

# **Kommunikationsstrategie für Freie Berufe: Der neue Klient und die Kommunikation**

*Reinhold W. Henke*

## **Gliederung**

1. Einleitung
2. Die Besonderheit der Freien Berufe
3. Corporate Identity
4. Wertorientierung - Unternehmen
5. Erfolgsfaktor Mitarbeiter
6. Schlussfolgerung

# 1. Einleitung

Wir alle kennen den Satz „Man kann nicht nicht kommunizieren“. Die große Frage im Wirtschaftsleben dieser Tage lautet daher, wie viel ist tatsächlich durch Kommunikation bewegbar oder die Frage umgekehrt gestellt: Wie vieles läuft in den Mechanismen der Unternehmen und im Verhalten der Personen, die das Unternehmen prägen falsch, wenn der Faktor Kommunikation nicht oder nicht ausreichend Berücksichtigung findet.

Es gibt eine Fülle von mehr oder weniger wissenschaftlichen Definitionen was Kommunikation bedeutet. Lassen Sie mich hier einen weiteren Versuch an die scheinbar unendliche Reihe der Beschreibungen anfügen.

- Kommunikation bezeichnet eine Abfolge von Interaktionen, die Informationen, Emotionen, Bedürfnisse, Interessen, Wertungen oder Vorurteile hervorbringen, sie transportieren oder auch verändern. Die kommunikativen Handlungen schwimmen gleichsam dann auf dem Strom dieser Emotionen, dieser Bedürfnisse, dieser Interessen und Wertungen.
- Kommunikation als Übergriff aller Maßnahmen, die wir mit und gegenüber unseren Bezugspersonen und deren Umwelt setzen ist weder ein Modewort und schon gar keine Modeströmung sondern ein Bereich der Wirtschafts- und Unternehmenswirklichkeit, der ebenso ausschlaggebend für das Mislingen oder Gelingen unternehmerischer Aktivitäten geworden ist, wie die fachliche Tätigkeit, etwa die eines Wirtschaftstreuhänders selbst. Die Notwendigkeit zu kommunizieren ist nicht neu, sehr wohl aber die wachsende Einsicht, die Wirkungsweise und die Abläufe der Kommunikation. Die Tatsache warum heute große Firmen oft einige Millionen Euro pro Jahr für Kommunikationsprogramme ausgeben liegt nicht darin begründet, dass sie überschüssige Gewinne investieren müssen sondern dass neue Herausforderungen und Meinungsbildungsprozesse Kommunikation unerlässlich machen.

Auch wenn es im täglichen Sprachgebrauch unserer Zeitgenossen Eingang gefunden hat, dass wir in einer Phase noch nie da gewesener Umbrüche leben, sei dieser Umstand auch und gerade unter dem Aspekt der Kommunikation nochmals betont. Noch nie zuvor hat sich der Wettbewerb der Unternehmen, einerlei welcher Kategorie und bisheriger Schutzzonen auf so vielen Ebenen außerhalb der klassischen Lehre von Marktbearbeitung, tauglicher Produkte, Preiswürdigung und dessen entsprechenden Marketing abgespielt.

In stagnierenden ja sogar mittlerweile in vielen Bereichen rückläufigen Märkten ergeben sich plötzlich neue Herausforderungen im Wettbewerb, die mehr und mehr mit der richtigen Form des Umganges, also der Kommunikation mit den Marktteilnehmern, also auch Mitarbeitern zu tun hat.

Die Trends sind unübersehbar und gelten für nahezu jede Branche, jedenfalls am deutlichsten für jene Bereiche des Wirtschaftslebens, von denen der Konsument eine besondere Qualitätswahrnehmung der Dienstleistung seiner Kaufentscheidung zu Grunde legt.

Wir leben in einem Umbruch der nicht nur aus Gründen einer jedenfalls im Jahr 2003 bemerkbaren rezessiven Phase gegeben ist, sondern der vor allem auf beinahe schon paradigmatisch zu nennenden Trendveränderungen basiert.

