

Roland Berger

Focus

Mai 2019

Strategisch, digital, agil

Wie der Effizienz- und Qualitätssprung in der Unternehmenskommunikation gelingt



Auf einen Blick – der Weg nach vorne!

[digi'ta:l]

Mit Analytics und künstlicher Intelligenz die kommunikative Durchschlagskraft erhöhen

Bauchgefühl und langjährige Erfahrung können nur noch ein Teil moderner Kommunikationsarbeit sein: Zusätzliche Analysetools helfen, Themen, Trends und Stimmungen frühzeitig aufzuspüren. Auch beim Auspielen von Kommunikationsmaßnahmen unterstützen digitale Systeme – was Freiräume für Strategie, Kreativität und Netzwerke schafft.

[a'gi:l]

Mit weniger Bürokratie und mehr Kompetenz in der Mannschaft auftrumpfen

Das Ziel muss sein, komplexe Aufstellungen aufzulösen sowie Themen- und Kompetenzbereiche zusammenzuführen: Wenn Silos und Egoismen fallen, steigt die Effektivität. Mitarbeiter werden den Weg hin zu Newsroom- und Projektarbeit mitgehen, wenn ihre Weiterentwicklung und Qualifizierung auf der Modernisierungsaugenda stehen.

[stɾa'te:ɡi:]

Mit Weitsicht bei den Themen und einem passgenauen Newsroom-Modell vorangehen

Die Unternehmenskommunikation muss Themen- und Deutungshoheit (zurück-)gewinnen. Das gelingt mit einem klug aufgesetzten Radar, einer konsequenten strategischen Planung und einem effizient organisierten Newsroom, der einen klaren Themenfokus hat – und sämtliche Formate sowie Maßnahmen daran ausrichtet.

Inhalt

- 1. Umbruch und Krise 4**
Warum die Unternehmenskommunikation einen Schub nach vorne braucht
- 2. Schöne alte Welt 8**
Wo die Unternehmenskommunikation hinter den neuen Anforderungen zurückbleibt
- 3. Gezielter Wandel 14**
Wie die Unternehmenskommunikation wieder Strahlkraft und Wirkungsmacht zurückgewinnt

Roland Berger ist die einzige führende Unternehmensberatung, welche die Expertise in Kommunikationsstrategie, Organisationsentwicklung und Digitalisierung zu einem integrierten Beratungsangebot verknüpft. Für diese Publikation wurden Erfahrungen aus den zahlreichen Beratungsprojekten zur Reorganisation von Kommunikationsabteilungen ausgewertet. Zusätzlich gingen Ergebnisse aus Expertenbefragungen und der Analyse externer Quellen mit ein.

Kapitel 1:

Umbruch und Krise

Warum die Unternehmenskommunikation
einen Schub nach vorne braucht

Die Unternehmenskommunikation steht an der Wegscheide: Sie muss sich neu (er-)finden! Content-Marketing, Branding, SEO, Instagram, Blogger, Influencer, Targeting, Follower, Clicks, Likes, Conversational Bots, Text Bots, Blockchain – die spielend verlängerbare und stetig anwachsende Liste der neuen Methoden, Begriffe und Instrumente zeigt, dass Unternehmenskommunikatoren und ihren Organisationen inzwischen maximale Veränderungs- und Lernbereitschaft abverlangt wird.

Herangehensweisen von einst funktionieren nicht länger. Über Jahrzehnte folgte die Unternehmenskommunikation der Logik des Steuerns und der Kontrolle. Über professionell vermittelte Informationen und Inhalte versuchte sie, Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen von gesellschaftlichen Gruppen gemäß den unternehmerischen Zielen zu beeinflussen. Die Hauptstoßrichtung ging von oben nach unten, vom Sender zum Empfänger, Medien waren im Wesentlichen Intermediäre.

Etliche Unternehmen tun sich bislang schwer, ihre Kommunikationsabteilungen grundsätzlich neu auszurichten – denn es lief meist passabel. Die gute Konjunktur sorgte für eine stabile Schönwetterlage und wenig Veränderungsdruck. Die heraufziehende Krise durch sinkende globale Nachfrage und Systemumbrüche in Schlüsselbereichen wie der Autoindustrie verschärfen die Situation drastisch: Die Kommunikationsleiter müssen Effektivität und Effizienz künftig deutlich erhöhen, um ihren Wertbeitrag für das Unternehmen zu demonstrieren und mit oftmals gekürzten Budgets den Kommunikationsoutput mindestens zu halten. Ihre Abteilungen sind nun in allen Dimensionen herausgefordert: Selbstverständnis, strategische Ausrichtung, organisatorische Aufstellung, Zusammenarbeitsmodell, Prozesse und Abläufe.

Zu den guten Nachrichten gehört, dass die Zeitenwende von den Verantwortlichen wahrgenommen wird. Im European Communication Monitor 2018 stellten

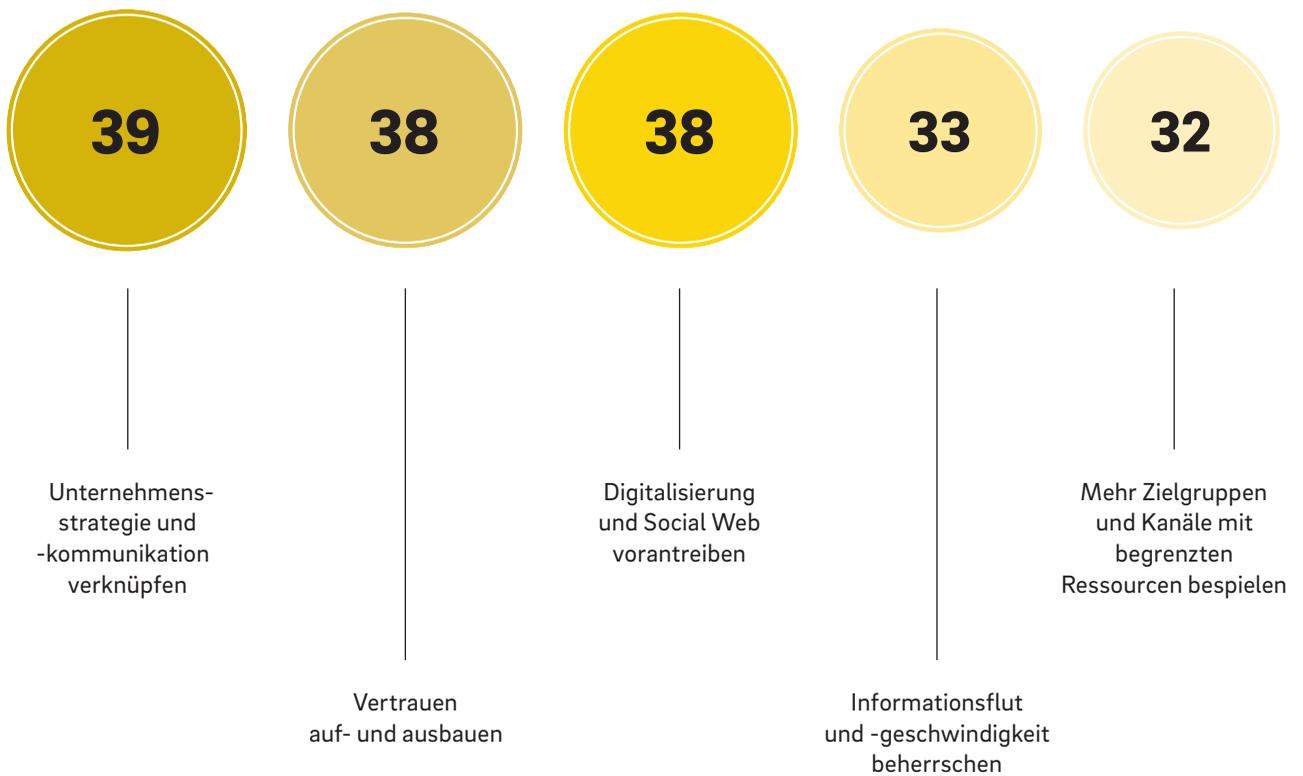
Unternehmenskommunikation ist in allen Dimensionen herausgefordert: **Selbstverständnis, strategische Ausrichtung, organisatorische Aufstellung, Zusammenarbeitsmodell, Prozesse und Abläufe**

