

# DIE GRÖßTEN TRIGGERPUNKTE DER UNTERNEHMENS- KOMMUNIKATION

Ein studienbasiertes Lagebild mit Expertenkommentaren aus der Branche

TEXT: Jörg Forthmann und Lothar Rolke\*

## 1 Einleitung

Die Gesellschaft befindet sich in einem tiefgreifenden Transformationsprozess, der Unternehmen ökonomisch und politisch, immer stärker auch kulturell und technologisch herausfordert. Die dadurch entstandenen Stressthemen sind ungezählt: Digitalisierung und Fachkräftemangel, Klimaschutz und Green- beziehungsweise Social Washing, Energiekrise, Lieferkettengesetz, Inflation, Fake News, KI und Social Media, Genderismus und neue Führungskultur sind nur wenige Stichwörter einer langen und unübersichtlichen Liste.<sup>1)</sup> Und immer ist die Unternehmenskommunikation involviert.

Doch welche Themen ragen heraus? Was davon wird Unternehmen und Kommunikatoren auf Jahre beschäftigen? Wie agieren sie im Reizklima einer verunsicherten Gesellschaft? Und wo ist mit ernsthaften organisatorischen Kon-

sequenzen für die Abteilung Unternehmenskommunikation zu rechnen? Weitermachen wie bisher ist ganz offenkundig keine Option.

Die hier vorgestellte Studie „Communications Impact Map 2023“ ist mit Unterstützung von news aktuell und der Agentur PER in einem dreistufigen qualitativen und quantitativen Verfahren den genannten Fragen nachgegangen, um die Megathemen zu identifizieren und ihre Folgen greifbar zu machen (👉 Abbildung 1).

In einem ersten Schritt wurden Branchenexperten offen, also ohne Vorgaben, nach Themen befragt, die sie für besonders wichtig halten. Auf diese Weise entstand eine lange Liste mit Stichwörtern, die bereits Themenschwerpunkte erkennen ließen und zu Fragefeldern verdichtet werden konnten.

In einem zweiten Schritt wurden dann in einer breiten quantitativen Befragung 139 Fach- und Führungskräfte der PR um ihre Einschätzung und Bewertung der wichtigsten Themen gebeten.

In einem dritten Schritt schließlich haben die Studienleiter renommierte Branchenexperten<sup>2)</sup> gebeten, die relevanten Einzelergebnisse zu kommentieren, zu vertiefen oder zu ergänzen. Im Folgenden die wichtigsten Erkenntnisse und ihre Einordnung.

## 2 Stressimport durch politökonomische Megathemen – PR-Handeln im Reizklima einer verunsicherten Gesellschaft

Fachkräftemangel, Klimaschutz sowie Inflation/Wirtschaftskrise werden auch in den kommenden Jahren die wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen von Unternehmen weitgehend bestimmen. Das sagen mehr als 80 Prozent der Befragten. Die Auswirkungen der genannten Themen auf die Arbeit ihrer Abteilung schätzen sie als „sehr hoch“ oder zumindest „hoch“ ein.

Sie sind zudem überzeugt, dass die Kommunikationsabteilungen die damit verbundenen Veränderungen nicht innerhalb eines Jahres werden bewältigen können – bestenfalls innerhalb von drei bis fünf Jahren oder sogar erst später. Für Nils Haupt von Hapag-Lloyd ist Klimaschutz sogar „ein top strategisches Thema, das uns in den nächsten 25 Jahren auch nicht loslassen wird.“

Im Vergleich dazu wird der Einfluss der Energiekrise und der Lieferkettenstörung auf die Kommunikation mit rund 70 Prozent Zustimmung als etwas geringer eingeschätzt, vor allem aber als schneller lösbar. Außerdem sagt jeder Zweite, dass geopolitische Veränderungen, der

\* **Jörg Forthmann** ist Geschäftsführer des IMWF Instituts für Management- und Wirtschaftsforschung in Hamburg.

**Lothar Rolke** ist Professor (em.) für BWL und Unternehmenskommunikation (Hochschule Mainz) und Unternehmensberater für Kommunikationsmanagement.