Wir beobachten gleichermaßen sich schnell verändernde kurzzeitige Trends, auf die die Unternehmen Rücksicht nehmen müssen, wie auch eine sehr Grundlegende Tendenz im Konsumentenverhalten die schleichend von der gesellschaftlichen und unternehmerischen Wirklichkeit Besitz ergreifen.

Dabei gehört es zu den Erscheinungsformen unserer Tage, dass Wissenschaft, Medien, Marktforschung, Werbung und sonstige Heilsbringer neuer Erkenntnisse, die Unternehmen mit einander höchst widersprüchlichen

Trends und Verhaltensformen der Kunden konfrontieren. Da kollidiert die ergründete Sinnsuche der Menschen, das „Cocooning“ und die Orientierung an Familienwerten mit dem rasch zunehmenden Arbeitsdruck auf die Gesellschaft, ein subjektiv empfundenen Zeitmangel für alles und jedes, was durch Arbeitsplatzwettbewerb noch verschärft wird. Da müssen die jeweils konstatierten Trends wie etwa ein neues Gefühl für Gesundheit, Echtheit, Sicherheit und Individualität mit der ebenfalls erkennbaren Bereitschaft der Konsumenten zusammenpassen, ihrem Genuss und der Lustbefriedigung immer schneller entsprechen zu können. Und immer leichtgläubiger Massenprodukte zu konsumieren. Die Sehnsucht nach einer ordentlichen und sicheren Produkt- und Dienstleistungswelt in einer unglaublichen komplex gewordenen Gesellschaft, in der der Einzelne praktisch keine Überprüfungsmöglichkeit hat wird immer mehr durch Kommunikation gestillt. Dabei ist, jedenfalls was die Werbung häufig verursacht, völlig nebensächlich, ob es sich um überprüfbare und tatsächliche Aussagen und Inhalte handelt oder eben nur der Anschein von Sicherheit produziert und kommuniziert wird.

Die öffentliche Meinung, oder zumindest die veröffentlichte bringt es mit sich, dass die sogenannten Öffentlichkeiten – in unterschiedlichen Ausprägungen - über Vorgänge und Werte auch kleinerer Unternehmen Bescheid zu wissen begehren.

Das jederzeitige „Hinterfragen“ der Entscheidungsfaktoren des Managements, die Arbeitszufriedenheit sowie die vielen subtilen Bereiche des spielentscheidenden Wettbewerbs machen es sprichwörtlich von Tag zu Tag notwendiger, sich mit den Inhalten und Mechanismen der verschiedenen Bereiche der Kommunikation auseinander zusetzen.

Dafür ist der professionelle zielgruppenorientierte Kommunikation, die von innen nach außen geht die Grundvoraussetzung für anhaltenden Geschäftserfolg.

## **2. Die Besonderheit der Freien Berufe**

Ich möchte, um besonders auf die Profession der Wirtschaftstrehänder einzugehen und deren durchschnittliche Unternehmensgröße nicht aus den Augen zu verlieren, die folgende Frage stellen: Wenn Herr/Frau Klient vor der Frage steht einen Rechtsanwalt beauftragen zu wollen und nicht in der unmittelbaren Lage ist, einen Freund des Hauses zu beauftragen sondern sich sozusagen umsehen zu müssen – welches sind die Kriterien seiner/ihrer Auswahl? Ist es nicht grundsätzlich so, dass