sich die mehr als tausend befragten Unternehmenskommunikatoren eine umfassende To-do-Liste der Themen auf, die es in den nächsten Jahren anzupacken gilt. Die Baustellen reichen von "Mehr Strategie" über "Mehr Vertrauensbildung" und "Mehr Digitalisierung" bis hin zu "Mehr Tempo" und "Mehr Effizienz". → [A](#)

Gleichzeitig spiegelt diese Zukunftsagenda die Schwächen heutiger Kommunikationseinheiten – strategisch, digital und agil agieren längst nicht alle. Die

A: Top-5-Herausforderungen

Was sind die wichtigsten Managementthemen für die Kommunikation in den kommenden drei Jahren?
[Zustimmung in Prozent]



Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit ist bisweilen groß. In einer breit angelegten Befragung der Quadriga Hochschule Berlin sprachen PR-Manager aus Deutschland, Österreich und der Schweiz selbstkritisch von Performance-Defiziten. 70 Prozent der Befragten hegten zumindest teilweise Zweifel an der Effizienz der Leistungserbringung. Gut die Hälfte räumte unnötige Doppelarbeiten und eine ungenügende Prozessgeschwindigkeit ein. Und obwohl die Digitalisierung der Kommunikation in aller Munde ist, werden digitale Kommunikations- und Kollaborationstools von gut 30 Prozent der Manager so gut wie gar nicht genutzt, weitere fast 25 Prozent setzen diese nur wenig ein.

Solche Befunde decken sich mit den Erfahrungen aus der Beratungspraxis von Roland Berger im Bereich der Unternehmenskommunikation. Während Unternehmen längst auf gutem Wege sind, ihre Kernbereiche in Produktion oder Dienstleistung konsequent zu digitalisieren und zu transformieren, hinken die Kommunikationsabteilungen bei der eigenen Modernisierung häufig hinterher. Bei den Verantwortlichen herrscht zuweilen Unsicherheit, wohin die Reise in der Kommunikation geht, welche Maßnahmen in welcher Reihenfolge angeschoben werden sollen und wie die Zustimmung der Teams für den Wandel gesichert werden kann.

Die vorliegende Publikation setzt hier an: Sie wirft Schlaglichter auf zentrale Erfordernisse moderner Kommunikationsarbeit und skizziert Lösungswege. In den Text gingen die Erfahrungen aus zahlreichen Beratungsprojekten und Interviews mit Experten aus der Kommunikationspraxis ein. Die Beobachtungen, Ideen und Impulse dieser Kurzstudie sollen Kommunikationsverantwortliche informieren – und im besten Falle inspirieren und motivieren, Veränderungen in der Kommunikationsarbeit anzugehen.

Während Unternehmen längst auf gutem Wege sind, ihre Kernbereiche in Produktion oder Dienstleistung zu digitalisieren, hinken die Kommunikationsabteilungen bei der Modernisierung häufig hinterher

Kapitel 2:

Schöne alte Welt

Wo die Unternehmenskommunikation hinter
den neuen Anforderungen zurückbleibt

Vor rund 30 Jahren stellte Jack Welch den Anteilseignern von General Electric (GE) seine Strategie für die radikale Neuausrichtung des Unternehmens vor – dafür reichten ihm zehn Minuten, in denen er die Leistungskraft von GE mit 15 Kennzahlen charakterisierte. Er proklamierte, dass das Unternehmen auf die sich abzeichnende Reindustrialisierung der USA setzen werde und forderte, GE müsse in den folgenden Jahren "einfach besser werden als die Besten".

Mit dieser Arroganz und derart spärlichen Informationen würde heute keine Kommunikationsabteilung im Fahrwasser eines selbstbewussten CEO agieren. Es gäbe selbstverständlich eine ausgefeilte Story mit Kernbotschaften, Kurzvideos, eine Twitter-Kampagne und ein ausführliches Mitarbeiter-Q&A für das Intranet. Und doch könnte es sein, dass trotz aller professioneller Kommunikationsbegleitung die gleiche Haltung wie ehemals vorherrscht: Kommunikation ist Beeinflussung von oben!

Die schöne alte Welt der Kommunikation – sie ist längst nicht untergegangen. Wer die Unternehmens-Nachrichtenlandschaft aufmerksam verfolgt und in das Innere von Kommunikationsabteilungen blickt, wird Arbeitsweisen und Aufstellungen aus der eigentlich überholten geglaubten vordigitalen Zeit entdecken. Dazu fünf Beobachtungen:

1 THEMEN – IM TAGESGESCHÄFT GEFANGEN

Wer gerade in großen Unternehmen und Konzernen die Kommunikationsabteilungen aufsucht, trifft auf stark im Tagesthemen-Geschäft vertiefte Organisationen. Es gibt nicht viele Einheiten, denen attestiert werden kann, den (Kommunikations-)Kopf souverän über dem Wasser zu haben. Die Gründe sind vielfältig – und keineswegs nur eigenes Verschulden. Die Teams rotieren, weil sie deutlich mehr On- und Offline-Kanäle als noch vor einigen Jahren bespielen. Sie interagieren mit mehr Zielgruppen als früher, wozu nun nicht nur omniprä-

sente Blogger, Influencer, aktivistische Shareholder und NGO-Lobbyisten zählen, sondern auch Kunden und die allgemeine Öffentlichkeit, die durch Web und Mobile zu Nachrichten-Produzenten und -Konsumenten ("Prosumer") aufgestiegen sind. Und immer muss es schnell gehen, denn Social und Online Media verlangen nach kurzen Reaktionszeiten. Hinzu kommt: Die Kommunikationsarbeit lastet meist auf immer weniger Schultern, denn vor allem Großunternehmen haben Budgets gesenkt und Personal eingespart. Im besten Fall sind die Etats gleich geblieben.

In der Konsequenz werden Ad-hoc-Themen professionell bearbeitet, für anderes reicht es meist nicht. Selbst die klare Kommunikation der eigenen Unternehmensziele und -strategie kommt unter die Räder, wenn das Alltagsgeschäft alles dominiert. Viel zu selten besetzt die Unternehmenskommunikation die großen, langfristigen Themen, entwickelt vorausschauend eine strategische Themenagenda und bereichert gesellschaftlich relevante Debatten mit eigenen Beiträgen. Kurz: Unternehmenskommunikation surft oft hinter den wichtigen Themenwellen.

