



IKOM Working Paper

No. 4/2022

Volker M. Banholzer & Alexander Fink

Szenario-Management als Tool der strategischen Unternehmenskommunikation

Erste Anwendungen, Perspektiven und Forschungsbedarfe

IKOM Working Paper

Forschungsschwerpunkt Innovationskommunikation
Technische Hochschule Nürnberg

www.th-nuernberg.de/innovationskommunikation

Herausgeber: Prof. Volker M. Banholzer

Technische Hochschule Nürnberg
Studiengang Technikjournalismus/Technik-PR
Postfach
90121 Nürnberg

Für die Inhalte, der in dieser Reihe erscheinenden Schriften sind die jeweiligen Verfasser*innen selbst verantwortlich.

ISSN 2701-1712

Autoren:

Volker M. Banholzer (ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1382-0713>)

Und

Alexander Fink (ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4140-6974>)

Cite as:

Banholzer, Volker M. & Fink, Alexander (2022). Szenario-Management als Tool der strategischen Unternehmenskommunikation. Erste Anwendungen, Perspektiven und Forschungsbedarfe. IKOM WP Vol. 3, No. 4/2022. Nürnberg: Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm. <https://doi.org/10.34646/thn/ohmdok-914>

#Innovation #Foresight #CorporateCommunication #Digitalization

ISSN 2701-1712

Creative Commons Attribution4.0 (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell. Die Bedingungen der Creative Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber. (Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. If material is not included in the article's Creative Commons licence and your intended use is not permitted by statutory regulation or exceeds the permitted use, you will need to obtain permission directly from the copyright holder. To view a copy of this licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> .

Inhalt

Autoren	5
Abbildungen	5
Abkürzungen	5
Zusammenfassung	6
English Abstract	7
1 Einleitung: Dynamisierung, Volatilität und Komplexität	8
1.1 Mit Szenarien ungewisse und komplexe Rahmenbedingungen besser handhaben	8
1.2 Verknappung der Ressource Zeit erfordert frühzeitige Auseinandersetzung mit der Zukunft	9
1.3 Spezifische Szenarien als Werkzeuge im Risiko- und Krisenmanagement	10
1.4 Perspektive: Szenario-Management und Unternehmenskommunikation	11
2 Strategische Unternehmenskommunikation in volatilen und komplexen Umgebungen	12
2.1 Umwelt als Möglichkeitsraum und kontextuelle Intelligenz	12
2.2 Beitrag der strategischen Unternehmenskommunikation	13
2.3 Schaffung von Informationsvorsprüngen durch Vorausschau	14
2.4 Ambidextrie und fragmentale Differenzierung	15
3 Szenario-Management und Unternehmensstrategie	16
3.1 Szenarien und Strategiekommunikation	17
3.2 Szenarien und Innovationskommunikation: ABB und Siemens AG	18
3.3 Szenarien und Kommunikation in Veränderungs- und Transformationsprozessen	19
3.4 Szenarien als eigenständiges Anwendungsfeld der Unternehmenskommunikation	21
3.4.1 Predictive Communication, Agenda-Steuerung und Szenario-Management	21
3.4.2 Thought Leadership, Vision-Communication und Szenario-Management	22
3.4.3 Rationalitätsanforderungen an Kommunikation und Szenario-Management	23
3.4.4 Szenario-Management als Orientierungshilfe für Unternehmen als Corporate Citizen	23
4 Forschungsfeld Szenario-Management: Desiderat KMU und Start-up	24
4.1 Szenario-Management: Kontextuelle Intelligenz und Sichern von Handlungsspielräumen	25
4.2 Szenario-Management: Vorbereitung von KMU für strategisches Handeln in der VUCA-Welt	26
4.3 Einsatz von KI in der Unternehmenskommunikation und Szenario-Management	26
4.4 Neue Rollen und Fähigkeiten in der Unternehmenskommunikation	27
4.5 Reflexion von Ethik und Responsible Communications durch Szenario-Management	28
5 Ausblick	29
Literaturverzeichnis	30

Autoren:

Prof. Volker M. Banholzer leitet an der Technischen Hochschule Nürnberg den Studiengang Technikjournalismus/Technik-PR. Forschungsschwerpunkte sind Innovations- und Technikkommunikation in Journalismus, Marketing und PR; Innovation and Technology Governance, Technikkonflikte und Technology Assessment sowie Technik- und Kommunikationskulturen in Norwegen, Schweden und Deutschland.

ORCID: 0000-0003-1382-0713

Kontakt: volkermarkus.banholzer@th-nuernberg.de

Dr. Alexander Fink ist Zukunftsforscher, Autor und Strategieberater sowie Gründungsinitiator und Vorstand der ScMI Scenario Management International AG, Paderborn. Die Schwerpunkte seiner Forschung und Beratung sind Szenario-Management, Zukunfts- und Strategieprozesse sowie Standort- und Wirtschaftsförderung.

ORCID: 0000-0003-4140-6974

Kontakt: fink@scmi.de

Abbildungen:

Abb. 1: Grundlagen des Szenario-Management	9
Abb. 2: Einordnung der Fähigkeiten und Kompetenzen in die Rollen-Cluster von Unternehmenskommunikation	28

Abkürzungen:

AI	Artificial Intelligence
CC	Corporate Citizenship
CSR	Corporate Social Responsibility
KI	Künstliche Intelligenz
SDGs	Sustainable Development Goals

Zusammenfassung

Unternehmen, Organisationen und Individuen agieren unter den Bedingungen radikaler Ungewissheit als einem zentralen Merkmal moderner Ökonomien (Kay & King 2020; Beckert & Bronk 2022), unter der Dynamisierung von Innovationszyklen (Binckebanck & Elste 2016; Bogner et al. 2018) und unter Bedingungen der Parallelität funktionaler und fragmentale Differenzierung sowie der Volatilität von Netzwerkstrukturen und dem Eintritt branchen- oder ortsfremder Wettbewerber oder Kunden (Passoth & Rammert 2016; Backhaus & Schneider 2020; Banholzer & Siebert 2021). Die Verknappung der Reaktionszeit durch Volatilität und Dynamisierung erfordert von Unternehmen, sich auf mögliche Ereignisse zumindest gedanklich vorzubereiten. Hierzu setzen Unternehmen Szenariotechniken ein. Das Denken in Szenarien erlaubt unter Bedingungen der Beschleunigung, der Ungewissheit und der Komplexität, alternative Zukunftsbilder zu entwickeln und in den Strategieprozess zu integrieren (Fink & Siebe 2016). Dabei fällt auf, dass die Unternehmenskommunikation – sowohl als Organisationseinheit, als auch als Funktion – wenn überhaupt, dann erst spät in diesen strategischen Prozess involviert und integriert wird. Das verwundert, weil der Wettbewerb von Unternehmen nicht mehr nur den Wettbewerb um Marktanteile, sondern zunehmend auch den Wettbewerb um Chancenanteile in der Zukunft umfasst (Banholzer & Siebert 2021). Wettbewerb verschiebt sich vom Produktwettbewerb hin zum Kommunikationswettbewerb und findet in Kommunikationsarenen statt (Eckert 2017), was sich in den Kommunikationsstrategien von Unternehmen in der Aufgabe zur Sicherung von Handlungsspielräumen widerspiegelt (Zerfaß & Viertmann 2016). In den Kommunikationsarenen wächst und vervielfältigt sich zudem die Erwartung von unterschiedlichen Stakeholdern, dass Unternehmen zu unterschiedlichen Ereignissen und Entwicklungen in immer kürzerer Zeit Stellung beziehen sollen (Sandhu 2020). Dies legt aus unserer Sicht nahe, Szenario-Management als Instrument für die strategische Unternehmenskommunikation nutzbar zu machen. Szenario-Management und das Denken in kommunikativen Szenarien (Fink & Siebe 2016) können in Verbindung mit Organisational Listening (Banholzer 2020a) dazu beitragen, eine adäquate Reaktion der Unternehmenskommunikation in Situationen zu ermöglichen, die durch Ungewissheit, Komplexität und Kontingenz gekennzeichnet sind. Der Ansatz geht über das Verwenden von Szenarien in Planspielen zur Krisenkommunikation hinaus und adressiert die bislang wenig betrachteten Potentiale von positiven Entwicklungen oder ambivalenten Situationen.

Abstract

Companies, organizations and individuals act under conditions of radical uncertainty as a central feature of modern economies (Kay & King 2020; Beckert & Bronk 2022), under the dynamism of innovation cycles (Binckebanck & Elste 2016; Bogner et al. 2018) and under Conditions of the parallelism of functional and fragmental differentiation as well as the volatility of network structures and the entry of competitors or customers from outside the industry or location (Passoth & Rammert 2016; Backhaus & Schneider 2020; Banholzer & Siebert 2021). The shortening of reaction times due to volatility and dynamism requires companies to at least mentally prepare for possible events. To accomplish this, companies use scenario techniques. Under conditions of acceleration, uncertainty and complexity, thinking in scenarios allows alternative visions of the future to be developed and integrated into the strategy process (Fink & Siebe 2016). It is striking that corporate communications - both as an organizational unit and as a function - is only involved and integrated into this strategic process at a late stage, if at all. This is surprising because the competition between companies no longer only includes competition for market shares, but increasingly also competition for future opportunities (Banholzer & Siebert 2021). Competition is shifting from product competition to communication competition and takes place in communication arenas (Eckert 2017), which is reflected in the communication strategies of companies in the task of securing room for maneuver (Zerfaß & Viertmann 2016). In the communication arenas, the expectation of different stakeholders that companies should comment on different events and developments in ever shorter periods of time is growing and multiplying (Sandhu 2020). From our point of view, this suggests using scenario management as a tool for strategic corporate communication. Scenario management and thinking in communicative scenarios (Fink & Siebe 2016), in conjunction with organizational listening (Banholzer 2020a), can help to enable corporate communication to respond adequately in situations characterized by uncertainty, complexity and contingency. The approach goes beyond the use of scenarios in business games for crisis communication and addresses the potential of positive developments or ambivalent situations that has so far been little considered.

1 Einleitung: Dynamisierung, Volatilität und Komplexität

In der Managementliteratur hat sich der Begriff der VUCA-Welt etabliert (Johansen 2007). Unternehmen und die verantwortlichen Personen in Unternehmen agieren in einer volatilen, unsicheren, komplexen und von Ambiguität geprägten Umwelt (vgl. Gaubinger 2021). Gleichzeitig sind sie mit einem Hyperwettbewerb konfrontiert, der im Kern durch die Verknappung der Ressource Zeit und einen Zuwachs von Unsicherheit gekennzeichnet ist (vgl. Eckert 2017). Zwar wird Unsicherheit als Kern von Managemententscheidungen seit Jahrzehnten diskutiert (vgl. Albach 1979), aktuell wird dies aber als ein besonders relevantes Charakteristikum in der Entscheidungsgesellschaft (Schimank 2005, S. 12) wahrgenommen. Wie bei Banholzer (2020b, S. 5) ausgeführt, sind Informationen stets asymmetrisch verteilt, womit Wirtschaftssubjekte zwangsläufig unter Bedingungen unvollständiger Information und Unsicherheit agieren müssen (vgl. Linde & Stock 2011; Koschorke 2012; Stiglitz 2013; Wall 2016). Gerade im Kontext von Unternehmen, in denen Entscheidungen zu Marktpositionierung, zu Produkt- und Dienstleistungsentwicklung, zu Investitionen oder De-Investitionen, zu Mergers & Acquisitions getroffen werden müssen, wird deutlich, dass diese Entscheidungen langfristige Effekte und Pfadabhängigkeiten erzeugen. Deshalb wird an diese Entscheidungen ein hoher Anspruch von Rationalität gelegt (Schimank 2005 und 2006), der die Absicherung der Entscheidung durch Marktstudien, Konjunkturprognosen, Technologieforesights etc. erfordert. Die Rahmenbedingungen für Entscheidungen haben sich nicht zuletzt durch Digitalisierung und Globalisierung sowie die gesteigerte Verfügbarkeit von Daten und Datensätzen dahingehend verändert, dass Stakeholder an Unternehmen gesteigerte Erwartung bezüglich der Reaktionszeiten und Entscheidungen in Unternehmen unter Zeitdruck, aber bei gewachsenen Rationalitätsansprüchen treffen müssen.

1.1 Mit Szenarien ungewisse und komplexe Rahmenbedingungen besser handhaben

Unternehmen, Organisationen und Individuen agieren unter den Bedingungen radikaler Ungewissheit als einem zentralen Merkmal moderner Ökonomien (Kay & King 2020; Beckert & Bronk 2022). Dies bedeutet, dass Planungen, die auf Extrapolationen oder einfachen Trends aufsetzen, den sich wandelnden Rahmenbedingungen nicht mehr gerecht werden. In der Praxis kommt es daher häufig zu Fehlprognosen, denen sich Fehlplanungen und falsche strategische Entscheidungen anschließen (Courtney 2001; Bazerman und Watkins 2004; Brater 2011; Fink und Siebe 2011, S. 18ff; Gardner 2011). Daher gewinnt neben Extrapolationen und Trends ein drittes Werkzeug zunehmend an Bedeutung – sogenannte Szenarien. Sie unterscheiden sich von Prognosen und Trends anhand von zwei unterschiedlichen Denkweisen (Gausemeier et al. 1996, S. 16; Fink und Siebe, 2011, S. 16):

- Zukunftsoffenes Denken: Aufgrund der Ungewissheit in politischen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und technischen Umfeldern sowie in konkreten Branchen und Handlungsfeldern wird nicht mehr versucht, die Zukunft mittels einer Prognose exakt vorherzusagen. Stattdessen werden mehrere, vorstellbare Zukunftsbilder entwickelt und beschrieben.
- Vernetztes Denken: Die Vielfalt der unternehmerischen Tätigkeit hat sich durch neue Technologien (vor allem die Digitalisierung), die Globalisierung von Märkten und Branchen sowie die Notwendigkeit zur Beachtung verschiedener Anspruchsgruppen stetig erhöht. Hinzu kommt, dass die Dynamik der Änderungsprozesse im Umfeld ständig zunimmt. Daher haben wir es in der Regel mit komplexen Systemen zu tun, die adäquat nur durch vernetztes oder systemisches Denken gehandhabt werden können.

Die Kombination von zukunfts offenem und vernetztem Denken führt zur Definition eines Szenarios. Darunter wird eines von mehreren Zukunftsbildern verstanden, das auf einer schlüssigen Kombination denkbarer Entwicklungsannahmen beruht. Fink und Siebe beschreiben vier Grundformen von Szenarien (Fink & Siebe, 2016, S. 47ff), die in Abhängigkeit des Grades von Ungewissheit und Vernetzung unterschiedlich ausgeprägt sein können. So wird der ausschließliche Bezug auf zukunfts offenes Denken ohne das Zusammenwirken verschiedener Kräfte in Kontexten als Projektion oder einfaches Szenario bezeichnet. Basiert eine Analyse ausschließlich auf vernetztem Denken, ohne dabei unter vorher entwickelten Alternativen auszuwählen, so handelt es sich um Simulationen oder Trend-Szenarien. Szenario-Management ist ein übergreifendes Rahmenkonzept, bei dem Szenarioentwicklung und strategische Nutzung der Szenarien unmittelbar miteinander verknüpft sind (Gausemeier et al. 1996). Insofern kombiniert es das zukunfts offene und vernetzte Denken mit dem strategischen Denken und Handeln (Fink et al., 2001, S. 20f).

