



Von der Werkstatt zum Sozialunternehmen In sieben Schritten zur neuen Corporate Identity

Der „geschützte Raum“ ist für Werkstätten Vergangenheit – im doppelten Wortsinn. Die WFB befinden sich in einem Markt, ob sie wollen oder nicht. Wer an diesem Markt teilnehmen will – und zwar dauerhaft – muss von anderen wahrgenommen werden. Wie ein Unternehmen im Markt wahrgenommen wird, kann es selbst bestimmen. Dafür jedoch muss es zunächst wissen,

- wo es steht,
- wofür es steht und
- wo und wofür es in Zukunft stehen will.

Man kann auch sagen: Es muss eine Corporate Identity entwickeln, sich positionieren und eine Marketingstrategie entwickeln.

„OK“, mag man denken, „peppen wir unser Logo auf, aktualisieren wir die Broschüre und ergänzen wir die Website um unsere neuen Angebote – dann wird das schon klappen.“ Weit gefehlt: Logo, Broschüren und Internet-Auftritt stehen am Ende eines Prozesses, der ohne Unterstützung von außen kaum erfolgreich verlaufen kann.

Bevor ein Logo gestaltet, eine Broschüre getextet und eine Website konzipiert werden können, muss klar sein, wofür diese Marketinginstrumente am Ende stehen. Denn sie haben ja die wichtige Aufgabe, zu kommunizieren. Was also sollen sie wie und über welches Unternehmen erzählen?

Erfolgreiche Marketingkommunikation braucht also eine Unternehmenspersönlichkeit (Corporate Identity). Diese wird in mehreren Schritten erarbeitet. Ganz wichtig dabei ist, sowohl die eigene Sicht (interne Wahrnehmung) als auch die Sicht von außen (externe Wahrnehmung) auf das Unternehmen zu berücksichtigen – und zu unterscheiden.

Schritt 1: Den Status quo analysieren

Grundlage für alle weiteren Überlegungen ist die Analyse der aktuellen Situation. In welchem Umfeld bewegen wir uns? Welche ähnlichen Unternehmen gibt es? Wo ist unsere Konkurrenz? Auf welche Anforderungen müssen wir reagieren? Mit welchen Unternehmen wollen wir in einem Atemzug genannt werden? Von welchen wollen wir uns distanzieren?

Und: Wie werden wir tatsächlich von außen wahrgenommen? Verräterisch sind Aussagen wie: Die machen was mit Behinderten. Oder: Das sind doch die mit den Bürsten. Mit anderen Worten: Keine Ahnung!

Schritt 2: Stärken und Schwächen erkennen und benennen

Auf eine solche Positionsbestimmung folgt beinahe zwangsläufig eine Stärken-/Schwächen-Analyse. Diesem Prozess sollte ausreichend Zeit gewidmet werden, und es ist unbedingt zu empfehlen, auf eine externe Begleitung zurückzugreifen. Zum einen erkennt der Blick von außen Stärken und Schwächen, die im Arbeitsalltag oder aufgrund jahrelanger Routine gar nicht als solche wahrnehmbar sind. Zum anderen kann eine Moderation ausgleichend oder motivierend wirken, wenn Schuldzuweisungen drohen oder offene Meinungen aus Rücksicht oder Angst zurückgehalten werden. Die Stärken-/Schwächen-Analyse ist ein äußerst sensibler Prozess, und es ist entscheidend, dass hierbei keine persönlichen Verletzungen entstehen.

Schritt 3: Eine Vision entwickeln

Sind die Schwächen erkannt und die Stärken definiert, kann daraus eine prägnante Vision formuliert werden. Hat eine WFB ihre vielfältigen Angebote für Menschen mit Behinderung sowie ihre industriellen Dienstleistungen als ihre Stärken erkannt, könnte die Vision für das Jahr 2020 so lauten:

Wir sind für Menschen mit Behinderung der beste Partner für innovative Arbeits- und Lebenswelten in der Stadt / der Region xy.

Wir sind ein sehr erfolgreiches Unternehmen zur Integration von Menschen mit Behinderung in das Arbeitsleben sowie zur Förderung ihrer persönlichen Entwicklung und ihrer Teilhabe am gesellschaftlichen Leben. Wir bieten jedem Menschen mit Behinderung die nach seinen Ressourcen, Fähigkeiten und Bedürfnissen bestmögliche Teilhabe. Attraktive und wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen für unsere Auftraggeber tragen dazu bei.