2 INSTRUMENTE – FALSCHES PFERD

Die Pressemitteilung ist nach wie vor das Instrument Nummer eins der Kommunikatoren: Sie soll Aufmerksamkeit und vor allem Berichterstattung in den Medien erzeugen. In analogen Zeiten mit Fokus auf Medien hat diese Art der Massenwurfsendung verlässlich funktioniert.

Wer in interne Auswertungen der Unternehmen über die versendeten Pressemitteilungen schaut, wird zumeist traurige Zahlen über Abdruckquoten und aufgenommene Botschaften ("Share of Voice") finden. Zur Verteidigung des Formats wird häufig die Breitenwirkung über Presseportale angeführt, die Reichweite und Sichtbarkeit erhöhen. Aber sind hier Aufwand und Ertrag noch in der Balance?

Die Erfolglosigkeit von Pressemitteilungen hat diverse Ursachen: Im schnellen, digital getriebenen Nachrichtengeschäft heben Medien viele Tophemen schon Tage zuvor eigenständig auf die Agenda – die zeitaufwendig abgestimmte Pressemitteilung ist ein Nachklapp, der kaum noch interessiert. Selbst exklusive Nachrichten gehen teils unter, weil Themen zu langsam und nicht vorausschauend und passgenau aufgesetzt sind.

Für die Pressesprecher bleibt die bewährte Mitteilung jedoch das liebste Instrument, wie eine Auswertung der Pressearbeit der Dax-30-Unternehmen zeigt: Drei bis vier Meldungen pro Woche sind üblich, zuweilen werden auch bis zu 20 verschickt. → **B**

Dahinter steckt ein immenser Ressourceneinsatz, denn zumindest in den Großunternehmen braucht jede Mitteilung zeitaufwendige Abstimmungsrunden mit diversen Fachabteilungen.

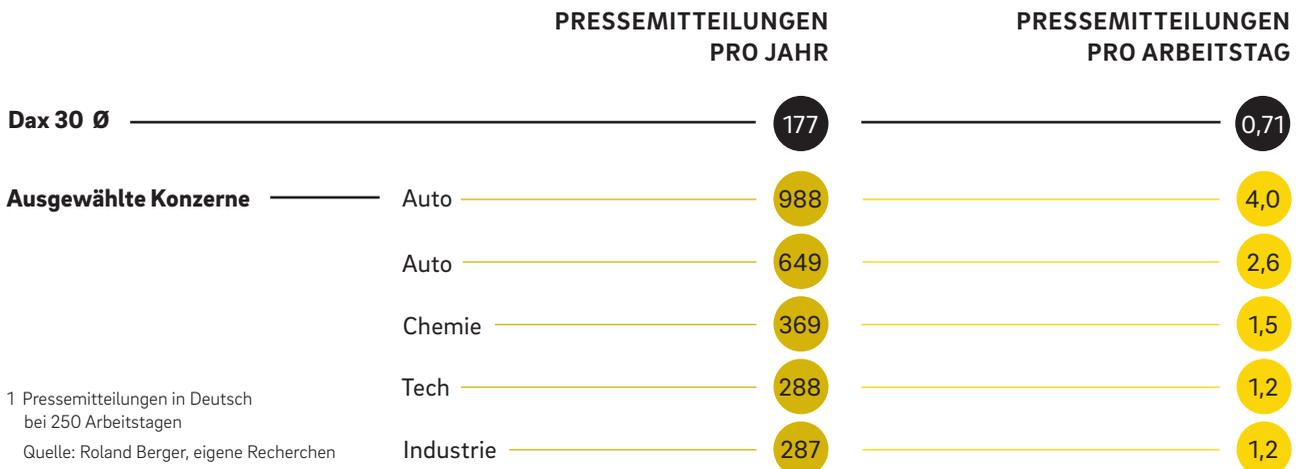
Am Beispiel der Pressemitteilung zeigt sich wie unter einem Brennglas das Dilemma der Unternehmenskommunikation: Sie weiß um die Anforderungen der Welt draußen an die Schnelligkeit von Kommunikation, kämpft aber innen gegen eine hohe, teils noch steigende Komplexität an. Es spricht viel dafür, Unternehmensnachrichten strategischer, zielgenauer und kreativer über diverse Formate nach außen zu tragen. Aber auch dafür, Schnittstellen und Prozesse besser zu managen, denn auch in Zukunft wird die Pressemitteilung für bestimmte Themen weiterhin gebraucht.

3 DIGITALISIERUNG – DAS GROSSE ZÖGERN

Die Digitalisierung wälzt Unternehmen fast aller Branchen um – Prozesse, Produkte und komplette Geschäftsmodelle stehen unter Druck und verändern sich teils radikal. Die Unternehmenskommunikatoren wissen

B: In bewährter Tradition

Pressemitteilungs-Bilanz der Dax-30-Unternehmen im Jahr 2018¹



¹ Pressemitteilungen in Deutsch bei 250 Arbeitstagen
Quelle: Roland Berger, eigene Recherchen

C: Noch keine Eile!

Verbreitung von digitalen Tools und Methoden

Digitale Analysetools zur PR-Evaluation



Digital Storytelling



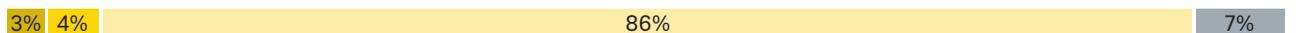
Influencer Relations



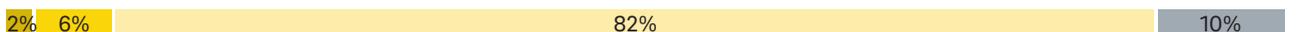
Big Data, Algorithmen oder Digital Intelligence



Social Bots zur Meinungsbeeinflussung



Künstliche Intelligenz zur Analyse und Steuerung von Kommunikation



Quelle: Bundesverband deutscher Pressesprecher: Kommunikationsmanagement 2018 – Vermessung eines Berufsstandes, Umfrage unter 1.500 PR- und Kommunikationsmanagern

■ (Intensiv) genutzt ■ Einsatz geplant ■ Weder genutzt noch geplant ■ Unbekannt

sehr wohl, dass der Wandel auch auf ihre Abteilungen zukommt. Diesmal wird die Digitalisierung nicht irgendwo in Fabrikhallen und Entwicklungsbereichen des Unternehmens stattfinden, sondern sie selbst betreffen. Aber noch herrscht Unsicherheit über Richtung und Ausmaß – und darüber, welchen Nutzen Big Data und Automatisierung in der Kommunikation tatsächlich stiften können. In der Praxis mündet das zurzeit in ein bisschen Digitalisierung hier und da.

