

Sabine Müller-Gora / Jule Lieber

Unternehmenskommunikation: Wohin im Dschungel von Kanälen, Instrumenten, Zielgruppen & Monitorings?

Brauchen wir Instagram für unsere Unternehmenskommunikation, drucken wir unsere Mitarbeiterzeitung oder ist eine digitale Ausgabe besser? Wofür setzen wir am besten das gekürzte Werbebudget ein, wie können wir dem Management zeigen, dass die Social Media Kampagne erfolgreich war? Das ist nur ein kleiner Einblick in den Kommunikationsalltag und den Dschungel von Fragen, denen sich Kommunikatoren in der Versicherungswirtschaft stellen und die sie beantworten müssen. Sie müssen wissen, welchen Pfad sie einschlagen wollen. Aber wie können sie in diesem Dickicht navigationsfähig bleiben? Mit Kommunikations-Controlling als Kompass. Das schafft Transparenz und bietet Orientierung. So kann Kommunikation jederzeit zielgerichtet gestaltet und gesteuert werden.

Kommunikation für Versicherer muss kostengünstig und wirksam sein

Um ihre Zielgruppen zu erreichen, kommunizieren Unternehmen über ganz verschiedene Kanäle. Sie posten auf Social-Media-Plattformen wie Facebook, Twitter & Co., platzieren TV-Werbung, veröffentlichen Print- und Onlinepublikationen wie z.B. Kundenmagazine, Intranetbeiträge oder Mitarbeiterzeitungen. Den Kommunikationsmöglichkeiten scheinen keine Grenzen gesetzt zu sein.

Kommunikatoren, nicht nur in der Versicherungsbranche, stehen daher tagtäglich vor der Qual der Wahl: Themen, Kanäle, Zielgruppen und dazu eine Flut von Monitoringdaten und Reportings. Ein wahrer Kommunikationsdschungel. Was schnell verloren geht, sind Effektivität, Effizienz und Transparenz: Wie erfolgreich war die letzte Kampagne? Was können wir beim nächsten Mal besser machen? Wie erreiche ich meine Zielgruppe am wirksamsten? Und welchen Beitrag leistet meine Kommunikation zum Erfolg des Unternehmens? Wichtige und zielführende Fragen, die im Alltag oftmals untergehen. Häufig werden anstehende Aufgaben nur abgearbeitet. Der Kommunikator läuft einfach drauf los. Mitten in den Urwald. Ohne das Ziel vor Augen zu haben, ohne Aufgaben priorisieren

zu können und ohne zu wissen, ob sich das alles lohnt.

Dabei ist eine effiziente, kostengünstige Unternehmenskommunikation im Hinblick auf den vorherrschenden Kostendruck in der Versicherungsbranche dringend erforderlich. Es braucht Klarheit darüber, wo sich Investitionen in Kommunikation auszahlen und wo Kosten eingespart werden können. Konkret: Macht die Finanzierung einer Mitarbeiterzeitschrift noch Sinn? Oder lohnt es sich eher, Budgets für TV-Spots und Gewinnspiele bereitzustellen?

Versicherer brauchen eine wirksame Kommunikation. Gerade vor dem Hintergrund der Imageprobleme der Branche, der geringen Glaubwürdigkeit der Unternehmen¹ und der fehlenden Möglichkeit, sich allein über die angebotene Produkte von anderen Anbietern zu differenzieren.

Neue Ansätze, Kanäle und Tools können helfen

Neue Tools und Formate in der Kommunikation spielen den Unternehmen dabei in die Hände: Sie tragen dem veränderten Informationsbedürfnis und Mediennutzungsverhalten der Zielgruppen Rechnung und ermöglichen eine auf die Zielgruppe zugeschnittene Ansprache. So bieten beispielsweise Messenger-Dienste wie Facebook und Twitter Stories sowie Kurzvideos auf Instagram neue Möglichkeiten für die Aufbereitung von Inhalten. Tools wie z.B. der Facebook Ad Manager oder plattformübergreifende Content Management Systeme unterstützen wiederum die zielgruppengerechte Platzierung von Inhalten.

