



AUDI REALISIERT DAS ERSTE 360-GRAD PERFORMANCE MANAGEMENT FÜR DIE UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION. SYSTEMBASIIERT.

Vorsprung durch Technik

VON JÖRG LINDBERG UND BERND OSTERMANN

KOMMUNIKATIONSMANAGEMENT

> Professionelle Unternehmenskommunikation ist wichtiger denn je. Den verschiedensten Anspruchsgruppen die komplizierten Beweggründe für unternehmerisches Handeln möglichst individuell zu vermitteln funktioniert nicht über Werbeanzeigen. Gleichzeitig müssen die Erwartungen dieser Stakeholder ins Unternehmen getragen werden, um die Strategie abzusichern. Die Unternehmenskommunikation ist Übersetzer

für die Belange der Anspruchsgruppen, ohne deren Unterstützung Geschäftserfolg nicht möglich ist.

Unternehmenskommunikation ist finanziell bedeutend: Der Wert von Unternehmen besteht inzwischen zu mehr als 60 Prozent aus immateriellen Werten – wie beispielsweise ihrer Reputation. Und Kommunikation leistet einen zentralen Beitrag zum Aufbau von Reputation.

Plan, act, control! Wenn Kommunikation reale Werte aufbauen kann, dann müssen diese auch adäquat gemanaged

werden. Wirtschaftsprüfer interessieren sich für die monetäre Bewertung, Controller für die Steuerung der Wertschöpfungskette. DPRG und Internationaler Controllerverein (ICV) haben kürzlich ein Stufenmodell verabschiedet, das als Standard für die Ermittlung von Ursache-Wirkungsbeziehungen dienen kann.

Die Planungs- und Evaluationsphase des Managementkreislaufs in der Kommunikation sind inzwischen hinreichend beleuchtet. Die Experten sind sich einig, dass die Kommunikation den Anschluss



Audi hat den bislang umfassendsten Steuerungsansatz für Unternehmenskommunikation implementiert. Kernstück ist die Verzahnung von strategischer Planung, Issues Management und operativer Medienarbeit mithilfe eines Performance Management Systems.

an die Unternehmensziele suchen und mithilfe von Kennzahlen ihren Wertbeitrag nachweisen muss. Dazu bedient man sich klassischer Scorecard- und Strategy Map-Ansätze, und passt sie – meist nur für die strategische Ebene – auf die Besonderheiten der Kommunikation an. Die Ebene der Maßnahmenrealisierung bleibt dabei oft ausgeklammert. Maßnahmenfassung und -erfolgsmessung auf der operativen Ebene scheitern bisher am hohen Aufwand für die Datenbeschaffung und -pflege.

Vor diesem Hintergrund wurde unter dem Kommunikationschef Toni Melfi das Projekt Audi Communications Performance Management gestartet. Der Projektauftrag bestand darin, ein Steuerungssystem für die nachhaltige Bewirtschaftung der Unternehmensreputation zu entwickeln und in acht Abteilungen der Audi Kommunikation einzuführen.

Dabei sollten die bei Audi etablierten Verfahren und Standards in den Lö-

sungsansatz integriert und auf den besten Stand aus Wissenschaft und Praxis aufgesetzt werden. Mit der Umsetzung wurden IPM United, das Laboratory for Communication Performance Management an der Universität Hohenheim und Prime Research International beauftragt. Das Projektteam umfasste neben dem Bereichsleiter als Owner und dem Projektleiter alle Abteilungsleiter. Zudem sind die Mitarbeiter über Expertenkreise eingebunden. Zum Projektbeginn wurden alle Kommunikationsmitarbeiter zu Problemen und Anforderungen der täglichen Arbeit befragt.