Diese Beobachtung deckt sich mit aktuellen Umfrageergebnissen. Die breit angelegte Berufsstands-Studie 2018 des Bundesverbands der deutschen Presse-

sprecher dokumentiert eine zögerliche Haltung: Die Herausforderungen der Digitalisierung werden eher tiefer gelegt als hoch gehängt. Lediglich 31 Prozent der Befragten sehen ein volatiles Kommunikationsumfeld durch agile Stakeholder und schnell drehende Themen, nur jeweils 28 Prozent registrieren sinkende Steuerungsmöglichkeiten ihrer Kommunikation und gestehen ein, dass kommunikationsrelevante Entwicklungen immer schwerer prognostizierbar sind.

Dementsprechend schlagen die Kommunikationschefs ein eher vorsichtiges Tempo beim Einsatz digitaler Tools und Methoden ein. → **C**

Halbwegs etabliert sind inzwischen automatisierte Analysen von Medienresonanz und Social-Media-Aktivitäten (41 Prozent) oder das digitale Storytelling (37 Prozent) als Kombination verschiedener Medienarten beim Ausspielen von Geschichten und Nachrichten. Danach beginnt schon fast das Feld der Liebhaberei. Tools im Bereich Big Data und Digital Intelligence, wozu Web Analytics und Datenbanken für Customer-Relation-Management (CRM) gehören, werden gerade einmal von 8 Prozent der Kommunikatoren eingesetzt. Bei Social- und Chats-Bots liegt der Wert mit 3 Prozent noch tiefer.

Ob die Unternehmenskommunikatoren wollen oder nicht: Die Zeichen stehen ganz eindeutig auf Digitalisierung. Technologien auf Basis künstlicher Intelligenz werden einziehen – nur so erreichen die Abteilungen ihre Effizienzziele, die sie sich jetzt in Flauten- und Krisenzeiten setzen. Einfachstes Beispiel sind Content-Datenbanken, die Inhalte automatisch verschlagworten und beim Ausspielen an unterschiedliche Zielgruppen besser auffindbar machen. Aber auch von Bots maschinell erzeugte Texte werden Verbreitung finden. Nachrichtenagenturen und Zeitungshäuser sind die Vorreiter.

Was in der Praxis vor allem beim Themen-Monitoring auffällt: Der Blick nach vorne wird sträflich vernachlässigt. Etliche Unternehmen lassen sich zwar aufwendige Auswertungen von zumeist externen Dienstleistern zu Reichweite und Tonalität ihrer ausgespielten Nachrichtentexte, Blogbeiträge und Social-Media-Posts zusammenstellen. Aber kaum einer betreibt eine konsequente Themenfrüherkennung, die mit Analytics schon ganz vorne in der Kommunikationswertschöpfung ansetzt und die zugkräftigen Themen von morgen aufspürt.

4 NEWSROOM – HINTERM MONITOR GEHT'S WEITER

Das Konzept, für die Content-Produktion und -Ausspielung nach dem Vorbild der Medien bestimmte Einheiten und Teams räumlich und organisatorisch zu integrieren,

macht die Runde. Nach Branchenschätzungen setzen bereits rund 20 Prozent aller Unternehmen mit einer nennenswerten Kommunikationsabteilung auf Newsroom-Strukturen, bei den Großunternehmen sind es fast schon 50 Prozent. Doch es hakt vielerorten, teils liegen schon zwei oder drei Anpassungsrunden hinter den Mannschaften. Im Trial-and-Error-Verfahren irrt man voran. Schnelligkeit und Effizienz in der Produktion stellen sich schwer ein. Auch die Hoffnung, dass der Newsroom quasi automatisch die Silos in der Kommunikation aufhebt, erfüllen sich oft nicht: Nun sitzen die Silos gemeinsam in großen Räumen hinter schicken neuen Monitoren und Rechnern.

Schon kommentieren Beobachter, dass ehemalige Journalisten als Kommunikationsleiter jetzt die vermeintlich entschwindende Welt des Journalismus nachbauen wollen. Was den Kern der Probleme nüchtern trifft: Ein Newsroom steht und fällt mit der Konzeption sowie dem Vermitteln und Erlernen der neuen Rollen und der neuen Form der Zusammenarbeit.

Im Newsroom der Medienhäuser sitzen vom Chefredakteur an alle Disziplinen zusammen, um eigenständig Online- und Printpublikationen zu veröffentlichen. Das Pendant im Unternehmen ist viel fragiler, weil von außen beeinflusst: Vorstände beziehungsweise Geschäftsführer verfolgen ihre eigene Agenda, Abteilungen wie Investor Relations, Marketing und gegebenenfalls die interne Kommunikation reden bei zentralen Produkten und Maßnahmen mit und schließlich sind unerwartete Ad-hoc- und Krisenthemen zu bewältigen. Das Konzept, wer was wie vorantreibt, umsetzt und entscheidet, muss einfach sitzen.

Hinzu kommt: Der Newsroom erfordert ein Umdenken, weil er – unabhängig von der konkreten Ausgestaltung – eigenverantwortliche Team- und Projektarbeit voraussetzt. Die Kommunikationsarbeit sortiert sich nicht mehr entlang von Abteilungen (Unternehmensbereichen beziehungsweise Teams) und Kanälen (Print,

Online, Social Media u.a.), sondern fokussiert sich auf zentrale Themen, die in wechselnd zusammengesetzten Mannschaften über neue Management- und Kreativtools bearbeitet werden. Ein Trainings- und Change-Programm sollten Unternehmen als Pflichtteil bei der Einführung von Newsroom-Konzepten sehen.

5 TEAMS – LÜCKEN IM SYSTEM

Strategisches Storytelling, Nutzung digitaler Tools, Projektarbeit im Newsroom – die Anforderungen an die Jobprofile in der Kommunikation steigen. Die Mannschaften sind gesamtheitlich in ihrem Kompetenzniveau häufig nicht mitgewachsen. Die Klagen zahlreicher Kommunikationsleiter darüber decken sich auch mit Beobachtungen vor Ort. Für die Neuausrichtung fehlen althergebrachten Kommunikationsprofis neuer Prägung, die im Idealfall viele Fähigkeiten vereinen: fesselnde Themen aufspüren und sie auf Kanaleignung und Ausgabeformate abklopfen, Inhalte texten und in Botschaften verdichten, die demokratisierte Kommunikationswelt mit den neuen Mitspielern verstehen sowie digitale Technologien und Methoden einzusetzen wissen. Zusätzlich sollten die Kandidaten im Allgemeinen flexibel und adaptiv sein.

Vor allem die großen Unternehmen versuchen, die Schwäche der eigenen Teams durch den Einsatz externer Dienstleister zu kompensieren. Doch so flexibel, digital und kreativ Agenturen auch agieren – im themenfokussierten Kernbereich von Kommunikation stößt die Hilfe von außen oft an Grenzen: Es fehlt an inhaltlicher Tiefe und Verzahnung mit den Fachleuten des Unternehmens. Ohne eigene versierte Kommunikationsexperten geht es sicher auch künftig nicht – nur müssen die Teams nicht immer Mannschaftsstärke haben.

