

# 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

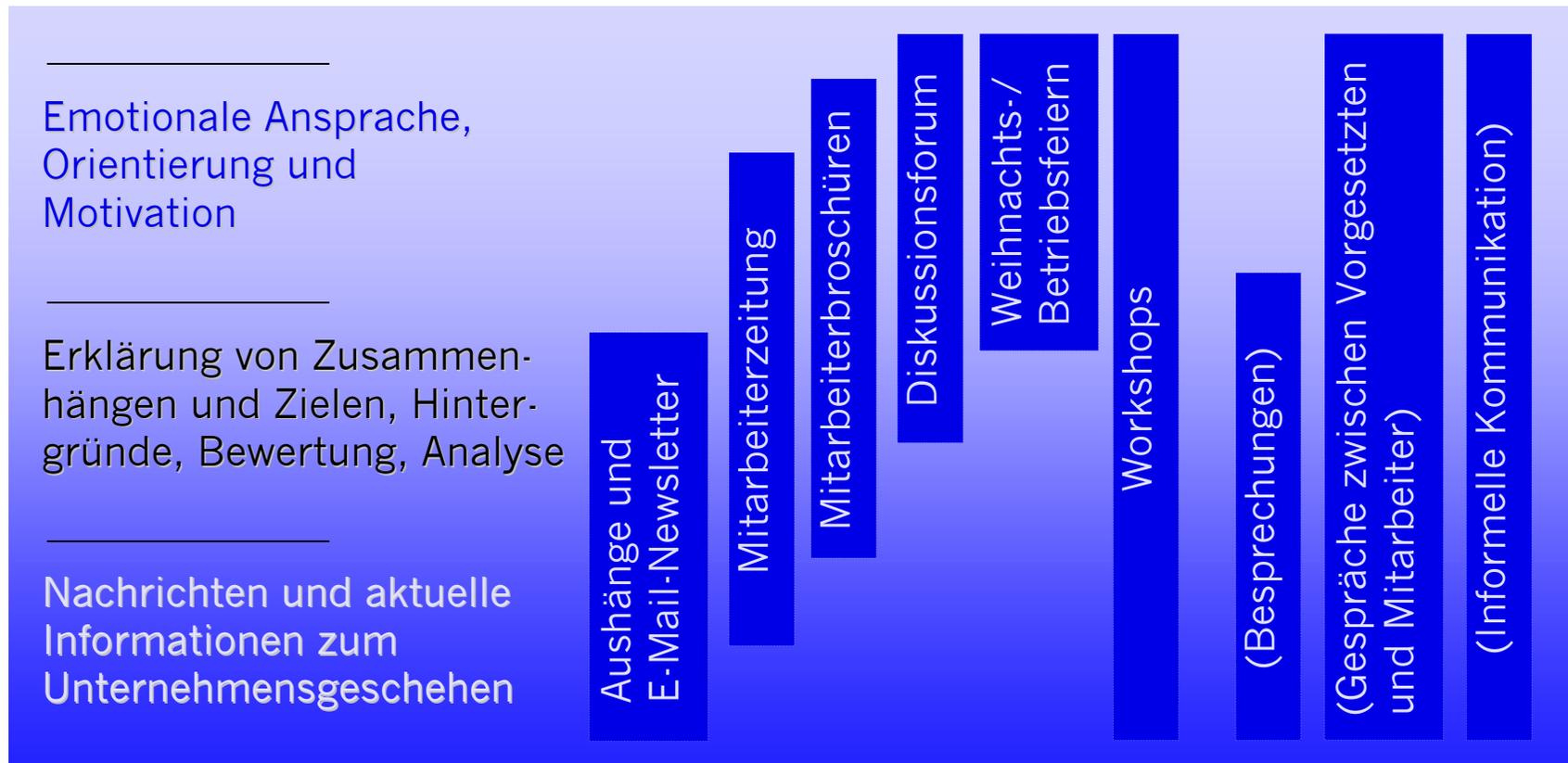
2 Mitarbeiter für interne Kommunikation

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

