

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



Springer Gabler

---

# Unternehmenskommunikation im Zeitalter der digitalen Transformation

---

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

 Springer Gabler

Bodo Kirf  
DJM Communication GmbH  
Düsseldorf, Deutschland

Souren Schömburg  
DJM Communication GmbH  
Düsseldorf, Deutschland

Kai-Nils Eicke  
DJM Communication GmbH  
Düsseldorf, Deutschland

ISBN 978-3-658-15363-2      ISBN 978-3-658-15364-9 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-15364-9>

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 2018

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 Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

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.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

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

*Kyberspace. Unwillkürliche Halluzinationen, tagtäglich erlebt von Milliarden Berechtigten in allen Ländern (...). Grafische Wiedergabe abstrahierter Daten aus den Banken sämtlicher Computer im menschlichen System. Unvorstellbare Komplexität. Lichtzeilen, in den Nicht-Raum des Verstands gepackt, gruppierte Datenpakete. Wie die fliehenden Lichter einer Stadt ...*

(Gibson 1984, S. 76)

*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.*

(Rödter 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

Im Unternehmensalltag werden Einfluss und Bedeutung von Kommunikation häufig unterschätzt. Aber Unternehmenskommunikation ist heute mehr denn je ein strategischer Erfolgsfaktor. Wir Wirtschaftler sprechen in diesem Zusammenhang gerne vom positiven Wertbeitrag, den die Unternehmenskommunikation in interner und externer Ausrichtung leistet. Es ist mittlerweile in Theorie und Praxis unstrittig, dass ein gut geplantes und in sich stimmiges Kommunikationsmanagement eine enorme Wirkung auf Image und Reputation sowie Motivation und Leistung 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 fast jeglicher Geschäftsmodelle überschrieben wird. Für die Unternehmenskommunikation sind damit große und 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 Herausforderungen für die Kommunikatoren.

Dabei konkurrieren in zunehmendem Maße in der Vergangenheit bewährte und neue Lösungsansätze. Sind gerade 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 – 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 ist ein kompakter Leitfaden entstanden, 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 Juli 2017

Prof. Dr. Wolfgang Jäger  
Mediamanagement  
Hochschule RheinMain  
Wiesbaden

---

# 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 vielsagend sicher prognostizieren, welche neuen Phänomene, Spielarten, Tendenzen und Trends der digitalen Kommunikation<sup>1</sup> 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 Fehl-diagnose 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 ggf. modifiziert bzw. reformiert werden, um den

---

<sup>1</sup>Digitale Kommunikation wird im Folgenden synonym zum Begriff „Online-Kommunikation“ verwendet.

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 aktuell mit Blick auf „Fake“-News (vgl. Geier 1999 und seine geistreiche Interpretation des Phänomens „Fake“) und damit korrelierende öffentliche Meinungsbildungs- 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, dass und 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 der Faktor Mensch in der digitalen Gegenwart und Zukunft der Unternehmenskommunikation?

Im zweiten Kapitel wird der Schwerpunkt auf die internen Kommunikationsräume, -themen und -szenarien gelegt, 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 die relevanten Formen und Erscheinungsweisen der Digital-Anwendungen in der Unternehmenskommunikation vor. Dabei steht die Kernfrage im Mittelpunkt: Welche Ausweitung 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 sind keine Herausforderungen mehr, sondern gehören mittlerweile zum Kommunikationsalltag von Unternehmen. Auch neue Plattformen mit neuen Playern wie Instagram, Snapchat & 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 Schlussbetrachtungen.

Düsseldorf  
im Juli 2017

Prof. Dr. 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.
- Gibson, W. 1984. *Neuromancer*. München: Heyne.
- Rödter, A. 2015. *21.0. Eine kurze Geschichte der Gegenwart*, 2. Aufl. München: Beck.
- Stalder, F. 2016. *Kultur der Digitalität*. Berlin: Suhrkamp.

---

# Inhaltsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| <b>1 Unternehmenskommunikation in Zeiten digitaler Transformation</b> . . . . .   | 1  |
| Bodo Kirf   |    |
| 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 . . . . .   | 11 |
| 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 . . . . .  | 19 |
| 1.4.2 Transformation des Krisenkommunikationsmanagements . . . . .  | 20 |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 1.4.3    | Kommunikation in Krisenlagen verlangt<br>Parkettsicherheit . . . . .   | 20        |
| 1.4.4    | Dialogpotenziale aktiv nutzen . . . . .  | 22        |
| 1.4.5    | Be prepared: Krisen müssen zur Routine werden . . . . .  | 23        |
| 1.5      | Keine Firewall für Reputationsverluste:<br>Konstruktionsarbeit an Reputation ist<br>Kardinaltugend der Unternehmenskommunikation . . . . . | 24        |
| 1.5.1    | Reputationsförderndes Themenmanagement . . . . .   | 25        |
| 1.6      | Die Notwendigkeit eines integrierten<br>Kommunikationsmanagements . . . . .  | 27        |
| 1.6.1    | Stakeholder-Management: Die Unternehmenspublika<br>im Blick behalten . . . . .   | 29        |
| 1.6.2    | Problemzonen integrierten<br>Kommunikationshandelns . . . . .  | 32        |
| 1.7      | Plädoyer für eine konzeptionelle Fundierung der<br>Unternehmenskommunikation . . . . .   | 33        |
| 1.7.1    | Gelingende Unternehmenskommunikation<br>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<br>Wissensmanagements. . . . .   | 42        |
| 1.10.2   | Digitalisierung ist auch ein unternehmensinterner<br>Sozialisationsprozess . . . . .   | 43        |
| 1.11     | Digitale Kommunikationskultur: Im Spannungsfeld zwischen<br>Online und Real Life . . . . .   | 44        |
| 1.11.1   | „Total digital“ funktioniert (noch) nicht:<br>Weiterhin großer Stellenwert des Dialogs im<br>kommunikativen Miteinander. . . . .           | 45        |
|          | Literatur . . . . .  | 47        |
| <b>2</b> | <b>Interne Kommunikation und Digitalisierung</b> . . . . .   | <b>55</b> |
|          | Kai-Nils Eicke   |           |
| 2.1      | Einführung . . . . .   | 55        |
| 2.2      | Die neue digitale Arbeitswelt . . . . .  | 57        |
| 2.3      | Digitale Insights: Rolle und Anforderungen<br>an die Interne Kommunikation. . . . .  | 62        |