

## Strategien der digitalen Kommunikation: Digitalisierung als Kulturwandel



### Welche Rolle hat die Unternehmenskommunikation bei der digitalen Transformation? Welche Werte und Erfolgsfaktoren sind dabei wichtig? Welche Digitalstrategie verfolgt das Marketing?

Diese Fragen standen beim AK-Meeting in Hamburg im Vordergrund und wurden sowohl aus der Perspektive der Unternehmenskommunikation als auch des Marketings betrachtet. Die Diskussion verdeutlichte, dass es bei der digitalen Transformation in Unternehmen weniger um die technologische Umsetzung als um kulturelle Veränderungen geht. Die digitale Transformation schafft neue Marktchancen, produziert aber ebenfalls ein Gefühl der Entgrenzung und Verhaltensunsicherheiten, von denen auch Kommunikatoren betroffen sind. Eine starke Kultur erkennt das Potenzial von Mitarbeitern als digitale Multiplikatoren, unterstützt mit glaubwürdigen Werten Handlungsorientierungen und bindet das Top-Management dabei ein.

In diesem Zusammenhang stehen Kommunikatoren vor der Herausforderung einer gravierenden Rollenerweiterung. Sie wirken in einer offenen Kommunikationswelt zukünftig nicht nur als Strategie- und Imagevermittler, sondern als Moderatoren und Übersetzer der digitalen Transformation, als Mediatoren und Integratoren unterschiedlicher Interessen sowie als Unterstützer kaum steuerbarer, verselbstständigter Kommunikationsprozesse wie etwa in Social Intranets. Diese neuen Rollen werden für das Management umso sichtbarer, je mehr die Kommunikation den digitalen Wandel nicht auf neue Kanäle reduziert, sondern ihn als Change Manager begleitet.

### Liebe Kolleginnen und Kollegen,

am 1. September war der DPRG Arbeitskreis Kommunikationssteuerung und Wertschöpfung bei der Otto Group in Hamburg zu Gast. Unser Schwerpunktthema lautete dieses Mal „Strategien der digitalen Kommunikation“.

Thomas Voigt, Direktor Wirtschaftspolitik und Kommunikation der Otto Group, hat gezeigt, dass die digitale Transformation vor allem mit einem internen Kulturwandel verbunden sein muss. Kerstin Pape, Leiterin Onlinemarketing von OTTO, gab in ihrem Vortrag einen Überblick über die Möglichkeiten des Data Driven Online Marketing im Unternehmen.

Erlauben Sie uns an dieser Stelle einen Hinweis auf unsere aktuelle Publikation „Kommunikationssteuerung. Wie Unternehmenskommunikation in der digitalen Gesellschaft ihre Ziele erreicht“ (Verlag de Gruyter Oldenbourg). Das Buch entstand aus dem Arbeitskreis, ein Flyer ist diesem Report beigelegt.

