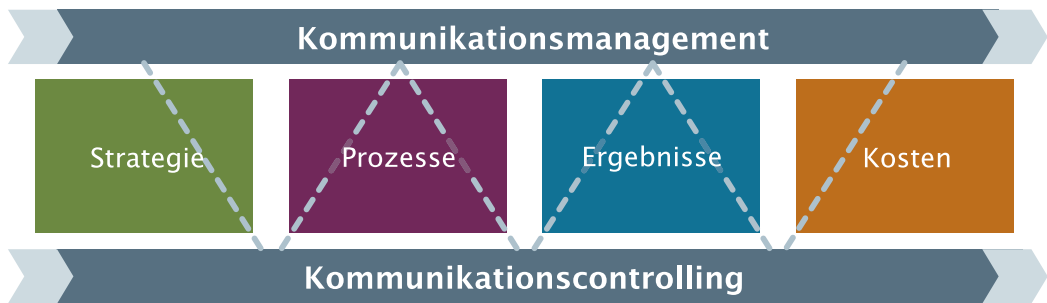


# Kommunikationscontrolling

Starter-Kit zur Konzeption und Implementierung eines Controlling-Systems für die Unternehmenskommunikation



Internationaler Controller Verein (Hrsg.)

## **Kommunikationscontrolling**

Starter-Kit zur Konzeption und Implementierung  
eines Controllingsystems für die Unternehmenskommunikation

Haufe Gruppe  
Freiburg • München

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-648- 08456-4

Bestell-Nr. 01401-0032

© 2016 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

**ANSCHRIFT**

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG  
Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg  
Telefon: 0761 898-0, Fax: 0761 898-3990  
E-Mail: [online@haufe.de](mailto:online@haufe.de)  
Internet: <http://www.haufe.de>

Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg  
Registergericht Freiburg, HRA 4408  
Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH,  
Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557;  
Martin Laqua

Geschäftsführung: Isabel Blank, Markus Dränert, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Randolph Jessl,  
Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies  
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe

USt-IdNr. DE812398835

**REDAKTION**

Günther Lehmann (v. i. S. d. P.)  
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG  
Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg

**SCHRIFTLEITUNG**

Walter Schmidt

Die Angaben entsprechen dem Wissensstand bei Redaktionsschluss am 31.01.2016. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.

Umschlagsgestaltung: deyhle & löwe Werbeagentur GmbH, Münchener Str. 45, 82131 Gauting  
Umschlagsgrafik: Marc-Steffen Buchele, 04107 Leipzig  
Druckvorstufe: Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld  
Druck: Schätzl Druck & Medien, 86609 Donauwörth

Zur Herstellung der Bücher wird nur alterungsbeständiges Papier verwendet.

## Vorwort

Seit 2006 entwickelt und diskutiert der Fachkreis Kommunikationscontrolling in einer interdisziplinären Besetzung zahlreiche Methoden, Modelle und Ansätze zur professionellen Steuerung von Unternehmenskommunikation. Immer wieder wurde die Frage von Interessierten an den Fachkreis gerichtet: „Aber wie fange ich an?“

Dieses Starter-Kit versucht, diese Frage zu beantworten. Es ist für alle diejenigen gedacht, die vor der Aufgabe stehen, ein Kommunikationscontrolling einzuführen:

- Kommunikatoren oder Controller, die ein Konzept entwickeln sollen, den Erfolg von Unternehmenskommunikation nachzuweisen [„Kümmerner“];
- Kommunikatoren, die Erfolge evaluieren und Erfolgsnachweise führen sollen [„Macher“];
- Controller, die Kollegen aus den Kommunikationsfunktionen bei solch einer Einführung unterstützen sollen.

Sie alle bekommen aufgezeigt, was auf Sie zukommen kann, was Sie dafür wissen müssen und welche Wege Sie einschlagen können.

Einige Passagen zeigen, welches Potenzial in der Einführung eines Kommunikationscontrollings steckt, aber auch, welcher Aufwand. Dieser Aufwand lohnt sich nicht erst, seit immaterielle Werte in Unternehmen intensiver betrachtet werden: Unternehmenskommunikation verursacht erhebliche Kosten. Eine professionelle, zielorientierte Kommunikationssteuerung ist unerlässlich. Und der Nachweis, dass die Mittel sinnvoll im Sinne des Unternehmens eingesetzt wurden. Das lässt sich über das kommende Thema Integrated Reporting transparent darstellen, nachdem Kommunikationscontrolling erfolgreich eingeführt worden ist.