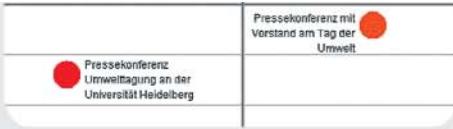
Umsetzung: terra incognita

Auf Basis dieser Bestandsaufnahme wurden zwei Handlungsalternativen geprüft: Die kleine Variante sah vor, eine strategische Kommunikations-Scorecard und Spitzenkennzahlen für die Unternehmenskommunikation zu entwickeln, um

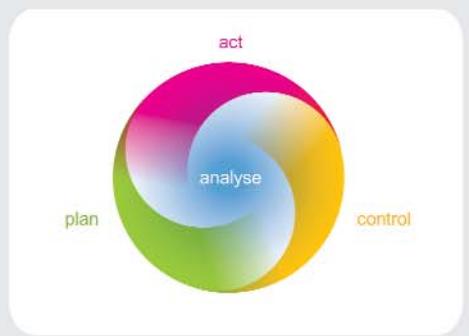
an etablierte Steuerungssysteme des Unternehmenscontrollings anschlussfähig zu sein. Gleichzeitig sollte die Medienresonanzanalyse intensiviert werden – inklusive einer Erweiterung des Mediensets.

Die Variante wurde verworfen. Ein Bericht zu Spitzenkennzahlen ohne Anbindung der operativen Ebene hätte nur einen kleinen Teil dessen abgedeckt, was die Audi Kommunikatoren tatsächlich leisten. Darüber hinaus hätte die Beschränkung auf eine Scorecard das operative Tagesgeschäft nicht erleichtert. Auch eine Intensivierung der Medienresonanzanalyse macht nur Sinn, wenn die Ergebnisse systematisch für die tägliche Arbeit ausgewertet werden. Realisiert wurde das größere Zielbild: Sämtliche Aktivitäten der Audi Kommunikation auf die Audi Reputation ausrichten, sie steuern und ihren Wertbeitrag belegen.

Die Audi Lösung fußt auf dem von IPM United entwickelten Modell des



Kommunikationsmanagement in Echtzeit: Die webbasierte Plattform Audi-360 deckt die komplette Wertschöpfungskette ab – von der Kommunikationsplanung für den Bereich über Themen- und Issues-Management bis hin zur Planung von Zielen und Maßnahmen der einzelnen Abteilungen. Audi-360 funktioniert wie ein Navigationssystem. Es verwaltet alle steuerungsrelevanten Daten. Der einzelne Kommunikator erhält durch rollenspezifische Sichten aber nur die Informationen, die er in der jeweiligen Phase des Arbeitsprozesses braucht. Das verringert Komplexität und erhöht Geschwindigkeit.



„Wie Golf ohne Schläger“

KM: Was waren Ihre Beweggründe, das Projekt zu starten?

Toni Melfi: Die effiziente Steuerung einer zunehmend internationalen Kommunikationsfunktion war sicher ein Motiv. Wichtiger noch war die Veränderung in der Außenwelt, vor allem in den digitalen Medien. Stichwort Web 2.0: Hier wachsen die Anforderungen an unsere Marktorientierung, Reaktionsgeschwindigkeit und damit auch an unsere Prozessexzellenz gewaltig. Wir müssen härter um unsere Budgets kämpfen und bessere Argumente bringen, warum sich Investitionen in Unternehmenskommunikation lohnen.

KM: Warum Reputation?

Toni Melfi: Reputation wird von der Unternehmensleitung als wesentlich für den Unternehmenserfolg verstanden. Und niemand zweifelt an, dass wir hier einen wesentlichen Beitrag leisten. Darüber hinaus: Unsere Kommunikationsabteilungen betreuen das denkbar anspruchsvollste, aber eben auch heterogenste Publikum. Wir müssen von den Wirtschaftsjournalisten über die NGOs bis zu den Kollegen im Motorsport und unseren eigenen Mitarbeitern alle Anspruchsgruppen für Audi gewinnen, dabei ganz unterschiedliche Themen be spielen und trotzdem einheitlich sein in unseren Aussagen, um Audi richtig zu positionieren. Das erfordert ein Arbeitsmodell, das jeder Abteilung und jeder Anspruchsgruppe gerecht wird und gleichzeitig die Prioritäten der Gesamtkommunikation schlüssig aufzeigt. Das kann das von uns eingesetzte Reputationsmodell.

