

Integrierte Kommunikationssteuerung: Gemeinsam stärker sein



Liebe Kolleginnen und Kollegen,

auf der Agenda unseres Arbeitskreis-Meetings im Mai in Frankfurt stand das Thema „Integrierte Kommunikationssteuerung“. Als Gastgeber stellte Alexander Zell in einem Impulsreferat die Unternehmenspraxis bei der Mainova vor. Dr. Heike Bernard (Siemens) und Markus Quint (Messe Frankfurt) erläuterten im Anschluss Herausforderungen und Lösungswege der integrierten Kommunikation in ihren Unternehmen. Im vorliegenden Impuls-Report informieren wir Sie kurz über wesentliche Fragen und Antworten des Meetings.

Unser Arbeitskreis wird sich mit einem Panel am ZukunftsForum der DPRG beteiligen, das erstmals am 12. Juni in Gelsenkirchen stattfindet. Wir würden uns freuen, dort möglichst viele Kollegen begrüßen zu können. Außerdem werden wir im kommenden Jahr ein Buch zum Thema Kommunikationssteuerung herausgeben, an dem verschiedene AK-Mitglieder mitwirken – dafür herzlichen Dank!

Mit besten Grüßen

Lothar Rolke

Jan Sass

Wie können Themen, Botschaften und Kanäle übergreifend gesteuert werden? Wie funktioniert dabei die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Unternehmenskommunikation? Und wie kann der Erfolg von Kommunikationsaktivitäten global standardisiert gemessen werden?

Diese Fragen standen im Mittelpunkt beim Treffen des DPRG-Arbeitskreises Kommunikationssteuerung und Wertschöpfung am 26. Mai. Dr. Constantin Alsheimer, Vorstandsvorsitzender der Mainova, ließ es sich nicht nehmen, die Teilnehmer persönlich zu begrüßen und aus seiner Perspektive zu erläutern, welchen kommunikativen Herausforderungen das Unternehmen aktuell gegenüber steht.

Anschließend vertiefte Alexander Zell, Leiter Konzernkommunikation des Frankfurter Energieversorgers, wie er in enger Zusammenarbeit mit dem Marketing Kernbotschaften und strategische Themen erarbeitet hat und diese stakeholderübergreifend steuert.

Die integrierte Steuerung fängt bei der Mainova schon bei der Datenerhebung an: Eine kontinuierliche Medienresonanzanalyse wird mit einer Imagebefragung verknüpft. Aus den Erkenntnissen haben Zell und sein Kollege Heinz Becker, Leiter Marketing-Kommunikation der Mainova, ein „Themen-dreieck“ abgeleitet, das inzwischen bei sämtlichen Kommunikationsaktivitäten und -instrumenten im Unternehmen zum Einsatz kommt – vom Kundenmagazin über die Rede zur Hauptversammlung bis hin zur Stellenanzeige. „Wir versuchen stets, mindestens zwei der drei definierten Kernbotschaften in alle Aktivitäten einfließen zu lassen“, so Zell. „Unser Job ist es, die Kommunikatoren immer wieder aufzufordern, ihr Thema auch aus einer anderen Perspektive zu betrachten“, ergänzt Becker.

IMPULS-REPORT Integrierte Kommunikationssteuerung

Einrichtung eines Lenkungskreises zur integrierten Kommunikationssteuerung bei der Mainova



Ungewöhnlich ist dabei vor allem die enge Kooperation zwischen Konzern- und Marketingkommunikation. „Wir wollten keinen Wettbewerb daraus machen“, erläutert Zell, „es geht vielmehr um die Frage: Wie können wir unser Set an Maßnahmen am effizientesten managen?“

Dazu wurde ein Lenkungskreis ins Leben gerufen, dem Führungskräfte aus Konzern- und Marketingkommunikation angehören, aber auch Top-Manager aus der Unternehmensstrategie, dem Vertrieb und weiteren Abteilungen. Der Lenkungskreis entscheidet über die Schwerpunkte der Kommunikation. So konnte das in vielen Unternehmen vorherrschende Silodenken bei der Mainova aufgelöst werden. Verstärkt wurde dies noch durch eine unternehmensweit einmalige, gemeinsame Zielvereinbarung der beiden Leiter Konzern- und Marketingkommunikation – laut Zell ein weiterer „Schlüssel zum Erfolg“ der integrierten Kommunikationssteuerung.

Weltweit integriertes Communication Performance Management bei Siemens

Als Folge der konzernweiten Umstrukturierung bei Siemens steht die Unternehmenskommunikation jetzt vor der Herausforderung, ihre Aktivitäten weltweit neu zu integrieren.