Hier wird scheinbar Selbstverständliches festgeschrieben. Entscheidend sind jedoch der vorangegangene Prozess und die Auswahl der Schwerpunkte. Ein ganz ähnliches Unternehmen könnte eine ganz andere Vision für 2020 formulieren. Anstelle „attraktiver und wettbewerbsfähiger“ Produkte könnten „ausgefallene und kreative“ Produkte stehen, und schon ist ein anderer Schwerpunkt gesetzt. Eine solche Vision dient außerdem der ständigen Vergegenwärtigung von Zielen – und sie ist der Leitgedanke für die Kommunikationsstrategie.

professionell stärken
Toleranz Engagement
 sozial meinungsführend
 kundenorientiert 1a Qualität **Wertschätzung**
 fantasievoll zuverlässig
 sozialer Mehrwert **Mensch** vielseitig
 Fortschritt kompetent lösungsorientiert
Verantwortung **Offenheit**
 Chancen eröffnen individuell selbstbewusst machen
 Partnerschaft modern Gesellschaft
Gleichberechtigung verbinden
 gestalten Verantwortung
 teilhaben

Schritt 4: Das Profil schärfen

Nun beginnt die eigentliche Arbeit an der Unternehmenspersönlichkeit, wie sie von den Kommunikationsmitteln vermittelt werden soll. Eine aktive und authentische Kommunikation ist nämlich in der Lage, das Bild eines Unternehmens in der Öffentlichkeit zu prägen.

Auch hier hilft der professionelle Blick von außen. Denn leicht tappt man in die Falle, in der Öffentlichkeit ein Wissen vorauszusetzen, das es gar nicht gibt. Schlimmer noch: Das Wissen in der Öffentlichkeit ist völlig undifferenziert und muss dringend präzisiert werden.

Ein zweistündiger Workshop mit verantwortlichen MitarbeiterInnen und Kommunikationsspezialisten ist vermutlich der schnellste Weg, um herauszufinden, welche Informationen in der Öffentlichkeit ankommen und wie sie verstanden werden. Fachleute mit geübtem Außenblick analysieren Ihr vorhandenes Material aus der Perspektive Ihrer Zielgruppen.

Rückfragen zeigen auf, wo Informationen präzisiert werden müssen, wo sie verallgemeinert werden können und wie sie zu strukturieren sind.

Hier ist es wichtig zu beachten, dass interne Strukturen selten dazu geeignet sind, die externe Kommunikation zu gliedern. Es wäre zum Beispiel falsch zu denken, dass jede Säule des Organigramms eine eigenständige Außendarstellung benötigt.

Wie ein Mensch, hat auch ein Unternehmen eine Persönlichkeit. Und wie bei einem Menschen, hat auch die Unternehmenspersönlichkeit verschiedene Ausprägungen. Mit folgenden Überlegungen schärfen Sie das Profil Ihres Unternehmens:

- Welche Eigenschaften verbinden wir mit unserem Unternehmen?
- Welche Eigenschaften sind stärker ausgeprägt, welche schwächer?
- Welche Eigenschaften wollen wir in Zukunft stärken, welche sollen zurücktreten?

Und daraus ableitend:

- Welche Eigenschaften sollen „draußen“ wahrgenommen werden?

Dieser Prozess kann durchaus Überraschungen bringen. Eigenschaften, die intern wichtig sind, spielen extern vielleicht eine kleinere Rolle und umgekehrt. Bedenken Sie auch, dass Ihre Zielgruppen durchaus unterschiedlich sind und wahrscheinlich unterschiedliche Ansprachen erfordern:

- Menschen mit Behinderung, die einen Großteil ihres Erwachsenenlebens bei Ihnen verbringen wollen
- Eltern und BetreuerInnen, die für das Wohlergehen anderer Menschen verantwortlich sind
- Kunden, die die Produkte aus Ihrem Produktionsbetrieb kaufen und damit für das Einkommen der Beschäftigten sorgen
- Politiker und andere Interessensvertreter, die sich für Sie einsetzen sollen
- und vielleicht weitere.

Schritt 5: Zielgruppen definieren

Kommunikation gelingt umso besser, je genauer man die Zielgruppe kennt. Ein Unternehmen, das eine Dienstleistung der Werkstatt einkaufen soll, muss anders angesprochen werden als Eltern, die für ihre Tochter einen Platz in der Tagesförderstätte suchen. Politik und Interessensvertretungen dürften sich für Ihren Gesamtauftritt interessieren, während die Aufmerksamkeit der breiten Öffentlichkeit eher über spannende Themen als über eine Imagebroschüre geweckt wird.

Schritt 6: Ziele festlegen

Die nächste Frage lautet: Was soll unsere Kommunikation bewirken? Nur Produkte verkaufen? Oder das angestaubte Image verbessern? Neue Angebote bekannt machen? Oder den Anspruch auf ein Marktsegment abstecken? Mit anderen Worten: Wo im Markt wollen wir stehen und wahrgenommen werden? Zielführend ist übrigens jeweils die Kombination aus beiden Antworten!

