

## Digitale Transformation: Wege zur Veränderung



### Liebe Kolleginnen und Kollegen,

Anfang Dezember durften wir bei der Henkel AG in Düsseldorf zu Gast sein. Auf der Agenda stand ein Thema, das unsere Branche derzeit bewegt wie kaum ein anderes: Die digitale Transformation der Unternehmenskommunikation.

Carsten Tilger erläuterte uns die Digitalisierungsstrategie von Henkel. Im Anschluss referierte Jan Janzen vom Medienbeobachtungs-Spezialisten Ausschnitt zur Überführung des Kommunikations-Controllings in das digitale Zeitalter. Beide Vorträge enthielten viele Anregungen und führten zu einer lebhaften Diskussion. Im vorliegenden Impuls-Report informieren wir Sie kurz über wesentliche Fragen und Antworten des Meetings.

Im neuen Jahr wird unser Arbeitskreis bei Fraport in Frankfurt und bei Otto in Hamburg zu Gast sein. Wir würden uns freuen, dort viele Kolleginnen und Kollegen begrüßen zu dürfen.

Beste Grüße und frohe Weihnachtstage

Lothar Rolke

Jan Sass

**Was bedeutet die digitale Transformation für die Kommunikationsfunktion? Wie kann die Kommunikation im Unternehmen zum Treiber der Digitalisierung werden? Und wie lässt sich das Kommunikations-Controlling ins digitale Zeitalter übersetzen?**

Um diese Fragen drehte sich das Treffen des DPRG-Arbeitskreises Kommunikationssteuerung und Wertschöpfung am 1. Dezember bei Henkel in Düsseldorf.

Schon die Einstiegsrunde zeigte die große Vielfalt an Themen, die sich in der Kommunikation abspielen. Er entwickelt sich zum Content Manager, der insbesondere für die Kommunikation im digitalen Zeitalter prognostizierte Torsten Tragl von PricewaterhouseCoopers. Stefan Kantzenbach von Union Investment erläuterte die Rolle der Unternehmenskommunikation in diesem Kontext.

Im Anschluss stellte Carsten Tilger, Head of Corporate Communications & Public Affairs und Leiter des Kommunikations-Controllings, die Digitalisierungsstrategie des Unternehmens vor und erläuterte die Rolle der Unternehmenskommunikation in diesem Kontext.

## Digitale Transformation über eine kollaborative und dynamische Unternehmenskultur leben



Für die Digitalisierung des Unternehmens ist es wichtig, einen strategischen Rahmen für alle digitalen Aktivitäten zu etablieren. Das Ziel ist eine kollaborative Arbeitskultur, die von (digitalem) Dialog geprägt ist und in der Wissen abteilungsübergreifend ausgetauscht wird. Die Einführung des internen Social Media-Programms ist in diesem Zusammenhang eine Kernmaßnahme. Mitarbeiter diese Strukturen nicht im Unternehmen anbieten, suchen sie sich externe Angebote zum Vergleich. Konkret hatten einige Außendienstler eine Facebook-Gruppe gegründet, in der sie Erfahrungen geteilt und Business-relevante Themen diskutiert haben. Problematisch daran sei, dass diese Daten dann im Besitz von Facebook sind und Mitarbeiter auch in diesen Gruppen bleiben, wenn sie beispielsweise schon für Wettbewerber arbeiten. Es ist es besser, wenn sich die Mitarbeiter über unternehmenseigene Tools austauschen können. Doch das allein bringt noch nicht die digitalen Talente werden vor allem über das Recruiting immer stärker gesucht. Aber natürlich entwickeln wir auch Mitarbeiter die die richtigen Fähigkeiten haben.

Ein dynamisches Framework. Hier geht es darum, durch digitale Technologien und Daten neue Erkenntnisse über Marktentwicklungen zu gewinnen und so Innovationen im Unternehmen schneller voran zu treiben. Das dritte Feld Engage konzentriert sich auf die Kunden. Das Ziel besteht hier darin, die Kundenbeziehungen an allen digitalen Touchpoints zu stärken, zu individualisieren und ein vertrauenswürdiger Begleiter in Echtzeit zu werden.

