

Neue Rollen von Information und Meinung

Kommunikationsmanagement als Erfolgsfaktor

Von Markus Will*

Kommunikation scheint einfacher zu werden: Das Internet ist die Transparenz schlechthin, und alle Ansprechpartner sind nur noch einen Mausklick entfernt. Andererseits fördert das Internet Intransparenz. Das «Immer mehr, öfter und schneller» führt zu Unübersichtlichkeit. Insofern wird Kommunikation eher komplexer. Das verlangt nach einer neuen Struktur, wie die Gesellschaft kommunikativ organisiert sein soll.

Das Internet delokalisiert den Informationsmarkt; Ansprechpartner können regional und emotional weit weg sein. Dabei bleiben aber für viele Gesellschaftsgruppen die Auswirkungen der digitalen Beziehungen lokal: Parteien, Arbeitsplätze oder Wohnorte sind nun einmal nicht ans Internet gebunden. Es kann gleichsam zu kommunikativen Spill-overs kommen. Unternehmen sind daher in einer äusserst schwierigen Lage. Ihre Beziehungen zu Kunden, Mitarbeitern und Aktionären sowie weiteren Akteuren werden von der regionalen wie intellektuellen Entkopplung und Intransparenz erheblich betroffen sein. Das Spannungsfeld von nahezu vollständiger Informationsmöglichkeit und oft unvollständiger Informationsfähigkeit ist neu. Das gilt vor allem auch für direkte gesellschaftspolitische Aspekte der Unternehmen. Welche Rolle spielen Information und Meinung in Wirtschaft und Gesellschaft von morgen? Es herrscht offensichtlich Aufbruchstimmung in der Informationsgesellschaft. Ein Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg ist dabei das Kommunikationsmanagement. Nach der Entwicklung der Industrie- zur Informationsgesellschaft steht der Schritt zur *Kommunikationsgesellschaft* an. Nicht die Information ist wichtig, sondern das intelligente Verpacken. Für das Unternehmen stellen sich daher zwei Fragen: Wie verändert sich die Informationsbeziehung? Wer ordnet und bewertet die Informationen?

Die ordnende Hand der Meinungsmacher

Das Internet per se ist nur eine zusätzliche Informationsplattform für eine effizientere Distribution von Information. Der Schluss aber, dass damit auch die Kommunikation selbst effizienter werde, ist falsch, denn die Information-Leader und Opinion-Leader in der Kommunikationsgesellschaft sind ganz anderen Kriterien von Glaubwürdigkeit unterworfen als in der Industriegesellschaft. Die Rollen von Sendern und Emp-

fängern *ändern und vermischen* sich: Unternehmen erhalten selbst eine andere Informationsfunktion gegenüber ihren Zielgruppen. Es bedarf folglich eines ganz neuen Musters von Kommunikation, welches vor allem die Ordnung von Information und Meinung gestaltet. Derzeit fehlt die Orientierung – oder die ordnende Hand der Meinungsmacher. Für Firmen ist die Beantwortung der Frage nach den Meinungsmachern und nach den neuen Netzwerken die zentrale Aufgabe des strategischen Management der nächsten Jahre.

Das Internet ist letztlich nichts anderes als ein kommunikativer Katalysator und Akzelerator, der Prozesse verändert und beschleunigt. Das gilt sowohl für industrielle wie auch für informationelle Prozesse und hat zur Konsequenz, dass auf alle mit Hilfe des Internets katalysierten und akzelebrierten Geschehnisse eine Kommunikations-Relation aus Sendern (wie Unternehmen), Multiplikatoren (wie Journalisten) und Empfängern (wie Zielgruppen) angewendet werden muss. Unternehmen können heute ihre Zielgruppen *mehr oder weniger direkt* ansprechen und müssen nicht über Mittler wie Print-Medien oder das Fernsehen gehen.

Von der E-conomy zur E-Society

Zudem wird in der Beobachtung des Internets bisher zu sehr nur auf die ökonomischen – und hier besonders auf die industriellen und organisatorischen – Prozesse (Stichwort: E-Commerce oder Management by Wire) geachtet. Gesellschaftliche Prozesse sowie die Veränderungen, die sich aus der Vernetzung von gesellschaftlichen und ökonomischen Prozessen ergeben können, werden hingegen *nicht analysiert*. Man spricht von E-conomy, aber nur selten von *E-Society*.

Wie gehen nun Unternehmen mit diesen Problemen um, die das Internet beschert? Sie stehen vor einer äusserst komplexen Entscheidung, da nahezu alle Ebenen und Gruppen der Kommuni-

kation verändert werden. Was heisst das? Eigentlich kann keine der Gruppen und auch keine der Ebenen mehr isoliert betrachtet werden, denn beides vermischt sich. Journalisten können schon heute im Dialog mit ihren Lesern in Kontakt treten. Daraus ergeben sich ganz neue Möglichkeiten, auf den Journalisten einzuwirken, die nicht mehr mit klassischen Organisationsformen gestaltet werden können. Anders als bisher ist dabei vor allem dreierlei: Erstens sind diese Foren nicht mehr lokale Ereignisse, zweitens sind dort nicht mehr nur direkt Betroffene, sondern auch allgemein Interessierte, und drittens sind die Dialogformen um ein Vielfaches intensiver und schneller.

