

# Strategische Kommunikation: Zugänge, Herausforderungen und Trends

## Zusammenfassung

Der Text beleuchtet die Entwicklungsgeschichte und die Zukunftsaussichten für die Weiterentwicklung der Unternehmenskommunikation von einer Unterstützungsfunktion zur strategischen Aufgabe. Voraussetzung dafür war die Auseinandersetzung mit der Frage, wie die Begriffe Strategie und strategisch im Unternehmenskontext sinnvoll zu verstehen sind. Auf dieser Basis werden vier unternehmenstheoretische Ansätze vorgestellt, bei denen die Integration der Kommunikation in den Strategieprozess ansetzen kann: Stakeholder Theorie, Chief Communication Officer, Shared Value und Integrated Reporting. An die Erörterung der damit verbundenen Entwicklungsgebiete knüpft die Frage an, welche Unternehmensfunktionen neben der Kommunikation daraus abgeleitete Rollenerweiterungen für sich entdeckt und reklamiert haben. Diese überschneiden sich mit elf möglichen neuen Rollen für die Kommunikationsfunktion, die eine Anfang 2016 erschienene Studie der Arthur W. Page Society nahegelegt hatte. Den Abschluss bilden zehn Thesen zu den Zukunftsaussichten des Chief Communication Officers in Deutschland.

## Strategische Unternehmensführung – eine Klärung

Traditionell ist die institutionalisierte Kommunikation in und von Organisationen eine Unterstützungs- und keine strategische Unternehmensfunktion. Die Fokussierung auf Medienarbeit – nach außen wie nach innen – hat die Unternehmenskommunikation lange auf die Verbreitung „fertiger“ Strategien an Mitarbeiter und Öffentlichkeit beschränkt.

Das hat Kommunikationsmanager und ihre Berater nicht davon abgehalten, ihre Tätigkeit mit dem prestigeträchtigen Adjektiv zu adeln. Schließlich gilt der Umgang mit Strategie als die hohe Schule der Management-Kunst. Wer den Eindruck erwecken kann, damit beruflich befasst zu sein, hebt seinen

Status in Wirtschaftskreisen. Und so wird jedes planvolle Vorgehen „strategisch“ genannt und jeder Plan eine „Strategie“ (Mintzberg et al. 1989, S. 9).

Begünstigt wurde diese Praxis durch mangelnde Klarheit über den unternehmerischen Strategie-Prozess. 1982 konstatierte Aloys Gälweiler, Generalbevollmächtigter und Leiter des Zentralbereichs Unternehmensplanung der Brown Boveri & Cie AG (heute ABB), einen inflationären Gebrauch der Wörter Strategie und strategisch:

*„Beides sind Modewörter geworden, ohne daß damit in den meisten Fällen eine ausreichend präzise und konkrete Vorstellung über Inhalte und spezifische Besonderheiten verbunden ist. Was man im allgemeinen darunter versteht und in vielfach anzutreffender Unkenntnis über die spezifischen Eigenschaften des strategischen Denkens, Entscheidens und Handelns zu definieren und zu interpretieren versucht, ist eher dazu geeignet, mehr Verwirrung als Klarheit zu schaffen (Gälweiler 1982, S. 9).“*

Strategisches Management fand Eingang in die Betriebswirtschaftslehre, als Wissenschaftler an amerikanischen Universitäten, die im Zweiten Weltkrieg gekämpft hatten, ihre Erfahrungen auf die Anforderungen der Unternehmensführung übertrugen.

Alfred D. Chandler, einer dieser Pioniere, stellte in seiner Definition drei Aspekte heraus: (1) die Formulierung Zielen, die über das Tagesgeschäft hinausreichen, (2) Vorgehensweisen, die auf die Erreichung dieser Ziele ausgerichtet sind, und (3) die Sicherstellung der dafür erforderlichen Ressourcen:

“Strategy can be defined as the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals” (Chandler 1962, S. 13).

Gälweiler argumentierte ähnlich, wobei er die Sicherstellung der für den nachhaltigen Unternehmenserfolg benötigten Ressourcen als Hauptaufgabe herausstellte:

*„Das Erfolgspotential einer bestimmten Geschäftsaktivität oder eines Geschäftsfeldes ist die im Zentrum der strategischen Unternehmensführung stehende Steuerungs- und Führungsgröße. Ihre schließliche Funktion – und damit auch die Aufgabe der strategischen Unternehmensführung – ist eine systematische ‚Vorsteuerung‘ des Erfolges, in gleicher Weise, wie die Funktion der Erfolgssteuerung eine systematische ‚Vorsteuerung‘ der Liquidität darstellt“ (Gälweiler 1982, S. 10 f.).*

In seinen erst postum in Buchform zusammengestellten Texten findet sich eine noch prägnantere Formulierung:

*„Der Zweck strategischer Entscheidungen ist die Schaffung und Erhaltung langfristig hoher und sicherer Erfolgspotentiale“ (Gälweiler 2005, S. 112).*

## Anknüpfungspunkte für strategische Kommunikation

### Stakeholder-Theorie

Der Diskussion darüber, welche Rolle institutionalisierte Kommunikation im Rahmen einer so verstandenen strategischen Unternehmensführung spielen kann, hat R. Edward Freeman Mitte der achtziger Jahre entscheidende Impulse gegeben. Der von ihm formulierte Stakeholder-Ansatz für strategisches Management hat den Handlungsraum der Unternehmenskommunikation auf alle Akteure erweitert, die für den Wertschöpfungsprozess unverzichtbar sind oder die erfolgreiche Umsetzung des Geschäftsmodells beeinträchtigen können:

“Simply put, a stakeholder is any group or individual who can affect, or is affected by, the achievement of a corporation’s purpose. Stakeholders include employees, customers, suppliers, stockholders, banks, environmentalists, government and other groups who can help or hurt the corporation. The stakeholder concept provides a new way of thinking about strategic management – that is, how a corporation can and should set and implement direction. By paying attention to strategic management, executives can begin to put their corporations back on the road to success.” (Freeman 2010, S. vi).