Dieses Starter-Kit versucht einen Spagat, indem es lesenswert für Kommunikatoren und Controller sein will. Jeder Leser bringt einen unterschiedlichen Zugang zum Thema mit. Es wird daher für Sie Dinge geben, die Ihnen schon lange bekannt sind – aber möglicherweise nicht den anderen – und umgekehrt. Wichtig ist, dass alle an der Einführung Beteiligten grundsätzlich verstehen, worüber gesprochen und diskutiert wird.

An der Entwicklung der dargestellten Zusammenhänge, Methoden und Ansätzen haben viele mitgearbeitet, wie bereits an unserem Grundmodell (2010). Stellvertretend für alle Kolleginnen und Kollegen aus dem Fachkreis haben wir es strukturiert und aufgeschrieben. Wir verstehen es als interessenfreies Gemeinschaftswerk.

## Kommunikationscontrolling

---

Ein gutes Controlling entsteht nicht per Dekret und nicht von heute auf morgen. Es braucht Zeit, um zu reifen. Aber jeder Reifeprozess hat seinen Anfang. Starten Sie einfach.

Dr. Mark-Steffen  
Buchele

Rainer Pollmann

Dr. Walter Schmidt

Dr. Reimer Stobbe

Prof. Dr. Christopher  
Storck

Stefanie Weigl

## Geleitwort

Kommunikationscontrolling ist gemessen an den mehr als vier Jahrzehnten erfolgreicher Praxis im Controlling eine noch relativ junge Disziplin. Zwar gibt es Diskussionen über eine Evaluierung kommunikativer Leistungen schon seit Ende der 90er Jahre des vorigen Jahrhunderts. Aber ein nennenswertes Echo in der Unternehmens-Praxis fand diese Diskussion erst in den vergangenen zehn Jahren.

Umso mehr sind wir als Internationaler Controller Verein (ICV) stolz darauf, mit dem 2006 gegründeten Fachkreis Kommunikationscontrolling einen im deutschsprachigen und angelsächsischen Raum anerkannten Meinungsführer in die Debatte einbringen zu können. Der ICV-Fachkreis hat maßgeblich dazu beigetragen, den Blick der Kommunikationsverantwortlichen in den Unternehmen von den Bewertungsfragen hin zur strategisch eingebetteten Zielsetzung, Planung und Steuerung der Unternehmenskommunikation zu wenden. Auf dieser Grundlage ist ein wachsendes Interesse für Kommunikationscontrolling in den Unternehmen zu erkennen. Die Disziplin beginnt, sich als eigenständiger Teil des Controllings zu etablieren.

Wenn sich eine neue Disziplin in den Unternehmen etabliert, betreten die Verantwortlichen Neuland. Nun wohnt jedem Anfang ein Zauber inne – um mit Hermann Hesse zu sprechen. Zugleich erfordert Neues aber auch Mut und solide Basisarbeit. Dabei kann die Erfahrung der Vorreiter hilfreich sein. Nicht, um sie zu kopieren, sondern, um sie als Leitfaden für das eigene Handeln zu nutzen.

In diesem Sinne Leitfaden zu sein, ist die Intention des „Starter-Kit Kommunikationscontrolling“. Der ICV-Fachkreis hat zusammengetragen, welches Vorgehen sich in der Praxis bewährt hat und mit welchen Hindernissen Sie rechnen müssen. Er zeigt auf, welche Instrumente es bereits gibt und wie Sie diese nutzen. Und er führt Sie Schritt für Schritt auf einen Weg, den einige Praktiker schon erfolgreich gegangen sind.

Ich wünsche den Lesern dieses „Starter-Kit“ nicht nur Vergnügen und Erkenntnisse bei der Lektüre, sondern vor allem Erfolg in ihrer praktischen Arbeit. Controlling benötigt einen langen Atem und eine gehörige Portion „liebenswürdiger Penetranz“. Gepaart mit einem ausreichenden Fachwissen bietet es dann die Chance für eine bessere Positionierung im Wettbewerb.

## Kommunikationscontrolling

---

Dieser Herausforderung stellt sich der nun vorliegende Leitfaden. Als Vorsitzender des ICV bedanke ich mich bei den Mitgliedern des Fachkreises Kommunikationscontrolling und insbesondere bei den Autoren sowie der Schriftleitung für die dafür geleistete Arbeit sehr herzlich.

