CBM
Communication Business Model

COMMUNICATION BUSINESS MODEL

Wie eine Kommunikationsabteilung arbeitet, welche Produkte und Leistungen sie anbietet, welche Werte sie damit für die Organisation erzeugt und welche Ressourcen ihr dafür bereitstehen.

CBM
Communication Business Model

INHALTS-VERZEICHNIS

1. COMMUNICATION BUSINESS MODEL

Wie sich ein Geschäftsmodell auf Kommunikations-abteilungen übertragen lässt

2. VALUE CREATION MODEL

Wie Unternehmenskommunikation Werte schafft

3. RESOURCES & REVENUES MODEL

Welche Ressourcen die Unternehmens-kommunikation einsetzt

4. OPERATING MODEL

Wie die Kommunikationsabteilung ihre Leistungen erbringt

5. ACTIVITIES & PRODUCTS MODEL

Welche Produkte und Leistungen die Unternehmens-kommunikation anbietet

CBM
Communication Business Model

1. COMMUNICATION BUSINESS MODEL

Wie sich das Konzept auf Kommunikationsabteilungen übertragen lässt

Welchen Beitrag leistet Unternehmenskommunikation zum Erfolg der Organisation? Welche Budgets und Personalressourcen müssen dafür bereitgestellt werden? Wie lässt sich sicherstellen, dass die Kommunikationsabteilung zielgerichtet agiert, flexibel aufgestellt ist und effizient arbeitet? Welche Produkte und Leistungen sind geeignet, um die gesetzten Kommunikationsziele zu erreichen? Und wie kann dies der Unternehmensleitung erläutert werden, die die Funktionsweisen und Besonderheiten einer modernen, professionellen Kommunikation in aller Regel kaum kennt? Diese Fragen sind nicht neu. Allerdings lassen sie sich inzwischen systematisch beantworten: mit dem „Communication Business Model“.[1]

GRENZEN DER GÄNGIGEN PRAXIS

Wer seine Kommunikationsabteilung weiterentwickeln will, sucht in der Regel nach Benchmarks oder orientiert sich an Best-Practices, die andernorts erfolgreich waren. Die Suche nach einem „one best way“ für die Unternehmenskommunikation bestimmt die Diskussion. Häufig orientiert sich die Optimierung von Kommunikationsabteilungen an Blaupausen oder Standards – dies ist beispielweise bei der Einführung eines Newsrooms häufig zu beobachten. Insgesamt liegt der Fokus zumeist auf der Verbesserung des Operativen. Das kann durchaus eine positive Veränderung der Kommunikationsabteilung anstoßen.

Im aktuellen Kommunikationsumfeld sowie im internen Wettbewerb um Ressourcen und Akzeptanz reicht es jedoch nicht aus, nur im Operativen besser zu werden. Vielmehr ist eine Zielorientierung an den Rahmenbedingungen, Stakeholdererwartungen und der strategischen Ausrichtung der eigenen Organisation gefragt. Das geschieht im Allgemeinen auf drei Wegen:

[1] Das Communication Business Model-Konzept wurde von Prof. Dr. Ansgar Zerfaß von der Universität Leipzig und der Unternehmensberatung Lautenbach Sass entwickelt.

1. Die Strategie der Konzern- bzw. Unternehmenskommunikation unterstützt die Unternehmensziele (z. B. Absatzförderung, Reputationsaufbau, Beziehungspflege),
2. die Themen der Kommunikation sind an konkrete Positionierungsziele gekoppelt (z. B. Digitalisierung, Diversity), und
3. die Steuerung der Kommunikationsabteilung folgt der Gesamtorganisation (z. B. hinsichtlich der Zuständigkeiten von zentralen und dezentralen Einheiten).

VON DER STRATEGIE ZU GESCHÄFTSMODELLEN

Für alle Organisationen sind Geschäftsmodelle (oder auch „Business Models“) entscheidend für die Profilierung im Wettbewerb. Sie stehen im Zentrum, wenn über den Börsengang von Start-ups, die digitale Transformation von Konzernen oder die Zukunft von Kommunikationsagenturen[2] diskutiert wird. Geschäftsmodelle werden für Organisationen entwickelt, die Leistungen auf externen Märkten anbieten und dadurch Werte für ihre Kunden schaffen. Dabei geht es nicht nur um die Frage, welcher Wert für die Kunden generiert wird, sondern letztlich auch darum, wie die Wertschöpfung für die eigene Organisation erfolgt und wo diese sich niederschlägt:

„A BUSINESS MODEL DESCRIBES THE RATIONALE OF HOW AN ORGANIZATION CREATES, DELIVERS, AND CAPTURES VALUE“.[3]

Strategien und Geschäftsmodelle stehen in einem Wechselverhältnis[4]. Die Festlegung auf eine langfristige Unternehmensstrategie führt unmittelbar zum Aufbau eines oder mehrerer dazu passender Geschäftsmodelle. Innerhalb derer werden dann konkrete Teilstrategien für die jeweiligen Märkte, Funktionen und Aktivitäten entworfen und umgesetzt. Insofern müssen Strategien und Geschäftsmodelle immer zusammen gedacht und gemeinsam weiterentwickelt werden.

[2] Ragas & Culp 2021, S. 165–174
[3] Osterwalder & Pigneur 2010, S. 14
[4] Casadesus-Masanell & Ricart 2010

Geschäftsmodelle zu entwickeln und zu dokumentieren, reduziert Komplexität. Sie helfen dem Top-Management, das eigene Handeln zu strukturieren, zu fokussieren und zu erklären. Sie sind nicht statisch, sondern lassen sich laufend fortschreiben. Ändern sich die Rahmenbedingungen für Organisationen grundlegend oder disruptiv – Stichwort Digitalisierung –, müssen die Geschäftsmodelle darauf ausgerichtet werden.

ÜBERTRAGUNG DER IDEE AUF DIE UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

Welche Geschäftsmodelle für Kommunikationsabteilungen sinnvoll und wie sie zu optimieren sind, wird bislang nicht diskutiert. Dabei können Business Modelle auch auf einzelne Unternehmensfunktionen und Organisationseinheiten übertragen werden – so auch auf jede Kommunikationsabteilung. Wie kann ein Geschäftsmodell für die Unternehmenskommunikation aussehen?