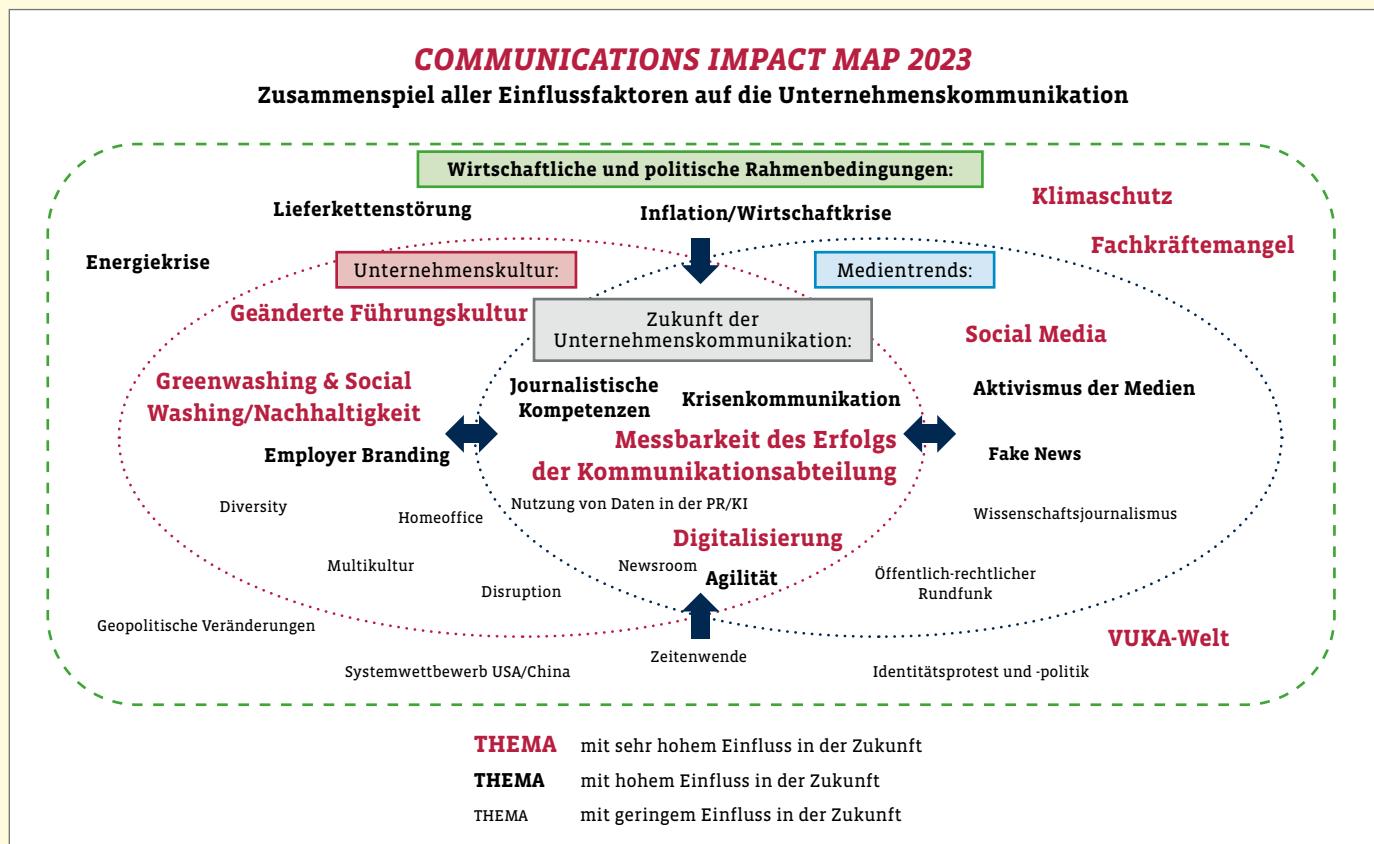


Abbildung 1

Ukraine-Krieg und die VUCA-Welt „sehr hohen“ oder „hohen“ Einfluss haben. Demgegenüber spielen der Systemwettbewerb USA/China und das Thema Identitätsprotest und -politik eine untergeordnete Rolle für die Kommunikatoren. Doch sie alle erhöhen den Stresslevel in der Gesellschaft und damit auch in den Unternehmen (👉 **Abbildung 2**, S. E3).

Ulrich Bihler von Audi weist darauf hin, dass den meisten Kommunikatoren die wirtschaftliche Themenbeeinflussung bewusster ist als die politische, die jedoch deutlich zunehmen werde. Erfolgskritisch sei zudem die kommunikative Wirkung bei den Menschen im Kontext einer unübersichtlichen Welt: „Sie entwickelt sich weiter von der VUCA-Welt hin zur BANI-Welt, in der noch alles viel mehr brüchig (brittle), ängstlich (anxious), nicht linear (non-linear) und unbegreiflich (incomprehensible) ist. Diese in der Fluchtiline psychologisch wirkenden Rahmenbedingungen werden künftig essenziell für den

Erfolg der kommunikativen Wirkung sein und müssen daher in der Unternehmenskommunikation beachtet und mitgedacht werden.“

Christof Ehrhart von Bosch bestätigt dieses gesellschaftliche Lagebild und formuliert die Konsequenzen für die Kommunikationsarbeit so: „Kommunikatinnen und Kommunikatoren bewegen sich auf absehbare Zeit in einer aus den Fugen geratenen Welt“, was eine „kontinuierliche Neukalibrierung der kommunikativen Linie in Dilemma-Konstellationen“ notwendig macht.

Übernimmt die Unternehmenskommunikation vor diesem Hintergrund nur reaktive Rollen wie die des Krisenmanagers, kommunikativen Ausputzers, Mahners und vielleicht noch Profierklärers – oder kann sie auch ein aktiver Gestalter sein, der sich aus der Defensive zu lösen vermag? Für Thomas Voigt von Otto besteht genau darin die Aufgabe: „Was da draußen gerade erodiert, ist nicht weni-

ger als das Vertrauen in das Geschäftsmodell ‚Made in Germany‘. Für die Unternehmenskommunikation bedeutet das: dem rundum negativen Metanarrativ ‚Niedergang‘ konkrete und begründete Hoffnung entgegenzusetzen – für die Zukunftsthemen der Wirtschaft, unserer Branchen und unserer Unternehmen.“ Doch zunächst stellt sich die Frage, wie diese gesellschaftlichen Entwicklungen in die Unternehmen hereinschwappen und dort für Veränderungen sorgen.

### 3 Der Sound der Zukunft – veränderte Führungskultur in Unternehmen

Herausgefordert durch das Thema Klimaschutz halten fast alle Befragten (98 Prozent) das Nachhaltigkeitsengagement der Unternehmen und deren Kommunikation dazu für einen der einflussreichsten Faktoren mit Blick auf gesellschaftliche ➤

