



Kommunikations- Controlling

Strategische Steuerung der Kommunikation
in und von Unternehmen

GRUNDLAGEN

Beim **Input** geht es um die Ressourcen, die für Initiierung und Umsetzung von Kommunikationsprozessen eingesetzt werden. Gemessen werden auf dieser Ebene der personelle und finanzielle Aufwand. Die verursachungsgerechte Erfassung des Inputs ist Grundvoraussetzung für das Kommunikationscontrolling.

Die Output-Ebene zerfällt in zwei Teilbereiche: Der **Interne Output** bemisst die Effizienz der Produktion kommunikativer Angebote und deren Qualität; übliche Messgrößen sind Budgettreue, Durchlaufzeiten oder Fehlerquoten.

Der **Externe Output** verfolgt die Verfügbarkeit der produzierten Angebote für die Zielgruppen über mediale Verbreitungsplattformen wie Print, Rundfunk und Internet. Gemessen wird die Reichweite

kommunikativer Inhalte: z.B. in Gestalt der Anzahl und Auflage erschienener Beiträge oder des Anteils an der Berichterstattung über ein positionierungsrelevantes Thema.

Die Outcome-Ebene verfolgt den Effekt auf die Zielgruppen – primär durch Meinungsforschung. Auch hier werden zwei Wirkungsstufen unterschieden. Der **Direkte Outcome** bezeichnet den Einfluss auf das Bewusstsein der Stakeholder (Interessengruppen). Wie intensiv nutzen sie ein kommunikatives Angebot? Wie wirkt sich das auf ihre Wahrnehmung und ihre Kenntnis relevanter Zusammenhänge aus? Übliche Messgrößen dafür sind Bekanntheit, Erinnerung und Wiedererkennung.

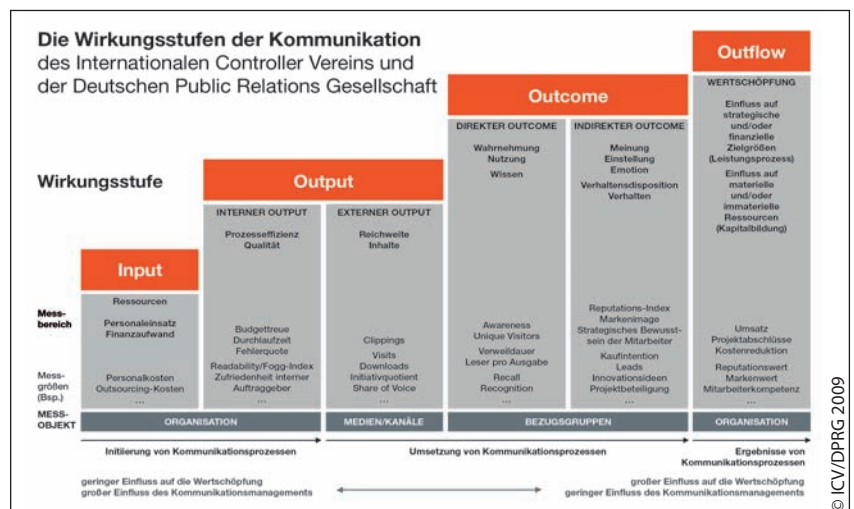
Der **Indirekte Outcome** erfasst die verhaltensrelevanten Folgen erzielter Bewusstseinsveränderungen: kognitive und emotionale Einstellungen, Verhaltensdispositionen und reale Handlungen (z.B. Initiativ-Bewerbungen).

Auf der **Outflow**-Ebene wird die durch kommunikative Prozesse erzielte Wertschöpfung ermittelt. Diese manifestiert sich zum einen, indem Kommunikation zur Erreichung finanzieller Ziele beiträgt, z.B. gezielte verkaufsfördernde Maßnahmen oder Senkung der Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten pro Arbeitsplatz. Zum anderen hat Kommunikation Einfluss auf die Entwicklung strategisch wichtiger immaterieller Ressourcen, z. B. Kompetenzen der Mitarbeiter.

Die einzelnen Stufen stehen nicht bezugslos nebeneinander; sie bilden ein Geflecht wechselseitiger Ursache-Wirkungs-Beziehungen. ■

Die Wirkungsstufen der Kommunikation

Strategische Kommunikation von Unternehmen bedarf professioneller Zielsetzung, Planung und Steuerung der damit verbundenen Prozesse. Dazu gehört eine differenzierte Betrachtung der erzielten Wirkungen. Einen methodischen Bezugsrahmen dafür haben der Internationale Controller Verein (ICV) und die Deutsche Public Relations Gesellschaft (DPRG) mit ihrem 2009 veröffentlichten Wirkungsstufen-Modell geschaffen. Sechs Bereiche segmentieren den Prozess der kommunikativen Wertschöpfung.



Kommunikation ist Führung

In der Praxis zeigt sich, dass die Kommunikation in und durch Unternehmen starkem Wandel unterliegt. Die Ergebnisse des European Communication Monitor 2009 (www.communicationmonitor.eu) kündigen nicht weniger als einen Paradigmenwechsel an. Geht es nach den fast 2.000 Kommunikationsprofis aus 34 Ländern, die an der Studie teilgenommen haben, werden sich die Prioritäten in ihrem Tätigkeitsfeld deutlich verschieben.

