

# Marketing & Kommunikation, 12/2001

## Ganzheitlich und professionell

Von Prof. Dr. Ivo Hajnal

**Die Disziplin der Unternehmenspublizistik ist im Aufwind. Nicht immer entsprechen die Resultate jedoch den hoch gesteckten Erwartungen. Der Grund: Der Planung von Corporate-Publishing-Produkten fehlt es an strategischen und taktischen Vorgaben sowie ganzheitlichen Konzepten.**

Das Zauberwort Corporate Publishing hat seinen Reiz nicht verloren. Im Gegenteil! Der Trend der Unternehmen, eigene Printprodukte, Intra- und Internetportale oder TV-Gefässe zu produzieren, hält ungebrochen an. Die Vorteile sind in den Augen der Praktiker offensichtlich: Corporate-Publishing-Produkte erreichen ihre Zielgruppen mit hoher Präzision. Bei einem von Werbebotschaften übersättigten Medienkonsumenten sollen sie auf fruchtbaren Boden fallen.

Wie aber steht es mit der theoretischen Untermauerung der Unternehmenspublizistik? Erste Aufschlüsse liefert die Studie «Ziele, Potenzial- und Wirkungsanalyse von Kundenzeitschriften», die das Forum Corporate Publishing in Zusammenarbeit mit der Universität St.Gallen erarbeitet hat. Die Autoren beschränken sich auf den «Klassiker Kundenzeitschrift», doch ihre Kritik lässt sich auf alle Corporate-Publishing-Produkte übertragen: die Kritik nämlich, dass es Unternehmen an «ganzheitlichem Denken» bei der Entwicklung der Produkte und ihrer Wirkungsebenen fehlen lassen. Oder anders formuliert: Die Autoren der Studie vermissen Gesamtstrategien, die auch den Entwicklungsperspektiven der Unternehmenspublizistik Rechnung tragen.

### Vorgaben auf drei Ebenen

Dieser Beitrag versucht Wege zu eröffnen, die zu solch «ganzheitlichem Denken» führen. Beginnen wir bei den Vorgaben, die ein Corporate-Publishing-Produkt zu erfüllen hat. Diese Vorgaben scheinen auf den ersten Blick unternehmensspezifisch und höchst heterogen. Sie lassen sich jedoch bei allen Unterschieden einer der drei folgenden Ebenen zuschreiben:

- *Vorgaben auf strategischer Ebene:* Das Produkt soll die Sichtweise des Unternehmens vermitteln, den Dialog mit der Öffentlichkeit am Leben erhalten. In dieser Funktion ist es ein Instrument der integrierten Unternehmenskommunikation. Es ist deshalb an das Corporate Design wie an die Unternehmenssprache gebunden - zu deren Weiterentwicklung es übrigens im Sinne einer funktionierenden Feedback-Kultur beiträgt.
- *Vorgaben auf taktischer Ebene:* Das Produkt muss in regelmässigen Abständen aufgelegt werden, der Fluss an relevanten Inhalten deshalb sichergestellt sein. Hierzu sind ein Content Providing zu institutionalisieren, Verantwortlichkeiten und Abläufe klar zu bestimmen.
- *Vorgaben auf operationeller Ebene:* In der Umsetzungsphase müssen die Verantwortlichen die vorgesehenen Inhalte auf ihre Tauglichkeit prüfen und in die passende Form bringen (Content Management). Sie stehen dafür gerade, im Produktionsprozess die strategischen und taktischen Vorgaben einzuhalten.

Ganzheitliches Denken bei der Erstellung von Corporate-Publishing-Produkten bedeutet, diese drei Ebenen zu berücksichtigen und die entsprechenden Vorgaben festzulegen - und zwar systematisch und in Form eines Top-Bottom-Prozesses (das heisst: beginnend bei den strategischen über die taktischen zu den operationellen Vorgaben).

### Glaubwürdigkeit gleich Nutzen

Die Erfahrung lehrt, dass es in der Unternehmenspublizistik vielfach bei den ersten beiden Ebenen, den strategischen und taktischen Vorgaben also, hapert. Die Folge: Die entsprechenden Produkte zeigen trotz geglückter Umsetzung keine kohärente Wirkung.

Dies ist aus theoretischer Sicht durchaus nachvollziehbar. Kehren wir noch einmal zur oben erwähnten Studie des Forums Corporate Publishing zurück. Die Autoren kommen hierin zum Schluss, dass der Faktor der Glaubwürdigkeit für den Erfolg einer Kundenzeitschrift eine essenzielle Rolle spielt. Wie aber lässt sich Glaubwürdigkeit herstellen? Die Medienwissenschaft lehrt, dass der einzelne Mediennutzer Glaubwürdigkeit auf der Grundlage seiner eigenen Erwartungen an das Medienprodukt sowie seinen Erfahrungen konstruiert. Oder anders formuliert: Erfüllt ein Produkt die Erwartungen des Nutzers und bestärkt es seine positiven Erfahrungen stets aufs Neue, dann ist es glaubwürdig.

Dieser Ansatz macht klar, weshalb alle Anstrengungen der Unternehmenspublizisten ohne Vorgaben auf strategischer wie taktischer Ebene verpuffen müssen:

Die strategischen Vorgaben integrieren die Erwartungen der Zielgruppe. Corporate Design oder

Unternehmenssprache stellen sicher, dass das Produkt in seiner Gestaltung oder seiner Sprache diesen Erwartungen entspricht.