Auch Schlagwörter wie Content Marketing, Storytelling oder Influencer Marketing spiegeln einen Teil dieser Entwicklung wieder. Dass Inhalt Leser anzieht und Stakeholder von den Unternehmen mehr als platte Werbebotschaften erwarten, ist längst auch den Versicherungsunternehmen bekannt. Kommunikatoren müssen auf ihren Kanälen mehrwertigen Content anbieten. Er soll unterhalten, informieren, Problem-

lösungen bieten. Und am besten ist er in eine emotional ansprechende und lebensnahe Geschichte verpackt. Die Auswahl der passenden Inhalte und Geschichten erfordert Wissen. Wissen darüber, welche Inhalte die Stakeholder interessieren und welche Storys auf welchen Kanälen besonders gut ankommen. Das ist auch für den Erfolg des Influencer Marketings relevant. Eine Platzierung von Produkten und Markenbotschaften bei reichweitenstarken Influencern führt nicht automatisch zum Abschluss neuer Versicherungsverträge oder zu einem verbesserten Image. Insbesondere da Influencer an Glaubwürdigkeit verlieren, wenn sie mit Marken kooperieren, die nicht zu ihnen passen.² Bevor Unternehmen auf Influencer Marketing setzen, müssen sie daher genau analysieren, auf welchen Kanälen und zu welchen Themen ihre Stakeholder Influencern folgen und welche Influencer zu ihrer Marke, ihrem Produkt und zum Ziel ihrer Kommunikationskampagne passen.

Es zeigt sich: Die Optionen in der Unternehmenskommunikation wachsen stetig und machen den Kommunikationsdschungel bunter und dichter. Sie sind damit auch eine neue Herausforderung für die Steuerung der Kommunikation. Und: Um neue Instrumente erfolgreich einzusetzen, braucht es Wissen über die zu erreichenden Zielgruppen, ihre Informationsbedürfnisse und ihr Mediennutzungsverhalten. Kommunikatoren sind auf entsprechende Daten angewiesen.

Kommunikatoren im Zahlendickicht

An Zahlenmaterial mangelt es nicht: Klassische Pressespiegel und Medienresonanzanalysen versorgen die Kommunikatoren mit Informationen, was und in welcher Tonalität in den Medien (Print und Online) über die Unternehmen und die

Sabine Müller-Gora
Jule Lieber

buchele cc Unternehmensberatung, Kommunikations-Controlling und strategisches Kommunikationsmanagement

Wettbewerber gesprochen wird. Web Analytics bzw. Website Tracking Tools bieten Analysen und Auswertungen, wie und von wem die Unternehmenswebsites genutzt werden. Besucheranzahl, Verweildauer, Seiten, auf denen Besucher wieder aussteigen, und die Anzahl der Besucher, die einen Vertrag abgeschlossen haben, sind nur einige der möglichen Kennzahlen, die diese Tools liefern können.

Zur Analyse von Aktivitäten der Zielgruppe im Social Web gibt es Analytic Tools, die die Aktivitäten auf den unternehmenseigenen Social Media Kanälen messen und somit deutlich machen, welche Beiträge besonders gut oder schlecht bei den Zielgruppen ankommen. Social Media Monitoring Tools hingegen durchsuchen über die eigenen Kanäle hinaus das gesamte Social Web nach zuvor festgelegten Keywords (z.B. Themen, Marken- und Produktnamen). Sie liefern Aussagen zu relevanten Beiträgen, Kommentaren und Bewertungen in Foren und anderen Portalen.

Inhaltsanalysen von Print- und Onlineveröffentlichungen zeigen, welche Themen und Botschaften auf den unterschiedlichen Kanälen überhaupt gespielt werden und wie die journalistische Qualität der Beiträge ist. Befragungen von beispielsweise Mitarbeitern, Kunden oder Geschäftspartnern ermöglichen je nach Konzeption repräsentative Ergebnisse zu Meinungen, Einstellungen und Wahrnehmungen der Zielgruppen oder liefern tiefere Einblicke in Interessen und Ansprüche an das Unternehmen.

Daten und Informationen zu Zielgruppen, Kanälen und einzelnen Kommunikationskampagnen können erfasst, erhoben und ausgewertet werden. Wichtig ist es dabei, nicht den Überblick zu verlieren: Relevante Daten müssen ausgewählt und strukturiert zusammengeführt werden. Doch was sagen sie aus? Sind 1.000 Follower auf Twitter gut? Und 50 Presseberichte zur letzten Hauptversammlung schlecht? Erst mit der Bewertung der Ergebnisse bieten die Daten einen echten Mehrwert für die Steuerung der Kommunikation und eine Hilfestellung auf dem Weg durch den Dschungel.