Die Kommunikationsmanager aus Unternehmen wie Beratungsfirmen erwarten, dass ihre zentrale Aufgabe in Zukunft darin bestehen wird, Führungskräfte zu befähigen: Dabei geht es darum, Mitarbeiter für die Umsetzung der Unternehmensstrategie zu engagieren und organisatorischen Wandel voranzutreiben. Während die Bedeutung von Produktkommunikation relativ abnimmt, zeichnen sich neben dem internen Leistungsbeitrag auch Corporate Responsibility und Public Affairs als wichtige Disziplinen der Unternehmenskommunikation ab.

Damit wird deren engere Integration in die unternehmensweite Zielfindung, Planung und Steuerung – also das Controlling der Kommunikation – zu einer aktuellen Aufgabe für alle Führungskräfte. Inwieweit sich die Führungskräfte dessen bewusst werden und welche Rolle dabei eine institutionell eigenständig organisierte Unternehmenskommunikation spielt, ist derzeit im Fluss und ein spannender Prozess.

Die Autoren dieses Beitrags haben – aufbauend auf den Ergebnissen des Internationalen Controller Vereins und der Deutschen Public Relations Gesellschaft – ge-

meinsam mit weiteren Kollegen Lösungsansätze entwickelt und deren Anwendbarkeit in ihren Tätigkeitsbereichen praktisch erprobt. Die Ergebnisse mit einem breiteren Publikum zu teilen, ist das Ziel dieses White Papers.

Autoren



Dr. Christopher Storck
Hering Schuppener



Dr. Walter Schmidt
Strategieberater



Dr. Kerstin Liehr
Hering Schuppener

Inhalt

Der Zweck der Unternehmenskommunikation	Seite 4-5
Reputations-Management als Führungsaufgabe	Seite 6-7
Die Rolle der Funktion „Unternehmenskommunikation“	Seite 8-9
Ein Praxis-Beispiel	Seite 10-11

DISKUSSION

Die Globalisierung veränderte ihr Gesicht: Was die Eliten der industrialisierten Welt in Gang gesetzt hatten, bedrohte dort zunehmend soziale Besitzstände. Nichtregierungsorganisationen begannen, den Ruch naiver Realitätsferne hinter sich zu lassen und einflussreiche Akteure in Politik und Wirtschaft zu werden.

In jüngster Zeit hat ein weiterer Trend den Wandlungsprozess befördert: das Erwachsenwerden einer Altersgruppe, die Computer bedienen konnte, bevor sie lesen und schreiben lernte. Die „Generation

Upload“ nutzt das Internet nicht mehr nur als Informationskanal, sondern darüber hinaus als Plattform für soziale Interaktion. Das Ergebnis sind virtuelle Interessengemeinschaften, die aus dem Nichts entstehen können und manchmal nur einige Tage bestehen. Ihre Mitglieder können sich auf Studierende einer Universität beschränken oder über die ganze Welt verteilt sein. Und was für Öffentlichkeitsarbeiter besonders beunruhigend ist – die Bewohner des Mitmachwebs *erzeugen* mindestens so viele Nachrichten, wie sie *konsumieren*.

In einem solchen Umfeld muss Unternehmenskommunikation mehr leisten als zu versuchen, Botschaften über traditionelle Medien zu verbreiten. Die Stakeholder, d.h. die verschiedenen Gruppen, die mit ihrem Verhalten den Unternehmenserfolg beeinflussen können, beanspruchen Dialogbereitschaft und persönlichen Austausch. Sie nutzen zunehmend die neuen interaktiven Möglichkeiten des Internets, um die Geschwindigkeit, Reichweite und Wirkung ihrer Aktivitäten zu erhöhen. Plattformen wie Facebook oder Twitter unterstützen nicht nur existierende soziale Netzwerke. Sie fördern das Entstehen und gelegentlich explosionsartige Wachstum neuer Gemeinschaften, die nicht notwendig virtuell oder voneinander isoliert bleiben. Ihre Existenzgrundlage ist Kommunikation. Also kommunizieren sie permanent – entweder mit einem Unternehmen, an dem sie ein irgendwie geartetes Interesse haben, oder darüber. Das Ganze erinnert an einen Stammtisch: Wer nicht dabei ist, über den wird im Zweifel hergezogen.

Schließlich stellt seit 2008 auch die globale Finanzkrise und deren Auswirkungen auf die Realwirtschaft die Unternehmenskommunikation vor neue Herausforderungen: Das Versagen des ungezügelter Kapitalismus hat verstärkter staatlicher Regulierung des Wirtschaftslebens den Weg bereitet. Unternehmenslenker, deren Gehälter die Öffentlichkeit als illegitim hoch empfindet, entlassen weltweit Hunderttausende Arbeitnehmer. Investmentbanker haben Milliarden verzoockt, dann den Steuerzahler angepumpt und bekommen ein Jahr später schon wieder Boni in Millionenhöhe. Angesichts dessen fordern gesellschaftliche Kräfte verantwortliches Handeln ein. Je größer ein Konzern, desto höher sind die Erwartungen der Stakeholder in puncto Nachhaltigkeit und Ethik. Deren tatsächliche oder auch nur vermeintliche Nichterfüllung wird mit

Der Zweck der Unternehmenskommunikation

Dass sich die Spielregeln der Kommunikation in Unternehmen und Organisationen ändern würden, war bereits zur Jahrtausendwende absehbar. Das Internet war zum Massenmedium geworden. Die Ökonomie war dabei, jeden Aspekt des täglichen Lebens zu durchdringen – sogar in Entwicklungsländern.



dem Entzug der „gesellschaftlichen Betriebserlaubnis“ sanktioniert.