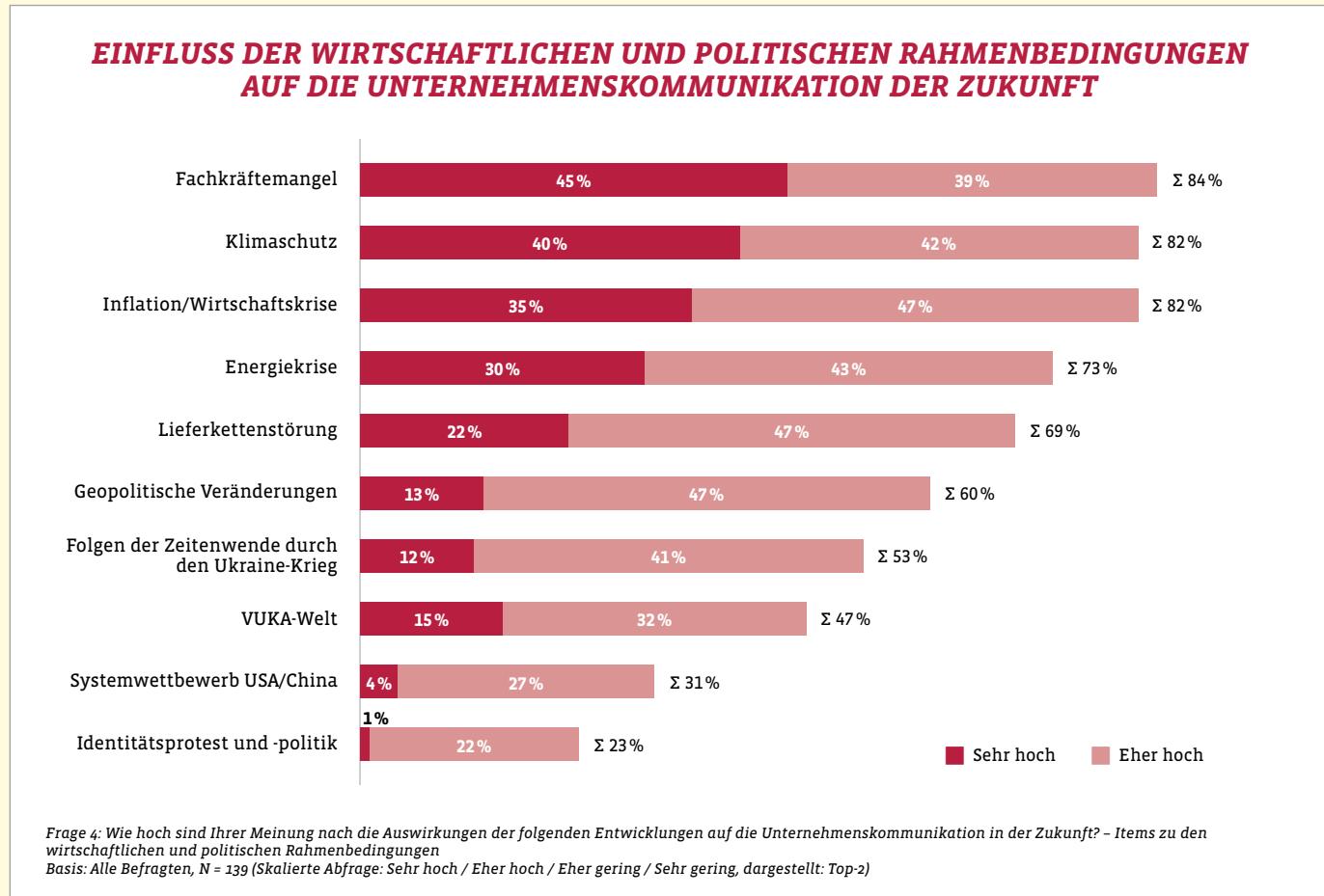


Abbildung 2

Akzeptanz. Ebenso glauben fast alle (94 Prozent), dass die Kommunikationsabteilung die Einheit im Unternehmen sei, die am besten geeignet ist, das Thema intern und extern zu vermitteln. Besonders einflussreich sind in diesem Zusammenhang auch die Themen Green- und Social Washing (Zustimmung von rund 80 Prozent; Abbildung 3).

Während Edzard Bennmann von Signal Iduna beim Thema Klimaschutz die Unternehmenskommunikation vor allem „in der Rolle des internen Treibers“ sieht, betonen Henriette Viebig und Lena Wouters von Körber für die Organisation eine holokratische Perspektive: Es sei essenziell, „dass das Thema Nachhaltigkeit unbedingt im Zusammenspiel aus verschiedenen Fachbereichen mit ihrer individuellen Expertise stattfindet. Insbesondere die Operationseinheiten der

Unternehmen, aber auch HR, R&D, Legal, IT, Einkauf etc. sind hier gefragt, damit aus ernstem Nachhaltigkeitsengagement kein PR-Greenwashing wird.“

Durch den Fachkräftemangel, der nach Einschätzung von 91 Prozent der Befragten eine der größten Herausforderungen für Unternehmen darstellt, geraten auch die Themen Diversity (Zustimmung 87 Prozent) und Employer Branding (Zustimmung 80 Prozent) verstärkt in den Fokus des Topmanagements. Weitere Veränderungen in der Unternehmenskultur und eine stärkere Zusammenarbeit mit HR sind in Folge zu erwarten.

Was das bedeutet, erläutern Henriette Viebig und Lena Wouters wie folgt: „Auch die Rolle von HR-Teams verändert sich umfassend und mit hoher Geschwindigkeit. Insbesondere vor dem Hintergrund von neuer Führung/New Work/Diversity

etc. bedingt dies eine grundlegende Prüfung und Neuorganisation der miteinander verflochtenen Aktivitäten von HR- und Kommunikationsfunktionen. Hinzu kommt, dass Vorstände verstärkt Menschen motivieren müssen, ihr Fachwissen und ihre Fähigkeiten integriert für eine Organisation einzusetzen. Dies braucht ebenfalls neue Fähigkeiten und Prozesse im Zusammenspiel von Kommunikation und HR, um CEOs wirkungsvoll zu unterstützen. Darüber hinaus müssen Manager und Teamleiter in allen Bereichen einer Organisation darin geschult und unterstützt werden, sehr gute Team-/Führungskommunikatoren zu werden.“

80 Prozent der befragten Kommunikatoren halten den unternehmensinternen Impact einer geänderten Führungs kultur in Unternehmen und vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels die Be

deutung von Employer Branding für „sehr groß“ oder „groß“. Deutlich geringer werden die Auswirkungen anderer Themen wie Homeoffice und Diversity (Zustimmung jeweils von zwei Dritteln der Befragten) sowie Multikultur und Disruption eingeschätzt (Zustimmung von jeweils der Hälfte der Befragten).

Dazu kommentiert Kerstin Bartels von HUK-Coburg: „Ich halte eine geänderte Führungskultur auf Basis von Respekt, gemeinsamer Augenhöhe und weniger Hierarchie für den größten Hebel, Menschen zu motivieren, sich für das Unternehmen und seine Kund:innen einzusetzen oder sich für ein Unternehmen zu entscheiden.“

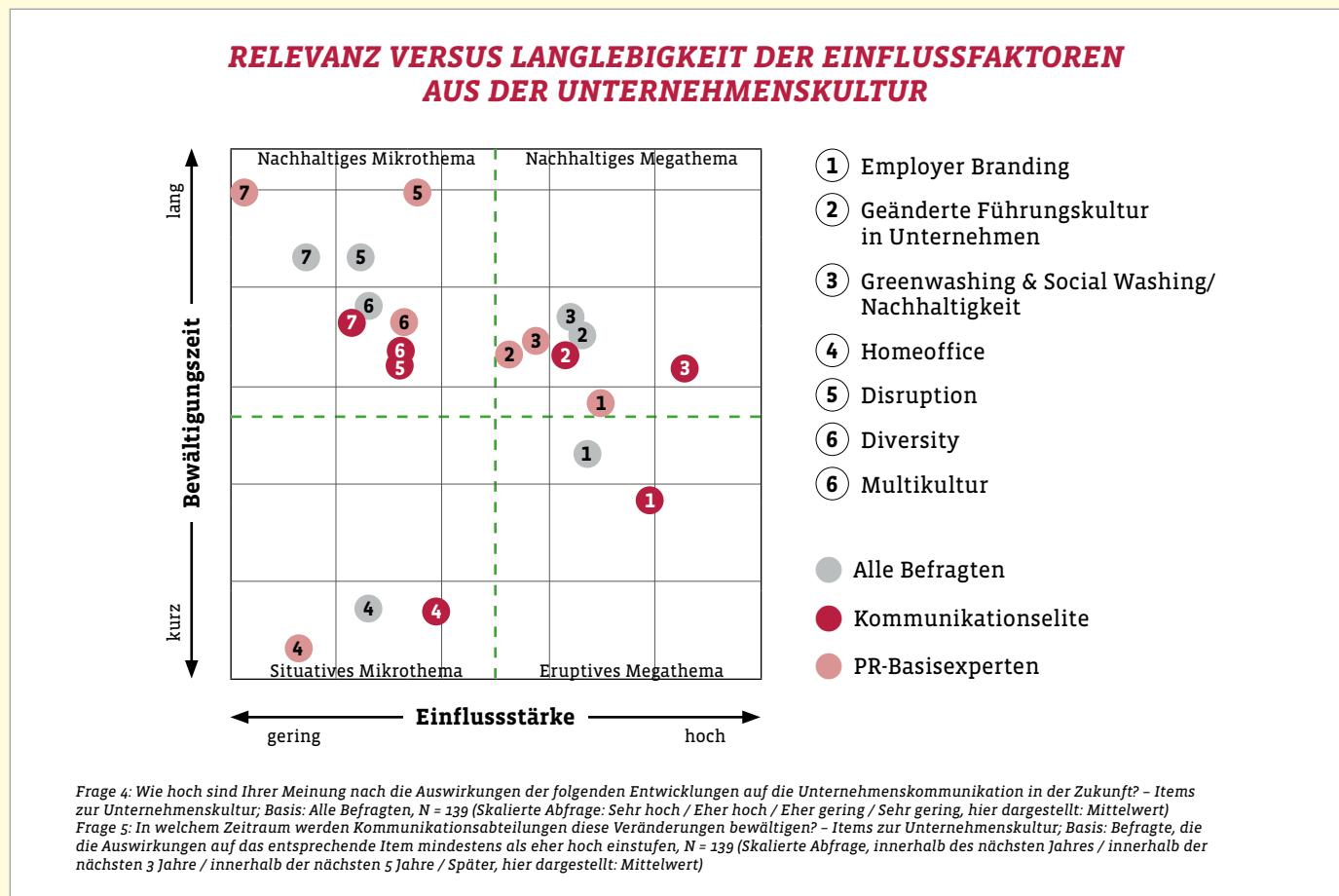
Die Auswirkungen gesellschaftlicher Veränderungen auf Unternehmen sind nicht nur in der Outside-in-Perspektive zu erfassen (Was bewirken äußere Ver-

