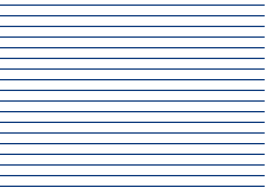


Ansgar Zerfaß, Günter Bentele,
Joachim Schwalbach & Muschda Sherzada

Unternehmenskommunikation aus der Sicht von
Vorständen und Kommunikationsmanagern –
Ein empirischer Vergleich



Forschungsberichte zur
Unternehmenskommunikation Nr. 2



AKADEMISCHE GESELLSCHAFT FÜR
UNTERNEHMENSFÜHRUNG &
KOMMUNIKATION

Impressum

*Ansgar Zerfaß, Günter Bentele, Joachim Schwalbach & Muschda Sherzada
Unternehmenskommunikation aus der Sicht von Vorständen und
Kommunikationsmanagern – Ein empirischer Vergleich
Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation Nr. 2
Leipzig: Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung und Kommunikation 2013
ISSN: 2196-2464*

Herausgeber

*Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung und Kommunikation
c/o Universität Leipzig
Burgstraße 21 // D-04109 Leipzig
info@akademische-gesellschaft.com
www.akademische-gesellschaft.com*

Alle Rechte vorbehalten © Oktober 2013



AKADEMISCHE GESELLSCHAFT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG & KOMMUNIKATION

Eine unternehmens- und hochschulübergreifende Initiative der
Stiftung zur Förderung der PR-Wissenschaft an der Universität Leipzig (SPRL)
im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

Management Summary

Der vorliegende Forschungsbericht liefert empirische Erkenntnisse darüber, welche Wahrnehmung von Unternehmenskommunikation beim Top-Management einerseits und bei Kommunikationsverantwortlichen andererseits vorherrschen. Gemeinsamkeiten und Unterschiede werden identifiziert und diskutiert. Grundlage bilden zwei Befragungen, in denen der Stellenwert der Kommunikationsfunktion bei 602 Vorständen und Geschäftsführern bzw. 1.251 Kommunikationsmanagern deutscher Unternehmen untersucht wurde. Während das Top-Management der Information und Motivation von Mitarbeitern die höchste Relevanz zuschreibt, verstehen Kommunikatoren den Aufbau und die Pflege eines positiven Images als ihre Hauptaufgabe. Eine weitere Diskrepanz stellt die unterschiedliche Auffassung über den Umgang mit aktuellen Transparenzanforderungen dar. Im Hinblick auf das Rollenverständnis ist sich die Mehrheit der Befragten einig, dass Kommunikationsmanager vorrangig als Mittler zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit wirken sollten. Jeder zweite Top-Manager nimmt den Kommunikationsverantwortlichen darüber hinaus als persönlichen Berater wahr. In einem Drittel der untersuchten Unternehmen hat die Kommunikationsfunktion nach übereinstimmender Aussage beider Gruppen einen großen strategischen Einfluss auf Entscheidungen der Unternehmensleitung. Die Aussagen über eine noch stärkere Einbindung und zur generellen Entwicklung des Kommunikationsmanagements in Unternehmen gehen allerdings wieder auseinander. Insgesamt wird deutlich, dass die Perspektiven vielfach auseinanderklaffen und eine bessere Abstimmung notwendig erscheint.

This research report provides empirical insights into perceptions about corporate communications by top executives on the one hand and communication professionals on the other hand. Common viewpoints and divergences are identified and discussed. The research is based on two surveys with replies from 602 CEOs and executive board members as well as 1.251 communication managers from German companies. While top executives rate the information and motivation of employees as the most important objective of communication, communication professionals evaluate the creation of a positive image as their main task. Respondents from both groups also state different opinions about dealing with the demand for transparency. Both top executives and communicators give most support to a role model that describes communication professionals as a facilitator between an organization and its publics. Every second CEO or board member says that communication managers act as personal advisors. But other questions reveal significant differences. The overall conclusion is that perspectives diverge quite often and attention should be directed towards a better alignment between top management and those leading the communication function.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Stand der Forschung	4
2.1	Studien bei Kommunikationsverantwortlichen	4
2.2	Befragungen des Top-Managements	6
3	Forschungsdesign	10
3.1	Eckdaten der Kommunikator-Erhebung	11
3.2	Eckdaten der Vorstands- und Geschäftsführer-Studie	12
4	Studienergebnisse	13
4.1	Ziele der Unternehmenskommunikation	14
4.2	Transparenz als Ziel der Unternehmenskommunikation	15
4.3	Rollenbilder von Kommunikationsverantwortlichen	16
4.4	Einfluss der Kommunikationsfunktion	18
4.5	Künftige Bedeutung des Kommunikationsmanagements	19
5	Diskussion und Interpretation	20
6	Einordnung und Perspektiven für die Forschung	22
	Literaturverzeichnis	24
	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	26
	Die Autoren	27

1 Einleitung

Kommunikation rückt in Zeiten des globalen Wettbewerbs, sich rasant und weltweit verbreitender Informationen, steigender Ansprüche verschiedenster Bezugsgruppen sowie des sinkenden Vertrauens in die Wirtschaft immer stärker in das Zentrum der Unternehmensführung. Mit Handlungsfeldern wie Corporate Social Responsibility oder Compliance steigen die Anforderungen an Kommunikationsverantwortliche. Zudem leisten Kommunikationsabteilungen beispielsweise mit Marken- oder Mitarbeiterkommunikation sowie Reputationsmanagement einen langfristigen Beitrag zur Wertschöpfung von Unternehmen. Doch der Erfolg von Unternehmenskommunikation hängt nicht nur von den fachlichen Leistungen der zuständigen Akteure ab, sondern auch von den Wahrnehmungen, Einstellungen und Erwartungen ihrer (internen) Auftraggeber. Klare und übereinstimmende Vorstellungen von den Aufgaben und Zielen der Unternehmenskommunikation sind somit entscheidende Erfolgsfaktoren. Widersprüchliche Grundannahmen, Erfahrungen und Erwartungen können dagegen dazu führen, dass vorhandene Potenziale nicht ausgeschöpft und die Unternehmenskommunikation trotz ausreichender Ressourcen und Kompetenzen nicht erfolgreich umgesetzt werden kann.

Ziel des vorliegenden Forschungsberichts ist es, mit Hilfe statistischer Analysen offen zu legen, welchen Stellenwert Unternehmenskommunikation aus Sicht des Top-Managements in deutschen Unternehmen besitzt und inwiefern sich die Einstellungen der obersten Führungsebene vom Selbstverständnis der fachlich zuständigen Kommunikationsmanager unterscheiden. Dazu wurden zwei empirische Erhebungen in den Jahren 2012 und 2013 mit Kommunikationsverantwortlichen bzw. Vorständen und Geschäftsführern aus deutschen Unternehmen durchgeführt. Durch die Gegenüberstellung der Ergebnisse beider Studien können Diskrepanzen aufgedeckt und Handlungsempfehlungen für die Praxis des Kommunikationsmanagements abgeleitet werden.

Im Folgenden wird zunächst der bisherige Forschungsstand zum Thema skizziert (Kapitel 2) sowie das Studiendesign der beiden Erhebungen erläutert (Kapitel 3). Die Studienergebnisse geben Aufschluss über die Relevanz verschiedener Ziele der Unternehmenskommunikation (Kapitel 4.1), die Erwartungen der Befragten an den Umgang mit aktuellen Transparenz-anforderungen (Kapitel 4.2), die dominierenden Rollenbilder von Kommunikationsverantwortlichen (Kapitel 4.3), den beratenden und strategischen Einfluss der Kommunikationsfunktion (Kapitel 4.4) sowie die künftige Bedeutung des Kommunikationsmanagements (Kapitel 4.5). Nach einer Diskussion und Interpretation der Erkenntnisse (Kapitel 5) werden abschließend Perspektiven für künftige Forschungsprojekte aufgezeigt (Kapitel 6).

2 Stand der Forschung

2.1 Studien bei Kommunikationsverantwortlichen

Zur Praxis des Kommunikationsmanagements und zum Selbstverständnis von Kommunikatoren liegen zahlreiche internationale quantitative sowie qualitative Erhebungen vor. Dennoch wurde der Einfluss der Unternehmensführung auf den Erfolg von Unternehmenskommunikation bislang kaum untersucht. Eine Ausnahme bilden die beiden größten, regelmäßigen empirischen Studien zum Berufsfeld in Europa und den Vereinigten Staaten von Amerika. Im *European Communication Monitor* (ECM), einer Gemeinschaftsstudie von elf europäischen Unversitäten, sowie in der *Communication and Public Relations General Accepted Practices* (GAP)-Studie der USC Annenberg School of Communication finden sich Erkenntnisse hierzu.

Während in der aktuellen GAP-Studie insgesamt 620 US-amerikanische Kommunikationsverantwortliche befragt wurden (Swerling et al. 2012), basieren die Ergebnisse der aktuellen ECM-Erhebung auf einer Befragung von 2.710 Kommunikationsverantwortlichen aus 43 europäischen Ländern (Zerfass et al. 2013a). Beide Studien haben unter anderem den beratenden Einfluss der Befragten innerhalb ihrer jeweiligen Organisation untersucht und kommen zu dem Ergebnis, dass Empfehlungen der Kommunikationsfunktion in 79,4 Prozent der europäischen Organisationen bzw. 82,2 Prozent der amerikanischen Organisationen vom Top-Management ernst genommen werden (Zerfass et al. 2013a, S. 87; Swerling et al. 2012, S. 55). Der beratende Einfluss (advisory influence) liegt damit recht hoch. Im Gegensatz dazu beschreibt der strategische Einfluss (executive influence), ob Kommunikationsverantwortliche an Strategiesitzungen der Unternehmensleitung teilnehmen. Dieser Einfluss ist geringer (73,7 Prozent in den USA; 75,7 Prozent in Europa). Obwohl die europäischen Kommunikationsverantwortlichen mehrheitlich direkt an die Unternehmensführung berichten (Zerfass et al. 2011, S. 49), beklagen 84,2 Prozent, dass das Top-Management zu wenig von der Kommunikationspraxis versteht und dies die weitere Professionalisierung der Unternehmenskommunikation bremst (Zerfass et al. 2012, S. 38). Andererseits ist es für die Kommunikatoren offenkundig schwierig, Kommunikation und Unternehmensstrategie zu verknüpfen – jedenfalls wird dies als größte strategische Herausforderung für die nächsten Jahre benannt (Zerfass et al. 2013a, S. 84). Den gestiegenen Anspruch an Transparenz durch verschiedene gesellschaftliche Bezugsgruppen bezeichnen dagegen nur 28,8 Prozent der befragten Kommunikationsverantwortlichen als zentrale Herausforderung für ihre Arbeit (ebd.).

