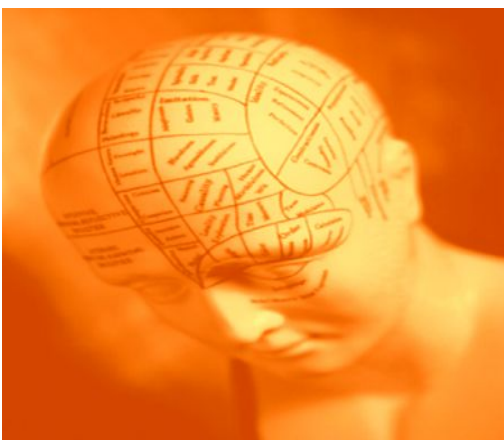


„In 200 Meter links abbiegen, ...“

Strategiekommunikation für Lenker, Beifahrer und Verkehrsteilnehmer



ÜBERSICHT:

A. Grundlagen	S. 2
B. Strategiekommunikation im Unternehmen	S. 4
C. Strategiekommunikation außerhalb des Unternehmens	S. 10
D. Vorschau	S. 12
E. Unser Angebot & Veranstaltungshinweise	S. 13
F. Impressum	S. 14

ABSTRACT / INHALT:

Sie alle kennen Navigationssysteme im Auto. Warum verkaufen sich die „Navi’s“ so gut? Weil Sie und ich gerne wissen, wo wir uns gerade befinden und wie es von nun ab weitergeht. Die klare Stimme und die visuelle Anzeige gibt uns Sicherheit im Verkehr. Vor allem dann, wenn wir uns in „unbekanntem Gelände“ befinden.

Genau dasselbe soll die Kommunikation Ihrer Strategie bringen. In dieser Ausgabe der **OrangeTimes** erfahren Sie, wie wichtig Kommunikation nach innen und außen ist, um

- a.) Orientierung zu geben bzw. zu haben und
- b.) damit alle wissen, in welche Richtung sie an einem Strang ziehen sollen.

Lesen Sie mehr über die Schwerpunkte und Instrumente, aber auch über die möglichen Stolpersteine in der strategischen Kommunikation.

Wenn Sie die **OrangeTimes** – Newsletter beziehen oder nachbestellen wollen, so mailen Sie dies bitte an orangetimes@orange-cosmos.com . Sie können auch alle bisherigen Ausgaben samt Beilagen unter <http://www.orange-cosmos.com/Orange-Times.139.0.html> downloaden.

A. Grundlagen der Strategiekommunikation

Die beiden vorangegangenen **OrangeTimes** haben sich mit der **Umsetzung von Strategien** beschäftigt. Die Ausgabe 04/2007 gab Ihnen einen tiefen Einblick in die Prinzipien, Aufgaben und Instrumente, um Strategien *wirksam* werden zu lassen. In der Ausgabe 05/2007 erfuhren Sie, wie Sie vermeiden, dass der Umsetzungsprozess „einschläft“ und zwar mittels der zielgerichteten *Umsetzungsstruktur und –architektur* und der Spielregeln zur Umsetzung.

In dieser OrangeTimes-Ausgabe geht es um das dritte *Element der Strategieumsetzung*:
Wie wird die Strategie optimal **kommuniziert**?
Welche **Zielgruppen** sollten angesprochen werden?
Welche **Instrumente und Methoden** für Strategiekommunikation sollten wann eingesetzt werden?
Welche entscheidenden **Wirkungen** hat Kommunikation in der **Umsetzung** von Strategien?

Stellen Sie sich vor, Sie haben Ihre Strategie formuliert, die notwendigen Maßnahmen abgeleitet und erzählen es niemanden. Was würde passieren? Als Führungskraft haben Sie die Entscheidungsfreiheit Ihre Strategie und die notwendigen Umsetzungsschritte an Ihre Mitarbeiter und an andere Gruppen zu kommunizieren oder für sich zu behalten.

Es gibt jedoch gar keine Möglichkeit, keine Strategiekommunikation zu machen!
Man kann nicht nicht kommunizieren! (Paul Watzlawick)

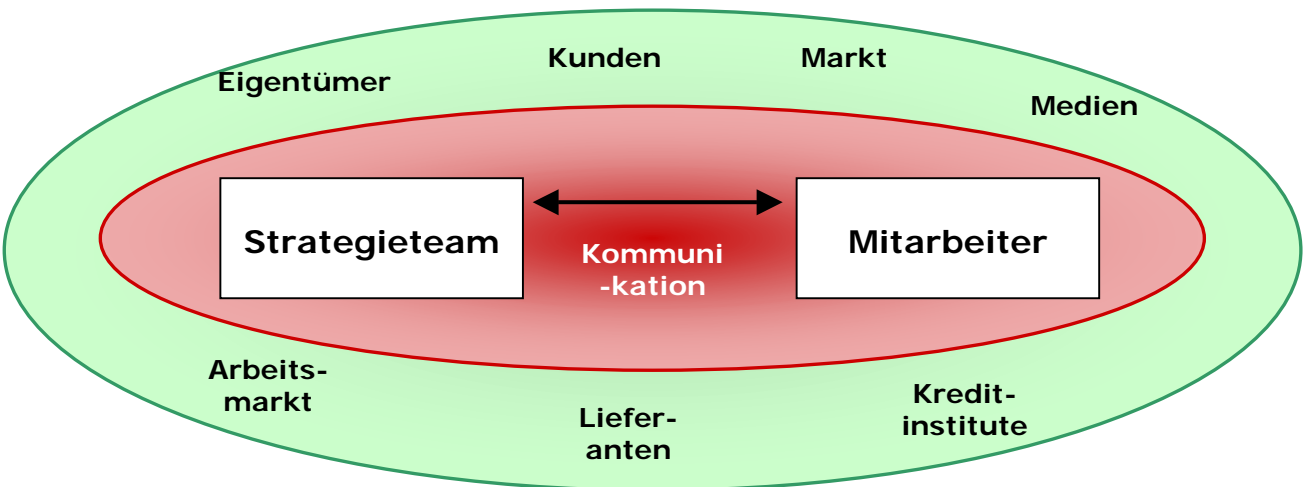
?

