Trends und Perspektiven in der Unternehmens-kommunikation

Der Stellenwert der Unternehmenskommunikation hat sich in den vergangenen zehn Jahren deutlich gewandelt. Unternehmen müssen sich heute nicht nur stärker und auffälliger positionieren, sondern auch höhere Informationsbedürfnisse und -ansprüche ihrer Stakeholder erfüllen. Auf das Controlling haben diese Veränderungen erhebliche Auswirkungen.

Jörg E. Allgäuer, Matthias Larisch

Was für ein Paukenschlag: Der Axel-Springer-Verlag trennt sich von renommierten Zeitschriften wie „Hörzu“ sowie den Traditionszeitungen „Berliner Morgenpost“ und „Hamburger Abendblatt“. Was für ein Niedergang: Das weltweit bekannte Nachrichtenmagazin „Newsweek“ wird in der gedruckten Version, die „Financial Times Deutschland“ komplett eingestellt. Was für eine Überraschung: Jeff Bezos, Chef des Internethändlers Amazon, kauft die „Washington Post“ (vgl. Steller 2013). Keine Frage, die Medien- und Informationslandschaft befindet sich in einem dramatischen Wandel – und das nicht nur in Deutschland, sondern weltweit.

Unser Informationsverhalten hat sich seit Einführung der digitalen Medien drastisch verändert, wir entwickeln uns immer mehr zu einer Informations- und Mediengesellschaft. Die Vielfalt von Informationsquellen, Informationsprozessen und -gelegenheiten steigt. Informationen sind in immer kürzerer Zeit verfügbar, in immer größerem Umfang abrufbar und mit immer geringeren Kosten austauschbar. Auf die richtigen Informationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort zugreifen zu können, entscheidet genauso über das Wohl eines Unternehmens, wie die richtigen Informationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort den Interessengruppen des Unternehmens zur Verfügung zu stellen.

„Der Controlling-Bereich ist für die Investor-Relations-Abteilung wichtiger geworden als jede andere Abteilung.“

Für Unternehmen bedeutet diese neue Fülle von Informationen und Informationskanälen, dass sie sich bei ihren Zielgruppen noch stärker bemerkbar machen und sich von ihren Wettbewerbern noch deutlicher differenzieren müssen. Anderenfalls riskieren sie, von ihren Stakeholdern überhaupt nicht mehr wahrgenommen zu werden und in der Informationsflut unterzugehen. Selbst ein einzigartiges Leistungsspektrum, objektiv überlegene Produkte, intensive Kundenbeziehungen oder eine hohe fachliche Kompetenz schützen nicht davor, innerhalb kürzester Zeit durch andere Anbieter vom Markt verdrängt zu werden.

Betriebswirtschaftlich interpretiert sind Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens daher Investitionen in immaterielle Vermögenswerte und erhöhen somit den Unternehmenswert. Je größer die Bedeutung der Informations- und Mediengesellschaft ist, desto größer ist auch die Bedeutung der Kommunikation als zentraler Werttreiber bzw. als strategischer Erfolgsfaktor in Unternehmen (vgl. Allgäuer/Larisch 2011, S. 39).

Die dramatischen Veränderungen sowohl in der Medienwelt als auch in der Art und Weise, wie wir Informationen aufnehmen, verarbeiten und weitergeben, haben in den vergangenen zehn Jahren dazu geführt, dass sich auch die Ausgestaltung der Unternehmenskommunikation deutlich verän-

Dr. Jörg E. Allgäuer
ist Vice President Corporate Communications bei der Sky Deutschland AG, Unterföhring, E-Mail: joerg.allgaeuer@sky.de

Dr. Matthias Larisch
ist Geschäftsführer der COMMPARK GmbH, Liederbach am Taunus, E-Mail: matthias.larisch@commpark.de

dert hat. Viele der bisherigen erfolgreich eingesetzten Instrumente mussten überdacht und neu gestaltet werden. Gleichzeitig hat die immer größere Verfügbarkeit von Informationen zur Folge, dass die Ansprüche der Stakeholder an ein Unternehmen steigen. Dies ist besonders deutlich im Bereich der Investor Relations zu beobachten, aber auch bezüglich der Nachhaltigkeitsberichterstattung eines Unternehmens. All dies führt zu einem weiteren Trend, der sich immer mehr verstärkt: Diejenigen, die für ein Unternehmen kommunizieren, z. B. aus den Bereichen Unternehmenskommunikation, Marketing, Vertrieb oder Kundenservice, müssen sich auf gemeinsame Botschaften und Tonalitäten einigen und ihre Kommunikationsmaßnahmen abstimmen, also ein integriertes Kommunikationskonzept verfolgen.

