

SUCHE NACH DEM SINN



*In einer komplexer werdenden Umwelt wird Unternehmenskommunikation immer wichtiger, lautet ein verbreitetes Credo. Aber stimmt das überhaupt? **Heiko Kretschmer**, Gründer und Geschäftsführer von Johanssen + Kretschmer, meint: Die **Corporate Communications** stehen in den kommenden Jahren an einer Weggabelung. **Aufwertung oder Abwertung?** Beides ist denkbar.*

TEXT: Heiko Kretschmer



Wer einen Ausblick auf die Entwicklung der Corporate Communications in den kommenden Jahren wagen will, muss sich zwangsläufig mit der Frage auseinandersetzen, wie sich ihre Aufgabenstellung durch veränderte technische Möglichkeiten inhaltlich wandelt, und mit ihrer funktionalen Rolle als Unternehmens- oder Organisationskommunikation. Denn natürlich werden Rolle und Aufgabenportfolio der Unternehmenskommunikation nicht allein von den Möglichkeiten, sondern auch von den Machtfunktionen innerhalb einer Organisation abgeleitet. Die ewige Diskussion um die Lead-Funktion von Corporate Communications im Gesamtmix von Kommunikation und Marketing in Unternehmen zeigt das sehr eindrücklich.

Heute gilt der viel beschworene Leitsatz, wonach Unternehmens- und Organisationskommunikation in einer immer komplexeren Umwelt mit einer wachsenden Zahl an Stakeholdern immer wichtiger werden wird. Einschlägige Befragungen von Kommunikationschefs spiegeln diese Einschätzung wider. Dennoch muss man konstatieren, dass Kommunikationsabteilungen funktional in vielen Unternehmen seit Jahren keinen Bedeutungsgewinn erleben.

Woran misst sich also die Bedeutung von Corporate Communications? Es gibt offenkundig nicht den eindeutigen Parameter, sondern lediglich Indikatoren, von denen hier einige beispielhaft genannt werden sollen: Die Zahl der strategischen Kommunikationsberatungen im deutschen Markt ist seit Jahren einstellig. Wegen der fehlenden Bedeutung von Kommunikation als Vorstandskompetenz steigen Kommunikationschefs seltener in den Unternehmensvorstand auf. Managementberatungen versuchen nur sehr eingeschränkt, den Markt der Kommunikationsberatungen zu besetzen. Nach wie vor weisen das Pricing strategischer Kommunikationsberatungen und das Pricing anderer Managementberatungen erhebliche Differenzen zulasten der Kommunikationsberatung auf.

Wie gesagt, alles nur Indikatoren. Aktuell werden die Rolle und die Bedeutung der Corporate Communications in jeder Organisation mit jedem neuen Vorstand neu verhandelt. Während die Rollen anderer Managementfunktionen in Theorie und Praxis geklärt sind, reicht die Rolle der Unternehmenskommunikation von einer Servicefunktion bis hin zu strategischen Planungs- und Entscheidungsprozessen. Die dabei vorherrschenden Rollenzuweisungen dürften sich ableiten aus „Servicecenter“ und „Vertrauter des CEO“ (nicht „strategischer Partner des Vorstands“).

Nach Auffassung des Autors steht Corporate Communications aber in den kommenden Jahren an einer Weggabelung. Entweder gelingt es ihr, auch durch eigene Managementansätze, ihre Rolle als zentrale, strategische Ressource eines Unternehmens auszubauen und so an Bedeutung zu gewinnen. Oder verschiedene technologieabhängige Entwicklungen führen zu einer weiteren Abwertung, zum Abbau von Headcounts und zu einer stärkeren Rolle des Einkaufs und der Rechtsabteilung bei Entscheidungen über Unternehmenskommunikation. >

Einmal Schwarzmalen: Drei Gründe, warum die Unternehmenskommunikation unter Druck steht

Drei wichtige Entwicklungen werden den beschriebenen Aushandlungsprozess beeinflussen und Kommunikationsmärkte wie innerorganisationelle Strukturen und Prozesse nachhaltig beeinflussen. Wenn diese Entwicklungen nicht aktiv gemagt werden, besteht die Gefahr, dass sie zur Entwertung von Kommunikationsfunktionen in der Organisation beitragen.



Die Rolle der Corporate Communications wird in jeder Organisation mit jedem neuen Vorstand neu verhandelt.

