

Uwe Seebacher

Unternehmenskommunikation neu gestalten

Corporate Communication fit machen
für eine zeitgemäße Ausrichtung –
mit Self-Assessment, Checklisten und
Templates



Springer Gabler

Unternehmenskommunikation neu gestalten

Uwe Seebacher

Unternehmenskommuni- kation neu gestalten

Corporate Communication fit machen
für eine zeitgemäße Ausrichtung –
mit Self-Assessment, Checklisten und
Templates

Uwe Seebacher 
FH Wien der WKW
uwe.seebacher@edu.fh-wien.ac.at
Wien, Österreich

ISBN 978-3-031-37700-6 ISBN 978-3-031-37701-3 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-031-37701-3>

Übersetzung der englischen Ausgabe: „Reengineering Corporate Communication“ von Uwe Seebacher,
© Springer Nature Switzerland AG 2022. Veröffentlicht durch Springer International Publishing
(Springer). Alle Rechte vorbehalten.

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Nature Switzerland AG
2024

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, 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.

Planung/Lektorat: Rolf-Guenther Hobbeling

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Nature Switzerland AG und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Gewerbestrasse 11, 6330 Cham, Switzerland

Das Papier dieses Produkts ist recycelbar.

Vorwort

Der Wandel ist die einzige Konstante in unserem Leben, jedoch hat sich die Dynamik dieser Konstante in den letzten Jahren enorm verändert. Die fortschreitende Digitalisierung und auch gerade jetzt die Entwicklungen im Bereich der künstlichen Intelligenz haben zu einem rapiden Anstieg des Tempos bei der Veränderung von Strukturen, Technologien und Wissen geführt. Unternehmen müssen sich deshalb genauso schnell wie die Menschen und ihre Lebensgewohnheiten anpassen, um im Geschäftsumfeld bestehen zu können. Was in der Vergangenheit erfolgreich war, ist nicht mehr zwangsläufig zukunftssträchtig.

Die Konstante des Wandels stellt somit neue Herausforderungen an Unternehmen und erfordert kontinuierliche Weiterentwicklung. Diejenigen Organisationen, die sich nicht anpassen können oder wollen, werden nicht in der Lage sein, mit der rasanten Entwicklung im Markt Schritt zu halten. Es ist daher entscheidend, dass Unternehmen und ihre internen betrieblichen Funktionen sich ständig hinterfragen und nach innovativen Lösungen suchen, um auf die neuen Anforderungen des Marktes reagieren zu können. Im Sommer 2022 ist die englische Erstausgabe dieses Buches erschienen und seit diesem Zeitpunkt kommt Bewegung in die Sache. So ist unter anderem im Mai 2023 ein *Handbuch für digitale Unternehmenskommunikation* (Lumoa-aho, 2023) mit rund 500 Seiten und dem Anspruch erschienen, einen umfassenden Überblick über den aktuellen Wissensstand zur Unternehmenskommunikation aus digitaler Sicht und über die allgegenwärtigen positiven und negativen Auswirkungen der digitalen Technologien und Digitalisierungsprozesse auf die Unternehmenskommunikation zu bieten. Die Autoren und Herausgeber setzen viele neue Impulse; ob diese auch interdisziplinär betrachtet wegweisende neue Erkenntnisse in den Diskurs einbringen werden, wird die detaillierte Metaanalyse der Inhalte zeigen. Das Inhaltsverzeichnis deutet eher darauf hin, dass in den einzelnen Artikeln punktuell versucht wird, zwei oder mehrere inhaltliche Aspekte symbiotisch im Kontext der Digitalisierung zu erarbeiten. Als roter Faden zieht sich nämlich „Digitale Unternehmenskommunikation und ...“ als Standardkapitelüberschrift durch das Buch. Auf dieser Basis werden dann an den Begriff der digitalen Unternehmenskommunikation beliebig und ohne ein sich dem Leser offensichtlich erschließendes strukturelles Grundkonzept Themen wie interne Kommunikation, Markenkommunikation, Media Relations bis hin zu *Organizational Listening*, *Co-productive Citizen Engagement*

oder *Public Sector Organization* gekoppelt und inhaltlich erarbeitet. Somit entsteht eine Aneinanderreihung bereits bekannter bzw. teilweise leicht semantisch modernisierter Begrifflichkeiten, die im Kontext der digitalen Unternehmenskommunikation beleuchtet werden. Wurde wieder einmal nach dem Motto „Veränderung ja, aber nicht zu viel!“ vorgegangen? Wurde über den Tellerrand geschaut obwohl es aktuell mehr denn je entscheidend gewesen wäre für diesen Fachbereich, den Teller einmal komplett zu verlassen im übertragenen Sinn? Man wird sehen und es bleibt spannend. Entscheidend ist das Momentum, das jedenfalls mehr als positiv einzuschätzen ist. Im November 2023 veranstalteten die Deutsche Public Relations Gesellschaft (DPRG), die Arbeitsgemeinschaft CommTech und Hapag Lloyd den ersten CommTech Summit in Hamburg. Dank einer Einladung des renommierten Kommunikationsexperten Thomas Mickeleit hatte der Autor die Ehre, dort über die Themen dieses Buches und die Bedeutung des ‚Über den Tellerrand hinausschauens‘ zu sprechen. Die Teilnehmer waren sich einig, dass sich in der Unternehmenskommunikation schnell Veränderungen vollziehen müssen, um den stetig wachsenden kommunikativen Herausforderungen gerecht zu werden.

Und noch etwas ist geschehen. Für den Bereich der Unternehmenskommunikation hat kürzlich eine Umfrage mit 15.000 Teilnehmern verdeutlicht, wie der Stand der Dinge ist. Brockhaus et al. (2022) schreiben dazu:

Die Studie offenbart eine Kluft zwischen der starken Notwendigkeit der Digitalisierung der Kommunikation und dem aktuellen Reifegrad in Kommunikationsabteilungen und -agenturen. Einerseits wird die Bedeutung der Digitalisierung der Kommunikation im Berufsstand deutlich gesehen. Andererseits gibt es noch viel Raum für Verbesserungen in Bezug auf CommTech, den Aufbau einer generischen digitalen Infrastruktur und der Entwicklung strategischer Konzepte für die digitale Transformation. Der aktuelle Reifegrad von Kommunikationsabteilungen und -agenturen spiegelt nicht die Bedeutung des Themas für die Zukunft des Berufsstandes. Oder anders ausgedrückt: Die hohe Bedeutung, die Praktiker der Digitalisierung beimessen, spiegelt sich in ihrer relativ geringen Bewertung des Status quo wider.

Never change a winning concept!

Vor dem Hintergrund des überwältigenden Erfolges des *Praxishandbuches B2B-Marketing* mit bereits mehr als 1.000.000 Downloads nach nur wenigen Monaten nach Erscheinen ließ die Idee eines Pendantes zu diesem modernen Handbuch für die Praxis für den wichtigen Bereich der Unternehmenskommunikation nicht lange auf sich warten.

Ich nahm Kontakt zu akademischen Vordenkern und wissenschaftlichen Koryphäen in Europa und den USA auf. Unter anderem hatte ich Kontakt mit Sieglinde Martin (FH WKW Wien), Francesco Lurati (Università della Svizzera italiana), Paul A. Argenti (Tuck School of Business) und Joep Cornelissen (Rotterdam School of Management). Sie alle waren offen und äußerst hilfsbereit und ich möchte mich an dieser Stelle bei diesen international anerkannten Experten für ihr offenes Feedback und ihren Input bedanken. Diese Diskussionen waren sehr

hilfreich und wertvoll für die Entwicklung eines ersten Konzepts für ein geplantes *Praxishandbuch Unternehmenskommunikation*. Dies führte dann zu einem Aufruf zur Einreichung von Beiträgen, in dem erste Stichworte und Themen umrissen wurden. Dieser Aufruf zur Einreichung von Beiträgen richtete sich an die internationale Community im Bereich der Kommunikationswissenschaften in Praxis und Wissenschaft, um einen ersten Überblick über aktuelle Entwicklungen und Forschungsarbeiten zu erhalten.

Ich hatte das Vergnügen, mit vielen Kollegen in Kontakt zu treten und Ideen auszutauschen. Dabei wurde deutlich, dass die Begriffe und Themen, die wir im Call for Papers für das geplante *Praxishandbuch Unternehmenskommunikation* aufgeführt hatten, für einige meiner Kollegen Neuland darstellten. Diese frische Perspektive hat uns gezeigt, dass es eine großartige Gelegenheit für weiterführende Diskussionen und Lernmöglichkeiten gibt, um gemeinsam innovative Beiträge für das Buch zu entwickeln. Ich erinnerte mich an die Aussage eines anerkannten Wissenschaftlers der University of London auf dem Gebiet der Unternehmenskommunikation, der die Situation auf den Punkt bringt und vielleicht erklärt, warum aus der Community letztlich keine geeigneten Artikelvorschläge für das Handbuch eingegangen sind:

Wenn das B2B-Marketing dem Markt 10 bis 20 Jahre hinterherhinkt, dann hinkt die Unternehmenskommunikation etwa 20 bis 30 Jahre hinterher – immer noch manuell und Excel-basiert!

