

Unternehmenskommunikation als Business Partner



Wie ist die Rolle der Unternehmenskommunikation als Business Partner des Managements zu verstehen? Was gehört zu ihren Funktionen, und wie kann es der UK gelingen, ein guter geschäftlicher Partner zu sein?

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

am 20. Mai traf sich unser Arbeitskreis bei der Deutschen Telekom in Bonn, um über das Thema „Unternehmenskommunikation als Business Partner“ zu diskutieren. Lothar Rolke stellte am Beginn des Meetings Ergebnisse seiner Studie „Exzellenz in der Unternehmenskommunikation“ vor. Im Anschluss erläuterten Michael Schlechtriem (Deutsche Telekom), Hans-Joachim Bues (Flughafen München) und Harald Stender (Commerzbank) die Rolle der Unternehmenskommunikation bei der Zusammenarbeit mit dem Management in ihren Unternehmen. Die Diskussion machte deutlich, dass die Klärung des eigenen Selbstverständnisses, hinreichende betriebswirtschaftliche Kenntnisse und eine enge Verzahnung mit den Entscheidungsprozessen des Managements wichtige Voraussetzungen für die Unternehmenskommunikation sind, um als Business Partner wahrgenommen zu werden. Der vorliegende Impuls-Report gibt einen Überblick zu wesentlichen Fragen und Antworten im Meeting.

Mit besten Grüßen

Lothar Rolke

Jan Sass

Über diese und weitere Fragen rund um Selbstverständnis und Standing der Kommunikationsfunktion in Unternehmen tauschten sich die Mitglieder des DPRG Arbeitskreises (AK) Kommunikationssteuerung und Wertschöpfung am 20. Mai in Bonn aus. Zu Gast war der AK diesmal bei der Deutschen Telekom AG.

Lothar Rolke stellte den Teilnehmern das „Viereck der exzellenten Unternehmenskommunikation“ vor, das auf den Ergebnissen seiner Befragung von 288 Kommunikationsexperten beruht und zeigt, „was die Kommunikationselite von den PR-Basisexperten unterscheidet“. Eine wichtige Voraussetzung für die Rolle als Business Partner ist die Ableitung der Kommunikations- aus den Unternehmenszielen, da nur dies der UK die nötige Legitimität verschafft. Ebenso wichtig ist das Selbstverständnis: Wer sich selbst als Partner und Berater des Vorstands versteht, der gehört tendenziell eher zu den „Top-Kommunikatoren“ als zu den „Durchschnitts-PRIern“, so Rolke. Der dritte Baustein im Fundament der exzellenten UK ist die Verankerung von Image bzw. Reputation im Zielsystem des Unternehmens. Dies unterstützt die Rolle der UK als Business Partner des Managements, weil sie direkt auf diese zentralen immateriellen Zielgrößen des Unternehmens einzahlt. Der vierte Exzellenz-Faktor bildet die Stakeholder-Perspektive ab. Hier kann UK interne und externe Erwartungen in strategische Entscheidungen des Unternehmens einbringen und damit dem Top-Management einen entscheidenden Mehrwert bieten.

IMPULS-REPORT Unternehmenskommunikation als Business Partner

Kernelemente der neu definierten Rolle der Unternehmenskommunikation (COM) bei der Deutschen Telekom



Weg zum Business Partner ist ein langfristiger Prozess

Die Etablierung von UK als Business Partner des Managements vollzieht sich nicht von heute auf morgen, sondern ist ein langfristiger Prozess. Das bestätigt auch Michael Schlechtriem, Leiter International Coordination & Strategy bei der Deutschen Telekom. Er und sein Team haben vor mehreren Jahren begonnen, die eigene Rolle neu zu definieren – weg von einer vielstimmigen Unternehmenskommunikation ohne einheitliche Strategie über ein zielbezogenes Botschaftenmanagement bis hin zu einer übergreifenden Themenführung, die auf einer integrierten Kommunikationsstrategie basiert.