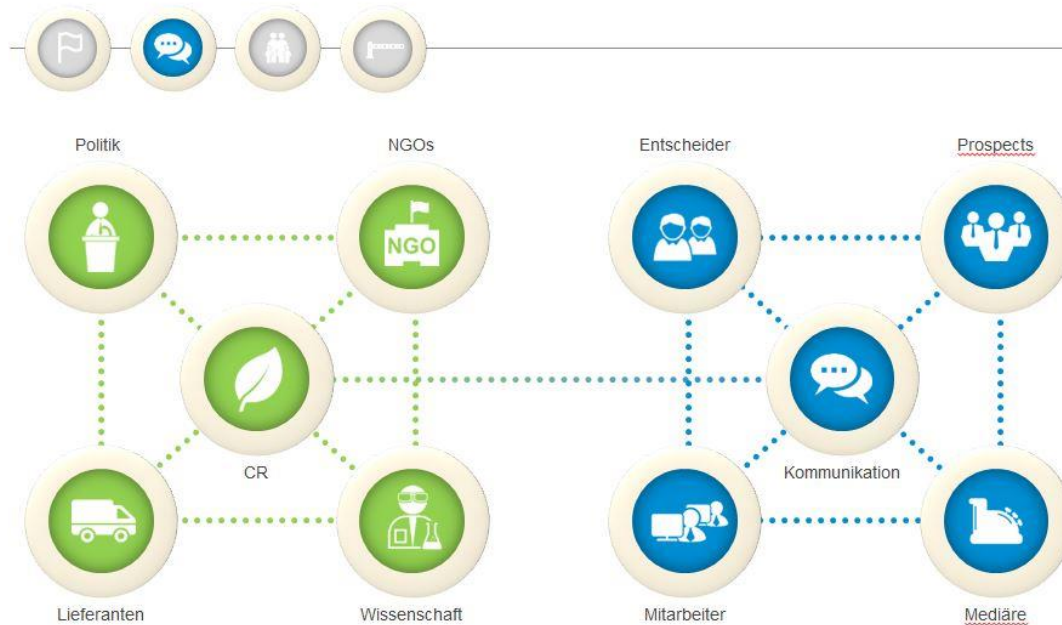
Beste Grüße

Lothar Rolke

Jan Sass

IMPULS-REPORT Strategien der digitalen Kommunikation

Dialog ermöglichen – Akteure



Quelle: Otto Group

Vom „What“ zum „Why“

In seinem lebhaften Vortrag über den „lustvollen Kontrollverlust der Unternehmenskommunikation“ erläuterte Thomas Voigt die digitale Transformation bei der Otto Group im Zusammenhang mit dem internen Kulturwandel. Dieser Wandel wird seit einigen Jahren forciert und ist der Hintergrund, vor dem die Werte für das gesamte Unternehmen unter den Mitarbeitern intensiv diskutiert werden.

Als zentrales Thema hat die Otto Group in diesem Zusammenhang „Verantwortung“ identifiziert. Hier bestehen zwei Kernfragen: Wie glaubwürdig sind wir? Wie viel Vertrauen erzeugen wir? Diese Fragen sind nicht zuletzt deshalb wichtig, weil Voigt die „Licence to operate-Schranken“ an verschiedenen Fronten niedergehen sieht und das Unternehmen seine Handlungsfähigkeit wahren muss. Dabei darf sich die Unternehmenskommunikation aus seiner Sicht nicht nur auf den Dialog mit Communities verlassen: „Entscheider-Zielgruppen sind nach wie vor über klassische Medienmarken überproportional gut zu erreichen. Wir leben heute in einer Zwischenzeit, wo diese Medien und Entscheider noch Bestand haben.“

Dennoch: Die Entwicklung vollzieht sich für Voigt hin zu einem „multilateralen Dialog“, in dem auch die Mitarbeiter zu einer neuen Rolle befähigt werden

müssen. Ging es in der Vergangenheit darum, sie auf bestimmte Sprachregelungen zu verpflichten, werden Mitarbeiter zukünftig immer stärker aufgefordert, ihre eigenen Kontakte zu einem individuellen Dialog über das Unternehmen zu nutzen. Und in dieser Aussage erscheint auch das Grundthema seines Vortrags: „Digitale Transformation hat weniger mit technischer Veränderung zu tun als mit der Veränderung von Menschen.“ Oder, mit Peter Drucker: „Kultur verspeist Strategie zum Frühstück.“

**„Kultur verspeist Strategie zum Frühstück.“**  
 Thomas Voigt  
 Direktor Wirtschaftspolitik und Kommunikation der Otto Group

Für die Umsetzung, so Voigt, bedeutet das, vom „What“ zum „Why“ zu kommen: Komplexe Vorgänge können nicht länger nur sachorientiert vermittelt werden, sondern müssen besser begründet und bildhafter sein; Mitarbeiter sollten in ihren Emotionen mitgenommen und selbst zur Kommunikation ermächtigt werden. Dabei lohnt es sich, auch disruptiv zu sein: „Warum nicht mal den Wettbewerb loben?“ Doch bei aller Lust am Kontrollverlust: Die zentralen Themen und Botschaften werden immer noch von der Unternehmenskommunikation definiert – und mit anderen Funktionen abgestimmt.

