

ROLLE DER ZUKUNFT?



Illustration: Rudzhan/Adobe Stock

Die Funktion **Corporate Affairs Director** ist anderswo üblich, in Deutschland sind Job-Titel wie *Head of Communications* noch verbreiteter. Haben wir es bloß mit verschiedenen Begriffen zu tun – oder mit unterschiedlichen Rollen? Und was wird sich durchsetzen? Ein Gastbeitrag von **Philip Müller** und **Thomas Lüdeke**, Geschäftsführer der PRCC Personalberatung. Ausgetauscht haben sie sich dazu unter anderem mit ihren Partnern in der **Corporate Affairs Search Alliance (CASA)**, einem von PRCC mitgegründeten internationalen Netzwerk von Personalberatungsboutiquen.

TEXT: Philip Müller und Thomas Lüdeke

Verschmelzung von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft

Unternehmerisches Handeln und damit die Unternehmenskommunikation waren schon immer in einen politischen und gesellschaftlichen Kontext eingebettet. Diese Verzahnung von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft hat in den letzten Jahren spürbar zugenommen, auch auf internationaler Ebene:

👉 Interne und externe Stakeholder von Unternehmen verschaffen sich Gehör zu Themen wie Diversität, Inklusion und Nachhaltigkeit. Auch Äußerungen kleiner Interessengruppen und von Einzelpersonen können, nicht zuletzt über Social Media, große Auswirkungen auf die Reputation von Unternehmen haben.

👉 Der Staat hat durch Corona und den Ukraine-Krieg merklich an wirtschaftlicher Wirkmacht gewonnen. Das haben Lockdowns, Rettungsschirme für und Verstaatlichungen von Unternehmen eindrucksvoll gezeigt.

👉 Zwar haben die zuletzt für alle erlebbaren Schattenseiten internationaler Verflechtungen – in Form fragiler Lieferketten oder von Erpressungsversuchen mittels reduzierter oder ganz ausbleibender Energielieferungen – grundlegende Zweifel am Primat der Globalisierung aufkommen lassen. Trotzdem verlangen die großen Herausforderungen unserer Zeit nach supranationalen Lösungen, die von Staaten und Unternehmen gemeinsam angegangen und von den Gesellschaften zumindest mehrheitlich mitgetragen werden müssen – seien es Klimawandel, Wohlstand durch Handel, Kriege oder pandemische Ereignisse.

Corporate Affairs als Antwort

Diese Entwicklungen haben in vielen Unternehmen zu einer Aufwertung von Kommunikation geführt – nicht zuletzt, was einzelne Disziplinen wie Krisenkommunikation oder interne Kommunikation angeht. Aber auch der Verantwortungsbereich und der Integrationsgrad von Kommunikationsabteilungen werden zunehmend angepasst, wie Francine Rutgers von der niederländischen Personalberatung Herman Rutgers feststellt: „Der Umgang mit politischen Entscheidungen und Vorschriften kann große Auswirkungen auf die Reputation eines Unternehmens haben. Deshalb sollten die Funktionen



Der Stellenwert von Kommunikation wird weiter zunehmen, und der Zuständigkeitsbereich von Top-Kommunikatoren wird sich ausweiten – hin zu einer immer integrierteren Rolle.

Philip Müller (links) und Thomas Lüdeke

Public Affairs und Recht/Regulierung nicht voneinander getrennt agieren – sondern in die Unternehmenskommunikation integriert werden, woraus sich dann ein umfassender Corporate-Affairs-Bereich entwickeln kann.“

Médard Schoenmaeckers hatte in seiner Karriere schon einige verantwortungsvolle Positionen inne, etwa als Head of Group External Communications bei Syngenta oder als Global Head of Communications bei der HSBC. Seit Februar 2020 ist er bei Boehringer Ingelheim und trägt dort zum ersten Mal den Titel „Head of Corporate Affairs“.

Für ihn ist das weit mehr als eine Begrifflichkeit: „Wir haben Kommunikation, Public & Government Affairs und die neu geschaffene Funktion Corporate Brand ganz bewusst unter dem Corporate-Affairs-Dach zusammengeführt“, sagt er. Zugrunde liege eine integrierte Denkweise, die alle Funktionen auf eine einzige, globale Agenda ausrichtet. „Unsere Markenpositionierung, die Art und Weise, wie wir mit unseren Stakeholdern interagieren und wie wir unsere politische Agenda verfolgen – all das ist in einem einzigen, zusammenhängenden Prozess eng miteinander verknüpft.“ >

Rolle international unterschiedlich etabliert

Im internationalen Vergleich ähnelt Médard Schoenmaeckers Rollenzuschnitt dem Verantwortungsbereich eines Corporate Affairs Directors in Großbritannien. „Corporate Affairs ist der am weitesten gefasste Begriff für die Profession – er umfasst die drei Kernbereiche interne Kommunikation, externe Kommunikation und Public Affairs/Government Relations“, sagt Alex Gordon Shute, Managing Partner bei Ithaca in London. Der Begriff beinhaltet oft auch andere Bereiche wie ESG/Nachhaltigkeit oder NGO-Beziehungen, zuweilen auch Marketing.