Erst aus der Notwendigkeit, die Interessen eines breiten Spektrums von Stakeholdern in den Strategieprozess einzubeziehen, ergab sich die Chance der Weiterentwicklung der Kommunikation zur strategischen Unternehmensfunktion. Freeman sah darin schon 1984 sogar eine Notwendigkeit:

“It becomes the task of PR to not only participate in the strategic management processes described above, but additionally to scan the environment for new issues and new stakeholders and to bring these to the attention of the business unit managers responsible for unit performance” (Freeman 2010, 221).

Wie weit die Unternehmenskommunikation ihrem eigenen Verständnis nach immer noch davon entfernt ist, diese Rolle auszufüllen, zeigen die Ergebnisse des European Communication Monitor. Diese Studie befragt seit einer Dekade jedes Jahr im Durchschnitt fast 2.000 Kommunikationsmanager und -berater aus inzwischen 43 europäischen Ländern. Auf die Frage nach den größten Herausforderungen, vor denen die Berufsgruppe in den kommenden drei Jahren steht, lautete die Antwort am häufigsten: „Linking business strategy and communication“ (Zerfass et al. 2007-2016). Und 2016 standen auf der Liste der am häufigsten genannten Desiderate drei weitere Themen mit Bezug zur strategischen Unternehmensführung: „Strengthening the role of the communication function in supporting top-management decision making“ (#5), “Explaining the value of communication to top executives” (#10) und “Enable, coach and advise senior manager(s) and other staff” (#11) (Zerfass et al. 2016, S. 57)

### Chief Communication Officer

Zu einer treibenden Kraft für den Paradigmenwechsel von der „Kommunikation der Organisation“ hin zur „Organisation der Kommunikation“ (Karmasin 2007, S. 71) hat sich die „Arthur W. Page Society“ entwickelt. Der 1983 gegründeten Organisation gehörten zunächst nur die Kommunikationschefs von Fortune-500-Unternehmen an. Inzwischen sind unter den Trustees auch einige wenige europäische und asiatische Unternehmen sowie Wissenschaftler und Agenturchefs aus den USA vertreten.

Die Page Society veröffentlichte 2007 ein Whitepaper, das den veränderten Rollenanforderungen Rechnung trug, die sich als Ergebnis von Transformationsprozessen auf technologischem und gesellschaftlichem Gebiet abzeichneten. Die technologischen Herausforderungen resultierten aus dem Siegeszug des Internets und der zunehmenden Digitalisierung der Arbeitswelt. Der damit verbundene Wandel verstärkte und beschleunigte soziale Prozesse, die darauf hinauslaufen, die Grenzen zwischen Innen und Außen von Unternehmen immer weiter aufzulösen. Dazu gehört, dass gesellschaftliche Stakeholder auf mehr Teilhabe an unternehmerischer Wertschöpfung drängen und an Entscheidungen, deren Auswirkungen sie tragen sollen: zum Beispiel Globalisierungsfolgen wie die Neuverteilung sozioökonomischer Chancen oder wachsende sprachlich-kulturelle Vielfalt bis hin zur Konfrontation unterschiedlicher Wertesysteme. Der dritte Megatrend, auf den die Unternehmenskommunikation reagieren sollte, lag an der Schnittstelle der beiden vorgenannten: der von Erosion des Qualitätsjournalismus und Demokratisierung öffentlicher Diskurse gekennzeichnete mediale Umbruch.



Abbildung 1: Die Publikationen der Arthur W. Page Society zum Thema CCO

Die Autoren von „The Authentic Enterprise“ sahen schon vor zehn Jahren voraus, dass die Verbindung dieser Strömungen zur Entstehung einer „Misstrauensgesellschaft“ führen würde, deren Herausforderungen mit traditioneller Unternehmenskommunikation nicht mehr zu bewältigen sein würden. Sie forderten, dass Unternehmen die Fähigkeit zum Dialog und Interessenausgleich mit einer Vielzahl von Stakeholdern entwickeln. Das hielten sie nur dann für möglich, wenn Kommunikationschefs in die Rolle eines „Chief Communication Officer“ hineinwüchsen, der die letztlich von allen Unternehmensangehörigen zu erbringende Reputationsarbeit anleitet, überwacht und steuert (Arthur W. Page Society 2007).

### Stakeholder-orientierte Wertschöpfung

Die Finanzkrise unterbrach die Diskussion darüber zunächst, sorgte aber dafür, dass im Zuge der wachsenden Kapitalismuskritik der Stakeholder-Ansatz tiefer ins Mainstream-Management vordrang.

Dass nicht nur BWL-Professoren, sondern zunehmend auch die Vorstände globaler Großkonzerne den Stakeholder-Ansatz ernsthaft in Betracht ziehen, ist nicht zuletzt Michael Porter zu verdanken. Ihm ist es – gemeinsam mit Mark Kramer, der in Wharton bei Freeman studiert hatte (Freeman 2010, VI) – gelungen, die Stakeholder Theorie in eine Form zu bringen, die nicht die Schwierigkeiten des Interessenausgleichs in den Vordergrund stellt, sondern die damit verbundenen Geschäftschancen (Porter & Kramer 2011).

