



Content-Planung

WAS WOLLEN WIR IN WELCHEM KANAL SAGEN

von Claudia Mast / Dezember 18, 2020 / in Grundsatzbeiträge

Die Unternehmenskommunikation steuert um. „Content first“ heißt die Devise. Denn die enorme Zunahme der Kommunikationswege mit völlig unterschiedlichen Einfluss- und Gestaltungspotenzialen der User stellt für die Firmen eine große Herausforderung dar. Besonders in der Onlinekommunikation tauchen immer neue Plattformen und Wege des Austausches auf, werden von einzelnen Stakeholdergruppen temporär stark genutzt und verlieren dann wieder an Bedeutung.

Wie wollen die Unternehmen unter diesen Bedingungen ihre relevanten Stakeholder erreichen, die sich immer mobiler in den Kommunikationslandschaften bewegen? Wie können sie überzeugen, wenn die Menschen nicht mehr kommentarlos „verteilte“ Medienprodukte nutzen, sondern individuell angesprochen werden wollen und auch selbst auf Nachrichtensuche gehen? Wie motivieren die Firmen ihre Mitarbeiter oder Kunden, sich im Sinne des Unternehmens kommunikativ zu äußern, wo auch immer sie sich aufhalten – am Arbeitsplatz oder nach Feierabend, im Gespräch oder im Netz?

Fokussierung auf Inhalte

Das Umfeld der Unternehmen ändert sich also dramatisch schnell: Erstens ist die Unsicherheit groß, welche der neuen Kommunikationswege die relevanten

Stakeholder auch noch in naher Zukunft intensiv nutzen werden. Ebenso groß sind zweitens die Herausforderungen, die sich aus dem zunehmenden Kontrollverlust über weite Bereiche des Kommunikationsgeschehens – vor allem im Netz – ergeben.

In dieser Situation können die Unternehmen nicht alle möglichen Online- und Offline-Wege gleichermaßen bearbeiten – und dies auch noch mit den Ablaufroutinen aus der Vergangenheit. Sie leiten daher einen Richtungswechsel in der Unternehmenskommunikation ein, der sie bei ihrem Denken und in der praktischen Umsetzung von einer Orientierung auf einzelne Medien – z. B. Mitarbeiterzeitschriften – schrittweise hin zu einer primären Fokussierung auf Inhalte führt. Ausgangspunkt aller Überlegungen ist: „*Was wollen wir sagen?*“

Marketing beschreitet neue Wege

Themen stehen am Startpunkt der Produktionsplanung und das alte Schlagwort „Content is King“ wird Realität. Was ist geschehen? Aus der Marketingperspektive kam die Initialzündung für das so genannte „Content Marketing“, weil mit den klassischen Werbeformen immer weniger Kunden gewonnen werden konnten. Es ist eine Konsequenz aus den Glaubwürdigkeitsproblemen der Werbung und eine Antwort des Marketings im Kampf um die Aufmerksamkeit der Zielgruppen in Kommunikationslandschaften, die immer differenzierter und unübersichtlicher werden.

Im Zuge dieser Entwicklung nähert sich das Marketing dem Kommunikationsverständnis der PR als Beziehungsmanagement an und öffnet sich auch für journalistisch geprägte Zugänge zu Themen (z. B. „Storytelling“, „Brand Journalism“, „Native Advertising“) sowie redaktionelle Abläufe und

Nachrichtenzentren („Newsrooms“). Die Grenzen zwischen Marketing und PR verschwimmen.

Aber auch die Bereiche Unternehmenskommunikation suchen nach Antworten auf den Kommunikationswandel, in dem die klassischen Medien Presse und Rundfunk immer neue Wege einschlagen, um die notwendige Aufmerksamkeit beim Publikum als Basis für ihre eigene Refinanzierung zu finden. Deren redaktionelle Strategien der Themenaufbereitung ändern bzw. radikalieren sich und produzieren für die Firmen als „Berichterstattungsgegenstände“ zunehmend schwer kalkulierbare Medienrisiken.

