

Angesichts dieser Entwicklungen bleibt es letztlich originäre Aufgabe des Journalismus – in seinem eigenen, vitalen Interesse – sich in den diversen und divergenten Webkontexten frei und kompetent bewegen zu können. Sei es als Navigator, Moderator, Aggregator oder als Kurator. Dazu bedarf es nicht zuletzt auch eines Um-

denkens in deutschen Verlagshäusern, um den teilweise offensichtlichen Innovationsrückstand zumindest in Ansätzen auszugleichen. Denn es geht heute schon lange nicht mehr um die reine Produktion von Inhalten – diese Leistung übernehmen mittlerweile auch andere. //

FACHJOURNALISMUS UND UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

von Prof. Dr. Siegfried Quandt (Präsident des DFJV)

Viele freie Journalisten suchen heute Arbeit und Brot in der Unternehmenskommunikation – haupt- oder nebenberuflich. Und sie werden dort gebraucht. Denn die Unternehmer bzw. die Unternehmensmanager haben meist erkannt: Die Wirtschafts- und Marktdynamik erfordert intensive, professionelle Kommunikation nach innen und außen. Unternehmensführung und strategische Unternehmenskommunikation sind deshalb eng verflochten. Dieser Zusammenhang spielt bekanntlich auch in Medienunternehmen eine Rolle, z. B. unter dem Gesichtspunkt „Redaktionsmarketing“.

Deshalb müssen für Unternehmen tätige Fachjournalisten ihre kommunikativen und medialen Aktivitäten auf die Ziele und Veränderungen des Auftraggebers abstimmen.

Eine unternehmensferne journalistisch-formale Naiv-PR ist dysfunktional.

In dieser Verbindung zwischen Unternehmensführung und -kommunikation gilt weiterhin das fachjournalistische Orientierungsdreieck: Moderne Unternehmenskommunikation muss sach-, medien- und zielgruppengerecht sein – und sich in die Unternehmenspolitik einordnen.

Wir versuchen in Beiträgen wie dem folgenden, die Kommunikationsstrategie von Unternehmen in interessanten Themenfeldern (hier am Beispiel Gesundheit) von Insidern darstellen zu lassen. Deren kommunikative Vision und Strategie sollten Fachjournalisten kennen, wenn sie in solchen Zusammenhängen Arbeit suchen. //

UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND KOMMUNIKATION AM BEISPIEL DER AOK HESSEN

von Wilfried Boroeh

Dass nichts so beständig ist wie die Unbeständigkeit, hat bereits IMMANUEL KANT festgestellt. Und FRIEDRICH SCHILLER nannte Veränderung gar das „Salz des Vergnügens“. Beide Gedanken stammen aus dem 18. Jahrhundert, sind weder neu noch – aus heutiger Sicht – besonders originell. Aber: Sie haben überraschend viel mit der Situation der AOK Hessen im Jahr 2011 zu tun. Denn nur die konsequente Weiterentwicklung der Kasse von einer Behörde zum kundenorientierten Dienstleister wird ihre Wettbewerbsfähigkeit auf Dauer sicherstellen. Eine der wichtigsten Stellschrauben hierfür ist die Unternehmenskommunikation.

Wer Veränderung als Chance begreift, muss über sie reden. Eine gute Kommunikation führt zusammen und erzeugt selbst in unruhigsten Zeiten Verständnis. Darauf ist ein Unternehmen im Umbruch dringend angewiesen. Das gilt auch für die AOK Hessen. Denn die Notwendigkeit permanenter Anpassungen an ein neues

Marktumfeld, z. B. aufgrund veränderter gesetzlicher Rahmenbedingungen, fordert die Anpassungsfähigkeit der hessischen „Gesundheitskasse“ kontinuierlich und vor allem immer intensiver. Diese Entwicklung beeinflusst selbstverständlich auch die Unternehmenskommunikation. Ihre Aufgabe ist es in immer stärkerem Maße,

den Wandel von einer als betulich wahrgenommenen Behörde zum modernen, wettbewerbsfähig aufgestellten Dienstleister aktiv zu gestalten, den anvisierten Unternehmenserfolg zu forcieren und dabei insbesondere die eigenen Mitarbeiter für die nötigen Veränderungsinhalte und -prozesse zu begeistern. Auch für eine gesetzliche Krankenkasse gilt: „Der fortlaufende Wandel in Großunternehmen ist ohne eine professionelle Kommunikation nicht beherrschbar“ (Zerfaß, A., Piwinger, M. 2007, S. 344).