Im Hinblick auf das eigene Rollenverständnis versteht sich die Mehrheit der europäischen Kommunikationsmanager als Vermittler (67,7 Prozent), zu dessen Aufgaben die Mitwirkung

bei der Definition der Unternehmensstrategie und die Unterstützung der Unternehmensziele durch das Management von Kommunikationsprozessen gehört (Zerfass et al. 2011, S. 43). Ein knappes Viertel (23,2 Prozent) der befragten Kommunikatoren begreifen ihre Rolle allerdings als rein operative Unterstützungsfunktion, wobei der Fokus nur auf Kommunikation liegt (ebd.). Die vielseitigen Verantwortungsbereiche von Kommunikationsmanagern bestätigt eine weitere Studie aus den USA, *CCI Corporate Communication Practices & Trends*, die bereits zwölf Mal durchgeführt wurde: „Communication executives continue to see their primary role as ‘counsel to the CEO’ & ‘manager of the company’s reputation’“ (Goodman et al. 2011, S. 18). Gregory (2008) leitet auf Basis einer qualitativen Studie mit 17 Kommunikationsverantwortlichen aus Großbritannien zehn Kernkompetenzen ab, die das Rollenbild von Kommunikatoren in privatwirtschaftlichen und öffentlichen Unternehmen formen. Anhand eines umfangreichen *Universal Competency Frameworks* kommt die Autorin zu dem Schluss: „for the private sector group the evidence indicated that the *Understanding Others* dimension had slightly more importance than the others“ (ebd., S. 220, Hervorhebung im Original).

Nothhaft (2011) hat auf Grundlage einer teilnehmenden Beobachtungsstudie von acht deutschen Leitern der Konzernkommunikation bzw. Chief Communication Officers (CCOs) untersucht, wie oberste Kommunikatoren ihre eigene Rolle wahrnehmen und stellt fest, dass sich Kommunikationsmanager in einem Spannungsfeld zwischen „*Kommunikationsmanagement* und *Kommunikationsmanagement*“ (Nothhaft 2011, S. 554, Hervorhebung im Original) befinden. Je weiter sich Kommunikatoren in ihrer beruflichen Karriere befinden und in das „*unternehmenspolitische Spiel*“ einsteigen, desto stärker müssen sie „*manageriell*“ agieren, ohne dabei die kommunikativen Aspekte ihrer Funktion zu verdrängen (ebd., S. 553 f.).

Im Rahmen einer quantitativen Studie zur Institutionalisierung von Unternehmenskommunikation in Italien haben Invernizzi und Romenti (2009) 240 Kommunikationsmanager befragt. Auf Grundlage der Ergebnisse identifizieren die Forscher drei empirische Indikatoren, die einen hohen Institutionalisierungsgrad der Unternehmenskommunikation in Italien belegen: Seit 1994 hat sich die Anzahl der Kommunikationsmanager, die als Chief Communication Officer operieren, von 12 auf 78 Prozent erhöht (ebd., S. 121). Darüber hinaus nehmen 61 Prozent der Befragten eine beratende Rolle für die Unternehmensleitung ein. Ein drittes Indiz ist die Evaluation von Kommunikation, die von einem Großteil der befragten Unternehmen durchgeführt wird:

„In regard to the relationship between evaluation and institutionalization, there is a positive correlation between the use of various methods of evaluation and the fact that top management take the proposals of the communication managers seriously. [...] In fact, not only the more complicated forms of evaluation but even the simplest ones can take on an important role in the evolution of the complex process of institutionalization of communication in corporations” (ebd., S. 128).

Ein weiteres zentrales Thema in Studien zur Unternehmenskommunikation aus der Perspektive von Kommunikationsmanagern ist die Relevanz des Dialogs mit Stakeholdern. Dies zeigt die Studie *The Future of Stakeholder Engagement* (Riggins 2013), für die 130 Kommunikatoren in Europa befragt wurden. Acht von zehn Kommunikationsmanagern geben an, dass der Stakeholder-Dialog einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet und dessen Bedeutung in den kommenden fünf Jahren weiter zunehmen wird (ebd., S. 4).

2.2 Befragungen des Top-Managements

Im Rahmen der bis dato umfassendsten Studie zur Bedeutung des Kommunikationsmanagements für Organisationen, der *Excellence-Studie* des Forscherteams um James E. und Larissa A. Grunig, wurden erstmalig in größerem Umfang die Aussagen von CEOs (Chief Executive Officers) und Kommunikationsverantwortlichen gegenübergestellt (Grunig et al. 2002). Dadurch sollten die Effektivität von Kommunikation im Hinblick auf die Erreichung von Organisationszielen sowie Indikatoren für eine exzellente Unternehmenskommunikation untersucht werden. Auf Basis einer interdisziplinären Literaturstudie wurde eine quantitative Befragung von 327 Organisationen, davon 168 Unternehmen, aus den USA, Kanada und Großbritannien durchgeführt (ebd., S. 3). Im Anschluss daran erfolgte eine qualitative Befragung von 25 der insgesamt 327 Organisationen. Anhand der Ergebnisse ließen sich drei Einflussbereiche als Voraussetzungen für exzellente Unternehmenskommunikation identifizieren: Das grundlegende Fachwissen der Kommunikationsabteilung (*knowledge core*), darauf aufbauend die geteilten Erwartungen zwischen Kommunikationsverantwortlichen und der Unternehmensführung (*shared expectations*) und schließlich als Rahmenbedingung die Organisationskultur (*participative culture*) (Dozier et al. 1995, S. 10). Der zweite Bereich wird sowohl durch das Verständnis und die Wahrnehmung geprägt, das Top-Manager von der Kommunikationsfunktion besitzen, als auch durch das Selbstverständnis von Kommunikationsverantwortlichen:

„In organizations with less-than-excellent communication, dominant coalitions often view communication as a narrow technical support function. [...] Narrow vision is not a malady of CEOs alone – sometimes communicators regard themselves as technicians in support of other organizational functions. [...] Regarding excellence, it clearly takes two to tango” (ebd., S. 90).

Laut der Excellence-Studie stellt die Macht der Kommunikationsabteilung einen weiteren Indikator für exzellente Unternehmenskommunikation dar. Diese beruht auf der Unterstützung des Top-Managements, der Einbindung der Kommunikationsabteilung in strategische Entscheidungsprozesse, der Wertschätzung der Kommunikationsfunktion durch das Top-Management sowie der disziplinierten Anbindung an die Unternehmensleitung (ebd., S. 75 ff.).

Die Arthur W. Page Society (2007) führte im Rahmen der qualitativen Studie *The Authentic Enterprise* eine Befragung von 31 CEOs amerikanischer und internationaler Unternehmen durch, um deren Erwartungen an Kommunikationsmanager sowie die Rolle von Kommunikationsverantwortlichen aus Sicht der Unternehmensführung zu bestimmen. Einig sind sich die Befragten vor allem darin, dass die Bedeutung von Unternehmenskommunikation stets zunimmt und die Rolle von Kommunikationsverantwortlichen zunehmend komplexer wird:

„CEOs identify personal credibility, unique information and long-term vision as the key drivers (apart from communication skills, which they take for granted) for a given communications chief's proving him- or herself at the company's strategic decision-making level“ (ebd., S. 50).

Vor kurzem wurde eine Nachfolgestudie, *The CEO View*, veröffentlicht, für die 20 internationale CEOs befragt wurden (Arthur W. Page Society 2013). Als Kernergebnis der aktuellen Untersuchung stellte sich heraus, dass Top-Manager die sozialen Medien mittlerweile als einen vollwertigen Kommunikationskanal wahrnehmen, „that must be monitored, measured and interpreted in the same manner as the traditional ones“ (ebd., S. 6). Darüber hinaus gehört die Messbarkeit von Kommunikationserfolgen zu den wichtigsten Erwartungen der Befragten. Der Vergleich mit der ersten Befragung aus dem Jahr 2007 offenbarte einen gestiegenen Einfluss der Unternehmenskommunikation: Kommunikationsverantwortliche berichten heute eher direkt an die Unternehmensspitze und nehmen häufiger an Strategiesitzungen des Top-Managements teil als sechs Jahre zuvor.

Sterne (2008) liefert mit einer qualitativen Studie empirische Erkenntnisse über die Wahrnehmung von Top-Managern in Neuseeland. Befragt wurden 32 Senior Manager, darunter acht CEOs. Neben der Feststellung, dass eine „aversion to the term PR“ (ebd., S. 34) existiert, besitzen die befragten CEOs insgesamt eine „low opinion of PR practitioners“ (ebd., S. 30), sodass die Forderung aufkommt, Kommunikationsmanager müssten ihren Wertbeitrag noch stärker unter Beweis stellen.

Im Rahmen der qualitativen Erhebung *CEO's views on reputations management* von Murray und White (2005) wurden 14 Geschäftsführer und Vorstandsvorsitzende aus britischen Unternehmen zum Stellenwert von Unternehmenskommunikation und Reputationsmanage-

ment befragt. Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass Vorstände und Geschäftsführer zwar keinen messbaren Erfolg aus den Ausgaben für Public Relations erwarten, aber den hohen Beitrag der Kommunikationsfunktion zum Reputationsmanagement schätzen (ebd., S. 348 ff.). Allerdings glaubt ein Großteil der Befragten, dass Kommunikatoren im Hinblick auf die Unternehmensreputation nur eine unterstützende Funktion wahrnehmen:

„The survey revealed overwhelmingly that CEOs believe it is they who own the management of reputation, with help from their chairmen and boards. Public relations professionals were required to provide advice on how reputation can be managed and oversee various communication activities. All recognised that reputation is perhaps the most important single asset the company has” (ebd., S. 351).