Klassische Medienarbeit wird riskanter

Bei vielen Medienformaten geraten die Unternehmen sogar in die Rolle eines Objektes, das von den Redaktionen und einzelnen Journalisten in thesengeleitete Storys „eingepasst“ wird. Die herkömmliche Art, Media Relations zu betreiben, stößt bei einem solch aggressiv operierenden Magazinjournalismus an Grenzen.

Lange Zeit war Medienarbeit *das* entscheidende Aktionsfeld der Unternehmenskommunikation, das in der öffentlichen Wahrnehmung viel bewirkte und intern für Ansehen und Renommee der Kommunikationsverantwortlichen bei den Chefs sorgte. Seit vielen Jahren werden jedoch andere Kommunikationsfelder im Vergleich zur klassischen Medienarbeit für Presse und Rundfunk wichtiger, weil sie an Bedeutung verliert.

Eigene Medien – planbar und gut zu kontrollieren

Klassische Medienarbeit steht stellvertretend für das Kommunikationsmodell „One-to-Many“ und die traditionelle Verteilkommunikation der Unternehmen über Journalisten als Multiplikatoren. Als „fremde“ Medien (sog. „Earned Media“) haben Presse und Rundfunk zwar immer noch eine verhältnismäßig hohe Glaubwürdigkeit, verlieren aber angesichts von zunehmenden Medienrisiken an Attraktivität für die Unternehmen.

Immer mehr Firmen nutzen deshalb ihre Möglichkeiten, eigene und direkte Kommunikationswege zu den Stakeholdern zu beschreiten und selbst Communities aufzubauen. Dazu greifen sie auf journalistische Strategien, Regeln und Präsentationsformen zurück.

Diese „eigenen“ Medien (sog. „Owned Media“) sind für viele – vor allem große – Unternehmen schon ebenso wichtig wie die Zusammenarbeit mit Presse und Rundfunk, um die relevanten Zielgruppen zu erreichen. Für viele Firmen sind die „eigenen“ Medien in ihrer publizistischen Leistungsfähigkeit bereits heute schon mit dem klassischen Journalismus vergleichbar, weil sie die gewünschten Zielgruppen erreichen.

Hinzu kommt: die „eigenen“ Medien sind ein Kommunikationsfeld, das die Unternehmen voll im Griff haben und beeinflussen können. Kein Wunder, dass sie zunehmend auf „eigene“ Kommunikationswege mit „eigenen“ Themensetzungen und „eigenen“ Formen der Aufbereitung setzen.

Media Relations auf dem Vormarsch

Dies ist ein entscheidender Punkt. Denn: Media Relations – so wie das Kommunikationsfeld jetzt verstanden wird – beziehen sich immer weniger auf

„fremde“ Medien, sondern in erster Linie auf die „eigenen“ Kommunikationswege. Unternehmen bauen redaktionelle Strukturen wie Newsrooms auf und entwickeln sich Schritt für Schritt zu Medienhäusern.

Media Relations wird also vorrangig auch zu einem Management der eigenen Kommunikationswege und die Bedeutung der klassischen „Pressearbeit“ – die Zusammenarbeit mit externen journalistischen Medien – fällt im Vergleich dazu zurück.

Mehr Kommunikation durch Mitarbeitende

Welches Kommunikationsfeld ist der Gewinner bei dieser Umorientierung in der Unternehmenskommunikation? Es sind die Inside-out-Perspektive und die interne Kommunikation, die über die Jahre immer wichtiger und umfassender werden. Mitarbeiter und vor allem Führungskräfte werden als zentrale Multiplikatoren und Botschafter in leistungsfähige Kommunikationsnetze einbezogen. Sie fungieren als Kommunikatoren sowohl im internen betrieblichen Geschehen, aber auch bei den „Earned Media“ im Netz – beim Kommentieren, Liken, Sharen oder gar Posten.

