

**Vor allem mittelständische Unternehmen etablieren verstärkt eigenständige Einheiten für Kommunikation, die unabhängig vom Marketing agieren.** Die wesentliche Herausforderung besteht dabei darin, nicht nur eine maßgeschneiderte Struktur für die Kommunikationseinheiten zu entwickeln, sondern auch das passende Personal für die neuen Aufgaben zu finden.

# Die richtigen Leute an Bord

TEXT MARC CYRUS VOGEL UND ULRICH SCHUHMAN

► **Marketing oder PR – wer hat sich wem unterzuordnen?** Diese Frage beschäftigt Wissenschaftler und Praktiker seit Jahrzehnten und nimmt bis heute teilweise den Charakter eines Glaubenskriegen an. Selbstbewusst konstatieren Kommunikationswissenschaftler, dass PR einen wichtigeren Beitrag zur langfristigen Wertschöpfung des Unternehmens leiste als das kurzfristige, absatzorientierte Denken und Handeln des Marketings und reklamieren alle Kommunikationsverantwortung für sich. Doch spätestens mit dem Einzug von Social Media scheint das Konkurrenzdenken der Bereiche nicht mehr zeitgemäß zu sein. Kommunikationsmanager müssten eher Generalisten sein und in Lösungen, nicht in Disziplinen denken. Auch wenn diese Aussage richtig ist: Einen generellen Königsweg gibt es nicht.

Im Einzelfall muss die beste individuelle Lösung vor dem Hintergrund der jeweiligen Marktanforderung und Organisationsstruktur gefunden werden.

## »Die neuen Herausforderungen des Mittelstands betreffen auch die Kommunikationsstrukturen.«

In unserer Beratungsarbeit mit mittelständischen Unternehmen (bis 15.000 Mitarbeiter) stellen wir aktuell fest, dass zumindest in diesem Segment eine klare organisatorische Trennung von Marketing

und Kommunikation, bestehend aus der Marktkommunikation und der Unternehmenskommunikation (UK), favorisiert wird. Damit unterscheiden sich die mittelständischen Unternehmen von vielen Großkonzernen. Ein Grund mag in dem starken, häufig auch internationalen Wachstum dieser Hidden Champions liegen, die in ihren Nischen oft Marktführer sind. Sie müssen sich neuen kommunikativen Herausforderungen stellen, die auch die Struktur der Kommunikationsbereiche betreffen. So müssen sie beispielsweise ihre Markenarchitektur an die größere globale Dimension anpassen und von der reinen Produktkommunikation zu einer strategischen Unternehmenskommunikation kommen.

Die Fragen, die in diesem Zusammenhang vom Top-Management der mittelständischen Unter-

nehmen kommen, sind meist dieselben: Was ist die Kernkompetenz der Unternehmenskommunikation? Wo ziehe ich die Trennlinie zur Marktkommunikation? Wie baue ich eine Kommunikationsabteilung auf? Welche Ressourcen an Personal und Budget setze ich für welche Aktivität ein? Und: Habe ich dafür die richtigen Mitarbeiter an Bord?

Zwei typische Beispiele aus unserer Beratungspraxis sollen dies verdeutlichen:

Fall A – ein inhabergeführtes Dienstleistungsunternehmen mit 2.500 Mitarbeitern, das im Bereich Lifestyle tätig ist. Der Inhaber besitzt vier Gesellschaften mit unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen, aber ähnlichen Namen. Nur in der größten Einzelgesellschaft (80 Prozent des Umsatzes) gab es eine ei-

gene Marktkommunikation, die direkt an den dortigen Vertriebs- und Marketing-Geschäftsführer berichtete. Eine expansive Wachstumsstrategie in Europa und ein öffentlichkeitswirksamer Krisenfall in einer der kleineren Gesellschaften machten eine Reorganisation erforderlich. Man entschied sich zur Einführung einer Holding, in der unter anderem erstmalig eine Zentralfunktion UK angesiedelt ist, die sich in erster Linie um die Gesamtkommunikationsstrategie der Gruppe kümmert. Hinzu kommen klassische Themen wie Krisen-PR, interne Kommunikation, internationale Pressearbeit und CEO-Positionierung. In den Tochtergesellschaften sitzen PR-Verantwortliche, die jetzt fachlich an die Leitung Unternehmenskommunikation der Holding berichten und disziplinarisch an den jeweiligen Geschäftsführer vor Ort. Das Marketing blieb dezentral bei den Tochtergesellschaften.

