

BUSINESS-MODELLE FÜR KOMMUNIKATIONS- ABTEILUNGEN

Grundlagen und Erfahrungen aus einem Pilotprojekt

TEXT: Ansgar Zerfaß und Christoph Lautenbach*

1 Einleitung

Die Anforderungen an die Kommunikationsarbeit von Unternehmen und anderen Organisationen nehmen seit langer Zeit zu. Immer stärker fragmentierte Anspruchsgruppen, neue Plattformen und Kanäle sowie komplexere Diskussionsverläufe in einer polarisierten Gesellschaft kennzeichnen die Lage.

Zusätzliche Aufgaben erfordern mehr Ressourcen. Diese werden aber selten bereitgestellt. Im Gegenteil: Jeder in der

Praxis kennt die Fragen von Geschäftsleitungen und (internen) Klienten nach dem Warum und Wozu der immer teurer werdenden Kommunikationsarbeit. Auch die Wissenschaft diskutiert das seit Langem unter dem Stichwort „Wertschöpfung von Kommunikation“. Dabei geht es jedoch zumeist um generische Erklärungen – warum beispielsweise Vertrauen, Reputation, Bekanntheit oder Beziehungsmanagement für Unternehmen wichtig sind – oder ganz konkret um die Wirkungen einzelner Kommunikationsprozesse, deren Einfluss auf die veröffentlichte Meinung oder die Einstellungen von Bezugsgruppen gemessen wird (vgl. Rolke et al. 2022).

Was bislang fehlt, ist ein Ansatz, der sich auf den Wertbeitrag und die Leistungen von Kommunikationsabteilungen in Organisationen konzentriert. Diese Einheiten erbringen eine Vielzahl von Dienstleistungen für unterschiedliche interne Klienten, von der Beobachtung der öffentlichen Meinung über die Produktion von Inhalten bis hin zum Coaching und zur Beratung von Führungs-

kräften. Hier – im internen Wettbewerb um Zuständigkeiten und Ressourcen sowie die Nachfrage nach den jeweiligen Leistungen – entscheidet sich der Stellenwert des Kommunikationsmanagements in der Praxis. Das ist auch das, was das Top-Management jenseits aller Details interessiert: wie und auf welche Weise personelle und finanzielle Ressourcen für Kommunikation einen Mehrwert schaffen.

Das Business-Modell-Konzept für Kommunikationsabteilungen ist ein innovativer Ansatz, der diese Lücke schließt. Dieser Beitrag stellt den Ansatz vor und beschreibt die Umsetzung in der Praxis anhand eines Pilotprojekts mit der Fraunhofer-Gesellschaft, in dem die Geschäftsmodelle von 53 Kommunikationseinheiten analysiert wurden.

2 Grundlagen von Geschäftsmodellen

Business-Modelle werden in der Betriebswirtschaftslehre und Managementpraxis

* **Ansgar Zerfaß** ist Universitätsprofessor für Strategische Kommunikation an der Universität Leipzig und Professor of Communication and Leadership an der BI Norwegian Business School, Oslo.

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

verwendet, um die Tätigkeit einzelner Unternehmen und ihre Erfolgslogik zu beschreiben und zu vergleichen. Eine Literaturrecherche zeigt, dass es trotz der großen Popularität des Konzepts keine allgemein akzeptierte Definition gibt. Zudem existieren verschiedene etablierte Bezugsrahmen zur Erklärung der wichtigsten Bestandteile.

Besonders bekannt sind der Business-Model-Canvas von Osterwalder und Pigneur (2011) oder der St. Galler Business Model Navigator von Gassmann et al. (2021). Gemeinsam ist allen Definitionen und Bezugsrahmen, dass zwei Aspekte miteinander in Beziehung gesetzt werden, und zwar die Nutzenversprechen für Kunden und andere Anspruchsgruppen sowie die Art und Weise der Wertschöpfung für das Unternehmen selbst.

Osterwalder und Pigneur (2011, S. 18) definieren ein Geschäftsmodell als das Grundprinzip, „nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst“. Wirtz (2021) bezeichnet ein Geschäftsmodell als „eine stark vereinfachte und aggregierte Abbildung der relevanten Aktivitäten einer Unternehmung“ (S. 77), das sich aus Teilmodellen zusammensetzt, mit denen Schlüsselkomponenten wie Ressourcen, Leistungserstellung, Marktangebot usw. beschrieben werden (S. 126-169).

Es gibt eine Vielzahl verschiedener Geschäftsmodelle, die induktiv in der Praxis identifiziert oder deduktiv in Strategieprozessen entwickelt werden können (vgl. Gassmann et al. 2021, die 60 etablierte Typen beschreiben). Ein Unternehmen kann verschiedene Modelle gleichzeitig anwenden. Ebenso können Wettbewerber in einer Branche mit unterschiedlichen Typen erfolgreich agieren.