Hierarchiestufen werden übersprungen

Vielfach wird bereits heute analysiert, dass der Kunde sich sein «Paket» an Produkten und Services selbst zusammenstellen kann. Aber auch der Mitarbeiter und vor allem der potenzielle Mitarbeiter hat ganz andere Möglichkeiten, Beziehung und Verhalten gegenüber dem Unternehmen zu gestalten. So können z. B. E-Mails klassische Hierarchiestufen überspringen, und Intranets lassen weitreichendere Diskussionsforen zu. Was dabei unter Ausschluss der klassischen Spieler kommuniziert werden kann, ist von herausragender Bedeutung für die jeweilige Firma, findet aber im Wesentlichen ohne sie statt. Der besondere Charme liegt aber auch darin, dass die klassischen Zielgruppen sich nicht nur untereinander vermengen, sondern durch Chatrooms sich zudem noch mit klassischen Multiplikatoren wie Journalisten, Analytikern oder Lobbyisten vernetzen können.

Was ist noch «echter» Journalismus?

Wendet man sich den Journalisten selbst zu, so ist festzuhalten, dass auch deren Rolle auf dem Prüfstand steht. Diese Ebene der Kommunikation wird bisher noch gar nicht weiter berücksichtigt. Doch es werden sich zwei Veränderungen ergeben: Zum einen die *Vernetzung* mit klassischen Zielgruppen, die als solche bereits das informationelle Umfeld der Journalisten und anderer Multiplikatoren nachhaltig beeinflussen wird; zum anderen wird es auf Dauer ein *Auseinanderklaffen* von informierendem und ordnendem Journalismus geben, wobei die Frage erlaubt sein muss, ob das Erste überhaupt noch als «echter» Journalismus zu bezeichnen wäre. Zwar muss der informierende Teil sehr wohl mit journalistischen Mitteln betrieben werden, aber ein Journalismus im eigentlichen Sinne ist das nicht mehr.

Im Informationsfluss des Internets wird die *informierende Rolle* der Multiplikatoren mehr und mehr *abnehmen*. Unternehmen werden das, was sie sagen wollen, in Zukunft direkt mit ihren Zielgruppen ausmachen können. Der informierende Journalismus wird ein «*packager*» werden, der alle Information aus allen Quellen zielgruppengerecht zusammenstellen wird. Dies wird in zunehmendem Mass von Unternehmen selbst gemacht werden; sie werden direkt zum Sender; auf der Informationsebene werden somit die Gatekeeper-Funktion und das Agenda-Setting von Journalisten, Experten und auch Lobbyisten (im klassischen Sinne) schlichtweg ausgeschaltet. Der Selektionsmechanismus findet auf Unternehmensebene statt.

Diese Zielgruppen werden aber die *bewertende* Ordnung von solchen Zusammenhängen nicht den Unternehmen überlassen. Insofern kann es zu einer Renaissance eines orientierenden und bewertenden Journalismus kommen. Im Informationsfluss des Internets wird den Meinungsmachern folglich eine noch grössere Bedeutung zukommen, da der Interessierte deren Produkt – sei es off- oder online – nur wegen der Bewertung und nicht mehr wegen Bewertung und Nachricht kaufen wird. Die Bewertungskompetenz ist Anlass für die Kaufentscheidung. Dies wiederum hat ganz erhebliche Auswirkungen auf die Kommunikation der Unternehmen.

In der Internet-Welt gibt es zwei Typen von Meinungsmachern – der institutionelle Typus (wie die NZZ, der WWF oder die Parteien) oder der personelle Typus (Personen in diesen Organisationen). Die Unterscheidung ist wichtig, da in der Internet-Kommunikation Personen die Chance haben, eigene, von der Institution unabhängige Marken zu werden. Markteintrittsbarrieren im alten Sinne gibt es ja nicht mehr.

Man kann nun einwerfen, dass Kommunikation schon immer Teil der Management-Funktionen war. Allerdings hat die kommunikative Dimension in diesem Umfeld eine ganz neue Bedeutung. Für Unternehmen kommt es deshalb zu einem radikalen Wechsel ihrer Kommunikation: Die bekannten Zielgruppen lösen sich auf. Sie ordnen sich neu, manchmal nur untereinander, ein anderes Mal unter Einbezug von Journalisten, Interessengruppen usw. Dies kann auf Dauer sein, z. B. für alle, die am finanziellen Erfolg einer Unternehmung interessiert sind (Aktionäre, Mitarbeiter mit Erfolgsbeteiligung, Kunden mit Prestigeinteresse eines Winner, Finanzjournalisten und Finanzanalysten usw.). Es kann aber auch temporär eine Zusammensetzung geben, z. B. für

alle, die an einer bestimmten Krise eines Unternehmens interessiert sind.

Die kommende Kommunikationsgesellschaft dürfte *alles im Unternehmen* tangieren. Aber es wäre viel zu kurz gesprungen, eine Organisation einzufordern, die Kommunikationsvorstände implementiert. Um nicht missverstanden zu werden: Allein schon aus hierarchischen Beharrungsstrukturen wird es dazu wohl kommen, aber man sollte zunächst den Prozess, dann die Strukturen bedenken. Wenn alle unternehmerischen Prozesse kommunikativer werden, kann ja schliesslich nicht

alles zur Verantwortung des Kommunikationsvorstandes werden. Es hat des Weiteren keinen Sinn, kommunikationsfreudigere Vorstände im Allgemeinen und Vorstandsvorsitzende im Speziellen zu fordern; dieses Anforderungsprofil wird sich von selbst ergeben: Kommunikationsmanagement wird ein Schlüsselfaktor für den Erfolg von morgen.

* Der Autor ist Senior Lecturer an der Universität St. Gallen und Projektleiter «Competence Center of Corporate Communications» des Instituts für Medien und Kommunikationsmanagement.