



## Von Unternehmenszielen zu Kommunikationszielen

Pollmann & Rühm  
Training



---

Liebe Leserin, lieber Leser,

auf den folgenden Seiten möchte ich in einer komprimierten Form eine Zielkaskade für die Unternehmenskommunikation versuchen darzustellen. Abgeleitet von den Unternehmenszielen werden Kommunikationsziele abgeleitet und am Beispiel einer Maßnahme bis in die operative Ebene heruntergeführt.

Dies geschieht am Beispiel eines virtuellen Unternehmens, dass ich seit 1996 kontinuierlich entwickelt habe.

Das Fallbeispiel ist hier extrem verkürzt dargestellt. Es handelt sich um ein „echtes“ produzierendes Unternehmen mit Jahresabschlüssen, einem Organigramm, Prozessen- und Prozessbeschreibungen und wird hier in einem Ausschnitt der Unternehmenskommunikation dargestellt.

Als Trainer und Berater ist es mir wichtig Wissen und Methoden zu vermitteln. Nach meiner Meinung ist PowerPoint dafür ein ungeeignetes Medium.

Dieses Dokument soll Ihnen in einer verkürzten Form das vorstellen, wozu normalerweise ein mindestens 14-tägiger Workshop benötigt wird. 14 Tage, (über ein bis zwei Jahre verteilt) in denen in einer Organisation eine Kommunikationsstrategie entwickelt wird.

Die Ausführungen auf den nächsten Seiten stellen in Kurzform die Ergebnisse des [Fachkreis Kommunikations-Controlling des ICV](#) seit 2006 ([Grundmodell für Kommunikation](#)) und zahlreicher von mir durchgeführter Workshops zum Thema Kommunikations-Controlling dar.

Wenn Sie sich intensiver über aktuelle Entwicklungen zum Thema Kommunikations-Controlling informieren möchten so schauen Sie doch in meinem BLOG [Kommunikations-Controlling](#) vorbei oder folgen mir auf [Twitter](#).

Ich wünsche Ihnen nun viel Vergnügen bei der Lektüre und viel Erfolg bei der Umsetzung in Ihrer Organisation, Sollten Sie inhaltliche Fragen, Anmerkungen und Kritik zu diesem Dokument haben, freue ich mich über Ihre Kontaktaufnahme.

Mit den besten Grüßen aus Augsburg

Ihr

Rainer Pollmann

Copyright Sep-14  
Pollmann & Rühm Training  
Provinostr. 11 • 86153 Augsburg  
Tel.: (+49)0821/567 197-0  
  
email: r.pollman@PRT.de  
Ausdruck vom 27. September 2014  
Erstellt von Dipl. Kfm. (Univ) Rainer  
Pollmann



---

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Fallbeispiel</b>	<b>5</b>
1.1 MARKT-KOMMUNIKATION	5
1.2 KOMMUNIKATIONS-CONTROLLING	6
1.3 VORGEHENSWEISE IM STRATEGIE-WORKSHOP	7
1.4 EMPLOYER BRANDING / HR-KOMMUNIKATION	10
1.5 WIRKUNGSSTUFENMODELL	11

---

---

---

# 1. Fallbeispiel

Die Däumler-Binz AG, ein fiktives Unternehmen, stellt Fahrräder her und verkauft sie. Die Stammaktien sind breit gestreut, es gibt keinen Mehrheitsaktionär.

*Organisation*

Die Däumler-Binz AG möchte in den nächsten fünf Jahren ein nachhaltiges Ergebniswachstum von 15% p.a. erreichen. Dazu soll das Unternehmen im europäischen Ausland wachsen, die Produktion und Beschaffung soll Umwelt- und Ressourcen schonend umgestellt werden.

Alle Fahrradtypen sollen zukünftig aus Material hergestellt werden, das vollständig recycelt werden kann.

## 1.1 Markt-Kommunikation

In der Vergangenheit lag der Schwerpunkt auf der Entwicklung von hochtechnologischen Fahrradprodukten, die aus der Perspektive des Kunden innovativ und sehr zuverlässig sein mussten. Der Preis spielte eine sekundäre Rolle. Die einzelnen Unternehmensbereiche vertraten unabgestimmt die jeweiligen Interessen gegenüber Geschäftspartnern. Die Kommunikation mit potentiellen Abnehmern erfolgte fast nur im High-End-Bereich, während der "gewöhnliche" Kunde mit seinen spezifischen Bedürfnissen vernachlässigt wurde.

