

Image Management

Fallstudie TRITEX

Freie Universität Berlin
Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft
Praxisseminar Interne Unternehmenskommunikation
Dozent: Michael Werner
Anja Timmermann | Marius Lange | Michael Bartnik
Berlin, 19. Juni 2004



Theoretische Grundlage Image Management

Wettbewerbspräsentation Bekleidungshersteller TRITEX

Image Management

- ✍ Definition Corporate Identity (CI) und deren Verhältnis zum Unternehmensimage
- ✍ Definition Image
 - Arten von Images:
Produktimage, Markenimage, Selbstimage
- ✍ Image: Vereinfachung komplexer Informationen
 - wirkt sich auf Akzeptanz neuer Info aus
- ✍ Chance für das Unternehmen

Image Management

- ✍ Bedeutung des CEO für das Unternehmensimage
 - symbolischer Charakter
 - steht für Ziele und Werte des Unternehmens
 - nach innen und außen
- ✍ CI entsteht von innen
- ✍ Mitarbeiter von Betroffenen zu Beteiligten machen

Image Management

✍ Aufgabe der PR:

Dauerhaftigkeit, Glaubwürdigkeit, Sichtbarkeit der CI

✍ Instrumentelle Rolle

✍ Stärken- und Schwächenanalyse

✍ Umfassende Koordination der Kommunikation

- z.B. von Aussagen verschiedener Manager,
von Kommunikationskanälen und visuellem Auftritt

Image Management

- ✍ Ermittlung der entscheidenden Bezugsgruppen
- ✍ Erreichen und Aufrechterhalten vermittelnder Kommunikation mit den Bezugsgruppen

Fallstudie TRITEX

✍ Der klassische PR-Prozess unterteilt sich in:

1. Situationsanalyse

Ist-Analyse, Soll-Analyse, Soll-Ist-Vergleich

2. Konzeption

Ziele, Zielgruppen, Botschaften, Strategie, Maßnahmen

3. Umsetzung

4. Evaluation

Situationsanalyse: Ist-Analyse

Das Unternehmen TRITEX:

- ✂ Bekleidungshersteller (Sport- und Freizeitkleidung) seit 25 Jahren
- ✂ mittleres Preissegment
- ✂ zählt zu den erfolgreichsten Textilbetrieben Deutschlands
- ✂ 10 Werke mit insgesamt rund 4.000 Mitarbeiter
- ✂ davon: 3.700 in der Produktion, 300 in Führungsebene, Vertrieb und Logistik, Marketing, Design



Stoffproduktion – Textilveredelung – Zuschneiderei/Konfektion – Druckerei/Stickerei

Situationsanalyse: Ist-Analyse

Das Unternehmensimage von TRITEX:

- ✍ überaus hohes Ansehen in der Öffentlichkeit
- ✍ keine betriebsbedingten Kündigungen
- ✍ Kontinuität und Stabilität

Das Produktimage von TRITEX:

- ✍ firmeneigene Produkte hauptsächlich mit Herrn Althaus in Verbindung gebracht
- ✍ Charisma und Wir-Gefühl wirken sich positiv auf das Produkt- und Unternehmensimage aus



Situationsanalyse: Ist-Analyse

Die Geschäftsführung:

- ✍ in drei Monaten von Herrn Althaus auf Herrn Neumann übertragen
- ✍ dieser wurde von Herrn Althaus persönlich vorgeschlagen, er wird damit ein „natürlicher“ Nachfolger
- ✍ Aufgabe unserer Agentur:
kommunikative Begleitung der Amtsübergabe
integrierte interne Unternehmenskommunikation



Herr Althaus (li.) und
Herr Neumann (re.)

