

Brauchen wir Business-Modelle für Kommunikationsabteilungen?

Ein innovativer Ansatz im Praxistest

Von Ansgar Zerfaß, Christoph Lautenbach und Janis Eitner

Was kann Kommunikation für Unternehmen und andere Organisationen leisten? Wie stellt man sicher, dass knappe Ressourcen zielgerichtet eingesetzt werden? Und wie erklärt man das alles jenen auf der Leitungsebene, die in Management- und Branchendiskursen zu Hause sind, aber wenig Kenntnis von den Besonderheiten professioneller Kommunikation haben?

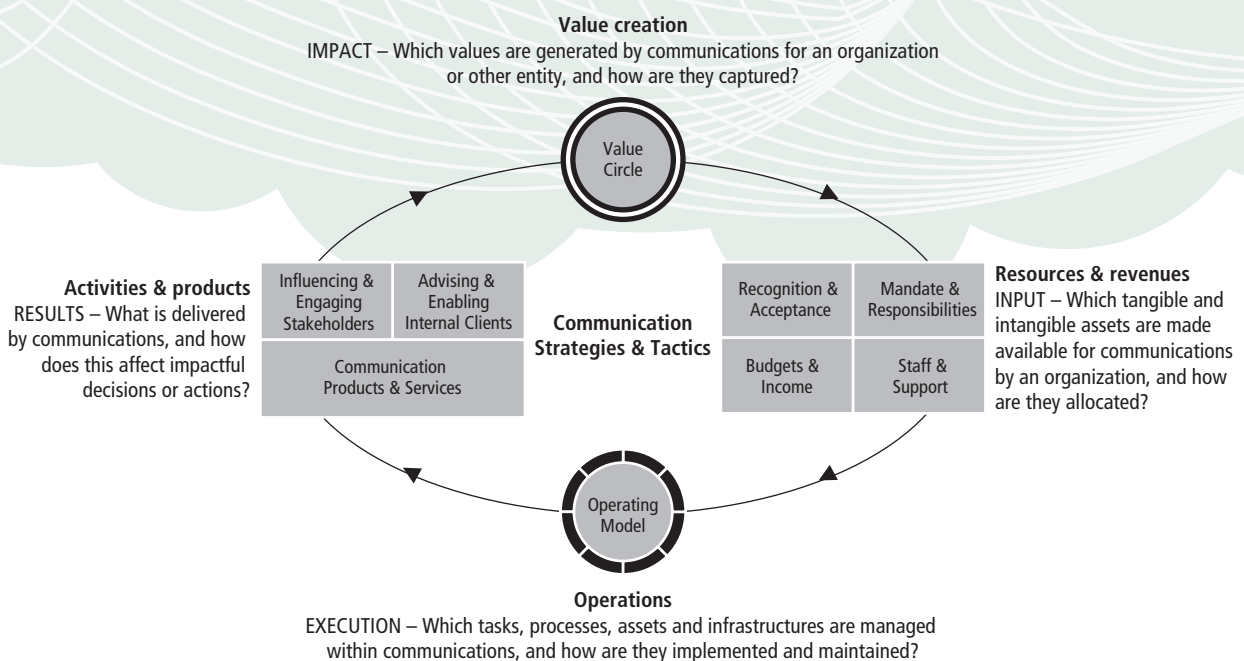
Diese Fragen sind nicht neu. Sie stellen sich jedoch in Zeiten fragmentierter Öffentlichkeiten, neuer Optionen durch Digitalisierung und Virtualisierung sowie knapper Budgets immer deutlicher.

Grenzen bestehender Ansätze

Wer im Fachdiskurs nach Antworten auf die skizzierten Fragen sucht, wird oft

auf Best Practices verwiesen, die andersorts erfolgreich waren: die Virtualisierung etablierter Formate wie Townhall-Meetings oder Hauptversammlungen, die Nutzung von Chatbots und Mitarbeiter-Apps, die Einführung von Newsrooms oder auch die organisatorische Verschmelzung von Marketing und Unternehmenskommunikation. Gleichzeitig propagieren Unternehmensberatungen, dass man sich an Benchmarks und

Leipzig Business Model Architecture for Communications



Quelle: www.communicationmanagement.de

Reifegradanalysen orientieren und so Kommunikationsabteilungen nach Standardmodellen optimieren kann.