Ein Geschäftsmodell für die Unternehmenskommunikation beschreibt das Grundprinzip, wie und mit welchen Ressourcen eine solche Abteilung arbeitet, welche Leistungen sie erbringt, wie sie Werte für eine Organisation schafft und worauf die Wertschöpfung abzielt.[5]

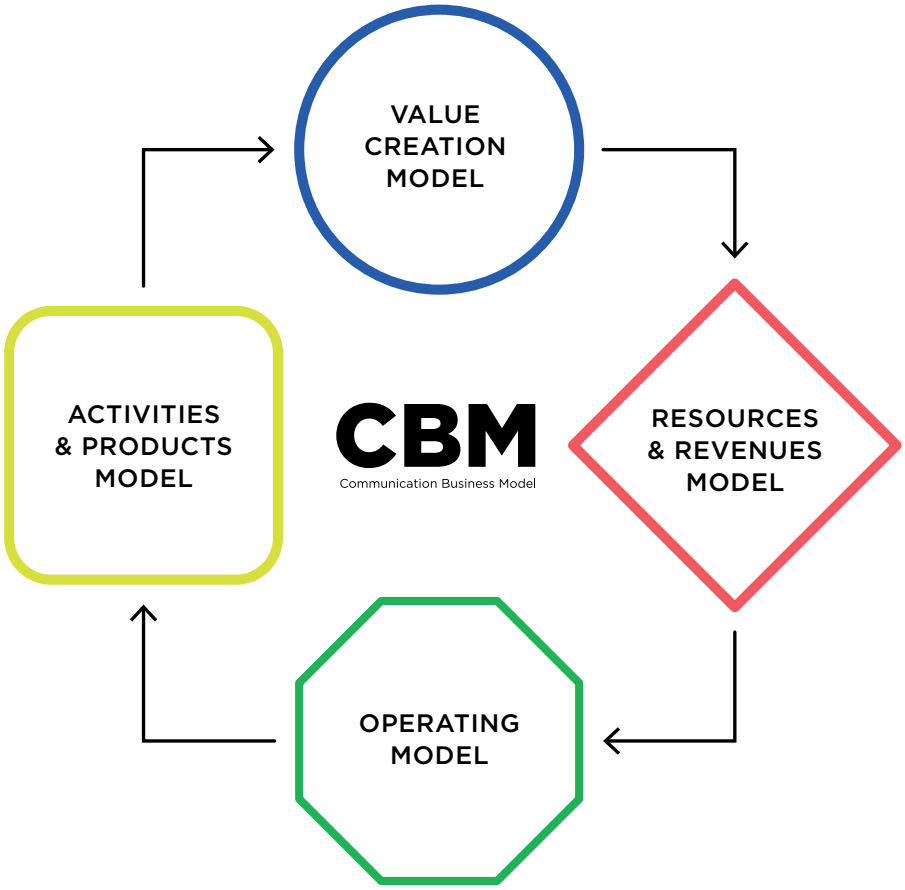
[5] Zerfaß & Lautenbach 2022, S. 3

CBM
Communication Business Model

DAS „COMMUNICATION BUSINESS MODEL“

Nach dem von der Universität Leipzig und der Unternehmensberatung Lautenbach Sass entwickelten Konzept umfasst ein Communication Business Model vier Bausteine. Diese sind der Ausgangspunkt dafür, die eigene Kommunikationsabteilung zu überprüfen, zu bewerten und weiterzuentwickeln.

Das Geschäftsmodell bildet den Wertschöpfungsprozess innerhalb der jeweiligen Kommunikationsabteilung ab: von der Bereitstellung notwendiger Ressourcen durch interne Auftraggeber über die Leistungserbringung und die entstehenden Aktivitäten und Produkte bis hin zu den immateriellen und materiellen Werten, die dadurch für die Organisation geschaffen werden. Wenn dies gelingt, werden die nötigen Ressourcen für die Abteilung und die handelnden Akteure bereitgestellt oder erhöht.



CBM
Communication Business Model

DIE VIER BAUSTEINE EINES GESCHÄFTSMODELLS FÜR UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION SIND:

1. DAS VALUE CREATION MODEL

Unternehmenskommunikation kann auf verschiedene Dimensionen unternehmerischer Wertschöpfung einzahlen: Leistungserstellung unterstützen, immaterielles Kapital aufbauen, Handlungsspielräume schaffen, Flexibilität sichern. Das Value Creation Model verdeutlicht, welche Werte die Kommunikationsabteilung für die Gesamtorganisation oder für interne Auftraggeber schafft.

Indem sie die Kundenloyalität stärkt oder die Mitarbeiterbindung fördert, unterstützt die Unternehmenskommunikation materielle Werte. Indem sie die Reputation schützt, die Marke profiliert oder die Kultur prägt, trägt sie zum Aufbau immaterieller Werte bei. Handlungsspielräume schafft die Unternehmenskommunikation, wenn sie belastbare Beziehungen, Legitimität und Vertrauen herstellt. Entwicklungspotentiale sichert sie über den Aufbau von Themenführerschaft, Krisenresilienz und Innovationspotenzialen.

2. DAS RESOURCES & REVENUE MODEL

Zu den Ressourcen einer Kommunikationsabteilung gehören Kommunikationsbudgets und Personalkapazitäten. Ihre Erfolge bilden sich in immateriellem Kapital ab; neben der internen Anerkennung geht es hier um klare Verantwortlichkeiten und eine akzeptierte Rolle im Unternehmen. Das Resources and Revenue Model führt auf, über welche Mittel die Kommunikationsabteilung verfügt.

Auch das Mandat der Unternehmenskommunikation und ihre Wahrnehmung beim Top-Management sind zu bestimmen. Denn eine hohe Wertschätzung beeinflusst die Ressourcenausstattung und verschafft der Kommunikationsabteilung die für ihre Aufgaben nötigen Gestaltungsmöglichkeiten.

3. DAS OPERATING MODEL

Das Betriebssystem (oder Operating Model) definiert, wie die Aufgaben der Unternehmenskommunikation umgesetzt und gesteuert werden. Es erklärt die Arbeitsabläufe bzw. die Funktionsweise der Kommunikationsabteilung.

Entlang von acht Dimensionen kann ein Betriebssystem der Unternehmenskommunikation entwickelt werden: Strukturen & Koordination, Governance & Steuerung, Prozesse & Methoden, Technologie & Assets, Informationen & Wissen, Partnerschaften & Netzwerke, Kompetenzen & Kultur, Mission & Alignment. Je nach Situation und Bedarf der Kommunikationsabteilung können spezifische Dimensionen im Fokus stehen.

4. DAS ACTIVITIES & PRODUCTS MODEL

Das Activities & Products Model definiert das Leistungsportfolio der Kommunikationsabteilung. Es muss immer darauf ausgerichtet sein, einen Wertbeitrag für das Unternehmen zu schaffen.

