

## 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 des Themas. „Die Rolle des Pressemannes verändert sich. Er entwickelt sich zum Content Manager, der insbesondere digital Relevanz herstellen muss“, prognostizierte Torsten Tragl von PricewaterhouseCoopers. Stefan Kantzenbach von Union Investment ergänzte: „Unsere ganze Art des Arbeitens verändert sich. Wir sind nicht mehr die Gralshüter des Unternehmenswissens.“

Im Anschluss stellte Carsten Tilger, Head of Corporate Communications & Public Affairs und Leiter des „Digital Council“ bei Henkel, die Digitalisierungsstrategie des Unternehmens vor und erläuterte die Rolle der Unternehmenskommunikation in diesem Kontext.

## IMPULS-REPORT Digitale Transformation der Unternehmenskommunikation

### Digitale Transformation über eine kollaborative und dynamische Unternehmenskultur leben



„Digitale Transformation beginnt mit der eigenen Kultur.“ Mit diesem Satz eröffnete Carsten Tilger seinen Vortrag zur Digitalisierung des Düsseldorfer Konsumgüterherstellers. Der Aufbau einer digitalen Kultur ist mit dem Schlagwort „Evolve“ fest im strategischen Rahmen für alle digitalen Aktivitäten bei Henkel verankert. 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-Networks „Yammer“ ist in diesem Zusammenhang eine Kernmaßnahme. „Wenn Sie den Mitarbeitern diese Strukturen nicht im Unternehmen anbieten, suchen sie sich externe Angebote zum Austausch“, erklärte Carsten Tilger. 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. „Da ist es besser, wenn sich die Mitarbeiter über unternehmenseigene Tools austauschen können. Doch das allein bringt noch keinen Kulturwandel“, betonte Carsten Tilger. „Digitale Talente werden vor allem über das Recruiting immer stärker gesucht. Aber natürlich entwickeln wir auch Mitarbeiter über Trainingsangebote weiter.“

„Leverage“ ist das nächste Fokusfeld in Henkels dynamischem 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“ sollen die digitalen Aktivitäten einen Wettbewerbsvorteil durch dynamischen Austausch mit den Kunden schaffen. Hierzu setzt Henkel auf „Multichannel Excellence“ und 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 ‚Evolve‘ angelegt ist. Diese gilt es dann immer weiter zu verbessern.“

## IMPULS-REPORT Digitale Transformation der Unternehmenskommunikation

### 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, Tonalität oder Botschaftendurchdringung. „Auf diese Art und Weise soll Handlungsbedarf identifiziert werden, aus dem man dann Maßnahmen ableitet“, erklärte Jan Janzen, Leiter Analyse beim Medienbeobachtungs-Spezialisten Ausschnitt. Im Zeitalter der Digitalisierung ist allerdings weitaus mehr möglich: „Wir wollen mit der Medienanalyse nicht länger auf der Maßnahmenebene stehen bleiben, sondern die Customer Journey auf der Ebene einzelner Nutzer nachvollziehen und so bessere Hinweise auf die tatsächlichen Effekte einzelner Maßnahmen erhalten.“ Hierzu werden die digitalen Touchpoints, die 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. „Für die Stakeholdergruppe der Kunden bin ich völlig einverstanden. Aber eine reine Abbildung der Customer Journey greift für einen 360°-Stakeholder-Blick zu kurz“, warf Kerstin Liehr-Gobbers von ReputationInc ein. „Besonders im E-Commerce kann ich mir dieses Modell gut vorstellen“, betonte Christopher Storck von der Quadriga Hochschule Berlin. „Es gibt aber auch Anspruchsgruppen, über die man gar keine digitalen Daten bekommt. Ich denke da z.B. an politische Entscheider oder Regulatoren. Da müsste man mehrere Modelle verbinden – die Customer Journey allein reicht da nicht aus.“

### TEILNEHMER

**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



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

## IMPULS-REPORT Digitale Transformation der Unternehmenskommunikation



### FÜNF FRAGEN – FÜNF ANTWORTEN

#### 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 „State of Mind“ und besteht 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, aus diesen „Big Data“ die für die Unternehmens- und Kommunikationsstrategie 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 etablierte „Daily Business“ zu reflektieren und auf die digitalen Herausforderungen auszurichten.