Zur Neudefinition der UK-Rolle gehörte auch die Reorganisation der Abteilungsstruktur. „Wir haben uns von allem verabschiedet, was vorher war“, so Schlechtriem, „und die Abteilung zu einer Pool-Organisation entwickelt, in der die Mitarbeiter nicht mehr klassischen Hierarchieebenen zugeordnet, sondern in vier Themenclustern organisiert sind und flexibel auf Projektbasis zusammen arbeiten.“ Davon verspricht man sich mehr Innovationskraft, Flexibilität und Professionalität und letztlich ein gutes Fundament, um dem Management gegenüber als kompetenter Business Partner aufzutreten.

Fachliche Expertise als Voraussetzung zur Kommunikation auf Augenhöhe

Auch Hans-Joachim Bues, Leiter Unternehmenskommunikation beim Flughafen München, hat seinen Bereich teilweise reorganisiert, um Prozesse effizienter und professioneller zu gestalten und den Management-Anforderungen an die UK besser gerecht zu werden. Vor diesem Hintergrund hat er die Funktionen Kanalmanager und Themenmanager eingeführt, die crossmedial zusammenarbeiten und Kommunikationsinhalte übergreifend planen und umsetzen.

Zu den wichtigsten Kompetenzen der Themenmanager gehört Bues zufolge die vertiefte fachliche Expertise zu den Themen, die sie verantworten: „Die Themen-Owner sind auch Business Partner für die Geschäftsbereiche, weil diese in ihnen kompetente Ansprechpartner sehen, die nicht nur kommunikatives Know-how haben, sondern auch inhaltlich im Thema sind“, so Bues. Die Themen- und Kanalmanager orientieren sich in ihrer Rolle als interne Berater an einem Zielsystem, das die Kommunikationsziele und strategische Themen aus den Unternehmenszielen ableitet, und einer schriftlich fixierten Governance, die der UK den nötigen Rückhalt der Geschäftsführung gibt.

IMPULS-REPORT Unternehmenskommunikation als Business Partner

Enge Zusammenarbeit mit dem Vorstand

Harald Stender, Bereichsleiter Kommunikationssteuerung & New Media bei der Commerzbank, sieht vor allem im regelmäßigen persönlichen Austausch mit dem Management über strategische Themen ein zentrales Element der UK-Rolle als Business Partner. Um den Dialog mit dem Top-Management stärker zu verzahnen, gibt es mindestens wöchentlich ein Gespräch des Leiters UK mit dem Vorstand; auch die Bereichsleiter nehmen regelmäßig Vorstandstermine wahr.

Im Rahmen des jährlichen Planungsdialogs mit dem Management werden die „strategischen Leitplanken“ der UK festgelegt. Zudem, so Stender, „gehen alle Vorstandsvorlagen über unseren Bereich.“ Die Jahresplanung von UK beginnt jeweils im frühen Herbst. Sie erfolgt in direkter Abstimmung mit den Vorständen und weiteren Vertretern des Managements. In den Gesprächen werden Themen, Planungen, Erwartungen und Beurteilungen ermittelt. Die UK speist darüber hinaus Erkenntnisse aus dem Kommunikationsstatus bei internen und externen Zielgruppen und dem bereichsübergreifenden Dialog in den Planungsprozess des Managements ein.

Die Kommunikation ist demnach eng in strategische Entscheidungsprozesse des Managements eingebunden und gibt Empfehlungen für Handlungsfelder und Themen aus Stakeholder-Sicht. Auf dieser Grundlage sind Ziele, Initiativen und Ressourcen für die Kommunikation zu bestimmen.



Michael Schlechtriem von der Deutschen Telekom (oben links) und Hans-Joachim Bues vom Flughafen München (oben rechts) erläutern den Teilnehmern Rolle und Beratungsfunktion der Unternehmenskommunikation

Diskussion mit Harald Stender (Commerzbank, unten Mitte) über die Zusammenarbeit der Unternehmenskommunikation mit dem Vorstand. Links: Dr. Lena Christiaans (Henkel), rechts: Miriam Droller (Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)

