

## INDEX INTERNE KOMMUNIKATION®

Mit dem INDEX INTERNE KOMMUNIKATION® hat die Schering AG die Leistung und Wirkung der Internen Kommunikation 2005 erstmals einer detaillierten Analyse unterzogen. Aus dem Stand lag Schering dabei in fast allen Punkten über dem von der ICOM ermittelten Benchmark (mit mehr als 10 Unternehmen) – unter anderem in den Dimensionen Inhalte, Wissen, Aktualität und Reichweite.

Der Index zeigte neben dieser Bewertung durch standardisierte Kennzahlen gleichermaßen Optimierungspotenziale auf: Im Mittelpunkt stand dabei die Stärkung der Führungskräftekommunikation und die Steigerung der Akzeptanz der Medien durch Veränderungen in Tonalität oder Textlängen. Auf der Basis der ersten Erhebung wurden nun Veränderungen durch eingeleitete Maßnahmen überprüfbar und messbar.

### Prioritäten neu setzen

2006 veränderten sich das Unternehmen und damit die Aufgaben der Kommunikation grundlegend – eingeleitet von dem Versuch der feindlichen Übernahme durch die Merck KGaA, die dann in der freundlichen Übernahme durch die Bayer AG endete. In dieser Situation galt es, die Optimierungspotenziale unter neuen Vorzeichen umzusetzen. Höchste Priorität hatte dabei eine offene und aktuelle Kommunikation, die den Mitarbeitern Orientierung vermitteln und die Meinungsführerschaft des Unternehmens behaupten sollte.

### Themen managen, Formate entwickeln

Die strategischen Überlegungen schlugen sich sehr schnell in der Praxis nieder: Zur Verbesserung der Kommunikationsprozesse wurde ein auf die Übernahmesituation bezogener Themenmanagementprozess in der Internen Kommunikation etabliert. Der Medienmix wurde weiterentwickelt und an die neuen Aufgaben angepasst. In vielfältigen Veranstaltungen, die zusätzlich im Intranet übertragen wurden, auf der Integrations-Webseite, in

### Auftraggeber:

Bayer Schering Pharma AG  
(ehem. Schering AG), Berlin

### Dienstleister:

ICOM GmbH, Wiesbaden

### Laufzeit:

Oktober / November 2006

### Projektzusammenfassung:

Bereits 2005 führte die damalige Schering AG den INDEX INTERNE KOMMUNIKATION® als Steuerungssystem für die Interne Kommunikation ein. Im Zuge der Übernahme von Schering durch die Bayer AG in 2006 halfen die detaillierten Ergebnisse aus 2005 bei der Optimierung des Medienmixes und der strategischen Ausrichtung der Internen Kommunikation auf die neuen Aufgaben im Übernahme- und Integrationsprozess.

Der Erfolg der eingeleiteten Maßnahmen wurde in 2006 erneut mit dem INDEX INTERNE KOMMUNIKATION® überprüft. Die neuen Ergebnisse zeigten deutlich, dass Krisen auch große Chancen für die Kommunikation bieten. Denn sie belegten, dass sich die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Internen Kommunikation im Vergleich zu 2005 wesentlich verbessert hatte

### Kontakt:

ICOM GmbH  
Ariana Fischer  
Leitung Consulting  
Tel. 0611 580 16-81  
a.fischer@icom-media.de

Newslettern und in der Mitarbeiterzeitung wurden die Botschaften der Integration kommuniziert.

Schering intensiviert auch die Führungskräfteinformation und -kommunikation: Die Frequenz der Management-Mails erhöhte sich von zwei bis drei Ausgaben pro Monat auf zeitweise drei Ausgaben pro Woche.

Wie dieser Kommunikationsmix sich bewährte und wie die Botschaften bei den Mitarbeitern im Übernahmeprozess ankamen, wurde erneut mit dem INDEX INTERNE KOMMUNIKATION® überprüft. Die Ergebnisse aus 2006 zeigen deutlich, dass Krisen auch große Chancen für die Kommunikation bieten. Denn die Bewertung der Internen Kommunikation durch die Mitarbeiter hatte sich im Übernahmeprozess wesentlich verbessert, wie die Ergebnisse des Index eindrucksvoll belegen:

#### **Meinungsführerschaft behauptet**

Schering konnte seine Meinungsführerschaft auch unter schwierigen Rahmenbedingungen behaupten. Die Interne Kommunikation baute ihre Rolle als wichtigste Informationsquelle der Mitarbeiter im Vergleich zu 2005 sogar aus.