KM: Was war der schnellste Erfolg?

Toni Melfi: Wir haben eine deutlich verbesserte Marktorientierung und kommen in der Leiterrunde sehr viel schneller auf den Punkt. Außerdem gibt es weniger Doppelarbeit, weil Transparenz über Prioritäten und Zuständigkeiten herrscht. Das Wichtigste sicherlich: Es werden inhaltliche Schwerpunkte abteilungsübergreifend geplant und umgesetzt.

KM: Audi kaskadiert die Unternehmensstrategie auch in der Kommunikation bis auf operative Ebene. Warum so umfassend?

Toni Melfi: Ertrag für das Unternehmen entsteht nicht durch guten Willen der Kommunikation, die Strategie zu unterstützen. Sondern nur durch konkrete Kommunikationsmaßnahmen, die Wirkung bei den Stakeholdern im Sinne der Unternehmensstrategie erzielen. Mit anderen Worten: Kommunikationsmanagement ohne aktive Steuerung der Kommunikationsmaßnahmen auf operativer Ebene ist wie Golf ohne Schläger.

KM: Stößt die notwendige Strategieorientierung auf Akzeptanz bei den Kommunikatoren?

Toni Melfi: Wir wollen unsere professionellen Kommunikatoren nicht zu Controllern machen – aber die Orientierung an den Unternehmenszielen ist zwingend. Sie darf die Zeit, die für Medienarbeit zur Verfügung steht, aber nicht weiter verringern. Das funktioniert nur, wenn wir die abstrakten strategischen Vorgaben für die individuelle Anwendung konkretisieren. Unsere Steuerungsplattform

Audi 360 funktioniert wie ein Navigationssystem: Ich entscheide wo ich hin will. Das System kennt das Straßennetz und gibt mir die notwendigen Informationen zu den Abkürzungen, aber auch zu Staus, wo sich ein Umweg lohnt.

KM: Die meisten Unternehmen, die ihre Kommunikation weiterentwickeln, setzen den Schwerpunkt auf das Controlling. Warum Performance Management?

Toni Melfi: Natürlich ist Controlling zentral, wir müssen und wollen anschlussfähig sein an die etablierten Steuerungsinstrumente, um unseren Beitrag zum Erfolg von Audi zu dokumentieren. Aber Priorität hatte aus unserer Sicht die Professionalisierung unserer Ablauforganisation. Die Forderung nach integrierter Kommunikation wird ja seit Dekaden erhoben, die Sinnhaftigkeit von keinem Kommunikator bestritten. Bislang fehlten aber schlicht die Tools, also haben wir sie entwickelt.

KM: Nächste Schritte?

Außerdem werden wir unsere Krisenkommunikations-Prozesse weiterentwickeln und mit dem Issues-Management verzahnen, das bereits recht erfolgreich läuft.



Toni Melfi
Leiter Audi Kommunikation

Communications Performance Management (CPM). CPM bindet alle Mitarbeiter und ihre Maßnahmen ein, verzahnt Themen- und Issues-Management systematisch mit der Kommunikationsplanung und unterstützt einen Planungs- und Reporting-Prozess über alle Ebenen.

Das operative Kommunikationshandwerk sträubt sich auf den ersten Blick gegen eine Optimierung nach den Grundsätzen der Managementlehre: Die Aktivitäten sind kleinteilig, kurzfristig,

scheinbare Unikate – und damit schwer messbar. Aber es gilt der Grundsatz: Was nicht gemessen wird, kann auch nicht gesteuert werden.

Stabile Planungsgrundlagen

Auf den zweiten Blick sind jedoch stabile Elemente erkennbar: Zum Beispiel wird eine Interne Kommunikation auch in fünf Jahren noch zuständig sein für die Kommunikation an die Mitarbeiter.

