Anmerkungen von HJM: *Juli 2021*

Zur Neuausrichtung der Unternehmenskommunikation

Kommunikation wirkt auf das Bewusstsein und ist auch Teil jeder unternehmerischen Aktivität. Die „Nichtkommunikation“ gehört dazu *(Paul Watzlawick „Man kann nicht nicht kommunizieren“).* Die Kommunikation des Unternehmens spielt sich in drei Zeitfeldern ab. Vom Aufgaben- und Sachzwang her ist sie primär

„►gegenwartsorientiert“, denn Business ist HEUTE. Also kommt es darauf an, *die Wort- und Bildsprache von heute* anzuwenden. Das schließt Zielgruppen- und Fachsprachen mit ein. Mit der jeweiligen Sprache von heute erreicht man, richtig angewandt, den höchsten Verständlichkeits-, also Effizienzgrad – die Grundvoraussetzung für das Erreichen kommunikativer Informations-, Botschafts- und Wirkungsziele.

In der Sprache von heute liegen allerdings auch die größten, nicht immer erkannten Schwächen und Defizite. Zu den Ursachen zählen geringe relevante Kenntnisse und Ausbildung, fehlende professionelle Kommunikationspraxis. Die nahezu alles erfassende Digitalisierung samt KI macht prozesssprachlich vieles anders als in zurückgehenden oder verschwindenden analogen Feldern. Manches ist besser, manches schlechter. Immer mehr Kommunikatoren kommen aus dem technologielastigen IT-Feld und formulieren auf ihre Weise und ihre Technologie bezogen was zu formulieren ist, die jeweilige Empfangsbereitschaft bei den Adressaten wird vorausgesetzt.

Von Einfluss auf die Qualität der Unternehmenskommunikation sind – je nach Branche und Firma – auch Zuständigkeitsfragen, die Entscheider- und Macherdominanz von IT- und anderen Fachexperten, mangelhafte Markt- und Kundenorientierung, hierarchisch übergeordnete Vorgaben, überzogen priorisierte juristische Absicherungen, ungeeignetes Verhalten im stattfindenden, aber nicht wahrgenommenen öffentlichen Diskurs, wozu auch der Umgang mit aktuellen Themen wie „Weltgesundheit, deutsche Klimaziele, Umweltschutz, Rassismus, Diskriminierung, Gendersprache, Diversity“ gehört.

Der zweite Faktor **„► vergangenheitsorientiert“** hat die Schwerpunkte nahe Vergangenheit, zu der ein noch wahrnehmbarer, wirksamer Bezug besteht, und die weiter zurück liegende Firmengeschichte. In manchen Fällen umfasst sie hundert und mehr Jahre und umfasst positive ebenso wie unter heutigen Gesichts- und Bewertungspunkten problematische Phasen. Aus gesellschaftspolitischer Sicht wie aus Gründen der eigenen Identitätsentwicklung empfiehlt sich die Dokumentation und Aufarbeitung.

Generell geht es beim Blick zurück um die Darstellung der zeitlichen Stabilität der Geschäftsidee und ihrer jeweiligen Anpassungsschritte an den Wandel, um die Produkt- und Unternehmensgeschichte innerhalb der lokalen, der Branchen-, Wirtschafts- und Kulturgeschichte. Ein Themenfeld, das unterschiedlich wertgeschätzt, fortgeschrieben und betreut wird.

Täglich in der Diskussion ist das immer stärker werdende dritte Thema „**►zukunftsfähig“.** Es ist die Lupe, unter der heute alle unternehmerischen Aktivitäten und Aussagen kritisch

betrachtet und gewertet werden. Neue Unternehmen haben keine Vergangenheit, brauchen also besonders gute Gründe für ihre Erfolgs- und Zukunftschancen. Auch hier die externe und die interne Dimension.

Neu ist die stark gestiegene und politisch forcierte gesellschaftspolitische Sensibilisierung für den *„verantwortlichen"* Umgang mit unserem Planeten, seinen Ressourcen, seinem Klima (*„es gibt keinen Planet B!*"), das tägliche Betonen der Gefahren, was zu einem permanent geförderten Klima der Angst und zu anspruchsvollen Programmzielen der Politik in Deutschland führt. Ob und wie weitere wissenschaftliche Erkenntnisse auf die politisch-gesellschaftliche Bewusstseinsförderung und Führung, auf die mittlerweile gesetzten Ziele einwirken, ist offen. Die für Deutschland relevanten Gesellschaftsmodelle Demokratie und Soziale Marktwirtschaft bleiben von den aktuellen Forderungen und Entwicklungen nicht unberührt. Das macht jede unternehmerische Tätigkeit zu einer zunehmend fordernden Aufgabe, zu der die gesellschaftliche Rechtfertigung und die gesamte Kommunikation nach draußen und nach drinnen gehört.