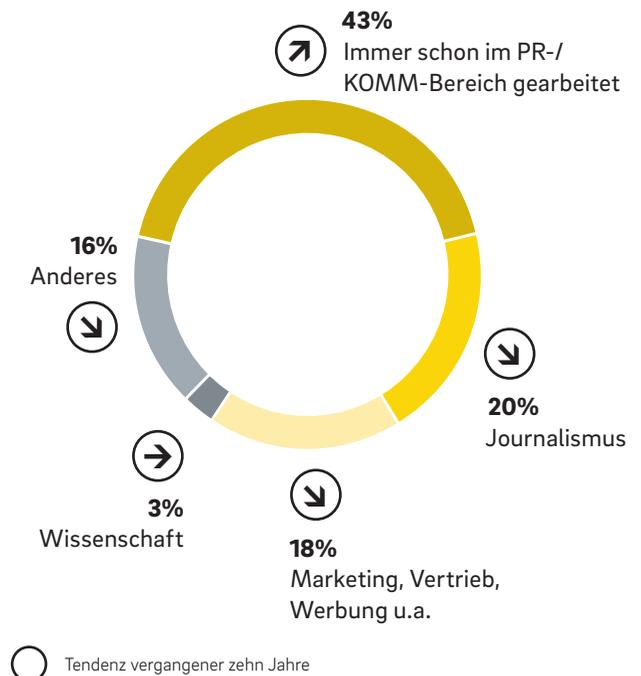
Aktuelle Umfragedaten legen nahe, dass viele Kommunikationsabteilungen der Unternehmen in den ökonomisch starken Jahren zu wenig Austausch durch Neu- und Quereinsteiger hatten. 43 Prozent der aktuell

tätigen Unternehmenskommunikatoren haben schon immer im Bereich Kommunikation und PR gearbeitet.

In den vergangenen zehn Jahren ist dieser Wert deutlich angestiegen. Aus den Bereichen Journalismus sowie Marketing und Vertrieb stoßen tendenziell immer weniger Talente hinzu. Dazu passt, dass die durchschnittliche Verweildauer der Kommunikationsexperten im angestammten Berufsfeld immer weiter ansteigt und inzwischen bei 12,7 Jahren liegt. → **D**

D: Auf schönem Posten

Fachliche Herkunft der Mitarbeiter in der Unternehmenskommunikation



Quelle: Bundesverband deutscher Pressesprecher: Kommunikationsmanagement 2018 – Vermessung eines Berufsstandes, Umfrage unter 832 PR- und Kommunikationsmanagern aus Unternehmen

Kapitel 3:

Gezielter Wandel

Wie die Unternehmenskommunikation wieder Strahlkraft und Wirkungsmacht zurückgewinnt

Einen Effizienz- und Qualitätssprung zu erreichen, bedeutet für viele Kommunikationsabteilungen der Unternehmen ein umfassendes Transformationsprogramm. Das Drehen an zwei, drei Stellschrauben wird nicht ausreichen. Eine standardisierte Blaupause für den Wandel kann es gleichzeitig nicht geben. Die Veränderungsschritte bedürfen einer genauen Bedarfsanalyse für jedes einzelne Unternehmen.

Was sich aber aus unserer Projekterfahrung ableiten lässt: Die Neuaufstellung der Unternehmenskommunikation ist zumeist ein Dreikampf – auf den Feldern Kommunikation, Digitalisierung sowie Organisationsentwicklung. → E

Singuläre Lösungsansätze führen meist nicht weit genug, denn die Bereiche bedingen einander. Die Etablierung eines Newsrooms beispielsweise sollte immer mit organisatorischen Anpassungen und Maßnahmen für die Einheit einhergehen – sei es durch neu zugeschnittene Bereiche, neue Rollen und Funktionen oder ein begleitendes Qualifizierungsprogramm für in den Newsroom wechselnde Mitarbeiter. Kurzum: Die Modernisierung der Unternehmenskommunikation muss ganzheitlich betrieben werden. Auf den nächsten Seiten folgt eine grobe Lösungsskizze, wie ein Weg nach vorne aussehen kann.

E: Interdisziplinäres Zusammenspiel

Drei Hebel zur Neuaufstellung der Unternehmenskommunikation



1 STRATEGISCH FUNDIERTE UND THEMEN- FOKUSSIERTE KOMMUNIKATION ALS BASIS

Diese Verankerung gelingt unter anderem durch folgende drei Maßnahmen:

THEMENRADAR-TEAM

Weit vor Kanälen, Formaten und optimierten Abläufen braucht Unternehmenskommunikation mehr Intelligenz, welche Themen sinnvollerweise angepackt und ausgespielt werden sollten. Aus der neuen Informationsflut im Social-Media- und Digitalzeitalter werden sich Inhalte und Beiträge einer Kommunikationsabteilung nur dann hervorheben, wenn sie für die Welt da draußen von Relevanz sind. Die Verantwortlichen müssen Themen mit Kommunikationspotenzial frühzeitig erkennen und eine vorausschauende Kommunikationsstrategie entwickeln: Wie kann man einsteigen, wie Dinge moderieren – und wie weitertreiben? Und sie müssen auch in die eigene Organisation hineinhorchen: Welche Themen entwickeln sich hier, die anschlussfähig an öffentliche Debatten sind?

Doch kaum ein Unternehmen betreibt eine konsequente Themenfrüherkennung – schon gar nicht mit einem eigenen Team. Es wird dringend Zeit, in der Unternehmenskommunikation professionell vor auszuschauen und zu planen. Bauchgefühl und langjährige Erfahrung aus Redaktionsstuben führen nicht weit genug. Längst existieren geeignete Tools, um frühzeitig Trends und Stimmungen in zentralen Stakeholdergruppen zu identifizieren. Durch Social-Media-Monitoring lassen sich Diskussionen und Debatten in sozialen Netzwerken beobachten und auswerten. Kluge und erfahrene Köpfe braucht es danach – sie müssen die Analysen und Ergebnisse in zielführende Kommunikationsideen verwandeln.

STRATEGISCHE PLANUNGSRUNDE

Die stark ad-hoc-getriebene Kommunikationspraxis etlicher Unternehmen ist häufig fehlenden Strukturen im Planungsprozess geschuldet. Das Dilemma fängt meist schon in der Strategiephase an und zieht sich dann weiter: Die Unternehmensziele sind unzureichend (oder gar nicht) in Kommunikationsziele übersetzt, die daraus abgeleiteten Kommunikationspläne entpuppen sich als Torso und spätestens nach zwei, drei Monaten im laufenden Jahr haben die Kurzfrist-Themen die langfristigen Pläne verdrängt – im vierten Monat melden dann alle verantwortlichen Kommunikatoren: "Land unter. Man kommt zu rein gar nichts mehr."

Die mittel- und langfristigen Kommunikationsthemen müssen von einem strategischen Planungsgremium kontinuierlich und stringent verfolgt werden. Hier werden die großen Linien für die kommenden Wochen diskutiert und entschieden. In dieser Runde sollten alle relevanten Teamleiter der Unternehmenskommunikation sitzen – teils ergänzt durch Experten aus kommunikationsnahen Bereichen wie Investor Relations und Corporate Responsibility, wenn diese eigenständig aufgestellt sind. Auch die Spezialisten für Themenvorschau und -früherkennung haben ihren Platz am Tisch: Sie tragen mit ihren Analysen dazu bei, dass die Unternehmenskommunikation ihren Kopf über Wasser hält und die richtigen Inhalte auf dem Schirm hat.

