

Harbour Club

Einfluss der Kommunikation steigt im Zuge der Digitalisierung

Die Kommunikation gewinnt in Unternehmen und Organisationen weiter an Bedeutung. Dieser Veränderungsprozess ist für Kommunikationschefs jedoch kein Selbstläufer. Was auf den ersten Blick als positive Entwicklung gedeutet werden kann, verlangt von Kommunikationsprofis eine intensive Auseinandersetzung mit ihrem Berufsbild, der Unternehmensorganisation und sich selbst.

Text: Peter Brun und Hans-Peter Nehmer* Illustrationen: Matze Lenz, zeit gmbh



Entwicklung eine Schlüsselfunktion, um die Chancen der Digitalisierung wahrzunehmen.

- Parallel zur Verschmelzung der Kommunikationsdisziplinen muss die Rolle der Kommunikationschefs weiter ausdifferenziert werden.
- Bewährte Kommunikationsrezepte bewahren nicht vor fundamentalem Wandel aufgrund der Digitalisierung.

Sind sich die Kommunikationsschefs dieser Anforderungen bewusst, und setzen sie sich eingehend damit auseinander? Anfang 2016 führte der Harbour Club bei seinen Mitgliedern erstmals eine umfassende Umfrage zur Vertiefung dieser Thesen durch. Entstanden ist eine umfangreiche Standortbestimmung über die Position und das Kommunikationsverständnis der Chief Communications Officer in der Schweiz. Der weiterentwickelte «CCO Compass» ist ein wegweisender Barometer für Themen und Entwicklungen in der Unternehmenskommunikation.

Unternehmen brauchen eine Kommunikationsgovernance

Ein klares Konzept zur Steuerung der Kommunikation beinhaltet Richtlinien und definierte Prozesse in den Bereichen Verantwortlichkeit, Themen, Kanäle und Anspruchsgruppen, abgestimmt auf die Strategie, die Organisation und die Kultur eines Unternehmens. Die Kommunikationschefs glauben stark an den Erfolg einer solchen Kommunikationssteuerung. 68 Prozent stimmen vollumfänglich zu, dass die Kommunikation mit einer Governance besser zu steuern ist, lediglich 13 Prozent teilen dies nicht. Allerdings besteht zwischen der Zustimmung

Ende 2014 erarbeitete der Harbour Club in Zusammenarbeit mit dem Forschungsinstitut gfs.bern eine Studie, die die Trends der Kommunikation aufzeigt und wie sich diese auf die Führung und den Wertbeitrag von Kommunikation in Unternehmen auswir-

ken. Der «HarbourClub CCO Compass» basiert auf vier wesentlichen Hypothesen:

- Die Anforderungen an die Kommunikationsleitung steigen im Bereich des Managements, der Führung und der Beratung.
- Die Dialogstrategie hat aus Sicht der CCO-