Diese Ansätze können positive Veränderungen anstoßen. Sie reichen aber nicht aus. Im Kommunikationsumfeld punktet man ebenso wie im internen Wettbewerb um Ressourcen und Akzeptanz nicht damit, dass man das kopiert, was andere machen. Gefragt sind vielmehr strategisches Kalkül und eine Orientierung an der jeweiligen Positionierung und den Rahmenbedingungen der eigenen Organisation. Das geschieht im Allgemeinen, indem die Strategie der Gesamtkommunikation grundlegende Unternehmensziele unterstützt (beispielsweise durch Absatzunterstützung, Reputationsaufbau, Beziehungspflege), indem Leitthemen der Kommunikation konkrete Positionierungsziele unterstützen (z.B. Digitalisierung, Diversity) und indem die Steuerung bzw. Governance der Kommunikationsfunktion sich an jener der Gesamtorganisation orientiert (z.B. hinsichtlich der Zuständigkeiten von zentralen und dezentralen Einheiten).

Von der Strategie zu Geschäftsmodellen

Der entscheidende Baustein zur Profilierung im Wettbewerb sind jedoch Geschäftsmodelle (Business Models). Sie sind in aller Munde, wenn über den Börsengang von Start-ups, die digitale Transformation etablierter Konzerne oder die Zukunft von Kommunikationsagenturen (Ragas & Culp 2021, Seite 165–174) diskutiert wird. Welche Geschäftsmodelle für Kommunikationsabteilungen denkbar sind, welche wann sinnvoll sind und wie man sie optimiert, wird dagegen bislang nicht diskutiert.

Das erstaunt auf den ersten Blick nicht. Geschäftsmodelle werden im Allgemeinen für Unternehmen entwickelt, die Leistungen auf externen Märkten anbieten und dadurch Werte für Kunden und sich selbst schaffen: „Ein Business-Modell stellt eine stark vereinfachte und aggregierte Abbildung der relevanten Aktivitäten einer Unternehmung dar. Es erklärt, wie durch die Wertschöpfungskompo-

nente einer Unternehmung vermarktungsfähige Informationen, Produkte und/oder Dienstleistungen entstehen“ (Wirtz 2021, Seite 76). Dabei geht es neben der Generierung von Kundenwert zentral um die Frage, wie die Wertschöpfung für das eigene Unternehmen erfolgt und wo sich diese niederschlägt: „A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value“ (Osterwalder & Pigneur 2010, Seite 14). Alternative Geschäftsmodelle geben darauf unterschiedliche Antworten: während Computerhersteller traditionell am Hardwareverkauf verdienen, setzte Apple früh auf proprietäres Zubehör, Plattformen für digitale Inhalte und Services als Renditetreiber.

Strategien und Geschäftsmodelle stehen in einem Wechselverhältnis (Casadesus-Masanell & Ricart 2010). Die Festlegung einer Unternehmensstrategie und von Business-Strategien führt zum Aufbau passender Geschäftsmodelle, innerhalb deren dann konkrete Strategien und Taktiken für die jeweiligen Märkte, Funktionen und Aktivitäten entworfen und umgesetzt werden. Insofern müssen Strategien und Geschäftsmodelle immer verknüpft und gemeinsam weiterentwickelt werden.

Geschäftsmodelle für die Kommunikation

Business-Modelle lassen sich nahtlos auf einzelne Funktionen und Organisationseinheiten wie die Kommunikationsabteilung übertragen. Der systematische Unterschied besteht erstens darin, dass Leistungen nicht für externe Kunden, sondern für die eigene Organisation oder andere Fachabteilungen, Geschäftseinheiten etc. erbracht werden und für diese wertvoll sein müssen. Zweitens erfolgt die Wertschöpfung mit wenigen Ausnahmen (Shared-Service-Center, Lizenzeinnahmen für Marken etc.) nicht auf der Ebene der Kommunikationsabteilung, sondern an anderer Stelle, wenn beispielsweise gute Mitarbeiterkommunikation zu mehr Motivation und geringerer Fluktuation führt, so dass die Produktivität in der Produktion steigt und die Ko-



sten für Personalrekrutierungen im HR-Bereich sinken. Das stellt besondere Anforderungen an die Zurechnung von Aufwendungen und Erträgen.

Warum lohnt sich der Blick auf Geschäftsmodelle? Die Analyse und Beschreibung wertschöpfender Aktivitäten nach einem einheitlichen und etablierten Schema reduziert Komplexität und hilft, dem Top-Management das eigene Handeln zu erklären. Geschäftsmodelle können hinsichtlich ihrer logischen Konsistenz sowie ihrer Passung zu übergeordneten Geschäftsmodellen und Strategien geprüft werden. Sie sind nicht statisch zu verstehen, sondern können im Sinne der Business-Model-Innovation (Wirtz 2021, Seite 204–255) laufend an neue Herausforderungen angepasst werden.