NEWSROOM ALS EFFIZIENTE SCHALTZENTRALE

Der Newsroom dürfte – richtig aufgesetzt und klug implementiert – für die allermeisten Unternehmen das überlegene Organisations- und Zusammenarbeitsmodell sein. Zu den vorteilhaften Effekten auf der Produktionsseite gehört, dass eine abteilungsübergreifende Drehscheibe die Kommunikation reaktionsfähiger macht, visuell und multimedial wirkungsvoll aufbereitete Inhalte ermöglicht und insgesamt die Digitalisierung der Kommunikation beschleunigt. Durch die bes-

sere Verteilung der Kapazitäten und das Ausbalancieren von Arbeitslasten sind Effizienzgewinne von 30 Prozent oder mehr realistisch, das heißt: Ein bestehendes Team kann im Modus Newsroom 30 Prozent mehr Kommunikationsoutput erreichen. Das EINE Newsroom-Konzept, das für alle Unternehmen gleichermaßen gut funktioniert, existiert dabei nicht. Dafür sind die Anforderungen an Reaktionsgeschwindigkeit, Zielgruppen, Kanäle, Inhalte und Themen zu unterschiedlich, je nach Branche und Kundenorientierung (B2B, B2C, B2A). Jedoch existieren typische Merkmale und Arbeitsweisen eines Newsrooms. → **E**

Aus der Beobachtung diverser Unternehmen kristallisieren sich gewisse Erfolgsfaktoren von Newsroom-Konzepten heraus. Dazu gehören:

Themenfokus Eine Trennlinie im Newsroom zwischen Themen und Kanälen erhöht die Komplexität, weil sie zwei Welten mit Themen- und Kanalmanagern schafft, die sich über Planungs-, Produktions- und Distributionsphasen eines Kommunikationsprojekts mühsam austauschen müssen. Kommunikation sollte besser über Themen und Inhalte konzipiert sein – die Aufbereitung für die Kanäle und das sich anschließende Ausspielen sind dem nachgeordnet.

Klare Rollen und Prozesse Der Newsroom bringt neue Funktionen in der Unternehmenskommunikation mit sich. Chefs vom Dienst übernehmen Planung und Steuerung, Themen- oder auch Projektmanager verantworten Kommunikationsmaßnahmen und -formate. Doch welche Verantwortungen übernehmen sie genau und wie verlaufen Entscheidungswege? Zuweilen werden detaillierte Rollenprofile und Prozessdokumentationen für übertriebene Formalien gehalten – aber sie setzen den Rahmen für agiles Arbeiten, also das gemeinsame Entwickeln und Produzieren von Kommunikationsmaßnahmen über Strukturen und Hierarchien hinweg.

Kompetenzaufbau Der Newsroom lebt und blüht auf mit Kommunikations-Generalisten. Die propagierte Themenorientierung bringt den Abschied von Spezialisten für Kanäle und Formate. Gefragt sind vor allem Allrounder (die je nach Geschmack zum Beispiel "Publisher", "Produktioner" oder "Redakteur" heißen können): Sie haben ein Verständnis für Wirkweisen der Kommunikation und die Bedürfnisse verschiedener Zielgruppen, sie können Texte formulieren und Social-Media-Posts umsetzen. Auch im Bereich datengetriebener Tools und Analysen sollten sie um Einsatzmöglichkeiten wissen und die Fähigkeit mitbringen, Ergebnisse für die Kommunikationsarbeit rückzukoppeln. Kaum ein Unternehmen verfügt über ausreichend viele Experten dieser Art. Die begleitende Qualifizierung der bestehenden Mannschaft ist ein Muss.

2 KONSEQUENTE DIGITALISIERUNG ZUM AUSSCHÖPFEN DER KOMMUNIKATIONSÄRUME

Die voll automatisierte Pressestelle mag noch in weiter Ferne liegen (und vielleicht in Reinform nie Realität werden), aber die Digitalisierung von Prozessen und Bereichen in der Unternehmenskommunikation wird in den kommenden Jahren raumgreifende Schritte machen. Die radikalen Veränderungen spielen sich entlang der gesamten Wertschöpfungskette ab: Kommunikatoren werden mit integrierten Publishing- und Content-Systemen arbeiten, über die alle Formate und Kanäle bedient werden; personalisierte Newsfeeds, die ausgewählte Zielgruppen mit maßgeschneiderten Inhalten versorgen, finden massenhafte Verbreitung; Chatbots bearbeiten einfache Anfragen von Kunden und Medien, indem sie auf intelligente Datenbanken mit Text-, Film- und Bilddokumenten zurückgreifen.

E: Hier schlägt das Herz der Kommunikation

Das Newsroom-Konzept im Überblick



Im Folgenden drei wichtige Aspekte zur digitalen Transformation:

DATENGETRIEBENE ANALYSE VON THEMEN UND STAKEHOLDERN

Eine zeitgemäße Unternehmenskommunikation muss analytische Aufklärungsarbeit leisten: Wo und wie bauen sich Stimmungen auf? Welche (neuen) Themen und Narrative sind zu erkennen? Wo entwickeln sich erste Krisensymptome? Damit die oben beschriebene Themenradar-Einheit funktionieren kann, braucht es intelligente Systeme und Tools zur Datenerhebung. Ohne Analytics – also die Früherkennung von Trends und Informationen über wesentliche Kommunikationsräume in der Außenwelt – agiert jeder noch so ausgetüftelte Newsroom quasi im luftleeren Raum, weil Fundierung und Orientierung fehlen. Digitale Systeme mit ihren Auswertungsmöglichkeiten und Verfügbarkeiten sind die überlegene Lösung. Kein (menschlicher) Experte reicht hier heran. Gebraucht wird dessen Know-how trotzdem, er muss nämlich aus den Ergebnissen die richtigen Schlüsse ziehen und Vorschläge sowie Ideen in die Planungs- und Newsroom-Runden einbringen.

Roland Berger hat ein Konzept zur Wahrnehmungsanalyse entwickelt und dafür ein Big-Data-Tool etabliert, das die emotionale Aufladung von Online- und Printtexten, aber auch von Social-Media-Beiträgen (Tweets und Posts) analysiert und nach Themen-Beziehungen untersucht. → [G](#)

Dadurch können auch bei scheinbar sachlichen Quellen wie Geschäftsberichten und Finanznachrichten die dahinter liegende Bewertung und Stimmungslagen aufgedeckt werden. Das System basiert auf einer Software, deren Codes und Raster durch jahrelange wissenschaftliche Forschung optimiert wurden. Die gewonnenen Daten helfen, die Kommunikation so anzupassen, dass strategische Unternehmensziele, wie

zum Beispiel Leistungsstärke und Verantwortungsbereitschaft, besser erreicht werden.