Es wurde sehr schnell klar, dass es wenig Sinn machen würde, ein solches *Praxishandbuch der Unternehmenskommunikation* auf dem aktuellen Stand der Forschung und der Wissenschaft zu veröffentlichen. Ein solches Buch würde einen veralteten Wissensstand repräsentieren und somit den seitens des Verlages an das Buch und mich gestellten Anforderungen nicht gerecht werden.

Die COVID-Pandemie als Beweis für kommunikatives Versagen

Und diese Erkenntnis einer scheinbar überholten Unternehmenskommunikation wurde gerade im Zusammenhang mit der COVID-Pandemie in vielen Ländern der Welt durch immer mehr Kommunikationsversagen von Institutionen wie politische Parteien, Regierungen, Organisationen und Unternehmen deutlicher denn je. Bei der finalen Bearbeitung dieses Buches kam der nächste Paukenschlag: Eine massive russische Fake-News-Kampagne in Deutschland, die über 50.000 gefälschte Twitter-Nutzerkonten und über eine Million Tweets umfasste, wurde aufgedeckt. Diese Kampagne zielte darauf ab, die deutsche Regierung und ihre Unterstützung für die Ukraine zu diskreditieren. Experten des deutschen Außenministeriums entdeckten und analysierten das Netzwerk, das vorrangig deutschsprachige Inhalte verbreitete, um Stimmung gegen die Regierung zu machen.

Die Unternehmenskommunikation ist Teil des breiten Spektrums der *institutionellen Kommunikation*. Zu diesem Bereich gehört auch die Kommunikation von Regierungen und Ministerien, die mehr denn je in der Lage sein müssen, auf die verschiedenen Bedürfnisse der Wähler, aber auch der Nichtwähler einzugehen. Diese Akteure müssen sich an die sich verändernde Kommunikationslandschaft unserer modernen Welt anpassen. Im Jahr 2023 ist mehr als klar, was passiert, wenn dies nicht der Fall ist. Denn in vielen Ländern der Erde erstarken Minderheiten, die mit bewusst gestreuten *Fake News* verunsicherte Menschen weiter verunsichern. Die Regierungen schwanken derzeit zwischen *Message-Control* und chaotischer Kommunikation ohne klar erkennbares Kommunikationskonzept. Die rasanten Entwicklungen im Bereich der künstlichen Intelligenz wie ChatGPT und ähnliche Angebote tragen zudem das Ihre bei. Es wird immer schwieriger, wahr und falsch zu unterscheiden.

In einer Zeit, in der politische Entscheidungen immer schneller und öffentlicher diskutiert werden, ist es wichtiger denn je, eine klare und authentische Kommunikation zu führen. Politiker und öffentliche Institutionen müssen sich der Herausforderung stellen, ihre Botschaften wirkungsvoll und zielgerichtet zu vermitteln. Das Reengineering der Unternehmenskommunikation bietet hierfür wertvolle Strategien und Werkzeuge, um eine zeitgemäße Ausrichtung der Kommunikation zu erreichen und somit erfolgreich in der Öffentlichkeit zu agieren. Mit diesem Buch erhalten Politiker und öffentliche Institutionen eine fundierte Anleitung, um ihre Kommunikation effektiv zu gestalten und ihre Ziele erfolgreich zu erreichen. Die vielen herben Verluste bei Wahlen, aber auch der generelle Vertrauensverlust einhergehend mit der zunehmenden Spaltung der Gesellschaft werfen die Frage auf, warum so lange nichts passiert ist bzw. kein Fachexperte sich die Mühe gemacht hat, ein so spannendes Forschungsgebiet adäquat disziplinübergreifend aufzuarbeiten und ein entsprechendes Buch zu veröffentlichen.

Der Grund dafür scheint mir zu sein, dass ein entscheidender Aspekt übersehen wird: Etablierte Experten aus der Wissenschaft und der Forschung auf dem Gebiet der institutionellen und unternehmerischen Kommunikation konnten die notwendigen, neuen und in diesem Buch erstmals in den Diskurs eingeführten und diskutierten Konzepte und Instrumente bislang nicht oder nicht konsequent genug einbringen. Das mag zwei Ursachen haben:

1. Zum einen werden bei Diskussionen, Gremien und Arbeitsgruppen meistens nur politische, medizinische und technische Experten eingebunden, aber keine Fachleute aus dem Bereich der Unternehmenskommunikation. Ein konkretes Beispiel ist Markus Lanz in Deutschland oder die Sendung „Thema“ in Österreich. Beide Formate werden von brillanten Redakteuren konzipiert und moderiert, aber seit den Arbeiten an diesem Thema – gerade in Zeiten der multiplen Krisen – war kein einziger Experte zu den interessanten Diskussionsrunden eingeladen aus dem Kreis der modernen institutionellen Kommunikationsdisziplin, um vor diesem Hintergrund die aktuellen Ereignisse und Herausforderungen gemeinsam mit den anderen geladenen Experten aus

interaktionsstruktureller und -methodischer Perspektive auf Basis des letzten Wissensstands mit zu erörtern. Vieles wäre anders verlaufen ...

2. Zum anderen würde eine Einbringung auf Basis des heutigen Wissensstands der Fach-Community auch keinen Erkenntnisgewinn bringen, da die Experten die neuen erforderlichen Konzepte einfach (noch) nicht können und kennen!

Es werden allerorts, wie oben beschrieben, viele hoch spannende und interessante Diskussionen mit anerkannten Experten geführt, die versuchen, die Probleme zu interpretieren und zu verstehen, aber es fehlt das kommunikative Bindeglied. Das „Was“ wird eingehend erörtert, aber das „Wie“, „Wo“ und „Wann“ werden strikt außer Acht gelassen. Das bestätigen auch die Aussagen des anerkannten US-amerikanischen Philosophen Michael J. Sandel in seinem Buch „Das Unbehagen der Demokratie“ (2023). Würden diese Aspekte in solchen Diskussionen durch die Einbeziehung von institutionellen Kommunikationsexperten, die die Inhalte dieses Buches beherrschen und umsetzen können, sinnvoll berücksichtigt, könnten die vielen kommunikativen Krisen weltweit völlig neu analysiert, evaluiert, interpretiert und gemeistert werden – unter anderem und vor allem auch zur Verhinderung einer weiteren Spaltung der Gesellschaft. Auf der Grundlage der in diesem Buch vorgestellten Konzepte und Instrumente können nunmehr diese Experten die relevanten Inhalte zielgruppenspezifisch exakt definieren und ausspielen, immer zum richtigen Zeitpunkt und über die richtigen Kanäle, um die Menschen zu erreichen und zu informieren. Dass dies heute nicht der Fall ist, ist das Ergebnis einer scheinbar überholten akademischen Forschung auf diesem Gebiet, wie im weiteren Verlauf des Buches ausführlich erläutert wird.

Mit dieser Erkenntnis und dem Feedback aus der Community hat mich der Verlag gebeten, anstelle des Herausgebers ein Autorenwerk zu schreiben, um vor meinem Hintergrund und meiner Expertise als Methoden- und Strukturwissenschaftler konstruktiv und diskursiv über moderne und zeitgemäße Unternehmenskommunikation auf der Basis von Erkenntnissen aus verwandten Organisationsbereichen nachzudenken. Diese Forschungsarbeiten waren geprägt von meinen Arbeiten im Bereich des Industriegütermarketings (Seebacher, 2023) und auch im Bereich der Predictive Intelligence (Seebacher, 2021).

Ziel dieses Buches ist es daher, den Diskussions- und Reflexionsprozess zu ermöglichen und anzustoßen, um die sich auf dieser Basis bietenden Potenziale synergetisch erkennen, definieren und mit erforderlichen Konzepten nachhaltig realisieren zu können. Denkanstöße und Kausalitäten werden beschrieben und kritisch diskutiert, um die wertvolle Arbeit der vielen geschätzten Kolleginnen und Kollegen in Praxis und Wissenschaft voranzubringen, zum Mehrwert für alle unterschiedlichen Akteure. Ich werde auch auf meine eigene Expertise eingehen, um das Denken der Methoden- und Strukturwissenschaftler zu beleuchten. Diese Hintergrundinformationen können wesentlich dazu beitragen, zu verstehen, wie ich neue Begriffe definieren, einführen und ableiten werde, um auf dieser Basis die notwendige Neugestaltung der Unternehmenskommunikation zu konkretisieren.

Über die Dringlichkeit des Wandels

Ich kann mir gut vorstellen, dass Sie geneigt sind, sich zu fragen, ob der Handlungsdruck wirklich so groß ist oder ob es sich nicht vielmehr um den Versuch eines Autors handelt, sich ins Rampenlicht zu stellen. In dieser Hinsicht muss ich Sie leider enttäuschen, denn der mehr als überfällige Wandel spiegelt sich tagtäglich in der gesamten Bandbreite der sich rasant entwickelnden Medienlandschaft wider. Denken Sie nur an die vielen Politiker, die mit unüberlegten Kommentaren auf Clubhouse damit unrühmliche Schlagzeilen gemacht haben. Oder denken Sie an die vielen Beispiele, in denen Politik mit Podcasts gemacht wird, wie zum Beispiel von Sven Schmidt, dem CMO von Maschinensucher.de.