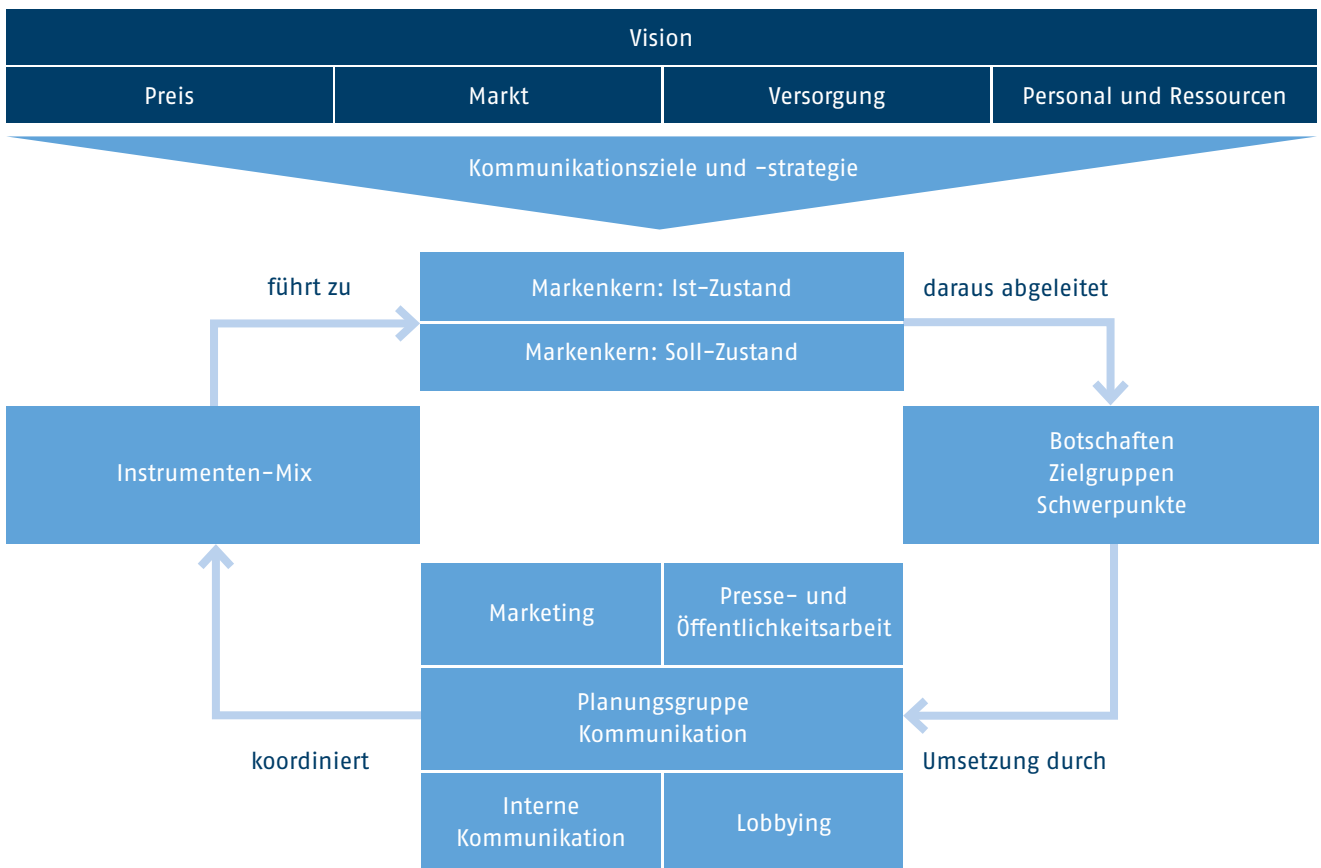
Damit dieser Kraftakt gelingt, sind Konzeption und Umsetzung einer inhaltlich konsistenten Kommunikationsstrategie von entscheidender Bedeutung. Und das betrifft bei Weitem nicht nur die „üblichen Verdächtigen“ in den PR- und Marketingabteilungen. Es handelt sich vielmehr um eine Management- und Führungsaufgabe: Die Voraussetzungen für eine vernetzte Gesamtkommunikation müssen „von oben“ geschaffen werden (vgl. Meyer-Beyländer, T. 2006, S. 104). Im Folgenden sollen diesbezüglich zwei Dinge herausgearbeitet werden:

1. Der Druck auf die Veränderungsfähigkeit gesetzlicher Krankenversicherungen (GKV) hat enorm zugenommen.
2. Die AOK Hessen befindet sich in einem ständigen Spannungsfeld zwischen Tradition und Vision. Strategisch geplante Kommunikation hilft ihr dabei, diesen schwierigen Spagat möglichst reibungslos zu bewältigen.

WETTBEWERB „MAL ANDERS“?

Wer im komplexen Marktumfeld der gesetzlichen Krankenversicherungen (GKV) nicht untergehen will, muss seine Strukturen, Prozesse und Kommunikationsstrategien ständig anpassen. Eine AOK, wie es sie noch vor zehn oder gar 20 Jahren gegeben hat, wäre heute kaum mehr wettbewerbsfähig. Und die AOK Hessen von heute wird in weiteren zehn Jahren nicht mehr wettbewerbsfähig sein – wenn sie ihre Veränderungsdynamik nicht beibehält. Für die Unternehmenskommunikation bedeu-

ABB. 1 : DIE VISION DER AOK HESSEN – „WIR SIND EIN STARKER VERSICHERER UND GESTALTEN WEGE ZUR GESUNDHEIT“ – BEEINFLUSST DIE GESAMTE UNTERNEHMENSAUSRICHTUNG UND DAMIT AUCH DIE KOMMUNIKATION. AUFGABE IST ES, ÜBER EINEN GEEIGNETEN INSTRUMENTEN-MIX DEN MARKENKERN DES UNTERNEHMENS MITTEL- UND LANGFRISTIG IM SINNE DER VISION ZU VERÄNDERN.



tet das zweierlei: Einerseits muss sie den Wandel nach innen und außen glaubwürdig darstellen. Andererseits steht sie vor der Herausforderung, die besonderen Sensibilitäten von Kunden und Mitarbeitern zu respektieren und bei jedem Umbauschritt zu berücksichtigen. Doch warum ist der Anpassungsdruck in der gesetzlichen Krankenversicherung so groß? Im Folgenden werden einige Ursachen skizziert.