Trend 1: Veränderte Informationsaufnahme

Mithilfe elektronischer Medien lassen sich Informationen aller Art rasant verbreiten. Von Profis genauso wie von Laien. Das ist Fluch und Segen zugleich, denn auch wenn das Internet eine neue Form der Transparenz bietet, gibt es gleichzeitig eine neue Unübersichtlichkeit. In immer kürzerer Zeit muss entschieden werden, ob eine Information eine Relevanz hat. Die Interessengruppen eines Unternehmens sind daher mehr als früher dazu gezwungen, zunächst oberflächlich die dargebotenen Informationen auf Relevanz zu prüfen. Dann werden erst in einem zweiten Schritt die eigentlichen Informationsinhalte aufgenommen und verarbeitet. Als Folge für die Unternehmenskommunikation werden kompliziertere Sachverhalte weniger wahrgenommen. Die Fülle verfügbarer Informationen zwingt Unternehmen dazu, ihre Botschaften in leicht verständlicher und plakativer Weise zu formulieren.

Die explosionsartige Zunahme verfügbarer Medien hat die Arbeitswelt der Journalisten erheblich verändert. Oft müssen Journalisten parallel gleich mehrere Titel der gleichen Verlagsgruppe bestücken. In einigen Verlagshäusern ist es für viele Redakteure längst Alltag, ihre Artikel für mehrere Medien des gleichen Titels, so z. B. die Printausgabe, die Online-Ausgabe, einen Newsletter oder ein Blog, aufzubereiten. Für Hintergrundgespräche, Pressekonferenzen, Recherchen und das Aufspüren von exklusiven Geschichten bleibt wenig Zeit. Daher werden die elektronischen Medien mitunter auch als Totengräber des Qualitätsjournalismus angesehen.

Für die Unternehmenskommunikation bedeutet dies nicht nur, dass auch komplexe Sachverhalte leicht verständliche Botschaften brauchen, sondern dass Reaktionsschnelligkeit zum Wettbewerbsvorteil wird. Um Aufmerksamkeit zu bekommen, bedarf es einer hohen Geschwindigkeit, da sich Themen schneller entwickeln – und auch schneller wieder erledigen –, als dies früher der Fall war. Auch die Anzahl von Kommunikationskrisen nimmt zu, da sich nicht nur Tatsachen, sondern auch Gerüchte viel schneller verbreiten und quasi jeder in der Lage ist, Informationen an eine breite Öffentlichkeit zu geben.

Die von den Unternehmen angebotenen Inhalte müssen den Medien entsprechend ausgerichtet und ausgestaltet sein, und Unternehmen stehen immer mehr in einer Bringschuld von Informationen. Während sich viele Pressestellen von Unternehmen früher als ein System der kontrollierten Informationsvergabe verstanden, kann Unternehmenskommunikation heute den Informationsfluss aufgrund eines viel stärkeren direkten Dialogs zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern nur noch sehr eingeschränkt steuern. So lassen sich beispielsweise einmal verbreitete Falschmeldungen kaum noch revidieren, da sie innerhalb kürzester Zeit von zahlreichen Medien ohne eigene Recherchen übernommen werden. Auch die Pflege der Beziehungen zu den Medien hat sich deutlich erschwert. Während es früher ausreichte, zu den wichtigsten Medienvertretern regelmäßig Kontakt zu halten, ist dies aufgrund der Fülle neuer Medien und der hohen Anzahl von redaktionell tätigen Personen heute und zukünftig so nicht mehr möglich.

Auch auf das Controlling haben diese Veränderungen eine erhebliche Auswirkung. Denn die von der Unternehmenskommunikation bereitgestellten Informationen basieren zu großen Teilen auf der gegenwärtigen und der zukünftigen Unternehmensentwicklung. Wenn die Unternehmenskommunikation einfache, prägnante und leicht verständliche Botschaften transportieren soll – und dies innerhalb kürzester Zeit –, muss auch das Controlling entsprechend ausgerichtet sein. Dies gilt im besonderen Maße in Krisensituationen.

