

# RKW MAGAZIN

KOMMUNIKATION IM MITTELSTAND

Was denn  
sonst!

# Gründungs- förderer gesucht



[www.europaeischer-unternehmensfoerderpreis.de](http://www.europaeischer-unternehmensfoerderpreis.de)

Europäischer Unternehmensförderpreis  
European Enterprise Promotion Awards

## BEWERBEN SIE SICH!

Die Europäische Kommission zeichnet innovative und erfolgreiche Maßnahmen von Körperschaften des öffentlichen Rechts und öffentlich-privaten Partnerschaften aus, die Unternehmmergeist, Unternehmertum und verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln auf lokaler, regionaler oder nationaler Ebene fördern.

Kontakt – Information  
Dr. Julia Wolff von der Sahl  
Tel 06196/495-2825  
EnterpriseAward@rkw.de



## Liebe Leserin, lieber Leser,



mit Volksweisheiten ist das so eine Sache. „Reden ist Silber, Schweigen ist Gold.“ ist einer dieser Allgemeinplätze. Jeder hat ihn schon einmal gehört. Aber häufiger Gebrauch macht ein Sprichwort nicht unbedingt richtiger. Reden kann Gold wert sein. Kommunikation entscheidet heute vielfach über Erfolg oder Misserfolg einer Unternehmung. Auf der Suche nach den Stellschrauben, die einen Wettbewerbsvorteil bringen, wird Kommunikation – dem Sprichwort folgend – oft stiefmütterlich betrachtet. Und so bleiben viele Möglichkeiten ungenutzt:

Reden wir zum Beispiel genug über unsere Vorzüge als Arbeitgeber und die spannenden Facetten eines bei uns angebotenen Berufsbilds? Unternehmen, die das tun, vergrößern ihre Chancen, die besten Fachkräfte zu gewinnen und den eigenen Unternehmenserfolg nachhaltig zu sichern.

Reden wir genug mit Endverbrauchern, auch auf modernen Kommunikationswegen? Unternehmen, die das transparent tun, beweisen Vertrauen in das eigene Produkt und nutzen die Kunden zugleich als Ideengeber für Produktverbesserungen, was sich langfristig auszahlt.

Reden wir genug mit den eigenen Mitarbeitenden und hören wir ihnen zu? In Unternehmen, die das tun, ist das Betriebsklima besser, Qualität und Erfolg steigen spürbar.

In diesem Heft finden Sie Beispiele aus der Praxis, Tipps und Standpunkte von Experten und die Unterstützungsangebote des RKW rund um das Thema Kommunikation. Denn für Unternehmen gilt: Kommunikation zahlt sich aus, Reden ist Gold!

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine ebenso unterhaltsame wie anregende Lektüre, die hoffentlich Gesprächsstoff bietet, und verbleibe

mit herzlichen Grüßen

Ihr W. Axel Zehrteid




Besuchen Sie uns auch im Web 2.0 unter:  
twitter: @RKW\_Experten . YouTube: RKW Experten

Blickwinkel	
Welche „kommunikativen Fehler“ haben Sie schon einmal gemacht?	6
Zahlen – Daten – Fakten	7
News	
Verstärkung für das Fachkräfte-Team	8
Top-Arbeitgeber: Der Preis und der Weg	8
Lesetipp – Faktenblätter zu Design für Alle	8
Kultur- und Kreativpiloten 2013	9
Unternehmen profitieren von den Energieeffizienz Impulsgesprächen	9
Titel	
Kommunikation – na und? Eine Antwort auf skeptische Fragen	10
Mit Employer Branding ganz nach vorne	16
Praxisbeispiel: Authentische Kommunikation nach innen und außen	20
Über Führung, interne Kommunikation und Konflikte	22
Interkulturelle Kommunikation im deutsch-chinesischen Geschäft	26
Gastkommentar: Unternehmen sollen für sich trommeln	30
Fokus	
Fragen über Fragen ...	32
Analog versus Digital – Die Möglichkeiten moderner Unternehmenskommunikation	34
Social Media in der Unternehmenskommunikation	38
Praxisbeispiel: Kommunikativ und erfolgreich Gründen	42
Visuelle Kommunikation	44
Mehr Erfolg im Vertrieb durch professionelle Kommunikation mit Kunden	48
Small Talk – Die große Kunst des kleinen Gesprächs	50
RKW-Kolumne: Ein Plädoyer für Ihre Sprache	52
Service	
Unterstützungsleistungen der RKW-Landesverbände	54
Terminkalender April bis Juni 2013	56
Die anderen Seiten	58



**Impressum**  
**RKW Magazin**  
**Chefredakteurin:** Kathrin Großheim (V.i.S.d.P.)  
**Stellv. Chefredakteurin:** Rabena Ahluwalia  
**Redaktion:** Bruno Pusch  
**Artdirektion/Layout:** Claudia Weinhold  
**Druck:** H. Reuffurth GmbH  
digital media & print  
Philipp-Reis-Straße 6  
63165 Mühlheim am Main  
  
**Herausgeber:**  
W. Axel Zehrfeld, Geschäftsführer  
RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der  
Deutschen Wirtschaft e. V.  
  
Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn, Telefon: 06196-495 33 33  
www.rkw-kompetenzzentrum.de  
  
[www.rkw-magazin.de](http://www.rkw-magazin.de)

Wir unterstützen den Gender-Gedanken ausdrücklich,  
aber zur Vereinfachung der Lesbarkeit verzichten wir im Magazin  
auf die Gender-Formulierung.

**Erscheinungsweise:** 4 x jährlich; Auflage: 6.000  
**Bildnachweise:**  
Photocase: knallgrün (1, 54), Mmchen (2), kallejipp (4, 16, 18, 19, 44, 46, 47),  
.marqs (4, 22, 24), tomson (4, 30, 31), cydonna (4, 39), krockenmitte (44, 46, 47),  
FloKu (44, 46, 47), vandalay (56)  
Fotolia: anankml (4, 27, 50), Eric Isselée (60)  
Sonstige: Spreadshirt (20, 21)  
RKW Kompetenzzentrum  
  
Das RKW ist nicht verantwortlich für die hier abgedruckten  
Meinungen in namentlich gekennzeichneten Artikeln und für Inhalte  
externer Internetseiten.  
  
Gefördert durch:  
 Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie  
  
aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

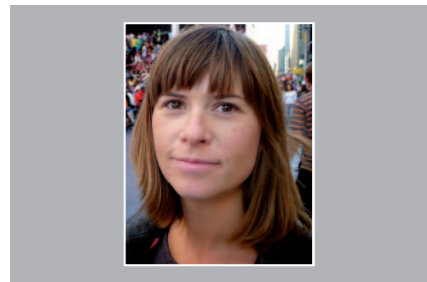
+++ Blickwinkel +++ Blickwinkel +++

## Welchen „kommunikativen Fehler“ haben Sie schon einmal gemacht?



Einen ganz konkreten Kommunikationsfehler hab ich jetzt nicht im Kopf, allerdings passieren mir bestimmte Dinge immer wieder: Manchmal bin ich in Gedanken noch woanders und schenke meinem Gegenüber nicht meine volle Aufmerksamkeit, sage „Ja, ja“. So kommt es, dass ich auch mal zu kurze Deadlines akzeptiere oder mir Art und Umfang einer Aufgabe nicht ganz klar sind. Demgegenüber kommen auch Botschaften oder Aufträge von mir nicht immer so an, wie ich es mir wünsche. Ich glaube, ich könnte mich öfter vergewissern, ob mein Gegenüber und ich dieselbe Sache meinen. Ziele und Ergebnisse von Gesprächen zusammenzufassen hilft bestimmt auch. ■

**Dagmar Stubenrauch ist Mitarbeiterin im Bereich Einkauf, Produktmanagement beim Online-Blumenversandhandel Valentins.de**



In meinem Job als Flugbegleiterin gibt es immer mal wieder Missverständnisse. Einmal bat mich eine Kollegin, in eine bestimmte Reihe noch ein Kissen zu bringen, die Tochter habe für ihren Vater danach gefragt. In besagter Reihe saßen eine junge Frau und ein älterer Herr, der eingeschlafen war. Auf mein „Hier ist das Kissen für ihren Vater“ erntete ich böse Blicke und musste peinlicherweise erfahren, dass die beiden nicht Vater und Tochter, sondern miteinander verheiratet waren! Meine Kollegin hatte ihre falsche Annahme an mich weitergegeben, die ich nicht hinterfragt habe. Seitdem versuche ich, Spekulationen über das Verhältnis der Gäste zueinander zu vermeiden. ■

**Christine Walden arbeitet als Flugbegleiterin bei Condor.**

+++ Zahlen +++ Daten +++ Fakten +++

## Woher stammt der Begriff „Kommunikation“?



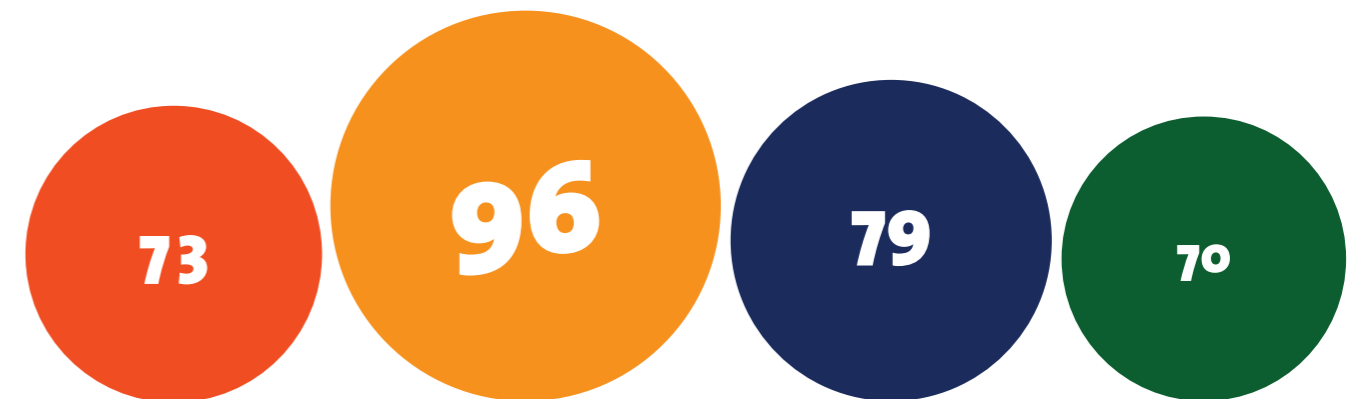
Kommunikation stammt aus dem Lateinischen *communicare* und bedeutet u. a. „teilen, mitteilen, teilnehmen lassen“. In dieser ursprünglichen Bedeutung ist eine Sozialhandlung gemeint, in die mehrere Menschen einbezogen sind. Wesentliche Aspekte dieser Sozialhandlung sind: Anregung und Vollzug von Zeichenprozessen und die Teilhabe, in der etwas als etwas Gemeinsames entsteht (lateinisch *communio*: „Gemeinschaft“, *communis*: „gemeinsam“). ■

Quelle: [www.wikipedia.de](http://www.wikipedia.de)



### Die deutsche Presselandschaft:

Rund 350 Tageszeitungen mit einer verkauften Gesamtauflage von 24 Millionen Exemplaren und einer Reichweite von 71 Prozent der Bevölkerung. Die Deutsche Presse-Agentur (dpa) ist der viertgrößte Nachrichtendienst der Welt. ■



### Internetnutzung:

73% der Haushalte und 96% der Unternehmen (mit mehr als zehn Beschäftigten) in Deutschland verfügen über einen Internetzugang, 79% dieser Unternehmen betreiben eine eigene Website. Rund 70 Prozent aller Deutschen sind mittlerweile „online“; genauso viele lesen regelmäßig eine Tageszeitung.

Quelle: [www.tatsachen-ueber-deutschland.de](http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de)

## – NEWS – NEWS – NEWS – NEWS – NEWS – NEWS – NEWS –



### Verstärkung für das Fachkräfte-Team: Neue Leiterin ab 2013

Mit Beginn des neuen Jahres hat **Dr. Mandy Pastohr** die Leitung des Fachbereichs Fachkräfte im RKW Kompetenzzentrum übernommen. Als promovierte Erziehungswissenschaftlerin hat sie sich schon viele Jahre mit dem Themenfeld „Mensch und Arbeit“ beschäftigt, u. a. in Forschung, Entwicklung und in der Lehre sowie in der wissenschaftsbasierten Politikberatung. „Mit dem neuen Fachbereich Fachkräfte bündelt das RKW Kompetenzzentrum seine Expertise in diesem für den deutschen Mittelstand bedeutenden Thema. Ich freue mich schon sehr, gemeinsam mit dem Team die Unternehmen in aktuellen und zukünftigen Fragen der Fachkräftesicherung zu unterstützen“, so die neue Fachbereichsleiterin. Wir heißen Frau Dr. Pastohr herzlich in unserem Haus willkommen. ■

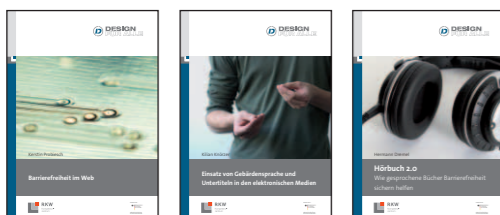
### Top-Arbeitgeber: Der Preis und der Weg



TOP JOB ist ein gut etabliertes Siegel für attraktive Arbeitgeber, gerade wurden die Preisträger 2013 gekürt. Auf dem Weg dorthin lohnt es sich für Unternehmen, beim Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung vorbeizuschauen: Dort erfahren sie, wie sie Wunscharbeitgeber werden können.

Auch wenn es nicht gleich ein Siegel sein muss: Seine Attraktivität als Arbeitgeber sollte jedes Unternehmen ausbauen und kommunizieren. Denn die begehrten Fachkräfte legen Wert auf eine Führung, auf interessante Aufgaben, Entwicklungsmöglichkeiten, eine gute Work-Life-Balance und Familienfreundlichkeit. Wie Unternehmen diesen Ansprüchen genügen können, zeigt das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung mit Handlungsempfehlungen und bei Veranstaltungen, mit Beispielen und Hintergrundinformationen. Dass sich die Mühe auch für Mittelständler lohnt, zeigt TOP JOB: Die diesjährigen Top-Arbeitgeber beschäftigen im Schnitt 328 Mitarbeiter. Jedes zweite Unternehmen ist in Familienbesitz. 40 Prozent der Ausgezeichneten entlohnen ihre Beschäftigten übertariflich. Und die vorbildlichen Arbeitgeber sind auch wirtschaftlich erfolgreich: Unter ihnen finden sich 26 nationale und 13 Weltmarktführer. ■

[www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de](http://www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de)



### Lesetipp:

Im Rahmen des Projekts „Design für Alle“, bei dem Konzepte für barrierefreie und generationengerechte Lebensraumgestaltung, Produkte und Dienstleistungen im Zentrum stehen, wurden drei neue Faktenblätter publiziert: „Barrierefreiheit im Web“, „Einsatz von Gebärdensprache und Untertiteln“ sowie „Hörbuch 2.0“. ■

Kostenlose Bestellung per E-Mail an:  
Brigitte Millenat, [millenat@rkw.de](mailto:millenat@rkw.de).

## NEWS – NEWS – NEWS – NEWS – NEWS – NEWS – NEWS –

### Kultur- und Kreativpiloten 2013 – Jetzt bis zum 31. März bewerben!

Auch 2013 werden Deutschlands Kultur- und Kreativpiloten gesucht: Bis zum 31. März können sich Kulturschaffende bewerben, die mit ihren Geschäftsideen das kreative Potenzial der Kultur- und Kreativwirtschaft deutlich machen. Die 32 Gewinner werden bis zum Sommer 2013 von einer Jury ausgewählt und nehmen an der Auszeichnung in Berlin teil. Zudem werden sie für ein Jahr von Fachleuten mit Workshops begleitet und profitieren von zusätzlicher Öffentlichkeit.



Der Wettbewerb wird durchgeführt vom u-institut für unternehmerisches Denken und Handeln sowie dem Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes im RKW Kompetenzzentrum.

Weitere Informationen zum Wettbewerb unter:

[www.kultur-kreativpiloten.de](http://www.kultur-kreativpiloten.de) ■



Haben Sie seit dem Gespräch **Energieeffizienzmaßnahmen** durchgeführt?