Ein Beispiel: Den Transport von Fahrgästen lösen Taxibetreiber als „Service Provider“ und Uber mit einem „Peer-to-Peer“-Ansatz. Insofern gibt es keine allgemein guten oder schlechten Business-Modelle – sie können jedoch im Hinblick auf ihre interne Schlüssigkeit und ihre Passfähigkeit unter bestimmten Rahmenbedingungen beurteilt werden.

3 Business-Modelle für Kommunikationsabteilungen

Das Geschäftsmodell-Konzept wurde unterhalb der Ebene von Unternehmen und Geschäftseinheiten bereits verwendet, um den Status quo und den Wandel einzelner Unternehmensfunktionen wie Human Resources, IT oder Intellectual Property Management zu beschreiben (vgl. beispielsweise Gärtner 2013; Le Mauff 2021). Wenn man das – was bislang noch nicht geschehen ist – auf die Kommunikationsfunktion überträgt, so kann folgende Definition eingeführt werden:

Ein Geschäftsmodell für eine Kommunikationsabteilung beschreibt das Grundprinzip, wie eine solche Einheit arbeitet, welche Dienstleistungen und Produkte sie anbietet, wie sie Werte für eine Organisation schafft und welche Erträge und Ressourcen dafür bereitgestellt werden.

Zu beachten ist, dass Leistungen von Kommunikationsabteilungen nicht für externe Kunden, sondern für die eigene Organisation insgesamt beziehungsweise für andere Abteilungen oder Einheiten erbracht werden (vgl. Zerfaß et al. 2021). Die Kommunikationsarbeit muss für diese internen Klienten wertvoll sein.

Zudem findet die Wertschöpfung nur sehr selten in der Kommunikationsabteilung selbst statt. Meist geschieht das an anderer Stelle im Unternehmen, wenn beispielsweise motivierende Mitarbeiterkommunikation zu einer höheren Produktivität in der Produktion führt. Dort ist der notwendige Aufwand für Kommunikationsleistungen aber selten bekannt. Deshalb muss die interne Verteilung von Ressourcen und Erträgen besonders berücksichtigt werden.

Da die meisten Unternehmen und auch andere Organisationen gleichzeitig unterschiedliche Geschäftsmodelle und Strategien verfolgen – beispielsweise in der Holding, in verschiedenen Divisionen, in einzelnen Ländern –, wäre es zudem naiv anzunehmen, dass alle Kommunikationsabteilungen in einer Organisation oder in einer Branche das gleiche oder nur ein einziges Business-Modell verfolgen sollten. Entscheidend ist immer die Anknüpfung an die Ausrichtung der Organisation, in die eine Einheit eingebettet ist.

Das erklärt, warum Zentralabteilungen für Kommunikation mit globaler Zuständigkeit anders aufgestellt sein müssen als Kommunikationseinheiten in marktnahen Tochterorganisationen oder in Ländergesellschaften (vgl. Zerfaß et al. 2022). Das Business-Modell-Konzept stellt sich somit gegen den von vielen Protagonisten im Branchendiskurs propagierten „one best way“ des Kommunikationsmanagements – dass beispielsweise überall Newsrooms eingerichtet, gesellschaftspolitische Äußerungen abgegeben und CEOs auf Social-Media-Plattformen wie LinkedIn positioniert werden sollten. Das Gegenteil ist der Fall. Das Denken in Geschäftsmodellen hilft, sich hier zu positionieren und dies stimmig zu begründen. >

