

Christoph Moss *Hrsg.*

# Der Newsroom in der Unternehmens- kommunikation

Wie sich Themen effizient  
steuern lassen



Springer VS

---

# Der Newsroom in der Unternehmenskommunikation

---

Christoph Moss (Hrsg.)

# Der Newsroom in der Unternehmenskom- munikation

Wie sich Themen effizient  
steuern lassen

*Herausgeber*  
Christoph Moss  
Dortmund, Deutschland

ISBN 978-3-658-10853-3      ISBN 978-3-658-10854-0 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-10854-0

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Barbara Emig-Roller, Monika Mülhausen

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

## Vorwort

Themen steuern, Informationen gewichten, Nachrichtenflüsse im Blick haben: So stellt man sich die Arbeit im Nervenzentrum eines großen Senders oder einer Nachrichtenagentur vor. In einem Industrieunternehmen aber war ein solcher Anblick lange Zeit undenkbar. Unternehmenskommunikatoren arbeiteten im Einzelbüro statt im Großraum, oder wie es ein Verantwortlicher treffend ausdrückte: „Wir haben in Silos gelebt.“

In der jüngsten Vergangenheit weicht dieser Trend auf. Zu groß ist der Druck, den der Medienwandel erzeugt. Die Zahl der Kanäle explodiert förmlich, die Nutzergewohnheiten ändern sich radikal. Ich habe in den vergangenen Jahren selbst in einem journalistischen Newsroom gearbeitet und Newsroom-Projekte aus der Perspektive des Beraters begleiten dürfen. Inzwischen ist das Thema in vielen Unternehmen angekommen, so dass eine Publikation über themenorientierte Steuerung im Newsroom eine starke inhaltliche Rechtfertigung erfährt.

Die Idee zu diesem Buch ist über Jahre gereift. Die Tatsache, dass das Themengebiet noch in weiten Teilen unerforscht ist, erhöht den Reiz, in eine Lücke stoßen zu können. Es verstärkt aber auch das Ausmaß an Komplexität, wenn ein unbeackertes Feld zunächst einer Strukturierung bedarf.

Der Wunsch, ein solches Buch zu schreiben, ist das eine, die operative Umsetzung das andere. Mein Dank gilt allen, die an der Entstehung dieses Bandes mitgewirkt haben. Dazu gehören vor allem die Autorinnen und Autoren, die als Kommunikationsverantwortliche, Forscher und Berater maßgeblich das Phänomen *Newsroom in der Unternehmenskommunikation* beobachten und begleiten: Simon Albers, Josef Arweck, Lara Behrens, Christian Buggisch, Katharina Ellmayer, Peter Kespohl, Tobias Merklingshaus, Dominik Ruisinger, Mona Sadrowski und Niklas Stog. Sie alle haben intensiv diskutiert, gestaltet, abgewogen, recherchiert, geschrieben und dabei ein hohes Maß an Verlässlichkeit und inhaltlicher Tiefe bewiesen.

Danken möchte ich auch meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die beim Korrekturlesen, bei der Erstellung der Grafiken und der Gesamtkonzeption mitgeholfen haben, insbesondere Hannah-Catharina Esser, Tobias Hertel, Florian Stratmann und Lydia Weitzel Imedio. Herausheben möchte ich dabei die Arbeit von Lara Behrens, die neben ihrer mehrfachen Autorenschaft unermüdlich im Hintergrund die virtuellen Fäden der Buchproduktion zusammengehalten hat.

Die Zusammenarbeit bei diesem Band hat gezeigt, dass Praktiker und Theoretiker den Diskurs schon sehr gut beherrschen. Die Hoffnung ist, dass dieses Buch das Thema *Newsroom in der Unternehmenskommunikation* in der wissenschaftlichen Debatte und in der Praxis vorantreiben kann. Die folgenden Seiten sind aus Gründen der Lesbarkeit in der männlichen Form dargestellt. Dies soll selbstverständlich geschlechtsunabhängig verstanden werden und immer auch die weibliche Schreibweise implizieren.

*Christoph Moss*

Dortmund im August 2015

---

# Inhalt

Vorwort ..... V

„Einen Newsroom wird es niemals geben.“ Die Diskussion um  
themenorientierte Steuerung in der Unternehmenskommunikation ..... 1  
*Christoph Moss*

## **I Theoretische Grundlagen**

1 Integrierte Kommunikation im Newsroom als Beitrag zum  
Unternehmenswert ..... 7  
*Christoph Moss und Niklas Stog*

2 Der journalistische Newsroom als Blaupause für die  
Unternehmenskommunikation ..... 19  
*Lara Behrens, Christoph Moss und Mona Sadrowski*

