

# **Mit offenem Visier**

## **Corporate Publishing und Unternehmens-PR**

Bodo Hombach

München, 18. Mai 2011

Meine Damen und Herren,

in zahlreichen Bücherschränken des Ruhrgebiets steht eine Buchreihe mit dem Titel „Werk & Wir“.

Jahr für Jahr beauftragte die Firma Hoesch namhafte Autoren wie Heinrich Böll, Rudolf Hagelstange oder Horst Mönnich, ein Lesebuch zu schaffen. Das hat wichtige Themen mit Texten und Bildern umkreist. Zum Jahresende wurde es den Mitarbeitern der Firma überreicht. Egal, ob sie am Hochofen standen, die Walzen steuerten, im Außendienst verkauften oder in der Verwaltung ihre „typische Handbewegung“ machten.

In großer Auflage ging es auch an Kunden und Lieferanten. Man konnte stöbern und sich festlesen. Über 50 Jahre hinweg entstand eine der größten und bedeutendsten Anthologien unserer Gegenwart. Wer sie besitzt und darin liest, nimmt teil an den wichtigsten Fragen einer offenen Gesellschaft.

Er erhält Sichten auf die Schwerpunktthemen der vergangenen Jahrzehnte.

Er nimmt auch auf höherer Ebene teil an wichtigen Wendepunkten des Betriebes.

Diese große Initiative verdient ein kleines Denkmal.

Sie mag manchem heute rührend erscheinen. Geradezu „abendländisch“, eine Erinnerung an ferne „Zeiten des Lesens“. Es war aber auch ein erstaunlicher Akt von „Corporate Publishing“, lange bevor das Wort erfunden wurde.

Heute bedeutet es „Unternehmensverlag“. Es ist das Bemühen, die Unternehmenskommunikation im weitesten Sinne und mit Medien aller Art periodisch zu bedienen. Und dies mit journalistisch geprägten und redaktionell aufbereiteten Produkten.

„Pragmatische Kommunikation“ ist nicht vorrangig Information über Daten und Fakten, richtig oder falsch. Sie weckt Verständnis und Vertrauen. Sie öffnet die Empfangskanäle und erzeugt eine positive Bereitschaft, den Daten und Fakten auch zu glauben. Glaubwürdigkeit und Relevanz sind die zentralen Ziele.

Wir erleben gerade von Stuttgart bis Kairo, von Fukushima bis Gorleben, von Politiker X bis Y, dass man diesen Bereich der Kommunikation nicht ungestraft vernachlässigt. Es reicht nicht aus, die Behauptung aufzustellen, 2 mal 2 sei 4. Man muss es auch sympathisch und glaubwürdig vertreten.

Meine politische Lebenserfahrung lehrt mich, dass für die meisten Unternehmensführer politische Prozesse kaum nachvollziehbar sind.

Sie haben nicht gelernt, ihr Tun und ihre Projekte politisch und gesellschaftlich zu begründen. Sie halten es nicht einmal für ihre Aufgabe, die notwendige gesellschaftliche Akzeptanz für Wirtschaftsprojekte zu schaffen.

Sie glauben, das sei Aufgabe der Politik. Dort lobbyieren und antichambrieren sie. Das tun sie in der Hoffnung, die Politik würde sich die Ziele wichtiger Industrieprojekte zu eigen machen. Und sie dann begründen und durchsetzen.

Das mag früher des Öfteren geklappt haben. Heute lebt ein immer größer werdender Teil der Politik von den gesellschaftlichen Widersprüchen gegen Industrieprojekte. Sie surfen auf der anschwellenden Protest- und Widerstandswelle. Daraus ziehen sie Wählerstimmen und Legitimation.

Es ist Illusion, zu glauben, die politischen Parteien würden die Begründungsarbeit für die Wirtschaft erledigen. Das muss sie mehr denn je selber tun.

Der erfolgreiche Wissensmanager und Davos-Organisator Prof. Dr. Klaus Schwab soll in einem Gespräch gefordert haben, jedes Unternehmen brauche neben CEO, CFO und COO auch einen Chef-Intellektuellen. Damit ist ein Vordenker gemeint, der in die Zukunft späht. Der aber auch die aktuell öffentliche Debatte besteht und dem Unternehmen Akzeptanz sichert.

Das ist eine originelle Idee. Jedes Unternehmen braucht für seine Kommunikation intelligente Substanz.

Wir wissen, dass an Wertschöpfung durch Produktion und Industrie kein Weg vorbeiführt. Wenige wollen als Blumenkinder in einem abgelegenen Waldtal leben, sie wollen ein modernes Staatswesen, das Teilhabe und Entfaltung ermöglicht.

