



EIN FTI CONSULTING REPORT

Communications Heatmap 2025



Der Kompass für die Kommunikationsbranche

Wir leben in einer Zeit drastischer Veränderungen. Polarisierung, permanenter Wertewandel und gesellschaftliche Disruptionen verändern unsere soziale und politische Realität teilweise radikal. Die Wirkungen lokaler Kriege und Konflikte erstrecken sich über den gesamten Globus und finden nicht zuletzt ihren Ausdruck u. a. in strukturellen Standortdefiziten und wirtschaftlichen Auseinandersetzungen. Darüber hinaus sind auch geopolitische Spannungen und Handelskriege zwischen Großmächten ein wichtiger Faktor, der zu unvorhersehbaren Disruptionen des herrschenden Systems beiträgt. Digitalisierung und KI liefern nicht nur hilfreiche Tools – sie formen die Art und Weise, wie wir kommunizieren, denken und miteinander umgehen, und verstärken somit die Komplexität und Dynamik der aktuellen Entwicklungen. Viele beschreiben unsere heutige Zeit als „permanente Multikrise“ – und zwar weil sich Krisensymptome parallel auf wirtschaftlicher, politischer und gesellschaftlicher Ebene abzeichnen, sich gegenseitig beeinflussen und verstärken.

Das alles hat gravierende Auswirkungen auf Unternehmen und Institutionen, auf ihre Geschäftsmodelle, aber auch ihre Umwelt, ihre Stakeholder – sowohl extern wie intern. Navigation in Zeiten der Multikrise wird damit zur eigentlichen Aufgabe für das Kommunikationsmanagement. Nie zuvor war die Kommunikationsbranche so stark herausgefordert wie heute. Unter diesen Bedingungen reichen die geläufigen Ansätze in der Regel nicht aus. Um sich in der Multikrise

wirklich zu bewähren, sind oft völlig neue Antworten erforderlich.

Die vorliegende Studie will in dieser unübersichtlichen Lage ein Kompass für die Kommunikationsbranche sein. Dabei geht es um die Frage, welche Herausforderungen aktuell und in Zukunft besonders relevant sind und daher der besonderen Aufmerksamkeit bedürfen – also die kommunikativen „Heats“. Darüber hinaus richtet sich der Fokus dezidiert auf Strategien und konkrete Problemlösungsansätze.

Die ausgesprochen positive Resonanz auf die erstmalige Durchführung der „Communications Heatmap“ im vergangenen Jahr hat uns dabei bestärkt, 2025 eine Neuauflage umzusetzen. Unser besonderer Dank gilt zunächst den 19 Top-Kommunikatorinnen und -Kommunikatoren des Expertenkreises zur Studie. Alle haben sich die notwendige Zeit genommen, um wertvolle Erfahrungen und Einblicke beizusteuern. Ebenso sei den annähernd 600 Kommunikationsverantwortlichen gedankt, welche an einer umfassenden Online-Befragung teilgenommen haben. Ohne die engagierte Unterstützung aus dem Berufsfeld wären die Heatmap-Studien nicht möglich gewesen.

Allen Leserinnen und Lesern wünschen wir eine gleichermaßen interessant zu lesende wie auch in der Praxis nützliche Lektüre.



Prof. Dr. René Seidenglanz
Präsident
Quadriga Hochschule Berlin



Hans G. Nagl
Senior Managing Director
Practice Lead Corporate & Financial
Communications
FTI Consulting



Eike Kraft
Managing Director
Co-Practice Lead Corporate & Public Affairs
FTI Consulting



Susanne Arndt
Senior Managing Director
People & Transformation
FTI Consulting



Dr. Ronny Fechner
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Quadriga Hochschule Berlin

Inhaltsverzeichnis



Der Kompass für die Kommunikationsbranche.....	01
Inhaltsverzeichnis	03
Methodologie	04
Executive Summary	08
Die größten Herausforderungen in der Multikrise	10
Fokus A: Stärkung der Kommunikationseinheit	11
Fokus B: Veränderungen der Kommunikationsumwelt	14
Fokus C: Interne Kommunikation	16
Fokus D: Disruption des politischen Umfelds	24
Fokus E: Zunahme von Marktvolatilität und unternehmerischen Risiken	29
Autoren	34

Methodologie

Die „Communications Heatmap 2025“ ist ein gemeinsam von der Quadriga Hochschule Berlin und FTI Consulting durchgeführtes Forschungsprojekt. Im Fokus der empirisch-sozialwissenschaftlichen Studie steht die systematische Erhebung und Analyse der aktuellen „Brennpunkte“ im Berufsfeld Public Relations bzw. Kommunikationsmanagement. Diese – im vorliegenden Report „Heats“ genannten – berufsfeldspezifischen Herausforderungen werden mithilfe einer Kombination unterschiedlicher Methoden in ihren verschiedenen Facetten detailliert beleuchtet.

Das inzwischen bewährte Mixed-Method-Design vereint qualitative und quantitative Forschungsprozesse. Die Expertenkreise (qualitativer Studienteil) umfassen in diesem Jahr nicht nur die Fokusgruppen-Diskussionen, sondern auch Einzelgespräche mit Top-Kommunikatorinnen und Top-Kommunikatoren aus dem deutschsprachigen Raum. In methodischer Kontinuität zum Vorjahr unterstützten die auf diesem Weg gewonnenen Erkenntnisse die Entwicklung passgenauer Fragestellungen für eine im Anschluss durchgeführte Online-Umfrage (quantitativer Studienteil).

Mixed-Method-Design der „Communications Heatmap 2025“

Expertenkreise

Leitfadengestützte Einzel- und Gruppengespräche (Fokusgruppen und Experteninterviews) mit Top-Kommunikatorinnen und Top-Kommunikatoren

Online-Umfrage

Standardisierte Befragung von Kommunikationsverantwortlichen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz

Unverändert stehen die Expertenkreise am Anfang des Forschungsprojektes. In diesem Jahr wurden drei zweistündige Fokusgruppen mit mindestens vier bis maximal sechs Teilnehmenden durchgeführt. Hinzu kommen drei etwa einstündige Einzelgespräche. Die zu besprechenden Themen wurden im Vorfeld festgelegt. Deren konkrete Reihenfolge und die Formulierung der Fragestellungen ergaben sich jedoch flexibel aus dem Gesprächsverlauf. So ließen sich die heutigen und zukünftigen Herausforderungen der Multikrise aus den verschiedenen Blickwinkeln auch in der Tiefe ergründen (u. a. mit Blick auf mögliche Problemlösungsansätze). Alle Teilnehmenden bekleideten eine leitende Funktion in einem renommierten deutschen Unternehmen. Sie wurden aufgrund ihrer spezifischen Expertise im Umgang mit den Herausforderungen im Berufsfeld PR/ Kommunikationsmanagement bewusst ausgewählt (Purposive Sampling).

Der quantitative Studienteil umfasst eine gleichermaßen standardisierte wie auch durchstrukturierte Online-Umfrage. Deren Fragenprogramm basiert auf theoretischen Vorüberlegungen und praktischen Erfahrungen des Projektteams. Darüber hinaus fanden sowohl die Ergebnisse der Vorjahresstudie als auch die Erkenntnisse aus dem qualitativen Studienteil Berücksichtigung. Mithilfe einer Kontaktdatenbank wurde eine listenbasierte Stichprobe von über 10.000 Kommunikationsverantwortlichen aus dem deutschsprachigen DACH-Raum gezogen. Die Feldphase erstreckte sich vom 3. April bis zum 9. Mai 2025. Nach der Bereinigung doppelter sowie nicht plausibler Antwortsätze blieben insgesamt rund 600 auswertbare Fälle übrig. Neben der deskriptiv-statistischen Analyse der aktuellen Daten finden auch Vergleiche mit den Vorjahresergebnissen statt.

Besetzung der Expertendiskussionen und Interviews

Insgesamt diskutierten 19 Top-Kommunikatorinnen und Top-Kommunikatoren im Rahmen von jeweils drei Fokusgruppen und Einzelgesprächen die aus ihrer Sicht relevanten Heats. Aufgeführt sind jene Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer, die explizit Freigabe für ihre Namensnennung erteilt haben.¹

Sebastian Ackermann

Leiter Kommunikation & Marke
Energie Baden-Württemberg AG (EnBW)

Ines Juen (ehem. Schurin)

Group Director
Unternehmenskommunikation
REWE Group

Stefanie Rupp-Menedetter

Executive Vice President Group
Communications, Sustainability
und Diversity & Inclusion
ProSiebenSat.1 Media SE

Florian Amberg

Group Head of Public Relations &
Communications Intelligence
Allianz SE

Gerd Koslowski

Senior Vice President Corporate
Communications
METRO AG

Monika Schaller

Chief Communications Officer
SAP SE

Prof. Dr. Christof Ehrhart

Corporate Department Communications
and Governmental Affairs
Robert Bosch GmbH

Susanne Marell

Bereichsvorständin Schwarz Corporate
Affairs
Schwarz Gruppe

Anke Schmidt

Vice President Corporate Communications
& Government Relations
Beiersdorf AG

Frank Grodzki

Leiter Konzernkommunikation
thyssenkrupp AG

Florian Martens

Leiter Communications &
Public Policy
Infineon Technologies AG

Dr. Nina Schwab-Hautzinger

Head of Corporate Communications &
Government Relations
BASF SE

Nils Haupt

Senior Director Corporate
Communications
Hapag-Lloyd AG

Dr. Michael Preuss

Head of Communications
Bayer AG

Simon Thiel

Senior Vice President Corporate Affairs
Zalando SE

Markus Heggen

Komm. Leitung
Unternehmenskommunikation,
Pressesprecher und Teamleitung Newsroom
Charité – Universitätsmedizin Berlin

Matthias Priwitzer

Leitung Kommunikation & Marketing
BayernLB

Birgit Hiller

Senior Vice President Group
Communications and Public Affairs
Continental AG

Dr. Bernd Pütter

Leiter Konzernkommunikation und
Public Affairs
Hochtief AG

¹ Positionen/Titel zum Zeitpunkt der Erstellung der Studie

Theoretischer Hintergrund: Das beschäftigt die Kommunikationsbranche 2025

Jede mit einem wissenschaftlichen Anspruch durchgeführte Studie braucht ein theoretisches Grundgerüst, auf dem die Methodik aufsetzt. Kernansatz der Communications Heatmap 2025 ist die Vorstellung einer sich aktuell vollziehenden Multikrise. Sie lässt sich in mindestens drei Dimensionen abbilden – nämlich gesellschaftlich, politisch und wirtschaftlich.

Gesellschaftliche Dimension —	Polarisierung – Wertewandel – Disruption – Neuer Konservatismus
Politische Dimension —	Kriege – Geopolitische Konflikte – Regulierung
Wirtschaftliche Dimension —	Standortspezifische Herausforderungen in Deutschland – Handelskonflikte – Hohe globale Dynamik

Dimensionen der Multikrise – Grundlage der Studie

Davon ausgehend wurden fünf Fokusthemen (A bis E) abgeleitet. Sie beschreiben jeweils spezifische Gegenstandsbereiche, denen sich Kommunikationsmanagerinnen und Kommunikationsmanager von Unternehmen und anderen Organisationen typischerweise widmen und die vor dem Hintergrund der Multikrise potenziell herausfordernd erscheinen.