#### **Führungskräfte-Kommunikation gestärkt**

Das Ziel, die Führungskräfte in ihrer Rolle als Kommunikatoren zu stärken, wurde erreicht: Dazu trugen optimierte Informationskanäle sowie die Bereitstellung von Sprachregelungen und Informationsmaterialien bei.

#### **Positive Einstellung der Mitarbeiter stimuliert**

Die Maßnahmen bewirkten letztlich eine positive Einstellung der Mitarbeiter: 50 bzw. 58 Prozent der Mitarbeiter stimmten beispielsweise der Aussage zu, dass Hintergründe und Zusammenhänge der Integration zu Bayer Schering Pharma ausreichend bzw. verständlich vermittelt wurden. Im Hinblick auf die in den internen Medien vertretenen Meinungen und Standpunkte nahmen 58 Prozent der Mitarbeiter eine neutrale Position ein und immerhin 27 Prozent stimmten den Meinungen in den Medien der internen Kommunikation zu – ein gutes Ergebnis in der Unsicherheit einer Übernahmesituation.

Das Projekt wurde beim **Deutschen Preis für Wirtschaftskommunikation 2007 zum Finalisten in der Kategorie „Beste Interne Kommunikation“** nominiert. Das Urteil der Jury lautete:

„Die Übernahme eines Unternehmens durch ein anderes, wenn sie auch freundlicher Natur sein mag, stellt die betroffenen Kommunikationsabteilungen vor große Herausforderungen. Es gilt, Zukunftsängste, Unsicherheiten und daraus resultierende Demotivation gar nicht erst entstehen zu lassen.

Mit einer Integrationskommunikation der maximalen Offenheit und Transparenz gelang es der Schering AG, genau diese Ziele konsequent umzusetzen und so etwaigen negativen Einflüssen der Übernahmesituation auf das operative Geschäft entgegenzuwirken. Dies gelang durch den Einsatz von vielfältigen, sich optimal ergänzenden Kommunikationskanälen sowie dem glaubwürdigen und identitätsbildenden Charakter der Kommunikation. Die Einführung eigens konzipierter Integrationsmedien, die perfekt den Anforderungen der Situation entsprachen, war ein weiterer Meilenstein der erfolgreichen Übernahmekommunikation.

Besonders beeindruckt zeigte sich die Jury von der wissenschaftlich fundierten und aussagekräftigen Evaluierung der Kommunikationsanstrengungen mit Hilfe des „INDEX INTERNE KOMMUNIKATION“. Die differenzierte Leistungs- und Wirkungsanalyse der internen Kommunikation auf Basis dieses außergewöhnlichen Benchmark-Tools ist ein Paradebeispiel zeitgemäßen und verantwortungsvollen Controllings, das durch seine qualitative sowie quantitative Integration überzeugt. (weiter auf Seite 3)

**Akzeptanz der Medien gesteigert**

Grundsätzlich konnte, so der Benchmarkvergleich, die Akzeptanz der Medien wesentlich gesteigert werden. Durch den Ausbau des Medienmixes und die inhaltliche Verlässlichkeit der Internen Kommunikation wurden nahezu alle Medien von den Mitarbeitern deutlich besser bewertet als im Vorjahr.