Das geht so weit, dass Tweets zur Beeinflussung von Aktienkursen eingesetzt werden, wie Elon Musk immer wieder eindrucksvoll und erschreckend unter Beweis stellt. *Social Communication* wurde bereits auf globaler Ebene zum Agenda-Setting genutzt, wenn man an den ehemaligen deutschen Bundeskanzler Gerhard Schröder und seinen Currywurst-Post aus der Volkswagen-Kantine denkt. Influencer wie Rezo & Co. nehmen eine immer wichtigere Stellung und Funktion in der Meinungsbildung ein. Und jeder Z-Promi kann heute durch unbedachte Äußerungen oder versehentlich gefilmtes Fehlverhalten massive Probleme für Unternehmen und deren Image auslösen. Beispiele dafür sind unter anderem beim deutschen Unternehmen Kaufland zu finden, dem durch den deutschen Schlagersänger Wendler einen Shitstorm einfuhr. Das Unternehmen hatte viel Geld ausgegeben, um Hochglanz-TV-Sportarten mit dem vermeintlichen Star zu produzieren, musste diese aber sofort über Nacht stoppen, nachdem Wendler abends auf Telegram Verschwörungstheorien verbreitet hatte.

Aber nicht nur Kaufland war betroffen, sondern auch der Fernsehsender RTL. Aufgrund von Wendlers Aussagen musste er aus allen bereits gedrehten Shows von „Deutschland sucht den Superstar“ (DSDS) im Rahmen der Postproduktion herausgeschnitten werden. Der Sender hatte damit bereits Erfahrung, denn einige Staffeln zuvor hatte der Musiker Xavier Naidoo mit einem flüchtlingsfeindlichen Video schockiert und musste ebenso aus der Show entfernt werden.

Vor diesem Hintergrund ergeben sich für die Unternehmenskommunikation neue Aufgaben, wie z. B. *Social Listening* bei Katastrophen, Unfällen und Deals, aber auch das ständige Beobachten und Verfolgen von Diskussionen im Netz, ob sich diese nicht plötzlich gegen das Unternehmen selbst wenden könnten. Es geht aber auch um den sogenannten *Social CEO*, der von einer eigenen Abteilung entsprechend positioniert und inszeniert wird. Der deutsche Automobilhersteller AUDI lieferte in diesem Zusammenhang mit dem e-tron Foil im Juli 2021, mit der der AUDI-Topmanager Diess im Urlaub elektrisch surfte, ein gelungenes Beispiel, das von der Zeitschrift *Auto, Motor und Sport* brillant in Szene gesetzt wurde.

Die Herausforderungen der modernen Unternehmenskommunikation liegen in Schlagwörtern wie Nachhaltigkeit oder Phänomenen wie einer „Cancel Culture“ und einer völlig neu interpretierten Sensibilität. Es geht aber auch um völlig veränderte Verhaltensweisen der Kunden von Unternehmenskommunikationsabteilungen. Von „Wining and Dining“ über „WhatsApp“ und „Zoom Calls“, aber

auch Investors Relations, die sich nicht mehr nur mit institutionellen Anlegern, sondern auch mit „Robin Hood Traders“ auseinandersetzen sollen und müssen. Wird diesen Entwicklungen organisatorisch nicht Rechnung getragen, bleiben die Unternehmen auf der Strecke, weil sie in keiner Weise mehr in der Lage sind, entsprechende Kundenpotenziale für sich zu aktivieren. In diesem Zusammenhang sind die Erwartungen der Generation Z im Kontext des War for Talents in Europa und sich verändernde Mechanismen von Kunden und Märkten in VUCA-Zeiten zu berücksichtigen.

Mehr denn je fällt die Purpose-Welle aus den USA derzeit in Europa auf fruchtbaren, nachhaltigen Boden, was auf jeden Fall zu einem Wandel in der Unternehmenskommunikation führen wird. Aus dem Industriesektor ist GE nur ein Beispiel für ein US-Unternehmen, das seinen Purpose offensiv kommuniziert hat. Von der anderen Seite, aus Asien, wird die westliche Welt vom „Leistungsunami“ der Digitalisierung getroffen. Beides zusammen führt zu dem europäischen Geschäftsmodell „Purpose x Performance“. Dies wirft die Frage auf, wie das Aufkommen agiler Methoden die institutionelle Kommunikation verändern wird. Es stellt sich aber auch die Frage, welche Rolle die CEOs der Zukunft spielen werden. Elon Musk – egal ob man ihn nun mag oder nicht oder ob man ihn für einen Egomane hält – von Tesla hat gezeigt, wie man es machen kann. Er hat auf einen Schlag die gesamte Abteilung gefeuert und das Thema Unternehmenskommunikation zur Chefsache gemacht. Aber auch bei Unternehmen wie GEA, Siemens, Thyssenkrupp oder Uniper hat sich der Wechsel an der Unternehmensspitze unmittelbar auf die Unternehmenskommunikation ausgewirkt.

Die Beziehung zwischen der Unternehmenskommunikation und dem CEO wird durch neue Aufgaben, wie z. B. das *Personal Branding* von Social CEOs, noch enger werden. Ein solches System kann nur funktionieren, wenn das Team aufeinander abgestimmt ist und die richtigen, zeitgemäßen Konzepte, Methoden, Technologien und Tools eingesetzt werden. Denn es geht um das authentische, zeitnahe Verfassen und Platzieren von Beiträgen für den Social CEO. Infolgedessen werden Unternehmensleiter wahrscheinlich noch häufiger ihre Storytelling- und Inszenierungsgeräte mitbringen, um Authentizität und Kongruenz zu gewährleisten.

Das weite Feld der *Diversität* wird auch langfristig einen immer stärkeren Einfluss haben, da die Frauenquote in der Unternehmenskommunikation durch die Inklusions- und Diversifizierungsbemühungen noch einmal steigen und damit auch die Kommunikation verändern wird. All diese Entwicklungen bedeuten aber auch eine besondere Herausforderung für kleine und mittlere Unternehmen vor allem in Ländern mit einer ausgeprägten Mittelschicht: Nach dem Motto „Purpose from the Pampas“ stellt sich die Frage, wie es kleinen und mittleren Unternehmen aus abgelegenen Regionen bei den großen Themen Kommunikation oder Datenschutz, Nachhaltigkeit und sogar Diversität geht. Das Buch liefert in Kap. 5 ein praktisches und mittlerweile seit dem Erscheinen der englischsprachigen Erstausgabe dieses Buches im Sommer des Jahres 2022 vielfach erprobtes Vorgehensmodell, inklusive einfach und direkt anwendbarer zielorientierter Handlungsanleitung. Dieses Konzept ist mit einer Reihe von templatebasierten Projektvorlagen ausgestattet, um das Reengineering der Unternehmenskommunikation

effizient und effektiv durchzuführen. Es ermöglicht Unternehmen mit punktueller Unterstützung durch einen Methodenexperten im Do-it-yourself-Verfahren den Aufbau einer zeitgemäßen, effektiven, weitestgehend automatisierten und integrierten Unternehmenskommunikation ohne zusätzliche Investitionen. Innerhalb von rund sechs Monaten werden erste Ergebnisse messbar.

Wie das Buch verwendet und gelesen werden kann!

Die ersten drei Kapitel dienen dazu, den Rahmen abzustecken. In Kap. 1 beschreibe ich meine Rolle als Methoden- und Strukturwissenschaftler, um diesen Denkansatz besser verstehen zu können. In Kap. 2 nehme ich Sie mit auf eine Zeitreise, um zu verstehen, warum wir heute mehr als dringend über ein Reengineering der Unternehmenskommunikation nachdenken müssen. Meine Hypothesen und Gedanken werden dann in Kap. 3 abgeglichen und kritisch diskutiert und in einen Zusammenhang mit den neuesten einschlägigen Büchern auf diesem Gebiet gestellt. Ich unternehme den Versuch, die Grenzen der aktuellen Best Practice in der Literatur und Forschung zur Unternehmenskommunikation aufzuzeigen, zu beleuchten und zu diskutieren.

Wenn Sie als reiner Praktiker auf der Suche nach praktischen und direkt anwendbaren Problemlösungstipps und -tricks sind, dann sollten Sie vielleicht Kap. 3 überspringen und direkt mit den nachfolgenden Kapiteln fortfahren. Beginnend mit Kap. 4 werde ich die neuen Begriffe der modernen State-of-the-Art-Unternehmenskommunikation einführen und damit versuchen, das neue Ökosystem der transformierten Unternehmenskommunikation als integralen Bestandteil des automatisierten Marketings und Vertriebs zu definieren. In Kap. 5 finden Sie dann ein praxiserprobtes Vorgehensmodell, wie Sie das Reengineering der Unternehmenskommunikation effizient und effektiv einsetzen und realisieren können. Das diesem Vorgehensmodell zugrunde liegende Reifegrad- und Entwicklungsmodell, das *Communication Maturity Model (CMM)*, ist auf das *Marketing Maturity Model* (Seebacher, 2020, S. 21 ff., 2023, S. 111) und das *Predictive Intelligence Maturity Model* (Seebacher, 2021, S. 13 ff.) abgestimmt, die ich in vielen verschiedenen Artikeln und Büchern seit 2020 veröffentlicht, laufend aktualisiert, erweitert und optimierte habe. Dies stellt sicher, dass Sie als Praktiker in der Kommunikation stringent auf die beste interne Ausrichtung und Synergien hinarbeiten, da die Modelle dem gleichen logischen Ansatz folgen, zuerst Strukturen und Hausaufgaben zu machen und erst dann mit komplexeren Dingen und möglichen großen Investitionen zu beginnen. Dies wird dazu beitragen, Risiken zu minimieren und Quick Wins und Vorteile zu optimieren.

