

Due Diligence in der Unternehmenskommunikation

Mit den richtigen Fragen zum
Kommunikationserfolg

Wolfgang Griepentrog

Manfred Piwinger

Zusatzmaterial

Immer häufiger werden in Unternehmen die Qualität und der Reifegrad des Kommunikationsmanagements hinterfragt und Ansätze zur Optimierung sowie zur Weiterentwicklung gesucht. Professionelle Kommunikation muss schließlich spürbar und nachvollziehbar einen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg liefern.

Mit dem *essential* „Due Diligence in der Unternehmenskommunikation“ haben wir für diesen Zweck einen umfassenden Selbsttest vorgelegt, der eine ganzheitliche Betrachtung aller Qualitätsaspekte der Kommunikation sowie des Kommunikationsmanagements ermöglicht. Die Due Diligence ist ein systematisches Prüfverfahren, das mit insgesamt zehn Prüfbausteinen alle wichtigen Bereiche der Kommunikation berücksichtigt und zu einer qualitativen Gesamteinschätzung aus unternehmerischer, betriebswirtschaftlicher und finanzwirtschaftlicher Perspektive nach festgelegten Kriterien führt.

Die Fragen im *essential* sind so angelegt, dass das Prüfverfahren mit überschaubarem Aufwand selbst durchgeführt werden kann. Als Ergebnis erhält man eine zwar grobe, aber sichere 360°-Betrachtung der eigenen Kommunikation.

Wer die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Kommunikation genauer erfassen möchte, muss eine vertiefende Kommunikationsanalyse durchführen. **Hierzu stellen wir mit diesem Zusatzmaterial eine Vorlage zur Verfügung.** Im Gegensatz zum Selbsttest geht es hier nicht um die rasche Bewertung der verschiedenen Kommunikationsbereiche, sondern um deren noch gründlichere Reflexion. Deswegen sind die Fragen überwiegend offen gestellt.

Wie unterscheiden sich die Fragen dieser Vorlage vom *essential*?

Die Fragen sind inhaltlich weitgehend ähnlich oder identisch, aber anders gestellt. Dies ermöglicht einen anderen Blickwinkel und dadurch eine bessere Bearbeitungstiefe. So macht es zum Beispiel einen großen Unterschied, ob nach dem Vorhandensein einer Kommunikationsplanung gefragt wird oder ob Details zur Strukturierung des Kommunikationsplans einer genaueren Betrachtung unterzogen werden sollen. Im letzteren Fall wird eine spezifische qualitative Profilbeschreibung angestrebt. Während der Selbsttest rasch durchgeführt wird, verlangt die vertiefende Kommunikationsanalyse eine umfassende Betrachtung und ggf. weitergehende Detailanalysen.

2

Anregung zur Umsetzung

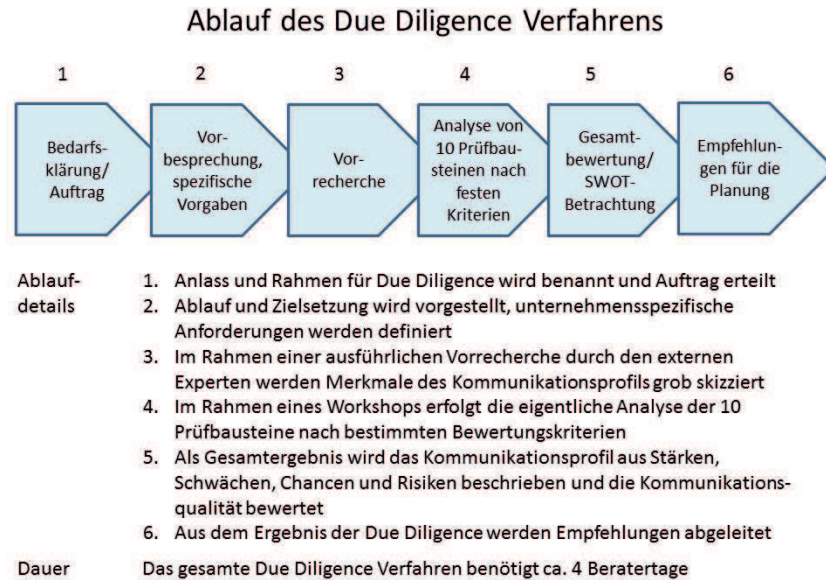
Auch die vertiefte Kommunikationsanalyse im Rahmen der Due Diligence ist ein strukturierter Arbeitsprozess. Allerdings sollte dieser so angelegt sein, dass er nicht alleine beziehungsweise nur mit unternehmensinternen Ressourcen umgesetzt wird, sondern **mit Unterstützung eines externen Moderators**. Dies kann zum Beispiel in Form eines mehrtägigen Workshops realisiert werden. Das hat mehrere Vorteile: Die Einschätzungen und Bewertungen gewinnen durch die kritische externe und unabhängige Perspektive an Aussagekraft. Durch die Vorarbeiten (Vorrecherche) vor der Bearbeitung der Prüfbausteine können außerdem viel mehr Details in die Analyse einfließen.