Situationsanalyse: Ist-Analyse

Die Interne Unternehmenskommunikation:

- ✍ Mitarbeiterzeitung
(erscheint 4x/Jahr, 16 Seiten, interne Bekanntmachungen)
- ✍ von einem Mitarbeiter sowie einem Praktikanten betreut
- ✍ Schwarzes Brett
- ✍ Intranet ist bislang nicht vorhanden

Situationsanalyse: Soll-Analyse

- ✍ momentane Unternehmensstrategie soll beibehalten werden
- ✍ Marktposition weiter ausgebaut
- ✍ auch in Zukunft gehört TRITEX zu den erfolgreichsten Textilbetrieben Deutschlands
- ✍ Aufgabe: Herrn Neumann inner- wie außerhalb des Unternehmens einführen und positionieren (Image-Building)
- ✍ bisher unterentwickelte interne Unternehmenskommunikation verbessern

Situationsanalyse: Soll-Ist-Vergleich

- ✍ Frage nach strategisch besten Vorgehen
- ✍ Möglichkeit: Herrn Neumann zu einer ähnlich charismatischen Figur aufbauen
- ✍ Problem: Vertrauensverlust, schwindender Absatz, geschädigtes Selbst- und Unternehmensimage
- ✍ Ausweg: Image darf nicht kopiert werden, muss sukzessive aufgebaut werden

Situationsanalyse: Fazit

- ✍ Wechsel des Geschäftsführers als Chance begreifen
- ✍ Wettbewerbsvorsprung durch bisher gutes Image ausnutzen
- ✍ positive Kommunikation der Amtsübergabe wichtig
- ✍ Mitarbeitern Angst vor der Übergabe nehmen
- ✍ Wir-Gefühl erhalten

Konzeption: Zielsetzung

- ✍ kurzfristig: kommunikative Begleitung der Amtsübergabe
- ✍ mittelfristig: integrierte, interne Unternehmenskommunikation

Konzeption: Zielgruppen

- ✍ Mitarbeiter
- ✍ bei Amtsübergabe auch Journalisten,
Geschäftspartner, regionale politische Akteure etc.

Konzeption: Botschaften

- ✍ Auch mit Herrn Neumann bleibt TRITEX TRITEX
(unveränderte Unternehmenspolitik)
- ✍ „Wir“ sind TRITEX
mit unserer Qualität und unserem Erfolg
(Zusammengehörigkeitsgefühl)

Konzeption: Strategie

- ✍ Unternehmensimage bisher durch öffentlichkeits-wirksamen, charismatischen Hr. Althaus getragen
- ✍ profilierte Persönlichkeit nicht durch anderen Menschen ersetzbar
 - ✍ neue Strategie notwendig
- ✍ Unternehmensimage getragen durch das Unternehmen selbst, durch die Mitarbeiter, durch die Produkte
- ✍ Image-Aufbau für den neuen Geschäftsführer
- ✍ Leistung von Herrn Neumann: Neue interne Kommunikation
 - ✍ Unternehmensleitbild/Image ✍ Wir-Gefühl im Unternehmen

Konzeption: Strategie

- ✍ Ressourcen zur Umsetzung der Strategie
 - Zeitrahmen: 2 Jahre
 - Finanzrahmen: 2,5 Millionen Euro p.a.
für Interne Kommunikation

Maßnahmen: Amtsübergabe

1. Vorstellung/Einführung gegenüber der Führungsebene intern

✍ im Anschluss an regelmäßigen Jour fixe

2. Sonderausgabe Mitarbeiterbroschüre intern

✍ Verabschiedung Hr. Althaus

✍ Vorstellung Hr. Neumann

✍ unternehmenspolit. Ziele/Strategien/Maßnahmen darstellen

3. Besuch an allen Standorten intern

✍ Reden, Stehempfang, persönliche Gespräche

✍ Möglichkeit prüfen: Einbeziehung Betriebsrat

✍ Grund: Mitarbeitern den neuen Geschäftsführer noch vor der Öffentlichkeit vorführen