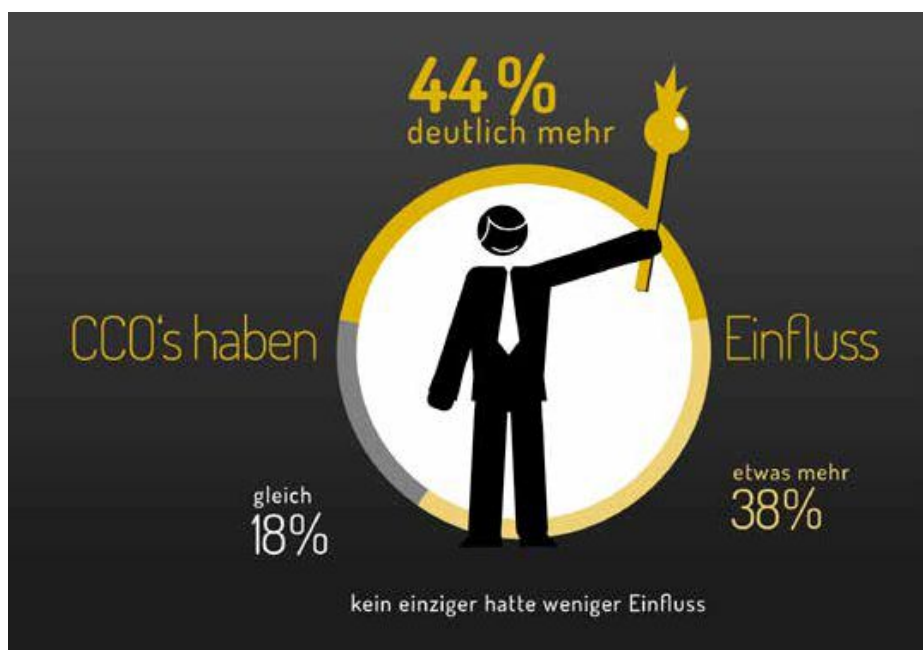
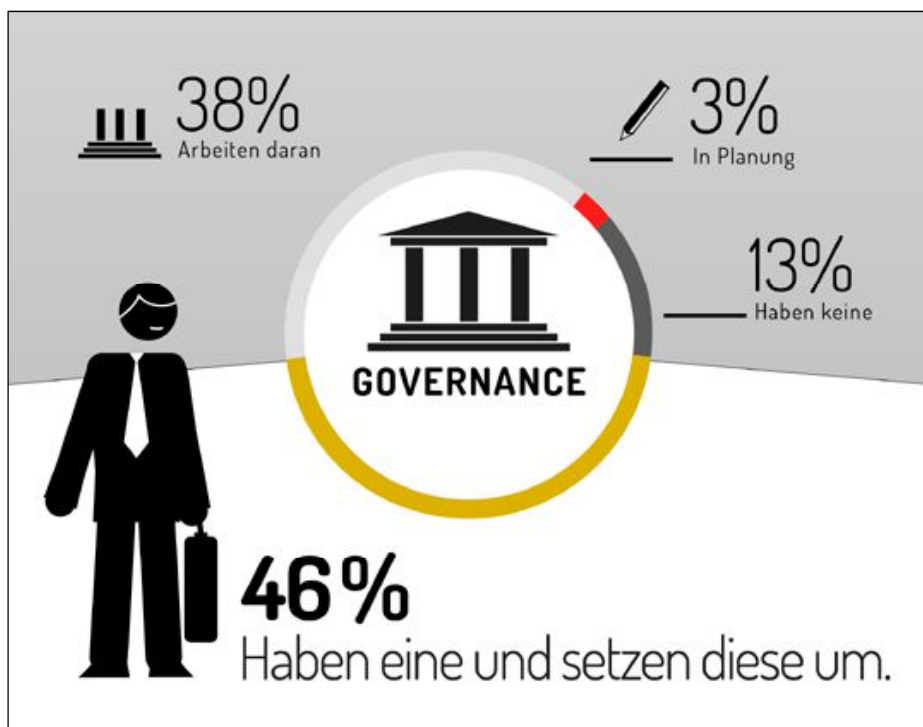
und der tatsächlichen Umsetzung im Unternehmen noch eine Lücke. Denn weniger als die Hälfte (46 Prozent) der CCOs verfügt über ein klar definiertes Steuerungselement, und jene, die die Governance umsetzen, können dies nur zu 41 Prozent mit «gut» und zu 8 Prozent mit «sehr gut» durchsetzen. Die Bedeutung einer Kommunikationsgovernance ist in den Unternehmen hoch: In 50 Prozent der Firmen verantwortet die Geschäftsleitung das Steuerungskonzept, bei 20 Prozent gar der Verwaltungsrat.

Kommunikationschefs bauen Einfluss auf Unternehmensführung aus

83 Prozent der CCOs gaben an, mehr persönlichen Einfluss auf die Reputationskommunikation zu haben als noch vor drei Jahren. Kein einziges Mitglied verlor nach eigener Einschätzung an Einfluss. Dies widerspiegelt die stetig wachsende Bedeutung der Kommunikation auf Strategie, Marken, Produkte, Wahrnehmung und Kultur im Zeitalter der digitalen Umwälzungen an allen Fronten. Das Vertrauen der Geschäftsführer und Konzernchefs in ihre Kommunikationslenker wird zum Erfolgsfaktor. Nicht nur der persönliche Einfluss der CCOs hat zugenommen; die «CCO-Compass»-Umfrage zeigt, dass 93 Prozent die kommunikative Beratungstätigkeit über das Topmanagement hinaus auf andere Bereiche der Organisation «teilweise» oder «voll und ganz» ausgeweitet haben.