Die von Will und der Personalberatung Egon Zehnder International vorgelegte Studie *Kommunikation aus Sicht von Vorstandsvorsitzenden: Eine unterschätzte Herausforderung?* hat das Selbstverständnis von deutschen CEOs in Bezug auf Unternehmenskommunikation untersucht (Will et al. 2011). An der qualitativen Befragung von deutschen Unternehmen, darunter Unternehmen aus dem DAX und MDAX sowie große nichtnotierte Unternehmen, nahmen elf Vorstandsvorsitzende teil (ebd., S. 9). Im Mittelpunkt der Erhebung stehen die Erfahrungen und die Persönlichkeit der Befragten, die Zusammenarbeit mit dem Kommunikationschef, Transparenz- und Geschwindigkeitsanforderungen sowie die Partizipation am gesellschaftlichen Diskurs. Die Mehrheit der befragten Top-Manager gab an, Kommunikation sei ein zentrales Kernelement der Unternehmensführung sowie ein erfolgskritischer Teil der Unternehmensstrategie (ebd., S. 22). Demzufolge sind auch die Anforderungen an die strategischen Kompetenzen der Kommunikationsleiter, die als interne Business Partner angesehen werden, sehr hoch (ebd., S. 28). Konkrete Aussagen zum Kommunikationsverständnis und ein Bezug zu Erkenntnissen aus aktuellen Studien mit Kommunikationsmanagern wurden allerdings nicht hergestellt. Die Verfasser der Studie weisen selbst einschränkend darauf hin, dass möglicherweise nur Vorstandsvorsitzende aus „kommunikationsaffinen“ Unternehmen an der Untersuchung teilgenommen haben (ebd., S. 10). Ein methodisches Problem dieser bis dato einzigen Studie zum Thema im deutschsprachigen Raum ist, dass die Kommunikationsleiter in vielen Fällen gemeinsam mit den Forschern an den Befragungen der CEOs teilgenommen haben, sodass freie oder gar kritische Äußerungen kaum zu erwarten waren.

Eine ähnliche qualitative Studie wurde erst vor kurzem vorgestellt: Für die Erhebung *A View from the Top: Corporate Communication from the Perspective of Senior Executives* (Shugoll 2012) wurden 20 CEOs in den USA und in einigen anderen nicht-europäischen Ländern befragt. Neben der Mitwirkung der CEOs bei der Kommunikation mit Stakeholdern wurden die Rolle professioneller Kommunikatoren sowie die Anforderungen an entsprechende Leistungsträger diskutiert. Die Untersuchung enthält wichtige Anregungen und stellt heraus,

dass „CEOs view corporate communication as one of their top business challenges“ (ebd., S. 10). Sie baut aber offenkundig nicht systematisch auf theoretischen Modellierungen der zugrunde liegenden Verhältnisse oder vorherigen Forschungsergebnissen auf und stößt daher ebenfalls an methodische Grenzen.

Das IBM Institute for Business Value hat 2012 zum fünften Mal die *IBM Global CEO Study* durchgeführt und 1.709 CEOs und Führungskräfte in Organisationen und Unternehmen aus 64 Ländern zu ihren aktuellen Herausforderungen befragt (Berman/Korsten 2012). Ein Ergebnis war die Stärkung von Mitarbeitern durch die Vermittlung von Werten als zentrale Herausforderung (ebd., S. 8). Hier wird die zunehmende Bedeutung der internen Kommunikation als ein Handlungsfeld der Unternehmenskommunikation deutlich.

Abgesehen von der bereits erwähnten Excellence-Studie kommt die bislang einzige bekannte quantitative Erhebung, welche die Aussagen von Geschäftsführern und Kommunikatoren gegenüberstellt, aus Norwegen: Im Rahmen der Studie *Institutionalization of Communication: How Business Leaders View Strategic Communication* hat Brønn 1.343 Top-Manager aus kleinen, mittleren und großen Unternehmen befragt (Brønn/Dahlen 2012). Dafür wurden zum Teil Fragestellungen und Ergebnisse aus den oben genannten Befragungen von Kommunikationsmanagern repliziert (ECM, GAP, CCI), sodass Diskrepanzen und Übereinstimmungen identifiziert werden konnten. Die Ergebnisse zeigen, dass Kommunikationsverantwortliche von der Unternehmensführung zwar als erfahrungsreich und sachkundig eingeschätzt werden, aber „only 44 percent of leaders in the private sector answered ‘yes’ that their communication managers were involved in making final decisions, even though they were highly involved in suggesting alternatives“ (ebd., S. 20). Allerdings beschäftigen rund zwei Drittel der befragten Unternehmen weniger als 19 Mitarbeiter; es handelt sich überwiegend um nicht börsennotierte Kleinunternehmen, die für Norwegen typisch sind. Darüber hinaus verfügen nur 22 Prozent der befragten Unternehmen über eine eigene Kommunikationsabteilung oder einen Kommunikationsverantwortlichen und ein Drittel der befragten Top-Manager ist selbst für die Kommunikation verantwortlich. Demnach wurden Unternehmensführung und Unternehmenskommunikation in der Erhebung zum Teil von ein und derselben Person repräsentiert (ebd., S. 28, S. 8).

3 Forschungsdesign

Die vorliegende Analyse stützt sich auf zwei empirische Untersuchungen, in denen einige identische Fragen verwendet wurden, die hier ausgewertet werden. Zum einen auf die Kommunikatorstudie „Profession Pressesprecher“ (Bentele et al. 2012) und zum anderen auf die Studie „Unternehmenskommunikation aus der Perspektive des Top-Managements“ (Zerfaß et al. 2013b), einer Erhebung unter deutschen Vorständen und Geschäftsführern.

Die mittlerweile vierte Studie von Bentele und Mitautoren untersucht seit 2005 im Auftrag des Bundesverbands deutscher Pressesprecher e.V. (BdP) das Selbstverständnis deutscher Kommunikationsmanager sowie Status Quo und Trends im Berufsfeld. Diese umfassendste Berufsfeldstudie in Deutschland liefert tiefgehende Einblicke in Strukturen und Praktiken. Der Fokus liegt auf dem kommunikativen Handeln von Unternehmen, Vereinen und Verbänden, Organisationen der Politik und aller anderen gesellschaftlichen Teilbereiche sowie Organisationen der öffentlichen Hand. Demzufolge handelt es sich um eine Befragung von Führungskräften und Praktikern im Bereich der Organisationskommunikation.

Die Studie „Unternehmenskommunikation aus der Perspektive des Top-Managements“ ist ein Gemeinschaftsprojekt des Instituts für Kommunikations- und Medienwissenschaft der Universität Leipzig und des Instituts für Management der Humboldt-Universität zu Berlin. Das Projekt wurde durch das F.A.Z.-Institut unterstützt und von der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung und Kommunikation gefördert. Die Studie konzentriert sich auf Vorstände und Geschäftsführer der ausschließlich ersten Führungsebene deutscher Großunternehmen.

Beide Studien wurden im Rahmen einer quantitativen Online-Befragung durchgeführt. Die folgenden zehn Branchen wurden im Rahmen beider Erhebungen untersucht:

- Automobilindustrie & Zulieferer
- Finanzen
- Grundstoffe & Energie
- Handel
- Industriegüter
- IT & Kommunikation
- Konsumgüter
- Medien
- Pharma
- Transport & Touristik

3.1 Eckdaten der Kommunikator-Erhebung

Der deutschsprachige Online-Fragebogen umfasste 49 Fragen und war vom 30. Mai bis einschließlich 30. Juni 2012 für über 30.000 per E-Mail eingeladene Kommunikationsverantwortliche zugänglich. Nach der ersten Einladung wurden zwei weitere Erinnerungen zur Teilnahme verschickt. Insgesamt haben 2.386 PR-Praktiker vollständige Antworten abgegeben. Von den Teilnehmern wurden für den Vergleich allerdings nur jene berücksichtigt, die in einem Unternehmen tätig sind – das entspricht einer Vergleichssample von 1.251 Kommunikationsmanagern. Der Fragebogen umfasst die folgenden Themenbereiche (Bentele et al. 2012, S. 247 ff.):

- a) Die Organisation
- b) PR/OK in der Organisation
- c) PR/OK-Branche
- d) Social Media
- e) Zusammenarbeit mit Journalisten
- f) Ausbildung
- g) Berufliche Position
- h) Demografische Daten

Von den 1.251 im Unternehmen angestellten Kommunikationsverantwortlichen sind 58 Prozent weiblich und 42 Prozent männlich. Das Durchschnittsalter der Teilnehmer beträgt 45 Jahre. 86 Prozent der Teilnehmer besitzen einen Studienabschluss und 5 Prozent einen Dokortitel. Im Durchschnitt besitzen die befragten Kommunikationsverantwortlichen zehn Jahre Berufserfahrung in der PR-Branche. Der Großteil der Teilnehmer gab an, auch vorher bereits in dem Bereich tätig gewesen zu sein (36 Prozent), gefolgt von den Bereichen Marketing (22 Prozent) und Journalismus (22 Prozent). Insgesamt acht von zehn deutschen Kommunikatoren sind mit ihrer Tätigkeit zufrieden (81 Prozent), etwa die Hälfte davon ist sogar sehr zufrieden (38 Prozent).

Mehr als die Hälfte der Befragten (54 Prozent) ist in einem Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern beschäftigt. In den meisten Fällen ist die Kommunikationsfunktion formal als Stabsstelle auf Leitungsebene (48 Prozent) mit durchschnittlich ein bis drei Mitarbeitern angesiedelt.