Porter rief die Teilnehmer des World Economic Forums 2012 auf, Geschäftsmodelle zu entwickeln, die dazu beitragen, die wachsende Zahl gesellschaftlicher Probleme anzugehen, die Politik in immer mehr Teilen der Welt immer weniger zu lösen imstande ist. Unternehmen, denen das gelinge, versprach er nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg. Die darauf fußende unternehmerische Tätigkeit werde nicht nur Wert für jene Stakeholder schaffen, die an den Geschäftsprozessen mitwirken, sondern auch für die Gemeinschaften, deren sozioökonomische Entwicklung befördert wird. Für solche Geschäftsmodelle, die letztlich auf einen bezahlten gesellschaftlichen Auftrag zielen, prägten Porter und Kramer den Begriff „Creating Shared Value“ (CSV).

Seitdem haben Weltkonzerne wie Nestlé oder Novartis begonnen, das Konzept in die Tat umzusetzen ([www.sharedvalue.org](http://www.sharedvalue.org)). Darüber hinaus hat die Harvard Business School ein Executive-Education-Programm eingerichtet, das sich an sowohl an Führungskräfte aus den Bereichen Strategie, Konzernentwicklung und Business Development richtet als auch an führende Regierungs- und NGO-Vertreter, die Public Privat Partnerships vorantreiben wollen ([www.exed.hbs.edu/programs/csv](http://www.exed.hbs.edu/programs/csv)).

Die Unterschiede zwischen dem traditionellen Verständnis von Corporate Social Responsibility (CSR) und CSV haben Porter und Kramer wie folgt definiert (Porter & Kramer 2011, S. 76):

Aspekt	CSR	CSV
--------	-----	-----

Motiv	Erkennbar Gutes tun	Ökonomische und sozialen Nutzen relativ zu den Kosten stiften
Zweck	Unternehmen demonstrieren Corporate Citizenship, Philanthropie, Umweltschutzanstrengungen	Unternehmen und Gesellschaften schaffen gemeinsam Wert
Anlass	Willkürlich oder als Reaktion auf Druck von außen	Bestandteil des Geschäftsmodells und des Wettbewerbsvorteils
Profit	Losgelöst vom Profitstreben	Vehikel des Profitstrebens
Agenda	Bestimmt von externer Berichterstattung und persönlichen Vorlieben	Intern entwickelt und Strategie-fokussiert
Ressourcen	Handlungsspielraum begrenzt durch Corporate Footprint und CSR-Budget	Richtet den Mitteleinsatz des Unternehmens insgesamt neu aus
Reporting	Daten für GRI-Berichterstattung oder SRI-Ratings liefern	Gesellschaftliche Auswirkungen des Geschäfts demonstrieren

Tabelle 1: Corporate Social Responsibility und Creating Shared Value im Vergleich

### Integrated Reporting

Zunehmende Wirkung entfaltet auch der Versuch, die Etablierung des Stakeholder-Ansatzes aus der Perspektive der Unternehmensberichterstattung voranzutreiben. Ausgehend vom "Accounting for Sustainability Project" des Prince of Wales entstand 2010 das International Integrated Reporting Council. Die dort engagierten Vertreter von Unternehmen, Kapitalmarkt, Wirtschaftsprüfern, Aufsichtsbehörden, Wissenschaft und Zivilgesellschaft haben 2013 ein Framework erarbeitet, wie Unternehmen bei ihren Entscheidungen und ihrer Berichterstattung sämtliche Vermögensarten berücksichtigen können, die in ihren Wertschöpfungsprozess einfließen: finanzielles, produziertes, intellektuelles, humanes, gesellschaftliches und natürliches Vermögen (The International Integrated Reporting Council 2013, S. 13).