KOMMUNIKATION UND WETTBEWERB

Seit 15 Jahren bewegen sich gesetzliche Krankenkassen in einem äußerst anspruchsvollen und vor allem immer volatileren Marktumfeld. 1996 führte der Gesetzgeber die Kassenwahlfreiheit ein und schuf damit dezidiert wettbewerbliche Strukturen im Krankenversicherungsmarkt. Gesetzliche Kassen müssen seither um ihre Versicherten konkurrieren. Starke Mitgliederverluste eines Unternehmens ziehen i. d. R. sehr schnell Marktberichtigungen nach sich – häufig in Form von Übernahmen. Entsprechend ist die Zahl der im Krankenversicherungsmarkt agierenden Unternehmen von fast 1000 im Jahr 1995 auf aktuell rund 150 zurückgegangen. Im Zuge dieses Prozesses wurde der Preis, flankiert durch kassenindividuelle Leistungen und Servicegesichtspunkte, zum entscheidenden Parameter für den Erfolg einer Kasse. Kunden wechseln heute schneller als je zuvor, wenn man sie nicht mit attraktiven Preisen und Angeboten dauerhaft binden kann. In diesem wichtigen Punkt unterscheidet sich der gesetzliche Krankenversicherungsmarkt kaum mehr von anderen relevanten Dienstleistungsmärkten. Diese Wettbewerbssituation ist einer der wesentlichen Gründe dafür, dass sich die AOK Hessen als Unternehmen begreift und auch vielfach so agiert – unabhängig von der verwaltungsjuristischen Einordnung als „Körperschaft des öffentlichen Rechts“. Allerdings: In vielen anderen Handlungsfeldern ist der Unterschied zwischen einer gesetzlichen Krankenkasse und einem „echten“ Wirtschaftsunternehmen noch immer enorm. So existiert in der GKV ein sogenannter Kontrahierungszwang. Während sich private Kassen ihre Versicherten beispielsweise weitgehend selbst „aussuchen“ können, bleibt gesetzlichen Kassen diese Möglichkeit der Kundensteuerung verwehrt. Ihnen ist es schlichtweg verboten, Ausschlüsse aufgrund bestimmter soziodemografischer Daten vorzunehmen. Hinzu kommt: Zwischen 85 und 90 % aller Leistungen sind durch das Sozialgesetzbuch definiert. Auch wenn den gesetzlichen Kassen in jüngster Zeit erste kleinere Handlungsfelder eröffnet wurden (z. B. indem sie Wahltarife anbieten können), verbleiben ihnen sowohl in der Leistungs- als auch in der Produktgestaltung vergleichsweise geringe Spielräume.

Einschränkungen gibt es aber auch in puncto Kommunikation. So dürfen gesetzliche Krankenkassen nicht jeden selbst definierten Betrag in ihre Marketingbudgets einbringen. Im Jahr 2010 erlaubten die Wettbewerbsgrundsätze der Aufsichtsbehörden genau 3,83 Euro je Mitglied. Für die AOK Hessen z. B. entspricht das einer Gesamtsumme von etwas über vier Millionen Euro. Das heißt konkret: Groß angelegte Kampagnen, wie sie privatrechtlich organisierte Unternehmen fahren können, verbieten sich für gesetzliche Krankenkassen von vornherein. Das macht Kommunikation nicht leichter. Entsprechend geplante Effekte müssen mit vergleichsweise begrenzten Mitteln erreicht werden. De facto ist der GKV-Markt eben doch kein Markt wie jeder andere. Diese Janusköpfigkeit – intensiverer Wettbewerb, verbunden mit enorm viel gesetzgeberischer Aktivität und Reglementierung – stellt hohe Anforderungen an eine komplexe und alle Unternehmensebenen umfassende Kommunikation, die sich zudem ständig neuen Entwicklungen ausgesetzt sieht.

KOMMUNIKATION UND ERWARTUNGEN

Gesetzliche Krankenkassen – und insbesondere die AOK Hessen als regionaler Marktführer – sehen sich mit einem für Außenstehende schwer durchschaubaren Geflecht öffentlicher Erwartungshaltungen konfrontiert. Sie müssen das Informationsbedürfnis ganz unterschiedlicher Bezugs- und Zielgruppen bedienen: Das der eigenen Kunden, von Vertragspartnern (Ärzte, Kliniken, Apotheker), Politikern in Bund und Land, Patientenorganisationen und Medien. Es ist keine leichte Aufgabe, die sich teilweise widersprechenden Interessen und Ansprüche der verschiedenen Zielgruppen angemessen zu befriedigen. Insbesondere an der Schnittstelle zu den Medien laufen Krankenkassen immer wieder Gefahr, für Entscheidungen des Gesetzgebers in „Mithaftung“ genommen zu werden (beispielsweise dann, wenn anklagende Beiträge über die vermeintliche Härte von Krankenkassen produziert werden, obgleich die verweigerte Leistung – häufig handelt es sich dabei um bestimmte Heil- oder Hilfsmittel – per Gesetz als GKV-Leistung ausgeschlossen ist). Denn erstens unterstellen die meisten Menschen den gesetzlichen Krankenkassen wesentlich mehr Handlungsspielräume, als sie de jure haben. Zweitens wird ein ständiger Sparzwang zulasten der Kunden angenommen. Tatsächlich können aber auch große Kassen viele Inhalte nur begrenzt beeinflussen oder sie müssen ganz direkt Vorgaben des Gesetzgebers umsetzen.