Fokus A

Stärkung der
Kommunikationseinheit

Fokus B

Veränderungen der
Kommunikationsumwelt

Fokus C

Interne Kommunikation

Fokus D

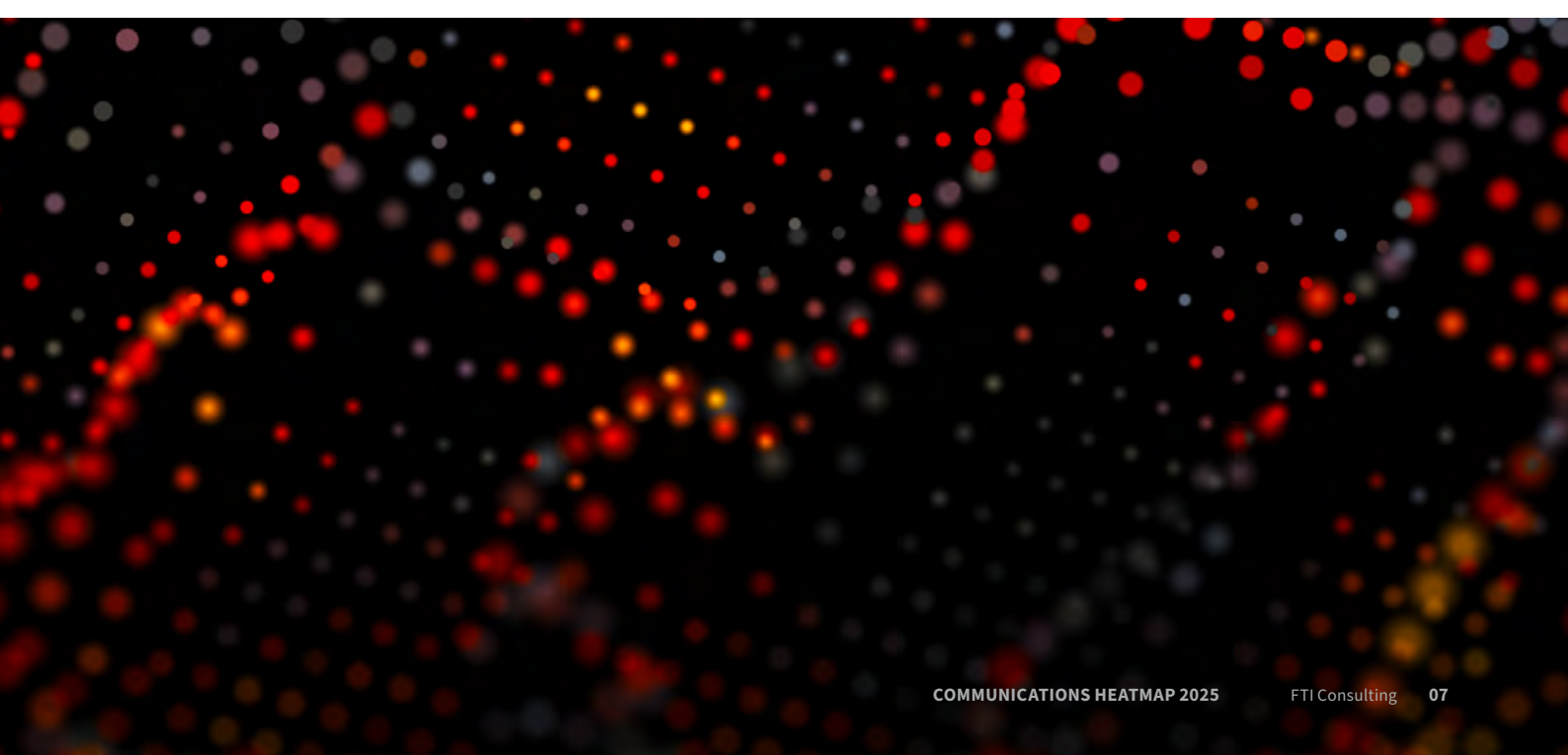
Disruption des politischen
Umfelds

Fokus E

Zunahme der Marktvolatilität

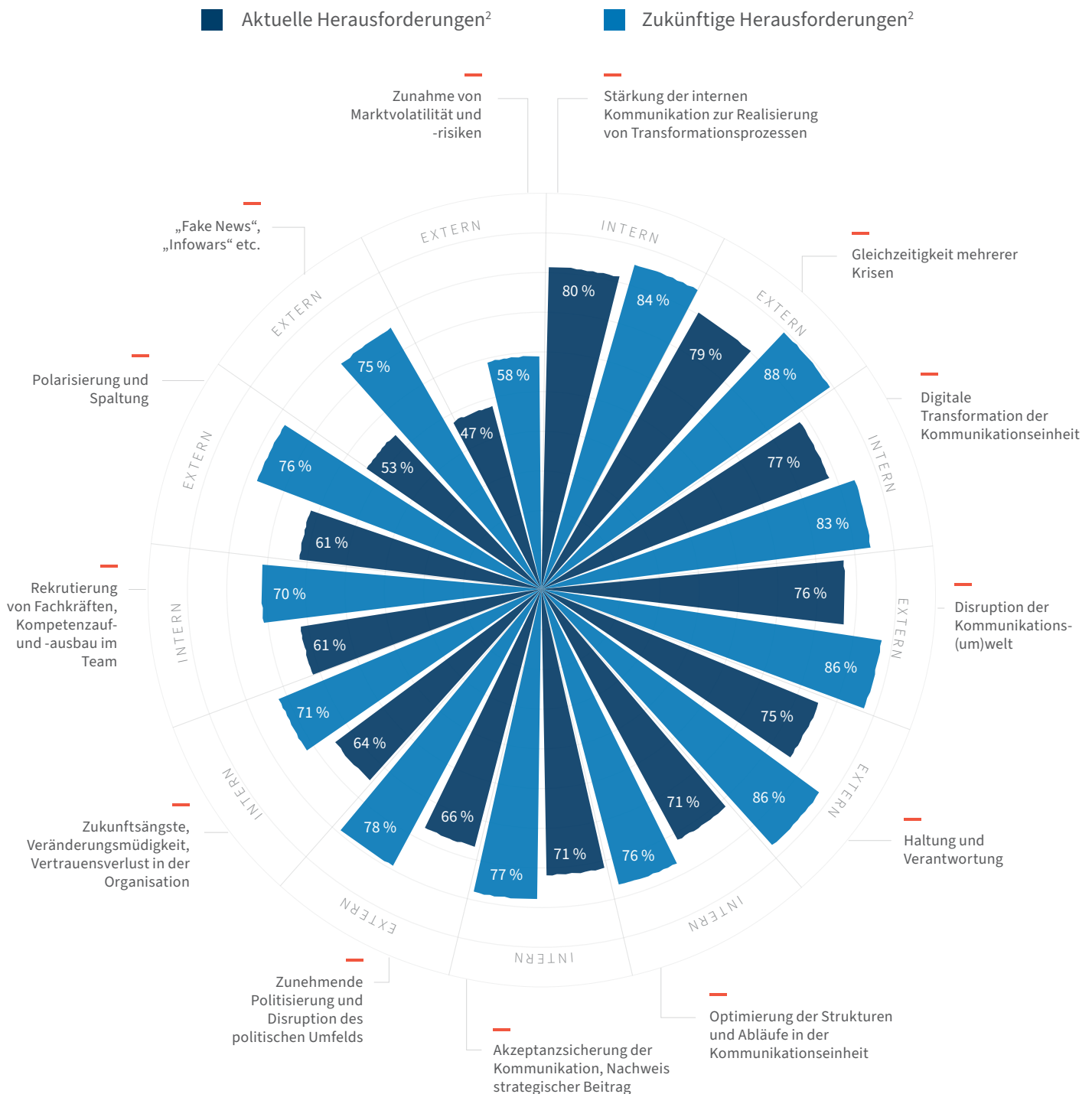
Jedem Fokusthema sind meist mehrere einzelne Herausforderungen – „Heats“ – zugeordnet, die mit den zuvor vorgestellten Methoden genauer ergründet wurden.

Drei Fokusbereichen widmet sich die Studie „Communications Heatmap 2025“ besonders intensiv: C) Interne Kommunikation, D) Disruption des politischen Umfelds, E) Zunahme der Marktvolatilität. Deren spezifische Facetten wurden im Detail diskutiert und mögliche Lösungsansätze für relevante Herausforderungen hinterfragt. Genau in diesen Punkten weiter in die Tiefe zu gehen und Hintergründe zu beleuchten, ist wichtig, weil in Wissenschaft und Praxis dazu bislang nur wenige Befunde vorliegen. Die Fokusthemen A und B sind hingegen bereits stärker durch andere Studien (u.a. durch die Communications Heatmap 2024) der Quadriga Hochschule Berlin erforscht.



Executive Summary

Kern der Untersuchung ist das **Heat Ranking 2025**, das als **Heatmap** visualisiert wird. Daran lässt sich ablesen, welche der untersuchten Herausforderungen im Berufsfeld als größte Heats wahrgenommen werden.



² Jeweils Anteil der Befragten, die auf einer Skala von 1 (gar keine Herausforderung) bis 5 (sehr große Herausforderung) die Werte 3, 4 oder 5 ankreuzen.

Heat #1

ist die **interne Kommunikation**. Es stellt sich die Aufgabe, sie so zu stärken, dass vielfältige (interne) Herausforderungen bewältigt werden können (80 Prozent Zustimmung).

Heat #2

ist mit 79 Prozent die **Überlagerung multipler Krisen**. Das entspricht einem Plus von 11 Prozent – der größte Zuwachs in Relation zum Vorjahr (2024). In die Zukunft blickend, handelt es sich sogar um die Top-Herausforderung (88 Prozent).

Heat #3

ist die **Digitalisierung der Kommunikationseinheit selbst**. Sie fordert 77 Prozent heraus. Der Einsatz von KI gilt dabei als zentraler Transformationshebel.

Fokus A: Stärkung der Kommunikationseinheit

Parallel zur Multikrise fordert vor allem die durch den technischen Fortschritt getriebene Dauertransformation von Organisationsstrukturen PR- bzw. Kommunikationseinheiten heraus. Notwendige Change-Prozesse durch interne Kommunikation effektiv zu unterstützen, wird in vier von fünf Fällen als Herausforderung gesehen (80 Prozent). Als nahezu genauso herausfordernd wird die Digitalisierung der PR/Kom selbst erachtet (77 Prozent). Die Stärkung der eigenen Abteilung stellt schlussendlich eine Grundvoraussetzung dar, um diverse externe und interne Herausforderungen durch Kommunikation zu managen.

Fokus B: Veränderungen der Kommunikationsumwelt

Die sich ohnehin vollziehende Disruption der Kommunikationsumwelt wird durch die Überlagerung mehrerer gesellschaftlicher Krisen verschärft. Vier von fünf Kommunikationsabteilungen sehen sich nicht imstande, die Gleichzeitigkeit mehrerer Krisen mit den vorhandenen Ressourcen zu bewältigen (79 Prozent). Als ähnlich problematisch gilt in der Branche die unaufhörlich fortschreitende Veränderung von Kommunikationsräumen (76 Prozent), wobei man im Umgang mit „Fake News“ und „Infowars“ die aufkeimende Herausforderung der nahen Zukunft sieht.

Fokus C: Interne Kommunikation

85 Prozent der befragten Praktikerinnen und Praktiker sehen die interne Kommunikation vor einer Herkulesaufgabe. Es gilt, Veränderungsmüdigkeit abzubauen, eine Change-Kultur zu etablieren sowie diese dauerhaft abzusichern. Die interne Kommunikation steht zudem an vorderster Stelle, wenn es darum geht, dem Gefühl der zunehmenden Orientierungslosigkeit, Überforderung und Verunsicherung der Mitarbeiterschaft (81 Prozent) sowie deren Verlust an Vertrauen in die Lösungskompetenz der Gesamtorganisation (77 Prozent) entgegenzuwirken und so einen Leistungsrückgang zu verhindern. Das im Jahr 2024 stark dominante Haltungsthema hat als Heat etwas an Relevanz verloren.

Fokus D: Disruption des politischen Umfelds

Durch partielle Empfindung sinkender Aufmerksamkeit der Politik für die Wirtschaft sowie weltweiter Desintegration politischen Handelns (beides selbst für jeweils 71 Prozent eine Herausforderung), befinden sich Corporate und Public Affairs in einem noch herausfordernden Transformationsprozess (78 Prozent). Gleichzeitig vollzieht sich ein Trend hin zu einer stärkeren Regulierung (71 Prozent).

Fokus E: Zunahme der Marktvolatilität

Die disruptiven Auswirkungen der Multikrise markieren eine neue Ära wirtschaftlicher Volatilität, was die strategische Planung von Kommunikation (für 79 Prozent der Befragten) zu einer Herausforderung macht. Währenddessen gelten Falschinformationen im marktbezogenen Kontext (55 Prozent) und aktivistische Stakeholder (48 Prozent) vor allem als zukünftige Herausforderungen.

Die größten Herausforderungen in der Multikrise

Gesellschaftliche Herausforderungen – darunter geopolitische (territoriale Konflikte, Migration, Isolationismus, Erstarren der politischen Ränder), soziale (Integration, Polarisierung und Spaltung) sowie wirtschaftliche (Inflation, Zollpolitik) Herausforderungen – häufen sich. Gleichzeitig bleibt die durch den technologischen Fortschritt stetig getriebene Notwendigkeit eines permanenten Wandels gesellschaftlicher Strukturen bestehen. Kaum eine Organisation – sei es ein Wirtschaftsunternehmen, eine staatliche Institution, ein Verband oder eine NGO – kann sich diesen Entwicklungen dauerhaft entziehen. Die Kommunikation einer Organisation nimmt dabei eine Schlüsselrolle ein, indem sie informiert, motiviert, überzeugt und verschiedenste Interessen moderiert. Darüber hinaus soll sie Vertrauen gleichermaßen herstellen und absichern. Das alles macht den Kommunikationssektor gerade in Krisenzeiten zu einer entscheidenden Organisationsfunktion.

Im Zentrum steht die **Kommunikationseinheit** selbst. Gerade wegen der multiplen Krisen, welche die permanente Anpassung etablierter Prozesse und Strukturen erfordern, bleibt die **Stärkung der internen Kommunikation Heat #1**. Dass sich die unvermeidbare **digitale Transformation der Kommunikationseinheit** (Ausbau der digitalen Infrastruktur und Aufbau der zur Nutzung notwendigen Kompetenzen) nur schwer mit den vorhandenen Ressourcen bewerkstelligen lässt, macht genau das zum **Heat #3**. Außerdem wichtig: die Optimierung von Strukturen und Abläufen (**Heat #6**) und die Akzeptanz der Kommunikationseinheit innerhalb der Organisation (**Heat #7**).

Die massiven **Veränderungen der Kommunikationsumwelt** machen den zweiten großen Block in der Heatmap aus – zuvorderst die Gleichzeitigkeit mehrerer Krisen, die sich auf die Kommunikation durchschlägt (**Heat #2**), und die allgemeine Disruption der Kommunikationsumwelt mit zunehmender Beschleunigung, Komplexität und Unwägbarkeit (**Heat #4**).

Heat #5, Verantwortung und Haltung zeigen sowie Nachhaltigkeit belegen, war 2024 einer der stärksten Heats mit dem größten Change-Potenzial. 2025 hat sich dies geringfügig abgeschwächt.

„Die aktuellen geopolitischen und handelspolitischen Entwicklungen betreffen letztlich so gut wie jedes Unternehmen. Wir erleben derzeit den ‚Perfect Storm‘.“



Monika Schaller, Chief Communications Officer, SAP SE

„Seit nunmehr fünf Jahren geht es gefühlt von einer Extremsituation in die nächste: Permanenter Wandel und die Dauertransformation ermüden die Mitarbeiterschaft und fordern die interne Kommunikation heraus.“



Florian Martens, Leiter Communications & Public Policy, Infineon Technologies AG

Fokus A:

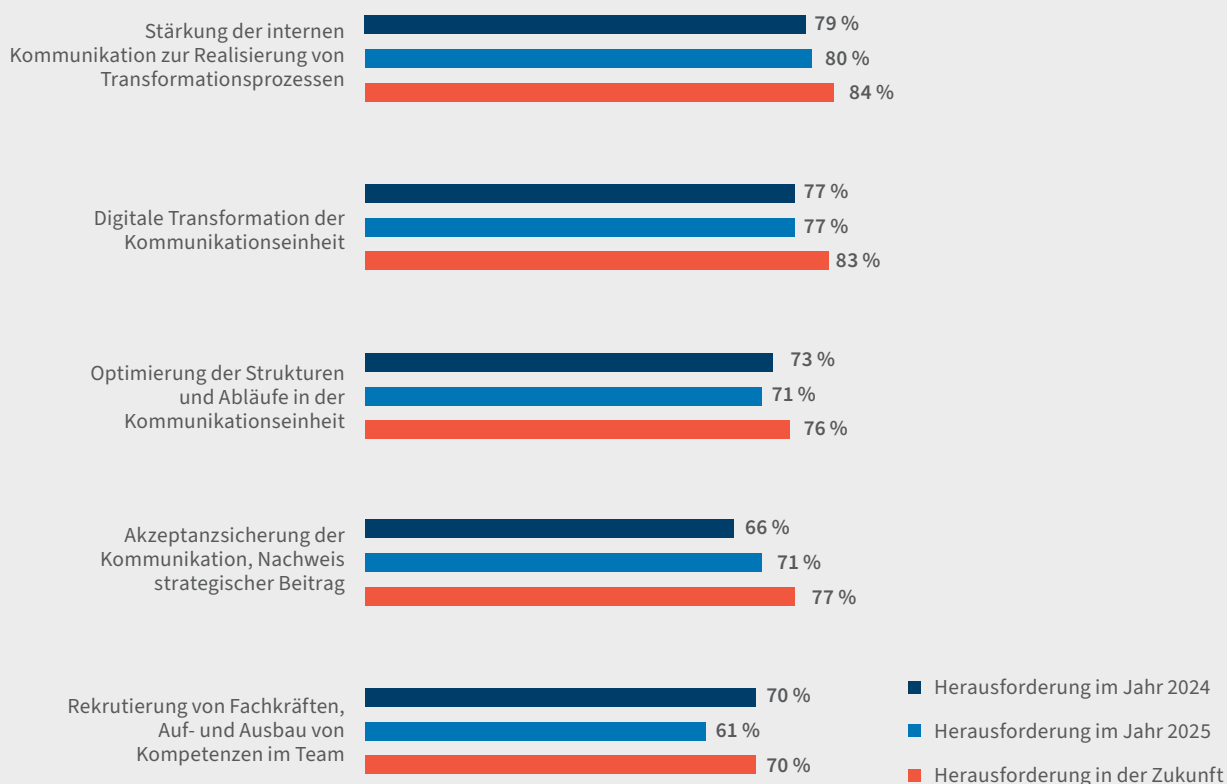
Stärkung der Kommunikationseinheit

Im Angesicht der multiplen Krisen, welche die permanente Anpassung etablierter Prozesse und Strukturen erfordern, befindet sich die Kommunikationseinheit selbst im Zentrum vielfältiger Herausforderungen. Veränderungen und Anpassungen, die die Aufgaben der Kommunikatorinnen und Kommunikatoren selbst betreffen, stehen daher in der Heatmap 2025 weit oben. Vor allem die durch den technischen Fortschritt getriebene Dauertransformation von Organisationsstrukturen fordern PR- bzw. Kommunikationseinheiten heraus.