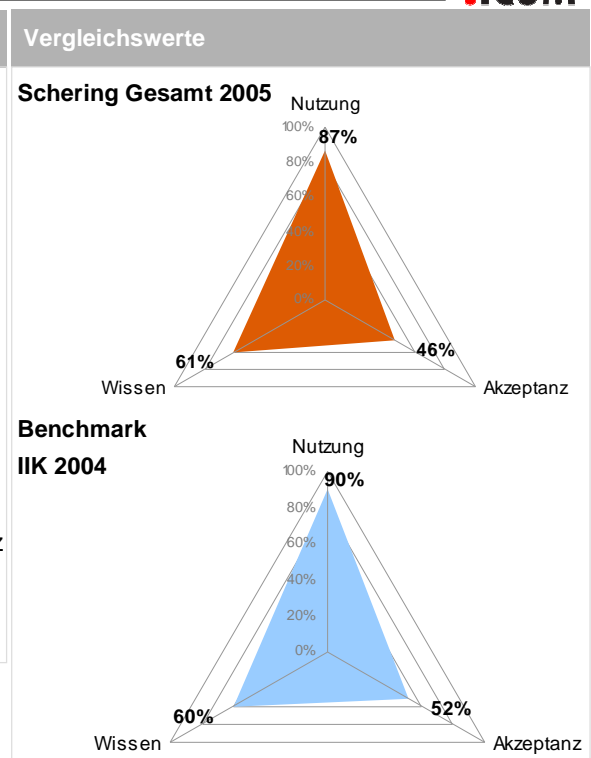
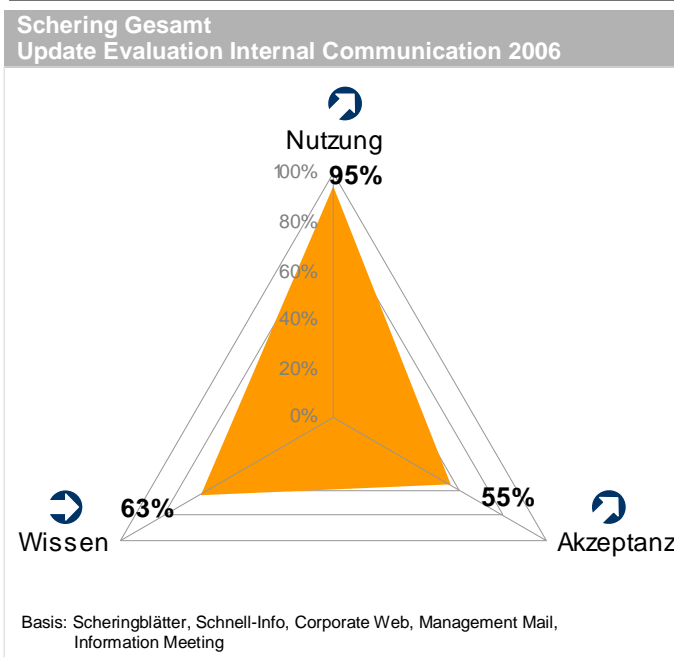
Mit dem INDEX INTERNE KOMMUNIKATION® der ICOM GmbH steht Bayer Schering Pharma ein leistungsfähiges Instrument zum Nachweis und zur Bewertung des Erfolges der Internen Kommunikation zur Verfügung. Die Index-Ergebnisse und insbesondere der Benchmark helfen, die Interne Kommunikation hinsichtlich der angestrebten Ziele wirkungsvoll zu steuern und optimal auszurichten.

Durch den Einsatz des „INDEX INTERNE KOMMUNIKATION“ ist es gelungen, die positiven Ergebnisse der gesamten Übernahme- und Integrationskommunikation noch greifbarer zu machen, sowie aus den Ergebnissen Handlungsansätze für zukünftig erfolgreiche Kommunikation abzuleiten.

Die Jury freut sich daher außerordentlich, der Bayer Schering Pharma AG eine besondere Anerkennung in der Kategorie „Beste Interne Kommunikation 2007“ auszusprechen.“

(Quelle: Jahrbuch Wirtschaftskommunikation 2007-2008. Antrieb - Vorsprung – Wachstum, Verlag Reinhard Fischer, München; 1. Auflage, 2007)

Update Evaluation Internal Communication 2006  
Schering Gesamt 2006 im Vergleich zu 2005 und zum Benchmark 2004



- : Verbesserung im Vergleich zu 2005
- : keine Veränderung im Vergleich zu 2005
- : Verschlechterung im Vergleich zu 2005

**Wichtigste Informationsquelle der Mitarbeiter bei Schering**