Darüber hinaus wird mitunter übersehen, dass Krankenkassen schon aus Imagegründen und wegen der Gefahr möglicher Mitgliederverluste keinerlei Interesse an Leistungseinschränkungen haben. Unternehmensausagen und Positionen müssen vor diesem Hintergrund noch verantwortungsbewusster entwickelt werden, als das in manch anderer Branche der Fall ist. Und sie müssen vor allem ständig an die neuen gesundheitspolitischen Realitäten angepasst und auf ihre Plausibilität überprüft werden.

KOMMUNIKATION UND WEB 2.0

Ein medientheoretischer Punkt darf nicht außer Acht gelassen werden: Das in der Literatur häufig als „information overload“ (vgl. z. B. Bruhn, M. 2006, S. 24) beschriebene Phänomen der Reizüberflutung auf Rezipientenseite. Vor zehn Jahren reichte es für die PR-Fachleute bei den Krankenkassen noch völlig aus, den Print- und den Rundfunkbereich zu bedienen. Heute stehen sie vor ganz neuen Herausforderungen, wenn es um die Herausbildung oder Schärfung des eigenen Profils geht. Denn klassische Adressaten, die ausschließlich klassische Medien in klassischer Art und Weise nutzen, existieren kaum noch. Menschen suchen heute aktiv selbst nach Informationen, durchforsten das Internet nach Fakten (der Erfolg von Krankenversicherungs-Bewertungsportalen spricht hier Bände), bewerten Leistungen und Produkte in Foren und Blogs, diskutieren in sozialen Netzwerken, rufen unterwegs per Handy-App neueste Informationen ab. Kurz: Die meisten von ihnen sind angekommen im Web 2.0. Der Aufbau einer „stabilen kognitiven Repräsentation eines Markenschemas“ (Esch, F.-R. 2000, S. 32) fällt aus diesem Grunde immer schwerer, die Wirkung von Kommunikation zersplittert zunehmend in ihre Einzelteile.

All diese Punkte – und tatsächlich ist das nur ein kleiner Ausschnitt – machen deutlich, wie schwierig die Rahmenbedingungen für ein Unternehmen wie die AOK Hessen de facto sind. Der konsequente Wandel von einer Behörde zum kundenorientierten Dienstleister ist entscheidend, wenn man der Fülle an Herausforderungen erfolgreich begegnen will.

Die Unternehmenskommunikation ist dabei eine entscheidende Stellschraube, weil die Komplexität der Gesamtaufgabe ein klares Konzept erfordert. Im Folgenden wird daher skizziert, wie die AOK Hessen den notwendigen Wandel im Spannungsfeld zwischen unternehmerischer und kommunikativer Herausforderung gestaltet.

TRADITION UND VISION: DIE AOK HESSEN

1,5 Millionen Versicherte, 3.800 Mitarbeiter, rund vier Milliarden Euro Haushaltsvolumen pro Jahr: Die AOK Hessen gehört zu den größten Unternehmen im Land, arbeitet mit Tausenden von Vertragspartnern zusammen. Und sie verändert sich in einem bisher nicht gekannten Tempo. Angesichts des eben beschriebenen Markt- und Wettbewerbsdrucks eine schiere Notwendigkeit. Ziele, Strategien, Strukturen: Alle Kernelemente werden in einem definierten Prozess permanent auf den Prüfstand gestellt.