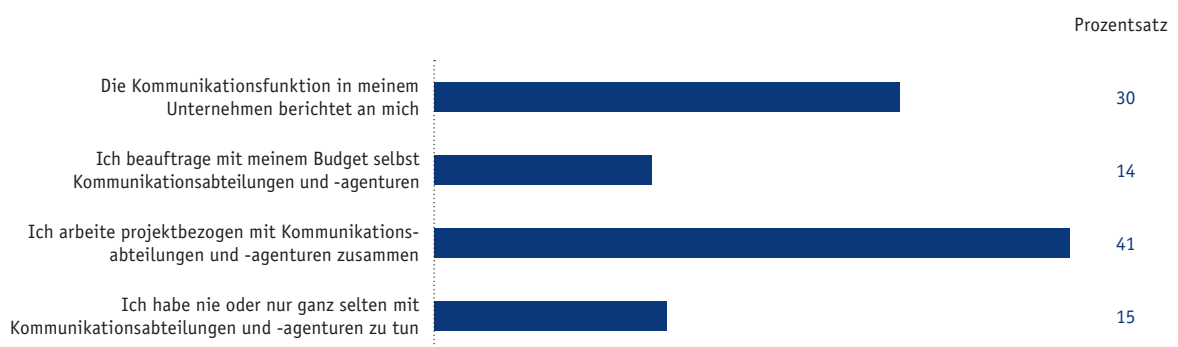
3.2 Eckdaten der Vorstands- und Geschäftsführer-Studie

Bei der zweiten Befragung umfasste der ebenfalls deutschsprachige Fragebogen insgesamt 25 Fragen, von denen sieben identische Fragen bereits in der in Kapitel 3.1 beschriebenen Studie erhoben wurden. Die untersuchten Themenbereiche umfassten (Zerfaß et al. 2013b):

- a) Bedeutung und Erfolgsbeitrag der Unternehmenskommunikation
- b) Rolle der Kommunikationsfunktion und von Kommunikationsverantwortlichen
- c) Strategische Kommunikation als Aufgabe von Vorständen und Geschäftsführern
- d) Soziodemografische Merkmale

Die Untersuchungsgruppe wurde mit Hilfe der Hoppenstedt Manager-Datenbank ermittelt, welche ausschließlich postalische Adressen enthält. Insgesamt wurden 22.310 postalische Einladungen an Vorstände und Geschäftsführer ausschließlich auf der obersten Führungsebene (hier auch als „CEO“ oder „Top-Manager“ umschrieben) zur Teilnahme an der Online-Befragung verschickt. Der Fragebogen war vom 24. Januar bis 27. Februar 2013 zugänglich und wurde 651 Mal vollständig ausgefüllt. Allerdings hatten 49 Teilnehmer die Befragung an ihre Kommunikationsverantwortlichen delegiert; diese Antworten wurden nicht berücksichtigt. Eine erneute Erinnerung zur Teilnahme war bei dieser Studie aufgrund des zeitlichen und finanziellen Aufwands nicht möglich. Schließlich standen 602 vollständig ausgefüllte Fragebögen für die Auswertung zur Verfügung.

Abbildung 1: Zuständigkeit der Vorstände und Geschäftsführer für Kommunikation



n = 602 Vorstände und Geschäftsführer, F 24: Wie intensiv befassen Sie sich beruflich mit Themen der Unternehmenskommunikation? Häufigkeitsauswertung.

Die befragten Vorstände und Geschäftsführer sind im Durchschnitt 50 Jahre alt und besitzen durchschnittlich 20 Jahre Führungsverantwortung. Der Anteil der Männer (93 Prozent) ist wesentlich größer als der Anteil der Frauen (7 Prozent). Pro Woche wenden die Befragten durchschnittlich zehn Prozent ihrer Arbeitszeit für strategische Unternehmenskommunikation auf. 15 Prozent der Teilnehmer haben nie oder nur selten mit Kommunikations-

abteilungen und -agenturen zu tun; 85 Prozent dagegen arbeiten bereits auf verschiedene Weise mit Kommunikationsverantwortlichen zusammen (vgl. Abbildung 1).

Die Mehrheit der Befragten hat ein Erststudium an einer Universität abgeschlossen (44 Prozent). Während 15 Prozent der Vorstände und Geschäftsführer einen Dokortitel vorweisen, besitzen 19 Prozent gar keine akademische Ausbildung. Von den Befragten, die einen akademischen Abschluss besitzen, hat der Großteil eine wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung absolviert (62 Prozent). Nur wenige der Befragten kommen aus einer naturwissenschaftlichen (4 Prozent), juristischen (3 Prozent) oder kommunikationswissenschaftlichen (2 Prozent) Fachdisziplin.

Im Hinblick auf die Unternehmen, in denen die Befragten tätig sind, handelt es sich vor allem um umsatzstärkere Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 500 Millionen Euro (39 Prozent). Die kleinste Umsatzgruppe im Sample sind Unternehmen mit einem Umsatz von 50 bis 125 Millionen Euro pro Jahr (31 Prozent). Von den befragten Unternehmen richten 42 Prozent ihre Produkte und Dienstleistungen an Unternehmen und andere Organisationen (Business-to-Business) und 17 Prozent an private Endverbraucher (Business-to-Consumer). 41 Prozent der Befragten geben an, in einem Unternehmen tätig zu sein, dessen Produkte und Dienstleistungen sich gleichermaßen an Unternehmen und Endverbraucher richten.

4 Studienergebnisse

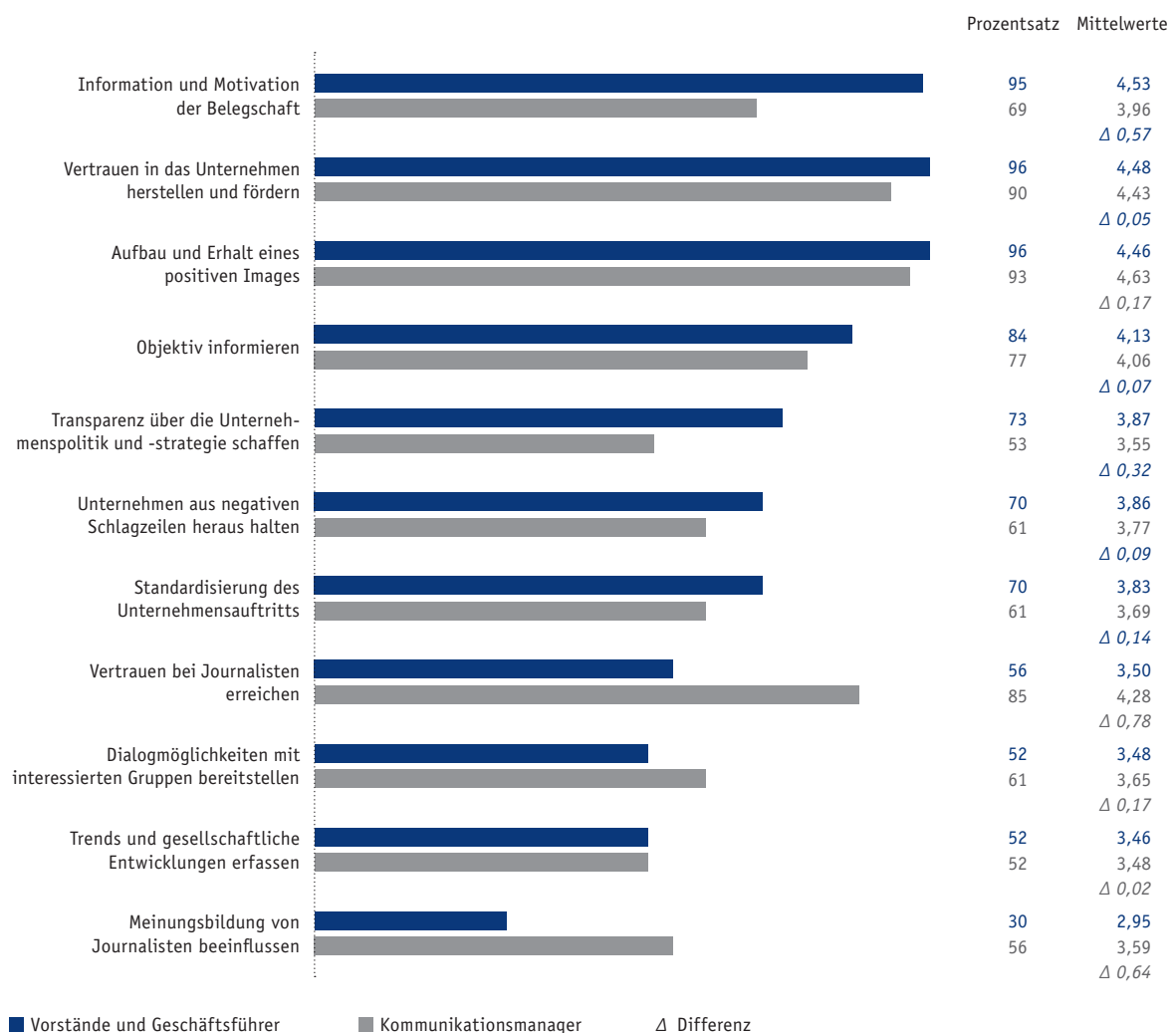
Im Folgenden werden die Ergebnisse der Kommunikator-Studie mit den Antworten aus der Befragung der Vorstände und Geschäftsführer verglichen, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede hinsichtlich der Erwartungen und Einstellungen aufzeigen zu können. Unter Bezugnahme auf den bisherigen Forschungsstand und die Überschneidung der untersuchten Themen werden fünf Fragen beleuchtet:

- Welche Relevanz besitzen die verschiedenen Ziele der Unternehmenskommunikation?
- Welche Bedeutung hat das Thema Transparenz für die Befragten und welche Strategie bevorzugen sie, um sich dieser Herausforderung zu stellen?
- Welche Rolle spielen Kommunikationsverantwortliche im Unternehmen?
- Welchen Einfluss besitzen sie?
- Wie wird sich die Bedeutung des Kommunikationsmanagements bis 2015 entwickeln?

4.1 Ziele der Unternehmenskommunikation

Beim Vergleich der Aussagen von CEOs und Kommunikationsverantwortlichen fallen sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten hinsichtlich der wichtigsten Ziele der Unternehmenskommunikation auf. Für Top-Manager sowie für Kommunikationsverantwortliche stellen Vertrauen in das Unternehmen (für 96 Prozent der Top-Manager und 90 Prozent der Kommunikatoren wichtig bzw. sehr wichtig) sowie ein positives Unternehmensimage (96 Prozent bzw. 93 Prozent) die wichtigsten Ziele der Unternehmenskommunikation dar (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Ziele der Unternehmenskommunikation



n = 602 Vorstände und Geschäftsführer. Vergleichswerte: n = 1.251 Kommunikationsmanager; F 8 bzw. F 38: Welche Bedeutung haben diese Ziele für Ihr Unternehmen / für Ihre berufliche Tätigkeit? Skala 1 (= überhaupt nicht wichtig) bis 5 (= sehr wichtig). Prozentwerte: Zustimmung zu 4–5. Häufigkeitsauswertung, Mittelwertvergleich. Signifikante Unterschiede bei allen Items ($p < 0,05$ beim Item „Image“, $p < 0,01$ bei allen anderen Items) außer bei den Items „Trends und gesellschaftliche Entwicklungen“ und „Dialogmöglichkeiten“.

Doch während für Vorstände und Geschäftsführer die Information und Motivation der Belegschaft (95 Prozent) und die Herstellung von Transparenz über die Unternehmenspolitik

(73 Prozent) zu den wichtigsten Aufgaben von Kommunikationsmanagern gehören, legen die Kommunikatoren selbst viel mehr Wert auf das Vertrauen von Journalisten (84 Prozent) und die Beeinflussung der Meinungsbildung der gleichen Multiplikatorengruppe (56 Prozent) – das sind operative Ziele, die weitaus weniger Top-Manager für relevant halten (56 Prozent / 30 Prozent).