Siegfried Gänßlen

Vorstandsvorsitzender des Internationalen Controller Vereins

## Die Autoren

### **Dr. Mark-Steffen Buchele**

ist Geschäftsführer der buchele cc GmbH, ein Beratungsunternehmen aus Spezialisten für Kommunikationsmanagement und Kommunikationscontrolling. Mit seinem Team entwickelt und setzt er seit 2007 umfassende Evaluations- und Messkonzepte sowie KPI-Systeme für interne und externe Kommunikation bei namhaften Unternehmen um. Er hat zahlreiche Lehraufträge, ist Mit-Initiator und Chefredakteur von communicationcontrolling.de und hat den DPRG / ICV Bezugsrahmen für Kommunikationscontrolling mitentwickelt.

### **Rainer Pollmann**

ist geschäftsführender Partner von Pollmann & Rühm Training in Augsburg und seit 1989 als Trainer und Berater aktiv. Seit 2006 entwickelt er Branchenstandards im Kommunikationsmanagement als stellvertretender Leiter des Fachkreises Kommunikationscontrolling im Internationalen Controller Verein (ICV) mit. Als externer Leiter von Workshops begleitet er Unternehmen bei deren Aufbau eines Kommunikationscontrollings. Er ist Autor zahlreicher Fachpublikationen.

### **Dr. Walter Schmidt**

ist Inhaber der Unternehmensberatung ask – Dr. Walter Schmidt in Berlin. Sein Fokus liegt auf der Moderation und Begleitung von Strategieprozessen. Gemeinsam mit Herwig Friedag ist er Autor mehrerer Bestseller (u.a. Balanced Scorecard – einfach konsequent, TaschenGuide Balanced Scorecard, My Balanced Scorecard, Kooperation). Er ist Executive Adviser des Vorstands und Fachdelegierter im Internationalen Controller Verein (ICV) und Mitglied im Fachbeirat des Controlling-Beraters.

unter Mitarbeit von Dr. Reimer Stobbe, Prof. Dr. Christopher Storck und Stefanie Weigl.





# Inhalt

Vorwort .....	3
Geleitwort .....	5
Die Autoren .....	7
<b>1 Grundlagen legen: Das sollten Sie am Anfang klären .....</b>	<b>11</b>
1.1 Ein gemeinsames Verständnis von zentralen Begriffen schaffen .....	11
1.2 Kommunikationscontrolling kann in jedem Unternehmen funktionieren .....	15
1.3 Anlässe, Auftraggeber und Zielpersonen kennen .....	18
1.4 Erwartungen interner Stakeholder kennen, eine gemeinsame Sprache finden .....	19
1.4.1 Erwartungen und Ziele klären .....	20
1.4.2 Den richtigen Zeitpunkt wählen .....	21
1.4.3 Miteinander reden: Tipps für die Argumentation .....	23
1.5 Controller und weitere Führungskräfte einbeziehen .....	24
<b>2 Konzipieren: Ziele herausarbeiten und Aufgabenpakete schnüren .....</b>	<b>25</b>
2.1 Was soll mit einer organisierten Kommunikation erreicht werden? Wieviel sind wir bereit, dafür auszugeben? .....	26
2.2 Welche strategischen Ziele verfolgt das Unternehmen? .....	26
2.3 Kommunikationsziele ableiten .....	27
2.4 Kommunikationscontrolling macht Unternehmen erfolgreich .....	30
2.5 Exkurs: Erfolgsdimensionen in Unternehmen .....	31
2.6 Erfolgreich Führen mit messbaren Zielen .....	36
2.7 Ihre Hausaufgaben .....	38
2.8 Welche Herausforderungen und Hindernisse erwarten Sie? ..	39
<b>3. Implementieren: Typische Entwicklungsschritte gehen .....</b>	<b>41</b>
3.1 Die ersten Schritte: Hausaufgaben erledigen .....	41
3.1.1 Ressourcen transparent gestalten .....	41
3.1.2 Erst die Fragen, dann die Kennzahlen .....	42
3.1.3 Woher kommen die Daten? .....	43
3.1.4 Datenquellen festlegen und Datenqualität sichern .....	46
3.1.5 Eine einfache Präsentationsform entwickeln .....	49
3.2 Die nächsten Schritte: Ziele setzen, Planung und Steuerung für die Bereiche der Unternehmenskommunikation unterstützen .....	55
3.2.1 Regelmäßig Kommunikationsziele aus der Strategie ableiten .....	55