Im Ergebnis führt diese vertiefende Analyse zu einer noch differenzierteren und unabhängigen Einschätzung des aktuellen Kommunikationsprofils. Auf dieser Grundlage können danach Empfehlungen aus Berater- und Unternehmenssicht erarbeitet werden.

Bei der Auswahl des Moderators sollte man darauf achten, dass sein Expertenwissen und die Managementenerfahrungen möglichst „beratungsfrei“ beziehungsweise unabhängig von möglichen Optimierungsansätzen einfließen.

Für die vertiefende Kommunikationsanalyse im Rahmen der Due Diligence ist ein Aufwand von rund vier Tagen (unabhängig von der Einbindung weiterer unternehmensinterner Ressourcen) realistisch.

Hier ein beispielhafter Ablauf im Überblick:



Hinweise zu den Prüfbausteinen

Die hier bereitgestellte Vorlage für die vertiefende Kommunikationsanalyse versteht sich als **Ergänzung** des *essentials*. Die Reihenfolge der Fragen und die Inhalte der Prüfbausteine sind auf den Selbsttest im *essential* abgestimmt. Wir bitten, die erläuternden Ausführungen im Vorspann der Prüfbausteine auch bei der vertiefenden Analyse zu berücksichtigen.

Leichlingen, im Oktober 2016

Dr. Wolfgang Griepentrog
Manfred Piwinger

Prüfbaustein 1: Kommunikationsfähigkeit der handelnden Personen

Das erste Fragenmodul befasst sich mit der Kommunikationskompetenz und Kommunikationsfähigkeit der für den Kommunikationsauftritt relevanten Akteure. Damit ist insbesondere das Kommunikationsteam gemeint, aber der Prüfbaustein betrifft auch generell Führungskräfte und Personen mit einer definierten Kommunikationsrolle (wie den CEO und CFO).

Kommunikationserfolge werden unmittelbar durch die Kompetenzen und Eigenschaften der handelnden Personen beeinflusst. Daher steht dieser Aspekt am Anfang der Analyse. Geprüft werden auch das Zusammenspiel der Akteure und ihr Beziehungsgefüge. Hinter den einzelnen Fragen verbergen sich teilweise komplexe Anforderungen, die ausführlich zu diskutieren bzw. zu beschreiben sind.

Fragen im Prüfbaustein 1:

- Gibt es klar zugeordnete Kompetenzen bzw. einen Code of Communications, an dem sich alle Personen mit Kommunikationsfunktionen orientieren? Ist intern geklärt, welche Rolle der Information und Kommunikation für die Wertschaffung zugemessen wird? Wie gut funktioniert das Zusammenspiel?
- Wie ist die Unternehmenskommunikation intern positioniert? Wie wird die Unternehmenskommunikation als Business-Partner von anderen Unternehmensbereichen gesehen und genutzt?
- Passen die Profile und Kompetenzen der genannten Akteure und insbesondere der Mitarbeiter im Kommunikationsteam in fachlicher und persönlicher Hinsicht zu den jeweiligen Anforderungen? Wie ist die Kommunikationsfähigkeit und Offenheit für kommunikative Belange bei relevanten Personen innerhalb und außerhalb des Kommunikationsmanagements zu bewerten?
- Wie intensiv werden Schulungen und persönliche Weiterentwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern mit Kommunikationsfunktionen (und insbesondere im Kommunikationsteam) gefördert?
- Wie ist die strategische und konzeptionelle Kompetenz im Kommunikationsteam zu bewerten? Werden die Mitarbeiter mit Kommunikationsfunktionen bzw. im Kommunikationsteam ihrer Vorbildrolle als interne/externe Multiplikatoren gerecht?
- Wie sind Leistungsbereitschaft und Commitment im Kommunikationsteam zu bewerten?
- Wie kann man den „Team-Spirit“ in der Unternehmenskommunikation beschreiben?
- Wie ist die Innovationskompetenz im Kommunikationsteam zu bewerten (Entwicklung neuer, umsetzungsstarker Kommunikationslösungen)?
- Wie ist die Umsetzungsqualität im Kommunikationsteam sowie in anderen Teams mit Kommunikationsfunktion in puncto Zeit, Kosten und Qualität zu bewerten?
- Werden die Führungskräfte und Mitarbeiter zum Engagement in den Social Media motiviert? Gibt es Leitfäden oder Regelungen dafür?

Prüfbaustein 2: Infrastruktur der Unternehmenskommunikation

In den Unternehmen setzt sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass gute Kommunikation nicht nur von den richtigen Strategien und Maßnahmen abhängt, sondern auch von kluger Organisation und der angemessenen Infrastruktur. Sie bietet den Rahmen für einen effizienten und glaubwürdigen Kommunikationsauftritt. Deswegen gehören auch Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und definierte Ablauf- und Abstimmungsprozesse, aber auch die personelle Ausstattung (Skills, Kompetenzen, Motivation etc.) und die finanziellen Ressourcen der Unternehmenskommunikation regelmäßig auf den Prüfstand.

Fragen im Prüfbaustein 2:

- Wie ist die Kommunikation im Unternehmen/der Unternehmensgruppe organisiert?
- Wie sind Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Prozessabläufe geregelt?
- Welche unternehmensweit verbindliche Steuerungsprinzipien (z. B. Ampelsysteme, Informationspflichten ...) gibt es in der Unternehmenskommunikation (auch in Marketing, IR u. a.)?
- Gibt es individuelle Instrumente für einen reibungslosen Austausch und die Abstimmung, beispielsweise Strategie-Meetings oder einen Newsroom? Und nach welchen Kriterien ist der Newsroom organisiert?
- Wie gut ist das Kommunikationsmanagement mit anderen Unternehmensbereichen vernetzt? Wie gut funktioniert die interdisziplinäre und bereichsübergreifende Kooperation?
- Ist die technische Infrastruktur für den internen und externen Kommunikationsauftritt angemessen und leistungsfähig (z. B. interne Netzwerke für Kooperation und Austausch, leistungsfähige Kunden-Hotlines, schnelle und sichere PC-Systeme etc.)? Ist das Intranet z. B. nur Informationsmedium oder unternehmensweite Arbeitsplattform?
- Wie hoch ist die Mitarbeiterfluktuation in der Unternehmenskommunikation im Vergleich zum Unternehmen insgesamt?
- Werden Organisation und Infrastruktur von den betroffenen Mitarbeitern positiv oder negativ thematisiert?
- Woran orientiert sich die Festlegung des Gesamtbudgets und der Teilbudgets für die Kommunikation? Sind die Budgets in der Unternehmenskommunikation angemessen (zu knapp/zü üppig)?
- Wie robust ist die Personalplanung? Können personelle Engpässe (durch Vakanzen oder Sondersituationen) flexibel ausgeglichen werden? Gibt es Positionen mit „Leerlauf“?
- Gibt es ein effizientes Agentur- und Dienstleistermanagement? Gibt es beispielsweise Standards für die Zusammenarbeit mit externen Partnern? Wie ist die Briefingkompetenz im Kommunikationsmanagement zu bewerten?