Kommunikationsziele, die auf die Funktion des Zuhörens gerichtet sind, werden dagegen von beiden Gruppen als weniger wichtig eingestuft. Dazu gehören beispielsweise die Bereitstellung von Dialogmöglichkeiten mit interessierten Gruppen (52 Prozent bzw. 61 Prozent) oder die Erfassung von Trends und gesellschaftlichen Entwicklungen (jeweils 52 Prozent). Abgesehen von diesen beiden Zielvorstellungen sind die Unterschiede zwischen den Einschätzungen der Top-Manager und Kommunikatoren für alle anderen Ziele der Unternehmenskommunikation statistisch signifikant (vgl. Abbildung 2).

Wie der Mittelwertvergleich bei der Befragung von Vorständen und Geschäftsführern zeigt, lässt sich ein weiterer Unterschied bei der Relevanz von Kommunikationszielen zwischen B2B- und B2C-Unternehmen feststellen. Während für Vorstände und Geschäftsführer in B2B-Unternehmen die interne Kommunikation das wichtigste Ziel bei der Arbeit von Kommunikationsmanagern darstellt (MW = 4,54), bewerten Befragte aus B2C-Unternehmen das positive Unternehmensimage als wichtigste Aufgabe (MW = 4,50). Darüber hinaus wird das Ziel, Vertrauen bei Journalisten zu erreichen, in B2C-Unternehmen signifikant höher bewertet (MW = 3,58) als in B2B-Unternehmen (MW = 3,28).

4.2 Transparenz als Ziel der Unternehmenskommunikation

Unternehmen streben danach, Wettbewerbsvorteile im Markt zu erlangen. Dafür ist es notwendig, Unternehmensstrategien geheim zu halten und geistiges Eigentum zu sichern. Gleichzeitig stehen sie gestiegenen Transparenzanforderungen von Stakeholdern gegenüber, was ein gewisses Maß an transparenter Kommunikation verlangt, um gesellschaftliche Legitimation und Akzeptanz für das unternehmerische Handeln zu erhalten. Diese prima facie widersprüchlichen Anforderungen an die Transparenz von Unternehmen stellt hohe Anforderungen an die strategische Unternehmenskommunikation. Es stellt sich die Frage, was Top-Manager und Kommunikationsverantwortliche jeweils unter Transparenz verstehen und wie diese in ihrem Sinn hergestellt werden kann.

Im letzten Abschnitt wurde bereits deutlich, dass Vorstände und Geschäftsführer dem Ziel, Transparenz über die Unternehmenspolitik herzustellen, eine hohe Bedeutung beimessen (73 Prozent). Transparenz steht für die befragten Top-Manager auf Platz fünf der wichtigsten Kommunikationsziele. Überraschenderweise fällt das Urteil der Kommunikationsverantwort-

lichen anders aus: Hier erreicht Transparenz nur den zehnten Platz und steht damit an vorletzter Stelle, nur jeder zweite Befragte sieht dies als wichtiges Ziel seiner Arbeit an (53 Prozent). Der Mittelwertvergleich (MW = 3,87 versus MW = 3,55) weist den Unterschied als signifikant aus. Demzufolge existiert in deutschen Großunternehmen zwischen Top-Managern (als Auftraggeber von Kommunikation) und Kommunikatoren (als ausführenden Agenten) keine einheitliche Vorstellung darüber, welchen Stellenwert Transparenz als Ziel der Unternehmenskommunikation besitzt.

Tabelle 1: Transparenz als Ziel der Unternehmenskommunikation

	Vorstände und Geschäftsführer	Kommunikationsmanager	Vorstände und Geschäftsführer		Kommunikationsmanager	
	%	%	MW	SD	MW	SD
Kommunikationsverantwortliche sollten so transparent wie möglich sein und sich immer für Offenheit gegenüber relevanten Zielgruppen einsetzen.	69%	41%	3,82	0,87	3,05	1,24
Um Vertrauen bei relevanten Zielgruppen zu erlangen, sollte man so offen wie unbedingt nötig sein, aber nicht mehr.	57%	27%	3,49	1,09	2,66	1,23
Möglichst viele Informationen unstrukturiert zu veröffentlichen, so dass kritische Punkte verdeckt werden, ist eine sinnvolle PR-Strategie.	30%	49%	3,04	0,92	3,28	1,12
Es ist sinnvoll, negative Informationen nicht zu veröffentlichen, wenn sie aller Voraussicht nach sonst nicht nach außen dringen würden.	1%	3%	1,43	0,65	1,42	0,75

n = 602 Vorstände und Geschäftsführer. Vergleichswerte: $n_{min} = 1.235$ / $n_{max} = 1.241$ Kommunikationsmanager. F 7 bzw. F 19: In Politik und Medien wird häufig über die Transparenz von Unternehmen diskutiert. Dabei geht es nicht um vollständige Offenheit, aber doch um den Anspruch an die Unternehmenskommunikation, so offen wie möglich zu informieren. Was halten Sie davon? Skala 1 (= stimme gar nicht zu) bis 5 (= stimme voll und ganz zu). Mittelwertvergleich. Signifikanter Unterschied bei allen Items außer bei „Um Vertrauen zu erlangen ...“ ($p < 0,01$).

Im Hinblick auf eine geeignete Strategie zur Herstellung von Transparenz erwarten sieben von zehn Top-Managern (69 Prozent), dass Kommunikationsverantwortliche so transparent wie möglich sind und sich immer für Offenheit gegenüber relevanten Zielgruppen einsetzen (vgl. Tabelle 1). Im Gegensatz dazu halten es Kommunikatoren oft für sinnvoll, negative Informationen nicht zu veröffentlichen, wenn sie aller Voraussicht nach sonst nicht nach außen dringen würden. Jeder zweite befragte Kommunikationsmanager unterstützt diese Ansicht (49 Prozent). Dennoch sind sich sowohl Top-Manager als auch Kommunikationsverantwortliche einig, dass es keine sinnvolle Kommunikationsstrategie ist, möglichst viele Informationen unstrukturiert zu veröffentlichen, so dass kritische Punkte verdeckt werden (1 Prozent bzw. 3 Prozent).

4.3 Rollenbilder von Kommunikationsverantwortlichen

Kommunikationsmanager können im Unternehmen unterschiedliche Rollen einnehmen. Die Mehrheit versteht sich selbst vorrangig als Mittler zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit (80 Prozent), gefolgt von der Rolle des Beraters für das Top-Management (56 Prozent) und

des Sprechers für das Unternehmen (54 Prozent). Bei einem Vergleich dieses Selbstverständnisses mit der Wahrnehmung der Vorstände und Geschäftsführer lassen sich sowohl signifikante Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten feststellen.

Tabelle 2: Rollenzuschreibung für Kommunikationsverantwortliche

	Vorstände und Geschäftsführer	Kommunikationsmanager	
	%	%	Δ
Mittler zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit	65 %	80 %	15 %
Sprecher des Unternehmens	43 %	53 %	10 %
Interessenvertreter / Repräsentant	40 %	48 %	8 %
Aufklärer	19 %	31 %	12 %
Berater von Vorstand und Geschäftsführung	49 %	56 %	7 %
Journalist im Unternehmen	14 %	12 %	2 %
Sonstiges	2 %	5 %	3 %

n = 602 Vorstände und Geschäftsführer. Vergleichswerte: n = 1.251 Kommunikationsmanager. F 13: Bitte denken Sie jetzt speziell an die Verantwortlichen für Public Relations und externe Unternehmenskommunikation in Ihrem Unternehmen. Wie würden Sie persönlich deren Rolle charakterisieren? F 37: Welche der unten aufgeführten Umschreibungen von PR/OK charakterisiert am besten Ihr persönliches Selbstverständnis? Mehrfachnennungen möglich. Häufigkeitsauswertung, Mittelwerte. Signifikante Unterschiede bei allen Items ($p < 0,01$).

Die Top-Manager schreiben den Kommunikationsverantwortlichen ebenfalls am ehesten die Rolle des Mittlers (64 Prozent), des Beraters (49 Prozent) und des Sprechers (43 Prozent) zu. Wie Tabelle 2 zeigt, wird die Rolle des Aufklärers auf Seiten der Top-Manager (19 Prozent) allerdings kaum unterstützt – im Gegensatz zum Selbstbild der Kommunikatoren (31 Prozent).

Tabelle 3: Rollenzuschreibung je nach Zusammenarbeit mit der Kommunikationsfunktion

	Mittler zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit	Sprecher	Interessenvertreter / Repräsentant	Aufklärer	Berater von Vorstand und Geschäftsführung	Journalist im Unternehmen
Die Kommunikationsfunktion in meinem Unternehmen berichtet an mich	68 %	41 %	37 %	18 %	50 %	15 %
Ich beauftrage mit meinem Budget selbst Kommunikationsabteilungen und -agenturen	58 %	55 %	40 %	20 %	52 %	15 %
Ich arbeite projektbezogen mit Kommunikationsabteilungen und -agenturen zusammen	68 %	40 %	43 %	18 %	52 %	15 %
Ich habe nie oder nur ganz selten mit Kommunikationsabteilungen und -agenturen zu tun	56 %	42 %	39 %	21 %	32 %	9 %

n = 602 Vorstände und Geschäftsführer. F 13: Bitte denken Sie jetzt speziell an die Verantwortlichen für Public Relations und externe Unternehmenskommunikation in Ihrem Unternehmen. Wie würden Sie persönlich deren Rolle charakterisieren? F 24: Wie intensiv befassen Sie sich beruflich mit Themen der Unternehmenskommunikation? Mehrfachnennungen möglich.

