und Akzeptanz der internen Ansprechpartner niedrig ist: aufgrund eines falschen «Filters» werden die falschen Argumente beachtet und falsche Entscheide gefällt; die extern eingekaufte Leistung wird intern «schlecht verkauft». Es entsteht leicht der Eindruck, dass die externen Berater die falschen Massnahmen verfolgen.

Funktionen in der Kommunikation, im Marketing, in PR und Werbung sollten von ausgewiesenen Fachpersonen besetzt werden, die idealerweise auch Agenturerfahrung mitbringen. Sind die bestehenden Mitarbeiter nicht vom Fach, sollten sie sich unbedingt weiterbilden können. Die berufsbegleitenden Angebote sind vorhanden. Und die Weiterbil-

dungskosten sind in der Regel niedriger als die kleinsten der extern vergebenen Budgets.

Kontakt**Iris Wirz c&p communications**

Bahnhofstrasse 37, 8001 Zürich
Tel. 043 344 60 70, Fax 043 344 60 79
E-Mail: office@iriswirz.com
Internet: www.iriswirz.com

**Iris Wirz**

hat nach dem Studium der Germanistik, Kunstgeschichte und Buchillustration – Universitäten Tübingen, Stuttgart sowie Staatliche Akademie der bildenden Künste Stuttgart – in der Schweiz fundierte Erfahrungen im Journalismus und Marketing gesammelt. In einer führenden Agentur hat sie als PR-Beraterin einen umfassenden Einblick in die Kommunikationsbedürfnisse und -ziele von Unternehmen und Organisationen gewonnen. In einem weltweit tätigen Konzern hat sie als PR-Beraterin bzw. PR-Chefin die neuen internationalen Massnahmen und Strukturen der Kommunikation massgeblich geprägt. 1992 hat sie sich selbständig gemacht. Das Unternehmen Iris Wirz c&p communications erarbeitet und realisiert Konzepte für alle Aspekte von corporate & personal communications. Es führt zudem massgeschneiderte Workshops und Trainings rund um die Kommunikation durch – zusammen mit einem ausgewiesenen, international erfolgreichen Managementtrainer. Zum Kundenportefeuille gehören national oder international führende Unternehmen und Non-Profit-Organisationen sowie die öffentliche Verwaltung. Referenzen auf Anfrage.