

Regionale Kommunikationssteuerung: Abstimmung als Daueraufgabe



Wie gelingt eine Balance zwischen regionaler und zentraler Kommunikationssteuerung? Was sind die Erfolgsfaktoren, und wie wird die Zielerreichung im Unternehmen gemessen?

Diese und weitere Fragen diskutierten rund 20 Kommunikationsfachleute beim Treffen des DPRG-Arbeitskreises Kommunikationssteuerung und Wertschöpfung am 17. Oktober. Jürgen Kornmann, Leiter Kommunikation Personenverkehr bei DB Mobility Logistics, erläuterte zu Beginn, wie in seinem Team die regionale Kommunikation mit der übergreifenden Kommunikationsplanung zusammenläuft und welche Steuerungsmechanismen dazu eingeführt wurden.

Bei der Deutschen Bahn sind die sieben Regionalteams eng mit der zentralen Kommunikationsplanung in Berlin verbunden: Im jährlichen Strategiemeeting werden die Kernthemen definiert: „Es ist sehr wichtig, mit den Kollegen aus den Regionalbüros die wichtigsten Themen festzulegen“, betont Jürgen Kornmann. „Dabei werden wir für regionale Besonderheiten sensibilisiert. Oft entstehen daraus auch gute Anregungen für die zentrale Kommunikation.“ Die Botschaftengestaltung obliegt dann den Regionalteams, wobei ihre Vorschläge zentral abgestimmt und bei thematischen Überschneidungen an andere Regionen kommuniziert werden. Umgekehrt sind die Regionalteams aufgefordert, die Konzernthemen zu integrieren.

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

am 17. Oktober traf sich unser Arbeitskreis bei der DB Mobility Logistics AG in Berlin, um über das Thema „Regionale Kommunikationssteuerung“ zu diskutieren. Jürgen Kornmann (DB Mobility Logistics), Dr. Kerstin Bartels (Generali Versicherungen), Christoph Blumenthal (Deutsche Bank) und Waldemar Oldenburger (Alstom) stellten das Zusammenspiel zwischen zentraler und dezentraler Kommunikation in ihren Unternehmen vor.

In der Diskussion wurde deutlich, dass für die internationale und regionale Kommunikationssteuerung ähnliche Gesetze gelten. Zum Erfolg führt eine übergeordnete Strategie, die mit internationalen bzw. regionalen Feedbacks entwickelt wird. Zur Wahrung der Balance ist die frühzeitige Einbindung von Kommunikatoren außerhalb der Zentrale unerlässlich. Der vorliegende Impuls-Report gibt einen Überblick zu wesentlichen Fragen und Antworten im Meeting.

Mit besten Grüßen

Lothar Rolke

Jan Sass

IMPULS-REPORT Regionale Kommunikationssteuerung

Organisatorische Aufstellung und Steuerungstools in der Regionalkommunikation bei der Deutschen Bahn

Sieben Regionalteams mit lokalen Themen

- Geburtstagstorte für den Bremer Hauptbahnhof**
- Bahnhof Horrem vor Inbetriebnahme**
Runde 14 Jahre nach den ersten Bauschüssen ist das Zentrum des Stadtteils fast fertig
- Busse ersetzen vorübergehend Saarbahn**
Sonderleistungen können Busse auf Regionalfahrplänen an der Grenze Saar ein
- Bahnstrecke Nürnberg-Ansbach: Züge verkehren wieder nach Plan**
- Per Bahn in zwei Stunden zur Ostsee**
- ICE-Knoten wird ein Jahr früher fertig**
Am Bahnhof Erfurt auch neues Stadtviertel
- Baum fällt in Oberleitung**
Strecke zwischen Starnberg und Hütting muss gesperrt werden

Verantwortlichkeiten am Beispiel Streik

Auskünfte und Aufgaben	Kommunikationskanäle	Verantwortlich
Tarifpolitische Themen	National/Regional	TV Achim Stauß
	National/Regional	Radio/Print Dagmar Kaiser
	Eskalation (anhaltender Streik)/ggf. Bilanz national	Alle Ulrich Weber/Ulrich Homburg
Verkehrliche/Kundendienstliche Themen	Tagesaktueller Bewegbild-Service national ¹	Online Achim Stauß (Sprecher) Claudia Trieb (Platzierung, GKU)
	National/Regional	TV Jürgen Kornmann
	PI Verkehrssituation national und regional ²	Alle Konzernkommunikation, 24/7
	Aufnahme von Radio-O-Tönen regional ³	Radio 24/7
Auswirkungen national	Alle (keine TV-O-Töne)	GKP, 24/7
	Auswirkungen regional	Alle (keine TV-O-Töne)