Die Stärkung der eigenen Abteilung stellt schlussendlich eine Grundvoraussetzung dar, um externe und interne Herausforderungen durch Kommunikation zu managen.

Diese Heats wurden schon in der Vorgängerstudie 2024 erhoben. Auch wenn es sich nicht um ein Panel handelt und der Kreis der Teilnehmenden der 2024er und 2025er Heatmap-Studie nicht komplett identisch ist, lassen sich aus dem Vergleich der Befunde beider Jahre Trends ableiten.

Wahrnehmung von Herausforderung bei der Stärkung der Kommunikationseinheit im Zeitvergleich



Basis: n₂₀₂₄ = 312, n₂₀₂₅ = 539, n_{zukünft} = 539 Befragte, welche die Heats bewertet haben

Die **Stärkung der internen Kommunikation** ist mit **80 Prozent Heat #1**. Genauer stufen 17 Prozent der Studienteilnehmer diese konkrete Herausforderung als sehr groß, 34 Prozent als groß und weitere 29 Prozent als moderat ein. Interne Kommunikation inhaltlich und organisatorisch so zu stärken, dass notwendige organisationsinterne Veränderungen erfolgreich vorangetrieben werden können, ist die Top-Herausforderung 2025. In den Expertenkreisen wurde dabei auch die Informationsflut problematisiert. Es wird immer wichtiger, Inhalte stärker zu verdichten, zu strukturieren und zu priorisieren. Denn auf die Zunahme von (potenziellen) Botschaften und Inhalten mit noch mehr Kanälen und noch mehr Inhalten zu antworten, zeigt sich nicht als erfolgreiches Konzept. Im Ergebnis erreiche man mit mehr Kommunikation auf noch mehr Kanälen nicht zwingend mehr Mitarbeitende. Als PR-spezifisches Problem kristallisiert sich dahingehend die „Vereinzelung“ der internen Kommunikation mit vielen kleinen „Informationsblasen“ heraus.

77 Prozent vertreten heute die Meinung, dass sich die unvermeidbare **digitale Transformation ihrer Kommunikationseinheit** (Ausbau der digitalen Infrastruktur und Aufbau der zur Nutzung notwendigen Kompetenzen) nur schwer mit den vorhandenen Ressourcen bewerkstelligen lässt. Die mittlerweile praktisch als selbstverständlich erachtete Anwendung Künstlicher Intelligenz spielt in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle, was auch in den Expertenkreisen zur Sprache kommt: In einem Unternehmen ergaben sich gleich zwei konkrete Herausforderungen. Einerseits sei dies die Erschließung des technischen Potenzials (also die effektive Nutzung Künstlicher Intelligenz) sowie andererseits die organisatorischen Implikationen (also die effiziente Nutzung Künstlicher Intelligenz). Kurzum erzeuge der KI-Einsatz in der Kommunikationsarbeit einen internen Erwartungsdruck im Sinne einer Qualitätssteigerung bei gleichzeitiger Kostensenkung durch Stellenabbau. Vermutlich maßgeblich deshalb wird die Transformation der Kommunikationseinheit aktuell als „Totaler Change!“ wahrgenommen. Erschwerend hinzu kommt die Rolle der eigenen IT, die zumindest in der Wahrnehmung Einzelner zu wenig unterstütze, dadurch nur „minimale Schritte“ ermögliche und notwendigen Fortschritt hemme.

„Wir beschäftigen uns in der Kommunikation sehr intensiv mit der Frage, wie Künstliche Intelligenz genutzt werden kann, ohne interne Daten in die Welt zu setzen. Da bedarf es einer klaren Governance.“



Gerd Koslowski, Senior Vice President
Corporate Communications, METRO AG

„Mir ist es wichtig, dass die KI-Nutzung in der Unternehmenskommunikation selbstverständlich wird. Das Interesse ist da. Wir arbeiten intensiv daran, um auf diesem Weg die komplette Mannschaft mitzunehmen. Aber genau darin liegt die Herausforderung.“



Matthias Priwitzer, Leitung Kommunikation
& Marketing, BayernLB

Hinzu kommen die Effektivität und Effizienz der PR- bzw. Kommunikationsfunktion im Sinne einer als notwendig erachteten Optimierung abteilungsinterner Abläufe und Strukturen sowie die organisationsinterne Akzeptanzsicherung (u. a. durch systematisches Controlling zum Nachweis von Kommunikationserfolgen), die jeweils 71 Prozent als Herausforderung identifizieren. Beide Sachverhalte sind interner Natur und miteinander verwandt (Korrelation nach Pearson; $r = 0,308$).

„Gerade in der aktuellen Phase fundamentaler Umwälzungen ist es wichtig, dass Kommunikation Deutungsaufgaben übernimmt und durch die Zeitenwende navigiert.“



Prof. Dr. Christof Ehrhart, Corporate Department Communications and Governmental Affairs, Robert Bosch GmbH

Kommunikation müsse „radikal“ als Werttreiber ausgerichtet sein, wie in einer Expertenrunde betont wird. Davon ausgehend könnten Kommunikationsabteilungen nur dann ein entsprechendes Standing gegenüber internen Stakeholdern (Organisationsleitung, andere Fachabteilungen etc.) erreichen und – noch wichtiger – nachhaltig konservieren, wenn es ihnen gelingt, durch Kommunikation ausgelöste beziehungsweise zumindest unterstützte Wertschöpfung nachzuweisen – sowohl materiell als auch immateriell. Es ginge darum, möglichst überzeugend darzulegen, wie Kommunikation auf die Organisationsstrategie einzahlt. Sinnvoll erscheint dahingehend zum Beispiel, auf valide empirische Befunde gestützte Wirkungsketten zu konstruieren. Interne Akzeptanz ist selbstredend eine notwendige Voraussetzung für erfolgreiche Kommunikation.

„In geopolitischen und technologischen Umbrüchen suchen Entscheider mehr denn je nach Orientierung. Das eröffnet der Kommunikation die Chance, als Business-Intelligence-Einheit zu überzeugen.“



Florian Amberg, Group Head of Public Relations & Communications Intelligence, Allianz SE

„Die notwendigen Investitionen in Kompetenzaufbau sind enorm, aber gleichermaßen erfolgskritisch.“



Birgit Hiller, Senior Vice President Group Communications and Public Affairs, Continental AG

Jeweils drei Fünftel (61 Prozent) müssen sich derzeit intensiver mit der **Rekrutierung von Fachkräften** bzw. dem Aufbau benötigter Kompetenzen beim bestehenden Personal auseinandersetzen. Ausgehend von den Expertengruppen seien personelle Ressourcen generell zunehmend ein Engpass, weshalb „richtig gute Leute gebraucht“ würden. Kommunikation bliebe daher ein „Talent Issue“.

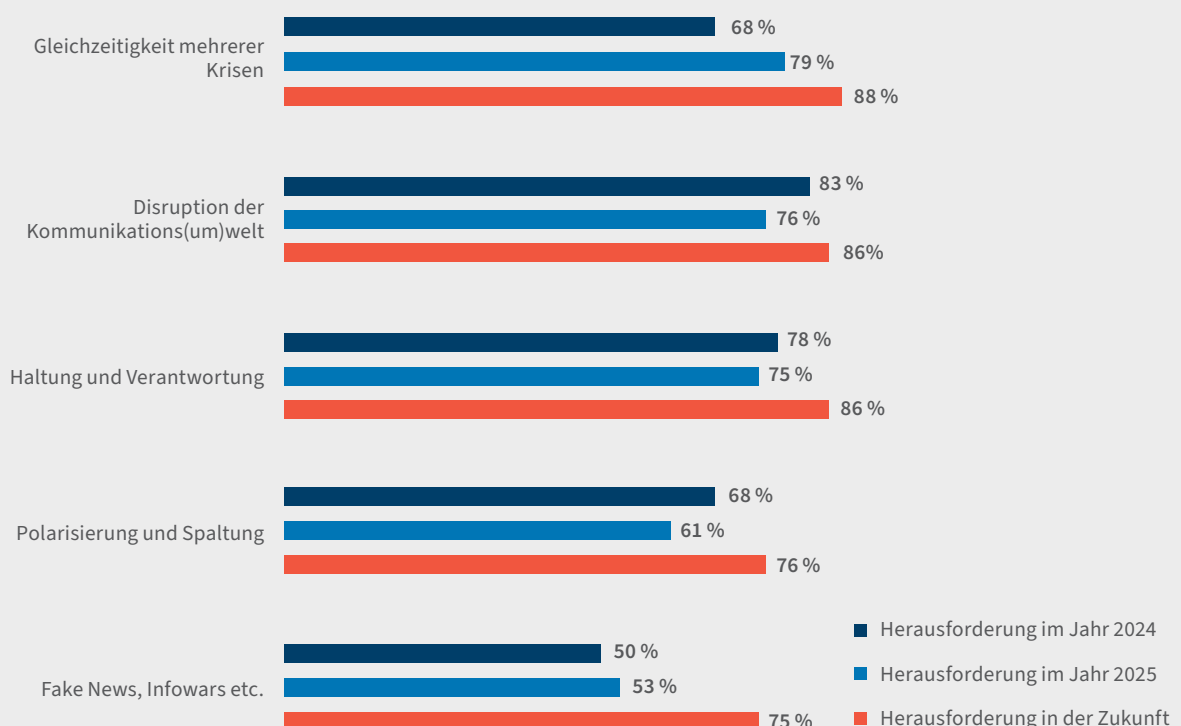
Fokus B:

Veränderungen der Kommunikationsumwelt

Einschneidende Veränderungen der Kommunikationswelt prägen die heutige Zeit. Das Kommunikationsmanagement muss im Angesicht einer Überlagerung multipler Krisen, von Kriegen, eines Zerfalls der internationalen Ordnung und Nationalismus und einer zunehmenden Polarisierung von Debatten unverändert professionell kommunizieren. Dabei wird auch Kommunikation komplexer und unübersichtlicher. Dazu gehören auch die extreme Beschleunigung von Kommunikation, eine massive Zunahme von Stakeholdern und Kanälen sowie die enorme Verbreitung von Fake News und Infowars.

Das zeitliche **Zusammentreffen und gegenseitige Verstärken verschiedener Krisen** per se – nicht selten verbunden mit einem signifikanten Einsparungsdruck – sehen heute 79 Prozent als externe Herausforderung. Im Gesamtranking war diese Entwicklung **Heat #2**. Generell wächst die Sensibilisierung für das Problem mit der Unternehmensgröße (Rangkorrelation nach Kendall; $\tau = 0,154$). Schließlich sind global aufgestellte Player im besonderen Maße von geopolitischen Entwicklungen und dem Erodieren etablierter wirtschaftspolitischer Prinzipien (freier Handel und Multilateralismus) betroffen. Allerdings können Krisen durchaus in Sternstunden der PR/Kommunikation münden und ihr im Ergebnis zu mehr Akzeptanz verhelfen.

Wahrnehmung externer Herausforderungen rund um die Kommunikation im Zeichen der Multikrise im Zeitvergleich



Basis: n₂₀₂₄ = 408, n₂₀₂₅ = 586, n_{Zukunft} = 586 Befragte, welche die Heats bewertet haben

Fakt ist: Krisensituationen eröffnen auch Chancen, was in den Expertenkreisen thematisiert wird. Für den Kommunikationssektor bietet sich demnach noch stärker die Übernahme einer Orientierungsfunktion an, die durch einen regelmäßigen Austausch mit internen und externen „Wissensträgern“ der eigenen Organisation Business Insights liefert. Durch „geballtes Stakeholder-Management“ aufgebautes und in die entsprechenden Kontexte eingeordnetes Wissen könne PR zu einer „Intelligence Unit“ werden, was wiederum enorm helfe, „um ernst genommen zu werden“. Am Anspruch bestehen kaum Zweifel: Die Kommunikationsfunktion sollte als „Beratungsinstanz“ und „Sparringspartner“ der Organisationsleitung agieren. Gleichzeitig verkompliziert sich dadurch jedoch das eigene Tagesgeschäft, wie ein weiterer Teilnehmender der Expertenkreise einräumt. Dass die Überlagerung multipler Krisen die Kommunikationsumwelt und damit den Resonanzraum von Kommunikationsmanagement massiv verändert, hatten 2024 nur 68 Prozent der Befragten als kritisch eingestuft. Hier verzeichnen wir ein Wachstum um 11 Prozentpunkte.