Diese veränderten Rahmenbedingungen verlangen von Unternehmen, sich effektiver mit einer größeren Zahl von Interessengruppen auseinanderzusetzen als bisher. Das erfordert den wachsenden Einsatz von personellen und finanziellen Ressourcen. Reputation ist wichtiger geworden als Vorbedingung für erfolgreiches unternehmerisches Handeln. Sie gibt den Ausschlag dafür, wie werthaltig ein Leistungsangebot ist. Denn zu welcher Preissumme das Portfolio eines Unternehmens verkauft werden kann, hängt nicht in erster Linie von deren faktischer Qualität ab, sondern davon, als wie wertvoll die Produkte und Dienstleistungen von den Menschen im Tauschprozess wahrgenommen werden.

Die betriebswirtschaftliche Reputation wirkt jedoch nicht nur auf dem Absatz-Markt; sie beeinflusst auch die Wert-Schätzung der Menschen auf dem Arbeits- und Bildungs-Markt, dem Einkaufs-Markt sowie den Märkten für Finanz-Dienstleistungen und Fördermittel. Deshalb wirkt sie sich auch auf die Fähigkeit des Unternehmens aus, sich innerhalb des Kosten-Korridors zu bewegen, der die für die nachhaltige Wirtschaftlichkeit des Unternehmens erforderliche Rentabilität gewährleistet.

Diese Erkenntnis verlangt andere Antworten auf die Frage nach dem Zweck der Unternehmenskommunikation als: „ein gutes Medienimage“ oder „eine starke Unternehmensmarke“. Beides ist zwar durchaus erstrebenswert, aber nicht mehr als Mittel zum Zweck und vor allem inhaltsleer. Auch die Formulierung „Aufbau und Schutz der Unternehmensreputa-

Wichtigste Disziplinen im Mix der Unternehmenskommunikation				
2009		2012		Trend (vs. Ø)
1	Corporate PR	1	Corporate PR	-1,7%
2	Produkt-Kommunikation	2	Interne Kommunikation & Change Management	+9,0%
3	Krisen-Kommunikation	3	Produkt-Kommunikation	-7,5%
4	Interne Kommunikation & Change Management	4	CSR & Nachhaltigkeit	+11,0%
5	Public Affairs / Lobbying	5	Public Affairs / Lobbying	-0,5%

Quelle: European Communication Monitor (www.communicationmonitor.eu), Jg. 3 (2009), S. 47-48.

tion“ verdeutlicht nichts —so lange nicht geklärt ist, was unter der Reputation eines Unternehmens konkret zu verstehen ist. Die folgende Definition hat den Charme, dass sie gut in praktisches Handeln umsetzbar ist:

Unternehmensreputation bezeichnet die kollektive Wahrnehmung eines Unternehmens durch seine Stakeholder. Sie ist Ergebnis des Austauschs persönlicher und vermittelter Erfahrungen zwischen Unternehmen, Stakeholdern und Dritten im Zeitverlauf. Dabei werden als Stakeholder alle Gruppen verstanden, die mit ihrem Verhalten den momentanen oder nachhaltigen Erfolg einer Unternehmung beeinflussen – direkt oder mittelbar.

Auf dieser Basis lässt sich der Zweck der Unternehmenskommunikation anschaulich bestimmen: Sie zielt darauf, Perzeption und Erwartung der Stakeholder so zu beeinflussen, dass diese gemeinsame Interessen mit der Organisation wahrnehmen und sich im Einklang mit den unternehmerischen Zielen verhalten – indem sie bestimmte Dinge tun oder lassen. ■

DR. CHRISTOPHER STORCK

Jg. 1966, ist Managing Director im Düsseldorfer Büro von HERING SCHUPPENER und leitet den Geschäftsbereich Communication Performance Management. Sein Team implementiert Mess- und Steuerungsinstrumente für Unternehmenskommunikation und berät Kunden in Kommunikations-Strategie und -Controlling, Reputation (Risk) Management, Corporate Branding, Stakeholder Research & Dialog, Ranking Management und Media Intelligence. Dr. Storck leitet den Arbeitskreis Wertschöpfung durch Kommunikation der Deutschen Public Relations Gesellschaft und den Fachbereich Corporate Communication der Quadriga Hochschule Berlin. Er ist Lehrbeauftragter für Kommunikationsstrategie an der Universität Münster und Mitglied im Internationalen Controller Verein.

