

# Agenda-Setting

Lutz Zimmermann

## Lutz Zimmermann, Managing Partner



- ▶ Studium der Geschichte, Politik, Öffentliches Recht
- ▶ Journalistenschule Axel Springer Verlag
- ▶ **1990/91** Freier Mitarbeiter Bonner Rundschau, SAT 1 u.a
- ▶ **1991-94** Journalistenschule Axel Springer Verlag  
Redakteursstationen im Axel Springer Verlag, zuletzt Welt am Sonntag
- ▶ **1994-98** Geschäftsführung Dennstedt Sports GmbH
- ▶ **seit 1999** Berater bei Deekeling Arndt Advisors
  
- ▶ **Beratungsschwerpunkte**  
Identitäts- und Veränderungsprozesse, Strategievermittlung, Führungskräftecoaching, Strukturen und Prozesse von Kommunikationsabteilungen, Corporate Media
  
- ▶ **Betreute Mandate, u.a.**  
Deutsche Bank, Dresdner Bank, KfW Bankengruppe, ARAG, Deutsche Bahn, RAG, Volkswagen, BASF

**Wie können wir Vorurteil und Polemik  
in ein konstruktives Gespräch verwandeln?**

**Wie sichern wir uns das Commitment von Führungskräften,  
deren persönliches Schicksal offen ist?**

**Wie schaffen wir Identität und Vertrauen,  
wo Desinteresse und Misstrauen herrschen?**

**Wie erklären wir den Strategiewechsel,  
wenn die aktuelle Strategie erfolgreich ist?**

**Wie bringen wir Mitarbeiter dazu,  
ihre Routinen zu ändern?**

**Wie schaffen wir Akzeptanz  
für ein Corporate Center,  
das nur als Verwaltung erlebt wird?**

**Wie integrieren wir ein Unternehmen,  
das nicht integriert  
werden will?**

## Darum ist Kommunikation kein Tagesgeschäft

### Wandlung des Wandels

#### 90er Jahre

- Lokalmarkt-getrieben
- Definierte Unternehmensstrukturen
- Langfristige, strategische Perspektive
- Singulär/synchronisiert
- Hohe Management-Attention
- Kontinuität Führung

#### Seit 2000

- Kapitalmarkt-getrieben
- Auflösung/ Dekonstruktion
- Taktischer Wirkungshorizont
- Hohe Projekt- und Prozesskomplexität
- Management-absorption
- Schnelle CEO-Wechsel

#### Seit 2008

- Restrukturierungs-getrieben
- Existenzielle Herausforderungen
- Sanierungsdruck
- Hauptmotiv: Rettung
- Betroffenheit: Opfer und Gerettete
- Zusammenspiel Unternehmensführung und Mitbestimmung

# Deutsche Bank: Das Management von Optionen

- 1999** Ausgliederung des Privatkundengeschäfts, Gründung Deutsche Bank 24
- 2000** Fusion mit Dresdner Bank - abgesagt
- 2002** Wiedereingliederung Privatkundengeschäft

„Die Neugliederung ... in zwei kundenorientierte Bereiche ist ein wichtiger Schritt Richtung Wachstum“

Rolf Breuer, CEO, 2000

„Damit entsteht aus bisher eigenständigen und erfolgreichen Angeboten eine starke und integriert arbeitende Einheit unter einheitlicher Führung.“

Rolf Breuer, CEO, im Mai 2002

## Deutsche Bank baut wieder um

Der Name „Deutsche Bank 24“ soll verschwinden – Privatkundengeschäft wird zusammengefasst

VON JORG EIGENDORF  
Frankfurt/Main – Die Deutsche Bank will das Geschäft mit den Privatkunden und mittelständischen Unternehmen grundlegend umstrukturieren. Die integrierte Kapitalmarkt- und Investmentbank (CIB) wird künftig voraussichtlich weniger zurückgängig. Damals teilte das Geldinstitut die rund sieben Millionen Privatkunden in zwei Gruppen für ähnlichen Bedürfnissen aus zwei Banken betreut würden. Fortan sollen Privatleute bis zu einer Vermögensgrenze von einer P vor sich, bis die Re-Integration der DB 24 vollendet ist. Während das Geldinstitut bereits in vergangenen Monaten die Aktivitäten des Private

- seitdem** jährliche Wachstumsraten im Investmentbanking um ca. 20 %
- 2006** Start Konsolidierung: Berliner Bank, norisbank
- 2008** Postbank

## Deutsche Bank baut Filialnetz aus

Institut schafft netto 1400 Jobs im heimischen und europäischen Privatkundengeschäft

VON ROLF LEBERT, FRANKFURT  
Die Deutsche Bank will kräftig in den Ausbau ihres Privatkundengeschäfts investieren. Nach Josef Ackermann...  
ligung an der Postbank nicht berücksichtigt ist. Zur Postbank wollte sich Neske nicht weiter äußern. Er sagte lediglich, dass es bereits intensive Gespräche...  
Marke „Deutsche Bank“ steht dabei für das Beratungsgeschäft, während die Norisbank für die Konsumentengruppe...