Dass sich angesichts all dieser Anforderungen des Wandels die Unternehmen auf ihre Aufgabe konzentrieren, ist verständlich. Dass sie dabei aber kommunikativ oft große Zurückhaltung üben – von der notwendigen Werbung für ihre Produkte und Dienste abgesehen -, bringt ihnen mehr Nach- als Vorteile. Der häufig zu beobachtende Rückzug von Unternehmen aus der öffentlichen und medialen Meinungsarena ist von daher zwar zu verstehen, aber auf Sicht nicht empfehlenswert.

Die erklärende Teilnahme von Unternehmen am relevanten öffentlichen Diskurs ist ein wichtiges Element der künftigen Aufgabe zeitgemäßer PR und Unternehmenskommunikation. Hierzu gab es einen weiterhin wichtigen Artikel von Christoph Schäfer „***Das Schweigen der Unternehmer"*** (F.A.Z. vom 11. 11. 2019). Im Zusammenhang mit sich darauf beziehenden Gesprächen schrieb HJM den Leserbrief „***Das Wertesystem eines Unternehmens",*** veröffentlicht in der F.A.Z. am 21. 11. 2019 (siehe im Anschluss an diesen Text) sowie den Kommentar „***Ändern sich PR-Aufgabe und Job? Zur Beteiligung von Unternehmen am öffentlichen Diskurs***", der am 27. 11. 2019 im PR-JOURNAL erschien und - per 7. 7. 2021 - 8760 Aufrufe verzeichnet (*auch in der PPW-Website aufrufbar).*

Parallel zur Neuausrichtung von Firmenphilosophie und Geschäftsmodell auf das, was künftig sinnvoll und möglich ist steht angesichts des Wandels und der Umbrüche die notwendige Neuausrichtung der Unternehmenskommunikation unter einem gemeinsamen Dach im Raum. Hintergrund ist „Die große Veränderung", die derzeit nahezu alles erfasst. Bezogen auf Tätigkeit und Engagement der Unternehmen geht es zunächst um die organisatorische Neuordnung der gesamten Kommunikation als integriertes, möglicherweise zu optimierendes Phasenelement der jeweiligen Lieferketten-, Produktions- und Distributionsprozesse – unter dem gemeinsamen Dach der Effizienz- und Wirkungssteigerung. Was heute meist getrennt bestimmten Phasen zugeordnet und budgetiert wird, muss künftig in einen kommunikativen Gesamtzusammenhang gebracht werden: die Kommunikationskette als paralleler Teil der Liefer-, Produktions-, Distributions- und Meinungsbildungskette, unter Beachtung der jeweiligen Eigenheiten der jeweiligen Phasen und dem dafür notwendigen Expertenwissen und Können.

Besonders notwendig in all diesen Zusammenhängen erscheint die schlichte aber gewichtige Feststellung: Es mangelt bei vielen Unternehmen neben einer kommunikativen Gesamtstrategie bei der jeweiligen Phasenausführung an **„guter, klarer, überzeugender Wort- und Bildsprache“** – in der externen wie der internen Kommunikation. Während Geschäftsvorgänge und Zahlen von interner Revision und externen Wirtschaftsprüfern kontrolliert werden, fehlt eine äquivalente Funktion im Bereich der Unternehmenskommunikation, von externen Kritiken fehlender Genderisierung einmal abgesehen, die von Umfragen nur wenig oder nicht gedeckt sind, aber Unternehmen durchaus einen von manchen unterschätzten „Mangel“ anheften können. Es geht mehr denn je um die Reputation des Unternehmens im jeweiligen Markt, im gesellschaftlichen und technologischen Wandel.

Dass sich im Bereich der Experten und Kommunikationspartner der Unternehmen – der klassischen Werbe- und PR-Agenturen, der Marketing- und anderer Kommunikationspartner – starke Veränderungen abspielen, M&A, neue Formen und Strukturen der Zusammenarbeit inbegriffen, gehört in dieses Bild und ist ein eigenes Thema.

Hier nur soviel: Die 1923 in Philadelphia , USA, gegründete ikonische Agenturmarke Young & Rubicam begann in den siebziger Jahren mit der Aktualisierung, Diversifizierung und Weiterentwicklung des klassischen Beratungs- und Agenturangebots, durch lokale Eigenentwicklungen und globale Übernahmen. HJM nahm an dieser Entwicklung aktiv teil - mit der Etablierung eines speziellen Beratungs- und Servicefelds für anspruchsvolle HR-Aufgaben in Deutschland. Ende 2018 berichtete er darüber im Fachreport *„Rekrutieren ist Kommunizieren - Die PPW-Story“.*

Inzwischen gehen die weltweiten Veränderungen im Werbe- und Kommunikationsfeld weiter, von Digitalisierung, Spezialisierung, Übernahmen, Neu- und Umgründungen angetrieben. Auch die global erfolgreiche Agenturgruppe Young & Rubicam wurde von diesen Entwicklungen erfasst: Sie wurde – ebenso wie eine Reihe erfolgreicher Werbeagenturen und spezialisierter Medien-, Marketing- und Kommunikationsunternehmen - vom börsennotierten britischen WPP-Konzern übernommen und ist inzwischen Teil der Digitalagentur VMLY&R.