Fall B – ein B2B-Unternehmen mit über 10.000 Mitarbeitern, das – ebenfalls inhabergeführt – Weltmarktführer in seinem Technologiesegment ist. Die schrittweise erworbenen rund 60 meist internationalen Tochtergesellschaften sind in heterogenen Geschäftsfeldern tätig mit sehr unterschiedlichen Anforderungen an die Kommunikation. Ein Grund, weshalb man sich immer gegen eine Dachmarke entschieden hatte. Die Unternehmenskommunikation war mit einem kleinen Team von drei Mitarbeitern nur für Kernthemen zuständig, hatte aber keinerlei Verantwortung oder Einfluss auf die Markenstrategie, die in den Geschäftsbereichen lag.

Aufgrund des expansiven Wachstumskurses sollte eine neue verbindende Identität als gemeinsame „Klammer“ gefunden werden. Das Brandmanagement für die aufzubauende Dachmarke und alle Submarken wurde aus dem Marketing herausgelöst und der UK zugeordnet, die an den Vorstandschef berichtet. Die Leitung der Unternehmenskommunikation wurde einem Assessment unterzogen mit dem Ergebnis, dass sie den neuen, erweiterten Aufgaben nicht mehr gewachsen war. Neben einer neuen Leitung wurde

das Team auf der Grundlage dieser Analyse noch um Experten für Brandmanagement erweitert.

### Neuaustrichtung

Beiden Fällen ist gemeinsam, dass die Ursache für eine Stärkung der UK im starken, meist anorganischen Wachstum auf internationaler Ebene lag. Die Unternehmen dringen in eine neue Größenordnung vor, ihr Geschäft wird internationaler, was eine Überprüfung der bestehenden Markenarchitektur erfordert. Die Offenheit des Managements, die Verantwortung für die Führung der neuen Dachmarke in der Kommunikationseinheit anzusiedeln, ist dabei erkennbar gestiegen. Hinzu kommen neue kommunikative Herausforderungen wie Employer Branding, internationale Pressearbeit, Krisen-PR und die globale interne Kommunikation inklusive des Dialogs mit Führungskräften, denen nur mit einer einheitlichen Kommunikationsstrategie für Unternehmen und Produkte unter einem Dach effizient begegnet werden kann.

## »Für Schnittstellen zwischen PR und Marktkommunikation gibt es keine Standardlösungen.«

Zunächst braucht es aber eine klare Schnittstellendefinition zwischen Unternehmens- und Marktkommunikation. Grundsätzlich gibt es dafür keine Standardlösungen. Vielmehr bedarf es in jedem Einzelfall einer sorgfältigen Analyse, die den Besonderheiten des Unternehmens und seines Marktfelds gerecht wird. Ein externer Berater kann die bestehende Organisationsstruktur und vorhandene Mitarbeiter unvoreingenommen beurteilen. Zusätzliche Workshops mit der Geschäftsführung zur Definition der kurz- und mittelfristigen Kommunikationsziele haben sich ebenfalls als zielführend

erwiesen. In einem strukturierten und moderierten Prozess werden Ziele, Zielgruppen und Verantwortlichkeiten definiert. So ist allen Beteiligten die generelle Richtung klar, bevor es an die Detailarbeit geht.

