

## **Richtig ankommen**

In 7 Schritten zur Strategie in der Unternehmenskommunikation

Julia Kroeber-Riel



Für meine geliebte Familie: meine Kinder Anna und Maxi,  
meine Mutter Christine und meine Schwester Annette.



**Julia Kroeber-Riel** hat eine beeindruckende Erfolgsbilanz als Managerin und Kommunikationsprofi. Durch ihren Fokus auf Ausnahmesituationen hat sie Veränderungsprozesse bei renommierten Unternehmen maßgeblich mitgestaltet: vom Unternehmensaufbau und -umbau bis zum Börsengang. Mit ihrer ganzheitlichen Herangehensweise an Kommunikation – strategisch, organisatorisch und operativ – hat sie sich als umsetzungsstarke Führungspersönlichkeit und Sparringspartnerin von Vorständen und als geschätzte Beraterin etabliert.



ISBN 978-3-384-19084-0

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile,  
ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Autors unzulässig.  
Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen,  
Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung  
in elektronischen Systemen.

© 2024 Julia Kroeber-Riel · superconsult.de  
superconsult Gesellschaft für strategische Kommunikation mbH  
Viktoriastrasse 7, 80803 München

Projektkoordination, Satz: branding-buch.de  
Umschlaggestaltung: etcorporate.com  
Illustrationen: liniezwei Kommunikationsdesign

Fotoaufnahme © Mirjam Hagen

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort der Autorin</b>	<b>13</b>
<b>Kapitel 1: Einleitung</b>	<b>17</b>
1.1 Strategie, Taktik, Planung	25
1.2 Kommunikation	28
<b>Kapitel 2: Der Unternehmenskontext</b>	<b>33</b>
2.1 Unternehmensstrategie	37
2.2 Die Rolle von Kommunikation in Unternehmen	39
2.3 Strategie in der Unternehmenskommunikation	43
2.4 Strategie vs. Planung in der Unternehmenskommunikation	49
<b>Kapitel 3: Warum eine Kommunikationsstrategie wichtig ist</b>	<b>55</b>
3.1 Reputation	59
3.2 Krisen	62
3.3 Neun Argumente für eine Kommunikationsstrategie	64
<b>Kapitel 4: Den Strategieprozess vorbereiten</b>	<b>69</b>
4.1 Der Kern einer Kommunikationsstrategie	72
4.2 Die Projektstruktur	74
4.3 Die Projektleitung	74
4.4 Ausgestaltung und Startzeitpunkt	75
4.5 Checkliste: Elf Schritte vor Beginn der Strategieentwicklung	76
4.6 Hilfreiche Prinzipien für den Entwicklungsprozess	78
<b>Kapitel 5: Das 7-Schritte-Modell zur Erstellung einer Kommunikationsstrategie</b>	<b>83</b>
5.1 Kurzbeschreibung der drei Phasen: Informationsphase, Analysephase, Strategiephase	91
5.2 Schritt 1: Sammeln & Sortieren	93
5.3 Schritt 2: Aggregieren & Diskutieren	99
5.4 Schritt 3: Analysieren & Schlussfolgern	102
5.5 Schritt 4: Synthese & Entscheidung	105
5.6 Schritt 5: Formulieren & Zuspitzen	108
5.7 Schritt 6: Aufarbeiten & Abstimmen	111
5.8 Schritt 7: Finalisieren & Zugänglichmachen	113

<b>Kapitel 6: Tools und Methoden für das 7-Schritte-Modell</b>	<b>117</b>
6.1 Hilfreiche Tools und Methoden für Schritt 1	120
Die Strategie-Brücke nach Mintzberg	
Golden-Circle-Methode   Baumdiagramm   Kreisdiagramm   Pyramide	
6.2 Hilfreiche Tools und Methoden für Schritt 2	127
Die PESTEL-Analyse   Die SWOT-Analyse   Stakeholder-Maps   Issue-Map	
6.3 Hilfreiche Tools und Methoden für Schritt 3	134
Die Dashboard-Methode   Die TOWS-Analyse   »Now what?«-Leitfaden   Mindmapping   Die GAP-Analyse	
6.4 Hilfreiche Tools und Methoden für Schritt 4	142
Das Affinitätsdiagramm   Dot-Voting   Entscheidungsmatrix   Ziel-Hierarchie-Diagramm   Szenario-Analyse und Szenario-Planung	
6.5 Hilfreiche Tools und Methoden für Schritt 5	149
Aus der Praxis   Botschaftendreieck   Themenpyramide	
6.6 Hilfreiche Tools und Methoden für Schritt 6	154
Erstellen von Präsentationen   Organisieren von Informationen   Darstellen von Analysen (PESTEL, SWOT und weitere)   Feedback und Abstimmung darstellen	
6.7 Hilfreiche Tools und Methoden für Schritt 7	156
Instrumente für die interne Kommunikation	
<b>Kapitel 7: Nach dem Strategieprozess</b>	<b>159</b>
<b>Schlussbemerkung</b>	<b>167</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>169</b>



**»In der heutigen Informationsflut ist es wichtiger denn je, mit einer klaren und überzeugenden Botschaft durchzudringen. Eine Strategie hilft dabei, diese Botschaften zu fokussieren und effektiv zu vermitteln.«**

Prof. Dr. Werner Kroeber-Riel, 1992 –

mein verstorbener Vater, der sich schon vor Jahrzehnten mit Informationsüberlastung, Kommunikationswirkung und sogar KI auseinandergesetzt hat.