Was bedeuten diese Aussage in der Praxis?
Selbst wenn sich eine Unternehmensführung entscheiden würde, nichts über die Strategie an Ihre Mitarbeiter und Anspruchsgruppen mitzuteilen, so hat sie trotzdem kommuniziert!!

Die Mitarbeiter und Schlüsselkräfte nehmen solche Situationen aus Ihrem Blickwinkel auf und denken sich z.B.: „Die da oben halten mich für unfähig, mit diesen Informationen umzugehen“, „die Führung kümmert sich nicht um mich“ oder „die haben keinen Plan, wie es weitergeht!“
Kommunikation ist niemals eine einseitige Angelegenheit, denn derjenige, der eine strategierelevante Information erhält, entscheidet, was er darunter versteht. Daher verstehen wir Strategiekommunikation auch als Dialog (Information ≠ Kommunikation).

Ziel- bzw. Anspruchsgruppen von Strategiekommunikation

Die folgende Graphik gibt Ihnen einen Überblick über die relevanten Empfänger (Stakeholder) von strategischen Botschaften.



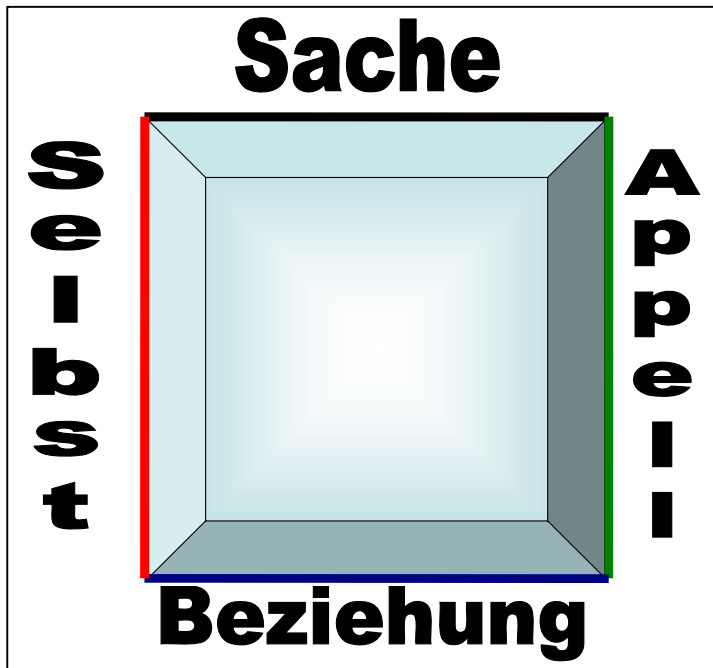
Strategiekommunikation im engeren Sinn (im Unternehmen)



Strategiekommunikation im weiteren Sinn (außerhalb des Unternehmens)

Vier Seiten der Kommunikation bzw. der Botschaft

Die folgende Graphik soll Ihnen einen Überblick bezüglich der Inhalte von Botschaften geben. Dieses Modell ist ebenso auf die Vier-Augen Kommunikation wie auf die Kommunikation innerhalb und außerhalb des Unternehmens anwendbar.



Quelle: Schulz von Thun, 1994

Drei Thesen zur Kommunikation:

1. Der Empfänger ist derjenige der kommuniziert!
2. Hindernisse in der Kommunikation sind die Regel! *oder schärfer formuliert: Wenn zwei sich verstehen, dann ist das „Zufall“ und nicht die Regel!“*
3. Kommunikation lebt zu 80% vom Emotionalen & Nonverbalen und nur zu 20 % von der Sachebene.

Jede Kommunikation ist sowohl von dem Sender der Botschaft (z.B. Strategieteam) als auch von dem Empfänger (z.B. Kunden, Mitarbeitern, etc.) der Botschaft abhängig.

?

Stellen Sie sich folgende Frage: *Gibt es ein Geräusch im Wald, wenn ein Baum umfällt, ohne das jemand zugegen ist, der es hören könnte? (Peter Drucker, 2002)*

Die Antwort darauf ist **nein**. Der Sturz des Baumes verursacht Schallwellen. Doch solange niemand diese Wellen wahrnimmt, gibt es kein Geräusch. Erst durch Wahrnehmung kommt es zur Kommunikation, d. h. die Empfängerseite ist für funktionierende Kommunikation tendenziell wichtiger!

Sache = Worüber ich konkret kommuniziere („die Unternehmensstrategie“). Sachliche Informationen stehen im Vordergrund. Dabei ist in hohem Maße auf **Klarheit und Verständlichkeit** zu achten. Wie soll sich ein Produktions-Mitarbeiter mit der Strategie identifizieren, wenn die kommunizierte Strategie mit englischen und lateinischen Fachbegriffen gespickt ist? Gegebenenfalls ist die (komplexe) Strategie bzw. Vision des Unternehmens zu vereinfachen. Beachten Sie dabei die KISS-Regel: „**Keep It Short and Simple!**“.

Selbst(offenbarung) = Was ich (d.h. die Eigentümer bzw. Geschäftsführung) von mir selbst (persönliche Visionen und Ziele) kundgebe. Es geht um die **persönliche Transparenz von Entscheidungen und Zielen** um den Mitarbeitern **Energie und Führungsvision** zu vermitteln (**keine hidden Agenda!**). Diese Offenheit ist Grundlage für ein Betriebsklima, das auf Vertrauen basiert.

Beziehung = a. Was halte ich von meinem Gesprächspartner, b. wie stehen wir zueinander und c. wie gehen wir miteinander um (Enthält Du- oder Wir-Botschaften). Dies zeigt sich in der Einbindung der Mitarbeiter und in den Freiheitsgraden der Umsetzung. Aber auch in den gewählten Formulierungen, im Tonfall oder in der Körpersprache. Die Mitarbeiter reagieren besonders sensibel darauf. Bei aller Sachlichkeit macht die Emotion zum Teil 80% der Botschaft aus. Die Formulierungen (insbes. Vermeidung von Reizwörtern) sollten sorgfältig gewählt werden, um auch der **Wertschätzung** für die Mitarbeiter Ausdruck zu verleihen.

