



Unternehmenskommunikation

# NEUAUSRICHTUNG DER STRATEGISCHEN KOORDINATEN

von Claudia Mast / Dezember 18, 2020 / in Grundsatzbeiträge

Wohin geht die Reise? Die Entwicklung der Unternehmenskommunikation ist geprägt von immer mehr Unsicherheiten, Medien- und Kommunikationsrisiken sowie neue Wege, die es zu beachten und mit Inhalt zu versorgen gilt. Das heißt: Der Aktionsradius sowie das Aufgabenspektrum in der Unternehmenskommunikation wachsen, wohingegen die personellen und finanziellen Ressourcen begrenzt bleiben.

Eine Strategie des „Weiter so“ ist aus dieser Perspektive ebenso gefährlich wie der Versuch, alle Möglichkeiten – zumindest ein wenig – auszuprobieren. Das führt zu einem Verzetteln. Die Unternehmen schaffen es dann auf keinem Feld mehr, die Aufmerksamkeitsschwelle zu durchbrechen.

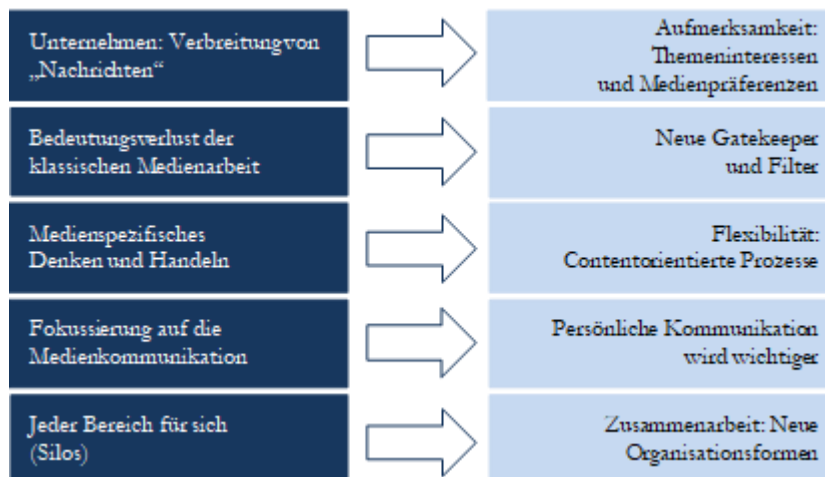
Sie brauchen einen Kompass für ihren Weg in die Zukunft und Koordinaten für die täglichen Entscheidungen ebenso wie für die Kommunikationsstrategien. Diese Koordinaten für die strategische Planung ändern sich. Sie fordern das Denken und Handeln der Kommunikationsprofis ebenso heraus wie die Prozesse und Abläufe in den Organisationsstrukturen, die in den Unternehmen notfalls überdacht und geändert werden müssen.

Fünf Neuausrichtungen haben sich aus den langjährigen Umfragen unter den Top-500-Unternehmen ergeben. Sie bilden die Koordinaten für die organisatorischen Abläufe und die strategischen Konzepte der Kommunikationsabteilungen.

## 1. Von der Nachrichtenvermittlung zur Antizipation von Themeninteressen und Erwartungen der Stakeholder

Ausgangspunkt von Themenstrategien war bisher häufig die reine Nachrichtenübermittlung: Was ist im Unternehmen geschehen? Welche neuen Produkte gibt es? Was hat sich geändert? Mit dieser Haltung konnten Unternehmen lange Zeit die Medienberichterstattung beeinflussen. Sie verkündeten Neuigkeiten und die Journalisten berichteten darüber. Ein deutliches Indiz dafür, dass die Zeit der Verkündung von Unternehmensnachrichten vorbei ist, sind schlecht besuchte Pressekonferenzen oder Pressemitteilungen, die in den Redaktionen immer weniger beachtet werden.

Die strategischen Grundkoordinaten ändern sich



Quelle: Claudia Mast (2020): Unternehmenskommunikation. Seite 531.

Dafür werden die Themeninteressen und Medienpräferenzen der Stakeholder wichtiger. Denn sie stellen eine der strategischen Grundkoordinaten dar, die die

Unternehmenskommunikation leiten. Nur wenn die Firmen die Aufmerksamkeit der Stakeholder finden, wird ihr Content beachtet. Um z. B. die für die Wirtschaft so wichtige Generation Z (1995 und später Geborene) zu erreichen, haben die Firmen allerdings gerade noch acht Sekunden Zeit. Denn diese Generation entscheidet blitzschnell, ob es sich für sie lohnt, einer Information auf den Smartphones Aufmerksamkeit zu schenken oder nicht.

### *2. Von der klassischen Medienarbeit zur Fokussierung auf neue Gatekeeper und Multiplikatoren.*

Journalisten der Fach- und Wirtschaftspresse sowie der regionalen und internationalen Redaktionen bleiben für viele Firmen weiterhin wichtig, wenngleich sie ihr Augenmerk auch auf andere Felder richten. Sie laden beispielsweise Blogger zu Pressekonferenzen ein oder betreiben spezielle Blogger Relations.

Die Unternehmen agieren in einem Spannungsfeld zwischen internen Multiplikatoren wie Mitarbeitern und Führungskräften sowie den externen Gatekeepern und Meinungsbildnern wie Journalisten, Bloggern und anderen Influencern. Dabei ist unübersehbar, wie sich die Gewichtsverhältnisse verlagern – vom Journalismus hin zu einem Set an internen und externen Meinungsbildnern. Die klassische Medienarbeit verliert an Bedeutung.

