

Erfolgreicher Wandel durch Kommunikation



Herausforderungen und Perspektiven für die Transformation von Unternehmen

Eine Studie von



Peakom

Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital.

Kommunikation mobilisiert die Rendite.

Mitarbeiter sind für Unternehmen ein meist erheblicher Kostenfaktor. Bilanziell betrachtet. Zugleich sind die Mitarbeiter, ihre Ideen und das Wissen, ihr Vertrauen und Engagement der entscheidende Faktor für den Markterfolg von Unternehmen – und letztlich ihren Wert. Das gilt in der heutigen Wissens- und Informationsgesellschaft mehr denn je. Aber der Wert des „Human Capital“ steht in keiner Bilanz. Es wird indirekt negativ sichtbar, wenn die Mitarbeiter nicht „mitspielen“, nicht die erwarteten Leistungen bringen oder den geplanten Wandel umsetzen.

Fest steht, durch Wissenschaft und in der Praxis zahlreich und branchenunabhängig belegt: ein Scheitern von Transformationen gründet fast immer in der fehlenden Unterstützung durch die Mitarbeiter und der fehlenden Marktorientierung (vgl. Studien des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim). Kurzfristige taktische Maßnahmen zur Kostenreduktion wirken langfristig sogar kontraproduktiv ohne eine klare Strategie zur Steigerung von Marktanteilen oder Umsatz, Produktivität und Rendite.

Die Transformation von Unternehmen ist ein „Lakmустest“, welchen Wert Mitarbeiter mobilisieren können. Und zwar nicht nur nach innen, vielmehr auch nach außen, im Markt und gegenüber Kunden. Jede Transformation sollte im Fokus haben, effizienter und erfolgreicher im Wettbewerb zu operieren. Dazu ist die Koordination verschiedener Anspruchsgruppen und Akteure in der Exekution von Transformationen und damit zwangsläufig auch in der Kommunikation, angefangen bei den Mitarbeitern und Kunden bis zu den Medien, in hohem Maße erfolgsentscheidend.

Die Kommunikation kann wesentliche Werttreiber für Unternehmen wahrnehmbar und nutzbar machen – besonders beim beschleunigten Wandel von Unternehmen. Diese hohe strategische Bedeutung der Kommunikation wirft grundsätzliche Fragen auf, die Anlass und Mittelpunkt dieser Studie sind: Ist Kommunikation elementarer Bestandteil von Transformationen? Wie trägt sie zum erfolgreichen Unternehmenswandel bei? Und wie wird die „Wertkreation“ durch Kommunikation erfasst?

Das Ziel ist, aus den Ergebnissen der Studie erfolgreiche Handlungsempfehlungen abzuleiten:

a) für eine bessere Integration der Kommunikation in die Transformation von Unternehmen und

b) für einen substanziellen Beitrag der Kommunikation zur Wertsteigerung von Unternehmen.

Unter Beobachtung: Kommunikation als Kern des Change Managements.

Im Oktober 2004 führte Peakom eine Befragung unter 250 börsennotierten Unternehmen in Deutschland durch. Angesprochen wurden die verantwortlichen Vorstände oder Direktoren für den Bereich Kommunikation. Die Fragen konzentrierten sich auf zwei Schwerpunkte: 1. die derzeitige Bedeutung und Realisation von Kommunikation in der Transformation von Unternehmen sowie 2. die Perspektiven zur künftigen Entwicklung. Die Antworten erfolgten anonym, um authentische Ansichten über die Situation in den Unternehmen und die Meinungen der Verantwortlichen zu erhalten.

Diese Broschüre fasst die Ergebnisse zusammen, bewertet diese und formuliert daraus den Handlungsbedarf für die zukünftige Strategie und Steuerung der Kommunikation in Unternehmen. Diese Studie liefert wichtige Informationen für die Unternehmensleitung und die für Kommunikation verantwortlichen Mitarbeiter. Die beteiligten Unternehmen erzielen zu 26% einen Jahresumsatz von unter einer Milliarde Euro, 74% waren größere Unternehmen, davon 16% mit über 10 Milliarden Euro Umsatz. Die Branchenverteilung ist sehr breit.

Die befragten Unternehmen besitzen sehr unterschiedliche Strategien, die auch auf Ihre Kommunikation bei Transformationen Einfluss ausüben. Der Schwerpunkt liegt eindeutig auf Restrukturierung und Effizienzsteigerung, gefolgt von Expansions- und Investitionskurs. Erst dann folgt eine von M&A-Transaktionen geprägte Strategie. ▶ **ABBILDUNG 1**