Erfolgsmessung steht nicht im Vordergrund

Während sich die CCOs über Bedeutung und Einfluss der Kommunikation für den Unternehmenserfolg einig sind, bestehen in Bezug auf den Stellenwert der Messbarkeit des Kommunikationserfolgs unterschiedliche Ansichten. Auf einer Skala von 1 (niedrig) bis 10 (hoch) bewertet rund ein Viertel der Befragten den Stellenwert mit 5 oder weniger Punkten, rund ein Drittel mit 6 und 7 Punkten, 25 Prozent mit 8 Punkten. Der Durchschnitt liegt bei 6,9 Punkten. Diese unterschiedlichen Ergebnisse dürften auf die vielen messbaren Themen und Massnahmen wie auch die Schwierigkeit einer verlässlichen Messbarkeit in bestimmten Bereichen zurückzuführen sein. Angesichts des



steigenden Einflusses der Kommunikation und deren Rechtfertigung für Massnahmen und Kosten dürfte das Kommunikations-Reporting künftig an Wichtigkeit zunehmen.

Es ist wenig überraschend, dass die Medienresonanz bei 80 Prozent der Kommunikationschefs eine der wichtigen Kennzahlen ist. Ist doch diese Grösse jeweils leicht zu ermitteln. Hohen Stellenwert haben die Messbarkeit der Reputation (58 Prozent), Mitarbeiterengagement (53 Prozent) sowie

der Einfluss auf konkrete Themen (50 Prozent).

Digitalisierung mit mehr Chancen als Risiken

40 Prozent der CCOs in der Schweiz sehen klar mehr Opportunitäten in der Digitalisierung und geben auf der Skala von 1 bis 10 eine glatte 10. Der Durchschnittswert liegt bei hohen 8,6 Punkten. Obschon die Chancen der Digitalisierung erkannt sind, scheinen sich die Unternehmen noch nicht ganz

* Peter Brun ist Chief Communications Officer bei der Kuoni Group, Hans-Peter Nehmer ist Kommunikationschef bei Allianz Suisse. Beide sind Vorstandsmitglieder des Harbour Club.

an die neue kommunikative Anforderung angepasst zu haben. Lediglich 20 Prozent der Unternehmen verfügen über eine Dialogstrategie zur Bewältigung der veränderten Kommunikation durch die Digitalisierung. Immerhin 40 Prozent haben die Zeichen der Zeit erkannt und «arbeiten daran». Immer noch 30 Prozent verfügen über keine Dialogstrategie, um dem Kontrollverlust durch Digitalisierung entgegenzuwirken.

Keine Anspruchsgruppe hat die Veränderung der Kommunikation durch Digitalisierung so sehr begünstigt wie die Kunden. 88 Prozent der Befragten sehen sie als einen der positiven Treiber der letzten drei Jahre, gefolgt von Mitarbeitenden (78 Prozent). Deutlicher zurück liegen die Medien (53 Prozent). Wenig Einfluss aus Sicht der CCOs haben Investoren/Kapitalgeber (13 Prozent), Politik/Behörden (8 Prozent) oder Gewerkschaften (3 Prozent).