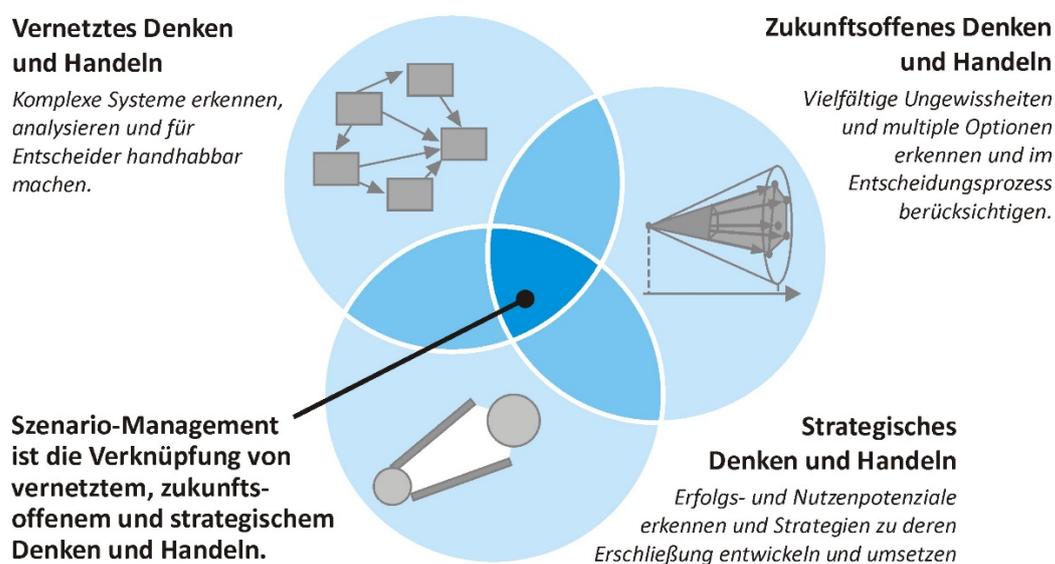


Abb. 1: Grundlagen des Szenario-Managements. Quelle: Fink & Siebe 2016, S. 25.

1.2 Verknappung der Ressource Zeit erfordert frühzeitige Auseinandersetzung mit der Zukunft

Der Wettbewerb auf Märkten ist zudem einer Dynamisierung ausgesetzt, geprägt von generell kürzeren Innovations- und Technologiezyklen oder dem Wunsch nach kürzeren Time-To-Market-Zeiten, was für Akteure die Ressource Zeit verknappt (vgl. Binckebanck & Elste 2016; Biesel & Hame 2018; Bogner et al. 2018). Darüber hinaus werden die Unternehmensumwelten unübersichtlicher: Die Parallelität funktionaler und fragmentaler Differenzierung erhöht Komplexität und Kontingenz, Netzwerkstrukturen sind volatil, durch Globalisierung und Digitalisierung treten neue, teilweise auch branchenfremde Wettbewerber, aber auch Kunden in die Märkte ein (vgl. Passoth & Rammert 2016; Backhaus & Schneider 2020; Banholzer & Siebert 2021).

Die Verknappung der Reaktionszeit durch Volatilität und Dynamisierung erfordert von Unternehmen, sich auf mögliche Ereignisse zumindest gedanklich vorzubereiten. Hierzu setzen Unternehmen verschiedene Zukunftsinstrumente ein, auch Szenariotechniken (Fink & Siebe 2011). Es fällt allerdings auf, dass die Unternehmenskommunikation – sowohl als Organisationseinheit, als auch als Funktion – wenn überhaupt, dann erst spät in solche Zukunftsprozesse involviert und integriert wird.

Dieser Umstand verwundert, weil der Wettbewerb von Unternehmen nicht mehr nur den Wettbewerb um Marktanteile, sondern zunehmend auch den Wettbewerb um Chancenanteile in der Zukunft umfasst (Banholzer & Siebert 2021). Wettbewerb verschiebt sich vom Produktwettbewerb hin zum Kommunikationswettbewerb und findet in Kommunikationsarenen statt (Eckert 2017), was sich in den Kommunikationsstrategien von Unternehmen in der Aufgabe zur Sicherung von Handlungsspielräumen widerspiegelt (Zerfaß & Viertmann 2016). In ungewissen Situationen können solche Handlungsspielräume erweitert werden, in dem Unternehmen ihre Wahrnehmungsschwelle für Umfeldsignale senken und „schwache Signale“ frühzeitig erkennen (Ansoff 1975). In den Kommunikationsarenen wächst und vervielfältigt sich zudem die Erwartung von unterschiedlichen Stakeholdern, dass Unternehmen zu unterschiedlichen Ereignissen und Entwicklungen in immer kürzerer Zeit Stellung beziehen sollen (Sandhu 2020).

1.3 Spezifische Szenarien als Werkzeuge im Risiko- und Krisenmanagement

Szenarien werden, wie eingangs formuliert, als Tool der strategischen Unternehmenskommunikation nicht oder nur unsystematisch genutzt. Allerdings werden zumindest einzelne und in der Regel kritische Szenarien als Vorbereitung auf Krisensituationen in Unternehmen und damit speziell für das Training von Krisenkommunikation seit längerer Zeit eingesetzt (vgl. Roslieb & Barrot 1999; Reuter & Pipek 2009; Drews 2017), was auch eine Vielfalt an Ratgeberliteratur hervorgebracht hat (vgl. Immerschitt 2015). Für das Training von Abläufen, Benachrichtigungsketten, Informationsbeschaffung oder Verfassen von Medieninformationen werden Szenarien zugrunde gelegt, die dann im Sinne eines Planspieles bearbeitet und schließlich ausgewertet werden.¹ Ein derzeit besonders eingängiges Beispiel ist das Pandemie-Szenario „Modi-SARS“ aus dem Bericht zur Risikoanalyse im Bevölkerungsschutz 2012, in dem eine Pandemie in vielen Facetten vorausgedacht wurde (Deutscher Bundestag 2013). Ein noch weitergehendes Einsatzfeld ist das Wargaming, bei dem Szenarien ebenfalls zum Einsatz kommen (vgl. Poorvash 2010; Oriesek & Schwarz 2021)

Ziel dieses Ansatzes ist es, mögliche künftige Situationen zu antizipieren, die sich durch einen Krisenfall ergeben können. Krisen zeichnen sich dadurch aus, dass sie meist abrupt eintreten, oft unternehmensinternen Widerstände und Friktionen erzeugen und gleichzeitig ein großes öffentliches Interesse hervorrufen (Steinke 2015; Grünig 2021). Krisenkommunikation ist demnach eine Aufgabe, die von allen Beteiligten ein hohes Maß an analytischen Fähigkeiten, Sensibilität und Professionalität erfordert (Steinke 2015). Der Ansatz Krisen für die Unternehmenskommunikation zu betrachten liegt nahe, denn wie Westhölter und Bock (2022, S. 49) ausführen, Kommunikation vermag nicht nur, „Situationen zu Krisen zu eskalieren oder Konflikte zu deeskalieren, sondern (ist) vielmehr existenziell konstitutiv für Krisen“. Allerdings verstellt dieser Fokus auf negative Szenarien, Krisen und Katastrophen die Potentiale für ein strategisches Kommunikationsmanagement, das neben möglichen krisenhaften Entwicklungen auch positive Pfade und Ereignisse oder Situationen in Zwischenstadien aus der Betrachtung ausschließt, die für Unternehmen und die Unternehmenskommunikation Opportunitäten darstellen können.

¹ Dabei kann Kommunikation als Teil des Krisenmanagements integriert sein (vgl. BBK 2005) oder Krisenkommunikation eigenständig von der Kommunikationsabteilung betrachtet werden (vgl. Reuter & Pipek 2009).

1.4 Perspektive: Szenario-Management und Unternehmenskommunikation

Kommunikation tritt als Leistungsfunktion in Unternehmen mehr und mehr in den Mittelpunkt. Neben der Wertschöpfung muss auch die Wertsicherung als Aufgabe wahrgenommen werden (vgl. Banholzer & Siebert 2021). Strategische Unternehmenskommunikation hat die Aufgabe, für das Unternehmen oder die Organisation Handlungsspielräume zu sichern, Umweltsignale aufzunehmen und in die Entscheidungsprozesse im Unternehmen zu implementieren (Banholzer 2020a), Märkte kommunikativ zu erschließen (Banholzer 2018) und damit die Unternehmensumwelt als Möglichkeitsraum aktiv zu gestalten (Buchholz & Knorre 2019). Gleichzeitig sieht sich Unternehmenskommunikation denselben gestiegenen Anforderungen ausgesetzt, denen sich Unternehmen und Organisationen allgemein gegenübersehen: eine Verknappung der Ressource Zeit, eine gestiegene Erwartung an Rationalität und Evaluation der Wirksamkeit von Maßnahmen sowie volatile Stakeholder-Konstellationen.

Als ein Ansatz, diesen Anforderungen gerecht werden zu können, erscheinen Szenarien und eine Integration des Szenario-Managements in die Unternehmenskommunikation jenseits des Feldes der Krisenkommunikation als zielführend. Szenario-Management ist auf Ebene der Unternehmensstrategie etabliert und wird zur Vorbereitung auf Entscheidungen und zur gedanklichen Vorwegnahme möglicher Konstellationen auf Märkten, in Stakeholder-Beziehungen oder allgemein in der politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Unternehmensumwelt genutzt (Schwenker & Wulf 2013; Fink & Siebe 2016, DeRuijter 2016; Chermack 2022).

Szenario-Management als Denken in alternativen kommunikativen Szenarien kann in Verbindung mit Monitoring und Organisational Listening (Banholzer 2020a) dazu beitragen, eine adäquate Reaktion der Unternehmenskommunikation in Situationen zu ermöglichen, die durch Ungewissheit, Komplexität und Kontingenz gekennzeichnet sind und den wachsenden Kommunikationsansprüchen der unterschiedlichen Stakeholder-Gruppierungen begegnen zu können. Van der Heijden beschreibt Szenarien insofern als Werkzeug der strategischen Konversation (Van der Heijden 1996). Übergreifend wird die Szenario-Kommunikation als eine der drei Kernelemente der Szenario-Interpretation verstanden (Fink & Siebe 2016, 123ff).

Für die Umsetzung stehen Organisationen und Unternehmen zwei grundsätzliche Ansätze zur Verfügung, einerseits die Funktion Unternehmenskommunikation von Beginn an in die strategischen Prozesse des Unternehmens zu integrieren und das Szenario-Management breiter aufzustellen, oder andererseits Szenarien und Szenario-Management als Tool der Unternehmenskommunikation zu nutzen. Angesichts der sich ausdifferenzierenden Aufgaben von Unternehmenskommunikation, der wachsenden Bedeutung von Kommunikation für den Unternehmenserfolg und den sich verändernden Rollen der Unternehmenskommunikation hin zu strategischen Aufgaben als Coach und Influencer (vgl. Banholzer 2020a, S. 41) erscheint Szenario-Management als Tool der Unternehmenskommunikation als der adäquate Weg.

Dieser Ansatz wird im Folgenden in drei Schritten erörtert. Zunächst werden die strategischen Anforderungen an Unternehmenskommunikation in einem sich dynamisierenden und volatilen Netzwerkumfeld beschrieben. Daraus wird, als zweiter Punkt, das Potential des Szenario-Managements abgeleitet und auf Unternehmenskommunikation explorativ übertragen. Als empirisches Fundament dienen Fälle aus der Beratungspraxis zum Szenario-Management auf Ebene der Unternehmensstrategie. Abschließend werden als dritter Punkt die Überlegungen zusammengefasst und ein Ansatz für Pilotprojekte skizziert.

2 Strategische Unternehmenskommunikation in volatilen und komplexen Umgebungen

Der Wettbewerb von Unternehmen umfasst nicht mehr nur den Wettbewerb um Marktanteile, sondern zunehmend auch den Wettbewerb um Chancenanteile in der Zukunft (Banholzer & Siebert 2021). Dieser Wettbewerb findet in Kommunikationsarenen statt (vgl. Eckert 2017, S. 31), was sich in den Kommunikationsstrategien als Sicherung von Handlungsspielräumen widerspiegelt (Zerfaß und Viertmann 2016, S. 70). Als Herausforderung sieht Eckert (2017, S. 33) dabei nicht mehr nur Aufgaben im Sinne von Kategorien der Verbesserung, sondern die Herausforderungen sind in Kategorien der intellektuellen Führung zu denken, d. h. einen Leadership-Ansatz zu verfolgen.

2.1 Umwelt als Möglichkeitsraum und kontextuelle Intelligenz

Wie bei Banholzer (2020a, S. 11f.) ausgeführt, wird deutlich, dass der Fortbestand eines Unternehmens neben der Fokussierung auf ökonomischen Erfolg und der Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse auch der sozialen Legitimation durch die unterschiedlichen Stakeholder bedarf (vgl. Drucker 2000; Tomczak & Kernstock 2019). Das unternehmerische Handeln wird durch zahlreiche Bezugs- und Anspruchsgruppen beeinflusst, die mit unterschiedlichen Bereichen der Gesellschaft assoziiert sind und sich an den dort dominierenden Deutungsschemata und Handlungslogiken orientieren (Ingenhoff, Borner & Zerfaß 2020, S. 2). Unternehmen agieren also in einem Umfeld, dessen einzelne Sphären ökonomisch, ökologisch, technologisch, politisch oder gesellschaftlich geprägt sind, aber gleichzeitig Interdependenzen aufweisen. Erfolgreiche Unternehmen tragen im Rahmen der Strategieformulierung auch den politischen, sozialen und technologischen Kontexten Rechnung (vgl. Tomczak & Kernstock 2019, S. 55). Zudem sind Stakeholder-Gruppen generell und gerade in der Kommunikation nicht mehr trennscharf zu unterscheiden, weil diese Gruppen sich überschneiden, miteinander verwoben sind und Personen unterschiedliche Gruppenzugehörigkeiten aufweisen. Mitarbeiter sind zum Beispiel gleichzeitig Shareholder und Multiplikatoren in ihren Öffentlichkeiten und Anwohner. Zudem bewegen sich sowohl die Unternehmen als auch deren Stakeholder in einer Gesellschaft, die neben ihrer funktionalen Differenzierung auch mehr und mehr eine fragmentale Differenzierung ausbildet (vgl. Passoth & Rammert 2016). Die Organisation in temporären Netzwerken und die Orientierung an ebenso zeitlich begrenzten Projekten bringt vermehrt auch Akteure zusammen, die aus anderen Branchenkontexten oder Regionen stammen. Nicht nur durch die Netzwerkstrukturen und die Überschneidung von Gruppen, sondern auch aufgrund der leichteren Verfügbarkeit von Informationen ist es möglich, Unternehmen aus verschiedenen Perspektiven wahrzunehmen und zu hinterfragen (vgl. Tomczak & Kernstock 2019, S. 57; Ingenhoff, Borner & Zerfaß 2020, S. 2). Gleichzeitig werden sich in vielen Fällen die Ansprüche verschiedener Stakeholder-Gruppen widersprechen oder ggf. sogar ausschließen. Das bedeutet, dass Entscheidungen in Unternehmen in immer komplexeren und dynamischeren Kontexten und vielfach unter mehr oder minder großer Unsicherheit getroffen werden müssen.

Der Wettbewerb um Zukunft und um Chancenanteile spiegelt sich auch in der Begrifflichkeit aus dem St. Galler Managementsystem wider: Unternehmensumwelt wird als Möglichkeitsraum beschrieben. Buchholz und Knorre (2019, S. 17) unterstreichen, dass das Verhältnis zur Umwelt für Unternehmen nicht nur konstitutiv für das Unternehmen selbst ist, sondern dass sie „diese Umwelt zu einer quasi-internen Ressource machen können, die ihnen eine Differenzierung im Wettbewerb und damit Existenzsicherung ermöglicht“. Unternehmen sind in gesellschaftlichen Kontexten verankert, von deren Zustimmung ihre Existenz abhängt. Die Unternehmenskommunikation kann gerade unter diesem Aspekt dazu beitragen, den Unternehmenserfolg voranzutreiben und abzusichern. Die Fähigkeiten, die hierfür erforderlich sind, fassen Fawkes et al. (2018: 6) als „Kontextuelle Intelligenz“ zusammen. Unternehmenskommunikation müsse das große Bild sehen

und in einer vielfältigen, diversen, aber vernetzten Umwelt agieren können (Fawkes et al. 2018, S. 7). Zudem befinden sich Unternehmen in hyperkompetitiven Kontexten, im Wettbewerb um Aufmerksamkeit und Valorisierung, um Chancenanteile für das Unternehmen zu sichern (Eckert 2017; Reckwitz 2018).