Das Leistungsportfolio umfasst die Produkte (z. B. Content in verschiedenen Formaten und zudem eigene Kanäle wie eine Corporate Website oder ein Social Intranet) sowie weitere Leistungen der Unternehmenskommunikation (z. B. Themen-Monitoring oder Kommunikationsberatung des Vorstands). Dazu gehören außerdem der Aufbau und die Pflege von Beziehungen zu den relevanten Stakeholdern des Unternehmens (z. B. über Community Management).

Das Communication Business Model schließt an etablierte Modelle der betriebswirtschaftlichen Forschung und der Managementpraxis an. In Organisationen finden sich im Allgemeinen verschiedene Geschäftsmodelle – beispielsweise in der Holding anders als in einzelnen Geschäftsbereichen. Zudem gibt es für fast alle Märkte mehrere Strategien und Geschäftsmodelle, die zum Erfolg führen können. Daher wäre es unsinnig, von allen Kommunikationsabteilungen zu erwarten, dass sie ihre Wertschöpfung in gleicher Weise erbringen. Das Communication Business Model bietet eine Grundlage dafür, das individuelle Geschäftsmodell für eine Kommunikationsabteilung mit allen für sie wesentlichen Dimensionen zu beschreiben und auf ihre Wertschöpfung für die Organisation auszurichten.

CBM
Communication Business Model

LITERATUR

CASADESUS-MASANELL, R., & RICART, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. Long Range Planning, 43 (2 – 3), 195 – 215.

OSTERWALDER, A., & PIGNEUR, Y. (2010). Business model generation. Wiley.

RAGAS, M. W., & CULP, R. (2021). Business acumen for strategic communicators. Emerald.

WIRTZ, B. W. (2021). Business Model Management (5. Aufl.). Springer Gabler.

BROCKHAUS, J., & ZERFASS, A. (2022). Strengthening the role of communication departments: A framework for positioning communication departments at the top of and throughout organizations. Corporate Communications: An International Journal, 27(1), 53 – 70.

ZERFASS, A. / LAUTENBACH, C. / EITNER, J. (2021): Brauchen wir Business-Modelle für Kommunikationsabteilungen? In: Kommunikationsmanager, Jg. 18, Nr. 2, S. 32 – 35.

ZERFASS, A., & LAUTENBACH, C. (2022): Business Modelle für Kommunikations-Abteilungen. Grundlagen und Erfahrungen aus einem Pilotprojekt. In: PR Magazin 6 / 2022.

ZERFASS, A., & LINK, J. (2024): Business models for communication departments: a comprehensive approach to analyzing, explaining and innovating communication management in organizations. In: Journal of Communication Management.

ZERFASS, A., & VIERTMANN, C. (2017). Creating business value through corporate communication: A theory-based framework and its practical application. Journal of Communication Management, 21(1), 86 – 91.

ZERFASS, A., & VOLK, S. C. (2019). Toolbox Kommunikationsmanagement. Denkwerkzeuge und Instrumente für die Steuerung der Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler.

CBM
Communication Business Model

WOFÜR?

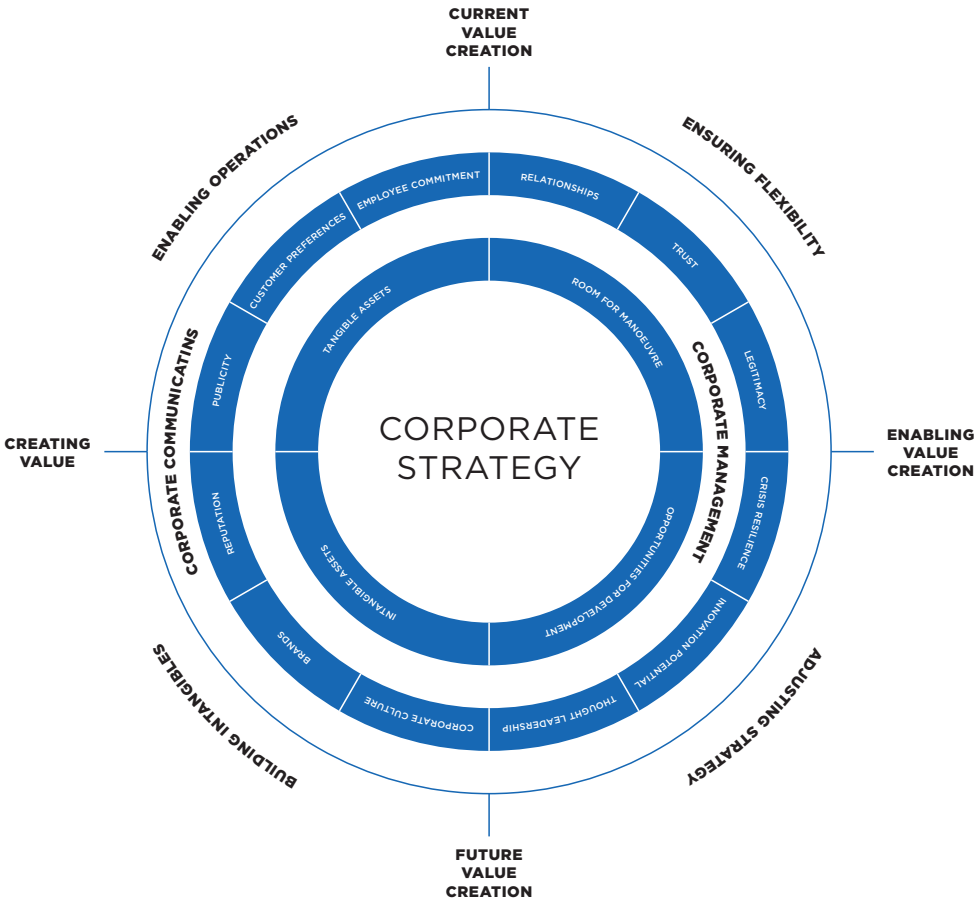
2. VALUE CREATION

Wie Unternehmenskommunikation Werte schafft

Welchen Beitrag leistet Kommunikation zur Erreichung der Unternehmensziele? Wodurch trägt Kommunikation zum Erfolg der Organisation und interner Auftraggeber bei? Das verdeutlicht das „Value Creation-Model".