Ebenso unterschiedlich sind die Antriebe für diese Strategien und die darauf basierende Transformation der Unternehmen, die wiederum Einfluss auf die Bedeutung der Kommunikation haben. Bei den Gründen für die Transformation stehen „Sicherung und Ausbau des bestehenden Erfolgs“, „Änderungen im Markt oder Wettbewerb“ und die „Steigerung der Rentabilität und Produktivität“ klar im Vordergrund. Überraschend ist die geringe Bedeutung der Erfüllung neuer Kundenanforderungen, besonders bei Unternehmen, die eine M&A-Strategie verfolgen (unter 5%). Einzig kleinere Unternehmen mit bis zu einer Milliarde Euro Jahresumsatz nehmen ihre Kunden stärker zum Anlass für einen Unternehmenswandel (18%). ▶ **ABBILDUNG 2**

ABBILDUNG 1: Strategien der befragten Unternehmen

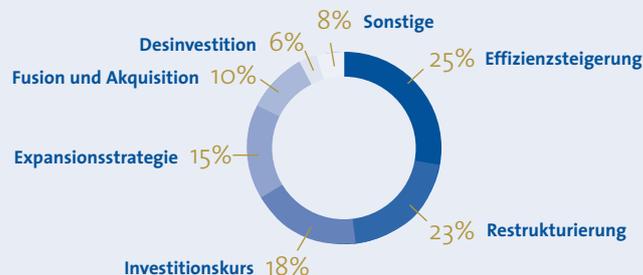
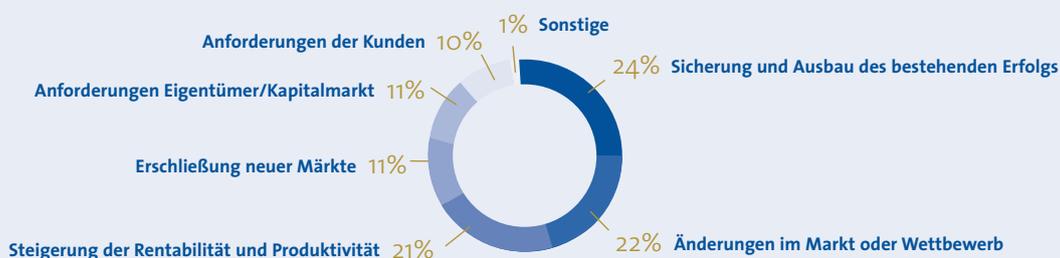


ABBILDUNG 2: Gründe für den Unternehmenswandel



Relevanz von Kommunikation erkannt.

In der Praxis kaum strategische Integration.

Die Ergebnisse der Studie lassen sich in fünf eng miteinander verknüpften Themenfeldern zusammenfassen:

1) Wandel durch Kommunikation – hoher Anspruch trifft auf harte Realität:

Die Kommunikation besitzt für die „Macher“ eine große strategische Bedeutung. Dem hohen Anspruch stehen erhebliche Defizite entgegen, von der teilweise fehlenden Aufmerksamkeit der Unternehmensführung bis hin zum Fehlen leicht umsetzbarer Module zur Integration von Kommunikation in den Analyse- und Planungsprozess von Unternehmen. Kaum verwunderlich, dass aufgrund fehlender Integration die Potenziale der Kommunikation für den erfolgreichen Wandel von Unternehmen kaum genutzt werden.

2) Unternehmensstrategie bestimmt die Umsetzung von Transformationen:

Die Bedeutung der Kommunikation unterscheidet sich erheblich – je nach Unternehmensstrategie und Anlass einer Transformation. Bei Fusionen und Akquisitionen als offensichtliche Transformationen wird die Kommunikation als wesentlicher Teil eines „Deals“ eher strategisch getrieben. Bei der Mehrzahl der Transformationen, im „normalen Alltag“, ist die Kommunikation Teil der Umsetzung, mit vergleichsweise untergeordneter Bedeutung, obwohl sie Treiber aller anderen operativen Wandlungs- und Wertsteigerungsprozesse sein könnte.

3) Strategie und Umsetzung sind Chefsache – Top-Management ist gefordert:

Gerade einschneidende Ereignisse und Transformationen eines Unternehmens fordern die Unternehmensleitung – über die strategische Planung und Umsetzung hinaus. Das Top-Management als „Gesicht“ eines Unternehmens steht auch in der Umsetzung persönlich für die Ziele und dafür notwendigen Schritte ein – ob es will oder nicht. Und dies nach innen gegenüber Mitarbeitern und außen bei Kunden. Häufig wird die „Chefsache“ Kommunikation in der Umsetzung an die Spezialisten delegiert, die über das notwendige Wissen aber selten die Macht verfügen, die Kommunikation erfolgreich zu gestalten.

4) **Interne Interessen verhindern optimale Resultate von Transformationen:**

Jeder Wandel betrifft Einzelinteressen und mobilisiert Gegner, eher als Befürworter oder die schweigende Masse, zumeist die Mehrzahl der Mitarbeiter. Vertrauen die Unternehmen bei vielen anderen Fragen auf neutrale externe Berater, ist dies bei der Kommunikation wesentlich seltener der Fall, obwohl jeder interne Kommunikator „Partei“ ist. Die zwangsläufig begrenzte Vermittlung von Zielen und notwendigen Transformationsschritten verhindert einen größeren Erfolg des Wandels durch Kommunikation.