Wie ebenso oben bereits benannt muss aber die Unternehmensumwelt gleichzeitig als Möglichkeitsraum für das Unternehmen betrachtet werden (Buchholz & Knorre 2019; Banholzer 2020a). Das bedeutet, dass die Unternehmensumwelt auch kommunikativ gestaltet, aber auch hinsichtlich wertvoller Impulse für das Unternehmen genutzt werden kann. Dasjenige Unternehmen, „das diese Kommunikationsprozesse mit seinem Umfeld am besten löst, generiert Vorteile im Wettbewerb und kann langfristig seine Existenz durch kontinuierliche Adaptionen sichern“ (Buchholz/Knorre 2019: 18). Die Umweltbeziehungen sind als zu gestaltende Ressource für das jeweilige Unternehmen zu sehen. Wie wichtig die Verankerung von Unternehmen in der Gesellschaft ist, wird durch die wachsenden Ansprüche deutlich. Nach Drucker (2002) existiert ein Unternehmen nicht für sich, sondern in einer bestimmten Gesellschaft, unter bestimmten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und ist damit als eine „Schöpfung der Gesellschaft und der Volkswirtschaft“ (Drucker 2002: 57) zu betrachten, die beide sehr schnell die Existenz des Unternehmens zu beenden imstande sind, wenn sie die „Duldung“ angesichts fehlender Notwendigkeit und Nützlichkeit infrage stellen. Die gesellschaftliche Legitimität von Organisationen ist deshalb für diese überlebensnotwendig, denn ohne eine „licence to operate“ wird die Grundlage ihrer Existenz gefährdet (Sandhu 2020, S. 2). Dabei wird Gesellschaft nicht als abstrakte Entität verstanden, sondern diese konkretisiert sich durch spezifische Konstellationen von Stakeholdern (Sandhu 2020, S. 3). Legitimität ist eine Zuschreibung der Umwelt und damit Gegenstand von kommunikativen Aushandlungsprozessen. Unternehmen reagieren mit einer gesellschaftsorientierten Unternehmenskommunikation, die über die klassische Unternehmenskommunikation mit einer funktional ausgerichteten Zielorientierung des Kommunikationsmanagements hinausgeht. Die Beziehung des Unternehmens zur jeweiligen Umwelt und die Abhängigkeit des Unternehmens von dieser Umwelt muss im Mittelpunkt stehen (ebd.). Die für das Unternehmen relevanten Themen werden zum Teil öffentlich verhandelt oder durch spezifische Stakeholder-Gruppen repräsentiert oder sind bereits politisch durch Parteien oder Verbände institutionalisiert. Deshalb ist ein kontinuierliches Monitoring des öffentlichen Diskurses unabdingbar (vgl. Sandhu 2020, S. 16). Das Monitoring von Diskursen und das Beobachten der Unternehmensumwelt erlaubt, gesellschaftlich kulturelle Wandlungsprozesse und Veränderungen zu erkennen und diese dann in die unternehmensinternen Entscheidungsprozesse zu implementieren. Die kommunikativen Aushandlungsprozesse können natürlich auch von Unternehmen beeinflusst werden, wenn das Unternehmen als Akteur zu Themen Position bezieht und damit wie oben diskutiert Repräsentation und Depräsentation beeinflusst. Allgemeine Prozesse der Moralisierung und Polarisierung im öffentlichen Raum zwingen Unternehmen, bei fordernden Stakeholdern Stellung zu beziehen.

2.2 Beitrag der strategischen Unternehmenskommunikation

Wie Rolke (2016, S. 17) unterstreicht, unterstützt Kommunikation den Unternehmenserfolg in einer besonderen und nicht zu substituierenden Art und Weise, was sich aus empirischen Untersuchungen schlussfolgern lässt. Strategische Unternehmenskommunikation, einschließlich strategischem Marketing, Public Affairs und Public Relations unter Bedingungen einer Innovationsgesellschaft zeichnet sich nicht durch die einzusetzenden Tools, sondern durch die Ziel- bzw. Problemorientierung aus (vgl. Banholzer & Siebert 2021, S. 27). Die zentrale Aufgabe ist das Identifizieren von strategisch relevanten Issues, mit denen eine Organisation zu tun hat („Agenda-Building“) sowie um

die Konzeption, Ausformulierung und Umsetzung von strategischen Handlungsoptionen („Strategie-Entwicklung“) in Form geeigneter Innovationsanstrengungen (Liebl 2016, S. 183).

Nach Zerfaß und Viertmann (2016, S. 70–71) verfolgt strategisches Kommunikationsmanagement die strategischen Ziele:

- Materielle Werte – Leistungserstellung unterstützen,
- Immaterielle Werte – Immaterielles Kapital aufbauen,
- Handlungsspielräume – Flexibilität sichern sowie
- Entwicklungschancen – Strategien weiterentwickeln.

Mit Blick auf volatile Umwelten von Unternehmen und gestiegenen Anforderungen der unterschiedlichen Stakeholder an Unternehmen muss Unternehmenskommunikation für mögliche Situationen in Kommunikations- und d.h. Wettbewerbsarenen vorbereitet sein. Die durch Digitalisierung und Automatisierung von Kommunikation intensivierte Beschleunigung und Dynamisierung von Veränderungen erfordert eine frühzeitige Auseinandersetzung der Unternehmenskommunikation mit möglichen Szenarien. Das schließt einerseits die – durch Digitalisierung und Algorithmen gestützte – Beobachtung der Unternehmensumwelt (vgl. Banholzer 2020a) ein, es bedarf aber andererseits auch einer Vorbereitung im Sinne der Diskussion möglicher Szenarien und der Beurteilung der dann entstehenden Handlungsbedingungen sowohl für das Unternehmen oder die Organisation insgesamt, aber vor allem auch für die Unternehmenskommunikation. Zeichnen sich, auch krisenhaft, Veränderungen der Umwelt eines Unternehmens ab, so bleibt angesichts der beschriebenen Dynamisierung von Prozessen nur wenig Zeitressourcen, um sich auf eine neue Situation einstellen zu können. Vor allem die mentale, aber auch die daran anschließende organisationale Vorbereitung erlaubt, in der veränderten Situation Vorteile zu erlangen, die auf dem opportunistischen Ausbeuten von Informationsvorsprüngen (Backhaus & Schneider 2020, S. 336) beruhen.

2.3 Schaffung von Informationsvorsprüngen durch Vorausschau

Information ist durch die Effekte der Digitalisierung zu einem unknappen Gut geworden (Staab 2019), aber weil Wahrnehmung zwangsläufig selektiv ist, wird Aufmerksamkeit zum knappen Gut, dessen Verteilung auf den Aufmerksamkeitsmärkten verteilt wird (Reckwitz 2018, S. 158). Daraus folgt, dass ein zeitlicher und/oder inhaltlicher Vorsprung im Kommunikationswettbewerb um Aufmerksamkeit ein entscheidender Erfolgsfaktor auf Märkten und im Dialog mit den Stakeholdern darstellt. Wenn Informationsvorsprünge für Unternehmen ein wesentliches Element für das Erringen von Vorteilen im Wettbewerb darstellen, dann muss Unternehmenskommunikation dies als strategisches Ziel auffassen und umsetzen. Dazu gehört das Monitoring der Umwelten und das Erkennen von relevanten Signalen. Monitoring und Früherkennung zur Identifikation, das Aufnehmen und Interpretieren von kommunikativen externen Impulsen, um diese für Entscheidungsprozesse im Unternehmen nutzbar zu machen (Ingenhoff, Borner & Zerfaß 2020, S. 2). Organisational Listening ist eine Voraussetzung, um auf die in jeweiligen Stakeholdergruppen vorherrschenden Deutungsschemata reagieren zu können. Grundlage für ein funktionierendes Listening-Konzept sind aber Vorstellungen der möglichen Situationen und möglicher Deutungsangebote, d.h. die Definition relevanter Signale und deren Deduktion setzt voraus, künftige Entwicklungen in adäquater Form antizipiert zu haben. Ein geeignetes Mittel ist hier für das Denken in Szenarien.

Agieren unter den Bedingungen radikaler Ungewissheit, wachsender Dynamik, Volatilität und damit Komplexität als Wesensmerkmal moderner Ökonomien (Kay & King 2020; Beckert & Bronk 2022, S.

372) führt dazu, dass Akteure versuchen, die Kontingenz aufzulösen oder zumindest auf ein für sie akzeptiertes Niveau zu reduzieren. Hierbei ist ein wachsender Bedarf nach Zukunftswissen, also einer Beschreibung und Einordnung möglicher, zukünftiger Entwicklungen, zu beobachten. Es gilt als erfolgskritisch, früher als die Mitbewerber Umweltsignale bezüglich des Auftretens und der Weiterentwicklungspotenziale neuer Technologien, der Verlaufslinien bereits bekannter Technologien sowie technologischer Diskontinuitäten wahrzunehmen, zu selektieren, zu interpretieren und in Handlungsoptionen zu übersetzen (Tiefel 2007, S. 25). Der Informationsvorsprung kann helfen, Erfolgspotenziale und Risiken so rechtzeitig zu erkennen, dass eine entsprechende Gestaltung und Anpassung der eigenen Geschäfts- und Technologiestrategie möglich ist und damit ausreichend Zeit für die Maßnahmen zur Verfügung steht (ebd.). Das bedingt einen Bedeutungszuwachs von Methoden des Corporate Foresight, weil Unternehmen sowie Organisationen aus Politik und Gesellschaft sowohl unter Bedingungen sich verkürzender Zeitfenster als auch angesichts gestiegener Komplexität ihres Umfeldes handeln müssen (vgl. Steinmüller 2017).

2.4 Ambidextrie und fragmentale Differenzierung

Strategische Kommunikation als absichtsvolle Auftragskommunikation, die sich an übergeordneten strategischen Zielen eines Unternehmens orientiert, muss sich auch den geänderten Rahmenbedingungen für die Unternehmensstrategie anpassen und auch die Kommunikationsstrategie verändern. Eine solche Anpassung wird stark von der Ambidextrie strategischer Ansätze geprägt, also der Notwendigkeit, bei der Unternehmensführung sowohl Exploitation (Ausnutzung von Bestehendem) als auch Exploration (Erkundung von Neuem) zu erreichen. Dabei ist die Gleichzeitigkeit von Exploitation und Exploration kein Phänomen, das durch die digitale Transformation ausgelöst worden ist, sondern ein Grundproblem von Unternehmensführung - die Beschleunigung durch Digitalisierung verschärft allerdings die Rahmenbedingungen und fordert neben der Unternehmensführung auch von der Unternehmenskommunikation eine besondere Ausrichtung (Banholzer & Siebert 2021, S. 27). Exemplarisch wird dies in strategischen Ansätzen, die mehrere Entscheidungshorizonte beschreiben (Baghai et al. 1999; Reeves et al. 2015).

Das Problem der Ambidextrie findet aber in den aus den Unternehmensstrategien abgeleiteten Kommunikationsaufgaben vergleichsweise noch wenig Beachtung (Banholzer & Siebert 2021, S. 29). Wie bei Banholzer und Siebert (2021, S. 31) ausgeführt, besteht für Unternehmen und Organisationen die Herausforderung mit ambidexteren Situationen umgehen zu müssen. Prange und Schlegelmilch (2009, S. 222) haben zwischen struktureller, punktueller, kontextueller und peripatrischer Ambidextrie differenziert. Szenario-Management als Instrument der Unternehmensstrategie erscheint geeignet, um Konstellationen der strukturellen Ambidextrie bewältigen zu können.² Mit Blick auf punktuelle, kontextuelle und peripatrische Ambidextrie erscheint der Unternehmenskommunikation eine große Bedeutung zuzukommen. Die Vorbereitung auf diese Situationen und die Vorausplanung von Handlungsmöglichkeiten erlaubt bei entsprechenden Entwicklungen, Opportunitäten zu nutzen, Spielräume zu sichern oder negative Auswirkungen abmildern oder verhindern zu können. Punktuelle oder situative Ambidextrie beschreibt die Phase, in der ein kurzer, intensiver Abschnitt von Exploration die längeren Phasen von Exploitation unterbricht. Diese Situationen können Technologiesprünge und disruptive Innovationen auslösen. Für die Kommunikation stellt sich

² In einem Unternehmen agieren strategische Geschäftseinheiten, Abteilungen oder Individuen nebeneinander entweder im Modus der Exploitation oder der Exploration. Für die (Marketing-)Kommunikation stellt sich die Aufgabe, Sub-Marken, Produkte oder Lösungen, die sich wechselseitig karnibalisieren können, an unterschiedliche und untereinander nicht kompatible Stakeholdergruppen kommunizieren zu müssen (Banholzer & Siebert 2021; S. 31).

die Aufgabe, disruptive Innovationen in die bisherige Marken- und Reputationsstruktur möglichst ohne Bruch zu integrieren. Zudem sind disruptive Innovationen anfänglich hinreichend unkonkret in den Perspektiven. Kontextuelle Ambidextrie wird bestimmt durch Veränderungen in gesellschaftlichen Anforderungen oder einem Wertewandel, der eine Umorientierung auch der Unternehmenskultur erfordert. Von der Kommunikation ist gefordert, diese – teilweise kurzfristigen und individuellen Umorientierungen – ausbalancieren zu können, was durch Techniken des Szenario-Managements erleichtert wird. Peripatrische Ambidextrie ist dadurch geprägt, dass Innovationsimpulse von einzelnen Personen oder einer qualifizierten Personengruppe ausgehen, die sich zu einem bestimmten Zeitpunkt auf einen Modus der Exploration fokussieren. Hierzu zählen Influencer, Think Tanks oder Gruppen von Expert:innen und Symbolanalytiker. Für die Kommunikation stellt sich hier die Herausforderung, zwischen vertriebsorientierter und marktvorbereitender bzw. zwischen emotionaler und informationsgetriebener Kommunikation den Ausgleich finden zu müssen. Dies ist wesentlich von Umfeld- und Umweltfaktoren abhängig, deren Ausprägungen durch Szenariotechniken im Vorfeld analysiert werden konnten.

Ein weiterer Aspekt, der die Lage von Organisationen und Unternehmen verändert ist die Bedeutung von Netzwerken und Netzwerkstrukturen. Wie Passoth und Rammert (2016) ausführen wird die funktionale Differenzierung von Gesellschaften durch eine fragmentale Differenzierung ergänzt. In diesem Kontext dominieren Netzwerkstrukturen, die sich rund um Projekte konstituieren und auch nur für die Dauer der Projektlaufzeit bestehen bleiben. Das bedeutet, diese Netzwerke sind volatil und die Teilnahme setzt eine kurze Reaktionszeit voraus. Zudem sind diese Netzwerke durch Heterogenität geprägt, die durch Kommunikation überbrückt werden müssen. Hier können Techniken des Szenario-Managements helfen, die (kommunikative) Anschlussfähigkeit an neue Cluster, Netzwerke oder Projekte auszuloten, um schnell adäquat Opportunitäten wahrnehmen zu können (Fink & Burmeister 2021).

3 Szenario-Management und Unternehmensstrategie

Im Szenario-Management werden Szenarien so entwickelt, dass sie zielgerichtet in unterschiedlichen Bereichen wie der strategischen Planung, dem Innovationsmanagement, der Früherkennung und der strategischen Vorausschau und – wie hier angeregt – in der strategischen Unternehmenskommunikation eingesetzt werden können. Ein zentrales Ziel ist es dabei, die Ungewissheit in strategischen Entscheidungsprozessen nicht auszublenden, sondern proaktiv zu berücksichtigen. Dabei können sich Unternehmen oder Organisationen zwischen fokussierter und zukunftsrobuster Strategiefindung entscheiden (Fink & Siebe 2016, S. 201ff). Noch einmal darüber hinaus geht das Konzept der Antifragilität, bei dem es nicht darum geht, externe Schocks zu überstehen, sondern dadurch besser zu werden (Taleb 2012, S. 21).

Insgesamt erfüllen Szenarien für Unternehmen und Organisationen zahlreiche, zusammenhängende und aufeinander verweisende Funktionen: Szenarien (vgl. Fink & Siebe 2016, S. 281ff.)

- verknüpfen das Zukunftswissen in der Organisation,
- erleichtern die Konfrontation mit komplexen Fragestellungen,
- erlauben, statische „Mental Modells“ aufzubrechen,
- ermöglichen ein breites Forum für Strategiedialoge,
- integrieren die operative Ebene in einer Organisation mit der Strategieebene,

-
- stellen Orientierungswissen bereit, was Mitarbeiter:innen ertüchtigt, eigenständig in variierenden Kontexten für das Unternehmen sprechen und agieren zu können,
 - verbessern der Umwelt- und Umfeldwahrnehmung des Unternehmens und der Mitarbeiter:innen.