Heiko Kretschmer

tels hoch flexibel zusammengestellter Teams einkauft. Die höhere Flexibilität und die niedrigeren Preise werden diesen Wettbewerb zulasten der Agenturen entscheiden. Gleichzeitig werden in den Unternehmen die inhaltlichen Kompetenzen der Kommunikationsabteilung im Auswahlprozess marginalisiert, und der Einkauf gewinnt eine immer stärkere Stellung.

▶ **ZWEITENS:** Eine etwas anders gelagerte Entwicklung erleben Kommunikationsabteilungen in internationalen Konzernen. Der Umstand, dass Un-

ternehmen nur noch in wenigen Schlüsselmärkten die Headcounts für einen eigenen Kommunikationsstab unterhalten, erfordert in vielen Märkten eine Präsenz via Dienstleister. Daher entscheiden sich diese Unternehmen häufiger für globale Netzwerke und deren zentralistische, weil rein vertriebsorientierte Arbeitsweise. Diese Agenturen garantieren dem Kunden einen einheitlichen Kommunikationsansatz, der bestenfalls in den einzelnen Märkten sprachlich und kulturell adaptiert wird.

▶ **DRITTENS:** Ein weiterer, vielfach noch unterschätzter Trend wird der zunehmende Einsatz künstlicher Intelligenz (KI) sein. Die fast sprunghafte Entwicklung sprachgesteuerter Programme oder Übersetzungsprogramme in den vergangenen sechs Monaten zeigt, welche Potenziale KI in den kommenden Jahren noch hat. Dabei ist klar: KI kann weder Entscheidungen treffen, noch kann sie beraten. Sie ist nicht zu Empathie fähig und daher auch nicht in der Lage, ein kontextbedingtes Verständnis für Kommunikation zu entwickeln. Darum stellt KI keine „Bedrohung“ für hochqualifizierte Berufsbilder in der Kommunikation dar.

Aber zugleich zeigt KI, dass sie standardisierbare, sich wiederholende, auf feste Prozessschritte aufbauende Tätigkeiten wie Projektsteuerung, Standardtextformate (unter anderem Geschäftsberichte oder Pressemeldungen) oder Social-Media-Aktivitäten wie Search, Detect und Retweet schnell fehlerfrei und besser als Menschen beherrscht. Nicht immer wird der Mensch überflüssig werden. Oft wird es auch um Assistenzsysteme gehen, die den Takt vorgeben und Vorschläge unterbreiten.

Dennoch: Ob diese technikgetriebenen Entwicklungen einfach nur zu effizienteren Austauschprozessen und geringeren Interaktionskosten führen oder wirklich Bedeutungsverluste innerhalb einer Organisation zur Folge haben, ist längst nicht entschieden. Denn genauso lassen sich Argumente dafür finden, wieso Corporate Communications einen strategischen Bedeutungsgewinn erfahren kann und künftig in der Entwicklung zentraler Unternehmensstrategien aktiv und steuernd eingebunden ist.

Ein neuer Bezugsrahmen und drei Chancen für Bedeutungsgewinn

Grundlage für ein solch aktives, positives Szenario ist zunächst einmal die Verankerung eines Bezugsrahmens, der auch den Nachweis der Wirkung von Corporate Communications liefert. Christof Ehrhart, Leiter Corporate Communications and Res-

possibility der Deutsche Post DHL Group, benennt hier das Konzept des Beziehungskapitals als Return on Invest in einer Stakeholder-orientierten Kommunikation und nimmt damit Bezug auf das Konzept des Hannoveraner Kommunikationswissenschaftlers Peter Szyszka.

Mit diesem, von uns angewendeten Ansatz gelingt die systemtheoretisch begründete Etablierung eines Wertschöpfungsrahmens, dessen Entwicklung man bei den wesentlichen Stakeholdern eines Unternehmens nachweisen, bewerten und exakt bestimmen kann. Das unterscheidet das Konzept von der auf Realkapital bezogenen Diskussion um den Communications Value, die den Versuch unternahm, die Wirkung von Kommunikation in Euro und Cent zu übersetzen. Aber dieser Versuch endet eben dort, wo er den Return on Invest nicht nachweisen kann und insofern eine direkte Wirkung auf das Realkapital suggeriert, die aber in Wirklichkeit nicht über ein Plausibilisieren hinausgeht.