1 Versand/Website: www.deutschebahn.com 2 Versand, PI inkl. Verweis auf Kunden- und Journalisten-Services, Hotline, Bahn.de, Konzernregio, Bewegbild- und Audio-Service 3 Audioservice als mp3 und baudio, DB-Mediatec

Vierteljährliche Planung der Schwerpunktthemen

- September: Pilot Unterhaltungsprogramm im IC Bus München Zürich**
Kooperation SBB-DB: kostenfreie Auswahl an Filmen, Spiele, Hörbücher, Musik und tagesaktuelle Zeitungen und Zeitschriften
Umwelt-Vorleiter
- September: Verlängerung Alieo**
Unterzeichnung Verlängerung Paris-Verkehr mit Verkehrsministern aus D und F. Guillaume Pepy und Rüdiger Grube
Profilabler Marktführer
- September: 5 Millionen Kunden besitzen eine BahnCard**
Glückwunsch an den 5 Millionensten BahnCard Kunden
Profilabler Marktführer
Umwelt-Vorleiter
- September: Kommunikation Preismaßnahmen**
Die Preise für Fahrkarten in der 2. Klasse bleiben im FV stabil, in der 1. Klasse Erhöhung um durchschnittlich 2,9%
Profilabler Marktführer
- 13. Oktober: Bundesweite Kommunikation zum neuen Winterfahrplan und Beginn Vorverkaufstret**
Angebotsänderungen FV zum Fahrplanwechsel 2014/2015
Profilabler Marktführer
- 22. Sept bis 24. Oktober: Region-Branchenkampagne zum Nahverkehr in NRW**
Vertreter DB Regio diskutieren mit Wettbewerbern, Verkehrspolitikern und anderen Vertretern der Branch-Fahrgastfragen zum Nahverkehr in NRW
Top-Arbeitgeber

Tagesplanung mit dem DB-Kommunikationstool

Datum / Uhrzeit	Thema	Ort	DB-Teilnehmer	andere Teilnehmer	Medien/Veranstaltung	Verantwortlich	Belegte FE
10.10.14 - 11.10.14	Bauhof bei Regenathus Brunnweg	Uetze					GKP
10.10.14	Ankündigung Fahrgastwechsel und Beginn Vorverkaufstret	Bundesweit				PI	GKP
10.10.14	Kampagne Espanak wcz - Lokalisierung Marketing	Bremen		Gemeinde und DB Regio	Medien	PI, FT, BE / PV / WO	GKP(B)
10.10.14 (09:30)	Einführung Touch&Travel im TSG- Tarifland Ostbayern	Offenburg	DB Vertrieb Touch&Travel	Verkehrsbund TSG Ostbayern		PK	GKP(B)
10.10.14 (13:00)	Aktueller Stand der Saunalinien und des Vermarktungskonzepts	Berlin Gesundbrunnen	DB S&S, GKP(B)			PI, PK, BE, N, GKP(B) / BE / E, SA	
10.10.14 (13:15)	Einführung Touch&Travel im Regio-Verkehrsverband Lönach	Basel	DB Vertrieb Touch&Travel	Regio Verkehrsverband Lönach		PK	GKP(B)
10.10.14 (14:00)	Neues ES - Besichtigung durch Postler	Berlin Gesundbrunnen	DB S&S, GKP(B)			FT, N / BE	GKP(B)

Abstimmungs-routinen unterstützen die tägliche Steuerung

Die Abstimmung zwischen Zentrale und Regionen ist eine ständige Aufgabe. Bei der Strategieformulierung kommt es darauf an, regionenbezogene Beispiele anzuführen, um die Anschlussfähigkeit der strategischen Themen an die regionale Kommunikation zu verdeutlichen. Kommunikationskampagnen, die überregional umgesetzt werden, arbeitet die Zentrale daher so aus, dass sie regional leicht integrierbar sind. Damit positioniert sich die Zentrale auch als interner Serviceanbieter für die Regionen.