Prüfbaustein 3: Voraussetzungen und Grundlagen der Unternehmenskommunikation

In diesem Prüfmodul geht es um die Frage, auf welcher Grundlage, auf welchem Selbstverständnis und welchen Unternehmenswerten die Kommunikationsarbeit aufsetzt und wie daraus die Kommunikationsstrategien abgeleitet werden. Es geht um Koordinaten, die den Kurs der Kommunikation bestimmen und die zugleich den strategischen Korridor beschreiben, innerhalb dessen sich das Kommunikationsmanagement bewegt. Es sind gleichzeitig aber auch Koordinaten, auf die die Unternehmenskommunikation Einfluss ausüben kann. Ohne Berücksichtigung dieser Grundlagen ist eine Kommunikationsplanung nicht möglich.

Fragen im Prüfbaustein 3:

- Welche besonderen Eigentümlichkeiten beeinflussen das Selbstverständnis der Unternehmenskommunikation? Wofür ist das Unternehmen bekannt?
- Welche Elemente der Unternehmensgeschichte und Tradition sind wichtig für die Kommunikation? Was hat das Unternehmen geprägt?
- Was sind die wichtigsten Unternehmenswerte, Normen, Verpflichtungen, Visionen, Leistungsversprechungen? Sind sie in einem Leitbild beschrieben?
- Werden Wahrnehmung und Vertrauen der relevanten Stakeholder gegenüber dem Unternehmen systematisch erhoben? Gibt es Informationen zur Selbst- und Fremdeinschätzung dazu?
- Kompetenz-Profil: Wie und mit welchen Kompetenzen ist das Unternehmen im Wettbewerb positioniert? Was kann es besonders gut? Wie werden aus den Kompetenzen die Inhalte und Strategien der Kommunikation abgeleitet?
- Reputations-Profil: Worauf ist das Unternehmen besonders stolz? Welche reputationssichernden Maßnahmen gibt es?
- Aufmerksamkeit/öffentliche Wahrnehmung: Wird das Unternehmen seiner Bedeutung entsprechend in der Öffentlichkeit und bei relevanten Stakeholdern angemessen wahrgenommen?
- Wie unterscheidet sich das Unternehmen in der Positionierung sowie im Kommunikationsauftritt von den Wettbewerbern?

Prüfbaustein 4: Stimmigkeit von Unternehmenskommunikation, Unternehmensmarke und Identity Management

Sämtliche Facetten und Bereiche der Unternehmenskommunikation – online/offline, above und below the line etc. – müssen in sich stimmig sein und zum Kern und den Leistungsversprechen der Unternehmensmarke passen. In diesem Prüfbaustein geht es somit um die Professionalität, Einheitlichkeit und Stimmigkeit des Auftritts als Unternehmensmarke.

Fragen im Prüfbaustein 4:

- Wird die Einhaltung leitbildkonformen Verhaltens regelmäßig überprüft bzw. aktiv eingefordert – und wie geschieht dies? Wird das Leitbild regelmäßig aktualisiert? Passt das Leitbild (noch) zu den Werten, Leistungs- und Nutzenversprechen der Unternehmensmarke?
- Ist der Auftritt des Unternehmens insgesamt einheitlich und konsistent?
- Wird der Auftritt des Unternehmens als professionell und als glaubwürdig wahrgenommen? Gibt es Widersprüche zwischen Markenversprechen, gelernten Markenwerten und dem Kommunikationsauftritt?
- Sind die Koordinaten der Unternehmensidentität sowie des visuellen Auftritts in einem CI-Manual bzw. einem CD-Manual festgelegt?
- Wird das CD bzw. werden die CI-Grundsätze eingehalten? Spiegelt es sich im visuellen Auftritt (Print- und Web-Produkte, Events, Architektur und in sonstigen Gestaltungsformen, aber auch in Werbe- und Marketingmaßnahmen) wider?
- Wie gut spiegeln sich CI-Grundsätze in der Unternehmenssprache, im Stil und generell in den Texten wider?
- Ist das Corporate Behaviour (die Entscheidungen, das Verhalten und der Auftritt von Unternehmensrepräsentanten) konform mit den Unternehmenswerten? Passen Botschaften, Symbolik und persönliches Auftreten zusammen und zur Marke? Passt die tatsächliche Führungskultur zur Unternehmensidentität und zu den Erwartungen der Mitarbeiter?
- Wie ist die Unternehmenskultur zu bewerten? Wie meistert das Unternehmen kulturverändernde Entwicklungen? Gibt es kulturfördernde Maßnahmen?
- Wie ausgeprägt und erfolgreich sind die Bemühungen, das Unternehmen als glaubwürdige und leistungsfähige Unternehmensmarke aktiv zu profilieren (Corporate Marketing)?

