

# Von der Corporate Website zum Smart Companion

*Implikationen der Digitalen Transformation  
für die Unternehmenskommunikation*

Eine Studie der Hochschule Reutlingen in Kooperation  
mit der Virtual Identity AG

# Inhalt

Executive Summary	4
1. Die Corporate Website in der Digitalen Transformation: Problemstellung und Forschungsfragen	5
2. Stichprobe und methodischer Ansatz der Studie	6
3. Ergebnisse der Studie	9
3.1 Status-Quo der Digitalen Transformation in der Unternehmenskommunikation	9
3.2 Kernprojekte der Unternehmenskommunikation	10
3.3 Auswirkungen auf Organisationsmodelle	15
3.4 Thesen zur Digitalen Transformation	18
3.5 Die Zukunft der Corporate Website	22
3.6 Innovationen für die Website der Zukunft	25
3.7 Thesen zur Corporate Website	29
3.8 Ausblick: Kommunikation in Zukunft	33
3.9 Wesentliche Herausforderungen für die Unternehmens- kommunikation	35
3.10 Bedeutung und Stellenwert der Kommunikation	38
4. Fazit	40
Abbildungsverzeichnis	42

# Vorwort

VI Studie  
Von der Corporate Website  
zum Smart Companion  
3

„Mach mal, Google!“ Wenn digitale Assistenten bereits in Bahnhofshallen beworben werden, kann es keinen Zweifel mehr geben: Die Digitalisierung hat sich tief in unseren Alltag eingeschrieben. Vernetzte Geräte und Anwendungen erleben wir heute als einen „natürlichen“ Bestandteil unserer Lebenswelten. Wir warten ungeduldig auf die nächste digitale Innovation - und sind enttäuscht, wenn sie ausbleibt. Auf der Seite der Unternehmen gelten Investitionen in die Digitalisierung als Zukunfts- und Überlebensfrage. Dies gilt für Großunternehmen wie den Mittelstand.

Die Unternehmensauftritte in den digitalen Medien sprechen dagegen eine andere Sprache. Angesichts der allgegenwärtigen digitalen Innovation erscheinen sie häufig zurückhaltend bis konservativ, sind nur selten überraschend oder gar provozierend. Schaut man genauer hin, fällt auf, dass zwischen dem digitalen Innovationsversprechen der Unternehmen und ihrer Selbstdarstellung in den digitalen Medien eine eigentümliche Diskrepanz besteht. Das Internet der Dinge wird immer smarter, während die Unternehmenswebsites in einem etablierten Standard zu verharren scheinen.

Wir haben uns gefragt: Ist die Unternehmenskommunikation von der Innovationskraft der Digitalisierung entkoppelt? Was bedeutet die Herausforderung der Digitalisierung für die Unternehmenskommunikation und ihre angestammten Kanäle? Diesen Themen sind wir im Gespräch mit Unternehmensvertretern nachgegangen.

Im Ergebnis sehen wir einen klaren Trend: Die Unternehmenskommunikation hat die digitale Transformation durchaus auf ihrer Agenda. Sie erweitert heute ihr angestammtes Spielfeld dort, wo sie den Raum der klassischen Kommunikation verlässt und vom „Berichterstatter“ zum „Spielmacher“ der Digitalisierung wird. Gleichzeitig zeigt sich aber auch, dass sie an Hürden stößt, die unter anderem tief in der Organisationskultur verwurzelt sind. Grundsätzlich ist eine Modernisierung der Kommunikation, im Sinne eines engeren Heranrückens an Kunden und (digitale) Produkte, kein Selbstläufer.

Die in unseren Interviews gewonnenen Eindrücke möchten wir mit Ihnen teilen und zur gemeinsamen Diskussion anregen. Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldung!

Mit herzlichen Grüßen

Prof. Dr. Alexander Rossmann, Hochschule Reutlingen  
Stephanie Göring, Hochschule Reutlingen  
Dr. Nadja Parpart, Virtual Identity  
Dr. Matthias Bauer, Virtual Identity

# Executive Summary

## Digitale Transformation als Herausforderung für die Unternehmenskommunikation

VI Studie  
Von der Corporate Website  
zum Smart Companion  
4

Die digitale Transformation ist eine strategische Herausforderung für Unternehmen aller Größen und Branchen. Auch in Kommunikationsabteilungen wird sie als strategische Herausforderung verstanden - allerdings mit großen Unterschieden bei der Tiefe und dem Umfang der Umsetzung. Dies zeigt sich exemplarisch am Umgang mit der Corporate Website.

Für einen Großteil der Unternehmen ist „digitale Kommunikation“ heute nach wie vor eng mit der Publikation von Unternehmensbotschaften verbunden. Die Unternehmenswebsite ist die wichtigste Bühne für das „Storytelling“ von strategisch wichtigen Unternehmensthemen. Sie wirkt dabei als Zentrum eines digitalen Ökosystems von Kanälen, die ineinandergreifen und eine möglichst nahtlose User Journey ermöglichen sollen. Die Website von heute speist, integriert und orchestriert in diesem Sinne multiple digitale Kontaktpunkte. Die Vision ist dabei, immer spezifischere, auf den individuellen Nutzer hin zugeschnittene Informationen bieten zu können.

Auf der anderen Seite bewegen sich heute immer mehr Unternehmen über diesen abgesteckten Kommunikationsraum hinaus. Die Corporate Website bleibt ein wichtiges Informationsmedium des Unternehmens, verzahnt sich aber auch immer mehr mit digitalen Produkten und Services. Sie macht es sich zum Auftrag, nahtlose Verbindungen zwischen den digitalen Produkten und deren Kunden bzw. Nutzern zu schaffen. Dementsprechend erweitert die Unternehmenskommunikation ihr Aufgabenspektrum - insofern die bestehende „Ownership“ für Inhalte, Plattformen und Kanäle zumindest partiell um digitale Geschäftsprozesse ergänzt wird. Die Ambition ist hier, diese Geschäftsprozesse zu unterstützen und dadurch einen direkten Beitrag zum Geschäftswert zu leisten.

Die für die Zukunft der digitalen Unternehmenskommunikation entscheidende Frage ist, wie sie ihren strategischen Beitrag zum Geschäftswert definieren, umsetzen und nachweisen kann. Dort, wo dies gelingt, wird sie zum integralen Bestandteil der digitalen Transformation.

# Die Corporate Website in der Digitalen Transformation: Problemstellung und Forschungsfragen

## 1

In Marketing und Unternehmenskommunikation führt die digitale Transformation bereits seit geraumer Zeit zu greifbaren Innovationsschüben. Dies gilt auch für die Gestaltung der Corporate Website. Diese soll sich zunehmend an die Bedürfnisse der Nutzer anpassen, mit den Nutzern interagieren und sich insgesamt besser in den Kontext der Nutzer integrieren. Fraglich ist, welche Veränderungen konkret gefordert sind, damit derartige Innovationen real und für den Nutzer relevant werden.

Der Fokus der Untersuchung liegt daher auf der Fragestellung, welche Implikationen die Digitale Transformation auf die Kommunikation von Unternehmen und insbesondere auf den etablierten Kanal der Corporate Website hat. Dabei konzentriert sich die Untersuchung auf die externe Unternehmenskommunikation, also die Kommunikation eines Unternehmens mit diversen externen Zielgruppen (Stakeholdern) wie Kunden, potentiellen Mitarbeitern und Investoren. In diesem Sinne werden auch Aspekte beleuchtet, die die Digitalisierung der internen Arbeitsprozesse betreffen.

Konkret bezieht sich die vorliegende Studie auf die folgenden Forschungsfragen:

- Wie ist der aktuelle Status Quo der Digitalen Transformation in der Unternehmenskommunikation?
- An welchen Kernprojekten arbeiten die Unternehmen, um die Digitale Transformation in der Unternehmenskommunikation voranzutreiben?
- Welche Auswirkungen sind auf die Organisationsstruktur der Unternehmenskommunikation bzw. auf Organisationsmodelle insgesamt zu beobachten?
- Wie gestaltet sich die Zukunft der Corporate Website und wie verändert sich die Rolle der Corporate Website im Kommunikationsmix der Unternehmenskommunikation?
- Welche Innovationen sind für die Gestaltung der Corporate Website der Zukunft von Bedeutung?
- Wie sieht die Zukunft der Unternehmenskommunikation aus und welche Bedeutung/welchen Stellenwert wird sie künftig im Unternehmen haben?
- Welches sind die wesentlichen Herausforderungen für die Unternehmenskommunikation?

## Stichprobe und methodischer Ansatz der Studie

# 2

VI Studie  
Von der Corporate Website  
zum Smart Companion  
6

Die Stichprobe setzt sich aus elf Experten zusammen, die sich in ihrem beruflichen Alltag schwerpunktmäßig mit dem Digitalen Wandel der Corporate Communication oder des Gesamtunternehmens befassen. Abbildung 1 gibt einen Überblick über die organisatorische Zugehörigkeit der Stichprobe. Alle Befragten sind in Führungspositionen über ein oder mehrere Team(s) tätig. Dabei leiten acht der befragten Experten Abteilungen, die im Zuge der Digitalisierung des Unternehmens neu geschaffen wurden. Hierunter fallen Bezeichnungen von Leitungsfunktionen in den Bereichen „Digital Communications“, „Blog Communications“, „Digital Marketing“, „Digital Transition“, „Digital Channel Management“, „Digital Content Strategy“, „Social Media Business“ und „Customer Experience“. Weitere drei Interviews wurden mit Experten geführt, deren Abteilung bereits vor dem Einzug der Digitalisierung Bestand hatte. Hierunter sind Abteilungen wie „Corporate Communications“, „Community & Events“ und „Corporate Website“ zu fassen.

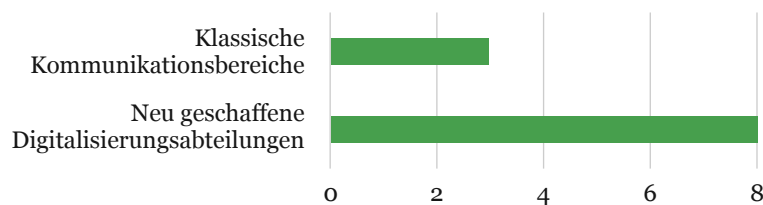


Abbildung 1: Funktionsbereiche der Interviewpartner

Um ein breites Bild abzudecken, wurde bei der Auswahl der Stichprobe Wert darauf gelegt, Experten aus unterschiedlichen Branchen zu befragen. Drei Interviews wurden mit Führungskräften aus global agierenden Mischkonzernen geführt. Jeweils zwei Interviewpartner kommen aus dem Versicherungs-/Finanzsektor, der Telekommunikations-/IT Branche und dem Maschinen-/Werkzeugbau bzw. der Hausgeräte-Industrie. Jeweils ein Interview wurde mit Experten aus der Internetbranche und einem global agierenden Automobilkonzern geführt. Alle in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen stammen aus Deutschland. Abbildung 2 gibt einen Überblick über die Branchenherkunft der Stichprobe.

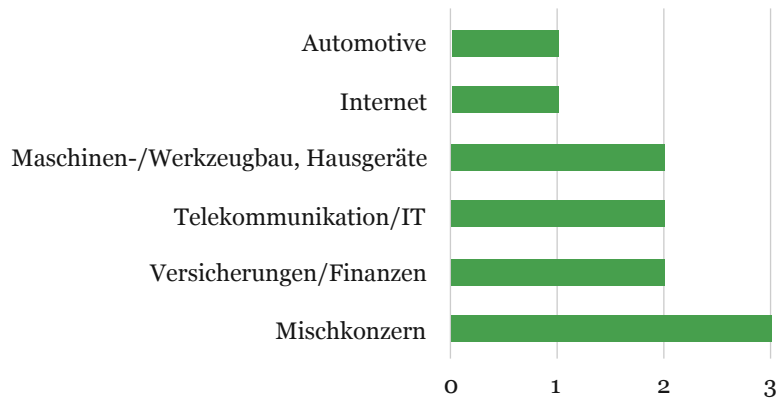


Abbildung 2: Branchenzugehörigkeit der befragten Experten

Die Mehrheit der befragten Interviewpartner gehört Großunternehmen an. So wurden sechs Experten befragt, die Unternehmen mit mindestens 100.000 Mitarbeitern angehören. Vier Interviews wurden mit Experten aus Unternehmen geführt, denen mehr als 500 Mitarbeiter aber weniger als 100.000 Mitarbeiter angehören. Lediglich ein befragtes Unternehmen zählt weniger als 500 Mitarbeiter. Abbildung 3 gibt einen Überblick über die Unternehmensgrößen der Stichprobe.

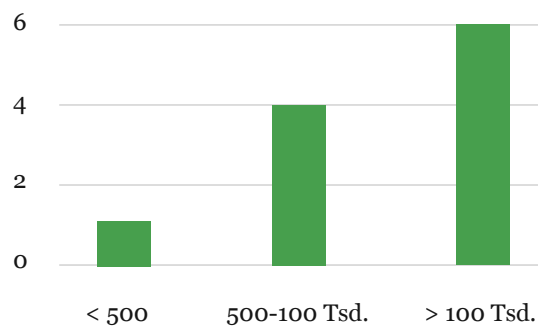


Abbildung 3: Anzahl Mitarbeiter in den befragten Unternehmen

Der methodische Ansatz der Studie folgt einem explorativen Forschungsdesign mit halb-strukturierten Interviews. Die Datenerhebung basiert auf telefonischen Einzelinterviews. Um eine bessere Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten, wurden alle telefonischen Interviews digital aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Der transkribierte Ausgangstext wurde zunächst fallweise analysiert. Auf dieser Grundlage erfolgte die Entwicklung eines Kategoriensystems zur strukturierten Auswertung des Textmaterials. Die einzelnen Transkripte sowie die digitale Aufzeichnung wurden nach Erstellung einer aggregierten Auswertung vernichtet, um die Anonymität der Befragten sicherzustellen.