**Digitale Transformation beginnt mit der eigenen Kultur.**  
**Carsten Tilger,**  
 Head of Corporate Communications & Public Affairs, Henkel AG

Im vierten Feld Grow werden digitalen Aktivitäten einen Wettbewerbsvorteil durch dynamischen Austausch mit den Kunden schaffen. Hierzu setzt Henkel eine digitale, vernetzte Wertschöpfungskette. Die vier Fokusfelder sind bewusst als Kreislauf angelegt: Während wir diesen Prozess durchlaufen, verändert sich natürlich unsere Unternehmenskultur, die im Feld Engage beginnt.

## Kommunikations-Controlling durch Abbildung der Customer Journey in die digitale Welt überführen

Die klassische Medienresonanzanalyse misst die mediale Performance eines Unternehmens anhand von Messgrößen wie z.B. Anzahl von Beiträgen, Vorkommen in den Top 100, die Art und Weise soll Handlungsbedarf identifiziert werden, aus dem man dann Maßnahmen ableiten kann. erklärte Jan Janzen, Leiter Analyse beim Medienbeobachtungs-Spezialisten Ausschnitt. Im Zeitalter der Digitalisierung ist allerdings weitaus mehr möglich: „Auf der Ebene einzelner Nutzer nachvollziehen und so bessere Hinweise auf die tatsächlichen Effekte einzelner Maßnahmen erhalten.“ ein Kunde mit einem Unternehmen und seinen Produkten und Services hat, analysiert. Die digitalen Daten sind laut Janzen deutlich ergiebiger und bewegen sich so nah am Kunden, wie es vor der digitalen Welt nicht möglich war.

Der Vortrag von Jan Janzen löste eine lebhafte Diskussion unter den Arbeitskreis-Teilnehmern aus. Alle einverstanden. Aber eine reine Abbildung der Customer Journey greift für einen 360°-Stakeholder-Ansatz nicht. Kerstin Liehr-Gobbers von ReputationInc. „G-Commerce kann nicht die digitale Welt abbilden.“ Dr. Christopher Storck von der Quadriga Hochschule Berlin. „Ich bekomme keine digitalen Daten. Ich denke da z.B. an politische Entscheider oder Regulatoren. Da müsste man mehrere Modelle verbinden.“ Dr. Eike Tölle, Landau Media. Susanne Thobe, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). Carsten Tilger, Henkel.



DPRG-Arbeitskreis Kommunikationssteuerung und Wertschöpfung bei Henkel in Düsseldorf.

Carsten Tilger (Henkel, Mitte links) erläutert die Digitalstrategie von Henkel, Dr. Jan Janzen (Ausschnitt, unten rechts) referiert zur digitalen Abbildung der Customer Journey.



Mit Kennzahlen wie Reichweite und Tonalität allein können Sie bald keinen Blumentopf mehr gewinnen.

Dr. Jan Janzen,  
Leiter Analyse, Ausschnitt

Florian Amberg, ERGO Versicherung · Sabine Arnold, Union Investment · Jens Cornelißen, Lautenbach Sass · Theres Essmann, Unicepta · Bettina Fischer, Henkel · Julia Huhn, Henkel · Dr. Jan Janzen, Ausschnitt · Stefan Kantzenbach, Union Investment · Susan Krambo, Armacell Group · Dr. Kerstin Liehr-Gobbers, ReputationInc. · Dr. Harald Meißner, Deutsche Telekom · Manfred Piwinger, MP · Claudio Rehmet, communicationcontrolling.de · Prof. Dr. Lothar Rolke, Hochschule Mainz · Dr. Jan Sass, Lautenbach Sass · Prof. Dr. Christopher Storck, Quadriga Hochschule · Karin Sulzmann, Henkel · Eike Tölle, Landau Media · Susanne Thobe, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) · Carsten Tilger, Henkel · Dr. Torsten Tragl, PricewaterhouseCoopers · Birgit Ziesche, Henkel