Appell = Wozu ich dich veranlassen möchte. Mit jeder Kommunikation muss auch verbunden werden, was Sie konkret von den Mitarbeitern erwarten. Geben Sie Ihren Mitarbeitern Ziele und Umsetzungswege, sie brauchen Orientierung. Geben Sie Ihren Mitarbeitern ToDos! (**Ziel- und Lösungsorientierung**).

✓ **TIPP 1:**
 Kommunizieren Sie die Ziele und Aufgaben rollierend in ihrer jeweiligen Entwicklung, sodass Ihre Mitarbeiter die Veränderungen mitmachen können (z.B. mit Schautafeln oder mit dem gemeinsamen Feiern von erreichten Meilensteinen). Sie geben damit Orientierung. Beachten Sie dabei immer die vier Seiten der Kommunikation.

B. Strategiekommunikation im Unternehmen

Zuerst die gute Nachricht (für Unternehmer und Führungskräfte): Über die Strategie mit den Mitarbeitern in Dialog zu treten, bedeutet nicht notwendigerweise, dass Ihr geschnürtes Paket wieder aufgemacht wird und damit eine Änderung Ihrer strategischen Ziele und Vorgaben eintritt. Denn echte Knackpunkte der Umsetzbarkeit müssen schon im Zuge der Strategieformulierung aufgelöst werden, sonst handelt es sich um keine praktikable Strategie.

Nun die schlechte Nachricht: Die Kommunikation der Strategie ist sachlich und emotionell herausfordernd, benötigt Vorbereitung, verlangt nach Ressourcen und Fachkenntnissen und ist ein laufender, fehleranfälliger Prozess.

Der Auftraggeber (i.d.R. die Eigentümer bzw. Geschäftsleitung) koordiniert die Kommunikation der gesamten Strategieumsetzung. Somit bestimmt auch er, in welcher Form und mit welchen Instrumenten Informationen weiter getragen werden dürfen. Es kann und wird also durchaus Informationen geben, welche den engsten Kreis der Führungskräfte (aus Geheimhaltungsgründen) nicht verlassen dürfen.

Was sind die richtigen Instrumente und Werkzeuge für internes Marketing?

Von entscheidender Bedeutung für Ihre Strategiekommunikation ist die Erstphase (Initialisierungsphase), d.h. jene Phase unmittelbar nach der Strategieformulierung. Hier gilt es klare Botschaften und Orientierung zu vermitteln bzw. Energien für die Umsetzung freizulegen. Zulange nicht (ausreichend) mit der Organisation zu kommunizieren, birgt für Sie die Gefahr, dass Halbwahrheiten und Ängste entstehen, welche Sie anschließend nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand wieder korrigieren können.

Daran schließt über die gesamte Dauer der Umsetzung eine Phase der permanenten Kommunikation an.

Kommunikationsphase	Gesamte Organisation	Umsetzungsrelevante Gruppen
Initialisierungsphase	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umsetzungsarchitektur ▪ Großgruppenveranstaltungen ▪ Leitbildformulierung ▪ Roadshows und Reden des Top-Managements ▪ Symbole und Architektur ▪ Firmenzeitung, Intranet und Rundschreiben 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schulung & Training der Projektleiter ▪ Commitmentgruppe ▪ Sponsoren ▪ Events
Permanente Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Siehe oben ▪ Balanced Scorecard ▪ Einbindung der strat. Ziele in die Mitarbeitergespräche bzw. MbO ▪ Anerkennung der bisherigen Erfolge (Success-Stories) ▪ Mitarbeiterbefragung ▪ Moderation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schulung & Training ▪ Kommunikation mit Sponsoren ▪ Dokumentation des Umsetzungsgrades der Projekte mittels Ampelgraphiken ▪ Moderierte Arbeitsgruppen ▪ Coaching

In der obigen Tabelle sind empfehlenswerte Instrumente der Strategiekommunikation angeführt. Sie müssen nicht all diese Instrumente anwenden, aber zumindest ein Element aus jedem der vier Teilbereiche sollten Sie einsetzen um nachhaltige Wirkung zu erzielen. Anschließend werden einzelne Instrumente konkret vorgestellt, eine vollständige Beschreibung aller Instrumente würde den Rahmen dieser OrangeTimes sprengen.

Jeder Strategieumsetzung benötigt ein gewisses Maß von „Dazu-Lernen“. Lernen und das Gelernte verinnerlichen kann man am Besten durch eine Kombination von Sehen, Hören, Fühlen und tatsächlichem Tun.

Ein einzelnes schriftliches Memo bringt es dagegen nur auf einen Erinnerungswert von ca. 10%. Deshalb reicht ein Rundschreiben unserer Erfahrung nach nicht aus, denn es ist nicht mehr als eine unter vielen Informationen. Und Ihre Mitarbeiter ertrinken in Informationen, sie möchten aber sicher wissen „wohin die Reise geht“.



TIPP 2:

Wirkungsvolle Strategiekommunikation erfordert persönliches Engagement des Top-Managements. Der Wert der Botschaft (somit auch die Form, wie die neue Strategie kommuniziert wird) muss deren Wichtigkeit entsprechen.

Erstellen Sie z.B. eine **Firmenzeitung** zum Thema „Heute ist der 01.01.2013“. Versetzen Sie sich gedanklich 5 Jahre in die Zukunft und beschreiben Sie z.B., welche Ziele dann erreicht sind, wie das (Zusammen-)Arbeiten dann sein wird und was sich verändert hat. Damit wird die Zukunft für alle Mitarbeiter ein Stück weit konkreter und Diskussionen darüber werden ausgelöst. Darüber hinaus wird allen Mitarbeitern klar, dass der Inhalt dieser Firmenzeitung etwas besonders sein muss, denn eine Firmenzeitung über die Zukunft ist etwas Einzigartiges.

Die **Umsetzungsarchitektur** (siehe **OrangeTimes 05/2007** ) ist das zentrale Instrumente für eine kontrollierbare Strategiekommunikation.

Innerhalb der Commitmentgruppe und der Projektteams ist permanente Kommunikation eine Grundregel. Allein dadurch wird oftmals die „kritische Masse“ der erforderlichen Kommunikation erreicht, um die Strategie in die ganze Organisation (ohne große „Stille-Post-Effekte“) zu tragen und um die Motivation aufrechtzuerhalten.