Im Bezugsrahmen des Beziehungskapitals lassen sich entlang der Key-Relation-Indikatoren der Stakeholder-Beziehungen Stärken und Schwächen des Beziehungskapitals einer Organisation nachweisen und über die Definition einzelner kritischer Faktoren sogar in Steuerungsgrößen übersetzen. Analog zum Reporting der Investor Relations kann über die Struktur des Beziehungskapitals berichtet werden. Zukunftsprognosen lassen sich anhand marktabhängiger und regulativer Trends aufzeigen und können über Rating-Methoden auch verdichtet werden. Darüber hinaus lassen sich über den Bezugsrahmen des Beziehungskapitals auch spezifische Managementkonzepte für die Unternehmenskommunikation entwickeln.

Die Bedeutung eines solchen Bezugsrahmens determiniert die wesentlichen Aufgaben eines strategischen Stakeholder-Managements in Unternehmen und Organisationen. Die Bedeutung eines eigenen, selbstbewussten Managementverständnisses für die Unternehmenskommunikation soll im Folgenden an drei wesentlichen Herausforderungen beschrieben werden. Die Corporate Communications können dabei eine Schlüsselrolle bei der Entwicklung strategischer Unternehmensziele einnehmen.

► **ERSTENS:** Digitalisierung wird in den kommenden Jahren die Unternehmen in Gänze erfassen. Es geht nicht mehr darum, dass der einzelne Arbeitsplatz digital wird, sondern die Produkte und Wertschöpfungsketten werden sich digitalisieren und beispielsweise durch das Internet of Things in den Austausch miteinander treten. Das wird in

vielen Fällen und Branchen nicht die komplette Disruption der Geschäftsmodelle und der Märkte zur Folge haben, oftmals aber neue Player in die Märkte tragen.

Insbesondere aber verändert es die Arbeitsprozesse und die Anforderungen an die Menschen in diesen Prozessen massiv. Im Weißbuch Arbeiten 4.0 „Arbeit weiter denken“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales verweisen die Verfasser darauf, dass in den kommenden Jahren die Zahl der entfallenden und der entstehenden Jobs sich ungefähr die Waage halten. Aber dreimal so viele Arbeitsplätze werden sich komplett verändern.

Die Schwierigkeit ist, dass diese Transformation kein einfacher Veränderungsprozess ist, wie ihn Unternehmen in der Vergangenheit vielfach durchlebt haben. Es gibt keinen definierten Endpunkt. Es gibt nicht einmal ein beschreibbares Ziel. Klassische Change-Prozesse lebten vielfach davon, dass man ein neues Leitbild beschrieb, das als Anker diente und das bei „Erreichen“ auch den Eindruck des Abschlusses eines Veränderungsprozesses hinterließ. Für die Mitarbeiter waren dies Punkte der Gewissheit. Die bevorstehenden Transformationsprozesse sind aber auch für die Unternehmen ergebnisoffene Prozesse. Wer hier zu Beginn Gewissheiten formuliert, wird sich zwischendurch revidieren müssen und Glaubwürdigkeit als Führungskraft verspielen.

Unternehmenskommunikation muss solche Transformationen als dynamische Prozesse verstehen, die letztlich auf einem internen Stakeholder-Management beruhen. Dabei gewähren die Stakeholder dem Unternehmen ein gewisses Beziehungskapital, das dem Management Handlungsspielräume eröffnet. Wenn diese kleiner werden, weil beispielsweise hoch qualifizierte Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, hat das gravierende Folgen für Dynamik und Ausgestaltung der Transformation.

Das kann so weit gehen, dass das Management letztlich neue Arbeitsweisen und Produktionsprozesse, Innovationsdenken und digitales Interagieren nicht hinreichend durchsetzen kann und das Unternehmen Wettbewerbsfähigkeit verliert. Corporate Communications muss daher die Anlage der Transformation begleiten und in einer ständigen Feedback-Schleife im Sinne eines interaktiven Stakeholder-Managements stehen. >

STANDPUNKT

Branchenprofis

zur Zukunft der Kommunikation.

Bisher erschienen:

Christian Lawrence (02/2017)

Thomas Mickleit (03/2017)

Christof Ehrhart (04 + 05/2017)

Clarissa Haller (06/2017)

► **ZWEITENS:** Stakeholder-Umfelder werden immer komplexer und dynamischer. Mit der wachsenden Selbstorganisation von Menschen und der Professionalisierung unterschiedlichster NGOs, der zunehmenden Anforderung an Bürgerbeteiligung und Mitsprache, der wachsenden Überforderung von Menschen durch Globalisierung und Digitalisierung entstehen Dynamiken und Konflikte, die oft über den konkreten Anlass hinausweisen. Konflikte, in denen einzelne Unternehmen Stellvertreter für politische oder gesellschaftliche Fragestellungen sind, nehmen zu.