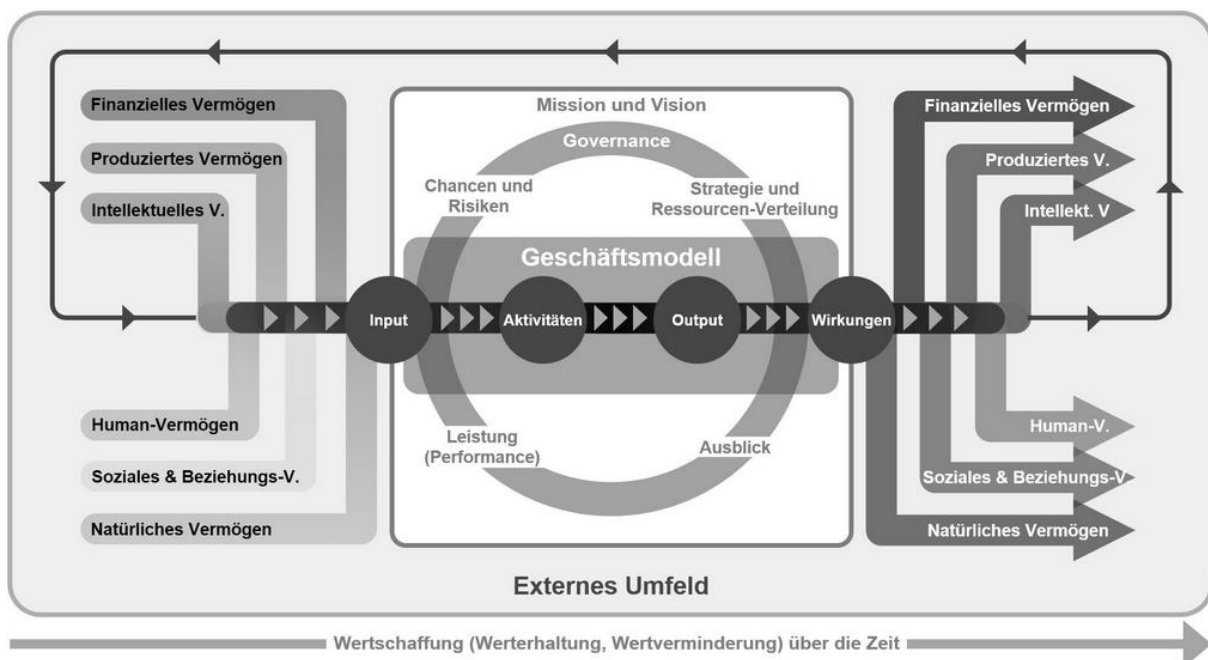


Abbildung 2: Wertschöpfung im Integrated Reporting Framework

Inzwischen orientieren sich so unterschiedliche Unternehmen wie Eni, die Flughäfen München und Schiphol, Iberdrola, Marks & Spencer, Randstad, Rosneft, RSA oder Sage den Standards des Integrated Reporting <IR> verpflichtet und die sechs Vermögensarten in den Blick genommen. 2014

hat das investorengetriebene International Corporate Governance Network die Empfehlung zur integrierten Berichterstattung in seinen Global Governance Principles verankert.

<IR> schafft einen Rahmen dafür, unternehmerische Tätigkeit ganzheitlich zu betrachten. Das Top-Management soll in die Lage versetzt werden, bei seinen Entscheidungen die Perspektiven aller Stakeholder in Betracht zu ziehen, von deren Verhalten es abhängt, inwiefern das Unternehmen seinen Zugang zu den für den Geschäftsbetrieb erforderlichen Vermögensarten dauerhaft sicherstellen kann – und zwar zu Kosten, die mit der Strategie vereinbar sind.

Entsprechend hat <IR> eine doppelte Zielsetzung: Einerseits sollen durch integrierte Betrachtung der Auswirkungen auf alle strategierelevanten Stakeholder bessere Management-Entscheidungen ermöglicht werden. Andererseits sollen diese primären Stakeholder dafür gewonnen werden, ihr materielles oder immaterielles Vermögen zu akzeptablen Kosten zur Verfügung zu stellen. Dabei soll alles vermieden werden, was dazu führt, dass nicht in Geschäftsprozesse eingebundene, sekundäre Stakeholder Einfluss ausüben mit dem Ziel, dass der Vermögenszugang des Unternehmens erschwert, beschränkt oder blockiert wird.

<IR> verbindet Freemans Stakeholder-Ansatz für strategisches Management mit Gälweilers auf die Sicherstellung von Erfolgspotenzialen gegründeten Ansatz für strategische Unternehmensführung.

Ausgangspunkt ist die Beobachtung, dass Führungsgremien von Unternehmen oft eine Ressort-Organisation haben: Jedes Mitglied hat in erster Linie die Beziehung zu einer Stakeholder-Kategorie im Blick. Das führt dazu, dass Entscheidungen die Interessen der sekundären Stakeholder vernachlässigen, die nicht durch ein Ressort vertreten sind. Eine weitere Folge ist, dass Risiken aus widersprüchlichen Stakeholder-Interessen oft übersehen oder ausgeklammert werden.

Daher verbreitert <IR> den Entwicklungspfad der Unternehmenskommunikation hin zur strategischen Funktion. Sofern sie über mediale Verlautbarung nach innen und außen hinausgeht, bringt sie drei Voraussetzungen mit, um diese Defizite beheben zu helfen: (1) Sie kann die Perspektiven und Erwartungen der sekundären Stakeholder einbringen. (2) Sie hat Erfahrung darin, sich mit den Wahrnehmungen und Ansprüchen verschiedener Stakeholdergruppen auseinanderzusetzen, um deren Erwartungen auf stimmige Weise zu beeinflussen. (3) Sie hat zunehmend Verantwortung dafür übernommen, Dialogbeziehungen mit gesellschaftlichen Stakeholdern aufzubauen und zu pflegen.

Ein Schlüssel zur Rolle des Anwalts von Stakeholder-Interessen, die sonst vernachlässigt werden, im Strategieprozess liegt in der Reputationsmessung – unter zwei Voraussetzungen: Das verwendete Reputationsmodell ist auf die <IR>-Vermögensarten abzustimmen. Außerdem kommt es darauf an, langweilige Reputationsmessungen durch die Erschließung, Konditionierung und Einbindung vorhandener Unternehmensdaten aus Marktforschung, Beschwerdemanagement oder den Systemen für Enterprise Resource Planning (ERP) zumindest zu ergänzen, um hochfrequente Datenströme zu generieren.

Allerdings weist das <IR>-Framework einen logischen Bruch auf: Es reduziert Aufbau und Pflege externen Beziehungskapitals auf eine einzige Vermögensart, die entsprechend als „Social and relationship capital“ bezeichnet wird. Dass auch der Zugang zu den anderen Kategorien aus Beziehungen resultiert, machen schon die Funktionsbezeichnungen Investor Relations und Human Relations deutlich.