Kommunikation schafft Bindung! In der Commitmentgruppe präsentieren die Projektleiter ihre Ergebnisse und verpflichten sich („commitment“) vor der Gruppe zur Umsetzung der nächsten Schritte.

Großgruppenveranstaltungen und -techniken wie Open Space, Open Synergy, World Cafe, RTSC, etc. sind für den Zusammenhalt und das Lernen der ganzen Organisation nötig. Großgruppenveranstaltungen werden in jenen Phasen durchgeführt, in denen **Inputs aus dem gesamten System geholt oder Informationen an das gesamte System möglichst gleichzeitig gegeben werden sollen**.

Über Umsetzungsarchitektur und Großgruppenveranstaltungen kommen Ihre Mitarbeiter und Führungskräfte ins Tun. Kommunikation, welche etwas bringen soll, ist ein sozialer Prozess, in welchem die gesamte Organisation „dazu-lernt“.

Sollten Sie große Gruppen in Ihre Strategieentwicklung und –umsetzung einbeziehen, so sind wir gerne Ihr kompetenter Umsetzungspartner. Zu Jahresbeginn 2008 werden wir Sie mit noch mehr konkreten Angeboten zu Großgruppenveranstaltungen und Strategieklausur bedienen können. Zwischenzeitlich stehen wir für Anfragen zu diesen Themen unter office@orange-cosmos.com gerne zur Verfügung.

In der Startphase ist **Schulung & Training Ihrer Projektleiter** vor allem für folgende Spezifika wichtig: Strategische Ziele des Unternehmens, Projektmanagement, Führung von Gruppen ohne hierarchische Weisungsbefugnis, Motivation in Projekten, Moderationstechniken, Feedback geben und annehmen können.

Ziel der Schulung ist es auch, dass sich die Projektleiter mit den Unternehmenszielen und den Projektzielen in höchstem Maße identifizieren können. Allein dadurch ist schon ein guter Teil Ihrer Strategiekommunikation möglich, denn der Projektleiter steckt ganz natürlich seine Teammitglieder mit seinem Enthusiasmus an.

Leitbild- und Visionsarbeit sind stets darauf ausgerichtet in Ihrer Organisation ein Höchstmaß an gemeinsamer Energie zu schaffen. Ein Leitbild / eine Vision gibt schon in der Strategieentwicklung eine Richtung vor. Nach der Strategieformulierung ist es u.U. zielführend Ihr Leitbild nochmals geringfügig zu überarbeiten und evtl. zu vereinfachen.

Wenn Sie Leitbilder mit Ihren Mitarbeitern und Schlüsselkräften aktiv teilen, werden Sie erleben welche ungeahnte Energie durch die gemeinsam getragenen Werte frei wird. Diese Energie können Sie für die rasche Umsetzung und die Überwindung von Hindernissen nutzen. Ihr Leitbild ist in kurzfristig hektischen Zeiten auch ein wichtiger Rückhalt und „Verhaltensanker“ um wieder die richtigen Schritte setzen zu können.



TIPP 3:

Das Leitbild und die Vision müssen attraktiv für die Mitarbeiter sein. Eine Vision muss herausfordernd sein. Erzeugen Sie ein Bild vom „gelobten Land“. Verwenden Sie eine bildhafte Sprache und vermeiden Sie allgemeingültige, austauschbare Floskeln.

Machen Sie Ihr Leitbild zu einem Kommunikationsinstrument, d.h. Ihr Leitbild als die kommunizierbare Form von Vision, Mission und USP. Ihr Leitbild wird zu einem der wichtigsten Transferinstrumente von festgelegter Strategie im Führungskreis zu gelebter Strategie und kultureller Verankerung im Unternehmen.

Formulieren Sie dazu die 5-10 Leitsätze Ihres Unternehmens. Die Leitsätze treffen Kernaussagen über grundlegende Werte, Ziele und Erfolgskriterien Ihres Unternehmens. Sie bestimmen das Verhältnis zu Ihren zentralen Anspruchsgruppen und formulieren die (Kern-)Kompetenz des Unternehmens.

Formulieren Sie die Leitsätze in einfachen Aussagen, d.h. jeweils ein bis zwei Sätze. Leitsätze sind positiv formuliert und zukunftsgerichtet.

Für das gemeinsame Verständnis sind diese Leitsätze noch mit einer Erläuterung (was ist konkret mit diesem Leitsatz gemeint) zu versehen.

Kommunikation mit und durch Multiplikatoren / Sponsoren: (Betriebsräte, Opinion Leader, Champions)

Sponsoren sind Meinungsbildner im Unternehmen, die „bedient“ werden müssen, damit die Maßnahmen, die mit der Umsetzung einhergehen, auch eine breite Basis finden.

Die Einbindung und der Informationsfluss hinsichtlich der Sponsoren wird in der Commitmentgruppe strukturiert. Die Betreuung der Sponsoren muss als dauernder Prozess eingerichtet werden.

Kommunikation mittels Moderation

Die Kommunikation wird meist durch die Lautstarken und rhetorisch Starken bestimmt. Das hat seine Vorteile, aber auch seine Schattenseiten (die Leisen im Unternehmen werden nicht ausreichend gehört, obwohl Sie gute Umsetzungsvorschläge oder noch schlimmer – gravierende Ängste und damit massive Widerstände in sich tragen).

Auch das Feedback über Ärger und Befürchtungen ist Teil der Kommunikation. Um den „Leisen“ mehr Lautstärke zu geben und um Ängste frühzeitig in den Umsetzungsprozess zurückzuspielen, macht es Sinn, die Prozesssteuerung an einen **externen Strategie- und Projektmoderator** zu übertragen. Moderatoren können auch in schwierigen Fällen als Wächter eines konstruktiven Gesprächsklimas eingesetzt werden.

Der zweite Vorteil Moderatoren einzusetzen ist, dass sich die Führungskräfte und Fachspezialisten voll auf die Umsetzung und ihre eigene Kreativität konzentrieren können. Wenn man eine Gruppe leitet und die Runde moderieren soll, kann man sich nicht gleichzeitig auf die inhaltliche Arbeit konzentrieren!



Wie oft soll kommuniziert werden?