Daher wurde 2010 der Entschluss gefasst, eine marktorientierte Steuerung zu implementieren. 2011 erfolgte die Gründung einer Projektgruppe mit dem Ziel, einen tragfähigen Handlungsansatz zu entwickeln. Darauf aufbauend, erfolgte Anfang 2012 der Beschluss des Vorstandes zur Einführung eines zentralen und funktionsübergreifenden Marketings.

Dabei wurde folgender Grundauftrag formuliert:

- Die Däumler-Binz AG ist in Europa der Marktführer für nicht motorgetriebene, mobile Bewegungseinheiten. Dabei wird das Ziel verfolgt, ein aus Kundensicht sehr günstiges Qualitäts-/Preisverhältnis zu präsentieren.
- Die Entwicklungsschwerpunkte liegen im Aufbau eines mittelfristigen Produkt-/Marktkonzeptes für alle Bereiche, der Einrichtung eines erfolgreichen Marketing-Controllings und Kommunikations-Controllings sowie die Sicherstellung einer unternehmensweiten Kundenorientierung.
- Primäres Ziel ist die Rentabilität in allen Kernproduktbereichen (10% im Deckungsbeitrag je Bereich) und die Marktführerschaft in definierten Regionen.
- Durch die Einführung des zentralen Marketings wurde auch die Werbung neu konzipiert. Die dezentralen Spartenleiter erhalten Werbebudgets und planen eigenverantwortlich regions- und produktspezifisch. Einzig imageorientierte Maßnahmen werden von der Unternehmens-Kommunikation durchgeführt, die als Hauptfunktion allerdings für die Durchgängigkeit aller Werbeaktionen zuständig ist.

- 
- Konkrete Marktkommunikationsmaßnahme sind u.a.:
  - Sponsoring eines Profi-Rennstalles,
  - Förderung von Fahrradkurieren,
  - Durchführung eines “Cycle-Day” und von Verkehrsprüfungsveranstaltungen an ausgewählten Schulen
  - Höhepunkt des Jahres ist die Veranstaltung eines Däumler-Binz-Tages, mit der Prämierung der schönsten modifizierten Firmenprodukte. Der Sieger erhält jeweils eine goldene Pedale, und eine Einladung in das Entwicklungslabor der Däumler-Binz AG.
  - In Zukunft ist insbesondere der Kontakt zu jüngeren Zielgruppen durch die Einführung von “Special-Events”, z.B. “Beach-Cycling” geplant.

## 1.2 Kommunikations-Controlling

Das Leitbild und die zur Entwicklung und der Marktlage passende Strategie der Däumler-Binz AG dienen als Vorgabe für die Herleitung einer entsprechenden Kommunikationsstrategie.

Die Strategie muss hinreichend konkret den Handlungsrahmen für die einzelnen Abteilungen definieren, in denen Kommunikation „produziert“ wird. Die Strategie bestimmt die anzustrebenden Zielsetzungen, die durch kommunikative Maßnahmen unterstützt bzw. erreicht werden sollen.

Um den genannten Herausforderungen im Marktumfeld zu begegnen (**Rentabilität**) und die Wachstumsstrategie (Expansion auf europäischen Märkten) der Däumler-Binz AG zu unterstützen, wurden auf Vorschlag des Leiters Unternehmenskommunikation einige Punkte aus dem Leitbild als zentrale Themenfelder für die Kommunikation bestimmt:

### *Themenfelder*

- Qualität
- Offenheit
- Verantwortung
- Kundenorientierung
- Innovation

Besonders die ersten drei Themenfelder sind entscheidend für die Sicherung der Marktposition am heimischen Markt. Über die Themenfelder Qualität, Offenheit und Verantwortung soll die Däumler-Binz AG ein klares Profil bekommen, das sie positiv von den europäischen Wettbewerbern abhebt und so die Expansionsziele unterstützt.

