

# Gemeinsam durch die digitale Transformation

Die digitale Transformation stellt die Kommunikation von Vertriebssystemen vor neue Herausforderungen. Zur Bewältigung dieser Aufgaben müssen Systemgeber und -nehmer ein gemeinsames Kommunikationsverständnis entwickeln.

Von **Katharina Krämer** und **Nicole Rosenberger**

**M**it der digitalen Transformation sind die kommunikativen Aufgaben für Organisationen nicht einfacher geworden: Komplexität, unsichere Rahmenbedingungen, unterschiedliche Bedürfnisse und Digitalkompetenzen von drei Mitarbeitendengenerationen sowie gestiegene Kundenbedürfnisse sind Entwicklungen, die es zu meistern gilt. Die Kernfrage: Wie kann Kommunikation im Spannungsfeld zwischen Wandel und Stabilität so gestaltet werden, dass ein konsistentes Markenerlebnis für KundInnen sowie Mitarbeitende geschaffen werden kann?

Bei Vertriebssystemen muss dabei die Autonomie der Systemnehmer auf der einen und der Wunsch nach Konsistenz und Integration auf der anderen Seite berücksichtigt werden. Aus der Perspektive der Systemgeber stellen sich daher zwei wesentliche Fragen: 1. Welche Rolle kann die Kommunikation aller Partnerorganisationen in der digitalen Transformation einnehmen? (Ziel: Stärkung der Marke bei KundInnen und Mitarbeitenden), 2. Wie können die Partnerorganisationen auf diesem Weg mitgenommen werden? (Ziel:

gemeinsames Verständnis und Akzeptanz bei den Systemnehmern).

## Die Rolle der Kommunikation in der digitalen Transformation

Digitale Transformation erschöpft sich nicht in der Einführung neuer Technologien. Sie führt auch zu Veränderungen von betrieblichen Prozessen und Geschäftsmodellen. Deshalb müssen organisationale Strukturen, Führungs- und Unternehmenskultur, aber auch die Kompetenzen von Mitarbeitenden weiterentwickelt sowie intern und extern Verständnis für diesen Veränderungsprozess geschaffen werden. Die Rolle und Aufgaben der Unternehmenskommunikation in der digitalen Transformation können somit mit Blick auf das gesamte Vertriebssystem auf drei Ebenen beschrieben werden (vgl. Abbildung):

**1.** Auf Ebene der Kommunikationsfunktion (Mikroebene) kann Kommunikation die Transformation ermöglichen. Hierzu muss Kommunikation einen strategischen Stellenwert in der Organisation haben. Die Kommunikationsstrategie sollte in Bezug auf die digitale Transformation auf die Organisationsziele abgestimmt sein und die Kommunikation der Systemnehmer mit den relevanten

Stakeholdern muss so integriert erfolgen, dass in den Köpfen der KundInnen und auch Mitarbeitenden ein konsistentes Markenbild entstehen kann. Ein Lösungsansatz können hier gemeinsam formulierte Standards bezüglich der kommunikativen Ansprache der wichtigsten Stakeholder sein. Die Kommunikationsstellen und -abteilungen innerhalb des Vertriebssystems müssen sich zudem selbst transformieren. Dies in Bezug auf Strategie, Organisation, Kultur und Technologie. Hier geht es u.a. um die Entwicklung einer zielführenden Contentstrategie.

**2.** Auf der Ebene der Organisation (Mesoebene) muss der Wandel des ganzen Vertriebssystems und auch der Partnerorganisationen mitgestaltet und begleitet werden. Hierzu benötigt die Unternehmenskommunikation einen beratenden Zugang zu den Geschäftsführungen. Mitarbeitende müssen dazu befähigt werden, sich intern an Kollaboration und Wissensaustausch zu beteiligen. Nur so entstehen die notwendige Agilität und Lernfähigkeit, die für die digitale Transformation der Organisation essenziell sind. Gleichzeitig treten Mitarbeitende intern und ex-

tern als wichtige BotschafterInnen auf. Führungskräfte können hier eine Vorreiterrolle einnehmen. Um dies zu fördern, benötigen Mitarbeitende in ihrem Arbeitsumfeld Zugang zu sozialen Medien und entsprechende Guidelines. Die Kommunikationsabteilung stellt entsprechende Interaktionsräume und Plattformen zur Verfügung, gestaltet und moderiert dort den Dialog und befähigt die Mitarbeitenden, an diesem Diskurs teilzunehmen.