Klar geregelte Verantwortlichkeiten sowie eine tagesaktuelle Abstimmung sind für eine konsistente Kommunikation unverzichtbar. Bestimmte Themen (z.B. Tarifpolitik) werden bei der Deutschen Bahn außerdem zentral gesteuert. Jeden Morgen um 9.15 Uhr werden die wichtigsten Themen telefonisch mit den Regionalbüros besprochen und in einem Tagesplan festgehalten (siehe Abbildung: DB-Kommunikationstool). Betroffene Sprachregelungen sind für das Kommunikationsteam im Online-Wiki ständig einsehbar. „In Zeiten, in denen das Internet keinen Feierabend kennt, sind Schnelligkeit und Erreichbarkeit entscheidend“, so Kornmann. Die

Bahn hat daher ein 24/7-Team eingeführt, das kritische Themen frühzeitig erkennt und sich täglich mit den Regionen abstimmt.

Integration regionaler Besonderheiten bei Generali Versicherungen, Alstom und Deutsche Bank

Als Bereichsleiterin Presse/Unternehmenskommunikation der Generali Versicherungen betrachtet Kerstin Bartels das Thema aus einer anderen Perspektive. In Folge eines unternehmensweiten Zentralisierungsprozesses hat sie es mit Vorgaben von der Konzernspitze in Italien zu tun. So wurden regionale Leitbilder durch ein einheitliches ersetzt. Obwohl die Kommunikatorin eine stärkere Konsistenz im Unternehmen grundsätzlich befürwortet, sollte aus ihrer Sicht eine Zentralisierung von den Regionen ausbalanciert werden können. Im Dialog mit der Zentrale hat Bartels zum Ausdruck gebracht, an welcher Stelle das notwendig ist, damit die Strategie von den Mitarbeitern mitgetragen wird. Dabei ist besonders wichtig, „die Verknüpfung der Regionen mit der Konzernstrategie aufzuzeigen, sonst ist ein Scheitern vorprogrammiert“.

IMPULS-REPORT Regionale Kommunikationssteuerung

Die Notwendigkeit einer engen Verzahnung von Zentrale und Regionen betont auch Christoph Blumenthal, Leiter des Presseteams für Private & Business Clients und Regionen Deutschland der Deutschen Bank. In seiner Position ist er verantwortlich für fünf inländische Regionen, die jeweils eigene Pressesprecher haben. „Viele Themen, welche die Bank international umtreiben, spielen für die Regionen kaum eine Rolle“, sagt Blumenthal, „da steht häufig das konkrete Kundengeschäft auf der Agenda.“ Außerdem wollen die Unternehmensbereiche Einfluss auf die Themenführung in den Regionen nehmen. Vor diesem Hintergrund gehört ein „Kampf der Argumente“ zwischen Regionen und Zentrale durchaus zum Tagesgeschäft. Seine Rolle versteht Blumenthal dabei nicht nur als Strategiegeber, sondern zugleich als Vermittler: „Mein Team sorgt dafür, dass die Regionen mit ihren Wünschen und Vorschlägen für die Pressearbeit in der Zentrale auch gehört werden.“

Waldemar Oldenburger, Direktor der Länderkommunikation für Deutschland und Zentraleuropa bei Alstom, bestätigt dieses Selbstverständnis: Er sieht die regionale Kommunikationssteuerung in einer „Sandwich-Position“, bei der beide Perspektiven zusammengebracht werden müssen. Sogenannte „focal points“ im Kommunikationsteam stellen dabei sicher, dass verbindlich vereinbarte Standards in der Umsetzung um regionale Besonderheiten (z.B. gesetzliche Rahmenbedingungen) ergänzt werden. So gelingt für Oldenburger ein gutes Zusammenspiel in der Steuerung von regionaler und zentraler Kommunikation.



Jürgen Kornmann (DB Mobility Logistics, oben) erklärt die Steuerung von Regionalkommunikation und Planungsroutrinen.

Statements von Dr. Kerstin Bartels (Generali Versicherungen, Mitte links), Waldemar Oldenburger (Alstom, Mitte rechts) und Christoph Blumenthal (Deutsche Bank, unten, Dritter von links).