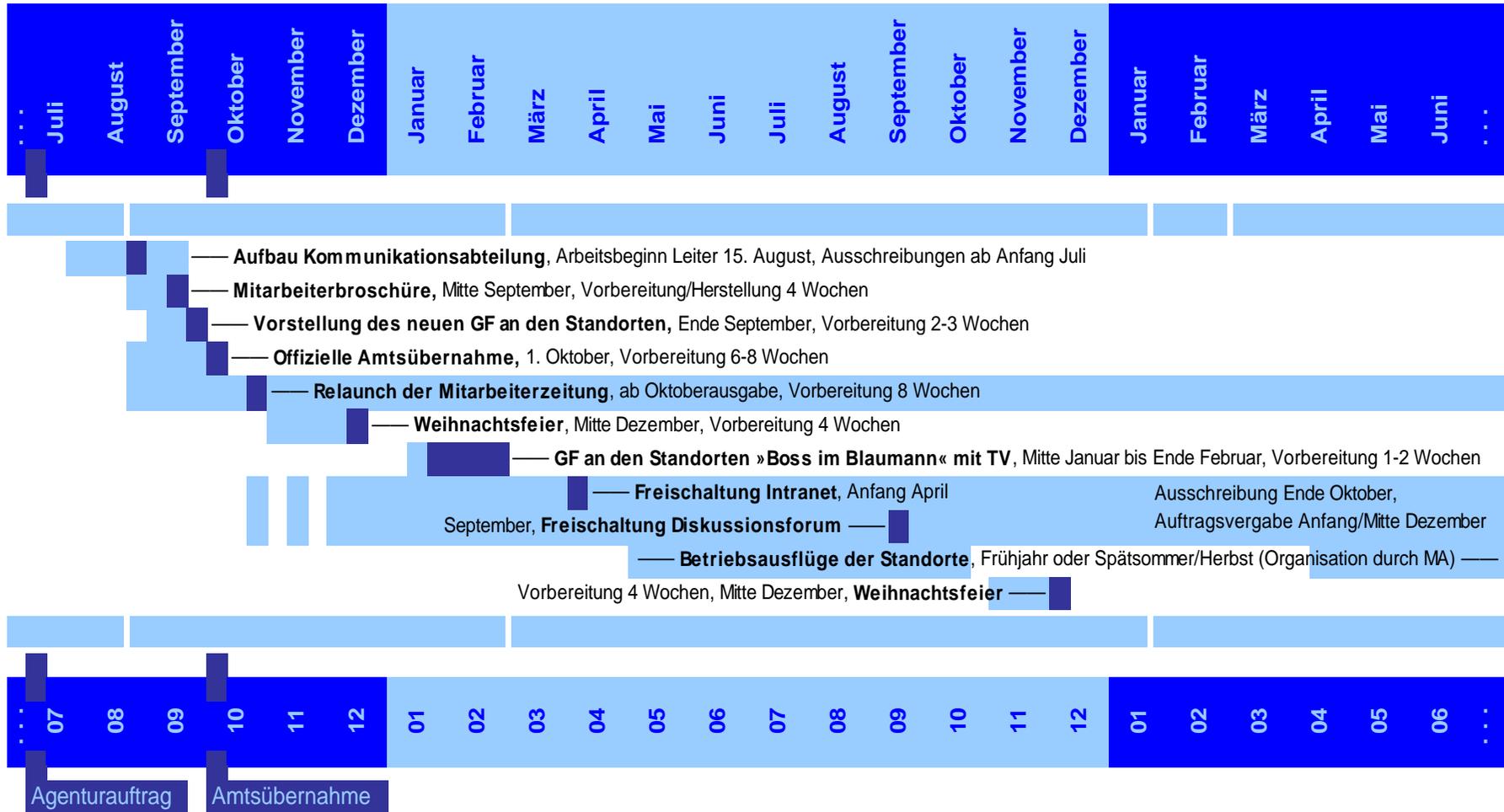
- ✍ teils vom Unternehmen, teils durch Mitarbeiter selbst organisiert
- ✍ neue Ideen: Wettbewerbe, Stadtralley, Radtouren etc.
- ✍ Förderung des Wir-Gefühls, der Motivation

