

Ansgar Zerfaß
Sophia Charlotte Volk

Toolbox Kommunikations- management

Denkwerkzeuge und Methoden für die
Steuerung der Unternehmenskommunikation



Springer Gabler

Toolbox Kommunikationsmanagement

Ansgar Zerfaß · Sophia Charlotte Volk

Toolbox Kommunikationsmanagement

Denkwerkzeuge und Methoden
für die Steuerung der
Unternehmenskommunikation

Unter Mitwirkung von Daniel Ziegele

 Springer Gabler

Ansgar Zerfaß
Institut für Kommunikations- und
Medienwissenschaft, Universität Leipzig
Leipzig, Deutschland

Sophia Charlotte Volk
Institut für Kommunikations- und
Medienwissenschaft, Universität Leipzig
Leipzig, Deutschland

ISBN 978-3-658-24257-2 ISBN 978-3-658-24258-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-24258-9>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Unternehmen sind heute mehr denn je auf professionelle externe und interne Kommunikation angewiesen. In die Mitarbeiter¹- und Kundenkommunikation, Reputations- und Markenpflege, die Zusammenarbeit mit Journalisten und Social-Media-Influencern und nicht zuletzt in die digitale Kommunikation fließen erhebliche finanzielle Mittel und Personalressourcen. Jenseits aller Detailfragen nach kreativen Ansätzen und neuen Technologien stellt sich dabei für Kommunikationsverantwortliche und die Unternehmensleitung eine zentrale Frage: Wie lässt sich Unternehmenskommunikation strategisch steuern? Und bei näherer Betrachtung: Welche Methoden, Denkwerkzeuge und Konzepte gibt es hierfür? Sind diese im eigenen Unternehmen bekannt und vorhanden? Kurz: Ist die eigene Kommunikationsabteilung nicht nur bei der Umsetzung, sondern auch bei Steuerungsaufgaben gut aufgestellt?

In der Fachdiskussion z. B. auf Kongressen und in Branchenzeitschriften werden diese Themen bislang weitgehend vernachlässigt. Dort geht es oft um aktuelle Trends, die den Blick auf die grundlegende Frage versperren, wie Kommunikation effizient und effektiv ausgerichtet werden kann. Zwar gibt es eine Fülle von Ratgebern für die operative Umsetzung von Kommunikationsprogrammen und fundierte Publikationen zu zentralen Herausforderungen, etwa zu Krisen-, Change- oder Innovationskommunikation. Aber ein umfassender Überblick zum professionellen Management der Unternehmenskommunikation fehlt bislang sowohl im deutschsprachigen Raum als auch international.

Das vorliegende Buch widmet sich diesen Fragestellungen und präsentiert eine Toolbox mit 44 etablierten, praxiserprobten Methoden für die Analyse, Planung, Umsetzung und Evaluation der Unternehmenskommunikation. Es verbindet vorhandenes Wissen über Tools aus der Strategischen Kommunikation, Public Relations und Marketingkommunikation, Betriebswirtschaft und Organisationsentwicklung. Die ausgewählten Tools werden in einheitlicher Weise kompakt und anwendungsorientiert erläutert. Erstmals werden auch drei neu entwickelte Tools vorgestellt, die auf wissenschaftlichen

¹Im Folgenden wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Gemeint sind stets auch weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten.

Studien der Autoren basieren und inzwischen von Unternehmen und Beratern in mehreren Ländern erfolgreich eingesetzt werden.

Das Buch soll als Nachschlagewerk dienen und richtet sich primär an Kommunikations- und Marketingverantwortliche in Unternehmen, Kommunikationsberatungen und Agenturen. Darüber hinaus bietet es wissenschaftlich fundiertes Überblickswissen für die Lehre und richtet sich an interessierte Dozierende, Lehrbeauftragte und Studierende aus Kommunikationswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre. Vorstände, Geschäftsführer und andere Führungskräfte in Organisationen aller Größenordnungen erhalten zudem einen Einblick in den Wissens- und Kompetenzkanon des Kommunikationsmanagements und werden so in die Lage versetzt, Entscheidungsprozesse von Kommunikationsabteilungen und deren Arbeit nachzuvollziehen.

Unser Dank gilt allen, die durch ihre fachliche und persönliche Unterstützung zu diesem Buchprojekt beigetragen haben. An allererster Stelle zu nennen ist Daniel Ziegele, der bei den Recherchen und Texten für die Tools mitgewirkt und alle Grafiken erstellt hat. Christoph Horn, Martin Demel, Michael Schlechtriem, Hans-Joachim Bues, Kerstin Rapp und Heike Heuberger haben ihren Erfahrungsschatz zur Anwendung von Managementtools in der Kommunikationspraxis mit uns geteilt. Christoph Lautenbach hat das Projekt durch viele inhaltliche Hinweise begleitet. Mit ihm und Melanie Jakobowitz haben wir eine empirische Studie zum Thema durchgeführt, deren Ergebnisse in das Buch eingeflossen sind – allen Teilnehmern der Befragung ebenfalls ein herzliches Dankeschön. Karen Berger, Christine Viertmann und viele andere haben bei der Entwicklung innovativer Tools an der Universität Leipzig mitgewirkt. Schließlich bedanken wir uns bei der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation und ihren Unterstützern, den Kommunikationsverantwortlichen von 40 führenden deutschen und internationalen Konzernen, die dieses Projekt durch die nachhaltige Förderung der Grundlagenforschung zur strategischen Kommunikation erst ermöglicht haben.

Wir hoffen, mit diesem Buch einen Beitrag zur langfristigen Professionalisierung der Kommunikationsbranche zu leisten. Über Kommentare zu den ausgewählten 44 Tools, Anregungen zu weiteren Methoden oder den Austausch von Erfahrungen würden wir uns freuen. Denn aus unserer Sicht bietet der Austausch zwischen Forschung und Praxis einzigartige Möglichkeiten, die aktuellen Herausforderungen gemeinsam zu bewältigen.

Leipzig
im Mai 2019

Univ.-Prof. Dr. Ansgar Zerfaß
Sophia Charlotte Volk M.A.

Eine Anleitung zu diesem Buch

Neun von zehn Kommunikationsmanagern mit Verantwortung für Steuerung und Strategie der Unternehmenskommunikation in Deutschland sind nach einer kürzlich durchgeführten Studie der Meinung, dass Managementtools zum Wissen und Können ihrer Mitarbeiter und Kollegen gehören sollten (Zerfaß et al. 2018d). Das setzt grundlegendes Know-how über Anwendungsgebiete, Nutzen, Voraussetzungen, Vorgehensweisen und Vor- und Nachteile entsprechender Tools voraus. Allgemeine Managementtools und Strategiewerkzeuge werden heutzutage in allen betriebswirtschaftlichen Studiengängen und MBA-Kursen vermittelt. Zu den wichtigsten Tools findet man zudem Ratgeber und Nachschlagewerke. Das alles gibt es in der Kommunikationsbranche nicht.

Genau an dieser Lücke setzt dieses Buch an. Die Toolbox Kommunikationsmanagement stellt die 44 wichtigsten und gängigsten Denkwerkzeuge, Konzepte, Methoden und Vorgehensweisen für die Unternehmenskommunikation kompakt, übersichtlich und anwendungsorientiert vor. Das Buch ist als Nachschlagewerk gedacht, das Kommunikationsverantwortliche und Entscheider dabei unterstützen soll, komplexe Aufgabenstellungen mit geeigneten Tools effektiv zu bearbeiten. Es bietet dem Leser:

- Einen Überblick über etablierte Tools für die Analyse, Planung, Umsetzung und Evaluation
- Kriterien für die Auswahl der richtigen Kommunikationsmanagementtools
- Ansätze für den Aufbau einer Toolbox
- Erfolgsfaktoren und Fallstricke bei der Anwendung von Tools
- Best-Practice-Beispiele aus fünf unterschiedlichen Unternehmen
- Weiterführende Lesetipps

Das Buch muss nicht zwingend von vorne bis hinten gelesen werden. Der Einstieg kann in jedem Kapitel erfolgen, je nachdem, welches Tool interessiert oder welche Problemstellung zu lösen ist. Gerade weil Kommunikationsverantwortliche viele Aufgabenstellungen unter Zeitdruck bearbeiten müssen, sind schnelle und pragmatische

Informationen wichtig. Die wissenschaftliche Literatur ist dafür oft zu theoretisch oder zu umfangreich. Daher umfasst die Beschreibung der Tools in diesem Buch jeweils nur wenige Seiten und folgt immer der gleichen Struktur. Damit wird sichergestellt, dass die Tools rasch erfasst und passend zur Aufgabenstellung ausgewählt werden können. Wer zur Anwendung schreiten will, findet Hinweise auf weiterführende Literatur.