Die Reputationsforschung der letzten zehn Jahre hat zudem deutlich gemacht, dass die Wahrnehmungen eines Unternehmens im Hinblick auf verschiedene Vermögensarten aufeinander abfärben: Kapitalgeber beziehen in ihre Investitions- oder Kreditentscheidungen selbstverständlich



auch die Qualität und Nachhaltigkeit der nichtfinanziellen Ressourcen und Fähigkeiten ein, über die ein Unternehmen verfügt. Hinzu kommt, dass Hochschulabsolventen aus westlichen Gesellschaften Arbeitgeber bevorzugen, die gute Beziehungen mit ihren Mitarbeitern und den Kontrolleuren gesellschaftlichen und natürlichen Vermögens unterhalten.

Wenn die sechs Vermögensarten entsprechend nicht isoliert voneinander, sondern im Hinblick auf ihre Wechselwirkungen zu verstehen sind, dann ist einerseits das Verständnis des sozialen Vermögens zu erweitern und andererseits die mit der Wertschöpfung verbundene Beziehungsarbeit auf alle Input-Kategorien auszudehnen.

<b>Soziales &amp; Beziehungs-Vermögen (Original)</b>	<b>Soziales Vermögen (Korrekturvorschlag)</b>
<p>Institutionen und Beziehungen innerhalb von und zwischen Gemeinschaften, Stakeholder-Gruppen und anderen Netzwerken sowie die Fähigkeit, Informationen zu teilen zum Zweck der Erhöhung individuellen und kollektiven Wohlstands.</p> <p>Das umfasst:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• geteilte Normen sowie geteilte Werte und Verhaltensweisen.</li> <li>• Schlüssel-Beziehungen mit externen Stakeholdern sowie das Vertrauen und die Bereitschaft sich zu engagieren, die eine Organisation entwickelt hat oder aufzubauen und zu schützen anstrebt.</li> <li>• mit Marke und Reputation assoziierte immaterielle Vermögenswerte die eine Organisation entwickelt hat sowie ihre gesellschaftliche Betriebserlaubnis.</li> </ul> <p>(The International Integrated Reporting Council 2013, S. 12 – Übersetzung vom Autor)</p>	<p>Die Institutionen, Beziehungen und Normen, die Qualität und Quantität der sozialen Interaktionen prägen, indem sie den Zusammenhalt sicherstellen, den Gesellschaften brauchen, um ökonomisch zu prosperieren und die Wohlfahrt ihrer Mitglieder zu gewährleisten.</p> <p>Dazu gehört alles, was Gemeinschaften aufbauen und unterhalten, das Unternehmen für ihre Wertschöpfung in Anspruch nehmen: z.B. Infrastruktur, innere Sicherheit, Sozial-, Bildungs- und Gesundheitssysteme.</p> <p>Mangelndes Gleichgewicht zwischen der Nutzung von sozialem Vermögen und dem daraus resultierenden Mehrwert für Gesellschaften kann zur Erhöhung von Steuern und Regulierung bis hin zum Entzug der gesellschaftlichen Betriebserlaubnis führen.</p>

*Tabelle 2: Definition des gesellschaftlichen Vermögens – Original und Korrekturvorschlag*

Die im <IR>-Framework vorgesehene Verengung der Marken- und Reputationsarbeit auf das gesellschaftliche Vermögen ist geeignet, die Weiterentwicklung der Unternehmenskommunikation zur strategischen Funktion zu blockieren.

Hinzu kommt ein zweiter Denkfehler:

## Konkurrenz um Entwicklungsgebiete

Diese Gefahr geht auch von Vordenkern zwei anderer Unternehmensfunktionen aus, die Teilaufgaben strategischer Kommunikation für sich reklamieren: Human Relations (HR) und Strategie.

### Chief HR Officer

Jörg Ritter, Professor für Personalmanagement an der Quadriga Hochschule und Partner der Personalberatung Egon Zehnder fordert: „HR muss sich breiter aufstellen. Ein zukünftiger HR-Bereich definiert sich aus der Verantwortung als Architekt einer strategiekonformen Organisation [...]. Das heißt, ein zukünftiger ‚Chief Organisation & People Officer‘ ist zuständig für die Bereiche Organisationsentwicklung, Performance Measurement, Kommunikation, Legal & Compliance, Risk Management, IT und Infrastruktur [...]. Hinzu kommen Aufgaben in bestimmten Gremien sowie ein von der Bedeutung zunehmendes Stakeholder-Management“ (Weilbacher 2015, S. 11).

Der Anspruch, das Management externer Stakeholderbeziehungen dadurch zu befördern, dass Identität und Bewusstsein der Mitarbeiter von Seiten des Personalmanagements entsprechend entwickelt werden, ist aber nicht neu. Diesen Zusammenhang hatte die Psychologin Shelley L. Brickson schon 2002 im Rahmen ihrer Dissertation an der Harvard University herausgearbeitet und empirisch belegt (Brickson 2005).

### Chief Strategy Officer

Aber auch Strategiechefs erkennen laut einer aktuellen Studie der Hochschule St. Gallen für Roland Berger die Strategie-Kommunikation als attraktives Betätigungsfeld: "The function of CSOs [Chief Strategy Officers] is currently in a transitional phase [...]. Typical assignments might in future gravitate more toward a role as strategy hub manager, which would in turn have implications for suitable CSO skill sets. These could shift away from pure subject area expertise as communication and social skills acquire greater significance." Noch prägnanter: "The strategy function can add value by delivering a well-communicated strategy and by serving as a sparring partner for executives and managing directors" (Menz et al. 2016, S. 10).