5) **Konsistenz und Konsequenz führen zum Erfolg:**

Kommunikation als Prozess bezieht sich, besonders beim Wandel von Unternehmen, stets auf eine vorhandene Unternehmenskultur: Keine Zukunft ohne Herkunft. Unabhängig davon, ob eine radikale oder behutsame, kurz- oder langfristige Transformation ansteht, ist der Erfolg wesentlich von der Konsistenz und Konsequenz der Kommunikation abhängig. Denn sie gewährleistet die Zuverlässigkeit und lässt das Vertrauen bei allen involvierten Anspruchsgruppen in die Notwendigkeit der Transformation entstehen.



Erfolgreicher Wandel durch Kommunikation.

Insgesamt ergibt sich als Resultat ein großer Handlungsdruck: die Chancen von „wertkreativer“ Kommunikation zum erfolgreichen Wandel von Unternehmen werden durchaus erkannt. In der Realität bestehen erhebliche Defizite - ausgelöst durch a) strategisch unzureichende Verknüpfung der Kommunikation mit der wertorientierten Unternehmensführung und b) operativ vielfältige strukturelle und personelle Hindernisse, die ein konsequent wertorientiert agierendes Unternehmensmanagement jedoch überwinden kann. Denn die Werkzeuge für „Transformationskommunikation“, neudeutsch: „Change Communication“, sind verfügbar.

Wandel braucht Kommunikation!

Aber wann soll wer für wen was tun?

Die befragten Unternehmen sind sich einig – über alle Branchen, unabhängig von Unternehmensgröße und -strategie: Kommunikation ist wichtig oder sogar sehr wichtig für den erfolgreichen Wandel des Unternehmens, an der Spitze die Unternehmen mit einer Fusions- oder Akquisitionsstrategie: dort halten sogar 87% die Kommunikation für sehr wichtig.

► **ABBILDUNG 3**

Deutliche Unterschiede in der Betrachtung ergeben sich durch die jeweilige Unternehmensstrategie allerdings bereits bei den Zielen der Kommunikation. Insgesamt stehen drei Aspekte im Vordergrund: die Unterstützung der Geschäftsziele (Umsatz, Rendite), Bekanntmachung der Änderungen und die Motivation der Mitarbeiter. Letzteres ist für Unternehmen bis eine Milliarde Euro Umsatz weniger wichtig: kleinere Einheiten scheinen weniger Motivationsschwierigkeiten zu haben. Die Information und Bindung der Kunden fokussieren nur die Unternehmen mit einer Expansions- oder Investitionsstrategie stärker. Hingegen konzentrieren sich die Akteure bei M&A-Strategien und Restrukturierungen vor allem auf die Motivation der Mitarbeiter und die Bekanntmachung der Änderungen. ► **ABBILDUNG 4**

ABBILDUNG 3: **Wie wichtig ist die Kommunikation zum erfolgreichen Wandel Ihres Unternehmens?**

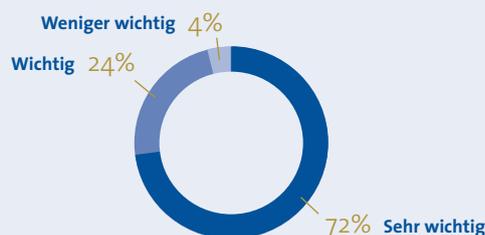
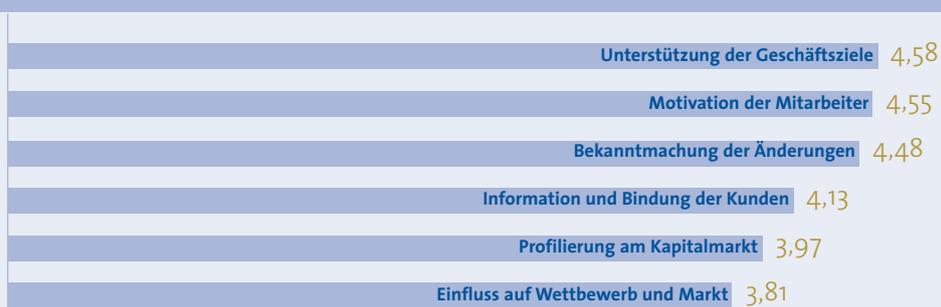


ABBILDUNG 4: **Wie wichtig sind folgende Ziele für Ihre „Change Communication“?**