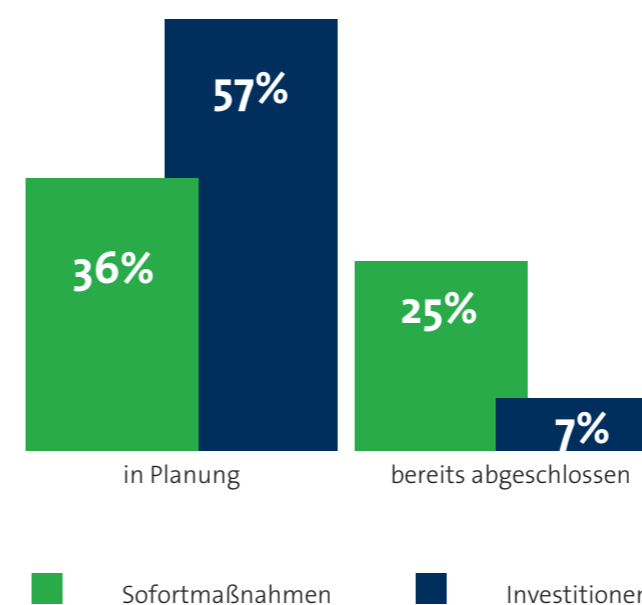


Abbildung 1: Umsetzung der Sofortmaßnahmen und Investitionen nach dem IG in Hessen

versandte Bewertungsbögen: 143, Rücklaufquote: 42, 7% (61 Bögen)  
Stand: September 2012

### Unternehmen profitieren von den Energieeffizienz Impulsgesprächen

Das RKW-Netzwerk hat im Rahmen des vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) geförderten Projektes „Energieeffizienz Impulsgespräche“ inzwischen mehr als 2.500 Initialgespräche geführt. Besonders Betriebe des verarbeitenden Gewerbes, des Handels, des Handwerks und des Bereiches Hotellerie und Gastronomie profitierten im Jahr 2012 von der Sensibilisierung durch das RKW-Netzwerk, um ihre vorhandenen Einsparpotenziale auszuschöpfen.

Nahezu die Hälfte der besuchten Betriebe hat bereits die aufgezeigten Potenziale erschlossen. Beispielsweise konnten in Hessen über 50 Prozent der Unternehmen effektive Sofortmaßnahmen empfohlen werden, die direkt umgesetzt oder in die Unternehmensplanung integriert wurden (siehe Abbildung). Hauptsächlich handelt es sich dabei um die Optimierung der Beleuchtung, der Drucklufterzeugung und des Lastmanagements. Für aufwendigere Maßnahmen nimmt etwa ein Drittel eine von der KfW geförderte Beratung sowie einen zinsgünstigen Investitionskredit in Anspruch. Über 93 Prozent der befragten Betriebe würden das Initialgespräch jederzeit weiterempfehlen. ■

Weitere Informationen zum Projekt unter:

[www.rkw-energieeffizienz.de](http://www.rkw-energieeffizienz.de)

# KOMMUNIKATION, NA UND?

EINE ANTWORT AUF SKEPTISCHE FRAGEN ...

„Kommunikation – das mache ich doch andauernd ...“, sagt vielleicht ein Unternehmer. „Da reicht mir die tägliche Praxis allemal ...“, meint die Unternehmerin.

Stimmt, wir alle kommunizieren jeden Tag und haben Erfahrungen damit. Doch reicht das aus, um alle Potenziale von Kommunikation im betrieblichen Alltag auszuschöpfen? Aber fangen wir von vorne an ...

## Kommunikation betrifft uns alle, auch Unternehmen

Kommunikation ist alltäglich: im Privaten wie im Beruflichen. Populär ist der Satz des Kommunikationswissenschaftlers Paul Watzlawick: Man kann nicht nicht kommunizieren. Wichtig dabei: Das gilt auch für Unternehmen! Schlägt man in einschlägigen Büchern nach, wird Kommunikation auch als eine soziale Handlung bezeichnet. Da Unternehmen als Organisationen gelten und diese wiederum auch aus sozialen Strukturen und Beziehungen bestehen, führt auch – einfach gesagt – jedes Unternehmen diese Art von sozialen Handlungen aus: Es kommuniziert, und zwar nicht nur im Marketing, sondern nahezu immer und überall. Da gibt es auch keinen Unterschied zwischen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und großen Konzernen. Deshalb lohnt es sich gerade für KMU, genauer hinzuschauen: Wie können sie ihre Unternehmenskommunikation so gestalten, dass ein größerer Nutzen gezogen und letztendlich die betriebliche Produktivität gesteigert werden kann?

## Was heißt Unternehmenskommunikation?

Ohne sich in diversen Kommunikationstheorien oder Managementkonzepten verlieren zu wollen: Nach dem Kommunikationswissenschaftler Ansgar Zerfaß kann man unter Unternehmenskommunikation „alle kommunikativen Handlungen [...], mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird“ verstehen. Unternehmenskommunikation umfasst hierbei drei Bereiche:

- die Organisationskommunikation, die zwischen den Mitgliedern eines Unternehmens meist in direkter Kommunikation abläuft, die sogenannte **interne Kommunikation**
- die Marktkommunikation, bei der es um die Abstimmungsprozesse zwischen Zulieferbetrieben, Abnehmern und Wettbewerbern usw. geht, die sogenannte **externe Kommunikation** und
- die **Öffentlichkeitsarbeit** oder **Public Relations**, die sich um die Integration des Unternehmens in das gesellschaftspolitische Umfeld kümmert und vor allem das Image im Auge hat. Sie kann aber auch zur externen Kommunikation gezählt werden.

Einen Überblick über die Anwendungsbe-  
reiche der internen und externen Unter-  
nehmenskommunikation und möglicher  
Instrumente gibt die Illustration auf  
nachstehender Doppelseite wieder.

### Kommunikation als Erfolgsfaktor

Wenn die Kommunikation im Unterneh-  
men nach innen und außen richtig einge-  
setzt wird, kann sie erheblich zum Erfolg des  
Betriebes beitragen, da sie die einzelnen Unternehmens-  
bereiche unterstützen kann. Allerdings können auch viele  
Potenziale ungenutzt verpuffen oder bestimmte Maßnah-  
men sogar schaden, wie zum Beispiel dem Image. Wie kann  
Kommunikation also als Erfolgsfaktor in jedem Unterneh-  
men wirken?

Indem die Unternehmenskommunikation eng an die Un-  
ternehmensziele gekoppelt wird und sie diese unterstützt.  
Kommunikationswissenschaftler und Betriebswirtschaftler  
plädieren hierbei für einen strategischen Rahmen als Vo-  
raussetzung. Skeptiker fragen allerdings an dieser Stelle:  
Wenn Kommunikation doch so allgegenwärtig im unter-  
nehmerischen Alltag ist, braucht man wirklich eine Strate-  
gie? Ein berechtigter Einwand!

Der Strategiebegriff kann zwar mitunter einen abschre-  
ckenden und mit hohem Arbeitsaufwand verbundenen Bei-  
geschmack haben, aber die Antwort lautet: Ja, zumindest  
ein Konzept mit einem Fahrplan erleichtert die Umsetzung  
und Steuerung der Unternehmenskommunikation im groß-  
en Maße und hilft auch, den Aufwand im Blick zu behalten.  
Wir alle kommunizieren zwar täglich, aber in der kom-  
munikativen Welt gibt es zum einen eine unübersichtlich  
große Auswahl an Kommunikationsinstrumenten, die

eingesetzt werden können, seien es Maßnahmen der On-  
line- und Printkommunikation, Medien- und Pressearbeit  
usw. Zum anderen sind diese Instrumente immer auch an  
Bedingungen geknüpft, die beachtet werden sollten, damit  
die gewünschte Wirkung auch erzielt wird. Deshalb gilt es,  
sich im Voraus – eventuell auch mithilfe von Experten –  
konzeptionelle Gedanken zu machen, bevor man tätig wird.  
Dadurch lassen sich typische Kommunikationsfehler ver-  
hindern, wie beispielsweise

- mit der falschen Botschaft die falsche Zielgruppe  
ansprechen,
- das falsche Kommunikationsinstrument einsetzen,
- das Kommunikationsinstrument falsch einsetzen oder
- Aufwand und Nutzen stehen nicht im Verhältnis.

In die Praxis übersetzt, wären typische Fehler zum Beispiel:  
mittels einer Facebook-Seite versuchen, Geschäfts-(B2B)-  
Kontakte zu generieren, oder über eine überteuerte und  
breit aufgestellte Imagekampagne eine fachspezifische  
Ziel-/Kundengruppe erreichen zu wollen.

### Schritt für Schritt zu einem Kommunikationsmanagement

Für das Erstellen eines Kommunikationskonzeptes kann  
schrittweise vorgegangen werden. Damit sinkt auch das  
Risiko, dass typische Fehler gemacht werden. Im Folgenden  
werden die einzelnen Schritte eines professionellen Kom-  
munikationsmanagements in Kürze vorgestellt:

1. **Analyse:** Die Situation im Unternehmen bewusst wahr-  
nehmen (Unternehmensziele) und die kommunikative  
Aufgabe erkennen. Dazu können Daten und Informatio-  
nen gesammelt, analysiert und ausgewertet werden.
2. **Planung/Strategie:** Auf Basis der Analyseergebnisse  
werden Kommunikationsmaßnahmen und ganze -pa-  
kete abgeleitet und geplant.



3. **Umsetzung:** Als nächster Schritt erfolgt die konkrete Durchführung der Kommunikationsmaßnahmen, wie etwa Einsatz von Social-Media-Aktivitäten, Mitarbeiterzeitung, Veranstaltungsreihen usw.
4. **Kontrolle:** Der letzte Schritt ist ein sehr wichtiger: Hier wird überprüft, welche Wirkungen die Maßnahmen erzielt haben. Dies ist ein oft unterschätzter Aspekt, obwohl er bedeutend für das Nachsteuern ist.

### Betriebliche Herausforderungen durch Kommunikation meistern

Ist die Unternehmenskommunikation an den Unterneh-  
menszielen ausgerichtet, sind die Rahmenbedingungen  
beachtet worden, die konkreten Maßnahmen durchdacht,  
Maßnahmenpakete geschnürt und sorgfältig umgesetzt  
und letztlich der Erfolg geprüft, kann Kommunikation im  
hohen Maße dazu beitragen, verschiedenste betriebliche  
Herausforderungen – intern wie extern – zu meistern. Dazu  
geben die folgenden Beiträge einen Überblick: seien es He-  
rausforderungen, wie zum Beispiel das Gewinnen von Fach-  
kräften durch den Aufbau einer Arbeitgebermarke (mehr  
dazu S. 16 ff.) oder wenn ein höherer Internationalisie-  
rungsgrad eines wachsenden Unternehmens mehr inter-  
kulturelle Kompetenzen fordert (mehr dazu S. 26 ff.). Auch  
können interne Konflikte durch kommunikative Maßnah-  
men gelöst werden, wobei hier die Führung eine wichtige  
Rolle innehat (mehr dazu S. 22 ff.). Weiter zeigt eine Reihe  
von Beiträgen und Unternehmensbeispielen, wie Social-  
Media-Anwendungen in der betrieblichen Praxis funkti-  
onieren, auf was Unternehmen beim Corporate Design

achten sollten oder was sich ein Journalist in Sachen  
Pressearbeit von Unternehmen wünscht.

Alle Beiträge haben die Botschaft gemein: Es lohnt sich für  
jeden Unternehmer und jede Unternehmerin, die Kommu-  
nikation im Betrieb bewusst im Auge zu behalten. Dazu  
müssen weder immer eigene Kommunikationsabteilungen  
eingerrichtet noch horrend Summen für externe Dienst-  
leister ausgegeben werden. Es geht vielmehr darum, den  
Blick für die Potenziale zu schärfen, die Kommunikation für  
Ihren Erfolg birgt.

### Literaturtipps:

Zerfaß A., 2010: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit  
Müller P./Lüdeke T., 2011: Kommunikation im Mittelstand, Unternehme-  
rische Herausforderungen erfolgreich meistern

Autorin:



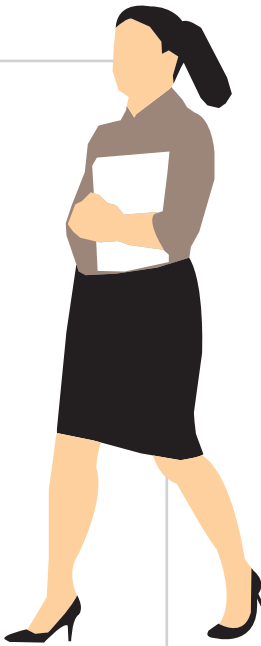
**Rabena Ahluwalia** ist  
stellvertretende Chefredakteurin des  
RKW Magazins im RKW Kompetenzzentrum.  
ahluwalia@rkw.de



# Anwendungsbereiche der Unternehmens kommunikation im Überblick

## Intern: Mitarbeiterkommunikation

## Extern: Kundenkommunikation

											
<b>Arbeitsumfeld</b>				<b>Direkter Kontakt</b>				<b>Externe Quellen</b>			
Intranet				Brief				Allgemeine Presse			
Aushang				Warteschleifenmusik				Personalanzeige			
E-Mail (Signatur)				Visitenkarte				Anzeige			
Mitarbeitermagazin/ Mitarbeiternewsletter				Agenda Meeting				Fachpresse			
<b>Medial</b>				<b>Medial</b>							
Schreibmaterial				E-Mail (Signatur)							
<b>Persönlich</b>				<b>Persönlich</b>							
Kontakt zur Unternehmensleitung				Kunden-Termin				Word of Mouth			
Bewerbungsgespräch				Telefonat				Kooperationspartner			
Handbuch				Kunden-Event				Endprodukte-Ausstellungen			
Team-Briefing				Messebesuch							
Schwarzes Brett				Kundenservice vor Ort							

Quelle: in Anlehnung an Müller P./Lüdeke T., 2011: Kommunikation im Mittelstand, Unternehmerische Herausforderungen erfolgreich meistern

Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung zeigt, wie man eine Arbeitgebermarke entwickeln und etablieren kann: mit Handlungsempfehlungen auf der Website und Veranstaltungen vor Ort.

Termine unter: [www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de](http://www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de)

Den raren Fachkräften den roten Teppich ausrollen:  
**Employer Branding ist eine geeignete Strategie dafür.**



## Mit Employer Branding ganz nach vorne – Als attraktiver Arbeitgeber leichter Fachkräfte finden und binden

Beim Employer Branding geht es vordergründig um die Kommunikation eines Arbeitgebers (Employer) mit potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern. Ziel ist es, eine Arbeitgebermarke (Employer Brand) aufzubauen. Aber Employer Branding kann noch mehr: Es wirkt nach innen identitätsstiftend und erhöht die Mitarbeiterbindung. Bewährte Fachkräfte zu halten und eine gute Startposition im Wettbewerb um die besten Köpfe zu haben ist gerade für Mittelständler zur Fachkräftesicherung unverzichtbar.

Allerdings ist Employer Branding weniger trivial, als manche geschäftstüchtige Berater suggerieren. Aufgepöschelte Stellenanzeigen beispielsweise wirken lediglich als „Dopingmittel“ – und das fällt auf: Jedes Unternehmen müsse sich klar sein, dass es die Informationshoheit über sich verloren habe, sagt Professor Alfred Quenzler von der Hochschule Ingolstadt. Was in Social-Media-Kanälen und Arbeitgeberbewertungsportalen wie kununu oder Jobvite über ein Unternehmen verbreitet wird, beeinflusst das Arbeitgeberimage – unabhängig vom Wahrheitsgehalt. Umso notwendiger ist das Wissen darüber, wie man als Unternehmen und Arbeitgeber gesehen wird. Und dann daran zu arbeiten, wenn das eigene Wunschbild und die Außensicht auseinanderklaffen.



Hinter der Arbeitgebermarke steht also eine überzeugende Strategie, damit das Markenversprechen gehalten werden kann. 70 Prozent des Employer Branding sei Strategiearbeit, sagen Professor Christian Scholz und Dr. Stefanie Müller von der Universität Saarbrücken, 20 Prozent interne Kommunikation, und lediglich 10 Prozent entfallen auf die Kommunikation nach außen. Quenzler ergänzt, dass Employer Branding durchaus schmerzhaft Veränderungsprozesse auslösen könne. Das müsse das Management wollen und aushalten können.

#### Dahinter steckt ein attraktiver Arbeitgeber

Bei Hochschulabsolventen stehen regelmäßig große Konzerne ganz oben auf der Liste der Wunscharbeitgeber, weil sie gern für Unternehmen mit „hippen“ Produkten arbeiten möchten. Doch über die Arbeitgeberqualitäten von BMW, Facebook oder anderen wissen sie nichts und wer-

den oft enttäuscht. Hier liegt die Chance für Mittelständler: Sie können mit ihrer familiären Unternehmenskultur punkten, ihre größere Flexibilität beim Eingehen auf individuelle Erfordernisse ihrer Fachkräfte, die meistens solide Finanzierung und die hohe Arbeitsplatzsicherheit herausstellen. Alle diese Aspekte sind jungen Fachkräften wichtig bei der Wahl ihres Arbeitgebers. Leider – aus Kommunikations-sicht – sind diese positiven Eigenschaften vielen Mittelständlern so selbstverständlich, dass sie gar nicht darüber reden. Und selbst ein Standort abseits der Metropolen kann für bestimmte Bewerbergruppen sehr attraktiv sein. Selbstbewusstes Kommunizieren seiner Stärken ist unverzichtbar für jedes Employer Branding.

Doch am Anfang stehen erst einmal ehrliche Antworten auf die Fragen: Wer sind wir? Wie sind wir? Was bieten wir als Arbeitgeber? Wie wirken wir nach außen? Es geht um das emotionale Bild, das das Unternehmen bei Fachkräften und Bewerbern vermittelt. Das heißt Zuhören, was andere – im Betrieb und außerhalb – über das Unternehmen sagen. Bei selbstkritischer Analyse wird schnell klar, an welchen Stellen die Attraktivität als Arbeitgeber verbessert werden kann. Wichtige Ansatzpunkte sind die Führung und Werte, Work-Life-Balance, Weiterbildung und Personalentwicklung. Möglicherweise gibt es aber auch Aspekte, die als Schwäche gesehen werden, die man aber nicht ändern kann oder will. Dann gilt es, dazu zu stehen. Floskeln oder Wunschdenken sollte man tunlichst vermeiden, sondern aufrichtig und authentisch ein möglichst unverwechselbares Profil des Arbeitgebers zeichnen – und dabei die wirtschaftlichen Erfordernisse im Blick halten: Work-Life-Balance besteht eben auch aus „Work“.

