

DER BETRIEBSWIRT

Auch Kritiker haben legitime Interessen

Unternehmerische Strategien werden oft im stillen Kämmerlein geplant. Stolz verkündet man sie – und ist über die negative öffentliche Aufnahme überrascht. Rechtzeitige Kommunikation schafft Abhilfe.

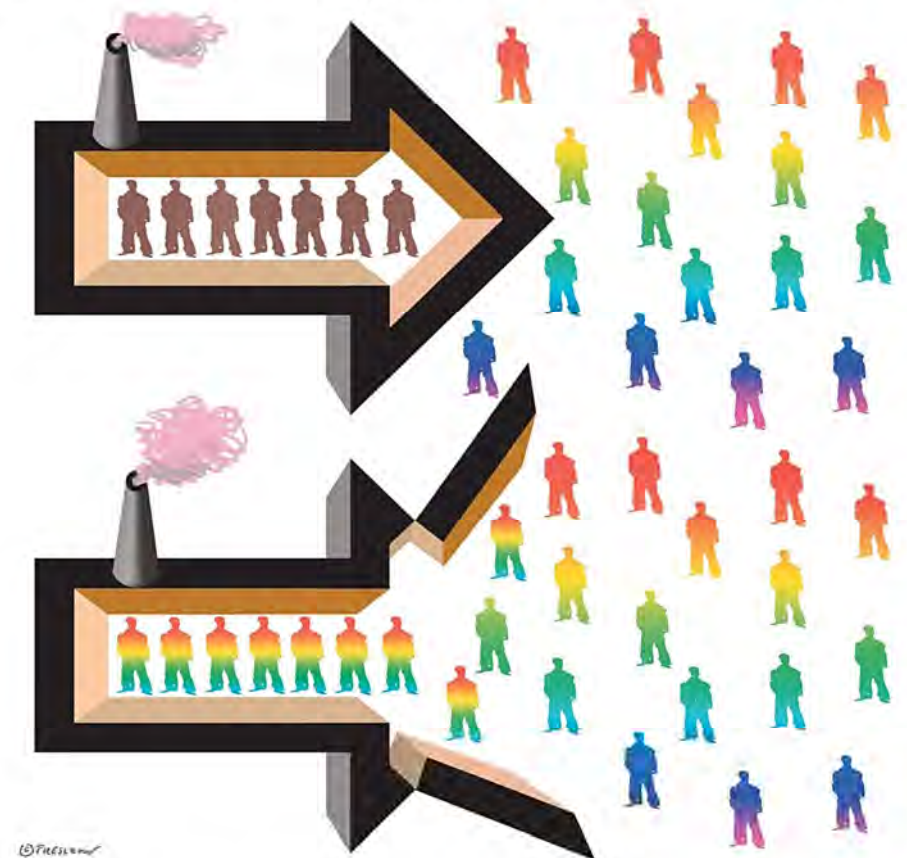
Von Christiane Döhler und Christian Rennert

Unternehmensführer haben zahlreiche Meisterschaften auszugetragen, von denen zwei stark miteinander verwickelt sind: die Strategie und die Kommunikation. Die Unternehmensstrategie gibt Auskunft über Aktivitäten, die Unternehmen eine über dem Branchendurchschnitt liegende Rentabilität über einen längeren Zeitraum ermöglichen soll, und sie muss sich im Wettbewerbsprozess bewähren. Funktioniert der Wettbewerb unter konkurrierenden Anbietern um Aufträge einigermaßen und können Kunden daraufhin unter verschiedenen Angeboten auswählen, werden sich Unternehmen in ihren Strategien zur Erzielung von Gewinnen für ihre Eigentümer nachhaltig an Auffassungen und Bewertungen von Menschen in ihrer gesellschaftlichen Rolle als Nachfrager auf Märkten orientieren – und durch passende Angebote ihren originären Beitrag zum gesellschaftlichen Fortschritt leisten.