Reputations-Management als Führungsaufgabe

Aus all diesen Gründen gerät Reputations-Management immer stärker in den Fokus der Unternehmensführung. Aufbau und Pflege der Reputation können nicht auf eine Aufgabe der Abteilung für Unternehmenskommunikation reduziert werden. Diese verfügt gar nicht über die erforderlichen Kompetenzen und Fähigkeiten. Traditionell hat sie nur zwei "eigene" Zielgruppen: direkt die Journalisten und indirekt die medial gebildete Öffentlichkeit. Die Reputation eines Unternehmens ist das Ergebnis dessen, was alle Mitarbeiter tun oder lassen, wie sie sich tagtäglich verhalten. Verantwortlich dafür sind die Führungskräfte, ultimativ der Vorstand.

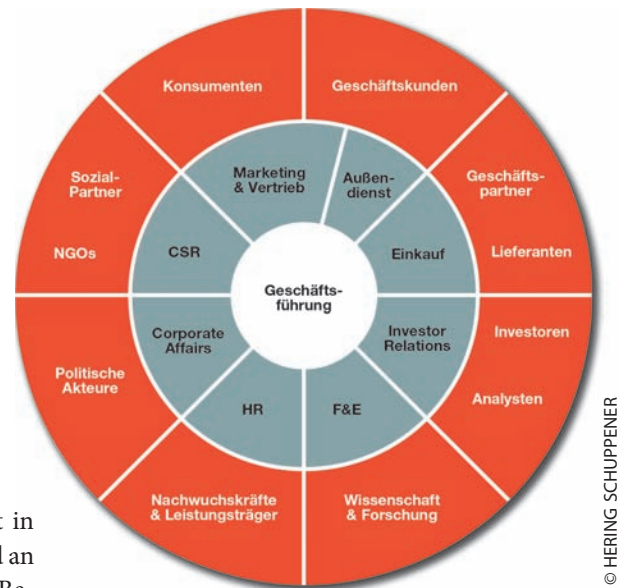
Das Ziel des Reputations-Managements besteht in der Herstellung eines gemeinsam getragenen und an der Strategie des Unternehmens ausgerichteten „Bereichs der Akzeptanz“ aller relevanten Interessengruppen für die Aktivitäten des Unternehmens. Dieser Bereich kann als dynamisches Gleichgewicht verstanden werden, das die Macht- und Einflussverhältnisse der Beteiligten widerspiegelt und den Handlungsspielraum des Unternehmens definiert. Für diesen Bereich gibt es kein absolutes Maß. Es ist eine Frage des Mehrwerts, den die Beteiligten wechselseitig füreinander haben. Ist dieser Mehrwert groß genug, entsteht Interessengemeinschaft. Wo es

„Die Wertschöpfung eines Unternehmens ist Ergebnis größtmöglicher Übereinstimmung aller relevanten Interessengruppen.“

kein absolutes Maß gibt, spielt Interpretation eine entscheidende Rolle. Deshalb ist die Art und Weise, wie die relevanten An-

spruchsgruppen ein Unternehmen wahrnehmen, aber ebenso wie die Organisation diese Stakeholder wahrnimmt, von so ausschlaggebender Bedeutung für die Fähigkeit, nachhaltig Wert zu schaffen und Innovationen hervorzubringen.

Jedes Unternehmen hat dabei spezifische Berührungspunkte mit seinen Stakeholdern, die es mithil-



© HERING SCHUPPENER

fe adäquater Gebiete des Reputations-Managements gestaltet. Sie zielen darauf, Perzeption und Erwartung der Stakeholder so zu beeinflussen, dass diese gemeinsame Interessen mit der Organisation wahrnehmen und sich im Einklang mit den unternehmerischen Zielen verhalten. Zu klären ist ferner, welche Stakeholdergruppen für ein Unternehmen relevant sind, was jede dieser Gruppen idealerweise tun oder lassen soll, und welchen Nutzen das der Organisation bringt.

Die Bandbreite ist enorm:

- **Konsumenten** sollen die Produkte des Unternehmens bevorzugen und ihnen treu bleiben.
- **Geschäftskunden** sollen die Produkte bevorzugt nutzen, verarbeiten, ins Sortiment aufnehmen und dort halten, ihren Kunden empfehlen.
- **Geschäftspartner** sollen unter für das Unternehmen günstigen Vertragsbedingungen optimale Leistungen erbringen und dem Unternehmen loyal sein – auch in Krisenzeiten.