Die CSOs sehen sich vor einer ähnlichen Herausforderung wie die Kommunikatoren vor zehn Jahren: Zunehmend müssen auch Strategieabteilungen ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg unter Beweis stellen. Das erfordert, den Strategieprozess als Faktor von Wettbewerbsvorteil und Wertschöpfung messbar zu machen (Menz et al. 2016, S. 4).

CSOs fällt der Erfolgsnachweis offenkundig nicht leichter als Kommunikatoren – sie mussten diesen in der Vergangenheit lediglich nicht erbringen. Infolgedessen stehen sie diesbezüglich heute da, wo die Kommunikatoren vor 15 Jahren standen. Die in der Studie erwogenen Messgrößen für CSO-Performance zeigen einen bemerkenswerten Mangel an betriebswirtschaftlicher Kompetenz:

- Aufgeführt werden ausnahmslos Kennzahlen, die mit Leistungen verbunden sind, die entweder von der Organisation als Ganzes erbracht werden, oder die zumindest nur in Kooperation mit anderen Unternehmensfunktionen zu erbringen sind.
- 70% der CSOs geben an, dass sie überhaupt keine messbaren Ziele verfolgen und auch nicht an der Erreichung konkreter Ziele gemessen werden.
- Der Mehrheit der Strategen geht es offenkundig nicht anders als jenen Kommunikatoren, die es nicht schaffen oder anstreben, ihre Tätigkeit in das Konzern-Controlling zu integrieren: Sie streben nach Cockpits mit Instrumenten, die ziel-, plan- und somit sinnlose Daten anzeigen.
- Die CSOs sind offensichtlich außerstande, Ziele für ihre Arbeit zu entwickeln und zu vereinbaren – das sollen, bitteschön, die CEOs für sie tun. Worin besteht dann der Sinn ihrer Existenz als eigenständige Unternehmensfunktion?
- Erschreckend ist die Forderung nach KPIs für die Strategieabteilung, und zwar ausdrücklich nach solchen für kurz- und langfristige Effekte – angesichts dessen, dass KPIs dazu dienen, das Tagesgeschäft zu steuern, offenbart das einen erschreckenden Mangel an BWL-Kompetenz (Menz et al. 2016, S. 11-14).

Voraussetzung dafür, dass die Strategiefunktion einen substanziellen Beitrag zum Unternehmenserfolg nachweisen kann, ist daher auch hier die organisatorische Weiterentwicklung. Traditionell waren die CSOs Analytiker und Planer im Dienste des CEOs. Nun befindet sich ihre Rolle im Umbruch hin zu einer Katalysator-Funktion, die einen Ausbau kommunikativer und sozialer Fähigkeiten verlangt (Menz et al. 2016, S. 10).

Als mögliche neue Kernaufgabe des Strategiechefs zeichnet sich die Orchestrierung strategischer Leistungsbeiträge ab. Somit könnte ins Zentrum der CSO-Aufgaben der Ausgleich von Interessen und die Herstellung von wechselseitigem Verständnis rücken – sprich: die Rolle des Vermittlers nach



innen und außen. Entsprechend reift bei den Vordenkern dieser Entwicklung die Erkenntnis, dass eine Bottom-up-Komponente nötig ist, um die gesamte Organisation in den Strategieprozess einzubeziehen (Menz et al. 2016, S. 5 f.).

Mehr als die Hälfte der Teilnehmer der CSO-Studie beansprucht in Konsequenz weitere Aufgaben, die auch Gegenstand von Unternehmenskommunikation sein können:

- Strategieformulierung und CEO-Sounding-Board (>75%);
- Marktforschung (60-75%);
- Koordination über funktionale, divisionale und geographische Grenzen hinweg (50-60%);
- Strategie-Kommunikation nach innen und außen (50-60%) (Menz et al. 2016, S. 8 f.).

Unter den Funktionen und Organisationseinheiten, die außer der Strategieabteilung am Strategieprozess mitwirken (sollten), wird interessanterweise die Unternehmenskommunikation nicht genannt – weder als Kooperationspartner für die Findung, noch für die Formulierung oder die Kommunikation der Strategie (Menz et al. 2016, S. 4 f.).

## Mögliche neue Rollen für Kommunikationsmanager

Die Unternehmenskommunikation steht somit vor der Herausforderung, entweder Aufgaben jenseits von Medienarbeit nach innen und außen zu übernehmen oder an Stellenwert zu verlieren. Die Page Society hat im Rahmen einer internationalen Studie in den Jahren 2014/15 Top-Manager, CCOs und Personalberater dazu befragt und auf dieser Basis mögliche neue Rollen für Kommunikationsmanager entwickelt (Arthur W. Page Society 2016). Diese lassen sich wie folgt zusammenfassen:

*CEO Advisor* – die möglichen Rollen eines CCOs überschneiden sich mit denen, die CEOs auszufüllen haben (Hießerich 2014). Welche Rollen ein CCO übernehmen darf und muss, hängt folglich davon ab, welche Rollen der CEO nicht selbst spielen kann oder will. Darauf beruht die traditionelle Sonderbeziehung zwischen Unternehmens- und Kommunikationschef. Das damit verbundene Vertrauensverhältnis stützt sich auf die Doppelfunktion des letzteren als Ratgeber und verlängerter Arm.

*Stakeholder Analyst* – Zusammentragen, Auswertung und Interpretation von Informationen darüber, wer die missionskritischen Stakeholder sind, was sie vom Unternehmen erwarten, wie sie dieses aktuell wahrnehmen und was ihre Kooperationsbereitschaft herstellen, stabilisieren oder gefährden würde. Dazu gehört die Identifizierung von Veränderungen im Ökosystem des Unternehmens, in deren Folge bestimmte Stakeholder an Bedeutung für den Unternehmenserfolg gewinnen oder verlieren.