der Klient in der Auswahl eines Rechtsanwaltes die Skala seiner spontanen Assoziationen und Werte, abrufen um einen Beurteilungskataster für seine Wahl zu haben? Dabei wird er vielleicht niemals auf die Idee kommen, den Rechtsanwalt Dr. X, der ebenso profunde Ausbildung genossen hat, über ein hervorragendes Wissen verfügt und ihn bestens vertreten würde zu beauftragen – wahrscheinlich wohl deswegen weil er ihn noch nie und in keiner Weise wahrgenommen hat. Wobei dieser Vergleich selbstverständlich nur mit großen Einschränkungen zulässig ist, da die Wahrnehmungsmechanismen für den Berufstand der Rechtsanwälte als Einzelperson wohl andere sind als etwa im Wirtschaftstreuhandunternehmen, die mehr als Anwälte von der Summe der Dienstleistungen ihrer Mitarbeiter abhängen. So wie Steuerberater bzw. Wirtschaftsprüfer also Wirtschaftstreuhandhändler als Einzelpersonen individuell Ihr Know-how, Ihre ethischen Einstellungen und Ihre Positionen mit in die Waagschale Ihres beruflichen Tuns werfen wollen und müssen, so ist auch deren Unternehmen mehr und mehr auf dem Prüfstand sowohl des Mitarbeiters als auch der ihn umgebende Öffentlichkeiten.

Die Unternehmenskommunikation ist in den Grundelementen gleichzusetzen mit der persönlichen Kommunikation also der Frage ob und wenn ja welchen wahren Charakter das Unternehmen hat und wie es diesen Charakter bildet und wie er in der Öffentlichkeit reflektiert wird.

Bevor wir also nachdenken wie Kommunikation, Kontakte also Relations zwischen der Firma und den Mitarbeitern, zwischen der Firma und ihren Klienten, zwischen der Firma und den lokalen Öffentlichkeiten, zwischen der Firma und ihrer Bank oder zwischen der Firma und, und, und, ... abläuft müssen wir uns damit auseinandersetzen welche kommunikativen Grundstrukturen notwendig sind und welche Wirkungsweisen und Mechanismen zu beachten sind. Es gibt im Englischen zwei Grundsätze:

- All Public Relations are personal relations
- All Business Relations are human relations

### **3. Corporate Identity**

Beginnen wir mit einem Begriff im großen Feld fachchinesischer Anglizismen, derer sich so viele ebenso leichtfertig wie falsch bedienen der Corporate Identity – der Unternehmensidentität.

CI – so das Kürzel – bezeichnet das aufgrund einer Unternehmensstrategie über kommunikative Techniken geschaffene Erscheinungsbild eines Unternehmens – in der inneren und äußeren Umwelt. Sie soll als Unternehmensidentität Ausdruck der Unternehmensphilosophie sein. Gelingt der Transfer in die diversen Öffentlichkeiten, die Zielgruppen dann spricht man von Corporate Image also einem Unternehmenssollbild im Unterschied zum Unternehmensistbild. Schon an dieser Stelle sei vermerkt, dass die Unternehmensidentität kein Luxusartikel quasi als Abschreibeposten für äußerst prosperierende Unternehmen ist und schon gar nicht von der Größe des Unternehmens abhängt. Ähnlich wie personale Systeme ihre Identität ausbilden, um optimal mit anderen in sozialen und personalen System zu interagieren, so streben auch die sozialen Systeme, also die Unternehmen danach. Die personale Identität

kann scheitern. Wir haben dafür genaue Bezeichnungen von Psychotikern bis Neurotikern und ähnliches. Mißlingt die personale Identität so bedeutet das, dass die Interaktionen mit der Öffentlichkeit mit den Zielgruppen dann eben nicht den erwarteten Erfolg haben oder gar völlig bis hin zu Identitätsverlust scheitern. Auch eine Corporate Identity kann zu Problemen bis hin zum Bankrott des Unternehmens führen. Corporate Identity ist daher also nicht das erfundene oder erdichtete niedergeschriebene Wunschbild eines Unternehmens, sondern muss von einer realitätsdichten Selbsterkenntnis und Selbstannahme ausgehen und darauf aufbauen. Geht die CI Strategie in der Ist-Bestimmung von realitätsabgelösten Selbstbildern des Unternehmens aus, so wird sicherlich eine realistische Sollbestimmung der Identität scheitern. In die Praxis transferiert heißt das, dass eine Zielstrategie wohl nur von einem Team verantwortet entwickelt werden kann, das einerseits selbst längere Zeit kritisch im Unternehmen in einer wichtigen Funktion tätig war und dennoch die Unternehmensstruktur nicht unkritisch sprich betriebsblind beurteilt.