Der unternehmensinterne Veränderungsprozess hat auch großen Einfluss auf die Gesamtkommunikation. Ihre Aufgabe besteht nicht bloß darin, ein bestehendes Profil zu schärfen oder einzelne Imageaspekte zu akzentuieren. Vielmehr geht es darum, alle relevanten Zielgruppen – Kunden, Journalisten, Politiker und Vertragspartner – mit der „neuen AOK“ vertraut zu machen. Insbesondere die eigenen Mitarbeiter müssen motiviert werden, damit sie den Veränderungsprozess engagiert begleiten. Angesichts einer über 125-jährigen Geschichte mit den dahinterliegenden Strukturverhärtungen, tradierten Verhaltensmustern und erworbenen Reputationswerten keine ganz leichte Aufgabe, die ohne einen strategischen Ansatz nicht zu bewältigen wäre. Im Mittelpunkt aller kommunikationsstrategischen Überlegungen steht deshalb die Vision des Unternehmens: „Wir sind ein starker Versicherer und gestalten Wege zur Gesundheit.“ Dieses gemeinsame Dach definiert alle nachfolgenden Schritte und stellt gleichzeitig den Anspruch der AOK Hessen klar: Als Nummer 1 in ihrem Bundesland betreibt sie eine zukunftsorientierte Finanzpolitik, die einen dauerhaft wettbewerbsfähigen Preis garantiert, und verfügt über eine große Kompetenz im Service und Produktbereich. Sie wird vom reinen Versorgungsunternehmen zu einem marktorientierten Versicherer. Gleichzeitig dient die Vision den Mitarbeitern als Richtschnur für ihr tägliches Handeln. Das ist jedoch kein sich selbst tragender Prozess. Er muss vielmehr im Rahmen der internen Kommunikation sorgfältig geplant werden. Denn nur wenn es gelingt, die Kernelemente der Vision in der Belegschaft zu verankern, wird das Unternehmen als Ganzes sie auf Dauer glaubwürdig nach außen vertreten können.

Neben der Vorstellung davon, wie das Unternehmen AOK Hessen sich entwickeln und aufstellen soll, gibt es natürlich auch einen bereits existierenden Markenkern. Ihn zu kennen, ist für die Kommunikationsplanung entscheidend. Aus diesem Grunde führt die AOK

regelmäßig breit angelegte Studien durch (letztmals 2008), die Schwächen und Stärken der Kasse offenlegen und detailliert analysieren. Dieses Instrument hilft dem Unternehmen dabei, Selbst- und Fremdwahrnehmung auf empirischer Basis abzugleichen. Ohne zu viele Geheimnisse preisgeben zu wollen, ist ein kleiner Überblick über die Resultate aus 2008 zum besseren Verständnis dennoch wichtig. So gilt die AOK Hessen bei vielen Versicherten anderer Krankenkassen als eher bürokratisch, träge und rigide, ihre Versicherten als alt und apathisch. Von ihren eigenen Kunden wird sie dagegen als nett, nahbar und menschlich wahrgenommen, als „nährende Mutter“. Für einen wettbewerblich orientierten Dienstleister sind allerdings auch das nicht ausschließlich positive Zuschreibungen. Diese Dualität zwischen aufgeblähter Bürokratie auf der einen und menschlicher Nähe auf der anderen Seite beschreibt, zugegebenermaßen stark pointiert und möglicherweise auch etwas verkürzt, den Markenkern der AOK Hessen – jedenfalls bezogen auf das Jahr 2008.

Doch der Markenkern ist eben nur die eine Seite der Medaille. Leitstern für die Unternehmenskommunikation ist und bleibt die Vision, denn mit ihr und durch sie soll schließlich die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gesichert werden. Ihre Fokussierung auf Modernität und unternehmerisches Denken führt in der täglichen Praxis aber durchaus zu einem grundsätzlichen Konflikt zwischen Tradition und Vision. Soziale Fürsorge und betriebswirtschaftliches Handeln prallen aufeinander und müssen, möglichst ohne sichtbare Nahtstellen, zusammengefügt werden. Erhaltenswert sind die positiven Seiten des Markenkerns – Nähe und Sicherheit. Sie müssen im Rahmen der Unternehmenskommunikation konsistent mit den neuen Stärken – Modernität, Leistungsstärke und Kompetenz – verwoben werden. Die AOK Hessen setzt in ihrem Instrumentenmix neben klassischem Marketing, Pressearbeit und politischem Lobbying zunehmend auch auf die neuen Medien, inklusive Internet und soziale Netzwerke.

