

Kommunikationssteuerung weltweit – Planung, Umsetzung, Erfolgskontrolle



Unternehmenskommunikation global steuern

Wie kann Unternehmenskommunikation weltweit erfolgreich gesteuert werden? Wie wird eine globale Kommunikationsstrategie entwickelt, und wie ist weltweit die Konsistenz von Kommunikationsaktivitäten sicherzustellen?

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

am 19. September war unser Arbeitskreis bei der Siemens AG in Erlangen zu Gast. Im Mittelpunkt stand die globale Steuerung der Unternehmenskommunikation. Stephen Rose führte in das Thema ein und erläuterte, wie Siemens die globale Kommunikation plant, umsetzt und bewertet. Lena Kampe von der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) und Dr. Jan Müller von der Deutschen Post DHL haben Vorgehensweisen und Erfahrungen weiterer Unternehmen dargestellt.

Die Diskussion zeigte, wie wichtig eine gute Balance von zentraler Steuerung und dezentraler Umsetzung ist. Ohne eine übergreifende Strategie gibt es keine zielkonforme internationale Kommunikation. Ohne lokale Gegebenheiten zu berücksichtigen und die Kommunikatoren vor Ort zu integrieren, findet die Planung keinen Kontakt zur Wirklichkeit. Der vorliegende Impuls-Report gibt einen Überblick zu wesentlichen Fragen und Antworten im Meeting.

Mit besten Grüßen

Lothar Rolke

Jan Sass

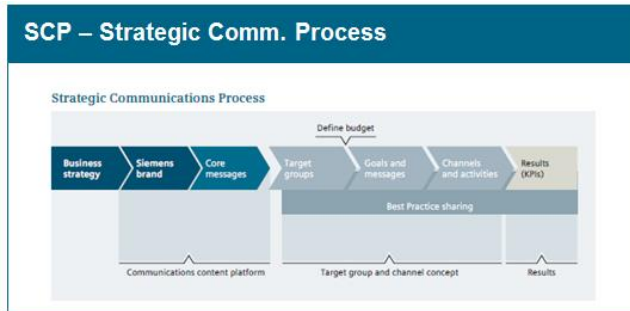
Um diese und weitere Fragen drehte sich am 19. September das Treffen des DPRG Arbeitskreises (AK) Kommunikationssteuerung und Wertschöpfung mit rund 20 Kommunikationsfachleuten. Nachdem im Juni bereits Social Media-Steuerung Thema bei Daimler in Stuttgart gewesen war, traf der AK sich jetzt bei Siemens in Erlangen.

Stephen Rose, Leiter Globale Koordination & Strategy im Siemens Industry Sector, erläuterte den Teilnehmern zunächst, wie er und das Industry Corporate Communications (CC) Team das große weltweite Netzwerk mit Kommunikationsverantwortlichen von Siemens Industry in die Formulierung und Umsetzung der Kommunikationsstrategie für den Sektor einbinden.

Auch Lena Kampe aus der Gruppe Kommunikationsberatung der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), sowie Dr. Jan Müller, Leiter Communications Strategy and PR Programs bei der Deutschen Post DHL, gaben einen Einblick, wie sie die Kommunikationsaktivitäten ihrer Unternehmen weltweit steuern.

IMPULS-REPORT Internationale Kommunikationssteuerung

Toolbox zur Entwicklung und Implementierung der Kommunikationsstrategie im Siemens Industry Sector



Target agreements und KPI's

| Area | Target | Responsible | Start | End | Status |
|-----------------------|--------|-------------|-------|-----|--------|
| Brand Awareness | ... | ... | ... | ... | ... |
| Lead Generation | ... | ... | ... | ... | ... |
| Customer Satisfaction | ... | ... | ... | ... | ... |

Strategische und operative Planung



Hoher Einfluss der nationalen Agenda auf die Planung

Eins der wichtigsten Tools, das Rose und das Industry CC Team zur globalen Kommunikationssteuerung etabliert haben, ist das „Communication Strategy Handbook“. Wenn im Headquarter die Kommunikationsstrategie für das Geschäftsjahr formuliert und mit dem Management abgestimmt ist, werden die wesentlichen Messages, Fokusthemen und strategischen Stoßrichtungen im Strategie-Booklet zusammengefasst und sämtlichen Kommunikatoren weltweit zur Verfügung gestellt.

Teil des Handbuchs ist darüber hinaus auch eine operative Roadmap. Bei der Planung der wesentlichen Kommunikationsaktivitäten sind die Kollegen weltweit eingebunden: „Die lokalen Kommunikatoren haben die größere Expertise für ihren Markt, deshalb entwickeln wir die Maßnahmen im engen Dialog und binden regionale Feedbacks in den Planungsprozess mit ein“, erläutert Rose. Wie funktioniert das bei einem global tätigen Konzern wie Siemens in der Praxis? „Vor allem durch virtuelle Live Meetings“, erklärt Rose.