#### Auf die Analyse folgt die Strategie

Auf der so ermittelten Arbeitgeber-„Persönlichkeit“ baut die Employer Branding-Strategie auf. Das Ziel des Employer-Branding wird definiert: Soll es vorrangig zum Personalmarketing dienen? Oder ist das Ziel, die vorhandene Belegschaft „einzuschwören“? Welche Zielgruppen sollen vor allem angeworben werden, wo gibt es die größten Engpässe? Daraus leiten sich Maßnahmen und weitere Schritte ab. Und die beginnen intern. Das Marketing ist erst der letzte Schritt zur Arbeitgebermarke. Experten gehen davon aus, dass es je nach Umfang bis zu fünf Jahre dauern kann, ehe sich nachhaltig Erfolge einstellen. Daher ist die ungeteilte Unterstützung von der Unternehmensleitung unverzichtbar, darüber hinaus tragen eine solide Projektstruktur und regelmäßige Statustreffen zum Erfolg bei.



#### Überzeugende Markenbotschafter

Die Beschäftigten sind wesentliche Gestalter dieses Prozesses. Und sie sind zugleich eine wichtige Quelle für die Geschäftsführung, die das Employer Branding vorantreiben will. Vielen wird in diesem Prozess erst bewusst, warum sie bei dem jeweiligen Arbeitgeber sind und bleiben wollen. Oder beide Seiten werden sich klar, dass man nicht zusammenpasst, und man trennt sich. Auf jeden Fall wachsen das Commitment sowie die Loyalität zum Arbeitgeber und die Belegschaft insgesamt wird passgenauer.

Von ihrem Arbeitgeber überzeugte, zufriedene Beschäftigte sind die besten Markenbotschafter. „Testimonials“ von Mitarbeitenden sind auf der Website oder in Arbeitgeber-Broschüren sehr authentische Bekenntnisse zum Arbeitgeber. Zertifikate und Gütesiegel sind weitere Möglichkeiten, die Attraktivität als Arbeitgeber zu kommunizieren. Eine junge Fachkraft interessiert dabei möglicherweise ein Audit

Beruf und Familie weit mehr als eine Zertifizierung nach DIN ISO 9000. Manche suchen gezielt nach Arbeitgebern mit Zertifikaten von Arbeitgeberwettbewerben wie TOP JOB oder Great Place to Work.

#### Zielgenau kommunizieren

Die Website des Unternehmens oder seine Karrierewebsite ist das Schaufenster, um Arbeitgeberattraktivität zu kommunizieren. Authentizität ist auch der Weg, sich von der Masse abzuheben: Viele Karrierewebsites arbeiten mit austauschbaren Motiven von freundlich lächelnden jungen Menschen. Ein Alleinstellungsmerkmal kommunizieren sie so nicht.

Die wichtigsten Zielgruppen sollen über die Website individuell angesprochen werden. Häufig findet man die Unterscheidungen nach Auszubildenden, Berufseinsteigern und Professionals. Die Arbeitgebermarke bleibt gleich, doch die jeweils besonders interessierenden Aspekte werden nach vorne geschoben und zielgruppengerecht kommuniziert. Doch Vorsicht: Mancher ist schon beispielsweise mit übertriebener Jugendsprache über das Ziel hinausgeschossen, wenn Jugendliche für eine duale Ausbildung begeistert werden sollen.

Einmal angestoßen, wird das Employer Branding zur Daueraufgabe. Erwartungen, die bei der Belegschaft geweckt wurden, müssen erfüllt werden. Immer wieder gilt es zu prüfen, ob Realität und Markenversprechen noch deckungsgleich sind.

Ein großes Missverständnis betrifft die Kosten: Employer Branding geht mit niedrigem Budget. Es sind oft die kleinen, Wertschätzung ausdrückenden Gesten, die den Unterschied ausmachen. ■



#### Literaturtipps:

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung: Handlungsempfehlung „Employer Branding“

[www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de/handlungsempfehlungen/unternehmen-positionieren/employer-branding/](http://www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de/handlungsempfehlungen/unternehmen-positionieren/employer-branding/)

Stefanie Müller/Christian Scholz: Wie werde ich als kleines oder mittleres Unternehmen ein attraktiver Arbeitgeber? in: A.W. Zehrfeld (Hg):

Fachkräftesicherung, Frankfurt, 2012.

Wolf Reiner Kriegel: Praxishandbuch Employer Branding, Freiburg 2012.



Autorin:

**Ulrike Heitzer-Priem** ist stellvertretende Projektleiterin des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung im

RKW Kompetenzzentrum. [heitzer@rkw.de](mailto:heitzer@rkw.de)

## Authentische Kommunikation nach innen und außen

Die Clothing-Commerce-Plattform Spreadshirt aus Leipzig



**Spreadshirt bietet seit 2002 eine Online-Plattform an, auf der T-Shirts gestaltet, gekauft und auch angeboten werden können. Das Unternehmen bindet seine Kunden aktiv in den Handel ein und macht sie so zu Partnern des Unternehmens – indem sie zum Beispiel einen eigenen Onlineshop mit Hilfe von Spreadshirt eröffnen. Diese Art des E-Commerce erfordert eine ganz eigene Form der Kommunikation.**

### Kommunikation als Teil der Unternehmenskultur

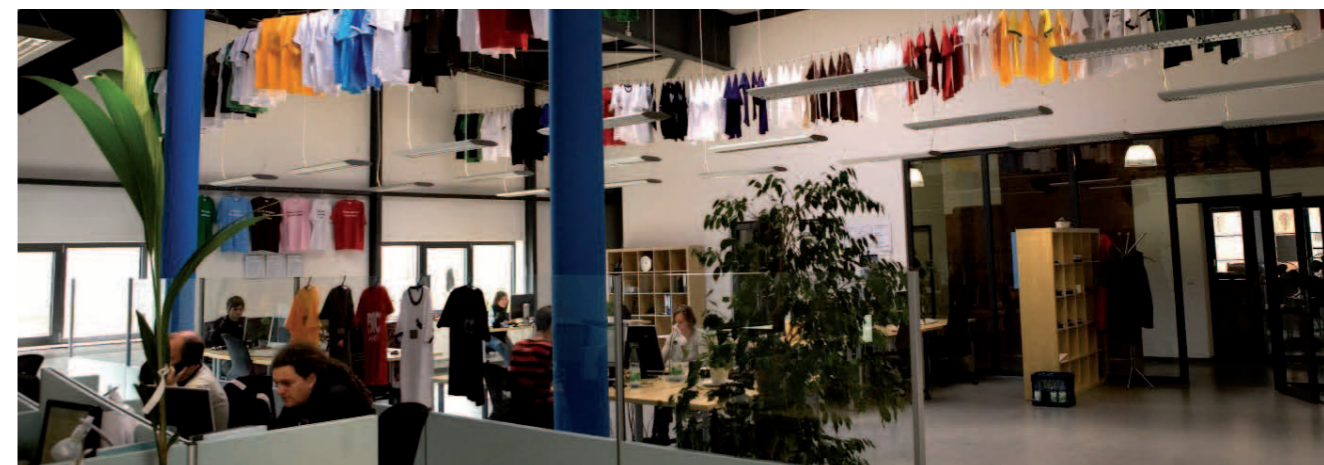
Kommunikation ist ein sehr wichtiger Punkt der Unternehmenskultur von Spreadshirt. Für das international agierende Unternehmen ist interne Kommunikation Grundvoraussetzung, um die einzelnen Standorte rund um den Globus zu einem funktionierenden Team zu verbinden. Als Medium zwischen den Standorten und Mitarbeitern dient ein interner Unternehmensblog, der rege genutzt wird. Auch der Vorstand ist im Blog aktiv, um Unternehmensergebnisse und Projekte hervorzuheben. Außerdem gibt es alle vier Wochen eine Mitarbeiterversammlung, die per Videokonferenz in die verschiedenen Standorte übertragen wird. In dem seit kurzem stattfindenden „Company Standup“, einem wöchentlichen informellen Zusammenkommen, stellen einzelne Abteilungen zudem ihren Kollegen aktuelle Projekte vor.

Seit etwas mehr als einem Jahr hat Spreadshirt eine Feel-Good-Managerin. Ihre Aufgabe ist es, Angebote und Aktivitäten für ihre Kollegen zu organisieren, die helfen sollen, interne Kontakte zu knüpfen und Spaß bei der Arbeit zu haben. Neben dem jährlichen Sommerfest oder einem

Betriebsausflug sind dies vor allem auch alltägliche Dinge wie gemeinsame Mittagessen oder die Organisation von kleinen sportlichen Aktivitäten. Die Idee dahinter ist, die Startup-Atmosphäre, die in den Anfängen von Spreadshirt herrschte, trotz der Expansion ein Stückweit aufrecht zu erhalten. Das Unternehmen verfolgt insgesamt einen starken Community-Gedanken – und den tragen alle nach innen wie nach außen.

### Persönlicher und offener Kundenkontakt

Werte sind ein zentraler Bestandteil bei Spreadshirt im Umgang mit Kunden. Das Unternehmen möchte auch in der Kommunikation möglichst authentisch und ehrlich sein und eine persönliche Bindung zu seinen Kunden aufbauen. Dies versucht Spreadshirt beispielsweise im öffentlichen Unternehmensblog, indem die dort aktiven Mitarbeitenden individuell auftreten. Ein Konzept, das darüber hinaus derzeit ausprobiert wird, ist die Videosequenz „AskMe Anything“, die ein langjähriger Mitarbeiter initiiert hat, um sich persönlich von der Spreadshirt-Community in die Elternzeit zu verabschieden. Mit solchen Aktionen verdeut-



licht Spreadshirt einen offenen Unternehmenscharakter und möchte so andere mit der Marke „infizieren“. Es geht folglich nicht nur um Information, sondern auch darum, die Leute zu begeistern und Spaß zu vermitteln. Um dies zu verwirklichen, werden auch Social-Media-Kanäle wie Facebook und Twitter aktiv in die Kommunikation einbezogen. Newsletter und ein Forum dienen der Kommunikation mit Partnern und Designern. Zudem organisiert das Unternehmen Veranstaltungen für seine Partner und Kunden – zum Beispiel eine T-Shirt-Werkstatt in Leipzig oder eine Akademie mit Workshops rund um die Vermarktung der Online-T-Shirt-Shops.

### Kommunikativer Ausblick

Bei so viel Dynamik gibt es verständlicherweise auch kommunikative Baustellen. Intern besteht die große Herausforderung darin, eine Brücke zwischen zwei Kontinenten und verschiedenen Zeitzonen zu schlagen. Aber auch in den einzelnen Standorten feilen die Mitarbeiter stetig an der Kommunikation. Extern versucht Spreadshirt, noch intensiver auf die Bedürfnisse seiner Partner einzugehen,

beispielsweise Informationen flexibler zur Verfügung zu stellen. Zudem werden zurzeit Zielgruppen näher definiert und der Social-Media-Bereich weiter ausgebaut.

### Moderne Kommunikation kann jeder

Was können kleine und mittlere Unternehmen (KMU) von Spreadshirt lernen? Geduld und gleichzeitig Experimentierfreude. Unternehmen müssen nicht jeden neuen Kommunikationskanal sofort aufgreifen. Ein Unternehmer sollte sich vielmehr fragen: Was passt zu mir? Wo bewegt sich meine Zielgruppe? Probieren Sie neue Ideen einfach aus und gucken Sie, was passiert – vielleicht erreichen Sie ja einen neuen Kundenstamm. Dazu braucht es auch nicht immer ein großes Konzept, und nicht immer muss es Social Media sein.

In der internen Kommunikation haben KMU zudem klare Vorteile, da sie meist nur einen Standort haben und persönlich kommunizieren können. Nutzen Sie diesen, Sie werden dadurch nur profitieren! Auch bei Spreadshirt wird dieser Weg bevorzugt, denn der direkte Kontakt ist immer noch der beste. ■



Autorinnen:

**Eike Sievert** ist Pressesprecherin bei Spreadshirt in der Zentrale Leipzig. [eis@spreadshirt.net](mailto:eis@spreadshirt.net)

**Angela Friedrich** ist studentische Mitarbeiterin der RKW-Redaktion und Co-Autorin des Beitrags. [friedrich@rkw.de](mailto:friedrich@rkw.de)

## Über Führung, interne Kommunikation und Konflikte

Ein prägendes Element der Kommunikation innerhalb eines Unternehmens ist die Führung. Und „Führung heißt, in einem grundsätzlich nicht beherrschbaren Feld kontrollierbare Wirkungen zu erzeugen“\* – eine Herausforderung.

Den immer noch weit verbreiteten Behauptungen der Ratgeberliteratur für Manager zum Trotz: Kommunikation ist nicht steuerbar. Trotzdem müssen Führungskräfte tagtäglich durch Kommunikation wirtschaftliche Unternehmensziele erreichen. Besonders augenfällig wird diese Nichtsteuerbarkeit von Kommunikation in Konflikten. Führungskräfte können jedoch durch geeignete Interventionen erheblich dazu beitragen, dass Konflikte fruchtbar werden.

\* Helmut Willke: *Strategien der Intervention in autonome Systeme*, 1987.

## Was ist an Konflikten fruchtbar?

- Probleme werden durch Konflikte offensichtlich.  
Geleugnete Probleme sind oft leistungshemmend. Konflikte können helfen, solche Leistungshemmnisse zu beseitigen.
- Konflikte können die Erlebnisinintensität fördern und neue Perspektiven sichtbar machen.
- Ohne Konflikte ist keine Weiterentwicklung von Organisationen möglich, also keine Veränderungs- und Verbesserungsprozesse.
- Konflikte weisen auf Fehlanpassungen hin und unterstützen die Überlebensfähigkeit von Organisationen.
- Konflikte machen das tiefere Verstehen in der Kommunikation und Zusammenarbeit erst möglich.
- Konflikte können dazu beitragen, dass zwischenmenschliche Beziehungen vertrauensvoller und belastbarer werden.
- Konflikte fördern die realistische Selbsteinschätzung: Eine der wesentlichen Behinderungen im Wirksam-werden-Können ist die Diskrepanz von Selbst- und Fremdbild bei Führungskräften. Konflikte sind Chancen, solche Diskrepanzen zu korrigieren.

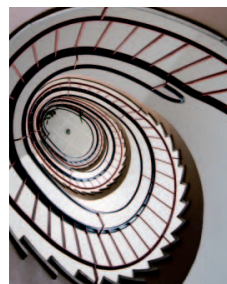
## Wie eskalieren Konflikte?

Der österreichische Konfliktforscher und Unternehmensberater Friedrich Glasl hat ein Stufenmodell entwickelt, das die Eskalationsdynamik von Konflikten beschreibt. In einer Abwärtsbewegung können dabei die Beteiligten mit jeder neuen Stufe die Situation immer weniger beeinflussen – und damit auch weniger steuern. Zwei Prozesse laufen dabei parallel: Die Konfliktparteien verlieren zunehmend ihren Halt, und gleichzeitig wird immer mehr Energie zum Befeuern des Konfliktes freigesetzt. Das „Infektionsrisiko“ für (zunächst) unbeteiligte Beobachter steigt. So entsteht ein sich selbst verstärkender Prozess, dessen letzte Stufe Glasl unter der Überschrift „Gemeinsam in den Abgrund“ beschreibt. Will die verantwortliche Führungskraft hilfreich in den Konflikt eingreifen, ist es Voraussetzung, dass es ihr gelingt, sich einen „uninfizierten Teil“ zu bewahren. Das Stufenmodell von Glasl ist in der Praxis sehr hilfreich für Führungskräfte: Damit können sie Konflikteskalationen im Team, in der Abteilung oder im Unternehmen beobachten, verstehen und frühzeitig intervenieren. Jede der neun Eskalationsstufen hat ihre eigenen Kommunikationsmuster und erfordert spezifische Interventionsfokusse. Nicht immer geht es dabei um Deeskalation: In sogenannten „kalten Konflikten“, wenn vorhandene Spannungen geleugnet werden, können auch eskalierende Maßnahmen sinnvoll sein, um den Konflikt überhaupt bearbeiten zu können. Der Führungskraft sollte es immer darum gehen, dazu beizutragen, dass ein Konflikt fruchtbar werden kann, dass er nicht „kalt“ wird oder bleibt.

## Wie können Führungskräfte reagieren?

### Stufe 1: Verhärtung

Die gegenseitige Verständigungsbereitschaft ist eingeschränkt, es gibt **erste Kontaktstörungen** in der Gruppe. In der Kommunikation versucht jeder, nur noch zu „senden“, aber nicht mehr zu „empfangen“. Es gibt (noch) keine starren Fronten zwischen den Konfliktparteien, aber häufiger Gefühle von Unwohlsein, die unausgesprochen bleiben und nicht ernst genommen werden. Bearbeitungsfokus für die Führungskraft: Den Konflikt sowie den Kommunikationsstil der einseitigen Verkündungen ansprechen, um zu verhindern, dass der Konflikt kalt wird und in die nächste Eskalationsstufe abgeleitet. Auch die Interessen der Beteiligten können auf dieser Stufe noch in den Blick genommen werden.