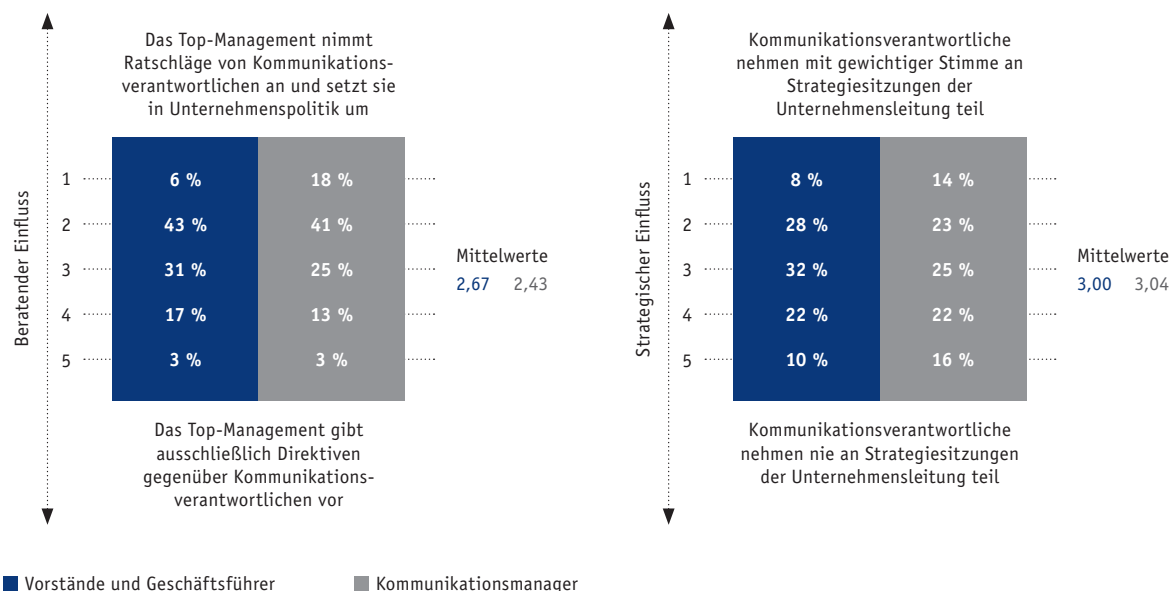
Kreuztabelle mit Häufigkeitsauswertung, Mittelwerte. Signifikanter Zusammenhang beim Item „Berater“ ($p < 0,05$).

Darüber hinaus zeigt die Befragung im Top-Management, dass die Rollenzuschreibung durch die Vorstände und Geschäftsführer von der Intensität der Zusammenarbeit mit Kommunikatoren beeinflusst wird (vgl. Tabelle 3). Von den Vorständen und Geschäftsführern, die selbst mit der jeweiligen Kommunikationsabteilung oder mit Agenturen zusammenarbeiten, nimmt etwa jeder Zweite den Kommunikationsmanager als persönlichen Berater wahr. Finden allerdings keine oder nur seltene Kontakte zwischen Top-Management und Kommunikationsabteilung statt, wird der Kommunikationsfunktion erwartungsgemäß auch kaum die Beraterrolle zugeschrieben.

4.4 Einfluss der Kommunikationsfunktion

Im Hinblick auf den Einfluss von Kommunikationsabteilungen auf unternehmerische Entscheidungsprozesse wurde in Anlehnung an die einschlägige internationale Forschung sowohl die beratende als auch die strategische Dimension analysiert. Etwa die Hälfte der befragten Vorstände und Geschäftsführer nimmt die Ratschläge von Kommunikationsverantwortlichen tendenziell an und setzt sie in der Unternehmenspolitik um (49 Prozent). Damit ist der beratende Einfluss aus Sicht der Unternehmensführung geringer als die Kommunikatoren dies selbst annehmen (59 Prozent).

Abbildung 3: Einfluss der Kommunikationsfunktion



n = 602 Vorstände und Geschäftsführer. Vergleichswerte: n = 1.251 Kommunikationsmanager. F 14: Wie würden Sie die Position und den Einfluss der Kommunikationsfunktion in Ihrem Unternehmen charakterisieren? F 11: Wie ist die Position der PR/OK in Ihrer Organisation? Likert-Skala. Häufigkeitsauswertung, Mittelwerte. Signifikanter Mittelwertunterschied ($p < 0,01$) bei beiden Items.

Nur 18 Prozent der Kommunikatoren und sechs Prozent der Top-Manager bestätigen einen starken beratenden Einfluss der Kommunikationsfunktion innerhalb ihres Unternehmens

(vgl. Abbildung 3). Gleichzeitig geben jeweils drei Prozent der Befragten in beiden Gruppen an, dass das Top-Management ausschließlich Direktiven gegenüber Kommunikationsverantwortlichen vorgibt. Dies zeigt, dass das volle Beratungspotenzial von Kommunikationsmanagern noch nicht vollständig ausgeschöpft wird.

Darüber hinaus zeigt der Mittelwertvergleich, dass der beratende Einfluss von Kommunikationsverantwortlichen in umsatzstärkeren Unternehmen signifikant höher ausfällt (MW = 2,58) als in umsatzschwächeren Unternehmen (MW = 2,77). Für diesen Vergleich wurden die Unternehmen gruppiert in jene mit einem Jahresumsatz bis einschließlich 250 Millionen Euro und über 250 Millionen Euro; die Mittelwerte beziehen sich auf die Skala von 1 (= Top-Management nimmt Ratschläge an) bis 5 (= Top-Management gibt ausschließlich Direktiven vor).

In Bezug auf den strategischen Einfluss decken sich die Aussagen der Befragten nahezu: 36 Prozent der Vorstände und Geschäftsführer schreiben der Kommunikationsfunktion einen Einfluss auf die Gestaltung der Unternehmensstrategie zu und 37 Prozent der Kommunikatoren geben an, mit gewichtiger Stimme an Strategiesitzungen der Unternehmensleitung teilzunehmen.

Hinsichtlich des zukünftigen Beitrags der Kommunikationsfunktion bei strategischen Entscheidungen gehen die Meinungen der Top-Manager und Kommunikatoren auseinander: Während nur 35 Prozent der Vorstände und Geschäftsführer fordern, dass Kommunikatoren künftig noch mehr einbezogen werden, erwarten 60 Prozent der Kommunikationsmanager vom Top-Management eine stärkere Beteiligung an strategischen Entscheidungsprozessen.

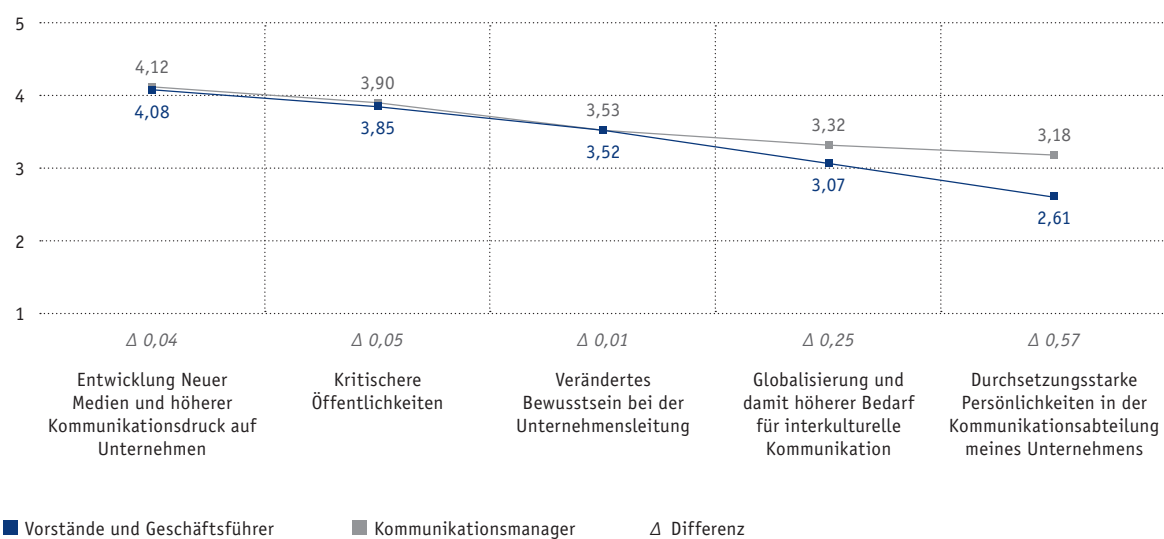
4.5 Künftige Bedeutung des Kommunikationsmanagements

Sowohl die Vorstände und Geschäftsführer als auch die Kommunikationsmanager wurden nach ihrer Einschätzung zur künftigen Bedeutung des Kommunikationsmanagements in den kommenden drei Jahren befragt. Wie sich herausstellte, geht fast ein Viertel (24 Prozent) der Unternehmensleiter davon aus, dass die Kommunikationsfunktion bis 2015 im Vergleich zu anderen Unternehmensbereichen deutlich an Gewicht gewinnen wird, weitere 43 Prozent prognostizieren einen leichten Machtzuwachs. Die Kommunikatoren dagegen scheinen diese Entwicklung bislang nicht ausreichend erkannt zu haben – nur neun Prozent gehen von einem deutlichen Bedeutungszuwachs innerhalb des Berufsfeldes aus, 37 Prozent glauben an einen leicht höheren Stellenwert.

Einig sind sich die Befragten im Hinblick auf die Gründe für einen Bedeutungszuwachs in den kommenden drei Jahren (vgl. Abbildung 4). So trägt vor allem die Entwicklung der Neuen

Medien und damit verbunden ein höherer Kommunikationsdruck auf Unternehmen zu einem höheren Stellenwert der Unternehmenskommunikation bei (MW = 4,08 bei Vorständen und Geschäftsführern; MW = 4,12 bei Kommunikationsmanagern). Aber auch kritischere Öffentlichkeiten führen zum Machtzuwachs der Kommunikationsfunktion (MW = 3,85 bzw. 3,90). Während die Kommunikatoren glauben, dass durchsetzungsstarke Persönlichkeiten innerhalb ihrer Abteilungen ebenfalls einen Grund für die zunehmende Bedeutung darstellen (MW = 3,18), teilen signifikant weniger Vorstände und Geschäftsführer diese Meinung (MW = 2,61).

Abbildung 4: Gründe für einen Machtzuwachs des Kommunikationsmanagements



n_{min} = 369 / *n_{max}* = 382 Vorstände und Geschäftsführer, die einen Bedeutungszuwachs prognostizieren. Vergleichswerte: *n* = 568 Kommunikationsmanager; *F* 17 bzw. *F* 13: Warum wird Unternehmenskommunikation Ihrer Ansicht nach an Gewicht zunehmen? Skala 1 (= stimme gar nicht zu) bis 5 (= stimme voll und ganz zu). Mittelwertvergleich. Signifikanter Unterschied beim Item „Durchsetzungsstarke Persönlichkeiten in der Kommunikationsabteilung meines Unternehmens“ (*p* < 0,01).