- **Kapitalgeber** sollen in das Unternehmen investieren und langfristig investiert bleiben – auch in schwierigen Phasen.
- **Mitarbeiter** sollen produktiv sein, sich engagieren, Initiative zeigen, Verantwortung übernehmen und dem Unternehmen möglichst lang erhalten bleiben.
- **Hochschulabsolventen**, Akademiker mit ersten Berufserfahrungen (Young Professionals) und potenzielle Leistungsträger sollen sich bevorzugt beim Unternehmen bewerben und so gern dort arbeiten wollen, dass ihr Einstieg nicht zu teuer erkauft werden muss.
- **Nichtregierungsorganisationen** sollen mit dem Unternehmen in Dialog treten und (wann immer das im beiderseitigen Interesse ist) kooperieren – auch und gerade in konflikträchtigen Situationen.
- **Politische Akteure** sollen die wirtschaftspolitischen Bedürfnisse des Unternehmens kennen und dessen Interessen in legislativen und regulatorischen Auseinandersetzungen berücksichtigen.
- **Sozialpartner** sollen im Interesse von Beschäftigten, Anwohnern und lokalen Gemeinschaften mit dem Unternehmen bei Standortfragen zusammenarbeiten.
- **Verbände und Meinungsführer** sollen die wirtschaftspolitischen Interessen des Unternehmens aktiv vertreten.
- **Journalisten und Finanzanalysten** sollen dem Unternehmen Interesse entgegenbringen, dessen Darstellungen respektieren und fair über das Unternehmen berichten.

DR. KERSTIN LIEHR

Jg. 1975, ist Director im Düsseldorfer Büro von HERING SCHUPPENER. Sie berät auf internationaler Basis Kunden im Reputationsmanagement, Stakeholder Research & Dialog, Media Intelligence, Strategieentwicklung und Communication Performance Management.

Bevor sie 2006 zu HERING SCHUPPENER wechselte, war sie in einer M&A-Beratung in Düsseldorf und im Centrum für angewandte Wirtschaftsforschung Münster beschäftigt. Dr. Liehr hat Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Internationales Management studiert und über Erfolgsfaktoren des Lobbying in Brüssel promoviert. Sie ist Lehrbeauftragte für Reputationsmanagement an der Universität Münster und Mitglied im Internationalen Controller Verein.

Für jedes dieser Ziele ist Reputation ein wichtiger Treiber. Die Kommunikationsabteilung nimmt aber traditionell nur auf die Medienberichterstattung direkt Einfluss. Die Vermittlung von Kernbotschaften über diesen Informationskanal allein ließe jedoch viele Möglichkeiten ungenutzt, Interessengemeinschaft zwischen Unternehmen und Stakeholdern herzustellen. Journalistische Berichterstattung hat zwar den Vorteil, dass sie besonders hohe Glaubwürdigkeit genießt. Diese kommt aber nur dann zum Tragen, wenn sie nicht mit persönlicher Erfahrung im Widerspruch steht.

Eine Masterarbeit an der Universität Düsseldorf hat 2008 für ein Pharmaunternehmen in den USA und vier europäischen Ländern empirisch untersucht, welche Zusammenhänge zwischen Reputationsentwicklung und Medienberichterstattung statistisch nachweisbar sind. Die Reputationsentwicklung wurde durch zwei Befragungen von knapp 2.000 Stakeholdern im Jahresabstand gemessen. Der Medienanalyse lagen mehr als 4.500 Artikel zugrunde. Die Studie kommt zum Ergebnis, dass bei lediglich drei von neun Stakeholdergruppen ein Einfluss zwischen Medienberichterstattung und Unternehmensreputation eindeutig feststellbar ist: bei Nichtregierungsorganisationen, bei Hochschulabsolventen und bei Apothekern.

Alle drei Gruppen zeichnen sich dadurch aus, dass ihr Informationsverhalten dem der allgemeinen Öffentlichkeit relativ ähnlich ist. Grundsätzlich wurde festgestellt: Je intensiver eine Anspruchsgruppe im Kontakt mit Unternehmen steht, desto geringeren Einfluss hat die Medienberichterstattung auf die Reputationsentwicklung. ■



Foto: © iStockphoto.com/stevecolecs

Die Rolle der Funktion Unternehmenskommunikation

In diesem Kontext erscheint es einsichtig, dass eine derart umfassend verstandene Unternehmensreputation nicht allein von einer Kommunikations-Abteilung entwickelt und bewahrt werden kann – das ist eine Aufgabe des gesamten Unternehmens und all seiner Führungskräfte. Dennoch: Auch wenn sich aufgrund der geschilderten Veränderungen in vielen Unternehmen die Erkenntnis durchgesetzt hat, dass professionelles Reputations-Management zu den wichtigsten Führungsaufgaben zählt – den wenigsten fällt es in den Schoß; es muss gelernt werden.



Foto: © iStockphoto.com / J. J. J. J. J.

Für den substanziellen Kern der jeweiligen Aktivitäten gibt es normalerweise geeignete Spezialisten. Eine abgestimmte Entwicklung und Nutzung einer diesem Kern angemessenen kommunikativen Hülle ist demgegenüber den meisten Führungskräften weniger geläufig. Das gilt auch für die systematische Zielsetzung,

Planung und Steuerung – das Controlling der Kommunikation. Deren Komplexität erscheint den meisten Führungskräften so groß, dass sie professionelle Unterstützung brauchen.

Prädestiniert für diese Aufgabe sind die in vielen Unternehmen seit Jahren arbeitenden Kommunikatoren. Die meisten Kommunikations-Abteilungen nehmen aber traditionell nur auf die Medienberichterstattung direkten Einfluss. Auf eine Rolle als Dienstleister für das Controlling der Kommunikation waren sie bisher nicht ausgerichtet. Im Gegenteil; Controlling wurde eher als Bedrohung bzw. Behinderung der eigenen Arbeit angesehen und deshalb abgelehnt. Gleichzeitig beginnt das „traditionelle“ Controlling gerade erst, die weiter oben geschilderte Bedeutung des „weichen Faktors Kommunikation“ für die Wertschöpfung des Unternehmens zu begreifen.