Marktforschungsdaten aus Kunden- und Mitarbeiterbefragungen sowie die Auswertung von Presseclippings der letzten beiden Quartale zeigten auf, dass als stabiler Trend vor allem die Themen Umweltschutz und nachhaltiges, sozial verantwortungsvolles Handeln Aufmerksamkeit genießen und als wesentliches Positionierungsmerkmal geeignet sind. Unabhängig davon hatte die Däumler-Binz AG in den letzten Jahren ihre Produktion beständig optimiert und dabei, quasi als Nebeneffekt, erhebliche Einsparungen von Energie und Ressourcen, aber auch eine deutliche Senkung der Schadstoffemissionen erreicht.

---

Die Umsetzung der neuen Kommunikationsstrategie soll deshalb unter anderem in Form einer übergeordneten Kampagne zur neuen umwelt-schonenden Produktion bei der Däumler-Binz AG erfolgen.

### 1.3 Vorgehensweise im Strategie-Workshop

Für die einzelnen Kommunikationseinheiten wurden aus diesen Vorgaben in Strategieworkshops konkrete **Kommunikationsziele** abgeleitet:

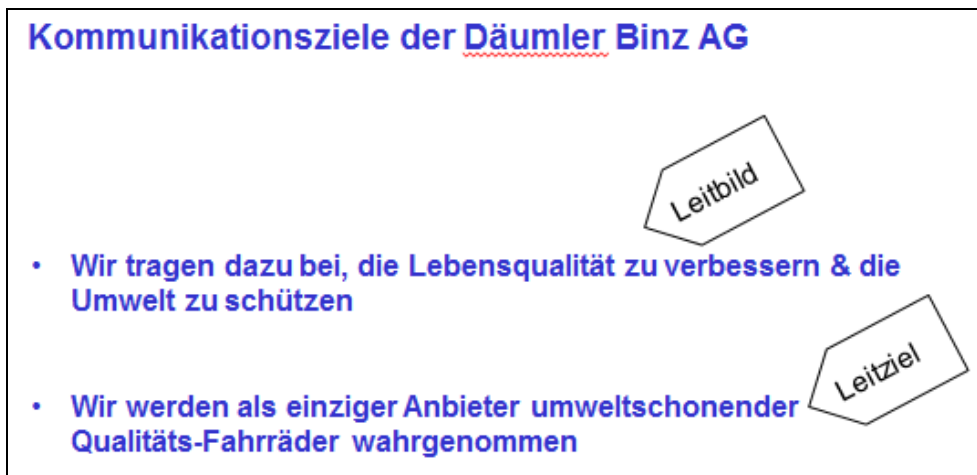


Abbildung 1: Leitziel und Leitbild am Anfang

1. Aus den Unternehmenszielen wird der Auftrag der Unternehmenskommunikation abgeleitet. Dazu gehört es , ein Leitziel zu formulieren.
2. Dann werden die wichtigsten Aufgaben zu Erreichung des Leitziels identifiziert. Dies sind die Sub Ziele, die in den nächsten Jahren erreicht werden müssen.
3. Um diese Sub Ziele zu erreichen, wird die Kooperation von wichtigen Stakeholder Gruppen benötigt. Diese müssen identifiziert und klassifiziert werden. Denn welche Stakeholder Gruppen sind zur Erreichung des Leitziels die wichtigsten? Dazu wird ein Verhaltensziel für jede Stakeholder Gruppe (Kooperationsziel) formuliert. Daran wird der Kommunikationserfolg gemessen.
4. Wichtig ist insgesamt, dass alle Ziele sehr detailliert und nach Möglichkeit in mehreren Sätzen beschrieben werden. Damit werden Missverständnisse und Fehlinterpretationen ausgeschlossen. Danach können Ziele durch Stichworte dargestellt werden. Mit welcher Messgröße kann festgestellt werden, dass das Ziel erreicht wurde? Das ist in diesem Zusammenhang sehr wichtig!
5. Die Kommunikationsstrategie wird durch Kampagnen auf allen Kanälen operativ umgesetzt, an allen Touchpoints, die der Däumler-Binz AG zur Verfügung stehen:

- Alle bereits geplanten und alle neu zu *entwickelnden* Kommunikationsmaßnahmen werden von den jeweiligen Verantwortlichen überprüft, ob und in welchem Maße sie geeignet sind, die neue Kommunikationsstrategie zu unterstützen.
- Dazu werden alle Maßnahmen dahingehend überprüft, ob sie auf das Aufgabenziel und auf das Stakeholder Ziel gleichermaßen einzahlen.
- Jede Maßnahme wird mit einer Messgröße und einer Zielgröße ausgestattet.
- Es ergeben sich Maßnahmencluster, die durch ein Ziel und eine Messgröße ausgestattet werden.
- Alle Einzelmaßnahmen werden daran gemessen, ob sie auf die gemeinsamen Ziele im Wirkungsstufenmodell einzahlen.