Kommunikations-Controlling: Kompass für das Kommunikationsmanagement

Kommunikations-Controlling kann diesen Mehrwert generieren und wie ein Kompass Hilfestellung für die Orientierung im

Abbildung 1: Im Kommunikationsdschungel



Kommunikationswildwuchs bieten. Es ermöglicht nicht nur einen umfassenden Blick auf alle internen und externen Kommunikationsprozesse, sondern hilft auch Ziele und Pfadbegrenzungen, Leitplanken zu formulieren. Damit unterstützt es das Kommunikationsmanagement bei der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation.

Die Bedenken: Kommunikations-Controlling sei viel zu komplex, das verstehe doch keiner und es sei viel zu aufwändig.

Die Chance: Navigationsfähig werden im Kommunikationsdschungel. Klare Ziele finden, die auf dem Weg durch den Dschungel leiten. Wissen, in welche Kampagne oder in welche Influencer-Kooperation mehr oder weniger investiert werden sollte. Wissen, ob es sich gelohnt hat, auf Content Marketing und Storytelling zu setzen. Hintergründe und Zusammenhänge besser verstehen. Aufzeigen können, welchen Anteil die Kommunikation zum Wertbeitrag des Unternehmens leistet. So kann Kommunikations-Controlling die Unternehmenskommunikation leistungsstärker und zugleich kostengünstiger machen. Aber wo fängt man am besten an?

Ein Praxisleitfaden in acht Schritten

Der folgende Praxisleitfaden zeigt in einzelnen Schritten die Umsetzung und Implementierung von Kommunikations-Controlling in die Praxis auf. Er enthält die

dafür entscheidenden Fragestellungen und macht deutlich, worum es in dem jeweiligen Schritt geht. Unter <https://buchelecc.de/leitfaden> finden Sie darüber hinaus je Arbeitsschritt ein exemplarisches Beispiel für Versicherungsunternehmen.

1. Ziele definieren

Ohne messbare Ziele kann Kommunikation nicht gesteuert werden. Ausgangspunkt jedes Kommunikations-Controllings sind daher die langfristigen Kommunikationsziele (die Vision). Sie beziehen sich in der Regel auf die nächsten drei bis maximal fünf Jahre und werden aus der Unternehmensstrategie und den dort verankerten Zielen abgeleitet. Damit bilden sie den übergeordneten Rahmen für die Kommunikation. Folgende Fragen können bei der Zielformulierung helfen:

- Was bedeutet die Unternehmensstrategie für unsere Unternehmenskommunikation?
- Was kann unsere Kommunikation für die Erreichung der Unternehmensziele leisten? Wie kann sie unterstützen?
- Was will unsere Kommunikation in drei bis fünf Jahren erreicht haben?

2. Arbeitspakete beschreiben

Im zweiten Schritt geht es darum, die Ziele zu konkretisieren. Dies gelingt, wenn herausgearbeitet wird, was konkret in den nächsten ein bis zwei Jahren getan werden muss, um langfristig das Ziel zu erreichen.

Folgende Frage sollte beantwortet werden: Welche Arbeitspakete sind aufgrund unserer aktuellen, kommunikativen Ausgangslage notwendig? Die formulierten Arbeitspakete werden dann wieder mit Zielen hinterlegt: Warum tun wir das? Wann sind wir damit erfolgreich?

3. Ziele messbar machen

Im nächsten Schritt werden die Ziele messbar beschrieben und Kennzahlen daraus abgeleitet. Methoden aus dem Projektmanagement, zum Beispiel SMART, AROMA oder PURE, können helfen, die Ziele umzuformulieren. Hilfestellung bei den Kennzahlen kann der DPRG/ICV Bezugsrahmen für Kommunikations-Controlling³ geben, der diese nach den Wirkungsstufen des Kommunikationsprozesses strukturiert. Bezieht sich das Ziel darauf, Aufmerksamkeit bei der Zielgruppe zu erzielen (Wirkungsstufe: Output) oder soll eher die Wahrnehmung des Unternehmens bei der Zielgruppe beeinflusst werden (Wirkungsstufe: Outcome). In Abhängigkeit von der Wirkungsstufe sollten jeweils passende Indikatoren ausgewählt werden.