Wir erkennen auch, dass es mit Planfeststellung und ritueller Beteiligungsordnung nicht getan ist. Wer eine Straße baut und Automobile verkaufen will, darf nicht nur von „PS“ und „Drehmoment“ des Motors schwärmen. Er muss den Leuten Ziele zeigen.

In diesem Sinne ist Corporate Publishing eine Art soziales Engagement. Seine Chancen zu vergeuden, hinterlässt nicht nur eine Lücke. Es stiftet Schaden.

Ursprünglich beschränkt sich Corporate Publishing auf Printmedien. Man verteilt Zeitschriften an Kunden, Mitarbeiter und Mitglieder. Auch Bücher spielen eine Rolle. Man präsentiert sie als hochwertige Marketing- und PR-Instrumente. Sie haben keinen reinen Werbecharakter. Sie sind keine „Schüttware“ mit großer Streuung und entsprechenden Verlusten. Sie dienen der sachlichen Information definierter Leser-Zielgruppen. Wichtig ist unmittelbare Brauchbarkeit und Unterhaltungswert. Unternehmensnahe Themen stehen dabei natürlich im Mittelpunkt. Man hofft, dass „Corporate Books“ nicht edel im Regal stehen, sondern häufiger in die Hand genommen werden. Daher dürfen sie nicht nur Produkte und Herstellungsverfahren beschreiben. Sie sollten Ratschläge in unterhaltsamer Form verabreichen. Dienstleistung ist immer willkommen.

Dabei kommen fast alle Literaturgattungen in Frage: Sach- und Fachbücher ebenso wie Romane, Kinderbücher, Biografien oder Krimis.

Ein Betrieb der Lebensmittelindustrie wird sich auf Kochbücher spezialisieren, ein Supermarkt auf Bildgeschichten für Kinder, wo sich öde Regalstrecken in einen großen Abenteuerspielplatz verwandeln. Dass dabei auch das Regal mit den leckeren Fruchtjoghurts ins Bild rückt, wird die geplagte Mutter schmunzelnd vergeben. Längst gibt es Experimente, in denen der Empfänger des Buches zugleich die Hauptrolle in der fiktiven Handlung spielt. Natürlich kriegt er am Ende die Schöne und ist auf jeden Fall der Gewinner.

Mit der Diversifizierung der Medienlandschaft und ihrer Übertragungswege fächert sich auch die Palette des Corporate Publishing auf. Es gibt kein Medium, das ihm grundsätzlich verschlossen wäre. Man wird sich allenfalls fragen, welches dem Zweck angemessen erscheint und welches Ergebnis den Aufwand rechtfertigt.

Video eignet sich für Informations- und Imagezwecke. Auch interne Schulungen werden effizienter. Das laufende Bild, Trickanimationen und inszenierte Fallbeispiele beleben den kognitiven Stoff durch affektive Elemente. Diese – das wissen wir alle – haften weitaus länger im Gedächtnis als bloßes Faktenwissen.

Für die folgende Fakten- und Sachstandsbeschreibung habe ich mich bei Wikipedia bedient. Die Zusammenfassung dort ist sehr übersichtlich und wegen der Vielfalt der Mitwirkenden aber gleichzeitig recht breit.

Audiodateien sind günstig herzustellen und lassen sich leicht über Internet und Intranet verbreiten. Insgesamt ist die Nutzung und damit auch die Akzeptanz von Audio-Podcasts in den letzten Jahren stark gestiegen. Sie etabliert sich neben den klassischen Medien, wie Zeitungen und Zeitschriften, Radio und Fernsehen. Audio kann aktuell reagieren. Es kann über regelmäßige Beiträge Hörer binden. Handy, iPod, PC und neuerdings Tablets eignen sich als mobile Empfänger und Speichermedien. Die Inhalte reichen von Markenwelten über Börsenstorys bis zu Produkterlebnissen oder Mitarbeiter-Geschichten. Man erreicht Bevölkerungsgruppen, die auf anderen Wegen nur schwer zugänglich sind. Attraktivität, Nutzen und Qualität entscheiden auch hier über die Verbreitung und Wirkung solcher Beiträge.

Corporate-Radio spielt auch in der internen Unternehmenskommunikation eine wachsende Rolle. Es stellt sich neben die klassischen Mittel wie Veranstaltungen, Newsletter, Mitarbeiterzeitschriften und Schwarze Bretter. Dabei geht es um den internen Informationsfluss auf geschützter Plattform. Mitglieder des Unternehmens können selbst Beiträge einspeisen oder zentral produzierte konsumieren.