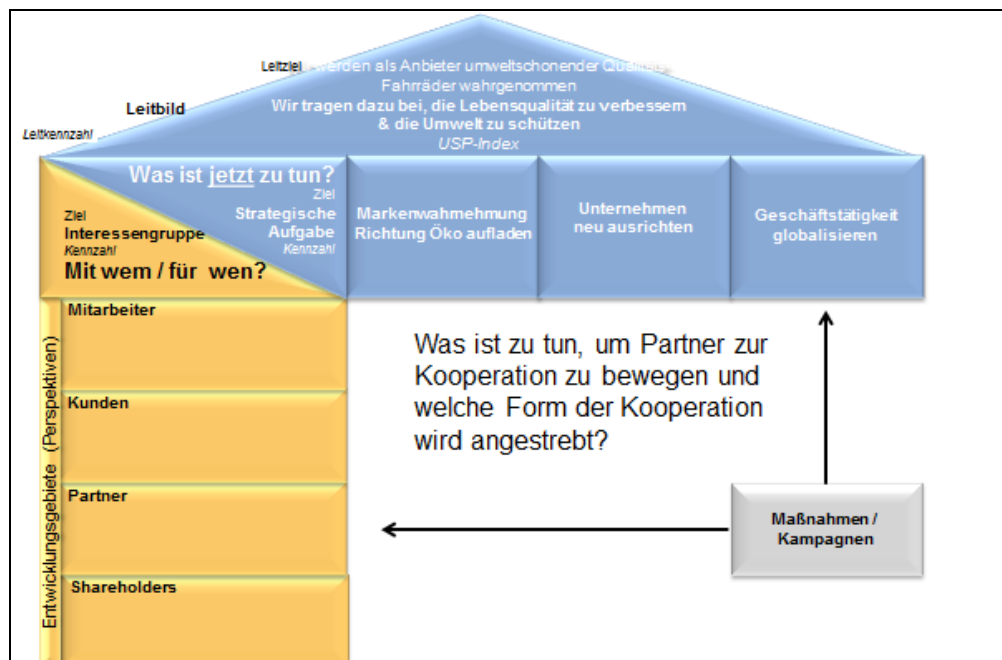


Abbildung 2: Das Strategische Haus nach Friedtag/Schmid:  
Bedienen die Maßnahmencluster zwei Zieldimensionen?

Die Däumler-Binz AG möchte das angestrebte Unternehmensziel "Steigerung des EBIT um 15% in den nächsten fünf Jahren" durch ein Wachstum im Ausland und durch nachhaltig hergestellte Fahrräder (öko!) erreichen.



Für diese Ausrichtung müssen die Mitarbeiter gewonnen werden, die Organisation muss internationalisiert werden und neue, technisch versierte, mehrsprachige Mitarbeiter gewonnen werden. Die dazu notwendigen Maßnahmen/Kampagnen sind in Abbildung 3 durch M1 – M25 dargestellt. Beispielhaft soll eine Teilkampagne zum Employer Branding mit einer Teilmaßnahme im Folgenden vorgestellt werden.