Definieren Sie also konkrete Ziele. Besprechen Sie mit Ihren Kommunikationspartnern, mit welchen Mitteln diese am besten zu erreichen sind. Flyer oder Großplakate? Strukturierte Pressearbeit oder Anzeigen? Website oder Produktbroschüre? Wichtig: Denken Sie von den Zielen her, und denken Sie langfristig. Ein Produktflyer ist schnell gemacht. Aber er wird sein Ziel auf

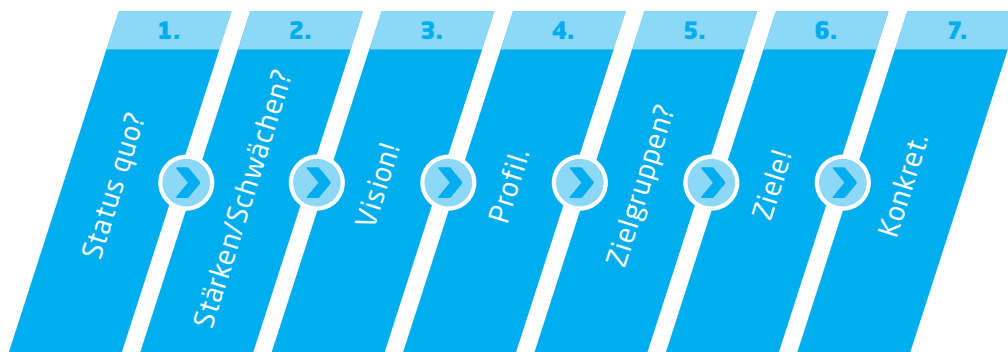
Dauer verfehlen, wenn er nicht das Corporate Design trägt, das erst ein paar Monate später fertig ist und zu Ihrem Unternehmen führt. Eine Pressemitteilung zum Jubiläum ist wichtig. Nachhaltige Aufmerksamkeit garantieren jedoch nur regelmäßige interessante Meldungen mit Neuigkeitswert.

Nebenbei bemerkt hat etwa die geplante Pressearbeit auch einen umgekehrten Effekt nach innen: Man stellt fest, dass im eigenen Betrieb mehr passiert als angenommen, und man ist motiviert, Projekte voranzutreiben, um sie der Außenwelt vorstellen zu können.

Schritt 7: Endlich konkret werden!

Die Grundlagen sind geschaffen, ein zuverlässiger und kreativer Kommunikationspartner ist gut auf die Aufgabe vorbereitet. Erstellen Sie jetzt einen Zeitplan, definieren Sie ein Budget und setzen Sie Prioritäten. Je genauer Sie Ihre Zielgruppen und Ihre Kommunikationsziele beschreiben können, desto besser und effektiver können Ihre Kommunikationspartner für Sie arbeiten. Vertrauen Sie bei der Entwicklung einer Kommunikationsstrategie auf deren Erfahrung und auf deren Außensicht.

Die aufwändigen Vorüberlegungen sind die entscheidende Grundlage für eine erfolgreiche Markteroberung. Sind sie sorgfältig ausgearbeitet, kann die Festschreibung der Corporate Identity im Corporate Designs schnell vonstatten gehen. Gleich nach der Logogestaltung entstehen die ersten Materialien, denn Gestaltungsvorlagen, Fotografie und Sprachstil werden am Objekt erarbeitet. Dabei ist es empfehlenswert, mit einer Imagebroschüre zu beginnen. Sie transportiert den Markenkern und enthält deshalb Elemente, die für alle anderen Kommunikationsmittel verwendet werden können. Auf griffigen Headlines etwa basieren Anzeigentexte. Eingängige Formulierungen, etwa zum Unternehmen, tauchen in allen Broschüren, im Internet, in der Öffentlichkeitsarbeit immer wieder auf und tragen zur Imagebildung bei. Ein intelligentes Gestaltungsraaster ist schnell variiert, und bei einem konzentrierten Fotoshooting entsteht ein großer Fundus an Motiven.



Eine Empfehlung

Professionelle Arbeit von Anfang an zahlt sich auf Dauer aus. Deshalb lohnt es sich auch, längerfristig mit externen Kommunikationsdienstleistern zusammenzuarbeiten. Deren Arbeit wird umso effektiver, je besser sie Ihr Unternehmen kennen und je klarer Ihre Kommunikation strukturiert ist. Der kontinuierliche Außenblick verhindert Fehlentwicklungen, die unter Umständen teuer zu stehen kommen.

Susanne Schneider



www.zukunft-sozialunternehmen.de