3 Themenorientierte Steuerung: Das Newsroom-Modell in der  
Unternehmenskommunikation ..... 35  
*Christoph Moss*

4 Effizienz und Effektivität: Die Säulen des Newsroomkonzepts ..... 59  
*Lara Behrens, Christoph Moss und Niklas Stog*

5	Die Verbreitung von Newsrooms in der Praxis: Eine empirische Untersuchung .....	91
	<i>Mona Sadrowski</i>	
6	Das digitale Schaufenster: Der Social Media Newsroom als kommunikativer Hub .....	109
	<i>Dominik Ruisinger</i>	
<b>II</b>	<b>Fallbeispiele</b>	
7	Fallbeispiel DATEV: Die Einführung eines Newsrooms als Changeprojekt .....	137
	<i>Christian Buggisch</i>	
8	Fallbeispiel Deutsche Telekom: Der Newsroom als projektbasierte Poolorganisation bei der Abteilung COM .....	147
	<i>Lara Behrens und Tobias Merklingshaus</i>	
9	Fallbeispiel Sanofi Aventis: Einführung eines Newsrooms in die Unternehmenskommunikation .....	163
	<i>Lara Behrens</i>	
10	Fallbeispiel Porsche: Ein Social Media Newsroom für Journalisten, Blogger und Online-Multiplikatoren .....	169
	<i>Josef Arweck</i>	
	Die Autorinnen und Autoren .....	179



---

## „Einen Newsroom wird es niemals geben.“

### Die Diskussion um themenorientierte Steuerung in der Unternehmenskommunikation

Christoph Moss

„Einen Newsroom wird es niemals geben.“ Als dieser Satz fiel, befand sich der Autor dieses Beitrags gerade mitten in der Präsentation zu einem Newsroom-Projekt. Den Vertretern des Unternehmens gefiel der Gedanke nicht, dass es offene Räume, definierte Prozesse, ein Konferenzsystem und vielleicht sogar eine operative Steuerungseinheit in ihrer Kommunikationsabteilung geben könnte: „Auch einen Chef vom Dienst wird es niemals geben“, lautete die scheinbar klare Botschaft. Die kontroverse Diskussion zog sich über einen ganzen Tag. Am Abend dann drehte sich der Wind. Der Newsroom wurde beschlossen, entwickelt und nach mehreren Monaten intensiver Planung gebaut. Es war unter dem Strich ein erfolgreiches Projekt, auch wenn der Anfang mehr als holprig war.

Die anfängliche Skepsis ist nachvollziehbar und typisch für Newsroom-Projekte. Auf der einen Seite steht der Wunsch, Themen zu steuern, die Isolation in der eigenen Abteilung zu überwinden und neue, transparente Strukturen zu schaffen. Auf der anderen Seite ist aber auch die Angst vor Veränderung zu erkennen, die einhergeht mit der Sorge um Kontroll- und vielleicht auch Machtverlust. Dieser Konflikt lässt sich nur lösen, wenn alle Beteiligten tatsächlich das neue Konzept mittragen. Ansonsten besteht die Gefahr des hauspolitisch motivierten Kompromisses: Nicht überall wo Newsroom draufsteht, steckt in einem solchen Fall auch Newsroom drin. Nur wer es schafft, mit einer neu strukturierten Einheit für Kommunikation tatsächlich Inhalte und nicht mehr Funktionen in den Mittelpunkt der Organisation zu stellen, wird Kommunikation dauerhaft steuern können.

Lange Zeit schien der Wunsch, einheitliche Botschaften auszusenden und mit einer Stimme zu sprechen, kaum umsetzbar. Betriebswirtschaftliche Effizienz und kommunikative Effektivität standen in einem dauerhaften Konfliktverhältnis zueinander. An dieser Schnittstelle will der vorliegende Band ansetzen. Die Autoren wollen Wege aufzeigen, wie sich Themen in einem Unternehmen effizient steuern

lassen, um integrierte Kommunikation zu ermöglichen. Die Beiträge betrachten dabei das Phänomen der Newsroom-Organisation aus verschiedenen Blickwinkeln.

Das Buch geht von der These aus, dass integrierte Kommunikation den Unternehmenswert wesentlich steigert. Allerdings, so zeigt der erste Beitrag, wird dies in vielen Unternehmen bisher nur unzureichend umgesetzt. Um den strategischen Wert integrierter Kommunikation künftig zu erschließen, sehen *Niklas Stog* und *Christoph Moss* den *Newsroom in der Unternehmenskommunikation* daher in einer zentralen Rolle. Die Autoren greifen dabei neben wirtschaftswissenschaftlichen Konzepten auch auf Ansätze aus Sozialwissenschaft, Organisationspsychologie und Informationstechnik zurück. Diese interdisziplinäre Herangehensweise führt zu der Einsicht, dass dem Faktor Mensch eine zentrale Rolle bei Newsroom-Projekten zukommt. Die eingangs zitierte Aussage zum Newsroom, den es niemals geben werde, belegt dies sehr gut.