Die methodische Auswertung der Interviews orientiert sich an Vorgehensmodellen der qualitativen Datenanalyse nach Kuckartz et al. (2008). Aus methodischer Sicht besteht die qualitative Datenanalyse aus der Bildung von Kategorien und der Zuordnung einzelner Textstellen (= Codings) zu diesen Kategorien. Zur Unterstützung der Codierung wurde die Daten- und

Analysesoftware MAXQDA genutzt. Die transkribierten Texte wurden zunächst in MAXQDA importiert. Anschließend ließen sich einzelne Textstellen der transkribierten Interviews (= Codings) den definierten Kategorien zuordnen.

Die Daten ließen sich kategorienbasiert auswerten und interpretieren. Gegebenenfalls wurden bei zu vielen Textstellen (= Codings) je Kategorie differenzierte Subkategorien angelegt. Anschließend wurden die Daten je Kategorie quantitativ ausgewertet und qualitativ interpretiert. Dabei bezieht sich die quantitative Auswertung auf die Menge der Codings pro Kategorie. Entsprechende Auswertungen konnten visualisiert werden und geben so einen Überblick über die Codehäufigkeiten bzw. die Bedeutung eines spezifischen Themas aus empirischer Sicht. Im Anschluss daran ließen sich die einzelnen Kategorien mit Hinblick auf die formulierten Ziele der qualitativen Untersuchung interpretieren.



## Ergebnisse der Studie

### 3.1 Status-Quo der Digitalen Transformation in der Unternehmenskommunikation

# 3

VI Studie  
Von der Corporate Website  
zum Smart Companion  
9

Zur Analyse des Status-Quo der Digitalen Transformation in der Unternehmenskommunikation ist es wesentlich, seit wann sich die Kommunikationsabteilungen der befragten Unternehmen mit der digitalen Transformation befassen. Fünf der befragten Unternehmen geben an, sich seit einem Zeitraum von fünf bis maximal zehn Jahren intensiv mit dem Thema zu beschäftigen und entsprechende Initiativen, Projekte und organisatorische Veränderungen voranzutreiben. Fast ebenso viele Befragte (4) sehen das Voranschreiten der Digitalen Transformation in ihrer Unternehmenskommunikation erst seit weniger als fünf Jahren, wobei die geringste genannte Zeitspanne bei zwei Jahren liegt. Lediglich zwei Befragte geben an, sich bereits seit mehr als zehn Jahren mit der Digitalen Transformation zu beschäftigen.



Abbildung 4: Seit wann befasst sich die Kommunikationsabteilung Ihres Unternehmens mit der Digitalen Transformation?

Die Befragung zeigt, dass die Antworten in den Interviews davon abhängen, welche konkreten Aktivitäten der Digitalen Transformation zugeordnet werden. Als initiale Aktivitäten, die der Digitalen Transformation zugeschrieben werden, zählen bspw. die Einführung von E-Commerce und Apps, Email Marketing und Blogs. Dagegen wird die Gestaltung oder Überarbeitung einer Homepage als notwendige Basis der Digitalen Transformation erachtet, nicht jedoch als deren Startzeitpunkt. Häufig genannte Merkmale der Digitalen Transformation in der Unternehmenskommunikation sind die Digitalisierung der Kundenansprache, die Digitalisierung von Arbeitsabläufen sowie damit verbundene prozessuale, organisatorische und strukturelle Veränderungen.

Die Einschätzung des Fortschritts bzw. des Reifegrads der Digitalen Transformation innerhalb der Kommunikationsabteilungen korreliert mit dem Zeitraum, den sich die befragten Unternehmen mit dem Thema auseinandersetzen. Im Vergleich mit anderen Unternehmen schätzen sich daher Unternehmen, die sich bereits seit fünf oder mehr Jahren mit der Digitalisierung der Unternehmenskommunikation beschäftigen, als überwiegend gut bis überdurchschnittlich ein. Initiativen zur Harmonisierung der globalen Infrastruktur, Investitionen in den Erfolg von Social Media Aktivitäten sowie das Aufbrechen von Silo-Strukturen haben laut der befragten Interviewpartner maßgeblich zum Erfolg der Digitalisierung der Unternehmenskommunikation beigetragen.

Dagegen sehen sich Interviewpartner am Anfang des Veränderungsprozesses, wenn ihre Kommunikationsabteilungen sich seit weniger als fünf Jahren mit der Digitalen Transformation befassen. Gründe für einen späten Start der Digitalisierung der Unternehmenskommunikation werden überwiegend in fehlenden Ressourcen und mangelndem Bewusstsein des Top Managements für die Wichtigkeit des Themas gesehen. Außerdem sehen vier Interviewpartner das Problem, dass die Unternehmenskommunikation im Prozess der Produktentwicklung traditionell zu einem eher späten Zeitpunkt involviert wird. So erfolgt die Einbindung der Kommunikation häufig erst, wenn ein neues Produkt oder ein neuer Service als marktreif betrachtet wird. Gerade der kundenzentrierte Ansatz in der digitalen Welt würde jedoch erfordern, (potenzielle) Kunden über die Unternehmenskommunikation zu einem frühestmöglichen Zeitpunkt in den Entwicklungsprozess einzubinden.

### 3.2 Kernprojekte der Unternehmenskommunikation

Ein erster Schwerpunkt dieser Studie beschäftigt sich mit der Frage, welche konkreten Projekte zur Digitalisierung des Kommunikationsbereichs in den befragten Unternehmen durchgeführt werden und welche Zielsetzung dahintersteht. Dabei wurde nach vergangenen, aktuellen und geplanten Projekten gefragt. Die Befragung hat ergeben, dass diverse Innovationsprojekte betrieben werden, die sich in ihrem Ausmaß teilweise stark unterscheiden. Im Folgenden werden die am häufigsten genannten Kernprojekte und deren Ziele erläutert.

#### **Content Management/Marketing, Storytelling**

In fünf befragten Unternehmen stehen Innovationsprojekte im Fokus, die sich mit der Veränderung der Art und Weise der Kommunikation im digitalen Zeitalter beschäftigen. Aspekte der Veränderung sind neben einer höheren Kommunikationsfrequenz die Inhalte an sich sowie deren Verteilung über die zahlreichen zur Verfügung stehenden Kanäle. Grundsätzlich hat sich durch die Digitalisierung die Art und Weise wie Produkte bzw. Marken den Kunden näher gebracht werden sehr stark verändert. Inhalte werden nicht nur einmal erstellt und publiziert, sondern im permanenten Austausch mit den Zielgruppen weiterentwickelt und in veränderter Form über verschiedene Kanäle mit der Öffentlichkeit geteilt. Die Nutzung digitaler Medien bringt außerdem mit sich, dass einmal veröffentlichte Inhalte sozusagen „für die Ewigkeit“ geschrieben werden. Dies erfordert ein Umdenken weg von der „fire-and-forget“-Mentalität, wie sie in manchen Kommunikationsabteilungen verbreitet ist.

Als Kernaufgabe von „Corporates“ beschreiben daher diese vier Interviewpartner die Erstellung einer Gesamtstory für den Konzern, in der die unterschiedlichen Bereiche zusammengefasst und das Unternehmen über alle Kanäle hinweg konsistent nach außen präsentiert wird. Die beschriebenen

Veränderungen erfordern außerdem die Einführung eines konzernübergreifenden Content-Modells, das durch Elemente wie einer zentralen Bilddatenbank zur wesentlichen Effizienzsteigerung der Arbeitsprozesse beiträgt und es ermöglicht, Inhalte wechselseitig zu nutzen und über unterschiedliche Kanäle zu streuen.

*„Wie schaffe ich es, alle Social Media Kanäle so zusammenzubringen, obwohl wir fünf bis zehn, ja, wahrscheinlich über 25 Social Media Kanäle haben aus unterschiedlichen Fachbereichen, wie bringe ich die so zusammen, dass ich Contents wechselseitig nutzen kann, auch in diesen unterschiedlichen digitalen Kanälen?“*

## **Dialog und Interaktion, Plattformen**

Vier Befragte berichteten von aktuellen Projekten zur Förderung des Dialogs und der Interaktion. In diesem Zusammenhang sehen die genannten Experten die Website als das Medium, das künftig alle Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens im Web bündeln und in Echtzeit darstellen soll. Die Website wird damit zu einer offenen Dialogplattform, die weiterhin der Informationsfindung dienen soll, vor allem aber die Möglichkeit bietet, mit dem Unternehmen ins Gespräch zu kommen. Gerade in der frühen Entwicklungsphase einer Innovation spielt die Interaktion und der offene Dialog mit dem Kunden eine wichtige Rolle. Nur durch transparente und offene Kommunikation kann eine gemeinsame Produkt-/Serviceentwicklung im Sinne des **Customer Co-Creation-Ansatzes** erfolgreich ablaufen. Ein anderes Beispiel aus dem Bereich der **Service Kommunikation** ermöglicht Kunden, über die Website direkt mit dem Kundendienst in Kontakt zu treten. Im Idealfall baut das Unternehmen die eigene Website zur interaktiven Plattform aus, die Dialoge zwischen Menschen ermöglicht – ganz nach dem Vorbild der Erfolgsstory von Airbnb. Die Interviewpartner sehen also neben der Nutzung externer Plattformen die wachsende Notwendigkeit von Investitionen in die „owned channels“ und damit die zunehmende Rolle von **Corporate als Publisher**.

*„Wir sehen die Corporate Website als das Webmedium, dass alle unsere Aktivitäten bündelt, indem wir in einer Art Echtzeit Ticker anbieten.“*

*„Alles ist auf Kommunikation und Interaktion aufgebaut!“*

Abhängig davon, welche Markt- und kundenbezogenen Ziele sich das Unternehmen im Rahmen der Digitalstrategie setzt, steht also zunächst die Entscheidung an, auf welchen Plattformen das Unternehmen mit welchen Informationen aktiv sein möchte. Die Bedienung unterschiedlicher digitaler Kanäle bringt unweigerlich Folgen für die internen Arbeitsprozesse mit sich. Dem schließt sich die Frage an, welche Plattformen für die **unternehmensinterne Kommunikation** genutzt werden sollten, um intern Of-

fenheit, Dialog und Vernetzung zu stärken und die Mitarbeiter zu befähigen, intern wie extern effizient und konsistent zu kommunizieren. Mag vor ein paar Jahren noch ein einfaches Intranet für das Ideenmanagement und den Dialog mit den Mitarbeitern ausreichend gewesen sein, so sind es heute oftmals weitergehende Lösungen wie Enterprise Social Networks, die die Kommunikation der Mitarbeiter untereinander und den offenen Dialog mit der Unternehmensleitung ermöglichen.

Einer der Interviewpartner betont darüber hinaus, dass durch die festgelegten externen Kommunikationsmaßnahmen und -wege, deren Auswirkungen auf die internen Arbeitsprozesse und auf die gewählten internen Kommunikationsplattformen letztendlich eine Veränderung der gesamten Unternehmenskultur erzielt werden kann.

## **Customer Journey**

Von steigender Bedeutung ist nach Ansicht von vier Interviewpartnern die Analyse der Customer Journey der relevanten Zielgruppen. Der Erfolg von Kommunikationsmaßnahmen ist demnach zunehmend von der zielgruppengerechten Bespielung aller Touch Points entlang der Customer Journey abhängig. Hierfür ist eine Gesamtstrategie für die Ausspielung von Inhalten über verschiedene Kanäle notwendig, die den Kunden entlang der Customer Journey von der Informationsfindung bis zum Verkauf begleitet. Als einen der größten Fehler bezeichnen zwei Studienteilnehmer den Versuch, wahllos auf sämtlichen Social Media Kanälen präsent zu sein.

*„Muss ich in allen sozialen Medien wirklich präsent sein?“*

Dabei steht zunächst die Analyse im Vordergrund, wie die Journey der Zielgruppe aussieht, wenn sie sich über den digitalen Weg Informationen beschaffen möchte. Anschließend wird untersucht, über welche Kanäle und Maßnahmen diese Zielgruppe angetriggert wird und was wirklich gewünscht ist. Ein Interviewpartner berichtet beispielsweise von einem preisgekrönten Online-Magazin, bei dessen Erstellung unzählige Daten über die User Journey erhoben und analysiert wurden.

Die befragten Experten sind sich daher einig, dass nicht nur Produkte und Services, sondern auch die Kommunikation an sich datengetriebener wird – verbunden mit dem übergreifenden Ziel, den Geschäftsbeitrag von Kommunikationsmaßnahmen signifikant zu erhöhen. Zur Analyse der Kundenbedürfnisse werden zunehmend digitale Touch Points genutzt, um zu verstehen was der Kunde in der digitalen Welt tatsächlich möchte. Dies ist ein wichtiger Schritt des gesamten Unternehmens in Richtung Kundenzentrierung.

*„Das ist Teil unserer Unternehmensstrategie geworden, dass wir diese ganzen digitalen, neudeutsch Touch Points, die wir haben nutzen wollen, um unseren Konsumenten besser zu verstehen, um eine Consumer Centricity auch zu erreichen als Gesamtunternehmen.“*

### **Social Monitoring/Social Listening**

Neben der Analyse der Customer Journey spielt die tool-basierte Sammlung und Auswertung von Meinungen und Dialogen über das eigene Unternehmen, die Marke und Produkte eine bedeutende Rolle. In den meisten befragten Unternehmen werden Messungen im Sinne eines Social Monitoring/Listening bereits vorgenommen. Ein befragtes Unternehmen berichtet in diesem Zusammenhang von einem laufenden Projekt, das die Fähigkeit der Kommunikationsabteilung erhöhen soll, auf Meinungen im Netz mit einer verbesserten Informationsbereitstellung zu reagieren.