Als etwas weniger herausfordernd nimmt das Berufsfeld dagegen im Vergleich zu 2024 die **strukturelle Disruption der Kommunikations(um)welt** wahr (minus 7 Prozent) – also Phänomene wie Beschleunigung, Komplexitätszunahme und wachsende Unsicherheit. Dieser rückläufige Trend darf jedoch nicht missverstanden werden. Schließlich sehen aktuell immer noch 76 Prozent ein Problem, das sich mit den verfügbaren Kommunikationsressourcen nicht unmittelbar lösen lässt. Ausgehend von den Fokusgruppeninterviews müssen vor allem Antworten auf mehrere wichtige Fragen gefunden werden: „Wie erreichen wir in der Zukunft unsere Zielgruppen? Wer sind unsere Multiplikatoren? Was ersetzt den Journalismus? Wie geht man mit neuen Gatekeepern wie ChatGPT um?“ Diese Herausforderung ist offenkundig noch nicht bewältigt.

Haltungs- und Verantwortungsfragen, also die Kommunikation rund um nachhaltiges Handeln sowie die Legitimierung dessen, was die eigene Organisation tut, erreichen im Gesamtranking der Heatmap Platz 5 (75 Prozent). Die Diskussionen deuten darauf hin, dass sich das Dreieck aus wirtschaftlichem Erfolg, sozialer Teilhabe und umweltbezogener Sensitivität zusehends verschiebt. Die genaue Richtung ist – und darin liegt das Problem – jedoch noch nicht absehbar. Veränderte Wertvorstellungen und gesellschaftspolitische Erwartungen machen ESG- und Haltungs-kommunikation zu einem potenziellen Minenfeld. Gleichzeitig kann man mit den Themen in der öffentlichen Wahrnehmung nur noch bedingt punkten.

„Die Haltung ist immer unmittelbar an die Unternehmensstrategie gekoppelt.“



Sebastian Ackermann, Leiter Kommunikation & Marke, Energie Baden-Württemberg AG (EnBW)

Die gesellschaftliche **Polarisierung und Spaltung** weist eigentlich eine interne und eine externe Komponente auf – den Umgang mit einer a) zunehmend polarisierten und gespaltenen Belegschaft sowie b) mit einer zunehmend polarisierten und gespaltenen Medienlandschaft, Politik etc. 61 Prozent sehen darin insgesamt eine Herausforderung. Allerdings hat die Problemwahrnehmung im Vergleich zum Vorjahr leicht nachgelassen.

Zunehmend realistischere **Fake News** und die wachsende Bedeutung von **Infowars** stellen indes das Kommunikationsmanagement von mindestens jeder zweiten Organisation vor Probleme (53 Prozent).

Mit Blick in die **Zukunft** fällt auf: Ausnahmslos alle betrachteten Herausforderungen werden in der Zukunft als dringlicher erachtet, als das aktuell der Fall ist (im Durchschnitt plus 12 Prozent). Das kann zum einen mit einer zunehmend komplexeren Weltlage zu tun haben. Gleichermassen könnte aber auch ein psychologisches Phänomen, das als Forecasting Bias bezeichnet wird, eine nicht unwesentliche Rolle spielen. Hierbei handelt es sich um die typische Überschätzung bei Fragen nach zukünftigen Trends. Aus diesem Grund macht eine gezielte Betrachtung der Heats mit einer über- oder unterdurchschnittlichen Relevanzsteigerung Sinn. Dahingehend zeigt sich, dass die interviewten Kommunikatorinnen und Kommunikatoren zukünftig vor allem mit mehr Problemen im Umgang mit **Fake News und Infowars** rechnen (plus 22 Prozentpunkte). Das hängt vermutlich maßgeblich mit dem erwarteten technologischen Fortschritt in diesem Bereich zusammen. Zudem dürfte es tendenziell schwieriger werden, mit den vorhandenen PR/Kom-Ressourcen die **gesellschaftliche Polarisierung und Spaltung** zu bewältigen (plus 15 Prozentpunkte). Es sind somit vor allem diese beiden Punkte, bei denen es in den PR- bzw. Kommunikationsabteilungen in Zukunft besonders herausfordernd werden könnte.

Fokus C: Interne Kommunikation

Die Folgen gesellschaftlicher Krisen, angefangen bei der globalen Erwärmung über die weltweite Pandemie bis hin zum Ukraine- und Gaza-Konflikt bzw. den aus geopolitischen Entwicklungen resultierenden wirtschaftlichen Implikationen, spüren nicht nur Unternehmen, sondern natürlich auch deren Belegschaft. Hinzu kommt ein permanenter Veränderungsdruck aufgrund der immer weiter fortschreitenden Digitalisierung. Orientierungslosigkeit, Zukunftsängste, eine stressbedingte Veränderungsmüdigkeit sowie ein Verlust an Vertrauen in gesellschaftliche Institutionen allgemein und den eigenen Arbeitgeber im Speziellen können die Folgen sein. Auf der anderen Seite zeichnet sich eine zunehmende Spaltung der Gesellschaft ab, die vor den Betriebstoren keineswegs Halt macht – im Gegenteil.

Grundsätzlich gilt: Damit eine Organisation unter den geschilderten Bedingungen weiterhin effektiv und effizient agieren kann, braucht sie eine gestärkte **inhaltlich und organisatorisch professionell aufgestellte interne Kommunikation**. Diese sollte in der Lage sein, auch unter schwierigen Bedingungen eine Change-Kultur zu etablieren und zu erhalten, Mitarbeitende zu motivieren sowie unterschiedliche Ansichten zu moderieren. Nicht umsonst wurde das als wichtigste Herausforderung der diesjährigen Studie identifiziert.

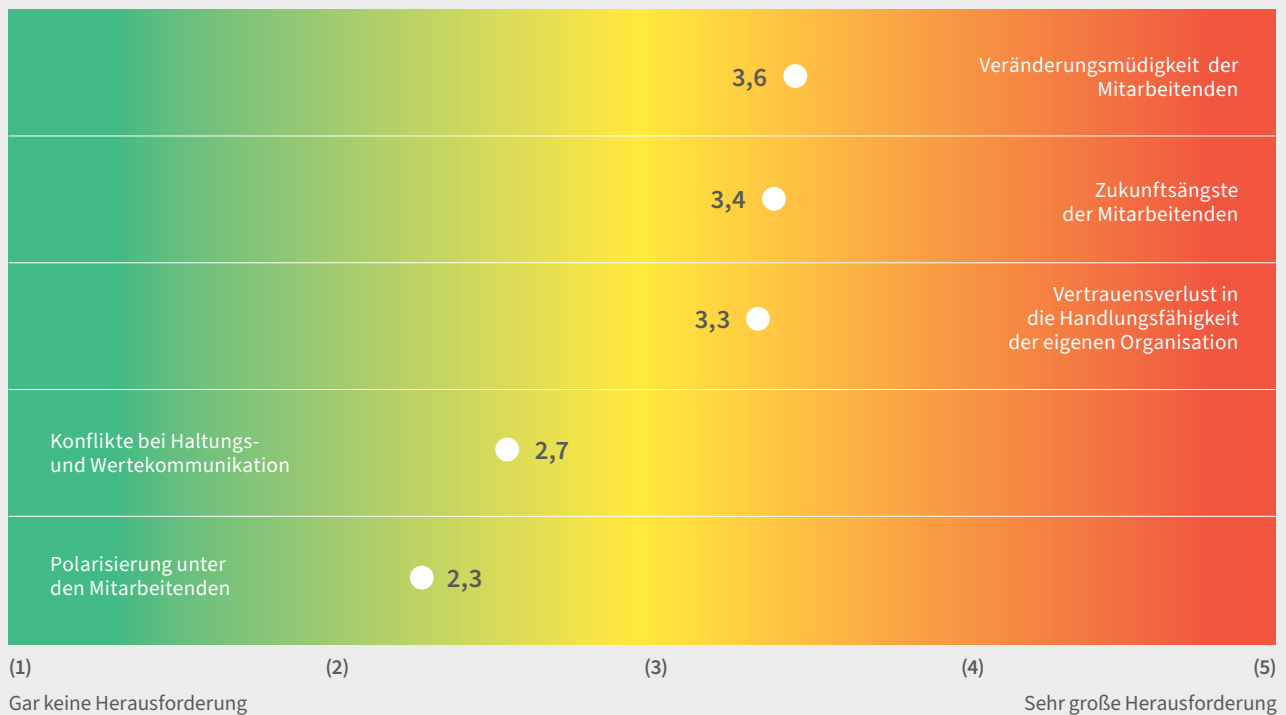
Schon immer prägen Veränderungen das menschliche Dasein. Zuletzt haben die zunehmende Geschwindigkeit technologischer Innovationen sowie die notwendigen Anpassungen im Geschäftsmodell durch veränderte Märkte und Anforderungen zu einem Zustand permanenten Wandels geführt. Dieser nicht nachlassenden Dauertransformation kann man sich nicht entziehen. Nicht wenige Mitarbeitende fühlen sich von dem dauerhaft hohen Veränderungstakt sowie mitunter (zu) hohen Erwartungen (Steigerungen der Effektivität und Effizienz, Personaleinsparungen etc.) überfordert, verunsichert und werden langfristig zermürbt. Entsprechend berichtet ein Top-Kommunikator, dass sich die Belegschaft „überrollt“ fühle und „manchmal auch gar nicht mehr zuhören“ wolle. Aus Organisationssicht gilt es, trotz der evident zunehmenden Veränderungsmüdigkeit eine Change-Kultur zu etablieren und dauerhaft zu erhalten. Das zeigt, vor welcher Herkulesaufgabe die interne Kommunikation steht: 85 Prozent sehen darin eine Herausforderung. Eine präzisere Einordnung der Sachlage erlaubt der Blick auf den Item-Mittelwert von 3,6. Er wurde auf Grundlage einer idealisierten Intervallskala mit einem Bewertungsbereich von (1) für „gar keine Herausforderung“ bis (5) für „sehr große Herausforderung“ berechnet (siehe Abbildung auf der rechten Seite).

„Jedem in der Kommunikation muss klar sein: Wofür steht mein Unternehmen im Kern, was sind die Top-Prioritäten und was wollen unsere Stakeholder wirklich? Aber auch: Welche gesamtgesellschaftlichen Debatten stehen im Vordergrund, was haben wir hier beizutragen? Wenn wir das Geschäft und die Reputation stärken und dann noch eine positive Rolle in der Gesellschaft einnehmen, dann schaffen wir mit unserer Arbeit einen echten Mehrwert.“



Dr. Michael Preuss, Head of Communications, Bayer AG

Wahrnehmung spezifischer Herausforderungen der internen Kommunikation



Basis: $n_{\min} = 371$ Befragte, die Fokusthema C als Herausforderung sehen

Gerade die (geo-)politischen Konflikte und die Wahrnehmung von geringer Stabilität angesichts der Pandemie hinterlassen bei den Mitarbeitenden unweigerlich Spuren. Hinzu kommen die derzeitige wirtschaftliche Stagnation, damit einhergehende Sorgen vor dem Verlust des Arbeitsplatzes sowie die unsichere politische Weltlage mit ihren Implikationen für Deutschland. Will eine Organisation produktiv und am Markt durchsetzungsfähig bleiben, führt kein Weg an einer intensiven Auseinandersetzung mit den Zukunftsängsten der eigenen Belegschaft vorbei. Erneut steht die interne Kommunikation ganz vorne, wenn es darum geht, der zunehmenden Orientierungslosigkeit, Überforderung sowie Verunsicherung entgegenzuwirken und einen Leistungsrückgang zu verhindern. Die überwiegende Mehrheit (81 Prozent) sieht darin tendenziell eine Herausforderung, was auch der Item-Mittelwert (von 3,4) zum Ausdruck bringt.

Als Instabilität empfundener Wandel, sowohl tatsächlich vorhandene als auch wahrgenommene Krisen, Zukunftsängste sowie nicht beantwortete Haltungsfragen können das Vertrauen einer Belegschaft in den eigenen Arbeitgeber nachhaltig erschüttern.

„Kommunikationsmanagement muss das unternehmerische Ziel im Auge behalten! Dafür bedarf es einer klaren strategischen Rahmensetzung. Wenn Vieles im Umbruch ist, braucht es ein wirksames Geschäftsmodell für die Kommunikation als Handlauf ins Ungewisse.“



Prof. Dr. Christof Ehrhart, Corporate Department Communications and Governmental Affairs, Robert Bosch GmbH

Der Glaube an die Handlungs- und Problemlösungsfähigkeit eines organisatorischen Gebildes schwindet, was sich zwangsläufig gleichermaßen negativ auf den Leistungswillen und die Leistungskraft auswirkt. Die notwendige (Wieder-)Herstellung von Vertrauen in die eigene Organisation ist eine ganz wesentliche Aufgabe von PR/Kommunikation. Unter dem Strich geben drei Viertel der relevanten Teilnehmenden (77 Prozent) zu Protokoll, dass sich der Vertrauensverlust interner Stakeholder mit den verfügbaren Kompetenzen, Ressourcen und/oder Strategien nur bedingt kompensieren lässt (Mittelwert von 3,3).

Zukunftsängste, Veränderungsmüdigkeit sowie ein Vertrauensverlust innerhalb der Belegschaft werden umso stärker als herausfordernd eingeschätzt, je mehr Mitarbeitende ein Unternehmen hat (Rangkorrelation nach Kendall; $\tau = 0,130$).

Ein weiterer heikler Punkt sind Haltungsfragen bzw. die Kommunikation organisatorischer Werte. Unternehmen werden immer mehr zum Austragungsort gesellschaftspolitischer Konflikte, die sowohl digital als auch analog ausgefochten werden. Man denke etwa an (unter dem Deckmantel der Anonymität besonders hitzig geführte) Diskussionen im Intranet und Streitgespräche in der Kantine. Eine intern stark heterogene Meinungslage macht es Organisationen alles andere als leicht, eine Haltung anzunehmen. Was der eine Mitarbeitende vehement einfordert, mag der andere als Affront oder gar Provokation empfinden. Eine solche Unsicherheit versetzt die strategische Kommunikation in einen Grundkonflikt: Macht es überhaupt noch Sinn, eine Haltung zu kommunizieren, oder verzichtet man in Anbetracht des möglichen Backlash am besten darauf?