Wissenschaftlich ist das Phänomen des *Newsrooms in der Unternehmenskommunikation* bisher nur unzureichend beleuchtet worden. Daher greift der Herausgeber gemeinsam mit *Lara Behrens* und *Mona Sadrowski* zunächst den aktuellen Forschungsstand zum journalistischen Newsroom auf, dessen Grundkonzept eine wichtige Rolle bei der Entwicklung zum *Newsroom in der Unternehmenskommunikation* spielt. Tatsächlich arbeiten viele Medienhäuser inzwischen mit einem journalistischen Newsroom. Diese Tatsache ist in jüngster Zeit auch in der Forschungsliteratur entsprechend begleitet worden. Gleichwohl ist ein Ende der Entwicklung noch nicht abzusehen: Während Verlage und Sendeanstalten in der Vergangenheit häufig zwischen Online- und Printredaktion unterschieden, setzt nun ein Trend zur Integration beider Disziplinen in einem gemeinsamen Newsroom ein.

Im dritten Beitrag dieses Bandes widmet sich *Christoph Moss* dem *Newsroom in der Unternehmenskommunikation* als Grundlage für themenorientierte Steuerung. Ausgehend von der Frage nach der Sinnhaftigkeit herkömmlicher Strukturen in Kommunikationsabteilungen wird der Newsroom als passende Alternative herausgearbeitet. Dessen Einführung wird zeitlich in drei Phasen unterteilt, die insbesondere den Faktor Mensch in den Mittelpunkt stellen. Während der Vorbereitungs-, Konzept- und Implementierungsphase entsteht das Zielbild einer Aufbauorganisation. Deren zentrales Element ist die organisatorische Trennung von Themen und Kanälen sowie die operative Steuerung durch einen Chef vom Dienst.

Im Rahmen der Ablauforganisation wird ein Konferenzsystem entwickelt, das als zwingende Voraussetzung für funktionierendes Themenmanagement gilt. Der Beitrag zeigt anhand typischer Musterprozesse, auf welchem Weg ein Thema in die richtigen Kanäle gelangt. Dabei wird auch deutlich, dass ein *Newsroom in der Unternehmenskommunikation* deutlich komplexer strukturiert ist als ein journalistischer Newsroom in einem Medienhaus.

Während also die theoretischen Vorteile der themenorientierten Steuerung auf der Hand liegen, muss insbesondere das Top-Management von der Sinnhaftigkeit des Newsroom-Modells überzeugt werden. Damit gerät ein weiteres Schnittstellenthema in den Fokus, das Kommunikatoren in der Vergangenheit tendenziell mit Misstrauen betrachtet haben: die Messung von Effizienz. Da die Einführung eines Newsrooms aber insbesondere die Effizienz in der eigenen Abteilung erhöhen soll, gehen *Lara Behrens*, *Niklas Stog* und *Christoph Moss* der Frage nach, wie Kommunikationscontrolling zu diesem Ziel beitragen kann. Dabei greifen die Autoren auf Erkenntnisse zur Bewertung von Organisationsstrukturen zurück.

In fünf Schritten beschreiben sie, wie der Aufbau eines ganzheitlichen Controllingansatzes in Unternehmenskommunikation und Marketing aussehen sollte. Voraussetzung dazu sind einheitlich definierte Kennzahlen für den Newsroom. Mit dem *Modell der Newsroomeffizienz* wird dazu ein Ansatz präsentiert, der kommunikative und organisatorische Ziele bei den Messgrößen abdeckt. Es zeigt sich, dass der Newsroom aus der Perspektive des Kommunikationscontrolling zur Erreichung übergeordneter Ziele beitragen kann.

Tatsächlich steht ein großer Teil der Kommunikationsabteilungen in deutschen Unternehmen vor einem organisatorischen Umbruch. *Mona Sadrowski* hat für ihren Beitrag 74 Abteilungen befragt, um herauszufinden, wie das Newsroom-Konzept derzeit Anwendung findet. Die Autorin schließt damit eine Forschungslücke. Sie stellt fest, dass in 16 der untersuchten Kommunikationsabteilungen bereits ein Newsroom eingeführt wurde. Allerdings sind in der Realität die Ausprägungen der Newsroom-Integration sehr unterschiedlich.

Dies zeigt sich insbesondere im Beitrag von *Dominik Ruisinger*, der Konzeption, Struktur und Merkmale eines digitalen Social Media Newsrooms beleuchtet. Auch hier wird deutlich, dass in der Praxis divergierende Ansätze zu diesem Phänomen existieren. Der Social Media Newsroom wird zum zentralen Zugang zur kollaborativen Welt der Blogs, der Sozialen Netzwerke und der Sharing Plattformen. Er ist also weit mehr als eine Oberfläche zur Publikation von Pressemitteilungen. Der Social Media Newsroom ist Hub und mediales Schaufenster einer Organisation, das Journalisten wie Interessenten einen schnellen Überblick über alle Aktivitäten liefert.