Die Darstellung der Kommunikationsmanagementtools orientiert sich an acht Gliederungspunkten:

1. Kurzbeschreibung
2. Anwendungsgebiet: Für welches Problem eignet sich das Tool? Was wird damit bezweckt?
3. Funktionsweise: Wie funktioniert das Tool?
4. Anwendungsbeispiel: Wie sieht ein konkretes Fallbeispiel anhand der fiktiven Hadema AG aus?
5. Vorgehen: Wie lässt sich das Tool Schritt für Schritt anwenden und welche Voraussetzungen sind zu beachten?
6. Nutzen: Was sind Mehrwert und Grenzen des Tools?
7. Gesamtbeurteilung
8. Weiterführende Literatur

Die Kurzbeschreibung zu Beginn dient dem schnellen inhaltlichen Verständnis und der Einordnung des Tools, die Gesamtbeurteilung fasst die wesentlichen Vor- und Nachteile des Tools zusammen. Das Anwendungsbeispiel wird jeweils mit einer exemplarischen Grafik illustriert und anhand des fiktiven Unternehmens Hadema AG veranschaulicht. Verweise zwischen den Kapiteln zeigen dem Leser, wenn sich Tools sinnvoll miteinander kombinieren lassen. Am Ende sind die wichtigsten Quellen bzw. weiterführende Literatur aufgeführt.

Ein Buch kann selbstverständlich keine einfachen Patentlösungen bereitstellen – aber es kann über die relevanten Voraussetzungen für die erfolgreiche Anwendung von Tools informieren und vorhandene Tools anhand wissenschaftlicher Kriterien bewerten. Viele der hier vorgestellten Methoden können auf Basis der Beschreibung direkt eigenständig implementiert und angewendet werden. Andere, komplexere Konzepte lassen sich nur grob skizzieren und erfordern das Heranziehen weiterer Literatur, die Schaffung von technischen oder strukturellen Voraussetzungen bzw. eine professionelle Implementierung durch Berater. Auch hierfür werden die notwendigen Schritte und Erfolgsfaktoren vorgestellt.

Hintergrund zu den Anwendungsbeispielen: die Hadema AG



Die Hadema AG (nach ihrem Gründer Hans-Dieter Mann benannt) ist ein internationaler Technologiekonzern mit Hauptsitz in Leipzig (Deutschland) und auf die Herstellung von Antriebs- und Bremssystemen spezialisiert. Hadema ist in rund 35 Ländern weltweit mit Vertriebs-, Service-, Produktions-, Forschung und Entwicklungs- oder Verwaltungsstandorten vertreten. Im Geschäftsjahr 2018 erzielte Hadema einen Umsatz von 1,65 Mrd. EUR und einen Jahresüberschuss von 150 Mio. EUR. Die Hadema AG beschäftigt weltweit rund 12.500 Mitarbeiter, davon etwa 3400 in Deutschland. Die Anteile der Aktiengesellschaft werden mehrheitlich von Mitgliedern der Familie Mann, einer Familienstiftung und Mitarbeitern gehalten. Der Konzern ist nicht börsennotiert.

Die Anfänge der Hadema AG gehen zurück bis in das Jahr 1878, als die Brüder Hans-Dieter und Joseph Mann das Familienunternehmen gründeten. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurden der Unternehmenssitz und ein kleiner Teil der Produktion nach Backnang verlegt. Die größeren Geschäftsbereiche in Leipzig gingen im Laufe der Zeit in einem volkseigenen Kombinat auf, das vor allem in Osteuropa international aktiv war. Nach dem Fall der Mauer konnte die Familie das Unternehmen wieder zusammenführen und kehrte an den Stammsitz zurück. Die Folgezeit war von starkem wirtschaftlichem Wachstum geprägt und Hadema entwickelte sich zu einem weltweit tätigen Technologiekonzern, der Antriebs- und Bremssysteme für Werkzeugmaschinen, Kraftfahrzeuge und Flugzeuge produziert und vertreibt. Das operative Geschäft wird dementsprechend in drei Geschäftsbereichen (Business Units) gebündelt: Hadema Machine Solutions, Hadema Automotive und Hadema Aviation. Die Hadema AG engagiert sich in den Bereichen Soziales, Sport und Bildung, die in der 1996 ins Leben gerufenen gemeinnützigen Mann-Stiftung gebündelt werden. Das Engagement reicht vom Sponsoring des Fußballvereins Rot-Blau Leipzig bis hin zur Unterstützung der regionalen Aktivitäten von „Jugend forscht“ in Kooperation mit der Universität Leipzig sowie Hilfs- und Förderprojekten und Corporate-Volunteering-Aktivitäten.

Der Ingenieur Dr. Michael Meyer ist seit 2016 Vorstandsvorsitzender der Hadema AG. Im Herbst 2018 hat er die neue Unternehmensstrategie „Hadema 30+“ vorgestellt, welche auf drei Säulen für das kommende Jahrzehnt aufbaut: Digitale Transformation, Kulturwandel & agiles Arbeiten, Artificial Intelligence & Machine Learning.

Die Abteilung Corporate Communications unter der Leitung von Dorothea Bauer, die Kommunikationswissenschaft studiert und ihre Karriere in einer Unternehmensberatung begonnen hat, beschäftigt insgesamt 42 Mitarbeiter, davon 26 in der Konzernzentrale in Deutschland. Sie ist in vier Bereiche gegliedert: Media & External Relations,

Marketing & Branding, Internal Communication & CSR und Strategy & Steering. Um den Herausforderungen der Integrierten Kommunikation zu begegnen, hat die Abteilung klare Schnittstellen für die abteilungsübergreifende Kollaboration mit den Corporate-Bereichen Human Resources, IT, Investor Relations sowie den drei Geschäftsbereichen etabliert. Die Abteilung arbeitet bei der Produktion von Inhalten und der Evaluation des Kommunikationserfolgs mit verschiedenen Dienstleistern zusammen. Derzeit befindet sich die Funktion mitten in einem Reorganisationsprozess mit dem Ziel, die Abteilung für die digitale Transformation fit zu machen, die interne Effizienz zu erhöhen bzw. Prozesse zu verschlanken und das eigene Leistungsportfolio neu zu systematisieren.

Inhaltsverzeichnis

1	Der Beitrag von Kommunikation zur Wertschöpfung	1
1.1	Medialisierung und Digitalisierung als Rahmenbedingungen der Unternehmensführung	2
1.2	Unternehmenskommunikation als Erfolgsfaktor	4
1.3	Professionelles Kommunikationsmanagement	6
1.4	Aktuelle Herausforderungen der Profession	7
1.5	Typische Aufgaben mit Relevanz für den Unternehmenserfolg	9
2	Eine Toolbox für das Kommunikationsmanagement	13
2.1	Notwendigkeit von Tools	14
2.2	Definition von Tools	15
2.3	Nutzen von Tools	18
2.4	Grenzen von Tools	19
2.5	Logik einer Toolbox	21
2.6	Auswahl und Kombination von Tools in einer Toolbox	23
2.7	Toolbox für das Kommunikationsmanagement	25
3	Analysetools	27
3.1	Stakeholder-Befragung und Fokusgruppe	28
3.2	Stakeholder-Map	33
3.3	Persona-Analyse	37
3.4	Prozessanalyse	41
3.5	Benchmarking	45
3.6	SWOT-Analyse	50
3.7	Kompetenzanalyse	55
3.8	Medien-Portfolioanalyse	60
3.9	Communication-Touchpoint-Analyse	65
3.10	Materialitätsanalyse	69
3.11	Netzwerkanalyse	74
3.12	Szenariotechnik	79
3.13	Budgetanalyse	84