0 = unwichtig

5 = sehr wichtig

Die Zielsetzung indiziert bereits, dass die Kommunikation als Werkzeug und nicht als strategischer Erfolgsfaktor einer Transformation eingesetzt wird. Deutlich wird dieser Befund bei der Frage, nach der Position innerhalb des Wandlungsprozesses: Am unwichtigsten für alle Unternehmen ist die Kommunikation bei der Analyse vor der Transformation, obwohl dadurch bereits zum Beispiel wesentliche Konfliktpotentiale und Hindernisse für die spätere Umsetzung festgestellt werden können. Das gilt auch für die Unternehmen mit einer M&A-Strategie, die jedoch der Kommunikation in den Phasen Strategie und Umsetzung der Transformation einen überdurchschnittlichen Stellenwert beimessen: Fusionen und Akquisitionen sind offensichtlich herausragende Ereignisse, die in Unternehmen eine hohe kommunikative Aufmerksamkeit besitzen, die gemanagt werden muss. ▶ **ABBILDUNG 5**

Fragt sich im nächsten Schritt: wer sind die Manager der „Change Communication“? Wer trägt wann welche Verantwortung für die Kommunikation? Bei der für die befragten Unternehmen wichtigsten Phase – der Umsetzung – sind die Leiter Unternehmenskommunikation die Hauptakteure. Zudem wird – über alle Phasen – die Unternehmensführung als der Verantwortliche für die Kommunikation angesehen. Unterschiede ergeben sich in der Bewertung der „sekundären“ Akteure: kleinere Unternehmen sehen ihre Werbeabteilung und externe Berater stärker involviert, da ihnen selten die personellen Ressourcen der Großkonzerne bereit stehen.

▶ **ABBILDUNG 6**

ABBILDUNG 5: Wie wichtig ist die Kommunikation in den einzelnen Phasen des Wandels?

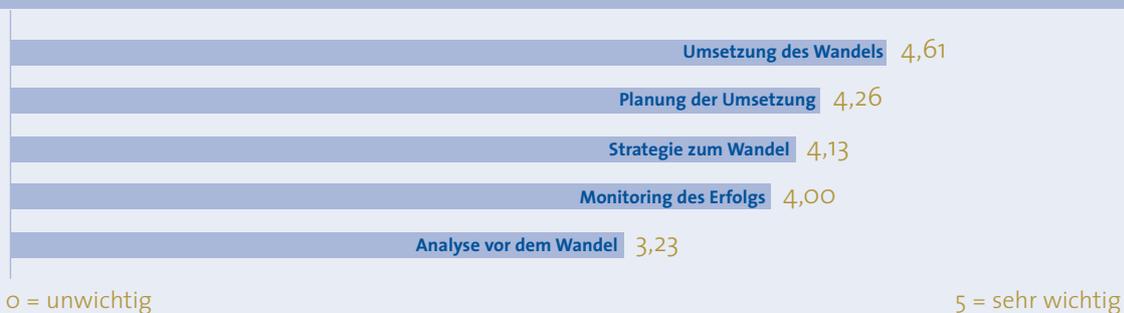


ABBILDUNG 6: Welche Akteure haben in den Phasen einer Transformation welche Bedeutung für die Kommunikation?

	Analyse	Konzeption	Planung	Umsetzung	Monitoring	
Geschäftsführer	4,5	4,5	3,8	4,1	3,4	0 = unwichtig 5 = sehr wichtig
Unternehmenskommunikation	3,1	3,5	4,3	4,3	3,5	
Werbeabteilung	2,6	2,8	3,0	3,3	2,3	
Personalabteilung	2,5	2,8	3,3	3,3	2,0	
Berater	3,1	3,1	2,9	2,3	1,8	

Angesichts der Vielzahl von Akteuren bei der Transformation von Unternehmen – nicht nur in der Kommunikation – besitzt die Koordination eine wesentliche Bedeutung für erfolgreiche „Change Communication“. Etablierte Methoden und projektbezogene Verfahren werden von vielen Unternehmen verknüpft, um das „Change Management“ in der routinemäßigen Unternehmensführung zu verankern und zugleich den aktuellen Anforderungen gerecht zu werden. Erneut werden - je nach Strategie - deutliche Unterschiede im Vorgehen der Unternehmen erkennbar, an erster Stelle die M&A-Gruppe. Bei diesen Unternehmen dominieren transaktionsorientierte Steuerungsteams und -verfahren. Die dezentrale Koordination und alleinige Steuerung durch die Unternehmensführung nimmt aber auch bei kleineren Unternehmen unter einer Milliarde Euro Jahresumsatz einen geringeren Stellenwert ein. Sie vertrauen – in ihren relativ überschaubaren Organisationen - auf die etablierten zentralen Prozesse der Unternehmensführung und verzichten eher auf neue Verfahren. ▶ **ABBILDUNG 7**

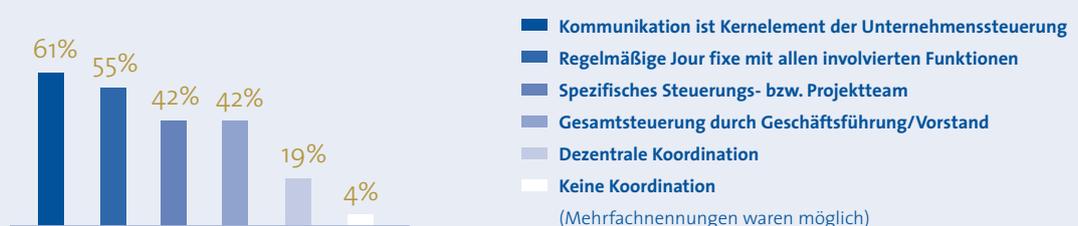
Change Communication zielt auf Unternehmen, weniger auf das Umfeld.