4 Gesamtarchitektur

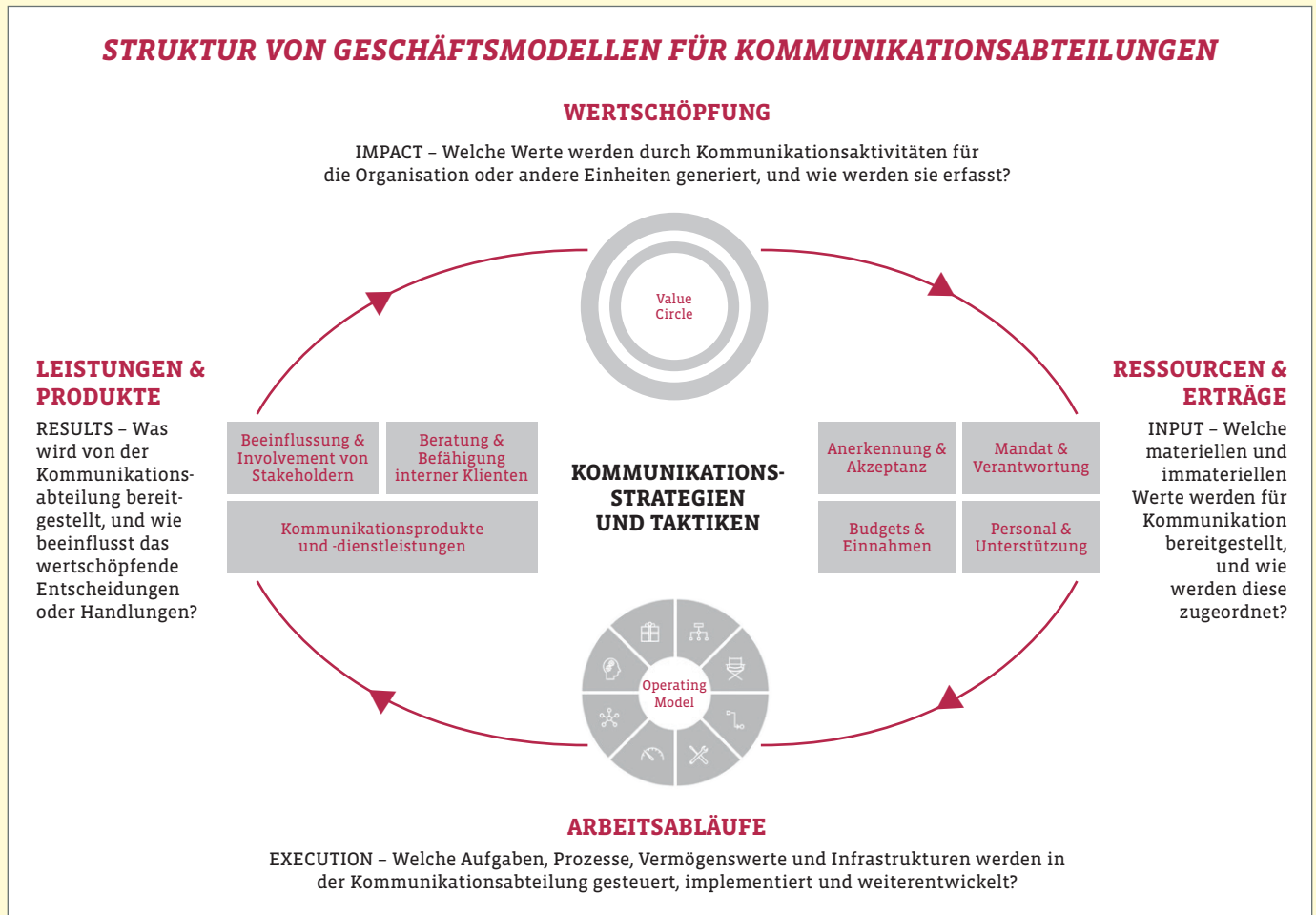
Der in **Abbildung 1** dargestellte Bezugsrahmen beschreibt die von der Universität Leipzig und der Unternehmensberatung Lautenbach Sass entwickelte Architektur von Business-Modellen für Kommunikationsabteilungen. Der Bezugsrahmen umfasst vier Elemente, mit denen der gesamte Wertschöpfungsprozess einer solchen Einheit beschrieben,

diskutiert und weiterentwickelt werden kann (vgl. vertiefend Zerfass/Link 2022): von der Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen durch die Organisationsleitung oder interne Klienten (Input) über die Kombination und Umwandlung von Ressourcen (Execution) und die daraus resultierenden Aktivitäten und Produkte (Results) bis hin zu den immateriellen und materiellen Werten, die dadurch für die Organisation geschaffen werden (Impact). Zudem wird abgebildet, ob und

wie diese Wertschöpfung die Bereitstellung von Ressourcen für die Kommunikationsabteilung und ihre Mitarbeiter beeinflusst oder erhöht. Das ist die Ertragskomponente als Kernbestandteil eines jeden Geschäftsmodells.

Jedes Element des Bezugsrahmens wird durch ein Teilmodell weiter ausdifferenziert, das konkrete Dimensionen beschreibt, die empirisch überprüft und bewertet werden können. Auf dieser Ebene lassen sich einzelne Praktiken ana-

Abbildung 1



DIMENSIONEN DES BETRIEBSMODELLS

Selbstverständnis & Ausrichtung

- Selbstverständnis der Kommunikation
- Positionierung innerhalb der Organisation
- Ausrichtung an der Unternehmensstrategie

Team & Kultur

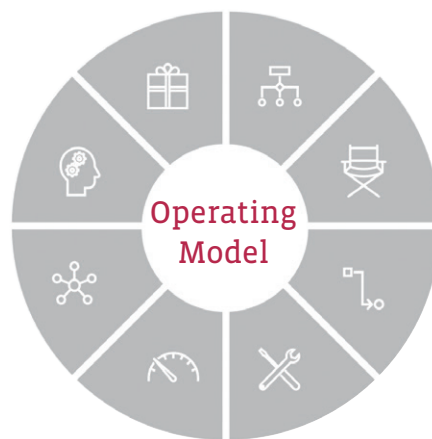
- Führungskultur und Werte
- Kompetenzmanagement
- Recruiting und Talentmanagement

Partnerschaften & Netzwerk

- Funktionales und technisches Netzwerk
- Experten- und fachbezogenes Netzwerk
- Legitimitäts- und Informationsnetzwerk