Maßnahmen: Amtsübergabe

Kommunikativ herauszustellen

- ✍ Gefühl: Es bleibt so gut wie es ist; und einiges wird besser
- ✍ ehemaliger Finanzchef ✍ Erfahrung im Wirtschaftsleben ✍ wird TRITEX sicher durch das unruhige Fahrwasser der aktuellen Wirtschaftslage manövrieren

4. Offizielle Amtsübergabe extern

- ✍ 1. Oktober, im großem Werksaal
- ✍ Reden Althaus/Neumann, Verabschiedung durch Unternehmensvertreter (Betriebsrat prüfen), anschl. Stehempfang
- ✍ abends Hintergrundgespräche für Fachjournalisten
- ✍ Bezugsgruppen: Unternehmensführung, Vertreter aus den Unternehmensbereichen, Journalisten, Geschäftspartner, Akteure

Maßnahmen: Amtsübergabe

5. Mitarbeiterzeitung intern

- ✍️ Berichterstattung über Amtsübergabe
- ✍️ Zeitung erscheint in neuem Layout (Relaunch)
 - ✍️ als Leistung von Hr. Neumann kommunizieren
- ✍️ Ankündigung Verbesserung der Mitarbeiterkommunikation

6. Aktion »Boss im Blaumann« extern/intern

- ✍️ Hr. Neumann besucht 2-3 Werke
 - ✍️ arbeitet für einen Tag in den einzelnen Fertigungsprozessen mit
- ✍️ bei 2./3. Besuch: in Begleitung des regionalen/überregionalen Fernsehens, auch Radio möglich
 - ✍️ gleichzeitig Außen- und Innenwirkung

Maßnahmen: Kommunikation

1. Aufbau einer Kommunikationsabteilung (Interne und Externe)

✍ als Stabsstelle der Geschäftsführung untergeordnet

✍ Personal:

1 Leiter der Kommunikation

2 Mitarbeiter für interne Kommunikation

1 bezahlter Praktikant

✍ Personalkosten: 18.000 Euro/Monat,

Aufbau der Abteilung: 100.000 Euro

Maßnahmen: Kommunikation



nach MAST, Claudia: Unternehmenskommunikation. 2002

Maßnahmen: Kommunikation Print

2. Mitarbeiterzeitung

- ✍ Relaunch ✍ 6x/Jahr, Hochglanz, 4.500 Auflage
- ✍ aktuelle und hintergründige Berichterstattung und Human Interest

3. Sonderausgaben Mitarbeiterbroschüren

4. Flyer, Postkarten, Plakate

5. Schwarzes Brett

- ✍ Mitarbeitern das Gefühl geben, dass Mitarbeiterinformation dem Unternehmen wichtig ist

Maßnahmen: Kommunikation Online

6. Intranet

- ✍ Plattform für Datenmanagement, Wissensmanagement, aktuelle Information, Kommunikation
- ✍ Zugang zur Kommunikations- und Informationsplattform für alle Mitarbeiter von zu Hause (Extranet) und PC-Kioske in Cafeterien
- ✍ E-Mail-Kummerkasten

7. Diskussionsforen

- ✍ Einbindung der Mitarbeiter
- ✍ zeitlich begrenzte, moderierte Diskussionen zu best. Themen