Trend 2: Steigende Informationsansprüche

Das immer größer werdende Informationsangebot führt nicht dazu, dass Anfragen von Stakeholdern bei Unternehmen weniger werden. Im Gegenteil: Deutlich zu erkennen ist, dass die Informationsansprüche in den vergangenen Jahren erheblich zugenommen haben. Außerdem werden Informationen mit einer größeren Selbstverständlichkeit nachgefragt, ja sogar abverlangt.

Dies zeigt sich besonders deutlich im Bereich der Investor Relations. Während noch vor 20 Jahren der Austausch zwischen (potenziellen) Aktionären und Aktiengesellschaften eher sporadisch erfolgte, werden größere Aktiengesellschaf-

ten nun stetig von Marktteilnehmern aus aller Welt kontaktiert. Diese fordern ihre Auskunftsrechte ein und setzen nicht selten einen direkten Zugang zum Management voraus. Festzustellen ist dabei, dass professionelle Teilnehmer am Kapitalmarkt über sehr hohe Qualifikationen und Informationen verfügen und ein systematisches Monitoring betreiben.

Gerade bei den Hedge-Fonds ist zu beobachten, dass sie ihre eigenen Business-Pläne verfolgen, gezielte Informationen nachfragen und in vielen Fällen über extrem gut ausgebildete Mitarbeiter verfügen. Diese sind in der Lage, auch komplexe Sachverhalte innerhalb der Unternehmen zu bewerten (vgl. Hippe 2007, S. B1). Um diesen Anforderungen begegnen zu können, sind auch in der Investor-Relations-Abteilung gut ausgebildete Fachleute vonnöten, die die Erwartungen am Kapitalmarkt zu steuern wissen und Gesprächspartner auf Augenhöhe sind.

Weitere Folgen der gestiegenen und weiter steigenden Informationsansprüche:

- Die Vorstandsmitglieder, insbesondere der Vorstandsvorsitzende, haben in der Unternehmenskommunikation eine deutlich höhere Bedeutung und müssen hierfür mehr Zeit aufwenden, als dies früher der Fall war.
- Gerüchten wird mehr Aufmerksamkeit geschenkt. Mitunter werden sie auch gezielt lanciert, um Aktienkursbewegungen auszulösen.
- Botschaften und weiche Faktoren werden im Vergleich zu Zahlen und Fakten immer bedeutungsvoller und werden entsprechend häufiger nachgefragt.
- Die Kenntnis, wer die Aktionäre eigentlich sind (Shareholder-Identifikation), wird für ein börsennotiertes Unternehmen immer wichtiger.

Die Präsenz der Hedge-Fonds hat auch bewirkt, dass das kurzfristige Erreichen von Zielen weiter an Bedeutung gewonnen hat. Für die Kommunikation heißt dies, dass auch für den kurzfristig orientierten Anleger Botschaften gefunden werden müssen. Außerdem geht mit einem kurzfristigen Engagement auch eine höhere Volatilität des Aktienkurses einher, die es kommunikativ zu glätten gilt.

Dies kann nur gelingen, wenn sich die Investor-Relations-Abteilung eng mit dem Controlling-Bereich vernetzt und auf Zahlen und Fakten vertrauen kann, die für die weitere Unternehmensentwicklung von zentraler Bedeutung sind. Der Controlling-Bereich ist daher für die Investor-Relations-Abteilung wichtiger geworden als jede andere Abteilung. Nur wenn das Controlling entsprechende Daten und einen qualitativ hochwertigen Forecast zur Verfügung stellen kann, ist Investor Relations in der Lage, die Erwartungshaltung am Kapitalmarkt zu steuern. Dies setzt voraus, dass in beiden Abteilungen eine gleiche oder zumindest ähnliche Denkweise vorherrscht und die Bedeutung erkannt wird, die die Steuerung der Kapitalmarkterwartungen für das Unternehmen und seinen Unternehmenswert hat. Vielfach ist jedoch zu beobachten, dass dieses gemeinsame Verständnis fehlt.