Der Titel und die Rolle des Corporate Affairs Directors (CAD) seien in London sehr etabliert, so Shute: „Anwälte haben hier weniger Einfluss als in den USA, so dass es selten vorkommt, dass die Abteilung für Government Relations dem Chefsyndikus unterstellt wird. Dass die verschiedenen Disziplinen nicht unter dem Corporate-Affairs-Dach zusammengefasst werden, ist eher die Ausnahme als die Regel – und dann gibt es dafür oft interne politische statt rationaler Gründe.“



Corporate Affairs umfasst interne und externe Kommunikation und Public Affairs/Government Relations.

Alex Gordon Shute von Ithaca in London, über den Verantwortungsbereich eines Corporate Affairs Directors in Großbritannien.

In den USA, dem Land der einflussreichen Anwälte, sehe das anders aus, sagt Michael Patino von Patino Associates: „Corporate Affairs ist hier noch nicht weit verbreitet. Wir haben uns auf die Fahnen geschrieben, bestehenden Führungsteams den Mehrwert des Corporate-Affairs-Modells aufzuzeigen und einer neuen Generation von Führungskräften dabei zu helfen, in eine Corporate-Affairs-Rolle hineinzuwachsen.“

In den Niederlanden sei man schon weiter, aber noch am Anfang einer Entwicklung, so Francine Rutgers: „Das Phänomen ist recht neu, nimmt jedoch an Fahrt auf. Zum einen, weil sich mehr und mehr internationale Unternehmen in den Niederlanden ansiedeln, und zum anderen, weil die Kommunikationsrollen hier immer internationaler werden.“

Auch in Frankreich sei die Rolle noch recht neu, sagt Kim Johnson von Exeter Search in Paris: „Je

stärker Unternehmen und Branchen in der Vergangenheit spürbaren Reputationsrisiken ausgesetzt waren, desto eher sehen sie die Notwendigkeit für eine integrierte Corporate-Affairs-Rolle.“ Über Irland sagt Susie Farrell von Addison: „Corporate Affairs ist hier noch nicht so üblich, aber seit Covid etablieren immer mehr Firmen entsprechende Rollen.“

In Deutschland vor allem in multinationalen Konzernen

In Deutschland ist ein Rollenzuschnitt wie der von Médard Schoenmaeckers noch eher die Ausnahme. Das bestätigt ein Blick auf LinkedIn. Dort ergibt die deutschlandweite Recruiter-Suche nach „Corporate Affairs Director/Vice President Corporate Affairs“ rund 100 Treffer. Wir sprechen also nicht von einem Einzelphänomen, die Rolle beziehungsweise Bezeichnung ist aber bei Weitem nicht so verbreitet wie etwa „Leitung Kommunikation“ mit knapp 10.000 Treffern.

Oft findet sich die Rollenbezeichnung in internationalen Unternehmen mit Hauptsitz im Ausland wie McDonald's, L'Oréal, Bristol Myers Squibb, Telefónica oder Mars. Aber auch bei Daimler, der Deutschen Bank, Katjes und Rotkäppchen tragen Menschen „Corporate Affairs“ in ihrer Job-Bezeichnung – häufig in Top-Positionen, aber nicht immer.

Das deckt sich mit unseren Erfahrungen aus dem Personalberatungsalltag. In vielen Unternehmen finden sich noch funktional getrennte Rollenzuschnitte. Die Verantwortung für Kommunikation, Public Affairs/Government Relations, Investor Relations und beispielsweise das Marketing oder die Marke liegen oft noch in unterschiedlichen Händen. Immer häufiger besetzen wir jedoch Rollen, bei denen diese Disziplinen kombiniert werden – mal mit klassischer Rollenbezeichnung, mal unter dem Dachbegriff Corporate Affairs.

Was müssen Kandidat:innen können?

Médard Schoenmaeckers hat aus seiner Tätigkeit heraus eine klare Vorstellung davon, was Corporate-Affairs-Verantwortliche können sollten: „Wer die Rolle erfolgreich ausgestalten möchte, sollte sich ernsthaft für die darunter abgefassten Bereiche interessieren. Es geht darum, die jeweiligen Experten und Expertinnen zu ermutigen und zu unterstützen, ihr volles Potenzial auszuschöpfen.“

Er selbst lasse seine Teamleads und Teammitglieder herausfinden, wie disziplinübergreifendes Arbeiten bessere Ergebnisse hervorbringe. „Wir arbeiten in einem immer komplexer werdenden Umfeld, in dem es nicht zuletzt darauf ankommt, sich zu konzentrieren und zu fokussieren. Ein integriertes Corporate-Affairs-Modell hilft Unternehmen dabei, die richtigen Prioritäten zu setzen.“

Alex Gordon Shute aus London findet, dass Unternehmen oft nicht anspruchsvoll genug seien, wenn es um die Anforderungen an Corporate-Affairs-Verantwortliche geht: „Hier werden häufig zu große Kompromisse eingegangen. Dabei braucht es in dieser wichtigen Rolle herausragende Persönlichkeiten – extrem smart, emotional intelligent und empathisch, handwerklich und fachlich State of the Art, mit unternehmerischem Scharfsinn.“

Ausblick:

Wohin geht die Reise?