*„... also das heißt, wir wissen zwar, was die Leute über uns reden, aber wenn sie zum Beispiel Informationen über ein bestimmtes Thema haben wollen, darauf zu reagieren und diese Information bereitzustellen, da sind wir noch nicht so gut.“*

### **Datengetriebene Produkt- und Serviceentwicklung**

Die Tatsache, dass Daten bei der Entwicklung von Produkten und Services eine wesentliche Rolle spielen, findet inzwischen breite Zustimmung. Weniger beachtet ist hierbei bislang die Rolle der Kommunikation. Nach Ansicht von zwei Studienteilnehmern werden Kommunikationsabteilungen durch ihr Wissen in Form von Daten über User Experience und Zielgruppen zukünftig eine wichtige Rolle in der Produkt- und Serviceentwicklung spielen. Eine frühzeitige und aktive Einbindung der Kommunikationsabteilungen in den Entwicklungsprozess betrachten diese Interviewpartner daher als eine sehr erfolversprechende Strategie, die in ihren Unternehmen momentan zwar noch am Anfang steht, aber konsequent verfolgt wird.

*„Ich bin der festen Überzeugung, dass wir mit unserem Wissen und Daten zum Thema Zielgruppen und User Experience direkt bei der Produktentwicklung dabei sein müssen!“*

### **Integration von Business und Kommunikation, Aufbau Ökosysteme**

Der wachsenden Bedeutung der Kommunikation in der datengetriebenen Produkt- und Serviceentwicklung schließen sich drei weitere Interviewpartner an. Ihrer Ansicht nach, müssen digitales Marketing und digitale Kommunikation deutlich näher mit anderen Geschäftsbereichen zusammenarbeiten, insbesondere der Sales-Abteilung. Ziel ist es, ein unternehmensweites digitales Ökosystem zu schaffen, das durch Co-Creation und

bereichsübergreifende Content Produktion ausschließlich kundenorientiert handelt und über alle Bereiche hinweg digital und konsistent den Kunden bedienen kann. Ein Interviewpartner nannte hierbei das Ziel, dass aus Serviceanliegen von Kunden, die im Kundenservice eingehen, schlussendlich Vermarktungsclaims im Marketing kreiert werden sollen. Die Digitalstrategie der Kommunikationsabteilung muss dabei integrierter Bestandteil der Gesamtunternehmensstrategie sein. Im Konkreten kann dies zum Beispiel eine klare **Produktorientierung der Kommunikation** erfordern. So hat eines der befragten Unternehmen die Entwicklung IOT-fähiger Geräte als Top Priorität definiert. Diese technischen Innovationen ziehen sich durch das gesamte Unternehmen und erfordern eine entsprechende Ausrichtung der Kommunikation. Ein anderes Beispiel, das zwei Interviewpartner nannten, ist die Nutzung der **Website als Sales-Kanal**. Die Kommunikationsplattform des Unternehmens wird dadurch zur Verkaufsplattform.

*„Mein Credo ist immer, dass wir in der digitalen Kommunikation und auch im digitalen Marketing viel näher an die Geschäftsbereiche heranrutschen müssen.“*

### **Automatisierung von Kommunikation, Artificial Intelligence**

Vier der befragten Unternehmen beschäftigen sich intensiv mit zukunftsbezogenen Projekten, die durch einen hohen Innovationsgrad gekennzeichnet sind. Im Fokus dieser Projekte steht die Fragestellung, wie die neuesten technischen Möglichkeiten für die Kommunikation genutzt werden können, um Arbeitsprozesse effizienter zu gestalten und gezielter auf Kundenwünsche eingehen zu können. Am häufigsten genannt wird hier die Automatisierung der Kommunikation bzw. zugrundeliegender Prozesse durch die Nutzung von Artificial Intelligence, Chatbots und anderen Applikationen. Neben der Entwicklung smarterer Applikationen für den User sollen unter dem Stichwort „Internet des Dialogs“ technische Entwicklungen der Corporate Website für eine Verbindung der auf der Website erhältlichen Informationen mit tatsächlich geschäftsrelevanten Aktionen sorgen.

*„... also wie können wir Entscheidungsprozesse triggern oder Information über AI-Fähigkeiten unterstützen, um letztendlich auch die Verbindung zu schaffen zwischen Corporate Inhalten und geschäftsrelevanten Aktionen.“*

### **Aufbau von Multiplikatoren, Influencer**

Zwei befragte Unternehmen konzentrieren sich aktuell auf Projekte, bei denen die Befähigung der Mitarbeiter im digitalen Zeitalter im Fokus steht. Im Sinne eines gelebten Co-Creation Ansatzes wird Wert daraufgelegt, jeden einzelnen Mitarbeiter im Veränderungsprozess mitzunehmen, ihn mit den benötigten digitalen Fähigkeiten auszubilden und die Vernetzung der Mitarbeiter untereinander zu stärken. Letztendlich soll das Potenzial jedes einzelnen Mitarbeiters durch seinen Beitrag innerhalb des Unterneh-

mens aber eben vor allem auch durch seine Reichweite in den sozialen Medien außerhalb des Unternehmens ausgeschöpft werden.

*„Digitale Fitness verbessern. Partizipation und Vernetzung stärken. Das sind so Schlagwörter, die wir da in den Handlungsfeldern 2018 haben.“*

### **Technische Infrastruktur**

Zwei Studienteilnehmer berichten von Projekten, die sich mit der Digitalisierung der technischen Infrastruktur beschäftigen und damit überhaupt die notwendige Basis für die Umsetzung einer Digitalstrategie schaffen. Hierzu zählen die Einrichtung eines unternehmensweiten Digital Workplace, die Überarbeitung des Intranets sowie ein Relaunch der Website.

*„Unsere Website ist relativ alt und auf einem sehr umständlichen CMS noch und für uns ist wichtig, zuerst mal da auf den aktuellen Stand zu kommen und von da aus loszulegen.“*

Weitere Projekte, die jeweils einmal genannt wurden, beziehen sich auf die Event- und Markenkommunikation, die Erstellung digitaler Produkte und die Integration von Start-up/Venture Aktivitäten auf der Website.

### **3.3 Auswirkungen auf Organisationsmodelle**

Bei fast allen befragten Unternehmen steht die Digitalisierung inzwischen im Fokus der Unternehmensstrategie und wurde als wichtige strategische Säule definiert. Die Digitale Transformation der Kommunikationsabteilungen geht mit organisatorischen Veränderungen in unterschiedlichen Ausprägungen einher. Einige Unternehmen berichten von weitreichenden prozessualen und strukturellen Veränderungen, bei anderen Unternehmen sind dagegen erst wenige Auswirkungen auf die Organisation spürbar. Ein Interviewpartner ging sogar so weit, die Transformation als Dauerthema zu bezeichnen, die eine ständige Anpassung der Organisationsstruktur erfordert. Änderungen in der Kommunikationsabteilung können nicht als gesondert betrachtet werden, sondern sind als Teil des gesamten Transformationsprozesses zu sehen. Im Folgenden werden die von den Interviewpartnern genannten organisatorischen Veränderungen erläutert.

#### **Aufbau von Expertise in digitalen Einheiten**

Für die Umsetzung digitaler Innovationsprojekte werden in Unternehmen zunehmend separate digitale Einheiten geschaffen. Eine solche Einheit kann für die Umsetzung der Digitalstrategie des Gesamtunternehmens verantwortlich (z.B. „Global Digital Unit“) oder auf die Digitalisierung der

Unternehmenskommunikation oder einzelner Kommunikationsstränge begrenzt sein (z.B. „Digital Communications“ oder „Blog Communications“). Vier der befragten Unternehmen geben an, eine solche Einheit zur Umsetzung der Digitalstrategie im Kommunikationsbereich inzwischen eingerichtet zu haben. Als wesentlicher Vorteil wird genannt, dass hierdurch die strategische Säule Digitalisierung in eine entsprechende Struktur gegossen und dadurch massiv gestärkt wird. Dies ermöglicht neben der Ausstattung mit den notwendigen personellen Ressourcen auch den Aufbau der erforderlichen Expertise beispielsweise durch Weiterbildungsmaßnahmen und schließlich die Verbreitung des entsprechenden Mindset.

Ohne eine solche **digitale Kommunikationseinheit**, die außerhalb und innerhalb des Konzerns wirken kann (z.B. beim Thema Wissensvermittlung), besteht die Gefahr, dass im Unternehmen zwar über Digitalisierung als wichtige strategische Säule gesprochen wird, das notwendige Know-how, die Ressourcen und letztendlich auch das Mindset fehlen, um tatsächlich digitale Innovationen anzutreiben und konsequent zu verfolgen. Dies kann intern zu Ineffizienzen und Unzufriedenheit unter den Mitarbeiter führen, aber auch Konsequenzen für die externe Kommunikation haben. Negativbeispiele für den Umgang mit digitalen Kanälen machen immer wieder Schlagzeilen und belegen, dass eine verspätete, falsche oder ausbleibende Reaktion seitens eines Unternehmens in den sozialen Netzwerken fatale Folgen für Umsatz, Image und Unternehmenswert haben kann. Mit der entsprechenden personellen Ausstattung und der Sicherstellung von Expertise in der digitalen Kommunikation kann derartiges vermieden werden. Außerdem kann die Etablierung einer digitalen Einheit die Akzeptanz der digitalen Kommunikation im Unternehmen fördern und dafür sorgen, dass digitale und nicht-digitale Einheiten auf Augenhöhe miteinander kommunizieren.

Beim Aufbau einer digitalen Einheit spielen veränderte Rollen- und Kompetenzprofile eine zentrale Rolle. Ein Interviewpartner geht davon aus, dass Analytics Know-how in naher Zukunft fester Bestandteil des Skillsets bestimmter Positionen wird.

### **Agile Methoden und Prinzipien**

Ebenfalls vier der Befragten berichten, dass im Zuge der Digitalisierung agile Arbeitsweisen in der Unternehmenskommunikation eingeführt wurden. Mit dem Einsatz agiler Methoden werden Organisationsprozesse dynamischer gestaltet und dadurch die Reaktionsfähigkeit am Markt erhöht. Konkret haben die Befragten Unternehmen Methoden der agilen Projektführung wie Scrum, Kanban und Design Thinking sowie Co-Creation im Einsatz. So erfolgt beispielsweise die Überarbeitung der Website heute nicht mehr im Rhythmus von ein paar Jahren, sondern ist ein kontinuierlicher Prozess aus Anpassungen, Einbindung von Feedback der Kunden und Mitarbeiter, sowie Berücksichtigung des Contents anderer Plattformen. Daneben sorgen innovative Prinzipien und Strukturen für eine agile



Arbeitswelt. Ausprägungen, die hier genannt wurden, sind Cloud-basierte Kollaborationsplattformen und die Einführung von Pool-Organisationen in der Projektbearbeitung.

Drei Interviewpartner betonen, dass Kommunikation heute wesentlich dynamischer und aktueller ablaufen muss als früher und viel mehr auf Interaktion ausgerichtet ist. Unternehmenskommunikation gleicht daher heute eher einem ad hoc Journalismus, der gleichzeitig abgestimmt werden muss mit einer langfristigen Message. Dieses Spannungsfeld hat zwangsläufig Auswirkungen auf die Organisationsstruktur. Ein Interviewpartner spricht außerdem von einer Integration von Marketing und Kommunikation. Durch die Veränderung der Medien ist der Marketing-relevante Anteil in der Kommunikation stark angestiegen. Kommunikation ist quasi Vermarktung. Gleichzeitig findet im Marketing wesentlich mehr Interaktion und Kommunikation als früher statt. Marketing und Kommunikation wachsen daher stärker zusammen.

### **Selbstorganisation und Vernetzung**

Charakteristisch für Unternehmen, die bereits agile Methoden und Strukturen eingeführt haben, ist eine stärkere Selbstorganisation der Mitarbeiter sowie eine Stärkung des Teamgedankens und der Vernetzung der Mitarbeiter untereinander.

So beschreiben die vier Befragten, deren Kommunikationsabteilungen agile Methoden und Strukturen anwenden, dass zumindest projektbezogen flachere Hierarchien gelebt werden. Dies räumt dem einzelnen Mitarbeiter mehr Verantwortung ein, gleichzeitig fordert es ihn auch mehr. Ein Interviewpartner betont die Wichtigkeit, klare Grenzen zu ziehen, wo Top Down Vorgaben aufhören und wo die Selbstbestimmung anfängt. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist hierbei die Förderung interner Kollaboration. Agile Projektmethoden führen auch zu einer deutlich stärkeren horizontalen Vernetzung. Dies wiederum bewirkt im Idealfall ein Aufbrechen herkömmlicher Silos. Drei der befragten Experten gaben an, dass in ihren Kommunikationsabteilungen aktuell wesentlich daran gearbeitet wird, die bereichsübergreifende Zusammenarbeit zu fördern.

### **Empowerment/Mitarbeiter als Akteure**

Drei Interviewpartner beschreiben, dass ein jeder Mitarbeiter durch seine Präsenz in den sozialen Netzwerken potenziell als Botschafter bzw. Unternehmenssprecher auftreten kann. Als bedeutende Aufgabe der Kommunikationsabteilungen sehen sie daher, Mitarbeiter zu befähigen, das Unternehmen nach außen erfolgreich und angemessen zu repräsentieren. Früher war dies allenfalls für Top Führungskräfte oder Mitarbeiter aus den PR-Abteilungen und dem Vertrieb erforderlich. Heute wird jeder Mitarbeiter beispielsweise durch seine Präsenz in den sozialen Netzwerken zum Kommunikator und kann das Image des Unternehmens mit wenigen geposteten Worten nachhaltig positiv wie negativ beeinflussen. Ein Interviewpartner

nannte das Beispiel, dass Mitarbeiter an einem Messestand des Unternehmens nicht nur "vor Ort" Präsenz zeigten, sondern auch den Content für sämtliche Kanäle lieferten. Dies hatte einen extrem positiven Effekt. Die Anzahl potentieller Kommunikatoren Unternehmens steigt in der digitalen Kommunikation also enorm an und es muss verstanden werden, dies als Chance zu nutzen.