Zu dieser Frage gibt es nur eine Antwort: **So oft wie möglich!**

Besonders wichtig ist Kommunikation immer an Weggabelungen (d.h. bei Veränderung – weil vor diesen immer Ängste bestehen). Im übernächsten Abschnitt werden wir kurz darauf genauer eingehen.

Selbst wenn Sie glauben, Ihre Mitarbeiter haben es schon satt, dass Sie immer wieder über Ihre Strategie reden. Erzählen Sie es nochmals! Wie in der Kindererziehung benötigt es mehrmalige Wiederholung bis das Gesagte auch verinnerlicht wird und eine nachhaltige Verhaltensänderung eintritt.

Permanente Kommunikation

Ein guter Informations- und Kommunikationsfluss ist ein entscheidender Produktionsfaktor, im operativen Geschäft genauso wie in der Strategieumsetzung. Die Aufgabe der permanenten Kommunikation ist es die **Betroffenen** mit den **wesentlichen** und **richtigen Informationen** rechtzeitig zu versorgen. Gelingt dies nicht, erzeugen die innerbetrieblichen Kaffeeklatschempfänger ein ungewolltes Echo, welches dann zu den berühmten Ängsten und Widerständen während der Umsetzungsphase führen.

Die mit einer adäquaten Umsetzungsarchitektur und Sitzungsmanagement einhergehende Transparenz sorgt dafür, dass die unausweichlich aufkommenden Stimmungslagen und Bedürfnisse rascher erkannt werden und darauf entsprechend reagiert werden kann.

Transparenz und Kommunikation soll nicht, wie erwähnt zu einer Anpassung der Strategie an die Mitarbeiterbedürfnisse führen, sondern für alle sichtbar machen, welche Grundannahmen zu den strategischen Entscheidung und Zielen geführt haben.

Permanente Kommunikation bedeutet dauernder Kontakt mit denjenigen, die von der Strategieumsetzung betroffen sind, Ergebnisse ohne kosmetische Korrekturen so schnell wie möglich rückzuspiegeln und in den Besprechungen auf Lösungen zu fokussieren und was vielen oft schwer fällt: zu loben, loben, loben.



TIPP 4:

Loben Sie nicht nur im 4-Augen-Gespräch, sondern auch vor (möglichst) versammelter Mannschaft. Loben Sie Schlüsselkräfte (und nicht nur die in der ersten Reihe) für strategiekonformes Verhalten, geben Sie Ihren Mitarbeitern Bestätigung, dass sie das Richtige tun.

Permanente Kommunikation muss sich bis zum (jährlichen) Mitarbeitergespräch durchziehen. Wenn sich die Ziele und Strategien ändern, müssen sich zwangsläufig die Verhaltensweisen der mittleren und unteren Führungskräfte ein Stück weit ändern und damit auch die Bewertungskriterien für diese Mitarbeitergruppen im Mitarbeitergespräch im Zuge von Management by Objectives.

Sie haben die Befürchtung, dass Sie diese ganzen Aufgaben neben ihrer operativen Tätigkeit nicht schaffen?

Dann nehmen Sie sich doch einen externen Kommunikationsprofi (inhaltlich und technisch) für die Umsetzungsschritte zur Strategiekommunikation. Wir sind wir gerne Ihr kompetenter Umsetzungspartner. Email an: office@orange-cosmos.com

P.S.: Der Nutzen von Investitionen in das interne Marketing ist leichter mess- und steuerbar als bei den zahlreichen Marketingaktivitäten auf der Marktseite.

P.P.S.: Ihre eigenen Mitarbeiter sind die besten Werbeträger für Ihr Unternehmen!

Kommunikation mit starkem Fokus auf organisatorischen und kulturellen Wandel (Strategic Change Communication)

Wie wichtig gute und einfache Kommunikation gerade in Krisenzeit ist, zeigt ein Zitat, das ca. 500 v. Chr. verfasst wurde:

„Dies ist die Kunst, große Massen von Männern anzuführen. Also benutze, wenn du nachts kämpfst, Signalfeuer und Trommeln und wenn du tagsüber kämpfst, Flaggen und Banner, um die Augen und Ohren deiner Armee zu führen.“ (Sun-Tsu, Die Kunst des Krieges)

Organisationen und Menschen verändern sich (in Zeiten relativen Friedens) nur ungern. Der Status quo soll möglichst beibehalten werden. Dagegen helfen nur zwei Mechanismen: Leidensdruck und/oder attraktive Visionen.

Leidensdruck (externer Antrieb): Die Veränderungen im Markt oder/und der Technologie sind nicht allen Mitarbeitern so bewusst wie dem Führungskreis. Deshalb können diese zum Teil nicht die Dringlichkeit von Veränderungen nachvollziehen. Geben Sie Ihren Mitarbeitern die notwendigen Informationen und Beispiele, was passieren kann, wenn man sich diesen Veränderungen nicht stellt. Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter daran „schwache Signale“ frühzeitig zu erkennen und schaffen Sie Möglichkeiten zum Austausch dieser Frühwarnindikatoren bzw. neuen Geschäftschancen.

Attraktive Vision (interner Antrieb): Noch mehr als oben angeführt muss in Zeiten des Wandels das Zukunftsbild für die Mitarbeiter attraktiv sein. Versetzen Sie sich in die Rolle der Mitarbeiter und fragen Sie sich: „Was habe ich davon, hier aktiv mitzuarbeiten?“. Wenn Sie diese Frage nicht mit einem klaren Nutzen aus Mitarbeitersicht beantworten können, dann sollten Sie Ihre Vision umformulieren!

?

Die Einführung von Organisationsveränderungen führt regelmäßig bei Mitarbeitern zu Ängsten und Befürchtungen.: *Kann ich die Vorgaben überhaupt erreichen? Wenn nein, werde ich dann der Schuldige sein? Welche Auswirkungen hat ein Nichterreichen der Planwerte auf mich? Werden eventuell Schwächen von mir erkennbar? Was kann ich konkret tun damit sich unser Unternehmen der (asiatischen) Konkurrenz erwehren kann? Welche Verhaltensänderungen (Appell) werden von mir erwartet?*

Allein mit diesen wenigen Fragen haben Sie genügend Handlungsbedarf in Sachen Kommunikation. Helfen Sie Ihren Mitarbeitern bei der Bewältigung der Zukunft, indem Sie mit ihnen reden. Kommunikation ist Grundlagen für eine funktionierende Unternehmenskultur und somit Grundlage für den Wandel.