Nachfolgend die im Zusammenhang mit vorstehendem Text „Zur Neuausrichtung der Unternehmenskommunikation“ erwähnte HJM-Leserzuschrift an die Herausgeber der F.A.Z., veröffentlicht am 21. 11. 2019:

Das Wertesystem eines Unternehmens

Zu „Das Schweigen der Unternehmer“ von Christoph Schäfer (F.A.Z. vom 11. November): Im Wirtschaftsleitartikel wird die mangelnde Teilnahme von Unternehmern und wirtschaftlichen Eliten am öffentlichen Diskurs angesprochen. Die Feststellung eines Mangels erscheint angesichts der zunehmenden Kritik an der Wirtschaft berechtigt und sollte zu denken geben. Mehr noch: sie sollte zu einer Umsteuerung des kommunikativen Verhaltens veranlassen, denn die Dinge haben sich auch hier grundlegend verändert. In aller versuchten Kürze:

Bisher galt das Schweigen von Unternehmern als Kennzeichen von mittelständischen, oft familiengeführten „Hidden Champions“, die ihre Top-Plätze in Spezialbereichen lieber für sich behalten als groß herausstellen wollten.

Davon abgesehen war unternehmerisches Produktivhandeln auch bei starker produkt- und verkaufsbezogener Eigenkommunikation meist ein in sich geschlossenes System. Inzwischen wird die Beziehung zwischen Unternehmen und Gesellschaft immer häufiger von außen her angefragt oder angegriffen. Dem erbrachten Unternehmensnutzen für die Gesellschaft werden die Ausbeutung menschlicher Arbeitskraft sowie die bei Gesellschaft, Umwelt, Klima und Naturressourcen verursachten Schäden gegenübergestellt.

Klar ist, dass unternehmerisches Engagement einem neuen Erklärungs- und Rechtfertigungsdruck ausgesetzt ist. Die Vorwürfe kommen aus unternehmerischen Fehlern wie aus Projektionen apokalyptischer Dystopien, ideologischen Neubetrachtungen und dramatischen Darstellungen sozialer Verwerfungen. Angesichts der drohenden Klimakatastrophe wird gefordert, unser gesamtes Wirtschaftssystem nicht nur auf die Anklagebank zu setzen, sondern abzuschaffen. Unverzüglich.

Das Schweigen der Unternehmer fällt unangenehm auf. Gibt es keine Antworten auf diese Fragen? Die Verantwortlichen sind nicht ansprechbar, verteidigen sich nicht, hoffen wohl auf Beruhigung und Vergessen, auf Pflichtverteidigung durch Verbände oder Beistand von wissenschaftlicher, ethischer, gesellschaftspolitischer Seite. Aber von da kommt wenig bis gar nichts. Schweigen kann auch als Zustimmung zu den Vorwürfen verstanden werden. Generalverdacht und Anklagen verlangen nach Klärung und Neuausrichtung von Unternehmensarbeit und Darstellung – individuell wie institutionell.

Das frühere Feld „klassischer Unternehmenswerbung“ ist zugunsten von Einzelfallveröffentlichungen oder Abwehrstellungnahmen fast verschwunden. Unternehmenspublicity fokussiert heute auf meist standardisierte und reaktive Medienkommunikation, auf gesetzliche „Pflichtübungen“ im Feld von Corporate and Social Responsibility sowie auf arbeitsmarktbezogenes „Employer Branding“. Bei Großunternehmen ist dies ein eigener, professionell betriebener oder unterstützter Kommunikationsbereich. Unternehmen versuchen dabei, ihre Ausrichtung und Angleichung an gesellschaftlich bezogene, übergeordnete Kriterien zu belegen – im Unterschied zur Produkt-, Marken- und Angebotswerbung, die primär das besondere und eigenständige herausarbeitet. Aus dem zu Recht angesprochenen Schweigen der Unternehmer ergibt sich die neue Notwendigkeit, den „Purpose“ eines Unternehmens, sein Leitbild und Wertesystem, sein besonderes Geschäftsmodell und seinen Nutzen besser nach drinnen und nach draußen zu kommunizieren: mehr aktiv statt defensiv, in Respekt vor Menschen, Gesellschaft und Tatsachen, verständlich, überzeugend, nicht ohne Freude an der eigenen Leistung.

HUBERTUS J. MÜLLER, FRANKFURT AM MAIN