Im klassischen betriebswirtschaftlichen Verständnis beschreibt Wertschöpfung die Umwandlung von Ressourcen in Güter bzw. Dienstleistungen mit einem höheren finanziellen Wert. Längst haben sich Unternehmen von der bloßen Ausrichtung auf harte Kennzahlen wie Ertrag oder Rentabilität und von der einseitigen Orientierung auf Anteilseigner und Investoren („Shareholder Value") verabschiedet. Sie verfolgen auch weichere bzw. nicht rein monetäre Kennzahlen und orientieren sich an den Interessen und Erwartungen aller Anspruchsgruppen („Stakeholder Value"). Damit sind Kunden und Kooperationspartner ebenso gemeint wie Entscheider in Politik und Wirtschaft oder gesellschaftliche Anspruchsgruppen sowie zuallererst Mitarbeiter und potenzielle Mitarbeiter. Unternehmenskommunikation schafft Werte nicht nur, indem sie das Unternehmen relevant am Markt positioniert und gegenüber Wettbewerbern differenziert. Wichtig für die Wertschöpfung ist auch, dass sie Verständnis und Akzeptanz für das Handeln der Organisation im gesellschaftlichen Umfeld aufbaut und Vertrauen schafft. Zur Beschreibung des Wertbeitrags kann der „Communication Value Circle" dienen, der an der Universität Leipzig entwickelt wurde.[6] Der Communication Value Circle bildet ab, wie Kommunikation das operative Geschäft beeinflusst (z. B. Kundenloyalität, Mitarbeiterbindung, Reputation, Markenprofil) und mit strategischen Potenzialen verbindet (z. B. Beziehungskapital, Legitimität, Krisenresilienz, Thought Leadership).

[6] Zerfass, A., & Viertmann, C. (2017), 21(1), 86 – 91.



ANSÄTZE DER UNTERNEHMERISCHEN WERTSCHÖPFUNG

Der Communication Value Circle ist ein Denk- und Planungswerkzeug. Es hilft dabei, Bezugspunkte für die Wertschöpfung der Organisation zu finden und daran anschließend den Beitrag der Unternehmenskommunikation zu bestimmen. Die Unternehmensstrategie bildet den Kern des Modells und ist Ausgangspunkt aller unternehmerischen Entscheidungen bzw. Zielsetzungen. Ihr werden vier Dimensionen unternehmerischer Wertschöpfung zugeordnet (innerer Kreis):

— Materielle Werte,
— Immaterielle Werte (z. B. Marke, Kultur, Reputation),
— Handlungsspielräume (oder auch „Licence to operate“) und
— Entwicklungschancen.

Ausgehend von diesen Dimensionen werden die aktuelle Planung des Unternehmens und die geschäftlichen Schwerpunkte analysiert und interpretiert. Liegen sie bei der Stärkung der Profitabilität und Liquidität? Ist die Reputation zu erhöhen? Müssen für das Unternehmen Spielräume geschaffen werden? Sind Entwicklungspotenziale zu verbessern? Je nach Organisation oder Geschäftseinheit dürfte dies unterschiedlich sein, und je nach Marktsituation und Umfeldbedingungen kann sich der Handlungsbedarf verändern.

Wenn Unternehmen ihre Geschäftstätigkeit oder Strategie verändern, muss sich die Unternehmenskommunikation daran anpassen. Die fortlaufende Fokussierung auf den Kern der unternehmerischen Wertschöpfung hilft ihr dabei, dynamisch und flexibel zu bleiben.

DER WERTBEITRAG VON KOMMUNIKATION

Kommunikation kann die vier Dimensionen unternehmerischer Wertschöpfung durch ihre Aktivitäten direkt und messbar beeinflussen (äußerer Kreis). Entscheidend ist dafür, die Kommunikationsziele systematisch auf die Unternehmensziele zu beziehen bzw. davon abzuleiten. Im Überblick:

LEISTUNGSERSTELLUNG UNTERSTÜTZEN

Die Unternehmenskommunikation unterstützt Unternehmen bei der Erreichung ihrer Ziele, indem sie auf den Leistungserstellungsprozess einwirkt. Beispiele: Sie fördert eine Kultur der Zusammenarbeit; sie entwickelt die Beziehungen zu Kooperationspartnern; sie bildet Kundenpräferenzen heraus. So beeinflusst die Kommunikation Einstellungen und Handlungen von Stakeholdern, die sich in finanziellen Ergebnissen oder einem höheren Unternehmenswert niederschlagen.

IMMATERIELLES KAPITAL AUFBAUEN

Reputation, Marke oder Unternehmenskultur gehören als immaterielle Werte zum Unternehmenswert. Zu ihrem Aufbau, der Pflege, Erhaltung, Weiterentwicklung oder auch Wiederherstellung kann die Unternehmenskommunikation beträchtlich beitragen. Eine hohe Reputation und eine attraktive Marke sind nicht nur für das Umfeld relevant, sondern zahlen auch auf eine starke Identität und Kultur des Unternehmens ein.

FLEXIBILITÄT SICHERN

Flexibilität bedeutet für Unternehmen, über hinreichende Handlungsräume zu verfügen, um die Geschäftstätigkeit zu sichern und strategische Ziele zu verfolgen. Dazu ist ein ausreichendes Vertrauen bei den wichtigsten internen Stakeholdern ebenso wichtig wie ein belastbares Netzwerk von Beziehungen zu den externen Anspruchsgruppen. Kommunikation schützt die Legitimität des Unternehmenshandelns und entwickelt Vertrauen in seine Zukunft.

Das ist besonders in Zeiten des Wandels und der Krise essenziell: Denn wenn die „Licence to operate“ durch relevante Stakeholder in Frage gestellt wird, steigen nicht nur die Transaktionskosten; es werden auch Kunden verloren und weniger qualifizierte Mitarbeiter angezogen.

STRATEGIE WEITERENTWICKELN

Unternehmenskommunikation unterstützt die Entwicklungschancen von Unternehmen, indem sie Innovationspotenziale aufschließt und die Krisenresistenz fördert. Das systematische Beobachten der öffentlichen Meinung in klassischen sowie sozialen Medien, der Diskussion in den Märkten sowie der Diskurse in Politik und Gesellschaft hilft, die Strategie der Organisation mit gesellschaftspolitischen und wirtschaftlichen Entwicklungen abzugleichen. So trägt die Unternehmenskommunikation auch dazu bei, Wettbewerbsvorteile zu identifizieren.

INDIVIDUELLE ANWENDUNG

Der Blick auf die Wertschöpfung zeigt ein ganzheitliches Bild auf die Unternehmens- sowie die Kommunikationsziele der Organisation. Nicht jedes Unternehmensziel bietet für Unternehmenskommunikation einen Ansatzpunkt oder lässt sich durch sie unterstützen. Deshalb ist es wichtig, die Wertschöpfung an unterschiedliche unternehmerische Rahmenbedingungen anzupassen. Die Bedeutung der vier Dimensionen von Wertschöpfung variiert je nach Unternehmenstyp und Strategie, nach Wettbewerbsumfeld und Kommunikationssituation.