Das bedeutet, Szenarien erlauben, zukunfts offen über Zusammenhänge diskutieren zu können und daraus für Kommunikationsstrategien Schlussfolgerungen ziehen zu können. Hierunter fallen Vorbereitungen zu Strategien des *Agenda Building/Setting*, des *Agenda Surfing* und des *Agenda Cutting*, die dann zusammen mit *Issues Management* für ein Unternehmen kommunikativ genutzt werden können.

3.1 Szenarien und Strategiekommunikation

Werden Szenarien im Zuge von Strategieprozessen entwickelt, so kann deren Einsatz im Rahmen der Unternehmenskommunikation unterschiedliche Ziele verfolgen und auch unterschiedliche Zielgruppen ansprechen. Dabei spielt es eine wichtige Rolle, ob die Szenarien in einem internen oder offenen Gruppenprozess erarbeitet wurden, oder ob sie als Auftragsarbeiten durch externe Institute erstellt wurden. Mögliche Ziele und Anwendungen im Bereich der Unternehmensstrategie – verbunden jeweils mit unterschiedlichen Zielgruppen – sind:

- **Integration eines erweiterten Führungskreises:** Hier geht es vor allem darum, die Akzeptanz für die Szenarien als Strategie-Werkzeug zu verbessern. So hat die *CSS-Versicherung* die von der Geschäftsführung entwickelten Szenarien in einem Führungskräfte-Treffen dem erweiterten Führungskreis vorgestellt und diesen in die Erarbeitung bereichsspezifischer Konsequenzen eingebunden. Für diesen Prozess wurden die Szenarien neu und in anschaulicher Weise aufbereitet.
- **Aufbereitung der Szenarien für die Mitarbeiterschaft:** Häufig werden die Szenarien auch für die breite Kommunikation im Unternehmen genutzt, beispielsweise wenn sie in Mitarbeiterzeitschriften oder eigenständigen Formaten beschrieben werden. Ein Beispiel hierfür sind die Szenarien zur Zukunft des Agribusiness, die von der *Agravis* in einer internen Szenariobroschüre aufbereitet wurden.
- **Nutzung von Szenarien in Partnerschaften und Ökosystemen:** Hier dienen die Szenarien dazu, eine bessere Kommunikation mit externen Partnern über mögliche zukünftige Entwicklungen zu ermöglichen. In vielen Fällen erfolgt dies über eine gemeinsame Szenarioentwicklung, die dann häufig auch gemeinsam veröffentlicht wird (Fink 2010; Fink & Siebe 2010).
- **Kommunikation von Zukunftswissen und Zukunftskompetenz:** Zahlreiche Szenarioprozesse werden der Öffentlichkeit für einen weitergehenden Zukunftsdiskurs zur Verfügung gestellt. Beispiele hierfür sind die globalen Szenarien von *Royal Dutch/Shell* (Royal Dutch/Shell Group 2005), die 2050-Szenarien von *Arup* (Schemel et al. 2019) sowie die Post-Corona-Szenarien (Fink et al. 2021) und die New Global-Scenarios (Fink et al. 2022) der *ScMI AG*.

3.2 Szenarien und Innovationskommunikation: ABB und Siemens AG

Prognosen zur Technologie- und Marktentwicklung werden in Technologieunternehmen intensiv genutzt, um Investitionen, De-Investitionen und F&E-Aktivitäten zu steuern. Die in solchen Foresight-Projekten gewonnenen, dedizierten Zukunftsbilder werden bereits jetzt aktiv von Unternehmen in der Kommunikation genutzt.

Sowohl ABB und als auch die Siemens AG nutzen jeweils Blicke auf die Zukunft als Kommunikationsanlässe und integrieren die Ergebnisse oder Teile ihrer Projekte in die strategische Unternehmenskommunikation. ABB nutzt in jüngster Zeit eigene oder in Auftrag gegebene Studien als Kommunikationsanlässe. Das ist einerseits als Element des Content Marketing zu verorten, beinhaltet andererseits mit Blick auf Media Relations auch Elemente von Zukunftskommunikation oder Zukunftsszenarien. Die Siemens AG liefert mit den in der Innovationskommunikation genutzten Pictures of the Futures ein treffendes Beispiel, wie explizite Zukunftsbilder und Ergebnisse von Szenarioprozessen für die Unternehmenskommunikation und für Kampagnen und Brand-Management eingesetzt werden können.

Der Schweizer Industriekonzern ABB nutzt in jüngster Zeit verstärkt eigene oder vom Konzern beauftragte Umfragen, um Studien zu generieren, die dann als Nachrichtenansatz in der Unternehmenskommunikation im Sinne einer Content Marketing Strategie und für die Media Relations eingesetzt werden. So hatte ABB das Umfrageinstitut Civey mit der Erhebung „Robotik im Mittelstand und in der Logistik“ beauftragt und die Ergebnisse über das ABB-Presseportal verbreitet.³ Derksen (2014) hat auf den Nachrichtenwert von Studien und Umfrageergebnissen für Journalismus und Medien hingewiesen und die Verbindungen zur Aufmerksamkeitsökonomie und die Rolle von Unternehmenskommunikation skizziert.⁴ Auch beim Begriff „Studie“ existiert eine vielfältige Begriffsverwendung (vgl. Derksen 2014, S. 176), auf die in diesem Kontext nicht näher eingegangen werden soll. Im Allgemeinverständnis beziehen sich Studien auf eine Erhebung des Status quo, um daraus dann Aussagen für die Zukunft ableiten zu können. Zwar fallen Studien damit nicht unter die oben benannten Szenarien, sondern sind eine eher quantitativ orientierte Methode, um auf der Grundlage von Veränderungsmustern in der Vergangenheit die Entwicklung der Zukunft zu antizipieren (Pillkahn & Dörich 2015, S. 57). Trotzdem erscheinen sie als ein Beispiel, dass Zukunft als Nachrichtenfaktor von medialen Multiplikatoren gesehen wird und Studien als Instrument der Unternehmenskommunikation genutzt werden können. Auch für die jüngste Publikation „Industrie beschleunigt weltweit Investitionen in Energieeffizienz“ beauftragte ABB ein Umfrageinstitut, Sapio Research, und die Ergebnisse werden in der Pressearbeit⁵ verwendet und von Medien aufgegriffen⁶. Das Beispiel unterstreicht, dass Zukunftsaussagen, die zumindest in der Bewertung der Daten in Studien einen wesentlichen Teil ausmachen, als Gegenstand in der Pressearbeit und im Marketing

³ ABB: Robotik im Mittelstand und in der Logistik: Civey-Umfrage im Auftrag von ABB zeigt geteiltes Bild (22.02.2022) <https://new.abb.com/news/de/detail/88111/robotik-im-mittelstand-und-in-der-logistik-civey-umfrage-im-auftrag-von-abb-zeigt-geteiltes-bild>

⁴ Auch die vorher genannte Robotik-Studie wurde von Nachrichten- und Fachmedien aufgegriffen. Vgl. Automationspraxis (22.2.2022) <https://automationspraxis.industrie.de/news/abb-civey-studie-robotik-mittelstand-logistik/>, Logistik heute (24.2.2022) <https://logistik-heute.de/news/studie-einsatz-von-robotik-und-automatisierung-logistik-waechst-stark-36123.html> oder Sächsisch.de (14.4.2022) <https://www.saechsische.de/arbeit/im-team-mit-kollege-roboter-5665438.html>

⁵ ABB: Industrie beschleunigt gemäss neuer Studie weltweit Investitionen in Energieeffizienz (04.05.2022) <https://new.abb.com/news/de/detail/90724/industrie-beschleunigt-gemaess-neuer-studie-weltweit-investitionen-in-energieeffizienz>

⁶ <https://www.energategate-messenger.ch/news/222125/weltweite-umfrage-industrie-beschleunigt-investitionen-in-energieeffizienz> oder https://www.industrie-schweiz.ch/cgi-bin/News-Corner/kalender.php?kal_Aktion=detail&kal_Nummer=2815

von Unternehmen spielen. Derksen (2014, S. 243) bilanziert, dass Unternehmen und Organisationen Studien durchführen bzw. beauftragen, um sich in ihrem Umfeld zu orientieren, um Expertise und Problemlösungskompetenz zu demonstrieren und um Diskurse zu beeinflussen. Mediale Aufmerksamkeit ist hierfür eine zentrale Voraussetzung dafür, diese Ziele erreichen zu können. Im oben beschriebenen Wettbewerb in Kommunikationsarenen ist Aufmerksamkeit eine der wesentlichen Zielkoordinaten für die strategische und operative Unternehmenskommunikation und das Marketing. „Daher sind Rückkopplungseffekte innerhalb der Organisation wahrscheinlich, die so weit gehen können, dass PR-Funktionen in den Prozess der Studienplanung integriert werden und ihn sogar übernehmen können.“ (ebd.)

Banholzer und Siebert (2021, S. 38) haben auf den Einsatz von Zukunftsbildern in der Unternehmenskommunikation hingewiesen. Diese Zukunftsbilder werden als Möglichkeit gesehen Visionen zu kommunizieren, die geeignet sind das in Unternehmen bestehende Ambidextrie-Dilemma zu lösen. So etablierte die Siemens AG mit dem Feld der Innovationskommunikation einen eigenständigen Kommunikationsbereich, der soziotechnische Zukünfte in den Mittelpunkt der Kommunikationsmaßnahmen stellt (Banholzer & Siebert 2021, S.40). Ein zentrales Instrument, um diese soziotechnischen Zukünfte und den möglichen Beitrag der Siemens AG anschlussfähig für möglichst viele Stakeholder gestalten zu können, ist das Trägermedium „Pictures of the Future (PoF)“ (Eberl 2013, S. 373). Zunächst als Print-Magazin des Unternehmens und dann mit einem Onlineauftritt konnte die PoF mittels sogenannter Success-Stories sowie redaktionell gestalteter, themenbezogener Inhalte umfassend die Vision von Siemens als Technologiepionier und Kompetenzträger in einem bestimmten Zukunftsfeld kommunizieren (Banholzer & Siebert 2021, S.41). Diese Zukunftsbilder werden in einem Prozess entwickelt, der die oben beschriebenen Kriterien für Szenarien beinhaltet. Pillkahn und Dörich (2015, S. 58) unterstreichen die kontinuierliche Beobachtung der Umwelt mittels Trendmonitoring als Grundlage, danach schließt eine Beschreibung mittels sogenannter Zukunftselemente an, die eine „umfassende, nicht fokussierte Analyse der Umwelt sichergestellt und verhindert, dass nur vordergründige Hype-Themen betrachtet werden“ (ebd.). Im Rahmen von Foresight-Projekten werden dann spezifische, durch eine konkrete Zielfrage und einen klaren Fokus gelenkte Zukunftsbilder erstellt. Nach der Auswahl der für das Thema relevanten Zukunftselemente⁷ und durch Projektion in den Zielzeitraum übertragen. Aus der Kombination dieser Zukunftselemente entstehen dann die alternativen Zukunftsbilder (ebd.). Auch Pillkahn (2007) verortet dieses Vorgehen und das Generieren von Zukunftsbildern zunächst als Element der Unternehmensstrategie. Im Kontext der Innovationskommunikation der Siemens AG werden die *Pictures of the Future* aber explizit zu einer Anwendung des Szenario-Managements in der Unternehmenskommunikation und bilden auch die Grundlage für Kampagnen des Unternehmens zur Re-Positionierung oder zum Re-Branding (vgl. Langendorf & Langendorf 2011).

3.3 Szenarien und Kommunikation in Veränderungs- und Transformationsprozessen

Neben unternehmensinternen Strategie- und Innovationsprozessen werden Szenarien auch in Veränderungs- und Transformationsprozessen eingesetzt, die häufig über ein einzelnes Unternehmen hinausgehen. Solche Prozesse können von Verbänden und Organisationen oder von mehreren beziehungsweise einzelnen Unternehmen initiiert werden. Dabei ergibt sich die Relevanz für die Unternehmenskommunikation schon allein durch die anschließende Veröffentlichung der Ergebnisse. Nachfolgend werden mehrere Beispiele für solche Szenarioprozesse dargestellt.

⁷ Pillkahn und Dörich (2015, S. 55) definieren als Zukunftselemente Konstanten/Paradigmen, Trends, Widersprüche, Unsicherheiten, Chaos/Wild Cards, Neues.

A) Beteiligung an Projekten externer Organisationen und Verbände: Solche Prozesse können von sehr unterschiedlichen Organisationen und mit verschiedenen Hintergründen initiiert und durchgeführt werden. Das gleiche gilt Ziel, die Unternehmen mit einer Beteiligung an diesen Projekten verfolgen. Sie reichen von der Partizipation an den Ergebnissen über die Vernetzung mit anderen Beteiligten bis zur Möglichkeit der Kommunikation der Ergebnisse. Nachfolgend sind mehrere Beispiele für solche Szenarioprozesse dargestellt:

- Das *EHI Retail Institute (EHI)* hat in den vergangenen Jahren eine Reihe von Szenarioprozessen durchgeführt, u.a. zur Zukunft der Angebotskommunikation (Fink et al. 2022b), der KI im Handel, der Handelslogistik und dem Zahlungsverkehr. An diesen Projekten, deren Ergebnisse jeweils in einer Studie veröffentlicht wurden, waren sowohl Handels- und auch Dienstleistungsunternehmen beteiligt, die die Ergebnisse in ihren internen Strategie- und Kommunikationsprozessen nutzen konnten.
- Das *Cluster Ernährung im Kompetenzzentrum Ernährung KErn* in Kulmbach hat 2016 erstmals Szenarien zur Zukunft der Ernährungswirtschaft entwickelt und veröffentlicht. Auch an diesen Prozessen waren Unternehmen beteiligt. Außerdem wurden die Szenarien in mehreren Szenarioprozessen weiterentwickelt, u.a. in einem Post-Corona-Stresstest sowie im Bereich spezifischer Disruptionsszenarien.
- Die *Hochschule Kempten* und das *Bayerische Zentrum für Tourismus* haben Szenarien zur Zukunft der Tourismus in Bayern im Jahr 2040 entwickelt und in einer Studie veröffentlicht (Bauer et al. 2021). Aufbauend auf diesen Szenarien wurden vertiefende Szenarien zur Zukunft des Städte- und des Gesundheitstourismus entwickelt.
- Die überparteiliche *Initiative „Deutschland 2030“* hat 2016-2018 einen übergreifenden Szenarioprozess durchgeführt, der von mehreren Unternehmen und Organisationen unterstützt worden ist. Die Ergebnisse wurden anschließend auf einer Zukunftskonferenz vorgestellt und diskutiert. In einer weiterentwickelten Form sind sie dann in eine Buchveröffentlichung eingeflossen (Burmeister et al. 2018).

B) Beteiligung an gemeinschaftlichen Szenarioprozessen: In sogenannten Multi-Client-Prozessen finden sich mehrere Unternehmen und Organisationen zusammen, um gemeinsam ein spezifisches Transformationsthema zu bearbeiten. Dafür gibt es wiederum mehrere Beispiele:

- Im Rahmen ihrer Kooperation haben *Fujitsu* und *Intel* gemeinsam Szenarien zur Zukunft der IT im Gesundheitswesen entwickelt und diese Szenarien in einer Fallstudie veröffentlicht.
- Im Rahmen von der *ScMI AG* initiierten Szenarioprozessen haben sich jeweils mehrere Unternehmen und Organisationen zusammengefunden, um Szenarien zur Zukunft der urbanen Mobilität (Fink et al. 2000) und der Mobilität in ländlichen Regionen (Kuhle 2001) zu entwickeln und später für den öffentlichen Diskurs zu nutzen.

C) Unternehmensprozesse unter Einbindung weiterer Partner: Dies sind Prozesse, in denen ein Unternehmen einen Prozess durchführt, inhaltlich aber weitere Unternehmen dazu einlädt. Für diesen Fall gibt es ebenfalls mehrere Beispiele:

- Der Buchgroßhändler *KOCH, NEFF & VOLCKMAR (KNV)* hat vor dem Hintergrund der Digitalisierung die langfristige Entwicklung des Marktes für E-Books betrachtet. Dazu wurden in einer Szenario-Konferenz die zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten im deutschsprachigen Raum analysiert. An dieser Konferenz nahmen auch Persönlichkeiten aus Verlagen und von Buchhändlern teil (Fink & Siebe 2016, S. 288f).