Insights & Wissen

- Informationsbeschaffung und Monitoring
- Informationsnutzung und Datenanalyse
- Wissensmanagement



Struktur & Koordination

- Positionen, Rollen und Zuständigkeiten
- Berichtslinien
- Koordinations- und Entscheidungsgremien

Governance & Steuerung

- Ressourcenallokation (Budgets, Personal, Daten)
- Policies, Richtlinien und Qualitätsmanagement
- KPIs und Reporting-Formate

Prozesse & Methoden

- Prozesse der Stakeholder-Kommunikation
- Interne Beratungsprozesse
- Arbeitsmethoden und Management-Tools

Technologie & Assets

- Digitale Infrastruktur und Tools
- Digitale Services und Assets
- Datenbanken und Inhalte

Abbildung 2

lysieren, zum Beispiel welche Kommunikationsprodukte angeboten werden, wie das Content-Management abläuft oder wie Organisationsstrukturen aussehen.

4.1 Ressourcen- und Ertragsmodell

Das Ressourcen- und Einnahmemodell beschreibt, welche materiellen Ressourcen (Budgets, interne Verrechnungszahlungen, Personalstellen, Räume und Anlagen, Technik) und immateriellen Ressourcen (allgemein: interne Anerkennung und Akzeptanz; spezifisch: Mandate und Zuständigkeiten) für eine Kommunikationsabteilung zur Verfügung gestellt werden und wie die Abteilung und ihre Mitarbeitenden vom Erfolg ihrer Arbeit profitieren.

Diese Dimensionen können optimiert werden, wenn aktuelle und potenzielle Ressourcen identifiziert, zusätzliche Er-

tragsquellen in Betracht gezogen und das Wachstumspotenzial sowie die Volatilität verschiedener Alternativen betrachtet werden. Dabei ist es sinnvoll, sich auf diejenigen Erträge und Ressourcen zu konzentrieren, die durch Aktivitäten innerhalb des eigenen Betriebsmodells beeinflusst werden können.

Bei der Optimierung eines Ressourcen- und Ertragsmodells kommen etablierte betriebswirtschaftliche Verfahren wie Kostenrechnung, Prozessanalyse, interne Kundenbefragungen und externe oder interne Benchmarks zum Einsatz.

4.2 Betriebsmodell

Das Operating Model definiert, wie eine Kommunikationsabteilung ihre Aufgaben, Prozesse, Vermögenswerte und Infrastrukturen steuert. Das umfasst unter anderem die Organisationsstruktur und Koordinationsroutinen, Governance,

Führungskultur, Kompetenzentwicklung, das Management von Partnernetzwerken und Wissen (inklusive Analytics), Arbeitsprozesse (zum Beispiel Content Management, Kampagnensteuerung, internes Coaching) und eigene Management-Tools, aber auch die digitale Infrastruktur sowie das Management von Texten, audiovisuellen Inhalten, Kontakten, Daten und Markenrechten (👉 **Abbildung 2**).

Das Betriebsmodell kann optimiert werden, indem Einstellungen, Arbeitsabläufe und Entscheidungsprozesse in der Abteilung reflektiert werden. Auf diese Weise lassen sich drängende Problemfelder, Hindernisse und Erfolgstreiber identifizieren. Bei einer Weiterentwicklung oder Revision des Betriebsmodells ist es ratsam, sich auf diejenigen primären und sekundären Aktivitäten zu konzentrieren, die den größten Ein- >

fluss auf den im Aktivitäten- und Produktmodell definierten Output haben.

Dafür können etablierte Management-Tools wie Prozess-, Netzwerk-, Kompetenz- und Budgetanalysen oder Erkenntnisse aus Stakeholder-Analysen und Benchmarks genutzt werden (vgl. Zerfaß/Volk 2019). Zudem spielt der Wissenstransfer durch Unternehmensberater und Best Practices anderer Organisationen eine große Rolle.

4.3 Leistungs- und Produktmodell

Dieses Teilmodell beschreibt,

1) welche Produkte (etwa Inhalte in verschiedenen Formaten, Social-Media-Kanäle, Publikationen, Messeauftritte, Veranstaltungen, Branding-Handbücher) und Dienstleistungen (beispielsweise Issues Monitoring, Medientraining, interne Beratung) von einer Kommunikationsabteilung angeboten werden und

2) wie durch diese Kommunikationsprodukte und -leistungen das Wissen, die Einstellung oder das Verhalten von Stakeholdern oder internen Klienten so verändert werden, dass sich deren künftige Entscheidungen oder Handlungen positiv auf die Organisationsziele auswirken.

In erster Linie geschieht das, wenn externe oder interne Bezugsgruppen kommunikativ beeinflusst oder durch Dialogformate einbezogen werden. Es geschieht aber auch, wenn intern Führungskräfte oder Mitarbeitende anderer Abteilungen befähigt werden, selbst zu kommunizieren, oder wenn sie bei der Erfüllung ihrer Aufgaben durch interne Beratung unterstützt werden.