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ ALS EFFIZIENZ- UND KREATIVGEWINN

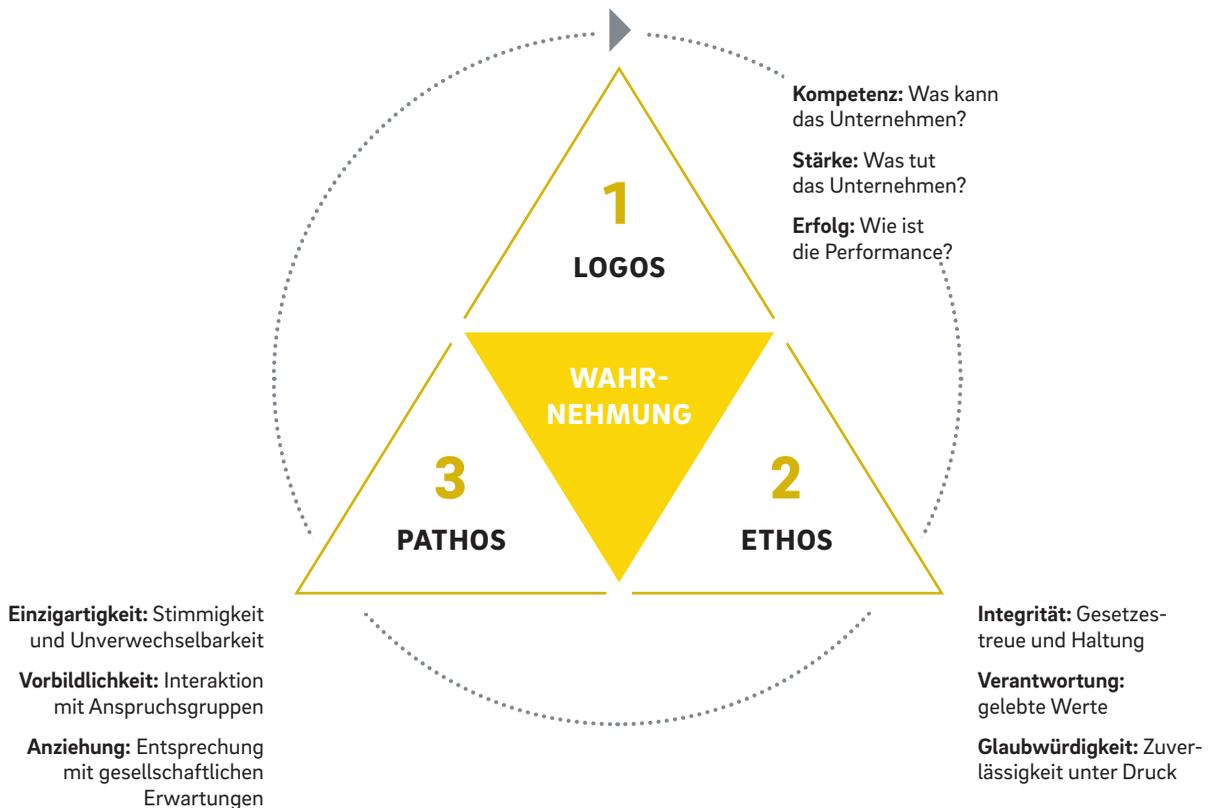
Systeme der künstlichen Intelligenz (KI) werden die Unternehmenskommunikation verändern – das Ob steht gar nicht mehr in Frage, mit gewisser Unsicherheit ist lediglich belegt, wie hoch das Tempo in den verschiedenen Einsatzbereichen sein wird. KI-Systeme sind schon heute in der Lage, einfache Anfragen von Stakeholdern oder Kunden zu bearbeiten. Sie können Informationen über Fragesteller sammeln, auswerten und den (menschlichen) Kommunikatoren als Entscheidungsgrundlage für das weitere Vorgehen vorlegen. Und längst stehen Bots zur Verfügung, welche die Zusammenstellung und den Versand individualisierter Newsletter übernehmen. Roboter werden auch für Unternehmenskommunikationen das Schreiben von bestimmten (Standard-)Texten übernehmen – bei Nachrichtenagenturen und ersten Regionalmedien leisten sie schon verlässlich ihren Dienst.

Dennoch: Nicht alles, was möglich ist, wird sich durchsetzen. Technik muss den Kommunikationszielen eines Unternehmens dienen – und sie muss sich betriebswirtschaftlich auf Dauer rechnen. Kommunikationsleiter fürchten teils den ersten Schritt in das Feld der KI – wahrscheinlich auch, weil sie Ängste in der Mannschaft vor der Dominanz von Maschinen wahrnehmen. Sie übersehen die Win-win-Situation: Weil KI-Systeme etliche Routinearbeiten schneller, effektiver und umfassender übernehmen, als das Menschen je könnten, gewinnen die Mitarbeiter in der Unternehmenskommunikation Zeit und Raum: für mehr Strategie, zielgruppengerechte Themen und deren kreative Umsetzung.

G: Wahrnehmung managen

Roland Berger Big-Data-Tool PVM – Messung und Steuerung der Kommunikation entlang des Wahrnehmungsdreiecks Logos, Ethos, Pathos

**360°-WAHRNEHMUNGSANALYSE
VON KOMMUNIKATION**



DIGITALE DIALOGBEREITSCHAFT

Durch Digitalisierung und Social Media entstehen vielfältige neue Kommunikationsräume. An die Seite von informationsorientierten Massenmedien, die weiter eine Rolle spielen werden, treten soziale Netzwerke digitalaffiner Stakeholder, über die wesentliche Nachrichten und Meinungen ausgetauscht werden. Unternehmen müssen hier nicht nur Präsenz zeigen, sondern auch die ehrliche Bereitschaft zum Austausch auf Augenhöhe. Ohne die enge und proaktive Interaktion mit relevanten Stakeholdern büßen sie schleichend an gesellschaftlicher Akzeptanz ein. Welche Kanäle und Plattformen für Unternehmen ein Muss sind, hängt von der Branche und dem Wettbewerb ab. Wichtiger als die Anzahl ist die Haltung. Ziel muss es sein, den Dialog zu suchen, Vertrauen zu gewinnen und "Social Power" aufzubauen, damit in Konfliktsituationen der Gesprächsfaden nicht reißt und bei drohender Konfrontation die eigenen Gefolgsleute aktivierbar sind.

3 SCHLANKE AUFBAUORGANISATION ZUR EFFIZIENTEN ABSICHERUNG

Auf die Frage nach der geeigneten organisatorischen Aufstellung für eine zukunftsfeste Kommunikationsabteilung gibt es keine pauschalen Antworten. Es gilt unter anderem, historische Spezifika, das unternehmensweite Governance-Modell, Branchenbedingungen und Stakeholder-Landschaft zu berücksichtigen. Deshalb werden sich Zuschnitte von Unterabteilungen, Teams und Newsrooms unterscheiden. Auch die Entscheidung, ob Bereiche wie Investor Relations, Public Affairs und Corporate Social Responsibility Teil der Kommunikationsabteilung sein sollen, ist im Einzelfall zu treffen.

Die Modernisierung erfordert generell den Mut, alte Zöpfe in der Aufstellung abzuschneiden. Es sind vielfach komplexe Organigramme vorzufinden – mit Kästchen, Linien und Namen für sehr spezielle Themen und Bereiche. Um Unternehmenskommunikation prozess-

orientiert aufzustellen und zu führen, müssen Themen- und Kompetenzfelder verheiratet werden. Effektivität entsteht, wenn Silos und Egoismen fallen. Die detaillierten Zukunftskonzepte müssen unternehmensspezifisch entwickelt werden.