Der Communication Value Circle kann ein Kompass oder eine Schablone für die Planung sein, um davon die übergeordneten Unternehmensziele zu priorisieren und Kommunikationsziele abzuleiten. Er zeigt auch, wo Lücken, Widersprüche oder Abweichungen bei der Gewichtung bestehen und wo andere Schwerpunkte zu setzen sind. Dabei gibt es keine richtige oder falsche Lösung.

An die Kommunikationsziele lassen sich eigene Sets von Leistungsindikatoren, Messinstrumenten und Evaluierungsmethoden anschließen. Der Communication Value Circle dient damit zur Begründung des Mehrwerts durch Kommunikation, aber auch als Basis für die systematische Messung und Bewertung der Zielerreichung.

Der Communication Value Circle ist anzuwenden, um ausgehend vom Geschäftsmodell und den Unternehmenszielen die wichtigsten Kommunikationsziele zu bestimmen. Ebenso ist er nützlich, um die bestehenden Kommunikationsziele kritisch zu überprüfen und die Verteilung von Ressourcen neu zu

justieren. Zudem lässt sich mit dem Communication Value Circle Top-Managern oder Entscheidern in Geschäfts- und Fachbereichen sehr gut zeigen, wie Kommunikation auf die Gesamtziele der Organisation einzahlt und wie vielfältig Kommunikation wirken kann.

CBM
Communication Business Model

WOMIT?

3. RESOURCES & REVENUES

Welche Ressourcen die Unternehmens-kommunikation einsetzt

Welche Ressourcen erhalten wir, um unseren Auftrag zu erfüllen? Das „Resources & Revenue-Model“ legt dar, mit welcher Ausstattung und welchen Mitteln eine Kommunikationsabteilung arbeitet. Es zeigt darüber hinaus, wie der Erfolg der eigenen Arbeit als Erlös oder Ertrag sichtbar wird und erhalten werden kann. Damit entstehen belastbare Voraussetzungen für die Planung und Umsetzung der Unternehmenskommunikation.

VIER DIMENSIONEN SIND ZU UNTERSCHEIDEN:

— Anerkennung & Akzeptanz,
— Mandat & Zuständigkeit,
— Personal & Unterstützung,
— Budgets & Einnahmen.

Dass Budgets und Personalressourcen für Unternehmenskommunikation zurückgehen oder stagnieren, zeigen Benchmarkings im Langzeittrend. Gleichzeitig sind die Anforderungen an Unternehmenskommunikation gewaltig gestiegen. Inzwischen hat eine Kommunikationsabteilung deutlich mehr Aufgaben zu bewältigen: Beratung wird stärker intern nachgefragt, und immer mehr digitale Medien und Kanäle sind zu bespielen. In einer komplexen gesellschaftlichen Gemengelage ist kommunikativ mit vielfältigen Erwartungen von Stakeholdern des Unternehmens umzugehen. Umso wichtiger wird die Frage: Welche finanziellen Mittel, welche personellen Kapazitäten und welche unterstützenden Leistungen muss die Organisation der Kommunikationsabteilung zur Verfügung stellen, und wie können sie verteilt und wie erhalten werden?

ANERKENNUNG & AKZEPTANZ
Der Grad an interner Anerkennung beeinflusst nicht nur die Offenheit gegenüber Vorschlägen der Unternehmenskommunikation und ihren Handlungsspielraum innerhalb der Organisation. Welche Wertschätzung die Kommunikationsabteilung im Unternehmen erfährt, hat auch erhebliche Folgen für die Ausstattung mit Ressourcen und Budgets. Anerkennung und

Akzeptanz der Unternehmenskommunikation werden auf verschiedene Weise deutlich: die Teilnahme der Kommunikationsleitung an Vorstandssitzungen, gemeinsame Auftritte von Vorständen mit Kommunikatoren, die Nachfrage nach interner Kommunikationsberatung oder die Zuteilung strategisch wichtiger Projekte.

MANDAT & ZUSTÄNDIGKEIT

Der umfassende und konkret fixierte Auftrag des Top-Managements an die Unternehmenskommunikation ist grundlegend. Er verleiht die Autorität, damit sie ihren Führungsanspruch bei der Gestaltung von Beziehungen gegenüber allen Stakeholdern der Organisation intern durchsetzen kann. Er ist darüber hinaus eine notwendige Voraussetzung, um die strategische Kommunikation zu orchestrieren, die Marke zu profilieren, die Reputation zu schützen und in Krisensituationen effektiv zu handeln. Hier ist zu definieren: die Hoheit über Kommunikationsthemen, die Steuerung der strategischen Kommunikation, das Vetorecht gegenüber anderen Unternehmensbereichen sowie transparente Berichts- und Abstimmungsroutinen.

PERSONAL & UNTERSTÜTZUNG

Zur Erfüllung der Aufgabenbereiche einer Kommunikationsabteilung (wie etwa Interne Kommunikation oder Marketingkommunikation) sind angemessene Personalressourcen bereitzustellen. Personalressourcen können kann nach Vollzeitstellen (bzw. „Full-time Equivalent“) oder nach Köpfen („Headcounts“) bewertet werden. Darüber hinaus ist zu klären, in welchem Umfang die Kommunikationsabteilung auf Ressourcen in der Organisation zugreifen kann, etwa auf Leistungen von IT, HR oder Controlling.

BUDGETS & EINNAHMEN

Zumeist verfügt eine Kommunikationsabteilung über keine eigenen Einnahmen, sondern sie erhält vom Top-Management Jahres- und Projektbudgets. Die Höhe der Budgets sollte daran angepasst sein, was zur Unterstützung der strategischer Unternehmensziele und für die Anforderungen an eine moderne Unternehmenskommunikation notwendig ist. Zu den Ressourcen zählt außerdem die unterstützende Infrastruktur, also Arbeitsräume, technische Geräte und die Ausstattung am Arbeitsplatz. Sofern eine Organisation interne Verrechnungen vorsieht, können durch die Leistungen für interne Kunden projektbasierte Erlöse erzielt werden. Solche Erlöse befähigen die Unternehmenskommunikation dazu, weitere Maßnahmen umzusetzen. Dabei gilt immer: Die Kommunikationsabteilung sollte nicht in die Rolle eines internen Servicedienstleisters geraten.