Damit aggregiert der Newsroom automatisch die Inhalte aus den Social-Media-Kanälen zentral auf einer einzigen Oberfläche, während die Diskussionen und Dialoge weiterhin innerhalb der einzelnen Plattformen stattfinden. Der Autor geht davon aus, dass die Diskussion über die künftige Rolle eines Social Media Managers und die integrative Einbindung von sozialen Medien auch den Social Media Newsroom betreffen wird. Es sei davon auszugehen, dass wir in Zukunft von einem Digital Newsroom sprechen werden, der Publikationen der eigenen Webseite einbezieht. Dieser Digital Newsroom würde dann das Schaufenster der gesamten

Online- beziehungsweise digitalen Aktivitäten einer Organisation bilden, auch als Ergänzung zum klassischen Newsroom als redaktionelle Nachrichtenzentrale.

### **Fallbeispiele**

Der vorliegende Band verfolgt das Konzept, theoretische Erkenntnisse mit praktischen Erfahrungen zu verknüpfen. Daher werden im zweiten Teil des Buches verschiedene Fallbeispiele präsentiert, die konkrete Umsetzungen von Newsrooms in den Unternehmen beschreiben. So zeigt *Christian Buggisch* in seinem Beitrag, dass die Einführung eines Newsrooms vor allem ein Changeprojekt darstellt. Der Leiter der Abteilung Corporate Publishing bei der *DATEV eG*, wollte mit der Einführung eines Newsrooms eine Struktur schaffen, die aktuelle Probleme löst, aber auch die zukünftige Integration weiterer Themen und Medien ermöglicht. Seine Erkenntnis: Die Mitarbeiter müssen von Anfang an in den Prozess der Newsroom-Einführung einbezogen werden.

Besonders anspruchsvoll gestaltete sich die Umgestaltung der Kommunikationsstrukturen bei der *Deutschen Telekom AG*. *Lara Behrens* und *Tobias Merklingshaus* beschreiben, wie das Unternehmen sein Ziel umgesetzt hat, die Arbeit in der Konzernzentrale effektiver und effizienter zu gestalten. Dazu sollte die Zentrale zu einer schlanken Steuerungseinheit mit reduzierten Führungsebenen umgebaut werden. Heute hat die *Deutsche Telekom* das Prinzip einer projektbasierten Poolorganisation etabliert und damit ein wesentliches Prinzip umgesetzt: die Trennung von Themen und Kanälen.

*Sanofi Deutschland* startete 2014 mit der Reorganisation der Abteilung Kommunikation. Hierzu wurden interne und externe Kommunikation zusammengelegt. *Lara Behrens* zeigt in diesem Fallbeispiel, wie wichtig es auch bei diesem Newsroom-Projekt war, zunächst den Austausch der Kollegen untereinander zu verbessern und Transparenz hinsichtlich der zu bearbeitenden Themen und Projekte herzustellen. In einem nächsten Schritt werden die Berater gemeinsam mit der Kommunikationsabteilung ein Effizienzsystem entwickeln, mit dem Ziel Messgrößen zu definieren.

Das Fallbeispiel *Porsche* schließlich demonstriert, wie ein Unternehmen einen Social Media Newsroom in der Praxis umgesetzt hat. *Josef Arweck*, weltweiter Kommunikationschef der *Porsche AG*, zeigt das Konzept, den Entstehungsprozess und die Perspektive des *Porsche Newsrooms*. Seine Erkenntnis: Mit dem *Porsche Newsroom* erhalten Journalisten und Blogger Informationen schneller, können sie auf unterschiedlichen Kanälen verarbeiten und schaffen somit eine effiziente und medienübergreifende Berichterstattung. Aber auch die breite Öffentlichkeit hat Zugriff, so dass jeder Nutzer zum Multiplikator werden kann. Auf diese Weise wird themenorientierte Steuerung – ganz im Sinne des vorliegenden Buches – schon heute digital bei *Porsche* umgesetzt.

---

# I Theoretische Grundlagen

---

# Integrierte Kommunikation im Newsroom als Beitrag zum Unternehmenswert

# 1

Christoph Moss und Niklas Stog

Wer erfolgreich Marketing und Kommunikation betreiben will, muss Themen steuern können. Tatsächlich aber sind viele Unternehmen in klassischen Strukturen verhaftet. Akkurat ausgearbeitete Organigramme dokumentieren tarifliche Eingruppierungen und Hierarchiestufen. Die Frage, ob Mitarbeiter in einem Einzel- oder Zweierbüro arbeiten, kann dabei wichtiger sein als inhaltliche Notwendigkeiten oder aktuelle Themen. In solch festgefahrenen Strukturen ist das Tagesgeschäft häufig geprägt von Dauerkonflikten um Zuständigkeiten und Budgets. Der Wunsch, einheitliche Botschaften auszusenden und mit einer Stimme zu sprechen, erscheint in einem solchen Klima kaum umsetzbar (Moss 2014).