Fazit: Mit persönlicher Kommunikation werden Werte ausgetauscht (Kulturarbeit)

Musterbeispiel zum Ablauf der Kommunikationsschritte in der Strategieumsetzung

1. Formulierung des Leitbildes und der Strategie in klarer und verständlicher Form für die Mitarbeiter. (Ziel: attraktives Zukunftsbild und Motivation)
2. Interne Kommunikation der neuen Strategie (inkl. der Grundannahmen und der erwarteten Marktveränderungen) und der relevanten Umsetzungsprojekte. Wenn man diesen Schritt z.B. in Form einer Großgruppenveranstaltung (siehe oben) durchführt, hat dies folgenden Vorteil: Sie können ähnlich wie in einem Resonanzkörper sofort spüren, wo die Hindernisse in der Umsetzung liegen und wie Sie die Identifikation der Mitarbeiter noch steigern können. Außerdem steigern Sie den Zusammenhalt.
3. Festlegung der Umsetzungsarchitektur (hiermit wird klar, welche Zielgruppen in der Strategiekommunikation angesprochen werden und welche Kommunikationsstrukturen dazu notwendig sind).

4. Festlegung wie die strategisch wirksamen Projekte in ihrer Vernetzung und Wichtigkeit intern kommuniziert werden, damit die Projekte aufgrund des Verständnisses von allen Mitarbeitern unterstützt werden.
5. Erstes Treffen der vom Auftraggeber geführten Commitmentgruppe. Im Rahmen der Commitmentgruppe kommen alle (strategischen) Projektleiter mit den Auftraggebern unter Beisein der Sparringpartner und Coaches zusammen, um die aktuellen Projektstände auszutauschen und die nächsten Schritte zu definieren.
6. Die Projektleiter untereinander haben sich in der Regel bereits vorab in „Dialoggruppen“ auszutauschen und zu koordinieren.
7. Kontinuierliche Kommunikation mit den Multiplikatoren und Sponsoren im Unternehmen.
8. Veröffentlichung der ersten „Erfolgsgeschichten“ (100 Tage nach Start der Projektgruppen) um Motivation und Begeisterung weiter „brennen“ zu lassen.

Zur besseren Übersichtlichkeit und Planbarkeit haben wir den Ablauf und die weiteren Schritte graphisch für Sie dargestellt.

Kommunikationsschritte	Jun. 07	Jul. 07	Aug. 07	Sep. 07	Okt. 07	Nov. 07	Dez. 07	Q1/2008	Q2/2008	Q3/2008	Q4/2008
1. Formulierung Leitbild & Strategie		Homepage, Presse, Firmenzeitung									
2. Großgruppenveranstaltung											
3. Strategieprojekte und + Umsetzungsarchitektur											
4.											
5. Treffen Commitmentgruppe											
6. Strategische Projektgruppen											
7. Dialoggruppen der Projektleiter											
8. Berichte/Präsentation an Eigentümer											
9. Veranstaltung: "Forum" mit Sponsoren/Multiplikatoren											
10. Kommunikation der Erfolge "Success-Stories"							Homepage, Presse, Firmenzeitung				
11. HR, MbO & Anreizsysteme											
12. Qualifikation und Weiterbildung											

LEGENDE:

Moderierte Treffen	
Projekte	
Interne Treffen	

C. Strategiekommunikation mit Gruppen außerhalb des Unternehmens (insbesondere Kunden)

Ein- und Überleitung zum folgenden Abschnitt:

Die Aufgabe von **orangeocosmos** als Strategieentwickler und –umsetzer ist, klare Strategien und Positionierungen bzw. zusammenhängende Maßnahmenpläne zu erarbeiten. Unsere Kernkompetenz in der Umsetzung ist die zielgerichtete Kommunikation der Strategie nach innen und nach außen. Wir schaffen den Rahmen für die kreative Ausgestaltung der Kommunikation.

Für die Ausgestaltung und die zündenden Ideen in der externen Kommunikation wiederum gibt es Spezialisten. Printanzeigen, Homepagegestaltung und Radio-Spots sind die Kernkompetenz von Marketing- und Werbeagenturen.

Wir haben uns bewusst dafür entschieden, Ihnen auch eine zweite Sichtweise zu dem Themenbereich Strategiekommunikation zu ermöglichen. Aus diesem Grund haben wir Erich Marschall von der gleichnamigen Agentur aus Braunau eingeladen, seine Sicht der Dinge in einem Gastkommentar zu verfassen.

Die Strategie ist festgelegt! - Aber wie erfolgreich umsetzen?

Gastkommentar von Erich Marschall*

Szene aus dem Werbeagentur-Alltag: Kunde: „Wir wollen unsere neue Hobelmaschine verkaufen. Dazu brauchen wir ein Logo und einen Katalog, ca. 4.000 Stück Auflage. Den Text schreiben wir. Die Fotos haben wir schon gemacht Die Anzeigen gestaltet uns die Anzeigenabteilung der Zeitung XY. Die Homepage macht ein guter Freund meines Sohnes. Wie viel kostet der Katalog?“

Oh Gott, oh Gott – denkt sich der Kommunikationsberater. Im Hinterkopf vielleicht ein neuer Auftrag, der Gesprächspartner gegenüber aber völlig konfus. Und dann noch dieser Satz: „Ihr Werbefuzzis habt doch immer so tolle Ideen. Wann kann ich den ersten Entwurf sehen?“

Was bleibt dem Berater in dieser schwierigen Stunde? Aufstehen, davon laufen...

Also, damit ähnlich Peinliches nicht passiert. Hier die wichtigsten Eckpfeiler eines strategischen Marketingkonzeptes (und das ist mehr als nur Werbung).

Vier wesentliche Punkte!

Erstens: Die **Marketingziele** (Umsatz, Deckungsbeitrag, Marktanteil, verkaufte Stückzahl etc.). Diese Fakten stehen in einem seriös erstellten Marketingkonzept und müssen der Werbeagentur im so genannten „Briefing“ übergeben werden.