Die Analyse und Optimierung des Leistungs- und Produktmodells erfordert ein detailliertes Verständnis dafür, welche Kommunikations-, Coaching- und Beratungsangebote von wem wie genutzt werden, was dadurch ausgelöst wird

und welche für die Organisation wertvollen Handlungen dann von Stakeholdern oder anderen Organisationsmitgliedern umgesetzt werden (zum Beispiel gesteigerte Arbeitsleistung, markentreue Einkäufe, informierte Geschäftsentscheidungen, selbständige Social-Media-Kommunikation). In diesem Teilmodell sollte auf der Grundlage von Effizienz und Effektivität priorisiert werden. Das Wertschöpfungsmodell gibt dabei Orientierung. Zur Aussteuerung können Methoden der Markt- und Meinungsforschung und (digitalen) Medienanalyse eingesetzt werden.

4.4 Wertschöpfungsmodell

Das Wertschöpfungsmodell verdeutlicht, welche Werte die Kommunikationsabteilung durch ihre Aktivitäten für die Gesamtorganisation oder für interne Klienten schafft – hier wird das Nutzenversprechen formuliert und präzisiert.

Ein umfassender Ansatz, der verschiedenste Ausprägungen abbildet und deshalb hier integriert wird, ist der Communication Value Circle (vgl. Zerfaß/Volk 2019, S. 221-236). Er systematisiert Kommunikationsziele in zwölf Dimensionen (Mitarbeiter-Commitment, Kundenpräferenzen, Publizität; Reputation, Marken, Unternehmenskultur; Themenführerschaft, Innovationspotenzial, Krisenresilienz; Legitimität, Vertrauen, Beziehungen) und verknüpft sie mit vier generischen Dimensionen von Unternehmens-, Geschäfts- oder Funktionszielen (Unterstützung der Leistungserstellung; Aufbau von immateriellem Kapital; Weiterentwicklung der Strategie; Sichern von Flexibilität).

Dieses Teilmodell kann weiterentwickelt werden, indem das Portfolio der Kommunikationsleistungen regelmäßig an die Ziele der Gesamtorganisation an-

gepasst und entsprechend priorisiert wird. Dabei ist zu beachten, dass sich die Nutzenversprechen einer Kommunikationsabteilung an verschiedene interne Klienten oder Partner richten. Der Einfluss dieser Akteure und ihre Bereitschaft, die notwendigen Ressourcen für Kommunikation bereitzustellen und Erfolge zu honorieren, sollte berücksichtigt werden.

5 Pilotprojekt mit der Fraunhofer-Gesellschaft

Das Business-Modell-Konzept für Kommunikationseinheiten (von größeren Abteilungen bis zu kleineren Teams) wurde in einem Innovationsprojekt mit der Fraunhofer-Gesellschaft erstmalig eingesetzt. Die weltweit führende Organisation für anwendungsorientierte Forschung fokussiert sich auf zukunftsrelevante Schlüsseltechnologien sowie auf die Verwertung der Ergebnisse in Wirtschaft und Industrie.

In derzeit 75 Instituten und Forschungseinrichtungen wird ein jährliches Forschungsvolumen von 2,8 Milliarden Euro von rund 29.000 Mitarbeitenden erarbeitet. Dazu gehören auch mehr als 450 Kommunikatorinnen und Kommunikatoren in den Instituten und in der Hauptabteilung Kommunikation in München.

Diese Kommunikationseinheiten standen im Fokus des Projekts „Fraunhofer Kommunikationskompass“, an dem sich 53 Abteilungen in vergleichbarem Umfeld, aber mit unterschiedlicher Aufstellung und Größe – von 3 bis 81 Mitarbeitenden mit 10,6 Mitarbeitenden im Durchschnitt – im Zeitraum April bis September 2021 beteiligt haben. Initiiert wurde das Projekt vom damaligen Fraun-

hofer-Kommunikationsdirektor Janis Eitner, implementiert von der Unternehmensberatung Lautenbach Sass und der Universität Leipzig in enger Zusammenarbeit mit der zentralen Fraunhofer-Kommunikation.

6 Methodische Umsetzung

Zur Erfassung der Geschäftsmodelle wurde eine mehrstufige Methodik entwickelt, die den Einsatz externer Analysen minimiert und auf das Engagement der beteiligten Kommunikatoren setzt. Im Vordergrund des Projekts standen eine gemeinschaftliche Reflektion und Verbesserung des eigenen Handelns, weniger eine Evaluation oder ein Benchmarking.

In einem ersten Schritt diskutierten alle Kommunikationsteams in Workshops die Ausprägungen der verschiedenen Dimensionen der vier Teilmodelle für ihre Einheit. Dafür wurde ein Gamification-Ansatz gewählt: Für die Workshops in den Teams wurden eingängige, spielerisch aufbereitete Arbeitsunterlagen bereitgestellt, die sowohl für die persönliche Diskussion als auch für eine virtuelle Durchführung mit der Plattform Miro genutzt werden konnten.