Zudem findet einmal im Jahr die globale Communicators Conference statt, bei der das Strategy Booklet vorgestellt, das persönliche Netzwerk gepflegt und der Grundstein für die Zusammenarbeit im neuen Geschäftsjahr gelegt werden. Die Teilnehmer der AK-Sitzung interessierte dabei besonders die Frage nach der Governance – bei einer funktionalen, nicht disziplinarischen Anbindung an das Headquarter kann die Durchsetzung von Leitlinien der Kommunikation eine große Herausforderung sein. Rose und sein Team setzen dabei auf Belohnungs- anstatt Sanktionsmechanismen: „Wer sich zum Beispiel besonders hervortut, wird als Best Practice präsentiert und bekommt dadurch globale Aufmerksamkeit und potenziell mehr Unterstützung bei künftigen Projekten“. Zudem bestehen gemeinsame Zielvereinbarungen, und im direkten Austausch wird den Kollegen der Mehrwert eines gemeinsamen Planungs- und Umsetzungsprozesses intensiv vermittelt.

„Internationale Kommunikationssteuerung hat viel mit Governance zu tun“, bekräftigt auch Jan Müller. Bei der Deutschen Post DHL gibt es einmal jährlich im Herbst die „Global Communications and Responsibility Conference“. Sie spielt eine wichtige

IMPULS-REPORT Internationale Kommunikationssteuerung

Rolle für die weltweite Zusammenarbeit und bildet die Grundlage zur Steuerung von Unternehmenskommunikation und -verantwortung. Die Bereichsstrategie für das kommende Jahr wird im Headquarter entwickelt und den globalen Kommunikatoren bei der Konferenz vorgestellt. Anschließend wird sie mit Hilfe des regionalen Feedbacks überarbeitet und vom Vorstand mandatiert. Bei der Umsetzung vor Ort helfen Toolkits, Argumentationshilfen und Präsentationen zu Leitthemen, übersetzt in 14 Sprachen. Die größte Herausforderung ist auch hier, trotz einer funktionalen Governance die Umsetzung der Kommunikationsstrategie zu sichern. Müller und sein Team setzen dabei auf „Angebote und Inklusion“ statt auf Kontrolle und Sanktion. Wöchentliche Councils und regelmäßige Roadshows dienen dazu, sich auf den neuesten Stand zu wichtigen Initiativen zu bringen und Community Building zu betreiben.

Beratungs- und Serviceangebote als Steuerungsansatz

Lena Kampe von der GIZ sieht die Zentrale als „Rahmengerber, Gestalter und Dienstleister“ für die globale Unternehmenskommunikation: „Wir setzen die Leitplanken, die Ausgestaltung und Umsetzung erfolgen vor Ort“. Zu den zentralen Vorgaben gehören Kernbotschaften, Corporate Design Richtlinien, das Vorgehen bei Medienanfragen sowie Social Media Guidelines. Dabei baut die Zentrale auf einen serviceorientierten Ansatz: Statt Kontroll- und Steuerungsmechanismen macht man den weltweiten Kommunikatoren vor allem Beratungs- und Dienstleistungsangebote. „Unsere Rolle ist in erster Linie zu vernetzen, zuzuhören, inhaltlich zu beraten und zu vermitteln“, so Kampe. Neben einer neu eingerichteten zentralen Beratungsstelle gibt es dazu Leitfäden und Guidelines im Intranet sowie Newsletter, Workshops und Schulungen.

TEILNEHMER

Wolfgang Ackenheil, Schöck Bauteile · **Olga Brisker**, OMV · **Dr. Mark-Steffen Buchele**, Buchele cc · **Miriam Droller**, GIZ · **Joachim Hechinger**, Siemens · **Roger Jung**, Sanofi Aventis · **Lena Kampe**, GIZ · **Udo Lahm**, Comtract · **Sylvia Müller**, Siemens · **Dr. Jan Müller**, Deutsche Post DHL · **Christoph Naucke**, Naucke Kommunikation · **Manfred Piwinger**, Manfred Piwinger · **Prof. Dr. Lothar Rolke**, FH Mainz · **Stephen Rose**, Siemens · **Dr. Jan Sass**, Lautenbach Sass · **Michael Schlechtriem**, Deutsche Telekom · **Katharina Simon**, Lautenbach Sass · **Maximilian Splittgerber**, Daimler · **Eike Tölle**, Landau Media · **Simone Wagner**, Siemens



Stephen Rose (Siemens), gibt den Teilnehmern einen Einblick in die weltweite Kommunikationssteuerung im Industry Sector