Prüfbaustein 5: Kommunikationsziele und –strategien

Folgt die Kommunikation einer langfristigen, strategischen Ausrichtung? Wie werden die Ziele abgeleitet? Wie wird überhaupt im Rahmen der Kommunikationsplanung der Kurs festgelegt? Und an welchen Kriterien wird er festgemacht? Interessant ist hier nicht die Detailebene, d.h. Ziele und Strategien für Einzelmaßnahmen, sondern die übergeordnete Betrachtung. In diesem Prüfmodul kommt der Anspruch des Kommunikationsmanagements besonders deutlich zum Ausdruck.

Fragen im Prüfbaustein 5:

- Worin wird der Zweck von Kommunikation gesehen? Besser: Was soll im Sinne des Unternehmen durch Kommunikation geleistet werden?
- Welchen Beitrag leistet Kommunikation zur Wertschöpfung im Unternehmen?
- Gibt es eine nachvollziehbare Zweck-Mittel-Beziehung?
- An welchen Zielen und Strategien ist die Unternehmenspolitik ausgerichtet und wie lautet die daraus abgeleitete Kommunikationsstrategie?
- Sind die Kommunikationsziele Bestandteil der Unternehmensplanung und des Controllings?
- Welche Kommunikations- und Informationspflichten müssen erfüllt werden?
- Wie verbindlich wird die Verfolgung der Kommunikationsziele gehandhabt?
- Durch wen und in welchem Rahmen werden Kommunikationsziele festgelegt?
- Werden die Kommunikationsziele/-ergebnisse regelmäßig geprüft und bewertet?
- Welche Verfahren werden dazu angewendet?
- Gibt es eine formulierte Kommunikationspolitik?
- In welchem Rahmen und durch wen werden Kommunikationsziele formuliert?
- Worin sind die Hauptwettbewerber in der Kommunikation besonders stark? Welche Ziele und Strategien verfolgen sie?
- Welche kommunikativen Fehler will und darf das Unternehmen nicht machen?
- Sind die Darstellungsformen grundsätzlich geeignet, Wertschöpfung zu generieren?
- Wie werden die Planungs- und Zielfindungsprozesse der Unternehmenskommunikation mit denen des Marketings, des Vertriebs mit der Personalplanung und mit den Renditeerwartungen des Unternehmens koordiniert?

Prüfbaustein 6: Kommunikationsplanung und Kommunikationscontrolling

In diesem Modul wird die Steuerung und Planung der Kommunikation selbst reflektiert. Die Effizienz der Kommunikation wird davon maßgeblich beeinflusst. Anspruch und Realität klaffen hier in den Unternehmen oft auseinander, manche beschränken sich auf die Festlegung wesentlicher Themen- und Handlungsfelder, ohne die dazugehörigen Aktivitäten genauer zu differenzieren und im Verhältnis zur übergeordneten Unternehmens- und Markenstrategie, zu den Erwartungen der Stakeholder und zur Unternehmensreputation zu betrachten. Dabei ist dieser Schritt mit keinem großen Aufwand verbunden, sondern natürlicher Bestandteil der Planungssystematik. Auch die Erfolgsmessung und die Einbindung der Unternehmenskommunikation in bestehende Controlling Systeme werden geprüft.