Der oben skizzierte Bezugsrahmen für Geschäftsmodelle wurde so operationalisiert. Die Moderatoren stellte jedes Institut aus dem eigenen Kreis. Sie wurden durch das Projektteam gebrieft und bei Bedarf unterstützt.

Zusätzlich versuchten die Teams in den Workshops, das Geschäftsmodell oder die Geschäftsmodelle der eigenen Abteilung in wenigen Worten für einen „Elevator Pitch“ zu formulieren. Die gesammelten Ergebnisse wurden zweitens

in einem Fragebogen dokumentiert, der von der jeweiligen Kommunikationsleitung um Eckdaten zur Ressourcenausstattung etc. ergänzt wurde.

Im dritten Schritt hat das Forschungsteam die Daten aller Institute gesammelt, ausgewertet, interpretiert und einen Projektbericht erstellt, der Lücken aufdeckt und Handlungsoptionen aufzeigt. Die Ergebnisse wurden viertens in einem Workshop mit Vertretern der beteiligten Institute reflektiert und summarisch auch in der gesamten Kommunikations-Community von Fraunhofer vorgestellt.

Im Zuge der Auswertung wurden fünftens konkrete Handlungsableitungen identifiziert. Diese betreffen einerseits die gesamte Kommunikations-Community von Fraunhofer, die mehrfach auftretende Fragen gemeinsam angehen und Best Practices teilen will. Vor allem aber gibt es für jede einzelne Kommunikationseinheit individuelle Anregungen, wie die Geschäftsmodelle oder einzelne Dimensionen optimiert und weiterentwickelt werden können.

7 Ergebnisse und Mehrwert

Das Pilotprojekt hat gezeigt, dass der konzeptionelle Ansatz in der Praxis funktioniert und als Management-Tool eingesetzt werden kann. Die gewonnenen Erkenntnisse beziehen sich auf die Methode, auf inhaltliche Ausprägungen der Teilmodelle und auf die Geschäftsmodelle als solche.

7.1 Innovation durch strukturierte Selbstreflektion

Die Rückmeldungen der beteiligten Kommunikationsverantwortlichen zeigen, dass – unabhängig von den inhaltlichen

Ergebnissen – die partizipative und strukturierte Betrachtung des eigenen Handelns sehr lohnend ist: „Der Mehrwert für die Kommunikations-Community entstand bereits durch den dialog- und reflexionsorientierten Prozess“ (Roman Möhlmann, Bereichsleiter Wissenschaftskommunikation, Fraunhofer-Gesellschaft, München).

Vielfach wurden in den Workshops bereits konkrete Initiativen beschlossen: „Durch das systematische Vorgehen konnten wir im Team wertvolle Ansätze für kurzfristige Maßnahmen, aber auch mittelfristige Entwicklungsfelder identifizieren“ (Katrin Berkler, Leiterin Kommunikation, Fraunhofer IAIS, St. Augustin).

Zudem hat die ganzheitliche Perspektive und die Nutzung einer beim Top-Management bekannten Terminologie die interne Positionierung verbessert: „Die strukturierte Aufbereitung verschafft uns die nötige Aufmerksamkeit bei der Leitungsebene für die Bedürfnisse der Kommunikation“ (Susanne Krause, Leiterin Kommunikation, Fraunhofer IPT, Aachen).

7.2 Optimierungsbedarf in einzelnen Dimensionen

Die systematische Analyse des gesamten Leistungsprozesses der Kommunikationsarbeit ermöglicht es, die eigene Arbeit besser zu fokussieren und Ansatzpunkte für Verbesserungen zu priorisieren. Bislang werden Strukturen, Prozesse und Services im Kommunikationsmanagement meist nur dann näher betrachtet und revidiert, wenn es bereits sichtbare Engpässe oder Probleme gibt oder wenn ein Thema im Branchendiskurs dominiert und von Beratern propagiert wird.