Ob sich der Begriff Corporate Affairs Director in Deutschland durchsetzen wird, lässt sich schwer vorhersagen. Sicher scheint uns, dass der Stellenwert von Kommunikation weiter zunehmen und sich der Zuständigkeitsbereich von Top-Kommunikator:innen ausweiten wird – hin zu einer immer integrierteren Rolle.

Kommunikation und Public Affairs werden stärker zusammenwachsen, um die Reputation des Unternehmens bestmöglich managen zu können. Mal wird Marketing enthalten sein, mal Investor Relations. Nachhaltigkeitskommunikation wird zunehmend in den Verantwortungsbereich von Kommunikationsprofis fallen, das gesamte Nachhaltigkeitsmanagement tendenziell eher nicht.

In Deutschland stehen wir noch am Anfang dieser Reise. Viele Unternehmen sind weit davon entfernt, eine integrierte Corporate-Affairs-Funktion zu schaffen. Hürden auf dem Weg dorthin sind – wie so oft, wenn es um Wandel geht – gewachsene Strukturen und etablierte Prozesse. Bei Boehringer Ingelheim sei es gelungen, diese aufzubrechen, weil dort das Top-Management den expliziten Wunsch nach Veränderung geäußert und diese voll und ganz unterstützt habe, so Médard Schoenmaeckers.

Der in vielen Vorstandsetagen noch fehlende Enthusiasmus für einen Umbau rührt nach Einschätzung von Alex Gordon Shute aus London auch daher, dass viele Entscheider und Entscheiderinnen nicht wissen, was ihnen entgeht: „Die meisten CEOs haben keine Erfahrung damit, was ein gut organi-

sierter Corporate-Affairs-Bereich leisten kann. Unsere Mission ist, ihnen Blaupausen zu liefern und sie zu befähigen, den Unterschied zwischen exzellenter und mittelmäßiger Corporate Affairs selbst zu beurteilen.“ An ambitionierten und top-talentierte Kandidaten und Kandidatinnen mangle es jedenfalls nicht. „Doch diese Menschen und die Funktion an sich brauchen das Commitment des Top-Managements, um ihre volle Wirkung entfalten zu können.“



Die Funktion wird oft unterschätzt, ist im Vergleich zu anderen Schlüsselpositionen unterbezahlt und isoliert.

Auch Kim Johnson aus Paris sieht die Unternehmenslenker und -lenkerinnen in der Pflicht: „Die Funktion wird oft unterschätzt, ist im Vergleich zu anderen Schlüsselpositionen unterbezahlt, fragmentiert und isoliert.“ Aber die Kommunikationsverantwortlichen selbst seien ebenfalls gefragt: „Corporate-Affairs-Verantwortliche und solche, die es werden wollen, müssen um die Zugänge und die Ressourcen kämpfen, die sie benötigen, um ihre Rolle erfolgreich ausfüllen zu können.“

Abschließend lässt sich sagen, dass auch über kurz oder lang nicht jedes Unternehmen einen Corporate Affairs Director anstelle eines Unternehmenskommunikators oder einer Unternehmenskommunikatorin haben wird – schlicht, weil nicht für jedes Unternehmen in gleichem Maß die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit besteht. „Bisher gibt es die Rolle des Head of Corporate Affairs entweder in stark regulierten Branchen, etwa Versorgungsunternehmen, oder in Branchen, in denen die Regierung ein wichtiger Kunde ist, wie im Gesundheitswesen“, sagt Michael Patino aus den USA. Bei diesen Unternehmen handle es sich meist um sehr große und komplexe Organisationen, die über viele Ressourcen verfügen.

Dazu passt die Einschätzung der niederländischen Personalberaterin Francine Rutgers: „Nicht jedes Unternehmen muss, kann und will sich am politischen Diskurs beteiligen, erst recht nicht auf globaler Ebene.“ So würden beispielsweise kleinere, lokal tätige Unternehmen auch weiterhin gut mit einem Head of Communications auskommen. ◀

Kim Johnson
von Exeter Search
in Paris sieht das
Top-Management
in der Pflicht,
damit Corporate
Affairs Directors
ihre Wirkung
entfalten können.

