

Bodo Kirf · Kai-Nils Eicke
Souren Schömburg

Unternehmens- kommunikation im Zeitalter der digitalen Transformation

Wie Unternehmen interne
und externe Stakeholder heute
und in Zukunft erreichen

2. Auflage



Springer Gabler

Unternehmenskommunikation im Zeitalter der digitalen Transformation

Bodo Kirf • Kai-Nils Eicke
Souren Schömburg

Unternehmenskommunikation im Zeitalter der digitalen Transformation

Wie Unternehmen interne und externe Stakeholder heute und in Zukunft erreichen

2. Auflage



Springer Gabler

Bodo Kirf
DJM Communication GmbH
Düsseldorf, Deutschland

Kai-Nils Eicke
DJM Communication GmbH
Düsseldorf, Deutschland

Souren Schömburg
Timocom GmbH
Erkrath, Deutschland

ISBN 978-3-658-29471-7 ISBN 978-3-658-29472-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-29472-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018, 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Die Möglichkeiten der Digitalisierung scheinen schier unbegrenzt, und die Erfahrung der Moderne lässt erwarten, dass sich die Welt durch Digitalisierung und neue Technologien weiter grundlegend und beschleunigt verändern wird.

(Rödler 2015, S. 30)

Es gibt heute keine unmittelbare Wahrnehmung mehr. An ihre Stelle tritt die Wahrnehmung von Kommunikationen. Damit wird es aber immer schwieriger, wenn nicht unmöglich, die Darstellungen von Wirklichkeit an dieser selbst zu messen.

(Bolz 1994, S. 21)

Man hat gelernt einzusehen, dass Kommunikation scheitern kann, glaubt jedoch unverdrossen, man könne etwas dafür tun, dass sie gelingt.

(Becker 2005, S. 7)

Geleitwort

Unternehmenskommunikation ist heute mehr denn je ein strategischer Erfolgsfaktor. In diesem Zusammenhang spricht man vom positiven Wertbeitrag, den die Unternehmenskommunikation in interner und externer Ausrichtung leistet. Es ist mittlerweile in Theorie und Praxis unstrittig, dass ein strategisches Kommunikationsmanagement eine enorme Wirkung auf Image und Reputation sowie Motivation und Leistungsfähigkeit eines Unternehmens hat und eine der wesentlichen Stellschrauben dafür ist, dass Menschen sich bestens informiert und integriert fühlen und letztlich erfolgreich zusammenarbeiten.

Auch leben wir in einer immer komplexeren und dynamischeren Unternehmenswelt, die mit Begrifflichkeiten wie Digitalisierung, Disruption und Transformation nahezu alle Geschäftsmodelle überschrieben wird. Für die Unternehmenskommunikation sind damit besondere Herausforderungen verbunden. Die Ansprüche der Stakeholder steigen. Dazu passende Strategien zu entwickeln, um sich dem veränderten Kommunikationsverhalten anzupassen oder sogar die Führung zu übernehmen, sind aktuelle Anforderungen für die Kommunikatoren.

Dabei konkurrieren in der Vergangenheit bewährte und neue Lösungsansätze. Sind mittlerweile Social und Mobile Media in das Kommunikationsportfolio aufgenommen, stehen unter dem Schlagwort „Kommunikation 4.0“ die nächsten Herausforderungen an. Werden künftig Chatbots als digitale Helfer in der Krisenkommunikation eingesetzt?

Das vorliegende Buch erläutert, wie die Digitalisierung sämtliche Prozesse und Strukturen im internen und externen Kommunikationsmanagement von Unternehmen verändert und wie Strategien, Konzepte, Aufgaben und Instrumente adaptiert werden müssen, um alle Adressatengruppen zu erreichen. Dabei zeigen die Autoren auch in der 2. Auflage – wissenschaftlich fundiert und praxistauglich

formuliert – wie eine Kommunikationsorganisation erfolgreich transformiert werden kann, damit alle Stakeholder die an sie gerichteten Botschaften zum geeigneten Moment und über die jeweils passenden Kanäle erhalten.

So liegt ein kompakter Leitfaden vor, der in Zeiten von Struktur- und Systemwandel sowie zunehmender Vernetzung klare Orientierung bietet und direkt im Kommunikationsalltag anwendbar ist. Dies gilt gleichermaßen für Kommunikationsprofis wie auch Studierende. Ich wünsche allen Leserinnen und Lesern eine anregende Lektüre.

im Dezember 2019

Wolfgang Jäger

Vorwort

Trends und Tendenzen des Kommunikationsmanagements in der digitalen Transformation

Eines vorab: Dieses Buch kann vom Hier und Jetzt aus weder digital-visionäre Kristallkugelfernblicke und Prognosepanoramen in die (technologischen) Zukunftsszenarien der Unternehmens- und Markenkommunikation geben, noch vielversprechend sicher prognostizieren, welche neuen Phänomene, Spielarten, Tendenzen und Trends der digitalen Kommunikation¹ und der mit ihr verbundenen Kommunikationspotenziale uns künftig in Praxis und Theorie begegnen werden. Und das vor allem angesichts der Tatsache, dass sich jene in den Diskurs- und Handlungsräumen von Markt und Gesellschaft weiter verändern bzw. in neue Richtungen entwickeln werden.