Tipp: Wenn es zum Ziel passt, empfiehlt es sich, gängige Standardkennzahlen zu nutzen. Beispiele werden im DPRG/ICV Bezugsrahmen für Kommunikations-Controlling genannt oder von den entsprechenden Monitoring-Tools angeboten. Das spart Zeit, verringert den Aufwand und ermöglicht darüber hinaus einen Benchmark mit Wettbewerbern. Bei der Ableitung der Kennzahlen können folgende Fragen helfen:

– Woran erkennen wir, dass wir die definierten Kommunikationsziele und die

Ziele der strategischen Arbeitspakete erreicht haben?

– Welche Kennzahl bildet das jeweilige Ziel am besten ab?

Sind für alle langfristigen und mittelfristigen Ziele Kennzahlen definiert, entsteht ein zielbezogenes Kennzahlensystem.

Erstes Zwischenergebnis

Bereits mit der Umsetzung der ersten drei Schritte schaffen Kommunikatoren einen entscheidenden Meilenstein auf ihrem Weg durch die Wildnis: Sie wissen nun, wo sie hinwollen. Anhand dessen lassen sich die Kommunikationsaufgaben ausgestalten und passende Wege finden, um zum Ziel zu gelangen. Ist das Ziel konsequent aus den Unternehmenszielen abgeleitet, zeigt sich in der Formulierung der ersten Schritte darüber hinaus auch, was die Kommunikation für das Unternehmen leisten kann und wo ihr Wertbeitrag liegt.

4. Relevante Zielgruppen festlegen

Ausgehend von den festgelegten Zielen können nun die Zielgruppen ausgewählt werden, die für die Erreichung der Ziele von besonderer Relevanz sind. Auch wenn diese häufig schon bei der Zielformulierung mitgedacht werden, hilft es, diese noch einmal konkret aufzuschreiben und zu priorisieren. Neukunden, Kunden, potentielle und aktuelle Mitarbeiter, Medien, Investoren, Aktionäre, regionale Öffentlichkeit, Experten, Influencer, Politik, Fintechs, usw. – was sind unsere Zielgruppen und welche sind besonders wichtig, um die Kommunikationsziele zu erreichen?

5. Maßnahmen planen

Im nächsten Schritt wird die operative Umsetzung konkretisiert. Befindet sich die Kommunikationsplanung noch am Anfang, werden anhand der Arbeitspakete Maßnahmen definiert, die helfen sollen, das Ziel des jeweiligen Arbeitspaketes zu erreichen. Häufig stehen jedoch schon einige Maßnahmen fest. Diese können den formulierten Aufgabengebieten zugeordnet und so auf den Prüfstand gestellt werden. Denn mit der Zuordnung zeigt sich, ob die Maßnahmen auf die formulierten Ziele einzahlen, ob alle wichtigen Zielgruppen abgedeckt sind oder welche Anpassungen vorgenommen werden müssen, damit sie zielrelevant werden. Zudem werden Lücken sichtbar: Wo gibt es gegebenenfalls noch keine entsprechenden Initiativen, um die Ziele erreichen zu können?

Um in der Umsetzung der Maßnahmen steuerungsfähig zu sein und im Nachgang den Erfolg der Maßnahme beurteilen zu können, bietet es sich an, für jede Maßnahme ein Ziel zu definieren und entsprechend Kennzahlen zu hinterlegen.

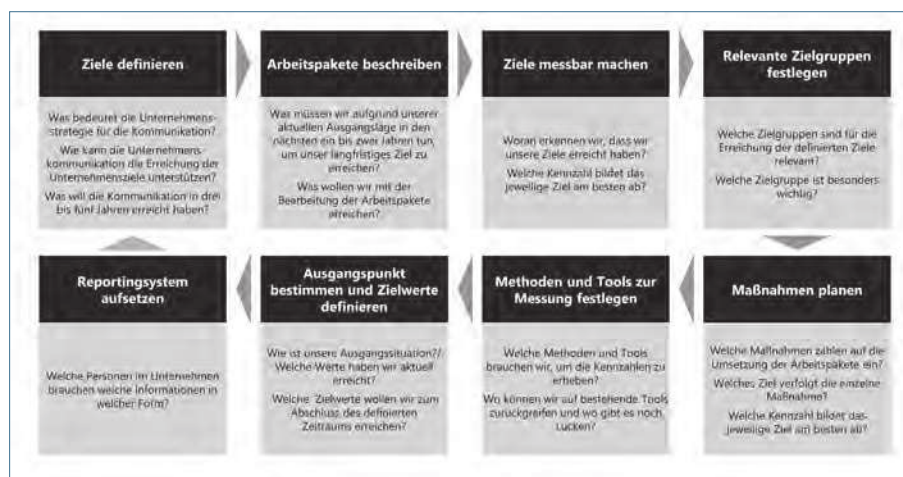
6. Methoden und Tools zur Messung festlegen