4 Planungstools	89
4.1 Leitbild	90
4.2 Zielhaus der Kommunikation	95
4.3 Werttreiberbaum	100
4.4 Positionierungsmatrix	105
4.5 Markensteuerrad	110
4.6 Reputationssteuerung	115
4.7 Budgetplanung	120
4.8 Themenplanung	124
4.9 Walt-Disney-Methode	128
4.10 Outsourcing/Make-or-Buy-Entscheidung	133
5 Umsetzungstools	139
5.1 Zieleradar	140
5.2 Redaktionsplan	144
5.3 Maßnahmenportfolio	148
5.4 Themenpyramide	152
5.5 Botschaftendreieck	156
5.6 Issue-Map	160
5.7 Briefing	164
5.8 Flussdiagramm	168
5.9 Checkliste	172
5.10 Communication Scrum	176
6 Evaluationstools	181
6.1 Communication Scorecard	182
6.2 Report	187
6.3 Dashboard	191
6.4 Sentiment-Analyse	195
6.5 Medienresonanzanalyse	199
6.6 Markenbewertung	204
6.7 Reputationsanalyse	209
6.8 Big Data und Social Media Analytics	214
7 Neue Tools für das Kommunikationsmanagement	219
7.1 Communication Value Circle	221
7.2 Communication Manager Roles Grid	237
7.3 Communications Contributions Framework	247
8 Anwendungsbeispiele aus der Unternehmenspraxis	257
8.1 Commerzbank: Medienresonanzanalyse und Markenmessung	258
8.2 Flughafen München: Themenplanung und Scorecard	262
8.3 GIZ: Stakeholder-Map und Strategisches Zielhaus	266

8.4	Deutsche Telekom: Zieleradar und Toolbox	271
8.5	ZF Friedrichshafen: Swim Lanes und Checklisten	275
9	Erfolgsfaktoren für den Einsatz von Tools	279
9.1	Die Top-Tools in deutschen Kommunikationsabteilungen	280
9.2	Zehn Erfolgsfaktoren	283
9.3	Ansatzpunkte zur Implementierung einer Toolbox	285
9.4	Zur Rolle von Beratern und Wissenschaftlern	288
	Über das Forschungsprojekt	291
	Literatur	293

Über die Autoren



Prof. Dr. Ansgar Zerfaß ist Universitätsprofessor und Inhaber des Lehrstuhls für Strategische Kommunikation an der Universität Leipzig sowie Professor in Communication and Leadership an der BI Norwegian Business School, Oslo. Der promovierte Betriebswirt und habilitierte Kommunikationswissenschaftler ist zudem Herausgeber des „International Journal of Strategic Communication“ (Routledge Publishers, Philadelphia, USA) und Plank Scholar am Plank Center for Leadership and Public Relations an der University of Alabama, USA. Für seine Forschung zur Unternehmenskommunikation, Wertschöpfung durch Kommunikation, Evaluation, Digitale Kommunikation sowie Internationale Kommunikation wurde er vielfach ausgezeichnet, unter anderem mit dem Pathfinder Award des Institute for Public Relations in New York. Der von ihm initiierte Global Communication Monitor mit Teilstudien in Europa, Asien-Pazifik, Nordamerika und Lateinamerika analysiert regelmäßig die Entwicklung des Kommunikationsmanagements in über 80 Ländern und gilt als weltweit größte Studie im Themenfeld. Ansgar Zerfaß hat bislang 36 Bücher und über 320 Beiträge sowie Studienberichte in mehreren Sprachen veröffentlicht, darunter bei Springer das „Handbuch Unternehmenskommunikation“ (Springer Gabler, 3. Aufl. 2020), „Communication Excellence“ (Palgrave Macmillan, 2017), „Organisationskommunikation und Public Relations“

(Springer VS, 2013), „Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit“ (Springer VS, 3. Aufl. 2010) sowie bei anderen Verlagen unter anderem „The Routledge Handbook of Strategic Communication“ (Routledge, 2015) und „The Management Game of Communication“ (Emerald, 2016).

z erfass@uni-leipzig.de

Mehr Informationen: www.communicationmanagement.de



Sophia Charlotte Volk ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Strategische Kommunikation der Universität Leipzig und Projektleiterin im Forschungsprogramm „Value Creating Communication“ der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation. Sie studierte Kommunikationswissenschaft und Communication Management an den Universitäten Leipzig, Münster, Zürich (Schweiz) und der Ohio University (USA) und wurde zuvor unter anderem am John Abbott College in Montreal (Kanada) ausgebildet. Während des Studiums wirkte sie als wissenschaftliche Hilfskraft in verschiedenen Forschungsprojekten mit und sammelte praktische Erfahrungen in der Kommunikationsberatung, Unternehmenskommunikation, im E-Marketing und im Bereich Brand Communications. An der Universität Leipzig forscht Sophia Charlotte Volk in den Bereichen Wertschöpfung durch Kommunikation, Kommunikationssteuerung und Evaluation sowie Komparative Methoden in der Kommunikationswissenschaft. In ihrer von der Studienstiftung des deutschen Volkes geförderten Dissertation entwickelt sie derzeit Qualitätsstandards auf konzeptioneller und methodischer Ebene für die international vergleichende Kommunikationsforschung. Ihre Studien wurden in internationalen Journals veröffentlicht und mehrfach auf akademischen Konferenzen mit Preisen ausgezeichnet.

sophia-charlotte.volk@uni-leipzig.de

Mehr Informationen: www.communicationmanagement.de

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Toolbox Kommunikationsmanagement	25
Abb. 3.1	Auszug aus einer Mitarbeiterbefragung	29
Abb. 3.2	Konzept für die Durchführung einer Fokusgruppe.	30
Abb. 3.3	Stakeholder-Map als Zwiebelmodell	34
Abb. 3.4	Anwendungsbeispiel der Stakeholder-Map nach dem Regenbogenmodell.	35
Abb. 3.5	Dimensionen bei einer Persona-Analyse	38
Abb. 3.6	Anwendungsbeispiel für einen Persona-Steckbrief	39
Abb. 3.7	Typischer Ablauf einer Prozessanalyse	42
Abb. 3.8	Prozessanalyse am Beispiel von Journalistenanfragen.	43
Abb. 3.9	Benchmarking von Online-Kommunikationskanälen am Beispiel von WebXF.	46
Abb. 3.10	Anwendungsbeispiel Benchmarking von Kommunikationsabteilungen	47
Abb. 3.11	Aufbau einer SWOT-Matrix	51
Abb. 3.12	Anwendungsbeispiel SWOT-Analyse	52
Abb. 3.13	Typischer Ablauf einer Kompetenzanalyse	56
Abb. 3.14	Anwendungsbeispiel Kompetenzanalyse	57
Abb. 3.15	Grundstruktur der Medien-Portfolioanalyse.	61
Abb. 3.16	Anwendungsbeispiel Medien-Portfolioanalyse	62
Abb. 3.17	Communication-Touchpoint-Analyse entlang der Stakeholder Journey	66
Abb. 3.18	Anwendungsbeispiel Communication-Touchpoint-Analyse	67
Abb. 3.19	Darstellung der verschiedenen Themen aus einer Materialitätsanalyse	70
Abb. 3.20	Anwendungsbeispiel Materialitätsanalyse	71
Abb. 3.21	Ergebnisdarstellung als Netzwerkkarte	75
Abb. 3.22	Anwendungsbeispiel Netzwerkanalyse	76
Abb. 3.23	Phasen der Szenariotechnik	80
Abb. 3.24	Szenariotechnik am Beispiel des Szenariotrichters	81