---

## 1.1 Die Notwendigkeit, Themen zu steuern

Die Silos verlassen, hinein in offene, kommunikative Strukturen: Moderne Newsroom-Konzeptionen können helfen, die Barrieren einzureißen zwischen Kommunikation und Marketing, zwischen internen und externen Zielgruppen oder zwischen Produkt-PR und Media Relations. Tatsächlich gelingt es bis heute nur den wenigsten Unternehmen, Kommunikation und Themen wirklich zu steuern. Dies kann auf Dauer gefährlich werden, denn gerade börsennotierte Großkonzerne müssen ihr Handeln zunehmend vor kritischen, mediengeübten Anspruchsgruppen rechtfertigen. Die *Deutsche Bank* hat dies auf der eigenen Hauptversammlung erlebt. Jahrelang mussten sich Top-Manager des größten deutschen Kreditinstituts vor Gericht verantworten, regelmäßig begleitet von intensiven Diskussionen in der medialen Öffentlichkeit. Im Mai 2015 strafte die Aktionäre den Vorstand für ihr Handeln ab. Die beiden Vorstandsvorsitzenden Anshu Jain und Jürgen Fitschen wurden zwar entlastet, erhielten aber nur 61 Prozent der Stimmen – ein Ergebnis,

das allgemein als „vernichtend“ (Meck 2015) eingestuft wurde. Wenige Wochen später gaben beide ihren Rücktritt bekannt (tagesschau.de 2015).

Kunden, Anleger oder Umweltaktivisten können jederzeit Meinungen und Fakten an eine Vielzahl von Empfängern senden (Moss & Stog 2009). Unternehmenskommunikation und Marketing sind nicht länger nur Sender von Botschaften sondern auch Empfänger von Kundenanfragen, Kommentaren und Bewertungen. Längst haben die Unternehmen erkannt, dass Monitoring notwendig ist, um alle verfügbaren Kanäle sinnvoll auf mögliche Impulse von außen zu beobachten. Dieses Erfordernis setzt aber theoretisch einen 24-Stunden-Betrieb einschließlich Wochenendarbeit voraus – ein Grauen für mitbestimmte Konzerne mit strengen Arbeitszeitregeln. Und ein Alptraum für viele Mittelständler, die ohnehin nur schwer vom Erfordernis professioneller Kommunikation zu überzeugen sind.

Die Rolle von „Kommunikation als Werttreiber und Erfolgsfaktor“ (Piwinger & Zerfaß 2007: 1) ist in der betriebswirtschaftlichen und kommunikationswissenschaftlichen Fachliteratur unbestritten. Zahlreiche Studien belegen den positiven Einfluss von ganzheitlicher Kommunikation auf den Unternehmenswert (Moss & Stog 2009). Auch die rechtlichen Rahmenbedingungen belegen die wachsende Bedeutung *integrierter Kommunikation* für den Unternehmenserfolg (Moss & Stog 2009). So können Unternehmen unter Rückgriff auf die internationalen Bilanzierungsstandards IFRS immaterielle Vermögenswerte aktivieren – eine Tatsache, die bei der Suche nach Kapitalquellen von entscheidender Bedeutung sein kann. Zu diesen immateriellen Werten zählen Markenwert, Kundenzufriedenheit und Unternehmensreputation, deren Wert in hohem Maße von Kommunikation abhängt.

Schlagworte wie *Content Marketing* oder *Storytelling* zeigen dabei deutlich, dass die Fähigkeit, eigene Themen zu setzen, in den Mittelpunkt der täglichen Kommunikationsarbeit gerückt ist – oder besser rücken sollte. Manch einer wie der Blogger Klaus Eck (2015) geht gar davon aus, dass es künftig keine klassische Werbung mehr geben wird. Was zählt ist der Inhalt, also Content. Die Plattform *Outbrain* definiert Content als „Artikel, Video, Slideshow, Infografik oder Earned Media, das dem Leser einen informativen und/oder unterhaltenden Wert vermittelt, ohne sich dabei inhaltlich zu sehr auf ein Produkt oder einen Service zu beziehen. Wir akzeptieren keine Werbung, Infomercials, Anzeigentexte oder Eigenwerbung“ (2015). Zwischen Werbung und Content besteht also ein fundamentaler Unterschied, schreibt Eck: „Es ist nicht alles Content, selbst wenn ein Text oder Video als solcher titulierte wird“ (2015). „Gut gemachte Werbung ist kein (redaktioneller) Content und wird es auch niemals sein“ (Eck 2015). Rund drei Viertel der Nutzer schenken demnach redaktionellen Unternehmensinhalten ihr Vertrauen, solange der Inhalt nicht werblich ist.

