OPFER ODER GEBURTSHELFER?

*Die **digitale Transformation** verändert nicht nur Geschäftsmodelle, sondern grundsätzlich alle Außenbeziehungen eines Unternehmens. Damit steht auch die **Unternehmenskommunikation** vor der Aufgabe, sich neu zu positionieren. Die Digitalisierung kann zu einer Aufwertung der Kommunikationsfachleute im Unternehmen führen – wenn es ihnen gelingt, eine gewichtige Rolle in der digitalen Transformation zu übernehmen.*

TEXT: Tasso Enzweiler (Enzweiler & Partner) und Daniel Marek (Dr. Daniel Marek Unternehmensentwicklung)

Derzeit stehen digitale Geschäftsmodelle im Zentrum der Aufmerksamkeit. „Disruptiv" ist das Eigenschaftswort, das in diesem Zusammenhang in den Medien zirkuliert. Oft wird aber übersehen, dass die Digitalisierung alle Beziehungen eines Unternehmens zu seiner Umwelt grundlegend verändert. Nebst der Vereinfachung in den alltäglichen Geschäftsbeziehungen sind die folgenden Trends der Digitalisierung für Unternehmen bedeutsam und werden sich auf die Unternehmenskommunikation auswirken.

- **Individualisierung und gesellschaftliche Vielfalt:** Sie äußert sich im Wunsch nach Individualität und Personalisierung von Produkten und Dienstleistungen. Die Trends dahinter sind die Mass Customization, angetrieben durch Individualmarketing und Customer-Analytics.
- **Beteiligung der Kunden:** Customer Experience und neue digitale Geschäftsmodelle führen zu einer stärkeren Beteiligung von Kunden in den Leistungsprozessen. Die Stichwörter sind Crowdsourcing und Partizipation. Der Trend zu Customer Experience wird durch die Erfahrung jüngerer Konsumenten mit Internetplattformen verstärkt.
- **Verwischung der Grenzen und Rollen:** Nicht nur werden Kunden zu Ko-Produzenten, sondern auch die Stellung von Lieferanten und die Rollen von Mitarbeitenden und Führungskräften sind nicht mehr eindeutig. Hinter der Verwischung der Grenzen stehen Bewegungen wie die Virtualisierung, das Outsourcing sowie die Ausbreitung neuer Arbeits- und Organisationsformen, die auf Beweglichkeit und schnelle Reaktion ausgerichtet sind (Agilität).