## IMPULS-REPORT Strategien der digitalen Kommunikation

### Data Driven Online Marketing: Was ist ein Klick wert?

Wie OTTO zu einem der größten Onlinehändler geworden ist, hat Kerstin Pape durch Einblicke in die 360° Kampagne von OTTO eindrucksvoll veranschaulicht. So bedient das Unternehmen beispielsweise alle relevanten Social Networks und pflegt vier Themenblogs mit den Schwerpunkten Fashion & Living. Diese Blogs unterstützen sowohl Markenziele als auch Vertriebsziele.

Zur Evaluation der digitalen Kanäle wird im Rahmen der Customer Journey eine Reihe interner und externer Analysetools eingesetzt. Daneben nutzt das Onlinemarketing auch weitere marktgängige Instrumente, um die Kanalwirkungen zu bewerten. Damit eine verursachungsgerechte Zuordnung der Erfolgsbeiträge unterschiedlicher Touchpoints erreicht wird, hat OTTO zudem inhouse ein dynamisches Attributionsmodell weiterentwickelt. Mit diesem Modell wird quantifiziert, welche Bedeutung die einzelnen digitalen Berührungspunkte für eine Kaufentscheidung haben. „Unsere Daten sind ein Schatz“, sagte Pape. Dabei räumte sie allerdings ein, dass die systematische Verschränkung von Online/ Offline-Touchpoints noch ein Entwicklungsthema ist.

Die intensive, anonymisierte Datenauswertung ermöglicht es dem Onlinemarketing, Nutzer mit spezifischem Content anzusprechen. Dafür steht eine Ergebnis-Prognostik auf Click-Basis von rund 900 Variablen zu Verfügung. Als Zielbild soll die Customer Journey noch besser zusammengesetzt werden und zu Real Time-Erkenntnissen sowie zu einem datengetriebenen digitalen Storytelling führen. Darüber hinaus ist beabsichtigt, Influencer zukünftig stärker in den Online Shop zu integrieren.



Thomas Voigt, Otto Group, und Kerstin Pape, OTTO, (oben) geben beim Arbeitskreistreffen Einblicke in die Strategien der digitalen Kommunikation.



„Unser Ziel ist es, KPIs entlang der Customer Journey vergleichbar zu machen, online und offline und über verschiedene Endgeräte hinweg.“

**Kerstin Pape**  
Leiterin Onlinemarketing von OTTO

### TEILNEHMER

**Wolfgang Ackenheil**, Schöck Bauteile · **Florian Amberg**, ERGO Versicherung · **Dr. Sibylle Appel**, Komana  
**Rena Bhasin**, Berner Group · **Hülya Dagli**, Fraunhofer Gesellschaft · **Carolin Hoffmann**, Lautenbach Sass  
**Stefan Kantzenbach**, Union Investment · **Ingo A. Koch**, Schufa Holding · **Susan Krambo**, Armacell Group ·  
**Udo Lahm**, Comtract · **Kerstin Pape**, OTTO · **Kerstin Rapp**, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammen-  
arbeit · **Prof. Dr. Lothar Rolke**, Hochschule Mainz · **Dr. Jan Sass**, Lautenbach Sass · **Katharina  
Simon**, Fraunhofer Gesellschaft · **Eike Tölle**, Landau Media · **Dr. Torsten Tragl**,  
PricewaterhouseCoopers · **Marvin Troemer**, Berner Group · **Thomas Voigt**, Otto Group · **Sophia Volk**, Uni-  
versität Leipzig · **René Will**, SEW EURODRIVE · **Anja Zerbin**, Postbank · **Martin Zander**, Otto Group

## IMPULS-REPORT Strategien der digitalen Kommunikation



### FÜNF FRAGEN – FÜNF ANTWORTEN

#### **Wodurch unterscheiden sich Digitalstrategie und Digitalisierungsstrategie?**

Die Digitalstrategie ist der Rahmen für Ziele, Vorgehensweisen und marktbezogene digitale Aktivitäten. Sie beschreibt Wettbewerbsvorteile einer Digitalisierung und definiert, welche Produkte und Services welchen Zielgruppen über welche digitalen Kanäle angeboten werden. Dazu entwirft sie einen Zukunftshorizont. Die Digitalisierungsstrategie beschreibt das konkrete Vorgehen im Prozess der digitalen Transformation: Was soll digital werden? Welche Prioritäten werden gesetzt? Wie sollen die Mitarbeiter mitgenommen werden, und welche Kompetenzen sind zu entwickeln?