Drei weitere grundlegende Hinweise zu Lösungswegen:

EIGENSTÄNDIGKEIT VON CORPORATE COMMUNICATIONS

Durch die Digitalisierung und den Siegeszug von Social Media verfügen Unternehmen heute über direkte und kostengünstige Zugänge zu ihrem Publikum. Das Marketing muss nicht mehr zwangsläufig auf zumeist teure Anzeigen (Paid Media) setzen und die Kommunikation ist nicht mehr allein von wohlwollender Berichterstattung (Earned Media) abhängig. Diese neue Ausgangslage führt auch Unternehmen zu dem Gedanken, die Nutzer- und Kundenorientierung ganz konsequent zu verankern: Die Unternehmenskommunikation würde dann zu einem Arm der zentralen Marketingabteilung und grob gesprochen dem Gedanken folgen, zur Absatzmaximierung beizutragen.

Roland Berger plädiert für weiterhin organisatorisch eigenständige Corporate-Communications-Abteilungen. Es ist gefährlich, ein Unternehmen auf die Marke und Marketingaspekte zu reduzieren. In einer Welt, die zunehmend Kopf steht, die gegen Klimawandel und Ressourcenknappheit ankämpft, Verteilungskonflikte, Handelskrieg und Terrorismus erlebt, wird Kommunikation immer weniger eine Schönwetter-Veranstaltung sein. Mehr denn je benötigt ein Unternehmen künftig eine "licence to operate", also eine gesellschaftliche Akzeptanz seiner unternehmerischen Tätigkeit. Die Antwort darauf ist auf den Seiten zuvor ausgeführt worden: Unternehmenskommunikation braucht mehr Strategie, mehr Themenvorausschau, digitale Tools und einen professionell gesteuerten Newsroom. Natürlich ist der

Schulterschluss mit Marketing- und Vertriebsexperten schon im Strategie- und Planungsprozess notwendig. Sie müssen mit am Tisch sitzen, es braucht Diskussionen und Abstimmungen mit ihnen – allein schon für Kampagnen, Events und die Markensteuerung. Aber die zentralen Positionierungs- und Reputationsthemen sollten bei den Unternehmenskommunikatoren liegen.

POOLING VON VERWALTUNGSAUFGABEN

Die mangelnde Professionalisierung administrativer Prozesse in etlichen Kommunikationsabteilungen sticht ins Auge. Routinearbeiten werden teils noch händisch erledigt und wandern bis zum Abschluss über viele Schreibtische. Teilbereichs- und Teamleiter klagen über stetig wachsende bürokratische Lasten. Und das, obwohl sich typische administrative Aufgaben zwischen den Abteilungen oftmals ähneln: Es geht um Bestellprozesse für externe Dienstleistungen, Personalverwaltung, Reisemanagement oder die Koordination mit Kommunikationsteams an diversen Standorten. Von den Effizienzverlusten abgesehen, gehen durch eine zersplitterte Erledigung von Arbeiten Informationen verloren. Allzu häufig weiß die linke Abteilungshand nicht, was die rechte tut. Ein vielversprechender Lösungsweg liegt in der Zentralisierung von Aufgaben und umfassender Digitalisierung der Abläufe. So gewinnen Kommunikatoren und ihre Teams wertvolle Zeit – und damit Spielraum für anspruchsvolle und kreative Aufgaben.

WEITERBILDUNG ON THE JOB

An Unternehmenskommunikatoren stellen sich heute neue Anforderungen: Strategische Kompetenz ist gefordert, weil Kommunikationsexperten aus veränderten unternehmerischen Aufstellungen und Geschäftsmodellen neue, erfolgversprechende Ansätze entwickeln müssen. Kommunikation wird strategisch-journalistischer, weil Themen aufgespürt, eingeordnet, moderiert und weitergetrieben werden müssen. Schließlich brau-

chen Kommunikationsexperten in Zukunft verstärkt technisches Know-how, um mit den Analyse- und Dialogtools arbeiten zu können und Ergebnisse von Big-Data-Analysen richtig zu interpretieren.

Sicher ist: Fast jede Unternehmenskommunikation hätte gern mehr von derart zukunftsgerichteten Alleskönnern. Diese in großer Zahl von außen an Bord zu holen, ist aus Budget-, Mitbestimmungs- und Arbeitsmarktgründen genauso unrealistisch wie ein komplettes Outsourcing wesentlicher Bereiche. Also wird vielfach nur der Weg bleiben, die eigene Mannschaft zu trainieren. Dazu braucht es mehr als ein standardisiertes Nachmittagsseminar zum Thema Online-Kommunikation. Es geht darum, Mitarbeiter "on the job" zu trainieren. Dazu sollten individuelle Trainingspläne für Teams oder Einzelpersonen aufgesetzt werden. Externe Coaches aus der Praxis haben sich zur Unterstützung bewährt. Ein Kommunikator, der schon einmal einen Newsroom mit allen Kinderkrankheiten in einem anderen Unternehmen umgesetzt hat, wirkt als Trainer und Coach deutlich glaubhafter als jeder Theoretiker. Sinnvoll kann es sein, Testphasen für neue Abläufe und Prozesse einzuführen – und kontinuierliche Feedback-Möglichkeiten für Verbesserungen und Anpassungen zu gewähren. Abteilungs- und Teamleitern kommt in der Qualifizierungsphase besondere Aufmerksamkeit zu teil: Sie sind zentrale interne Influencer. Nur wer sie auf seiner Seite hat, kann sie als Multiplikatoren zur Motivation des gesamten Teams einsetzen.

Nur Mut!

Unternehmenskommunikation muss zum Sprung nach vorne ansetzen. Kostendruck in heraufziehenden Flautejahren und kommunikative Gegenmacht alter und neuer Zielgruppen erfordern mehr Effizienz und Effektivität. Die Modernisierung wird in vielen Fällen umfassend sein – also weitreichende Lösungen auf den Feldern Kommunikation, Digitalisierung und Organisationsentwicklung erfordern. Gelingt der Sprung auf das neue Niveau, gewinnt die Unternehmenskommunikation immens an Strahlkraft nach außen und innen – im besten Fall wird sie sogar zum Treiber des Wandels im eigenen Haus.

IHRE FRAGEN BEANTWORTEN DIE AUTOREN GERNE

AUTOREN

PROF. DR. TORSTEN OLTMANN

Partner

+49 30 39927-3366

torsten.oltmanns@rolandberger.com

ANDREAS STOCKER

Partner

+49 89 9230-8506

andreas.stocker@rolandberger.com

DIRK HORSTKÖTTER

Senior Project Manager

+49 30 39927-3579

dirk.horstkoetter@rolandberger.com

MIRIAM SAILER

Consultant

+49 40 37631-4334

miriam.sailer@rolandberger.com

Bei Beratungsprojekten zur Neuaufstellung der Unternehmenskommunikation unterstützen weitere Roland Berger Experten aus den Bereichen Kommunikation, Digitalisierung und Organisationsentwicklung.

Weitere Informationen unter:
www.rolandberger.com

Disclaimer

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen erfolgen. Haftungsansprüche gegen Roland Berger GmbH, die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen entstanden sind, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.

HERAUSGEBER

Roland Berger GmbH

Sederanger 1

80538 München

+49 89 9230-0

www.rolandberger.com