In der Änderung dieser verengten Ausrichtung liegt daher eine enorme Chance: Die Erbringung der Service-Leistungen für das Controlling der Kommunikation bietet der Funktions-Einheit „Unternehmenskommunikation“ eine Zukunftsperspektive, die mehr Handlungsspielraum und für das Unternehmen wichtigere Leistungsbeiträge verspricht. Dabei geht es um ein Thema, das Kommunikations-Manager europaweit im dritten Jahr in Folge als ihre größte Herausforderung sehen: „Linking business

WAS VERSTEHEN WIR UNTER CONTROLLING?

„Controlling bezeichnet ... den auf die Sicherstellung nachhaltiger Wirtschaftlichkeit ausgerichteten Management-Prozess der betriebswirtschaftlichen Zielfindung, Planung und Steuerung eines Unternehmens ... In diesem Führungsprozess sind die ... Controller Partner des Managements und nehmen in diesem Sinne eine Dienstleistungs-Funktion wahr. Diese Funktion kann auch ... der Manager in Personalunion ausüben. Wird die Führungstätigkeit zu komplex oder zu umfangreich, ist es zweckmäßig, die Controller-Funktion eigenständig zu betreiben“ (DIN SPEC 1086, Präambel).

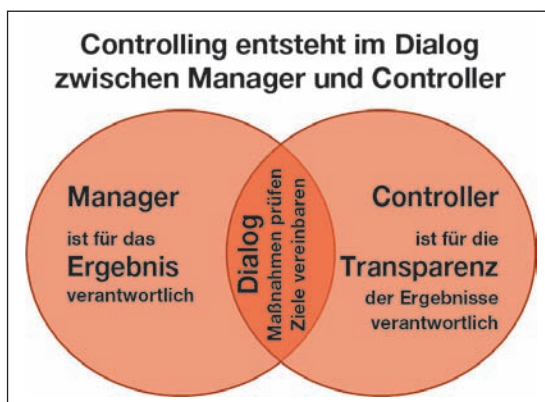
strategy and communication“. Aber wie kann sich die Unternehmens-Kommunikation stärker in den strategischen Prozess integrieren? Was versetzt sie in die Lage, die Steuerung der Maßnahmen zur Stärkung der Reputation für das Unternehmen insgesamt zu übernehmen?

Die Antwort lässt sich auf ein Wort reduzieren: **Kooperation**. Die Öffentlichkeitsarbeiter müssen die Zusammenarbeit mit anderen Kommunikationsdisziplinen oder Unternehmensfunktionen suchen, herbeiführen und gestalten. Einige solcher Kooperationen sind bereits ansatzweise eingespielt:

- mit der Personalabteilung beim Employer Branding
- mit der Rechts- und der M&A-Abteilung bei Fusionen und Übernahmen
- mit Investor Relations bei Kapitalmaßnahmen
- mit der CSR-Abteilung bei der Nachhaltigkeitskommunikation
- mit Public Affairs beim Aufbau von Themen (Agenda Setting) in Richtung Politik und Aufsichtsbehörden
- mit den Führungskräften bei der internen Kommunikation

Die Kommunikations-Abteilung kann jede dieser Initiativen wirkungsvoll unterstützen – sofern sie bereits in die Planungsphase eingebunden ist und ihren Leistungsbeitrag klar definiert. Darüber hinaus kann sie den begleitenden Controller-Service für alle Kommunikations-Aktivitäten organisieren, indem sie den Führungskräften fachspezifische Kompetenzen, Methoden und Instrumente für Zielfindung, Planung und Steuerung zur Verfügung stellt. Der Schlüssel dazu liegt in der Übersetzung der Unternehmensstrategie in Projekte und Tagesaktivitäten, zu deren Erfolg die Kommunikationsabteilung einen unverzichtbaren Beitrag leistet. In einigen Fällen kann sie die Ergebnisverantwortung voll übernehmen: zum Beispiel beim Corporate Branding. In anderen Fällen wird sie sich die Verantwortung mit anderen Funktionen teilen – Beispiele dafür wurden zuvor genannt. Relevant sind aber auch alle anderen Vorhaben, die ohne professionelle kommunikative Unterstützung nicht erfolgreich abzuschließen sind. Dazu zählen beispielsweise Restrukturierungsmaßnahmen bis hin zur Werksschließung oder einer geordneten Insolvenz.