Auf diese Kapitel folgt in Kap. 6 ein praktisches Instrument zur Selbstbewertung, mit dem Sie Ihre organisationsspezifische Ist-Situation bewerten können. In Kap. 6 werden eine kritische Analyse und Diskussion eines möglichen *Corporate Communication Technology Stack (ComTechStack)* bis hin zum Konzept eines bereichsübergreifenden *Interaction Technology Stack (InTechStack)* beschrieben. In diesem Zusammenhang wird in Kap. 8 das Reengineering der



Abb. 1 QR-Code für den Zugriff auf die Buch-Homepage. (Quelle: eigene Darstellung)

Unternehmenskommunikation aus Personal- und Kompetenzgesichtspunkten beleuchtet und erörtert. Im Rahmen der derzeit intensiv geführten Diskussion um *Digital Skills* werde ich neue geforderte Skillsets für zukünftige Corporate Communication Professionals vorstellen, damit Sie möglichst bald mit der Rekrutierung oder besser noch der internen Entwicklung Ihrer zukünftigen Performance Communicators beginnen können.

Wo Sie weitere Informationen, Aktualisierungen und alle Vorlagen finden

Für ein perfektes Interaktionserlebnis zusätzlich zu diesem Buch haben wir eine Landingpage für dieses Buch eingerichtet. Der Link lautet www.uweseebacher.org/rcc oder Sie scannen einfach den bereitgestellten QR-Code (Abb. 1), um zur Landingpage zu gelangen. Auf dieser frei zugänglichen Website finden Sie weitere Informationen und Updates, aber auch alle Vorlagen und Tabellen, die hier in diesem Buch als frei verfügbare Downloads bereitgestellt werden.

Dies soll helfen, mit diesen Werkzeugen jederzeit flexibel, möglichst einfach und pragmatisch in den Organisationen arbeiten zu können. Wir haben auch einen Blog-Bereich eingerichtet, in dem ich Sie einlade, mir Ihre Erfahrungen mitzuteilen oder mich mit konkreten Fragen oder Anliegen zu kontaktieren. Gerne stehe ich für einen intensiven Austausch zur Weiterentwicklung dieses Themas zur Verfügung und freue mich auf Ihre Kontaktaufnahme.

Warum ein Buch nur ein Buch ist!

Dieses Buch ist und kann nur ein erster, aber wichtiger Schritt sein, um vor dem Hintergrund der oben zitierten mehr als ernüchternden Aussage des Experten aus London neue Perspektiven und Sichtweisen zu eröffnen. Auf dieser Basis kann dann möglicherweise das ursprünglich geplante *Praxishandbuch Unternehmenskommunikation* entstehen, um einen nachhaltigen Beitrag zur effektiven und effizienten Weiterentwicklung dieses so wichtigen Themenfeldes zu leisten.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine interessante und anregende Lektüre in Richtung einer neuen Ära und eines Umdenkens in der Unternehmenskommunikation und möchte Sie mit einem Zitat von Henry Ford verabschieden:

Wenn ich die Leute gefragt hätte, was sie brauchen,
hätten sie gesagt: „Bessere Pferde“ (Henry Ford).

Graz Österreich
Juli 2023

Uwe Seebacher

Literatur

Brockhaus, J., Buhmann, A., & Zerfass, A. (2023), Digitalization in corporate communications: understanding the emergence and consequences of CommTech and digital infrastructure. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(2), 274–292. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2022-0035>.

Kleinmaß, M., & Seebacher, U. (2023). Mit Volldampf Richtung Industrie 5.0 – Die Frage lautet nicht ob, sondern wie schnell! In U. Seebacher (Hrsg.), *Praxishandbuch B2B-Marketing*. Springer Gabler.

Seebacher, U. (2020). *B2B-Marketing essential – Wie Sie die Marketingabteilung vom Kosten- zum Umsatzfaktor machen*. AQPS e.V., Graz.

Seebacher, U. G. (2023). Das B2B-Marketing-Reifegradmodell: Wie der Weg zu Predictive Prodit Marketing aussieht! In U. G. Seebacher (Hrsg.), *B2B-Marketing. Management für Profis*. Springer.

Seebacher, U. (2021). *Predictive Intelligence für datengetriebene Manager. Prozessmodell, Assessment-Tool, IT-Blueprint, Kompetenzmodell und Fallbeispiele*. Springer, Cham.

Danksagungen

Wie bei vielen meiner anderen Bücher waren es auch hier wieder der Mut und die Erfahrung, aber auch die Weitsicht meiner hochgeschätzten Experten und Freunde im Springer Verlag, Rolf-Günther Hobbeling und Prashanth Mahagaonkar, die mich zur Realisierung dieses Buches veranlasst haben. Den Grundstein legte das 2021 erschienene *Praxishandbuch B2B-Marketing* und im Speziellen der Artikel mit meinem lieben Kollegen und mittlerweile Freund Mike Kleinemaß „Die Netflix-Economy kommt – Die Frage lautet nicht ob, sondern wann!“ (2021, S. 15 ff.). Heute ist die damals beschriebene Zukunft bereits gelebte Realität. Es gibt erste erfolgreich laufende MarCom-on-Demand-(MoD-) und MarCom-as-a-Service-(MaaS-)Plattformen,¹ die auf Basis parallel und sequenziell kombinierter KI-Lösungen völlig automatisiert die gesamte Wertschöpfungskette im Bereich Marketing und Kommunikation besser, schneller und günstiger online abdecken und abbilden. Vor diesem Hintergrund muss sich auch die Unternehmenskommunikation neu erfinden und neu gedacht werden.

Beim Entwerfen, Schreiben, Überarbeiten und Redigieren dieses Buches habe ich viel Unterstützung und Ermutigung von Kollegen und Praktikern aus der ganzen Welt erfahren. Mein besonderer Dank gilt Paul Argenti (The Tuck School of Business), Söhnke Caro (STILL), Joep Cornelissen (Rotterdam School of Management), Julian Garritz (Garritz International), Heidi Eusebio (Edelman), Mike Kleinemass (Thyssenkrupp), Francesco Lurati (Università della Svizzera italiana), Sieglinde Martin (Fachhochschule Wien der WKW für Management & Kommunikation), Felix Oberholzer-Gee (Harvard Business School) und Christiane Schulz (CEO Edelman Deutschland).

Ganz besonders möchte ich mich bei meinem Vater für das finale Korrekturlesen und Deinen immerwährenden Einsatz und Deine Unterstützung bedanken!

¹ <https://www.fynest.agency>. Abgerufen am: 8. Mai 2023.

Inhaltsverzeichnis

1	Theoretische und methodische Grundlagen	1
1.1	Strukturen und Methoden bilden die Basis	1
1.2	Wo liegt der Ursprung der Methodenwissenschaft?	4
1.3	Warum Methoden und Strukturwissenschaften unterschätzt werden	5
1.4	Wie soll die Zukunft gestaltet werden?	9
1.5	Welche Rolle spielt Nikolai Kondratieff?	10
1.6	Big Data: Große Wissenschaft	12
	Literatur.	15
2	Von der Unternehmenskommunikation zur Unternehmens- interaktion	17
2.1	Warum muss die Unternehmenskommunikation umgestaltet werden?	17
2.2	Was funktioniert derzeit nicht?	20
2.3	Woher die Unternehmenskommunikation kommt	20
2.4	Der Vertrauensverlust als Motor für den Wandel	22
2.5	Warum hat das Modell der Massenkommunikation ausgedient?	28
2.6	Leistungskommunikation für wirtschaftlichen Mehrwert	32
2.7	Kundenzentrierung in der Unternehmenskommunikation	33
2.8	Konzertierte Unternehmensinteraktion statt Marketing, Kommunikation und Beziehungsmanagement	36
2.9	Der Weg ist das Ziel.	39
	Literatur.	40
3	Ein kritischer Diskurs über die heutige Unternehmens- kommunikation	43
3.1	Warum es sinnvoll ist, die Grundlagen der Unternehmens- kommunikation zu hinterfragen	43
3.2	Von Hypervision, Supervision und Metareflexion	45
3.3	Der amerikanische Referenzrahmen	46
3.3.1	Der Prototyp der Communication Journey	47