Handwerklich gut aufbereitete Beiträge müssen dramaturgisch sauber inszeniert und produziert werden. Dies setzt eine klare Ausrichtung der Unternehmenskommunikation auf Themen voraus. Diese Art von *integrierter Kommunikation* wird seit Jahren diskutiert. In der Praxis scheitert ihre Umsetzung an vielen Punkten – vor allem, weil Unternehmen die Rolle von Kommunikation als Wertschöpfungsfaktor noch immer überwiegend vernachlässigen. So zeigt eine Umfrage von *Forrester Research* unter 500 internationalen Marketing- und Kommunikationsverantwortlichen, dass weniger als die Hälfte der Befragten es für wichtig erachtet, den Beitrag ihrer Arbeit zum Unternehmensergebnis messbar zu machen. Diese Einstellung führt dazu, dass nur ein Bruchteil von Kommunikationsverantwortlichen strategisch relevante Positionen in Unternehmen einnimmt – die große Mehrheit von Unternehmensvorständen rekrutiert sich weiterhin aus den Bereichen Finanzen, Forschung und Entwicklung oder Produktion (ITSMA, VEM & Forrester 2013). Die theoretisch entscheidende, weil marktorientierte Funktion Marketing und Kommunikation bleibt derweil unterrepräsentiert, was die Bedeutung des Themas integrierte Kommunikation in Unternehmen nachhaltig schwächt.

---

## 1.2 Digitalisierung: Segen oder Fluch für integrierte Kommunikation?

Die Paradoxie zwischen hohem theoretischen Anspruch und unzureichender praktischer Relevanz verschärft sich in Zeiten des digitalen Medienwandels. Die Digitalisierung beschleunigt die Konvergenz unterschiedlicher Kanäle und begünstigt somit ein Zusammenwachsen von kommunikativen Teildisziplinen. War in der klassischen Medienwelt eine strikte Trennung von der Entwicklung werblicher Inhalte, PR-Botschaften und Mediaplanung die Regel, erfordert das Aufstreben von digitalen Kanälen wie Social Media eine viel stärkere Integration. Unternehmen sind nicht mehr ausschließlich auf klassische Gatekeeper aus Journalismus und Media-Vermarktung angewiesen, sondern in der Lage, *direkt* mit Endkonsumenten zu kommunizieren. Die dabei versendeten Inhalte müssen die unternehmerische Zielerfüllung unterstützen und zugleich Nachrichtenwertkriterien aus der PR erfüllen, um unter Nutzern Aufmerksamkeit und Akzeptanz zu generieren.

Dabei ist eine enge Abstimmung der Kommunikationsabteilung mit den Verantwortlichen aus der klassischen Werbung unverzichtbar. Durch die Verkürzung von Kommunikationszyklen und dem wachsenden Potenzial, das Live-Ereignisse für die Kommunikation von Marken und Unternehmen erlangen, rückt neben der Verzahnung von PR und Werbung zudem die Einbindung der Mediaplanungs-



abteilung noch weiter in den Vordergrund, um kurzfristig konzipierte Inhalte in Kürze an eine größtmögliche Zielgruppe zu distribuieren. Nicht zuletzt eröffnet außerdem die Nutzung digitaler Kanäle eine deutlich bessere Messbarkeit des Kommunikationserfolgs. Instrumente wie Web Analytics, CRM oder Social Media Monitoring ermöglichen eine unvermittelte und schnelle Bewertung kommunikativer Maßnahmen, was die Schaffung von unternehmerischer Relevanz für die Disziplinen begünstigt.

Die theoretische Überlegung, dass der Siegeszug digitaler Medien das Zusammenwachsen von Kommunikationsdisziplinen beschleunigt und zugleich die unternehmerische Bedeutung von Marketing und Unternehmenskommunikation stärkt, bleibt in der Praxis bislang unbestätigt. Teiluntersuchungen unterstreichen gar eine gegenteilige Entwicklung. So zeigt eine von der Agentur *Ebiquity* (2014) durchgeführte Untersuchung in der deutschen Telekommunikations-, Finanz- und Konsumgüterbranche, dass Konsistenz in Botschaften und Tonalität auch bei führenden Marken wie *Nivea*, *Vodafone* oder der *Deutschen Bank* einem Medienbruch unterliegen. Die kanalspezifischen Eigenheiten von Social Media, TV, Print und PR und die zunehmende Fragmentierung dieser Disziplinen machen eine enge Abstimmung komplexer und führen im schlimmsten Fall dazu, dass die vom Unternehmen kommunizierten Inhalte an Wiedererkennung verlieren und die Gesamtreputation der Marke geschwächt wird.

Ursache dieses hohen Fragmentierungsgrads sind nicht zuletzt die von Unternehmen beauftragten Kommunikations-, Werbe- und Mediaagenturen. So kommt eine Befragung des amerikanischen Beratungsunternehmens *Avidan Strategies* aus 2014 zu dem Ergebnis, dass nur 16 Prozent der befragten Marketingleiter (Chief Marketing Officers) zufrieden mit der Beratung ihrer Agenturen im Themenfeld *integrierte Kommunikation* sind (*Avidan Strategies* 2014). Dabei spielen aus Sicht der Befragten vor allem Einzelinteressen eine maßgebliche Rolle: Knapp 60 Prozent sind der Meinung, dass die von ihnen beauftragten Agenturen strategische Empfehlungen an ein bestimmtes Medium knüpfen, mit dem sie entweder große Erfahrungswerte oder konkrete wirtschaftliche Interessen verbinden. Das gilt zum Beispiel für klassische Mediaagenturen, die mit dem Einsatz von Kanälen wie TV besonders hohe Margen erzielen oder für Social-Media-Berater, die die Besonderheiten und Vorzüge der von ihnen betreuten Plattformen übertrieben hervorheben, um ihr Spezialistenwissen und die damit verbundenen Honorare zu rechtfertigen.