### Digital Workplace

Die Digitalisierung der Unternehmenskommunikation kann nur erfolgreich verlaufen, wenn die inneren Prozesse, Strukturen und Tools entsprechend gestaltet werden. Neben der stärkeren horizontalen Vernetzung nannten daher drei Interviewpartner die Einführung eines „Digital Workplace“ bzw. die Digitalisierung von Prozessen als grundlegend wichtige Projekte. Andernfalls laufe man Gefahr, zwar eine erfolgreich digitalisierte Abteilung geschaffen zu haben, nicht aber eine integrierte digitalisierte Unternehmenskommunikation. Digitale Tools und Arbeitsabläufe zu implementieren und deren Vorteile zu nutzen nennt ein Interviewpartner als momentanen Schwerpunkt der Transformation. Die digitale Kommunikation wird in diesem Zusammenhang von einem Mitarbeiter das „Betriebssystem der Zukunft“ genannt.

### 3.4 Thesen zur Digitalen Transformation

Alle Befragten sind sich einig, dass die Digitale Transformation neue Kompetenzprofile von Mitarbeitern erfordert. Knapp drei Viertel der Interviewpartner stimmen hierbei voll und ganz zu, der Rest stimmt eher zu. Noch breitere Zustimmung gibt es bei der Frage, ob sich das Mindset der Mitarbeiter in Kommunikationsabteilungen ändern muss. Hier stimmen 91% der Befragten voll und ganz zu.

Die Digitale Transformation erfordert neue Kompetenzprofile von Mitarbeitern, die in der Unternehmenskommunikation tätig sind.

Für eine erfolgreiche Transformation ist ein anderes Mindset in der Unternehmenskommunikation erforderlich.

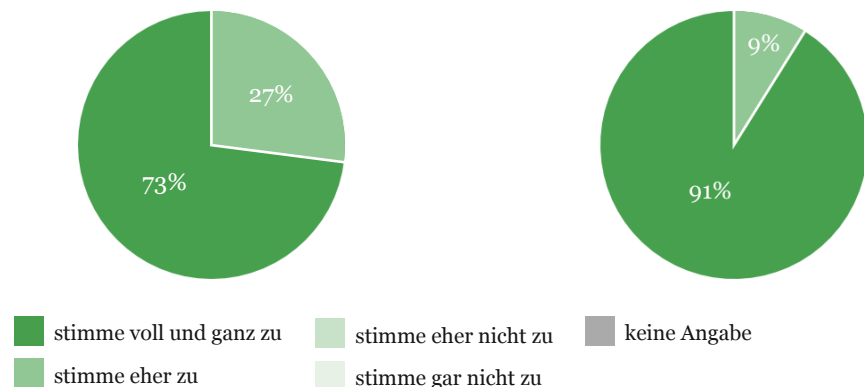


Abbildung 5: Kompetenzprofile und Mindset in der Digitalen Transformation

Die größten **Veränderungen im Kompetenzbereich** sehen die Befragten in der Notwendigkeit, datengetriebene Kommunikation zu verstehen und durch entsprechende Analytics Skills bedienen zu können. Weitere Felder sind eigenständiges und vernetztes Arbeiten, das Nutzen digitaler Tools sowie die Kompetenz, mit sozialen Netzwerken umzugehen und sich im Sinne des Unternehmens in diesen zu präsentieren. Darüber hinaus sind kundenzentriertes Arbeiten sowie eine höhere Kommunikationsfrequenz neue Herausforderungen, denen sich die Mitarbeiter stellen müssen.

Das **veränderte Mindset** fordert von Führungskräften wie Mitarbeitern eine offene und flexible Denkweise ein. Diese ist dann wichtig, wenn z.B. auf organisatorischer Ebene neue Formen der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit erprobt werden, beispielsweise im Rahmen von Pilotprojekten, die Corporate Communications gemeinsam mit Marketing und Sales durchführt.

Aber auch das tägliche (operative) Geschäft verlangt nach einem neuen Mindset: Eine erfolgreiche Digitalisierung macht Mitarbeiter nicht nur zu Kanalspezialisten, sondern auch zu Zielgruppenverstehern, die sich binnen kürzester Zeit in die Probleme und Bedürfnisse der Empfängergruppe hineinversetzen müssen – zum Beispiel dann, wenn es darum geht, zielgruppengerechte Texte mit relevanten Suchbegriffen zu schreiben oder auf sozialen Medien mit unternehmensrelevanten Anspruchsgruppen in den Dialog zu treten und dabei das eigene Wirken (auf Basis von Daten) kontinuierlich zu optimieren.

In diesem stark veränderten Kommunikationsumfeld ist es essentiell, dass ein neuer Führungsstil gelebt wird, in dem eine Führungskraft in der Lage ist, flexibel auf neue Anforderungen zu reagieren und darüber hinaus zu überzeugen, zu gewinnen und zu inspirieren, statt nur top down Vorgaben zu machen.

Eine besondere Herausforderung kommt hierbei auf Unternehmen zu, deren Geschäft bislang maßgeblich im B2B Bereich stattfindet. Durch die Anwendung digitaler Medien rückt neben den Händlern nun der Endkonsument als Zielgruppe in den Mittelpunkt. Das Unternehmen muss mit ihm in den direkten Kontakt treten und ihn für seine Produkte begeistern. Dies erfordert eine völlig andere Art und Weise des Dialogs als die bisherige Händlerkommunikation.

*„Der Führungsstil muss sich komplett einer neuen Welt unterordnen, wo Vernetzung und Dialog im Vordergrund stehen und nicht Ansagen und Top Down Entscheidungen.“*

*„Vielleicht kann man es am besten mit dem Bild beschreiben, dass es früher doch oft eine one-to-one Beziehung in der Kommunikationsarbeit war, oder zumindest eine sehr begrenzte Zahl von „many“, die man gut kannte. Jetzt ist es eine one-to-all Beziehung, wo potentiell jeder Kunde, jeder*

*Interessierte Einfluss auf das Unternehmensbild haben kann, wenn er denn entsprechend soziale Netzwerke bespielen kann.“*

Ansätze des agilen Arbeitens gewinnen in unserer Kommunikationsabteilung an Bedeutung.

Für eine wirkungsvolle Kommunikation ist in Zukunft ein deutlich weitreichenderes Wissen über Zielgruppenbedürfnisse erforderlich.

VI Studie  
Von der Corporate Website  
zum Smart Companion  
20

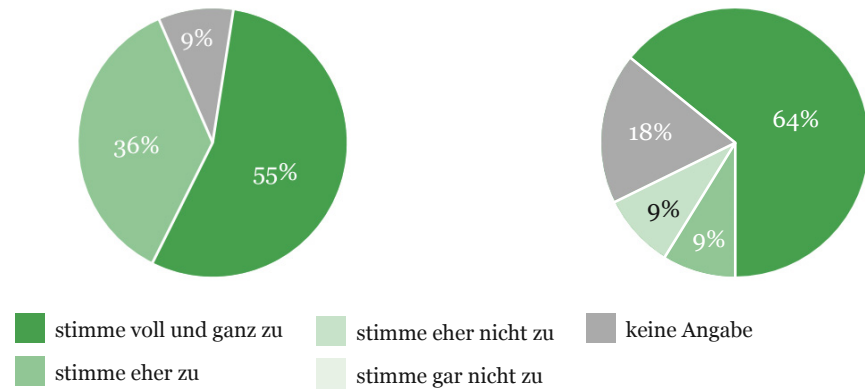


Abbildung 6: Bedeutung agiler Ansätze und Wissen über Zielgruppenbedürfnisse

**Ansätze des agilen Arbeitens** werden bei einer Enthaltung von fast allen befragten Unternehmen mit wachsender Bedeutung für Kommunikationsabteilungen eingestuft. Genannt wurden in erster Linie Methoden und Tools in der bereichsübergreifenden Content Produktion. Allerdings wird der Erfolg agiler Ansätze sehr unterschiedlich eingeschätzt. So geben vier befragte Unternehmen an, mit großem Erfolg agile Projektmethoden einzusetzen und dadurch neben mehr Flexibilität, Transparenz und Vernetzung bereits ein „Umdenken in den Köpfen“ erzielt zu haben. Dagegen sehen drei Interviewpartner den Einsatz agiler Methoden eher kritisch, bezeichnen Agilität als „Buzz Word“, dessen tatsächliche Bedeutung in der Umsetzung im eigenen Unternehmen nach wie vor unklar ist und stufen ein angepasstes Skill- und Mindset als wesentlich relevanter für eine erfolgreiche digitale Transformation ein.

*„Es ist also auch Agilität in der Organisationsstruktur gegeben, die früher nicht da war, die aber heute überlebensnotwendig ist, um überhaupt die Vielfältigkeit der Themen und der Aufgaben effizient bespielen zu können.“*

Ebenso stimmt die Mehrheit der Befragten (acht) zu, dass eine wirkungsvolle Kommunikation in Zukunft weitreichenderes **Wissen über Zielgruppenbedürfnisse** erfordert. Im Fokus steht hier die Analyse der Social Media Kanäle, um Personas zu definieren und mit deren Hilfe die Informationsbereitstellung sowie Produkte und Services zu optimieren. Eine effektive Kommunikation erfordert außerdem eine Multi-Channelling-Strategie, in der jede Zielgruppe mit ihren Bedürfnissen angesprochen wird. Effizienzgewinne verspricht man sich hier künftig durch die Automatisierung von Prozessen. Drei Interviewpartner betonen, dass das Wissen, das man heute über Zielgruppen vorliegen hat, bereits ausreichend sei. Vielmehr

hängt es nach ihrer Ansicht an der Kompetenz, diese Daten zu sammeln, auszuwerten und die gewonnenen Erkenntnisse in Aktionen umzusetzen.

Ein Interviewpartner stimmt dieser These nicht zu, da seiner Ansicht nach das Wissen über Zielgruppen schon immer notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Kommunikation ist und sich daran seiner Ansicht nach nichts geändert hat. Zwei weitere Interviewteilnehmer haben zu dieser These keine Angaben gemacht.

Die Unternehmenskommunikation lebt und lernt künftig von Daten, die entlang der gesamten User Journey gewonnen werden. Investitionen in Datensicherheit und Datenarchitektur werden daher immer wichtiger für unser Unternehmen.

Der in Deutschland herrschende Datenschutz stellt bei der Realisierung der Digitalstrategie in unserer Kommunikationsabteilung ein großes Hemmnis dar.

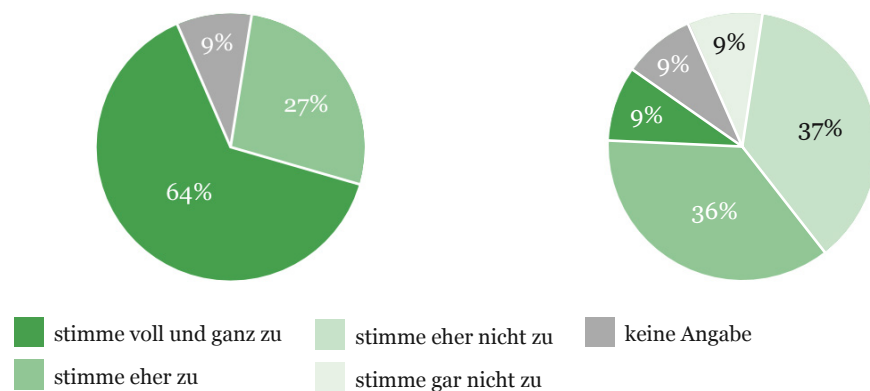


Abbildung 7: Bedeutung von Daten, Datensicherheit und Datenschutz

Während sich fast alle Unternehmen einig sind, dass Daten entlang der User Journey für die Unternehmenskommunikation künftig eine entscheidende Rolle spielen, sieht weniger als die Hälfte der Befragten im aktuell herrschenden Datenschutz ein Problem für die Umsetzung der Kommunikation.

Fast alle Unternehmen (zehn Zustimmungen, eine Enthaltung) stimmen der Aussage zu, dass die **Unternehmenskommunikation künftig von Daten lebt und lernt und Investitionen in Datensicherheit und Datenarchitektur** immer bedeutsamer werden. Die Verknüpfung individueller Kundendaten ermöglicht die Zeichnung eines Gesamtbilds des Kunden und wird daher als sehr wertvoll für die Unternehmenskommunikation eingestuft. Notwendige Voraussetzung für die Erfassung von Kundendaten ist aber ein absolut vertrauenswürdiger Umgang mit Daten. Daher werden – auch unabhängig von gesetzlichen Vorgaben – Investitionen des Unternehmens in die Datensicherheit als absolut notwendig erachtet. Die entsprechende Verarbeitung und Anwendung der Daten erfordert im zweiten Schritt Investitionen in die Datenarchitektur. Als Zielbild beschreiben drei Interviewpartner eine Website mit individuellem Erscheinungsbild, je nachdem ob ein Investor, Kunde oder Bewerber die Seite besucht.

Zwei befragte Unternehmen weisen darauf hin, dass Kundendaten zwar durchaus von Bedeutung für die Unternehmenskommunikation sind, dies aber auch schon in der Vergangenheit waren. Lediglich die Art der Daten und die Möglichkeit diese zu sammeln, hat sich ihrer Ansicht nach leicht verändert. Sie stufen die Diskussion um Daten daher als Hype-Thema ein.

Die These, **der in Deutschland herrschende Datenschutz stelle bei der Realisierung digitaler Kommunikationsvorhaben ein großes Hemmnis dar**, wird von den Forschungsteilnehmern ambivalent betrachtet. Nur ein Befragter stimmt dieser These voll und ganz zu, vier Unternehmen stimmen eher zu. Ebenso vier Unternehmen stimmen dieser These eher nicht zu und ein Befragter stimmt gar nicht zu. Ein Forschungsteilnehmer enthält sich.

Auffällig ist, dass keines der befragten Unternehmen bislang an einen Punkt gekommen ist, an dem die herrschenden Datenschutzregelungen die Umsetzung digitaler Maßnahmen im Kommunikationsbereich verhindert hätten. Zukünftig könnten Unternehmen hier allerdings durchaus an Grenzen stoßen, meinen zwei Interviewpartner.