Nicht zuletzt wird mit dem Konzept der Geschäftsmodelle zwangsläufig ein Gegenpunkt zum Irrweg des „one best way“ gesetzt, der den Fachdiskurs in der Kommunikation bestimmt. In Unternehmen findet sich im Allgemeinen ein Nebeneinander verschiedener Geschäftsmodelle – beispielsweise in der Holding und in einzelnen Geschäftsbereichen. Zudem gibt es in fast allen Märkten mehrere Strategien und Geschäftsmodelle, die zum Erfolg führen. Daher wäre es vermessen zu fordern, dass alle Kommunikationsabteilungen auf verschiedenen Ebenen einer Organisation oder alle Kommunikationsabteilungen in einer Branche ihre Wertschöpfung in gleicher Weise erbringen.

Gesamtarchitektur und Teilmodelle

Die Architektur von Geschäftsmodellen für Kommunikationsabteilungen umfasst nach dem an der Universität Leipzig entwickelten Ansatz vier Elemente, mit denen zentrale Ausprägungen beschrieben, empirisch überprüft, bewertet und weiterentwickelt werden können. Jedes der vier Elemente wird durch ein Teilmodell weiter ausdifferenziert, das konkrete Dimensionen und Ausprägungen beschreibt. Damit wird der Anschluss zu etablierten Systematisierungen, Konzepten und Messverfahren in Theorie und

Praxis hergestellt. Zudem können auf den Detailebenen weiterhin Best Practices identifiziert und Benchmarks für einzelne Praktiken angedockt werden, beispielsweise für die Fragen, wie Content-Management bestmöglich organisiert, Kampagnenplanung betrieben oder Mitarbeiter-Commitment evaluiert wird.

Das Geschäftsmodell bildet auf der übergeordneten Perspektive den Wertschöpfungsprozess innerhalb der jeweiligen Kommunikationseinheit ab: von der auf Zielvorstellungen der Organisation beruhenden Bereitstellung notwendiger Ressourcen durch interne Auftraggeber (Input) über die Leistungserstellung (Execution) und die entstehenden Aktivitäten und Produkte (Results) bis hin zu den immateriellen und materiellen Werten, die dadurch für die Organisation geschaffen werden (Impact). Wenn dies erfolgreich gelingt, werden weiterhin Ressourcen für die Abteilung und die handelnden Akteure (in Form von Gehältern, Erfolgsprämien, Beförderungen) bereitgestellt oder erhöht. Hier manifestiert sich die Ertragskomponente als Kernbestandteil jedes Geschäftsmodells (Revenues). Die Teilmodelle eines Geschäftsmodells beschreiben dies:

- Das Ressourcen- und Ertragsmodell zeigt, mit welchen materiellen (Budgets, Verrechnungskosten, Personalstellen, Räumen, Technik) und immateriellen Mitteln (allgemein: interner Anerkennung und Akzeptanz; spezifisch: Mandatierung und Verantwortlichkeiten) eine Kommunikationsabteilung arbeitet und wie der Erfolg der eigenen Arbeit als Ertrag sichtbar wird.
- Das Betriebsmodell beschreibt, welche Aufgaben, Prozesse, Werte und Infrastrukturen in einer Kommunikationsabteilung gesteuert, umgesetzt und weiterentwickelt werden. Das umfasst u.a. Organisations- und Koordinationsstrukturen, Führungskultur und Kompetenzentwicklung, die Steuerung von Partnernetzwerken und das Wissensmanagement (inklusive Analytics) ebenso wie Governance, Arbeitsprozesse (z.B. Content-Management, Kampagnensteuerung, internes Coaching) und Managementtools so-

Ein Geschäftsmodell für eine Kommunikationsabteilung beschreibt das Grundprinzip, wie und mit welchen Ressourcen eine solche Einheit arbeitet, welche Leistungen sie erbringt, wie sie Werte für eine Organisation schafft und wie diese Wertschöpfung erfasst wird.

wie digitale Services und das Management von redaktionellen Inhalten, Visuals, Kontakten, Marken oder Stakeholder-Insights.