Diese langfristig gültigen Zuständigkeiten, auch Erfolgsfaktoren genannt, zeigen, was eine Abteilung grundsätzlich zum Unternehmenserfolg beiträgt. Diese Stabilität gilt auch für Maßnahmen. Beispiel Pressekonferenz: Die Organisation läuft meist ähnlich ab. An der Pressekonferenz sollen Journalisten teilnehmen, die in möglichst relevanten Medien über die Pressekonferenz berichten. Kennzahlen können diese robusten Elemente quantitativ beschreiben: Wel-

che Stakeholder will ich erreichen? Wieviel Budget ist geplant?

Unter dieser Annahme sind die Audi Kommunikationsabteilungen vermasst worden. Die stabilen Bestandteile für das Steuerungssystem bilden das Fundament,

Was hat's gebracht?

- Besserer Überblick: Mitarbeiter erfahren auf Knopfdruck, wer an welchen Maßnahmen sitzt und mit welchen Themen beschäftigt ist – auch abteilungsübergreifend.

nen, können jetzt Marktforschungsdaten systematisch genutzt werden.

Lessons learned

- Keine Frage: Die Einführung von Steuerungssystemen in der Kommunikation bedeutet eine massive Aufwertung der als kreative Cost Center positionierten Kommunikationsbereiche. Erfolgsentscheidend ist es, die Mitarbeiter einzubeziehen. Die Herausforderung dabei: den Mittelweg zu finden zwischen früher Einbeziehung und der damit verbundenen Abstraktheit am Anfang des Projektes und einer späteren Vermittlung konkreter Inhalte an die Mitarbeiter.
- Tool-Unterstützung hilft, Komplexität zu reduzieren. Sobald die konkreten Auswirkungen und der Mehrwert für den eigenen Arbeitsalltag auf dem Bildschirm erlebbar werden, schwindet die Abwehrhaltung der Mitarbeiter.

Es muss frühzeitig deutlich gemacht werden, dass eine bessere Allokation

„Ein Steuerungssystem für die Kommunikation braucht Stabilität für die Planung und Flexibilität für den Tagesbetrieb.“

auf dem Ziele, Maßnahmen und Themen flexibel und sehr schnell geplant und ihr Erfolg gemessen werden können.

Das komplette Leistungsspektrum des Kommunikationsbereichs wird im Produktkatalog aufgelistet. Nach außen dient er zur Vermarktung, nach innen zur Steuerung und Qualitätsverbesserung. Die vermassten Elemente sind in Audi-360 hinterlegt. Sie reduzieren den Aufwand für die Themen- und Maßnahmenplanung auf 60 Sekunden.

- Argumentationshilfe: Vorrang haben Maßnahmen, bei denen der Beitrag zur Reputation von Audi klar erkennbar ist.
- Höhere Schlagkraft: Umgesetzt werden zunehmend nur noch die Maßnahmen mit der besten Wirkung. Das hilft, Ressourcen zu bündeln und gleichzeitig die Wirkung zu steigern.
- Planung auf Basis valider Daten: Statt die Bedürfnisse der Stakeholder zu erraten und nach Bauchgefühl zu plan-

Themen- und Issues-Management bei Audi

Themen sind der Kraftstoff der Audi-Kommunikation. Sie dienen dazu, die Reputation in den relevanten Stakeholdergruppen zu sichern und auszubauen. An der Themen-Kommunikation sind daher alle beteiligt – der CEO ebenso wie die Vorstände, der Kommunikationschef, die Leiter und die operativ tätigen Kommunikatoren, u.a. die Redakteure der Mitarbeiterzeitschrift, die Pressesprecher, die Produkt-, Lifestyle- und Motorsport-Kommunikatoren. Unterstützt werden sie von einer zentralen Steuerungseinheit für das Themen- und Issues-Management (Audi TIM). Sie stellt die für den zielgerichteten Einsatz von Themen erforderlichen Informationen zur Verfügung.