3.2.2	Kommunikationsprozesse planen und budgetieren .....	56
3.2.3	Potenziale überprüfen .....	57
3.2.4	Maßnahmen überprüfen .....	58
3.2.5	Einen „Nullpunkt“ messen .....	59
3.2.6	Werkzeuge zusammenstellen und überprüfen .....	59
3.2.7	Aufstellung überprüfen .....	60
3.3	Typische Fragen, die ein erfolgreiches Kommunikationscontrolling beantworten kann .....	61
4.	<b>Die wichtigsten Instrumente und Methoden für ein erfolgreiches Kommunikationscontrolling .....</b>	<b>62</b>
4.1	Grundmodell adaptieren .....	62
4.2	Wirkungsstufen nutzen und praktisch umsetzen .....	63
4.2.1	Aufgabe des Wirkungsstufenmodells .....	64
4.2.2	Wirkungsstufenmodell als Steuerungsmodell .....	65
4.2.3	Wirkungsstufenmodell als Managementmodell .....	68
4.3	Ein „Strategisches Haus“ bauen .....	71
4.4	Weitere Instrumente .....	73
4.4.1	SWOT-Analyse .....	73
4.4.2	Stakeholder-Analyse .....	73
4.4.3	Portfolio-Analysen .....	74
4.4.4	Target Costing .....	74
4.4.5	Prozesskostenrechnung .....	75
4.4.6	ABC-Analyse .....	75
4.4.7	Balanced Scorecard .....	75
5.	<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>76</b>
6.	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>78</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>80</b>

## 1 Grundlagen legen: Das sollten Sie am Anfang klären

Mit diesem ersten Kapitel skizzieren wir Rahmenbedingungen und „Leitplanken“ für die Einführung eines Kommunikationscontrollings. Punkte, die Sie beachten sollten, Voraussetzungen, über die es sich lohnt, nachzudenken. Wir skizzieren Bedenkenswertes.

### 1.1 Ein gemeinsames Verständnis von zentralen Begriffen schaffen

Seit 2006 entwickelt und diskutiert der Fachkreis Kommunikationscontrolling in einer interdisziplinären Besetzung zahlreiche Methoden, Modelle und Ansätze zur professionellen Steuerung von Unternehmenskommunikation. Wir diskutieren aus unterschiedlichen Sichtweisen immer wertschätzend und ergebnisoffen. Dabei haben wir gelernt, wie wichtig es ist, Begriffe gleich zu verstehen oder sich auf ein gemeinsames Verständnis zu einigen. Das spart Zeit und Missverständnisse.

Daher vermitteln wir an dieser Stelle kurz, wie wir wesentliche Begriffe definieren.

Es gibt Unternehmen, die Werbung als „Marketing“ verstehen und Pressearbeit als Unternehmenskommunikation. Auf der anderen Seite des Spektrums gibt es Unternehmen, die mit den Herausforderungen des Integrated Reporting alle ihre Kommunikationsfunktionen auf Stakeholder bezogen bündeln. Auch in der Literatur gibt es zahlreiche Definitionen zu den Feldern Kommunikation, Unternehmenskommunikation, Controlling und weitere mehr.

Was ist Kommunikation?

Für die gemeinsame Arbeit am Thema Kommunikationscontrolling haben wir uns auf folgende Verständnisse geeinigt.

Wir verstehen unter **Kommunikation von Unternehmen** oder **Unternehmenskommunikation** alle von einem Unternehmen ausgehenden Kommunikationsprozesse, unabhängig davon in welchen Kommunikationsfunktionen diese organisatorisch angesiedelt sind oder welche Stakeholder sie primär betreffen. Je nach Unternehmen finden sich diese Prozesse in Bereichen wie Corporate Communication, Marketing, Vertrieb, Human Resources Communication, Presse- und Medienarbeit oder Investor Relations.

Unter **Kommunikationsmanagement** verstehen wir das zielorientierte Management dieser Kommunikationsprozesse: Die Analyse, Planung, Steuerung und Kontrolle dieser Prozesse im Sinne des Unternehmens.

Was ist Kommunikationsmanagement?

Eine Übersicht gibt Abb. 1.