**Heiße Konflikte:** Beobachtbar ist vor allem die Begeisterung der Parteien für ihre Sache, von der andere überzeugt werden sollen. Dafür wird, wenn es sein muss, auch gegen andere gekämpft.  
**Kalte Konflikte:** Anstelle der Begeisterung beobachtet man tiefe Resignation und Frustration. Auseinandersetzungen und zunehmend auch direkte Kontakte werden vermieden, stattdessen gibt es ritualisierte schriftliche Kontakte. Die Realität des Konfliktes wird geleugnet.

### Stufe 2: Debatten, Polemik

Es wird häufiger **prinzipiell diskutiert**. Die konkreten Sachverhalte und sachlichen Problemlösungen geraten in den Hintergrund. Die Rollenautorität der Beteiligten wird Thema. Jeder fängt an, auf der Hut zu sein, Vertrauensverluste entstehen. Die Beteiligten argumentieren so, dass sie sich unangreifbar machen und damit für andere nicht mehr einführbar sind. In der Bearbeitung muss es vor allem um die eigene Bereitschaft zum Loslassen gehen.

### Stufe 3: Taten statt Worte

Die systematische und strategische Durchsetzung der **eigenen Standpunkte** durch Taten gerät in den Vordergrund. Jede Einfühlung in den anderen geht verloren sowie auch der Glaube daran, vom anderen verstanden zu werden. Das Gefühl der Beteiligten ist Ohnmacht und Verzweiflung. Oft wird dieses Gefühl verdrängt – mit dem Risiko, dass der Konflikt als kalter Konflikt weiter eskaliert. Die Illusion ist, durch Taten der eigenen Ohnmacht und Verzweiflung entfliehen zu können. Fast immer hat jeder der Beteiligten in sich eine Seite, die er auf den „Gegner“ projiziert. Es findet auf dieser Stufe eine deutliche Klimaverschlechterung statt. Deeskalierend kann auf dieser Stufe nur noch ein mit Autorität durchgesetzter völliger Verzicht auf Taten wirken, um dann in einem solchermaßen geschützten Raum zur Empathiefähigkeit zurückkehren zu können. Dies geht in der Regel nur mit externer Unterstützung.

### Stufe 4: Images und Koalitionen

Ab jetzt geht es nur noch darum, **wer gewinnt und wer verliert**. Koalitionen, Suche nach Bündnispartnern, Imagekampagnen, Gerüchte etc. beherrschen das Geschehen. Es geht zunehmend darum, die Gegenpartei durch gezielte Aktionen zu Wutreaktionen zu veranlassen, um so Selbstbestätigung zu erlangen. Jede Partei idealisiert sich selbst: „Gut“ kämpft gegen „Böse“. Man kennt die Motive des „Gegners“ besser als dieser selbst. Es ist beispielsweise nicht selten zu beobachten, dass Konflikte zwischen Betriebsrat und Arbeitgeberseite auf dieser Stufe auf Dauer festfrieren, also „kalt“ und damit unfruchtbar werden – mit periodischen Ausbrüchen.

### Stufe 5: Gesichtsverlust

Personen werden **offen und gezielt angegriffen** oder sogar ausgestoßen (Mobbing). Es grassiert die Illusion, dass erst dann, wenn das „Böse“ endlich weg ist, wieder Normalität einkehren kann. Das soziale System wird auf Dauer geschädigt. Es gibt unter den gegebenen Bedingungen keinen Weg zurück und keine Chance mehr, den Konflikt fruchtbar zu machen. Das Team kann nur noch aufrechterhalten werden, wenn die Beteiligten glaubhaft die Verantwortung für ihre eigene Destruktivität übernehmen.

### Stufe 6 bis 9

Ab hier spätestens geht es um **Trennung** und um nachfolgende **juristische Auseinandersetzungen**. Auf diese Stufen gehe ich nicht näher ein, denn sie gehören glücklicherweise nicht zum normalen Alltag von Führungskräften.

**Konflikte sind grundsätzlich nicht vermeidbar in sozialen Systemen. Jede Führungskraft hat unweigerlich damit zu tun und in Konfliktsituationen eine besondere Verantwortung, die sich aus ihrer generellen Ergebnisverantwortung ergibt. Entscheidend wird aus dieser Perspektive, die Potenziale und Chancen von Konflikten nutzen zu können. Somit kommen wir zurück zum Ausgangspunkt: Kommunikation und Konflikte sind prinzipiell nicht steuerbar. Führungskräfte können sie aber durch geeignete, das heißt stufenspezifische, Interventionen für das soziale System und dessen Ziele fruchtbar machen. ■**



Autor: **Dr. Thomas Hoffmann** ist Projektleiter im Fachbereich Fachkräfte des RKW Kompetenzzentrums. [t.hoffmann@rkw.de](mailto:t.hoffmann@rkw.de)

**Literaturtipps:** Friedrich Glasl: Konfliktmanagement, 2004, 8. Auflage

# 关系



## VIELE GESICHTER, ABER MIT WEM REDE ICH ÜBERHAUPT?

Interkulturelle Kommunikation im deutsch-chinesischen Geschäft

Kommunikation basiert auf mehr als nur sprachlichen Fähigkeiten – diese Erkenntnis ist heute auch für Nichtkommunikationswissenschaftler Allgemeingut. Wer mit dem chinesischen Markt in Berührung kommen möchte, kann sich heute gut informieren und vorbereiten: Die deutsche Medienlandschaft quillt über mit Erfahrungsberichten aus China von deutschen Austauschschülern, Praktikanten, Professoren oder Expatriates, zu allen Facetten des chinesischen Alltags – und vor allem über die ständig und überall auftretenden gegenseitigen Miss- und Unverständnisse. Und das ist gut so: Für den Interessierten sind diese Berichte sozusagen der Grundkurs im 1x1 der interkulturellen Kommunikation zwischen Deutschland und China.

# 跨文化交流

## Erfolgreich kommunizieren – Nicht nur eine Frage des Wie, sondern mit Wem!

Konzepte von „Höflichkeit“, „Gesicht“ oder „Beziehungen“ werden immer wieder angeführt, um die Unterschiedlichkeiten in der Kommunikation im deutsch-chinesischen Kontext deutlich zu machen. Aber wer sich wirklich mit chinesischen Partnern auseinandersetzt, der merkt schnell, dass chinesisch gedruckte beidhändig überreichte Visitenkarten, eine perfekt ausgearbeitete Markteintrittsstudie und auch der fließend deutsch sprechende chinesische Student aus der Konzernzentrale kein Garant dafür sind, um sich unfallfrei durch Verhandlungen zu navigieren.

Ein erfolgreiches interkulturelles Gespräch hängt nicht nur davon ab, wie kommuniziert wird, sondern vor allem auch mit wem: Eine Vorbereitung auf diesen Aspekt in deutsch-chinesischen Verhandlungen scheint oftmals unmöglich, obwohl gerade dieser Punkt entscheidend ist für die Festlegung von einzusetzenden Kommunikationsstrategien und Verhaltensmustern.

**Szenario 1:** Die chinesische Delegation von Polizisten aus der Provinzhauptstadt klatscht begeistert. Der deutsche Referent in Polizeiuniform hat neben vielen sehr hilfreichen Informationen auch durch seine Uniform und seinen Vortragsstil vermitteln können, dass er sich mit seinem Beruf und auch mit seinen Kollegen aus China identifiziert. Er konnte damit eine hohe Wertschätzung seinen Zuhörern gegenüber ausdrücken.

**Szenario 2:** Ein inhaltlich ähnlicher und wieder in Polizeiuniform gehaltener Vortrag wird von den leitenden Staatsanwälten des Justizministeriums einer etwas abgelegenen Provinz lediglich mit kühlen Höflichkeitsfloskeln und ohne Anschlussfragen erwidert. Auch wenn die vermittelten Informationen viele nützliche Denkanstöße auslösen, so sind es aus chinesischer Sicht generell die Staatsanwälte, die Polizisten über Vorgehensweisen und Neuigkeiten belehren, nicht umgekehrt.

**Szenario 3:** Leicht angereichert mit Aspekten der Verkehrserziehung löst der wiederum in Uniform vorgetra-

gene Vortrag eine lebhaft, aber sehr sachlich durchgeführte Diskussion aus. Die hohen Beamten der Propagandaabteilung der Stadt Beijing waren beeindruckt von der fachlichen Kompetenz und interessieren sich nun sehr für Details zur praktischen und technischen Umsetzung.

Das gleiche Produkt, die gleiche Präsentation ruft in verschiedenen Szenarien komplett unterschiedliche Reaktionen hervor. Sind auf der einen Seite die eher fortschrittlichen und in internationalem Kontext lebenden „Kunden“ aus Beijing mehr an den Inhalten des Vortrages als an der „Verpackung“ interessiert, so spielt die Uniform des Referenten in den anderen beiden Situationen eine ganz entscheidende Rolle. Unabhängig von den transportierten Fachinformationen fühlen sich die chinesischen Polizisten respektiert und anerkannt (Szenario 1), während die Staatsanwälte in dieser Konstellation ihr Gesicht verlieren (Szenario 2). Dementsprechend auch die weiteren Reaktionen: Während der deutsche Referent zu weiteren Besuchen und Konsultationen in

# 关系

Beijing und in der Provinzhauptstadt ermutigt und eingeladen wird, hört er aus der anderen Provinz nie wieder etwas. Der gleiche Sachverhalt, der in der einen Situation Glücksgefühle auslöst, entpuppt sich in der anderen als Fettnapf.

## Erfolgsfaktor: Persönliche Beziehung

Es ist wichtig zu verstehen, dass die Kommunikation in China nicht immer unbedingt dem Austausch von Information dient, sondern zunächst auch dem Herstellen einer persönlichen Beziehung. Das „Gesicht“, das man gewährt oder nimmt, ist als immaterielles Gut anzusehen, das die zukünftigen Verhandlungen entscheidend beeinflusst.

## Was heißt das für Unternehmen?

Ein Analogschluss für Verkäufer und Vertreter deutscher Technologien, Industrieprodukte oder Dienstleistungen ist durchaus zulässig. Der Deutsche per se genießt in China ein hohes Ansehen, man schätzt deutsche Tugenden wie Genauigkeit und Zuverlässigkeit. Von dem dadurch gewährten „Gesicht“ profitieren nicht

nur Siemens oder die deutsche Automobilindustrie, auch die weltbeste Qualität von deutschen Rasierapparaten (von Braun produziert), Kochtöpfen (Fissler), Fenstern (Schüco) oder Messern (Zwilling) wird quasi als gegeben anerkannt. Ebenso genießen immaterielle Güter, wie das System der Dualen Ausbildung, erhebliches Ansehen und werden vermehrt importiert – nicht einfach kopiert.

Umso wichtiger ist es, diesen Wettbewerbsvorteil von „Made in Germany“ auch in geeigneter Weise und vor allem an die relevanten Stellen zu kommunizieren. Der deutsche Verkäufer muss seine Kommunikationsstrategie gegenüber dem chinesischen Einkaufsleiter anders entwerfen, als es sein Geschäftsführer macht. Und beide müssen sich intensiv um die Identifikation der jeweils „richtigen“ Gegenüber bemühen, was dadurch noch erschwert wird, dass in vielen chinesischen Firmen neben dem für Business verantwortlichen CEO auch noch der Parteisekretär sitzt. Ihm sollte mindestens die gleichwertige Aufmerksamkeit entgegengebracht wer-

den. Und als wären diese noch immer konfuzianisch geprägten Top-Down-Mechanismen in den Firmenhierarchien nicht schon schwer genug zu durchschauen, sind regionale und soziale Aspekte auch nicht zu vernachlässigen: Während die Verhandlungen in den industriell entwickelten Küstenregionen sich schon eher an Fakten und Inhalten orientieren, kann von innerchinesischen Gesprächspartnern noch viel mehr Wertschätzung der „Verpackung“ gegenüber erwartet werden – insgesamt ein sehr komplexes System von interkulturellen Sensibilitäten, das berücksichtigt werden muss.

Gleichgültig aber wo und mit wem man spricht, können dem deutschen Geschäftsmann seine medialen erlangten Grundkenntnisse über Beziehungspflege und Gesichtswahrung im Chinageschäft schon sehr zugute kommen. Es bleibt ihm nur, sich zu entscheiden, wen er pflegen muss, und wem er am besten das „Gesicht“ geben soll. ■



Autor: Dirk Machentanz

lebt und arbeitet im Herzen von Beijing (Peking) in China.



## In aller Kürze

### Das ist gut:

- Ansprechpartner im Unternehmen für Medien benennen.
- Zielgruppen definieren, die Sie erreichen wollen.
- Ein Unternehmenschef, der für Journalisten ansprechbar ist.
- In der Firma danach fahnden, was gute Geschichten für Medien sein könnten.
- Strategische Planung von PR-Aktionen.

### Das ist schlecht:

- Niemand ist wirklich zuständig für Kommunikationsarbeit im Hause.
- Auf Nachfrage von der Presse kommt keine Reaktion.
- Nur veraltete Zahlen stehen zur Verfügung.
- Es gibt kein druckbares Fotomaterial.
- Interessante Ereignisse werden viel zu spät öffentlich gemacht.
- Die Firma gibt sich nach außen zugeknöpft.

### Gastkommentar

## Unternehmen sollten für sich trommeln – Ein Plädoyer für eine professionelle Pressearbeit

**„Und was kostet das?“ Diese Frage tut weh. Sie bekommen Journalisten manchmal zu hören, wenn sie bei mittelständischen Unternehmen anrufen und mitteilen, gern eine Geschichte über die Firma schreiben zu wollen. Das Unternehmen glaubt dann tatsächlich, es verberge sich dahinter bloß eine Marketingaktion des Verlags. So eine Reaktion schmerzt jeden echten Journalisten, es nagt an seiner Berufsehre. Und vor allem zeigt es, dass viele Mittelständler Nachholbedarf in ihrer Kommunikationsarbeit haben. Sie können sich offenbar nicht vorstellen, dass ihr Tun überhaupt für eine Leserschaft interessant sein kann.**

Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Pressearbeit – längst sind solche Kommunikationsmaßnahmen gang und gäbe. Und dennoch tun sich gerade mittelständische Unternehmen schwer damit. Vor allem die Pressearbeit wird stiefmütterlich bis gar nicht behandelt. „Das tue ich mir nicht an, ich habe auch so genug zu tun“, heißt es da in einer Chefetage. „Was wir machen, geht niemanden etwas an“, meint ein anderer Chef, in der Furcht, die Konkurrenz oder die Mitarbeiter erführen zu viele Interna.



Dabei werden die Vorteile der Pressearbeit verkannt. Pressearbeit geschickt einzusetzen bedeutet, ein positives Image zu erreichen bei relativ kleinem finanziellen Aufwand. Für sich zu trommeln gehört heute dazu. Bekanntheit kann sich auszahlen, erstens unmittelbar beim Absatz ihrer Produkte und zweitens bei der Personalrekrutierung. In Zeiten beginnenden Fachkräftemangels ist dies umso entscheidender.



Autor: **Burkhard Riering** ist Chefredakteur der „Deutschen Handwerks Zeitung“ und Autor.

Aktuell erschienen ist sein Porträtbuch „Schwäbische Pioniere – Von der Werkstatt zum Weltunternehmen“.

[burkhard.riering@holzmann-medien.de](mailto:burkhard.riering@holzmann-medien.de)

Ein Unternehmen hat viel zu berichten. Es ist Teil einer Branche, eines Orts, einer Gesellschaft. In der Berichterstattung von Regionalzeitungen wird das deutlich: Die Leser interessiert es, was die Firma vor Ort macht, welche neuen Produkte sie herstellt, was sie Gutes tut, wie es ihr geht, ob sie neue Mitarbeiter einstellt. „Jedes Unternehmen braucht die Gesellschaft, und die Gesellschaft braucht jedes Unternehmen. Dieser Zusammenhang begründet das Recht und die Pflicht für die Unternehmen, sich an der gesellschaftlichen Kommunikation zu beteiligen“, schreibt der Autor Rolf Dieterich in seinem neuen Buch „Vertrauenssache – Ein Leitfaden für die Pressearbeit in Familienunternehmen“.

Und seien wir ganz ehrlich: In Wirklichkeit möchten alle gern öfter in den Medien vorkommen und sind stolz auf jede einzelne Veröffentlichung.