änderungen in der Organisation?), sondern auch in der Inside-out-Perspektive (Wie müssen sich Organisationen verändern, um erfolgreich ihr ökonomisches, politisches und kulturelles Umfeld mitgestalten zu können?).

Diesbezüglich mahnt Thomas Voigt mutiges Engagement an: „Ich bin der festen Überzeugung, dass wir als Unternehmer und Unternehmen gar keine andere Wahl haben, als uns öffentlich in gesellschaftspolitische Fragen einzumischen. Nicht parteipolitisch, selbstverständlich, aber wir sind als Teil der Gesellschaft Teil des Problems und Teil der Lösung. Seit Jahren schon beobachten wir eine Moralisierung der Märkte. Wirtschaftlicher Erfolg und legales Handeln reichen nicht mehr aus, um bei den Stakeholdern Vertrauen zu gewinnen. Die viel zitierte Triple Bottom Line aus ökonomischer, ökolo-

gischer und sozialer Verantwortung wird zur entscheidenden Variable, an der sich die Reputation eines Unternehmens und ganzer Branchen bemisst. Legal ist, was legitim ist. Die Zivilgesellschaft hat sich mit der Politik und den Medien gerade darauf verständigt, dass die großen Herausforderungen wie Klimaschutz und soziale Gerechtigkeit nur durch eine Instanz zu regeln sei, nämlich durch Verordnungen und Gesetze, durch die Politik. Wirtschaftsunternehmen mit ihren hippen grünen Projekten kommen da gar nicht mehr vor. Kaum blasen struktukonservative Kreise zum Marsch gegen Gender und Co, holen die Unternehmen ihre bunten Fahnen vom Dachfirst. Es ist wieder hohe Zeit, für Demokratie, Toleranz, Vielfalt und Offenheit zu kämpfen. Nicht ideologisch, nicht den Kulturmampf befeuernd, aber sehr offensiv.“ >

Abbildung 3



## 4 Social Media als Hegemon in der Medienlandschaft – vernetzte Herausforderungen für die Unternehmenskommunikation

Der Einfluss von Social Media auf die Arbeit der Unternehmenskommunikation wird auch in Zukunft „sehr hoch“ oder „hoch“ sein, sagen 88 Prozent der Befragten. Dabei werden die Auswirkungen signifikant höher von der Kommunikationselite im Vergleich zu den PR-Basisexperten eingeschätzt.

Immerhin glauben 75 Prozent aller Kommunikatoren, dass sie die damit verbundenen Veränderungen innerhalb der nächsten drei Jahre bewältigen können. Worauf es dabei intern ankommt, fasst Edward Bennmann so zusammen: „Eine vernetzte Kommunikation ist mittlerweile essenziell für die Arbeit der Unternehmenskommunikation. Die interne und externe Kommunikation – von der klassischen Pressearbeit bis zu den Kanalverantwortlichen für die betriebenen Social-Media-Kanäle – muss vernetzt sein, idealerweise mit einem aktiv betriebenen Newsroom.“

Dabei müssen die Kommunikationsverantwortlichen „ganzheitlich alle digitalen Kommunikationsplattformen im Blick haben. Soziale und digitale Kanäle werden das Hauptspielfeld sein, auf dem sich die Kommunikatoren tummeln; auf dem Nebenplatz spielen die analogen Angebote“ (Ulrich Bihler).

Was den Optimismus betrifft, innerhalb der nächsten drei Jahre die damit verbundenen Herausforderungen zu meistern, merkt Hils Haupt an: „Ob man mit SoMe aber die Veränderungen bewältigen kann, bezweifle ich sehr. Da muss man sich nur mal die zum Teil sehr flachen, nicht substanzuellen und zum Teil sehr generischen Posts vieler Unternehmen anschauen.“

Die Mehrheit der Befragten sieht weitere Herausforderungen in den immer professioneller werdenden Fake News (56 Prozent) und dem Aktivismus der Medien (60 Prozent). Aufgrund der gestiegenen Qualität werden Fake News zu

einer relevanten Gefahr für Unternehmen – insbesondere im Fall von Kommunikationskrisen, meinen 83 Prozent der Kommunikatoren.

Dass die Kommunikationsabteilungen nicht gut genug aufgestellt sind, um Falschinformationen im Internet zu entdecken, sagen 75 Prozent der Befragten. Doch hier zeigen sich wiederum signifikante Unterschiede zwischen den PR-Basisexperten, von denen 50 Prozent dieser Aussage „voll und ganz“ zustimmen, und der Kommunikationselite, bei der nur ein Anteil von 29 Prozent voll umfänglich zustimmt.<sup>3)</sup> Letztere fühlen sich für dieses Problem im Durchschnitt offenbar besser gerüstet.

Dazu erklären Henriette Viebig und Lena Wouters: „Unternehmen, die bis jetzt um eine stringente Aufstellung von Prozessen und Organisation/Teams für Krisenkommunikation herumgekommen sind, werden sich das nicht mehr ‚leisten‘ können. Zum einen wegen der zunehmenden klimatischen und wirtschaftlichen/politischen Volatilität, zum anderen wegen stark steigender Zahlen bei erfolgreichen oder semi-erfolgreichen Cyberattacken. Zur zeitgemäßen Aufstellung für Krisen gehört inzwischen eine – voraussichtlich KI-unterstützte – massive Screening-Kompetenz für Web und Social Media.“

Dass Kommunikationsteams es ohne Daten und leistungsfähige Analysen künftig nicht mehr schaffen werden, einen Überblick über die Inhalte in den sozialen Medien zu behalten und ihre Kommunikationsarbeit erfolgreich zu leisten, glauben 90 Prozent der Befragten, wobei hier die volle Zustimmung der Kommunikationselite (47 Prozent) höher ist als unter den PR-Basisexperten (35 Prozent). Letztere stimmen der obigen Aussage zu einem großen Teil nur „eher“ zu, was darauf schließen lässt, dass bei ihnen die Social-Media-Kommunikation nicht so ausgeprägt ist.