Aus strategischer Sicht ist es aber sinnvoll, die eigene Aufstellung und >

	(1) Berater und Coach	(2) Beziehungsmanager	(3) Positionierungsexperte	(4) Kommunikationsdienstleister
Leistungen & Produkte	<ul style="list-style-type: none"> Beratung und Befähigung der Leitung und der Wissenschaftler in Kommunikationsfragen 	<ul style="list-style-type: none"> Aktive Moderation von Dialogformaten mit externen und internen Stakeholdern 	<ul style="list-style-type: none"> Positionierung der Institutsleitung und öffentliche Vermittlung strategischer Themen 	<ul style="list-style-type: none"> Umsetzung operativer und kanalbezogener Aufgaben Auftragsbezogenes Handeln
Wertschöpfung	<ul style="list-style-type: none"> Aufbau von Meinungsführerschaft und Marktdifferenzierung 	<ul style="list-style-type: none"> Pflege und Entwicklung von Beziehungen zur Sicherung von Legitimität und Vertrauen 	<ul style="list-style-type: none"> Profilierung von Forschungsleistungen Stärkung von Marke und Reputation 	<ul style="list-style-type: none"> Aufbau von Bekanntheit für die Institute Operative Unterstützung interner Klienten
Ressourcen & Erlöse	<ul style="list-style-type: none"> Vertrauen und Anerkennung bei der Leitung und stärkere Einbindung in Projekte 	<ul style="list-style-type: none"> Ausreichende Ressourcen zur Unterstützung strategischer Ziele Guter Zugang zur Leitung 	<ul style="list-style-type: none"> Eher zielbezogenes Budget Wertschätzung der Leitungsebene für Positionierungserfolge 	<ul style="list-style-type: none"> Budget häufig von der Verwaltung zugeteilt In der Regel kleinere Abteilungen
Betriebsmodell	<ul style="list-style-type: none"> Selbstverständnis als Partner interner Klienten Häufig Stabstelle der Institutsleitung 	<ul style="list-style-type: none"> Ausgeprägtes Verständnis vom Wert der Stakeholder-Beeinflussung Fokus auf Partnerschaften und Netzwerke 	<ul style="list-style-type: none"> Ausgeprägte Orientierung an Institutszielen Enger Austausch mit der Leitung zu Positionierungsthemen 	<ul style="list-style-type: none"> Selbstverständnis als Dienstleister Hohes Service- und Qualitätsbewusstsein


Abbildung 3

Performance dauerhaft und ganzheitlich im Blick zu behalten. Dabei ist empfehlenswert, nicht überall nach dem Optimum zu streben, sondern sich auf das zu konzentrieren, was im Licht übergeordneter Organisationsziele und interner Erwartungen erfolgskritisch ist.

Die Operationalisierung des Business-Model-Ansatzes ermöglicht das, weil die zentralen Stellschrauben in allen Teilbereichen in gleicher Weise betrachtet werden. Dadurch wurde im Pilotprojekt für jede beteiligte Kommunikationseinheit von Fraunhofer sichtbar, was sie optimieren kann. Zugleich wurde im Querschnitt deutlich, welche Aspekte in vielen Instituten drängen. Hier wurden bereits einige Aktivitäten innerhalb der Kommunikations-Community angestoßen.

Damit wurde ein Ziel der Initiatoren erreicht: „Erstmalig haben wir einen daten- und erfahrungsbasierten Status quo über alle Kommunikationsfunktionen und eine systematische Ausarbeitung der Community-übergreifenden Handlungsfelder“ (Nina Rist, Projektleiterin Fraunhofer-Kommunikationskompass, Fraunhofer-Gesellschaft).

7.3. Konsistenz und Passung der Geschäftsmodelle

Schließlich ist es mit der Methode gelungen, induktiv die derzeit bei Fraunhofer etablierten Geschäftsmodelle für Kommunikationsabteilungen zu identifizieren. Derzeit sind das vier Typen, die in  **Abbildung 3** skizziert werden. Zu den Details und der relativen Häufigkeit gibt es vertiefende Daten, die hier

nicht dargestellt werden können. Einige Einheiten setzen parallel auf mehrere Typen.

Es wurde deutlich, dass die meisten Kommunikationsabteilungen bei Fraunhofer gut und schlüssig aufgestellt sind. Durch die Spiegelung der Geschäftsmodelle mit den Detailergebnissen zu den Dimensionen der Teilmodelle konnten jedoch auch Inkonsistenzen aufgedeckt werden.

Ein Beispiel: Die Beeinflussung von Stakeholdern wurde von manchen Instituten als Wertschöpfungsbeitrag betont und für die interne Positionierung genutzt, ohne dass dafür konkrete Prozesse im Operating Model oder Services im Leistungs- und Produktmodell angelegt waren. Bei der Selbstdarstellung in wenigen Sätzen bestand allgemein noch

Quelle:

prmagazin Jg. 52, Nr. 6, S. E1-E8
 E-Paper @ www.prmagazin.de
 © 2022 Medienhaus Rommerskirchen GmbH
 Mainzer Str. 16-18
 53424 Remagen-Rolandseck

Optimierungsbedarf – was zu erwarten war, da dies bislang in der gesamten Profession wenig entwickelt ist.

Die teilnehmenden Kommunikationseinheiten der einzelnen Fraunhofer-Institute und -Einrichtungen haben durch die erhobenen Daten und den Business-Modell-Ansatz als Begriffsrahmen eine Basis, um ihren Eigenauftritt weiterzuentwickeln, zu schärfen oder mit den Erkenntnissen aus dem Gesamtprozess neu zu denken.