### Professionelle Pressarbeit – Das ist zu tun:

- Klären Sie, wer im Hause zuständig ist. Gibt es einen Pressesprecher? Wer nimmt die Anfragen von Journalisten entgegen? Ist die Person befugt und befähigt, im Namen des Unternehmens zu sprechen? Ist sie dafür ausgebildet? Dies sind Fragen, die der Chef beantworten sollte. Apropos Chef: Pressearbeit ist Chefsache, er ist verantwortlich, er ist am besten informiert, er sollte Journalisten zur Verfügung stehen. Der Chef als Marke ist noch besser: Claus Hipp, Wolfgang Grupp (Trigema) oder Ernst Probst (Liqui Moly) haben es vorgemacht.
- Überlassen Sie bei der Pressearbeit strategisch nichts dem Zufall. Erarbeiten Sie konzeptionell, was Sie in einem Jahr alles erreichen wollen. Das Bilanz-Pressegespräch, das Angebot eines Exklusivinterviews mit dem Chef oder Inhaber, die Pressereise mit einer Journalistengruppe zu einer Ihrer Produktionsstätten, der technische Fachartikel für die Fachpresse, die karitative Aktion für die Lokalzeitung.
- Content is king: Der Satz aus der Internetwelt ist seit jeher wahr. Nur wenn Sie eine wirklich gute Geschichte zu „verkaufen“ haben, springen die Medien darauf an. Diese Themen ausfindig zu machen ist Aufgabe des Pressesprechers oder einer externen PR-Agentur. In jedem Fall sollten die Grundsätze von Journalisten bekannt sein. Ganz oben steht: „News is what's different.“ Nur wenn Sie Überraschendes, Neues, Außergewöhnliches zu berichten haben, ist es von allgemeinem Interesse. Seien

Sie deshalb nicht erzürnt, wenn Ihre Pressemeldung mal keine Wiederkehr in den Medien erfährt. Offenbar war sie nicht von allgemeinem Interesse.

- Damit die Pressemeldung nicht im Papierkorb landet, müssen weitere Nachrichtenfaktoren beachtet werden: Die Meldung muss aktuell, es sollten alle W-Fragen beantwortet sein, der Text sollte nicht ausufern. Erschlagen Sie die Menschen draußen nicht mit Ihrem Fachwissen, sondern erklären Sie kurz und knapp, warum Ihr Produkt die Welt verändern wird.

Sie müssen sich nicht entblößen. Sollte die Furcht bestehen, zu viel von sich preiszugeben, so sei gesagt: Sie entscheiden, was nach außen dringt. Familienunternehmen berichten oft Absatz und Umsatz, aber die Höhe des Gewinns ist traditionell ein gut gehütetes Geheimnis.

Auf der anderen Seite ist Professionalität angezeigt, wenn Medien auch mal kritisch berichten. Sie entlassen zwanzig Mitarbeiter, und die Reporterin ruft an. Dann sollten Sie Ihr Vorgehen erklären können. Krisen-PR ist übrigens ein ganz eigenes Feld. Daran scheitern nicht nur Unternehmen, sondern vor allem Politiker. Sie machen immer den gleichen Fehler: Sie hoffen, dass sie davonkommen, dass nicht alles bekannt wird, gestehen nur scheinbar Fehler ein statt transparent und umgehend zu berichten. Dabei nimmt ein kleines „Mea culpa“ den Kritikern schnell den Wind aus den Segeln. ■



Johannes Wiese

Johannes Wiese ist Geschäftsführender Gesellschafter der BlueLineProductions GbR aus Erfurt. Die Kommunikationsagentur besteht aus zwölf Mitarbeitern und beschäftigt sich mit der Positionierung von Marken bei verschiedenen Zielgruppen.

**Herr Wiese, was ist das Besondere an Ihrer Unternehmenskommunikation?**

Kommunikation im Allgemeinen wird bei uns nach außen eher durch unser Team getätigt als durch groß angelegte Maßnahmen. Natürlich bedienen wir uns klassischer Instrumente; doch unser Hauptaugenmerk, bei der eigenen Kommunikation, liegt eher auf unserer Arbeit selbst. Wir möchten durch Qualität begeistern und unser Image prägen statt breit zu streuen, wie toll wir doch sind – ganz nach dem Motto: dezent und klar.

**Wie funktioniert bei Ihnen Kommunikation?**

Wir sind ein kleines Unternehmen, größere kommunikative Vorhaben besprechen wir also noch gemeinsam. Tatsächlich nutzen wir viele Medien parallel: Es wird telefoniert, während man sich Links via Facebook und Umfangreicheres per E-Mail sendet. Überhaupt reden wir 50 Prozent des Tages, um Ideen, Meinungen und Vorstellungen auszutauschen. Ständige Interpretation und Reflexion aktueller Themen stellen die Grundlage unseres Wissens dar. ■

Kontakt: [johannes.wiese@blueline-productions.de](mailto:johannes.wiese@blueline-productions.de), [www.blueline-productions.de](http://www.blueline-productions.de)

Thomas Merten ist Geschäftsführender Gesellschafter der Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH und des Faktor 10 – Instituts für nachhaltiges Wirtschaften gemeinnützige GmbH. Er forscht und berät seit mehr als 15 Jahren zum Thema Nachhaltiges Wirtschaften.



Thomas Merten

**Herr Merten, wie kommunizieren Sie in Ihrem Unternehmen?**

Im Rahmen bestehender Kontakte greifen wir am liebsten direkt zum Telefonhörer oder schreiben eine E-Mail. Potenzielle Kunden und Projektpartner wollen wir mit unserer informativen Internetseite sowie einer XING-Gruppe zum Thema „Sustainable Excellence“ für unsere Arbeit interessieren. Zudem machen wir durch Vorträge und Netzwerkarbeit auf uns aufmerksam.

**Welcher Instrumente bedienen Sie sich in Ihrer Unternehmenskommunikation?**

Zukünftig wollen wir mit externen Dienstleistern unsere Präsenz in den Angeboten des Web 2.0 ausbauen, insbesondere Facebook ist hierbei ein Thema. Damit möchten wir unkompliziert und zeitnah über aktuelle Ereignisse und Entwicklungen informieren. Für diesen Zweck halten wir die Angebote des Web 2.0 für besser geeignet als die herkömmlichen News-Rubriken von Internetseiten. ■

Kontakt: [thomas.merten@trifolium.org](mailto:thomas.merten@trifolium.org), [www.nachhaltigkeit.de](http://www.nachhaltigkeit.de), [www.fio-institut.org](http://www.fio-institut.org)

# FRAGEN ÜBER FRAGEN ...

Wir begleiten folgende drei Unternehmer das ganze Jahr hindurch und stellen ihnen Fragen zu den jeweiligen Schwerpunktthemen der kommenden Ausgaben des RKW Magazins. Wir sind gespannt auf die Antworten, die uns sicher einen guten Einblick in den betrieblichen Alltag geben.



Herbert Klein

Herbert Klein ist Werkleiter der Agfa-Gevaert HealthCare GmbH im Werk Peißenberg. Dort produzieren 280 Mitarbeiter unter anderem in Arbeitsgruppen medizinische Geräte in diversen Varianten.

**Herr Klein, wie ist Kommunikation bei Agfa-Gevaert verankert?**

Innerhalb der Agfa-Gevaert Gruppe unterscheidet man grundsätzlich zwischen externer und interner Kommunikation. Die externe Kommunikation wird zentral aus dem Headquarter über die Abteilung „Global Communications“ abgedeckt. Die interne Kommunikation strukturiert sich auf mehreren Ebenen: Innerhalb der einzelnen Geschäftseinheiten gibt es Informationen, die alle Beschäftigten an allen Standorten zukommen. Ansonsten gibt es standortinterne oder auch auf Ebene der Arbeitsgruppen verschiedene Kommunikationsflüsse.

**Welche Maßnahmen zur internen Kommunikation werden am Standort Peißenberg eingesetzt?**

Regelmäßig im Quartal werden sogenannte „Infotours“ durch den jeweiligen Vorgesetzten, wie zum Beispiel mich, zur Geschäftslage des Unternehmens und der einzelnen Geschäftseinheiten am Standort abgehalten. Bei wichtigen Anlässen werden, beispielsweise bei Abschluss von Betriebsvereinbarungen, sogenannte Rundschreiben „Agfa Aktuell“ verteilt und an den Infotafeln ausgehängt. Lokal in den Werken hält die Werkleitung Vorträge bei den Betriebsversammlungen, die meist im dreimonatigen Rhythmus stattfinden. In jedem Quartal des Werkes Peißenberg gibt es auch noch monatliche Abteilungsbesprechungen, wöchentliche Besprechungen jeder Arbeitsgruppe und tägliche Arbeitsbesprechungen. Daneben werden auf Infotafeln, „Infopoints“ (interaktive PCs) und Displays kontinuierlich und periodische Kennzahlen, Projektstatus und Neuigkeiten ergänzend dargestellt. ■

Kontakt: [herbert.klein1@agfa.com](mailto:herbert.klein1@agfa.com), [www.agfa-gevaert.de](http://www.agfa-gevaert.de)

## ANALOG VS. DIGITAL

Die Möglichkeiten moderner Unternehmenskommunikation –  
Ein „Streitgespräch“?!



Klassische Druckwerke oder Maßnahmen moderner Onlinekommunikation? Viele kleine und mittlere Unternehmen sind mit der Fülle an Angeboten überfordert und fragen sich, wie sie vorgehen sollen, wenn sie ihre Kunden oder Geschäftspartner erfolgreich ansprechen möchten.

Dieser Frage gehen wir auf den Grund. Dafür haben wir zwei Chefs von Medienagenturen zu einem Streitgespräch in die Redaktion eingeladen: Jens Mielke von 4wd media, Agentur für Digitale Medien und Corporate Design aus Darmstadt, und Erik Dachzelt von Mainblick, Agentur für Konzept und Gestaltung aus Hanau.

Um das Gespräch absichtlich zu polarisieren, argumentieren beide aus einer vorab ausgewählten Position – entweder pro analoger oder pro digitaler Kommunikation.

**Redaktion:** Herr Mielke, Sie haben sich pro digital entschieden. Diese Frage also an Sie: Onlinekommunikation ist im Bereich der Unternehmenskommunikation auf dem Vormarsch – zu Recht?

**Mielke:** Selbstverständlich zu Recht. Die digitale Kommunikation hat sich in vielen Bereichen bereits als das Medium erster Wahl etabliert. Gerade für kleinere und mittlere Unternehmen stecken hier neue Potenziale, ihre Botschaften mit Schlagkraft zu kommunizieren und die Zielgruppen erfolgreich anzusprechen.

**Redaktion:** Und welche Potenziale meinen Sie?

**Mielke:** Zentral sind zum Beispiel die Reichweite, Flexibilität und der Einsatz von multimedialem Content. Onlinemedien haben eine überregionale Reichweite, und mit steigender Verbreitung mobiler, internetfähiger Endgeräte können auch immer mehr Menschen außerhalb ihres Büros erreicht werden. Außerdem können zügig Anpassungen und Erweiterungen an Onlinemedien vorgenommen werden, ohne den laufenden Betrieb zu stören. Multimedialer Content – beispielsweise eine Produktvorstellung oder eine Imagesequenz – lässt sich prima auf einer Website zum Einsatz bringen, und zwar nicht nur als Text, sondern als Bild oder Bewegtbild. Aber es gibt noch weitere Potenziale ...

**Dachselt:** Wenn ich einhaken darf: Printprodukte können das nicht alles abdecken, das stimmt. Für mich als leidenschaftlichen Zeichner ist aber der haptische Aspekt sehr wichtig, und das bekommen Sie bei Onlineprodukten nicht.

**Redaktion:** Herr Dachselt, sehen Sie die Haptik als Vorteil der Printkommunikation?

**Dachselt:** Auf jeden Fall! Printprodukte sind etwas zum Anfassen, zum Spüren, zum Riechen und damit auch viel nachhaltiger in der Wirkung. Sie vermitteln auf diese Weise eine Wertigkeit und transportieren somit die Botschaften des Absenders – übrigens bestens als Imageträger eines Unternehmens geeignet. Das Format ist wesentlich eleganter und im Gegensatz zur schnelllebigen digitalen Welt leichter zugänglich, weil technisch unabhängig.

**Mielke:** Ja, da haben Sie recht. Aber aus dieser Geschwindigkeit resultiert ein weiterer Vorteil der digitalen Kommunikation: die Dialog- und Interaktionsfähigkeit. Nur mit Onlinemedien kann ich Kommunikation in Echtzeit betreiben – dort kann ich direkt und schnell Rückmeldungen bekommen und in Interaktion mit meinen Kunden treten, sei es durch Social Media oder Onlineumfragen.

**Dachselt:** Gerade das Thema „Geschwindigkeit“ schreckt aber auch viele Nutzer in einer gestressten Gesellschaft ab. Ein Zeitungsleser beispielsweise entscheidet sich oft ganz bewusst dafür: Er nimmt sich die Zeit, in Ruhe zu lesen. Darüber hinaus werden weder Strom noch spezielle Software oder Applikationen benötigt. Und das Lesen auf Papier fällt sowieso viel leichter als am Bildschirm.

**Redaktion:** Also, ich sehe schon, wir finden für beide Kanäle noch viele weitere Argumente...

**Dachselt:** Ja, deshalb können wir auch nicht von einer „Entweder/Oder“-Kommunikation sprechen. Das eine zu tun heißt nicht, das andere zu lassen.

**Mielke:** Richtig. Es geht im Grunde darum, die analoge und digitale Welt sinnvoll zu verknüpfen und auch förderliche Synergien aufzudecken. Am Ende sollte ein praktisches crossmediales Konzept entstehen. Ein Beispiel: Ich habe einen sehr ansprechend gestalteten Flyer mit dem Angebot eines Weinhandels erhalten. Er hat mich sowohl inhaltlich wie auch haptisch angesprochen und mich auf das Onlineangebot des Weinhandels aufmerksam gemacht. Das ist ein gut funktionierendes crossmediales Paket: Der Flyer hat mich in den Onlineshop gelotst, dessen Angebot nicht regional

oder zeitlich beschränkt ist. Es ist ein gutes Beispiel, wie ein Unternehmen mit Hilfe des Onlinekanals neue Kunden erschließt und seine Reichweite und Präsenz massiv erhöht.

**Redaktion:** Herr Dachselt, und was empfehlen Sie Unternehmern? Wie sollen sie am besten vorgehen, um auf solche durchdachten Ideen zu kommen?

**Dachselt:** Ein Unternehmer muss im Vorhinein gewisse Indikatoren beachten, bevor er sich für ein Vorgehen entscheidet. Er muss sich Fragen stellen wie: „Welcher Branche gehöre ich an?“, „Um welche Art der Information handelt es sich, die ich streuen will?“, „Wer ist meine Zielgruppe und wie ist ihr Verhalten?“, oder auch Dinge klären wie: „Müssen wir archivieren?“, „Wollen wir etwas automatisieren?“ usw.

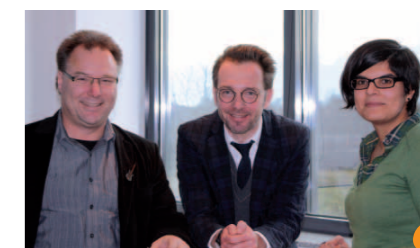
Es geht nicht darum, alle Möglichkeiten der Kommunikation möglichst umfassend auszuschöpfen, sondern Kräfte und Investitionen zu bündeln und genau die richtigen Maßnahmen zu ergreifen. Das kann am Ende „nur“ ein Plakat, ein Beileger in regionalen Zeitungen und eine „micro-site“ im Internet sowie die Einrichtung eines Facebook-Accounts sein. Bei dieser Analyse und beim Schnüren von individuellen Maßnahmenpaketen helfen

professionelle Partner wie Agenturen, die sich in beiden Welten bewegen können, was letztlich die oft knappen Budgets effektiver nutzt als selbstorganisierte Massendrucksachen oder hektische Social-Media-Aktionen.

**Redaktion:** Herr Mielke, es muss also nicht jeder Unternehmer „auf Teufel komm’ raus“ einen Facebook-, Twitter- und flicker-Account haben?

**Mielke:** Nein, natürlich nicht. Da sind wenig effektive und möglicherweise auch unnötig etat- und ressourcenverbrauchende Schnellschüsse vorprogrammiert. Ich stimme Herrn Dachselt zu: Kommunikation ist immer eine Sache von Bedarf und Potenzialen. Und diese müssen individuell analysiert und pragmatisch bewertet werden, um schlussendlich authentische und angemessene Lösungen realisieren zu können. Welche Kanäle im konkreten Fall – ob klassisch analoge, digitale oder crossmediale – bedient werden, ist dabei nicht vordergründig. Ein professioneller Blick von außen unterstützt da aber Unternehmen sehr gut und das ist unser Handwerk als Agentur.

**Redaktion:** Vielen Dank für das spannende, aber streitfreie Gespräch. ■



Linke Seite: **Erik Dachselt**, Geschäftsführer von Mainblick, Konzept und Gestaltung, [erik.dachselt@mainblick.com](mailto:erik.dachselt@mainblick.com)

Rechte Seite: **Jens Mielke**, Geschäftsführer der 4wd media GmbH & Co.KG, Digitale Medien/Corporate Design, [jens.mielke@4wdmedia.de](mailto:jens.mielke@4wdmedia.de)

Das Interview führte **Rabena Ahluwalia**, stellv. Chefredakteurin des RKW Magazins, [ahluwalia@rkw.de](mailto:ahluwalia@rkw.de)

# SOCIAL MEDIA IN DER UNTERNEHMENS- KOMMUNIKATION



**Das Internet hat unseren Alltag erobert. Unabhängig von Zeit und Ort wird kommuniziert, eingekauft, sich informiert oder unterhalten. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass Menschen auch für die Unternehmenskommunikation ständig erreichbar sind, vor allem in den sozialen Netzwerken, in denen sie sich täglich über Politik, Freizeit und Arbeitsleben austauschen. Wiederholt hören wir von den Chancen, die sich daraus im Hinblick auf Kundenkontakte, Markenpflege und Reichweite ergeben.**

Kein Wunder also, dass die Hälfte der deutschen Unternehmen Facebook, Twitter & Co bereits nutzen. Da der Einstieg in die Nutzung einfach ist, stehen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) den „Großen“ in nichts nach: Von diesen sind laut einer Studie des BITKOM immerhin 47 Prozent in sozialen Netzwerken vertreten. Blicken wir jedoch auf das Vorreiterland auf der anderen Seite des großen Teichs, zeigt sich noch Potenzial, denn in den USA kommunizieren ganze 94 Prozent der Unternehmen im Social Web! Dabei profitieren gerade kleine Unternehmen erheblich von dem Engagement: Über die Hälfte ihrer Webseitenbesucher werden durch Social-Media-Auftritte generiert.