Die Corporate Identity weist somit folgende Elemente auf:

- Corporate Behaviour
- Corporate Communication – also das Unternehmensmarketing
- Corporate Design – also das optische Erscheinungsbild des Unternehmens

**Corporate Behaviour** bezeichnet dabei die das Verhalten des Systems „Unternehmen“ charakterisierenden Muster gegenüber der inneren und äußeren Umwelt. Dazu gehören das instrumentale Unternehmensverhalten etwa Führungsstil oder auch die Preispolitik, das Personenverhalten – also die Art und Weise wie die Mitglieder das Unternehmen ihre Umgangsweise in der inneren und äußeren Umwelt gestalten und natürlich auch das politisch und ethisch reflektierte Medienverhalten – also die Art und Weise und der Stil der Öffentlichkeitsarbeit, das Verhältnis zu den Massenmedien und der Werbung.

**Corporate Communication** wiederum ist die kommunikative Strategie des Systems „Unternehmens“ als eines Ganzen. Es bezeichnet die Strategie, die es wählt um von einer gewandelten oder auch fehlenden Corporate Identity zu einem neuen Corporate Image zu gelangen. Wenn der Vergleich gestattet ist, handelt es sich hierbei um eine ähnliche Vorgangsweise wie wir sie aus dem Bereich der Personalidentität unter der Bezeichnung Psychotherapie kennen. Es handelt sich also um ein auf das Unternehmen und nicht auf das Produkt bezogenes Marketing, das sich keineswegs auf bloße Unternehmenswerbung beschränken darf. Das Unternehmensmarketing umfasst alle Maßnahmen der Ausrichtung relevanter Unternehmensaktivitäten – etwa die Kontrolle der in das Unternehmen einfließenden und es verlassenden Informationsströme und deren Verarbeitung in den diversen Zielgruppen. Dieser Hinweis ist besonders wichtig, wenn wir davon ausgehen müssen, dass wir heute von einer Informationsüberlastung von nahezu 98 % sprechen, was umgekehrt bedeutet, dass nur etwa 2 % der hinausgehenden Informationen überhaupt in der beabsichtigten Weise ursächlich wirksam werden können. Eine weitere Schwierigkeit, die etwa Wirtschaftstreuhänder sowohl als Personen, als auch als Kanzleiinhaber, als auch als Berater Ihrer Klienten permanent erleben, kommt aus dem mehr oder minder konstitutionalisierten Vorurteilsstruktur, die die verschiedenen Zielgruppen tagtäglich beherrscht. Jeder Leser möge beispielsweise selber seine Assoziationsmuster zum Thema Reaktorindustrie oder chemische bzw. pharmazeutische In-

dustrie abfragen. Die durch Vorurteile erzeugten Widerstände können sehr oft nicht durch Informationen aufgelöst werden. Informationen werden vielmehr im Sinne der Vorurteile verarbeitet. Wir alle kennen die Situationen als einmal mehr einmal weniger Betroffene, wo wir auf der Basis unseres besseren Wissens einer Fehlinformation oder einem Vorurteil begegnen und es mit der Aussage quittieren: „Das muss man doch dem Medium sagen, das ist ja in dieser Form falsch“ oder ähnliche Bemerkungen. Ich möchte an dieser Stelle den Leitsatz nochmals postulieren: „Kommunikation ist nicht gleich Information, Information ist ein Teil der gesamten Kommunikation“.