3.3.2	Das Problem der strategischen Klassifizierung	49
3.3.3	Die konzeptionelle Stringenz.	51
3.4	Der angelsächsische Stand der Forschung.	54
3.4.1	Das konzeptionelle Ökosystem	55
3.4.2	Vorlagen, Prozesse und Strukturen als Erfolgsfaktoren.	56
3.4.3	Sich der Veränderungen bewusst sein, aber	57
3.4.4	Silodenken als Selbstschutz vor Fortschritt	59
3.4.5	Das Henne-Ei-Problem	61
3.4.6	Haben Public Relations einen strukturellen Vorteil?	65
3.5	Die Sonne geht in Asien auf.	65
3.5.1	Die Strukturen gewinnen an Bedeutung	67
3.5.2	Ideen über Reisen und Leistung.	68
3.5.3	Schablonen als Befähiger und Beschleuniger	69
3.5.4	In Asien wird der Journalist zum Kunden von Informationen.	70
3.6	Der Status der deutschsprachigen Gemeinschaft.	70
3.6.1	Es fehlt der Mut, etwas Neues auszuprobieren	71
3.6.2	Erste Schritte in Richtung „Journey-Denken“	72
3.6.3	Der Corporate Newsroom als Tor zur neuen Welt	73
3.7	Widerstand ist zwecklos.	74
	Literatur.	75
4	So sieht die schöne neue Welt der Unternehmenskommunikation aus	79
4.1	Der Journalist als Kunde und die Information als Produkt	79
4.2	Von der Buyer Journey zur Communication Journey	80
4.3	Mit der Communication Journey zu Communication Personas	82
4.4	Mit Personas zu Kommunikations-Touchpoint-Management	84
4.5	Kontaktpunktmanagement als Basis für Communication Experience	86
4.6	Nach der Kommunikationserfahrung kommt die Kommunikationsexzellenz.	88
4.7	Exzellente Kommunikation braucht Kommunikationsintelligenz.	89
4.7.1	Was sollten wir von Amazon und Google lernen?	89
4.7.2	Alles andere als ein „One-off“	90
4.7.3	Lernen aus Business Intelligence.	90
4.8	Kommunikationsintelligenz braucht Kommunikationsauto- matisierung.	93
4.8.1	Wie ist die Kommunikationsautomatisierung definiert?	94
4.8.2	Fallen Sie nicht dem CRM-Paradoxon zum Opfer	95
4.9	Mit Kommunikationsautomatisierung zur segmentbasierten Kommunikation	96
4.10	Die Vision der Kommunikationsorchestrierung	97

4.11	Was wissen wir über die neue Welt?	98
	Literatur.	99
5	Das Prozessmodell zur Transformation der Unternehmens-	
	kommunikation	101
5.1	Erfolg ist das Ergebnis vieler kleiner Schritte	101
5.2	Das Prozessmodell für die Neugestaltung der Unter-	
	nehmenskommunikation	102
5.2.1	Warum ist die Reaktionszeit so wichtig?	102
5.2.2	Agilität und Integration als Befähiger	106
5.2.3	Wie lassen sich die Kosten minimieren?	108
5.3	Von reaktiver Eindimensionalität zu multidimensionaler	
	Interagilität.	110
5.3.1	Die eindimensionale reaktive Reifegradstufe	110
5.3.2	Die multidimensional situative Reifegradstufe	112
5.3.3	Die multidimensional interaktive Reifegradstufe	114
5.3.4	Die multidimensional interagile Reifegradstufe	116
5.4	Das Prozessmodell für die Neugestaltung der Unter-	
	nehmenskommunikation	118
5.4.1	Die strukturellen Elemente des Vorgehensmodells	118
5.4.2	Wie soll das Prozessmodell verwendet werden?	121
5.4.3	Phase 1: Hausaufgaben zuerst!	122
5.4.4	Phase 2: Automatisieren und skalieren!	135
5.4.5	Phase 3: Mit KI zu prädiktiver Kommunikations-	
	intelligenz!	149
5.5	Mit Konzept und Kompetenz das Ziel erreichen	160
	Literatur.	160
6	Das Self-Assessment der Unternehmenskommunikation	163
6.1	Wie man dieses Tool benutzt!	163
6.2	Der Prozess-Struktur-Index (PSI)	163
6.3	Der Kompetenz-Relevanz-Index (KRI)	167
6.4	Der Leistungs-Transparenz-Index (LTI)	167
6.4.1	Entwicklungspfad der Unternehmenskommunikation.	170
6.4.2	Exkurs: Innovative Leistungsindikatoren für	
	Unternehmensinteraktionen.	171
6.5	Der Macht-Distanz-Index (MDI)	176
6.6	Wie man die Bewertung durchführt!	179
6.7	Wer misst, gewinnt!	181
	Literatur.	183
7	Der InTechStack für vorausschauende A2A-Unternehmens-	
	interaktion	185
7.1	Wie sollte dieses Kapitel verwendet werden?	185
7.2	Ist der InTechStack ein IT-Problem?	186

7.3	Wie verändert sich die IT-Welt?	189
7.3.1	Mit Edge Computing zur Edge-Kommunikation?	191
7.3.2	Warum braucht die Kommunikationsintelligenz die Blockchain?	193
7.3.3	Der InTechStack wird agil, mikro und KI-basiert	194
7.4	Die fünf Megatrends der IT bis 2040.	195
7.4.1	Warum erwartet der Kunde, dass wir ihn kennen?	196
7.4.2	Agile Kommunikation im Netz	198
7.4.3	Was bedeutet die Sharing Economy für die Unternehmenskommunikation?	199
7.4.4	Von Big Data zu intelligenten Daten und intelligenter Interaktion	200
7.4.5	Intelligente Materialien können auch wertvolle Informanten sein	201
7.5	MarTech, SalesTech, PITech und jetzt ComTechStack?	202
7.5.1	Was lehren uns MarTech und SalesTech?	205
7.5.2	Was bedeuten diese Entwicklungen für den InTechStack?	206
7.6	Die drei Phasen zum passenden InTechStack	211
7.6.1	Strukturierung	212
7.6.2	Abstimmung.	215
7.6.3	Investition.	225
7.7	Der InTechStack für A2A-Interaktion im Überblick.	227
7.8	Das S-Kurven-Modell zur Vorhersage von A2A-Unter- nehmensinteraktionen	229
7.9	Was ist das A und O eines wirksamen InTechStack?	232
	Literatur.	232
8	Die neuen Kompetenzen für prädiktive A2A-Unternehmens- interaktion	235
8.1	Warum erfordert der RCC neue Kompetenzen und Fertigkeiten?	235
8.2	Was müssen Manager wissen?	236
8.2.1	Was bedeutet es, prädiktive Interaktion zu praktizieren und zu leben?	238
8.2.2	Wie managt man Daten als strategische Ressource?	241
8.2.3	Wie bauen Sie datengestützte Unternehmensinter- aktion auf?	242
8.2.4	Wie schafft man Wettbewerbsvorteile durch voraus- schauende Interaktionen?	244
8.3	Wie wird das Interaktionsteam des Unternehmens in Zukunft aussehen?	245
8.3.1	Was lehrt uns die menschliche Ontogenetik?	245
8.3.2	Warum liegt das Gute so nah?	247
8.3.3	Warum gibt das Team die Richtung vor?	248

8.4	Das Kompetenzmodell für A2A-Corporate-Interaction-Abteilungen	249
8.4.1	Industrie- und Produktkompetenz	251
8.4.2	Strategiekompetenz	252
8.4.3	Führungskompetenz	253
8.4.4	Analytik und Datenkompetenz	255
8.4.5	Methoden- und Strukturkompetenz	257
8.4.6	Technologie-Management-Kompetenz	259
8.4.7	Sprachkompetenz	262
8.4.8	Interaktionskompetenz	264
8.4.9	Performance-Marketing-Kompetenz	265
8.5	Die Kompetenzmatrix für Unternehmensinteraktion.	268
	Literatur.	278
9	Die Zukunft der Unternehmenskommunikation: Disruption, Entfakung und Predictive Intelligence im Jahr 2050.	281
	Glossar	289
	Stichwortverzeichnis.	293

Über den Autor



Prof. Dr. Uwe Seebacher (MBA, PhD) ist einer der international anerkanntesten und führenden Methoden- und Strukturwissenschaftler. Er ist promovierter Betriebswirt. Er ist Professor für Marketing und Kommunikation an der Fachhochschule für Marketing und Kommunikation in Wien, Professor für Predictive Intelligence an der Fachhochschule München und Professor für Data Science und Sales & Distribution Management am IMT in Dubai. Er verfügt über mehr als 30 Jahre Erfahrung als Autor, Investor, Professor und Speaker.

Er ist Autor und Herausgeber von mehr als 60 Büchern in vielen führenden Verlagen, wie dem Standardwerk im Bereich des Industriegütermarketings dem *Praxishandbuch B2B Marketing* (Springer Gabler 2023), *Assets-as-Service* (Springer Gabler 2021), *Data-driven Management* (Springer Gabler 2021), *Predictive Intelligence for Managers* (Springer 2021), *Marketing Resource Management* (AQPS 2021), *Leadership Development* (Linde 2006) oder *Template-based Management* (Springer 2020) oder *European Human Resource Management* (Harvard Business Manager 2009) oder dem *Handbuch Führungskräfte-Entwicklung* (USP 2004).

Seebacher ist Mitglied der Indian Academy of Management (INDAM), dem Institut für Sales und Marketing Automation (IFSMA) und im Expertenbeirat des Deutschen Bundesverbands der Industriekommunikation (BVIK).