Demnach entgeht vielen deutschen KMU noch die Chance, so ihre Bekanntheit zu vergrößern und den Kundenkontakt auszubauen. Doch eigentlich muss niemand vor der Einführung von Social Media Angst haben: Voraussetzungen für die erfolgreiche Konzeption einer Nutzungsstrategie und für eine gelungene Pflege im Tagesgeschäft sind auch in den meisten kleinen Unternehmen bereits vorhanden.

### Vorteile von Social Media

Die Skeptikerin fragt sich nun: „Warum überhaupt Social Media? Kann ich die Menschen nicht auch anders erreichen?“ Sie kann. Doch im Gegensatz zu anderen Medien bietet ihr das Netz Potenziale, die sich über Einbahnstraßenwerbung nicht entfalten.

Wenn sie beispielsweise ihr Unternehmen vorstellen oder die Bekanntheit ihrer Produkte erhöhen möchte, profitiert sie vom Netzwerk; andere Nutzer haben die Möglichkeit, ihre Inhalte direkt weiterzuverbreiten, so dass sich deren Reichweite potenziert. Dies ist eine moderne Form der Mundpropaganda, die auch heute noch die effektivste Form des Marketings bleibt. Weitere Stärken von Social Media liegen im direkten Kontakt mit den Nutzern. Viele Unternehmen bestreiten so bereits online ihren Kundenservice, geben Tipps zu neuen Produkten und Dienstleistungen oder verbessern diese sogar, indem sie Anregungen ihrer Nutzer aufgreifen.

### Konzeption und Einführung

Eine Unternehmenspräsenz ist in den meisten Netzwerken einfach angelegt. Die Registrierung dauert wenige Minuten, für die Gestaltung ist ein einmaliger redaktioneller Aufwand notwendig. Die eigentliche Schwierigkeit liegt in der erfolgreichen Betreuung, die kein Selbstläufer ist. Es sollte also die Belegschaft in Planung und Gestaltung der redaktionellen Inhalte eingebunden werden. Wahrscheinlich sind einige Mitarbeiter bereits auf Facebook oder Twitter aktiv, deren Wissen nutzbar gemacht werden kann. Dabei schafft gerade die Akzeptanz kreativer Ideen, die auch quer zu herkömmlichen Vorstellungen liegen dürfen, Motivation zur Beteiligung und mündet in qualitativ hochwertige Inhalte. Zusätzlich darf und sollte ruhig auch auf die Erfahrungen aus dem „normalen“ Kundenkontakt zurückgegriffen werden.

### Kennen Sie den Malerfachbetrieb Heyse?

Wenn Sie davon schon gehört haben, dann wahrscheinlich im Netz. Die Handwerker um Geschäftsführer Matthias Schultze sind nämlich in so ziemlich jedem Netzwerk vertreten, das Sie sich vorstellen können. Ein gepflegtes Blog (natürlich ist man mit den Nutzern per Du), Präsenzen auf Facebook und Google+ sowie ein freudig zwitschernder Twitter-Account werden regelmäßig gefüttert mit selbstproduzierten Inhalten auf YouTube und Pinterest. In diesem gut vernetzten Heyse-Universum lernt man die Menschen hinter der Marke kennen, begibt sich auf „Baustellen-Besuche“ und kommt in direkten Kontakt. Auf die firmeneigene Webseite wird dabei nur dezent verwiesen, die finden potenzielle Kunden schon selbst.

Man muss nicht überall vertreten sein, denn die Auftritte wirken nur, wenn sie ständig gepflegt werden – aber Aufwand lohnt sich: Die Heyse-Maler gehören zu den Pionieren des deutschen Handwerks im Web 2.0. Auf ihrem Blog erfährt man, dass sie 90 Prozent ihrer Neukunden über Internetaktivitäten generieren. Man holt die Kunden da ab, wo sie sind. Und behandelt sie als Partner.

*Social Media lernen Sie am besten durch Neugier und Machen. Schauen Sie sich einfach mal um.*

>> [blog.maler-heyse.de](http://blog.maler-heyse.de)

### Social Media – aber wie? Wir zeigen Ihnen, wie's geht!

Sofern Sie sich für den Einstieg in Social Media interessieren, ist die erste Frage: „Wo beginnen?“ Sie können aus einer reichen Zahl unterschiedlicher Netzwerke wählen, die jeweils ihre eigenen Stärken und Besonderheiten aufweisen.

In den kommenden Wochen stellen wir Ihnen auf unserem Fachkräfte-Blog die wichtigsten Netzwerke vor und zeigen Ihnen, wie Sie dort anfangen und was Sie erwartet.

*Und keine Angst vor der technischen Seite – das ist alles gar nicht so kompliziert!*

Besuchen Sie uns auf [www.fachkraefte-blog.de](http://www.fachkraefte-blog.de)

### Das sollte beachtet werden

Ein Problem kleinerer Unternehmen bei der Nutzung sozialer Netzwerke ist der Arbeitsaufwand, den die Pflege der Kanäle erfordert. Eine Präsenz muss in der Konkurrenz um die Aufmerksamkeit der Nutzer sichtbar bleiben. Kanäle werden frequentiert, wenn sie wiederkehrenden Besuchern konstant etwas bieten. Dies bedeutet redaktionelle Arbeit, die nicht im Vorbeigehen erledigt werden kann. Deshalb ist es ratsam, in die Betreuung der Präsenzen freiwillige Mitarbeiter miteinzubeziehen.

Damit ist ein gewisser Kontrollverlust kaum zu vermeiden. Manche Mitarbeiter nutzen wahrscheinlich Facebook bereits am Arbeitsplatz und pflegen mit ihren privaten Accounts auch berufliche Kontakte. Es empfiehlt sich, dem offen zu begegnen. Dies geht beispielsweise durch einladende Nutzungsrichtlinien für Mitarbeiter, die auch helfen, rechtliche Fallstricke bekanntzumachen (Stichwort: Urheberrecht). Aus dem Engagement von Mitarbeitern

entstehen echte Vorteile, denn die Kommunikation im Social Web folgt anderen Regeln als monologische Werbemaßnahmen. Die Nutzer kommunizieren mündig und auf Augenhöhe. Während plumpe Werbung schnell entlarvt wird, sind authentische Kontakte mit Menschen statt Marken gefragt. Präsenzen brauchen Gesichter. Man darf sich nicht zu ernst nehmen. Um das Chaos zu managen, können redaktionell Verantwortliche definiert und ein regelmäßiges Monitoring betrieben werden.

Es gilt, den Arbeitsaufwand zu organisieren und die sozialen Konventionen der Netzwerke anzunehmen. Der mögliche Lohn ist eine funktionierende Community, die eine bessere Kundenbindung, die gewünschte Mundpropaganda und mehr Traffic für die eigene Webseite bedeutet. ■



Autor: **Christoph Erle** ist Online-Redakteur im RKW Kompetenzzentrum. [erle@rkw.de](mailto:erle@rkw.de)

## Kommunikativ und erfolgreich Gründen – Kosmetik Kosmo, ein Beispiel aus der Social-Media-Beautywelt!

Im Jahr 2007 gründete Michaela Engelshowe das Onlineunternehmen Kosmetik Kosmo. Was mit einem simplen gewinnbringenden Weiterverkauf eines Fehlkaufs auf Ebay begann, ist heute zu einem erfolgreichen Onlineshop für Kosmetik- und Beautyprodukte ausgewachsen – mit eigenem Kosmetik-Label und drei Mitarbeiterinnen. Das Alleinstellungsmerkmal: die starke Präsenz in Onlinemedien. Engelshowe betreibt als Vertriebsplattform einen Onlineshop und versorgt über YouTube, Facebook und Twitter ihre Kunden und Interessierten regelmäßig mit Videos rund um das Thema Beauty. Zusätzlich bloggt sie unter dem Namen „Koko von Kosmo“. Die Redaktion sprach mit ihr darüber, welche Rolle die Onlinekommunikation bei ihrer erfolgreichen Gründung hatte.

**Redaktion:** Frau Engelshowe, Sie sind mittlerweile in Ihrer Branche bekannt für Ihre Social-Media-Aktivitäten. Wann und warum haben Sie sich gerade für diesen Weg entschieden?

**Engelshowe:** Nachdem ich über Ebay erste Kosmetikprodukte verkauft habe, entdeckte ich auf dem Internetportal YouTube rein zufällig Videos aus dem Ausland rund um das Thema Kosmetik. Diese Filme faszinierten mich: Zum einen habe ich durch sie viel über das Thema Kosmetik und Beauty im Allgemeinen gelernt, denn eigentlich bin ich gelernte Goldschmiedemeisterin. Zum anderen habe ich direkt die Marketing-Power hinter diesen Videos erkannt. Solche Videos auf Deutsch gab es zu dieser Zeit im Internet nicht, und so habe ich im Oktober 2009 begonnen, eigene Videos zu drehen: Kosmetik-Tutorials, Beauty-Tipps und -Tricks usw.

**Redaktion:** Und mit welchem Erfolg?

**Engelshowe:** Die Videos waren der Schlüssel, denn ich war eine der ersten fünf Frauen überhaupt, die solche Videos

produziert haben, und das sprach sich schnell herum. Heute habe ich über 50.000 Abonnenten meiner Videosequenzen, die Videos wurden insgesamt mehr als 12 Millionen Mal geklickt.

**Redaktion:** Sie haben Ihre Web-2.0-Aktivitäten weiter ausgebaut?

**Engelshowe:** Ja, neben YouTube habe ich mich ebenfalls sehr früh auf Twitter etabliert, auch dort habe ich mittlerweile circa 11.000 Follower. Man findet mich ebenso auf Facebook und Instagram, einer Foto-Sharing-Plattform, und ich blogge erfolgreich unter dem Namen „Koko von Kosmo“.

**Redaktion:** Was ist Ihr Erfolgsrezept in Sachen Social Media?

**Engelshowe:** Das Geheimnis liegt meiner Meinung nach an zwei Zutaten: Mehrwert für den Nutzer und Authentizität.

**Redaktion:** Mehrwert für den Nutzer. Was meinen Sie damit?

**Engelshowe:** Dem Nutzer muss in irgendeiner Weise ein

Mehrwert geboten werden. Er muss sich unterhalten und informiert fühlen, reine Werbebotschaften interessieren nicht. Ich verfare da nach der 80/20-Regel: 80 Prozent meiner Videos und Tweets haben nichts mit Kosmetik Kosmo im Speziellen, sondern eher mit Kosmetik im Allgemeinen zu tun. Ich persönlich werde als gut informiert und kompetent – als Expertin – angesehen. Aber wenn ich dann mal ein Video zu meinem Unternehmen oder einen Tweet zu einer Aktion im Rahmen meines Onlineshops veröffentliche, wird dieser umso besser geklickt und damit auch Umsatz generiert.

**Redaktion:** Und was heißt für Sie Authentizität im Netz?

**Engelshowe:** Man muss absolut authentisch, ehrlich, also so sein, wie man eben ist. Im Internet bin ich „Koko von Kosmo“, und die bin ich zu 100 Prozent – auch wenn sie nur ein Ausschnitt meiner Persönlichkeit ist. So kann es sein, dass ich mich auf Twitter sehr persönlich äußere, wenn ich zum Beispiel privaten Ärger habe. Das ist sicher nicht die Strategie für jede Firma, aber mein Social Media ist eine Mischung aus Privatem und Geschäftlichem, was sicher sehr speziell ist, mich aber auch auszeichnet.

**Redaktion:** Was würden Sie Neugründern in Sachen Social Media empfehlen?

**Engelshowe:** Der große Vorteil von Social Media ist auf jeden Fall, dass es außer Zeit erstmal nichts kostet. Mir persönlich fällt der Umgang damit sehr leicht. Ich bekomme oft die Frage gestellt, was man da so posten könnte, und antworte, man solle einfach die Augen aufhalten, denn wirklich jedes Unternehmen hat Informationen, die für potenzielle Follower spannend sein können: seien es Fotos, die man für einen Printkatalog gemacht hat, die man auch auf Facebook stellen kann, oder Videomitschnitte, die man auf YouTube hochladen kann. Besonders spannend finden Follower jeden Blick hinter die Kulissen.



**Redaktion:** Was meinen Sie, worauf muss noch geachtet werden?

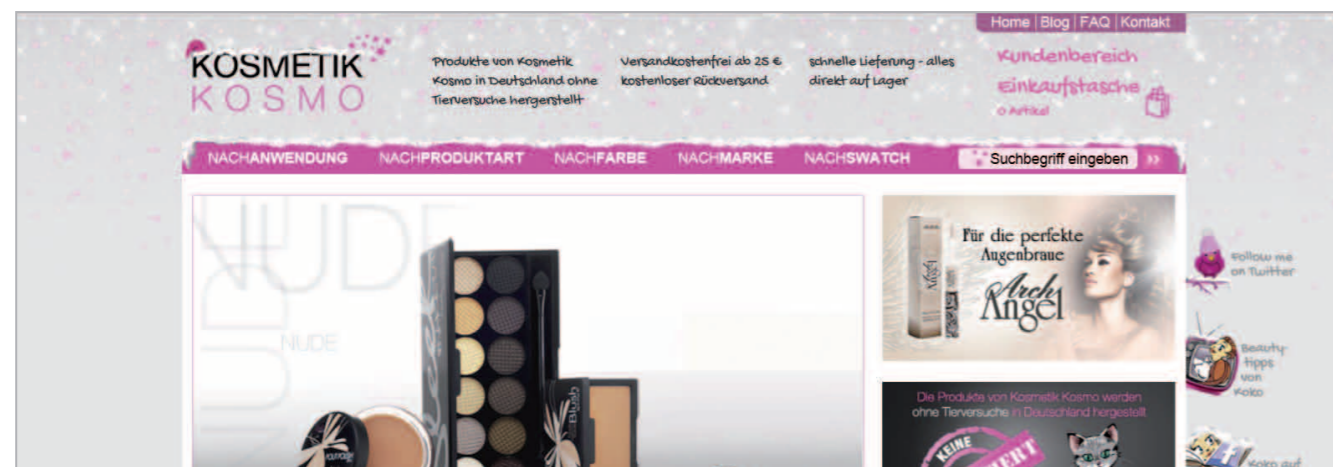
**Engelshowe:** Dass die Kanäle mit brutaler Regelmäßigkeit bespielt werden müssen, sonst hat man keinen Wachstum an Followern. Bevor man einen Twitter-Kanal hat, wo der letzte Tweet vier Monate her ist, hat man besser keinen.

**Redaktion:** Frau Engelshowe, vielen Dank für das Gespräch! Wir wünschen Ihnen weiterhin viel Erfolg! ■

Mehr Informationen zu Kosmetik Kosmo auf: [www.kosmetik-kosmo.de](http://www.kosmetik-kosmo.de), Blog: [www.fragdiegurus.de](http://www.fragdiegurus.de)



Das Interview mit **Michaela Engelshowe**, Geschäftsführerin von Kosmetik Kosmo, ([kontakt@kosmetik-kosmo.de](mailto:kontakt@kosmetik-kosmo.de)) führte **Rabena Ahluwalia**, Redakteurin des RKW Magazins ([ahluwalia@rkw.de](mailto:ahluwalia@rkw.de)).



# Visuelle Kommunikation

Immer dann, wenn Menschen miteinander zu tun haben, ist die Art und Weise, wie sie miteinander kommunizieren, ausschlaggebend für ihren Erfolg. Da Kommunikation Beziehungen schafft und verändert, ist es wichtig, ein passendes visuelles Erscheinungsbild zu haben, denn auch visuell wird kommuniziert!

Visuelle Kommunikation findet über viele Wege auf vielen verschiedenen Medien statt. Von der Arbeitskleidung über Flyer und Plakate, Firmenwagen und Give-Aways, den Möglichkeiten der visuellen Kommunikation sind hier keine Grenzen gesetzt.

Alle visuellen Kommunikationsmedien eines Unternehmens zusammengekommen bilden das Corporate Design. Das Corporate Design definiert das Erscheinungsbild eines Unternehmens und beinhaltet dessen Gestaltungsrichtlinien.



## Einheit und Konsistenz

Ein wichtiges Grundelement der Gestaltung ist ein einheitliches Erscheinungsbild. Das bedeutet, dass in allen gestalterischen Mitteln einzelne Elemente wieder und wieder auftauchen. So sollte zum Beispiel immer der gleiche Schrifttyp, die sogenannte Hausschrift, verwendet werden. Auch vordefinierte Schriftgrößen für gleiche Textelemente helfen hier.