Abb. 3.25	Aufschlüsselung von Kommunikationsbudgets	85
Abb. 3.26	Anwendungsbeispiel Budgetanalyse	86
Abb. 4.1	Bestandteile eines Leitbilds	91
Abb. 4.2	Anwendungsbeispiel Leitbild.	92
Abb. 4.3	Bestandteile eines Zielhauses für die Kommunikation nach Storck (2012)	96
Abb. 4.4	Anwendungsbeispiel Zielhaus der Kommunikation.	97
Abb. 4.5	Werttreiberbaum für die Kommunikation.	101
Abb. 4.6	Anwendungsbeispiel Werttreiberbaum.	103
Abb. 4.7	Positionierungsmatrix.	106
Abb. 4.8	Anwendungsbeispiel Positionierungsmatrix	107
Abb. 4.9	Markenstueerrad nach Esch (2017)	111
Abb. 4.10	Anwendungsbeispiel Markenstueerrad.	113
Abb. 4.11	Reputationssteuerung im Kontext des Reputationsmanagements	116
Abb. 4.12	Anwendungsbeispiel Reputationssteuerung.	117
Abb. 4.13	Beispielhafter Ablauf einer Budgetplanung	121
Abb. 4.14	Budgetplanung am Beispiel der Ressourcentabelle	122
Abb. 4.15	Themenplanung als globale Themenarchitektur.	125
Abb. 4.16	Anwendungsbeispiel Themenplanung	126
Abb. 4.17	Rollen der Walt-Disney-Methode.	129
Abb. 4.18	Anwendungsbeispiel Walt-Disney-Methode	130
Abb. 4.19	Make-or-Buy-Entscheidung	134
Abb. 4.20	Anwendungsbeispiel Make-or-Buy-Entscheidung.	135
Abb. 5.1	Template zur Erstellung eines Zieleradars	141
Abb. 5.2	Anwendungsbeispiel Zieleradar.	142
Abb. 5.3	Aufbau eines Redaktionsplans	145
Abb. 5.4	Anwendungsbeispiel Redaktionsplan.	146
Abb. 5.5	Systematisierung des Maßnahmenportfolios nach Bereichen	149
Abb. 5.6	Anwendungsbeispiel Maßnahmenportfolio	150
Abb. 5.7	Bestandteile einer Themenpyramide	153
Abb. 5.8	Anwendungsbeispiel Themenpyramide	154
Abb. 5.9	Botschaftendreieck	157
Abb. 5.10	Anwendungsbeispiel Botschaftendreieck.	158
Abb. 5.11	Issue-Map mit Handlungsstrategien.	161
Abb. 5.12	Anwendungsbeispiel Issue-Map.	162
Abb. 5.13	Bestandteile eines Briefings	165
Abb. 5.14	Anwendungsbeispiel Briefing (Ausschnitt)	166
Abb. 5.15	Flussdiagramm als Swim Lane.	169
Abb. 5.16	Anwendungsbeispiel Flussdiagramm.	170
Abb. 5.17	Ausschnitt aus der Großen Checkliste nach Merten (2013).	172
Abb. 5.18	Anwendungsbeispiel Checkliste.	174
Abb. 5.19	Ablauf des Scrum.	177
Abb. 5.20	Anwendungsbeispiel Scrum mit Kanban Board.	178

Abb. 6.1	Architektur von Communication Scorecards	183
Abb. 6.2	Anwendungsbeispiel Communication Scorecard	184
Abb. 6.3	Verschiedene Arten und Funktionen des Reportings	188
Abb. 6.4	Anwendungsbeispiel Social-Media-Report	189
Abb. 6.5	Beispielhafte Elemente zur Visualisierung eines Dashboards	192
Abb. 6.6	Anwendungsbeispiel Dashboard	193
Abb. 6.7	Sentiment-Analyse im Zeitverlauf	196
Abb. 6.8	Anwendungsbeispiel Sentiment-Analyse	197
Abb. 6.9	Dimensionen einer Medienresonanzanalyse	200
Abb. 6.10	Anwendungsbeispiel Medienresonanzanalyse	201
Abb. 6.11	Dimensionen einer verhaltenswissenschaftlichen Markenbewertung	205
Abb. 6.12	Anwendungsbeispiel Markenbewertung	206
Abb. 6.13	RepTrak-Modell zur Reputationsmessung nach Fombrun und Van Riel (2004).	210
Abb. 6.14	Anwendungsbeispiel Reputationsanalyse	211
Abb. 6.15	Vorgehensweise von Big Data Analytics	215
Abb. 6.16	Anwendungsbeispiel Big Data und Social Media Analytics	217
Abb. 7.1	Communication Value Circle	223
Abb. 7.2	Anwendungsbeispiel Communication Value Circle	233
Abb. 7.3	Communication Manager Roles Grid	239
Abb. 7.4	Anwendungsbeispiel Communication Manager Roles Grid	243
Abb. 7.5	Communications Contributions Framework	249
Abb. 7.6	Anwendungsbeispiel Communications Contributions Framework	254
Abb. 8.1	Eckdaten der Medienresonanzanalyse bei der Commerzbank	259
Abb. 8.2	Markenmessung mithilfe von Charakter-Archetypen bei der Commerzbank	261
Abb. 8.3	Themenplanung beim Flughafen München	264
Abb. 8.4	Kennzahlensteckbrief aus der Scorecard des Flughafens München	265
Abb. 8.5	Systematischer Kommunikationsmanagementprozess der GIZ	267
Abb. 8.6	Stakeholder-Map der GIZ	269
Abb. 8.7	Strategisches Zielhaus der GIZ	270
Abb. 8.8	Toolbox für die Kommunikationsstrategie der Telekom	272
Abb. 8.9	Zieleradar der Telekom	274
Abb. 8.10	Swim Lane für die Konzeption von Werbematerialien bei ZF	276
Abb. 8.11	Checkliste für die Konzeption von Werbemitteln bei ZF	278
Abb. 9.1	Kommunikationsmanagementtools mit der höchsten Verbreitung	281
Abb. 9.2	Die unbekanntesten Managementtools	282
Abb. 9.3	Kommunikationsmanagementtools mit der höchsten Zufriedenheit	283

Der Beitrag von Kommunikation zur Wertschöpfung

1

Zusammenfassung

Dieses Kapitel vermittelt grundlegendes Wissen, das Vorstände, Geschäftsführer und andere Führungskräfte benötigen, um zielführend mit Kommunikationsabteilungen zusammenzuarbeiten. Für Kommunikationsverantwortliche wiederum zeigen die Ausführungen, wie die Bedeutung von Kommunikation in der Sprache des Managements vermittelt werden kann. Im Mittelpunkt stehen zunächst die Herausforderungen von Medialisierung und Digitalisierung, mit denen sich Unternehmen heutzutage konfrontiert sehen. Es wird skizziert, warum Unternehmenskommunikation ein zentraler Erfolgsfaktor für den Unternehmenserfolg ist und in welchen Dimensionen sie zur Wertschöpfung beiträgt. Abschließend werden die Stellschrauben eines professionellen Kommunikationsmanagements sowie typische Leistungen und Aufgabenfelder von Kommunikationsabteilungen beschrieben.

Professionelle Unternehmenskommunikation gilt als zentraler Baustein für den Unternehmenserfolg. Der Wettbewerb um Kunden und Mitarbeiter wird heutzutage zunehmend auf der kommunikativen Ebene ausgetragen, da sich im Zuge der Globalisierung viele Produkte und Dienstleistungen nur noch über die Marke differenzieren und die Attraktivität als Arbeitgeber maßgeblich durch Faktoren wie Reputation, Unternehmenskultur und Employer Brand geprägt wird. In Zeiten von ökonomischer und medialer Vernetzung, disruptiven technologischen Veränderungen und wachsenden Ansprüchen aller Bezugsgruppen erkennen das die meisten Entscheider in der Unternehmensleitung durchaus an. Der rasante Verlust von öffentlichem Vertrauen durch Skandale und Misswirtschaft in einigen Branchen, der Kontrollverlust in der digital vernetzten Welt oder Fehlritte einzelner Führungskräfte haben das Bewusstsein für die Bedeutung von Kommunikation gesteigert. Dennoch fehlt vielen Entscheidern oft ein

genaues Verständnis, wie Kommunikation konkret zur Wertschöpfung des Unternehmens beiträgt. Wie schafft Unternehmenskommunikation materielle und immaterielle Werte und welchen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet sie?