**Corporate Design** als dritter Bestandteil der Unternehmensidentität bezeichnet am allgemein verständlichsten also das visuelle Unternehmensbild. Es soll das Unternehmen über einen entwickelten Firmenstil nach Innen und Außen als Einheit erscheinen lassen. Es ist ein Hilfsinstrument, das selbstverständlich als technisches Ergänzungsinstrument und Hilfsmittel zur einheitlichen kommunikativen Darstellung eines Unternehmens dient.

Alle hier erwähnten Elemente der äußeren Wahrnehmung und des „sein wollen“ von Unternehmen und Unternehmenspersönlichkeiten sollten sich parallel entwickeln und einander entsprechen. Erzeugt wird das Corporate Image und erreicht wird es durch den Corporate Behaviour, also das Verhalten all jener Teile eines betrieblichen Organismus, die dessen Wirken nach innen und nach außen prägen.

Kommunikationsberater und Unternehmensstrategen in aller Welt setzen sich in jüngerer Vergangenheit besonders intensiv auf diesen Teil der Kommunikationsarbeit, weil die Erkenntnis Platz gegriffen hat, dass der Erfolgsfaktor Image nicht allein durch kreative PR-Aktivitäten oder durch gefinkelte Medienarbeit zu erzielen ist sondern die Summe des Verhaltens der Unternehmensteile und der Kommunikations- bzw. Dialogfähigkeit der einzelnen Personen als Träger des Gesamtbildes ist.

Jedenfalls ist unbedingt festzuhalten, dass es nicht möglich ist einen Identitätswandel beliebiger Art zu erzeugen, den dem steht vor allem einerseits die bestehende Unternehmenskultur entgegen und andererseits das bestehende Öffentlichkeitsbild. Unternehmenskultur ist dabei zunächst ein wertfreier Begriff, denn irgendeine Art Unternehmenskultur besitzen Unternehmen jeglicher Art auf jeden Fall, ebenso wie jedes Individuum irgendeine Verhaltensweise offenbart, egal wie auch immer man diese bewertet – die Frage ist nur ob es der Vorstellung von zukünftiger Unternehmenspolitik entspricht oder nicht. Wie sehr das, was man nach außen tut und nach innen allen Falls lässt immer auf der Basis dessen stattfindet, welches Grundbild Mitarbeiter und Außenwelt vom Unternehmen hat zeigt sich wohl wirklich am deutlichsten in der Unternehmenskultur. Es ist unzweifelhaft und längst unbestritten, dass die Corporate Culture – also die Unternehmenskultur – nicht zu dekretieren ist. Wir erleben immer wieder, dass Unternehmen dieses versuchen und auf die Frage nach ihrer Unternehmenskultur auf gedruckte Pamphlete verweisen, die ihnen irgendwelche schreiben Könnende, Kreative auftragsgemäß aus der Feder fließen lassen. Ganz abgesehen davon, dass in den meisten Fällen Unternehmenskultur, Leitbild, Unternehmenszielsetzungen und ähnliche Begriffe durcheinander gewürfelt werden, kann man spätestens beim zweiten Blick, nämlich beim Gespräch mit der zweiten Ebene erkennen wie weit es tatsächlich mit der Unternehmenskultur her ist. Vielmehr verhält es sich so, dass das was man mit Recht als Unternehmenskultur bezeichnen kann sich irreversibel im Verlauf einer ganzen Unternehmensgeschichte entwickelt. Im Laufe von wenigen Jahren entwickeln sich in einem und gegenüber einem Unternehmen sogenannte „Basic Believes“ also Grundannahmen, die

dem betroffenen Unternehmen beabsichtigte oder unbeabsichtigte, gute oder schlechte Wertorientierungen zuordnen. Weitreichende Verstöße gegen diese Basic Believes werden durch soziale Isolation bzw. durch mangelnde soziale Akzeptanz geahndet.