In Form von Interviews, Reportagen oder Beiträgen aller Art. Es entsteht ein kontinuierliches Storytelling. So verbinden sich – modern und aufmerksamkeitsstark – viele Stimmen zu „der“ Stimme des Unternehmens.

Bahn und BASF haben z. B. eine eigene TV-Produktion. Bahn-TV und BASF-TV können über eigene Frequenzen Mitarbeiter, Kunden, aber auch andere Interessierte empfangen. Insbesondere die neuen technischen Möglichkeiten werden zunehmend genutzt.

Corporate Blogs können in unterschiedlichen Formen und Funktionen auftreten. Sie dienen dazu, Kommunikations- oder Marketingziele des Unternehmens zu verfolgen. Allerdings sind sie nach allen Seiten offen. Aber auch so offen, dass die Marketing- und Kommunikationsabteilungen die Steuerung nicht allein in der Hand haben. In der Regel gelingt es, die Onlinereputation zu verbessern. Es gelingt auch, vom Kunden zu hören und Marken bekannter zu machen. Das sonst übliche Ziel, ein eindeutiges Branding zu fördern, ist nicht unmittelbar ihre Wirkung. Will man die Markenphilosophie aber im Griff behalten, wird man sehr aufmerksam die Debatte verfolgen und an ihr teilnehmen müssen.

Alles in allem ein buntes Feld, und wir wollen uns erinnern, worum es letztlich geht.

Wikipedia redet nicht drum herum: „Corporate Publishing dient der Markenstärkung oder -bildung, der Imageverbesserung, dem Aufbau eines Expertenstatus für ein bestimmtes Thema, der Akquisition neuer Klienten oder der langfristigen Positionierung eines Unternehmens“. Das sind robuste Ziele wie Nahrungsaufnahme oder Fortpflanzung. Sie verstecken sich aber hinter einem Drei-Sterne-Menü oder einem raffinierten Flirt.

Marketingfachleute sprechen Corporate Publishing eine hohe Bedeutung bei der Pflege von Image und Marke zu. Bei fast allen großen Unternehmen, aber auch zunehmend im Mittelstand, sind Unternehmensmedien ein wichtiges Teilelement im Rahmen einer integrierten Kommunikation – nach innen, aber viel mehr nach außen. Die digitale Technik ist flexibel und kostengünstig. Auch kleine Firmen können sich plötzlich leisten, was früher nur großen vorbehalten war. Entsprechend fein gestaffelt ist die Palette der Anbieter.

Die „Richterskala“ des Erfolgs ist nach oben offen. Entscheidende Hindernisse sind nicht Technik oder Budget, sondern mangelnde Kompetenz, Gespür und Fantasie. Es gilt: Je professioneller die Medien gemacht sind, umso stärker und glaubwürdiger wirken sie.

Seit einem Jahrzehnt denkt man über Corporate Publishing systematisch nach. Die Menge empirischer Studien zur Wirkung schwillt an. Sie beziehen sich auf Branchen oder Leserstrukturen. Interessant für einen Zeitungsmann sind vergleichende Wirkungsstudien. Das Marktforschungsinstitut TNS Emnid führt solche durch. Ich verweise auf eine Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse durch den Branchenverband Forum Corporate Publishing. Das Buch „Effizienz - wie Unternehmensmagazine wirken“ ist Erkenntnis stiftend.

Die klassische Werbung hat viele Streuverluste. Sie stellt sich dem Kunden in den Weg, anstatt ihn zu begleiten. Sie wirft den Stein ins Wasser und hofft, dass er Kreise zieht. CP hat eine längere Perspektive. Es senkt die Schwelle durch ein vertrautes Erscheinungsbild und setzt auf Nachhaltigkeit.

Produktiv ist nur Professionalität. Gut gemeintes Laienspiel ist kontraproduktiv. Wer in der Allgegenwart heutiger Medien mithalten will, darf nicht mehr auf dem Bildschirm oder im Lautsprecher üben. Er muss überzeugend „überkommen“. Jedes Mal ist der Ernstfall. Wenn ein gutes Medium Positives bewirken kann, kann ein schlecht

gestaltetes beträchtlichen Schaden stiften. Das haben die meisten Unternehmen begriffen. Sie sind nicht mehr bereit, große Summen in Schrott zu investieren.

Deshalb hat sich in den vergangenen zehn Jahren ein beachtliches Gewerbe rund um das Corporate Publishing gebildet. Das ist am Umsatz ablesbar. Der Branchenverband beziffert den mit über 5 Milliarden Euro. Seit Jahren ist es ein Wachstumssektor mit kontinuierlich zweistelligen Raten. Die „Macher“ entstammen zumeist dem Verlagssektor. Produktionsfirmen beliefern sowohl die großen Sender und Verlags Häuser wie auch die Unternehmen. Das wachsende Know-how kommt beiden Seiten zugute. Freie Mitarbeiter, die sich nach der Decke strecken, finden hier neue Verdienstquellen.