Insgesamt sind Haltungsfragen nach wie vor wichtig (siehe Heatmap Seite 8). Ausgehend von den vorliegenden Daten scheint sich dieser konkrete Befund jedoch vor allem auf externe Stakeholder zu beziehen. Interne Haltungs Konflikte sind demgegenüber etwas weniger relevant (54 Prozent). Das Heat gilt mit einem Item-Mittelwert von 2,7 im Vergleich zur Veränderungsmüdigkeit (3,6), den Zukunftsängsten (3,4) und dem internen Vertrauensverlust (3,3) als weniger herausfordernd. Die Expertenkreise lassen dahingehend den Schluss zu, dass Haltungsfragen für die Mitarbeitenden immer noch wichtig und konfliktträchtig sind.

Veränderungsmüdigkeit der Mitarbeitenden

85 %



Zukunftsängste der Mitarbeitenden

81 %



Vertrauensverlust in die Handlungsfähigkeit der eigenen Organisation

77 %



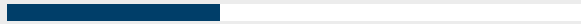
Konflikte bei Haltungs- und Wertekommunikation

54 %



Polarisierung unter den Mitarbeitenden

37 %



Wahrnehmung als Herausforderung (Skalenpunkte 3-5)

Hintergrund für die eben dargestellten Konflikte bei Haltungs- und Wertekommunikation ist maßgeblich die zuvor behandelte Polarisierung der Mitarbeiterschaft. Selbstverständlich spiegelt sich hier die Gesamtgesellschaft wider. Interne Kommunikation steht daher vor der Aufgabe, emotional aufgeladene interne Debatten über kontroverse Themen – man denke etwa an den Kulturkampf zwischen „woke“ bzw. progressiv und „anti-woke“, den Umgang mit der AfD, die Russlandpolitik oder eine Parteinahme im Gaza-Konflikt – möglichst zu verhindern. Treten solche Konflikte erst einmal zutage, gilt es, möglichst geschickt zu moderieren. In den seltensten Fällen gibt es eine einfache Lösung – vor allem dann nicht, wenn die Betroffenen eine klare Stellungnahme wünschen. Doch obwohl die gesellschaftliche Polarisierung kaum an der Unternehmenspforte Halt machen dürfte, wird sie schlussendlich mit einem Mittelwert von 2,3 als vergleichsweise besser handhabbar erachtet. Ein reichliches Drittel (37 Prozent) sieht eine ernsthafte Herausforderung. Die Fokusgruppengespräche ermöglichen eine genauere Einordnung: So hängt das Ausmaß der Polarisierung in Unternehmen maßgeblich von der Internationalität und der Unternehmensgröße ab. Gleichwohl gibt es auch in deutschen Organisationen Themen, bei denen die interne Kommunikation beim Versuch, einen Interessenausgleich zu erzielen, tendenziell überfordert wirkt. So wird von einer „großen Aufgeregtheit“ und „Aktivismus unter Mitarbeitenden“ berichtet: „Wir spüren in diesen polarisierten Zeiten, dass sich die Kommunikationskollegen schwer [...] tun.“ An anderer Stelle heißt es, dass der Versuch, Brücken zu bauen, die zu einer Befriedung von Konflikten führen, ganz und gar einer Überforderung gleichkäme.

Wie man konkret der Veränderungsmüdigkeit, den Vertrauensverlusten, Zukunftsängsten und Polarisierungstendenzen kommunikativ begegnen kann, war gleichermaßen Gegenstand der Experteninterviews und der Umfrage.

Eine in ihrer Natur sachliche, gleichermaßen aktive und offene Begründung der Notwendigkeit von Veränderungen erachten weite Teile des Berufsfeldes als hilfreich, um Transformationsmüdigkeit sowie Zukunftsängste ab- und Vertrauen aufzubauen (81 Prozent). Das schließt die einfühlsame Erklärung von Transformationsprozessen verbunden mit einer Reduzierung der vorhandenen Komplexität ein – ohne jedoch Inhalte zu verschweigen.

„Wir erkennen, dass auch bei uns die Burnout-Rate steigt. Die globalen Veränderungen belasten die Menschen und sie sind gestresster. Wir müssen noch stärker appellieren, dass das, was in Amerika passiert, hier nicht zum ‚New Normal‘ wird. Das ist gar nicht so einfach. Man gewöhnt sich nämlich daran, wenn man andauernd Nachrichten über Social Media konsumiert. Das Thema Resilienz und wie man damit umgeht, ist nicht trivial.“



Stefanie Rupp-Menedetter, Executive Vice President Group Communications, Sustainability und Diversity & Inclusion, ProSiebenSat.1 Media SE

„Wenn Führungskräfte Orientierung geben und Stellung beziehen, wird das sehr dankbar und wohlwollend aufgenommen. Das gilt auch für Mitarbeitende, die inhaltlich nicht dieselbe Meinung vertreten. Dazu muss man sich aber auch trauen, Haltung zu beziehen – gerade in der heutigen Zeit.“



Florian Martens, Leiter Communications & Public Policy, Infineon Technologies AG

Gleichwohl handelt es sich nicht um ein Allheilmittel, wie in einem Gespräch erläutert wird: Demnach wäre mehr Erklärbarkeit zwar sinnvoll. Aber man könne Sorgen natürlich auch nicht wegerklären. Mit dem Ausmaß an Informationen steige nämlich nicht grundsätzlich auch der Akzeptanzgrad. Unsicherheit und Orientierungslosigkeit existierten schlussendlich nicht in der „Welt“, sondern im „Kopf“. Daher sei eine offensive Thematisierung auch mit den Sorgen ein adäquates Mittel. Es ginge weiterhin darum, das richtige Verhältnis aus „notwendigen ‚toughen‘ und positiven Botschaften“ zu finden. Dialog- bzw. Partizipationsformate bieten sich dafür besonders an, auch was die Herstellung von Transparenz hinsichtlich der Entscheidungen der Organisationsleitung anbelangt (jeweils 77 Prozent).

Die Intensivierung von Kommunikation allgemein erscheint in zwei von drei Fällen als sinnvoll (67 Prozent). Wie zuvor bereits festgestellt, stößt die „ideologische Annahme: Viel Kommunikation hilft viel!“ aber auf Ablehnung – oder wie es ein anderer Teilnehmender der drei Expertenkreise ausdrückt:

„Mehr Kommunikation ist keine bessere Kommunikation und mehr Output bedeutet nicht zwingend ein besseres Outcome.“ Das gilt vor allem für über allgemeine Kanäle an die gesamte Belegschaft verbreitete unspezifische Informationen. Stattdessen sei an dieser Stelle auf das Einbeziehen von Führungskräften und anderen internen Meinungsbildnern (z. B. Betriebsräte, alteingesessene Mitarbeitende) als Botschafter verwiesen (66 Prozent). Vor allem die direkten Vorgesetzten besäßen meistens einen Vertrauensvorsprung, was die interpersonale Führungskräftekommunikation in möglichst kleinteiligen Settings zu einem wichtigen Instrument der internen Kommunikation mache. Aufgrund der zusätzlichen Signalwirkung, speziell den CEO als Stabilisator zu positionieren, dafür plädieren 43 Prozent. Ob man beim Verbreiten von Botschaften nun auf den Vorstandsvorsitzenden oder eine Gruppenleitung als Identifikationsfigur setzt: In jedem Fall erfordert dies gezielte Schulungen.

Welche Lösungsansätze bieten sich nun im Umgang mit internen Herausforderungen an?

Strategien zum Umgang mit...



Basis: n = 397 bzw. 306 Befragte, die Fokusthema C als Herausforderung sehen

„Von Organisationen und ihren CEOs wird erwartet, in einem komplexen und unüberschaubaren Umfeld (vor allem ihren Mitarbeitenden) Orientierung zu geben. Die Kommunikation kann und soll da die Rolle eines ‚Navigators‘ bzw. ‚Faciliators‘ übernehmen, welche neue Perspektiven einbringt, den notwendigen Dialog initiiert, eine Feedback-Kultur verankert und die Mitarbeitenden ermutigt, sich zu äußern.“



Ines Juen (ehem. Schurin), Group Director Unternehmenskommunikation, REWE Group

Als weitere probate Mittel, um Change zu managen, kommen eine Fokussierung auf die wesentlichen Kernthemen (43 Prozent) sowie die Positionierung des Arbeitgebers als „sozialer Anker“ und „Heimat“ für die Mitarbeitenden (41 Prozent) infrage. Einerseits wirkt eine wenig komplexe und vor allem konstante Kommunikation entschleunigend. Andererseits gilt ein ausgeprägtes Gemeinschaftsgefühl als „großer Schatz“. Das sei vor allem mit Blick auf die jüngeren Generationen, die ihr „eigenes Leben“ mit zur Arbeit brächten, wichtig. Um dieses Gefühl nachhaltig zu stärken und zugleich Orientierung in Transformationsprozessen zu geben, erweist sich ein gemeinsamer Wertekompass als hilfreiches Instrument. Er schafft eine verbindliche Grundlage für Kommunikation, Verhalten und Entscheidungen – und sorgt so für Klarheit, Identifikation und Halt in bewegten Zeiten.

Sonstige Empfehlungen (8 Prozent) lauten, auf die Konsistenz in der Kommunikation zu achten und so Vertrauen aufzubauen, in Mental Health und Resilienz zu investieren, das Betriebsklima zu verbessern und

ein Wir-Gefühl zu etablieren sowie im Rahmen einer organisationsinternen Demokratisierung Mitarbeitende stärker in Entscheidungen einzubeziehen und ihnen Gestaltungsmöglichkeiten einzuräumen.

Mit Blick auf die zunehmende Polarisierung und Haltungs- bzw. Wertefragen können dialogische Feedback-Formate Mitarbeitende potenziell dazu bewegen, sich einerseits selbstbewusster zu äußern und andererseits, was vermutlich noch wichtiger ist, anderen zuzuhören. Von einer aktiv gelebten Diskussionskultur erhoffen sich knappe zwei Drittel (63 Prozent), einem Auseinanderdriften der Belegschaften effektiv entgegenwirken zu können. Für die Etablierung von im Einklang mit der Organisationsstrategie stehenden Grundwerten bieten sich speziell Dialogformate mit Führungskräften und anderen internen Meinungsbildnern an (53 Prozent). Führungskräfte können effektive Botschafter sein, die Orientierung geben und Haltung vermitteln. Damit das zuverlässig gelingt, ist die Kommunikationseinheit als Initiierungs- und Vermittlungsinstanz gefordert.

„Die Belegschaft ist immer ein Spiegelbild der Gesellschaft. Man kann kontroversen Diskussionen nicht entgehen. Dabei sollte es inhaltlich aber primär immer um das gehen, was uns als Menschen und als Mitarbeitende in unserem Unternehmen mit starken Werten verbindet.“



Dr. Michael Preuss, Head of Communications, Bayer AG

„Unsere knapp 96.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beziehen ihre Informationen aus unterschiedlichen Quellen. Jeder liest andere Medien. Diese Informationen zusammenzubringen und einzuordnen, ist die harte Aufgabe der internen Kommunikation – genau wie die Einordnung dessen, wofür wir stehen.“



© thyssenkrupp AG

Frank Grodzki, Leiter Konzernkommunikation, thyssenkrupp AG

In einem vergleichbaren Umfang raten die Interviewten zu einer generellen Intensivierung der internen Kommunikation (52 Prozent), um beispielsweise eine gemeinsame Kernhaltung zu etablieren. Genauso gäbe es aber auch Situationen, in denen Schweigen die bessere Option sei. Dazu gehören vor allem nicht lösbare Konflikte, bei denen keine konstruktive Auseinandersetzung absehbar ist. Diese solle man tendenziell vermeiden und erst gar keinen Austausch anstoßen.

Klare Verhaltenslinien im Umgang mit internen Spannungsfeldern fordern 49 Prozent der Befragten ein. Nicht alles sei verhandelbar. Es geht vielmehr darum, „rote Linien klar und frühzeitig zu kommunizieren“. Die Notwendigkeit, den CEO als wichtigen „Brückenbauer“ zu positionieren, der eine klare Haltung hat und dadurch Orientierung ermöglicht, sieht jede/r Dritte (33 Prozent).

Von einem restriktiveren Umgang mit offenen Kommunikationsforen im Sinne eines Verzichts auf Anonymität versprechen sich vergleichsweise wenige ein effizientes Mittel gegen die zunehmende Polarisierung (9 Prozent). Gleiches gilt für das Vermeiden politisch aufgeladener Themen (6 Prozent), etwa durch die Fokussierung von Kommunikation auf den Kern der Organisationstätigkeit. Doch selbst wenn etwa in US-amerikanischen Belegschaften Gespräche über politisch aufgeladene Themen nur noch bedingt möglich sind, sei eben auch das Nichtkommunizieren eine Haltung und somit keine dauerhafte Alternative. Sonstige Vorschläge sind etwa ein durchsetzungsfähiges Moderieren unterschiedlicher Meinungen und das Etablieren einer Inklusions- und Respektkultur. Kommunikationsmanagement kann hierfür einen wichtigen Beitrag leisten.

„Es hilft immer, in kleineren Formaten zu denken.“



Nils Haupt, Senior Director Corporate Communications,
Hapag-Lloyd AG

„Auch innerhalb von Unternehmen ist der kommunikative Bedarf nachdrücklich gestiegen. Manchmal baut sich vor Mitarbeitenden eine wahre Flut von Informationen auf. Daher ist es notwendig, zu filtern, was wesentlich ist. Dieses Filtern ist eine Herausforderung für sich.“



Markus Heggen, Komm. Leitung Unternehmenskommunikation,
Pressesprecher und Teamleitung Newsroom,
Charité – Universitätsmedizin Berlin

„Ein Unternehmen kann in solch schwierigen Zeiten ein Lagerfeuer sein. Die Leute nehmen uns wahr als ein Unternehmen, das sich kümmert und eine Haltung hat.“



Dr. Bernd Pütter, Leiter Konzernkommunikation
und Public Affairs, Hochtief AG

„Wenn man fortwährend die Notwendigkeit von Veränderungen erklären muss und dabei zwangsläufig immer wieder das Gleiche erzählt, ist das natürlich besonders mühsam. Deswegen können wir es aber nicht einfach bleiben lassen. Nichts zu tun, ist keine Alternative.“



© thyssenkrupp AG

Frank Grodzki, Leiter Konzernkommunikation, thyssenkrupp AG

Interne Kommunikation zwischen Überforderung und Vertrauenskrise

In Zeiten der Multikrise, in denen gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Krisen ineinandergreifen, wird Veränderung zur Dauerrealität. Die Konsequenz: Führungskräften und Mitarbeitenden fehlt es an Atempausen, Zwischenzielen oder gar langfristiger Stabilität. Stattdessen erleben wir eine kollektive Erschöpfung innerhalb von Organisationen, die tiefgreifender ist als die üblichen Phasen von Veränderungsmüdigkeit. Denn die Transformationen treffen auf Mitarbeitende, die zugleich mit Unsicherheiten im persönlichen und gesellschaftlichen Umfeld ringen. Der Glaube an Steuerbarkeit, Sinnhaftigkeit und Wirksamkeit geht verloren. Hinzu kommt ein messbarer Vertrauensverlust. Viele Mitarbeitende zweifeln an der Handlungsfähigkeit ihrer Organisation insgesamt.