Eng an der Unternehmensstrategie ausgerichtet, gilt dabei das Leitmotiv: „Weg von mangelnder Transparenz über Lieferanten, Know-how und Budgets hin zu einer Orchestrierung, Standardisierung und Konsolidierung des Communication Performance Measurements“, berichtet Dr. Heike Bernard, Director Communication Performance Excellence bei Siemens. Die globalen Kommunikationsaktivitäten wurden bislang mit einer Vielzahl von Datenquellen, Methoden und Kennzahlen gemessen und gesteuert, „allerdings gab es keine einheitlichen Standards bei der Umsetzung und kein integriertes Reporting“, so Bernard. Deshalb ist sie mit einem kleinen Team nun verantwortlich für die Definition von KPI-Katalogen mit „Pflicht- und Kür-KPIs“ für alle Kanalverantwortlichen sowie für „Baselining und Benchmarking“. Die Herausforderung ist nicht nur, bei einem Konzern dieser Größenordnung zu weltweit einheitlichen Standards im Communication Performance Measurement zu kommen, ohne die Besonderheiten der Märkte und Medien außer Acht zu lassen. Es geht vor allem auch darum, die Akzeptanz und Unterstützung der Kanalverantwortlichen zu gewinnen. Wichtige Erfolgsfaktoren sind dabei die Unterstützung durch das Management – „Performance Measurement ist zur Chef-Sache geworden“ – und das Selbstverständnis des Teams:

IMPULS-REPORT Integrierte Kommunikationssteuerung

„Unser Ansatz ist ein partnerschaftlicher“, betont Bernard. „Wir verstehen uns als interne Berater, die praxisorientierte und maßgeschneiderte Lösungen entwickeln und diese mit den Kanalexperten abstimmen, um sie bei ihrer Arbeit zu entlasten.“

Messe Frankfurt setzt auf persönliche Kommunikation

„Live Kommunikation lebt“, konstatiert Markus Quint, Leiter Corporate Communications der Messe Frankfurt, und so setzt er bei der integrierten Kommunikationssteuerung vor allem auf persönliche Kommunikation. Die Messe Frankfurt ist in den vergangenen Jahren „den Märkten gefolgt“ und hat zahlreiche Gesellschaften im Ausland akquiriert – dadurch musste die Unternehmenskommunikation die Anforderungen unterschiedlicher Kommunikationsverständnisse sowie Medien- und Meinungsmärkte unter einen Hut bringen. Es ging laut Quint zunächst einmal darum, überhaupt Transparenz darüber zu erhalten, „welche Botschaften beispielsweise der Kollege in Buenos Aires sendet und wie er unsere Brands, die Messen, im Markt positioniert.“ Dazu stimmt man sich im Tagesgeschäft in regelmäßigen Telefonkonferenzen persönlich ab. Um sich über übergreifende Positionierungen und Schwerpunkte auszutauschen, aber auch um das persönliche Netzwerk zu stärken, werden jedes Jahr jeweils zwei Kommunikatoren aus jeder Tochtergesellschaft zum Strategiemeeting eingeladen. Dabei werden vom Headquarter definierte Kernbotschaften vermittelt. Über die Verbreitung von Themen und Inhalten entscheidet aber der Kommunikationsverantwortliche vor Ort, der die Stakeholdererwartungen und -interessen seines Marktes am besten kennt.



Dr. Constantin Alsheimer (Mainova, oben, Mitte links) verdeutlicht die Relevanz von Unternehmenskommunikation für das Geschäft.

Alexander Zell (Mainova, Mitte rechts), Dr. Heike Bernard (Siemens, unten rechts) und Markus Quint (Messe Frankfurt, unten links) diskutieren mit den Teilnehmern Fragen und Herausforderungen der integrierten Kommunikationssteuerung.

TEILNEHMER

Wolfgang Ackenheil, Schöck Bauteile · **Dr. Constantin Alsheimer**, Mainova · **Heinz Becker**, Mainova · **Uwe Berlinghoff**, Mainova · **Dr. Heike Bernard**, Siemens · **Dr. Thomas Breuer**, Mainova · **Dr. Mark-Steffen Buchele**, Buchele cc · **Martina Evers**, EnBW · **Ariana Fischer**, Kommunikationsberatung · **Stefan Kantzenbach**, Union Investment · **Florian Koss**, Compass Group · **Susan Krambo**, Armacell Group · **Udo Lahm**, Comtract · **Dr. Harald Meißner**, Deutsche Telekom · **Dr. Jan Dietrich Müller**, MAN Diesel & Turbo · **Steffie Müller**, DekaBank · **Claudia Nitsche**, EnBW · **Oliver Plauschinat**, pressrelations · **Markus Quint**, Messe Frankfurt · **Matthias Reinig**, Takeda Pharma · **Prof. Dr. Lothar Rolke**, Hochschule Mainz · **Dr. Eva Salzer**, Eva Salzer Strategy & Communications · **Dr. Jan Sass**, Lautenbach Sass · **Michael Schlechtriem**, Deutsche Telekom · **Katharina Simon**, Lautenbach Sass · **Susanne Thobe**, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit · **Dr. Torsten Tragl**, PricewaterhouseCoopers · **Marvin Troemer**, Berner Group · **Alexander Zell**, Mainova