**«Mitarbeitende müssen befähigt werden, sich intern an Kollaboration und Wissensaustausch zu beteiligen.»**

**3.** Auf der Ebene des Austausches mit Markt und Gesellschaft (Makroebene) ist intern und extern Akzeptanz für die digitale Transformation des Unternehmens zu schaffen. Hierzu müssen Themen der digitalen Transformation fester Bestandteil des Dialogs mit den Stakeholdern sein. Das interne Kommunikations-

management pflegt hierzu den Dialog auf unternehmenseigenen und externen Plattformen. Da der direkte Kontakt zu KundInnen nur über die Systemnehmer erfolgt, kommt diesen hier eine wesentliche Rolle zu. Nicht nur bei der Umsetzung von Kommunikationsmassnahmen, sondern auch bei der Beobachtung und Analyse der Kundenbedürfnisse und -einstellungen. Aus Sicht des

## Mehr erfahren

IAM Institut für Angewandte Medienwissenschaft:  
>[zhaw.ch/linguistik/iam](http://zhaw.ch/linguistik/iam)

IAM Digital Transformation Navigator:  
>[zhaw.ch/digital-transformation-navigator/](http://zhaw.ch/digital-transformation-navigator/)

Makroebene: Gesellschaft

Für digitale Transformation der Organisation

**Akzeptanz schaffen**

Mesoebene: Organisation

Digitale Transformation der Organisation

**mitgestalten und begleiten**

Mikroebene: Corporate Communications

Digitale Kommunikation und Transformation

**ermöglichen**



*Gemeinsam durch die digitale Transformation*

Systemgebers muss sichergestellt werden, dass diese Informationen auch zurückfliessen können, damit das Gesamtsystem von diesen Erkenntnissen profitieren kann.

### **Ein gemeinsames Verständnis als Erfolgsfaktor**

Wie können Systemgeber ihre Systemnehmer nun auf diesem Weg mitnehmen? Eins ist klar: Ein konsistentes Markenerlebnis bei Kunden und Mitarbeitenden des Gesamtsystems setzt einen ähnlichen Stand der Kommunikation auf den drei Ebenen bei den «Systemnehmern» voraus. Für Systemgeber geht es dementsprechend darum, die Partner von der Wichtigkeit einer strategischen und integrierten Kommunikation zu überzeugen. Idealerweise entsteht aus dem Dialog hierüber eine gemeinsam getragene Kommunikationsstrategie, die die Systemnehmer als Grundlage für die eigene Kommunikation anerkennen. Darüber hinaus müssen Systemnehmer und ihre Mitarbeitenden für ihre Kommunikationsaufgabe gegenüber den Stakeholdern sensibilisiert und befähigt werden. Um ein gemeinsames Verständnis

zu entwickeln, kann es sinnvoll sein, dass «Vertriebssystemgeber» und «-nehmer» den Reifegrad der Kommunikation auf den drei Ebenen regelmässig erheben und diskutieren. Der IAM Digital Transformation Navigator kann dabei unterstützen (Link siehe Box). Mit einem fragebogensgestützten Assessment können

die verschiedenen Reifegrade erhoben, in moderierten Workshops verglichen, Handlungsbedarf diskutiert und nächste Transformationsschritte abgestimmt werden. Das Ziel: eine im Hinblick auf die digitale Transformation wirkungsvolle Kommunikation des gesamten Vertriebssystems.



*MSc. Katharina Krämer ist Dozentin und Beraterin für Organisationskommunikation am IAM Institut für Angewandte Medienwissenschaft der ZHAW.*



*Prof. Dr. Nicole Rosenberger ist Leiterin Forschungs- und Arbeitsbereich Organisationskommunikation und Management am IAM Institut für Angewandte Medienwissenschaft der ZHAW.*