5 Diskussion und Interpretation

Beim Vergleich der Aussagen zum Stellenwert von Unternehmenskommunikation lassen sich sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede im Hinblick auf Verständnisse, Erwartungen und Einstellungen der Top-Manager und Kommunikationsverantwortlichen feststellen. Wie die Ergebnisse der beiden durchgeführten Studien gezeigt haben, prognostiziert die große Mehrheit der befragten Vorstände und Geschäftsführer der Unternehmenskommunikation bis 2015 einen Bedeutungszuwachs: Ein Viertel geht davon aus, dass sie deutlich an Gewicht gewinnen wird und 43 Prozent glauben an einen leichten Machtzuwachs. Besonders dort, wo direkte Berichtslinien zwischen Top-Management und Kommunikationsabteilung existieren, eine projektbezogene Zusammenarbeit stattfindet oder Kommunikationsbudgets durch die Unternehmensleitung bestimmt werden, wird der künftige Stellenwert der Unternehmens-

kommunikation höher eingeschätzt. Die Kommunikatoren selbst scheinen diese Entwicklung und die damit verbundenen Anforderungen bislang nicht ausreichend erkannt zu haben: Nur sieben Prozent von ihnen erwarten einen deutlichen Bedeutungszuwachs der eigenen Funktion.

Im Hinblick auf die Ziele der Unternehmenskommunikation bewerten deutsche Vorstände und Geschäftsführer vor allem die Information und Motivation der Belegschaft sowie die Herstellung von Transparenz über die Unternehmenspolitik sehr hoch. Kommunikationsmanager dagegen verstehen den Aufbau und die Pflege eines positiven Images als ihre Hauptaufgabe. Darüber hinaus schreiben sie klassischen Aufgaben wie der Zusammenarbeit mit Journalisten weitaus mehr Bedeutung zu als ihre Vorgesetzten. Das ist angesichts der Sozialisation vieler heutiger Kommunikatoren in der Pressearbeit und der Genese vieler Kommunikationsabteilungen verständlich. Mit Blick auf die Wertschöpfungsfunktion der Kommunikation in einem fragmentierten, durch vielfältige direkte und indirekte Kommunikationsbeziehungen geprägten Umfeld ist das aber zu wenig und höchst problematisch. Wenn Top-Manager und Kommunikatoren unterschiedliche Stakeholdergruppen als Adressaten der Unternehmenskommunikation priorisieren, können die Ziele der Gesamtorganisation schwerlich erreicht werden. Die Vorstellungen unterscheiden sich ebenfalls bezüglich der Herstellung von Transparenz: Die Unternehmensführung erwartet größtmögliche Offenheit; Kommunikationsverantwortliche dagegen bewerten Transparenz als Kommunikationsziel deutlich geringer als ihre Vorgesetzten; sie scheuen das Risiko eher und bevorzugen es, negative Informationen nicht zu veröffentlichen. Eigentlich wäre umgekehrt ein höherer Stellenwert von Transparenz bei den Kommunikationsverantwortlichen erwartbar gewesen. Einig sind sich die Befragten jedoch darin, dass Kommunikationsmanager vor allem die Rolle eines Mittlers, Sprechers und Beraters wahrnehmen. Das Zuhören als ebenso wichtige Aufgabe, beispielsweise im Sinne der Beobachtung der öffentlichen Meinungsbildung, wird insgesamt weniger stark in den Blick genommen.

Das kognitiv verankerte Verständnis von Kommunikation bei den Befragten liefert eine Erklärung für die unterschiedlichen Wahrnehmungen und Einstellungen der Befragten: Etwa zwei Drittel der deutschen Vorstände und Geschäftsführer versteht Kommunikation eher mechanistisch-funktional als einseitige Informationsübertragung, mit der bei Empfängern etwas bewirkt werden soll (66 Prozent). Nur ein Drittel der Befragten hat die Komplexität von Kommunikation als zweiseitigem Prozess der Wirklichkeitskonstruktion verstanden – in Kommunikationsprozessen nutzen alle Beteiligten Zeichen und Symbole und schaffen so Bedeutungen und soziale Wirklichkeiten (34 Prozent). Kommunikation bedeutet demnach auch Stakeholdern zuzuhören, strategische Chancen und Risiken in der Unternehmensumwelt zu erkennen und das Top-Management zu beraten. Dass die Forderung der Kommunikationsmanager nach einem höheren strategischen Einfluss von der Unterneh-

mensführung von vielen Top-Managern nicht geteilt wird, könnte an deren einseitigem Verständnis von Kommunikation liegen.

Letztlich obliegt es aber vor allem den Kommunikationsverantwortlichen selbst, den Wertbeitrag ihres Handelns für das Unternehmen unter Beweis zu stellen. Trotz der anhaltenden wissenschaftlichen Diskussion über die Messbarkeit von Kommunikationserfolgen (Likely/Watson 2013) bleiben die Verknüpfung von Kommunikation und Unternehmensstrategie sowie die Messbarkeit von Kommunikationsaktivitäten zentrale Herausforderungen für die Institutionalisierung und die Praxis der Unternehmenskommunikation – sowohl in Europa (Zerfass et al. 2013a, S. 84) als auch in anderen Teilen der Welt (Macnamara 2013).

6 Einordnung und Perspektiven für die Forschung

Die hier vorgestellten Forschungsergebnisse leisten einen wichtigen und empirisch gestützten Beitrag zur internationalen Debatte über die Institutionalisierung der Unternehmenskommunikation. Wie bei jeder empirischen Studie gibt es aber auch hier Grenzen, die es zu beachten gilt. Die Daten beruhen auf Selbstauskünften zu den Wahrnehmungen und Erfahrungen von Vorständen, Geschäftsführern und Kommunikationsverantwortlichen. Dadurch werden Aussagen über vorhandene Denk- und Handlungsmuster sowie den Institutionalisierungsgrad der Kommunikationsfunktion in deutschen Unternehmen möglich. Die Standardabweichungen bei den Mittelwerten lassen bei einigen Fragen jedoch wesentlich stärkere oder auch geringere Abweichungen zwischen den Top-Managern und Kommunikationsmanagern vermuten. Die quantitative Analyse ermöglicht somit zwar einen Durchschnittsvergleich, bezogen auf einzelne Unternehmen lassen sich jedoch keine Aussagen treffen; hier wären spezifische Untersuchungen notwendig.

Die gewonnenen Erkenntnisse beschränken sich darüber hinaus nur auf Deutschland und damit auf ein spezifisches System von Corporate Governance (Schwalbach 2001) und eine spezifische Tradition der Unternehmenskommunikation und Public Relations (Bentele/Seiffert 2012). Aufgrund gesetzlicher und kultureller Rahmenbedingungen sind unterschiedliche Ergebnisse in anderen Ländern und Regionen zu erwarten.

Darüber hinaus stehen Akteure der Unternehmenskommunikation je nach Branche möglicherweise unterschiedlichen Transparenzanforderungen und Stakeholderinteressen gegenüber. Die Ergebnisse belegen bereits Unterschiede zwischen Unternehmen, deren Fokus der Geschäftstätigkeit auf Business-to-Business- bzw. Business-to-Consumer-Märkten liegt. Branchenspezifische Aussagen waren dagegen nicht möglich. Die Ergebnisse sind nicht repräsentativ, da die Grundgesamtheit der Kommunikationsmanager in Deutschland

nicht bekannt ist und demzufolge keine Aussagen für das gesamte Berufsfeld möglich sind. Dennoch lässt sich festhalten, dass die Untersuchungsgruppen beider Erhebungen – anders als viele andere Studien zur Unternehmenskommunikation – auf umfassenden und zuverlässigen Datenbanken basieren und nach Standards der empirischen Sozialforschung durchgeführt wurden und somit Aussagekraft beanspruchen können.

Die vorgestellten Ergebnisse und Folgerungen dienen vor allem als Ausgangspunkt für anknüpfende Forschungsprojekte zur Unternehmenskommunikation aus Sicht des Top-Managements, zur Beziehung zwischen Vorständen bzw. Geschäftsführern und Kommunikatoren sowie zur Institutionalisierung der Unternehmenskommunikation. Weitere Indikatoren, die Auskunft über die Institutionalisierung der Kommunikationsfunktion geben können, sind vorhandene Organisationsstrukturen in Unternehmen und regulative Institutionen in Deutschland. In Ergänzung können weitere empirische Methoden genutzt werden, beispielsweise eine teilnehmende Beobachtung der Zusammenarbeit zwischen Kommunikationsabteilung und Unternehmensführung. Dies würde neue Einsichten liefern, die quantitative Befragungen nicht leisten können. Ebenfalls sinnvoll wäre eine Wiederholung der hier genannten Erhebungen, um die Veränderungen der Wahrnehmungen und Erwartungen im Laufe der Zeit zu erfassen. Durch die vergleichende Auswertung von zwei quantitativen Studien werden erstmals Einblicke in die Wahrnehmung der Unternehmenskommunikation durch Vorstände und Geschäftsführer deutscher Unternehmen und ein Vergleich mit der Perspektive von Kommunikatoren ermöglicht. Die bislang einzige Studie in diesem Bereich – die Excellence-Studie von Grunig et al. – wurde bereits vor mehr als 20 Jahren durchgeführt. Mit Hilfe der hier neu gewonnenen Erkenntnisse, die auf einem größeren Sample und einer rein quantitativen Methode basieren, wird die Diskussionen in der Theorie und Praxis des Kommunikationsmanagements neu angestoßen.

Letztlich spornen die Resultate vor allem jene an, die eine stärkere interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen den Kommunikationswissenschaften und der Managementtheorie fordern. Bedeutsam ist zudem eine stärkere Verankerung von Themen wie Unternehmenskommunikation und Reputationsmanagement in der betriebswirtschaftlichen Ausbildung. Für die Praxis ergibt sich die Notwendigkeit einer engeren Verzahnung von Kommunikations- und Unternehmensstrategie sowie ein verändertes Bewusstsein bei der Unternehmensführung. Wirtschaftliche, gesellschaftliche und technische Weiterentwicklungen führen zu neuen Herausforderungen für Unternehmen – doch unabhängig davon muss der Wert von Kommunikation zunächst von jenen Akteuren erkannt werden, die diese Unternehmen führen und gestalten.