*Stakeholder Ombudsman* – Sicherstellung, dass bei der Strategiefindung nicht nur die Interessen aller Stakeholder in Betracht gezogen werden, die am Wertschöpfungsprozess mitwirken müssen oder diesen negativ beeinträchtigen können, sondern auch die mit der Strategieumsetzung für diese Individuen und Gruppen verbundenen Zumutungen oder Konflikte.

*Collaboration Facilitator* – Implementierung von Plattformen und organisatorischen Schnittstellen für die Beförderung von integrativem Denken und Zusammenarbeit über die Grenzen von Vorstandsressorts, Unternehmensfunktionen, Geschäftseinheiten und geographischen Gliederungen hinweg.

*Change Catalyst* – Befähigung und operative Unterstützung der Führungskräfte bei der Überzeugungsarbeit, die mit der Umsetzung einer neuen Strategie verbunden ist: Wer dauerhafte Verhaltensänderungen erreichen will, muss Konflikte möglichst früh erkennen und konstruktiv lösen

können, um Mitarbeiter für die Verfolgung gemeinsamer Ziele zu gewinnen. Diese Rolle schließt neben Beratung, Training und Tool-Angeboten auch die Identifikation technologischer Trends ein, an die sich das Unternehmen organisatorisch anpassen muss, um sie sich zunutze zu machen und nicht darunter zu leiden. Mit fortschreitender globaler Integration kommt dazu die Aufgabe, Führungskräfte für die wachsende Diversität von Mitarbeitern, Kunden und gesellschaftlichen Stakeholdern zu sensibilisieren und sie zu befähigen, damit umzugehen.

*Culture Tsar* – Beratung der Geschäftsführung bei der Feststellung, Bewahrung und Weiterentwicklung von Unternehmensidentität, -kultur und -werten. Dazu zählt die Verantwortung für Entwicklung und Implementierung der Unternehmensmarke.

*Reputation Steward* – Organisation der Reputationsarbeit über Unternehmensfunktionen und -bereiche hinweg. Dabei geht es primär um die Planung, Koordination und Steuerung von Maßnahmen der externen Kommunikation, an denen mehrere Strukturelemente beteiligt sind (z.B. beim Thema Employer Branding). Dazu gehört auch, das Top-Management auf Erwartungen interner und externer Stakeholder hinzuweisen, die mit der aktuellen Unternehmenspolitik unvereinbar sind, die Reputation zu beschädigen drohen und für den Geschäftserfolg schädliches Verhalten auslösen können.

*Digital Engagement Architect* – Weiterentwicklung der Aufbau- und Prozessorganisation der Unternehmenskommunikation im Einklang mit dem Wandel der technologischen, gesellschaftlichen und Marktgegebenheiten. Zentrale Anforderung ist dabei die Bewältigung disruptiver Herausforderungen von Geschäftsmodellen. Dies schließt den Aufbau digitaler Engagement-Systeme ein, die es dem Unternehmen erlauben, den Austausch mit internen wie externen Stakeholdern zu individualisieren, die Effekte dieser Interaktionen zu analysieren und daraus zu lernen.

*Content Curator* – Sicherstellung, dass sich die Elemente der Strategie zu einer stimmigen Erzählung zusammenfügen, die alle Stakeholder attraktiv finden können. Auch dafür zu sorgen, dass kontinuierlich unternehmensweit neue Belege aufgespürt, narrativ aufbereitet und dramaturgisch wirkungsvoll auf die verfügbaren Kommunikationsplattformen verteilt werden, ist Teil dieser Rolle.

*Cooperation Engineer* – Etablierung von Partnerschaften mit Nichtregierungsorganisationen auf globaler, nationaler und lokaler Ebene mit dem Ziel, obstruktives Verhalten zu minimieren oder sogar Interessengemeinschaft herzustellen und gemeinsame Projekte zu entwickeln. Teil dieser Rolle ist es, neue gesellschaftliche Akteure zu identifizieren und im Hinblick auf Relevanz und Kooperationsbereitschaft zu bewerten.

*Communication Controller* – Messung und Analyse der Wirkungen der Reputationsarbeit bei Stakeholdern und Mediatoren (Journalisten, Blogger, Analysten) sowie Einleitung korrigierender Kommunikationsmaßnahmen in Fällen falscher oder lückenhafter Wahrnehmungen. Entsprechen kritische Wahrnehmungen in der Organisation gelebter Praxis, werden Entscheidungen des Vorstands bzw. der Geschäftsführung zwecks Behebung der Ursachen oder Änderung der Kommunikationspolitik vorbereitet. Der Controller-Service für Kommunikationsmanager umfasst Dialog und Vereinbarung über aus der Unternehmensstrategie abgeleitete Ziele, geeignete Umsetzungsmaßnahmen und Messgrößen für Fortschritt und Erfolg (Arthur W. Page Society 2016).

## Zehn Thesen zum Chief Communication Officer in Deutschland

1. Die Forderungen der Page Society werden von den meisten deutschen Unternehmen bislang nicht erfüllt.
2. Die organisatorische Verankerung dieser Aufgaben erscheint langfristig unausweichlich.