TEILNEHMER

Florian Amberg, AXA Konzern · **Olga Brisker**, OMV · **Hans-Joachim Bues**, Flughafen München · **Dr. Lena Christiaans**, Henkel · **Miriam Droller**, GIZ · **Ariana Fischer**, Kommunikationsberatung · **Dr. Jan Janzen**, Ausschnitt · **Susan Krambo**, Promerit Consulting · **Udo Lahm**, Comtract · **Isabelle Manz**, SEW-EURODRIVE · **Dr. Harald Meißner**, Deutsche Telekom · **Manfred Piwinger**, Manfred Piwinger Unternehmens- und Kommunikationsberatung · **Gerhard Rickes**, SAP · **Prof. Dr. Lothar Rolke**, FH Mainz · **Dr. Jan Sass**, Lautenbach Sass · **Michael Schlechtriem**, Deutsche Telekom · **Katharina Simon**, Lautenbach Sass · **Harald Stender**, Commerzbank · **Eike Tölle**, Landau Media

IMPULS-REPORT Unternehmenskommunikation als Business Partner



FÜNF FRAGEN – FÜNF ANTWORTEN

1. Was ist unter einer Rolle der Unternehmenskommunikation als Business Partner zu verstehen?

„Business Partner“ ist eine mögliche Rollenzuweisung für die Kommunikationsfunktion in Unternehmen bzw. ein mögliches Selbstbild der UK. Dahinter steht das Verständnis als geschäftsrelevanter interner Berater auf Augenhöhe. In diesem Fall nimmt das Management die UK als wichtigen Partner für das Erreichen von Unternehmenszielen wahr, der zur Unterstützung materieller und immaterieller Werte beiträgt und dessen Know-how unverzichtbar ist.

2. Welche Funktion hat die UK als Business Partner?

Eine Kommunikationsfunktion, die als Business Partner des Managements agiert, berät dieses in allen Fragen rund um Wirkungen und Konsequenzen unternehmerischen Handelns für das Image und die Reputation. Sie kennt als „Brückenbauer“ Stakeholder-Erwartungen sowie die öffentliche Wahrnehmung des Unternehmens und bringt diese in strategische Entscheidungsprozesse ein. Sie wird dazu nicht nur zu Managementmeetings eingeladen, sondern findet mit Empfehlungen und Bedenken auch Gehör beim Vorstand bzw. der Geschäftsführung. Darüber hinaus unterstützt die UK konkrete Geschäftsziele sowie die Leistungskultur im Unternehmen. Sie schützt die Reputation des Unternehmens und sichert es gegen kommunikative Risiken ab.

3. Was sind wesentliche Merkmale einer Rolle der UK als Business Partner?

Die UK erfüllt die Rolle eines Business Partners, wenn das Management des Unternehmens den Wertschöpfungsbeitrag der Kommunikation (an)erkennt, die Top-Kommunikatoren als Berater und Sparringspartner in Planungsprozesse mit einbezieht und bei wichtigen Entscheidungen konsultiert. In einer solchen Funktion gilt die UK intern als Manager von Stakeholder-Beziehungen, nicht als reine Presse- oder Vertriebsstelle.

4. Welche Erwartungen hat das Management an die UK?

Neben der fachlichen Expertise erwartet das Management von der UK als Business Partner eine starke strategische und konzeptionelle Kompetenz, breites Wissen über den Markt und das Geschäftsfeld sowie hinreichendes betriebswirtschaftliches Verständnis. Wer mit dem Vorstand auf Augenhöhe kommunizieren will, muss dessen Mindset kennen und seine Sprache sprechen. Das Management erwartet darüber hinaus eine Ausrichtung der Kommunikationsziele am Zielsystem des Unternehmens und ein regelmäßiges Reporting zu Kommunikationsstatus und Zielerreichungsgrad.

5. Welche Voraussetzungen muss die UK erfüllen, um eine Rolle als Business Partner auszuüben?

Am wichtigsten ist zunächst das Selbstverständnis: Nur wer sich selbst als strategischer Berater der Geschäftsführung sieht, kann diese Rolle auch glaubwürdig vertreten und ausüben. Neben der fachlichen Expertise und dem nötigen Business Know-how ist der persönliche Kontakt zum Top-Management ausschlaggebend. Das heißt, die UK hat unmittelbaren Zugang und Kontakt zum Vorstand bzw. zur Geschäftsführung. Entscheidende Voraussetzungen sind neben ausreichenden Ressourcen auch eine klare Governance-Regelung und entsprechende Kompetenzzuweisungen des Managements.