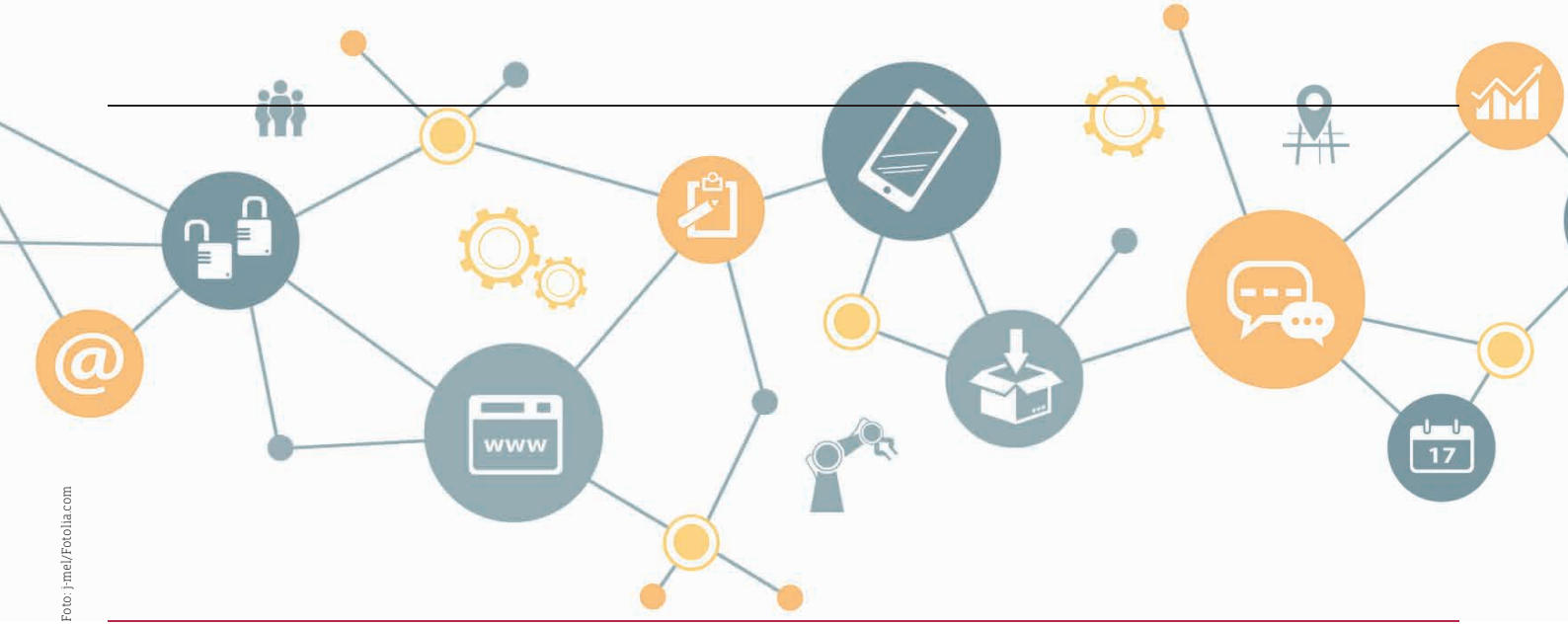

Foto: j-mel/Fotolia.com

■ **Ubiquität:** Ein Zugriff auf Informationen ist überall, jederzeit und zusätzlich auf wechselnden Kanälen möglich. Das erhöht die Erwartungen an die Reaktionsfähigkeit eines Unternehmens gegenüber allen Anspruchsgruppen.

■ **Internet als soziale Realität:** Internet und Social Media sind Erfahrungs- und Reflexionsräume sozialen Handelns. Da Märkte Gespräche sind, ist ein Post auf Facebook genauso wichtig wie früher das Schwätzchen unter Marktfahrern. Ja, noch mehr: Eine Mitteilung oder Kaufempfehlung in sozialen Medien ist buchstäblich für die ganze Welt sichtbar.

Einige Folgen dieser Trends für die Außenbeziehungen eines Unternehmens und für Unternehmenskommunikation sind schon heute absehbar: Erstens setzt gesellschaftliche Kommunikation viel früher ein und beschäftigt unterschiedliche Zweige eines Unternehmens, etwa wenn Mitarbeitende Kundenanfragen beantworten, die anschließend in sozialen Medien kommentiert werden.

Zweitens sehen die Kunden ein Unternehmen ganzheitlich und nicht nur als Käufer. Die Trennung zwischen Themen des Marketings und solchen der PR ist teilweise obsolet. Das Schaffen und das Pflegen von Beziehungen zu Teilöffentlichkeiten – die ursprünglichen Kernaufgaben der PR – werden zu einer umfassenden Kommunikationsaufgabe. Umgekehrt ist individuelle Kommunikation Bestandteil des Produkts oder der Dienstleistung.

Drittens brauchen die Mitarbeiter eine klare Zielorientierung, um ihre Innovationskraft optimal im Unternehmenssinne nutzen zu können. Führungskräfte müssen somit Visionen vorleben, Zielvorstellungen entwickeln und Sinn vermitteln. Das übergeordnete Ziel muss für alle Beteiligten klar und transparent kommuniziert werden, damit die Mitarbeitenden Veränderungen annehmen und bereit sind, Einzelinteressen zurückzustellen. Damit wird der Stellenwert der Kommunikation in Unternehmen stark zunehmen. Kommunikationsfachleute stehen vor der Aufgabe, ihren Beitrag zur Befriedigung dieser vielfältigen Kommunikationsbedürfnisse neu zu bestimmen.

Im Umgang mit der Öffentlichkeit können Kommunikationsabteilungen ihre Ressourcen einsetzen, um ein neues Profil im digitalisierten Unternehmen zu finden. Sie können zu einem der „Geburtshelfer“ der digitalen Transformation werden.

Wo kann nun der besondere Beitrag der Kommunikationsfachleute in einem digitalisierten Unternehmen liegen? Lange galt in Unternehmen die One-Voice-Policy, was den Kommunikationsabteilungen eine Daseinsberechtigung und eine klare Rolle lieferte. Mit Social Media vervielfachen sich jedoch die „Stimmen des Unternehmens“. In gewissem Sinn ist Digitalisierung gleichbedeutend mit Kommunikation. Aber in einem digitalisierten Unternehmen kann die Kommunikationsabteilung nicht mehr alle Beziehungen direkt steuern und schon gar nicht bewältigen.

Dagegen besitzen die Kommunikationsabteilungen wertvolles Know-how, wie mit Hypes, Moden und Kampagnen, generell mit sensiblen öffentlichkeitswirksamen Themen umzugehen ist. Wenn digitale Geschäftsmodelle von Beginn an das Marketing einbeziehen, dann ist ebenfalls an die gesellschaftliche Kommunikation zu denken. Das Internet und die sozialen Medien sind heute zentraler Bestandteil der Öffentlichkeit.