Interne Kommunikation muss mehr leisten als reine Informationsvermittlung:

- Entlasten, ohne zu verharmlosen,
- Stabilität vermitteln, ohne notwendige Veränderungen auszubremsen,
- Orientierung geben, ohne Komplexität zu negieren.

Es braucht ein neues Narrativ, das nicht den permanenten Wandel ins Zentrum stellt, sondern stattdessen die Umsetzung, den Fortschritt, die Selbstwirksamkeit. Stabilitätsanker wie Werte, Führung oder wiedererkennbare Kommunikationsmuster werden wieder zum Nukleus. CEO- und Führungsebene müssen mehr als nur informieren. Sie müssen zuhören, deuten und stabilisieren. Es reicht nicht, Sicherheit zu behaupten. Es braucht den Mut, Unsicherheiten offen zu benennen – und gleichzeitig die persönliche Überzeugung spürbar werden lassen. Und es braucht neue Räume für Dialog, die die kollektive Erschöpfung bewusst zum Thema machen und in denen gemeinsame Lösungen entwickelt werden. Das kann das Gefühl von Selbstwirksamkeit wieder ermöglichen.

Aber vor allem braucht es den Mut der internen Kommunikation. Ihre Zukunft liegt nicht in der reinen Modernisierung von Kanälen und Tools. Die interne Kommunikation muss sich fokussieren auf die Inhalte – diese datenbasiert zu entwickeln, zu strukturieren und zu priorisieren. Und sich organisatorisch so aufstellen, dass eine gestaltende Rolle professionell umgesetzt werden kann. So kann letztlich auch die Wahrnehmung von Veränderung bewusst gestaltet werden.



Susanne Arndt
Senior Managing Director
People & Transformation
FTI Consulting



Julia Kaeser
Director
People & Transformation
FTI Consulting

Fokus D:

Disruption des politischen Umfelds

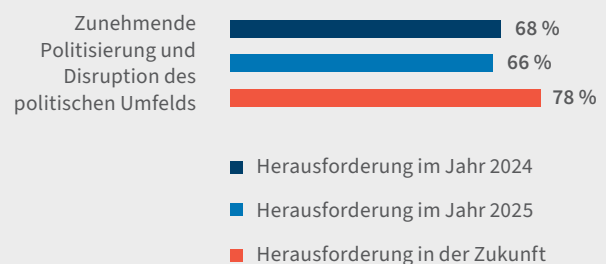
Während weltweit sowohl die Bedeutung als auch Unterschiede von nationalen Interessen wachsen, erhöht sich im europäischen Raum und vor allem auch in Deutschland das Ausmaß politischer Regulierung – zwei eigentlich gegenläufige Trends, die in einer ganz wesentlichen und nicht zuletzt zunehmend herausfordernden Aufgabe von Public und Governmental Affairs münden.

In der Communications Heatmap 2025 stellen die zunehmende Politisierung und die Disruption des politischen Umfelds für zwei von drei Teilnehmenden an der Online-Befragung (66 Prozent) eine Herausforderung dar – ganz ähnlich wie im vergangenen Jahr. Mit Blick auf die Zukunft sehen das hingegen 78 Prozent so.

Gleichzeitig wird politisches Handeln selbst immer komplexer, wodurch die politische Aufmerksamkeit für die eigene Umwelt sinkt. Das erschwert die Sensibilisierung von Entscheidungsträgern für die Belange der eigenen Organisation immens. Das alles passiert zudem in einer Phase, in der sich etablierte institutionelle Prozesse der politischen Kommunikation und des Interessenaustauschs zusehends verändern. Neue Akteure, Arenen und Prozesse für politische Kommunikation entstehen, die es mit neuen und integrierten Methoden von Corporate und Public Affairs zu bespielen gilt.

Politische Kommunikation befindet sich im Umbruch. Im selben Ausmaß, wie etablierte institutionelle Prozesse an Bedeutung verlieren, treten neue politische Akteure mit den ihnen eigenen Agenden in Erscheinung. Organisationen müssen sich unweigerlich anpassen und antworten mit der Integration von bisher getrennten Methoden von Corporate und Public Affairs. Lang etablierte strukturelle Abläufe verändern sich. Von besonderer Relevanz ist, dass die öffentliche Aufmerksamkeit auch jenseits der Politik für den politischen Meinungsbildungsprozess massiv an Bedeutung gewinnt. Das liegt daran, weil sich politische

Wahrnehmung weiterer externer Herausforderungen

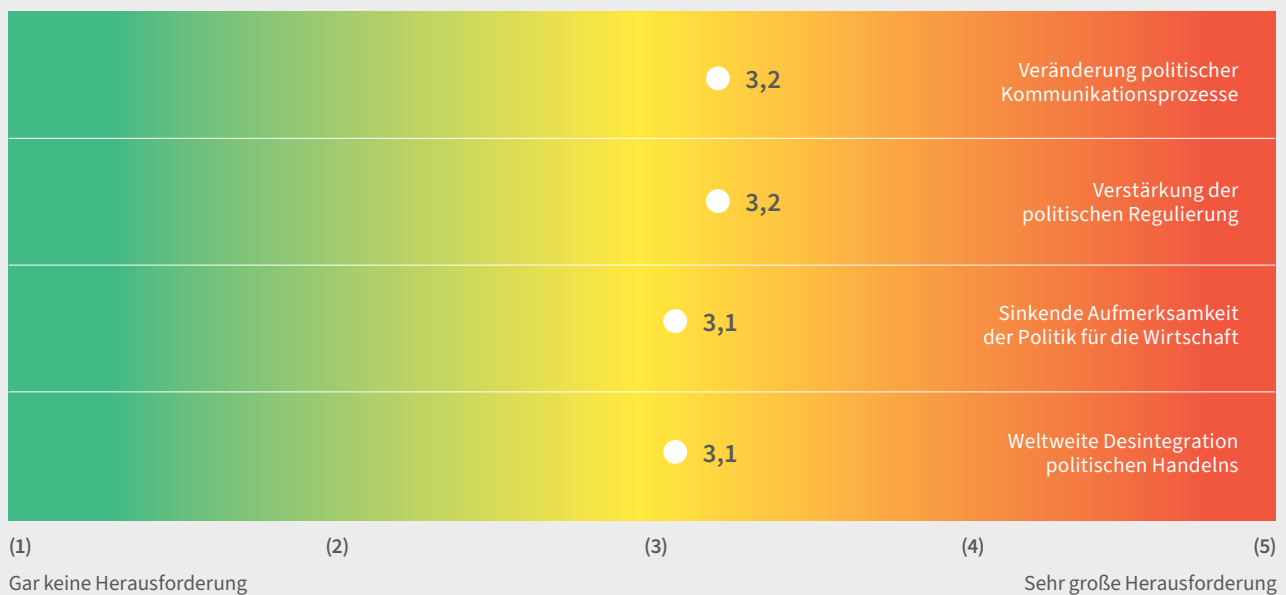


Basis: $n_{2024} = 408$, $n_{2025} = 586$,
 $n_{Zukunft} = 586$ Befragte, welche die Heats bewertet haben

Entscheidungsträger naturgemäß an öffentlichen Meinungen orientieren, was öffentliche Mobilisierung zum Gegenstand integriert gedachter Corporate- und Public-Affairs-Kampagnen werden lässt. Ein Mittelwert von 3,2 macht die aus der Veränderung der politischen Kommunikation resultierende Notwendigkeit, neue Akteure und Arenen mitzubespiesen, zum Top-Heat im politischen Kontext. 78 Prozent empfinden genau das als herausfordernd.

In Europa setzt sich der Trend zu stärkerer Regulierung fort. Politische Entscheidungsträger greifen durch neue rechtliche Vorgaben sowie aktive Rahmensetzung zunehmend in wirtschaftliche Prozesse ein. Für Unternehmen stellt dies eine wachsende Belastung dar, weil Geschäftsmodelle häufiger an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden müssen. Entsprechend sehen viele Fachleute hierin ein relevantes wirtschaftliches Risiko: Im Durchschnitt bewerten sie die Lage mit 3,2 auf einer fünfstufigen Skala. 71 Prozent der Befragten geben an, dass die politische Einflussnahme auf die Wirtschaft in einem herausfordernden Ausmaß deutlich zugenommen hat.

Veränderung politischer Kommunikationsprozesse und verstärkte politische Regulierung fordern Public und Governmental Affairs heraus.³



Basis: n_{min} = 288 Befragte, die Fokusthema D als Herausforderung sehen

Es besteht die Wahrnehmung, dass unter zunehmendem regulatorischen und politischen Druck unternehmerische Belange nicht hinreichend berücksichtigt werden. Zweifellos tragen die sich schnell ändernden politischen Prioritäten und die wachsende Komplexität von Entscheidungsprozessen zu dieser Wahrnehmung bei. Je vielfältiger die politischen Agenden und je anspruchsvoller die Regulierungsthemen, desto schwieriger wird es, wirtschaftliche Perspektiven umfassend einzubeziehen – insbesondere dann, wenn Entscheidungsträger nicht tief im jeweiligen Fachgebiet verankert sind. Für die Praxis der Unternehmenskommunikation bedeutet das: Auch wenn es schwieriger wird, Gehör zu finden und nachhaltigen Einfluss auszuüben, bleibt die aktive Auseinandersetzung mit politischen Entscheidungsprozessen unverzichtbar. 71 Prozent der Befragten sehen deshalb einen klaren Handlungsauftrag für Corporate- und Public-Affairs-Verantwortliche, um im politischen Umfeld wirksam zu bleiben.

„Im digitalen Zeitalter müssen Unternehmen integrierte Kommunikationskampagnen fahren, um relevante Zielgruppen auf mehreren Kanälen anzusprechen und zu überzeugen. Vor allem in Richtung Politik ist das im Jahr 2025 nicht mehr wegzudenken; Unternehmenskommunikation und politische Interessenvertretung müssen so eng wie möglich verzahnt sein. Soziale Plattformen wie LinkedIn oder Instagram, aber auch traditionelle Medien wie Bloomberg, das Handelsblatt oder die Bild-Zeitung können hier eine Rolle spielen.“

Simon Thiel, Senior Vice President
Corporate Affairs, Zalando SE



„Die Kommunikation ist seit der Pandemie viel politischer geworden und das Tempo hat sich deutlich verändert.“

Markus Heggen, Komm. Leitung
Unternehmenskommunikation,
Pressesprecher und Teamleitung Newsroom,
Charité – Universitätsmedizin Berlin



³ In der Online-Befragung wurde der Fokus „Disruption des politischen Umfelds“ aus Gründen der Validität nur bei den Teilnehmenden thematisiert, die in der eigenen Organisation über eine Funktion für Public und Governmental Affairs verfügen. Davon ausgehend nimmt man die Veränderung politischer Kommunikationsprozesse dann besonders intensiv wahr (mit einem Mittelwert von 3,5), wenn die eigene Abteilung selbst auch die Gesamtverantwortung trägt. Mit Ausnahme der sinkenden Aufmerksamkeit der Politik für die Wirtschaft gilt das in abgemilderter Form auch für alle der nachfolgend dargestellten Items.

Die Zeiten, in denen die Globalisierung als Megatrend unsere Welt prägte, scheinen vorbei zu sein. Dass das eigene Land Vorrang genießen sollte, hört man mittlerweile auch in den früheren Herzkammern der Globalisierung, wie in den USA. In der Folge führen geopolitische Spannungen, protektionistische Tendenzen sowie der immer lauter werdende Ruf nach regionalen Lieferketten mit einer höheren Resilienz zwangsläufig zur Fragmentierung multinationaler Beziehungen. International agierende Unternehmen müssen daher Mittel und Wege finden, um mit der weltweiten Desintegration politischen Handelns umzugehen, was reichlich zwei Drittel (71 Prozent) der befragten Corporate- und Public-Affairs-Verantwortlichen vor Probleme stellt (3,1). Denn ganz klar erhöht die steigende Bedeutung nationaler Interessen die Komplexität und erfordert ein verstärktes länderspezifisches Engagement bei einem gleichzeitig wachsenden Koordinationsbedarf über alle Standorte hinweg.

Zwei Drittel (bzw. 69 Prozent) der durch die Disruption des politischen Umfelds herausgeforderten Praktikerinnen und Praktiker plädieren im Angesicht der Disruption des politischen Umfelds dafür, „in der Corporate-Welt Verbündete zu finden und das in einem stärkeren Ausmaß, als es in klassischer Public-Affairs-Arbeit ohnehin der Fall ist“. So gäbe es bereits einige „informelle Zusammenschlüsse der DAX40-CEOs“. Dagegen funktioniere eine strategische Interessendurchsetzung über Wirtschaftsverbände immer weniger. Der Grund: Zwar würden Letztere grundsätzlich ihrer Expertenfunktion gerecht. Die unterschiedlichen Größen und Interessen der Mitgliedsorganisationen schränken ihre Handlungsfähigkeit jedoch stark ein.