- Das Leistungs- und Produktmodell definiert, welche Produkte (z.B. Content in verschiedenen Formaten, Social-Media-Kanäle, Magazine, Messen/Events, Branding-Manuals) und Dienstleistungen (z.B. Themen-Monitoring, Medientrainings, Vorstandsberatung) eine Kommunikationsabteilung bereitstellt. Zudem wird festgehalten, wie damit externe oder interne Stakeholder beeinflusst und involviert oder wie interne Klienten (z.B. Vorstände, Fachabteilungen, Geschäftseinheiten) zu kommunikativem Handeln befähigt oder bei ihren jeweiligen Aufgaben unterstützt werden.
- Das Wertschöpfungsmodell verdeutlicht, welche Werte die Kommunikationseinheit durch ihre Leistungen für die Organisation bzw. für interne Auftraggeber schafft. Zur Strukturierung dient der Communication Value Circle (Zerfaß & Volk 2019, Seite 221–236), der für das operative Geschäft relevante Einflussfaktoren (Kundenpräferenzen, Mitarbeiter-Commitment, Reputation) ebenso wie strategische Potentiale (Beziehungskapital, Legitimität, Krisenresilienz, Thought Leadership) abbildet und an die Unternehmensstrategie koppelt.

Umsetzung im Fraunhofer-Kommunikationskompass

Der Nutzwert von Business-Modellen für Kommunikationsabteilungen wird erstmals in einem Innovationsprojekt erkundet, das die Fraunhofer-Gesellschaft mit dem Lehrstuhl für Strategische Kommunikation der Universität Leipzig und der Unternehmensberatung Lautenbach Sass im Mai 2021 auf den Weg gebracht hat. In einem mehrstufigen Prozess wird der „Fraunhofer-Kommunikationskompass“ die Geschäftsmodelle der Kommunikationseinheiten in den 75 Instituten und Forschungseinrichtungen sowie der Hauptabteilung Kommunikation der Fraunhofer-Gesellschaft analysieren. Ziel ist es, typische Business-Modelle für Kommunikation in einem kompetitiven Wettbewerbsumfeld zu identifizieren und



Best Practices für einzelne Ausprägungen zu erkennen. Das schafft neue Möglichkeiten für den bereits intensiv gelebten Erfahrungsaustausch sowie die strategische Zusammenarbeit innerhalb der Kommunikations-Community von Fraunhofer, die über 450 engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an über 100 Standorten umfasst. Fraunhofer schärft damit sein Innovationsprofil und wird international zum Vorreiter bei der Etablierung praxisrelevanter Managementmethoden für die Kommunikationsarbeit.

Univ.-Prof. Dr. Ansgar Zerfaß ist Inhaber des Lehrstuhls für Strategische Kommunikation an der Universität Leipzig.

Christoph Lautenbach ist Partner der Lautenbach Sass Unternehmensberatung für Kommunikation, Frankfurt am Main.

Janis Eitner ist Direktor Kommunikation der Fraunhofer-Gesellschaft, München.

Literatur

- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43 (2–3), 195–215.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Wiley.
- Ragas, M. W., & Culp, R. (2021). *Business acumen for strategic communicators*. Emerald.
- Wirtz, B. W. (2021). *Business Model Management* (5. Aufl.). Springer Gabler.
- Zerfaß, A., & Volk, S. C. (2019). *Toolbox Kommunikationsmanagement. Denkwerkzeuge und Instrumente für die Steuerung der Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Fraunhofer-Kommunikations-Community

Die Fraunhofer-Gesellschaft ist die weltweit führende Organisation für anwendungsorientierte Forschung. Mit ihrer Fokussierung auf zukunftsrelevante Schlüsseltechnologien sowie auf die Verwertung der Ergebnisse in Wirtschaft und Industrie spielt sie eine zentrale Rolle im Innovationsprozess. In derzeit 75 Instituten und Forschungseinrichtungen erarbeiten rund 29.000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ein jährliches Forschungsvolumen von 2,8 Milliarden Euro.

Die Kommunikations-Community von Fraunhofer umfasst über 450 Kolleginnen und Kollegen in den Kommunikationsabteilungen der Institute sowie in der Hauptabteilung Kommunikation in München. Durch regelmäßigen Austausch, professionelle Maßnahmenkataloge, übergreifende Tools und gemeinsame Innovationsprojekte tragen sie zum Erfolg der Forschungsorganisation bei.

Zitation dieses Beitrags:

Zerfaß, A., Lautenbach, C., & Eitner, J. (2021). Brauchen wir Business-Modelle für Kommunikationsabteilungen? Ein innovativer Ansatz im Praxistest. *Kommunikationsmanager*, 18(2), 32–35.

Veröffentlichung mit freundlicher Genehmigung des Verlags: F.A.Z.-Institut, Frankfurt am Main. www.kommunikationsmanager.com