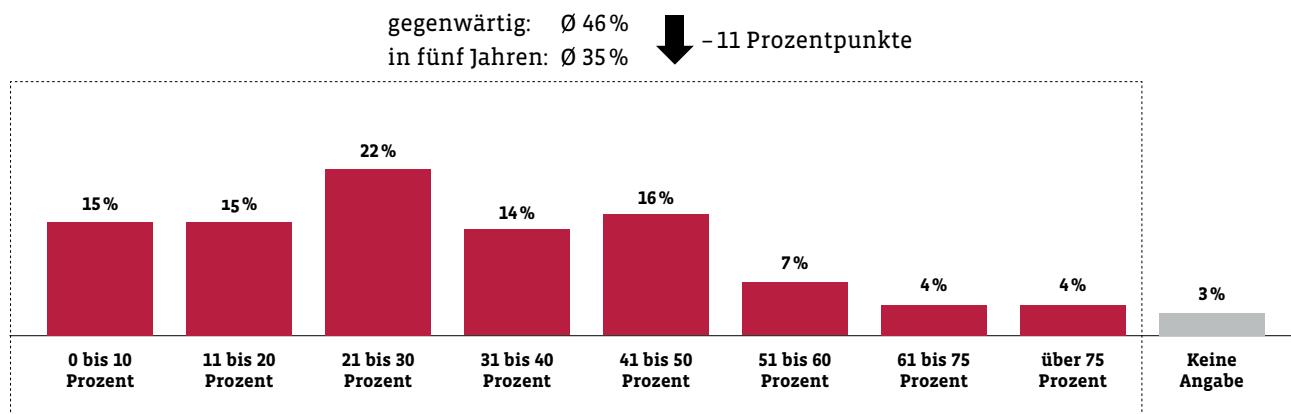
Dazu Ulrich Bihler: „Diese Studienerkenntnisse sind für mich alarmierend, da die Kommunikationselite aus sehr gutem Grund ihrer Meinung ist. Im Mittelpunkt der digitalen Kommunikations-

reise stehen künftig nicht mehr ganze Anspruchsgruppen, sondern die einzelnen Individuen. Der Unternehmenskommunikator mutiert deshalb immer mehr zur Media-Relations- und Stakeholder-Relations-Fachkraft: Denn Kommunikation mit Interaktion muss künftig wertschätzende und sinnstiftende Beziehungen schaffen. Erfolgreiche Unternehmenskommunikation bemisst sich dann nicht mehr allein an medialen Erfolgen, sondern auch an qualitativer Beziehungsarbeit. Der Erfolg der Unternehmenskommunikation wird künftig durch eine nachhaltige und ganzheitliche Stakeholder Journey determiniert, die vor allem durch den qualitativen Kommunikationserfolg, wie zum Beispiel Reputationsaufbau in den Köpfen der Anspruchsgruppen und langfristig der Individuen, bestimmt wird. Und all das geht eben nur mit Daten!“ (👉 **Abbildung 4**).

88 Prozent der Befragten halten Leitmedien für unverzichtbar und auch künftig für die Unternehmenskommunikation relevant. Allerdings erreichen die Unternehmen im Durchschnitt nur noch 46 Prozent ihrer Kunden über Zeitungen und Zeitschriften. In fünf Jahren werden es nur noch 35 Prozent sein, prognostizieren die Kommunikatoren.

Zwei Drittel der Befragten teilen die Einschätzung, dass die Berichterstattungsqualität der klassischen Medien insgesamt nachlässt: Fakten würden zu oft durch Meinungen ersetzt, Sachlichkeit durch Emotionen. Wie auch andere Kommentatoren betont Edward Bennmann den Kanal-Shift: „Die Grenzen zwischen Print- und Online-Medien verschwimmen zunehmend, weil die Verlage auch immer mehr Kanäle nutzen. Es geht also zunehmend nicht mehr um das Medium, sondern um die Autorinnen und Autoren“, was allerdings dann zum Problem wird, wenn Journalisten ihre Rolle überdehnen, wie Thomas Voigt in aller Deutlichkeit formuliert und dabei den eigenen Berufsstand nicht ausnimmt: „Journalisten, die sich als Aktivisten gerieren, sind eine Pest. PR-Leute, die ihre Unternehmen zu Aktivisten machen wollen, ebenso.“

## ZUKÜNSTIGE ERREICHBARKEIT DER KUNDEN ÜBER PRINTMEDIEN



Frage 16: Was schätzen Sie: Wie viel Prozent Ihrer Kunden erreichen Sie noch über die Zeitungen und Zeitschriften? Bitte geben Sie eine Schätzzahl an: \_\_\_\_\_

Frage 17: Wie hoch, schätzen Sie, wird diese Prozentzahl in 5 Jahren sein?

Basis: Alle Befragten, N = 139 (Offenes Zahlenfeld)

Abbildung 4

Was all diese Veränderungen für die Branche bedeuten, fasst Christof Ehrhart in einem Big Picture so zusammen: „Die tiefgreifendste Veränderung erlebt das Berufsfeld des Kommunikationsmanagements aktuell ohne Frage durch die völliche Umwälzung des Herstellungsprozesses für Öffentlichkeit. Wo Massenmedien früher als Gatekeeper und Aggregatoren für den gesellschaftlichen Diskurs innerhalb der/einer Öffentlichkeit gesorgt haben, sorgen heute vor allem soziale Medien für die Entstehung vieler Öffentlichkeiten, die miteinander nicht selten in Konkurrenz um Themen- und Deutungshoheit stehen. 60 Jahre nach den epochalen Thesen von Jürgen Habermas erleben wir jetzt den eigentlichen ‚Strukturwandel der Öffentlichkeit‘. Im Resultat wird eine Aufgabe des Kommunikationsmanagements besonders anspruchsvoll, die früher eher zu den klassischen Hausaufgaben gehörte: das Zeichnen von verlässlichen und sinnvollen Lagebildern als Ausgangspunkt für kommunikative Vorgehensweisen: Was ist wichtig, was nicht?“<sup>4)</sup> Damit stehen die Urteilsfähigkeit, die Innovationsbereitschaft und die Umsetzungskompetenz der Unternehmenskommunikation selbst auf dem Prüfstand.

## 5 Digitalisierung und KI – die Neuausrichtung der Kommunikation als Daueraufgabe

Von allen aktuellen Einflussfaktoren, mit denen sich Kommunikatoren beschäftigen müssen, scheint die Digitalisierung derzeit die wirkungsmächtigste Veränderungskraft in der Unternehmenskommunikation zu sein. Diese Auffassung vertreten 93 Prozent der Befragten, gefolgt von den Herausforderungen in der Krisenkommunikation (Zustimmung 87 Prozent). Die Relevanz von Agilität, Messbarkeit des Erfolgs und journalistischer Kompetenzen wird jeweils von rund 80 Prozent bejaht. Weniger wichtig scheinen dagegen die Nutzung von Daten in der PR/Künstliche Intelligenz (61 Prozent Zustimmung) und ein Newsroom (57 Prozent Zustimmung) zu sein.