Trend 3: Nachhaltige Kommmunikation

Die Stakeholder haben höhere Informationsansprüche an das Unternehmen auch im Hinblick auf ihre soziale und ökologische Verantwortung. Immer mehr Menschen möchten wissen, wie das Unternehmen mit seinen Mitarbeitern umgeht, welchen ökologischen Fußabdruck es hinterlässt und welche Auswirkungen das unternehmerische Verhalten auf die Entwicklung der Gesellschaft und die Einhaltung von Mindeststandards wie Arbeits- und Menschenrechte, Kinderarbeit, Korruption, wettbewerbswidrige Absprachen usw. hat (vgl. Mast 2012, S. 427 f.).

Daher hat sich die Kommunikation rund um Nachhaltigkeit – oder auch Corporate Responsibility – in den vergangenen Jahren intensiviert. In DAX-Unternehmen gibt es bis auf wenige Ausnahmen bei allen Gesellschaften eine umfassende Nachhaltigkeitsberichterstattung. Im MDAX- und SDAX-Segment entscheiden sich immer mehr Unternehmen, diesen Weg ebenfalls einzuschlagen und eine mehr oder weniger umfassende Corporate-Responsibility-Strategie zu entwickeln (vgl. Larisch 2013, S. 19).

Es sind vor allem institutionelle Investoren, die eine Berichterstattung zur Nachhaltigkeit verlangen. Zwar bilden sich in

Zusammenfassung

- Die Digitalisierung der Medien hat zu einem dramatischen Wandel in der Medienlandschaft geführt und veränderte substanziell die Zusammenarbeit von Journalisten und Unternehmen.
- Unser Informationsverhalten hat sich als Folge dieser Entwicklung bereits nachhaltig geändert und wird sich am Ende auch auf Controlling-Berichte auswirken.
- Unternehmen und insbesondere Controlling-Abteilungen stehen in Bezug auf Informationsansprüche, Nachhaltigkeitsthemen und einen integrierten Kommunikationsansatz vor neuen Herausforderungen.

der Nachhaltigkeitskommunikation allmählich Berichtsstandards heraus, aber von einheitlichen Anforderungskatalogen und damit von effizienten Abfragesystemen ist man in Unternehmen noch weit entfernt. Daher führt die Nachhaltigkeitskommunikation zu neuem Aufwand in Unternehmen und auch zu neuen Qualifikationen – nicht nur in der Kommunikation, sondern in allen Abteilungen, die in der Nachhaltigkeitsberichterstattung involviert sind. Neben der Unternehmenskommunikation sind längst auch der Vertrieb, der Einkauf, die Personalabteilung, das Compliance und auch das Controlling eingebunden. Entscheidet sich das Unternehmen für eine Nachhaltigkeitsberichterstattung, müssen zuliefernde Mitarbeiter ihr Know-how ausbauen, denn hier geht es nicht um bekannte wirtschaftliche Kenngrößen wie EBITDA und Cashflow, sondern um ökologische und soziale Indikatoren wie CO2-Emissionsgrößen nach dem Greenhouse Gas Protocol oder um Materialitätsanalysen oder Unfallstatistiken.

Für das Controlling ergeben sich hier zahlreiche neue Anforderungen, denn die soziale und ökologische Verantwortung eines Unternehmens wird immer mehr auch in einen Zusammenhang mit der ökonomischen Entwicklung des Unternehmens gestellt. Auch hier ist die Unternehmenskommunikation auf die Zulieferung von entsprechenden Zahlen und Fakten angewiesen, die den Berichtsstandards entsprechen. Und auch wenn viele Daten der Nachhaltigkeitsberichterstattung gar nicht von der Controlling-Abteilung originär zusammengetragen werden, so bedarf es einer zentralen Koordination dieser Daten, die nicht selten vom Controlling geleistet wird. Das Controlling übernimmt in diesem Prozess eine wichtige Verteiler- und Qualitätsfunktion, die aufgrund des steigenden Interesses an Nachhaltigkeitsthemen zukünftig noch an Bedeutung gewinnen wird.

Kernthesen

- Es finden besonders diejenigen Botschaften Gehör, die leicht verständlich, originell und prägnant sind.
- Schnelligkeit in der Unternehmenskommunikation wird immer mehr zum Wettbewerbsfaktor.
- Der Abstimmungsbedarf zwischen Unternehmenskommunikation und Controlling hat deutlich zugenommen.
- Nachhaltigkeitsaspekte werden die Unternehmenskommunikation zukünftig weitaus stärker beeinflussen.
- Ein authentischer Marktauftritt gelingt nur dann, wenn ein integriertes Kommunikationskonzept verfolgt wird.