Austausch mit Dr. Jan Müller von der Deutschen Post DHL (3.v.r.) über Erfolgsfaktoren und Herausforderungen der internationalen Unternehmenskommunikation

IMPULS-REPORT Internationale Kommunikationssteuerung



FÜNF FRAGEN – FÜNF ANTWORTEN

1. Was sind Erfolgsfaktoren für die weltweite Kommunikationssteuerung?

Zum Erfolg führt zunächst eine klare Strategie, die in der Regel im Headquarter entwickelt wird, unter Einbeziehung regionaler Feedbacks. Wichtig bei der Umsetzung sind Beteiligung, Austausch und Beratung sowie Tools und Guidelines, die die Kommunikatoren dabei unterstützen, strategische Stoßrichtungen, Botschaften und Themen auf ihr lokales Umfeld abzubilden und mit Leben zu füllen. Wesentlicher Erfolgsfaktor ist dabei auch ein gutes globales Kommunikatoren-Netzwerk.

2. Was ist bei der Entwicklung einer globalen Kommunikationsstrategie besonders wichtig?

Die Kommunikationsstrategie muss aus den Unternehmenszielen abgeleitet sein und gleichzeitig Umfeld- und Stakeholdererwartungen berücksichtigen. Dabei ist die frühzeitige Einbindung der weltweiten PR-Community unerlässlich. Zentrale Leitplanken, Messages und Themen sollten klar definiert sein und sich auf Regionen und Länder kaskadieren lassen. Zusätzlich sollte eine operative Roadmap einen Überblick über zentrale Aktivitäten geben, an denen lokale Zeit- und Maßnahmenpläne sich orientieren können.

3. Wie ist weltweit die strategische Konsistenz zu sichern?

Globale Kommunikatoren sind häufig nicht disziplinarisch an die Zentrale angebunden, sondern berichten an die Landes-CEOs. Die Herausforderung besteht also darin, trotz mangelnder formaler Governance die Umsetzung der Kommunikationsstrategie weltweit durchzusetzen. Dies gelingt nur, wenn die Kollegen vom Mehrwert einer gemeinsamen Strategie überzeugt sind und spürbar ist, dass Aktivitäten und Vorgaben der Zentrale ihnen bei der lokalen Kommunikationsarbeit helfen. Entscheidend sind dabei der regelmäßige (virtuelle) Austausch über Meetings und Workshops sowie die richtigen Support-Instrumente (Messaging-Plattform, Themenpapiere, Beratungsportale etc.).

4. Wie zentral oder dezentral sollte die internationale Kommunikation sein?

Hier gibt es kein Patentrezept: Es kommt auf das Unternehmen an, und der richtige Mix ist entscheidend: Strategische Stoßrichtungen sowie zentrale Botschaften und Leitthemen werden meist im Headquarter formuliert. Dort hat man den Blick auf das „große Ganze“ und kann die enge Anbindung der Kommunikations- an die Unternehmensstrategie sicherstellen. Dabei sollte regionaler Input berücksichtigt werden. Sonst besteht die Gefahr, dass wichtige Entwicklungen in Kernmärkten übersehen werden. Zudem leiden das „Wir-Gefühl“ und ein gemeinsames Verständnis von Strategie und Zielen. Mit Leben gefüllt werden kann die Kommunikationsstrategie in aller Regel nur dezentral. Die regionalen Kommunikatoren haben mehr Kompetenz für politische, rechtliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen sowie kulturelle Besonderheiten.

5. Wie kann der Erfolg gemessen werden?

Die Einflussfaktoren auf den Erfolg von Kommunikationsaktivitäten vervielfachen sich im globalen Kontext. Zudem haben die Kommunikatoren vor Ort oft nicht genügend Ressourcen und zum Teil auch wenig Know-how, um umfassend zu evaluieren. Trotzdem können Headquarter und Landeskommunikatoren gemeinsame Zielvereinbarungen treffen und KPIs festlegen – zum Beispiel mit Kennzahlen der Medienresonanzanalyse. Punktuell kann die Erfolgsmessung durch weitere Methoden wie Stakeholderbefragungen oder Web-Analysen ergänzt werden. Entscheidend ist darüber hinaus auch das Feedback der Kollegen vor Ort. In einfachen Fragebögen oder im persönlichen Gespräch sollte regelmäßig überprüft werden: Sind die regionalen Kommunikatoren mit der Einbindung zufrieden? Sind die Angebote und Tools hilfreich für ihre tägliche Arbeit? Sind Leitlinien, Kernbotschaften etc. hinreichend formuliert und verfügbar? Nur im engen Austausch kann ermittelt werden, wo nachjustiert werden muss, aber auch, welche Praktiken sich bewährt haben und als Vorbild für die zukünftige Zusammenarbeit dienen können.