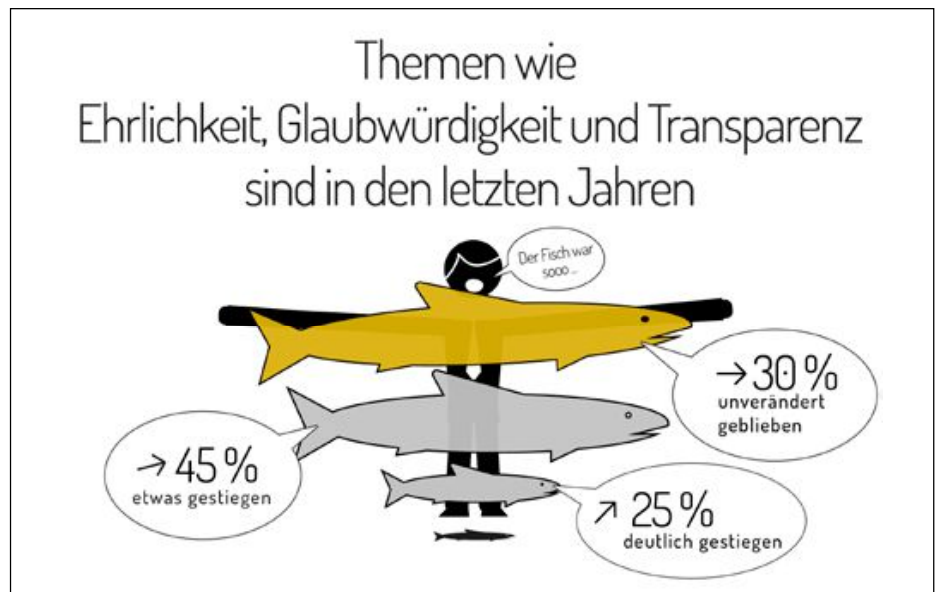


Social Media als wichtiger Treiber bei neuen Kommunikationsaufgaben

Kommunikationschefs begegnen diesen zunehmenden Herausforderungen vor allem mithilfe eines Kanals: Social Media wird bei 78 Prozent verstärkt für diese Zwecke genutzt. Das Internet allgemein gewinnt für 53 Prozent an Bedeutung, gefolgt vom Beziehungsmanagement/Netzwerk (45 Prozent) und der klassischen Medienarbeit (40 Prozent), die deutlich weniger stark für diese Aufgaben genutzt wird. Der soziale, persönliche Austausch in Form von Zuhören bei Kunden- und Mitarbeiterfeedback erreicht immerhin 33 Prozent, persönliche Gespräche 23 Prozent. Wobei sich auch die Frage stellt, inwiefern Social-Media-Aktivitäten ebenfalls «Zuhören» und «persönliche Gespräche» beinhalten können oder gar müssen. Der Kampf um Aufmerksamkeit hat mit den zusätzlichen Kommunikationskanälen zugenommen. 58 Prozent der Kommunikationschefs investieren heute «deutlich mehr» in die Visualisierung, Emotionalisierung und Vereinfachung von Inhalten. Immer noch 40 Prozent wenden «etwas mehr» dafür auf als noch vor drei Jahren.

Glaubwürdigkeit der Kommunikation nicht von Digitalisierung abhängig

Im Zuge der Digitalisierung des Alltags, des gläsernen Menschen, des Konkurrenzkampfes der Medien um bessere Schlagzeilen, Skandalauftdeckung und Klicks sind sich die



Unternehmen in der Schweiz der Transparenz, Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit in der Kommunikation sehr bewusst. 73 Prozent der Kommunikationsschefs geben an, dass diese Attribute für Geschäftsleitung und Senior Management sehr hoch zu bewerten sind. 23 Prozent bezeichnen sie als «hoch». Wesentlich differenzierter sehen die CCOs selbst die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Kommunikation in Bezug auf diese Unternehmenswerte. Nur ein Viertel glaubt, dass Transparenz, Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit in der Kommunikation da-

durch «deutlich gestiegen» sind, 45 Prozent bewerten dies mit «etwas gestiegen», knapp ein Drittel sieht keine Veränderung in den letzten drei Jahren. Die «CCO Compass»-Umfrage des Harbour Club umfasst die vertiefte Auseinandersetzung mit den Themenfeldern Governance, Digitalisierung, Stellenwert und Kommunikationshoheit, Wandel und Zukunftsfähigkeit von Kommunikationsabteilungen und ihren Kommunikationschefs. Die weiteren Ergebnisse werden im Laufe des Jahres 2016 veröffentlicht. □