1.1 Medialisierung und Digitalisierung als Rahmenbedingungen der Unternehmensführung

Ökonomische, technologische und soziokulturelle Entwicklungen verändern kontinuierlich die Rahmenbedingungen der Unternehmensführung. Neben den Megatrends Globalisierung, Mobilität, Individualisierung und Migration sind im Kontext der Unternehmenskommunikation insbesondere die Medialisierung und Digitalisierung von zentraler Bedeutung (Wiencierz 2017). Diese stehen auch auf der Agenda von Vorständen und Geschäftsführern weit oben, denn heutzutage geht es jenseits der eigentlichen Handlungsoptionen immer auch – und vielleicht sogar primär – um Fragen der öffentlichen Akzeptanz von Unternehmensstrategien. In unseren Zeiten der Postmoderne und – wie manche Soziologen sagen – der Hypermoderne haben sich die Rahmenbedingungen und die Steuerungsmöglichkeiten für Unternehmenskommunikation grundlegend verändert (Ehrhart 2016; Tench et al. 2017).

Während Unternehmen es lange Zeit gewohnt waren, mithilfe der klassischen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit die Berichterstattung und öffentliche Meinungsbildung zu beeinflussen, stehen sie im Zeitalter der Medialisierung immer häufiger im Zentrum öffentlicher Auseinandersetzungen. Sie müssen in Echtzeit auf unkontrollierbare Gerüchte, Vorwürfe oder Shitstorms in sozialen Medien reagieren. Andererseits bieten die ständige Sichtbarkeit und Erreichbarkeit auch neue Chancen. Man kann direkt und individuell mit Kunden und weiteren relevanten Stakeholdern kommunizieren. Die Spielregeln, Multiplikatoren und Gatekeeper der medialen Kommunikation haben sich stark verändert, seitdem quasi jedermann als Kommunikator auftreten kann und nicht mehr rein passiver Konsument von Informationen ist, sondern zu einem „Prosumenten“ und potenziell bedeutsamen Meinungsführer in sozialen Netzwerken wird. Unternehmen unterliegen immer stärker der Kontrolle von kritischen Investoren, Kunden und Non-Profits, die etwa Unternehmensstrategien infrage stellen oder mehr Transparenz beim Einsatz von natürlichen Ressourcen und bei der Einhaltung von Compliance-Standards einfordern. Sie verlieren zunehmend Einfluss auf die öffentliche Meinungsbildung und sehen sich mit einem wachsenden Rechtfertigungszwang konfrontiert. Unternehmerische Entscheidungen müssen ständig vor dem Hintergrund gemeinwohlorientierter Forderungen, politischer Einflussnahme, wettbewerblicher Interventionen und produktspezifischer Kundenansprüche reflektiert werden, um gesellschaftliche Verantwortung zu demonstrieren und die Legitimität des unternehmerischen Handelns zu sichern. Insbesondere in Krisenzeiten – vor dem Hintergrund von Managementkandalen, gescheiterten Produkteinführungen oder Entlassungen von Arbeitnehmern – spielt hierbei die Gewinnung bzw. Wiedergewinnung von öffentlichem Vertrauen eine wichtige Rolle. Diese Herausforderungen stellen hohe

Ansprüche an Unternehmen – und an schnelle, präzise, qualitativ hochwertige und transparente Informationsflüsse – und lassen sich in erster Linie durch eine professionelle Unternehmenskommunikation bewältigen (Cornelissen 2017; Mast 2018; Zerfaß und Piwinger 2014).

Die digitale Vernetzung zwischen Stakeholdern und die digitale Transformation von Geschäftsmodellen sind ein zweiter Grund für die zunehmende Relevanz der Unternehmenskommunikation. Der Einzug des Internets und die Entwicklung neuer digitaler Technologien haben unser Kommunikationsverhalten grundlegend verändert. Unternehmen stehen ständig vor der Herausforderung, neue digitale Angebote für die Information oder den Dialog mit Stakeholdern zu schaffen, etwa durch digitale Pressekonferenzen oder CEO-Chats, auf Facebook, Twitter, Instagram oder durch mobile Apps. Die Vielzahl neuer Formate erfordert einen professionellen Multi-Stakeholder-Ansatz und ein gut strukturiertes Contentmanagement. Durch die Digitalisierung entstehen aber auch exponentiell wachsende Datenmengen, die mithilfe von Big-Data-Anwendungen systematisch ausgewertet werden können. Dadurch werden unter anderem wertvolle Erkenntnisse über die unterschiedlichen Erwartungshaltungen und Einstellungen von Stakeholdern generiert (Wiencierz und Röttger 2017; Wiesenberg et al. 2017). Darüber hinaus hat das Zeitalter der Digitalisierung die digitale Transformation eingeläutet – Industrie 4.0, disruptiver Change und agile Unternehmensstrukturen sind gängige Schlagworte. Unternehmen aller Größenordnungen und aus fast allen Branchen müssen bisherige Strategien und Geschäftsmodelle überdenken und erneuern, um fit für die digitale Zukunft zu werden. Der Erfolg der digitalen Transformation hängt dabei wesentlich von der Haltung interner und externer Anspruchsgruppen ab: Mitarbeiter müssen die Veränderungen im Unternehmen aktiv mittragen, Führungskräfte müssen hierarchische Führungsmuster ablegen und der Kapitalmarkt will über die Fortschritte der Transformation informiert werden. In diesem Veränderungsprozess nimmt die Unternehmenskommunikation eine zentrale Rolle ein, indem sie die Sinnhaftigkeit der digitalen Transformation vermittelt, Verlustängste oder Skepsis abbaut und dem Management beratend zur Seite steht (Deekeling und Barghop 2017; Ostermeier 2019).

Mehr als je zuvor gilt: Im Zeitalter von Medialisierung und Digitalisierung ist strategische Unternehmenskommunikation kein Wahl-, sondern ein Pflichtfach. Dennoch mangelt es vielfach an einem umfassenden Verständnis der Unternehmenskommunikation, was nicht zuletzt an der Alltäglichkeit von Kommunikation liegt. Diese darf nicht als einseitige Informationsübermittlung missverstanden werden, sondern ist vielmehr als ein zweiseitiger Prozess aus Mitteilungs- und Verstehenshandlungen zwischen allen Beteiligten zu begreifen (Zerfaß 2010b, S. 92 ff.). Für die Unternehmenskommunikation gelten andere Spielregeln als für betriebswirtschaftliche oder technische Probleme: Kommunikative Herausforderungen lassen sich nicht primär durch mehr Ressourceneinsatz lösen. Denn eine positive Reputation, ein gutes Image oder gesellschaftliche Akzeptanz lassen sich nicht einfach durch mehr eigene Kommunikation erzielen, sondern werden maßgeblich durch Massenmedien und soziale Netzwerke,

durch die Meinung von Kunden, Investoren, Politikern, Kritikern oder Mitarbeitern beeinflusst – und lassen sich dadurch nur bis zu einem gewissen Grad steuern. Ob und wie erfolgreich Unternehmenskommunikation ist, lässt sich daher mitunter schwierig voraussagen. Umso wichtiger ist es, die relevanten Stellschrauben einer professionell aufgestellten Unternehmenskommunikation zu kennen, zu verstehen und zu optimieren.

1.2 Unternehmenskommunikation als Erfolgsfaktor

Dass die Unternehmenskommunikation immer stärker als zentraler Baustein für den Unternehmenserfolg anerkannt wird, zeigt sich insbesondere an kontinuierlich steigenden Budgets, wachsenden Abteilungen, vielfältigeren Aufgabenbereichen und der fortschreitenden Internationalisierung der Funktion in der Unternehmenspraxis. Sogar in Krisenzeiten bleiben die Budgets vergleichsweise stabil, denn Change-Prozesse und Restrukturierungen wollen kommunikativ begleitet werden. Im internen Wettbewerb um Budgets mit anderen Funktionen wie Marketing oder Human Resources steigen allerdings der Rechtfertigungsdruck und der Ruf nach Antworten auf die Frage, welchen Beitrag die Unternehmenskommunikation zum Unternehmenserfolg leistet. Denn Investitionen in Kommunikation sind nur dann sinnvoll, wenn dadurch direkt oder indirekt materielle oder immaterielle Werte geschaffen werden. Die Bemessung des Wertbeitrags von Kommunikation ist daher eine der relevantesten Fragestellungen der Profession (Pfannenberg und Zerfaß 2010; Zerfaß 2015).