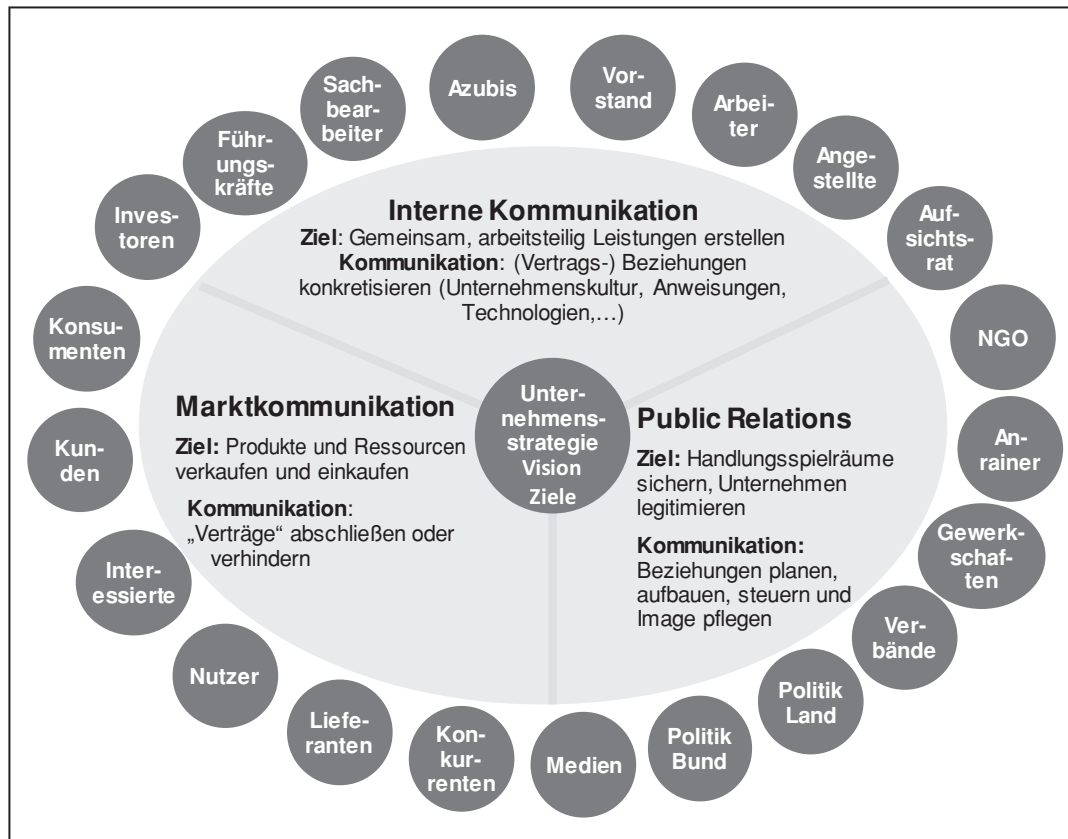


Abb. 1: Überblick und Zusammenhang von Unternehmensstrategie, wesentlichen Kommunikationsbereichen und typischen Stakeholdern<sup>1</sup>

Stark reduziert und idealtypisch anhand wesentlicher Kommunikationsbereiche dargestellt: Aufbauend auf der Unternehmensstrategie, der zentralen Vision und unternehmerischen Zielen unterhalten Unternehmen allein durch ihre Existenz Kommunikationsprozesse mit einer Vielzahl von Stakeholdern – ob geplant und gesteuert oder nicht, hier typische Beispiele. Zielorientiertes Kommunikationsmanagement versucht, diese Prozesse im Sinne des Unternehmens zu gestalten.

Grundlage: Controlling Für unser Verständnis von Kommunikationscontrolling nutzen wir im Kern den Controllingbegriff aus der DIN SPEC 1086: „Controlling bezeichnet ... den auf die Sicherstellung nachhaltiger Wirtschaftlichkeit ausgerichteten Management-Prozess der betriebswirtschaftlichen Zielfindung, Planung und

<sup>1</sup> Buchele, 2009 nach Zerfaß, 2006.

Steuerung eines Unternehmens“.<sup>2</sup> **Controlling** verstehen wir also – kurz gesagt – als Führen mit messbaren Zielen. Wir verstehen es *nicht* als Kontrolle und *nicht nur* als das „Hantieren“ mit Kennzahlen.

Kommunikationscontrolling ist für uns eine Aufgabe oder Funktion im Unternehmen, die das Kommunikationsmanagement **unterstützt**, Kommunikationsprozesse zielorientiert zu steuern. Im Sinne des Führens mit messbaren Zielen hilft Kommunikationscontrolling dem Kommunikationsmanager bei der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation. So haben wir das in unserem Grundmodell beschrieben.<sup>3</sup>

Kommunikations-  
controlling

Dafür stellt Kommunikationscontrolling Strukturen, Methoden und Kennzahlen für vier Bereiche zur Verfügung (s. Abb. 2):

- Kommunikationsstrategie und Unternehmensstrategie [Sind wir noch auf dem richtigen Weg?]
- Arbeitsprozesse [Arbeiten wir effizient?]
- Ergebnisse [Haben wir die „richtigen“ Ziele gesetzt und das erreicht, was wir wollten?]
- Kosten [Was kosten unsere Maßnahmen, welches Budget haben wir wofür eingesetzt?].