Maßnahmen: Gruppendynamik

1. Weihnachtsfeier

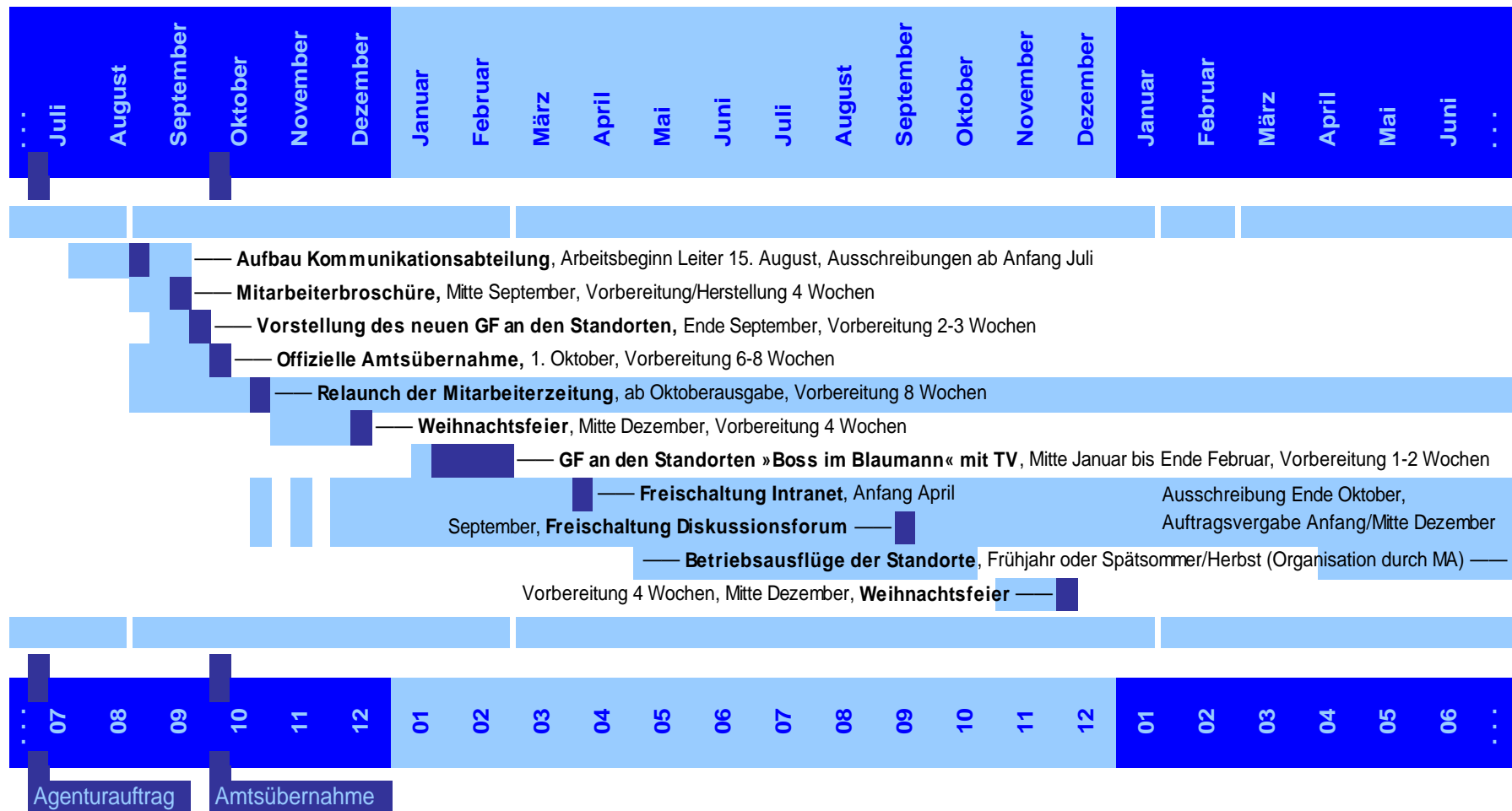
2. Betriebsausflüge der einzelnen Standorte

- ✍ teils vom Unternehmen, teils durch Mitarbeiter selbst organisiert
- ✍ neue Ideen: Wettbewerbe, Stadtralley, Radtouren etc.
- ✍ Förderung des Wir-Gefühls, der Motivation

3. Workshops

- ✍ besondere Angebote für Führungskräfte und interessierte Mitarbeiter zur Weiterbildung
- ✍ Ausbau der Soft Skills und fachlichen Fähigkeiten
 - ✍ Förderung von Motivation und Wir-Gefühl
- ✍ durchgeführt durch Externe und Führungskräfte