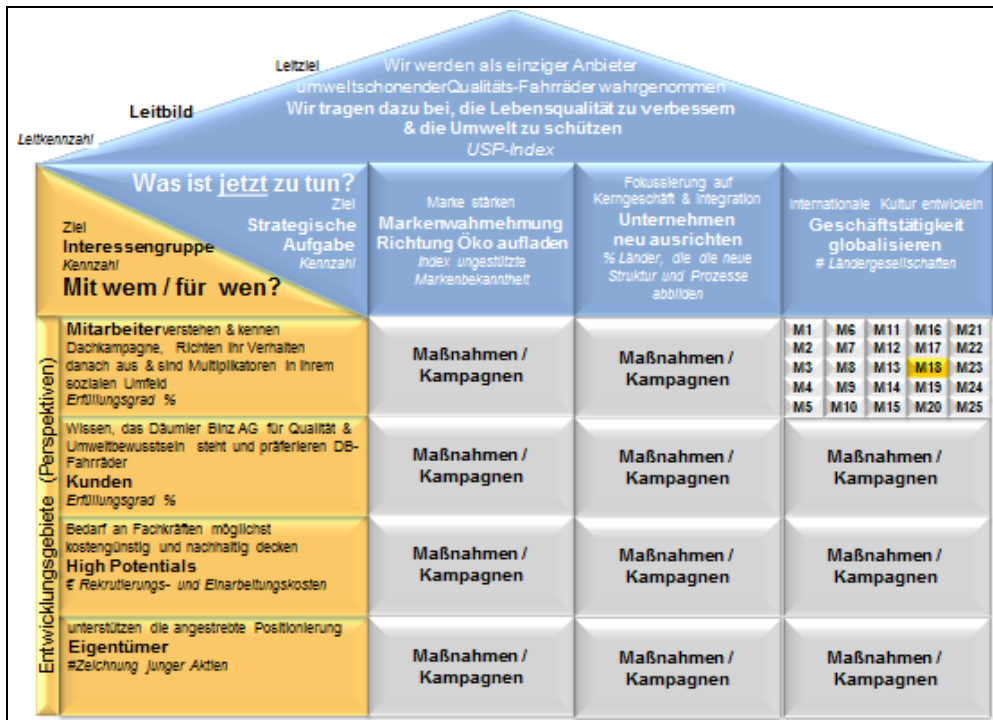


Abbildung 3: Ziele und Messgrößen sind auf allen Ebenen formuliert, Maßnahmen geclustert

---

## 1.4 Employer Branding / HR-Kommunikation

Als wichtige Kooperationspartner für die neue strategische Ausrichtung Werttreiber hoch **qualifizierte und international ausgerichtete Mitarbeiter** identifiziert.

Qualifizierte Mitarbeiter sind für das Unternehmen nur schwer zu gewinnen, da der zentrale Standort weit von der nächsten größeren Stadt entfernt ist und eine geringere Attraktivität als Großstädte, wie z.B. München, Berlin, Hamburg, Köln hat.

- Im Rahmen des STEP V –Programmes wird vor Ort ein attraktives, breit gefächertes und praxisorientiertes Ausbildungs- und Studienangebot entwickelt. Damit sollen potenzielle Nachwuchskräfte schon in der Ausbildungsphase in die Region gelockt und danach möglichst dort gehalten (z.B. betreutes Wohnen für Azubis, die ohne Eltern hierher ziehen).
- Im Rahmen des STEP VI-Programmes werden zahlreiche Förderprogramme für Mitarbeiter entwickelt. Damit soll dem demografischen Wandel begegnet werden. Ältere Mitarbeiter sollen länger im Unternehmen gehalten werden (Freiwillig bis 67 Jahre), für ältere Mitarbeiter werden spezielle Entwicklungsprogramme aufgelegt (Weiterbildung), sie sollen Mentoren für Nachwuchskräfte werden, diese entwickeln und damit einen fließenden Übergang ermöglichen.

Außerhalb und innerhalb des Unternehmens ist noch nichts von den zahlreichen **Förderprogrammen** für Mitarbeiter bekannt.

Damit steht das Unternehmen in einem harten Wettbewerb mit anderen Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber bei Schlüsselmitarbeitern und erleidet Nachteile bei der Umsetzung der Strategie durch die Verknappung talentierter und qualifizierter Fach- und Führungskräfte.

Aus der Kommunikationsstrategie wurde daher eine Teilstrategie für HR-Kommunikation abgeleitet, um das Unternehmen insgesamt und bei speziell qualifizierten Arbeitnehmern sowie bei Hochschulabsolventen bekannter zu machen.

Dazu werden in diesem Fallbeispiel ausschließlich die Externe Kommunikation / Media Relations / PR betrachtet.