- Die *MAN* hat sich in einem Prozess mit der Zukunft des Reisebus-Marktes befasst und dazu Vertreter von mehr als 10 Unternehmen sowie weiteren Institutionen zusammengeholt. Die Ergebnisse wurden anschließend in einem Studienbericht veröffentlicht.
- Die Medienagentur *Sommer & Goßmann* hat sich mit dem Mediamix der Zukunft beschäftigt und ihre Szenarien gemeinsam mit mehreren Handelsunternehmen entworfen und durch Future Personas verfeinert. Auch diese Szenarien werden in der Unternehmenskommunikation eingesetzt.

3.4 Szenarien als eigenständiges Anwendungsfeld der Unternehmenskommunikation

Die oben beschriebenen Anwendungen von Szenarien in der Innovationskommunikation, in Form von Studien oder Zukunftsbildern sowie die Beispiele von Szenario-Management und den Schnittstellen zur Unternehmenskommunikation in KMUs und mittelständischen Firmen zeigen, dass Szenarien in der Unternehmenskommunikation als eigenständiges Anwendungsfeld des Szenario-Managements analysiert und modelliert werden können. Szenarien sind dabei

- Vorbereitung für Aufgaben und Anforderungen an die Corporate Communications in möglichen Zukunftskonstellationen, aber auch
- eigenständiger Kommunikationsanlass (z.B. im Konzept Thought Leadership) und Kommunikationsinhalt (Content-Marketing) zur Vision-Communication sowie
- Entsprechung für Rationalitätsanforderungen

für die Unternehmenskommunikation.

Angesichts einer zunehmenden Konvergenz der Teilbereiche von Media Relations, Marketing, Public Relations, Public Affairs hin zu einer zunehmend integrierten Unternehmenskommunikation (vgl. Nielsen et al. 2023 i.E.) ist zu konstatieren, dass Szenarien für die gesamte Unternehmens- oder Organisationskommunikation relevant sind. Auf die Anwendung von Szenarien in der Vorbereitung von Krisenkommunikation ist hingewiesen worden. In diesem Kontext der strategischen Unternehmenskommunikation erscheinen allerdings die Bereiche Predictive Communication, das Schaffen von Kommunikationsanlässen und Kommunikationsinhalten sowie die Funktionen für die Positionierung und Leadership relevant.

3.4.1 Predictive Communication, Agenda-Steuerung und Szenario-Management

Der zunehmende Wettbewerb in Kommunikationsarenen um Handlungsspielräume und Chancen führt aktuell zu einem vermehrten Einsatz von Machine Learning, Big Data und Automatisierung in der Unternehmenskommunikation. Oft werden diese Felder unter dem Stichwort Künstliche Intelligenz verhandelt (vgl. Banholzer 2020a). KI-Lösungen⁸ dienen dazu die komplexer werdende Umwelt von Unternehmen nach relevanten Impulsen, Inhalten und Aktivitäten zu analysieren und auf diese schnell und zielgerichtet reagieren zu können. Idealerweise mit Predictive Communication, also vorausschauenden Kommunikationsmaßnahmen, die bereits Krisensituationen vorbeugen oder Chancen eröffnen, die aktuell nur als potentielle Handlungsanforderungen erscheinen. Auf der

⁸ Wie bei Banholzer (2020a) ausgeführt, werden unter KI-Lösung alle Ansätze der Automatisierung und Digitalisierung von Unternehmenskommunikation subsummiert, die Big Data Analytics, Listening-Tools, Machine- und Deep-Learning einsetzen.

Basis frühzeitiger Trenderkennung können fundiert Handlungsempfehlungen für Kommunikationsaufgaben formuliert werden. Allerdings wird der Begriff Predictive Communication synonym zu Einsatzfeldern des Corporate Listening, Issues Management oder des Benchmarks verwendet (vgl. Leitner 2019) oder ist auch bereits im Kontext von Big-Data und Data-Analytics in diesem Sinne verwendet worden. Diese Begriffsdiskussion soll hier nicht vertieft werden. Mit Blick auf den Einsatz von Szenarien in der Unternehmenskommunikation erscheint jedoch, dass Listening-Tools, Analysen von Big Data oder die Reaktion auf erkannte Muster bislang immer auf ex-post erhobene Erkenntnissen beruhen, also eine Fortschreibung der Vergangenheit implizieren. Szenarien in der Unternehmenskommunikation liefern mit dem Blick in mögliche Zukünfte Kriterien, Akteure oder Begriffe, die durch den Einsatz von KI-Lösungen beobachtet werden können und nicht nur auf der Extrapolation historischer Daten beruhen. Durch Listening- und Analyse-Tools können Szenarien immer wieder angepasst, falsifiziert oder verifiziert werden. Der Blick in die Zukunft mittels Szenarien liefert neben der Möglichkeit, Entwicklungen frühzeitig erkennen und schnell reagieren zu können auch wichtige Ansatzpunkte, wie Unternehmenskommunikation relevante Akteure, Kommunikationskanäle und -inhalte identifizieren kann. Das ist die Grundlage für eine strategische Agenda-Steuerung (Müller 2021). Müller (ebd.) verweist auf die Notwendigkeit, Stakeholder in einer Situation der Informationsüberlastung zielgenau mit neuen Themen adressieren zu müssen. Das setzt in volatilen Umwelten voraus, mögliche Entwicklungen als Szenario antizipiert und Maßnahmen vorgedacht zu haben.

3.4.2 Thought Leadership, Vision-Communication und Szenario-Management

Unternehmen können und müssen durch Kommunikation im Aufmerksamkeitswettbewerb in Kommunikationsarenen neben der Wertschöpfungsachse auch die Wertsicherungsachse absichern. Wie bei Banholzer und Siebert (2021) geschildert hat Unternehmenskommunikation die Funktion, die Ambidextrie von Exploitation und Exploration durch einen Ansatz von Vision-Communication zu überwinden. Dies kann nur gelingen, wenn sowohl die künftigen Belange von Vertrieb, F&E oder kaufmännische Dimensionen als auch künftige Kommunikationsumwelten bedacht werden. Hierzu erscheinen Szenarien als probates Instrument, um die Unternehmenskommunikation qualitativ voranzubringen. Dass die Ergebnisse eines Prozesses des Szenario-Managements nicht nur intern Verwendung finden können, zeigen die oben ausgeführten Beispiele von Studien, Umfragen und Innovationskommunikation. Szenarien und/oder Einzelaspekte aus Szenarien eignen sich sowohl als Kommunikationsanlässe als auch im Rahmen einer Content-Strategie als Inhalte für etablierte Kommunikationsformate. Thought Leadership-Strategien greifen in der Positionierung gegenüber zahlreichen Stakeholder-Gruppen. Sowohl in der Kundenkommunikation, als auch in der Kommunikation in Public Relations und Public Affairs. Birte Fähndrich (2020) sieht Thought Leadership als Möglichkeit, sich in Kommunikationsarenen mit Politik und Gruppen der Zivilgesellschaft als Experte zu positionieren und so die Positionen des Unternehmens in die Entscheidungsprozesse einfließen lassen zu können. Die Präsentation von Expertise fußt nicht nur auf der Erklärung des stuts quo durch Analyse zurückliegender Entwicklungen, sondern auch und in Kommunikationsarenen vor allem auf der Einschätzung von künftigen Entwicklungen. Sowohl Vision-Communication- als auch Thought Leadership-Ansätze erfordern von Unternehmenskommunikation Kompetenzen und Inhalte, die über Szenario-Management erschlossen werden können.

3.4.3 Rationalitätsanforderungen an Kommunikationsentscheidungen und Szenario-Management

Unternehmen und auch die Kommunikationsabteilungen der Unternehmen finden sich angesichts volatiler Umwelten in immer kürzeren Abständen in Entscheidungssituationen wieder.⁹ Schimank (2006 und 2010) bezieht sich mit seinem Konzept der Entscheidungsgesellschaft auf die Beobachtung, dass „immer mehr Handlungen in sämtlichen gesellschaftlichen Teilbereichen entscheidungsförmig geschehen und zu geschehen haben“ (Schimank 2006, S. 58). Entscheidungshandlungen kennzeichnen sich dadurch, dass sie nicht wie Routinen, Traditionen oder Emotionen das Alternativenspektrum verdrängen, sondern dieses thematisieren und dabei die Alternativen relativieren. Entscheidungssituationen sind im Sinne der Handlungstheorie an sogenannten Handlungshemmungen festzumachen, weil Routinen und Praxis durch Ereignisse oder Erfordernisse unterbrochen werden und eine „explizite Beteiligung des Bewusstseins, (...) der Bewusstheit“ erforderlich wird (Nassehi 2109, S. 296). So müssen Optionen, Handlungsfolgen, Reaktionen von Wettbewerbern oder Kunden einbezogen werden. Es wird erforderlich, „dass man explizit einschätzt, wie Alter Ego reagiert“ (Nassehi 2019, S. 296). Durch die fortschreitende funktionale aber die für die VUCA-Welt kennzeichnende und jetzt zusätzliche fragmentale Differenzierung führen zwangsläufig zur quantitativen Überforderung der handelnden Subjekte führt als auch zur qualitativen Überforderung, weil immer weitergehende Rationalitätsansprüche an – in diesem Kontext – Kommunikationsentscheidungen gestellt werden. Szenarien und das Szenario-Management kann für die Unternehmenskommunikation einen Beitrag leisten, um die an sie gestellten Anforderungen an Rationalität zu begegnen. Die Vorbereitung auf mögliche Entwicklungen und deren Analyse in Szenarien hilft, bei deren Eintritt Zeit zu sparen und diese rechtfertigen zu können.

3.4.4 Szenario-Management als Orientierungshilfe für Unternehmen als Corporate Citizen

Die notwendige Orientierung im Möglichkeitsraum, das Auseinandersetzen mit Volatilität, mit Problemen der Ambidextrie oder mit den sich wandelnden Anforderungen an Unternehmen als Teil der Gesellschaft umfassen auch die Auseinandersetzung mit normativen Dimensionen der Gesellschaft oder der Gesellschaften, in denen Unternehmen agieren. Die für Unternehmen notwendige Legitimität ist eine Zuschreibung der Umwelt und damit Gegenstand von kommunikativen Aushandlungsprozessen, was Gesellschaft und Wirtschaft in ein wechselseitiges diskursives Verhältnis verweist, das gesellschaftlich und politisch relevante Themen aufnimmt be- und verarbeitet. Allgemein wird die Gesellschaft insgesamt – wie durch die vielfältigen Krisenerscheinungen der jüngsten Zeit deutlich wird – in die Verantwortung genommen, um zum Beispiel normative Ziele wie die SDGs zu erreichen. Aber wie Skepenat (2020, S. 31) anmerkt, wird die Übernahme dieser Verantwortung häufig von den Mitgliedern der Gesamtgesellschaft auf Unternehmen oder die Politik übertragen, da diesen ein größeres Potential zur Lösungsfindung zugeschrieben wird und Individuen subjektiv eine Machtlosigkeit empfinden, Missstände beheben zu können. Diese gesellschaftliche Verpflichtung sowie die Forderungen von Regierungs- und Nichtregierungsorganisationen zur Berücksichtigung zum Beispiel von Nachhaltigkeitskriterien wird für Unternehmen immer größer (ebd.). Hoffjan (2018) unterstreicht zudem, dass die jetzt zunehmend auch kommunizierte Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung nicht freiwillig erfolgte, sondern als eine Reaktion auf zunehmende Kritik zu sehen ist. Die Unternehmen haben lange Zeit negative soziale und ökologische Folgen ihres unternehmerischen Handelns ignoriert, solange dies für sie selbst keine negativen Folgen wie gesetzliche Einschränkungen und Absatzrückgänge hatten (Hoffjan 2018, S. 50). Aber auch für die Markenkommunikation konstatiert Janich (2009, S. 9), dass Marken zunehmend der gesellschaftlichen Orientierung dienen und damit auch Verantwortung tragen und sich demzufolge mit Blick auf

⁹ Dieser Abschnitt folgt den Ausführungen bei Banholzer (2020b, S. 8).

Werte positionieren müssen. D.h. von Unternehmen ist gefordert, sich als aktiver und wertebe-wusster Teil der Gesellschaft – als Corporate Citizen – zu positionieren und zu verhalten, was weit darüber hinaus geht, sich im Sinne einer Nachhaltigkeits- oder CSR-Strategie den bestehenden ge-setzlichen Regelungen nachzukommen.¹⁰ Die jahrzehntelang gepflegte politische Neutralität als Prämisse für Unternehmen und Marken wird den Anforderungen an Wirtschaft nicht mehr gerecht (Kemming & Rommerskirchen 2019). Im Mittelpunkt steht dabei die diskursive Konstruktion von Gemeinwohl und der Beitrag, den Unternehmen und mit Blick auf die Diskurse die Unternehmens-kommunikation dazu leisten (vgl. Banholzer 2022). Gemeinwohl als apriori und handlungsleitende Idee oder als aposteriori Gemeinwohl im Sinne eines deliberativen Prozesses wird aktuell von meh-reren Akteuren gezielt in die Debatte eingebracht, um die normative Lücke in technologischen Ge-sellschafts- und Regierungskonzepten schließen zu können (Reckwitz 2021; August 2021). Die Ori-entierung an den SDGs fordert von der Wirtschaft und ihren Unternehmen ein, über klassische Cor-porate Social Responsibility Ansätze hinauszugehen und sich als Corporate Citizen zu verstehen so-wie aktiv ihren Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten.¹¹ Um diesen normativen Anforderungen an ihre Rolle als Corporate Citizen gerecht werden, diese gestalten und sich entsprechend im Diskurs jen-seits der reinen Erfüllung gesetzlicher Vorgaben positionieren zu können, müssen sich Unterneh-men auf volatile Umwelten einstellen, wozu das Szenario-Management einen wesentliche Beitrag leisten kann.

4 Forschungsfeld Szenario-Management: Desiderat KMU und Start-up

Sowohl mit Blick auf Technologieforesight, Roadmapping, Technikfolgenabschätzung als auch auf das Monitoring gesellschaftlicher Veränderungen bereiten sich Konzerne und Großunternehmen seit mehreren Jahren auf die beschriebenen Anforderungen und veränderten Bedingungen vor. Ein Desiderat stellen wiederum Unternehmen der mittelständischen Wirtschaft und Start-up-Unternehmen dar. Hier gilt es, Szenario-Management als Teil der strategischen Unternehmenskommunikation eingehend zu erproben. Dass dieser Ansatz die Unternehmen beim Erreichen ihrer unternehmerischen Ziele wesentlich unterstützt, kann als Erfahrung aus den oben geschilderten Projek-ten formuliert werden. Es fehlen hier allerdings eine systematische Evaluierung sowie Pilotprojekte, die sich gezielt an mittelständische Unternehmen richten und deren speziellen Bedürfnisse sowie

¹⁰ Dass Unternehmen verstärkt unter Beobachtung und Rechtfertigungsdruck stehen, illustrieren aktuelle Beispiele. Der Präsident des Bundesverbands der deutschen Industrie (BDI), Siegfried Russwurm, sah sich Mitte Februar 2022 veranlasst, in einem Beitrag zu unterstreichen, dass nicht nur NGOs, sondern auch In-dustrieunternehmen, nicht zuletzt durch die Schaffung von Arbeitsplätzen, dem Gemeinwohl dienen (vgl. Russwurm 2022). Im Januar 2020 wurde die Siemens AG von Fridays-for-Future mit Forderungen konfrontiert, ein Geschäft mit einer Kohlemine in Australien zu stornieren. Der damalige Vorstandsvorsitzende der Siemens AG, Joe Kaeser, hatte als Reaktion auf die Auseinandersetzung mit der Fridays-for-Future Vertreterin, Luisa Neubauer, dieser einen Sitz im neuzugründenden Aufsichtsrat eines Siemens-Tochterunternehmens angeboten, den sie dann ausschlug (vgl. Sternberg 2020). Oder angesichts des Angriffskrieges Russ-lands auf die Ukraine konstatierte die Unternehmensberaterin Katrin Suder (vgl. Krolle 2022), dass von Ma-nagern an der Spitze von Wirtschaftsunternehmen gefordert sei, sich politisch zu positionieren.