Als erste Universität bietet Leipzig ein spezielles Ausbildungsangebot für Unternehmenspublizistik. Auch Unternehmen verbünden sich mit kommerziellen Weiterbildnern zur Entwicklung praxisnaher Ausbildungswege.

Meine Damen und Herren, ich möchte mich und Sie nicht mit dem Katalog der Möglichkeiten begnügen.

Ich erkenne im Corporate Publishing nicht nur neue Techniken oder Verfahren für alte Interessen. Also der Selbstdarstellung auf möglichst großer Bühne.

Hier wächst eine neue Möglichkeit der Unternehmenskultur. Ein moderner Betrieb ist nicht mehr die Pyramide des 19. Jahrhunderts. Er hat keine strengen Schichtungen und dichte Außenhaut. Er ist ein pulsierendes, vielseitig vernetztes Gebilde. Er agiert systemisch. Er ist ein komplexes, soziales Biotop, nicht ein kristallines Gestein des geologischen Altertums.

Ich zitiere McKinsey Deutschland von März 2010:

„Braucht Deutschland ein neues Wirtschaftsmodell?

Wie widerstandsfähig ist der industrielle Kern des Landes gegenüber Erschütterungen im engmaschig vernetzten System der Weltwirtschaft?

Sind die organisch gewachsenen deutschen Wettbewerbs- und Branchenstrukturen noch tragfähig oder bedürfen sie einer fundamentalen Erneuerung?

Welche Chancen ergeben sich auf der anderen Seite aus einer Periode dauerhaft höherer Mobilität?

Wie kann Deutschland den Umbruch zu einer Dynamisierung seines Wirtschaftsmodells nutzen?

Wie lässt sich dieser Umbau bei fortlaufendem Geschäft und steigendem Wettbewerbsdruck aus den neuen Gravitationszentren der Weltwirtschaft bewerkstelligen?

Welche Intensität und Ausgestaltung staatlicher Regulierung ist sinnvoll und machbar?

Aber auch: Wie präzise lässt sich die wirtschaftliche Gesamtentwicklung überhaupt noch vorhersagen angesichts der sich häufenden Krisensituationen der vergangenen Jahrzehnte?“ [Bericht „Willkommen in der volatilen Welt“, S. 5]

Viele Fragen und noch mehr Antworten.

Eine davon gilt für alle. Sie ist das Schlüsselwort unserer Zeit: Kommunikation.

Wie auf einer elektronischen Platine mit komplexen Aufgaben geht es darum, die angelegte Spannung in Botschaften zu verwandeln. Die muss auf möglichst kurzem Weg an alle Bauteile gelangen, in richtiger Dosierung und ohne „kalte“ Lötstellen.

Corporate Publishing spielt dabei eine immer wichtigere Rolle. Oberhalb der reinen Produktionsabläufe entsteht eine Meta-Ebene, auf der sich der Betrieb ganzheitlich darstellt. Sie schafft und nutzt Kommunikationskanäle, durch die alle Zielgruppen erreicht werden, die dem Unternehmen verbunden sind. Das sind Endkunden, Mitarbeiter, Zulieferer, Händler, Aktionäre usw.

Sie erzeugt eine Gesamtgestalt des Unternehmens, die sich über charakteristische Eigenschaften der Wahrnehmung einprägt. Sie erfüllt – wenn's gut läuft – die Erfordernisse der von der Wissenschaft definierten „pragmatischen Kommunikation“. Dort geht es weniger um die Frage: „Was produzieren wir?“

Oder „Wie gut sind wir dabei?“

Sondern:

„Warum machen wir das überhaupt?“

Wer sind wir?

Was ist unsere Haltung?

Wie gehen wir miteinander um?

Wo sehen wir unseren Platz im sozialen Gefüge der Gesellschaft und auf dem Weg in eine wünschbare Zukunft?“

Die „Ruhrfestspiele“, aber auch die Maiveranstaltungen des Deutschen Gewerkschaftsbundes waren früher Corporate Publishing der Arbeitervertretungen.

Ich wünsche mir, dass die vielfältigen Initiativen der Unternehmen hin zu einer Kommunikationskultur mit einem ganzheitlichen Menschenbild „kleine Festspiele“ sind oder, dass sie wenigstens den Ehrgeiz haben, solche zu werden.

Ich danke Ihnen.