Auch Unternehmensvertreter selbst sehen sich nur bedingt in der Lage, den durch den Medienwandel entstandenen Herausforderungen für integrierte Kommunikation begegnen zu können. Diese Herausforderungen bestehen einer Studie des Deutschen Marketing Verbands (2014) zufolge unter 800 deutschen Marketingentscheidern vor allem in der Orchestrierung verschiedener Kommunikationskanäle

(79 Prozent), der Nutzung von Big Data (75 Prozent) sowie in der zunehmenden Geschwindigkeit, die der digitale Wandel von Marken und Unternehmen verlangt (73 Prozent). Weniger als ein Viertel (23 Prozent) der Befragten ist der Meinung, dass ihre Organisation heute dazu in der Lage ist, diese Herausforderungen meistern zu können. Dieser Graben existiert derweil nicht nur in der Marketingabteilung, sondern ist in ähnlicher Form in der Unternehmenskommunikation vorzufinden. So kommt eine Erhebung der FH Mainz zu dem Ergebnis, dass einzig eine von den Autoren als „Kommunikationselite“ (Rolke & Forthmann 2014) bezeichnete Gruppe in Unternehmen die Fähigkeit besitzt, die Bereiche Unternehmenskommunikation, Marketing und Unternehmensstrategie zufriedenstellend miteinander zu verknüpfen. Der Befragung zufolge beträgt der Anteil dieser Gruppe unter Fach- und Führungskräften weniger als 30 Prozent.

---

### 1.3 Das Newsroom-Prinzip zur Überwindung versteckter Barrieren

Der beschriebene Graben zwischen Anspruch und Wirklichkeit führt zu der naheliegenden Frage, warum die erfolgreiche Umsetzung integrierter Kommunikation noch immer die Ausnahme in Unternehmen ist und was zur Überwindung dieses Grabens getan werden kann. Um den strategischen Wert *integrierter Kommunikation* zu erschließen, kommt dem *Newsroom in der Unternehmenskommunikation* eine zentrale Bedeutung zu. Mit dieser Organisationsform könnten Unternehmen eine Reihe von Hindernissen beseitigen, die einer stärkeren Bündelung kommunikativer Disziplinen derzeit im Wege stehen.

Dabei löst sich die nachfolgende Betrachtung zumindest teilweise von wirtschaftswissenschaftlichen Theorien und bezieht verstärkt Ansätze aus der Sozialwissenschaft, Organisationspsychologie und Informationstechnik in die Diskussion ein. Dieser interdisziplinäre Blick verfolgt vor allem das Ziel, weniger greifbare Einflussfaktoren wie machtpolitische Interessen, implizit gewachsene Organisationsstrukturen und die Rolle von Technologie zu durchleuchten und so versteckte Barrieren für eine stärkere Verschmelzung von kommunikativen Teildisziplinen aufzudecken.

Die mangelnde Verzahnung unterschiedlicher Kommunikationsdisziplinen – allen voran PR, Werbung, Mediaplanung und Vertrieb – ist eines der größten Hindernisse für erfolgreiche *integrierte Kommunikation* und die daraus resultierende Steigerung des Unternehmenswerts. Dieses Problem nimmt durch den digitalen Medienwandel zu, da sich in jedem der erwähnten Teilbereiche weitere

Subdisziplinen bilden, die die Abstimmung untereinander erschweren. So ist in vielen Unternehmen eine Trennung zwischen Unternehmens- und Marken-PR, Offline- und Digital-Kommunikation sowie Marken- und Kampagnensteuerung an der Tagesordnung. Hinzu kommen Sonderabteilungen für neu entstandene Teildisziplinen wie Direktmarketing, Social Media oder CRM.