Für die Entwicklung und Umsetzung derartiger Strategien benötigen Unternehmen Handlungsspielräume. Diese Handlungsspielräume werden nicht nur durch direkte Wettbewerber, sondern durch alle Personengruppen beeinflusst, deren Interessen und Lebenswege im weiteren Sinne von den Strategien betroffen sind. So müssen Kapitalgeber angeworben, neue Lieferketten organisiert, neue Produktionshallen in Kommunen gebaut oder Mitarbeitern neue Aufgaben zugeordnet werden. In der aktuellen Diskussion um das Verhalten der Internetgiganten zeigt sich zudem, dass Menschen nicht nur als Nachfrager, sondern auch explizit als Inhaber von Persönlichkeitsrechten und mit landeskulturell unterschiedlichem Selbstverständnis zu berücksichtigen sind. Für diese Personengruppen steht mit der Umsetzung von Unternehmensstrategien „etwas auf dem Spiel“ (to be at stake). Diese Stakeholder, Bezugs- oder Anspruchsgruppen des Unternehmens stellen die für die Unternehmung „relevante Gesellschaft“ dar, also eine Gesellschaft mit Einflussmöglichkeiten auf den unternehmerischen Strategieentwicklungsprozess.

Die Gestaltungsmöglichkeiten der für die Umsetzung von Unternehmensstrategien notwendigen Handlungsspielräume korrelieren in hohem Maße mit dem Verständnis von Kommunikation, welches die Akteure in den betreffenden Unternehmen besitzen. Beruht dieses Verständnis auf der Überzeugung, dass zu einer Kommunikation in freien, demokratischen und vernetzten Gesellschaften der Dialog („Aus-Tausch“) und nicht der Monolog („Aus-Senden“) zielführender für die Gestaltung von Handlungsspielräumen ist, geht dies mit einem systematischen Einbezug der für die Kommunikation des Unternehmens zuständigen Personen in die Entwicklung und Umsetzung der Unternehmensstrategie einher.

Der Dialog, präziser formuliert: das „In-Dialog-Treten“, bezeichnet den zwischen Unternehmen und relevanter Gesellschaft stattfindenden Informations- und Gedankenaustausch. Im Management-Alltag ist damit zunächst die Interaktion von Unternehmensführung und Unternehmenskommunikation gemeint. Die Unternehmenskommunikation agiert insbesondere zu Beginn des



©Freemove

Illustration Peter von Troackow

Strategiebildungsprozesses stellvertretend für die relevante Gesellschaft. Wird deren Interesse nicht von Beginn an angemessen berücksichtigt, kann dies den für die Entwicklung und Durchsetzung von Strategien notwendigen Handlungsspielraum des Unternehmens durch „Jautstarke“ Blockaden (Bahnhof Stuttgart 21) empfindlich einschränken.

Eine Unternehmenskommunikation, die von ihrem Selbstverständnis her in der Interaktion mit der Unternehmensführung die Innensicht der relevanten Gesellschaft, insbesondere der Medien, sowie deren Themenspektrum reflektiert, tritt so in eine langfristige Sparring-Partner-Beziehung mit der Unternehmensführung und liefert wichtige Impulse für den Erfolg der Strategieumsetzung. Bereits in dieser frühen Phase des Strategiebildungsprozesses ist es im Hinblick auf die zu entwickelnde Kommunikationsstrategie sinnvoll, die Unternehmensstrategie als Anliegen (purpose) des Unternehmens aufzufassen. Allein die Begrifflichkeit ermöglicht mehr kreativen Freiraum für die Kommunikationsgestaltung. Sie signalisiert, dass es sich bei der Strategie um eine aus dem Kern des Unternehmens heraus begründete Information über die Unternehmensaktivitäten handelt.

Eine Schlüsselkomponente im Interaktionsprozess zwischen Unternehmen und relevanter Gesellschaft ist das Bewusstsein der Akteure im Unternehmen, dass nicht eine abstrakte Strategie einer abstrakten Öffentlichkeit mitgeteilt, sondern ein fundiertes Anliegen einer aus Menschen bestehenden Organisation einer aus Menschen bestehenden relevanten Gesellschaft vermittelt wird. Es geht bei professioneller Strategiekommunikation daher nicht um Fassadenkunst, sondern um das Begründen unternehmensstrategischer Positionen und die Verhandlung von möglichen Einwänden. Letzteres mit dem Ziel, für problematische Konsequenzen von Unternehmensstrategien durch wechselseitige Einsicht in gute Gründe vernünftige Lösungen zu finden.