Diese Basic Believes sind ein Akt der informellen Bewusstseinsbildung, deren genaue Analyse aber eine wesentliche Voraussetzung für die Kommunikationsstrategie eines Unternehmens ist. Denken wir daran, was passiert wenn ein Vorgesetzter oder ein Mitarbeiter diese Grundorientierungen eines Unternehmens nicht wirklich mitträgt ? Er wird zweifellos vom Rest der Mannschaft aber auch von den unmittelbar kontaktierten Zielgruppen als nicht wirklich dazugehörend empfunden werden.

Nun haben wir nur beschränkt die Möglichkeit diese Grundwertorientierungen durch permanente Motivation und Gespräche mit den Mitarbeitern zu schaffen, am Leben zu erhalten bzw. zu korrigieren. Wir werden uns vielmehr objektiv messbarer Mechanismen bedienen müssen, wie der Schaffung eines Unternehmensleitbildes bzw. einer Unternehmensphilosophie. Man darf nicht dem fatalen Irrtum erliegen, dass nur große Unternehmen sich der Mühe unterziehen müssen eine Unternehmenspolitik zu formulieren und zu internalisieren. Auch Wirtschaftstreuhand sind ein Unternehmen wie jedes andere und leben von Ihrem Know-how bzw. von der Sozialakzeptanz bzw. der Kompetenz, die man dem Team, dem Unternehmen durch sein Verhalten zuordnet. Nun, welche Funktionen soll eine Unternehmenspolitik als Faktor der Kommunikation nach innen und nach außen haben? Zum einen dient sie als Orientierungsfunktion. Sie soll die Sollidentität des Unternehmens ausdrücken, sie dient der Motivation, sie soll die Identifikation der Mitglieder eines Unternehmens mit dem Unternehmen sichern oder verstärken und sie dient als Legitimationsfunktion. Sie soll die sozialen, ökonomischen und ethischen Werte, die eine Unternehmenshandlung bestimmen vermitteln.

Wir haben also die Begriffe Unternehmensleitbild, Unternehmensphilosophie, Unternehmenspolitik. Leitbild und Philosophie unterstützen also die Unternehmenspolitik.

Ich lade den Leser dazu ein, für sich selber und für sein Unternehmen die Frage zu beantworten, wie er sein Unternehmensleitbild definieren würde, seine Unternehmensphilosophie und was er gegenüber seinen Mitarbeitern als Unternehmenspolitik festmachen würde. Dabei sollte die Unternehmensphilosophie zumindest folgende Fragen beantworten können:

- Was bewegt eigentlich mein soziales System „Unternehmen“?
- An welchen Größen sollen sich die Strukturen prüfen und orientieren lassen, wie etwa die Begriffe Verantwortung, Erfolg, Vertrauen oder Pflicht?
- Welche Eigenschaften soll das Unternehmen in den Augen der Mitglieder, der äußeren und der inneren Umgebung haben? Dabei ist etwa an die Begriffe Solidarität, Menschlichkeit, Qualitätsorientierung, Verlässlichkeit zu denken.
- Wie laufen die Entscheidungsprozesse im Unternehmen ab? Begriffe wie Führungsstil, Rolle der verschiedenen Leitungsfunktionen, Planung, Personenorien-

tierung, Produktorientierung, Kundenorientierung, Marktorientierung und viele andere sind hier bestimmend.

- Welche Einstellungen werden bevorzugt – etwa zu Mitbewerbern, zu den Begriffen Autorität, Autonomie, Koordination oder Subordination, zu Spontaneität und Reflexion, zu Elite oder Mitläufer?

Das Beispiel einer mittelgroßen Schweizerische Treuhandorganisation vermittelt, was mit Einstellung gemeint ist: Die telefonische Nachfrage bei dieser Organisation, welche Werbemaßnahmen die „Kanzlei“ eigentlich setze, wurde mit der spontanen Antwort quittiert: „Wir sind keine Kanzlei, wir sind eine Firma“. Dieses kleine Beispiel verdeutlicht, dass bereits beim ersten Kontakt mit einem x-beliebigen Mitarbeiter dieses Unternehmens, dessen Selbstverständnis transportiert wird.