Jede Transformation soll Unternehmen am Markt und im Wettbewerb stärker und erfolgreicher machen. Die „Change Communication“ konzentriert sich bislang dagegen vor allem auf das Unternehmen, eher mittelbar auf das eigentliche Ziel des Wandels.

Deutlich wird dies bei den „Stakeholdern“, die von der „Change Communication“ angesprochen werden sollen. Die „Top 5“ sind die Unternehmensleitung, Mitarbeiter, Medien, die Eigentümer und dann die Kunden. Letztere sind – analog zu den Zielen der „Change Communication“ – für Unternehmen mit einer Expansionsstrategie deutlich wichtiger in der Ansprache: keine Expansion ohne Kunden. Die Eigentümer stehen – leicht nachvollziehbar – bei den M&A-Strategen im Mittelpunkt. Und einzig bei den Großkonzernen besitzen Betriebsrat und Gewerkschaften in der Kommunikation eine gleichrangige Bedeutung mit den Eigentümern.

▶ **ABBILDUNG 8**

ABBILDUNG 7: Wie wird die Kommunikation mit dem gesamten Unternehmenswandel koordiniert?



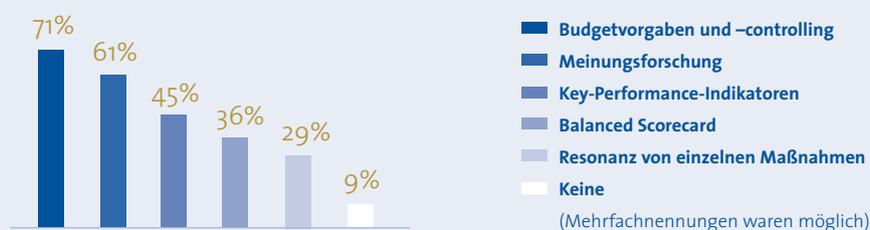
3. ERGEBNISSE

Zur Steuerung der Maßnahmen gegenüber den diversen „Stakeholdern“ und die Evaluation des Erfolgs nutzen die meisten Unternehmen die bereits vorhandenen Instrumente, weniger für die Transformation spezifisch eingesetzte Methoden. Kleinere Unternehmen konzentrieren sich überdurchschnittlich auf die quantitative Planung und Kontrolle über die Budgets (87% statt 71%), sicher auch deshalb, weil aufwändigere Managementsysteme (wie die Balanced Scorecard) insgesamt nicht etabliert sind (25% statt 36%). Nahezu identisch die Ergebnisse für die Unternehmen mit M&A-Strategie, denen im engen (Zeit-)rahmen von Transaktionen die reine Budgetallokation leichter fällt als die (eigentlich notwendige) qualitative Planung und Analyse. Zudem fehlen bei der Integration verschiedener Unternehmen häufig die zur qualitativen Analyse notwendigen Ausgangsdaten. ▶ [ABBILDUNG 10](#)

Die Ergebnisse der Kommunikation werden schließlich wesentlich von Management des gesamten Unternehmenswandels beeinflusst. Die Relevanz der Faktoren schwankt kaum mit den (nahe liegenden) Ausnahmen der kleineren Unternehmen, in denen der Betriebsrat und Gewerkschaft eine wesentlich geringere Bedeutung haben, und bei M&A-Transaktionen, die – häufig rechtlich bedingt – noch stärker auf die Einhaltung von „Milestones“ im Integrationsprozess angewiesen sind. ▶ [ABBILDUNG 11](#)



ABBILDUNG 10: Wie steuern und messen sie Ihre „Change Communication“?



Resümee der Situation.

Die Strategie und Größe der Unternehmen haben einen deutlichen Einfluss auf die „Change Communication“. Unternehmen mit einem M&A-Fokus sehen die Kommunikation am ehesten als Kernelemente ihrer Integrationsprozesse: beim Aufeinandertreffen unterschiedlicher Unternehmenskulturen ist die Notwendigkeit für Kommunikation nahe liegender als bei „normalen“ Veränderungen. Mit diesen meinen kleinere Unternehmen besser klar zu kommen. Doch auch sie sehen den Kunden und Markt nicht primär im Fokus. Dies ist im Ansatz nur bei Unternehmen mit einer Expansions- oder Investitionsstrategie der Fall. Am typischsten verhalten sich Unternehmen mit einer Restrukturierungs- oder Effizienzstrategie: diese Gruppe dominiert mit fast 50% aller befragten Unternehmen, was die derzeitige Situation in der deutschen Wirtschaft widerspiegelt.