Zweitens: Die **Zielgruppe**. Wer soll meine Produkte/Dienstleistungen kaufen? Sagen Sie aber nicht: „Alle Haushalte in Oberösterreich und Salzburg.“ Oder: „Alle Frauen.“ Noch schlimmer jene oft gehörte Antwort: „Wir können unsere Zielgruppe nicht eingrenzen, weil wir an alle verkaufen.“ (Da denkt der Fachmann schon wieder ans Aufhören...) Je genauer Sie Ihre Zielgruppe beschreiben, umso höher der Werbeerfolg, umso geringer der Streuverlust.

Drittens (Jetzt kommt ein bisschen Theorie): Ihre **Positionierung**. Das „Herzstück“, wichtigster und zugleich schwierigster Abschnitt in der Entwicklung eines strategischen Marketingkonzeptes.

Positionierung definiert jene Nutzen (Vorteile), welche die Bedürfnisse der festgelegten Zielgruppe bestmöglich erfüllen. Das heißt: wir müssen im ersten Schritt die Bedürfnisse, Wünsche, Träume unserer Kunden aufspüren und wissen. Vorsicht – keine oberflächlichen Antworten! Mit herkömmlichen Kundenbefragungen („Sind Sie mit unserem Produkt zufrieden“ etc.) sind die wirklichen, nämlich die geheimen Wünsche Ihrer Kunden nicht zu ermitteln.

Viel wirksamer: Reden Sie mit Ihren Kunden. Nein, falsch: Hören Sie Ihren Kunden gut zu. Gehen Sie zumindest einmal jährlich raus zu Ihren Kunden. Dies sollten vor allem Führungs-

kräfte beachten. Leider aber Alltag: interne Meetings, Meetings, Meetings mit bunten Power-Point-Präsentationen und philosophischen Diskussionen um die dritte Zahl hinter dem Komma.

Zurück zur Positionierung: Im nächsten Schritt gilt es dann, für die ermittelten Bedürfnisse, Wünsche und Träume Nutzen anzubieten, die besser, einzigartiger und anders sind, als dies der Konkurrenz macht. Dies ist schlechthin die „Königsdisziplin“!

Stellt sich die Frage: Was sind Nutzen? Dies sind für die Zielgruppe besonders relevante rationale und/oder emotionale Vorteile von Produkten, Dienstleistungen oder Ideen.

Wir wissen nun: Nur durch einzigartig bessere oder einzigartig andere Nutzen und Vorteile entstehen langfristig Erfolge. Warum: Wer im Markt erfolgreich sein will, muss wahrgenommen werden. Und wahrgenommen wird, wer Regeln bricht, wer anders als die anderen denkt und handelt. Dafür braucht es aber Mut (und der fehlt leider viel zu oft). Die österreichische Seele sehnt sich halt nach Kompromiss und nach dem Motto „Ja, nicht auffallen.“ Wer aber so denkt, sollte bei keiner vernünftig arbeitenden Agentur anklopfen. Und schon gar nicht, wenn der Firmenchef selbstsicher verkündet: „im Service und in der Qualität sind wir einzigartig.“ Oder was ich beinahe monatlich höre: „In unserer Branche sind wir der Mercedes“. Da dreht sich selbst der wackelige Mercedes-Elch dreimal im Grab um...



Wer am Markt erfolgreich sein will, muss wahrgenommen werden. Und wahrgenommen wird, wer Regeln bricht, wer anders als die anderen denkt und handelt. Dafür braucht es aber Mut (und der fehlt leider viel zu oft).

Vierter Punkt im strategischen Marketing – nicht ganz unwesentlich: das **Werbebudget**. Sollten Sie daran denken, z. B. in Deutschland eine Marke aufzubauen, dann planen Sie schon mal mit 3 Millionen Euro – jährlich! Gleiches gilt selbstredend für „kleinere Kuchen.“ Ohne Geld keine Musik! Ebenso zu bedenken: nur wer konsequent und wiederkehrend wirbt, fällt auf. Einmal eine ganze Seite in einer x-beliebigen Zeitung freut nur einen: den Anzeigenverkäufer.

Bravo! Diese vier Punkte – Marketingziele, Zielgruppe, Positionierung, Budget – sind fein säuberlich, heißt schriftlich festgelegt. Kleiner Hinweis: Sollten Sie einen dieser vier Punkte ändern („Wir müssen mehr verkaufen“), ändern sich automatisch auch alle anderen Ziele. Wann und warum dies passiert? Bei oftmals kurzfristigen „Ho-Ruck-Aktionen“. Daher merke: eine erfolgreiche Werbung wird durch langfristiges Denken und Handeln geprägt.

Was machen jetzt die Leute in der Werbeagentur? Sie überlegen, welche Werbemittel eingesetzt werden könnten (hängt von den oben angeführten Punkten ab): TV/-Radio-Werbung, Großflächenplakate, Printanzeigen, Kataloge, Verkaufsfolder. Heute nicht mehr wegzudenken: Direct marketing (einfach geschrieben: persönlich adressierte Werbung) und natürlich e-commerce, also Verkauf über Internet. Eine wesentliche Säule jeder Werbekonzeption: PR-Arbeit. Woran die Werbeagenturen noch denken? Zum Beispiel welche Messen sollten besucht werden (Messestand?). Was machen wir unmittelbar im Geschäft, in den Verkaufsregalen. Nach jüngsten Untersuchungen werden 80% aller Verkaufsentscheidungen im Verkaufsgeschäft (Fachbegriff Point of Sale/POS) getroffen. Dafür bedarf es Displays, Verkaufsboxen, eventuell Warenproben, Gewinnspiele...und und und.

Jetzt erst kommen die Kreativen – die Designer, Texter, die Grafiker und Fotografen! Sie müssen stringent und nachweisbar die festgelegte Positionierung kreativ umsetzen: durch Bilder, Headlines, Geschichten. Und immer mit einer konkreten Aufgabe: die festgelegten kaufmännischen Ziele zu erreichen. Denn: Werbung ist nicht Kunst, Selbstzweck und Eitelkeit. Nein, es geht letztlich immer ums Verkaufen, um den Erfolg des Auftraggebers.