Fragen im Prüfbaustein 6:

- Gibt es einen Kommunikationsplan? Wie ist die Kommunikationsjahresplanung strukturiert?
- Welche Kommunikationsziele (lang-, mittel- und kurzfristig) wurden erreicht? Welche Ziele wurden nicht erreicht?
- An welchen Erfolgsparametern werden Kommunikationsmaßnahmen gemessen? Das heißt: Womit und woran wird gemessen, ob der Zweck einzelner Kommunikationsleistungen erreicht oder nicht erreicht wird?
- Gibt es Kennzahlen oder definierte Kriterien, mit denen die Wirkung und die Effizienz der Kommunikation in puncto Output, Outcome, Outflow bewertet werden? Wird ein ROI ermittelt? Werden Erfolge/Misserfolge dokumentiert?
- Sind Information und Kommunikation in das betriebswirtschaftliche Controlling integriert und im betrieblichen Rechnungswesen (z. B. Investitionsplanung) verankert?
- Existiert ein Prozessmodell der Kommunikation als Voraussetzung dafür?
- Herrscht Klarheit darüber, was überhaupt Kommunikationsleistungen sind?
- Gibt es eine Ziel- und Investitionsmittelplanung für immaterielle Werte?
- Wie werden Kommunikationsleistungen verbucht?
- Gibt es für Kommunikation eine Plankostenrechnung?
- Wird ein Wertschöpfungsfaktor ermittelt oder verlässt man sich eher auf Schätzwerte?
- Werden immaterielle Vermögenswerte kategorisiert, bilanziert und publiziert?

Prüfbaustein 7: Kommunikationschancen und Kommunikationsrisiken

Beschreibt nicht das Gesamtergebnis der Due Diligence die Chancen und Risiken im Kommunikationsmanagement? Die Antwort lautet: Ja! Aber es lohnt sich, darüber hinaus konkreter (und operativer) zu betrachten, welche Themen belegt und welche Maßnahmen umgesetzt werden können, um einerseits Kommunikationschancen im Sinne von erfüllbaren Stakeholdererwartungen zu nutzen und andererseits Gefahren wie etwa einen Reputationsverlust, den Verlust der Themenführerschaft oder Gerüchte abzuwenden.

Dies ist ein komplexes Prüfmodul, deswegen haben wir es aufgeteilt in Detailfragen zu den Kommunikationschancen und Detailfragen zu den Kommunikationsrisiken (genauer gesagt: zum Umgang der Kommunikatoren mit den Chancen und Risiken).

Detailfragen zu Kommunikationschancen (Prüfbaustein 7):

- Im Vordergrund stehen hier vor allem Aspekte des Themen- und Issue Managements, die unternehmens- und branchenspezifisch stark variieren:
- Werden relevante Themen und Ereignisse frühzeitig erkannt? Gibt es einen etablierten Mechanismus, der verhindert, dass das Unternehmen von Themen oder Ereignissen „überrollt“ wird?
- Welche Themenfelder/Reputationstreiber sind für das Unternehmen besonders wichtig?
- Wie gut gelingt es, attraktive Zukunftsthemen oder in besonderer Weise profilrelevante Themen zu identifizieren?
- In welchen Themenfeldern kann sich das Unternehmen in Abgrenzung zum Wettbewerb besonders gut profilieren – mit welchen Botschaften und welchem Anspruch? In welchen Bereichen ist Thought Leadership erreicht worden oder wird angestrebt?
- Wie gut gelingt es, relevante Themen und Entwicklungen im Unternehmen zu erklären und Mitarbeiter/Führungskräfte für die Bedeutung einzelner Themen zu sensibilisieren?
- Wie wird der interne Wissens- und Erfahrungsaustausch gefördert?
- Wie wird die Einbindung relevanter Personen in die einzelnen Themenfelder gewährleistet?

Detailfragen zu Kommunikationsrisiken (Prüfbaustein 7):

- Wie kommuniziert das Unternehmen unbequeme Botschaften?
- Welche Themen/Botschaften des Unternehmens sind schwer vermittelbar (negative Auswirkungen auf die Reputation zu befürchten)?
- Ist ein wirksames Issue Management eingerichtet und als Frühwarnsystem vorhanden?
- Sind Information und Kommunikation Bestandteil des Risikomanagements/Compliance?
- Wird nach gesetzlichen Risiken (z. B. in der Finanzkommunikation) und strafrechtlichen Risiken unterschieden?
- Sind die Auskunfts-/Berichtspflichten bestimmten Personen zugeordnet und in welchen Angelegenheiten?
- Gibt es zur Risikovorsorge „Schubladen-Konzepte“, wie auf Gerüchte, Erpressung u. a. kriminelle Handlungen und im Falles eines unfriendly takeover etc. reagiert wird, um Schaden abzuwenden?
- Wie sehen die Pläne und Maßnahmen zur Krisen- und Risikokommunikation (klassische und Online-Medien) aus?
- Gibt es vorbereitete Instrumente (z. B. Darksites), die bei vorhersehbaren Krisenfällen rasch eingesetzt werden können?