Grafische Elemente wie Quadrate, Dreiecke usw. sollten, falls verwendet, wiederkehrend auftauchen. Eine einheitliche Bildsprache kann ebenso förderlich sein, zum Beispiel durch das Verwenden von Fotos mit dem gleichen Duktus, wie gleiche Personen oder Farbakzente usw. Eine begrenzte Farbwahl erhöht außerdem den Wiedererkennungswert. So kann es effektiver sein, auf viel Farbe zu verzichten und sich auf eine markante Signalfarbe zu konzentrieren, wie zum Beispiel die Magenta-Farbe der Telekom.

## Ordnung und Hierarchie

Ein weiterer Aspekt neben dem Wiedererkennungswert ist die Ordnung. Die Gestaltung muss klar hierarchisch geordnet sein, also so, dass die einzelnen grafischen Elemente den Blick des Betrachters lenken. Als simples Beispiel kann man hier Überschriftenformate angeben – sogenannte Headlines und Sublines. Die Headline ist größer, da sie wichtiger ist und zuerst gelesen werden soll. Dieses Prinzip lässt sich auf die gesamte Gestaltung übertragen.

Wichtige Elemente können durch ihre Größe, Farbe, aber auch durch ihre Positionierung als solche kenntlich gemacht werden.

Der Weißraum gehört ebenso zur gestalterischen Ordnung. Weißraum ist tatsächlich einer der wichtigsten Aspekte guter Gestaltung, denn eine maximale Nutzung des Gestaltungsraumes ist nicht mit einer optimalen gleichzusetzen.

Oftmals hilft der Weißraum, die gewünschte Aussage zu verstärken – weniger kann bekanntlich mehr sein. Ein mutiger Umgang mit nicht genutzter Fläche lenkt die Aufmerksamkeit des Betrachters auf die dargestellten Elemente. Freier Raum impliziert Bedeutung, Eleganz und Professionalität und hilft mit, Orientierung zu schaffen. Auch hier ist Vorsicht geboten: Zu viel Weißraum kann dekadent wirken. Gehen Sie großzügig, aber nicht verschwenderisch mit Weißraum um.



Autor:

**Christopher Dürr** arbeitet als Mediengestalter im RKW Kompetenzzentrum. [duerr@rkw.de](mailto:duerr@rkw.de)

## Grundausrüstung

Als Grundausrüstung der visuellen Kommunikation kann man all jene Medien bezeichnen, die im alltäglichen Berufsleben Verwendung finden: also zum Beispiel Firmenlogo, Visitenkarten und Geschäftspapiere.

Das Firmenlogo ist das wichtigste visuelle Kommunikationsmittel. Es ist das Aushängeschild, welches das Unternehmen auf sämtlichen visuellen Medien repräsentiert.

Sollte dieses gestalterische Fundament errichtet worden sein, kann man sich weiteren Maßnahmen der visuellen Kommunikation widmen, zum Beispiel Flyern, Broschüren, pick-up cards usw. ■



An den hier gezeigten Beispielen kann man erkennen, wie sich Einheit und Konsistenz auf den Gesamteindruck gestalterischer Arbeiten auswirken. Sowohl in den oben gezeigten Beispielen als auch in den unteren wurden die gleichen Elemente zur Gestaltung verwendet. Während die oberen Beispiele wie eine lose Ansammlung wirken, zeigt sich bei den unteren Beispielen eine klare Linie.

## Praktische Tipps für Ihre Gestaltung

### Schrift

- nur eine Schriftfamilie (keine ausgefallenen Schriften und keine Wordart)
- keine Versalien (Großbuchstaben) für längere Textabschnitte
- Schriften niemals verzerren

### Bilder

- Professionelle Bilder verwenden (z. B. von Fotografen oder Bildergalerien, [www.fotolia.de](http://www.fotolia.de), [istockphoto.de](http://www.istockphoto.de))
- Passende Auflösung: 150 – 300 dpi für den Druck, 72 dpi für die Bildschirmdarstellung

### Farbe

- Nicht zu viele Farben verwenden
- Passende Farben und harmonische Farbkombinationen auswählen
- eine Kontrastfarbe für spezielle Auszeichnungen
- konsistente Anwendung der Farbkombination



# Mehr Erfolg im Vertrieb durch professionelle Kommunikation mit Kunden

Erfahrungen aus dem Arbeitskreis „Vertrieb“ beim RKW Sachsen

Eines Abends im Sommer 2012 klingelt das Telefon. Der freudig erregte Anrufer ist der Vertriebsleiter eines sächsischen Mittelständlers, der Maschinen und Fertigungsstraßen produziert: „Wir kommen gerade von einem Kunden, der auf der Grundlage seines Lastenheftes von uns ein Angebot erwartet. Vor der Ausarbeitung haben wir das ausprobiert, was wir im letzten RKW-Arbeitskreis ‚Vertrieb‘ besprochen haben. Und es hat funktioniert: Wir haben circa ein halbes Jahr ‚Arbeit für den Papierkorb‘ eingespart und außerdem beim Kunden seit heute einen riesigen ‚Stein im Brett‘.“

## Was war passiert, welche Erkenntnisse hatte der Vertriebsleiter ausprobiert?

### Durchführen einer (erweiterten) Bedarfsermittlung, auch wenn der Kundenbedarf offenbar klar erscheint.

Die Anforderungen für eine neue Anlage hatte der Kunde des Anrufers im Lastenheft festgeschrieben. Damit war sein Bedarf für den potenziellen Auftragnehmer klar. Nach der bisherigen Praxis im Unternehmen des Vertriebsleiters würde nun sofort ein Pflichtenheft beziehungsweise ein Angebot für den Kunden erarbeitet werden – im Schnitt umfasst das bei derart komplexen Anlagen ein halbes Jahr Arbeit. Bei der dann folgenden Vorstellung der möglichen Lösung ist ein Verriss durch den Kunden meist der Regelfall. Es stellt sich nämlich häufig heraus, dass der Kunde ganz andere Prioritäten hat, als im Lastenheft festgeschrieben – damit ist das Angebot für den Papierkorb.

Deshalb: Auch bekannten Bedarf hinterfragen und präzisieren. Damit erlebt der Kunde, dass den Verkäufer seine Situation wirklich interessiert und er seine optimale Lösung erreichen möchte.

Das gilt insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen, da hier die Ressourcen in besonderer Weise begrenzt sind. Einen universellen Einstieg bieten die „Schlüselfragen der Bedarfsermittlung“ (hier bewusst allgemein gehalten), die auch im obigen Beispiel weiterhelfen:

1. Was gefällt/gefiel dem Kunden am Ist-Zustand?
2. Was stört am meisten am Ist-Zustand?
3. Was ist besonders wichtig bei der neuen Lösung? Worauf legt der Kunde besonderen Wert?



Autor: **Dr. Bernd Zschaler** ist Trainer, Berater sowie Coach bei zschalerkommunikation und leitet den Arbeitskreis „Vertrieb“ beim RKW Sachsen. [bernd@zschaler-kommunikation.de](mailto:bernd@zschaler-kommunikation.de)

### Sachliche und emotionale Weichenstellung für eine mögliche Zusammenarbeit bereits beim ersten Kundentermin.

Der Ersttermin bei einem potenziellen Kunden ist immer etwas Besonderes. Hier gilt es, das Unternehmen so zu präsentieren, dass beim Kunden der starke Wunsch nach einer Geschäftspartnerschaft entsteht. Damit dieser Termin nicht unverbindlich ausgeht („Wir melden uns, wenn wir Bedarf haben.“) oder gar scheitert, sollten einige grundsätzliche Regeln beachtet werden:

#### 1. Versetzen Sie sich in die Situation des potenziellen Kunden:

- Trotz eines prinzipiellen Interesses (sonst wäre der Termin nicht zustande gekommen) hat der Kunde wenig Zeit.
- Im tiefsten Inneren interessiert den Kunden nicht, was Sie oder Ihr Unternehmen alles können, sondern was er davon hat, sein möglicher Nutzen.

#### 2. Präsentieren Sie den Nutzen statt eine herkömmliche Firmenvorstellung:

- Starten Sie mit einem kurzen und knackigen Überblick über Ihr Unternehmen. Stellen Sie dabei nicht nur das Leistungsspektrum vor, sondern zeigen Sie immer wieder den speziellen Kundennutzen (in der Regel maximal fünf Folien).
- Danach leiten Sie mit W-Fragen das nutzenorientierte Gespräch ein. Bewährt haben sich zum Beispiel:
  - „Wenn Sie an Ihre Situation im Bereich ... denken, was ist Ihnen da besonders wichtig?“
  - „Worauf legen Sie bei ... besonderen Wert?“
  - „Was erwarten Sie von einer möglichen Zusammenarbeit?“

### Angebot = Auftrag?! – die Trefferquote erhöhen

Im RKW Arbeitskreis „Vertrieb“ geht es sowohl oft um die unbefriedigende „Trefferquote“ von Angebot gleich Auftrag als auch um schwierige Angebotsverhandlungen. Ein grundsätzlicher Aspekt, der in der Praxis nicht selten überraschende Wirkung hat, liegt in der Frage: Wie kommen Kunde und Angebot zusammen? Wird das Angebot zugesandt oder präsentiert es der Verkäufer?

Der klare Vorteil der Präsentation des Angebotes: Der Kunde ist in einer entscheidenden Situation nicht mit den Zahlen allein. Die Angebotspräsentation trägt dazu bei, dass die Brücke zwischen Verkäufer und Kunden nicht gestört, sondern gefestigt wird.

Die Erfahrung zeigt, dass die Präsentation des – kundenorientierten und in ansprechender Form gestalteten – Angebots die Trefferquote deutlich erhöht und viele Preisdiskussionen verhindert oder entschärft.

Diese hier skizzierten Erfahrungen bestimmen zum Beispiel auch die Inhalte eines neuen modularen Programms für Vertriebler, das gerade mit dem RKW Sachsen entwickelt wird. Weiteren Anrufen erfolgreicher Verkäufer steht also nichts im Wege.

Der Arbeitskreis „Vertrieb“ wird vom RKW Sachsen seit 2010 jährlich angeboten. Er umfasst jeweils vier Veranstaltungen zu grundsätzlichen und speziellen Vertriebsthemen (Kundenorientiert kommunizieren, Kaltakquise von Neukunden, Arbeit mit dem Angebot, Preisverhandlungen). Verkäufer und Vertriebsführungskräfte aus unterschiedlichen kleinen und mittleren Unternehmen treten dabei in den Erfahrungsaustausch. Anhand von Praxisbeispielen und Übungen erhalten sie viele Anregungen für ihre tägliche Vertriebsarbeit. ■

**Small Talk gehört zum Leben wie das Salz zur Suppe: privat mit Nachbarn und Bekannten, geschäftlich auf Meetings oder Messen, beim Feiern oder Warten auf den Flieger. Oft werden diese kleinen Gespräche abgewertet nach dem Motto „Das war ja nur Small Talk“. Gelingender Small Talk schlägt jedoch die Brücke zu anderen und bildet die Basis für weitere Kommunikation, im Privat- wie im Geschäftsleben. Die Fähigkeit zu gutem Small Talk ist also eine soziale Fähigkeit, die manchem scheinbar in die Wiege gelegt ist, aber auch trainiert werden kann.**

# SMALLTALK

## DIE GROSSE KUNST DES KLEINEN GESPRÄCHS



### Small Talk – ein lästiges Übel?

Manche betrachten Small Talk als notwendige Pflicht, in der scheinbar nur von Banalitäten die Rede ist: Wetter, Essen, Neuestes aus den Medien. Dabei kann die Fähigkeit zum Small Talk als kommunikative Schlüsselqualifikation für Unternehmer gar nicht hoch genug eingeschätzt werden: Small Talk ist eine einfache Möglichkeit, Kontakte im Geschäftsleben zu knüpfen und zu pflegen. Im Small Talk lässt sich leicht ein Gespräch für gemeinsame Nenner gewinnen. Wichtige Ideen oder Kooperationen entstehen häufig nicht bei den offiziellen Veranstaltungen, sondern in den Situationen am Rand: beim gemeinsamen Essen, auf dem Sport- oder Golfplatz, in entspannter Atmosphäre eben.

### Wie funktioniert guter Small Talk?

Auch oder gerade im Zeitalter von Globalisierung und Web 2.0 werden Geschäfte immer noch am liebsten mit Menschen gemacht, die man kennt und schätzt; Sympathie ist und bleibt ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Die Briten, Meister im Small Talk, raten daher: „Don't be clever – be interested!“ Das heißt im Klartext: Zu Beginn des Kontaktes keine Vorträge über die eigenen Kenntnisse, Fähigkeiten oder Firmenstrategien halten, sondern Interesse signalisieren

an den anderen, an deren Geschäfts- und Lebenswelt. Reden ist Silber – Fragen ist Gold! Natürlich gilt es auch, sich selbst einzubringen, damit die Gesprächsbalance stimmt. Geht es dann hin und her, kann man thematisch spezifischer einsteigen – auf der Basis einer freundlich-interessierten Gesprächsatmosphäre wird der Small Talk leicht zum „Big Talk“.

### Was man tun und eher lassen kann für gelingenden Small Talk

Tabus für den Erstkontakt sind Themen zum Beispiel aus Politik und Religion – in diesen Bereichen lauern zu viele Fettnäpfchen, gerade bei Gesprächen mit Angehörigen verschiedener Kulturen oder Religionen. Sollte jemand ein solch „heißes Eisen“ anschneiden, heißt es, schnell möglichst galant das Thema zu wechseln.

Häufig wird Small Talk anstrengend, wenn sich zwei Gesprächspartner aufeinander fixieren und andere potenziell Interessierte außen vor bleiben. Erfolgreiche Small-Talker agieren wie gute Gastgeber: Sie öffnen den Kreis, sprechen neu Hinzukommende an und stellen Personen einander vor. „Wir sprechen gerade über Thema XY“ ist beispielsweise eine einfache, aber wirkungsvolle Möglichkeit, Menschen und Themen miteinander zu verknüpfen.

Letztlich ist es mit Small Talk wie mit jeder anderen Alltagskunst: Sie entwickelt sich durch ständige Praxis. Als Faustregel gilt, sich selbst nicht wichtiger als das Gegenüber zu nehmen. Es ist herausfordernd und spannend zugleich, Gemeinsamkeiten zwischen sich und Geschäftspartnern herauszufinden. Auf einer solchen zwischenmenschlich von Respekt und Interesse geprägten Basis entwickeln

sich erfahrungsgemäß auch professionelle Beziehungen einfacher sowie nachhaltiger.

### Keine Zeitverschwendung, sondern kluge Investition

Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens hängt von der Exzellenz seiner Angebotspalette und deren Platzierung auf dem Markt ab, entscheidend jedoch auch vom „Humankapital“, den persönlichen Ressourcen der Unternehmen.

Die Fähigkeit zum Small Talk zählt deshalb zu den „soft skills“, den weichen, aber ungemein wichtigen Kompetenzen moderner Unternehmer und Unternehmerinnen. Dazu gehören die Kontaktfähigkeit mit Kunden wie mit Mitarbeitenden, die Flexibilität im Umgang mit schwierigen oder unerwarteten Situationen und nicht zuletzt auch eine ordentliche Portion Humor. Gute Small-Talker sind eine Art „kommunikative Diplomaten“, in deren Nähe man sich willkommen, wertgeschätzt und fair behandelt fühlt. Eine solche positive Beziehungsebene wirkt sich in der Regel auch förderlich auf das Geschäftsklima aus, extern gegenüber Kunden und Kooperationspartnern, aber auch unternehmensintern im Kreis der Kollegen und Mitarbeitenden.

Small Talk als das kleine, gut platzierte Gespräch vor, zwischen und nach Geschäftskontakten kann Unternehmern so den Weg zu neuen Partnern, Ideen und Netzwerken bahnen.

Autorin:

**Christine Findeis-Dorn** ist Rhetoriktrainerin, Coach und Kommunikationsberaterin, TRIALOG Wiesbaden, [www.findeis-dorn.de](http://www.findeis-dorn.de), [trialog@findeis-dorn.de](mailto:trialog@findeis-dorn.de)





## Ein Plädoyer für Ihre Sprache

Ich habe ein weißes Blatt vor mir liegen. Nun ja, im übertragenden Sinne, denn in Wahrheit ist es eine Tastatur, ein Monitor und ein geöffnetes „weißes, noch jungfräuliches“ Word-Dokument. Aber Sie verstehen schon, was ich meine. Und ich habe eine mir selbstgestellte Aufgabe, da ich etwas über Sprache sagen oder schreiben möchte. Ich möchte nicht so weit gehen und über Kommunikation „reden“, denn dazu gehören gleich zwei oder mehrere Personen – und schon wird es komplex. Nein, ich „rede“ über Sprache! Ganz einfach! Oder nicht? Jedenfalls, ich gestehe es, ich liebe die Sprache. Sie regelt unser Leben. Was wäre die Welt ohne Sprache? Eine Welt ohne Farben, gar ohne Licht? Oh, jetzt habe ich eine Analogie gebildet. Kommunikationswissenschaftler würden kritisch schauen, Journalisten den Kopf schütteln, Redakteure sämtliche Sätze, die länger als zehn Worte sind, überarbeiten sowie die Analogie herausnehmen und Germanisten in Frage stellen, ob es sich überhaupt um eine korrekte Analogie im rhetorischen Sinne handelt. Ich kann nur sagen: Das ist mir doch egal! Es ist meine Sprache! Was für einen Nutzen soll diese Kolumne aber dem Leser des RKW Magazins bringen? Unterhaltung? Ja. Information? Auch. Denkanstöße? Auf jeden Fall!