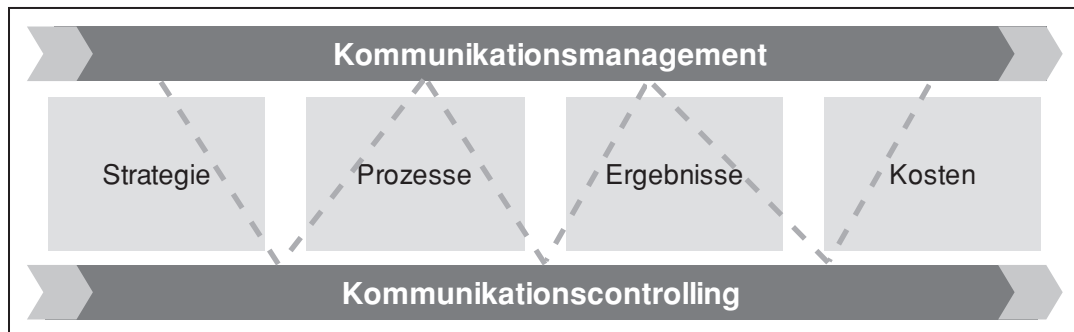


Abb. 2: Der Dialogprozess von Kommunikationsmanagement und Kommunikationscontrolling<sup>4</sup>

Kommunikationscontrolling ist ein unternehmerischer Prozess, der parallel zum Kommunikationsmanagement verläuft und mit diesem im regelmäßigen Austausch steht. Leistungen und Abweichungen in den Bereichen Strategie, Prozesse, Ergebnisse und Kosten werden berichtet und können durch Maßnahmen des Kommunikationsmanagers angepasst werden.

<sup>2</sup> Qualitätsstandards im Controlling, 2009, S. 4.

<sup>3</sup> Stobbe et al., 2010.

<sup>4</sup> Buchele, 2009 nach Zerfaß, 2006.

Über unternehmensindividuelle Erfassungsabläufe, Methoden und Kennzahlen kann so zielorientiertes Kommunikationsmanagement gewährleistet werden.

Image,  
Reputation,  
Marke

Im Management der Kommunikation von Unternehmen werden darüber hinaus die Begriffe „Image“, „Reputation“ und „Marke“ verwendet. Sie sind nicht eindeutig definiert und werden oft sogar synonym gebraucht. Anfang 2014 haben wir im Fachkreis Kommunikationscontrolling in mehreren Arbeitsgruppen den Versuch unternommen, die Begriffe pragmatisch voneinander abzugrenzen. Die Ergebnisse sind weitere Bausteine für ein erfolgreiches Kommunikationscontrolling:

### ■ Unternehmensimage

Ein Unternehmensimage bezeichnet die Vorstellung, die ein Individuum von einem Unternehmen hat. Die damit verbundenen Attribute reflektieren den momentanen Status der Information, Bewertung und Emotion einer Person im Hinblick auf das Unternehmen.

### ■ Unternehmensreputation

Reputation bezeichnet die kollektive Wahrnehmung und Bewertung einer Organisation durch interne und externe Interessengruppen. Sie entsteht durch die Aggregation von Images als Ergebnis des Austauschs persönlicher wie vermittelter Erfahrungen zwischen der Organisation, deren Stakeholdern und Dritten (z.B. Journalisten, Finanzanalysten oder Wettbewerber) im Zeitverlauf.

### ■ Unternehmensmarke

Die Unternehmensmarke ist das von der Organisation selbst definierte Soll-Bild ihrer selbst. Die Marke wird auf- und ausgebaut, um die gewählte Strategie zur Erfüllung des Unternehmenszwecks erfolgreich umsetzen zu können. Sie basiert auf dem strategischen Konzept der Corporate Identity, das durch den gesteuerten Einsatz der drei Elemente Corporate Design (mit form- und bildgebenden Komponenten, Klang- und Geruchselementen), Corporate Behaviour (wertebasiertes Handlungskonzept für das angestrebte Verhalten gegenüber den Stakeholdergruppen) und Corporate Communication (Konzept der angestrebten Unternehmenskommunikation) bewirken soll, dass Selbstbild des Unternehmens und Fremdbild der Stakeholder möglichst übereinstimmen.<sup>5</sup>

Mit diesen Begriffen und Verständnissen lässt sich für jedes Unternehmen ein Kommunikationscontrolling entwickeln, das Kommunikations-

---

<sup>5</sup> Mast, 2010, S. 46f.

prozesse mit messbaren Zielen im Sinne des Unternehmens aufbauen, pflegen und erhalten möchte.