ABBILDUNG 11: Wie relevant sind für Sie folgende Faktoren für erfolgreiche „Change Communication“?



0 = unwichtig

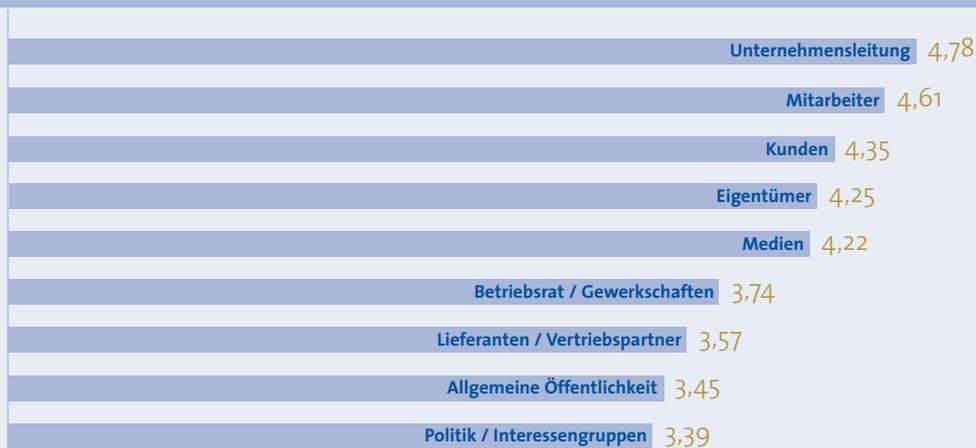
5 = sehr wichtig

Erfolgreicher Wandel durch Kommunikation ist Zukunftsthema.

Neben Einblick in die Unternehmen gaben die befragten Manager auch ihre persönliche Meinung zur Bedeutung der Kommunikation für den Erfolg bei künftigen Transformationen ab. Die befragten Unternehmen sind sich sogar zu 100 Prozent einig – über alle Branchen, unabhängig von Unternehmensgröße und -strategie: Kommunikation bleibt wichtig oder sehr wichtig für den erfolgreichen Wandel von Unternehmen.



ABBILDUNG 12: Welche Bedeutung werden folgende „Stakeholder“ für die „Change Communication“ künftig besitzen?



0 = unwichtig

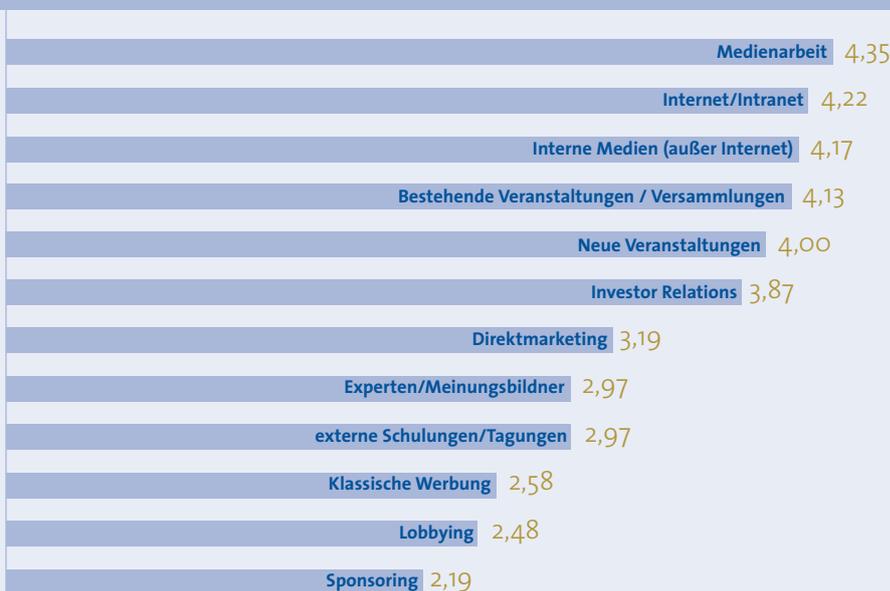
5 = sehr wichtig

Nach Einschätzung der befragten Unternehmen gründet diese Bedeutung auch in der zunehmenden Relevanz, die Fortschritte durch Transformationen in die Marktkommunikation zu integrieren. Die Kunden und allgemeine Öffentlichkeit rücken mehr in den Fokus, wobei die Bedeutung von der Unternehmensstrategie, Anlass und Phase des Wandlungsprozesses abhängig ist. Die Eigentümer stehen bei Unternehmen mit einer M&A-Strategie auch künftig weiter im Mittelpunkt. ▶ **ABBILDUNG 12**

Die Gewichte der Instrumente, um die „Stakeholder“ anzusprechen, werden sich im Detail verschieben. Spezielle Veranstaltungen als Knotenpunkte der „Change Communication“ rücken stärker in den Fokus. Die Erkenntnis, dass besondere Ereignisse besondere Maßnahmen erfordern, auch in der Kommunikation, wird in den nächsten Jahren auch umgesetzt, nachdem bisher die elektronischen Medien statt personalem Dialog mehr im Vordergrund standen: nicht jede Information eignet sich zur Mitteilung über das Intranet oder per e-mail. Nur in Einzelfällen, bei großen Transaktionen, Spin-offs (wie jüngst Lanxess von Bayer) oder Unternehmensänderungen (wie bei Eon), wird die klassische Werbung oder das Sponsoring Teil der „Change Communication“. Allerdings greift die Kommunikation in diesen Fällen viel weiter: die „Change Communication“ wird Startpunkt der Markenbildung eines Unternehmens.