Dabei stimmt sie sich selbstverständlich in verschiedenen Gremien immer wieder eng mit dem AOK-Bundesverband ab – z. B. im Hinblick auf das Mitglieder magazin BLEIBGESUND oder die Durchführung größerer Kampagnen. Grundsätzlich handelt sie als rechtlich eigenständige Organisation, die für ihre wirtschaftlichen Ergebnisse selbst verantwortlich ist, aber ausgesprochen autonom. So legt sie im Rahmen ihrer Vision ihre Schwerpunktthemen in eigener Verantwortung fest, entscheidet kommunikationsseitig über adäquate Anzeigenmotive und Funkspots und verantwortet ihre Pressearbeit unabhängig.

Die Ausrichtung der Unternehmenskommunikation der AOK Hessen folgt damit einem weitgehend eigenständigen und dezidiert strategischen Ansatz und versucht, möglichst viel inhaltliche Kohärenz herzustellen. Dadurch sollen die langfristig definierten Unternehmensziele erreicht und die Transformation des Unternehmens von einer Behörde in einen modernen Dienstleister greifbar gemacht werden. Denn genau hier liegt die zentrale Aufgabe. Das über Jahre und Jahrzehnte tradierte Image der AOK Hessen, ihr Profil nach außen und innen, muss so verändert werden, dass es den Aussagen und Inhalten ihrer eigenen Vision stärker als bisher entspricht. Damit ist die Unternehmenskommunikation ein essenzieller Teil der Unternehmensführung und sichert langfristig wirtschaftlichen Erfolg, wie Michael B. Goodman bereits vor 27 Jahren feststellte: „In practice, corporate communication is a strategic tool for the contemporary corporation to gain a competitive advantage over its competitors.“ (Goodman, M. B. 1994, S. 1) //

LITERATUR:

- Bruhn, M.** (2006): Integrierte Kommunikation, in: Schwarz, T., Braun, G. (Hrsg.): Leitfaden Integrierte Kommunikation, Waghäusel, S. 23-80.
- Esch, F.-R.** (2000): Verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse zur wirksamen Gestaltung Integrierter Kommunikation, in: Bruhn, M., Schmidt, S. J., Topp, J. (Hrsg.): Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis. Betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Perspektiven. Mit Meinungen und Beispielen aus der Praxis, Wiesbaden, S. 23-46.
- Goodman, M. B.** (1994): Corporate Communication: theory and practice, New York.
- Meyer-Breyländer, T.** (2006): Führungsaufgabe integrierte Unternehmenskommunikation, in: Schwarz, T., Braun, G. (Hrsg.): Leitfaden Integrierte Kommunikation, Waghäusel, S. 103-124.
- Zerfaß, A., Piwinger, M.** (2007): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden.



Der Autor **DR. RER. OEC. WILFRIED BOROCH** ist Mitglied des Geschäftsleitungskreises der AOK Hessen und verantwortet als Hauptabteilungsleiter Unternehmenspolitik / Marketing u. a. deren gesamte Kommunikation. Er fungiert als Unternehmenssprecher und ist gleichzeitig Lehrbeauftragter für Management und Vertragsgestaltung in der Gesundheitswirtschaft an der FH Frankfurt. Der aus dem Rheinland stammende Volkswirt hat zahlreiche Aufsätze und Artikel zu wirtschafts- und gesundheitspolitischen Themen verfasst (z. B. *Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, Gesundheits- und Sozialpolitik, Gesellschaft & Gesundheit*).

Dank für seine Mitarbeit an diesem Aufsatz gilt Herrn **STEPHAN GILL, M. A.**