Damit wird eine Prioritätenliste erkennbar. Doch schon bei der Digitalisierung – so betont Christina Rettig von Schott – „stehen Kommunikationsabteilungen vor einem Dilemma: Sie sollen die Transformation ihrer Organisationen begleiten, gehören aber selbst zu den Nachzüglern, wenn es um die Umsetzung ent-

sprechender Strategien geht. Denn in den meisten Unternehmen stehen erst mal Kernprozesse wie Produktion oder Vertrieb im Fokus. Hinzu kommt, dass Abläufe in einer Kommunikationsabteilung oft ‚fuzzy‘ sind, während die IT systematisch beschriebene Prozesse für die digitale Transformation benötigt. Und nicht zuletzt brauchen Kommunikationsabteilungen oft spezielle Anwendungen, die kaum auf andere Abteilungen übertragbar sind und daher aus Sicht der IT ungeliebte Insellösungen darstellen.“

Doch an der Digitalisierung führt kein Weg vorbei. Sie ist die notwendige Voraussetzung, um künftig die Vielzahl der Kanäle und Akteure bedienen zu können (Zustimmung: 95 Prozent der Befragten). Die Kommunikatoren wissen außerdem, dass die Digitalisierung innerhalb der eigenen Abteilung die Organisation, Prozesse und die Art der Zusammenarbeit verändert wird (92 Prozent Zustimmung) und sie Voraussetzung dafür ist, im Vergleich zum Wettbewerb erfolgreicher zu sein (86 Prozent Zustimmung).

Aber sie erkennen eben auch die eigenen Defizite. Hinzu kommt, dass das digitale Empowerment schnell und bei finanziell knappen Budgets stattfinden >

muss: „Kern für die kommenden zwei bis drei Jahre werden eine umfassende Befähigung aller Kommunikatoren und die Etablierung eines kontinuierlichen Lernprozesses zu Tools, Prozessen und Arbeitsweisen in den Kommunikations-teams sein. Knackpunkt ist Zeit, da viele Kommunikationsteams knapp besetzt sind und mit den vorhandenen Personal- und Zeitressourcen haushalten müssen“ (Henriette Viebig/Lena Wouters).

Christina Rettig, die eher von einer längerfristigen „kulturellen Reise“ ausgeht, ist angesichts neuer Möglichkeiten zur Unterstützung der Kommunikationsfunktion optimistischer: „Mit dem Aufkommen der neuen LLMs (Large Language Models) und generativer AI könnte sich dieses Blatt wenden. Denn ChatGPT und Co setzen genau da an, wo die Kommunikation ursprünglich herkommt: Sie arbeiten Frage-Antwort-basiert, könnten diverse Inputs in ein kohärentes Messaging zusammenfügen und unterstützen Text- und Bilderstellung – alles drei Kernprozesse von Kommunikationsabteilungen. Wenn es diesen gelingt, Künstliche

Intelligenz in Strategien und Arbeitsabläufe zu integrieren, werden sie nicht nur ihre Effizienz steigern, wie es das Ergebnis der Umfrage zeigt. Sie werden vor allem auch ihre strategische Bedeutung innerhalb der Organisation erhöhen.“

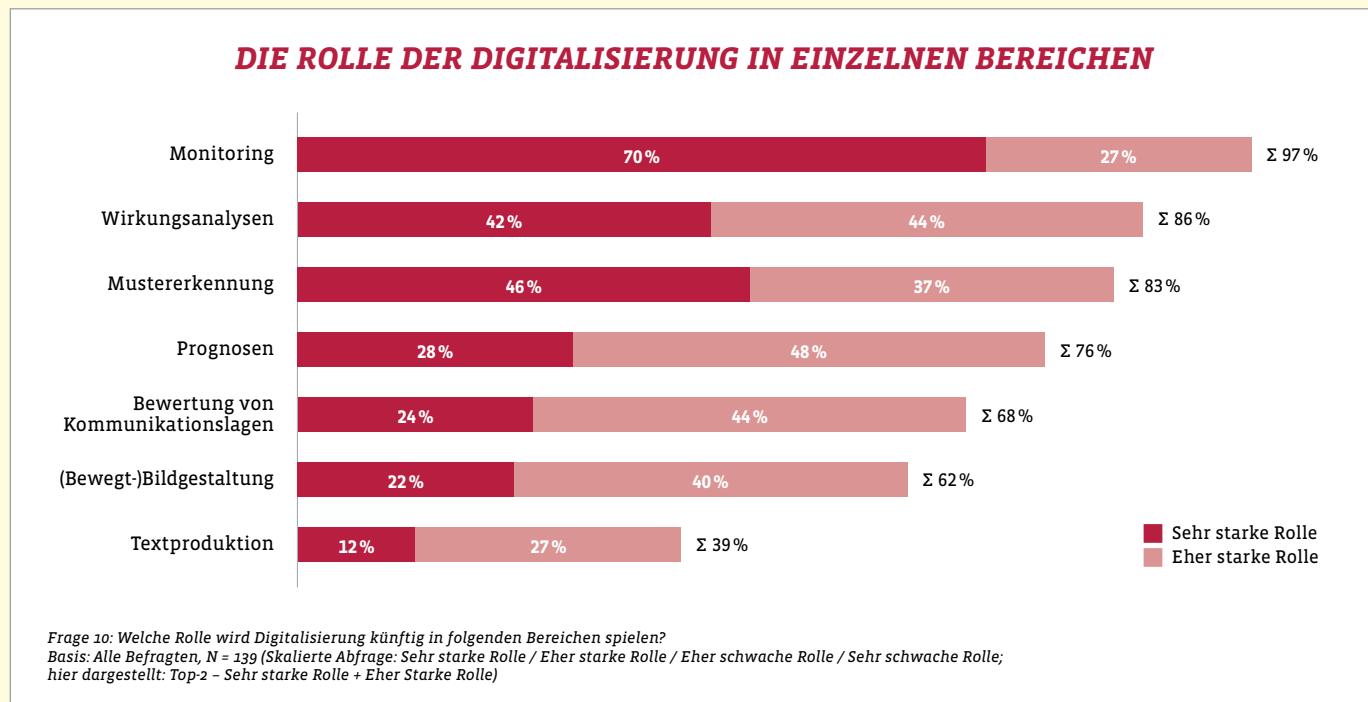
Ähnlich sieht das Ulrich Bihler, wenn er auf die zwei Seiten der Digitalisierung hinweist, die in ihrer Ganzheitlichkeit gesehen werden müsse: „Digitalisierung wird hauptsächlich in ihrer Bedeutung fokussiert auf ihre Heilkraft bei wichtiger werdender Effizienz und steigender Komplexität. Das ist definitiv richtig, aber eben die eine relevante Seite der Digitalisierungsmünze. Die andere: Neben dieser quantitativen Bedeutung hat die Digitalisierung der Unternehmenskommunikation auch eine sehr wichtige qualitative. Denn nach dem Motto ‚Mut zur Lücke‘ wird Unternehmenskommunikation nicht mehr mit der Gießkanne, sondern mit kommunikativen Punktlandungen erfolgreich sein. Und dabei sorgt Digitalisierung für die Qualität der Inhalte, für die Qualität der Assets, für die Qualität der Ausspielung und für die

