

Restrukturierung der Unternehmenskommunikation  
des Flughafens München

# Businesspartner des Managements

Von Hans-Joachim Bues und Jan Sass

## KOMMUNIKATIONSMANAGEMENT

> Das interne Standing der Unternehmenskommunikation hängt maßgeblich davon ab, in welchem Umfang das Management ihren Erfolgsbeitrag wahrnimmt. Für eine solche Wahrnehmung

ner und externer Stakeholder in Entscheidungsprozesse ein und sorgt dafür, dass die Geschäftsführung über die Positionierung im Wettbewerbsumfeld informiert ist, den Status der Strategieumsetzung einschätzen kann und das interne Meinungsklima kennt.

Dazu erwartet das Management von der Unternehmenskommunikation neben fachlicher Expertise eine starke strategische und konzeptionelle Kompetenz, ein breites Marktwissen sowie ein ausgeprägtes betriebswirtschaftliches Verständnis. Weitere Anforderungen sind die Ausrichtung der Kommunikationsziele auf das Zielsystem des Unternehmens und ein regelmäßiges Reporting zu Kommunikationsstatus und Zielerreichungsgrad. Um diese Aufgabe erfüllen zu können, muss das Management die Unternehmenskommunikation rechtzeitig in Planungen einbeziehen und ihr Zugang zu allen Strategieunterlagen gewähren. Eine Studie der Universität Leipzig und des F.A.Z.-Instituts hat 2013 ergeben, dass immerhin 35 Prozent der Vorstände und Geschäftsführer von deutschen Großunternehmen eine größere strategische Mitwirkung der Kommunikationsfunktion fordern. Top-Rollen der Unternehmenskommunikation sind nach dieser Befra-

„Unternehmenskommunikation muss ein geschäftsrelevanter interner Berater auf Augenhöhe sein, der die Sprache des Managements spricht.“

ist operative Exzellenz eine notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzung. Unternehmenskommunikation muss sich darüber hinaus als Businesspartner für das Management etablieren. Das bedeutet, ein geschäftsrelevanter interner Berater auf Augenhöhe zu sein, der die Sprache des Managements spricht. In dieser Rolle bringt die Unternehmenskommunikation die Erwartungen inter-

## Erwartungen des Managements

In der Unternehmenskommunikation als Businesspartner erkennt das Management eine wichtige Ressource für das Erreichen von Unternehmenszielen, die zur Entwicklung materieller und immaterieller Werte beiträgt und deren Know-how unverzichtbar ist.

gung: Mittler zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit (65 Prozent), Berater von Vorstand und Geschäftsführung (45 Prozent) und Sprecher des Unternehmens (43 Prozent).

### Profil des Businesspartners

Eine Kommunikationsfunktion, die als Businesspartner des Managements agiert, berät dieses in allen Fragen rund um Wirkungen und Konsequenzen unternehmerischen Handelns für das Image und die Reputation. Sie kennt als „Brückenbauer“ Stakeholdererwartungen sowie die öffentliche Wahrnehmung des Unternehmens und leitet daraus Schlussfolgerungen für das Handeln des Managements ab. Sie unterstützt konkrete Geschäftsziele sowie die Leistungskultur im Unternehmen. Sie schützt die Reputation des Unternehmens und sichert es gegen kommunikative Risiken ab. Die Unternehmenskommunikation erfüllt die Rolle eines Busi-

nesspartners, wenn das Management des Unternehmens den Wertschöpfungsbeitrag der Kommunikation (an)erkennt, die Topkommunikatoren als Berater und Sparringspartner in Planungsprozesse miteinbezieht und sie bei wichtigen Entscheidungen konsultiert. In einer solchen Funktion gilt die Unternehmenskommunikation als Manager von Stakeholderbeziehungen, nicht als Presse- oder Vertriebsstelle.

### Beispiel Flughafen München

Die Unternehmenskommunikation des Flughafens München hat ihren Bereich reorganisiert, um den Managementanforderungen besser gerecht zu werden und ihre Prozesse effizienter und professioneller zu gestalten. Hintergrund dafür ist die fortschreitende Verwandlung des Flughafens Münchens und anderer Großflughäfen. Denn die bloße Beförderung von Passagieren macht nur noch einen Teil der Erlöse aus.

Neben dem klassischen Geschäftsfeld Aviation ist ein weiteres Geschäftsfeld Non-Aviation entstanden, das die gesamte „Erlebniswelt“ des Flughafens umfasst – Shopping- und Gastronomieangebote sowie eine Vielzahl weiterer Dienstleistungen und Freizeitmöglichkeiten. Die strategische Ausrichtung zur Stärkung der Non-Aviation-Flughafen-erlöse wird branchenweit als Entwicklung zur „Airport City“ bezeichnet. Dazu gehört auch die Vermarktung von Immobilien, um Wachstumsoptionen für Kunden und neue Interessenten zu schaffen. Darüber hinaus baut der Flughafen München mit dem „Off-Campus“-Wachstum ein weiteres Standbein aus Kernkompetenzen auf, womit er sein Know-how als weltweit führender Inbetriebnahme- und Umzugsspezialist anbietet.