Ausgangspunkt ist immer die zentrale Herausforderung, vor der ein Unternehmen steht, bzw. der Kern



der Strategie zur Bewältigung dieser Herausforderung. Dabei geht es um mehr als die Ableitung eines Jahresplans aus dem, was über die unternehmenspolitische Orientierung bekannt ist. Erforderlich ist vielmehr ein Prozess, in dessen Verlauf Unternehmensführung und Kommunikationsmanager miteinander vereinbaren, was die Abteilung leisten muss, damit das Unternehmen seine strategischen Ziele erreicht. ■

DR. WALTER SCHMIDT

Jg. 1950, diplomierter Chemiker und Doktor der Ökonomie, ist Inhaber der Unternehmensberatung ask - Dr. Walter Schmidt in Berlin. Als Experte für die Entwicklung und Umsetzung von Strategien hat er viele Projekte zur Übernahme und Gründung von Firmen, zur strategischen Ausrichtung von Unternehmen sowie zur Vorbereitung und Umsetzung von Investitionen begleitet. Darüber hinaus ist er ein Spezialist für den Aufbau von Controllingssystemen und für die Bewertung und Bilanzierung immaterieller Werte.

In den 80er Jahren war Walter Schmidt strategisch-konzeptionell in der Erdölindustrie tätig, bis er 1990 bei einem Berliner Beratungsunternehmen tätig wurde, dessen geschäftsführender Gesellschafter er bis 2003 war.

Walter Schmidt ist Mitglied des Vorstands im Internationalen Controller Verein, der mit mehr als 6.000 Mitgliedern in 14 Ländern die größte europäische Organisation praktizierender Controller darstellt. Seit 2000 ist Walter Schmidt Dozent der Controller Akademie Gauting. Von 2001 bis 2007 lehrte er an der Universität Rostock. Seit Oktober 2007 nimmt er Lehraufgaben an der Humboldt-Universität zu Berlin wahr.

Gemeinsam mit Herwig R. Friedtag hat Walter Schmidt mehrere Bücher zum Thema Strategieentwicklung und Strategieumsetzung veröffentlicht, darunter die Bestseller „Balanced Scorecard - Mehr als ein Kennzahlensystem“, „My Balanced Scorecard“ und den Taschenguide „Balanced Scorecard“, der in mehrere Sprachen übersetzt wurde. 2009 erschien „Management 2.0: Kooperation“.



Ein Praxis-Beispiel

Wie Unternehmenskommunikation in den strategischen Prozess zu integrieren ist, zeigt ein Praxisbeispiel, das die Autoren entwickelt haben, um ihre Ideen für das Kommunikations-Controlling anschaulich zu machen.

Dem liegt folgendes Szenario zugrunde:

- Ein mehrheitlich in Familienbesitz befindliches deutsches Konsumgüterunternehmen will profitabel wachsen und die Abhängigkeit vom Heimatmarkt weiter reduzieren. Ziel ist eine Verdopplung des Kapitalertrags innerhalb von fünf Jahren.
- Die Zukunftsstrategie beruht auf drei Säulen: Fokussierung auf ein in Zukunft erweitertes Kerngeschäft, Effizienzsteigerung durch Integration der verbleibenden Geschäftsbereiche und verstärkte Internationalisierung.
- Das Unternehmen soll den marktführenden Wettbewerbern in Europa und Nordamerika Marktanteile abnehmen und starke Positionen in den Wachstumsmärkten Osteuropas und Asiens aufbauen.
- Zwei Herausforderungen sind dabei in erster Linie zu bewältigen.
 - Punkt 1: Mittleres Management und Mitarbeiter in Deutschland sind sehr zufrieden mit sich

selbst. Die Öffentlichkeit am Heimatstandort betrachtet ihren Arbeitgeber als Vorzeigunternehmen. In der Folge mangelt es an Angriffslust und Siegeswillen. Ohne eine solche Mentalität wird der Kampf um Marktanteile mit sehr viel größeren Konkurrenten im Ausland aber nicht zu gewinnen sein.

- Punkt 2: Im Gegensatz zu den Topmarken in zwei der drei Geschäftssegmente ist das Unternehmen selbst im Ausland fast völlig unbekannt.

- Die Realisierung der Strategie erfordert somit einerseits tief greifende Veränderungen sowohl der Struktur und Prozesse als auch der Leistungskultur des Unternehmens.
- Andererseits muss das Unternehmen auch im Ausland Präsenz zeigen, wenn es Top-Talente anziehen oder Vertriebskanäle auf- und ausbauen will.
- Die Interne Kommunikation ist allerdings bislang nur in der Zentrale institutionalisiert. Sie ist strukturell und personell nicht in der Lage, den angestrebten organisatorischen Wandel effektiv zu unterstützen – nicht einmal im Heimatmarkt, überhaupt nicht in den Wachstumsmärkten.

- Auch die externe Unternehmenskommunikation findet nur auf nationaler Ebene statt. Internationale Ressourcen fehlen, eine Unternehmensmarke existiert nicht.

Übersetzt in Ziele für die Unternehmenskommunikation bedeutet das:

- Sie muss den Stolz auf die Tradition des Unternehmens und die Einzigartigkeit seiner Produktpalette in die Welt tragen.
- Sie muss das Unternehmen hinter den Produktmarken weltweit bekannt machen und eine zur Strategie passende Reputation aufbauen.
- Sie muss allen internen und externen Stakeholdern den Sinn und die Vorteile der anstehenden Veränderungen vermitteln.
- Sie muss das Unternehmen in den internationalen Zielmärkten attraktiver machen für High Potentials, Geschäftspartner, Investoren, NGOs und Standortpolitiker.