---

## 1.5 Wirkungsstufenmodell

Das [Wirkungsstufenmodell](#) (DPRG/ICV) ist gut geeignet, Leistungs-, Wirkungs- und Unternehmensziele mit einander nach plausiblen Zusammenhängen zu verknüpfen. Dabei können bereits erhobene Messgrößen den Teilzielen zugeordnet werden und durch neue Messgrößen ergänzt werden. Dies soll im Folgenden am Beispiel einer Einzelmaßnahme, einer **Absolventenmesse** (siehe unten) betrachtet werden.

Weitere Beispiele für Maßnahmen die durch Kommunikationsmaßnahmen unterstützt werden müssen:

- Partnerprogramme mit Hochschulen  
Die Däumler-Binz AG kooperiert mit den relevanten Lehrstühlen und bietet zahlreiche bezahlte Praktikumsstellen, Möglichkeiten zum Schreiben von Masterarbeiten, Sponsoring der Lehrstühle, Sonderpreise für Fahrräder für Studenten, Unterstützung von studentischen Praxisgruppen, Forschungsprojekte unter Einbindung von Studenten, etc.
- Absolventenkongress (Köln)  
Auf dem Absolventenkongress präsentieren sich Unternehmen sämtlicher Branchen mit ihren Karrieremöglichkeiten von Praktikum, Traineeprogramm bis zum Direkteinstieg. Damit können sich Unternehmen direkt an Hochschulabsolventen richten. Am Ende finden Studenten ihre Abschlussarbeit oder einen direkten Jobeinstieg. Der Absolventenkongress ist als Messe konzipiert und ist branchenbezogen aufgeteilt. Auf einem Absolventenkongress, an dem in der Regel mehrere tausend Studenten teilnehmen, soll das Unternehmen mit einem Stand vertreten sein. Ziel der Teilnahme soll es sein, 10 Absolventen (10 profilgerechte Key Employees) im Rahmen des Absolventenkongresses in Köln einzustellen.
- Kooperationen mit Berufsakademien (Duale Ausbildung / Duales Studium)  
Berufsbegleitendes Studium für Lehrlinge, für alle Mitarbeiter, Aufbau einer eigenen Akademie mit Unterstützung von Hochschulen
- Tag der offenen Tür für Studenten der Ingenieurs-Wissenschaften  
Studenten in Fertigung, Forschung und Entwicklung, Logistik, Gebäudetechnik usw. Gewinnspiel, Infobroschüre Berufe, Förderprogramme, Fahrradrucksack für Laptops stossgeschützt, T-Shirt mit dem Aufdruck "I concerned the research day"

Input	<p><b>Frage:</b> Welche Ressourcen werden investiert und eingesetzt? Budget (50.000 €), Zeit (20 Manntage), Personal (10 Mitarbeiter aus Unternehmenskommunikation, HR und Event-Management)</p>
<b>OUTPUT (INTERNER)</b>	<p><b>Frage:</b> Welche Kommunikationsprodukte werden erzeugt? Für den Kongress bedarf es eines professionellen Messestand Informationsmaterials und Imagebroschüren, die sowohl auf dem Stand ausliegen, als auch den Informationsmappen beigelegt sind, die die Absolventen mit ihrer Anmeldung zum Kongress erhalten. Für die Durchführung von Gesprächen muss qualifiziertes Personal am Messestand verfügbar sein, das bei den Studenten ein positives Image des Unternehmens vermittelt. Das Personal muss hinsichtlich der Kernbotschaften gebrieft sein und alle Fachinformationen beherrschen.</p>
Output (externer)	<p><b>Frage:</b> Welches Kontaktangebot kann den Mitarbeitern gemacht werden, um die Botschaften zu platzieren? Dazu muss das Kontaktangebot wahr- und angenommen werden und eine bestimmte Anzahl von Studenten den Messestand gezielt aufsuchen.</p>
Outcome (direkt)	<p><b>Frage:</b> Was von den Botschaften und Informationen wird von den Studenten wahrgenommen, was bleibt davon in den Köpfen hängen? Während des Besuches auf dem Messestand, durch die Gespräche und das Lesend der Broschüren, soll die Däumler Binz AG als interessanter Arbeitgeber wahrgenommen werden und das als Wissen verankert werden. Dazu ist eine Besuchsdauer von mindestens 15 Minuten erforderlich, damit durch die Mitarbeiter, die Displays, die Broschüren auf dem Messestand alle Informationen platziert werden können.</p>
Outcome (indirekt)	<p><b>Frage:</b> Werden die Meinungen und Einstellungen der Studenten beeinflusst? Lassen sich Verhaltensänderungen feststellen? Damit 10 profilgerechte Key Employees eingestellt werden können, muß eine bestimmte Anzahl an Bewerbern zu Gesprächen bereit sein und bereit sein sich zu bewerben. Dies soll an den Spontan-Bewerbungen noch auf dem Messestand festgestellt werden und der Anzahl von Vorgesprächen, die zu einer Bewerbung führen.</p>
Outflow	<p><b>Frage:</b> Welche finanzielle und strategische Auswirkung hat die Kommunikation? Noch auf dem Kongress sollen zehn profilgerechte Mitarbeiter eingestellt werden Als finanziellen Outflow könnte bspw. der Umsatz ermittelt werden, der durch "Nichtbesetzung" von Stellen verloren gehen würde. Oder das Potenzial, das aufgrund fehlender Mitarbeiterqualifikationen nicht ausgeschöpft werden kann.</p>