Und dieser Erfolg tritt dann ein, wenn die strategisch zentrale Frage klar und glaubwürdig beantwortet werden kann: Warum soll der Kunde bei uns kaufen? Welches Bedürfnis unserer Kunden erfüllen wir? Welchen „anderen“ Nutzen, welchen „anderen“ Vorteil können wir ihm mit unserem Produkt, unserer Dienstleistung bieten, den er bei der Konkurrenz nicht erhält?
Die Antworten zu Ihren Fragen werden Sie schon im Rahmen der Strategie erarbeiten, um a.) mittelfristige Einzigartigkeit zu erreichen und b.) um Ihre Strategie auch zielgerichtet in der Kommunikation nach außen umsetzen zu können.

*Erich Marschall, diplomierter Kommunikationskaufmann und Geschäftsführer der Agentur E. Marschall KG, Braunau/Simbach, www.e-marschall.com, e.marschall@08-16.at

Was geht aus Ihrer Sicht noch ab, um Strategien optimal zu kommunizieren?

Schreiben Sie uns: office@orange-cosmos.com -> Wir gehen in einer unseren nächsten Ausgaben der OrangeTimes gerne auf Ihre Anregungen & Fragen ein.

D. Vorschau:

Sind Sie an strategischen Themen interessiert?

Arbeiten Sie **OrangeTimes** durch - Sie werden zahlreiche Anregungen für Ihre tägliche (Strategie-)Arbeit mitnehmen können.

In der **nächsten Ausgabe lesen** Sie über: „Zahlen als Wegebereiter der Vision – Strategien zum Erfolg steuern“. Sie erfahren welche Wirkung die richtigen Managementinformationen auf die Strategieumsetzung haben.

Für Informationen & Diskussionen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

E. Unser Angebot:

Zu Ihrer Unterstützung steht Ihnen **orange cosmos** gerne zur Verfügung.

**Setzen Sie Ihre Strategien mit orange cosmos um:
Professionalität und Effektivität ist gerade in der Umsetzungsphase Ihrer
Strategien von entscheidender Bedeutung.**

- **Verbreitung Ihrer Strategie nach innen und außen:** *Wir schaffen Dialog und bemerkbare Kommunikation in der Organisation und mit den Anspruchsgruppen.*
- **Events und Veranstaltungen für Ihre Strategie:** *Von der moderierten Großgruppenveranstaltung über World-Cafe bis zum Strategieevent für ausgewählte Führungskräfte im In- und Ausland.*
- **Neue Energie für Ihre Strategie:** *Ihr Umsetzungsprozess ist ins Stocken geraten bzw. läuft nicht so schnell wie erhofft? Wir arbeiten daran, dass alle wieder an einem Strang ziehen.*
- **Struktur-, Personal- und Organisationsentwicklung:** *Wir schaffen Strukturen in Ihrem Unternehmen, die zu Ihren Strategien passen – d.h. die Ihre Strategien wirksam werden lassen.*

Zögern Sie nicht uns anzurufen - **Wir freuen uns auf ein Telefonat mit Ihnen!**

0664-241 39 80 Hr. Schützingler / 0650-533 38 63 Hr. Kremsmair
0664-422 86 55 Hr. Gumpetsberger / 0676/9234657 Hr. Sagerschnig

orange cosmos Veranstaltungshinweise

Am **26. Februar 2008** (LINZ) und am **29. Februar 2008** (WIEN) veranstalten wir wieder den „**Strategieworkshop zum Miterleben und Mitmachen**“, zu dem wir Sie herzlich einladen. Schaffen Sie effektive und umsetzbare Strategien und setzen Sie den ersten Schritt mit unserem Workshop an einem Tag:

„**Strategieentwicklung zum Miterleben und Mitmachen**“

Nähere Informationen finden Sie im Attachment zu diesem Mail bzw. auf unserer Homepage unter www.orange-cosmos.com/OrangeForum.92.0.html .

Wir ersuchen um Anmeldung unter office@orange-cosmos.com oder per Fax-Formular der beiliegenden Veranstaltungsbeschreibung.

F. Impressum & Kontaktdaten

Viele Grüße und viel Erfolg beim Verwenden des richtigen Zündstoffs wünschen



Harald Schützing

Mag. Harald Schützing

Holzstraße 20,
4181 Oberneukirchen
schuetzinger@orange-cosmos.com
Tel: 0664-2413980
Fax: 07212-7308-25



Erich Kremsmair

Mag. Erich Kremsmair

Goethestraße 20,
4020 Linz
kremsmair@orange-cosmos.com
Tel: 0650-5333863
Fax: 0732-946060



Gumpetsberger Andreas

**Mag. Andreas
Gumpetsberger, MBA**

Fuxstraße 31,
4600 Wels
gumpetsberger@orange-cosmos.com
Tel: 0664-4228655
Fax: 07242-910696



Hans Sagerschnig

Hans Sagerschnig

Stallhofen 16,
9821 Obervellach, Kärnten
sagerschnig@orange-cosmos.com
Tel: 0676-9234657
Fax: 04782-2531

orangecosmos ist auf **Strategiethemen** spezialisiert und bietet folgende Schwerpunkte:

- **Strategiefindung** und **Strategieentwicklung**
- Moderation und Begleitung von **Strategieprozessen**
- **Strategieumsetzung** & Projektmanagement von Strategieprojekten
- Markt- und Konkurrenzanalysen, Positionierung & Vermarktungskonzepte
- Schaffung und Absicherung von Wachstum
- **Innovationsmanagement** und **Trendanalyse**

orangecosmos „Beratung zum Wohlfühlen“

www.orange-cosmos.com / office@orange-cosmos.com

Blattlinie: **OrangeTimes** liefert Ihnen Informationen, Tipps & Tricks für Ihre Strategie-Entwicklung. Wir informieren Sie als Unternehmer bzw. Führungskraft laufend über folgende Themen:

- Wie entscheide ich mich für die richtigen Unternehmensstrategien?
- Wie kann mein Unternehmen trotz oder wegen schwieriger Zeiten wachsen?
- Wie schaffe ich Innovation?
- Wie setze ich meine Strategien effektiv – d.h. wirklich erfolgreich - um?