Neben gezielten Public-Affairs-Partnerschaften mit anderen Organisationen zur Durchsetzung gemeinsamer Interessen sprechen sich die interviewten Verantwortlichen maßgeblich für eine crossmediale Ausrichtung ihrer Corporate- und Public-Affairs-Maßnahmen aus (65 Prozent). Demnach wäre es fatal, sich heutzutage ausschließlich auf die klassischen Instrumente der Lobbyarbeit zu verlassen. Stattdessen wird nur diejenige Organisation ihre Interessen erfolgreich durchsetzen können, der es gelingt, ihre politischen Stakeholder multilateral zu bespielen. Publizität in reichweitenstarken und einflussreichen Medien und Kanälen kann dahingehend indirekt einiges bewirken. Als logischen Schluss die Corporate- und Public-Affairs-Teams zusammenzulegen, um mit den politischen Herausforderungen umzugehen, erachten allerdings nur 48 Prozent als zielführend. Doch genauso offensichtlich, wie die Notwendigkeit einer engen Abstimmung und

Veränderung politischer Kommunikationsprozesse

78 %



Verstärkung der politischen Regulierung

71 %



Sinkende Aufmerksamkeit der Politik für die Wirtschaft

71 %



Weltweite Desintegration politischen Handelns

71 %



Wahrnehmung als Herausforderung (Skalenpunkte 3-5)

inhaltlichen Ausrichtung von gesellschaftsorientierter und marktbezogener Kommunikation erscheint, genauso herausfordernd ist sie auch (z. B. bei unterschiedlichen Zuständigkeiten). Es bedarf eines integrierten Ansatzes aus Kompetenzen, entsprechendem Mindset und der notwendigen technischen Infrastruktur (u. a. einem digitalisierten Content-Hub als „Kernvoraussetzung“).

Vielsprechend erscheint weiterhin der Ausbau persönlicher politischer Netzwerke – eine Maßnahme, die bei zwei Dritteln derjenigen, welche die Disruption des politischen Umfelds als Herausforderung sehen, auf Zustimmung stößt (62 Prozent). Die nächste und zugegebenermaßen naheliegende Empfehlung lautet, allgemein die Public-Affairs-Präsenz gegenüber der Politik zu intensivieren (49 Prozent).

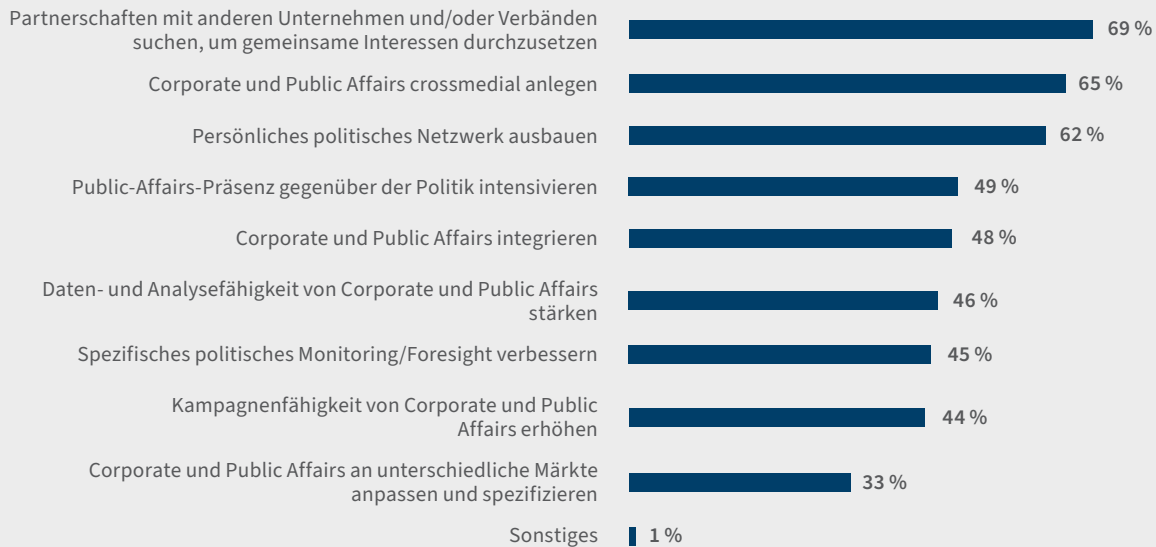
„Wir stellen umso mehr sicher, dass wir im kontinuierlichen Dialog insbesondere mit den Teams in China und den USA stehen und abgestimmt vorgehen.“



Dr. Nina Schwab-Hautzinger, Head of Corporate Communications & Government Relations, BASF SE

Welche Lösungsansätze bieten sich nun im Umgang mit politischen Herausforderungen an?

Strategien zum Umgang mit der Disruption des politischen Umfelds



Basis: n = 257 Befragte, die Fokusthema D als Herausforderung sehen

Beide Punkte (mehr Networking bzw. generell mehr Kommunikation im politischen Umfeld) haben eines gemein: Ihre praktische Umsetzung erfordert das Investment zusätzlicher Ressourcen (mehr Budget, Personal und Zeit).

Der Auf- bzw. Ausbau von Intelligence tritt als nächster Lösungsansatz in den Vordergrund. Das Ziel lautet, eine datengestützte politische Kommunikation zu etablieren. Im Mittelpunkt stehen dahingehend einerseits Data Literacy (also das notwendige Wissen und die praktischen Fähigkeiten zur Erhebung, Auswertung und Anwendung relevanter Daten: 46 Prozent) sowie andererseits die Befähigung zu Monitoring und Foresight (45 Prozent). Es geht darum, Entwicklungen professionell zu analysieren, daraus zu lernen, Prognosen abzugeben und auf dieser Grundlage Kommunikation datengestützt zu planen. In jedem Fall erfordert auch das Investitionen in Technik (digitale Tools) und Personal (Neuanstellungen bzw. Weiterbildung oder Beauftragung externer Dienstleister). Wie ein Teilnehmender an den qualitativen Interviews zu Recht betont, kommt es mit Blick auf die Aufwertung von Corporate- und Public-Affairs-Intelligence aber weiterhin auch auf den realen Austausch an, wo die „Nebensätze“ in den „peripheren Blick“ genommen werden müssten.

Die Verbesserung der Kampagnenfähigkeit (44 Prozent) erfordert maßgeblich crossmediales strategisches Denken und Handeln. Im Kern geht es darum, wie Unternehmen möglichst effektiv die eigenen Interessen gleichermaßen demonstrieren wie auch legitimieren –

also die Gesellschaft dafür mobilisieren und so politischen Handlungsdruck aufbauen – können. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass erfolgreiche Kommunikation in Zeiten, in denen Daten und Fakten nur schwer gegen ideologische Argumente bestehen, zunehmend eine einfühlsam-emotionale Debattenführung voraussetzt. Zuletzt kommt zur Bewältigung der Disruptionen im politischen Umfeld eine Ausdifferenzierung von Corporate und Public Affairs infrage (33 Prozent). Ein Beispiel hierfür ist die dezentrale Konzeption, Steuerung und Implementierung von Maßnahmen für die jeweiligen regionalen Märkte.

„Viele politische Zielsetzungen sind richtig und essenziell, doch die Bürokratie dahinter nimmt überhand. Darüber gehen wir ins Gespräch und das macht politische Kommunikation relevanter denn je – aus Gründen der Reputation, Positionierung und schlussendlich, um Unternehmensperspektiven bei Regulierungsthemen sichtbar zu machen.“



Susanne Marell, Bereichsvorständin
Schwarz Corporate Affairs, Schwarz Gruppe

Politisches Umfeld im Risikomanagement verankern

Der politische Rahmen für unternehmerisches Handeln verändert sich spürbar: Regulatorische Eingriffe nehmen zu, Entscheidungsprozesse werden unberechenbarer, die Aufmerksamkeit für wirtschaftliche Themen sinkt und internationale Entwicklungen verlaufen weniger globalisiert und disruptiv. Diese Einflussgrößen betreffen Geschäftsmodelle, Planungen und Investitionen von Unternehmen direkt. Daraus ergeben sich neue Anforderungen für die politische Kommunikation und die Interessenvertretung. Es ist höchste Zeit, politische Risiken in der betrieblichen Praxis als elementaren Bestandteil in das unternehmerische Risikomanagement zu integrieren.

Ein kontinuierliches Monitoring politischer Entwicklungen ist dabei unerlässlich. Es ermöglicht, regulatorische Veränderungen frühzeitig zu erkennen, zu bewerten und im Risikomanagement zu adressieren. Die Unternehmensfunktion Public und Government Affairs gewinnt geschäftsstrategische Bedeutung und ordnet politische Prozesse, Akteure und Dynamiken aus unternehmerischer Perspektive ein. Zur Einschätzung werden belastbare qualitative und quantitative Bewertungskriterien analog zu den Methoden etablierter Managementfelder wie HR oder Operations herangezogen.

Integrierte Interessenvertretung schafft Wirkung

Eine fundierte Risikoanalyse ermöglicht effiziente Strategien und einen wirksamen Maßnahmenmix zur unternehmerischen Interessenvertretung. Das abgestimmte Zusammenwirken von Corporate und Public Affairs wird dabei in einem zunehmend komplexen Umfeld zu einem zentralen Erfolgsfaktor für Unternehmen. Politische Entscheidungen werden immer mehr durch öffentliche Meinungsbildung beeinflusst. Relevanz entsteht über Präsenz in politisch, medial, digital und gesellschaftlich wirksamen Räumen und erfordert den vollen Einsatz der kommunikativen Wertschöpfungskette durch integrierte Kampagnen. Auf die Agenda von Kommunikationsverantwortlichen gehört deshalb aktuell vor allem, datengetriebene Frühwarnsysteme zu etablieren, Allianzen mit externen Partnern zu stärken und nicht zuletzt interne Silos zwischen den kommunizierenden Unternehmensfunktionen abzubauen.



Caroline Mücke-Kemp
Managing Director
Co-Practice Lead Corporate, Public &
Government Affairs
FTI Consulting



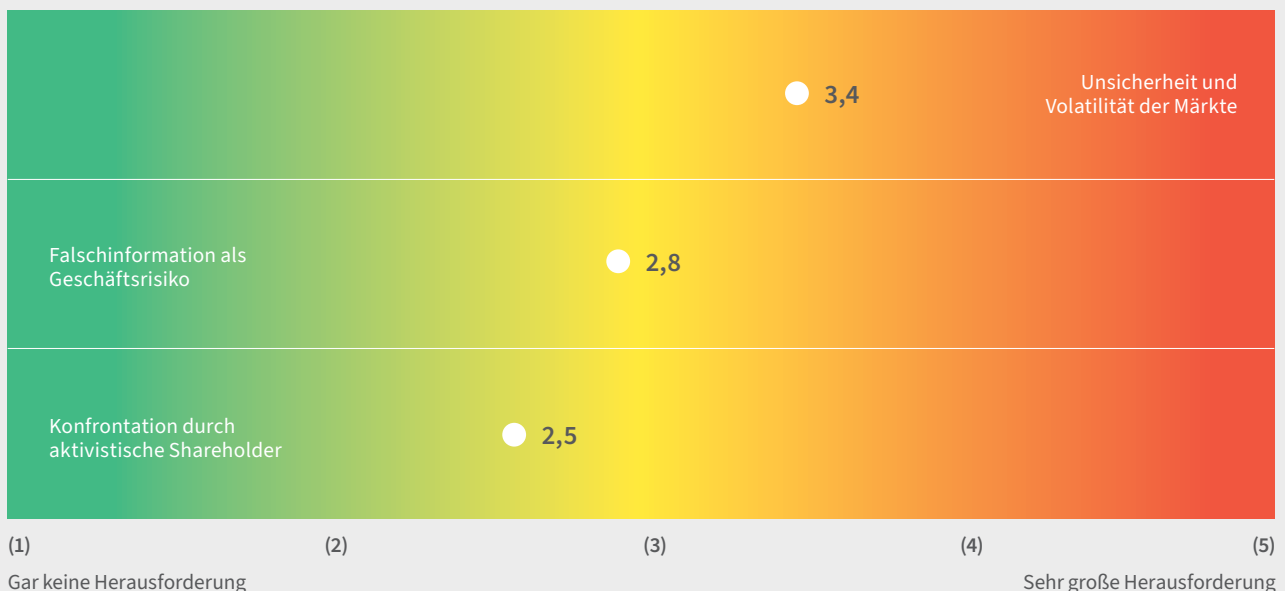
Eike Kraft
Managing Director
Co-Practice Lead Corporate, Public &
Government Affairs
FTI Consulting

Fokus E: Zunahme von Marktvolatilität und unternehmerischen Risiken

Massiv veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen sind sowohl Symptom als auch Ursache. An die Stelle von Kontinuität und Stabilität treten ständige Disruption und Volatilität. Was einst kalkulier- und somit planbar war, ist heute unsicher. Gleichmaßen fordern geopolitische Spannungen und offen ausgetragene Konflikte bis hin zu kriegesischen Auseinandersetzungen mit allen wirtschaftlichen Folgen (z. B. Lieferkettenengpässe, Wegbrechen von Märkten) die unternehmerische Finanzkommunikation im besonderen Maße heraus. In dieser schwierigen Situation gilt es, die Unternehmensumwelt richtig zu bewerten (mit Blick auf den aktuellen Status quo, aber auch prognostisch) und Vertrauen auf der Seite von Kunden, Investoren und

Shareholdern herzustellen. Darüber hinaus besteht in einer Zeit gesellschaftlicher Polarisierung eine erhöhte Gefahr, dass aktivistische, aggressiv auftretende Aktionäre Unternehmen in bestimmte – ggf. auch widersprüchliche – Positionen drängen. Zusätzliches Bedrohungspotenzial baut sich durch die wachsenden Möglichkeiten der Nutzung Künstlicher Intelligenz im Kontext von Infowars und der Verbreitung von Fake News auf. In absehbarer Zukunft besteht etwa die Gefahr, dass täuschend echt wirkende Deepfakes Börsenkurse binnen Sekunden massiv beeinflussen oder die Reputation eines Unternehmens schwerwiegend schädigen können.

Wahrnehmung spezifischer Herausforderungen der Finanzkommunikation



Basis: n = 199 Befragte, die Fokusthema E als Herausforderung sehen

In ihren verschiedenen Facetten wirkt sich die Multikrise massiv auf das Wirtschaftssystem aus. Disruptive Ereignisse markieren eine neue Ära der Volatilität. Die tiefgreifende Krise des Wirtschaftsstandorts Deutschland manifestiert sich durch sinkende Wettbewerbsfähigkeit, hohe Kosten und Überregulierung. Ganze Wirtschaftsbereiche – Automobil, Industrie, Chemie – sehen ihre Zukunft gefährdet und selbst Ikonen der deutschen Wirtschaft stehen sichtbar vor einschneidenden Restrukturierungen. Gleichzeitig führen geopolitische Spannungen bereits heute zu Lieferkettenengpässen. Womöglich brechen durch Handelskonflikte nach dem russischen auch noch weitere Märkte weg. Kurzum: Stabile ökonomische Rahmenbedingungen gehören immer mehr der Vergangenheit an. Stattdessen werden Unsicherheit und Volatilität aus Sicht der Finanzkommunikation zum „New Normal“. Davon ausgehend überrascht es kaum, dass die disruptive Einwirkung der Multikrise auf das Wirtschaftssystem 79 Prozent der PR/Kom-Verantwortlichen von Unternehmen verunsichert. Mit einem Mittelwert von 3,4 auf der Heat-Skala zählt das Thema zu den Top-Herausforderungen im Jahr 2025. Das verdeutlicht nochmals, wie sehr Kommunikatoren und Kommunikatorinnen die globale Dynamik als Problem wahrnehmen.