Die Beantwortung dieser Frage beginnt mit einer Annäherung an den Begriff der Wertschöpfung aus Sicht der Unternehmung. Wertschöpfung beschreibt im klassischen Verständnis die Transformation von Ressourcen (Güter, Dienstleistungen, Kapital, Know-how) in Güter bzw. Dienstleistungen mit einem höheren Geldwert. Als Hauptaufgabe der Unternehmensführung gilt heute aber nicht mehr nur die Gewinn- und Umsatzoptimierung, sondern auch die kontinuierliche Steigerung des gesamten Unternehmenswerts (Schweickart und Töpfer 2006; Weber et al. 2004). Dieser umfasst im Sinne einer wertorientierten Unternehmensführung (Value Based Management) sowohl den Shareholder-Value, d. h. den Marktwert des Eigenkapitals, als auch den Stakeholder-Value, d. h. den für relevante Bezugsgruppen geschaffenen Nutzen. Über die reine Kapitalverzinsung hinaus geht es also darum, Akzeptanz und Legitimität für das unternehmerische Handeln im gesellschaftspolitischen Raum zu schaffen. Dafür muss die wertorientierte Unternehmensführung rechtskonforme, moralisch akzeptierte und sozialverträgliche Unternehmensstrategien entwickeln (Steinmann 2006).

Vor dem Hintergrund des hier präsentierten Verständnisses der Unternehmung kann der Beitrag der Kommunikation zur Steigerung des Unternehmenswertes bestimmt werden. Dafür muss zunächst aber der Begriff Unternehmenskommunikation definiert werden (siehe nachfolgend Zerfaß 2010b; Zerfaß und Dühning 2016).

► Definition: Unternehmenskommunikation

Als Unternehmenskommunikation bezeichnet man alle gesteuerten Kommunikationsprozesse, mit denen ein Beitrag zur Aufgabedefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird und die insbesondere zur internen und externen Handlungskoordination sowie Interessenklärung zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern beitragen.

Systematisch unterscheidbare Teilbereiche der Unternehmenskommunikation sind:

- Interne Kommunikation: die Kommunikation zwischen Unternehmensleitung, Führungskräften und Mitarbeitern
- Marktkommunikation: die Kommunikation mit Kunden, Handelspartnern und Wettbewerbern
- Public Relations: die Kommunikation mit gesellschaftspolitischen Gruppen, NGOs, Journalisten und anderen Meinungsmittlern
- Public Affairs: die Kommunikation mit Politikern, Verwaltung und Staatsvertretern
- Finanzkommunikation: die Kommunikation mit Anteilseignern und Akteuren des Kapitalmarktes

Von diesen Teilbereichen zu unterscheiden sind Kommunikationsinstrumente wie persönliche Kommunikation, digitale Kommunikation, Presse- und Medienarbeit, Werbung, Sponsoring, Corporate Publishing, Veranstaltungen und vieles mehr. Diese können grundsätzlich überall angewendet werden.

Die Unternehmenskommunikation leistet in vier Dimensionen einen Beitrag zur Aufgabedefinition und -erfüllung von Unternehmen und trägt somit zur Steigerung des Shareholder- und Stakeholder-Values bei:

Erstens unterstützt die Unternehmenskommunikation die laufende Leistungserstellung von Produkten und/oder Dienstleistungen und die Vermarktung der Leistungen. Ohne Kommunikation wäre dies nicht denkbar, denn sie hält die Zusammenarbeit im Unternehmen am Laufen und schafft Aufmerksamkeit für das Unternehmen und seine Leistungen. Beispielsweise beeinflussen Werbung und Product Publicity Kundenpräferenzen und Kaufintentionen und tragen damit direkt zur Steigerung des Umsatzes bzw. zum Erfolg bei. In der internen Kommunikation ist dagegen die Motivation von Mitarbeitern ein typisches Kommunikationsziel.

Zweitens ermöglicht die Unternehmenskommunikation den Aufbau immaterieller Vermögenswerte – diese sind heute ein wesentlicher Bestandteil des Unternehmenswertes. Kommunikation hilft beim Aufbau einer starken Reputation und Marke, fördert intern die Unternehmenskultur und sorgt extern durch Transparenz und Offenheit für Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Attraktive Marken sind nicht nur für Konsumgüter relevant. Auch beim Ringen um die besten Nachwuchskräfte spielen sie in Gestalt von Employer Branding eine Rolle – beispielsweise bei Business-to-Business-Unternehmen, denen man im Alltag kaum begegnet, die aber interessante Möglichkeiten für leistungswillige Mitarbeiter bieten. Mit dem Aufbau und der Pflege immaterieller Werte leistet

die Unternehmenskommunikation einen Beitrag zum Aufbau von zukünftigen Erfolgspotenzialen.

Drittens leistet die Kommunikation einen Beitrag zur Strategiedefinition und Positionierung des gesamten Unternehmens. Professionelle Unternehmenskommunikation stellt intelligente Strukturen für das Monitoring bzw. Zuhören bereit, um strategierelevante Themen und die öffentliche Meinungsbildung in den klassischen Medien und sozialen Netzwerken zu beobachten. Das hilft, Entwicklungschancen bzw. Innovationspotenziale zu identifizieren und zu nutzen. Wer Kundenwünsche, Schwachzüge von Wettbewerbern, Technologiesprünge oder politische Umwälzungen antizipiert, kann nachhaltige Profitpotenziale heben. Durch die frühzeitige Identifikation von kritischen Themen und Stakeholdern können zudem Krisenherde erkannt und mögliche Attacks verhindert oder deren Folgen minimiert werden. Dadurch lassen sich im Einzelfall Millionenbeträge einsparen.

Viertens unterstützt die Unternehmenskommunikation bei der Sicherung von Handlungsspielräumen. Sie pflegt vertrauensvolle Beziehungen zu relevanten Multiplikatoren und Meinungsführern, organisiert Dialoge mit Stakeholdern und versucht so, Wertschätzung und Akzeptanz für das Handeln des Unternehmens aufzubauen. Letztlich geht es dabei immer um Vertrauen und Legitimität – die sogenannte „licence to operate“ – ohne die nachhaltiger unternehmerischer Erfolg in der heutigen Gesellschaft nicht mehr denkbar ist.

1.3 Professionelles Kommunikationsmanagement

Um die skizzierten Wertschöpfungsziele zu erreichen, muss die Unternehmenskommunikation strategisch ausgerichtet, professionell gesteuert und immer wieder auf Effektivität und Effizienz hin geprüft werden. Strategisch bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Unternehmenskommunikation intentional ist und Ziele anstrebt, die den Gesamterfolg des Unternehmens sicherstellen und sich nicht nur auf die reibungslose operative Umsetzung im Tagesgeschäft beschränken (Holtzhausen und Zerfass 2013; Zerfaß und Dühring 2016; Zerfass et al. 2018c). Kurz gesagt geht es bei strategischer Kommunikation um „doing the right things“, während operative Kommunikation sich um „doing the things right“ dreht (Collis und Rukstad 2008; Drucker 1986; Mintzberg 1987; Porter 1996). Die Orientierung an strategiekritischen Punkten setzt voraus, dass die Kommunikationsabteilung die konkreten Ziele auf Ebene des Gesamtunternehmens, der Geschäftseinheiten und auch anderer Abteilungen kennt, diese als Leitschnur für eigene Programme und Maßnahmen nimmt und im Rahmen ihrer Möglichkeiten auch zur konstruktiven Weiterentwicklung der Zielvorgaben beiträgt. Wer die Kommunikation dagegen – wie dies in manchen Unternehmen immer noch der Fall ist – nur als operative Servicefunktion einsetzt, kann diese Potenziale nicht heben.