Trend 4: Integrierte Kommunikation

Um diesen Entwicklungen gerecht zu werden, bedarf es eines integrierten Kommunikationsansatzes. Interne wie externe Kommunikation, Marketing, Vertrieb und Kundenservice müssen die gleichen Botschaften senden, das gleiche Organisationsbild in der Öffentlichkeit aufbauen und die gleichen Werte leben und kommunizieren. Da die Mitarbeiter die wichtigsten Botschafter des Unternehmens sind, müssen auch sie diese Botschaften verinnerlicht haben. Ansonsten wird aufgrund der Vielzahl der Interessengruppen, aufgrund der gestiegenen Informationsnachfrage und aufgrund der zahllosen Medien- und Informationsplattformen kein nach außen glaubwürdiges, widerspruchsfreies und einheitliches Bild vermittelt werden können.

Voraussetzung für eine derartige Imagebildung ist Authentizität. Wird das in der Öffentlichkeit dargestellte Bild nicht in der Organisation umgesetzt, wird ein gewünschtes Image bzw. ein gewünschtes Markenbild nach kurzer Zeit in sich zusammenfallen. Der Schaden in der öffentlichen Wahrnehmung wäre immens. Das „Versprechen“ von Attributen, Leistungsmerkmalen und Verhaltensweisen muss daher zwingend eingehalten werden (vgl. Allgäuer/Larisch 2011, S. 361).

Die seit vielen Jahren bestehende Forderung nach integrierter Kommunikation wird damit wichtiger denn je. In früheren Jahren verstand man unter integrierter Kommunikation die gleichen kommunikativen Botschaften gegenüber allen Stakeholdern und vor allem eine kommunikative Konsistenz insbesondere von Pressearbeit und Werbung. Dieser Ansatz greift zu kurz. Integrierte Kommunikation muss sämtliche Kommunikationsprozesse und -inhalte eines Unternehmens miteinander verzahnen. Dies kann nur gelingen, wenn an den grundlegenden Fragen eines Unternehmens angesetzt wird: „Wie wollen wir sein? Welche Werte sind uns wichtig? Was unterscheidet uns von anderen?“

Literatur

SfP* Allgäuer, J. E./Larisch, M.: Public Relations von Finanzorganisationen – Ein Praxishandbuch für die externe und interne Kommunikation, Wiesbaden 2011. (ID: 2356288)

Hippe, A.: Anforderungen an Kapitalmarktkommunikation nehmen zu: Investor Relations zwischen wachsender Regulierungsdichte und steigender Bedeutung von Hedgefonds, in: Börsen-Zeitung, 19.05.2007 Nr. 95.

Larisch, M.: Public Relations von Finanzorganisationen, in: Bentele, G./Piwinger, M./Schönborn, G. (Hrsg.): Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen (Loseblattwerk), Ergänzungslieferung 7.39, Neuwied 2013.

Mast, C.: Unternehmenskommunikation, 5. Aufl., Konstanz/München 2012.

Steller, P.: Print-Journalismus: Das neue Spielzeug von Milliardären, http://www.gruenderszene.de/allgemein/die-grossen-mediendeals (letzter Abruf: 06.03.2014).

* Abonnenten des Portals Springer for Professionals erhalten diesen Beitrag im Volltext unter www.springerprofessional.de/ID

Zusätzlicher Verlagsservice für Abonnenten von „Springer für Professionals | Finance & Controlling“

Zum Thema Wandel Unternehmenskommunikation Suche

finden Sie unter www.springerprofessional.de 639 Beiträge, davon 99 im Fachgebiet Finance & Controlling Stand: Mai 2014

Medium

- ☐ Online-Artikel (3)
- ☐ Zeitschriftenartikel (63)
- ☐ Buchkapitel (573)

Sprache

- ☐ Deutsch (614)
- ☐ Englisch (25)

Von der Verlagsredaktion empfohlen

Zerfaß, A./Piwinger, M.: Handbuch Unternehmenskommunikation, 2. Aufl., Wiesbaden 2014,
www.springerprofessional.de/5027898

Schaefer, S.: Nachhaltigkeitskommunikation aus der Perspektive des Controllings, in: Corsten, H./Roth, S. (Hrsg.): Nachhaltigkeit – Unternehmerisches Handeln in globaler Verantwortung, Wiesbaden 2012, S. 255 – 273,
www.springerprofessional.de/3599160