Die Autoren wollen sich somit nicht der Gefahr und dem Vorwurf einer Fehldiagnose aussetzen. Warum also dieses Buch? Seine Verfasser wollen – auf Basis empirischer Evidenz – aktuelle kommunikative Befunde, Anforderungen, Notwendigkeiten und Konsequenzen der „digitalen Transformation“ bzw. der „Digitalisierung“ als evolutionären Prozess für die Unternehmenskommunikationsprofession und deren Akteure beschreiben. Theoriegeleitete Erkenntnisse aus Forschung und Fachdiskussion sollen dabei berücksichtigt werden. Bislang gültige Erfahrungen und praktische Gegebenheiten werden ebenso miteinbezogen. Die erkenntnisleitende Kernfrage unserer Betrachtungen lautet: Wie und in welchem Umfang muss Kommunikationsmanagement im vielseitig beschworenen digitalen Transformationskontext notwendigerweise strategisch geplant und taktisch implementiert sowie

¹ Digitale Kommunikation wird im Folgenden synonym zum Begriff „Online-Kommunikation“ verwendet.

ggf. modifiziert bzw. reformiert werden, um den Aufgaben, Rollen und Ansprüchen an gelingende Kommunikationsprozesse in den internen und externen Beziehungsarealen von Unternehmen adäquat entsprechen zu können?

Indes haben die Autoren keine endgültigen Antworten parat. Sie wollen auch nicht in kritiklose Euphorie über Mögliches verfallen, sondern einen differenziert-objektiven Blick auf die Materie wagen, ohne dabei instruktiv wirken zu wollen. Die Leser/innen sollen angeregt werden, sich eigenständig mit dem Themenkreis, seinen Fragestellungen und spezifischen Implikationen weiter auseinanderzusetzen und diese für ihre speziellen Wirkungs- und Verantwortungsbereiche sinnvoll nutzbar zu machen. Gleichwohl bleiben offene Fragen bestehen, deren Beantwortung nachgängigen Darstellungen überlassen werden soll.

Der erste Teil skizziert Parameter, Einflussfaktoren, Leistungsvorgaben, Funktionen und Anwendungsbereiche konzeptionell-fundierter und wirkungsorientiert-umgesetzter Unternehmens- und Markenkommunikation in den Diskursverhältnissen der Mediengesellschaft 2.0. Dabei wird aufgezeigt, welche Bedeutung bis dato bewährtes kommunikations- und medienwissenschaftliches Reflexionswissen sowie etablierte Techniken und Methodenbeschreibungen für die Architektur des unternehmensinternen und -externen strategischen Kommunikationsmanagements und seinen Beitrag zur unternehmerischen Wertschöpfung haben. Primär unter den technologie-konditionierten Maßgaben der Digitalisierung hat sich Kommunikationsarbeit in Teilen formal, instrumentell, inhaltlich und prozessual bereits verändert. Mit Blick darauf wird dargelegt, wie insbesondere die diskurs-dynamischen Ausprägungen und Spielarten des Social Web öffentliche Wahrnehmungen, Meinungsbildungsprozesse und Kommunikationssteuerungen in unternehmensrelevanten Terrains beeinflussen. Diese Konstitution der Mediennutzung und -rezeption wirkt sich auch auf Reputationskonstruktionen und damit korrelierendes Stakeholdermanagement von Unternehmen in B2B- wie B2C-Kontaktbereichen aus. Und das bekanntermaßen nicht nur in Szenarien der Regelkommunikation, sondern ebenso in problematischen Situationen und deren kommunikativer Bewältigung. Denn in digital geprägten Milieus und Lesarten der Weltverläufe haben sich Konflikt- und Krisendispositionen sowie die Skandalisierungsanfälligkeit von Unternehmen deutlich erhöht. Auch mit Blick auf „Fake“-News (vgl. Geier 1999 und seine geistreiche Interpretation des Phänomens „Fake“) und damit korrelierende öffentliche Meinungsbildung und Wahrnehmungsprozesse. Deshalb sind Krisenprophylaxe, Issues-, Web- und Social-Media-Monitoring und -Management sowie professionell gehandhabte Krisenkommunikation zentrale erfolgskritische Verfahren für das Funktionieren kommunikativer Lösungsstrategien.