Befürworter der Datenschutzrichtlinien sehen diese als absolut richtig und notwendig an, da sie eine Stärkung der individuellen Recht der Verbraucher darstellen, an denen wir alle interessiert sein sollten. Bei allen Möglichkeiten, die die Digitalisierung mit sich bringt, dürfe Datensicherheit nicht in Frage gestellt werden – auch wenn es für Unternehmen mehr Aufwand mit sich bringe. Zwei Interviewteilnehmer sehen auch deshalb kein Problem im Datenschutz, da ihrer Ansicht nach die vorhandenen Daten absolut ausreichend für eine gute Kommunikation seien. Man müsse nur erstmal in der Lage sein, alle vorhandenen Daten richtig auszuwerten und in Maßnahmen umzusetzen.

Kritiker sehen, dass die Datenschutzregelungen viel Zeit, Energie und finanzielles Investment von Unternehmen fordern, der Markt auf der anderen Seite aber keine höhere Zahlungsbereitschaft aufweist. Letztendlich könne sich dies im globalen Handel daher als Wettbewerbsnachteil bemerkbar machen. Als großes Manko wird auch die Tatsache bezeichnet, dass in den Regelungen keine Differenzierung zwischen schützenswerten und weniger schützenswerten Daten stattfindet.

*„Beim Thema Datenschutz muss man die entsprechenden Kollegen und auch Behörden rechtzeitig einbinden. Da läuft dann viel mehr als man denkt.“*

### 3.5 Die Zukunft der Corporate Website

Ein zweiter Teil der Befragung bezieht sich auf die Corporate Website als wesentliches Gestaltungselement der digitalen Kommunikation. Die Bedeutung der Corporate Website im Kommunikationsmix wird dabei von allen Befragten durchgehend als hoch bzw. steigend eingestuft. Diese These ist interessant, da etliche globale Studien eher von sinkenden Zugriffszahlen und einer abnehmenden Bedeutung der Corporate Website ausgehen. Aus Sicht der befragten Executives kann dies jedoch nicht nachvollzogen wer-

den. Im Gegenteil, die Corporate Website erhält weiteren Aufwind.

Als Gründe für diesen Bedeutungszuwachs werden unterschiedliche Aspekte genannt. So wird die Website als Kerninstrument der digitalen Kommunikation bezeichnet. Die Rolle von Owned Media und der Möglichkeit zur Steuerung der Kommunikationsinhalte ist dabei ein zentrales Argument. Die Vorstellung der Befragten geht hier in Richtung eines zentralen Instruments oder Tools - als Spielmacher und Gestalter des digitalen Ökosystems. Die Website aggregiert auf diese Weise Inhalte und bietet einen Raum und Startpunkt zur Gestaltung weiterer Kommunikationsmaßnahmen.

VI Studie  
Von der Corporate Website  
zum Smart Companion  
23

*„Ich glaube schon dass man die nächsten 3-5 Jahre immer noch eine Corporate Website braucht, weil es auch ein bisschen der Umbrella ist. Das hält auch diese ganzen Web Aktivitäten zusammen. Es wäre nur sehr schade, wenn das ein starres Ding bleibt und sich alles andere anders entwickelt, weil dann passt das nicht mehr zusammen.“*

Damit integriert sich die Website künftig auch stärker in andere Kommunikationskanäle. So wird die Website durchaus als Content Hub gesehen, der jedoch auch maßgeblich andere Kanäle bespielen und mit diesen interagieren muss. Die Website wird dabei selbst zunehmend zu Social Media und Verkaufskanal.

*„Also die Website wird immer der Content Hub bleiben. Klar, es gibt auch Blogs, aber auch das zieht sich immer mehr zusammen. Also ich glaube, dass man in Zukunft nicht mehr richtig unterscheiden können wird, was jetzt Corporate Blog oder was Corporate Website ist.“*

Ein wichtiger Faktor für die Bedeutung der Corporate Website liegt darüber hinaus im Wandel der User Interfaces (UI). Hier ist in den letzten Jahren ein Trend Richtung Mobile zu beobachten, der sich jedoch nicht beliebig fortsetzen wird. Darüber hinaus stellt sich mit einer Perspektive von 3-5 Jahren die Frage, welche Rolle sprachgesteuerte UIs für den User spielen werden.

*„Wenn wir uns die Quellen des Traffic der Webseite anschauen, dann haben wir da in den letzten zwei Jahren eine relativ konstante Verteilung von ca. 65:35. Smartphones und Tablets sind bei uns seit ungefähr zwei Jahren stabil bei 35%, aber selten über 40%. Wir haben da eine etwas andere Verteilung bei Schülern, die sind einfach mobiler unterwegs. Wir bedienen aber natürlich auch sehr klassische Zielgruppen mit der Unternehmenswebseite.“*

Neben der allgemeinen Bedeutung der Corporate Website konzentriert sich eine weitere Fragen auf deren zukünftige Bedeutung im Media-Mix. Hier

geben die befragten Executives die folgenden vier Stoßrichtungen an, die durchaus über Wechselbeziehungen verfügen.

### **Die Website als Spielmacher des digitalen Ökosystems**

Die Corporate Website ist in dieser Perspektive eine zentrale Planungsin-  
stanz für die Gesamtkommunikation des Unternehmens. Dabei werden zu-  
nehmend immer mehr Funktionsbereiche mit ihren Inhalten in die Websei-  
te integriert. Die Inhalte sind dann auf der eigenen Website aggregiert und  
Kampagnen werden zentral von der Website aus gestartet – oftmals verbun-  
den mit dem Ziel, den Geschäftsbeitrag der Kommunikationsmaßnahmen  
unter Beweis zu stellen und zu erhöhen. Darüber hinaus wird die Webseite  
selbst immer interaktiver und integriert auch die Inhalte aus anderen Kanä-  
len. Search, Social oder Display werden daher eher als Zubringer zur Websi-  
te verstanden oder als Zielpunkt für die Verlängerung der Kommunikation  
genutzt. Den zentralen Ausgangspunkt der Kommunikation bildet aber die  
Website selbst.

VI Studie  
Von der Corporate Website  
zum Smart Companion  
24

*„Im Prinzip werden alle wesentlichen Geschichten auf der Corporate Web-  
site publiziert. Das ist die wesentlichen Aggregationsseite, von dort gehen  
die Kampagnen aus, das ist die zentrale Konversationsmaschine. Ob man  
jetzt zu einer Influencer-Veranstaltung eingeladen wird, sich auf einen Job  
bewirbt oder ein Produkt kauft. Das ist die Hauptkonversationschiene  
überhaupt! Deshalb sage ich, dass das der zentrale Spielmacher ist.“*

### **Die Website als Content Hub und Anker für Kommunikation**

In eine vergleichbare Richtung zielt die Positionierung der Corporate  
Website als Content Hub. Bei dieser Perspektive geht es nicht so stark um  
die Spielmacherpositionen der Webseite. Dafür wird die Corporate Website  
jedoch als Owned Media bzw. Repository für alle relevanten Inhalte defi-  
niert. In diesem Sinne kann die Webseite auch Inhalte über einen längeren  
Zeitraum speichern und bei passender Gelegenheit zur Verfügung stellen.  
Content Marketing wird auch in dieser Perspektive stark aus Sicht der  
Corporate Website gedacht. Alle relevanten Inhalte befinden sich im Owned  
Media Bereich und werden von dort aus in andere Kanäle weiter gespielt.

*„Also für mich ist das immer noch der zentrale Dreh- und Angelpunkt aller  
Inhalte. Klar, es gibt auch Blogs, aber auch das zieht sich immer mehr  
zusammen zu einem. Also ich glaube, dass man in Zukunft nicht mehr  
richtig unterscheiden können wird, was jetzt Corporate Blog oder ist und  
was eine Website? Das wird ein guter Content Hub sein, der gut vernetzt  
werden muss und auch eine wichtige Rolle spielt für die Kunden.“*

### **Die Website als tiefe Informationsquelle mit hoher Relevanz**

Eine weitere Perspektive sieht die Corporate Website als konversionsorien-



tiertes Medium mit spezifischer Positionierung und Zielrichtung entlang der User Journey. Aus dieser Sicht leistet die Website einen spezifischen Wertbeitrag bei effektiver Positionierung in User Journey Modelle (entlang des Marketing- oder Sales-Funnels). Besonders relevant sind dabei die Möglichkeiten zu exklusiver Produktpositionierung, tiefer Informationen und **direkten Interaktionsmöglichkeiten** mit dem User (bspw. via „gated“ content). Die Corporate Website ist dabei nicht das einzige Informationsmedium für den User, nimmt aber im Informationsprozess der Stakeholder eine wichtige Position ein.

*„Eine Zeit lang hat man sich auf Social Media verlassen und hat dann ganz schnell gemerkt, dass man ziemlich verlassen ist, wenn nämlich Linked-In mal wieder am Algorithmus dreht, Facebook ausfällt, Twitter down ist. Und wenn man mal guckt, wie viel tatsächlich von diesen Plattformen zurückkommt, dann hat man eigentlich schon fast ein bisschen Tränen in den Augen, wenn man dann auch noch die Verweildauer misst, wie viel die Leute tatsächlich einen Text lesen. Leute, die natürlich googlen oder die Webseite direkt aufrufen, bleiben deutlich länger.“*

### **Die Website als Point of Sales bzw. Produkt für den Kunden:**

Eine vierte Perspektive geht nochmal einen Schritt weiter und sieht die Corporate Website primär transaktionsorientiert. Nach dieser Lesart wird die Website selbst zum Produkt bzw. zum Träger von Produkten. Besonders klar wird dieser Gedanke bei der Positionierung der Corporate Website als Online Shop. Darüber hinaus sind jedoch auch weitere Möglichkeiten einer besonders produktnahen Positionierung der Corporate Webseite möglich, z.B. bei der Transaktion mit digitalen Services (z.B. Banking, Versicherungen, Tickets) wie auch bei der Nutzung von Web Portalen für die Steuerung physischer Devices über das Internet der Dinge (z.B. Website als App).

*„Das ist dann auch genau das, was sich für uns in Zukunft ändern wird. Wir werden mehr und mehr versuchen, über die Corporate Website direkt an den Konsumenten zu verkaufen.“*

## **3.6 Innovationen für die Website der Zukunft**

Neben der Bedeutung und der Evaluation der Perspektiven zur aktuellen Rolle der Corporate Website wurden auch spezifische Innovationen eruiert, die aktuell für die Gestaltung und Weiterentwicklung der Corporate Website relevant sind. Dabei lassen sich die folgenden Innovationsfelder identifizieren. Die Reihenfolge der Nennung gibt die relative Häufigkeit der Benennung entsprechender Innovationsbereiche in den Interviews wieder.

## **Storytelling, Content Marketing**

Ein Großteil der befragten Unternehmen und Executives befasst sich mit Fragestellungen des Storytelling und Content Marketing. Dies bezieht sich v.a. auf den Ansatz, die Inhalte der Corporate Website und anderer Kommunikationsmedien für den User verständlicher, attraktiver und relevanter zu machen. Entsprechende Ansätze umfassen die Contenterstellung und die Verteilung von Inhalten über entsprechende Kontaktpunkte (Touchpoints). Ein spezifischer Ansatz bezieht sich hier auf das Storytelling bzw. auf die Gestaltung und Verteilung von User-spezifischen Geschichten über mehrere Kontaktpunkte. Die Corporate Website nimmt in dieser Hinsicht häufig die Rolle des zentralen Content Hubs ein. Eine besondere Fragestellung liegt dabei in der Steigerung der Relevanz der Inhalte für den User (beispielsweise über „spitze“ Themen, wie z.B. das Vermitteln von ganzheitlichen Produkten bzw. Lösungen). Zur Messung der Relevanz werden unterschiedliche Metriken eingesetzt, z.B. die Verweildauer der User auf Kontaktpunkten oder die Konversionsrate von einzelnen Inhalten (wie z.B. die Registrierung für einen Unternehmensnewsletter). Für die Umsetzung entsprechender Ansätze ist häufig eine breite horizontale Koordination über verschiedene Medien und Kontaktpunkte sowie eine ganzheitlichere Betrachtung von Inhalten erforderlich.

## **User Fokussierung & User Journey Management**

Ein zweiter Schwerpunkt digitaler Innovationen bei der Corporate Website ist dem Bereich Userfokussierung bzw. User Journey Management zuzuordnen. Damit ist eine stärkere Orientierung der Kommunikation an der so genannten User Journey zu verstehen. Die User Journey beschreibt den Prozess, wie einzelne Usergruppen Informationen beschaffen bzw. Entscheidungen treffen und wie sich die Corporate Communication ggf. in diese (Business-getriebenen) Informationsbeschaffungs- und Entscheidungsprozess einbinden kann. Im Kern werden dabei häufig Kundenprozesse modelliert und mit typischen Kontaktpunkten versehen. Typisch für diesen Prozess ist eine stärkere Orientierung der Kommunikation an Kundenprozessen, Kontaktpunkten und Performance. Daher stellt sich für die Corporate Website die Frage nach der Einbettung in einen Gesamtzusammenhang. Die Corporate Website muss die Frage beantworten, welchen Beitrag sie zu Informations- und Entscheidungsprozessen der Kunden leistet. Hierbei steht im Extremfall jede einzelne Micro-Page selbst zur Diskussion. Der Analyse der Zubringer zur Corporate Website und der Gestaltung von Journeys nach Besuch der Website kommt entscheidende Bedeutung zu.