		Output	
		interner	externer
<b>Messbereich</b>	<b>Input</b>	interner	externer
	Budget - Zeit - Geld Projekt - Buchungsobjekt - Kostensammler - Konto	Material - Flyer - Imagebroschüren Infogespräche professionelles Stand-Design	Besucher des Standes
<b>Messgrösse</b>	Kosten	# Infogespräche # Broschüren/Flyer	# Besucher
<b>Ziel</b>		Info-Material steht bereit kompetente Standbesetzung (Personal)	500 Besucher suchen Stand gezielt auf
<b>Objekt</b>		Organisation	Medien/Kanäle

Abbildung 4: Wirkungsstufenmodell Absolventenkongress  
Ressourcen, Produkte und Reichweite

Outcome		Outflow
direkter	indirekter	
Wahrnehmung als interessanter Arbeitgeber	Bewerbungen Key Employees Auswahlgespräche mit Key Employees	Einstellungen
Besuchsdauer	# Bewerbungen von Key Employees # Auswahlgespräche mit Key Employees	# Einstellungen
Besucher halten sich mind. 15 Minuten auf dem Stand auf	50 Bewerbungen von Key Employees 100 Auswahlgespräche mit Key Employees	10 profilgerechte Key Employees
<b>Bezugsgruppen</b>		<b>Organisation</b>

Abbildung 4: Wirkungsstufenmodell Absolventenkongress  
Wirkung und Erfolg

Die folgende Abbildung 5 zeigt den vollständigen Managementzyklus Top-Down (Planung) mit den daraus eingesetzten Kommunikationsprodukten und der Messung Bottom-Up (Ist).