Aus der „One-to-Many“-Kommunikatorenfunktion von früher wird auf diese Weise nun eine „Many-to-Many“-Perspektive von sehr vielen Unternehmenskommunikatoren, die die Verantwortlichen für Corporate Communications aber möglichst gut orchestrieren wollen. Dazu organisieren sie ihre internen Abläufe um und konzentrieren sich auf ein Content-Management als strategischen Prozess mit Themen als Startpunkt für vielfältige und variable Medienbeziehungen.

Manche Firmen etablieren Newsrooms nach dem Vorbild der Redaktionen und holen sich auf diesem Wege journalistische Ablaufroutinen ins Haus. Andere wiederum setzen auf eine offensive Themenplanung und Produktion von Content in bereits bestehenden Strukturen.

Content wird zum Steuerungselement

Welchen Weg auch immer das jeweilige Unternehmen wählt: Er führt von der bisherigen Medienbezogenheit des Denkens und Planens hin zu einer Content-Orientierung der Prozesse. Bisher „füllen“ vor allem einzelne Teams die Mitarbeiter- und Kundenzeitschriften sowie die internen Netze mit Themen und kümmern sich – medienspezifisch – um Inhalte und deren Aufbereitung. Doppelarbeit ist in diesem Modell nicht zu vermeiden und Abstimmungsprozesse sind ebenso mühsam wie die Zusammenarbeit über verschiedene Funktionsbereiche hinweg.

Die Denkweisen der Kommunikationsprofis, die nur von einzelnen Medien ausgehend planen und arbeiten, sind geprägt von Fragen: Welche Themen passen in das Medium, für das ich zuständig bin? Woher können sie bezogen werden? Wann werden die Inhalte unter Berücksichtigung der medienspezifischen Produktionsprozesse benötigt?

Auf diese Weise kommt es in der Praxis durchaus vor, dass mehrere „Betriebsjournalisten“ zu ein und demselben Fachthema bei einer Abteilung recherchieren, mehrere Redaktionsmitarbeiter bei einem Event (z. B. Messeeröffnung) anwesend sind oder gar Top-Manager mehrere Interviews zum gleichen Thema – aber verschiedenen Redaktionsteams – geben. Solche

Ablaufstrukturen in den Unternehmen sind – angesichts der Ausweitung der Kommunikationswege – nicht mehr effizient und verlangen nach einer Lösung.

PR – Gegensatz zum Marketing

Die Ausrichtung der täglichen Kommunikationsarbeit auf ein Contentmanagement als Prozess, auf attraktive Themen, die die Unternehmensstrategie beleuchten und aktuelle Entwicklungen im Unternehmen abbilden, ist die Antwort der Bereiche Unternehmenskommunikation auf den Medienwandel, das veränderte Kommunikationsverhalten der Stakeholder und die Anforderungen der Wirtschaftlichkeit. *Content-Management bedeutet die strategisch ausgerichtete Aufbereitung attraktiver Themen für alle verfügbaren Kommunikationswege mit einer klaren Stakeholderperspektive.*

Im Gegensatz zum Marketing spricht die Unternehmenskommunikation die Menschen in vielen, ganz verschiedenen Rollen (Mitarbeiter, Nachbarn, Influencer, Politiker oder auch Kunden) und Situationen an – in Krisenzeiten ebenso wie bei Kaufentscheidungen. Sie will mit überzeugenden Inhalten langfristige Beziehungen, Vertrauen und Reputation aufbauen. Je intakter diese Beziehungen sind, desto eher wird das Unternehmen daraus Umsatz und Gewinn schöpfen können.

Zwei Konzepte – ein Ziel

„Content Marketing“ – „Content Management“: Es geht bei beiden Konzepten um die Gestaltung von Inhalten – aber unter unterschiedlichen Perspektiven. Die Planung des Content Marketing wird von einem Kommunikationsverständnis

geleitet, bei dem die jeweilige Kommunikationsmaßnahme eine unter vielen Instrumenten ist.