## **Datennutzung, Individualisierung von Inhalten**

Ein weiterer Innovationsschwerpunkt befasst sich mit der Nutzung von Daten zur Individualisierung von Inhalten. Dabei werden über unterschiedliche Kanäle vielfältige Daten über die User gesammelt. Dies bezieht sich z.B. aus technischer Sicht auf die verwendeten Browser, IP-Adressen oder die Nutzung von Keywords in Suchmaschinen. Eine erste Frage bezieht sich nun darauf, wie Daten aus unterschiedlichen Quellen aggregiert werden

können. Darüber hinaus stellt sich die Frage, welche Services auf Basis der Daten für den Nutzer umgesetzt werden. Bei der Corporate Website liegt ein Schwerpunkt auf der Individualisierung von Inhalten. In diesem Kontext werden Inhalte auf der Corporate Website individualisiert, d.h. auf die Interessen der Nutzer angepasst. Die Umsetzung derartiger Strategien ist komplex und kann beispielsweise auf Basis einer Browseranalyse mit responsiven Inhaltselementen umgesetzt werden. In Online Shops sind derartige Individualisierungsstrategien bereits breit umgesetzt. Für die Corporate Website ist die Idee individualisierbarer Inhalte jedoch noch weitgehend neu. Das Ziel der Individualisierung liegt dann erneut in der Erhöhung der Relevanz der Website für den User. Als wesentliche Metrik werden erneut u.a. die Verweildauer auf die Seite und die Conversion-Rate herangezogen.

### **Agile und dynamische Systeme, interne Reorganisation**

Für die Umsetzung der oben skizzierten Innovationen ist häufig eine veränderte Organisation der Corporate Communication im Innenverhältnis erforderlich. Dies bezieht sich v.a. auf die Anforderungen nach Agilität und Dynamik. Die handelnden Akteure müssen häufig tagesaktuell reagieren und über verschiedene Kanäle hinweg Inhalte und Interaktionen dynamisch anpassen. Dies ist auf Basis der heute etablierten Aufbauorganisation meist nicht möglich. Daher sind neue Formen der internen Organisation gefragt, die z.B. relevante Unternehmenseinheiten horizontal integrieren und dynamisch neue Teams und Handlungseinheiten konstituieren. Die Organisation wird dann fluider und ist häufig in Netzwerken organisiert. Beispiele finden sich in der befragten Stichprobe unter Stichworten wie Pool-, Schwarm- oder Projektorganisation.

### **Devices**

Viele Unternehmen sind mit Hinblick auf Innovationen bei der Corporate Website auf Devices und neue User Interfaces fokussiert. Dabei liegt ein Schwerpunkt nach wie vor auf der Umsetzung von „Responsive Design“ für mobile Devices (Smartphones, Tablets). Diesbezüglich stellt sich die Frage, wie die Inhalte der Corporate Website auf mobilen Devices ausgespielt werden. Die Anpassung an unterschiedliche Bildschirmgrößen und Systeme stellt für die meisten befragten Unternehmen nach wie vor eine Herausforderung dar. Hinzu kommen neue User Interfaces auf Basis von Spracherkennung und künstlicher Intelligenz. Dabei experimentieren z.B. einige der befragten Unternehmen mit Chatbots. Darüber hinaus werden unterschiedliche Ideen zur Sprachsteuerung auch im Kontext der Corporate Website diskutiert. Insgesamt bietet sich damit im Bereich User Interfaces und User Interaction ein bedeutendes Innovationsfeld für die Corporate Website.

### **Integration von eCommerce**

Wenige der befragten Unternehmen befassen sich aktuell mit dem Aufbau und der Integration von eigenen Online Shops in die Corporate Website. Grundsätzlich bezieht sich dies auf den Ansatz, über die Corporate Website

einen direkten Verkaufskanal zu eröffnen. Dabei muss allerdings berücksichtigt werden, dass die Einführung von Online Shops Auswirkungen auf die Gestaltung der Systeme und Plattformen für den Betrieb der Website haben kann. Eine volle Integration von Shopfunktionalitäten zieht oftmals eine tiefgreifende Veränderung der Website in Bezug auf Plattformen, Systeme und Inhalte nach sich.

### **Sonstige Innovationsansätze**

Neben den skizzierten Innovationen finden sich in der befragten Stichprobe noch Einzelmeinungen und spezifische Innovationsvorhaben. Dies bezieht sich beispielsweise auf die Umsetzung der Corporate Website nach dem Lego-Prinzip mit einzelnen Bausteinen. Damit ist häufig auch eine neue Web-Architektur der Website assoziiert. Die Website versteht sich in diesem Sinne eher als Plattform mit Micro Services. Inhalte können von einzelnen Stakeholdern einfach und schnell über entsprechende Services ergänzt werden. Die Website als Ganzes gewinnt an Dynamik, verliert jedoch an Stringenz. Weitere Innovationsvorhaben beziehen sich beispielsweise auf die Umsetzung von Tagging Ansätzen auf der Corporate Website oder die Optimierung der Website für Suchmaschinen. Auch die Integration von Elementen aus dem Bereich der Augmented/Virtual Reality hat für einzelne der Befragten Bedeutung.

### 3.7 Thesen zur Corporate Website

Ein Unternehmen aus der Stichprobe hat keine Angaben zu den folgenden Thesen gemacht. Die Stichprobe für das folgende Kapitel umfasst daher nur zehn Unternehmen.

Die User Experience wird für den Erfolg immer wichtiger.

Digitale Interaktion mit dem Unternehmen muss für alle Zielgruppen „persönlich“ und „menschlich“ ablaufen.

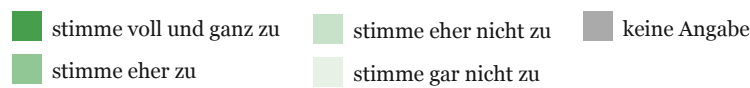
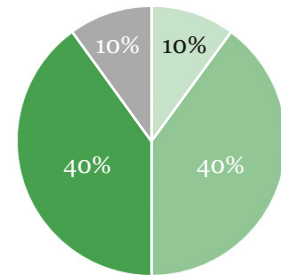
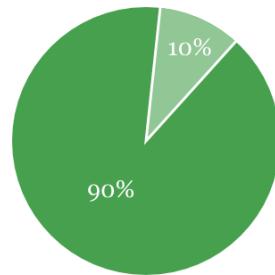


Abbildung 8: Bedeutung der User Experience und Ablauf der digitalen Interaktion

Die befragten Unternehmen sind sich einig, dass **die User Experience zukünftig für den Erfolg immer wichtiger** wird. So stimmen neun Unternehmen dieser These voll und ganz und ein Unternehmen eher zu. Drei Unternehmen betonen hierbei allerdings, dass das Kundenerlebnis schon vor der Digitalen Transformation ein wichtiges Erfolgskriterium war. Verglichen mit früher muss der Kunde aber entlang seiner gesamten User Journey ein gutes Erlebnis haben, egal wann er mit der Marke, dem Produkt oder einem Service in Kontakt kommt. Unternehmen stehen daher vor der Herausforderung, den User entlang seiner Journey zu begleiten und an allen Touchpoints einen guten Eindruck zu hinterlassen. Zudem ermöglicht die Digitalisierung den direkten Vergleich aus Konsumentensicht. Der Nutzer erwartet daher ein ebenso gutes Erlebnis bei einem Maschinenhersteller wie bei einem Digitalhändler.

*„Unternehmenskommunikation muss Entertaining sein!“*

*„Im Endeffekt erwartet der Kunde, dass die User Experience vergleichbar ist mit dem, was man bei Amazon, oder Zoo Plus, oder Flaconi sehen würde. Egal woher wir kommen.“*

Breiten Konsens findet mit acht zustimmenden Unternehmen auch die These, dass **digitale Interaktion „persönlich“ und „menschlich“** ablaufen sollte. Ein Interviewpartner betont, dass Kommunikation in jedem Fall authentisch ablaufen müsse, egal ob auf digitalem Weg oder in der direkten Kommunikation. Darüber hinaus wird es als sehr wichtig erachtet, dass gegenüber dem Nutzer transparent gemacht wird, ob er gerade mit einem Bot

oder mit einem realen Mitarbeiter kommuniziert. Vier der zustimmenden Unternehmen sind außerdem der Meinung, dass es stark darauf ankommt, welches Produkt oder welcher Service Gegenstand des Nutzerkontaktes ist. So können beispielsweise KfZ-Versicherungen sehr gut digital vermarktet und verkauft werden, bei anderen Produkten ist es dagegen wichtig, dass ab einem gewissen Punkt tatsächlich eine Mensch-zu-Mensch Kommunikation stattfindet. Generell sind die Interviewpartner der Meinung, dass technische Neuerungen wie Chatbots und digitale Kanäle eine sehr gute Möglichkeit bieten, durch Bilder und Videos Emotionen zu transportieren. Ein Interviewpartner warnt vor zu viel digitaler Kommunikation. So nennt er das Negativbeispiel, dass eine Kaffeemaschine selbständig Ersatzteile nachbestellen würde und der Postbote ohne Zutun des Kunden vor der Tür stehen würde. Ein solcher Prozess würde beim Kunden wohl kaum auf Akzeptanz stoßen.

*„Wir reden lieber mit Menschen als mit Websites.“*

*„Es gibt ja Studien, die sagen, dass 50 Prozent der Entscheidungen von Kunden getroffen sind, bevor sie mit einem Vertreter des Unternehmens in Austausch gehen. Das heißt die Rolle und Aufgabe der digitalen Kommunikation wird immer wichtiger. Da sind auch Teile von Sales drin.“*

Die Corporate Website wandelt sich vom zentralen Informationssystem zu einer Vielzahl an wertvollen digitalen Service Points für den user ('Smart Companion').

Die technische Infrastruktur, die dem 'Smart Companion' zugrunde liegt, wird zukünftig zum bunten App-Store. Für die Realisierung benötigen wir andere/ zusätzliche Frameworks und Tools.

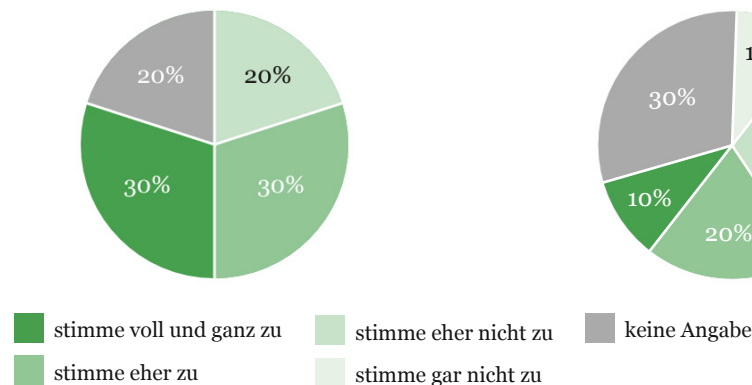


Abbildung 9: Ausgestaltung und technische Infrastruktur der zukünftigen Website

Mehr als die Hälfte der Befragten stimmt der Aussage zu, dass sich die Corporate Website vom zentralen Informationssystem zu einer Vielzahl an digitalen Service Points wandelt. Uneinigkeit herrscht über die zukünftige technische Ausgestaltung dieses „Smart Companion“ in Form eines bunten App-Stores.

Die Ausgestaltung **Digitaler Service Points** sehen die zustimmenden Unternehmen vor allem in einer stärkeren Personalisierung der Website. Als wichtige Beispiele, die in Zukunft stärker personalisiert abrufbar sein sollen, werden HR Services für Bewerber, Investor Relations, Kundenservices, aber auch abrufbare Informationen aus weniger bedeutenden Website-Bereichen wie der Forschung genannt. Personalisierte Services müssen dem User zum richtigen Zeitpunkt in einem Responsive Design vorgeschlagen werden, also unabhängig davon, ob der User beispielsweise seine Bewerberdaten auf der Desktop Version oder über sein Smartphone eingeben möchte. Zur Bereitstellung personalisierter Informationen ist die Analyse aller Nutzergruppen sowie ihrer Journey wiederum entscheidend. In diesem Zusammenhang betont ein Interviewpartner, dass man sich auf die Sammlung derjenigen Daten beschränken sollte, die für eben diese Service Points wirklich benötigt werden und von denen man in der Lage ist, sie zu analysieren.

Zwei befragte Unternehmen stimmen der Entwicklung von der Corporate Website vom zentralen Informationssystem hin zu einer Vielzahl an digitalen Service Points eher nicht zu. Ihrer Meinung nach wird die Corporate Website weiterhin als Informationssystem bestehen bleiben, wobei hier bereits heute eine Personalisierung über die einzelnen Bereiche stattfindet. Darüber hinaus werden durch personalisierte Abonnements auf bestimmten Kanälen die gewünschten Unternehmensinformationen abrufbar sein. Ein Interviewpartner ist außerdem der Meinung, dass Individualisierung zu komplex ist, um sie nach heutigen Möglichkeiten durch Algorithmen abbilden und in personalisierte Services transferieren zu können.

*„Lieber keine Personalisierung als schlechte Personalisierung – das zeigt uns das Kundenfeedback ganz klar.“*

Nur drei Interviewpartner stimmen zu, dass die zugrundeliegende technische Infrastruktur einem bunten App-Store gleicht und in Zukunft zusätzliche Tools/Frameworks benötigt werden. Fünf Befragte hingegen stimmen dieser These eher nicht oder überhaupt nicht zu und drei Interviewpartner haben keine quantitative Angabe gemacht. Einigkeit herrscht weitgehend darüber, dass sich die technische Infrastruktur weiterentwickeln muss, um den Anforderungen der User gerecht zu werden. Die Ausgestaltung des „Smart Companion“ in Form eines bunten App-Stores wird allerdings stark angezweifelt bzw. in Frage gestellt. Kritisch wird insbesondere gesehen, dass Content Management Systems in naher Zukunft in der Lage sein werden, so flexibel und komplex zu funktionieren wie ein App-Store. Die Befragten schätzen eher, dass die Entwicklung der erforderlichen Technik zur Realisierung der Vision eines „Smart Companion“ noch einige Jahre dauern wird. Ein Interviewpartner sieht darüber hinaus die aktuelle Problematik, dass teilweise unklar bleibt, ob die Realisierung digitaler Kommunikationsmaßnahmen wirklich an technischen Möglichkeiten scheitert oder ob es vielmehr die Prozesse sind, die die Möglichkeiten limitieren.