Ob die derzeit etablierten Geschäftsmodelle der Kommunikation zielführend sind, ob sie mit Blick auf interne und externe Entwicklungen anzupassen sind oder ob ganz andere – im Sample bislang nicht identifizierbare – Ausprägungen besser geeignet sind, muss jede Organisation (in diesem Fall: jedes der Institute beziehungsweise die zentrale Fraunhofer-Kommunikation) selbst entscheiden. Das Pilotprojekt hat die Grundlagen dafür gelegt, erstreckte sich aber nicht auf die anschließende Beratung oder Umsetzung.

8 Fazit

Business-Modelle sind in der Unternehmensführung ein etabliertes Management-Tool, um die Schlüssellogik und Kernelemente eines Unternehmens auf verschiedenen Ebenen zu diskutieren, zu analysieren, zu bewerten, zu planen und zu erneuern (vgl. Wirtz 2021). Die Verwendung eines etablierten und leicht verständlichen Schemas hilft, ein höheres Abstraktionsniveau zu erreichen, das notwendig ist, um fundierte Entscheidungen auf der Grundlage identifizierter Potenziale, Chancen und Risiken zu treffen.

Das Gleiche gilt für das in diesem Beitrag skizzierte Konzept. Business-Modelle für Kommunikationsabteilungen erweitern den Werkzeugkasten des Kommunikationsmanagements (vgl. Zerfaß/Volk 2019) um eine Methode, die sich für drei zentrale Anwendungsszenarien eignet:

► **Analyse und Bewertung:** Der Ansatz kann von einer neu ernannten Kommunikationsleitung genutzt werden, um sich einen Überblick über die Situation zu verschaffen. Ebenso können Führungskräfte damit ihre Abteilung zukunftsicher machen, und Geschäftsleitungen können mit dem Konzept intern oder mithilfe von externer Beratung evaluieren lassen, ob und wo Handlungsbedarf besteht.

► **Erklärung und Positionierung:** Kommunikationsverantwortliche können das Konzept nutzen, um verständlich zu beschreiben, wie ihre Einheiten arbeiten und wie sie Werte schaffen. In diesem Fall sind detaillierte Daten weniger wichtig – es geht um die Darstellung des Gesamtzusammenhangs und das „große Bild“ sowie um eine Terminologie, die in Führungskreisen anschlussfähig ist.

► **Anpassung und Innovation:** In Zeiten zunehmender Aufgabenvielfalt bei knappen Mitteln kann der Ansatz von Kommunikationsleitungen auch genutzt werden, um sich neue Ressourcen zu erschließen, Leistungen zu fokussieren sowie Strukturen und Prozesse anzupassen. Oft betrifft das Teilaspekte wie die Überarbeitung des Produkt- und Serviceportfolios angesichts einer sich rasch verändernden Medienlandschaft und des Publikumsverhaltens oder auch eine Neugewichtung interner Wertversprechen. Es kann auch sinnvoll sein, Geschäftsmodelle für die Kommunikation grundlegend neu zu gestalten oder anderswo etablierte Typen einzuführen.

Solche Innovationen erfordern neben einer gründlichen Analyse (wie im ersten Szenario) interne Führungsstärke, um den Wandel gegen absehbare Widerstände voranzutreiben.

Literatur

- Gärtner, Christian (2013): Personalarbeit als Geschäftsmodell. In: Zeitschrift Führung + Organisation, Jg. 82, Nr. 3, S. 186-191.
- Gassmann, Oliver/Frankenberger, Karolin/Choudury, Michaela (2021): Geschäftsmodelle entwickeln. 3. Aufl. München.
- Le Mauff, Frédéric (2021): New business model canvas useful for intellectual property departments. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3937427>
- Osterwalder, Alexander/Pigneur, Yves (2011): Business Model Generation. Frankfurt am Main.
- Rolke, Lothar/Buhmann, Alexander/Zerfaß, Ansgar (2022): Evaluation und Controlling der Unternehmenskommunikation. In: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred/Röttger, Ulrike (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. 3. Aufl. Wiesbaden, S. 595-615.
- Wirtz, Bernd W. (2021): Business Model Management. 5. Aufl. Wiesbaden.
- Zerfaß, Ansgar/Lautenbach, Christoph/Eitner, Janis (2021): Brauchen wir Business-Modelle für Kommunikationsabteilungen? In: Kommunikationsmanager, Jg. 18, Nr. 2, S. 32-35.
- Zerfaß, Ansgar/Lautenbach, Christoph/Sass, Jan (2022): Organisation der Kommunikationsfunktion: Grundmodelle und Benchmarking. In: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred/Röttger, Ulrike (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. 3. Aufl. Wiesbaden, S. 619-638.
- Zerfass, Ansgar/Link, Jeanne (2022): Business models for communication departments: A comprehensive approach to analyze, explain and innovate communication management in organizations. Paper presented at the 25th International Public Relations Research Conference (IPRRC), Orlando, FL, USA.
- Zerfaß, Ansgar/Volk, Sophia Charlotte (2019): Toolbox Kommunikationsmanagement. Wiesbaden.