Vieles von dem, was in diesem einführenden Teil dargestellt wird, ist schon Common Sense in Diskussionen und Einschätzungen zu Kommunikationsalltag

und -praktiken von Unternehmen. Manches mag deshalb für Leser auf den ersten Blick bekannt, bereits erzählt oder vorgedacht erscheinen. Allerdings müssen aus Sicht der Autoren die „konventionellen“ Essentials erwähnt werden, um die konstitutiven Zusammenhänge zu verdeutlichen, in denen sich moderne Unternehmens- und Markenkommunikation derzeit und auch in naher Zukunft abspielt, d. h. ihre Legitimation und Sinnstiftung findet. Dabei soll veranschaulicht werden, warum es (noch) keine ausschließliche Verlegung der Unternehmenskommunikation auf virtuelle Kanäle und digital-basierte Netzwerke gibt. Denn auch „(...) unter den Bedingungen der Digitalität verschwindet das Analoge nicht, sondern wird neu bewertet und teilweise sogar aufgewertet. Und das Materielle ist nie ohne Materialität; im Gegenteil, die flüchtigen Impulse digitaler Kommunikation beruhen auf globalen, durch und durch materiellen Infrastrukturen, (...)“ (Stalder 2016, S. 18).

Ein weiterer Aspekt ist die Frage nach den schon dokumentierbaren Veränderungen im Arbeitsalltag von PR-Managern und Marketers in Raum-Zeit-Strukturen digitaler Kommunikation und der sie dirigierenden Rahmung technischer Infrastrukturen. Vorrangig sind dabei Einschätzungen zu Herausforderungen, Konfigurationen, Wahrnehmungen und Normen, die mit diesen Veränderungen verbunden bzw. durch sie determiniert werden. Welche Anforderungen werden an Unternehmen und die Umsetzung ihrer Kommunikationsarbeit aktuell und künftig gestellt? Welche Implikationen entfalten algorithmische Programme auf die Gestaltung von Kommunikationsprojekten? Und welche Rolle spielt nicht zuletzt der Faktor Mensch in der digitalen Gegenwart und Zukunft der Unternehmenskommunikation?

Im zweiten Kapitel wird der Schwerpunkt auf die internen Kommunikationsthemen und -szenarien gelegt, mit Blick darauf, was sich im digitalen Transformationskontext kommunikativ verändert bzw. was nicht. Denn Digitalisierung hat auch Auswirkungen auf das Verhältnis von Unternehmensleitungen zu ihren internen Teilöffentlichkeiten, Stichwort: Digital Leadership als neue Schlüsselkompetenz des Managements. Dieses Themenfeld ist von Bedeutung für Strategie und Realisierung zeitgemäßer unternehmensinterner Kommunikationsverläufe. Bei näherer Betrachtung werden erkenntnisleitende Fragen virulent, wie: Wie sehen die Kernaufgaben der internen Kommunikation aus und wie muss diese strategisch konzipiert und optimal operativ implementiert werden? Welche Medienkanäle und Instrumente werden dabei erfolgsrelevant bespielt? Wie soll (Digital) Storytelling als Meinungsbildungs- und Thematisierungsprozess adressatengerecht unternehmensintern gestaltet werden? Welche Rolle kommt der Führungskräftekommunikation zu und wie lässt sich diese moderieren? Und wer füllt in der internen Kommunikation welche Kommunikatorrollen aus?

Das dritte Kapitel stellt relevante Formen und Erscheinungsweisen von Digital-Anwendungen in der Unternehmenskommunikation vor. Dabei steht die Kernfrage im Mittelpunkt: Welche Erweiterung der Kommunikationsfähigkeiten und -möglichkeiten bietet die Online-Kommunikation im Beziehungsmanagement mit den diversen Unternehmenspublika? Dabei erscheint die Frage, ob Unternehmenskommunikation künftig mobil wird, obsolet. Responsives Webdesign und Internetnutzung über mobile Endgeräte gehören mittlerweile zum Kommunikationsalltag von Unternehmen. Auch neue Plattformen mit neuen Playern wie Instagram & Co. sind auf dem Vormarsch. Bei der Erörterung dieser Gegebenheiten werden konkrete, aus Erfahrungswissen heraus formulierte Handlungsempfehlungen für die Online-Kommunikation gegeben.

Der zusammenfassende Ausblick auf die künftigen Aufgabenstellungen und Herausforderungen der Unternehmenskommunikation ist Gegenstand der Schlussbetrachtung.

Düsseldorf
im Dezember 2019

Bodo Kirf

Literatur

- Becker, D. 2005. *Form und Formen der Kommunikation*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Bolz, N. 1994. *Das kontrollierte Chaos*. Düsseldorf: Econ.
- Geier, M. 1999. *Fake. Leben in künstlichen Welten. Mythos – Literatur – Wissenschaft*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch.
- Rödter, A. 2015.21.0. *Eine kurze Geschichte der Gegenwart*, 2. Aufl. München: Beck.
- Stalder, F. 2016. *Kultur der Digitalität*. Berlin: Suhrkamp.