Wie Sie zu diesen messbaren Zielen kommen, haben wir ab Kapitel 2 zusammengestellt. Zunächst wollen wir grundsätzlich beantworten, ob Kommunikationscontrolling für alle Unternehmen funktioniert.

Kommunikationscontrolling in jedem Unternehmen?

### 1.2 Kommunikationscontrolling kann in jedem Unternehmen funktionieren

In der gemeinsamen Entwicklungsarbeit für ein Kommunikationscontrolling haben wir in der Diskussion um Methoden, Modelle und Ansätze immer wieder Situationen erlebt, in denen jemand aus unserem Kreis der Meinung war, das funktioniere so in seinem Unternehmen nicht.

Natürlich sind Unternehmen immer einzigartig, in Unternehmens- und Führungskultur, Geschäftsmodell oder Strategie und vielem mehr. Und sie haben genauso unterschiedliche Erwartungen an die Unternehmenskommunikation. Das typische Unternehmen mit der typischen Kommunikationsabteilung gibt es nicht.

Wir erkennen aber vier Archetypen, wie Unternehmenskommunikation üblicherweise organisiert wird. Sicherlich gibt es Mischformen mit mehr oder weniger großen Überschneidungsbereichen und Besonderheiten. Die im Folgenden skizzierten Typen helfen uns aber, Ihnen im weiteren Verlauf dieses Starter-Kits aufzuzeigen, dass Kommunikationscontrolling ähnlich funktioniert, wenn einige Grundregeln und Schritte beachtet werden. Unabhängig davon, welchem Typ Sie den Kommunikationsbereich Ihres Unternehmens am ehesten zuordnen würden.

#### ■ Einzelkämpfer

Unternehmen mit diesem Typ betreiben Unternehmenskommunikation unter der kombinierten Funktionsbezeichnung Pressestelle / Marketing, meist ausgestattet mit einer oder sehr wenigen Planstellen. Die Funktion wird vielleicht auch auf verschiedene Assistenzen aufgeteilt. Es wird kommuniziert, was anfällt und der Geschäftsführung angemessen erscheint. Der Wertbeitrag von Kommunikationsprozessen wurde noch nicht erkannt.

Keine strategische Ausrichtung

#### ■ Teamplayer

Unternehmen mit diesem Typ betreiben Unternehmenskommunikation in „klassischer Aufteilung“, das heißt in vier Aufgabengebiete oder Teams der Unternehmenskommunikation ausdifferenziert. Je nach Größe des Unternehmens finden sich hier Einzelpersonen mit einem Leiter Unter-

„Klassische“ Organisation



nehmenskommunikation oder Teamleiter der einzelnen Bereiche mit einigen Dutzend Mitarbeitern in den jeweiligen Verantwortungsbereichen:

- **Interne Kommunikation**  
Sie ist das Instrument, um die Ziele und Regeln des Unternehmens zu vermitteln, die Motivation der Mitarbeiter und die Identifikation mit dem Unternehmen zu fördern und dadurch die Unterstützung für die Strategie herzustellen. Das schließt den gesamten Bereich der internen Berichterstattung ein.
- **Externe Kommunikation**  
Hierbei geht es um die Gestaltung der Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen externen Geschäftspartnern (primäre Stakeholder; etwa Kunden, Lieferanten oder Kooperationspartner) sowie vielfältigen Interessengruppen (sekundäre Stakeholder), die mittelbar das Geschäftsverhalten der primären Stakeholder (einschließlich Mitarbeiter als Adressaten der internen Kommunikation) beeinflussen (z.B. potenzielle primäre Stakeholder, Angehörige und Freunde primärer Stakeholder, mediale Multiplikatoren wie Journalisten, Mandats- und Entscheidungsträger in Politik und öffentlicher Verwaltung oder das nachbarschaftliche Umfeld des Unternehmens – u.a. angrenzende Anwohner).
- **Marktkommunikation (als ein Teilgebiet von Marketing und Markenführung)**  
Dieses Aufgabengebiet umfasst die leistungsbezogene Kommunikation des Unternehmens, also die Kommunikation des Nutzens von Produkten und Services für die Zielgruppen unter besonderer Berücksichtigung der gegenüber dem Wettbewerb einzigartigen Eigenschaften (z.B. Werbung, Verkaufsförderung, persönlicher Verkauf, Direktmarketing oder Messeauftritt).
- **Finanzkommunikation**  
Die Finanzkommunikation sorgt durch Kommunikation mit den Akteuren und Intermediären des Finanzmarktes (Vermittler verschiedener Akteure) für den Abbau von Informationsasymmetrien. Damit sollen die Kapitalkosten gesenkt und der Unternehmenswert gesteigert werden. Inhalte der Finanzkommunikation sind die Kommunikation finanzieller und wirtschaftlicher Rahmendaten ebenso wie die der Unternehmensziele und -strategie. In dieses Aufgabengebiet ist die gesamte externe Berichterstattung eingeschlossen, die sich in den kommenden Jahren in Richtung eines „Integrierten Reporting“ entwickeln wird.<sup>6</sup>

Unternehmenskommunikation ist im Unternehmen anerkannt, liefert punktuelle, strategische Impulse und kommuniziert systematisch und

---

<sup>6</sup> Schmidt et al, 2015, S. 27ff.

geplant. Die Budgets sind auf einem für das Unternehmen erträglichem Niveau eingestellt, die Ausgaben werden eher als Kostenfaktor denn als Investition betrachtet. Der Wertbeitrag von Kommunikationsprozessen wurde vom Prinzip her erkannt, wird aber noch nicht nachgewiesen oder nur punktuell eingefordert.

### ■ Beziehungsgestalter

Unternehmen mit diesem Typ orientieren sich in der Organisation der Unternehmenskommunikation an den für sie relevanten Stakeholdern. Sie haben eigene, nebeneinanderstehende Abteilungen, wie etwa Human / Internal Relations, Investor Relations, Public Affairs/Government Relations, Customer Relations und Press / Media Relations aufgebaut.

Strategisches  
Stakeholder-  
Management

Meist von einem Zentralbereich oder Lenkungsausschuss gesteuert, kümmern sich die Verantwortlichen mit ihren zum Teil sehr zahlreichen Teams um Aufbau und Pflege der Kommunikationsprozesse mit den für das Unternehmen wesentlichen Stakeholdern. Zentrale Botschaften und Kommunikationsziele müssen vereinbart und Maßnahmen koordiniert und abgestimmt werden. Hinzu kommen zahlreiche Unternehmensbereiche, in denen ebenfalls Kommunikationsmaßnahmen durchgeführt werden (z.B. im Vertrieb, Direktmarketing, Sponsoring, Human Resources). Das Ideal der integrierten Kommunikation wird angestrebt.

Unternehmenskommunikation ist hier neben dem Kostenfaktor auch eher ein Investitionsfaktor, die Ausgaben werden kritischer betrachtet und hinterfragt. Der Wertbeitrag von Kommunikationsprozessen wird in letzter Zeit immer wichtiger. Einzelne Abteilungen (z.B. Customer Relations) liefern diese Bezüge seit Jahren und setzen andere Bereiche unter Druck.

### ■ Kanal-Experten

Unternehmen mit diesem Typ organisieren Unternehmenskommunikation hauptsächlich über die vornehmlich zu vertrieblichen Zwecken genutzten Kanäle, eigene Medien oder sonstige Kontaktstellen (Touchpoints) mit ihren Zielgruppen (z.B. Pressearbeit, Social Media, Online, Messe, Events) Andere Stakeholder werden nicht systematisch einbezogen oder strategisch berücksichtigt.

Leistungsma-  
nagement der  
Kommunika-  
tionskanäle

Die Betrachtung des Wertbeitrags dieser Kommunikationsprozesse ist vornehmlich auf die Leistungsfähigkeit der Kanäle gerichtet, Verbindungen zu zentralen finanziellen Kenngrößen wie Umsatz und / oder Gewinngrößen sind hergestellt. Neue Kanäle oder Kommunikationsinitiativen müssen sich dieser Herausforderung stellen und finanziell beweisen.

Wenn Sie sich in einem dieser vier Archetypen wiedererkennen, gut. Typen und Ausgangssituation sind unterschiedlich, es gibt keinen „Best-