#### **Ist Kommunikationssteuerung in der digitalen Gesellschaft noch möglich?**

Der Steuerungseinfluss der Unternehmenskommunikation hat sich verringert, weil mit der Digitalisierung die Kommunikationsmonopole nicht mehr fortbestehen und die Produktionsmittel für massenmediale Kommunikation allen zugänglich sind. Mitarbeiter, Kunden und andere Anspruchsgruppen bemächtigen sich über digitale Kanäle des Kommunikationsgehalts und setzen damit ein multifaktorielles Geschehen in Gang. Der Begriff „Steuerung“ wird damit fragiler, bleibt aber unverzichtbar, solange der Anspruch besteht, Strategie umzusetzen. Neue Chancen entstehen durch mehr Dialog und die Freisetzung von initiativem Handeln und Kooperationspotenzialen.

#### **Wie können Mitarbeiter bei der digitalen Transformation einbezogen werden?**

In der digitalen Transformation, als einem klassischen Change Prozess, kommt der internen Kommunikation eine wichtige Rolle zu, denn sie übernimmt die Planung, Steuerung und Umsetzung der Kommunikationsaktivitäten. In dieser Rolle muss sie neue Kompetenzen entwickeln, unterschiedliche Interessen integrieren, Vorbehalte moderieren und eine Balance zwischen Regularien und der Gewährung von Gestaltungsräumen finden. In vielerlei Hinsicht wird sich die interne Kommunikation mehr

als Coach und Unterstützer von wenig steuerbaren (Kommunikations-)Prozessen verstehen müssen, um die Mitarbeiter zur Teilhabe an der digitalen Transformation zu motivieren. Essentiell sind daher Dialogformate und ein Social Collaboration-Tool, in dem sich die Mitarbeiter austauschen können. Doch auch der Führungskräftekommunikation kommt eine besondere Bedeutung zu, denn der Wandel muss von oben vorgelebt werden – dazu gehören die Annahme einer offenen Kommunikationskultur und ein veränderter Umgang mit Hierarchien und Wissensvorsprüngen im Unternehmen.

#### **Welche Kompetenzen sind für die Digitalisierung der Kommunikation wichtig?**

Neben der Unterstützung durch das Top-Management sind für die Teilnehmer des Arbeitskreises Kommunikationssteuerung mit Blick auf die Digitalisierung besonders ihre klare Einbindung in die Kommunikationsstrategie, das digitale Know-how und eine entsprechende Steuerungskompetenz von Bedeutung. Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Bereitschaft der Unternehmenskommunikation zur abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit und zum Teilen von Wissen. Diese Faktoren werden durch ein gut strukturiertes Social Media-Monitoring unterstützt.

#### **Auf dem Weg zum integrierten Kommunikations-Controlling?**

Die Digitalisierung der Kommunikation mit ihrem starken Trend zur Nutzung mobiler Endgeräte führt zu einer Vielzahl verfügbarer Daten. Das Online-marketing zeigt mit seiner datengetriebenen Vervollständigung der Customer Journey, wie diese Daten für unterschiedliche Touchpoints bewertet und im Hinblick auf eine Kaufentscheidung gewichtet werden können. Dabei können Offline-Aspekte noch nicht befriedigend einbezogen werden. Viele dieser Daten sind für die Unternehmenskommunikation zu kleinteilig, und sie betreffen nur den Kunden – die Unternehmenskommunikation muss sich daher an anderen Modellen orientieren. Dass aber der Abstimmungsbedarf wächst, zeigt schon die Strategie des digitalen Storytellings im Marketing.