Die Analyse, Planung, Umsetzung und Evaluation von Themen erfolgt einheitlich nach dem Audi-weiten Reputationskonstrukt. Demnach speist sich die Reputation aus sieben Reputationsdimensionen: Ökologische Verantwortung, Unternehmensstrategie, Ertrags- und Finanzkraft, Management, Arbeitgeberattraktivität, Produkte und Services sowie Ethisches Verhalten. Diese Dimensionen setzen sich aus 32 Themenfeldern zusammen. Die Reputation bei der Ökologischen Verantwortung ergibt sich u.a. aus den Themenfeldern Alternative Antriebe, Ökologische Produkte und Umweltaktivitäten. Einzelne Themen konkretisieren die Themenfelder. So kann das Themenfeld Ökologische Produkte mit den Themen Leichtbauweise oder effizientere Motoren bespielt werden. Welches Thema sich für den Auf- und Ausbau der Audi-Reputation in welcher Stakeholdergruppe und zu welchem Zeitpunkt eignet, ergibt sich aus der Themenanalyse im Integrierten Reputa-

tion Measurement. Wie entwickeln sich die von uns beobachteten Themen? Welche neuen Themen sollten wir ebenfalls beachten? Bei welchen Themen eröffnen sich für uns kommunikative Chancen? Und welche Issues können sich zu Kommunikationskrisen auswachsen? Die klassische Medienresonanzanalyse zeigt, wie häufig und mit welcher Tonalität über reputationsrelevante Themen berichtet wird. Ferner werden – als Frühwarnsystem – die Diskussionen in Blogs und Foren beobachtet. Was erwar-



Die Werte dieser Abbildung sind fiktiv und dienen nur als Beispiel.

ten die Stakeholder von uns und wie nehmen sie uns wahr? Stakeholder-Research und der innovative „Themensensor“ – bei dem Mitarbeiter gefragt werden, welche Reputations-Einschätzungen sie auf der Seite ihrer Hauptanspruchsgruppe wahrnehmen – zeigen, welchen

Medienresonanzanalyse und Kommunikationsplanung verheiratet

KM: Was ist neu?

Dr. Mathes: Durch die Verzahnung des IPM-Managementsystems bei Audi mit unseren Messinstrumenten können wir die Medienresonanzanalyse bis auf die Ebene der Kernbotschaften von Audi herunterbrechen. Sie wird systematisch auf Reputation bezogen. Sie hat einen klaren Stakeholderbezug. Das in Kombination ist weltweit einmalig.

KM: Worin drückt sich der Stakeholderbezug aus?

Dr. Mathes: Wir erfassen Häufigkeit und Tonalität der Berichterstattung nicht nur für Medien insgesamt, son-

dern weisen die mediale Reputation für die einzelnen Stakeholdergruppen getrennt aus – zum Beispiel für Finanz- und Wirtschaftsjournalisten, Produkt-, Lifestyle-, Sport-, Motorsport-, Lokal- und Politikjournalisten.

KM: Welche Rolle spielt die Beobachtung der Online-Welt?

Dr. Mathes: Eine große. Die Online-Beobachtung dient als Frühwarnsystem. Die Suchkriterien ergeben sich aus dem Reputationskonstrukt. Wir erfassen aber auch neu auf der Agenda erscheinende Themen.

KM: Ersetzen Techniken, wie Google Alerts, mittelfristig den Codierer?

Dr. Mathes: Kaum. Hervorragend geschulte Codierer, die sich mit der fachlichen Materie auskennen, sind nötig, um die Tonalität wertender Aussagen zu ermitteln. Hinzu kommt, dass wir die Bedeutung von Bildern erfassen. Gerade die visuelle Kommunikation gewinnt an Gewicht.



Dr. Rainer Mathes
Vorstand PRIME research
international AG & Co. KG

knapper Ressourcen und nicht Leistungskontrolle das Ziel ist. Daher wurden bei Audi offene und faire Gespräche mit dem Betriebsrat geführt. Nach eingängiger Prüfung kam man gemeinsam zu dem Schluss, dass Performance Management nicht auf einen Leistungsvergleich abzielt,

sondern Audi im Wettbewerbsvergleich stärkt.