## 1. Was ist der Unterschied zwischen Digitalisierung und digitaler Transformation?

Digitalisierung bedeutet für die Unternehmenskommunikation zunächst nur den Einsatz digitaler Kommunikationskanäle. Das kann beispielsweise ein internes Social Media-Tool oder ein Video-Blog des CEOs sein. Erst wenn zusätzlich ein grundsätzlicher Kulturwandel im Unternehmen erfolgt, transformieren sich Denkweisen und Arbeitsprozesse. Mitarbeiter kollaborieren über Abteilungsgrenzen hinweg, Feedbacks werden in Dialogprozessen eingeholt, virtuelle Projektteams können weltweit zusammenarbeiten. Die digitale Transformation ist also in erster Linie ein Prozess, der nicht allein im Einsatz innovativer Medien und Kanäle.

## 2. Wie kann die Unternehmenskommunikation diesen Prozess antreiben?

Die digitale Transformation ist mit vielen Chancen und Risiken verbunden und löst bei internen wie externen Anspruchsgruppen Fragen und Unsicherheiten aus. Die Unternehmenskommunikation kann hier Komplexität reduzieren, indem sie komplizierte Zusammenhänge vereinfacht, Dialog-Prozesse initiiert oder die interne Governance für Content-Erstellungsprozesse neu definiert. Eine andere Möglichkeit liegt darin, agile, also flexible und feedback-orientierte Arbeitsprozesse ohne Top-Down-Limitierung in der eigenen Abteilung einzuführen und so zum unternehmensinternen Best-Practice-Beispiel für die neue Arbeitswelt zu werden.

## 3. Welcher strategische Beitrag liegt in diesem Thema für die Unternehmenskommunikation?

Unsere Art zu kommunizieren ändert sich derzeit grundlegend. Das wirkt sich auch auf strategische Beziehungen zu Stakeholdern aus. Der Vertrieb von Versicherungen oder die Abwicklung von Finanzgeschäften sind hierfür nur zwei Beispiele. Die digitale Transformation stellt ganze Branchen auf den Kopf. Junge, agile Start-ups mit schlanken Strukturen und innovativen Produkten greifen die Geschäftsmodelle

etablierter Großkonzerne an. Verstehen Kommunikatoren diese großen Herausforderungen als Chance und positionieren sie sich intern als Experten zum Thema digitale Transformation, so können sie zum Business Partner des Top-Managements werden und es beispielsweise über Stakeholder-Insights oder Analysen zu aktuellen Trends bei der Anpassung der Unternehmensstrategie beraten.

## 4. Was sind die wichtigsten Herausforderungen des Kommunikations-Controllings im digitalen Zeitalter?

Noch nie zuvor existierten weltweit so viele Daten wie heute. Auch das Kommunikations-Controlling stützt sich nicht länger nur auf Medientonalitäten oder Befragungen. Die neuen digitalen Daten fangen bei Klickzahlen und Downloads an und gehen über die Abbildung von Touchpoints bis hin zu prognostizierbaren Klickwegen und detaillierten Stakeholder-Profilen. Die zukünftige Königsdisziplin des Kommunikations-Controllings wird darin bestehen, die relevanten Daten herauszufiltern und sinnvoll miteinander in Beziehung zu setzen. Welche digitale Reise legen Kunden vor dem Kauf eines Produktes zurück? Auf welchem Kanal und wann sind Mitarbeiter offen und aufnahmefähig für strategische Themen des Vorstands? Wie können Wirkungsziele wie Vertrauensaufbau oder Akzeptanzgewinnung digital nachvollzogen werden? Fragen wie diese auf einen 360°-Stakeholder-Blick zu beziehen wird für digitales Kommunikations-Controlling erfolgskritisch sein.

## 5. Ist jetzt alles nur noch digital?

Die digitale Transformation ist da bei vielen Unternehmen steht sie aber noch am Anfang. Die klassischen Performance-Nachweise der Unternehmenskommunikation haben nach wie vor ihre Berechtigung und werden von Top-Managern in der Regel weiterhin gefordert. Kommunikatoren sind allerdings gut beraten, das Gelernte und beim Top-Management zu kommunizieren und auf die digitalen Herausforderungen auszurichten.