¹¹ Diese Aspekte der Werteorientierung und Positionierung von Unternehmen und den Austausch mit der Zivilgesellschaft betrachtet die Initiative D2030 (vgl. Burmeister et al. 2018 und Fink et al. 2022c). Auch von Seiten der EU-Kommission wird die normative Orientierung von Unternehmen eingefordert (vgl. Banholzer 2022). Den Aushandlungsprozess zwischen Gesellschaft und Wirtschaft zu Gemeinwohlpositionen erforscht das Projekt REPROSO (Reciprocal Negotiation Processes of Society and Business in Europe - Interdisciplinary and Intercul-tural Studies of Value Communication for the Common Good) des Forschungsnetzwerks EUKO (<http://www.wirtschaftskommunikation.net/>)

deren individuellen Rahmenbedingungen berücksichtigen. Zentral für diese Überlegungen muss die Erkenntnis sein, dass sich KMUs, angefangen von Hidden Champions bis hin zu Start-ups, in einem Kommunikationswettbewerb um Aufmerksamkeit befinden. Unternehmen bewegen sich in hyperkompetitiven Kontexten, im Wettbewerb um Aufmerksamkeit und Valorisierung, um Chancenanteile für das Unternehmen zu sichern (vgl. Eckert 2017; Reckwitz 2018). Wie bereits angesprochen verschwimmen die bisherigen Trennungen von Kommunikationsdisziplinen wie Marketing, Public Affairs und Public Relations zunehmen (vgl. Banholzer 2023). Auch HR-Communications (in Interner Kommunikation und Recruiting) oder Investor Relations finden sich zunehmend in den Konzepten der integrierten Kommunikation wieder.

Szenario-Management erlaubt auch KMUs:

- **Die Integration eines erweiterten Führungskreises in gemeinsame Diskussionen um Zukunftsentwicklungen:** Führungskräfte mehrerer Managementebenen erlangen eine gemeinsamen Vorstellung von Zukunftsentwicklungen, Risiken und Chancen, was auch die Vision-Communication einschließt und die Resilienz mit Blick auf Krisen, Ambidextrien oder Disruptionen erhöht und durch Einbindung der Unternehmenskommunikation auch eine strategische Positionierung ermöglicht.
- **Die Integration der Belegschaft:** Szenarien werden auch für die Interne Kommunikation im Unternehmen genutzt. Einerseits werden damit Changeprozesse unterstützt, andererseits befähigt es Mitarbeiter:innen als Multiplikatoren in ihren Öffentlichkeiten als Sprecher:innen eines Unternehmens zu agieren.
- **Das Agieren in Partnerschaften und Ökosystemen:** Szenarien dienen dazu, eine bessere Kommunikation mit externen Partnern in Netzwerken über mögliche zukünftige Entwicklungen zu ermöglichen. Das schließt Marketing ebenso ein wie Public Relations oder Public Affairs.
- **Die Positionierung als Thought Leader durch die Kommunikation von Zukunftswissen und Zukunftskompetenz:** Szenarioprozesse können auch der Gesellschaft, der Politik oder Fachöffentlichkeiten für einen weitergehenden Zukunftsdiskurs zur Verfügung gestellt werden. Damit gelingt die Positionierung von KMU als Thought Leader und hilft Hidden Champions eine breitere Öffentlichkeit zu öffnen, was wiederum Marketing, Public Relations und Public Affairs aber auch Investor Relations umfasst.

4.1 Szenario-Management: Kontextuelle Intelligenz und Sichern von Handlungsspielräumen

- Sichern von Handlungsspielräumen für KMU & Positionierung von KMU im Chancenwettbewerb
- Thought-Leadership von KMU (Innovation und F&E)
- KMU und Corporate Citizenship

Wie oben skizziert hat strategische Unternehmenskommunikation mit Blick sowohl auf Wertschöpfungs- als auch auf Wertsicherungsachse die die in die Zukunft und die Umweltgestaltung verweisende Aufgaben immaterielles Kapital aufzubauen, Handlungsspielräume und damit Räume für flexible Reaktionen und Entwicklungen zu sichern sowie Entwicklungschancen zu ermöglichen, indem Strategien weiterentwickelt werden können (Zerfaß und Viertmann 2016, S. 71). Um diese Funktionen erfüllen zu können, benötigt ein Unternehmen oder eine Organisation Kompetenzen und Fähigkeiten, die von Fawkes et al. (2018) als „Kontextuelle Intelligenz“ beschrieben werden. Unternehmenskommunikation muss demnach das große Bild sehen und in einer vielfältigen, diversen,

aber vernetzten Umwelt agieren können (Fawkes et al. 2018, S. 7). Diese kontextuelle Intelligenz gewinnt in VUCA-Umfeldern besonders stark an Bedeutung, da die Handhabung aller vier Umfeldveränderungen – Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität – davon profitieren. Dies bedeutet, dass gerade in dem aktuellen von multiplen Krisen beschriebenen Umfeld eine solche Herangehensweise sinnvoll ist, auch und gerade wenn langfristige Szenarien von kurzfristigen Ungewissheiten beeinflusst oder überlagert werden (Fink 2022). Hinzu kommt, dass in wachsendem Maße Unternehmen gefordert sind, sich in einem normativen Kontext zu positionieren, der über das als selbstverständlich erachtete Einhalten gesetzlicher Regelungen hinausgeht. Unternehmen sind gefordert, sich als Corporate Citizen zu verhalten. Dass sich gerade mittelständische Industrieunternehmen sowohl einem wandelnden Umfeld gegenübersehen als auch seitens der Politik mit normativen Anforderungen konfrontiert sehen, zeigt exemplarisch das Industry 5.0-Konzept der EU Kommission (vgl. Banholzer 2022). Die Analyse der politischen Vorstellungen, die Werteveränderungen in der Gesellschaft und der Abgleich mit den Rahmenbedingungen für KMUs ist ein zentrales Element des Szenario-Managements.

4.2 Szenario-Management: Vorbereitung von KMU für strategisches Handeln in der VUCA-Welt

- Erhalten der Reaktionsmöglichkeiten für KMU in dynamischen und disruptiven Umwelten
- Stärken der Adaptionsfähigkeit & Vorbereitung für Herausforderungen oder Krisen
- Vorbereitung auf neue Akteure und Rahmenbedingungen auf Märkten und in Arenen

Die zunehmende Digitalisierung von Prozessen bewirkt zudem, dass Vorteile schwinden, die auf das reine opportunistische Ausbeuten von Informationsvorsprüngen beruhen (Backhaus und Schneider 2020, S. 336). Es gilt demzufolge als erfolgskritisch, früher als Mitbewerber die Umweltsignale bezüglich des Auftretens und der Weiterentwicklungspotenziale von Innovationen sowie Diskontinuitäten wahrzunehmen, zu selektieren, zu interpretieren und in Handlungsoptionen zu übersetzen (vgl. Tiefel 2007, S. 25). Der Informationsvorsprung kann helfen, Potenziale und Risiken so rechtzeitig zu erkennen, dass eine entsprechende Gestaltung und Anpassung der eigenen Geschäfts- und Technologiestrategie möglich ist und damit ausreichend Zeit für die Maßnahmen zur Verfügung steht (ebd.). Das unterstreicht den Bedeutungszuwachs von Methoden des *Corporate Foresight*, weil Unternehmen sowie Organisationen aus Politik und Gesellschaft sowohl unter Bedingungen sich verkürzender Zeitfenster als auch angesichts gestiegener Komplexität ihres Umfeldes handeln müssen (vgl. Fink & Siebe 2011; Steinmüller 2017).

4.3 Einsatz von KI in der Unternehmenskommunikation und Szenario-Management

- Szenario-Management ermöglicht Einordnung von und Bewertung von Daten des Organizational Listening
- Szenario-Management erlaubt das Erstellen von Kriterien automatisierter Distributionsprozesse
- Erstellen von KPIs für das Erreichen von Kommunikationszielen

Veränderungen durch die digitale Transformation und die einhergehenden veränderten Ansprüche von Stakeholdern erfordern von Unternehmen eine gesteigerte Fremd- und Selbstbeobachtungskompetenzen (vgl. Woermann und Kirschner 2014). Strategische Organisations- und Unternehmenskommunikation muss deshalb selbst den Rahmenbedingungen der Digitalisierung gerecht werden (vgl. Pleil und Helferich 2022, S. 780). Wie bei Banholzer (2020 und 2023) ausgeführt, reagieren Unternehmen auf die wachsende Komplexität der Unternehmensumwelt mit dem Einsatz

von KI-Lösungen. Das schließt Algorithmen zum Organisational Listening und Social Listening, datengestütztes und mit Sentimentanalysen versehenes Reputationsmonitoring oder automatisierte Distribution von Content über Newsroom-Konzepte ein. Und, wie Nassehi (2019, S. 241) unterstreicht, Unternehmen bewegen sich in einem Umfeld moderner Gesellschaften, in dem mit dem „Vorrang des Vorläufigen“ unterschiedliche Logiken Unmengen von Situationen erzeugt werden, die bewertet und eingeordnet werden müssen (ebd., S. 240). Diese Bewertung und Einordnung gelingt schneller und im Unternehmen einheitlicher, wenn auf gemeinsam erarbeitete Ergebnisse des Szenario-Managements zurückgegriffen werden kann. Zudem erlaubt diese Methode, zielgerichtete KPIs zu generieren, diese anzupassen oder zu verwerfen.

4.4 Neue Rollen und Qualifikationen in der und für die Unternehmenskommunikation

- Data-Literacy, Strategische Kompetenz und Beherrschen von KI-Tools
- Unternehmenskommunikation als Business Partner des Managements
- Kommunikation als Managementdisziplin

Zwischen den einzelnen Bereichen der Kommunikation, wie Marketing, Public Relations, Public Affairs, Investor Relations, Media Relations oder die Interne Kommunikation verschwimmen die Grenzen. Auch innerhalb der Unternehmenskommunikation müssen Mitarbeiter interdisziplinär zusammenarbeiten und ihr jeweiliges Wissen austauschen und verfügbar machen (Wiencierz et al. 2017, S. 20), was nur gelingen kann, wenn sie in gemeinsamen Sinnhorizonten agieren können. Unternehmen senden einerseits über die Unternehmenskommunikation Signale an Stakeholder, andererseits sind sie auch darauf angewiesen, Signale aus der Umwelt zu empfangen, diese schnell zu bewerten und in das Unternehmen einzuspeisen. Szenarien bereiten gedanklich auf Entwicklungen vor und verkürzen damit die Reaktionszeit. Die Digitalisierung verändert die Rollen in der Unternehmenskommunikation und demzufolge auch die Anforderungen an die Qualifikationen für die Mitarbeiter:innen. Dies hängt auch mit den vorher beschriebenen Trends zur Digitalisierung und dem Einsatz von KI-Lösungen in der Unternehmenskommunikation zusammen. Das Beherrschen von Tools – ob als KI-Applikation, Listening-Algorithmen oder Automatisierung von Distribution – ist eine zentrale Qualifikation, die von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Unternehmenskommunikation mittlerweile gefordert wird und gerade von Nachwuchskräften verstärkt gefordert sein wird. Das Szenario-Management greift auf diese Aspekte zurück, bietet aber auch Kontexte für die Anwendung der Tools, die eine Verbindung zum strategischen Kommunikationsmanagement schaffen. Aus- und Weiterbildung rückt demnach in den Mittelpunkt. Statistik, Data Literacy, Technikverständnis sowie unternehmerisches Denken und strategische Fähigkeiten sind für die Erfüllung der sich transformierenden Anforderungen an Teams der Unternehmenskommunikation unabdingbar, zumal auch der Konvergenzdruck auf bislang separierte Bereiche wie Marketing, PR oder interne Kommunikation weiter steigt (vgl. Banholzer 2023). Das bedeutet Unternehmens- und Organisationskommunikation müssen KI-Lösungen und Szenario-Management in der Unternehmenskommunikation zusammendenken, um ihren Beitrag zur Erreichung der Unternehmens- oder Organisationsziele leisten zu können. Gerade die legitimatorischen Bereiche der Wertsicherung (wie in Abb.1) und hier vor allem das Feld der reflektierenden Aufgabenfelder ist auf Ergebnisse und auch die Diskussionen in Prozessen des Szenario-Managements angewiesen.

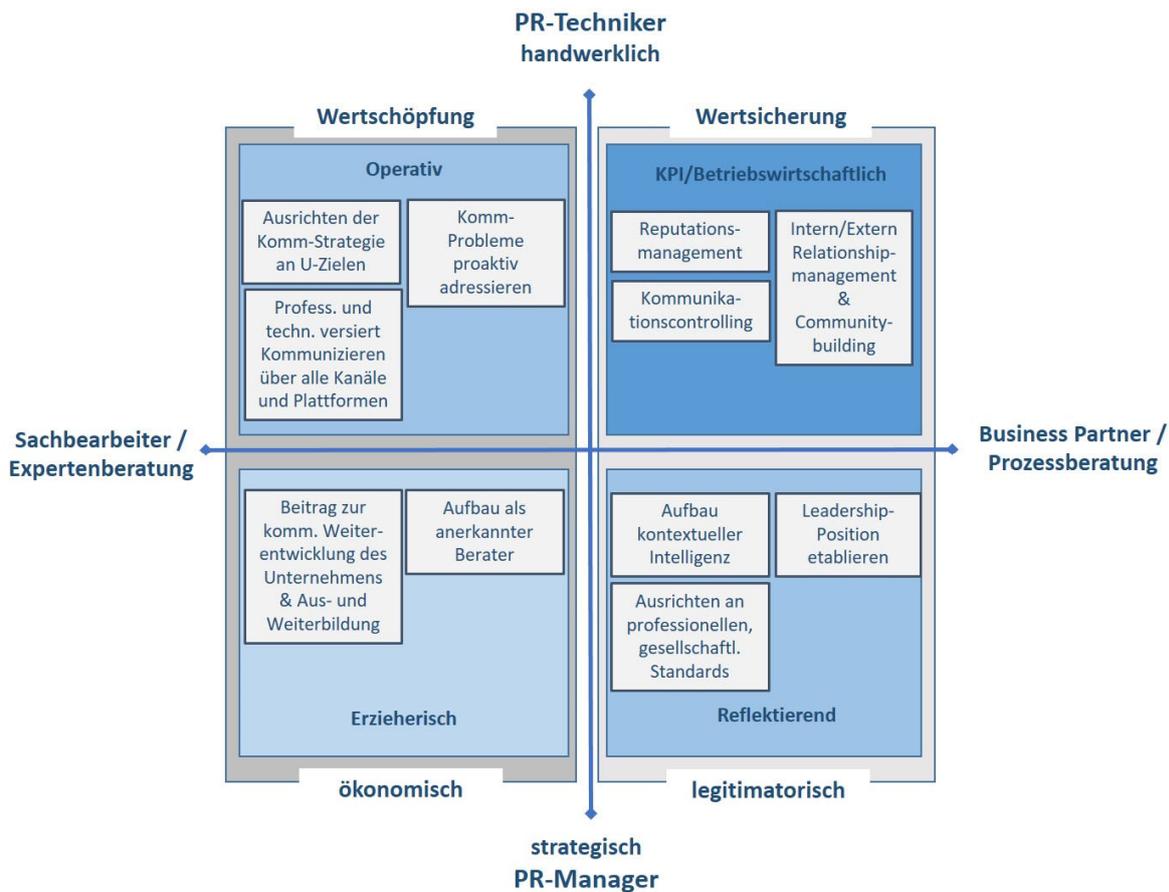


Abb. 2: Einordnung der Fähigkeiten und Kompetenzen in die Rollen-Cluster von Unternehmenskommunikation. Quelle: Banholzer 2020, S. 33.

Ein Prozess des Szenario-Management erlaubt auch, die anstehenden Qualifikationen und Weiterbildungsbedarfe für die Unternehmenskommunikation zu identifizieren, Maßnahmen zu priorisieren und zu implementieren sowie fortlaufend zu evaluieren.