Um diese interne Zersplitterung zu adressieren und Ansätze zu ihrer Überwindung aufzuzeigen, ist ein Blick auf die wissenschaftliche Diskussion zur internen Koordination verschiedener Abteilungen und Teildisziplinen erforderlich – insbesondere im Kontext des technologischen Wandels und der dadurch auf den Weg gebrachten unternehmerischen Veränderungsprozesse. Die unten gemachten Ausführungen argumentieren zumindest teilweise gegen das von McAfee 2006 eingeführte *Enterprise 2.0* Paradigma, das digitale Kommunikationsplattformen wie Wikis, Blogs und soziale Netzwerke als Katalysatoren der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit deklariert (McAfee 2006). Dabei sollen auf den folgenden Seiten nicht die unbestreitbaren Vorteile dieser Plattformen oder die tonangebende Bedeutung von Technologie für unternehmerischen Wandel infrage gestellt werden. Der Einsatz und die Bewertung neuer Technologien erfordert jedoch eine ganzheitlichere Betrachtung der Organisation, die die implizit gewachsenen Unterschiede in inhaltlichem Verständnis und individuellen Interessen zwischen Abteilungen miteinbezieht. Ohne diese Vorüberlegungen können neue Technologien oder Modelle wie der Newsroom nicht ihre eigentliche Wirkung entfalten, da die durch sie angestoßenen Veränderungsprozesse auf harten Widerstand in der organisationalen Wirklichkeit stoßen können und den Erfolg ihrer Einführung maßgeblich gefährden.

---

## 1.4 Das Spannungsfeld zwischen Differenzierung und Integration

Technisch-betriebswirtschaftlich erfordert die verbesserte Abstimmung zwischen Abteilungen wie Marketing und PR in erster Linie die Einführung einer gemeinsamen Sprache oder anders ausgedrückt eines einheitlichen Zeichensystems. Die wissenschaftliche Diskussion hierzu geht bis in die 1950er Jahre zurück und ist eng mit der Entstehung moderner Informationstechnologien verknüpft. In diesem Zeitraum erzeugten vor allem die *Mathematische Theorie der Kommunikation* von Shannon (1948) und Weaver (1949) oder die damit verknüpfte *Lasswell-Formel* (1946) hohe Aufmerksamkeit. Beide definieren Information als neutrales Signal, das elektrisch umgewandelt und zwischen Sender und Empfänger übermittelt

werden kann. Daran anknüpfend bezeichneten Lawrence und Lorsch in ihrer 1967 entwickelten *Kontingenztheorie* die Entwicklung einer gemeinsamen elektronischen Syntax als wichtigsten Erfolgsfaktor zur effizienteren und effektiveren Abstimmung verschiedener Fachbereiche. Ihr Ansatz wurde vor allem im Umfeld der chemischen Industrie entwickelt, die in den 1960er Jahren rasanten Veränderungen in Forschung, Produktentwicklung und Produktion unterlag. Die Erkenntnisse ihrer Untersuchungen decken sich mit den Beobachtungen im heutigen Kontext von Marketing und Unternehmenskommunikation: Die Weiterentwicklung und Ausdifferenzierung von Technologie und Wettbewerb erfordern eine zunehmende Spezialisierung. Diese Spezialisierung erschwert wiederum die Koordination der unternehmerischen Teilbereiche untereinander. In diesem Spannungsfeld zwischen Differenzierung und Integration spielen gemeinsame Zielsysteme, Kennzahlen und IT eine entscheidende Rolle.

Die Einführung gemeinsamer *Zeichensysteme*, seien dies Kennzahlen, inhaltliche Leitlinien oder IT-Systeme, greift allein jedoch zu kurz, um die Arbeit von Kommunikationsdisziplinen enger zu verzahnen. Ein naheliegender Grund hierfür ist die zumeist fehlende Unterscheidung von implizitem und explizitem Wissen (Polanyi 1966) oder von Information und Know-how. Ein Großteil der in Marketing- und Kommunikationsabteilungen vorhandenen Fähigkeiten und Wettbewerbsvorteile kann nicht objektiviert und kodifiziert werden, um sie im Anschluss abteilungsübergreifend zu nutzen. Kogut und Zander (1992) wiesen in diesem Kontext erstmalig darauf hin, dass die Standardisierung von Wissen zwar die interne Koordination erleichtert, zugleich jedoch die Innovationskraft schwächen kann und das eigene Geschäftsmodell imitierbarer macht. Hinzu kommt, dass interner Wissensaustausch immer im sozialen Kontext der Organisation betrachtet werden muss, der maßgeblich von Einzelpersonen und persönlicher Interaktion geprägt wird.

Aus diesem Blickwinkel verarbeiten Abteilungen und Angestellte Informationen nicht bloß entlang einer linearen Input-Output-Logik (Lawrence & Lorsch 1969). Vielmehr treten sie als Akteure in Erscheinung, die die unternehmerische Wirklichkeit prägen, anstatt passive Glieder in der Wertschöpfungskette zu sein. Diese Annahme kann im Kontext von Marketing- und Unternehmenskommunikation als besonders zutreffend bezeichnet werden, da die hier verhandelten Themen von vornherein weit weniger eindeutig definiert sind als in ursprünglich quantitativ orientierten Disziplinen wie Produktion oder Controlling.

Aufbauend auf diesen Annahmen haben eine Reihe von Studien den Zusammenhang zwischen subjektiver Wahrnehmung und unternehmerischer Wirklichkeit untersucht. So prägte Dougherty 1992 erstmals den Begriff von „departmental thought worlds“ (Dougherty 1992: 179), frei übersetzt „abteilungsbezogenen