Der neue Weg der Unternehmenskommunikation hin zum Content-Management ist geprägt durch Aufbau und Pflege von guten Kommunikationsbeziehungen, einem respektvollen Austausch und einer Sprech- und Dialogfähigkeit des Unternehmens – auch in kritischen und unangenehmen Situationen. Beide Ansätze kennzeichnet, dass sie eine Antwort auf die veränderten Mediennutzungsgewohnheiten der Stakeholder wie auch den Wandel der Kommunikationslandschaften suchen.

Themenfelder und Schwerpunkte

Auf welche Themen setzen die Unternehmen den Schwerpunkt bei der Planung?

Auf Platz 1 stehen meist die Erklärung der Unternehmensstrategie und Geschäftspolitik, also was das Unternehmen warum tun will und welche Auswirkungen die Pandemie hat. Diese Themenfelder haben oberste Priorität, um allen relevanten Stakeholdern Klarheit über den künftigen Kurs und die zu erwartenden Handlungen des Unternehmens zu geben.

Angesichts vieler Umstrukturierungs- und Change-Prozesse, die die Firmen bewältigen, sind diese Themen für alle Stakeholder besonders relevant. Sie bilden den Kern, um den sich weitere Felder wie aktuelle Organisationsentwicklungen und konkrete Change-Projekte gruppieren. Schließlich müssen neue Positionierungen des Unternehmens oder der einzelnen Unternehmensbereiche inhaltlich begründet werden. Die Firmen wollen sich auf diese Weise als kompetente und erfolgreiche Partner für Kunden, Investoren und als attraktive Arbeitgeber präsentieren.

Interesse und Betroffenheit der Stakeholder

Außerdem wenden sich die Unternehmen verstärkt Zukunftsthemen zu und bereiten ihre Stakeholder auf die zu erwartenden Auswirkungen der Digitalisierung vor. Zunehmend wichtig werden auch das Produktportfolio und Innovationen aller Art: neue Produkte und Dienstleistungen, neue Technologien bzw. Infrastrukturen oder auch neue Formen der Führung. Auch Arbeitgeberthemen wie beispielsweise die Personalpolitik und Mitarbeiterführung gewinnen als Schwerpunkte der internen und externen Kommunikation an Bedeutung.

Inwiefern die Unternehmen sich – vergleichbar zum Journalismus – künftig bei ihrer Themensetzung auch von einer sog. „gefühlten Aktualität“ (= sekundäre Aktualität) leiten lassen, ist noch offen. Dann wäre die Betroffenheit oder Interessenlage der Stakeholder das entscheidende Kriterium für die Themenwahl. Aber so weit wollen offensichtlich die befragten Unternehmen (noch) nicht gehen. Die Perspektive der Stakeholder dient ihnen vorrangig zur Steigerung der Anziehungskraft ihrer Angebote.

Dimensionen der Selbstdarstellung

Was wollen wir sagen? Um diese Frage zu beantworten, achten die Unternehmen auf mehrere Dimensionen der Selbstdarstellung. Sie streben eine Inside-out-Rolle als Informationsvermittler an, positionieren die Unternehmen über einen Expertenstatus, wollen den Stakeholdern einen klaren Nutzen über Handlungsempfehlungen geben und versuchen, angesichts der vielen

konkurrierenden Angebote die Menschen auch emotional anzusprechen, zu unterhalten und anzulocken.

- Als „*Inside-out-Informationsvermittler*“ wollen Unternehmen in erster Linie Innovationen und Veränderungen kommunizieren und Transparenz über das Geschehen herstellen. Der direkte Bezug zum Unternehmen ist das dominierende Auswahlkriterium.
- Als „*Experte*“ wollen Unternehmen fachliche Aussagen zu Themen z. B. zu Innovationen, Technologien und Problemlösungen machen. Ziel ist die Vermittlung von Fach- und Handlungskompetenz. Derzeit positionieren sie sich z. B. auch zum Megatrend Digitalisierung als wichtigem Zukunftsthema.
- Als „*Unterhalter*“, der den relevanten Stakeholdern spannende Inhalte bietet, wollen sie die Aufmerksamkeit anziehen und binden. Diese Rolle widerspricht auf den ersten Blick der Positionierung als „*Fachexperte*“. Sie ist jedoch unabdingbar, wenn die Strategie der Unternehmen, ihre eigenen Kommunikationsverbindungen zu den Stakeholdern aufzubauen, langfristig auch gelingen soll.
- Damit einher geht die Rolle als „*Ratgeber*“, die den Nutzen für den Menschen im Alltag im Auge hat und bei den Auswahlkriterien von den befragten Kommunikationschefs besonders betont wurde.