Er ist CFO bei FYNest International (www.fynest.agency) und bei Predictores.ai (www.predictores.ai), einem Studenten-Start-up der Hochschule München im Bereich Predictive Intelligence. Zudem ist er als Investor und Academic Advisor bei weiteren Unternehmen engagiert.

Für seine innovativen Konzepte und Initiativen, z. B. mit der Allianz, der Europäischen Union, der Wirtschaftskammer Österreich, Bayer Leverkusen und BASF, erhielt er verschiedene Auszeichnungen, wie z. B. den Diskobolos Innovationspreis der Europäischen Handelskammer und den Exportpreis der Wirtschaftskammer Österreich.

Weitere Informationen finden Sie unter www.uweseebacher.org oder auf LinkedIn unter <https://www.linkedin.com/in/uweseebacher/>.



Theoretische und methodische Grundlagen

1

1.1 Strukturen und Methoden bilden die Basis

In diesem Kapitel werden wir uns mit den Grundlagen in Bezug auf Strukturen und Methoden befassen, da dies ein Bereich ist, der in der aktuellen Forschung und Praxis vernachlässigt und viel zu wenig beachtet wird. Viele verschiedene Beispiele aus der unternehmerischen Praxis liefern bei näherer Betrachtung genügend Belege: Sei es der viel zu teure und zu langwierige Bau des neuen Berliner Flughafens oder die vielen Tausend Projekte und Initiativen in Unternehmen, die nicht in der geplanten Zeit und den verfügbaren Budgets realisiert werden, oder die zahllosen Forschungs- und Entwicklungsprojekte, die nie zu Ende geführt werden, weil die methodischen und strukturellen Grundlagen fehlen und nur das vermeintlich so wichtige technische Know-how der Produktentwickler und Ingenieure zum Tragen kommt.

Um meine Gedanken besser nachvollziehen zu können, ist es hilfreich für Sie, sich mit meinem Hintergrund zu beschäftigen. Denn einerseits, wenn man meinen Namen recherchiert, bekommt man zunächst den Eindruck, dass ich ein ausgewiesener Experte auf dem Gebiet des Marketings bin. Man findet aber auch viele verschiedene Bücher und Vorträge zu anderen Themen, wie z. B. *Cyber Commerce Reframing* (Seebacher, 2002), *Führungskräfteentwicklung* (Seebacher & Klaus, 2004), *Corporate Mental Wellness* (Güpner et al., 2022), *Networking und Alumning* (Seebacher & Klaus, 2009), *innovative Workshopkonzepte* (Gust & Seebacher, 2004), *Smart Publishing* (Seebacher, 2021a) und *Methodenberatung* (Seebacher, 2005).

Ungeachtet dessen bin ich in Bezug auf meinen Forschungsschwerpunkt ein Vertreter der Methoden- und Strukturwissenschaften, wie ich sie auch in meinem Buch „*Template-based Management*“ (Seebacher, 2020) umfassend beschreibe und anhand vieler verschiedener Fallbeispiele von kleinen, unbekanntem Hidden Champions bis hin zu großen Top-Unternehmen wie Allianz, BASF oder Deloitte bildhaft mit konkreten Fallstudien und beeindruckenden Ergebnissen untermauere.

Dieses Buch erschien erstmals 2003, damals noch unter dem Titel „Template-driven Consulting“ (Seebacher, 2003) und war das Ergebnis verschiedener Beratungsprojekte, die wir – damals noch unbewusst – auf der Basis der Grundlagen angewandter Methoden und der Strukturtheorie realisiert hatten. Damals hatten wir unser kleines Beraterteam durch den Einsatz von Templates enorm skalieren können, weil wir durch die Verwendung von vordefinierten Templates das Projekt und den Prozess ex ante genau vorzeichnen konnten. Dies führte dazu, dass die Mitarbeiter unserer Kunden das entsprechende Fachwissen in jedem Fall effizient und effektiv einsetzen konnten. Auf diese Weise konnten Projekte mit unterschiedlichsten inhaltlichen, aber auch organisatorischen Ausprägungen zu einem Bruchteil der Kosten vergleichbarer Projekte und zudem wesentlich schneller umgesetzt werden.

Wie war es dazu gekommen, dass ich diesen Ansatz entwickeln konnte oder musste? Aus heutiger Sicht denke ich, dass es mehrere Faktoren waren, die mich dazu befähigt haben: erstens meine Ausbildung am Institut für Organisation und Materialwirtschaft bei Oskar Grün, einem der führenden Wissenschaftler auf dem Gebiet der Organisationsentwicklung und Multiprojektmanagement (Grün, 2004) an der renommierten Wirtschaftsuniversität Wien (WU Wien), was sicherlich sehr nachhaltig und einprägsam war. Im Rahmen dieser Spezialisierung lernte ich grundlegende Strukturen und deren Mechanismen im Kontext von Organisationskonstrukten kennen. Der Bereich der Organisationsentwicklung und Kontingenztheorie war ebenfalls Teil der Ausbildung und prägt meine Forschung bis heute.

Neben strukturellen Aspekten wurden natürlich auch prozessorganisatorische Strukturen erarbeitet und diskutiert, die wiederum meine Entwicklung in Bezug auf Prozesse, deren Gestaltung, Bewertung, Steuerung und Optimierung maßgeblich beeinflusst haben. All dies führte dann zu meiner Dissertation, in deren Rahmen ich mich mit der Bewertung der Effizienz von Qualitätszertifizierungen im Finanzdienstleistungssektor beschäftigen durfte. Auch hier lag der Fokus auf der Analyse und der Arbeit mit Strukturelementen und erstmals auch auf dem spannenden Feld des Wissenserwerbs durch Transferkompetenz. Es ging darum, das technische Thema der Qualitätszertifizierungen nach ISO-Normen in den beratungs- und vertrauensintensiven Prozess des Finanzsektors zu übertragen, um zu erkennen, inwieweit dies funktionieren und einen Mehrwert schaffen kann.

In dieser Zeit erhielt ich auch die ersten Jobangebote. Eines davon kam von einem beeindruckenden und charismatischen Unternehmer und vor allem einem wunderbaren Menschen – Alon Shklarek.¹ Er fragte mich damals, ob ich Interesse hätte, an einem Beratungsprojekt im Bereich Qualitätsmanagement bei einer der damals größten Banken, der Österreichischen Postsparkasse an der prächtigen Wiener Ringstraße, mitzuwirken. Diese Chance ließ ich mir nicht entgehen und war schon nach kurzer Zeit Teil des sympathischen Projektteams. Die

¹ <https://industriemagazin.at/a/die-bunten-geschaefte-des-herrn-shklarek>. Abgerufen am: 17. August 2022.

Hauptaufgabe bestand darin, die Prozesse des Endkundengeschäfts zu analysieren und auf qualitative und quantitative Optimierungspotenziale zu untersuchen. Das Projekt war für das gesamte Team sehr herausfordernd, da wir in unzähligen Interviews mit Mitarbeitern einen komplexen, bis dahin nicht dokumentierten und intransparenten Prozess erstmals verstehen und dokumentieren mussten. Dies war letztlich die Grundlage, um überhaupt über eine Optimierung nachdenken zu können. Aus methodischer Sicht war das Projekt ein komplexes Strukturprojekt im Rahmen der Geschäftsprozessoptimierung.

Noch bevor ich mein Doktorat abgeschlossen hatte, wurde ich von Helmut Kern, dem damaligen Country Manager von Deloitte & Touche Österreich und langjährigem Aufsichtsratsvorsitzenden der ÖBAG, gefragt, ob ich Interesse hätte, in seinem Team mitzuarbeiten. Im Rahmen des Rekrutierungsprozesses wurde ich auch von Hans-Gerd Servatius interviewt, dem damaligen Country Manager und Partner der damaligen Strategieberatungsfirma Deloitte & Touche, genannt Braxton Associates, der mich schließlich in die deutsche Niederlassung von Deloitte nach Düsseldorf holte. Und wie es das Schicksal wollte, wurde ich einem Projekt bei den Isar-Amperwerken zugeteilt,² seit 2013 Bayernwerk AG. Denn auch bei diesem Projekt ging es um reine Strukturarbeit, nämlich um die Optimierung des gesamten Beschwerdemanagements.

Und es war Hans-Gerd Servatius, der damals offenbar meine ausgeprägte Strukturkompetenz und Analytik erkannt hatte. Ich weiß noch genau, wie ich an einem grauen, verregneten Winternachmittag in unserem Büro in der Bahnstraße saß und recherchierte, als Hans-Gerd in das Zweipersonenbüro stürmte, in dem ich am Ende des Flurs meinen Schreibtisch hatte, und mir zurief: „Toll, Herr Seebacher! Genau dafür habe ich Sie geholt!“ Auslöser für seine Begeisterung war ein Prozessdiagramm, das ich in kurzer Zeit und nach nur wenigen Gesprächen zum Beschwerdemanagement in PowerPoint erstellt hatte, das auf der Flowchart-Methode³ basiert und anhand dessen die gesamten strukturellen Schwächen des Prozesses erstmals transparent gemacht werden konnten.