Je höher der Wert ist, den das Top-Management der Unternehmenskommunikation beimisst, desto mehr finanzielle und personelle Ressourcen erhält die Kommunikationsabteilung in der Regel auch. Die Bereitstellung von Ressourcen hängt also davon ab, in welchem Umfang die Kommunikationsabteilung die Erwartungen und Zielvorstellungen des Top-Managements erfüllt, welchen erkennbaren Wertbeitrag sie erbringt und wie sie intern wahrgenommen wird.[7]

[7] Brockhaus, J., & Zerfass, A. (2022), S. 53–70.

CBM
Communication Business Model

WIE?

4. OPERATING MODEL

Wie die Kommunikationsabteilung ihre Leistungen erbringt

Unternehmen passen sich laufend an die Herausforderungen im Umfeld an. Auch die Unternehmenskommunikation muss sich weiterentwickeln, um ihren Auftrag gut erfüllen zu können. Das „Operating Model“ bezieht sich auf die Funktions- und Arbeitsweise der Unternehmenskommunikation.

ACHT DIMENSIONEN SIND FÜR DAS BETRIEBSSYSTEM EINER KOMMUNIKATIONSABTEILUNG RELEVANT:

— Mission & Alignment,
— Strukturen& Koordination,
— Governance & Steuerung,
— Prozesse & Methoden,
— Technologie & Assets,
— Informationen & Wissen,
— Partnerschaften & Netzwerke sowie
— Kompetenzen & Kultur.

Unternehmen stehen unter Transformationsdruck. Technologischer Fortschritt, neue Wettbewerber oder der wachsende Einfluss kritischer Stakeholder zwingen zu stetigem Wandel. Wo sich Strategien verändern, muss in der Regel auch ihre Umsetzung neu gestaltet werden. Hier kommt das Operating Model ins Spiel: Es übersetzt die Strategie in die operative Umsetzung. Damit beschreibt es die Art und Weise, wie die Produkte und Leistungen erstellt werden, mit denen das Unternehmen einen Wert erzielt. Ob Prozesse und Strukturen oder Arbeitsweisen und Mindset – beim Operating Model geht es um das „Wie“. Häufig wird es auch als „Betriebssystem“ bezeichnet.

In der Unternehmenspraxis finden sich verschiedene Beschreibungen von Operating Models. Allerdings gibt es keines, das sich speziell auf Kommunikationsabteilungen bezieht. Dabei ist Unternehmenskommunikation doppelt gefordert, sich mit der Weiterentwicklung des Operating Models zu beschäftigen. Zum einen, weil sie laufend auf neue Strategien, Geschäftsmodelle und Betriebssysteme des Unternehmens reagieren muss. Zum anderen, weil sich auch für Unternehmenskommunikation die Rahmenbedingungen ständig verändern.

Die fragmentierte, digitalisierte Kommunikationslandschaft führt zu einer Konvergenz von Unternehmenskommunikation, Marketing und auch Vertrieb oder HR. Längst werden Kommunikationsleistungen über die Kommunikationsabteilung hinaus an verschiedenen Stellen im Unternehmen erbracht. Das erfordert eine Abstimmung über die Grenzen der Disziplinen hinweg und eine stärkere Integration bei der Umsetzung von Aktivitäten. Wir verstehen daher ein Operating Model auch als ein Zusammenarbeitsmodell für Kommunikation. Es lässt sich in acht Dimensionen entwickeln:

1. MISSION & ALIGNMENT
Der Zweck und das Selbstverständnis der Unternehmenskommunikation sind die Grundlage für ihre Positionierung innerhalb der Gesamtorganisation. Dabei dient die Unternehmensstrategie immer als Fixpunkt, an dem sich die Kommunikationsabteilung ausrichtet, damit sie einen möglichst großen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann.

2. STRUKTUREN & KOORDINATION
Die Aufstellung bzw. die Struktur der Kommunikationsabteilung bildet ab, wie sie ihre Aufgaben organisatorisch bündelt und wie sie in die Gesamtorganisation eingebunden ist. Zu entscheiden ist hier auch, welche Gremien und Formate für Abstimmungen, Koordination und Entscheidungen nötig sind und welche Berichtslinien bestehen. Organisatorische Weiterentwicklungen

von Kommunikationsabteilungen zielen zumeist darauf ab, schneller und flexibler zu agieren und unternehmensinterne Silos zu überwinden. Daher wird aktuell die Aufstellung nach agilem Vorbild diskutiert.

3. GOVERNANCE & STEUERUNG

Die Governance legt fest, wie Entscheidungen getroffen und Führungsaufgaben verteilt werden – etwa die Verteilung von Budgets und Personalressourcen oder die Besetzung von Stellen. Qualitätsstandards sind durch Leitplanken und Richtlinien zu sichern. Um die Wirkung der Kommunikation zu bewerten und die Effizienz der Zusammenarbeit zu messen, werden Steuerungsmethoden (z. B. OKR) ausgewählt und Reportingformate definiert. Außerdem ist zu regeln, wie Freigaben erfolgen sollen und welche Entscheidungen in den Teams getroffen werden können und sollen. Insgesamt stehen damit die Priorisierung und Fokussierung der Zuständigkeiten innerhalb der Kommunikationsabteilung im Vordergrund.

4. PROZESSE & METHODEN

Eine Prozesslandkarte zeigt die Kernaufgaben der Unternehmenskommunikation – etwa Vorstandspositionierung, Media Relations oder Issues Management – im Überblick. Die Prozesse sind für alle Kernaufgaben zu beschreiben; dabei sind sowohl die Kommunikation mit den unterschiedlichen externen Anspruchsgruppen bzw. Stakeholdern als auch die interne Beratung und Begleitung von Führungskräften zu berücksichtigen. Alle Prozesse müssen so gestaltet sein, dass sie einem dynamischen und komplexen Umfeld gerecht werden und die Kommunikatoren im Alltag orientieren. Dabei kann der systematische Einsatz von Managementmethoden (z. B. Customer Journey) unterstützen.

5. TECHNOLOGIE & ASSETS

Eine zeitgemäße digitale Unternehmenskommunikation ist ohne umfassende Investitionen in Technologie nicht umsetzbar. Hier ist zu entscheiden, wie die die IT-Systeme, von der IT-Infrastruktur bis zu Tools und Applikationen, anzulegen sind. Dazu gehören Plattformen für die interne Zusammenarbeit ebenso wie Lösungen zur Bereitstellung digitaler Assets (z. B. Digital Asset Management bzw. Mediendatenbanken).