Unternehmensstrategie als Anker

Immer mehr Bereiche für Unternehmenskommunikation denken und planen mit Themen als Start für eine crossmediale Vermittlung in der internen und externen Öffentlichkeit und gehen dabei von folgenden Koordinaten aus:

Die *Unternehmensstrategie* bildet den Anker für alle kommunikationsstrategischen Überlegungen. Änderungen in diesem Strategiefeld stellen häufige Herausforderungen für die Unternehmenskommunikatoren dar, müssen sie doch „alte“ Erklärungen zurücknehmen und neue Argumente überzeugend präsentieren.

Die Unternehmen entwickeln die Themen aus der *Kommunikationsstrategie* heraus, die sie mit Blick auf die Stakeholder formulieren. Spezielle Content-Strategien haben erst wenige Firmen entwickelt. Dieser Prozess steckt noch in den Anfängen. Ob die medienübergreifende Produktion von Content dann in den Unternehmen mit oder ohne Newsroom stattfindet, ist noch offen.

Im Rahmen von sogenannten *Governance-Strategien* werden die produzierten Inhalte dann einem Monitoring unterworfen. Während die Evaluation von Content, der über die klassischen Medien verteilt wird, weit verbreitet ist, stecken die Verfahren zum Monitoring von Netzwerkeffekten noch in den Anfängen. Dennoch wollen die Verantwortlichen für Unternehmenskommunikation den Einsatz von Social-Media in der internen und externen Unternehmenskommunikation kritisch überprüfen.

PR und Journalismus nähern sich an

Content-Management als neuer Ansatz in der Unternehmenskommunikation wird – vor allem von großen Unternehmen – vorgespurt. Er bedeutet ein Umdenken bei der Themen- und Medienplanung. Ausgangspunkt sind die (Schwerpunkt-)Themen und das, „was“ man sagen will. Erst dann kommen die Kommunikationswege ins Spiel und die Frage, welches Thema für welchen Kanal geeignet ist und wie es aufbereitet werden kann.

Einen wichtigen Vorteil bietet der Content-Management-Ansatz für jedes Unternehmen – ob Großkonzern oder kleine Firma: Einmal produzierte Inhalte können mehrfach – in Varianten – weiter verwertet werden. Um auf diesem Weg aber langfristig Aufmerksamkeit bei den Stakeholdern zu finden, kommt es auf die Auswahl („Was“) und das „Wie“ der Themenaufbereitung an.

Die Unternehmen übernehmen auf ihrem Weg zum Produzenten von attraktivem Content nicht nur redaktionelle Strukturen (z. B. Newsroom), sondern auch journalistische Auswahlkriterien für Themen (z. B. Nutzen für die Menschen oder Unterhaltungswert) aus der Welt der klassischen, „fremden“ Medien.

Unternehmen werden nun selbst Medienhäuser und investieren in redaktionelle Kapazitäten. Offen bleibt die Frage, wie sich diese Investitionen auf den Wettbewerb der Firmen auswirken und bei welchen Unternehmen sie sich langfristig lohnen.

Gekürzter, aktualisierter und ergänzter Auszug aus dem Artikel

Claudia Mast (2016): Was wollen wir sagen? Content-Management: Wie die Top-500-Unternehmen die Zunahme der Kommunikationswege bewältigen wollen. In: PRMagazin 10 / 2016, Seite 48 – 55.