Prüfbaustein 8: Stakeholderkommunikation und Stakeholdermanagement intern/extern

Um den unternehmerischen Auftrag zu erfüllen, muss die Unternehmenskommunikation stabile, vertrauensvolle Kommunikationsbeziehungen zu den internen und externen Stakeholdern des Unternehmens aufbauen. Kurz gesagt: Kommunikation ist (auch) Beziehungsmanagement – der Begriff „Public Relations“ macht das deutlich. Angesichts wachsender Kommunikationsintensität und einem Überangebot an Informationen und Botschaften, wird es für Unternehmen immer schwerer, Gehör zu finden und Kommunikationsbeziehungen aufzubauen. Sie müssen heute im Übrigen bei international aufgestellten Unternehmen auch kulturübergreifend funktionieren.

Dabei sind nicht nur die externen Stakeholder wie Kunden, Medien, spezielle Interessengruppen, Multiplikatoren in Wirtschaft und Gesellschaft, Geschäftspartner etc. zu berücksichtigen, sondern besonders auch die internen Stakeholder: z.B. Mitarbeiter, Führungskräfte, Aufsichtsgremien etc. Sie werden oft vernachlässigt.

Fragen im Prüfbaustein 8:

- Wie tragfähig und belastbar sind die internen Stakeholderbeziehungen?
- Werden Bedarf und Erwartungen der internen Stakeholder im Rahmen einer Stakeholderanalyse kontinuierlich und systematisch erfasst?
- Welche Konsequenzen und Anforderungen werden daraus abgeleitet? Welche Themen und Anliegen stehen bei den internen Stakeholdern im Vordergrund?
- Über welche Kanäle und Maßnahmen wird kommuniziert?
- Welche Maßnahmen der internen Stakeholderkommunikation gibt es? Welche prägen den Kommunikationsauftritt in besonderem Maße?
- Welche Maßnahmen gibt es und wie zahlen sie auf die definierten Kommunikationsziele ein?
- Wie werden die Maßnahmen von den Stakeholdern wahrgenommen und welche Wirkung erzielen sie?
- In welchem Maße stärkt die Kommunikation die Beziehungen zu den Stakeholdern, insbesondere mit externen Stakeholdern (u. a. Geschäftspartner, Personen aus Medien, Politik, NGO, Wirtschaft etc.)?
- Wie tragfähig und belastbar sind die externen Stakeholderbeziehungen?
- Werden Bedarf und Erwartungen der externen Stakeholder im Rahmen einer Stakeholderanalyse kontinuierlich und systematisch erfasst?
- Welche Konsequenzen und Anforderungen werden daraus abgeleitet? Welche Themen und Anliegen stehen bei den externen Stakeholdern im Vordergrund?
- Über welche Kanäle und Maßnahmen wird kommuniziert?
- Welche Maßnahmen der externen Stakeholderkommunikation gibt es? Welche prägen den Kommunikationsauftritt in besonderem Maße?
- Wie zahlen sie auf die definierten Kommunikationsziele ein?
- Wie werden die Maßnahmen von den Stakeholdern wahrgenommen und welche Wirkung erzielen sie?
- In welchem Maße stärkt die Kommunikation die Beziehungen zu den Stakeholdern?

Prüfbaustein 9: Stil und inhaltliche Qualität der Kommunikation

Stil und Substanz der Kommunikation beeinflussen den Auftritt des Unternehmens, seine öffentliche Wahrnehmung, die Stimmung im Innern und das, was man gemeinhin als **Glaubwürdigkeit** bezeichnet. Deswegen sind dies wichtige Aspekte, die bei der Due Diligence geprüft werden. Dabei geht es zum einen um Konsistenz des Stils und der inhaltlichen Qualität über alle Kommunikationsaktivitäten hinweg, aber auch um Passgenauigkeit im Vergleich zum definierten Anspruch und den Zielen im Kommunikationsmanagement.