Qualität der Wirkung. Nur aus dem Zusammenspiel aus quantitativer und qualitativer Digitalisierung wird dann ein kommunikativer Schuh.“

Dabei hat die Unternehmenskommunikation in Sachen Datennutzung einen internen Wettbewerber: das Marketing, das aus Sicht von Edzard Bennmann deshalb „der Unternehmenskommunikation einen deutlichen Schritt voraus ist, weil es im Online-Marketing schon lange viel mehr Parameter misst und darüber seine Aktivitäten steuert“. Tatsächlich räumen drei Viertel der Kommunikatoren aus der Unternehmenskommunikation ein, dass ihre Kollegen und Kolleginnen aus dem Marketing beim Einsatz von Daten und KI der PR voraus sind.

Als Grund führen 66 Prozent der Kommunikatoren an, dass sich ihre eigene Abteilung zu wenig damit beschäftigt hat. Interessanterweise sagen ebenso viele: Kommunikationsabteilungen, die sich nicht mit Daten und klugen Datenanalysen beschäftigen, werden stark an Bedeutung verlieren (65 Prozent). Oder in den Worten von Henriette Viebig und

Abbildung 5



Lena Wouters: „Wer von Beginn an nur mit einer ‚Me-too-Einstellung‘ auf das Thema schaut, wird nie das volle Potenzial der Technologie ausschöpfen können.“

Ulrich Bihler weist auf fachliche Unterschiede hin: „Ja, Marketing ist uns bei der Nutzung von Daten grundsätzlich voraus. Aber der Einsatz von Daten in der Unternehmenskommunikation ist doch unter Umständen auch ein anderer. Daten zum Beispiel für die Reputationswirkung einzusetzen, spezifische kommunikative Wirkungen bei unterschiedlichen relevanten Stakeholdern zu erzeugen, ist und bleibt ein USP der Unternehmenskommunikation, den das Marketing in der Form nicht kennt und der bestimmte andere Einsatzszenarien von Daten bedingt. Zweifelsohne ist aber richtig: Das Marketing sitzt vorn auf der Lok bei der Datennutzung, die Unternehmenskommunikation derzeit noch im letzten Waggon. Aber der Weg nach vorn zur Lok ist möglich. Lediglich wer nichts tut, bleibt am Bahnhof stehen.“

Eine radikalere Position bezieht hier Thomas Voigt, wenn er die weitere Entwicklung prognostiziert: „In der Tat hat das Marketing bei Daten und KI die Nase vorn. In einer von Daten getriebenen Kommunikationsarena besteht die Herausforderung für die Unternehmenskommunikation darin, sich der Mittel des Marketings zu bedienen. Konsequent weitergedacht: Die Unternehmenskommunikation wird zum Marketing. Dafür haben die Betroffenen aber noch mehr als fünf Jahre Transformationszeit“ (👉 **Abbildung 5**).

Noch sind die meisten Abteilungen Unternehmenskommunikation auf ihrem eigenen Weg und müssen sich gegenüber anderen Abteilungen behaupten, sich originär weiterentwickeln und unter stressigen Bedingungen besser werden – eben mithilfe von KI-Anwendungen. Wenig überraschend dominieren derzeit die digitalen Ist-Analysen: Monitoring (97 Prozent Zustimmung), Wirkungsanalysen (86 Prozent) und Mustererkennung (83 Prozent). Erst danach folgen strategische Anwendungen wie

Prognosen (76 Prozent) und die Bewertung von Kommunikationslagen (68 Prozent). Bei der handwerklichen Nutzung rangiert die (Bewegt-)Bildgestaltung (62 Prozent) deutlich vor der Textproduktion (39 Prozent).

Doch die „entscheidende Herausforderung“ sieht Kerstin Bartels darin, „dass die Unternehmenskommunikation sich als solche weiter in den Unternehmen etabliert hält, denn KI ermöglicht, dass alle anderen Menschen ebenfalls Kommunikation mit denselben Mitteln durchführen können“.

Frage man die Kommunikatoren danach, in welchem Umfang sie glauben, ihre Leistungsfähigkeit mittels der zuvor genannten KI-Anwendungen in den nächsten fünf Jahren steigern zu können, so sagen sie im Schnitt: um 33 Prozent, was eher wenig scheint. Möglicherweise sind die Kommunikatoren also nicht durch den erwarteten Outcome motiviert, sich mit Datenanalysen und Erfolgsmessungen zu beschäftigen.

Vielmehr könnte ihr Antrieb sein, dass sie glauben, nicht hintanzustehen zu dürfen, wenn nahezu alle anderen Abteilungen im Unternehmen sich um das Thema kümmern – was für immerhin 75 Prozent der Kommunikatoren tatsächlich ein Motiv ist. Das würde eher auf eine Me-too-Einstellung (vgl. Viebig/Wouters) hinweisen und die Unternehmenskommunikation zum Nachzügler machen.

Wer hingegen offensiv mit den Möglichkeiten von KI-Tools umgeht, weiß längst: „Kommunikatoren brauchen mehr IT-Fachwissen, sowohl technisch als auch sprachlich, mehr mathematische oder statistische Kenntnisse oder starke Teampartner mit diesen Fähigkeiten sowie für die Nutzung von KI sehr profunde Englisch-Kenntnisse“ (dies.).

Und er würde sich auch einer grundsätzlicheren Perspektive nicht verschließen, auf die Christof Ehrhart aufmerksam macht: „Bei genauerem Hinsehen dreht sich die aktuelle Diskussion um die zu erwartenden Folgewirkungen von KI-Tools für das Kommunikationsmanagement im Kern um die Frage, worum es bei Public Relations und Unterneh-

menskommunikation eigentlich geht. KI bringt nicht das Ende des Kommunikationsmanagements, und es wird auch seine strategischen Erfolgsfaktoren nicht fundamental verändern. Dennoch werden KI-Tools vor allem bei der zeitnahen Erstellung von Lagebildern in komplexen Situationen, bei der Ideenentwicklung unter Zeitdruck und auch bei standardisierter Interaktion mit Zielgruppen eine immer wichtigere Rolle spielen. Sie können die Performanz bereits leistungsfähiger Kommunikationsfunktionen steigern.“

Insgesamt ergibt sich hier der Eindruck, dass künftig die (KI-)Anwendungen breiter und zum selbstverständlichen strategischen Begleiter der Unternehmenskommunikation werden müssen. Die Kommunikatoren selbst wiederum sind gefordert als professioneller „Partner des Managements bei der Entscheidungsunterstützung unter Unsicherheiten in unternehmenskritischen Situationen“ (Ulrich Bihler).