IMPULS-REPORT Integrierte Kommunikationssteuerung



FÜNF FRAGEN – FÜNF ANTWORTEN

1. Wie aktuell ist das Konzept der integrierten Kommunikation?

Ausnahmslos widerspruchsfreie Images und Botschaften sind in Zeiten der digitalen Transformation, wenn Kunden zu Content Generators und Mitarbeiter zu Markenbotschaftern werden, kaum realistisch. Es geht nicht um den Versuch der vollständigen Kontrolle, sondern um das Setzen von Rahmenbedingungen für eine konsistente, strategiegeleitete Kommunikation, die genügend Flexibilität ermöglicht, um auf Ereignisse im Umfeld und aktuelle Erwartungen von Anspruchsgruppen zu reagieren. In Richtung der Mitarbeiter gilt es, ein gemeinsames Kommunikations- und Strategieverständnis zu stärken und dabei langfristige Ziele, Richtlinien und die Corporate Identity zu vermitteln.

2. Welche Rolle spielt das Top-Management dabei?

Die Unterstützung durch das Management ist eine wesentliche Voraussetzung für eine effektive und effiziente integrierte Kommunikationssteuerung. Integrierte Kommunikation ist ein Anspruch, der unternehmensweit gelten muss. Das kann sogar eine Verständigung bis auf Vorstandsebene erforderlich machen, etwa wenn es um ressortübergreifende Zielvereinbarungen oder ein integriertes Reporting geht.

3. Wie gelingt eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Marketing und Unternehmenskommunikation?

Für beide Seiten sollte klar sein, welche Vorteile sich daraus ergeben. Dazu gehören neben Synergie- und Abstrahleffekten auch eine Entlastung durch weniger Doppelarbeit und abgestimmte Prozesse. Ein gemeinsames Führungskräfte-Gremium, das über Schwerpunktthemen und Kernbotschaften entscheidet, ist eine weitere wichtige Voraussetzung. Förderlich ist eine partnerschaftliche Kooperation statt einer Wettbewerbshaltung. Eine gemeinsame Zielvereinbarung als formaler Ansporn kann die Zusammenarbeit zusätzlich unterstützen.

4. Was sind die wesentlichen ersten Schritte?

Der Prozess beginnt mit der Erhebung des Kommunikationsstatus. Dazu gehört, sich Transparenz über bestehende Kommunikationskanäle zu verschaffen: Welche Abteilungen veröffentlichen Broschüren zum Unternehmen? Gibt es Mitarbeiter oder sogar Externe, die einen Social Media-Auftritt betreuen? Wie einheitlich ist das Erscheinungsbild, wie konsistent sind die Inhalte? Ein Leitungskreis entwickelt auf der Basis gemeinsam Schwerpunktthemen, Kernbotschaften und Vorgaben für die integrierte Kommunikation. Idealerweise wird dabei auch die Perspektive weiterer Abteilungen eingeholt, die „Touch Points“ mit bestimmten Anspruchsgruppen haben. Anschließend ist ein Zeit- und Maßnahmenplan mit Leitmaßnahmen und Terminen aller Kommunikationsbereiche zu entwickeln. Dabei sind Verantwortlichkeiten und Abstimmungswege klar zu vereinbaren (Governance).

5. Mit welchen Methoden und KPIs kann der Erfolg gemessen werden?

Wie bei jeder Erfolgskontrolle gilt es zunächst, die Ziele festzulegen, etwa die Vereinheitlichung und Verstärkung von Botschaften sowie positive Imageeffekte. Erfolg oder Misserfolg sind durch eine Vorher-Nachher-Messung zu ermitteln. Im Rahmen einer Bestandsaufnahme kann das äußere Erscheinungsbild anhand einer Inhaltsanalyse der Unternehmensmedien bewertet werden. KPIs sind hier etwa CD-Umsetzung, Botschaften- und Themendurchdringung. Alternativ kann auch ein einfaches Self Assessment zum Umsetzungsgrad der integrierten Kommunikation erfolgen. Durch eine Stakeholderbefragung (intern und extern) kann zudem erhoben werden, ob Unternehmensbotschaften besser verstanden werden und inwiefern sich die Klarheit des Unternehmensbildes verbessert hat. Bei den Mitarbeitern sind Strategieverständnis und -unterstützung sowie die Identifikation mit dem Unternehmen KPIs, die mit der integrierten Kommunikation angesteuert werden können. Mit Hilfe einer Medienresonanzanalyse kann zusätzlich ermittelt werden, in welchem Maße sich Themen- und Botschaftendurchdringung erhöht haben.