Inhaltsverzeichnis

1	Unternehmenskommunikation in Zeiten digitaler Transformation	1
1.1	Kommunikation der Transformation oder Transformation der Kommunikation.....	5
1.2	Am Ende der Gutenberg-Galaxis: Bekannte Weisheiten, erprobte Prinzipien und neue kommunikative Justierungen.....	7
1.2.1	Unternehmenskommunikation als Instrument der Unternehmensführung	8
1.2.2	Die Integrationsleistung von Kommunikation	9
1.2.3	Beitrag der Kommunikation zur unternehmerischen Wertschöpfung.....	10
1.3	Ausweitung der „Kampfzone“: Das Web 2.0 als reputationsgefährdender Diskursraum für Unternehmen.....	12
1.3.1	Digitale Oppositionskultur	13
1.3.2	Wachsender Kommunikationsdruck durch mediale Skandalgewitter	15
1.3.3	Das digitale Argus-Syndrom: Unternehmen unter verstärkter krisenfördernder Beobachtung	17
1.4	Krisenkommunikation (digital) reloaded: Parameter, Erfordernisse, Arrangements und Perspektiven	18
1.4.1	Leitwerte gelingender Social-Media-Kommunikation.....	18
1.4.2	Transformation des Krisenkommunikationsmanagements	19

1.4.3	Kommunikation in Krisenlagen verlangt Parkettsicherheit	20
1.4.4	Dialogpotenziale aktiv nutzen	21
1.4.5	Be prepared: Krisen müssen zur Routine werden	22
1.5	Keine Firewall für Reputationsverluste: Konstruktionsarbeit an Reputation ist Kardinaltugend der Unternehmenskommunikation	24
1.5.1	Reputationsförderndes Themenmanagement	25
1.6	Die Notwendigkeit eines integrierten Kommunikationsmanage- ments	27
1.6.1	Stakeholder-Management: Die Unternehmenspublika im Blick behalten.....	29
1.6.2	Problemzonen integrierten Kommunikationshandelns.....	32
1.7	Plädoyer für eine konzeptionelle Fundierung der Unternehmenskommunikation	33
1.7.1	Gelingende Unternehmenskommunikation ist strategiebasiert.....	34
1.8	Everything new or only something has changed ...?.....	35
1.9	„Schöne neue digitale Arbeitswelt“ ...?.....	37
1.9.1	Kassandrarufe und Technologiephobien	38
1.10	Die Replik: Digitale Fitness und Kompetenzerweiterung	40
1.10.1	Gewusst wie: Neue Perspektiven des internen Wissensmanagements.....	42
1.10.2	Digitalisierung ist auch ein unternehmensinterner Sozialisationsprozess.....	43
1.11	Digitale Kommunikationskultur: Im Spannungsfeld zwischen Online und Real Life.....	44
1.11.1	„Total digital“ funktioniert (noch) nicht: Weiterhin großer Stellenwert des Dialogs im kommunikativen Miteinander	45
	Literatur	47
2	Interne Kommunikation und Digitalisierung	55
2.1	Einführung	55
2.2	Die neue digitale Arbeitswelt.....	57
2.3	Digitale Insights: Rolle und Anforderungen an die Interne Kommunikation.....	62
2.4	Digitalisierung als Teil der Corporate Identity.....	68
2.5	Neue Kanäle und Methoden.....	71

2.6	Fokus: Digitales Storytelling	79
2.7	Reality Check: Digitale kulturelle Transformation.....	81
2.8	Digital Leadership: Die veränderte Rolle der Führungskräfte.....	85
2.9	Die Systemfrage: Integrierte Kommunikation – oder: Wird intern extern?.....	89
	Literatur	92
3	Externe Unternehmenskommunikation: Lost in Transformation	95
3.1	Die ersten Überlegungen.....	97
3.2	Die Strategie.....	100
3.3	Strategiestruktur	101
3.3.1	Einleitung und Ausgangslage	102
3.3.2	Analyse	103
3.3.3	Stakeholder-Gruppen.....	105
3.3.4	Strategie	106
3.3.5	Rollen und Aufgaben.....	107
3.3.6	Themenmanagement	108
3.3.7	Kernbotschaften.....	108
3.3.8	Maßnahmen	108
3.3.9	Handbook Social Media	110
3.3.10	Definitionen und Beispiele Handbook-Kapitel	111
3.4	Living in Transformation	118
	Literatur	119
4	Fazit: Herausforderungen und Aufgaben künftiger Unternehmenskommunikation.....	121
	Literatur	124