*„Die richtige Kommunikation und den richtigen Inhalt an der richtigen Stelle unterbringen, das ist die Zukunft. Ob das in einem bunten App-Store oder anderswie ausgestaltet ist, weiß ich Stand heute nicht.“*

Daten sind Gold. Unser Unternehmen nutzt User-Daten, die sich aus der Corporate Website generieren lassen, nicht ausreichend.

VI Studie  
Von der Corporate Website  
zum Smart Companion  
32

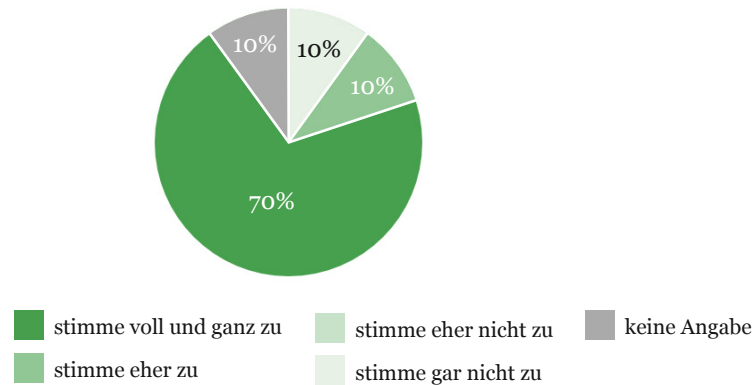


Abbildung 10: Einschätzung der Datennutzung durch Unternehmen

Mit 80 Prozent stimmt die überwiegende Mehrheit der Befragten der These voll und ganz oder eher zu. Die unzureichende Datennutzung sehen diese Unternehmen intern im eigenen Unternehmen begründet. So sind sie der Ansicht, dass ausreichend viele User Daten gesammelt werden, es aber noch an den Fähigkeiten mangelt, diese optimal auszuwerten und zur Verbesserung von Kommunikation, Services und Produkten zu nutzen. Hier befinden sich die meisten Unternehmen noch im Anfangsstadium, geben aber an, zukünftig viel Zeit, Geld und Ressourcen in dieses Thema investieren zu wollen.

Ein befragtes Unternehmen stimmt dieser These nicht zu. Seiner Ansicht nach bestehen aufgrund der gesetzlichen Datenschutzvorschriften keine ausreichenden Möglichkeiten für Unternehmen, valide User Daten zu generieren und zu verwerten.



### 3.8 Ausblick: Kommunikation in Zukunft

Bei der Frage nach der Zukunft der Kommunikation bzw. dem Ausblick auf einen 3-Jahres Horizont entwickeln die befragten Executives verschiedene Perspektiven.

Über allen Perspektiven steht – teilweise implizit, teilweise explizit – die Notwendigkeit, digitale Kommunikation stärker an bestehende Geschäftsprozesse anzudocken und somit einen **messbaren Beitrag zum Geschäftserfolg des Unternehmens** zu leisten. Die einzelnen Schwerpunkte mögen variieren (Personalisierung, Multi-Kanal-Kommunikation, Automatisierung der Kommunikation, Digital Workplace, etc.) – und doch bleibt der Topos der „Business-Relevanz“ ein verbindendes Element.

Die bedeutendste Entwicklung für die zukünftige externe Unternehmenskommunikation sehen die Befragten in einer **zunehmenden Individualisierung** und Personalisierung und einer höheren **Relevanz der Informationen** für die Zielgruppen. Dieser Trend wird von sieben Executives für alle Kommunikationskanäle und Touchpoints gesehen, auch für die Corporate Website. So wird beispielsweise versucht, die Vorteile der personalisierten Kommunikation, wie sie heute bereits in einigen Unternehmen und Kanälen existiert, zunehmend auf die Corporate Website auszuweiten bzw. zu übertragen. In sieben der befragten Unternehmen gehen diese Bemühungen in die Richtung eines „Smart Companion“, der maßgeschneidert auf die Bedürfnisse des Users Empfehlungen oder Hilfestellungen gibt. Durch das zukünftige systematische Erfassen und Analysieren zahlreicher User Daten erhoffen sich die Experten, die Qualität der individuellen Ansprache in Zukunft verbessern zu können. Außerdem wird hierdurch eine deutlich höhere Frequenz der Kommunikation erwartet.

An zweiter Stelle mit fünf Nennungen wird die Entwicklung hin zu einer noch stärkeren **Multi-Kanal-Kommunikation** und der Bedienung **mehrerer Touchpoints** gesehen. Gleichzeitig werden eine ganzheitliche Kommunikation und eine bessere Integration erforderlich sein, um ein einheitliches User Erlebnis über die verschiedenen Kanäle sicherzustellen.

Die folgenden Entwicklungen für die Kommunikation der Zukunft wurden jeweils einmal genannt. Ein Executive sieht eine stärkere **Dialogorientierung** der Kommunikation. Die Unternehmen bzw. die Kommunikationsabteilungen werden künftig weniger in der Rolle sein, Informationen zu verteilen, sondern vielmehr in einem Dialog und Diskurs mit ihren Zielgruppen zu finden sein. Als Konsequenz der vorweg genannten Entwicklungen schätzt ein Interviewteilnehmer die zunehmende **Automatisierung der Kommunikation** als wesentlich für die zukünftige Unternehmenskommunikation ein. Ohne einen höheren Grad an Automatisierung wird diese Form des häufigen, persönlichen und dialogorientierten Kontakts mit den Zielgruppen zur Überforderung der Unternehmen führen.

Ein Befragter nennt die Fokussierung der Kommunikation auf **Bestandskunden** und das Wechselspiel zwischen **Kommunikation und CRM** als wesentliche Entwicklung. Durch das vermehrte Sammeln und Analysieren von Daten wird eine Kommunikation auf Augenhöhe mit Bestandskunden möglich. Letztendlich führt dies zu einem verbesserten gegenseitigen Datenaustausch, da Unternehmen durch das Anlegen persönlicher Profile ihren Kunden bessere Daten liefern können. Grundsätzlich nennt ein befragter Executive, dass die zukünftige Kommunikation zunehmend **digital geprägt** sein wird. Die Kundenbeziehung wird künftig deutlich digitaler ablaufen. Durch die nachwachsende digitale Generation und bspw. die Einrichtung von Digital Workplace wird diese Entwicklung nicht nur in der externen Kommunikation, sondern auch in der internen Kommunikation mit bzw. zwischen den Mitarbeitern zu spüren sein.

Das Ausschöpfen der digitalen Möglichkeiten sieht ein Interviewteilnehmer als Chance, zukünftig eine weitere **Professionalisierung der Kommunikation** zu erzielen. Durch interaktive Features und Darstellungsformen wie Infographiken können Information und Wissen zielgruppengerecht veranschaulicht werden.

In Bezug auf organisatorische Änderungen werden die folgenden Schwerpunkte identifiziert. Beim Management der Kommunikationskanäle und Touchpoints wird eine deutliche stärkere Trennung zwischen Content und Plattform/Kanal erwartet. Dies ist damit zu begründen, dass für das Management der Plattformen und Kanäle zunehmend spezifische Expertise benötigt, während der Content eher kanalübergreifend als Story für alle Zielgruppen umgesetzt wird. Darüber hinaus wird die Kommunikation zukünftig mehr Verantwortung für das Management von Userbeziehungen übernehmen. Bei der Zielgruppe Kunden drückt sich das durch eine organisatorische Zusammenarbeit mit Marketing, Vertrieb und CRM aus. Die Verantwortung für den Kunden wird damit auch durch die Unternehmenskommunikation getragen. Bei anderen Usergruppen erfolgt eine analoge Integration und Zusammenarbeit mit den relevanten Fachabteilungen.

Die Unternehmenskommunikation muss aus Sicht vieler Befragter deutlich agiler werden. Damit kann sich die Kommunikation künftig schneller an Umfeldveränderungen anpassen. Für eine adaptive und agile Organisationsform sind jedoch erhebliche Veränderungen an den aktuellen Strukturen erforderlich. Relevante Stichworte sind hier Pool-, Schwarm- oder Netzwerkorganisation. Gemeinsam ist diesen Modellen eine deutlich geringere Rolle der Hierarchie und ein flexibler Aufbau von Organisationseinheiten, d.h. Teams werden künftig deutlich schneller auf- und abgebaut. Die meisten der befragten Unternehmen sind aktuell dabei, derartige Strukturmuster einzuführen und zu testen. Dabei ist jedoch der Prozess der Reorganisation noch bei weitem nicht abgeschlossen.

Ein weiterer Ausblick bezieht sich auf den Faktor Kultur. Hier fordern einige der Befragten ein digitales Mindset für die gesamte Organisation. Kulturelle Faktoren wie Agilität, Dynamik, Authentizität oder die starke Orientierung an Daten und Interaktionen werden als Kulturgut in die Gesamtorganisation einfließen. Damit werden automatisch auch mehr Ressourcen für die digitale Kommunikation zur Verfügung stehen. Die Digitalisierung ist damit weit mehr als ein neuer Kanal oder eine Erweiterung der Möglichkeiten. Durch die Digitalisierung werden erhebliche Impulse für die kulturelle (und organisatorische) Weiterentwicklung von Organisationen gesetzt. Entsprechend müssen sich diese langfristig auch in der Kultur von Unternehmen wiederfinden.

### 3.9 Wesentliche Herausforderungen für die Unternehmenskommunikation

Von den Executives werden die folgenden Herausforderungen für die Unternehmenskommunikation der Zukunft definiert:

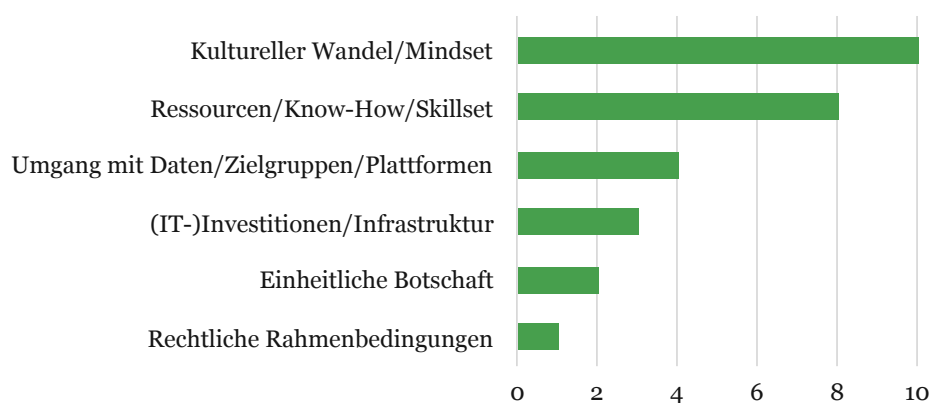


Abbildung 11: Herausforderungen der Digitalen Transformation in der Unternehmenskommunikation

Die größten Herausforderungen sehen die Befragten in der Durchsetzung des **kulturellen Wandels**, den die digitale Transformation mit sich bringt sowie in der Verbreitung des damit verbundenen **Mindset**. So sind zehn Executives der Ansicht, dass ohne kulturelle – und auch organisatorische – Veränderung in der Kommunikationsabteilung und letztendlich auch im gesamten Unternehmen die digitale Transformation erfolglos bleiben wird. Dies entspricht dem Ergebnis aus Kapitel 3.4, in dem bereits 91% der Befragten der These zugestimmt hatten, dass die Digitale Transformation ein anderes Mindset erfordert.

Konkret wird als Herausforderung genannt, dass ein Verhaltenswandel bei den Mitarbeitern erzeugt werden muss, der sich sehr schwierig und zeitintensiv gestalten kann. Diese Herausforderung wird von der Mehrheit der Executives als generationenübergreifend betrachtet. So kann nach Aussage der Interviewten nicht zwangsläufig von einem Problem der älteren Genera-

tionen gesprochen werden. Vielmehr besteht ein übergreifender Bedarf, mit veränderter Haltung an neue Aufgaben heranzugehen.

Das klassischerweise eher presseorientierte Mindset der Mitarbeiter im Kommunikationsbereich muss sich hin zu einer Markt- bzw. Marketingorientierten und zielgruppenspezifischen Kommunikation wandeln. Darüber hinaus fordern agile Arbeitsweisen von den Mitarbeitern Mut, sich auf etwas Neues einzulassen, frei von Vorgaben eigenverantwortlich zu handeln und mit einem gewissen Maß an Unsicherheit umzugehen. Dieser Umstand kann zum Beispiel dann eintreten, wenn (neue) abteilungsübergreifende Formen der Zusammenarbeit erprobt werden, im Rahmen von Pilot- oder Pool-Projekten.

Bei all diesen Aufgaben und Herausforderungen ist es die Aufgabe des Top Managements, zu definieren, wo Top Down Vorgaben enden bzw. Selbstbestimmung anfängt – und wann es an der Zeit ist, Mitarbeiter zu ermutigen und im Veränderungsprozess aktiv mitzunehmen. Daher sehen die Executives einen wesentlichen Erfolgsfaktor im Verhalten des (Top) Managements. Herausforderungen, mit denen sie sich weiterhin konfrontiert sehen, sind das Aufbrechen von Silos und starren Hierarchien, beispielsweise durch die Einführung von Pool-Organisationen und der Schaffung neuer, offener Bürokonzepte. Auch wird das Spannungsfeld zwischen hierarchischer Linienorganisation und agiler Projektorganisation als herausfordernd bezeichnet.