## 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 €
<b>SUMME</b>	<b>581.000 €</b>	<b>1.889.200 €</b>

# 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)



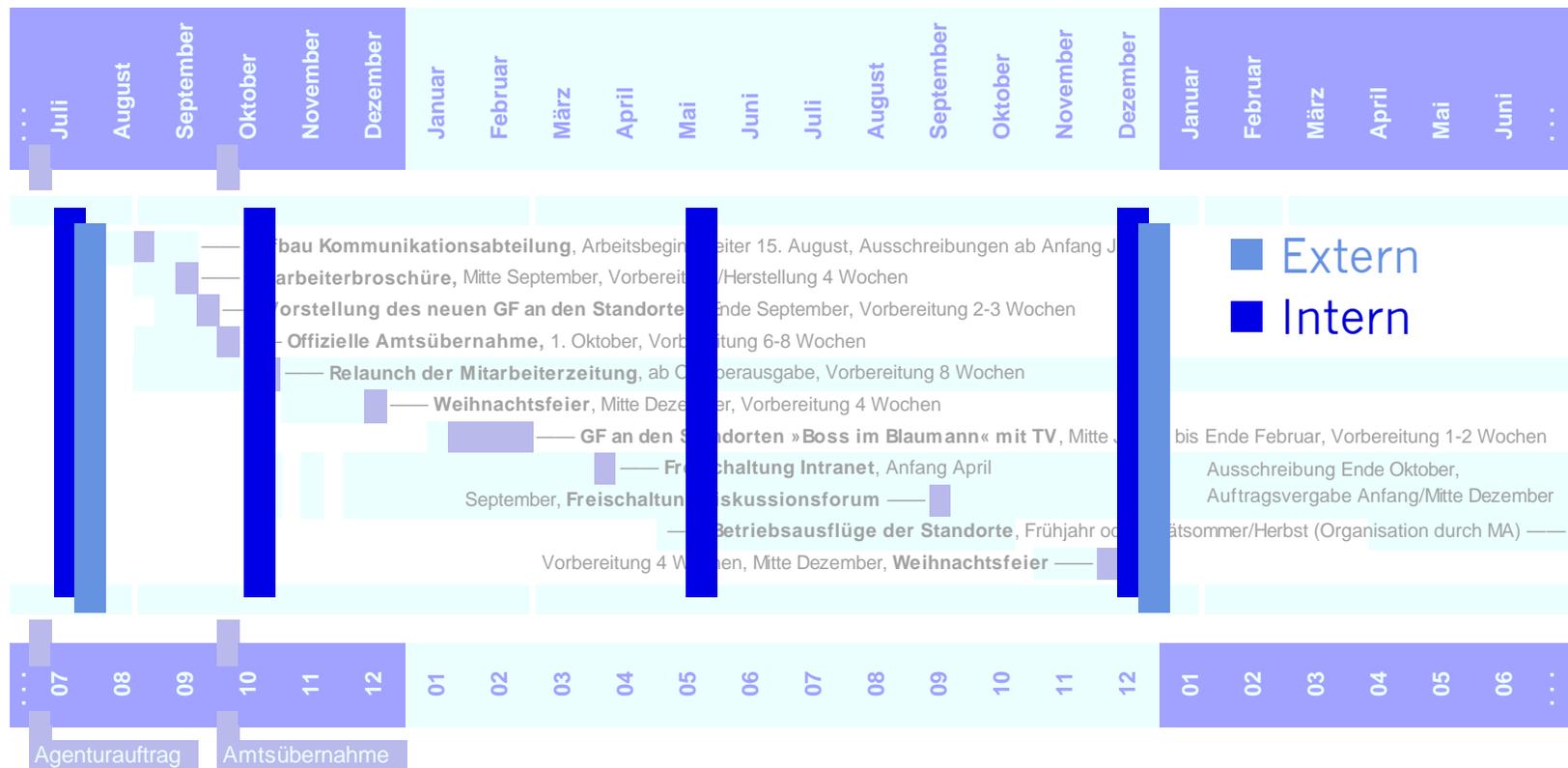
# Evaluation

	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

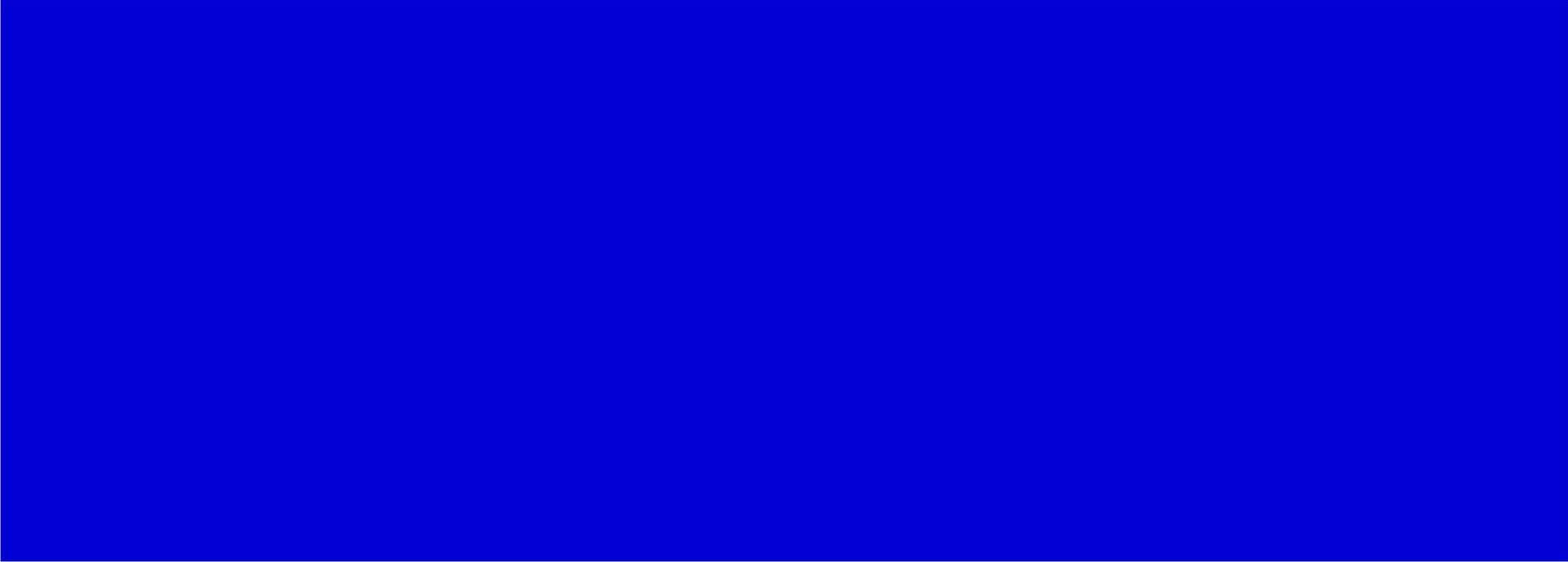


# Evaluation

- ✍ 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!