All das zeigt Grenzen absenderorientierter Kommunikationskonzepte auf. Strategisches Stakeholder-Management hilft nicht nur, die Konflikte zu verstehen und vorherzusehen, sondern auch, sie zu steuern, und sichert schlussendlich Handlungsspielräume in der Gesellschaft und damit die License to operate.

Das bedeutet aber auch, sich unverblümt mit den Erwartungen und Einschätzungen, den Sichtweisen der Stakeholder auseinanderzusetzen. Egal ob sie dabei Fehlansichten oder fehlenden Informationen unterliegen, sie gewähren das Beziehungskapital. Ihre Sicht ist determinierend. Zugleich muss Stakeholder-Management aber dieses Beziehungskapital „bewirtschaften“, also die unternehmerischen Interessen

kennen und ihnen zur Durchsetzung verhelfen. Kommunikation ist an dieser Stelle kein unverbindliches „Tue Gutes, und rede darüber“, sondern muss die Brücke zwischen den Stakeholder-Erwartungen und den Unternehmensinteressen bilden, um das Unternehmen als Ganzes strategisch weiterzubringen.

► **DRITTENS:** Wir stehen global an einem Wendepunkt. Seit dem Ende des Kalten Kriegs konnten Unternehmen einer Grundannahme folgen: Der Welthandel wächst, und der Freihandel wird politisch unterstützt. Diese Entwicklung ist an ein Ende gekommen. Die Schwierigkeiten bei der Verabschiedung von CETA, das Scheitern von TTIP, die Aufkündigung von TTP oder der Brexit – 2016 wurde das wachsende globale Sozialprodukt erstmals vom Wachstum des Bruttoinlandsprodukts und nicht vom Freihandel getragen.

Will man nicht Konzepten nationalistischen Protektionismus anhängen, so bedeutet dies eine Stärkung der regionalen Großräume. Was bedeutet das für oftmals global organisierte Wertschöpfungsketten von Unternehmen? Was bedeuten die Vereinbarungen der Staaten zur Achtung der Menschenrechte in den Lieferketten und die Implementierung von nationalen Aktionsplänen? Angesichts rasanter Veränderungen der Menschenrechtslagen muss das Topmanagement in global agierenden Unternehmen immer politischer werden.

Zwei weitere Beispiele unterstreichen das. Seit Kurzem stößt die Digitalwirtschaft an Grenzen – nach 15 Jahren eines Wachstums, das allein vom technisch Machbaren und der Kundennachfrage getrieben wurde. Erstmals werden gesellschaftliche Erwartungen, Handlungsfragen und Konflikte wirkmächtig für Geschäftsmodelle. Ob Uber, Helping oder Facebook: Politik und Gesellschaft setzen bei den Themen soziale Sicherheit, Mindestlohn und Hate Speech auf regulative Eingriffe ohne Rücksicht auf bestehende Geschäftsmodelle. Im Gegenteil: Politik hat den gesellschaftlichen Rückhalt, unerwünschte Erscheinungen zu verhindern.

Nicht weniger gravierend wird der globale Klimaschutz werden. Die Folgen der Vereinbarungen von Paris sind so umfassend, dass nicht allein die energieintensive Industrie und die Automobilbranche sich damit auseinandersetzen müssen. Das Ziel einer CO₂-neutralen Wirtschaft scheint der neue Innovationstreiber unserer Ökonomien zu werden, im Zusammenspiel mit regulativen Rahmensetzungen. Diese einzuschätzen und für das eigene Geschäftsmodell anzuwenden, wird eine wesentliche Aufgabe des strategischen Stakeholder-Managements in den Unternehmen werden.

Fazit: Neue Aufgaben und mehr Verantwortung für Corporate Communications

Corporate Communications muss technologische und gesellschaftliche Entwicklungen verstehen, sie analysieren, aber auch szenarisch weiterentwickeln können. Sie muss die Folgen einer disruptiven Veränderung auch für das ökonomische Handeln einschätzen können. Das alles eröffnet der Corporate Communications ganz neue Aufgaben, weist ihr aber auch eine enorme Verantwortung für die Zukunft eines Unternehmens zu. Das bedeutet in der Konsequenz dann auch, dass Unternehmenskommunikation zum strategischen Partner der Unternehmensführung wird. ◀

Wer zu Beginn der bevorstehenden Transformation Gewissheiten formuliert, wird Glaubwürdigkeit als Führungskraft verspielen.