4.5 Reflexion von Ethik und Responsible Communications durch Szenario-Management

- Responsible Communications als Wettbewerbsvorteil
- Ethische Reflexion der Unternehmenskommunikation in neuen Wertekontexten
- Baustein für das Konzept der integrierten Unternehmenskommunikation

Gerade der oben beschriebene Einsatz von KI-Lösungen in der Unternehmenskommunikation stellen eine Herausforderung mit Blick auf die Unternehmens- und Kommunikationsethik dar. Hier fehlen bislang notwendige Leitlinien für die PR-Praxis, die vor allem den Aspekt des Stakeholder-Vertrauens in den Fokus stellen (Haug 2021; Bourne 2019). Ein verantwortungsbewusster Einsatz neuer Technologien durch Kommunikateure setzt die Auseinandersetzung mit beabsichtigten und unbeabsichtigten Wirkungen voraus und schließt ein, diesen Einsatz auch transparent für die Stakeholder zu gestalten (Haug 2021, S. 75). Hier schaffen Prozesse des Szenario-Managements die Basis, um sich in den Kommunikationsabteilungen und im Unternehmen mit aktuellen und weiteren Entwicklungen auseinanderzusetzen. Das betrifft sowohl technische, als auch gesellschaftliche Entwicklungen. Auch Hagelstein, Einwiller und Zerfass (2021) verweisen auf das Bedürfnis der Kommunikationsabteilungen nach aktualisierten Ethikrichtlinien, die Handlungsleitlinien bereithalten. Das

schließt auch an die oben gemachten Ausführungen zum Bedarf an Weiterbildungen für Mitarbeiter:innen an. Wie Stieglitz und Wiencierz (2022) ausführen ist mit Blick auf den Umgang mit Daten und Big-Data-Analytics eine Weiterbildung der Kommunikateure und eine Sensibilisierung in der Ausbildung erforderlich. Diese Fragen betreffen aber auch die Wettbewerbspositionen der Unternehmen und die Positionierung von Organisationen. Sarstedt und Wencke (2022) betonen, dass Ethik als Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb von Unternehmen in den Fokus rücken wird.

5 Ausblick

Die vorausgegangenen Ausführungen haben auf der Bedeutung von Prozessen des Szenario-Managements für Unternehmen und ihre Unternehmensstrategie aufgebaut und ein doppeltes Desiderat festgestellt. Einerseits ist das Szenario-Management in Großunternehmen und Konzernen etabliert, andererseits besteht im Bereich der KMU und insbesondere der Start-ups ein erhebliches Entwicklungspotenzial. Außerdem findet Szenario-Management als Bestandteil und Ausgangspunkt für strategische Unternehmenskommunikation ebenfalls kaum Beachtung in Forschung und Praxis. Diese beiden Desiderate sollen in mehreren Forschungsprojekten geschlossen werden, um Bedarfe, Potentiale und Best-Practice zu identifizieren und zu generieren.

Angesichts des für Unternehmen, Organisationen und die Gesellschaft insgesamt bestehenden Innovationsimperativs (Passoth & Rammert 2016) sowie des beschriebenen Wandels des Wettbewerbs zu einem Wettbewerb um Aufmerksamkeit, Kommunikationsvorteile und Positionierungen – einem Wettbewerb um Chancenanteile und Handlungsspielräume – ist die Auseinandersetzung mit dieser Methode und ihr Beitrag zur Kommunikationsstrategie und -praxis ein wichtiges Forschungsfeld. Unternehmen, gerade sogenannte Hidden Champions aber auch Start-ups, international agierende inhaber- und familiengeführte Unternehmen, müssen sich in zunehmend agileren und komplexeren Umwelten bewegen und positionieren.

Ein weiterer Aspekt ist die geforderte Positionierung als Corporate Citizen und die wachsenden, pluralistischen, sich teilweise widersprechenden Anforderungen von vielfältigen Stakeholder-Gruppen. Szenario-Management kann auf Basis seinen partizipativen Grundansatzes hier einen Rahmen bilden, um integrative Kommunikationsstrategien zu generieren aber auch, um diese forlaufend zu evaluieren. Hier schaffen Szenarien und der gemeinsame Diskurs im Szenario-Management die Grundlage für Effektivität und Effizienz in der Kommunikationspraxis.

Diese Aspekte werden Gegenstand von Forschungsprojekten sein, die zusammen mit KMUs, Start-ups und inhaber- und familiengeführten Unternehmen gestaltet werden.

Literaturverzeichnis:

- Albach, Horst (1979). Strategische Planung bei erhöhter Unsicherheit. In: Beiträge zur Unternehmensplanung. USW-Schriften für Führungskräfte, vol 2 (S. 67-80). Wiesbaden: Gabler Verlag.
https://doi.org/10.1007/978-3-322-88054-3_5
- Ansoff, H. Igor (1975). Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. *California Management Review*, December 1975. <https://doi.org/10.2307/41164635>
- August, Vincent (2021). Technologisches Regieren. Der Aufstieg des Netzwerk-Denkens in der Krise der Moderne. Foucault, Luhmann und die Kybernetik. Bielefeld: Transcript.
- Backhaus, Klaus & Schneider, Helmut (2020). Strategisches Marketing. 3. überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Baghai, Mehrdad; Coley, Stephen & White, David (1999). Die Alchemie des Wachstums. Die McKinsey-Strategie für nachhaltig profitable Unternehmensentwicklung. Düsseldorf: Econ.Banholzer, Volker M. (2018). Fachjournalismus und die soziale Konstruktion von Märkten: Der Beitrag von Journalismus zur Entstehung und Stabilisierung von Innovations- und Technologiemarkten. In: Siems, F. & Papen, M. (Hrsg.). Kommunikation und Technik. Ausgewählte neue Ansätze im Rahmen einer interdisziplinären Betrachtung (S. 155-174). Wiesbaden: Springer VS. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-21537-8_9
- Banholzer, Volker M. (2022). From „Industry 4.0“ to „Society 5.0“ and „Industry 5.0“: Value- and Mission-Oriented Policies: Technological and Social Innovations – Aspects of Systemic Transformation. IKOM WP Vol. 3, No. 2/2022. Nürnberg: Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm.
<https://doi.org/10.34646/thn/ohmdok-821>
- Banholzer, Volker M. (2020a). Künstliche Intelligenz als Treiber der Veränderung in der Unternehmenskommunikation 4.0? KI-Anwendungen als Lösung für Probleme der Kontingenz und Komplexität. IKOM WP 1/2020, Forschungsschwerpunkt Innovationskommunikation. Nürnberg: Technische Hochschule Nürnberg Georg-Simon-Ohm. <https://doi.org/10.34646/thn/ohmdok-658>
- Banholzer, Volker M. (2020b). Fachjournalismus als Dienstleistung für die Entscheidungsgesellschaft – B2B-Zielgruppen als Rezipienten von Innovations- und Technikjournalismus. IKOM WP 2/2020 Forschungsschwerpunkt Innovationskommunikation. Nürnberg: Technische Hochschule Nürnberg Georg-Simon-Ohm. <https://doi.org/10.34646/thn/ohmdok-790>
- Banholzer, Volker M. (2023 i.E.). Technologie als Anstoß oder Antwort? Konvergenz von Marketing, Öffentlichkeitsarbeit und PR im Spiegel von Newsroom-Konzepten und KI-Lösungen. In: Nielsen, Martin; Ditlevsen, Marianne Grove und Pedersen, Anne Grethe Julius (Hrsg.). Werbung und PR im digitalen Zeitalter. Grenzen, Übergänge und neue Formate. Wiesbaden: Springer.
- Banholzer, Volker M. & Siebert, Michael A. (2021). Unternehmenskommunikation zwischen Explorations- und Exploitationsanforderungen: Vision-Communication als Mittel zur Überwindung des Ambidextrie-Dilemmas. In: Matrisciano S., Hoffmann E., Peters E. (eds). Mobilität - Wirtschaft - Kommunikation. EUKO, vol 33 (S. 21-52). Wiesbaden: Springer VS.. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-32370-7_2
- Bauer, Alfons; Gardini, Marco; Sommer, Guido & Fink, Alexander (2021): Szenarien für den Tourismus in Bayern im Jahr 2040. Impulse für die touristische Zukunft. Kempten: Hochschule für angewandte Wissenschaften Kempten.
- Bazerman, Max H. & Watkins, Michael D. (2004). Predictable Surprises. The Disasters you Should have seen coming and how to prevent them, Boston: Harvard Business School Press.
- BBK (2005). Modellhafte Entwicklung von Krisenszenarien im Bereich Lebensmittelsicherheit, darauf aufbauende Durchführung von Krisenübungen und deren Evaluation – Abschlussbericht zum Forschungsauftrag 04HS038. Bonn: Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK).
- Beckert, Jens (2018). Imaginierte Zukunft. Fiktionale Erwartungen und die Dynamik des Kapitalismus. Berlin: Suhrkamp.
- Beckert, Jens & Bronk, Richard (2022). Fiktionale Erwartungen: Zukunftsbilder als Heuristiken im Entscheiden. In: Korte, Karl-Rudolf; Scobel, Gert & Yildiz, Taylan (Hrsg.). Heuristiken des politischen Entscheidens (S. 367-390). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Binckebanck, Lars & Elste, Rainer (Hrsg.) (2016). Digitalisierung im Vertrieb Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bourne, C. D. 2019. AI cheerleaders: Public relations, neoliberalism and artificial intelligence. *Public Relations Inquiry*, 8 (2). 109-125.
- Brater, Jürgen (2011). Keine Ahnung, aber davon viel. Die peinlichsten Prognosen der Welt. Berlin: Ullstein.
- Buchholz, Ulrike & Knorre, S. (2019). Interne Kommunikation und Unternehmensführung. Theorie und Praxis eines kommunikationszentrierten Managements. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Burmeister, Klaus; Fink, Alexander; Schulz-Montag, Beate & Steinmüller, Karlheinz (2018). Deutschland neu denken. Acht Szenarien für unsere Zukunft. München: Oekom.

- Cairns, George & Wright, George (2011): *Scenario Thinking. Preparing your organization for the future in an unpredictable world*. 2nd edition. London: Palgrave Macmillan.
- Chermack, Thomas J. (2022): *Using Scenarios. Scenario Planning for Improving Organizations*. Oakland: Berrett-Koehler
- Courtney, Hugh (2001). *20|20 Foresight. Crafting Strategy in an Uncertain World*, Boston: Harvard Business School Press.
- De Ruijter, Paul with Henk Alkema (2016). *Scenario Based Strategy. Navigate the Future*. London and New York: Routledge.
- Derksen, Jens R. (2014). *Storys mit Studien. Die Produktion von Aufmerksamkeit mit Rankings, Umfragen und Statistiken in Journalismus und PR*. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06253-8_1
- Deutscher Bundestag (2013). *Bericht zur Risikoanalyse im Bevölkerungsschutz 2012*. Drucksache 17/12051, 03.01.2013
- Drews, Julia (2018). *Risikokommunikation und Krisenkommunikation*. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20015-2_3
- Drucker, Peter (2002). *Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren*. München: Econ.
- Eberl, Ullrich (2013). *A holistic approach to communicating innovations: Siemens and its environmental portfolio*. In P. Nicole, T. Minshall, & L. Mortara (Hrsg.), *Strategy and communication for innovation* (S. 369–380). Berlin Heidelberg: Springer.
- Esposito, Elena (2007). *Die Fiktion der wahrscheinlichen Realität*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Fähnrich, Birte (2020). *Expertise als kommunikativer Ansatzpunkt von Public Affairs: Thought Leadership, Konsultationen und Gremienarbeit*, in: U. Röttger et al. (Hrsg.), *Handbuch Public Affairs*. Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23391-4_29-1
- Fawkes, Johanna et al. (2018). *A Global Capability Framework for the public relations and communication management profession*. Global Alliance for Public Relations and Communication Management (GA) Research Report. Huddersfield, UK: University of Huddersfield.
- Fink, Alexander & Siebe, Andreas (2002). *Szenario-Management: Die Zukunft von Ländern, Regionen, Kommunen gestalten*. In: P. Blaschke W. Karrlein B. Zypries (Hrsg.) *E-Public. Strategien und Potenziale des E- und Mobile Business im öffentlichen Bereich* (S. 249-261). Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York.
- Fink, Alexander (2010): *Future scenarios as a tool for Collaborative Strategizing*. Strategic Management Society Special Conference – Intersections of Strategy processes and strategy practices, Levi, Finland
- Fink, Alexander & Siebe, Andreas (2010) *Gemeinschaftliche Szenarioentwicklung als Option für mittelständische Industrieunternehmen*. In: Jürgen Gausemeier (Hrsg.): *Vorausschau und Technologieplanung*, 6. Symposium für Vorausschau und Technologieplanung, 28./29. Oktober 2010, HNI-Verlagsschriftenreihe, Paderborn, Band 276, S. 237-253
- Fink, Alexander & Siebe, Andreas (2011). *Handbuch Zukunftsmanagement. Werkzeuge der strategischen Planung und Früherkennung*. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Frankfurt: Campus.
- Fink, Alexander & Siebe, Andreas (2016). *Szenario Management. Von strategischem Vorausdenken zu zukunftsrobusten Entscheidungen*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Fink, Alexander; Jürgensmeier, Hanna & Ohse, Sarah (2000). *Die Zukunft der urbanen Mobilität. Szenarien und Perspektiven für die Mobilität von morgen*. Paderborn: ScMI Scenario Management International AG
- Fink, Alexander; Jürgensmeier, Hanna; Ohse, Sarah & Kuhle Jens-Peter (2021) *Post-Corona-Szenarien. Wirtschaft, Gesellschaft und Politik im Jahr 2030*. Paderborn, ScMI Scenario Management International AG
- Fink, Alexander & Burmeister, Klaus (2021). *Über Standortgrenzen hinausdenken: Ökosysteme in der Wirtschaftsförderung*. In: Sember, Jürgen; Vogelgesang, Matthias; Pongratz, Philip & Fink, Alexander (Hg.): *Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung*. Band 2: *Innovationen für Management und Standort*. 2. Auflage, Wiesbaden: SpringerGabler
- Fink, Alexander; Jürgensmeier, Hanna; Ohse, Sarah & Kuhle Jens-Peter (2022a). *New Global Scenarios. World Economy, Power Shift and Global Architectures*. Paderborn, ScMI Scenario Management International AG
- Fink, Alexander (2022): *Thinking beyond the Ukraine war. Between military and long-term scenarios — How futurists look on the current C2W-crises*. medium.com, 30.03.2022
- Fink, Alexander; Kuhle, Jens-Peter & Lohmann, Marlene (2022b). *Die Zukunft der Angebotskommunikation. Landkarte denkbarer Marketingswelten von morgen*. Köln: EHI Retail Institute
- Fink, Alexander; Burmeister, Klaus & Robers, Diane (2022c). *Impuls-Studie Zukunftsszenarien Politik 2030plus*. Hanns-Seidel-Stiftung, München Gardner, Dan (2011). *Future Babble. Why Expert predictions are next to worthless. And You can do better*, New York: Dutton.
- Gaubinger, Kurt (2021). *Hybrides Innovationsmanagement für den Mittelstand in einer VUCA-Welt*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