6. INFORMATIONEN & WISSEN

In dieser Dimension ist zu klären, wie Wissen und Erfahrungen in der Unternehmenskommunikation verwaltet und verfügbar sind. Der Zugang zu Informationen und Wissen ist über ein systematisches Wissensmanagement zu organisieren. Um regelmäßig neue Erkenntnisse zu generieren, sind auch die Anforderungen an Monitoring und Analyse festzulegen. Sie sollen eine transparente und datengestützte Entscheidungsfindung ermöglichen, um bessere Entscheidungen treffen zu können.

7. PARTNERSCHAFTEN & NETZWERKE
Für zahlreiche Aufgaben der Unternehmenskommunikation ist die Einbindung von Experten außerhalb der eigenen Kommunikationsabteilung notwendig. Hier ist zu definieren, wie die Zusammenarbeit mit internen Partnern gelingt und wie ein externes Netzwerk an Agenturen, Experten und Dienstleistern aufgebaut und koordiniert wird. Insbesondere im Kontext integrierter Unternehmenskommunikation ist die Zusammenarbeit mit Schnittstellen effizient und partnerschaftlich zu gestalten.

8. KOMPETENZEN & KULTUR
Neue Anforderungen verlangen nach veränderten Kompetenzen und Fähigkeiten. Auf Grundlage eines Kompetenzmodells für die Unternehmenskommunikation ist zu beschreiben, welche die Kommunikationsabteilung für ihre Leistungserstellung benötigt (etwa besondere Fach- und Methodenkenntnisse) und wie diese weiterzuentwickeln sind. Dies schließt zugleich kulturelle Leitlinien und Haltungen ein, an denen sich alle Mitarbeitenden bei der Zusammenarbeit orientieren können – auch und vor allem die Führungskräfte der Kommunikationsabteilung.

Der erste Schritt für die Anpassung des Operating Models ist ein Zielbild oder auch „Target Operating Model“ (TOM). Zunächst geht es um eine Bestandsaufnahme: die Beschreibung und Bewertung des Status Quo, eine Analyse relevanter Trends und ein Meinungsbild von Mitarbeitern, Führungskräften und internen Stakeholdern. Damit wird gewährleistet, dass das zu entwickelnde Operating Model zukünftigen Anforderungen an die Kommunikation gerecht werden kann.

Zweitens ist es wichtig, dass sich die Kommunikation intensiv mit ihrem eigentlichen Auftrag beschäftigt. Wenn dies nicht bereits in einem anderen Kontext geschehen ist, sollte das der Entwicklung des Operating Models vorgeschaltet werden. Fragen sind dabei: Welches Mandat haben wir, und was ist notwendig, um es für das Unternehmen auch zukünftig erfüllen zu können? Was ist unser Wertbeitrag, und wie können wir diesen weiter steigern? Welche Erwartungen werden an uns gestellt, und wie gelingt es uns, sie noch besser zu erfüllen?

Drittens ist es hilfreich, dem Zielbild für das Operating Model eine Vision voranzustellen. Diese kann dazu beitragen, ein gemeinsames Verständnis für die längerfristige Entwicklung der Zusammenarbeit zu entwickeln. Eine solche Projektion in die Zukunft beschreibt ambitioniert, wie Kommunikation in Zukunft erfolgt und kann inspirierend auf die gemeinsame Entwicklung des Target Operating Models wirken.

Damit ist es möglich, ein greifbares Zielbild zu entwickeln, das zur Ausgestaltung des Operating Models motiviert. Der Abgleich des Zielbilds mit dem Status Quo zeigt, wo der Handlungsbedarf besonders groß ist und Veränderungen dringlich sind. Kurzum: Eine klare Vision, die ehrliche Bestandsaufnahme und ein erstrebenswertes Zielbild sind der Startpunkt, um ein Operating Model zu entwerfen. Empfehlenswert sind dabei ein iteratives Vorgehen und die frühzeitige Einbindung des Teams in der Kommunikationsabteilung.

ERFAHRUNGEN AUS DER PRAXIS:

Wie die Entwicklung und Einführung eines Operating Models gelingt

KLARE PERSPEKTIVE: Vor der Arbeit am Operating Model sollten sich alle Beteiligten auf das Ziel der Reise geeinigt haben. Der Startpunkt ist die Selbstverpflichtung auf ein gemeinsames Zielbild, das von den Erwartungen des Top-Managements ausgeht.

VON HART ZU WEICH: Bei neuen Formen der Zusammenarbeit wird zumeist viel von „Mindset“ gesprochen. Empfehlenswert ist aber, mit dem stabilen Grundgerüst zu beginnen und klare Regelungen für Prozesse, Strukturen und Governance zu treffen.

FALLSTRICK ORGANIGRAMM: Organisation ist mehr als das Organigramm. Wer damit beginnt „Kästchen zu malen“, schränkt die Gestaltungsmöglichkeiten sehr ein.

VIEL GEDULD: Ein Operating Model entsteht nicht in drei Tagen – sowohl die Konzeption als auch die Implementierung sind mit einigem Zeitaufwand und Ressourceneinsatz verbunden.

GEMEINSAMES VERSTÄNDNIS: Bevor es losgeht, sollten die Beteiligten klären, ob sie das gleiche Verständnis von Begriffen sowie vom Handlungsbedarf haben. Das erscheint banal, ist aber die Grundlage für die erfolgreiche Projektarbeit.

BETA-MODUS: Die Implementierung ist im Verhältnis zur Konzeption deutlich schwieriger. Ein Pilotprojekt ist ein guter Weg, um schnell Erfahrungen zu sammeln und dann anzupassen. Fertig ist ein Operating Model eigentlich nie – es lebt und entwickelt sich wie die Menschen, die mit ihm arbeiten.

CBM

Communication Business Model

WAS?

5. ACTIVITIES & PRODUCTS

Welche Produkte und Leistungen die Unternehmenskommunikation anbietet

Was sind die wichtigsten Produkte und Leistungen, die die Kommunikation auf Basis ihrer Budgets und Personalressourcen erstellt, um einen Wertbeitrag für die Organisation zu leisten?

ZUM „ACTIVITIES & PRODUCTS-MODEL“ EINER KOMMUNIKATIONSABTEILUNG GEHÖREN DREI DIMENSIONEN:

— Erstellung von Kommunikationsprodukten und -leistungen,
— Beeinflussung und Involvement von Anspruchsgruppen,
— Beratung und Befähigung interner Kunden.

ERSTELLUNG VON KOMMUNIKATIONSPRODUKTEN UND -LEISTUNGEN
Von der Content-Erstellung über die Pflege der Social-Media-Kanäle und die Produktion von Magazinen bis zur Umsetzung von Events: In der Kommunikationspraxis überwiegt der Fokus auf Medien, Kanäle und Formate. Die Kommunikationsmaßnahmen sollen in zeitgemäßer Weise Publizität und Reichweite bei den unterschiedlichen Anspruchsgruppen schaffen.