### *3. Von der Medienorientierung zur Fokussierung auf Themen in der Unternehmenskommunikation.*

Die enorme Ausdehnung der medialen Möglichkeiten und der schnelle Wandel in den Kommunikationslandschaften machen es für die Unternehmenskommunikation unmöglich, ihren Weg aus der Vergangenheit einfach so weiterzugehen. Einzelne Kommunikationswege können ebenso wenig

am Ausgangspunkt von Kommunikationskonzepten stehen wie isolierte Teams, die für einzelne Medien arbeiten nach dem Motto: Mit welchen Themen füllen wir dieses Mal die Ausgabe der Mitarbeiterzeitschrift? Doppelarbeit prägte in der Vergangenheit daher häufig die Themenfindung und Recherche in den Unternehmen. Und die Mehrfachverwertung von vorhandenen Inhalten war meist kaum möglich.

Die Ausrichtung der täglichen Kommunikation auf das Contentmanagement als Prozess bringt Flexibilität und stellt die Themen an den Anfang der Überlegungen. Erst dann wird die Frage beantwortet, über welche Kanäle sie verteilt werden. Dieser Wechsel der Koordinaten ist eine Antwort der Unternehmenskommunikation auf den schnellen Medienwandel, das veränderte Kommunikationsverhalten der Stakeholder und auf die Anforderungen der Wirtschaftlichkeit.

Nicht mehr das medienspezifische Denken und Handeln bildet nunmehr den Bezugspunkt für strategische Überlegungen, sondern contentorientierte Prozesse. Dieses Denken in Prozessen schafft Flexibilität und ermöglicht, auch immer wieder neue Plattformen und Kommunikationswege zu bedienen.

Wenn Content an erster Stelle steht, folgt auf dem zweiten Platz, über welche Kommunikationskanäle die Inhalte verbreitet werden. Dabei können die Kanäle wechseln, während die Inhalte bleiben. Diese Contentorientierung ist die Grundbedingung für Effizienz und Flexibilität im Kommunikationsmanagement gleichermaßen.

#### *4. Von der Konzentration auf die Mediengestaltung zur Einbeziehung der persönlichen Kommunikation.*

Die Aufgaben der Unternehmenskommunikation erweitern sich. Im Herzen fühlen sich heute noch viele Kommunikationsverantwortliche vorrangig als „Medienprofis“, die wissen, wie man mit den verschiedenen Kanälen – auch mit den Social Media – umgehen und sie gestalten kann. Aber auch in der Vergangenheit wurden sie häufig als „Changemanager“ gebraucht, die Probleme im Unternehmenswandel lösten, und als „Krisenmanager“, die sich auch bei gravierenden Reputationskrisen bewährten.

Heute sind die Unternehmenskommunikatoren in erster Linie gefragt als „Kommunikationsmanager“ – im Sinne des Wortes. Das heißt als Experten, die die Kommunikationsabläufe im Unternehmen als Ganzes analysieren und verbessern, sich auch mit der Kommunikationspraxis der Führungskräfte beschäftigen und in der Lage sind, attraktive Formen und Formate der persönlichen Kommunikation zu gestalten. Das geht von Führungskräfte-Meetings über dialogorientierte Mitarbeiterveranstaltungen oder nützliche Journalisten-Workshops bis hin zu spannenden Kundeneinladungen.

Unternehmenskommunikation ist jedenfalls heute mehr als das Bespielen der (digitalen) Medienkanäle. Denn die persönliche Kommunikation wird wichtiger.

#### *5. Vom Silo-Denken zur Zusammenarbeit mit anderen Bereichen.*

Jeder Bereich für sich – das war lange Zeit die Devise in vielen Unternehmen, zumal die Beziehungen zwischen Unternehmenskommunikation und Marketing oft spannungsreich waren und es mancherorts noch heute sind. Die Unternehmensführungen haben aber immer weniger Verständnis für die „Rivalitäten“ der Bereiche, das Gegeneinander oder unabgestimmte, „isolierte“ Vorgehensweisen. Sie wollen eine umfassende Kommunikationsstrategie für ihre Unternehmen sehen, die Erfolge vorweist.

Spätestens mit der Arbeitgeberkommunikation bildeten sich vielerorts intensive Beziehungen zwischen den Bereichen Personal und Unternehmenskommunikation, zum Teil unter Einbeziehung des Marketings. Der neue strategische Ansatz des Contentmanagements aber ist nur sinnvoll, wenn möglichst alle Bereiche zusammenarbeiten, damit sowohl Doppelstrukturen wie auch Doppelarbeit entfallen. Auch die Unternehmenskommunikation muss sich von ihrem „Silo“ verabschieden und ihren Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg nachweisen.

Außerdem machen es die Herausforderungen durch den Medienwandel und das veränderte Kommunikationsverhalten der Stakeholder notwendig, dass alle Kräfte an einem Strang ziehen, um die Unternehmen durch die Turbulenzen in der Öffentlichkeit und die Gefahren für die Reputation zu steuern.

Wenn umfassende Contentstrategien in den Unternehmen formuliert werden, ist das meist auch die Grundlage für bereichsübergreifende Formen der Zusammenarbeit und den Abbau von Rivalitäten. Ein solch kooperatives Vorgehen der Kommunikationsbereiche in den Unternehmen stärkt erfahrungsgemäß die interne Akzeptanz, insbesondere bei der Unternehmensleitung und den Aufsichtsgremien.

Gekürzter und überarbeiteter Auszug aus

Claudia Mast: Unternehmenskommunikation. UVK Verlag München 2020, Seite 530 – 533.