▶ **ABBILDUNG 13**

ABBILDUNG 13: Welche Bedeutung werden folgende Instrumente für die „Change Communication“ künftig besitzen?



0 = unwichtig

5 = sehr wichtig

Nicht zuletzt werden auch praktische Hindernisse den erfolgreichen Wandel durch Kommunikation erschweren. Hier bricht der Konflikt von Anspruch und Wirklichkeit auf, „Change Communication“ als Kernaufgabe erfolgreicher Unternehmenstransformationen zu begreifen. Denn die mangelnde Einbindung in die strategische Planung und mangelnde Präsenz der Unternehmensleitung sind neben der fehlenden Integration der Mitarbeiter die wichtigsten Hemmnisse. Darin sind sich alle Unternehmen einig, wobei für Großkonzerne – nach eigener Aussage – die Beteiligung der Mitarbeiter die größte Herausforderung darstellt. Für kleinere Unternehmen dagegen ist genau dieser Punkt unkritischer, wie auch die Einbindung der Kommunikation in die strategische Planung. Mangelnde Budgets und selbst die Aufteilung der Kommunikation in verschiedene Fachabteilungen haben dagegen deutlich geringere Bedeutung, für Unternehmen mit einer Expansions- und Akquisitionsstrategie sogar kaum Relevanz.

► **ABBILDUNG 16**

Abschließend – offen befragt nach den Trends in der „Change Communication“ – resümierten viele Befragte die wesentlichen Dimensionen, die die verantwortlichen Unternehmensleitungen in den nächsten Jahren stärker als heute beschäftigen wird. Die Kommunikation werde zu einem kritischen Erfolgsfaktor:

„Ohne Kommunikation kein Wandel“, „Intensivierung und Verstetigung der Kommunikation“, „interaktive Kommunikation und Evaluation“, „öffentliches Interesse am internen Wandel steigt“, „Wandel braucht Transparenz“, „Kommunikation kann Komplexität des Wandels reduzieren“, „im Wandel ohne Ziel und Nachhaltigkeit kann auch Kommunikation nicht nutzen“, „Schnelligkeit und Glaubwürdigkeit sind entscheidend“ – so einige Zitate aus der Vielzahl gleichgerichteter Stellungnahmen.

ABBILDUNG 16: Welche Hindernisse stehen einer erfolgreichen „Change Communication“ entgegen?



0 = unwichtig

5 = sehr wichtig

Strategien, Strukturen und Systeme für erfolgreiche „Change Communication“.

Die Studie zeigt Ansätze für den erfolgreichen Wandel von Unternehmen durch Kommunikation. Für das Ziel nachhaltiger Wertkreation durch Kommunikation kann eine Abstimmung aller Transformationsmaßnahmen ein erster Schritt sein. Vielmehr wird Kommunikation ihr Wirkungs- und Effizienzpotenzial voll entfalten, wenn sie ganzheitlich in die Unternehmensplanung und -führung als Wertschöpfungsfaktor integriert wird. Dies gilt besonders während einschneidender Wandlungsprozesse, die die Wertsteigerung eines Unternehmens beschleunigen sollen.

Im Einzelnen ergeben sich folgende Handlungsfelder und konkrete Ansatzpunkte:

1) „Change Communication“ bedeutet strategische Analyse, Planung und Führung.

Aufgabe: Einbindung in das Transformations-Management als Kernelement wertsteigernder Aktivitäten.

Kommunikation kann für alle „klassischen“ Transformationsmaßnahmen (Strukturen, Organisation, Technologie, etc.) als Katalysator wirken. Dazu ist bereits bei der Analyse vor dem Wandel der Status der Unternehmenskultur(en) zu erfassen. Mit der „Cultural Due Diligence“ werden die wesentlichen Konfliktpotenziale für eine erfolgreiche Veränderung oder Integration identifiziert, um sie in die strategische Planung einzubeziehen.

2) Wandel braucht Sichtbarkeit für den Erfolg.

Aufgabe: Nutzung der externen Perspektiven und Resonanz für den Wandel in Unternehmen sowie Transparenz im Wandlungsprozess.