## Vorwort der Autorin

In Zeiten tiefgreifender Veränderungen brauchen wir alle Orientierung. Ein festes Fundament als Grundlage für unser Handeln. Das gilt im privaten wie im beruflichen Bereich. Im Unternehmensumfeld sind es Transformationsprozesse, Restrukturierungen, Börsengänge, Übernahmen oder Wechsel an der Unternehmensspitze, die für Unruhe sorgen können und häufig genug zu Unsicherheit bei den Anspruchsgruppen führen.

In all diesen Situationen hilft eine klare, gut durchdachte Kommunikationsstrategie, die Vertrauen schafft und dazu beiträgt, auch turbulente Zeiten souverän zu meistern. Sie definiert verbindliche Leitplanken, die den handelnden Akteuren im Unternehmen Sicherheit bieten und allen Stakeholdern deutlich machen: Das Unternehmen hält Kurs.

Eine solche Kommunikationsstrategie setzt frühzeitig an, sie muss sich nicht erst mit dem Eintritt eines Ereignisses unter hohem Zeitdruck »irgendwie ergeben«. Eine überzeugende Kommunikationsstrategie ist in unserer von Dynamik, Tempo und Digitalisierung geprägten Unternehmenswelt unverzichtbar. Sie ist erfolgskritisch.

Der Entwicklungsprozess ist nicht immer einfach, er strengt an – und bereitet dennoch (oder gerade *deshalb*) Freude. Und er hat durchaus einen mobilisierenden Effekt im Unternehmen, weil er wesentliche Bereiche zusammenbringt oder Defizite aufdeckt. Die Mühe lohnt sich. Die Forschung bestätigt zum Beispiel, dass Unternehmen mit einer strategischen Kommunikation Krisen schneller und effektiver bewältigen können und weniger Reputationsnachteile erleiden.<sup>1</sup>

Dieses Buch ist keine wissenschaftliche Abhandlung, sondern eine praxistaugliche, kompakt gehaltene Gebrauchsanleitung. Die Konzepte und Empfehlungen, mit denen *Richtig ankommen – In 7 Schritten zur Strategie in der Unternehmenskommunikation* arbeitet, beziehen sich auf Wirtschaftsunternehmen und richten sich zugleich an alle, die die Chance einer Strategie in der Kommunikation für den Erfolg ihres Unternehmens oder ihrer Person erkennen und systematisch umsetzen möchten.

---

<sup>1</sup> Zakiri, 2000.

Es ist für Gründer genauso relevant und anwendbar wie für Geschäftsführer oder CEOs mittlerer oder größerer Unternehmen, deren Teams, für das Management von NGOs oder Verbänden oder für Selbstständige wie Berater, Ärzte mit eigenen Praxen oder Kanzleien. Und nicht zuletzt für politische Parteien.

*Richtig ankommen – In 7 Schritten zur Strategie in der Unternehmenskommunikation* ist aus großer Überzeugung und tiefgreifender Erfahrung als Kommunikationsverantwortliche in Unternehmen, als Beraterin und Coach entstanden. In dieser Zeit habe ich großartige Kommunikatoren kennengelernt, Vollprofis im Umgang mit Medien, Mitarbeitern, Betriebsräten und Investoren. Es gibt und gab in vielen Unternehmen jedoch nicht immer eine strategische Basis für die Kommunikation. Sei es, weil ein Strategieprozess nicht zum Instrumentarium gehörte, das operative Geschäft die Kommunikationsabteilung »vor sich hergetrieben« hat, der Vorstand die Notwendigkeit dafür nicht sah oder andere Funktionen wie *Human Resources*, *Marketing* oder *Investor-Relations* nicht mit der Unternehmenskommunikation synchronisiert waren. Nicht selten wurde die Planung der Kommunikation mit der Kommunikationsstrategie in einen Topf geworfen.

Die Komplexität in und um Unternehmen steigt stetig. Strategien sortieren, priorisieren und fokussieren die Kommunikation in Zeiten von Unsicherheit und hoher Möglichkeitenvielfalt.

Genau deshalb heißt strategische Kommunikation auch, sämtliche Kommunikationsfunktionen in die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie zu involvieren und die taktisch-operativen Maßnahmen über alle Instrumente hinweg daran auszurichten – ausgehend von der Strategie des Unternehmens. Damit wird die Kommunikationsfunktion zum kommunikativen Schaltzentrum des Unternehmens. Sie formuliert und orchestriert die Unternehmensbotschaften für alle relevanten Zielgruppen.

Wird die Kommunikationsstrategie richtig aufgesetzt und intern überzeugend vermittelt, entwickelt sie sich zu einer unverwechselbaren Haltung, die die Mitarbeiter, Führungskräfte und vor allem auch die Unternehmensspitze gleichermaßen einnehmen – immer und überall. Ein geschlossener Auftritt entfaltet eine große Kraft.

Denn unumstritten ist: Strategisch angelegte Kommunikation schafft nachhaltige Reputation. Reputation bedeutet Vertrauen und Sicherheit. Sie ist damit auch ein Schutzschild in schwierigen Zeiten.

Ich wünsche viel Spaß bei der Lektüre und bei der Erarbeitung Ihrer individuellen Kommunikationsstrategie.

Mein besonderer Dank gilt Dir, Heinz Gottwick. Du hast mir mehrfach kritisch und konstruktiv Feedback zum Skript gegeben. Und Du hast mich immer wieder darin bekräftigt, weiterzumachen.

Ein großer Dank gilt auch meinem superconsult-Gründungspartner Uwe Wolfinger, der die Höhen und Tiefen der Bucherstellung unaufgeregt ausgehalten hat.

Herzlichst  
Julia Kroeber-Riel



# Kapitel 1

## Einleitung



» Maybe strategy is dead,  
killed by technology  
or something like that. [...]  
But it can't be so simple.  
Surely in these complex,  
turbulent times don't we need  
strategy more than ever? «<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Reeves, 2014.