Die Pressearbeit mit Wirtschaftsjournalisten ist in der Regel Aufgabe der Unternehmenskommunikation, Gleiches gilt für die interne Kommunikation. Vertriebsorientierte Kommunikation wie Kundenmailings und Kundenmagazine sind dagegen in aller Regel Aufgaben der Marktkommunikation. Offen sind dagegen die Zuordnungen beispielsweise bei der Fachpressearbeit, der spezifischen Produktkommunikation, dem Sponsoring, bei Messeauftritten oder neuerdings Social Media. Häufig gibt es auch Überschneidungen: Das Vorwort des Vorstandsvorsitzenden im Kundenmagazin sollte im Sinne einer einheitlichen CEO-Positionierung besser von der Kommunikationsabteilung verfasst werden. Um solche wichtigen Details herauszuarbeiten, sollten Einzelinterviews mit ausgewählten Gesprächspartnern, wie Führungskräften und Mitarbeitern der betroffenen Abteilungen, geführt werden. In diesen persönlichen Gesprächen sollten die vorhandenen personellen Ressourcen und Fähigkeiten so weit wie möglich genutzt werden. Zudem muss eine Struktur entwickelt werden, die sowohl den Marktanforderungen als auch der Unternehmenskultur sowie den vorhandenen Mitarbeiterpotenzialen gerecht wird. Bei Bedarf kann der Kreis der Interviewpartner um externe Personen, wie zum Beispiel Kunden und Journalisten, erweitert werden. Die Interviews mit den Mitarbeitern geben auch eine gute Indikation für künftige Stellenbesetzungen. Wer bringt welche Erfahrungen mit ein? Wer kann gegebenenfalls neue Aufgaben in der neuen Struktur übernehmen? Auf welchen Feldern sollten Mitarbeiter fachlich weiterentwickelt werden?

Teil dieses Prozesses ist es auch, direkt umsetzbare Verbesserungen (Quick-Wins) zu erzielen. Die intensive Analyse der bestehenden Kommunikationsmaßnahmen

und -strukturen deckt in der Regel Synergieeffekte und signifikante Einsparpotenziale im Bereich der Kommunikation auf.

### Gegenseitiges Verstehen

Nach der klaren Definition aller Schnittstellen müssen die Anforderungsprofile neu festgelegt werden. Durch die Trennung von Markt- und Unternehmenskommunikation ist man in der Lage, beide Bereiche mit präzise passenden Mitarbeitern zu besetzen. Der Kreis der Spezialisten in den jeweiligen Bereichen ist deutlich größer als der der Allrounder, die beide Bereiche mit gleich hoher Qualifikation ausfüllen können. Wichtig ist, dass sowohl in der Kommunikation als auch im Marketing eine hohe Bereitschaft zur Zusammenarbeit und ein übergreifendes Verständnis für die jeweiligen Anforderungen des anderen vorhanden sind. Das gilt besonders für Markenstrategien und für integrierte Kampagnen. Neue Strukturen und Schnittstellen bedingen neue Stellenanforderungen. Deshalb ist es für die Unternehmen von großem Vorteil, wenn strukturelle Beratung und die anschließende Rekrutierung externer beziehungsweise Beurteilung der entsprechenden internen Mitarbeiter in einer Hand liegen. ■



**Marc Cyrus Vogel** ist Inhaber der gleichnamigen Kommunikationsberatung. Mit seiner im Oktober 2011 gegründeten inhabergeführten Agentur konzentriert er sich auf die strategische Kommunikationsberatung von Unternehmen und Verbänden. Ein Schwerpunkt ist dabei die Organisationsberatung speziell für PR- und Marketingabteilungen. Vor seiner Selbstständigkeit war er unter anderem Kommunikationschef bei Carl Zeiss, Degussa-Hüls, Wintershall und BASF Schwarzheide.



**Ulrich Schuhmann** ist seit 2000 als selbstständiger Personalberater tätig. Zuvor sammelte der Diplom-Betriebswirt über mehr als 15 Jahre Erfahrungen im Management von Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor. Im Vorstand einer börsennotierten AG verantwortete er Marketing, PR und Investor Relations sowie den Bereich Personal mit mehr als 600 Mitarbeitern. Die Schuhmann Personalberatung mit Sitz in Köln ist seit 1993 ausschließlich auf das Berufsfeld PR, IR und Marketing spezialisiert.