Nach kurzer Zeit wurde das Projekt auf andere Prozesse ausgeweitet. Hans-Gerd war glücklich, denn das brachte natürlich auch wichtige Zusatzumsätze. Dieses Feedback von ihm bedeutete mir sehr viel, denn Hans-Gerd arbeitete extrem analytisch und strukturiert wie kein anderer. Oft musste ich für ihn Präsentationen vorbereiten und schon bei der zweiten oder dritten Folie wies er mich auf strukturelle oder methodische Fehler hin. Hans-Gerd war der perfekte Coach auf meinem Weg zum Methoden- und Strukturexperten. Sein Fachwissen, viele verschiedene Zusatzausbildungen an Business Schools in Europa und den USA, aber auch und vor allem die vielen verschiedenen Projekte in den unterschiedlichsten Unternehmen haben diesen Entwicklungsprozess aus heutiger Sicht erst möglich gemacht.

² <https://de.wikipedia.org/wiki/Isar-Amperwerke>. Abgerufen am: 17. August 2022.

³ <https://en.wikipedia.org/wiki/flowchart>. Abgerufen am: 17. August 2022.

Denn nur durch einschlägige Grundkenntnisse in Methoden und Strukturen, das Coaching und die Unterstützung eines Strukturexperten im Sinne eines brillanten Analytikers, wie es Hans-Gerd Servatius für mich war, und vor allem durch viele verschiedene Projekte und Aufgabenstellungen kann sich eine umfassende Methoden- und Strukturkompetenz entwickeln – aber immer unter der Voraussetzung, dass die Person selbst eine hohe Affinität und Kompetenz in Bezug auf Analytik hat. Das war mir viele Jahre lang nicht bewusst. Erst durch ein Assessment, das ich im Rahmen eines Executive-MBA-Programms absolvierte, erfuhr ich von meiner offenbar weit überdurchschnittlichen Analytics-Kompetenz.

Diese Erkenntnis war ein weiterer Meilenstein der Selbsterkenntnis auf dem Weg zum Methoden- und Strukturwissenschaftler. Die Herausforderung in diesem Wissensgebiet ist nämlich, dass die Community sehr überschaubar ist und es daher auch sehr schwierig ist, in einen so wichtigen und bereichernden Austausch mit Gleichgesinnten zu treten. Es stellt sich die Frage nach dem Warum.

1.2 Wo liegt der Ursprung der Methodenwissenschaft?

Man kann sich fragen, wie man nun Methoden- und Strukturwissenschaftler wird. Für diese Entwicklung gibt es keinen fest definierten Prozess und keine entsprechende Ausbildung im Rahmen der angewandten Methodik- und Strukturwissenschaft. Es gibt den klassischen *Methodiker*, also jemand, der nach einem Plan, nach einer bestimmten Methode vorgeht. Dieser Begriff stammt allerdings aus dem medizinischen Umfeld und nicht, wie man meinen möchte, aus der Organisationswissenschaft.

Die Schule der Methodiker war eine der Hauptströmungen der antiken Medizin, zusammen mit den *Dogmatikern*, den *Hippokraten* und den *Empirikern* (Manz, 2005). Als Methodiker – abgeleitet von dem griechischen Wort „μέθοδος“, das die wissenschaftliche Behandlung eines Themas bedeutet – wurden ursprünglich die Anhänger einer Lehre im Bereich der Medizin bezeichnet, die von griechischen Ärzten im Römischen Reich ab dem ersten Jahrhundert v. Chr. entwickelt und angewendet wurde. Einer der Ursprünge liegt in dem bekannten griechischen Epidaurus aus dem fünften und sechsten Jahrhundert v. Chr., wo die gleichen und sich wiederholenden Heilverfahren erstmals aufgezeichnet und dokumentiert wurden (Caton, 2017).

Der Ursprung der Schule der Methodiker geht auf Asklepiades von Bithynien zurück. Er lebte zwischen 124 v. Chr. und 60 v. Chr. – Asklepiades nutzte die vorherrschende Humoralpathologie⁴ zur theoretischen Rechtfertigung seiner für

⁴Die Humoralpathologie ist eine Krankheitslehre der Körpersäfte, die ihren Ursprung in der Antike hat und bis ins 19. Jahrhundert hinein verwendet wurde. Die richtige Mischung oder Zusammensetzung dieser Körpersäfte ist eine Voraussetzung für Gesundheit, während ihr Ungleichgewicht oder ihre falsche Zusammensetzung oder Schädigung Krankheiten verursachen können.

die damalige Zeit innovativen Heilmaßnahmen, indem er Anleihen beim Epikureismus nahm, der philosophischen Denkschule, die auf den Lehren des antiken griechischen Philosophen Epikur beruht. Diese Denkschule hat ihren Ursprung im späten vierten Jahrhundert v. Chr. und wurde in Griechenland und der römischen Welt bis ins dritte Jahrhundert hinein angewandt. Asklepios stellte sich den Organismus als aus vielen Einzelteilen im Sinne von Atomen zusammengesetzt vor und sah die Ursache von Krankheiten in Veränderungen oder Störungen in der Bewegung dieser Teilchen (Meyer-Steinig, 2016). So wurde die Gründung der methodischen Wissenschaft ex post selbst durch einen interdisziplinären Wissenstransfer ermöglicht, nämlich durch die Symbiose von Wissen aus Physik und Medizin.

Auch in weiterer Folge wurde durch einen solchen wissensdisziplinübergreifenden Transfer ein Wissensgewinn realisiert. Themison von Laodikeia, ein syrisch-griechischer Arzt, medizinischer Schriftsteller und Pionier der Schule der Methodiker, vervollständigte die Lehre durch die Einführung von Aspekten der *Kontingenztheorie* und der *Humanontologie* vom methodologischen Standpunkt aus betrachtet. Seiner Theorie zufolge muss die Behandlung bei allgemeinen Krankheitsursachen nicht die spezifische Krankheit, sondern den allgemeinen Zustand auf der Grundlage der drei Zustände der Porenwände berücksichtigen (Kollersch & Nickel, 1979). Soranus von Ephesus, ein antiker griechischer Arzt, der um 100 v. Chr. in Rom tätig war, vervollständigte die Schule der Methodiker, indem er in zahlreichen Büchern erstmals Aspekte der Philosophie und Literatur in die Medizin einbrachte, woraus auch die *soranische Gynäkologie* hervorging (Diepgen, 1937). Diese drei Ärzte, als Begründer der Methodenlehre, gewannen ihr Wissen durch den Transfer von Kenntnissen aus verschiedenen Wissensgebieten und durch Wissenssymbiose, indem sie Aspekte aus verschiedenen Wissensgebieten zusammenführten.

1.3 Warum Methoden und Strukturwissenschaften unterschätzt werden

Dass den Methoden- und Strukturwissenschaften in der heutigen Zeit nicht genügend Bedeutung beigemessen wird, zeigt sich an der Zunahme von (Groß-)Projekten, die weder im vorgegebenen Budget noch in der vorgegebenen Zeit realisiert werden, aber auch schlicht am Fehlen entsprechender Bildungsangebote. Verschiedene Beispiele wurden bereits zu Beginn dieses Kapitels genannt.

In diesem Zusammenhang ist die *Methodik* als Definition des empirischen Vorgehens. Sie beschreibt, wie man plant, Daten und Informationen zu sammeln, oder welchen Prozessansatz man verfolgt, um ein Projekt zu realisieren. Beispiele für die Methodik sind Experteninterviews, Befragungen oder Beobachtungen, aber auch Modelle aus den angewandten Wissenschaften wie bekannte und bewährte Managementinstrumente und -konzepte wie SWOT-Analysen, BCG-Charts, Balanced Scorecards, aber auch Key-Performance-Hierarchien und Performance Measurement und Management.

Unter dem Begriff *Strukturwissenschaften* werden Bereiche und Kompetenzfelder zusammengefasst, die allgemeine funktional wirksame Formen betrachten und weder im Allgemeinen noch im Besonderen Dinge der Natur oder der sozialen Wirklichkeit zum Gegenstand haben. In diesem Zusammenhang dient diese Abgrenzung als Alternative zur Einteilung nach Fachgebieten, wie sie in der natur-, geistes- oder sozialwissenschaftlichen Klassifikation vorgenommen wird. Bernd-Olaf Küppers (2008, S. 314) stellt fest:

Die Strukturwissenschaften ... sind heute leistungsfähige Instrumente zur Untersuchung der komplexen Strukturen der Wirklichkeit. Sie orientieren sich an den objektübergreifenden Ordnungs- und Funktionsmerkmalen, die die Wirklichkeit strukturieren und die wir mit Oberbegriffen wie System, Organisation, Selbststeuerung, Information und ähnlichem beschreiben. Neben den bereits als klassisch zu bezeichnenden Disziplinen Kybernetik, Spieltheorie, Informationstheorie und Systemtheorie haben die Strukturwissenschaften so wichtige Wissenschaftszweige wie Synergetik, Netzwerktheorie, Komplexitätstheorie, Semiotik, Chaostheorie, Katastrophentheorie, Theorie der Fraktale, Entscheidungstheorie und die Theorie der Selbstorganisation hervorgebracht. Die Theorie der Randbedingungen, die ich mir vorstelle, könnte sich eines Tages auch zu einer eigenständigen Strukturwissenschaft entwickeln.