Damit Kommunikation optimal zur Wertschöpfung beitragen kann, muss diese professionell gesteuert werden. Denn knappe Ressourcen wollen effektiv eingesetzt,

Abteilungen mit teils mehr als 100 Mitarbeitern sinnvoll organisiert und effizient geführt werden. Ziele, Strategien, Strukturen und Prozesse der Kommunikationsabteilung müssen an den übergeordneten Unternehmenszielen ausgerichtet und regelmäßig überprüft werden. Ein professionelles Kommunikationsmanagement ist hierfür notwendig.

► **Definition: Kommunikationsmanagement**

Als Kommunikationsmanagement bezeichnet man den Prozess der Analyse, Planung, Organisation und Kontrolle der Unternehmenskommunikation. Typische Phasen des Kommunikationsmanagements sind die Situationsanalyse (Stakeholder, Issues, Images, Meinungen, eigene Potenziale), darauf aufbauend die Entwicklung und Umsetzung von Kommunikationsstrategien, Programmen, Kampagnen und Einzelmaßnahmen sowie die Evaluation der Ergebnisse.

Darüber hinaus ist ein begleitendes Kommunikations-Controlling vorzusehen, um erfolgskritische Meilensteine im Auge zu behalten und unvorhergesehene Änderungen aufzufangen. Das Kommunikations-Controlling schafft Strategie-, Prozess-, Ergebnis- und Finanztransparenz und stellt geeignete Methoden, Strukturen und Kennzahlen für die Planung, Umsetzung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation bereit.

In der Praxis findet sich in größeren Unternehmen häufig eine dedizierte Einheit für die Kommunikationssteuerung, die meist als Stabstelle innerhalb der Kommunikationsabteilung organisiert ist und alle nicht-operativen Kommunikationsaufgaben übernimmt, von der Strategieentwicklung über die Steuerung und Planung bis hin zum Personalmanagement und der Evaluation der Unternehmenskommunikation. Für solche Aufgaben ist ein profundes Wissen der betriebswirtschaftlichen Logik, der Branche und der Geschäftsprozesse ebenso erforderlich wie die Kenntnis der Spielregeln und Besonderheiten von Kommunikationsprozessen – und die Kompetenz, geeignete Managementtools einzusetzen, wie diese in anderen Unternehmensbereichen ebenfalls üblich sind (Stöger 2016a). In mittleren und kleineren Unternehmen ist es dagegen meist die Aufgabe des Kommunikationsleiters oder Geschäftsführers, sich um Strategie und Steuerung zu kümmern. Hier ist die Kenntnis etablierter Vorgehensweisen und Tools umso wichtiger, da kaum Zeit ist, eigene Erfahrungen zu systematisieren oder gänzlich neue Methoden zu entwickeln.

1.4 Aktuelle Herausforderungen der Profession

Mit dem Bedeutungszuwachs der Unternehmenskommunikation nehmen auch die Anforderungen an Professionalität zu. Drei aktuelle Herausforderungen gilt es in der Branche derzeit zu lösen.

Erstens zeigen empirische Studien, dass die Zusammenarbeit zwischen Top-Management und Kommunikationsverantwortlichen oftmals verbesserungsfähig ist. Acht von zehn Kommunikationsmanagern in Europa beklagen sich über ein mangelndes Verständnis der

Rahmenbedingungen und Abläufe strategischer Kommunikation durch das Top-Management. Zudem wenden sich nur zwei Drittel der in einer anderen Studie befragten Vorstände und Geschäftsführer deutscher Unternehmen an die Kommunikationsabteilungen im eigenen Unternehmen, wenn sie Entwicklungen im Bereich der öffentlichen Meinungsbildung und Strategien für die Unternehmenskommunikation diskutieren wollen (Zerfaß et al. 2017). Auch Studien in anderen europäischen Ländern zeigen, dass Vorstände und Leiter anderer Abteilungen die Unternehmenskommunikation primär als Unterstützungsfunktion verstehen, die kreativen Content liefert und das Unternehmen in den Medien positiv platziert (Brønn 2014; Falkheimer et al. 2017). Umso relevanter wird die Frage, wie die oft reklamierte Bedeutung von Kommunikation für den Unternehmenserfolg überzeugend dargestellt werden kann. Das Thema steht auf der Agenda ganz oben. Das Problem ist also erkannt. An der Umsetzung mangelt es allerdings: Deutsche Kommunikatoren verwenden unterschiedliche Argumentationsmuster gegenüber Vorständen bzw. Geschäftsführern, wie Kommunikation zum Unternehmenserfolg beiträgt, und nutzen dabei selten dieselbe Sprache wie ihre Ansprechpartner im Top-Management – kein Wunder also, dass bei Vorständen und Geschäftsführern Ungewissheit herrscht (Kiesenbauer und Zerfass 2015). Ein konsistentes und holistisches Modell zur Argumentation ist daher vonnöten, welches erklären kann, wie die Kommunikationsfunktion direkt und unmittelbar auf die Erreichung der Unternehmensziele einzahlt und somit Werte schafft (Volk und Zerfass 2018). Ein solches Tool wurde vor dem Hintergrund dieser Problemstellung von den Autoren entwickelt. Es wird in Abschn. 7.1 vorgestellt.

Zweitens wächst durch die zunehmende Ausdifferenzierung der Kommunikation auch das Aufgabenspektrum von Kommunikationsverantwortlichen, die sich in einem erweiterten Rollenspektrum zurechtfinden müssen (Bolton et al. 2018). Leiter von Kommunikationsabteilungen sind heutzutage nicht mehr nur Kommunikatoren, sondern zugleich Strategen mit unternehmerischer Verantwortung, Manager mit Führungsverantwortung und Berater des Vorstands. Diese Entwicklung zeigt sich nicht zuletzt an der sich wandelnden Berufsbezeichnung vom „PR-Manager“ zum „Kommunikationsmanager“ zum „Head of Corporate Communication“ – und mittlerweile zum „Chief Communication Officer“, der auf dem direkten Berichtsweg an den Vorstandsvorsitzenden oder Sprecher der Geschäftsführung berichtet (Argenti 2016). Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass Kommunikationsverantwortliche aktiv ihr Selbstverständnis weiterentwickeln und intern als Berater bzw. Sparringspartner gegenüber dem Vorstand für alle kommunikativen Dimensionen der Geschäftstätigkeit auftreten. Für Spitzenpositionen im Kommunikationsmanagement werden heute nicht mehr nur fundierte kommunikative oder journalistische Erfahrungen benötigt. Vielmehr müssen Kommunikationsmanager ein tiefes Verständnis der jeweiligen Branche und Geschäftsprozesse mitbringen, Analysekompetenz und Strategieverständnis vorweisen und vor allem über Managementkompetenzen verfügen. Ein systematisches Kompetenzmanagement für die Kommunikationsfunktion erscheint hier zentral (Kiesenbauer 2018). Denn nicht zuletzt hängt die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen auch davon ab, inwieweit es gelingt, die unterschiedlichen Erwartungen und Rollenkonzepte von

Top-Management und Kommunikationsverantwortlichen anzugleichen. An geeigneten Modellen zur Reflexion des eigenen Rollenverständnisses und der individuellen Kompetenzen fehlt es bislang. In Abschn. 7.2 wird ein von den Autoren entwickeltes Modell vorgestellt.