Während die Kernbotschaften an die Kunden lediglich an marktspezifische Besonderheiten anzupas-

sen sind, ergeben sich für die Kommunikation mit anderen Stakeholdern neue Ziele:

- Die Mitarbeiter sollen allmählich auf eine höhere Leistungskultur eingestellt und zu aktiver Teilnahme am Veränderungsprozess motiviert werden.
- Das verlangt vor allem, die Führungskräfte in die Lage zu versetzen, organisatorische und kulturelle Veränderungen so behutsam wie zielstrebig voranzutreiben.
- Parallel dazu muss das Unternehmen globale und lokale Nichtregierungsorganisationen auf seine internationale Expansion vorbereiten und seine Bereitschaft demonstrieren, auch in den neuen Märkten Verantwortung für nachhaltiges Wirtschaften zu übernehmen.
- Die gleiche Aufgabe stellt sich mit Blick auf Standortpolitiker und Regulatoren in den anvisierten Wachstumsmärkten.

Die Leistungsbeiträge der Unternehmenskommunikation werden in zwei Schritten erbracht. Im ersten werden die Potenziale geschaffen, die Voraussetzung dafür sind, die gesteckten Ziele erfolgreich anzugehen:

- Neue Werte und eine Dachmarke sollen die Basis für eine Unternehmenskommunikation bilden, deren Resultat intern eine strategiekonforme Identität und Leistungskultur sind. Extern geht es um eine Reputation, die Kooperationsbereitschaft bei den Stakeholdern fördert.
- Gemeinsam mit dem Personalmarketing ist auf dieser Grundlage ein Employer Brand zu entwickeln, der das Unternehmen auch im Ausland zum attraktiven Arbeitgeber macht.
- Die Interne Kommunikation muss neu auf die Unterstützung von Veränderungskommunikation ausgerichtet werden und in allen Wachstumsmärkten die erforderlichen Ressourcen erhalten.
- Internationale Strukturen müssen auch für die Externe Kommunikation aufgebaut werden. Parallel dazu ist die traditionelle Medienarbeit zu ergänzen: um interaktive Kommunikation im Internet und Dialog mit allen relevanten Stakeholdern.

Im zweiten Schritt ist zu vereinbaren, wie diese Potenziale, sobald sie verfügbar sind, in konkrete Maßnahmen umgesetzt werden. Der Beitrag der Unternehmenskommunikation zum strategischen Leistungsprozess ergibt sich aus beidem: der Entwick-

lung der erforderlichen Potenziale und deren operativer Nutzung. Er wird nachweisbar durch die lückenlose Verfolgung der erzielten Wirkungen: Die beginnen mit der Effizienz bei der Produktion kommunikativer Angebote, zeigen sich in der Verfügbarkeit dieser Angebote für die Stakeholder, prägen sich aus zu veränderten Einstellungen und Verhalten der Anspruchsgruppen gegenüber dem Unternehmen und enden mit dem Einfluss dieser Veränderungen auf die Erreichung der Unternehmensziele.

„Die Kommunikationsstrategie ist Ergebnis der Übersetzung der Unternehmensstrategie in Leistungsbeiträge und dafür erforderliche Potentiale.“

Neben den Zielen, die das Ergebnis der strategischen Analyse und daher Veränderungsziele sind, gibt es auch in der Unternehmenskommunikation einen laufenden Betrieb. Dazu zählen beispielsweise Mitarbeiterzeitschrift oder Intranet für die Interne bzw. kontinuierliche Medienarbeit in der Externen Kommunikation.

Oft bilden diese Aufgaben das „Brot- und Butter-Geschäft“, das die meisten Ressourcen an Zeit und Geld bindet. Ihre Qualität und ihr Umfang kann im Rahmen von „Service Level Agreements“ (SLAs) vereinbart werden.

Die SLAs unterscheiden drei Leistungsebenen, für die sich ebenfalls Messgrößen bestimmen lassen:

- Flatrate für Basisaufgaben der UK (z.B. # Pressemitteilungen/Quartal)
- Module für standardisierte Leistungen, die interne Kunden bei der UK bestellen können (z.B. Videobotschaft des CEO)
- Einzeln zu vereinbarende Sonderleistungen (spezifische Messgrößen).

Die SLAs bilden neben der Gestaltung von strategischen und operativen Projekten die dritte Säule für ein professionelles Controlling der Unternehmenskommunikation. ■



Impressum:

Redaktion: Hering Schuppener; **Titel:** Hering Schuppener; **Layout:** Haymarket;

Druckvorstufe: Sigert GmbH Druck- und Medienhaus; **Verlag:** Haymarket Media GmbH, Weidestr. 122a, Hamburg;

Geschäftsführer: Dr. Nicolas Bogs; **Belichtung und Druck:** D+L, Bocholt

Weitere Exemplare können bestellt werden bei:

Hering Schuppener Consulting Strategieberatung für Kommunikation GmbH, Kreuzstraße 60, 40210 Düsseldorf,

Tel: 0211/43079-0, www.heringschuppener.com

© Haymarket Media GmbH in Kooperation mit Hering Schuppener, 2010