Im Umgang mit der Öffentlichkeit können Kommunikationsabteilungen ihre Ressourcen einsetzen, um ein neues Profil im digitalisierten Unternehmen zu finden. Sie können sogar zu einem der „Geburtshelfer“ der digitalen Transformation werden. Dabei stehen ihnen vier Szenarien offen. >

- Die Rolle der Kommunikationsabteilung verlagert sich vom Vermittler gegenüber den Medien zum internen Dienstleister, etwa in Form eines Kommunikations-Coaching oder einer Pflege der Social Media vom Standpunkt der Anspruchsgruppen-Kommunikation.
- Wenn Kommunikation Bestandteil des Produkts wird, dann ist es sinnvoll, Kommunikationsfachleute an der Produktgestaltung zu beteiligen. Sie können zum Beispiel im Sinne eines Reality-Checks die Kommunikationswirkung von Produkten und Dienstleistungen überprüfen.
- Zudem würde in einem umfassenden Verständnis die interne Kommunikation zu den Aufgaben der Kommunikationsfachleute gehören, nicht zuletzt weil die Grenzen zwischen innen und außen durchlässig geworden sind. In diesem Zusammenhang sind die Sinnhaftigkeit und der allgemeine Daseinszweck eines Unternehmens anzusprechen. Sinnstiftung gilt als einer der Schlüsselfaktoren in der neuen Arbeitswelt. Auch dazu kann die Kommunikationsabteilung einen Beitrag leisten.
- Schließlich könnten Kommunikationsabteilungen ein Wahrnehmungs- und Reflexionsraum für die Wirkung des Unternehmens in der Außenwelt sein – und zwar nicht getrennt nach Kaufverhalten und Image. Beides bedingt sich gegenseitig. Hier hätte die Kommunikationsabteilung sogar einen Vorteil gegenüber dem herkömmlichen Marketing.

Die vier Szenarien zeigen auf, in welchen Teilen der Wertschöpfungskette die Unternehmenskommunikation einen Nutzen stiften kann. Welchem Szenario gefolgt werden soll und ob unter Umständen ein fünftes Szenario oder eine Kombination von Elementen aus mehreren Szenarien angezeigt ist, lässt sich erst nach einer Standortbestimmung im konkreten Einzelfall entscheiden. An dieser Standortbestimmung sollte nicht nur die Kommunikationsabteilung selbst, sondern auch die wichtigsten internen Kunden, Auftraggeber und Ansprechpartner sollten beteiligt sein. Dazu gehören zum Beispiel nebst dem CEO der Chief Digital Officer, Vertreter des Marketing, der Produktentwicklung und der Personalabteilung. Die Wahl der Beteiligten ist Teil des Projekt-Setup und verdient entsprechende Sorgfalt. Im Anschluss an die Standortbestimmung ist eine grobe Zielrichtung festzulegen – ebenfalls mit Vorzug in einem gut abgestützten Verfahren. Danach kann die Kommunikationsabteilung – im Sinne eines agilen Vorgehens – schrittweise einzelne Maßnahmen zur Neupositionierung entwickeln und umsetzen. Denkbar ist ebenfalls eine Rollenklärung im Rahmen eines größeren Transformationsprojekts.

Verzichtet die Unternehmenskommunikation auf eine aktive Neubestimmung ihrer Rolle, droht ihr ein erheblicher Bedeutungsverlust, bis hin zur Übernahme ihrer Arbeit durch HR und Marketing.

Für die Unternehmensleitung besteht bei diesem Ansatz die Chance, die Kommunikationsabteilung zur Bewältigung der digitalen Transformation einzusetzen. Sie kann Kräfte neu bündeln und Kommunikations-Know-how für die Digitalisierung nutzen. Allerdings bedingt dieses Vorgehen bei den Kommunikatoren die Bereitschaft zur Veränderung. Es geht nicht allein darum, individuelles Wissen über die Digitalisierung und die Wirkungsweise digitaler Medien zu erweitern. Ein neues Rollenverständnis, neue Verhaltensweisen sind gefragt.

Verzichtet jedoch die Unternehmenskommunikation auf eine aktive Neubestimmung ihrer Rolle, droht ihr ein erheblicher Bedeutungsverlust. Selbst Szenarien, dass ihre Arbeit künftig von den Bereichen Human Resources und Marketing übernommen werden kann, erscheinen nicht komplett unrealistisch. ◀