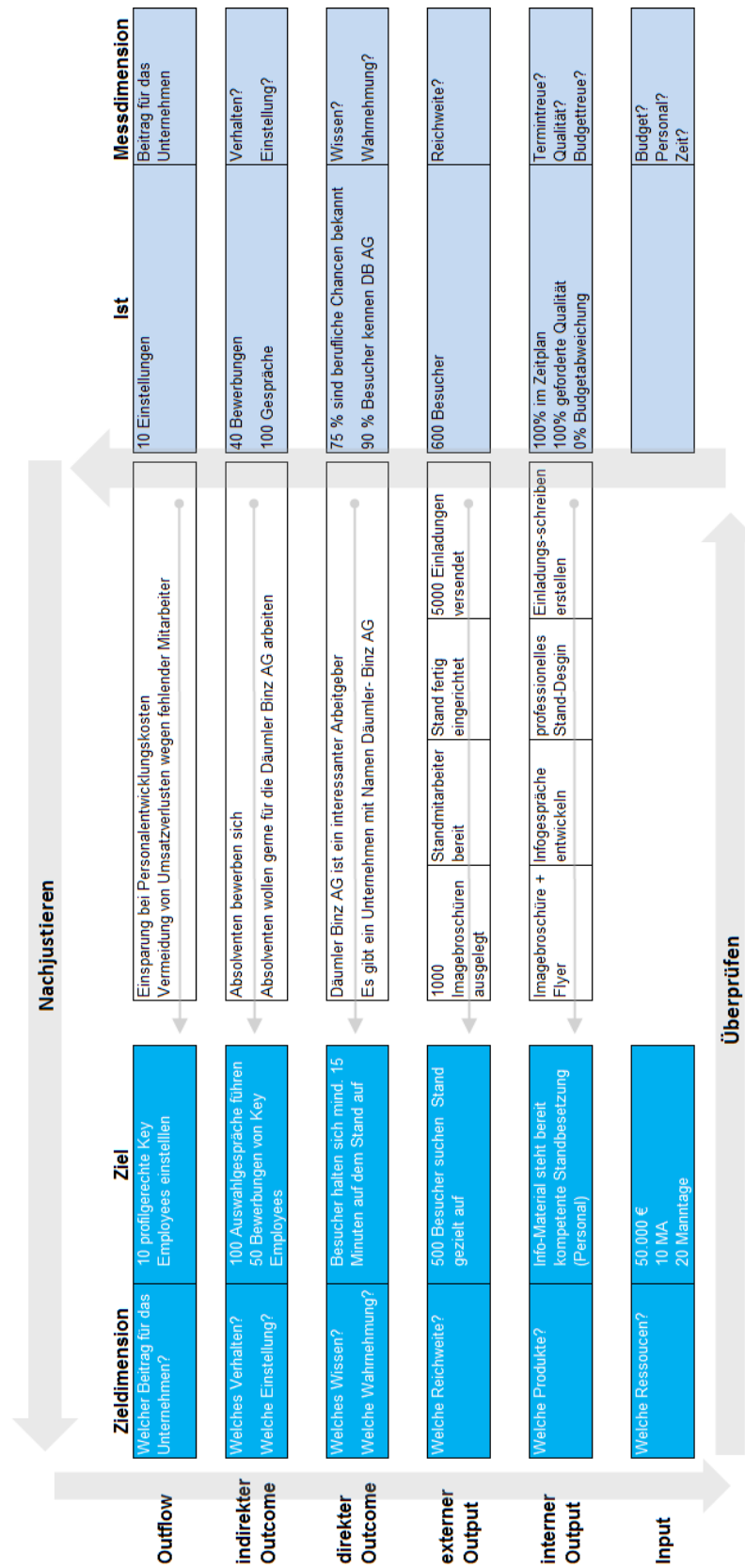


Abbildung 5: Managementzyklus Absolventenkongress

---

Nachdem grundsätzlich die (Teil)Ziele und Messgrößen für den Absolventenkongress festgelegt worden sind, geht man nun Top-Down (Outflow bis Input), um das notwendige Budget dafür zu ermitteln. Eine mögliche Methode zur Ermittlung des korrekten Budgets dafür ist das vom Fachkreis Kommunikations-Controlling entwickelte Methode [Wirkungsorientierte Budgetierung](#).

Die dann eingesetzten Kommunikationsinstrumente zahlen auf die verschiedenen Teilziele ein, was gemessen wird. Ergeben die Messungen, dass Teilziele nicht erreicht werden, kann gegengesteuert werden. Oder aber dem Management kann recht frühzeitig mitgeteilt werden, dass der angestrebte Erfolg nicht erreicht wird.

Insgesamt ergibt sich mit diesem Ansatz, in dem man das Wirkungsstufenmodell einmal Top Down und einmal Bottom Up durchläuft ein Managementzyklus. Damit kann Kommunikation erfolgreich gesteuert werden.

Dies ist die Kurzform von dem, was normalerweise in einem mindestens 14-tägigen Workshop getan wird. 14 Tage, (über ein bis zwei Jahre verteilt) in denen in einer Organisation eine Kommunikationsstrategie entwickelt wird. Dazu gehören noch zahlreiche Analyseschritte, um Fragen, die während des Strategieentwicklungsprozesses entstehen, zu beantworten. Das kann vollumfänglich nur in einem Handbuch beschrieben werden.

Mir ist hoffentlich eine ausreichende Kurzdarstellung gelungen.

Ihr

Rainer Pollmann