- Gausemeier, Jürgen; Fink, Alexander & Schlake, Oliver (1996). Szenario-Management. Planen und Führen mit Szenarien. 2., bearb. Auflage. München: Carl-Hanser.
- Gausemeier, Jürgen, Pfänder, Thomas & Lehner, Anne-Christin (2017). Strategische Unternehmensführung mit Szenario-Management. In: Spath, D., Westkämper, E., Bullinger, H.J., Warnecke, H.J. (eds) Neue Entwicklungen in der Unternehmensorganisation (S. 97-109). VDI-Buch. Springer Vieweg, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-55426-5_15
- Grünig, Rudolf (2021). Komplexe Unternehmen erfolgreich führen. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-63002-0_12
- Hagelstein, Jens; Einwiller, Sabine & Zerfass, Ansgar (2021). The ethical dimension of public relations in Europe: Digital channels, moral challenges, resources, and training. *Public Relations Review* 47 (4), 102063.
- Haug, Heidrun (2021). Einblick in die Black Box. In: Tomfeah, A. & Haug, H. (eds). Glaubwürdige Unternehmenskommunikation (S. 69–80). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34249-4_7
- Hoffjann, Olaf (2018). Schönfärber oder Anwalt gesellschaftlicher Interessen? Die Rolle der Public Relations im Nachhaltigkeitsmanagement. In: Michalke A., Rambke M., Zeranski S. (eds) Vernetztes Risiko- und Nachhaltigkeitsmanagement. Business, Economics, and Law. Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19684-4_6
- Immerschitt, Wolfgang (2015). Aktive Krisenkommunikation. Erste Hilfe für Management und Krisenstab. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ingenhoff, Diana; Borner, Maria & Zerfaß, Ansgar (2020). Corporate Listening und Issues Management in der Unternehmenskommunikation. In: Zerfaß et al. (eds.) Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler, 1-17. https://doi.org/10.1007/978-3-658-03894-6_26-1
- Janich, Nina (2009). Einleitung. In: Janich N. (eds). Marke und Gesellschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91683-5_1
- Johansen, Bob (2007): Get There Early. Sensing the Future to Compete in the Present. San Francisco: Berrett Koehler.
- Kay, John & King, Mervyn (2020): Radical Uncertainty. Decision-making for an unknowable future. London: Bridge Street Press
- Kemming, Jan Dirk & Rommerskirchen, Jan (Hrsg.) (2019). Marken als politische Akteure. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Koschorke, Albrecht (2012). Wahrheit und Erfindung. Grundzüge einer allgemeinen Erzähltheorie. Frankfurt a.M.: S.Fischer Verlag.
- Krolle, Hannah (2022). Ex-Staatssekretärin Katrin Suder: Manager müssen sich politisch positionieren (26.2.2022) <https://www.handelsblatt.com/audio/disrupt-podcast/handelsblatt-disrupt-ex-staatssekretaerin-katrin-suder-manager-muessen-sich-politisch-positionieren/28101118.html> (Zugriff 03.11.2022)
- Kuhle, Jens-Peter & Beine, Miriam (2021). Zukünftige Mobilität in ländlichen Regionen. Szenarien und Perspektiven für die Mobilität in ländlichen Räumen 2040. Paderborn: ScMI Scenario Management International AG
- Lalić, Danijela; Stanković, Jelena; Gračanin, Danijela & Milić, Bojana (2020). New Technologies in Corporate Communications. In: Anisic, Z. et al. (Eds.): Proceedings IJCIEOM 2019. The Next Generation of Production and Service Systems. Cham: Springer Nature. 374-380. https://doi.org/10.1007/978-3-030-43616-2_39
- Langendorf, Marc & Langendorf, Monika (2011). Siemens – der grüne Infrastrukturpionier. In R. Spiller, C. Vaih-Baur & H. Scheurer (Hrsg.), PR-Kampagnen (S. 85–104). Konstanz: UVK.
- Leitherer, Johanna (2019). Mit Blick in die Zukunft kommunizieren. <https://www.springerprofessional.de/kommunikation/big-data/mit-blick-in-die-zukunft-kommunizieren/16914888> (aufgerufen 11.04.2020)
- Linde, Frank (2009). Ökonomische Besonderheiten von Informationsgütern. In: Keuper, Frank & Neumann, Fritz (Hrsg.). Wissens- und Informationsmanagement. Wiesbaden: Springer, 291-320.
- Linde, Frank/Stock, Wolfgang G. (2011). Information Markets: A Strategic guideline for the I-Commerce. Berlin, Boston, MA: De Gryter.
- Müller, Florian (2021). Strategische Agendasteuerung. In: Bihler, U. & Müller, F. (eds) Modernes Reputationsmanagement (S. 35–52). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32640-1_3
- Nassehi, Armin (2019). Muster. Theorie der digitalen Gesellschaft. München: C.H. Beck Verlag.
- Nielsen, Martin; Ditlevsen, Marianne G. & Pedersen, Anne G. J. (Hrsg.) (2023 i.E.). Werbung und PR im digitalen Zeitalter. Grenzen, Übergänge und neue Formate. Wiesbaden: Springer VS.
- Orišek, Daniel F. & Schwarz, Jan Oliver (2021). Winning the Uncertainty Game. Turning Strategic Intent into Results with Wargaming. London and New York: Routledge.
- Passoth, Jan-Hendrik & Rammert, Werner (2016). Fragmentale Differenzierung und die Praxis der Innovation. Wie immer mehr Innovationsfelder entstehen. In: Rammert et. al. (Hrsg). 39-68.

- Pillkahn, Ulf (2007). Trends und Szenarien als Werkzeuge zur Strategieentwicklung. Erlangen: Publicis.
- Pillkahn, Ulf, & Döricht, V. (2015). Zukunftsbetrachtungen und Prognosen im Unternehmensumfeld. In O. Gansser & B. Krol (Hrsg.), Markt- und Absatzprognosen (S. 49–71). Wiesbaden: Springer.
- Pleil, Thomas & Helferich, Pia S. (2022). Unternehmenskommunikation in der digitalen Transformation. In: Zerfaß, A., Piwinger, M., Röttger, U. (eds) Handbuch Unternehmenskommunikation. Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22933-7_49
- Poorvash, Reza (2010). Szenariobasiertes Wargaming. Ein Instrument zur strategischen Entscheidungsunterstützung. Herausgegeben von Leena Suhl, Universität Paderborn, Books on Demand
- Prange, Christiane & Schlegelmilch, Bodo B. (2009). The Role of Ambidexterity in Marketing Strategy Implementation: Resolving the Exploration-Exploitation Dilemma. *BuR – Business Research*, Vol. 2 (2), 12/2009.215-240.
- Reckwitz, Andreas (2018). Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne. Berlin: Suhrkamp Verlag.
- Reckwitz, Andreas (2021). Gesellschaftstheorie als Werkzeug. In: ders. & Rosa, Hartmut (Hrsg.). *Krise der Spätmoderne*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Reeves, Martin; Haanaes, Knut & Sinha, Janmejaya (2015). *Your Strategy needs a strategy. How to Choose and Execute the Right Approach*. Cambridge: Harvard Business Review Press.
- Reuter, Christian & Pipek, Volkmar (2009). Krisenkommunikation trainieren. In: H. Wandke, S. Kain & D. Struve (Hrsg.): *Mensch & Computer 2009: Grenzenlos frei!?* (S. 93-102) München: Oldenbourg Verlag.
- Rolke, Lothar (2016a). Kommunikationssteuerung nach dem Stakeholder-Kompass – Wertschöpfung durch Wirkungsmanagement. In: Rolke/Sass (Hrsg.). 17-37.
- Rolke, Lothar & Sass, Jan (Hrsg.) (2016). *Kommunikationssteuerung. Wie Unternehmenskommunikation in der digitalen Gesellschaft ihre Ziele erreicht*. Oldenbourg: De Gruyter.
- Roselieb, Frank & Barrot, Christian (1999). *Krisenkommunikation für das Jahr-2000-Problem*, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 503. Kiel: Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre. <http://hdl.handle.net/10419/147591>
- Royal Dutch/Shell Group (2005): *Shell Global Scenarios to 2025. The future business environment: trends, trade-offs and choices*
- Russwurm, Siegfried (2022). Dient Greenpeace stärker dem Gemeinwohl als der BDI? <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6898292402940186624/> (Zugriff 03.11.2022)
- Sarstedt, Marko & Wecke, Bernhard (2022). Skalierung von KI im Marketing und die neue Rolle des CMO. *Science meets Practice*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sandhu, Swaran (2020). Gesellschaftsorientierte Unternehmenskommunikation: Stakeholderorientierung und Legitimation als Ziel der Public Relations. In: Zerfaß A., Piwinger M., Röttger U. (Hrsg.) *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-03894-6_38-1
- Schemel, Stephanie; Simunich, Jonelle; Luebke, Chris; Ozinsky, Adam; McCullough, Riley & Bushnell, Lola (2019): *2050 Scenarios. Four plausible futures*. London, Arup
- Schäfer, Mike S. & Wessler, Hartmut (2020). Öffentliche Kommunikation in Zeiten künstlicher Intelligenz. *Publizistik* 65, 307–331 (2020). <https://doi.org/10.1007/s11616-020-00592-6>
- Schimank, Uwe (2006), Rationalitätsfiktionen in der Entscheidungsgesellschaft, in: Dirk Tänzler, Hubert Knoblauch, Hans-Georg Soeffner (Hg.). *Zur Kritik der Wissensgesellschaft* (S. 57-81). Konstanz: UVK.
- Schwartz, Peter (1996). *The Art of the Long View. Planning for the Future in an Uncertain World*. New York: Currency Doubleday
- Schwenker, Burkhard & Wulf, Torsten (2013). *Scenario-based Strategic Planning. Developing Strategies in an Uncertain World*. Wiesbaden: Springer Gabler
- Skepenat, Johanna (2020). Gute Miene zum bösen Spiel? – Die fragwürdige Verwendung von CSR in Unternehmen. *Journal für korporative Kommunikation - Ausgabe 2/2020*.
- Spengler, Thomas (2015). Ambiguitätssensitivität im Szenariomanagement. In: Schenk-Mathes, H., Köster, C. (eds) *Entscheidungstheorie und –praxis* (S. 55-70). Springer Gabler, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-46611-7_3
- Staab, Philipp (2019). *Digitaler Kapitalismus. Markt und Herrschaft in der Ökonomie der Unknappheit*. Berlin: Suhrkamp.
- Steinke, Lorenz (2015). Wie gute Krisenkommunikation funktioniert. In: Steinke, L. (eds) *Die neue Öffentlichkeitsarbeit* (S. 183–209). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06423-5_10
- Sternberg, Jan (2020). Siemens: Luisa Neubauer lehnt Aufsichtsratsmandat ab (10.01.2020) <https://www.rnd.de/politik/luisa-neubauer-lehnt-aufsichtsratsmandat-bei-siemens-ab-YIDV2OAZY5HADFG3RTGTF64C4.html> (Zugriff 03.11.2022)

-
- Stiglitz, Stefan & Wiencierz, Christian (2022). Digitalisierung, Big Data und soziale Medien als Rahmenbedingungen der Unternehmenskommunikation. In: Zerfaß, A., Piwinger, M., Röttger, U. (eds) Handbuch Unternehmenskommunikation. Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22933-7_10
- Stiglitz, Joseph E. (2013). The Selected Works of Joseph E. Stiglitz, Volume II. Information and Economic Analysis: Applications to Capital, Labor, and Product Markets. Oxford: Oxford University Press.
- Taleb, Nassim Nicholas (2012): Antifragilität. Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen. München: Knaus
- Van der Heijden, Kees (1996). Scenarios. The Art of Strategic Conversation. Chichester: Wiley.
- Wall, Friederike (2016). Informationsmanagement. Eine ökonomische Integration von Controlling und Wirtschaftsinformatik. München: Franz Vahlen.
- Westhölter, Kathrin & Bock, Andreas (2022). Kommunikation – der Stoff, aus dem Krisen sind. Eine konstruktivistische Betrachtung der kommunikativen Modellierbarkeit und (De-)Konstruktion von Krisen. In: M. Beuthner et al. (Hrsg.), Risiken, Krisen, Konflikte (S. 49-65). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-36195-2_3
- Wiencierz, Christian (2018). Vertrauen in gemeinwohlorientierte Big-Data-Anwendungen. Ethische Leitlinien für eine datenbasierte Organisationskommunikation. In K. Liesem & L. Rademacher (Hrsg.), Die Macht der Strategischen Kommunikation. Medienethische Perspektiven der Digitalisierung (S. 109–126). Baden-Baden: Nomos.
- Wiencierz, Christian; Berger, Karen; Röttger, Ulrike & Wietholt, Carl (2017). Startklar für Big Data. Chancen, Voraussetzungen und Anwendungen für die Kommunikation, Communication Insights, No. 4, Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation. Leipzig. <http://hdl.handle.net/10419/178666> (aufgerufen 29.11.2019)
- Winkler, Luisa (2020). Organisationskommunikation im Mittelstand. Genese und Spezifik der Kommunikation mittelständischer Industrieunternehmen. Wiesbaden: Springer VS.
- Woermann, Niklas & Kirschner, Heiko (2014). Skopische Medien als Reflektionsmedien. In: Krotz F./Despotović, C./Kruse M.-M. (eds). Die Mediatisierung sozialer Welten. Medien • Kultur • Kommunikation (S. 93-114). Wiesbaden: Springer VS.
- Wobser, Gunther (2022). Agiles Innovationsmanagement. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg.
- Zerfaß, Ansgar & Viertmann, Christine (2016). Strategische Aufgaben des Kommunikationsmanagements in der digitalen Gesellschaft. In: Rolke & Sass (Hrsg.) Kommunikationssteuerung. Wie Unternehmenskommunikation in der digitalen Gesellschaft ihre Ziele erreicht. Oldenbourg: De Gruyter, 67-79.
- Zerfaß, Ansgar & Volk, Sophia Charlotte (2019). Toolbox Kommunikationsmanagement. Denkwerkzeuge und Methoden für die Steuerung der Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler

IKOM Working Paper Reihe:

In der Reihe der WorkingPaper IKOM des Forschungsschwerpunkts Innovationskommunikation (www.th-nuernberg.de/innovationskommunikation) sind bislang erschienen:

Vol. 3 / 2022:

IKOM WP 4/2022 - **Szenario-Management als Tool der strategischen Unternehmenskommunikation**. Erste Anwendungen, Perspektiven und Forschungsbedarfe. IKOM WP Vol. 3, No. 4/2022. Nürnberg: Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm. (November 2022)
Autor/en: Banholzer, Volker M. & Fink, Alexander (2022)

IKOM WP 3/2022 - **Gender, Technik und Innovation – ein weißer Fleck im Technikjournalismus**. Forschungsprojekt Gender, Innovation und Technikjournalismus GITJOU. IKOM WP Vol. 3, No. 3/2022. Nürnberg: Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm. (September 2022)
<https://doi.org/10.34646/thn/ohmdok-898>
Autor/en: Banholzer, Volker M. & Blask, Falko (2022)

IKOM WP 2/2022 - **From „Industry 4.0“ to „Society 5.0“ and „Industry 5.0“: Value- and Mission-Oriented Policies: Technological and Social Innovations – Aspects of Systemic Transformation**. IKOM WP Vol. 3, No. 2/2022. Nürnberg: Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm.
<https://doi.org/10.34646/thn/ohmdok-821>
Autor/en: Banholzer, Volker M. (2022)

IKOM WP 1/2022 - **„Fortschrittskoalition“ der 20. Legislaturperiode. Aspekte der Forschungs- und Innovationspolitik im Koalitionsvertrag der Parteien SPD, Bündnis 90/Die Grünen und FDP**. IKOM WP 2/2021. Nürnberg: Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm.
urn:nbn:de:bvb:92-opus4-8111
<https://doi.org/10.34646/thn/ohmdok-811>
Autor/en: Banholzer, Volker M. (2022)

Vol. 2 / 2021:

IKOM WP 1/2021 - **Innovationssouveränität: Innovations-, Digitalisierungs- und Technologiepolitik als Wahlkampfthema**. IKOM WP 1/2021. Nürnberg: Technische Hochschule Nürnberg Georg-Simon-Ohm.
urn:nbn:de:bvb:92-opus4-7883
<https://doi.org/10.34646/thn/ohmdok-788>
Autor/en: Banholzer, Volker M. (2021)

Vol. 1 / 2020:

IKOM WP 2/2020 - Fachjournalismus als Dienstleistung für die Entscheidungsgesellschaft – B2B-Zielgruppen als Rezipienten von Innovations- und Technikjournalismus. IKOM WP 2/2020. Nürnberg: Technische Hochschule Nürnberg Georg-Simon-Ohm.
urn:nbn:de:bvb:92-opus4-7903
<https://doi.org/10.34646/thn/ohmdok-790>
Autor/en: Banholzer, Volker M. (2020)

IKOM WP 1/2020 - Künstliche Intelligenz als Treiber der Veränderung in der Unternehmenskommunikation 4.0? KI-Anwendungen als Lösung für Probleme der Kontingenz und Komplexität. IKOM WP 1/2020. Nürnberg: Technische Hochschule Nürnberg Georg-Simon-Ohm.
<https://doi.org/10.34646/thn/ohmdok-658>
Autor/en: Banholzer, Volker M. (2020)