In Relation zur Unsicherheit und Volatilität von Märkten (Mittelwert von 3,4) gibt sich die Branche (noch) zuversichtlicher, was den Umgang mit Falschinformationen bzw. den jeweils damit einhergehenden Reputations- und Geschäftsrisiken anbelangt (2,8). Eine konkrete Herausforderung sehen 55 Prozent. Die Problemwahrnehmung dürfte vor allem der potenziellen Nutzung Künstlicher Intelligenz geschuldet

Unsicherheit und Volatilität der Märkte

79 %

Falschinformation als Geschäftsrisiko

55 %

Konfrontation durch aktivistische Shareholder

48 %

Wahrnehmung als Herausforderung (Skalenpunkte 3-5)

sein. Die Möglichkeiten, mithilfe von KI konkrete Personen oder selbst komplexere Szenarien täuschend echt zu simulieren, sind enorm und die Folgen weitreichend. Man stelle sich beispielsweise die Wirkung eines Deepfake-Videos vom eigenen Vorstandsvorsitzenden vor, der etwa Tausende von Entlassungen oder gar die Insolvenz verkündet, oder andere trügerisch authentische Fake News, welche einen erheblichen Einfluss auf die Reputation und die Bewertung eines Unternehmens am Kapitalmarkt haben können.

„Niemand hat eine Kristallkugel. Umso wichtiger ist Ehrlichkeit – darüber, was man weiß, und genauso über das, was man nicht weiß. Denn auch die Stakeholder haben keine endgültigen Antworten. Aber sie wollen verstehen, worauf das Unternehmen seine Annahmen stützt. Welche Prämissen gelten. Und wie Entscheidungen zustande kommen.“



Monika Schaller, Chief Communications Officer, SAP SE

Durch Konfrontationen mit aktivistisch agierenden Shareholdern sehen sich 48 Prozent herausgefordert. Es handelt sich also nicht um das größte Heat. Nichtsdestotrotz ist die Gefahr, dass einzelne Gruppierungen ein Unternehmen mit gezielten Kampagnen an den Pranger stellen, dabei aber gleichermaßen aus dem Kreis der Eigentümer und Investoren heraus agieren, vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Polarisierung größer denn je. Lange Zeit waren vor allem progressive Investoren aktiv, die etwa nachhaltiges und diverses Engagement eingefordert haben. Massiv engagiert sich heute auch die Gegenseite, die genau das bekämpft. Mit Blick auf den deutschsprachigen Raum legen die Fokusgruppengespräche jedoch nahe, dass solche Szenarien zum Zeitpunkt des Entstehens des vorliegenden Reports hierzulande noch eher die Ausnahme sind, was den vergleichsweise niedrigen Heat-Score (2,5) erklärt. Prinzipiell aber wird die potenzielle Herausforderung von vielen heute schon erkannt.

Der am häufigsten genannte Lösungsansatz im Umgang mit Marktvolatilität ist die Ausweitung dialogischer Kommunikationsformate. Für zwei von drei Betroffenen ist dies ein probates Mittel, um mit den aktuellen Herausforderungen der unternehmerischen Finanzkommunikation umzugehen (66 Prozent). Darüber hinaus gewinnen Krisenkommunikation und kommunikatives Krisenmanagement in diesem Zusammenhang an Bedeutung. Jede/r Zweite (50 Prozent) plädiert mit Blick auf die Gefahren durch Fake News und Infowars für die Entwicklung proaktiver Krisenszenarien und Schutzmaßnahmen. Teilweise vermelden die Expertenkreise dahingehend bereits Vollzug. In einem von einem Diskussionsteilnehmer repräsentierten Unternehmen gibt es zum Beispiel bereits ein konkretes Krisenszenario für die Veröffentlichung von Fake-Videos. In nicht wenigen Fällen dürfte der Umgang mit den neuartigen Tech-Risiken jedoch noch erhebliche Investitionen erfordern, u. a. in digitale (KI-basierte) Tools, um relevante Entwicklungen gleichermaßen zu erkennen, zu analysieren sowie um zukünftige Ereignisse zu antizipieren.

Welche Lösungsansätze bieten sich nun im Umgang mit solchen Herausforderungen an?

Strategien zum Umgang mit Marktvolatilität und unternehmerischen Risiken



Basis: n = 171 Befragte, die Fokusthema E als Herausforderung sehen

Darüber hinaus versprechen sich viele Befragte vom Erschließen neuer Kanäle und Formate (42 Prozent) sowie generell einer Intensivierung der Unternehmens- und Finanzkommunikation (42 Prozent), z. B. durch die stärkere Entwicklung und Kommunikation eigener Narrative, Abhilfe gegen die im aktuellen Abschnitt thematisierten Herausforderungen.

Auch eine Ausdifferenzierung der Finanzkommunikation kommt als Lösungsstrategie infrage. Für ein größeres Augenmerk auf die Belange einzelner Shareholdergruppen plädieren nahezu zwei Fünftel (40 Prozent) und für eine stärkere regionale Ausrichtung der Kommunikationsmaßnahmen ein reichliches Drittel (34 Prozent). Zweifelsohne macht das in beiden Fällen zusätzliche Investments erforderlich. Schließlich lässt sich eine adaptierte, stärker individualisierte Ansprache bestimmter Shareholder nur bedingt automatisieren. Gleichmaßen erfordert eine stärkere regionale Differenzierung den Ausbau vorhandener Kommunikationskompetenzen und die gezielte Steuerung in den jeweiligen Märkten. Getreu dem Motto „Strategy is not a plan“ kommt es vor allem auf agile Lösungen mit marktspezifischer Eigenverantwortung an. Aus Sicht der Gesamtkommunikation bedeutet das, anstelle fertiger Kommunikationsprodukte konkrete Zielstellungen zu entwickeln, davon abgeleitete Strategien vorzugeben und diese mit geeigneten Narrativen zu verknüpfen. Letztere gilt es, abschließend auf der jeweiligen lokalen Ebene individuell umzusetzen.

Generell zu mehr Vorsicht wird in jedem vierten Fall geraten (25 Prozent) – seltener auf den kompletten Verzicht auf die Positionierung zu strittigen Themen (15 Prozent). Letztgenanntes käme einer starken Fokussierung auf das Shareholder Value, also auf die wertschöpfende Aktivität von Unternehmen, gleich. Als sonstige Maßnahme (5 Prozent) verweisen die Befragten u. a. auf Investitionen in Weiterbildung.

„Die Leitplanken für die globale Kommunikation setzt die Konzernkommunikation mit einer klaren Strategie und übergeordnetem Content. Die regionale Ausgestaltung oder Ergänzung von spezifischen Inhalten erfolgt darauf aufbauend in den Ländern und Geschäftseinheiten. Dafür sind regionale Strukturen mit kompetenten Teams wichtig.“



Birgit Hiller, Senior Vice President Group Communications and Public Affairs, Continental AG

Zwischen Unsicherheit und Orientierungspflicht: Wie Finanzkommunikation auf zunehmende Volatilität reagieren sollte

Die Zeiten stabiler Rahmenbedingungen sind vorbei. Geopolitische Spannungen, makroökonomische Verwerfungen und regulatorische Unsicherheiten bestimmen unseren Alltag. Gerade die Finanzkommunikation stellt das vor ein Dilemma: Wie Verlässlichkeit demonstrieren, wenn Unsicherheit das neue Paradigma ist? Wie Orientierung bieten, wenn die Zukunft kaum noch prognostizierbar ist? Klar ist – kommunikatives Um- und Neudenken ist unerlässlich.

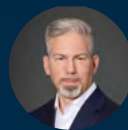
Transparenz, Häufigkeit und Qualität der Kommunikation gewinnen an Bedeutung. Investoren erwarten mehr denn je nicht nur Zahlen, sondern Einblicke in das „Wie“ und „Warum“. Welche Annahmen liegen einer Prognose zugrunde? Welche externen Einflussfaktoren sind relevant? Welche internen Stellhebel kann das Unternehmen selbst bewegen? Und, auch das ist Transparenz: Welche Faktoren liegen außerhalb des Einflussbereichs des Managements? Wer diese Zusammenhänge klar und nachvollziehbar kommuniziert, schafft Vertrauen – auch in Zeiten, in denen Sicherheit schwer zu geben ist.

Zugleich ist Flexibilität gefragt: Kommunikationsverantwortliche müssen in der Lage sein, neue Entwicklungen rasch einzuordnen und intern wie extern nachvollziehbar zu adressieren. Das gelingt nur, wenn interne Netzwerke gestärkt und Investor Relations, Kommunikation, Strategie und Vorstand eng verzahnt sind. Daraus ergeben sich drei wesentliche Schlussfolgerungen. Erstens: Es macht Sinn, neue regelmäßige interne Formate und Mechanismen für den funktionsübergreifenden Austausch zu etablieren. Zweitens: Nie zuvor war es so wichtig, belastbare, informelle Kanäle innerhalb des Unternehmens zu haben, um relevante Entwicklungen frühzeitig zu „erspüren“. Und drittens: Markt und Unternehmensumfeld sollten noch engmaschiger beobachtet werden, etwa durch den Einsatz von KI-basierter „Predictive Intelligence“.

Bei aller Dynamik brauchen Kapitalmarktteilnehmer aber auch Orientierung und strategische Konstanten. Gerade in volatilen Phasen sind kommunikative Fixpunkte entscheidend – klare Positionierungen, langfristige Ziele und Werte –, die allen kurzfristigen Erschütterungen zum Trotz Orientierung geben. Kommunikation und Investor Relations müssen heute beides leisten: die Realität des Marktes und Unsicherheiten erklären und zugleich Vertrauen in die Handlungsfähigkeit und Resilienz des Unternehmens schaffen. Wem das gelingt, bleibt auch in volatilen Märkten glaubwürdig.



Steffi Susan Kim
Managing Director
Corporate & Financial Practice
FTI Consulting



Hans G. Nagl
Senior Managing Director
Practice Lead Corporate & Financial
Communications
FTI Consulting

Prof. Dr. René Seidenglanz

Präsident
Quadriga Hochschule Berlin

Hans G. Nagl

Senior Managing Director
Practice Lead Corporate & Financial Communications
FTI Consulting
hans.nagl@fticonsulting.com

Dr. Ronny Fechner

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Quadriga Hochschule Berlin

Susanne Arndt

Senior Managing Director
People & Transformation
FTI Consulting
susanne.arndt@fticonsulting.com

Eike Kraft

Managing Director
Co-Practice Lead Corporate & Public Affairs
FTI Consulting
eike.kraft@fticonsulting.com

Steffi Susan Kim

Managing Director
Corporate & Financial Practice
FTI Consulting
steffi.kim@fticonsulting.com

Caroline Mücke-Kemp

Managing Director
Co-Practice Lead Corporate, Public & Government Affairs
FTI Consulting
caroline.muecke-kemp@fticonsulting.com

Julia Kaeser

Director
People & Transformation
FTI Consulting
julia.kaeser@fticonsulting.com

FTI CONSULTING SC GMBH

Taunusanlage 9-10
60329 Frankfurt am Main
+49 69 92037 0
fticonsulting.com/de-de/germany

QUADRIGA HOCHSCHULE BERLIN

Werderscher Markt 13
10117 Berlin

quadriga-hochschule.com

EXPERTS WITH IMPACT™

Quadriga Hochschule 

Über FTI Consulting Strategic Communications

Unsere Expertinnen und Experten für Strategic Communications bieten eine breite Palette von Dienstleistungen, die sich auf drei Kernbereiche konzentrieren: Corporate & Financial Communications, Public & Governmental Affairs und People & Transformation. Für unsere Mandanten beraten, entwickeln und realisieren wir auf ihre Stakeholder-Gruppen ausgerichtete Strategien und Programme. Wir helfen ihnen, ihre Reputation zu schützen und zu verbessern, ihre unternehmerische Handlungsfreiheit zu erweitern und zu verteidigen, ihr Wachstum zu unterstützen, ihren Unternehmenswert zu steigern und erfolgreiche Organisationen, Unternehmenskulturen und Führungsverhaltensweisen zu fördern. Dies umfasst vor allem auch aber nicht nur unternehmerische Sondersituationen, wie z.B. Transaktionen, Untersuchungen, Streitigkeiten, Krisen oder gesetzliche Regulierungen.

FTI Consulting Inc. ist die weltweit führende Beratung für Unternehmen in Krisen und Transformationen. Mit mehr als 7.900 Expertinnen und Experten in 32 Ländern erzielte FTI Consulting im Geschäftsjahr 2024 einen Umsatz von 3,7 Milliarden US-Dollar. In bestimmten Ländern werden die Dienstleistungen von FTI Consulting durch eigenständige juristische Einheiten erbracht, die separat kapitalisiert und unabhängig verwaltet werden. Weitere Informationen finden Sie auf unserer Webseite: **fticonsulting.com**.

Diese Veröffentlichung dient lediglich der allgemeinen Orientierung und gibt allenfalls einen summarischen Überblick über die behandelte Problematik oder dargestellte Entwicklung. Die enthaltenen Informationen können die individuelle Beratung nicht ersetzen. Das Informationsangebot stellt insbesondere keinen betriebswirtschaftlichen, rechtlichen, steuerlichen oder sonstigen fachlichen Rat dar.

Dementsprechend können Sie sich für eine geschäftliche oder finanzielle Entscheidung oder sonstige Maßnahmen oder Handlungen nicht auf die Inhalte dieser Veröffentlichung stützen und sollten sich stets eine fachlich qualifizierte Beratung bei Fragen, die Ihre persönlichen Finanzen und Geschäfte betreffen, einholen. FTI Consulting übernimmt für Entscheidungen, die auf Grundlage dieser Veröffentlichung getroffen werden, keine Verantwortung.

© 2025 FTI Consulting, Inc. All rights reserved. **fticonsulting.com**