Literaturverzeichnis

- Arthur W. Page Society (2013). *The CEO View: The Impact of Communications on Corporate Character in a 24x7 Digital World*. New York (NY): Arthur W. Page Society. Im Internet: <http://www.awpagesociety.com/wp-content/uploads/2013/08/The-CEO-View-2013.pdf>
- Arthur W. Page Society (2007). *The Authentic Enterprise*. An Arthur W. Page Society Report. New York (NY): Arthur W. Page Society. Im Internet: <http://www.awpagesociety.com/images/uploads/2007AuthenticEnterprise.pdf>
- Bentele, G., Dolderer, U., Fechner, R., & Seidenglanz, R. (2012). *Profession Pressesprecher 2012 – Vermessung eines Berufsstandes*. Berlin: Helios Media.
- Bentele, G. & Seiffert, J. (2012). *Public Relations and Culture in Germany: Between The Iron Cage and Deliberative Democracy*. In K. Sriramesh & D. Verčič (Eds.), *Culture and Public Relations* (pp. 124-141). New York (NY): Routledge.
- Berman, S., & Korsten, P. (2012). *IBM Global CEO Study*. Armonk (NY): IBM. Im Internet: https://www14.software.ibm.com/webapp/iwm/web/signup.do?source=csuite-EMEA&S_PKG=DE1BL07W_CEOStudy2012
- Brønn, P. S., & Dahlen, Ø. P. (2012). *Communication Managers as Strategists: Are They Making the Grade Yet? A View of How Other Leaders View Communication Managers and Communication in Norwegian Private and Public Sector Organizations*. Paper presented at the EUPRERA 2012 Annual Congress, Istanbul, September 2012.
- Dozier, D. M., Grunig, L. A., & Grunig, J. E. (1995). *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum Associates.
- Goodman, M. B., Genest, C., & Keller, A. (2011). *CCO Corporate Communication Practices and Trends 2011: United States – Final Report*. New York (NY): CCI. Im Internet: <http://www.corporatecomm.org/studies.html>
- Gregory, A. (2008). *Competencies of senior communication practitioners in the UK: An initial study*. *Public Relations Review*, 34 (3), 215-223.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations. A Study of Communication Management in Three Countries*. Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum Associates.
- Invernizzi, E., & Romenti, S. (2009). *Institutionalization and Evaluation of Corporate Communication in Italian Companies*. *International Journal of Strategic Communication*, 3 (2), 116-130.
- Likely, F., & Watson, T. (2013). *Measuring the Edifice: Public Relations Measurement and Evaluation Practices Over The Course of 40 Years*. In K. Sriramesh, A. Zerfass & J.-N. Kim (Eds.), *Public Relations and Communication Management – Current Trends and Emerging Topics* (pp. 143-162). New York (NY): Routledge.
- Macnamara, J. (2013). *Creating Value through Communication. International Standards for Measurement and Evaluation & Linking Communication to Business and Organisation Outcomes*. Presentation at the European Communication Summit 2013, Brussels, June 2013.
- Murray, K. & White, J. (2005). *CEOs' view on reputation management*. *Journal of Communication Management*, 9 (4), 348-358.
- Nothhaft, H. (2011). *Kommunikationsmanagement als professionelle Organisationspraxis. Theoretische Annäherung auf Grundlage einer teilnehmenden Beobachtungsstudie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Riggins, P. (2013). *The Future of Stakeholder Engagement. Views of Senior European Communicators on Current and Future Best Practice*, London: Brunswick Group. Im Internet: http://www.brunswickgroup.com/Libraries/Reports/Brunswick_Future_of_Stakeholder_Engagement_Report_Feb_2013.sflb.ashx
- Schwalbach, J. (Ed.) (2001). *Corporate Governance – Essays in Honor of Horst Albach*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Shugoll, M. (2012). *A View from the Top: Corporate Communication from the Perspective of Senior Executives*. New York (NY): IABC. Im Internet: <http://discovery.iabc.com/view.php?pid=2094>
- Sterne, G. D. (2008). *Business perceptions of public relations in New Zealand*. *Journal of Communication Management*, 12 (1), 30-50.
- Swerling, J., Thorson, K., & Tenderich, B. (2012). *GAP VII: Seventh Communication and Public Relations Generally Accepted Practices Study – Full Report*. Los Angeles (CA): USC Annenberg School of Communication Strategic Communication and Public Relations Center. Im Internet: <http://ascjweb.org/gapstudy>

- Will, M., Fleischmann, P. J., & Fritton, M. (2011). Kommunikation aus Sicht von Vorstandsvorsitzenden: eine unterschätzte Herausforderung? Düsseldorf: Egon Zehnder International. Im Internet: <http://www.egonzehnder.com/de/thoughtleadership/publications/articleindex/publication/id/17500478>
- Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D., & Verhoeven, P. (2013a). European Communication Monitor 2013. A Changing Landscape - Managing Crises, Digital Communication and CEO Positioning in Europe. Results of a Survey in 43 Countries. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media.
- Zerfass, A., Schwalbach, J., & Sherzada, M. (2013b). Unternehmenskommunikation aus der Perspektive des Top-Managements. Eine empirische Studie bei Vorständen und Geschäftsführern in deutschen Großunternehmen. Leipzig: Universität Leipzig. Im Internet: www.slideshare.net/communicationmanagement
- Zerfass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, A., & Tench, R. (2012). European Communication Monitor 2012. Challenges and Competencies for Strategic Communication. Results of an Empirical Survey in 42 Countries. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media.
- Zerfass, A., Verhoeven, P., Tench, R., Moreno, A., & Verčič, D. (2011). European Communication Monitor 2011. Empirical Insights into Strategic Communication in Europe. Results of a Survey in 43 Countries. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media.

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Zuständigkeit der Vorstände und Geschäftsführer für Kommunikation	12
Abbildung 2: Ziele der Unternehmenskommunikation	14
Abbildung 3: Einfluss der Kommunikationsfunktion	18
Abbildung 4: Gründe für einen Machtzuwachs des Kommunikationsmanagements	20
Tabelle 1: Transparenz als Ziel der Unternehmenskommunikation	16
Tabelle 2: Rollenzuschreibung für Kommunikationsverantwortliche	17
Tabelle 3: Rollenzuschreibung je nach Zusammenarbeit mit der Kommunikationsfunktion	17

Die Autoren

Ansgar Zerfaß, Prof. Dr. rer.pol., Dipl.-Kfm., seit 2006 Universitätsprofessor für Kommunikationsmanagement an der Universität Leipzig; seit 2013 zusätzlich Professor in Communication and Leadership an der BI Norwegian Business School, Oslo; u. a. Herausgeber des „International Journal of Strategic Communication“ (Routledge, USA). Studium und Promotion in Betriebswirtschaftslehre und Habilitation für Kommunikationswissenschaft an der Universität Erlangen-Nürnberg. Forschungsschwerpunkte: Strategische Kommunikation, Online-Kommunikation, Kommunikations-Controlling.

zerfass@uni-leipzig.de

Joachim Schwalbach, Prof. Dr. rer. pol., Universitätsprofessor für Internationales Management an der Humboldt-Universität zu Berlin, Gastprofessuren u. a. an den Universitäten Harvard, Stanford, Sun Yat-sen (China); Mitherausgeber des „Journal of Economics of Business“ und „Zeitschrift für Betriebswirtschaft“; Studium an der Universität München, Promotion an der Universität Bonn und Habilitation an der Otto Beisheim School of Management in Betriebswirtschaftslehre. Forschungsschwerpunkte: Corporate Social Responsibility, Corporate Governance, Reputationsmanagement, CEO-Kommunikation.

joachim.schwalbach@hu-berlin.de

Günter Bentele, Prof. Dr. rer. pol., Universitätsprofessor für Öffentlichkeitsarbeit / PR an der Universität Leipzig; Gastprofessuren u. a. an den Universitäten San Diego State (USA), Ohio (USA), Jyväskylä (Finnland), Zürich (Schweiz); Vorsitzender des Deutschen Rats für Public Relations. Studium der Germanistik/Linguistik, Soziologie, Publizistikwissenschaft sowie Philosophie in München und Berlin; Promotion und Habilitation an der Freien Universität Berlin. Forschungsschwerpunkte: Öffentliches Vertrauen, PR-Geschichte, Ethik der öffentlichen Kommunikation.

bentele@uni-leipzig.de

Muschda Sherzada, M.A., Studium des Kommunikationsmanagements an der Universität Leipzig und in dieser Zeit Mitarbeiterin am dortigen Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft, u. a. Projektleitung der Studie „Unternehmenskommunikation aus der Perspektive des Top-Managements“. Seit 2012 TV-Moderatorin für den Tigerenten Club (ARD) und seit 2013 freie Mitarbeiterin bei Heine PR + Kommunikation, Hamburg.

muschda.sherzada@gmx.de



AKADEMISCHE GESELLSCHAFT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG & KOMMUNIKATION

Eine unternehmens- und hochschulübergreifende Initiative der
Stiftung zur Förderung der PR-Wissenschaft an der Universität Leipzig (SPRL)
im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

Die Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation ist eine unternehmens- und hochschulübergreifende Initiative von Entscheidungsträgern in Wirtschaft und Wissenschaft, die die Zukunft der Unternehmenskommunikation durch neue Wege der Forschung und des Wissenstransfers gestaltet. Sie wird unterstützt von ARAG, B. Braun Melsungen, BASF Group, Bayer, BMW Group, Boehringer Ingelheim, BP Europe, Celesio, Clariant, Continental, Deutsche Bahn, Deutsche Bank, Deutsche Börse, Deutsche Post DHL, EADS, Giesecke & Devrient, GIZ, Hochtief, ING-DiBa, Merck, Microsoft, Nord Stream, Otto Group, Pfizer, PUMA, Robert Bosch, Shell, Siemens Energy, Thyssen Krupp und Vattenfall Europe. Die akademische Leitung haben die Professoren Günter Bentele (Leipzig), Claudia Mast (Hohenheim), Ulrike Röttger (Münster), Joachim Schwalbach (Berlin) und Ansgar Zerfaß (Leipzig) übernommen. Die in einer Stiftung im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft verankerte Initiative organisiert eine mehrsprachige Wissensplattform mit praxisrelevanten Forschungsergebnissen im Internet, das Leadership Forum im Frühjahr, das Hermes-Dinner im Herbst sowie einen Research Fund zur Unterstützung innovativer Forschungsprojekte.

Die Reihe „Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation“ der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung und Kommunikation stellt Ergebnisse aktueller Forschungsprojekte mit praktischem Bezug vor, die von der Akademischen Gesellschaft gefördert oder initiiert wurden. Sie dient dem Wissenstransfer und gibt Impulse für Anregungen, Rückfragen und die Formulierung neuer Fragestellungen im Spannungsfeld kreativer Kommunikation und wirtschaftlicher Zielerreichung.