Die Anforderungen von Markt, Wettbewerb und Kunden liefern als „Folien“ vielfältige, für den Wandel einsetzbare Impulse: ein Unternehmen sollte sich ändern, bevor die Umwelt zur Änderung zwingt. Kommunikation schärft dieses Bewusstsein und macht den erfolgreichen Wandel sichtbar – auch im Markt und gegenüber Kunden, je nach Anlass und Phase einer Transformation.

3) Wandel basiert auf Glaubwürdigkeit und Konsequenz.

Aufgabe: Aufbau einer konsistenten Kommunikation, getragen durch die Unternehmensführung, mit konkreten Aufträgen und Möglichkeiten zur Beteiligung.

„Change Communication“ benötigt Gesichter und Themen, die die Ziele des Wandels gestaltbar und Erfolge schnell erfahrbar machen. Mit einem gemeinsamen Verständnis sind auch negative Nachrichten besser zu transportieren und umzusetzen. Dazu muss die „weiche“ Kommunikation als „harte“ strategische Dimension betrachtet werden, um ihr Potenzial für Transformationen zu nutzen.

4) Kein Wandel ist möglich ohne Kommunikation.

Aufgabe: Bekenntnis zum Wandel als fortlaufenden Prozess, der durch spezielle Projekte temporär oder anlassbezogen beschleunigt wird, jedoch immer Kommunikation bedeutet.

Je unspektakulärer eine Transformation desto wichtiger die Kommunikation, um die Ziele zu erreichen. Sichtbare Ereignisse, wie eine Fusion, ziehen eine „natürliche“ Kommunikation nach sich, die gestaltet werden muss. Bei den „alltäglichen“ Transformationen kann Kommunikation, richtig geplant und eingesetzt, entscheidende Voraussetzungen zur schnelleren Realisation und Zielerreichung schaffen.

5) „Change Communication“ benötigt Fokussierung und Beispiele.

Aufgabe: Konzentration auf schnell erzielbare Ergebnisse, die wesentlichen Themen und Botschaften sowie Verknüpfung des Wandels mit der kulturellen Herkunft.

Transformationen sind zumeist vielschichtig und in ihrer Komplexität individuell schwer zu erfassen. Die Kommunikation als Navigator kann Orientierung liefern, das Ziel im Fokus behalten. So sind „Change Heroes“ und „Change Agents“ wichtige Multiplikatoren und Sympathieträger, zur Unterstützung des Top-Managements. Genauso sorgen Symbole und Rituale für Orientierung und Wiedererkennbarkeit.

Stillstand bedeutet Rückschritt. Der Wandel ist das einzig Beständige, um erfolgreich zu sein.

Erfolgreicher Wandel durch Kommunikation: Fazit.

Die Potenziale, die „Change Communication“ für Unternehmen liefern könnte, werden noch nicht mobilisiert. Die notwendigen Schritte werden erkannt aber selten als strategisches Kernelement der wertorientierten Unternehmensführung eingebracht. Diese Herausforderung zu nutzen wird einen wesentlichen Teil des künftigen Unternehmenserfolgs beitragen.

Die Ergebnisse von Kommunikation sind wesentliche Treiber für eine nachhaltige Wertsteigerung von Unternehmen. Wertkreative Kommunikation bedeutet in der Praxis die ganzheitliche, strategisch getriebene Steuerung unterschiedlicher Kommunikationsmedien und -kanäle für die verschiedenen „Stakeholder“. Das Peakom-Konzept der „Value Creating Communication“ - mit dem Modul der „Cultural Due Diligence“ als Grundlage erfolgreicher „Change Communication“ - ermöglicht die dafür notwendige Verknüpfung mit den relevanten Unternehmensprozessen und -strukturen.

Wertkreative „Change Communication“ bedeutet, das „Human Capital“ von Unternehmen zu mobilisieren. Die Ideen, das Wissen und Engagement der Mitarbeiter bestimmen den Markterfolg von Unternehmen – und letztlich ihren Wert. Der Wert der Mitarbeiter steht zwar in keiner Bilanz. Ihr Wirken und ihre Wirkung entscheiden aber über den Erfolg jedes Unternehmens und der spiegelt sich schnell in jeder Bilanz wider.





Peakom ist eine inhabergeführte Beratungsgesellschaft für Kommunikation in Frankfurt am Main. Schwerpunkt ist die Planung und Umsetzung von wertkreativer Kommunikation für Unternehmen und Produkte. Durch den systematischen Dreiklang von Strategie, Kreation und Realisation entwickelt Peakom individuelle Lösungen in den Bereichen: Corporate Branding, Channel Marketing und Change Communication. Damit trägt Peakom zur Steigerung des Unternehmenswertes und Umsatzes seiner Kunden bei – effizient, unabhängig und nachhaltig wirksam.

Dr. Michael Groß

Peakom GmbH
Gärtnerweg 4 – 8
60322 Frankfurt am Main
Tel. +49.69.4 05 78.100
Fax +49.69.4 05 78.101
www.peakom.com



CHANGE COMMUNICATION