## 4. Wertorientierung - Unternehmen

Wenn wir also Corporate Identity als umfassenden und zusammenfassenden Begriff zur Bildung eines Unternehmensverständnisses betrachten, so können wir folgende Stoßrichtungen zusammenfassen, die für eine erfolgreiche Ci-Strategie notwendig sind.

Die Ist-Analyse des Unternehmens muss realitätsdicht und ungeschönt erfolgen. Es ist alles daran zu setzen, dass ebenso die Mitarbeiter eingebunden werden, wie zur Vermeidung von Betriebsblindheit auch die externe Analyse beigezogen wird.

Sollten man in der Analyse zum Schluss kommen, dass mangelnder Unternehmenserfolg – und dazu gehört (zur Klarstellung) keineswegs nur jener in Umsatzziffern ausweisbare – auf eine fehlende, unzureichende, mangelhafte – weil vielleicht realitätsabgelöste – Unternehmensidentität zurückzuführen ist, ist an die Korrektur dieser Unternehmensidentität zu gehen. Die Überprüfung der Grundüberzeugung und Werteinstellungen, die sich in diesem Unternehmen dokumentieren, ist ein wesentlicher Schritt für weitere Maßnahmen. Niemals sollte man sich darauf berufen, dass ohnehin Unternehmensleitsätze, Führungsrichtlinien oder ähnliches zu einer erbaulichen Lektüre zusammengestellt wurde, sondern davon, wie jeder einzelne Mitarbeiter sich und sein Unternehmen sieht und empfindet.

## 5. Erfolgsfaktor Mitarbeiter

Um eine erfolgreiche Veränderung der Corporate Identity durchzuführen ist es notwendig eine ganze Hierarchie von Schritten in der Korrektur des Corporate Behaviours zu gehen wozu etwa gehören:

- Auswahl geeigneter Führungskräfte, die in der Lage sind allenfalls bestehende Widerstände sinnvoll zu überwinden indem sie über ausreichende soziale Kompetenz verfügen.
- Belohnung der Mitarbeiter, die sich in Ihrem Verhalten an die neuen Vorgaben anpassen.

Das sind zwei mögliche Überlegungen. Ebenso gehört natürlich dazu, dass mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln der Motivation des Trainings, der Information und des Dialoges das Selbstbild, wie es im Unternehmen existiert im Auge behalten wird, um es in Richtung auf das angestrebte Corporate Image zu verändern und das Fremdbild, also den Eindruck den man vom Unternehmen hat auf dessen Vereinheitlichung, Konsistenz und Effizienz nachhaltig zu prägen. Dieses „im Auge behalten“ mag deswegen ein treffender Ausdruck sein, weil sich vor allem das Selbst- und Fremdbild als ständig veränderbarer Ist-Zustand dokumentieren. Deshalb müssen sich die verantwortlichen Unternehmenspersönlichkeiten Fähigkeit bewahren, CI-Konzepte an die jeweils neuen Bedingungen anzupassen, was wiederum einen ständigen vor allem internen Kommunikationsprozess notwendig macht um einmal erworbene Annahmen auch einer Veränderung unterziehen zu können. So groß und wichtig dieser permanent notwendige Prozess anhört, so unabdingbar ist er für jede Unternehmensgröße. Organisationen, die dieses Prinzip leben, berichten von selbstverständlichen und integrierten Prozessen, die auch nicht aufwändig sind.