Die Vernachlässigung von Methoden- und Strukturwissenschaften kann und muss auch im Zusammenhang mit der Entwicklung einer immer früheren Spezialisierung in der Ausbildung gesehen werden. Bereits 2016 titelte die deutsche WirtschaftsWoche: „Zu viel Spezialisierung in der Ausbildung ist riskant“ (Kraus, 2016), und bezog sich dabei auf eine Studie des ifo Instituts für Wirtschaftsforschung. Ludger Wößmann, Leiter des ifo Center for the Economics of Education, stellt fest:

Um unser duales System zukunftsfähig zu halten, sollten wir die frühe Spezialisierung der Auszubildenden durch eine Reduzierung der Zahl der spezifischen Berufe, eine Ausweitung der allgemeinbildenden Inhalte, eine Modularisierung der Ausbildungsbestandteile und eine Stärkung des lebenslangen Lernens verringern.

Die Erkenntnis ist offensichtlich, dass Fachwissen allein in unserer hochkomplexen, sich immer schneller entwickelnden Welt nicht mehr ausreicht. Unzählige Projekte in den verschiedensten Bereichen des öffentlichen Lebens und der Wirtschaft scheitern oder ernten einen *Shitstorm*, weil sie nicht in der vorgegebenen Zeit oder im festgelegten Budgetrahmen abgeschlossen werden können oder mangels ausreichender Nutzung und stringenter Anwendung von Methoden und Strukturen nie die zuvor definierten Ergebnisse, Mehrwerte oder Renditen realisieren.

Umgangssprachlich wird gesagt, dass es nicht gut ist, „zu lange im eigenen Saft zu schmoren“ bzw. „die eigenen Suppe zu kochen“. Im übertragenen Sinne bedeutet dies, dass ein „Blick über den Tellerrand“ des eigenen Wissensgebietes hilft, den eigenen Horizont zu erweitern. Der berühmte deutsche Literat Lothar Poppel (*1964) sagte einmal:

Der Rand des Tellers ist der Horizont des Vollen!

Satt sein bedeutet in diesem Zusammenhang, in dem Glauben zu sein, dass man aufgrund der Selbsteinschätzung der eigenen Position weiterhin in der eigenen Komfortzone bleiben kann. Natürlich ist die Eröffnung neuer Horizonte im Sinne von Unbekanntem etwas, das bei vielen Unsicherheit auslöst, weil man sich aus dem vertrauten und gewohnten, inhaltlichen oder räumlichen Umfeld herausbewegen muss und nicht weiß, was einen dort erwartet. Dass dieses Phänomen nicht nur im individuellen privaten Raum, sondern auch im wissenschaftlichen und organisatorischen Kontext zu finden ist, belegt das in der Management- und Organisationswissenschaft häufig verwendete Schlagwort „Silodenken“. Das Denken und Arbeiten in Silos ist ein großes Hindernis für die nachhaltige Entwicklung von lernenden Organisationen, deren enormer Vorteil darin besteht, dass sich Weiterentwicklung und Selbsterfindung aus der intrinsisch entwickelten Kompetenz, der Kraft, dem Streben und der Dynamik des Veränderungswillens ergeben. Deshalb stelle ich fest:

Der Vordenker muss ein Provokateur sein, um das Gleichgewicht der Satten zu stören und so Innovation durch Polarisierung zu ermöglichen!

Ohne Provokateure wird der Wandel im Sinne der wissenschaftlichen Forschung nur halbherzig gemacht werden können. Nach dem Motto „Wasch mich, aber mach mich nicht nass“ wird versucht, so lange wie möglich in der eigenen Komfortzone zu agieren und sich so nicht auf neues, unbekanntes Terrain begeben zu müssen. Und genau hier liegt der Mehrwert, wenn man sich auf die Lehren und Prinzipien der modernen Methoden- und Strukturwissenschaften besinnt. Denn mithilfe dieser Erkenntnisse kann man neue Inhalte stringent und strukturiert analysieren, bewerten und interpretieren. Methode und Struktur geben also den Rahmen vor, der notwendig ist, um nach den wissenschaftlichen Kriterien der *Objektivität*, *Reliabilität* und *Validität* vorzugehen.

Die Methoden- und die Strukturwissenschaften können mit der Lehre der Statik im Bereich des Bauwesens verglichen werden. Ein Architekt kann mit den Prinzipien der Baustatik jede Art von Gebäude entwerfen und konstruieren. Auch wenn er sich in seinem Studium z. B. auf Einfamilienhäuser oder Kleinbauten konzentriert hat, kann er durch die Übertragung der Kenntnisse aus diesem Bereich des Bauwesens mit der Hilfe und Anwendung der Grundlagen der Statik auch ein Bürogebäude oder sogar einen Industriebau gültig planen. Die Methoden- und Strukturwissenschaften bilden also die Basis, aber auch das wichtige Sicherheitsnetz, wenn es darum geht, Wissenstransfer oder Synergien von Kompetenzfeldern zu realisieren, denn sie geben den Weg vor: methodisch und strukturell.

Der im Vorwort zitierte Wissenschaftler stellte in einem der Telefongespräche auch fest, dass die Disziplin dadurch gekennzeichnet ist, dass sie zu lange nicht mit anderen Disziplinen gearbeitet und geforscht hat. Auch innerhalb der Community attestieren weitere Wissenschaftler Versäumnisse in Bezug auf Austausch und

Wissenstransfer. Dies spiegelt sich auch in den mittlerweile sehr unterschiedlichen Ansätzen, Theorien und Entwicklungsrichtungen der amerikanischen und europäischen Corporate Communications Community wider. Während die amerikanische Community den funktionalen Ansatz verfolgt (Argenti, 2016), orientiert sich die angelsächsische Community eher an einer konzeptionellen Aufarbeitung des Fachgebietes (Cornelissen, 2020). Die fortschrittlichste Position scheinen jedoch Praktiker aus dem asiatischen und deutschsprachigen Raum einzunehmen, die bereits 2018 erstmals versuchen, eine gewisse Stringenz in die bislang aus Sicht der Methoden- und Strukturwissenschaftler inkonsistente Terminologie der Unternehmenskommunikation zu bringen (Beger, 2018).

Inhaltlich und konzeptionell scheint Beger in seiner 2018 erschienenen Ausgabe – zwei Jahre vor dem Erscheinen des Buches von Cornelissen (2020) – bereits weiter zu sein als die akademische Gemeinschaft und die entsprechende Literatur. Einen weiteren interessanten Vorstoß in Bezug auf den so wichtigen Wandel der Unternehmenskommunikation unternimmt der deutsche Wissenschaftler Moss (2016) mit seiner Einführung des und der kritischen Auseinandersetzung mit dem *Corporate-Newsroom*-Konzept. Auch seine Ausführungen im Rahmen der angewandten Forschung orientieren sich eher am aktuellen Stand der Forschung im Vergleich zu den später erschienenen Publikationen.

Gemeinsam ist den angloamerikanischen Forschungsrichtungen jedoch, dass der Fokus vor allem auf der intrinsischen Sichtweise des Gegenstandsbereichs liegt. Dies hat zur Folge, dass relevante Entwicklungen in angrenzenden Bereichen wie Automatisierung, Digitalisierung, Marketing, Vertrieb, aber auch verändertes Kundenverhalten in Bezug auf Informationsempfänger in Forschung und Literatur wenig oder gar nicht berücksichtigt werden und der aktuelle Wissensstand losgelöst von der Kontingenzsituation erscheint. Dies bestätigen auch die Arbeiten von Brockhaus et al. (2022) im Rahmen ihrer Arbeiten zum Thema „Digitalisierung in der Unternehmenskommunikation: Verstehen der Entstehung und der Konsequenzen von CommTech und digitaler Infrastruktur“. Die Autoren fassen deren Erkenntnisse so zusammen: Trotz der allgemein anerkannten Bedeutung der Digitalisierung sowohl für die Kommunikationsaktivitäten als auch für die zugrunde liegende unterstützende Infrastruktur werden viele Kommunikationsabteilungen und -agenturen als digital unreif erachtet. Die Daten zeigen auch, dass verschiedene Dimensionen wie Technologie, Aufgaben, Struktur und Mitarbeiter bei der Umsetzung von Digitalisierungsstrategien von Bedeutung sind und sich auf die digitale Reife der Kommunikation auswirken, aber eben noch nicht definiert und umgesetzt sind. Dies hat zur Folge, dass der notwendige Transformationsprozess der Unternehmenskommunikation noch nicht großflächig initiiert werden konnte.

Die bereits selektiv in den Diskurs gebrachten Ergebnisse der Literaturrecherche aktueller Arbeiten der von mir in jeder Hinsicht geschätzten wissenschaftlichen Pioniere und Vordenker auf dem Gebiet der Unternehmenskommunikation unterstreichen den Wissensstand und lassen den Schluss zu, dass in Silos gearbeitet und geforscht wird. Diese Arbeitsweise scheint die Ursache dafür zu sein, dass wichtige und möglicherweise relevante Ansätze, Erkenntnisse