Mit der Sprache als Phänomen beschäftigen sich die Menschen schon seit der griechischen Antike. Heutzutage hingegen ist Sprache gerade im betriebswirtschaftlichen Umfeld ein nützliches Werkzeug. Andere würden sie instrumentalisiert nennen, aber das klingt so unfein. Fakt ist, ein Heer von PR-Gurus, Unternehmenskommunikationsweisen und Marketingspezialisten will dem Unternehmer weißmachen, dass er das und das nur so und so sagen kann, sonst erreicht er nicht das, was er erreichen will – am Ende sicherlich mehr Profit. Aber stimmt das? Ist es so entscheidend, Modeworte wie alternativlos zwingend zu benutzen, jeden Satz aus nur fünf Wörtern zu bilden, so dass manche Menschen sich infantilisiert fühlen dürften, die direkte Ansprache einheitlich in allen Texten zu verwenden oder aber seine Kunden „auf die schwedische Art“ mit „Du“ zu begrüßen? Ist das „Wie“ entscheidender geworden als das „Was“?

Ich würde die Frage nicht stellen, wenn ich dieser Meinung wäre. Sprache dient unbestritten der Verständigung – mit anderen Worten, mein Gegenüber soll mich verstehen können. Da aber Sprache Ausdruck der eigenen Gedanken ist, hat im Grunde jeder auch seine eigene – die Art und Weise folglich, sich auszudrücken, dass sie wahrhaftig ist und die Person abbildet – oder eben das Unternehmen. Wird sie das, wenn meine Aussagen, meine Vorstellung von einem Projekt, von einem Produkt, einer Dienstleistung von anderen geglättet, umgekrempelt oder gewissen Normen unterworfen wird, die je nach Agentur oder Redakteur völlig unterschiedlich sein können? Was sagen Sie?

Natürlich gibt es Stilfragen, gewisse Regeln, die einleuchten, Dialoggruppen, die mehrheitlich auch sprachliche Vorlieben haben und so besser erreicht werden können, und so weiter. Das stelle ich nicht in Frage. Aber bedenken Sie: Ihre Aussagen sollten immer auch noch Sie widerspiegeln, nicht den PR-Referenten oder die Volontärin, die sich sklavisch an Kommunikationsmodellen aus der theoretischen Retortenfabrik oder einer x-beliebigen Schreibschmiede orientiert. Seien Sie sich der Einzigartigkeit Ihrer Sprache bewusst – und ihrer Authentizität. Sie überzeugen keine Kundinnen, keine Geschäftspartner oder Angestellten mit Reden höchster Eloquenz und geschliffener Rhetorik – die wenigsten würden die kommunikationswissenschaftlich lupenreinen Statements als solche wahrnehmen, geschweige denn zu würdigen wissen. Sie überzeugen durch die Kraft und Glaubwürdigkeit Ihrer Gedanken, die Sie zur Sprache bringen. Die einzige Voraussetzung dafür ist deren Verständlichkeit. Um die häufig genannte Begrifflichkeit in diesem Zusammenhang zu verwenden: Die Botschaft muss stimmen. Fragen Sie manche Person des öffentlichen Lebens ...

Sprechen Sie, weil Sie etwas mitzuteilen haben. Reden Sie, weil Sie überzeugt sind von Ihrem Produkt, von Ihrer Entscheidung oder dem Unternehmen an sich, nicht aber, weil Sie damit etwas Konkretes erreichen wollen. Das ist „nur“ der angenehme Nebeneffekt, wenn Sie im wahrsten Sinne des Wortes Dinge zur Sprache bringen, die Ihnen wichtig und es wert sind, gesagt zu werden.

Entschuldigen Sie, ich bin etwas abgeschweift. Eine Kolumne ist eigentlich unterhaltsamer – oder kritischer. (Spüren Sie schon den stockenden Atem des Sprachversierten, der in diesem Moment im Hintergrund kopfschüttelnd etwas von Füllwörtern und eingeschränkten Aussagen murmelt?). Sprache folgt nicht einem solchen Schema oder einer strikten Ordnung, sieht man mal von der Rechtschreibung und – ein Buch mit mindestens acht Siegeln dank den gefühlten zehn revidierten Rechtschreibreformen – der Interpunktion ab. Lange Sätze sind nicht so schlimm, wenn man Sie versteht. Das eine oder andere Fremdwort ist nicht so schlimm, wenn man es versteht. Schlimm ist aber, wenn Sie reden oder schreiben und man das Gefühl hat, das sind nicht Sie, das ist nicht Ihr Unternehmen. Jeder hat seinen persönlichen Stil, das kommt beim Schreiben noch mehr zur Geltung als beim Reden. Stehen Sie dazu! Sprache ist etwas Schönes. Erfreuen Sie sich an ihr und kommunizieren Sie viel, dann werden Sie wahrgenommen, ernst genommen und erkannt – und Ihre ureigene Sprache ebenso ... verstanden. ■

*(w) rkwl'er*

Unsere Unterstützungsleistungen vor Ort:

## Beratung, Coaching und Modellprojekte der RKW-Landesorganisationen zum Thema „Kommunikation im Mittelstand“

# Wir vor Ort...

### RKW Bayern

#### Arbeitskreise

- Marketing München/Nürnberg
- Personalleiter

#### Beratung

- intern und extern erfolgreich kommunizieren
- individuelles Kommunikationskonzept
- einfaches Employer Branding

### RKW Hessen

- Arbeitsgemeinschaft Praktische Öffentlichkeitsarbeit
- Arbeitsgemeinschaft Marketing & Vertrieb
- Geförderte Beratung zu den Themenschwerpunkten Marketing, Vertrieb oder Öffentlichkeitsarbeit
- Geförderte Beratung zur Unternehmensführung

### RKW Sachsen

- Kommunikations- und Marketingberatung im Programm Mittelstandsrichtlinie in Sachsen
- Dienstleistung im Programm innerbetriebliche Weiterbildung in einem EFS-Programm zu den Themen: Kommunikation, Vertriebstraining, Telefontraining, etc.

### RKW Sachsen-Anhalt

- Technologie- und Innovationsberatung
- oPera: Personalarbeit in KMU

### RKW Thüringen

- Marketing und Kommunikation für KMU in Thüringen

### ZPT Saar

- Geförderte Beratungen mit Hilfe des Beratungsprogramms Saarland
- Seminare zum Thema Kommunikation im Rahmen unseres Veranstaltungsprogramms
- Arbeitskreis Führungs-Coaching



Weiterbildungsangebote der RKW-Landesorganisationen finden Sie auf

**[www.rkw.de/weiterbildung](http://www.rkw.de/weiterbildung)**

Aktuelle Informationen finden Sie unter

[www.rkw.de/veranstaltungen](http://www.rkw.de/veranstaltungen)

## April

9. April 2013: **Fachkonferenz „Mit Green Technology auf der Überholspur“** im Rahmen der Hannover Messe, Diskussionsrunde „Green Tech ohne Rohstoffe – Ressourcenknappheit, erneuerbare Energien und technologischer Fortschritt“, Hannover, Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Dr. Kai Morgenstern, Tel. 06196 495-3320, [morgenstern@rkw.de](mailto:morgenstern@rkw.de)

10. April 2013: **Seminar „Gekonnte Verkaufsrhetorik – höhere Kundenloyalität“**, Kontakt: RKW Sachsen GmbH, Dienstleistungen und Beratung, Gabriele Klett, Tel. 0351 8322-332, [klett@rkw-sachsen.de](mailto:klett@rkw-sachsen.de)

11. April 2013: **Seminar „Stabilisierung, Flexibilisierung, Dynamisierung – Strategieberatung zur Flexibilisierung von KMU als Zukunftssicherung“**, Kontakt: RKW Sachsen-Anhalt, Dennis Triebel, Tel. 0391 73619-19, [dennis.triebel@rkw-sachsenanhalt.de](mailto:dennis.triebel@rkw-sachsenanhalt.de)

12. April 2013: **Seminar „Verkaufsaktiver Innendienst“**, Nürnberg, Kontakt: RKW Bayern e. V., Melanie Grabs, Tel. 089 6700400, [seminar@rkwbayern.de](mailto:seminar@rkwbayern.de)

17. April 2013: **Seminar „Social Media für den Mittelstand“**, München, Kontakt: RKW Bayern e. V., Melanie Grabs, Tel. 089 6700400, [seminar@rkwbayern.de](mailto:seminar@rkwbayern.de)

18. April 2013: **Stärke zeigen – Fachkräfte gewinnen: Vom Handwerksbetrieb zur Arbeitgebermarke**, Tuttlingen, Kontakt: Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung im RKW Kompetenzzentrum, Ulrike Heitzer-Priem, Tel. 06196 495-2810, [heitzer@rkw.de](mailto:heitzer@rkw.de)

18. April 2013: **Seminar „Besser schlagfertig als mundtot! Kontakt: RKW Sachsen GmbH, Dienstleistungen und Beratung, Ramona Laudel, Tel. 0351 8322-331/337, E-Mail: [wbildung@rkw-sachsen.de](mailto:wbildung@rkw-sachsen.de)**

23. bis 24. April 2013: **Seminar „Mitarbeiterführung heute II“ – Das Gespräch mit dem Mitarbeiter**, Kontakt: RKW Baden-Württemberg, Barbara Ammeling, Tel. 0711 22998-21, [ammeling@rkw-bw.de](mailto:ammeling@rkw-bw.de)

24. April 2013: **Forum für die Unternehmerfrauen: Wunscharbeitgeber werden – Fachkräfte finden und halten**, Karlsruhe, Kontakt: Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung im RKW Kompetenzzentrum, Ulrike Heitzer-Priem, Tel. 06196 495-2810, [heitzer@rkw.de](mailto:heitzer@rkw.de)

25. April 2013: **Seminar „Managementsysteme zum Leben erwecken: Praxisleitfäden zum Kosten und Zeit sparen“** Kontakt: RKW Sachsen-Anhalt, Dennis Triebel, Tel. 0391 73619-19, [dennis.triebel@rkw-sachsenanhalt.de](mailto:dennis.triebel@rkw-sachsenanhalt.de)

## Mai

8. Mai 2013: **stradewari-Abschlusskonferenz „Rationalisierungsstrategien im demografischen Wandel“**, John Deere Werke, Mannheim, Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Jörg Hentrich, Tel. 06196 495-3207, [hentrich@rkw.de](mailto:hentrich@rkw.de)

13. Mai 2013: **Seminar „Besucherempfang und Telefon – Visitenkarte des Unternehmens“**, Kontakt: RKW Sachsen GmbH, Dienstleistungen und Beratung, Gabriele Klett, Tel. 0351 8322-332, [klett@rkw-sachsen.de](mailto:klett@rkw-sachsen.de)

15. Mai 2013: **NEMO-Tag**, Berlin, Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Fernanda Pires, Tel. 06196 495-3311, [pires@rkw.de](mailto:pires@rkw.de)

15. bis 16. Mai 2013: **Fachlehrgang Vertriebsmanagement, Teil 2**, Beilngries, Kontakt: RKW Bayern e. V., Melanie Grabs, Tel. 089 6700400, [seminar@rkwbayern.de](mailto:seminar@rkwbayern.de)

16. Mai 2013: **20. Innovationstag Mittelstand des BMWi**, AiF Berlin, Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Fernanda Pires, Tel. 06196 495-3311, [pires@rkw.de](mailto:pires@rkw.de)

## Juni

6. Juni 2013, **Seminar „Charmant im Auge des Sturms – souveräne Kommunikation im Sekretariat“**, Kontakt: RKW Sachsen GmbH, Dienstleistungen und Beratung, Ramona Laudel, Tel. 0351 8322-331/337, [wbildung@rkw-sachsen.de](mailto:wbildung@rkw-sachsen.de)

10. bis 11. Juni 2013: **Seminar „Arbeiten im Team“ – Teams entwickeln, organisieren, führen**, Kontakt: RKW Baden-Württemberg, Barbara Ammeling, Tel. 0711 22998-21, [ammeling@rkw-bw.de](mailto:ammeling@rkw-bw.de)

11. Juni 2013: **Seminar „Kreative Neukundengewinnung“**, München, Kontakt: RKW Bayern e. V., Melanie Grabs, Tel. 089 6700400, [seminar@rkwbayern.de](mailto:seminar@rkwbayern.de)

11. Juni 2013: **Seminar „Das Einzige, was stört, ist der Kunde?“**, Kontakt: RKW Sachsen GmbH, Dienstleistungen und Beratung, Gabriele Klett, Tel. 0351 8322-332, [klett@rkw-sachsen.de](mailto:klett@rkw-sachsen.de)

11. Juni 2013: **Praxisveranstaltung „Ressourceneffizienz vor Ort“**, Wolfenbüttel, Kontakt: RKW Niedersachsen GmbH, Monika Opitz, Tel. 0511 3380329, [Opitz@rkw-niedersachsen.de](mailto:Opitz@rkw-niedersachsen.de)

25. Juni 2013: **„Pokern ohne zu betrügen – Harte Preisverhandlungen erfolgreich führen“**, Kontakt: RKW Sachsen GmbH, Dienstleistungen und Beratung, Gabriele Klett, Tel. 0351 8322-332, [klett@rkw-sachsen.de](mailto:klett@rkw-sachsen.de)

28. Juni 2013: **Unternehmergipfel Innovation des F.A.Z.-Instituts**, Frankfurt. Das RKW ist vertreten mit dem Praxisforum „Ressourceneffizienz“, Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Dr. Andreas Blaeser-Benfer, Tel. 06196 495-3300, [blaeser@rkw.de](mailto:blaeser@rkw.de)

## RKW-Rätsel

Hier wurde kräftig geschüttelt. Damit die Kommunikation wieder stimmt, müssen Sie die Schüttelwörter in die richtige Reihenfolge bringen und aus den nummerierten Buchstaben das Lösungswort zusammensetzen. Viel Spaß dabei!

TALSAMKLL	2								
MUNIKKANTIOMO									
TNATHIZEITUÄT	3								
RESSARPEEITB	6	5		11					
KOLLIFNKTÖGUSN			7			8			4
BERGEARKEMARBEIT				1	10				9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Bitte senden Sie uns Ihr Ergebnis per E-Mail an [magazin@rkw.de](mailto:magazin@rkw.de) oder per Fax an 06196 – 495 4999. Unter allen Einsendungen verlosen wir drei Fachbücher „Fachkräftesicherung“. Ausgenommen sind Einsendungen von Mitarbeitern des RKW Kompetenzzentrums.

Das nächste RKW Magazin erscheint im Juni 2013 zum Schwerpunktthema **Fachkräftesicherung**.



## Fundstück:

Ein wunderbares Beispiel von geglückter visueller Kommunikation ist die interaktive Infografik „One Hour Per Second“.

Man stelle sich vor, dass in einer Sekunde eine Stunde Videomaterial bei YouTube hochgeladen wird. Diese unfassbaren Dimensionen versuchen die Macher der Videografik fassbar zu machen, und rechnen alltägliche Ereignisse in YouTube-Zeit um: 1 Minute und 15 Sekunden Video-Uploads entsprechen dem Flug von Apollo II zum Mond, nämlich 3 Tage, 3 Stunden und 49 Minuten Echtzeit. Verwirrend?

Mit Sicherheit. Aber auf jeden Fall schön bunt. [www.onehourpersecond.com](http://www.onehourpersecond.com)

## Was heißt eigentlich ... Schwarmintelligenz?

Der Begriff kommt ursprünglich aus der Biologie und beschreibt das Verhalten von Ameisen, Vögeln oder Fischen, die sich in Aggregationen von Individuen bewegen. Das einzelne Tier ist dabei schwach; in der Gruppe entwickelt sich aber eine Dynamik, die für die Mitglieder Probleme löst, zum Beispiel bei der Nahrungssuche oder beim Schutz vor Feinden.

Das altbekannte Phänomen der kollektiven Intelligenz hat durch die Entwicklung des Internets eine neue Bedeutung erfahren: Über die Kommunikationswege der sozialen Netzwerke bilden sich neue Möglichkeiten, verstreutes, individuelles Wissen zusammenzuführen und weiterzuentwickeln, wie zum Beispiel das Onlinelexikon Wikipedia. Das Besondere daran ist, dass die Schwarmintelligenz im Internet genau wie in der Natur keine Führung und Hierarchie kennt. Projekte werden von Individuen aufgegriffen und nur durch ihr eigenes Interesse geleitet.

## Ideenbriefkasten:

Sie haben Ideen, Anregungen oder Vorschläge, wie wir das RKW Magazin noch besser und schöner gestalten können? Oder wollen Sie uns Feedback zum RKW Magazin geben? Schreiben Sie uns einfach an [ideenbriefkasten@rkw.de](mailto:ideenbriefkasten@rkw.de) oder rufen Sie uns unter 06196 495 2818 an.



# Folgen



Sie uns auf Twitter!

RKW Kompetenzzentrum – Ihre Experten für den Mittelstand

Kostenfreie Informationen zu den Themen: Fachkräftesicherung, Innovation und Gründung

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)