

---

## 2.1 Zehn Prüfbausteine ermöglichen eine Einschätzung der Unternehmenskommunikation nach festgelegten Kriterien

Das Verfahren besteht aus insgesamt zehn Modulen (Prüfbausteinen), die entlang der nachfolgend dargestellten Struktur analysiert und bewertet werden. Dabei sollten möglichst alle betrachteten Dimensionen in die Gesamteinschätzung einfließen, aber es ist möglich und sinnvoll, einzelne Bausteine dem unternehmensspezifischen Kontext und den individuellen Anforderungen anzupassen – beispielsweise auf besondere Stakeholderbedürfnisse auszurichten. Dies sollte vor der Analyse festgelegt werden.

- Prüfbaustein 1: Kommunikationsfähigkeit der handelnden Personen
- Prüfbaustein 2: Infrastruktur der Unternehmenskommunikation
- Prüfbaustein 3: Voraussetzungen der Unternehmenskommunikation
- Prüfbaustein 4: Stimmigkeit von Unternehmenskommunikation, Unternehmensmarke und Identity Management
- Prüfbaustein 5: Kommunikationsziele und Kommunikationsstrategien
- Prüfbaustein 6: Kommunikationsplanung und Kommunikationscontrolling
- Prüfbaustein 7: Kommunikationschancen und Kommunikationsrisiken
- Prüfbaustein 8: Stakeholderkommunikation und Stakeholdermanagement intern/extern
- Prüfbaustein 9: Stil und inhaltliche Qualität der Kommunikation
- Prüfbaustein 10: Resilienz – Robustheit in kritischen Situationen

Die Anzahl und der Umfang der Fragen ist in den einzelnen Prüfbausteinen unterschiedlich. Manche lassen sich rasch beantworten, andere sind komplexer und

erfordern die Abwägung unterschiedlicher Aspekte. Dies entspricht jedoch exakt den Anforderungen in der Kommunikationspraxis, in der einzelne Entscheidungen oft nach Abwägung und Zusammenbetrachtung vieler komplexer Aspekte getroffen werden. Ziel der Due Diligence als Selbstaudit ist es, bei jeder Frage in jedem Prüfbaustein zu einer pauschalen Beurteilung des Reifegrads zu gelangen. Gemäß dem vorgeschlagenen Raster ist jeweils einzuschätzen, ob die Kommunikation des Unternehmens „exzellent“, „gut, aber optimierbar“ oder „negativ bzw. unbefriedigend“ ist.

Eine vertiefende Analyse würde über die Einschätzung des Reifegrads hinaus noch zu einer genaueren qualitativen Bewertung des Kommunikationsprofils führen.

Die Fragen und Prüfbausteine stellen die Struktur der Due Diligence dar. Für jede Art der qualitativen Beurteilung (wie sie die Einschätzung des Reifegrads darstellt) ist jedoch nicht nur der Inhalt der Fragen entscheidend, sondern auch eine klar definierte, einheitliche Bewertungsgrundlage. Hierfür schlagen wir bestimmte Qualitätsmerkmale vor, an denen sich die Bewertung orientieren kann und sollte.

---

## **2.2 Fünf zentrale Qualitätsmerkmale (Bewertungskriterien)**

Bei den für die Due Diligence relevanten Qualitätsmerkmalen, die der Bewertung zugrunde gelegt werden sollten, handelt es sich um fünf zentrale Profilmerkmale, die nach allgemeiner Auffassung eine moderne und leistungsfähige Unternehmenskommunikation ausmachen. Diese Qualitätsmerkmale sollten in allen Bereichen der Kommunikation so weit wie möglich etabliert sein, auch wenn sie bei einigen Fragen nur indirekt einzuschätzen oder schon in der Fragestellung enthalten sind.

### **1. Bedarfs- und Stakeholderorientierung**

Eine konsequente Ausrichtung von Kommunikationsleistungen am Bedarf der internen und externen Stakeholder ist angesichts der komplexen Anforderungen des täglichen Kommunikationsgeschäfts keineswegs selbstverständlich. Sie setzt eine regelmäßig angepasste Bedarfsanalyse und die kontinuierliche Beobachtung der Stakeholdererwartungen voraus. Manch einer scheut den dafür notwendigen Aufwand. Aber wenn sich Kommunikation nicht am Bedarf orientiert, läuft sie ins Leere. Entsprechende Investitionen zahlen sich dann nicht aus.

## 2. **Innovationsstärke bzw. Modernität**

Modernität und Innovationsstärke sind ebenfalls wichtige und oft unterschätzte Qualitätsaspekte. Kommunikation muss dauerhaft attraktiv sein und veränderten Anforderungen der digitalen Gesellschaft gerecht werden, aber sie muss auch zu Wachstum und Innovation beitragen. Manchmal erfordert es Mut, moderne, ungewohnte Formen der Ansprache durchzusetzen, aber es geht auch darum, in wichtigen Themen- und Handlungsfeldern immer wieder neue spannende, profilrelevante Aspekte zu identifizieren und für die Kommunikation zu nutzen.

## 3. **Wirkung und Effizienz**

Wirkung und Effizienz sind zwei wesentliche Indikatoren für die Leistungsfähigkeit der Kommunikation. Aber längst nicht überall werden sie systematisch und regelmäßig hinterfragt. Sie sollten als Standard-Prüfkriterien betrachtet werden. Soweit es nicht um Maßnahmen oder Prozesse geht, sondern um Menschen und Rollen in der Kommunikation, sollte man diese Qualitätsmerkmale als „auf Wirkung und Effizienz ausgerichtet“ oder als „sensibel für Wirkung und Effizienz von Kommunikation“ verstehen.

## 4. **Chancen- und Risikoorientierung**

„Alle Kommunikation ist riskant“, hat Niklas Luhmann geschrieben. Chancen und Risiken werden zwar in einem eigenen Prüfbaustein hinterfragt. Die Fragen dort richten den Blick aber eher auf profil- und reputationswirksame Chancen und Risiken. Grundsätzlich ist es jedoch in allen Bereichen der Kommunikation wichtig, Chancen und Risiken zu erkennen, beispielsweise auch die der Infrastruktur. Davon hängen die Leistungsfähigkeit, die Entwicklungsfähigkeit und die Resilienz in besonderem Maße ab. Deswegen empfehlen wir, die Chancen- und Risikoorientierung als übergeordnetes Qualitätskriterium zu berücksichtigen.

## 5. **Offenheit und Transparenz („Kommunikationsaffinität“ oder „kommunikationsfördernd“ im besten Sinne).**

In allen Unternehmen gibt es kommunikationsfördernde und kommunikationshemmende Tendenzen. Zudem sind Menschen in Kommunikationsverantwortung oder mit definierten Kommunikationsfunktionen keineswegs grundsätzlich offen oder „kommunikationsaffin“, wie man annehmen könnte. Daher empfehlen wir, auch das Kriterium der Kommunikationsaffinität in die kritische Beurteilung einzubeziehen. Soweit es nicht um Menschen geht, sondern Aspekte oder Prozesse der Kommunikation geprüft werden, sollte man das Kriterium im Sinne von „kommunikationsförderlich“ bzw. „kommunikationshemmend“ verstehen.



<http://www.springer.com/978-3-658-15895-8>

Due Diligence in der Unternehmenskommunikation  
Mit den richtigen Fragen zum Kommunikationserfolg  
Griepentrog, W.; Piwinger, M.  
2017, X, 38 S. 1 Abb., Softcover  
ISBN: 978-3-658-15895-8