Eine gängige Systematisierung für Medien und Kanäle ist das PESO-Modell. Unterschieden werden dabei die Kanäle „Paid“ (z. B. Anzeigen, Advertorials), „Earned“ (z. B. die Nutzung inhaltlicher Angebote durch Journalisten), „Shared“ (z. B. weitergeleitete oder geteilte Inhalte in Social Media) und „Owned“ (z. B. eigene Publikationen und Websites). Dabei besteht nicht der Anspruch, alle Kanäle gleichwertig zu bedienen. Vielmehr kommt es darauf an, sie entsprechend der Aufgaben richtig auszuwählen und miteinander zu kombinieren.

Der operative Fokus im Alltag kann dazu führen, dass sich Kommunikationsabteilungen auf die Produktion und Distribution der Kommunikationsprodukte und -leistungen konzentrieren. Dabei gerät ihre Wirksamkeit in Bezug auf definierte Kommunikationsziele leicht aus dem Blick. Daher ist bei jeder

Maßnahme zu prüfen, welchen Zielbeitrag sie leistet und ob sie durch eine effizientere Maßnahmen ersetzbar ist. Zudem ist bei der Entwicklung des Leistungsportfolios und der Auswahl und Gestaltung der Medien, Kanäle und Formate darauf zu achten, dass sie sich an den Informationsinteressen und den Nutzungsgewohnheiten der jeweiligen Anspruchsgruppen orientieren.

Darüber hinaus ist beim Zusammenspiel der effiziente Einsatz der Mittel wichtig; das gilt besonders, wenn mit beschränkten Budgets und Personalressourcen geplant werden muss. Die Qualität und das Portfolio der Kommunikationsprodukte und -leistungen sind daher nicht nur von gut gemanagten Kernprozessen, sondern auch von den eingesetzten Ressourcen abhängig.

BEEINFLUSSUNG UND AKTIVIERUNG VON STAKEHOLDERN

Unternehmenskommunikation hat die Aufgabe, auf Kenntnis und Verständnis sowie auf Haltungen und Verhaltensweisen der relevanten Anspruchsgruppen einzuwirken bzw. sie im Sinne der Organisationsziele zu beeinflussen. Traditionell konzentriert sich Unternehmenskommunikation dabei auf Presse- und Medienarbeit.

Aber nicht erst durch den Kommunikationswandel in Folge der Digitalisierung und die veränderte Rolle klassischer Medien bei der Meinungsbildung sind die Kommunikationsaktivitäten stärker auf den direkten Austausch und persönlichen Dialog mit den wichtigsten Anspruchsgruppen auszurichten. Denn je komplexer das Umfeld (z. B. globaler Wettbewerb, geopolitische Risiken), je schwieriger die Bedingungen (z. B. die Corona-Pandemie, Remote-Teams) und je stärker die Veränderungen in den Unternehmen (z. B. Fusion oder Restrukturierung), umso größer ist die Notwendigkeit für Dialog und Austausch, für Interaktion und Partizipation. Unternehmen und ihr Top-Management sind immer mehr gefordert, ihr Handeln zu erläutern und die Konsequenzen zu beschreiben.

Zu den wichtigsten Anspruchsgruppen bzw. Stakeholdern einer jeden Organisation gehören daher die Mitarbeiter sowie die potenziellen Mitarbeiter („Arbeitsmarkt“). In einer einfachen Stakeholder-Kartierung lassen sich drei weitere Anspruchsgruppen benennen: Anteilseigner und Investoren („Kapitalmarkt“), Kunden und potenzielle Kunden („Absatzmarkt“) sowie Öffentlichkeit und Medien („Akzeptanzmarkt“). Immer geht es bei der Auswahl der Produkte und Leistungen um die Frage, mit welchen Kommunikationsaktivitäten die Kommunikationsabteilung das Wissen, die Einstellungen und das Verhalten dieser Anspruchsgruppen verändern oder auch aktivieren kann.

BERATUNG UND BEFÄHIGUNG INTERNER KLIENTEN

Die interne Kommunikationsberatung und die Befähigung interner Klienten zur Kommunikation sind zu einer wichtigen Aufgabe der Kommunikationsabteilung geworden. Ob angesichts globaler Herausforderungen wie dem Klimawandel oder in Bezug auf lokale Infrastrukturmaßnahmen – Stakeholder formulieren ihre Interessen und Erwartungen an Unternehmen deutlich, aufmerksamkeitsstark und nachdrücklich. Sie nutzen dafür eine Vielzahl von Medien und Kanälen, die in Folge der Digitalisierung durchlässiger geworden und für jeden verfügbar sind. Von Facebook, LinkedIn, Instagram bis zu Youtube – auf Social Media-Kanälen kommunizieren auch die Mitarbeiter selbstbestimmt in ihren Netzwerken, nicht zuletzt zu Unternehmensthemen. Mitarbeiter sind kaum noch über Top-down-Anweisungen zu bewegen, sondern müssen mit Überzeugungskraft für die Organisationsziele gewonnen werden. Große Aufgaben und langfristige Transformationsvorhaben sind nur auf Grundlage einer integrativen, offenen Unternehmenskultur lösbar. All dies hat den internen Beratungsbedarf für Unternehmenskommunikation stark wachsen lassen.

Zu den Aufgaben gehört es hier, die Mitarbeiter bei ihrer eigenverantwortlichen Kommunikation als „Corporate Influencer“ zu unterstützen, etwa sie gut über die Strategie zu orientieren, sie beim Aufbau eigener Plattformen zu unterstützen oder auch Leitplanken zum Verhalten in Social Media zu setzen. Die wesentliche Aufgabe dürfte darin bestehen, Top-Manager persönlich zu coachen und in ihrer Rolle als Kommunikatoren zu befähigen. Dabei geht es vor allem darum, sie dafür zu sensibilisieren, welche möglichen Kommunikationswirkungen ihre Entscheidungen bei relevanten Anspruchsgruppen hervorrufen können.

CBM
Communication Business Model

KONTAKT

Lassen Sie uns darüber sprechen, wie Sie Ihre Kommunikationsabteilung mit dem Communication Business Model zukunftssicher machen können.

LAUTENBACH SASS
Schleusenstr. 15 – 17
D-60327 Frankfurt am Main

E: info@communication-business-model.com
www.lautenbachsass.de
www.communication-business-model.de