Drittens besteht offenkundig ein Bedarf an der Optimierung von Kommunikationsabteilungen im Sinne einer Erweiterung und Definition des Leistungsspektrums. Der Bedarf an Koordination und Führung von verstreuten Kommunikationsteams wird zukünftig steigen und die laufende Optimierung von Arbeitsabläufen in Zeiten von Restrukturierungen und Kosteneinsparungen an Bedeutung gewinnen. Zudem wird der Kommunikationsleiter in immer mehr Unternehmen als Teil der erweiterten Unternehmensleitung in unternehmensstrategische Prozesse eingebunden, insbesondere wenn es in Krisensituationen um die Sicherung der Reputation und Vertrauen geht, aber auch um allgemeine gesellschaftsrelevante Themen. Gleichzeitig kommt der Abteilung die Aufgabe zu, neue Unternehmensstrategien in leicht verständlichen und einprägsamen Worten an die Mitarbeiter, aber auch extern an den Kapitalmarkt auf überzeugende Art zu vermitteln, um so Unterstützungspotenziale für die geplante Positionierung des Unternehmens zu gewinnen. Das zunehmende Aufgabenspektrum gilt es zu systematisieren und als ein Leistungsangebot zu definieren und dieses intern vor der Unternehmensführung sowie anderen Unternehmenseinheiten überzeugend zu verkaufen. Hierbei sollten die strategischen und beratungsstarken Leistungen und weniger die operativ-taktischen Leistungen im Vordergrund stehen. Dazu gehört auch eine systematische Erfolgsmessung der erbrachten Leistungen. Die genaue Aufstellung der Kommunikationsfunktion muss sich dabei immer an der jeweiligen Unternehmensstrategie orientieren (Zerfaß et al. 2014). Im Unterschied zu anderen Funktionen gibt es für die Kommunikation bislang nur sehr wenige systematisch und von neutraler Seite erhobene Benchmarking-Studien, die sich auf Budgets, Personalausstattung und Strukturmerkmale konzentrieren (siehe beispielhaft Zerfaß et al. 2018b). Deshalb ist es in den meisten Unternehmen notwendig, das Leistungsspektrum der Kommunikationsabteilung selbst ausgehend von den Erwartungen der Geschäftsleitung und anderer Bereiche zu strukturieren und so eine passende Aufstellung zu entwickeln. Eine Vorgehensweise dazu wird in Abschn. 7.3 vorgestellt. Auch hierbei handelt es sich um ein von den Autoren neu konzipiertes Managementtool.

1.5 Typische Aufgaben mit Relevanz für den Unternehmenserfolg

Neben dem Alltagsgeschäft, beispielsweise der Content-Erstellung und dem laufenden Monitoring der Meinungsbildung, sehen sich Kommunikationsabteilungen mit einer Reihe an wiederkehrenden Aufgaben und Problemstellungen mit strategischer Relevanz konfrontiert. Typische Situationen, in denen die Unternehmenskommunikation nicht nur operative Leistungen bereitstellt, sondern auch einen bedeutsamen Beitrag zur

Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens leistet und als Katalysator des Erfolgs deutlich hervortritt, sind Börsengänge, Unternehmenskäufe und -verkäufe, Fusionen, der Eintritt in internationale Märkte, Krisen und Skandale, interne Veränderungsprozesse sowie die CEO-Positionierung und Strategieimplementierung. In Zeiten von disruptivem Wandel, Shareholder Activism, agilen Arbeitsweisen und einer stetigen Sichtbarkeit von Unternehmen in der Öffentlichkeit sind solche Situationen nicht mehr die Ausnahme, sondern sie wiederholen sich ständig und können jederzeit eintreten. Die Unternehmenskommunikation muss für solche Fälle gewappnet sein und diese Problemstellungen gut vorbereiten und kommunikativ begleiten. Denn neben anderen Faktoren entscheidet häufig die Kommunikation über den Erfolg oder Misserfolg einer Firmenübernahme, einer Restrukturierung oder eines Kulturwandels. Vergangene Krisen oder missglückte Übernahmen bestätigen dies: Oft wirkt ein Reputationsschaden schwerer als der finanzielle Verlust.

Neben der proaktiven Kommunikation („Messaging“) wird das professionelle Zuhören („Listening“) bzw. Monitoring von potenziell strategierelevanten Issues und Themen immer wichtiger (Borner und Zerfass 2018; Macnamara 2016). Gefahrenabwehr und Krisenprävention sind hier das oberste Ziel. Die systematische Beobachtung von gesellschaftlichen Transformationsprozessen in sozialen Netzwerken und medialen Räumen gehört originär in den Aufgabenkatalog der Unternehmenskommunikation. Risiken in der Unternehmensumwelt müssen frühzeitig identifiziert und minimiert werden, Trends und Chancen gilt es zu erkennen und strategisch zu nutzen. Der Einfluss der Unternehmenskommunikation auf den Unternehmenserfolg wird auch in diesem Bereich deutlicher als je zuvor, insbesondere wenn die Abteilung auf Basis ihrer Analysen wichtige Impulse für potenzielle Innovationschancen in die Strategieentwicklung einspeist.

Schließlich ändern Medialisierung und Digitalisierung die grundregelnden Spielregeln der Unternehmenskommunikation. Galt die Kommunikationsabteilung früher als einziges Sprachrohr des Unternehmens, so kann heute potenziell jeder Mitarbeiter als Kommunikator auftreten und über das Unternehmen sprechen. Das eröffnet einerseits neue Chancen, wenn beispielsweise die eigenen Mitarbeiter als glaubwürdige Markenbotschafter oder Corporate Influencer für die Arbeitgeberkommunikation eingesetzt werden. Andererseits drohen dadurch auch Gefahren. Praxiserfahrungen zeigen, wie inkonsistente und widersprüchliche Informationslagen – etwa bei Stellenabbau oder Restrukturierungen – zu Glaubwürdigkeits- und Reputationsverlusten führen. Umso relevanter wird es, die Vielfalt der Stimmen, Botschaften und Kanäle gerade in globalen Konzernen durch ein Integriertes Kommunikationsmanagement zu orchestrieren (Zerfass und Viertmann 2016). Alle Mitarbeiter des Unternehmens gilt es zu befähigen, professionell zu kommunizieren, im Social Web und darüber hinaus.

Vor dem Hintergrund der hier skizzierten Herausforderungen wird klar: Das professionelle Management der Unternehmenskommunikation und ihre Einbindung in strategische Entscheidungsprozesse sind wichtige Stellschrauben für den Unternehmenserfolg und sollten daher auf der Agenda der Unternehmensführung stehen. Um die Vielzahl an

Aufgaben und Problemstellungen effizient und unter Zeitdruck zu meistern, braucht die Unternehmenskommunikation vorstrukturierte Methoden und praktikable Vorgehensweisen. Die Basis für den Erfolg des Kommunikationsmanagements hängt daher maßgeblich von dem Einsatz geeigneter, etablierter Managementtools ab. Denn entgegen weit verbreiteter Meinung sind es nicht Charisma, die Branche oder die Unternehmensgröße, die über Erfolg entscheiden – sondern eben bewährte Tools, Denkwerkzeuge und Methoden, die im Prinzip immer und überall gelten (Stöger 2016a).

Eine Toolbox für das Kommunikationsmanagement

2

Zusammenfassung

Für die professionelle Steuerung der Unternehmenskommunikation steht eine ganze Reihe etablierter Vorgehensweisen, Methoden und Denkwerkzeuge zur Verfügung. In Anlehnung an den Begriff der Managementtools für allgemeine Steuerungsaufgaben im Unternehmen bezeichnet man sie als Kommunikationsmanagement-Tools. Dieses Kapitel stellt zentrale Definitionen und Konzepte vor, beschreibt Nutzen und Grenzen von Tools und erklärt Zweck und Logik einer Toolbox, in der die wichtigsten Methoden unternehmensspezifisch oder problemspezifisch zusammengestellt werden.

Wenn Kommunikatoren als professionelle Manager wahrgenommen werden möchten und die Akzeptanz ihrer Arbeit und Abteilung steigern wollen, dann sollten sie mit den gängigen Managementtools vertraut sein und diese für ihre eigene Arbeit einsetzen. Dafür ist zuerst ein grundlegendes Verständnis notwendig, was Tools eigentlich sind und welchen Mehrwert sie bieten. Wichtig sind zudem ein Überblick über Nutzen und Grenzen von Tools und eine Systematisierung der wichtigsten Tools für die Analyse, Planung, Umsetzung und Evaluation von Kommunikation in einer Toolbox. Eine Zusammenstellung von Vorlagen und Leitfäden in einer Toolbox ermöglicht es, das Kommunikationsmanagement systematisch zu dokumentieren, zu schulen, zu reflektieren und zu verbessern. Das sorgt für eine effizientere Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Mitarbeitern sowie mit Dienstleistern und Agenturen. Vor allem aber wird sichergestellt, dass die Geschäftsführung und interne Business-Partner die Leistungen der Kommunikationsabteilung besser verstehen und Empfehlungen einordnen können.