Diese Entwicklung hat zu starken Unternehmensbereichen geführt, die mit sehr differenzierten Wünschen und Anforderungen auf die Kommunikatoren

zugehen. Sie erwarten von der Unternehmenskommunikation ein vertieftes Verständnis ihrer Geschäftsfelder und Themen. Auf der anderen Seite sind mit der Expansion der Unternehmenstätigkeit auch neue Anspruchsgruppen hinzugekommen, und die Wahrnehmungen etablierter Stakeholder haben sich verändert. So ist es nicht nur die Aufgabe der Unternehmenskommunikation, die verschiedenen Geschäftsfelder zu unterstützen, sondern den Anspruchsgruppen die wirtschaftliche, ökologische und gesellschaftlich-regionale Verantwortung als verbindendes Element aller Zielsetzungen zu vermitteln. Das bedeutet zum Beispiel in der Regionalarbeit, die wirtschaftlichen Nutzeneffekte des Flughafens zu kommunizieren und ihn – statt als unwillkommenen Wettbewerber – als Faktor in der Wertschöpfungskette der Region zu positionieren.

Mit der steigenden Komplexität des Geschäftsmodells musste die Unternehmenskommunikation nach Wegen suchen, um die Ansprüche der internen Kunden zu erfüllen und gleichzeitig ihre Steuerungshoheit im Unternehmen nicht einzubüßen. In der Reorganisation der Unternehmenskommunikation wurden deshalb die Funktionen „Kanalmanager“ und „Themenmanager“ eingeführt, die crossmedial zusammenarbeiten und Kommunikationsinhalte übergreifend planen und umsetzen. Zu den wichtigsten Kompetenzen der Themenmanager gehört die vertiefte fachliche Expertise zu den Themen, die sie verant-

worten. Die Themenmanager sind auch Businesspartner für die Geschäftsbereiche, weil diese in ihnen kompetente Ansprechpartner sehen, die nicht nur kommunikative Expertise haben, sondern sich auch inhaltlich im Thema auskennen. Die Themen- und Kanalmanager orientieren sich in ihrer Rolle als interne Berater an einem Zielsystem, das die Kommunikationsziele und strategische Themen aus den Unternehmenszielen ableitet, und an einer neu aufgesetzten Governance, die der Unternehmenskommunikation den nötigen Rückhalt der Geschäftsführung gibt. Die Governance stellt gegenüber den dynamischen Geschäftsbereichen sicher, dass die strategische Kommunikationsverantwortung der Unternehmenskommunikation bewahrt wird und dass klare Regeln für die Themenführung, den Kontakt mit Medien, die Durchführung und Tonalität von Veranstaltungen oder die Erstellung von Publikationen zu befolgen sind.

### **Auf dem Weg zum Businesspartner**

Die Etablierung von Unternehmenskommunikation als Businesspartner des Managements vollzieht sich nicht von heute auf morgen, sondern ist ein längerfristiger Prozess. Auf dem Weg dorthin können die Klärung der Governance, die Verbesserung von Monitoring und Analysen, ein gutes Reporting und die Neuaufstellung von Abläufen und Kom-

petenzen Meilensteine sein. Am wichtigsten ist zunächst jedoch, das Selbstverständnis der Unternehmenskommunikation zu überprüfen. Nur wer sich selbst als strategischer Berater der Geschäftsführung versteht, kann diese Rolle auch glaubwürdig vertreten und ausüben. Aus diesem Grund hat die Unternehmenskommunikation des Flughafens Münchens vor der Restrukturierung die Entwicklung eines Leitbilds vorgeschaltet, in dem neben Vision und Mission auch die Ziele und Werte des Bereichs detailliert beschrieben worden sind.

Mit Blick auf die angestrebte Rolle als Businesspartner galt es vor allem, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Bereichs zu vermitteln, dass die Gesamtinteressen des Konzerns Vorrang vor den Partikularinteressen einzelner Geschäftsbereiche haben. Als Businesspartner hat die Unternehmenskommunikation bei ihren internen Kunden eine doppelte Vermittlungsaufgabe: Sie ist Anwältin der Stakeholderinteressen gegenüber dem Topmanagement, und sie hat die übergreifende Strategie im Alltagshandeln immer wieder mit den Binnenstrategien der Unternehmensbereiche abzugleichen. Ein gutes Verständnis der heterogenen Geschäftsfelder und eine regelmäßige Abstimmung mit den internen Kunden sind dafür ausschlaggebende Erfolgsfaktoren. Das Leitbild ist die Grundlage, um die Kompetenz der Kommunikationsmanager als interne Berater zu erweitern. Andere Instru-

mente sind zum Beispiel Schulungen und das Schaffen neuer Stellenprofile.

Um die Zusammenarbeit mit den internen Kunden weiter zu verbessern, hat die Unternehmenskommunikation zudem einen Prozess zum Beratungsmanagement implementiert. Am Anfang dieses Prozesses steht die Bestandsaufnahme von jahresbezogenen Zielen, Themen und wesentlichen Aktivitäten der marktzugewandten Unternehmensbereiche. Auf dieser Grundlage wird der Beratungs- und Unterstützungsbedarf ermittelt und im Rahmen einer Jahresplanung mit der Unternehmensstrategie verbunden. Das Ergebnis sind Steuerungsgewinne für die integrierte Kommunikation und eine höhere Akzeptanz für die Unternehmenskommunikation als geschäftsrelevanter Partner im Konzern. <

Hans-Joachim Bues ist Leiter Unternehmenskommunikation der Flughafen München GmbH, Dr. Jan Sass ist Leiter des DPRG-Arbeitskreises „Kommunikationssteuerung und Wertschöpfung“ und Partner von Lautenbach Sass, Unternehmensberater für Kommunikation, Frankfurt am Main