*„Mental Models zu verändern – das ist gar nicht so ohne. Wenn man so ein typischer Konzernmensch ist, dem über Jahrzehnte Hierarchien und Strukturen eingetrichtert wurden, dann fällt das Umdenken ganz schön schwer. Das merke ich auch an mir selber.“*

*„Wir reden von Simplifizierung, von Automatisierung und davon, dass die Dinge durch diese Prozesse und die neuen Möglichkeiten einfacher werden. Aber bis sie einfacher werden, wird es erstmal komplexer und komplizierter. Das muss, finde ich, in die Köpfe der Leute auch hinein.“*

Mit acht Nennungen sehen die Executives das richtige **Skillset bzw. Know-How der Mitarbeiter sowie die Verfügbarkeit geeigneter Ressourcen** an zweiter Stelle der Herausforderungen. In einigen Kommunikationsabteilungen der befragten Unternehmen wird demnach ein Mangel an Mitarbeitern beklagt, die für die digitale Kommunikation zuständig sind und das notwendige Know-How mitbringen. Neben der oben beschriebenen mentalen Veränderung wird außerdem die fachliche Befähigung der Mitarbeiter als Herausforderung gesehen. So müssen Mitarbeiter, die über einen langen Zeitraum im klassischen Kommunikationsbereich tätig sind, an neue Arbeitsabläufe gewöhnt sowie im Umgang mit digitalen Medien und der Analyse von Daten geschult werden. Dabei sollte im Rahmen eines

speziell aufgesetzten Kompetenzmanagements auf die individuellen Fähigkeiten und Bedürfnisse der Mitarbeiter eingegangen werden.

*„Das Thema Ausbildung unsere Mitarbeiter ist definitiv unsere größte Herausforderung. Wir können ja nicht ständig Mitarbeiter austauschen und sagen: Wir brauchen jetzt eine Kompetenz rein.“*

*„Wir sind jetzt hier zwei digitale Menschen, die sich um die Website und die Inhalte kümmern plus ein Social Media Kollege und dann hört das auch schon auf. Das dann eine Säule Digitalisierung zu nennen ist mutig.“*

VI Studie  
Von der Corporate Website  
zum Smart Companion  
37

Die **Komplexität der neuen Medien** stellt für vier Befragte die wesentliche Herausforderung für ihre Kommunikationsabteilungen dar. Dies beinhaltet zum Beispiel Fragestellungen, welche **Kanäle und Plattformen** eigentlich bedient werden müssen, um die relevanten **Zielgruppen** zu erreichen, aber auch welche Informationen zu welchem Zeitpunkt bereitgestellt werden sollten und welche Daten hierfür die richtige Grundlage liefern. Erschwert werden die Erkenntnisse durch die Geschwindigkeit, mit der sich die Kommunikation in den digitalen Kanälen verändert. Hinzu kommt die technische Herausforderung, dass dezentral gewonnene Erkenntnisse in Form von **Daten** über unterschiedliche Zielgruppen bspw. auch über Länder hinweg technisch überhaupt abgebildet und in Maßnahmen übersetzt werden können.

*„Bei uns ist die größte Herausforderung, dass wir die ganzen Datenpötte zusammenziehen, also rein technisch, dass wir es schaffen diese Kundensensitivität auch technisch zu reflektieren.“*

Drei Executives sehen die **Veränderung der bestehenden Infrastruktur** sowie die erforderlichen **technischen Investitionen** als Herausforderung. Die interne Wandelbarkeit der Infrastruktur und die Bereitschaft, Investitionen ohne unmittelbaren Benefit zu tätigen, haben dabei maßgeblich Auswirkung auf die Geschwindigkeit, wie schnell ein Unternehmen in der Lage ist, neue technische Möglichkeiten zu implementieren und erfolgreich zu nutzen. Dabei muss mit Feingefühl abgewogen werden, wieviel Zeit der Veränderung einer seit Jahrzehnten bestehenden Infrastruktur eingeräumt werden soll.

Auffällig ist an dem Ergebnis der Befragung, dass die Technologie an sich nicht explizit als Herausforderung an sich genannt wird. Sie wird von den Befragten zwar als notwendige Voraussetzung für den digitalen Wandel bezeichnet, die wesentlichen Herausforderungen werden aber in anderen Bereichen gesehen.

*„Wenn ich zum Beispiel einen Großkonzern nehme, da kann ich diese Infrastruktur nicht in zwei, drei Jahren einfach auflösen, also das geht nicht. Dafür ist das einfach alles zu kompliziert.“*

Zwei Befragte sehen die Schaffung eines **einheitlichen Gesamtbilds des Unternehmens** in der Außenkommunikation als große Herausforderung. Bei einer zunehmend dezentralen Kommunikation der einzelnen Bereiche wird es als eine der großen Herausforderungen der Kommunikationsabteilungen gesehen, durch zentrale Maßnahmen die diversen Messages zeitlich wie inhaltlich zu synchronisieren und so eine einheitliche und widerspruchsfreie Gesamtbotschaft nach außen sicherzustellen. Verstärkt wird der Anspruch an diese Aufgabe durch die Möglichkeit eines jeden Mitarbeiters, in den sozialen Kanälen als „Unternehmenssprecher“ aufzutreten. Außerdem sind regionale Besonderheiten zu beachten.

*„Es gibt keine zentrale Unternehmenskommunikation, sondern die Kunst besteht darin, dezentral zu kommunizieren, das dann aber in eine widerspruchsfreie Story zu überführen.“*

Ein befragter Executive nennt die **rechtlichen Rahmenbedingungen** als Herausforderung. Nach dieser Aussage erfordern agile Arbeitsweisen und kulturelle Veränderungen im Unternehmen auch die Anpassungen der rechtlichen Vorschriften, bspw. des Arbeitszeitschutzgesetzes.

*„Besonders in großen Unternehmen wie unserem sind agile Arbeitsmodelle unter den gegebenen gesetzlichen Rahmenbedingungen gar nicht möglich.“*

### 3.10 Bedeutung und Stellenwert der Kommunikation

Bei der Frage nach der Bedeutung der Unternehmenskommunikation für den Geschäftserfolg und dem damit verbundenen Stellenwert der Kommunikation geben die befragten Executives ein klares Feedback: Die Bedeutung der Kommunikation für den Geschäftserfolg nimmt zu. Allerdings ist dies auch an bestimmte Bedingungen geknüpft.

So kann Kommunikation für den geschäftlichen Erfolg nur relevant bleiben, wenn es gelingt, die Nutzergruppen der Kommunikation noch besser zu verstehen. Von besonderer Bedeutung ist hier der Aufbau von Informationen und Wissen über Kunden. Kommunikation wird dann weiterhin relevant sein, wenn es gelingt Kundenentscheidungen noch besser zu unterstützen. In diesem Sinne gewinnen die weiter oben formulierten Ansätze zur Nutzung von Kundendaten sowie zur Unterstützung der Customer Journey weiter an Bedeutung. In letzter Konsequenz führt dies aus

Sicht einer Teilgruppe der Befragten zu einer stärkeren Integration von Marketing, Vertrieb und Unternehmenskommunikation. Die Relevanz von Kommunikation wird aus dieser Sicht immer stärker am messbaren Beitrag kommunikativer Inhalte und Strategien an Umsatz, Kosten und Gewinn festgemacht. Eine gelungene Kommunikation muss sich in dieser Hinsicht am Markterfolg messen lassen.

Als weitere Voraussetzung für die Beibehaltung des strategischen Beitrags der Kommunikation zum Unternehmenserfolg wird die Einbindung der eigenen Mitarbeiter in den Kommunikationsprozess skizziert. Die Unternehmenskommunikation als Abteilung muss daher einen gravierenden Rollenwandel durchmachen. Der Weg weist dabei immer deutlich vom Macher der Kommunikation hin zum Coach und Change-Begleiter. Die Kommunikation begleitet in dieser Hinsicht das Gesamtunternehmen bei der Erzeugung und Verteilung relevanter Inhalte. Ein Erfolgsfaktor für die Bedeutung und den Stellenwert der Kommunikation liegt daher darin, möglichst viele Mitarbeiter in die Kommunikation einzubinden und damit bewusst neue und dezentrale Kommunikationsprozesse zu stimulieren.

## Fazit

### Von der Corporate Website zum Smart Companion - *Implikationen der Digitalen Transformation für die Unternehmenskommunikation*

# 4

Zusammenfassend lassen sich aus den Studienergebnissen die folgenden Kernthesen ableiten:

- **These 1: Digitale Transformation ist „mehr“ als die Corporate Website. Im Kern geht es um (neue) Prozesse am Nutzer und im Unternehmen.**  
Die befragten Executives berichten über tiefgreifende Veränderungsprozesse. Benennen die Notwendigkeit, Kultur, Kooperationsmodelle, Kompetenzen, etc. neu zu denken. Als größte Herausforderung in diesem Change-Prozess werden der Aufbau der passenden Unternehmenskultur benannt sowie die Förderung der Kompetenzen der Mitarbeiter.
- **These 2: Überall da, wo Transformationsprojekte erfolgreich angestoßen wurden, entstehen neue Kooperationsmodelle, Interaktionen, Ökosysteme.**  
Unternehmenskommunikation wird immer mehr zum Service-Anbieter, Coach und Change-Begleiter. Die Kommunikationsinhalte selbst kommen zunehmend aus den Fachabteilungen. Konzepte wie übergreifende Pool- und Projektorganisation gewinnen im „Betriebssystem der Zukunft“ an Bedeutung. Hier ist die Kommunikation als Organisationseinheit deutlich fluider, agiler, in Netzwerken organisiert und an den Bedarf der Fachabteilungen angebunden. Insbesondere die (engere) Zusammenarbeit zwischen Kommunikation und Fach- bzw. Sales-Abteilungen kann eine Schlüsselrolle einnehmen.
- **These 3: Digitale Unternehmenskommunikation muss einen messbaren Beitrag zum Geschäftserfolg leisten.**  
Die Bedeutung der Kommunikation für den Geschäftserfolg nimmt zu – und damit auch die Notwendigkeit, den eigenen Beitrag messbar zu machen. Allerdings ist dies an bestimmte Bedingungen geknüpft. Dazu gehört, auf technischer Ebene, die Möglichkeit, das Nutzerverhalten über alle Kanäle nachvollziehen zu können, vom Erstkontakt bis zum Verkaufsabschluss. Auf inhaltlicher Ebene wird der kontinuierliche Aufbau von Informationen und Wissen über den Nutzer als Herausforderung benannt – stets verbunden mit dem Ziel, verbesserte Inhalte, Services und Dienstleistungen zu entwickeln, die ein intendiertes Nutzerverhalten „triggern“.
- **These 4: Die Corporate Website ist und bleibt der Nukleus der digitalen Unternehmenskommunikation.**  
Alle Teilnehmer sind sich darin einig, dass die Corporate Website auch



in Zukunft eine zentrale Rolle für die Unternehmenskommunikation einnehmen wird. Allerdings nur dann, wenn sie sich stärker als bislang an Nutzerbedürfnissen orientiert. Stichworte wie Content Marketing oder Storytelling – oder auf technischer Ebene: Personalisierung – fallen häufig, wenn es darum geht Innovationen für die Corporate Website zu beschreiben. Mindestens ebenso wichtig ist es jedoch aus Sicht der Teilnehmer, den Service-Charakter der Website zu stärken. So könnten z.B., auf Basis von Nutzerdaten, individuelle Services für Spezialgruppen wie Journalisten oder Investoren entwickelt und in das Konzept der Corporate Website integriert werden.

- **These 5: Corporate Website und Online-Shop könnten zunehmend miteinander verschmelzen.**

Aus Sicht einer weiteren Teilgruppe der Befragten ist ein stärkerer Wandel der Corporate Website erforderlich – von einem Konversions- zu einem Transaktionsmedium. Augenfällig wird dieser Wandel bei der Einbindung von Online Shops in die Corporate Website. Auf diese Weise erhalten User eine Möglichkeit zur direkten Transaktion mit dem Unternehmen auf der Oberfläche der Corporate Website. Damit integriert sich die Website direkt in Wertschöpfungsprozesse der User und der Wertbeitrag steigt.

- **These 6: Smart Companion**

Die Teilnehmer stimmen der Aussage zu, dass sich die Corporate Website in den nächsten Jahren immer mehr zu einem Service Point mit spitzen Angeboten für Jobsuchende, Investoren usw. entwickeln wird. Wie dieser Service Point jedoch technisch funktionieren wird – z.B. als „bunter Appstore“, oder als „Bot“/„Concierge“ – konnte von den Teilnehmern allerdings nicht final beantwortet werden.

In Summe geht aus der Studie hervor, dass sowohl die digitale Unternehmenskommunikation als auch die Corporate Website einen starken Wandel durchlaufen.

Noch bleibt ungeklärt, ob diese Veränderung zum Vor- oder Nachteil der Unternehmenskommunikation ausfallen wird. Klar ist jedoch, dass sich bereits im Hier und Jetzt Differenzierungspotentiale ergeben. Das gilt vor allem dann, wenn es gelingt, das eigene Spielfeld signifikant zu erweitern und im eigenen Unternehmen als Coach, Zielgruppenverstärker, Service-Anbieter oder Change-Begleiter zu wirken.

Dies sollten Kommunikateure als Chance begreifen und den Wandel mutig angehen.

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Funktionsbereiche der Interviewpartner	6
Abbildung 2: Branchenzugehörigkeit der befragten Experten	7
Abbildung 3: Anzahl Mitarbeiter in den befragten Unternehmen	7
Abbildung 4: Seit wann befasst sich die Kommunikationsabteilung Ihres Unternehmens mit der Digitalen Transformation?	9
Abbildung 5: Kompetenzprofile und Mindset in der Digitalen Transformation	18
Abbildung 6: Bedeutung agiler Ansätze und Wissen über Zielgruppen- bedürfnisse	20
Abbildung 7: Bedeutung von Daten, Datensicherheit und Datenschutz	21
Abbildung 8: Bedeutung der User Experience und Ablauf der digitalen Interaktion	29
Abbildung 9: Ausgestaltung und technische Infrastruktur der zukünftigen Website	30
Abbildung 10: Einschätzung der Datennutzung durch Unternehmen	32
Abbildung 11: Herausforderungen der Digitalen Transformation in der Unternehmenskommunikation	35