TEILNEHMER

Dr. Kerstin Bartels, Generali Versicherungen · **Christoph Blumenthal**, Deutsche Bank · **Dr. Mark-Steffen Buchele**, Buchele cc · **Martina Evers**, EnBW · **Ariana Fischer**, Kommunikationsberatung · **Dr. Jan Janzen**, Ausschnitt · **Jürgen Kornmann**, DB Mobility Logistics · **Michael Maader**, Helios Kliniken · **Jens D. Müller**, CEP · **Maren Christin Müller**, Lautenbach Sass · **Steffie Müller**, DekaBank · **Waldemar Oldenburger**, Alstom · **Oliver Plauschinat**, pressrelations · **Roman Reifschneider**, DB Mobility Logistics · **Prof. Dr. Lothar Rolke**, Hochschule Mainz · **Dr. Jan Sass**, Lautenbach Sass · **Susanne Thobe**, GIZ · **Eike Tölle**, Landau Media · **René Will**, SEW-EURODRIVE

IMPULS-REPORT Regionale Kommunikationssteuerung



FÜNF FRAGEN – FÜNF ANTWORTEN

1. Was sind Erfolgsfaktoren für die regionale Kommunikationssteuerung?

Bei der internationalen und regionalen Kommunikationssteuerung bestehen vergleichbare Voraussetzungen. Der Erfolg wird wesentlich von einer übergeordneten Strategie bestimmt, die regionale Vorschläge einbezieht und eine gute Balance zwischen Zentrale und Regionen schafft. Die Zentrale sollte dabei nicht nur die Rolle eines Strategiegebers, sondern auch die eines Vermittlers und Serviceanbieters erfüllen.

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

Regionale Kommunikatoren sind häufig schwach an die Zentrale angebunden. Sie zu integrieren gelingt nur, wenn die Kommunikatoren vom Mehrwert einer gemeinsamen Strategie überzeugt sind und ihnen die Vorgaben und Angebote der Zentrale spürbar bei der regionalen Kommunikationsarbeit helfen. Entscheidend sind ein regelmäßiger Austausch, in dem der Nutzen einer gemeinsamen Planung vermittelt wird, und die Verzahnung der Regionalthemen mit den Konzernthemen. Die Unternehmen setzen meist mehr auf Belohnung denn auf Sanktionen. Wer sich zum Beispiel besonders hervortut, wird als Best Practice präsentiert und bekommt dadurch potenziell mehr Unterstützung bei künftigen Projekten.

3. Welche Instrumente können für die regionale Kommunikationssteuerung eingesetzt werden?

Wichtige Instrumente sind Strategiekonferenzen, die mindestens jährlich erfolgen sollten, sowie virtuelle Live-Meetings und Strategy Booklets, die den Prozess der Strategieumsetzung im Detail beschreiben. Ergänzt werden diese Instrumente durch Tools zur Planung und Abstimmung von Themen, etwa einer Messaging-Plattform. Richtlinien und Guidelines geben Vorgaben zum Beispiel zu Corporate Design und zum Verhalten in Social Media.

4. Wie zentral oder dezentral sollte die regionale Kommunikation gesteuert werden?

Eine Pauschallösung gibt es dafür nicht, vielmehr hängt die richtige Mischung von der individuellen Unternehmensstruktur ab. Die Gesamtstrategie mit den Leitthemen und Kernbotschaften liegt in der Verantwortung der Zentrale. Hier ist auch die Zuständigkeit für das Corporate Design sowie für strategische Formate und Beratungs-Tools. Die übergreifenden Ziele, Themen und Botschaften sollten in regionalspezifischen Konzepten adaptiert werden. Ohne eine verbindliche Gesamtstrategie entsteht ein inkonsistentes Unternehmensbild. Mit Leben gefüllt werden kann die Kommunikationsstrategie aber nur dezentral. Denn die Kompetenz für regionale Anforderungen und kulturelle Besonderheiten ist vor Ort.

5. Wie wird der Erfolg gemessen?

Spezifische Erfolgsmessungen für die regionale Kommunikationssteuerung sind noch eher selten. Verbreitet sind vor allem Medienresonanzanalysen, die quantitative und qualitative Daten – zum Beispiel Präsenz, Tonalität und Themendurchdringung – im regionalen Vergleich darstellen. Diese Gegenüberstellung kann für die Strategieumsetzung bereits Erkenntnisse bringen und für die nachfolgende Kommunikationsplanung eine gute Basis sein. Ohne großen Aufwand lässt sich auch messen, in welchem Umfang regionale Kommunikatoren die von der Zentrale angebotenen Informations- und Serviceangebote annehmen. Ein weiteres Instrument ist die Schnittstellenbefragung, wo die Kommunikatoren die Einbindung in die Entwicklung der Kommunikationsstrategie, die Dialogqualität und die Unterstützungsleistungen der Zentrale beurteilen können. Besonders mit Blick auf internationale Regionen ist es außerdem sinnvoll, Stakeholderbewertungen zu Reputation, Imageattributen und Akzeptanz von Kommunikationsinstrumenten pragmatisch zu ermitteln.