Maßnahmen: Zeitplan



Maßnahmen: Kostenplan

BEZEICHNUNG	EINMALIG	JÄHRLICH
Aufbau Kommunikationsabteilung	100.000,00 €	
Personalkosten (Kommunikationsabteilung)		220.800,00 €
Mitarbeiterzeitung		90.000,00 €
Sonderausgabe Mitarbeiterbroschüre	20.000,00 €	
Etat für weitere Mitarbeiterbroschüren		40.000,00 €
Flyer, Postkarten, Plakate		8.400,00 €
Schwarze Bretter	1.000,00 €	
Offizielle Amtsübergabe	200.000,00 €	
Aktion »Boss im Blaumann«	10.000,00 €	

Maßnahmen: Kostenplan

BEZEICHNUNG	EINMALIG	JÄHRLICH
Betriebsausflüge/Weihnachtsfeiern		520.000 €
Workshops		300.000 €
Intranet: Content Management, Templates, Foren, Beratung	100.000 €	
Intranet: Miete/Unterhaltung Serversystem, Service		24.000 €
Evaluation: Konzeption, Befragung, Auswertung	50.000 €	
Beratung PR-Agentur, Strategie, Konzeptionen, Service	100.000 €	36.000 €
Operatives Budget zur Verfügung und interne Kosten		650.000 €
SUMME	581.000 €	1.889.200 €

Evaluation

Analyse:

✍ Bezugsgruppen: Mitarbeiter und Öffentlichkeit

✍ Themen:

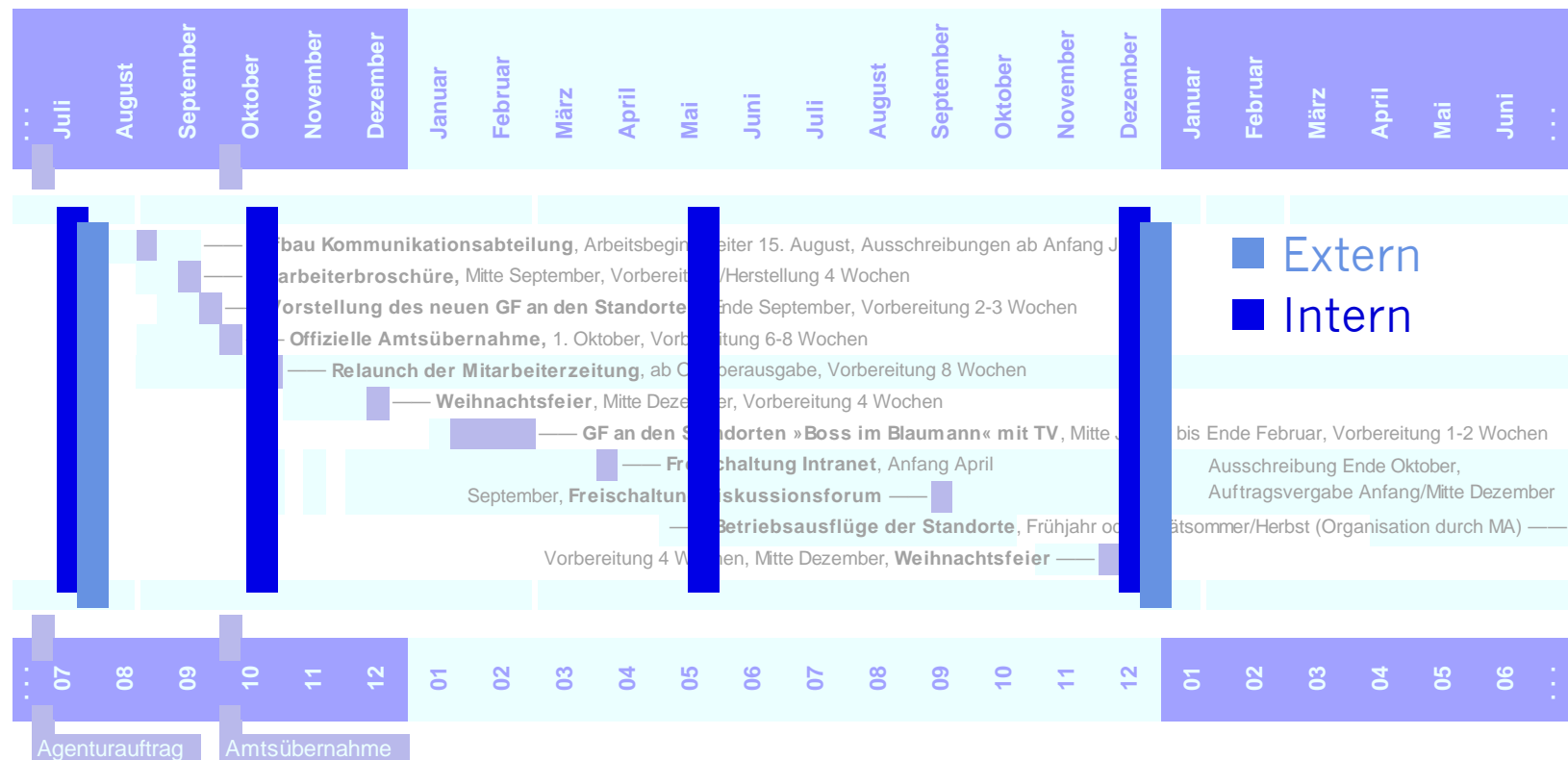
- Entwicklung Image des Unternehmens aus der Innenperspektive
- Entwicklung Image Herr Neumann (intern)
- Entwicklung Bewertung der Internen Kommunikation (intern)
- Außenwirkung zu Beginn und Ende der Maßnahmen (extern)