## 6 Das aktuelle Lagebild der Unternehmenskommunikation – eine Skizze

No company is an island: Unternehmen erleben neue gesellschaftliche Anforderungen und technologische Innovationen als unfreiwilligen Instabilitätsimport, auf den sie im Interesse der Existenzsicherung der Organisation mit Selbstveränderung reagieren – mit Anpassungen in der Führungs- und Unternehmenskultur, mit neuen Arbeits- und Kommunikationssystemen sowie mit der Erneuerung von Ziel- und Wertekatalogen. In all diese Vorgänge ist die Unternehmenskommunikation involviert. Wie muss sie aufgestellt sein, was benötigt sie, wo muss sie sich personell und organisatorisch verändern?

Wenn man Stilisierungen nicht scheut, dann zeigt sich folgendes Entwicklungs muster: Die Unternehmenskommunikation wird sich innerhalb der Organisation noch stärker vernetzen müssen – mit Marketing und HR, den Abteilungen ➤

für Strategie, Digitalisierung und Nachhaltigkeit, soweit sie nicht bereits fusioniert sind.

Die Bedeutung von interner Kommunikation wird deshalb deutlich wachsen, weil Klimaschutz, Digitalisierung und Fachkräftemangel zunächst von innen her bearbeitet werden müssen. Unter dem Dach der Personalkommunikation sollten PR- und HR-Manager gemeinsame Strategien für ein wirksames Employer Branding entwickeln, das intern als Markenwelt gelebt und erlebt wird.

In Richtung Politik bedarf es gemeinsamer Kampagnen mit der Public-Affairs-Abteilung, um Rahmenbedingungen – auch zum Klimaschutz – mitzugesten. Aus der eher defensiven Haltung müssen Unternehmen ihre Lizenz zur Mitgestaltung öffentlicher Meinung<sup>5)</sup> aktiver nutzen.

Die steigenden Anforderungen durch Digitalisierung und Social Media an die Kommunikationsabteilungen werden kaum zu mehr Budget führen, sondern zur Neuausrichtung und im besten Fall zur Effizienzsteigerung durch KI, wenn mit den neuen Tools offen experimentiert wird und sie nüchtern in ihrer Unterstützungsfunktion genutzt werden. Regelmäßige Wirkungsmessung und Datenanalyse, Prognosekompetenz und Komplexitätsreduktion unter Unsicherheit werden die Urteilskompetenz bei den verantwortlichen Kommunikatoren stärken. Bei hoher Veränderungsgeschwindigkeit und unübersichtlichen Entwicklungen gehören professionelle Kommunikatoren mehr denn je auf den Beifahrersitz der Unternehmensführung.

## Endnoten

- 1) Was das für die Unternehmenskommunikation bedeutet, untersucht auch die Studie von Zerfass, Ansgar/Tench, Ralph/Verčič, Dejan/Moreno, Ángeles/Buhmann, Alexander/Hagelstein, Jens (2023): European Communication Monitor. Looking back and ahead: 15 years of research on strategic com-
- 2) Die Studienleiter bedanken sich bei Dr. Kerstin Bartels (Leiterin Unternehmenskommunikation, HUK-Coburg), Edzard Bennmann (Leiter Unternehmenskommunikation, Signal Iduna Gruppe), Prof. Dr. Ulrich Bihler (Strategy Advisor/Data Analyst im Communications Content House der Audi-Kommunikation), Prof. Dr. Christof Ehrhart (Executive Vice President Corporate Communications & Governmental Affairs, Robert Bosch), Nils Haupt (Leiter Konzernkommunikation, Hapag-Lloyd), Christina Rettig (Head of Communications, Schott), Henriette Viebig (Head of Brand & Group Communications, Körber), Thomas Voigt (Group Vice President Corporate Communications and Political Affairs, Otto) und Lena Wouters (Senior Manager Group Communications, Körber) für ihre erhellenden und die Studie bereichernden Kommentare.
- 3) Die Unterscheidung von Kommunikationselite und PR-Basisexperten hat sich in verschiedenen Studien zur Exzellenz bewährt: Wer die Unternehmenskommunikation des eigenen Unternehmens allgemein mit „sehr gut“ oder „gut“ bewertet und ebenso die Fähigkeiten der eigenen Abteilung im Vergleich zu den Mitbewerbern einschätzt, wird zur Kommunikationselite gezählt. Wer für beides nur ein „Befriedigend“ beziehungsweise ein „Ausreichend“ ver gab, gehört zu den PR-Basisexperten, die sich interessanterweise weniger vom Wissen her unterscheiden, als vielmehr in der Umsetzungskompetenz häufig signifikant differieren. Vgl. insbesondere: Rolke, Lothar/Forthmann, Jörg (2014): Exzellenz in der Unternehmenskommunikation. Die 12 Erfolgsfaktoren der Kommunikationselite. Norderstedt: BoD. Außerdem Rolke, Lothar/Forthmann, Jörg (2019): Exzellenz in der Unterneh-

munication. EUPRERA/EACD. Sie kommt aus einer anderen Perspektive zu ähnlichen Ergebnissen wie die hier vorgelegte Untersuchung.

- 4) Auch Jürgen Habermas sieht in den neuen sozialen Medien einen Strukturwandel – allerdings einen neuen, in dem das Mediensystem kraft seiner Kanalisierungsfähigkeit noch wichtiger ist: „Obwohl für die zivilgesellschaftlichen Akteure die face-to-face-Begegnungen im Alltag und in öffentlichen Veranstaltungen jene beiden Nahbereiche der Öffentlichkeit darstellen, von denen ihre eigenen Initiativen ausgehen, bildet die von Massenmedien gelenkte öffentliche Kommunikation allein den Bereich, worin sich die kommunikativen Geräusche zu relevanten und öffentlichen Meinungen verdichten können“ (S. 485). Ders. (2021): Überlegungen und Hypothesen zu einem erneuten Strukturwandel der politischen Öffentlichkeit. In: Seeliger, Martin/Sevignani, Sebastian (Hrsg.): Ein neuer Strukturwandel der Öffentlichkeit? Sonderband 37. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 470-500. Um eben diese verdichten Meinungsbilder mitzugesten, müssen Unternehmen mittels PR die Lizenz zur Mitgestaltung öffentlicher Meinung auch aktiv ausüben.
- 5) Vgl. Rolke, Lothar (2009): Public Relations – die Lizenz zur Mitgestaltung öffentlicher Meinung. Umrisse einer neuen PR-Theorie. In: Röttger, Ulrike (Hrsg.): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 173-198. ◀

### Quelle:

prmagazin Jg. 54, Nr. 04, S. E1-E9

E-Paper @ [www.prmagazin.de](http://www.prmagazin.de)

© 2024 Medienhaus Rommerskirchen GmbH  
Mainzer Str. 16-18, 53424 Remagen-Rolandseck

### Download des Beitrags als PDF:

via QR-Code oder unter

<https://prmagazin.de/TuP-04-2024>