Auch die Haltung, mit der die Akteure gegenüber ihren Kommunikationspartnern auftreten und die sich in den Kommunikationsprojekten und -maßnahmen widerspiegelt, fließt in diese Betrachtungen ein. Persönliche Wertungen auszublenden, und den unvoreingenommenen Blick zu bewahren, ist hier besonders schwierig. Sprachwissenschaftliche Kompetenz des externen Experten, der die Due Diligence durchführt, z.B. in Form von semantischen Analysen, Wortfeldbetrachtungen oder Sprachwirkungschecks, ist dabei hilfreich.

Fragen im Prüfbaustein 9:

- Wie ist der «Umgangston» im Unternehmen zu beschreiben?
- Wie ausgeprägt ist die Verständigungsbereitschaft sowohl unternehmensintern als auch bei den relevanten externen Kommunikationspartnern?
- Inwieweit werden Ziele und Inhalt des Unternehmenskonzepts in Sprache und Texten abgebildet (kommt die Story rüber)?
- Mit welchen Medien publiziert das Unternehmen nach außen?
- Gibt es zwischen oder innerhalb der Beiträge Widersprüche?
- Wird das Glaubwürdigkeitsprinzip eingehalten?
- Welche geistigen Linien werden sichtbar (Schemata, Metaphern, Perspektiven)?
- Inwieweit sind Bewertungen und Einstellungen im Vorfeld des Handelns erkennbar?
- Treten Abweichungen zwischen Gesagtem und Gemeintem auf?
- Wo liegen Quellen möglicher Missverständnisse?
- In welchem Maße beeinflussen vorgeordnete Diskurse den Text?
- Welche Anschlussstellen (Erfahrung, Logik, interne Praxis etc.) gibt es?
- Sprachlich-kommunikative Qualität der Selbstdarstellung?
- Wie ist die Authentizität und Originalität der Sprache und der Inhalte in der Unternehmenskommunikation einzuschätzen?
- Funktionale Klarheit?
- An welchem Menschenbild orientiert sich die Unternehmenskommunikation (Bild des Kunden, des Mitarbeiters etc.)?

Prüfbaustein 10: Resilienz und Robustheit in kritischen Situationen

Unternehmen sind heute wesentlich verwundbarer als früher. Engpässe, strategische und operative Fehler, Konflikte, Krisen können das Unternehmen belasten. All dies stellt das Kommunikationsmanagement vor besondere Herausforderungen, denn es muss in kritischen Situationen leistungsfähig bleiben, darf selbst nicht aus der Spur geraten und muss dazu beitragen, dass niemand „über Bord“ geht. Die Unternehmenskommunikation muss nicht nur gut sein, sondern auch sicher und belastbar. Das heißt zum Beispiel, dass sie in Krisen oder tiefgreifenden Change-Prozessen, die gewöhnlich neben dem Tagesgeschäft zu meistern sind, über entsprechende Ressourcen (Skills und Kompetenzen, Manpower, Budgets) verfügt.

Fragen im Prüfbaustein 10:

- Gibt es für Sondersituationen wie etwa Krisen vorbereitete Lösungen (definierte Prozesse und kurzfristig abrufbare Ressourcen)?
- Gibt es innovative Lösungen, die die Leistungsfähigkeit der Kommunikation kurzfristig sichern können (z. B. der Einsatz von Interim Managern)? Wie oft und wie intensiv setzen sich die Kommunikationsmanager mit solchen Anforderungen auseinander?
- Gibt es Trainings? Gibt es besondere Lieferanten- oder Dienstleisterverträge, um in Sondersituationen kommunikative Spielräume zu sichern?
- Gibt es Maßnahmen, die besonders darauf abzielen, eine starke Unternehmenskultur und eine hohe Motivation der Mitarbeiter zu unterstützen?
- Wie belastungsfähig sind die Mitarbeiter im Kommunikationsteam (körperlich und mental)?
- Gibt es beispielsweise im Rahmen des Risikomanagements und durch konsequentes Monitoring von unternehmensrelevanten Themen und Ereignissen eine besondere Sensibilität für das, was das Unternehmen verwundbar macht?



<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