Die taktischen Vorgaben garantieren der Zielgruppe wiederkehrenden Nutzen. Content Providing stellt sicher, dass das Produkt die positiven Erfahrungen der Nutzer regelmässig erneuert. In den Konzepten so mancher Corporate-Publishing-Produkte fehlt das strategische und taktische Fundament. Die Folge: Zielgruppenrelevanz und Wirkungskontinuität lassen zu wünschen übrig.

### **Das Beispiel Unternehmenssprache**

Das bisher Gesagte macht deutlich: Will der Marketingfranken in Zukunft gut investiert sein, kommen wir um eine Professionalisierung der Unternehmenspublizistik auf strategischer und taktischer Ebene nicht umhin. Diese Professionalisierung muss auch die einzelnen Instrumente und Teildisziplinen erfassen. Nehmen wir das Beispiel der Unternehmenssprache. So genannte «Corporate-Wording-Handbücher» legen fest, in welcher sprachlichen Form sich das Unternehmen an die Zielgruppe richtet. Sie müssen demnach auch als Vorgabe strategischer und taktischer Art dienen. Herkömmliche Corporate-Wording-Konzepte werden diesem Anspruch jedoch nicht gerecht. Sie beschränken sich auf die Festlegung von Schlüsselbegriffen, Anredeformen, Eigenbezeichnungen, ergänzt um wenige stilistische Empfehlungen. Sie sind wenig systematisch und wirken vornehmlich erst auf operationeller Ebene. Gefragt sind deshalb ganzheitliche Konzepte der Unternehmenssprache. Solche Konzepte müssen von einem ebenso ganzheitlichen Ansatz des Schreibprozesses ausgehen - einem Ansatz, der die Sprache eines Unternehmens auf den folgenden vier Dimensionen ansiedelt:

- *Verständlichkeit:* Die Unternehmenssprache muss, um ihren kommunikativen Zweck zu erfüllen, die allgemeinen Gebote der Textverständlichkeit befolgen. Sprachliche Mittel der Verständlichkeit sind beispielsweise eine konkrete Sprache, logische Satzanschlüsse oder der Verzicht auf überlange Sätze.
- *Anreiz:* Die Unternehmenssprache hat dem Zielpublikum die nötige Prise Anreiz zu bieten. Sprachliche Mittel des Anreizes sind beispielsweise bilderreiche Formulierungen oder inhaltliche Provokationen.
- *Wirksamkeit:* Die Unternehmenssprache soll das Zielpublikum von den Unternehmensbotschaften überzeugen. Sprachliches Mittel der Wirksamkeit (Persuasion) ist beispielsweise eine zielgerichtete Argumentationsstruktur.
- *Stil:* Die Unternehmenssprache hat auf einen Stil zurückzugreifen, welcher der gewählten Kommunikationsstrategie angemessen ist. Sprachliche Stilmittel sind beispielsweise rhetorische Wendungen oder Figuren.

Diese vier Dimensionen stehen nicht gleichberechtigt nebeneinander. Ihre Bedeutung für eine individuelle Unternehmenssprache steigt vielmehr von unten nach oben. In der Praxis bedeutet dies: Die Gebote der Verständlichkeit bilden die Basis eines jeden Textes. Sie gelten uneingeschränkt und sind daher wenig individuell. Ob sie eingehalten werden oder nicht, haben die Verantwortlichen der operationellen Ebene zu prüfen (konkret also die verantwortlichen Redakteure beziehungsweise die ausführende Agentur). Ganz anders kann die Entscheidung, welcher Stilelemente sich die Unternehmenssprache bedient und welcher nicht, nur auf strategischer Ebene durch die Unternehmensleitung fallen. Denn diese Entscheidung prägt das individuelle Erscheinungsbild der Unternehmenssprache und damit auch des einzelnen Corporate-Publishing-Produkts. Zwischen diesen beiden Polen stehen die Mittel von Anreiz und Wirksamkeit: Das Mass ihres Einsatzes ist eine taktische Entscheidung und damit Sache der Corporate-Communications-Verantwortlichen. Die Grafik illustriert die geschilderten Zusammenhänge.

### **Die Kluft zum Journalismus schliessen**

Nur ein Konzept der Unternehmenssprache, das auf der Grundlage eines solch ganzheitlichen Ansatzes erstellt ist, wird den Anforderungen einer modernen Unternehmenspublizistik gerecht. Nur ein solches Konzept ist geeignet, die Qualitätskluft zwischen journalistischen Medien und Corporate-Publishing-Produkten zu schliessen. Zweifellos sind Unternehmen bereits heute auf Grund ihrer Ressourcen und finanziellen Möglichkeiten in der Lage, hochwertige Medien-Erzeugnisse zu liefern - Erzeugnisse, die jeglichen publizistischen Qualitätskriterien standhalten. Dass die bisherigen Resultate trotz erheblichen Aufwands nicht in jedem Fall den Erwartungen des Zielpublikums entsprechen, muss nachdenklich stimmen - und das Signal zur Professionalisierung dieser Disziplin geben.

*\*Ivo Hajnal ist ordentlicher Professor für Indogermanische Sprachwissenschaften an der Leopold Franzens-Universität Innsbruck, Senior Partner bei MCH Communications Brokers Ltd., Winterthur, sowie Präsident der Schweizerischen Text Akademie, Davos.*