3. Bis dahin liegt die Verantwortung für die Erfüllung dieser Aufgaben beim Vorstand bzw. der Geschäftsführung selbst.
4. Für die Übernahme dieser Aufgaben kommen neben der Kommunikations- auch Strategie-, Personal- und IT-Abteilung in Frage.
5. Wenn die Kommunikation nicht wenigstens einen Teil der neuen Rollen übernimmt, verliert sie an Bedeutung.
6. In deutschen Konzernen sind die Hürden für einen Chief Communication Officer höher als in den USA, weil ein Kommunikationsvorstand einen gesellschaftsrechtlich höheren Status hätte als ein auf Kommunikation spezialisiertes C-Suite-Mitglied im Board eines US-Unternehmens.
7. Das CCO-Konzept wird sich in Deutschland nur dann durchsetzen, wenn es an das lokale Gesellschaftsrecht angepasst wird.
8. Die CCO-Rollen sind mit so viel mehr Verantwortung verbunden, dass ein Vorstandsvertrag oder eine vergleichbare Honorierung und Absicherung nötig erscheint.
9. Die Umsetzung von Konzepten wie Shared Value und Integrated Reporting, aber auch die Herausforderung durch disruptive Geschäftsmodelle begünstigt die Rollenerweiterung der Unternehmenskommunikation.
10. Top-Manager müssen Kommunikatoren als Manager erleben, die ihnen helfen können, ein Unternehmensumfeld zu dechiffrieren, das immer komplexer wird, und mit vielen, ganz unterschiedlichen Stakeholdern entweder Interessengemeinschaft auszuhandeln oder Konflikte handzuhaben.

## Literatur

Arthur W. Page Society (2007): The authentic enterprise. An Arthur W. Page Society report. New York, NY. Online verfügbar unter <http://www.awpagesociety.com/thought-leadership/authentic-enterprise-report>, zuletzt geprüft am 17.10.2017.

Arthur W. Page Society (2016): The new CCO. Transforming enterprises in a changing world. New York, NY. Online verfügbar unter <http://www.awpagesociety.com/thought-leadership/the-new-cco-transforming-enterprises-in-a-changing-world>, zuletzt geprüft am 17.10.2017.

Brickson, Shelley L. (2005): Organizational Identity Orientation: Forging a Link between Organizational Identity and Organizations' Relations with Stakeholders. *Administrative Science Quarterly*, 50 (4), 576-609.

Chandler, Alfred D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.

Freeman, R. Edward. (2010): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

Gälweiler, Aloys (1982). Grundlagen der Strategischen Unternehmensführung. Vortrag anlässlich des WIV-Kongresses 1982 am 11. Juni 1982 im Grazer Congress. *Der Wirtschaftsingenieur*, 15 (1), 8–29. Online verfügbar unter <http://diglib.tugraz.at/download.php?id=4eb395b7bb114&location=browse>, zuletzt geprüft am 17.10.2017.

Gälweiler, Aloys. (2005): *Strategische Unternehmensführung*. 3. Auflage. Frankfurt a./M.: Campus.

The International Integrated Reporting Council (2013): *The International <IR> Framework*. London. Online verfügbar unter <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>, zuletzt geprüft am 17.10.2017.

Karmasin, Matthias (2007): Stakeholder-Management als Grundlage der Unternehmenskommunikation. In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler, 71–87.

Menz, Markus et al. (2016): Revealing the chief strategist's hidden value. How CEOs can measure their CSO's performance – Chief Strategy Officer Survey 2016. St. Gallen/Munich: University of St. Gallen/Roland Berger. Online verfügbar unter <https://www.alexandria.unisg.ch/publications/246765>, zuletzt geprüft am 17.10.2017.

Mintzberg, Henry/Ahlstrand, Bruce/Lampel, Joseph (1998): Strategy Safari. A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management. New York: Free Press.

Porter, Michael E./Kramer, Mark R. (2011): Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth. Harvard Business Review, 89, 1/2, 62–77.

Weilbacher, Jan (2015): HR muss sich breiter aufstellen: Interview mit Jörg Ritter. Quadriga Brief 19. Berlin: Quadriga Hochschule, 10 f. Online verfügbar unter [https://issuu.com/heliosmedia/docs/newsletter\\_nr19\\_issue](https://issuu.com/heliosmedia/docs/newsletter_nr19_issue), zuletzt geprüft am 17.10.2017.

Zerfass, Ansgar et al. (2007-2017). European Communication Monitor. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media. Online verfügbar unter <http://www.communicationmonitor.eu>, zuletzt geprüft am 17.10.2017.

## Autoreninformation

Christopher Storck, Prof. Dr., ist Professor für Strategie und Kommunikationsmanagement an der Quadriga Hochschule Berlin und Managing Director der Strategieberatung für Kommunikation HERING SCHUPPENER Consulting. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Strategiefindung und -kommunikation, Strategisches Management und Controlling, Aufbau- und Prozessorganisation von Unternehmenskommunikation sowie Integrated Reporting und Shared Value. Er ist leitendes Mitglied im Fachkreis Kommunikations-Controlling des Internationalen Controller Vereins.

[christopher.storck@quadriga.eu](mailto:christopher.storck@quadriga.eu)

*Dieser Text ist im August 2016 als Beitrag für einen Sammelband zur Jahrestagung der Fachgruppe Medienethik der Deutschen Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft e.V. entstanden: Liesem, Kerstin & Rademacher, Lars (Hg.). Die Macht der Strategischen Kommunikation – Medienethische Perspektiven der Digitalisierung“. Baden-Baden: Nomos, i.E.*

## Keywords

*Chief Communication Officer, Integrated Reporting, Shared Value, Stakeholder-Theorie, Strategie, Unternehmenskommunikation*