An dieser Stelle möchte ich einen scheinbaren Widerspruch aufgreifen, auf den der Kommunikationsberater allenthalben in Diskussionen mit Unternehmen stößt: Wenn die Maxime „Ohne Kommunikation geht nichts“ gilt, so erleben wir hin und wieder, dass Unternehmen bzw. Personen den Grundsatz allenfalls anerkennen wonach ohne Kommunikation nichts geht, die Kommunikation selbst, Public Relations und sonstige Formen der Kommunikation aber lediglich als Technik verstehen und nicht als Ausdruck der inhaltlichen Wertorientierung. Einer der Doyens der Public Relations Branche in den Vereinigten Staaten hat einmal den Zusammenhang zwischen Inhalt und Transport so charakterisiert:

Zu Beginn des Booms der PR waren die Unternehmungen vom Leitsatz geprägt „How to say“. Es ging nicht um Verhalten, Motivation oder ähnliches, sondern um die Frage, wie man einen Sachverhalt transportiert? Nach dieser Steinzeit-Erstphase in den 60er Jahren kam in den 70er und 80er Jahren eher der Grundsatz zum tragen „What to say“ also schon der Ausdruck der Überzeugung, dass ein Unternehmen überlegen muss was es eigentlich dem Markt kommuniziert. In den 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts hat die Kommunikation und ihre Marktbedeutung für Organisationen den qualitativen Sprung in das „What to do“ gemacht - also in die Fragestellung, was man im Unternehmen verändern muss/soll, welche Werthaltungen zu installieren sind? Erst in weiterer Folge war die Frage zu beachten, wie bzw. mit welchen Methoden diese Inhalte zu kommunizieren sind.

## **6. Schlussfolgerung**

Auch kleine Unternehmen, also beispielsweise Wirtschaftstreuhandfirmen (wie alle anderen Freie Berufe übrigens auch) stehen aus meiner Sicht der Dinge vor faszinierenden Herausforderungen, die auf mehreren Ebenen und gleichzeitig auf sie zukommen, und die von Ihnen eine gewisse Omnipräsenz auf dem Markt verlangen:

- Ein breiter gewordenes Leistungsspektrum , eine Verwischung von Zuständigkeiten hat dazu geführt, dass andere Professionen am Markt, die nicht mal in den selben Kammern oder Verbänden organisiert sind zu unmittelbaren Mitbewerbern geworden sind.

- Dadurch geraten ehemals mehr oder weniger abgesicherte Branchen von einer reinen Nachfrageprofession immer stärker in eine Angebotsstruktur.
- Internationaler werdende Märkte, Mechanismen und Regelungen mache es zunehmend notwendiger, Erfahrung und Know-how nicht nur zu haben sondern es vor allem dem Markt zu kommunizieren.
- Die praktische Aufhebung der Werbeverbote schafft die Notwendigkeit zu Marktspezialisierungen und eindeutigen Unternehmenspositionierungen.
- Für die Beratungsprofession ist die Kommunikation auf allen Ebenen und mit allen ihren Verästelungen nicht nur ein zwingend notwendiger Bestandteil und Erfolgsfaktor, sondern auch eine Disziplin, die jeder in dieser Branche Tätige im Umgang mit seinen Klienten und für diese präsent haben muss.
- Kommunikationsfähigkeit für den Berater selbst aber auch zum Nutzen des Klienten (also für die erfolgreiche Erledigung des Mandates) sind in dem Masse zwingend, in dem das Geschäft stärker und stärker von den Faktoren der Glaubwürdigkeit, Kundennähe, Konfliktfähigkeit, soziale Kompetenz etc. abhängt. Wirtschaftstreuhandler sind längst keine steuerrechtliche Wissens- und Abwicklungsmaschine, sondern mehr und mehr der Begleiter durch das Wirtschaftsleben jedes Klienten.

Daher ist es längst unabdingbar geworden, dass Wirtschaftstreuhandler auch als Unternehmensführer einerseits und als Wissens- u n d Kommunikationsfaktor verstehen. Interne Kommunikation, Motivation und Public Relations sind Mechanismen, die die Entsprechung des Seins darstellen. Werbung ist der unmittelbar kaufbare Ausdruck all dessen, beide zusammen sind Spielpartner für Ihren ganzheitlichen Erfolg.