

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.

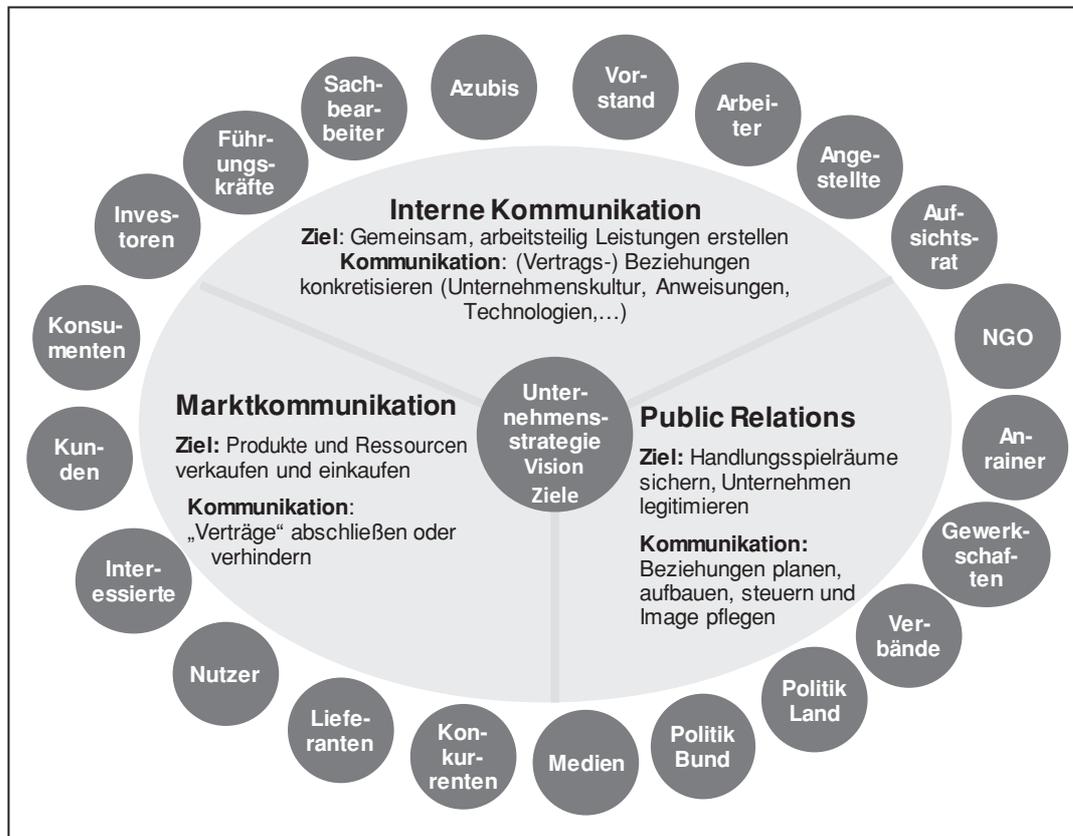


Abb. 1: Überblick und Zusammenhang von Unternehmensstrategie, wesentlichen Kommunikationsbereichen und typischen Stakeholdern¹

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

¹ Buchele, 2009 nach Zerfaß, 2006.

Steuerung eines Unternehmens“.² **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.³

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?].

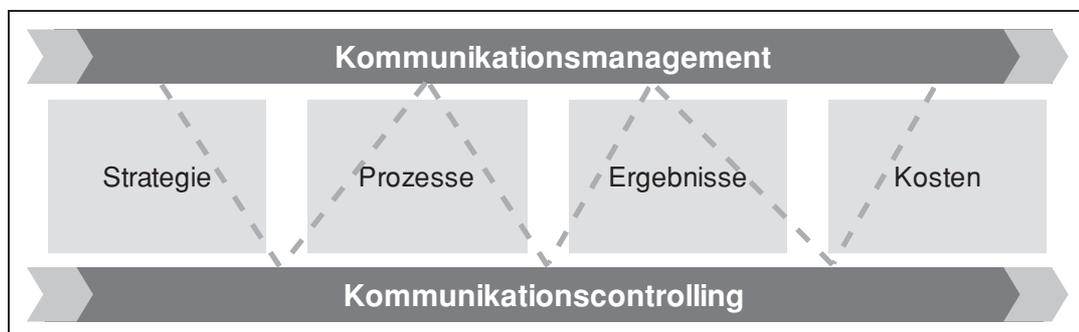


Abb. 2: Der Dialogprozess von Kommunikationsmanagement und Kommunikationscontrolling⁴

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.

² Qualitätsstandards im Controlling, 2009, S. 4.

³ Stobbe et al., 2010.

⁴ 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.⁵

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

⁵ 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.⁶

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

⁶ 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-