Das Projekt Audi Communications Performance Management ist das erste dieser Art weltweit und ein Vorzeigebispiel für professionelle Kommunikation. „Vorsprung durch Technik“ heißt der

Markenslogan von Audi. Die Audi Kommunikation lebt ihn. <

Jörg Lindberg ist Leiter Medien- und Themenmanagement bei Audi und Projektleiter Audi CPM.
Bernd Ostermann ist Geschäftsführer der IPM United GmbH, München.

Stakeholdern welche Themenfelder besonders wichtig sind und wie sie Audi und die Wettbewerber bewerten.

Die TIM-Verantwortlichen der einzelnen Kommunikationsabteilungen und der Standorte sichten und verdichten diese Informationen. Und die zentrale Steuerungseinheit Audi TIM analysiert und verbreitet sie. Zu vorstands- und reputationsrelevanten Themen stellt das Audi TIM einmal pro Woche einen „TIM-Monitor“ mit den Top-Themen zur Verfügung – inklusive Situationsbeschreibung, Analyse, Bewertung und Sprachregelung. Und crossmedial vernetzt mit dem „Audi Mobile Info Desk“, einem exklusiven Managementkanal, der den Vorständen und Führungskräften weltweit über Intranet und mobile Endgeräte vertiefende Informationen zu diesen Top-Themen bietet.

Der Kommunikationschef und seine Abteilungsleiter sehen, bei welchen Themen Audi „im Plan“ liegt und wo nachgesteuert werden muss. Das nach dem Reputationskonstrukt aufgebaute „TIM weekly“ unterstützt sie bei der bestmöglichen Kommunikationsplanung. Welche Kommunikationsziele leiten sich aus den Unternehmenszielen ab? Wie lauten die Kernbotschaften? Welche Themen kommen auf die Shortlist? Und auf welche Ereignisse muss bei der Kommunikation Rücksicht genommen werden? Die Leiterrunde priorisiert die aus dem Lagezentrum vorgeschlagenen Top-Themen für die Kommunikationsarbeit der nächsten Wochen. Daraus ergibt sich eine abgestimmte Maßnahmenplanung. Deren Umsetzung liegt im Verantwortungsbereich der einzelnen Abteilungen.

Die dort aktiven Kommunikatoren erhalten die für den orchestrierten Einsatz der Kommunikationsinstrumente notwendigen Detailinformationen im webbasierten „Audi TIM-Cockpit“. Das Cockpit ist – weil zeit- und ortsunabhängig verfügbar – die zentrale Arbeitsplattform des internationalen Audi Themen- und Issues-Management. Hier finden die Kommunikatoren Themensteckbriefe, Themenspeicher mit Angaben zur Themenhistorie, zu durchgeführten und zu geplanten Kommunikationsmaßnahmen sowie einen Themenkalender. Dies alles dient der vollen Konzentration auf die inhaltliche Arbeit.

Der klare Bezug zu Stakeholdern, Reputation, Themenfeldern und Themen ermöglicht zudem eine konkrete Antwort auf die Frage, ob die Kommunikationsziele erreicht wurden. Das gilt sowohl für das Spitzenkonstrukt Reputation als auch für den Erfolg einzelner Kommunikationsmaßnahmen – etwa eines Interviews, einer Pressemeldung oder eines Events. Die Evaluation fließt dann in das Fine-Tuning der laufenden Kommunikationsplanung ein. Premium Themen- und Issues-Management macht den Umgang mit Chancen- und mit Risiko-Themen beherrschbar. Rund um die Uhr. Und unter Dauerbelastung. Wie beim 24-Stunden-Rennen von Le Mans. Und dank Frühwarnsystem auch bei schlechter Sicht.

Frank Brettschneider ist Professor für Kommunikationswissenschaft an der Universität Hohenheim.
Dr. Ulrich Bihler verantwortet das Themen- und Issues-Management bei der Audi AG