Evaluation

	Unternehmensimage in der Öffentlichkeit	Selbstimage Mitarbeiter (MA)	Image des neuen Chefs (MA)	Bewertung Interne Kommunikation (MA)
summativ	Omnibus-Umfrage durch Institut, 07/04 und 12/05			
formativ		Befragung in der MA-Zeitung, 07/04, 10/04, 05/05, 12/05	Befragung in der MA-Zeitung, 07/04, 10/04, 05/05, 12/05	Befragung in der MA-Zeitung, 07/04, 10/04, 05/05, 12/05
außen	X			
innen		X	X	X
quantitativ	X	X	X	X
qualitativ		Zusätzlich qualitative Interviews mit Teamsprechern, Auswertung des Kummerkastens und der Beiträge zum MA-Diskussionsforum	Zusätzlich qualitative Interviews mit Teamsprechern, Auswertung des Kummerkastens und der Beiträge zum MA-Diskussionsforum	Zusätzlich qualitative Interviews mit Teamsprechern, Auswertung des Kummerkastens und der Beiträge zum MA-Diskussionsforum

Evaluation

Befragungen in den Monaten 07/2004, 10/2004, 05/2005, 12/2005



Evaluation

- ✍ Befragung in der Mitarbeiterzeitung
zu Selbstimage, Image Herr Neumann und Bewertung der
Internen Kommunikation
- ✍ sowie zusätzliche qualitative Interviews mit Teamsprechern,
Auswertung des Kummerkastens und der Beiträge zum
Mitarbeiter-Diskussionsforum/Chat sind natürlich
- ✍ formativ und werden zur kontinuierlichen Kontrolle und
Verbesserung sowie zur Dialogförderung genutzt

Evaluation

- ✍ Zum Ende des Beratungszeitraums werden alle Erhebungsergebnisse noch einmal summativ zusammengefasst, um TRITEX einen Überblick über die Entwicklung und den Status Quo des Unternehmensimages zu präsentieren.



Vielen Dank
für die Aufmerksamkeit!