Voraussetzung für die Vermittlung – und es heißt hier bewusst nicht „Mittlung“ – von Unternehmensbotschaften an die relevante Gesellschaft ist auch, dass die Unternehmensstrategie von den Mitarbeitern getragen und zu deren Anliegen wird. Auf diese Weise kann die Strategie in die unternehmensinternen sowie -externen Handlungen der Mitarbeiter einfließen und an den Kontaktstellen mit allen Stakeholdern sichtbar werden. Von daher ist die „Interne Kommunikation“ für den Verankerungsprozess der Unternehmensstrategie von Bedeutung. Mittels „Externer Kommunikation“ wird dann dieser Prozess mit weiteren Teilen der relevanten Gesellschaft, insbesondere der Medien, geführt.

In diesem internen sowie externen Strategie-Verankerungsprozess ist es wichtig, sich der unternehmenseigenen Interessen bewusst zu sein sowie die der Stakeholder ernst zu nehmen und anzuerkennen, was nicht heißen muss, diese für gut und richtig zu befinden. Jedoch kann im späteren Kommunikationsprozess nur auf der Grundlage einer prinzipiellen Anerkennung der Interessen der Stakeholder eine präventive Einwand- oder Ablehnungsbehandlung Aussicht auf Erfolg haben.

Bei der operativen Umsetzung der Kommunikationsstrategie bedarf es der Präzision und einer besonderen Sensibilität, da Unternehmen ununterbrochen in – und sei es nur in einer jederzeit abrufbaren – Interaktion mit der relevanten Gesellschaft stehen. Es geht daher bei der Kommunikationsarbeit nicht um Einmal-Kampagnen, sondern um ein auf Stringenz, Kontext und sprachliches Maß achtendes Kommunikationsverhalten. Auf diesem Wege werden Unternehmensaktivitäten nachvollziehbar und verständlich, also von den Stakeholdern verstanden.

Insubordnere das „In-Kontext-Setzen“ der Unternehmensbotschaften mittels präziser und einer der jeweiligen Anspruchsgruppe entsprechenden Sprache impliziert die Anerkennung ihrer Ansprüche und bildet das Fundament für eine Kom-

munikation ohne Barrieren. Die Berücksichtigung der Kontextualität von Kommunikation erfordert sprachliche Abrüstung und Verzicht auf unangemessene Wortakrobatik, so dass positive Resonanz auf das Anliegen des Unternehmens entstehen kann. Eine sich auch in der Sprache niederschlagende Wertschätzung vergrößert die Möglichkeit, Gründe für schmerzhaft unternehmensbedingte (Entlassungen, Standortverlagerungen) zu akzeptieren. So wächst die Bereitschaft, die Interessen des Unternehmens anzuerkennen und die mit der Strategie verbundenen Aufwendungen und Mühen der Menschen im Unternehmen zu respektieren.

In freien und demokratisch verfassten Gesellschaften sind Unternehmen aufgrund schlichter Effizienzüberlegungen angehalten, die Interessen von Stakeholdern frühzeitig im Prozess der Strategiebildung und Strategiekommunikation zu berücksichtigen. Andernfalls wächst die Wahrscheinlichkeit für Widerspruch, der Stakeholder zu Vetospielen werden lässt und die Umsetzung von Strategien in ungünstigen Fällen unmöglich machen kann. Je größer das Projekt, je sichtbarer das Unternehmen, desto wichtiger wird die Rückbindung der Strategie an die Stakeholder und somit ein auf Anerkennung ihrer Interessen basierendes Kommunikationsverhalten. Aus einer unternehmensstrategischen Perspektive signalisieren deutlich artikulierte Stakeholder-Interessen nicht selten das Entstehen zukünftiger Nachfragepotentiale und das Werden neuer Märkte. Eine zeitgenäube und strategisch verstandene Unternehmenskommunikation hat insofern nicht nur die Aufgabe, die Unternehmensstrategie zu verankern, sondern kann über ihren Dialog mit der relevanten Gesellschaft mit dafür sorgen, zukünftige Marktentwicklungen nicht zu verpassen.

Christiane L. Döhler, Philologin und MBA-Absolventin der Universität St. Gallen, ist Inhaberin von Döhler Communications, München. Christian Rennert ist Professor für BWL, insbesondere Unternehmensführung am Schmalenbach Institut für Wirtschaftswissenschaften der Fachhochschule Köln.