FTD, 10. Oktober 2008

## Daimler: Im Himmel und auf Erden

- 1998** Fusion mit Chrysler
- 2000** Einstieg bei Mitsubishi und Hyundai
- 2004** Start des Ausstiegs bei Mitsubishi
- 2006** Führungswechsel, Stellenabbau
- 2007** Trennung von Chrysler

„Ein historischer Zusammenschluss, der das Gesicht der Industrie verändern wird ... Es ist wie eine Hochzeit im Himmel.“

Jürgen Schrempp, CEO, Verkündung der Fusion am 7. Mai 1998

„Ziel ist, der führende Automobilhersteller der Welt zu werden. Mit der Allianz mit Mitsubishi und der Beteiligung an Hyundai haben wir dafür die Basis geschaffen.“

Jürgen Schrempp, CEO, Verkündung der Fusion am 7. Mai 1998

„Es hat sich nicht gerechnet. Es gab keinen Businessplan, der funktioniert hätte.“

Unternehmenssprecher, April 2004



„In der Summe streben wir nicht danach, das größte Automobilunternehmen der Welt zu werden, aber eines der auf Dauer angesehensten.“

Dieter Zetsche, CEO, 6. Oktober 2007

## Deutsche Telekom: Was kommt als nächstes?

- 1999** Vier-Säulen-Strategie
- 2001** Akquisition Voicestream
- 2002** Rücktritt Sommer, Nachfolger Ricke
- 2005** **Drei Wachstumsbereiche:** Mobilfunk, Breitband / Festnetz, Geschäftskunden – Wiedereingliederung Geschäftsbereiche
- 2005** Stellenabbau
- 2006** Rücktritt Ricke, Nachfolger Obermann
- 2007** Umstrukturierung; **Zwei-Markenstrategie** mit T-Home und T-Mobile

„Die Weichen sind gestellt:  
Mit unseren vier Säulen  
T-Com, T-Systems, T-Mobile und  
T-Online haben wir den  
Konzern auf weltweites  
Wachstum ausgerichtet.“

Ron Sommer, CEO, Geschäftsbericht 2003

„Es geht darum, die Deutsche  
Telekom zukunftssicher zu machen.  
Und dazu muss man die  
Zukunft vorwegnehmen.“

Kai-Uwe Ricke, CEO, 9. November 2005

„Wir müssen die einzelnen Kundengruppen besser verstehen und gezielter ansteuern.  
Besonders in Deutschland werden wir dies aus einer Hand leisten und uns nicht mehr fragen,  
was macht T-Com und was T-Mobile, sondern was wollen unsere Kunden.“

René Obermann, CEO, Rede anlässlich eines Pressegesprächs, 2006

## Das ist typisch

- Technokratisches Führungs- und Kommunikationsverständnis
- Kommunikationsinhalte allein auf Kapitalmarkt ausgerichtet
- Kein Verständnis für Unterschiedlichkeit von Prozess- und Wahrnehmungsrealität
- Missachtung einfachster Sozial- und Verständigungsregeln
- Einfluss von Managementberatungen und Juristen
- Disconnect der Akteure: Projektleitung, HR, Kommunikation, Strategie, Mitbestimmung
- Komplette Unterschätzung des Kommunikationsaufwands

## Das sind die Kommunikations-Baustellen

- Intern / Mitarbeiter: das Aushalten von Diskontinuität
- Intern / Führungskräfte: Gefolgschaft oder Kündigung
- Mitbestimmung: Krieg oder Frieden
- Öffentlichkeit / Medien: Skandalisierung oder Ruhe
- Politik : konstruktive Unterstützung oder destruktive Debatten



**Kommunikation ist keine delegierbare Unterstützungsfunktion sondern eine Managementaufgabe!**

## Neue Praxis: Der CEO als Rollenmodell

- Priorität auf seiner Management-Agenda
- Nimmt sich demonstrativ Zeit
- Erklärt Zusammenhänge, Bedeutungen
- Verbindet unternehmerische Sicht mit Perspektiven von Führungskräften und Mitarbeitern
- Demonstriert Veränderung
- Macht seine Verpflichtung zur Grundlage der Verpflichtung seiner Führungskräfte



**Ohne CEO läuft nichts!**

## Erfolg und Erfolgswahrnehmung

- Erwartungsmanagement
- Sichtbarkeit von Fortschritten
- Interpretation von Fakten
- Verwendung von Begriffen
- Unterstützung von Dritten



**Erfolgswahrnehmung ist steuerbar!**

## Agenda-Setting Schritt für Schritt

- Grundlagen / Analyse
  - Strategie, Markt, Wettbewerb, erfolgskritische Themen
  - Akteure und Meinungsbildner
  - Chancen und Risiken
- Corporate Story
- Themen und Positionen
- Sprachregelungen / Botschaften
- Bühnen und Rollen
- Dramaturgie



**Kommunikation treibt, bremst und lenkt Agenda und Wahrnehmung**

## Erfolgsfaktoren der Kommunikation: inhaltlich

- Symbole
- Perspektiven
- Bezüge, Kontext, Historie
- Sprache und Begriffe



Das ist ein Apfel.



Das ist ein Ei.



Was ist Kundenfokussierung?

## Erfolgsfaktoren der Kommunikation: operativ

1. Kommunikation folgt einem eigenen Plan und nicht nur den Ereignissen
2. Kommunikation ist kein Tagesgeschäft
3. Kommunikation heißt auch: briefen, zur Kommunikation befähigen, einbinden
4. Kommunikation ist Teil des Kernteams
5. Kommunikation managen: intern, extern, Politik, Mitbestimmung etc.

## Eine Agenda, drei Rollen

### ■ Ferdinand Piech

- Visionär
- Patriarch
- Konzerndenker

### ■ Martin Winterkorn

- Konzernmanager
- Integrator (Audi-Mann führt Volkswagen-Konzern)
- Auto-Experte

### ■ Bernd Osterloh

- Interessenmanager
- Widerstandskämpfer