Welche Tools und Methoden sich für die Messung der definierten Kennzahlen eignen, wird im 6. Schritt definiert. Kommunikationsverantwortliche sollten zuerst abgleichen, welche notwendigen Kennzahlen mit den bereits im Einsatz befindlichen Tools abgedeckt werden können. Dann zeigt sich, wo noch Daten fehlen und welche Tools und Methoden ggf. nicht mehr oder nur noch in einem reduzierten Umfang benötigt werden.

7. Ausgangspunkt bestimmen und Zielwerte definieren

Nachdem Ziele und relevante Kennzahlen klar sind, bietet es sich an, die Ausgangssituation zu erfassen. Sie zeigt, wo die Kommunikation aktuell steht, was sie schon erreicht hat und wo es Verbesserungspotenzial gibt. Mit diesen Erkenntnissen lassen sich realistische Zielwerte für die künftige Arbeit definieren: Welche Ergebnisse können wir bis zum Abschluss des definierten Zeitraums erreichen? Wo wollen wir dann stehen? Die Zielwerte liefern in der täglichen Umsetzung die entsprechenden Orientierungspunkte.

Abbildung 2: Praxisleitfaden Kommunikations-Controlling



8. Reportingsystem aufsetzen

Regelmäßige Reportings liefern den Kommunikatoren und dem Management aktuelle Informationen zum Stand der Zielerreichung. Die konkrete Ausgestaltung hängt dabei von den Informationsbedürfnissen der Nutzer ab. 360°-Reports fassen kanalübergreifend die zentralen Kennzahlen auf Basis der Ziele zusammen. Management-Reports liefern die wichtigsten Ergebnisse auf einen Blick und zeigen, was die Unternehmenskommunikation zum Unternehmenserfolg beiträgt. Kanal-Reports hingegen machen sichtbar, wie gut einzelne Kommunikationskanäle laufen und welchen Beitrag sie leisten, die gesetzten Ziele zu erreichen.

Werden Daten aus den verschiedensten Quellen aufbereitet, muss immer ein klarer Bezug zu den Kommunikationszielen hergestellt werden. Dann erst wird eine Bewertung der Ergebnisse möglich und es wird deutlich, wie erfolgreich die Kommunikationsarbeit war, was gut gelaufen ist und wo Optimierungsbedarf besteht. Auf Basis dieser Erkenntnisse können in regelmäßigen Abständen die Zielformulierungen überdacht und bei Bedarf angepasst werden.

Wertvolle Insights für zielführendes Kommunikationsmanagement

Versicherer brauchen eine effektive und leistungsstarke Unternehmenskommunikation, um erfolgreich am Markt zu agieren. Kommunikation ist für sie in Zeiten von Imageproblemen der Branche und geringer Glaubwürdigkeit von Unternehmen existenziell, überlebensnotwendig. Kommunikatoren haben die verantwortungsvolle Aufgabe, die Kommunikation zu steuern. Dabei soll sie möglichst einen nachhaltigen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leisten und kostengünstig sein. Um im Wildwuchs von Kanälen, Themen und Zielgruppen nicht verloren zu gehen, braucht es Ziele, eine Richtung, in die gelaufen werden soll. Und unterwegs regelmäßig Anhaltspunkte, ob der Weg noch der Richtige ist, also Informationen, die helfen, die Kommunikation anzupassen und auszusteuern, um am Ende das gesetzte Ziel zu erreichen.

Kommunikations-Controlling dient als Kompass im Kommunikationsdschungel und bietet Methoden und Kennzahlen. Die Umsetzung in der Praxis ist mit zusätzlichem Aufwand verbunden, aber lohnt sich

doch allemal. Denn Kommunikatoren gewinnen als Ergebnis einen umfassenden Blick auf die gesamten Kommunikationsprozesse. Sie wissen, in welche Richtung die Kommunikation gehen soll und sie können erfolgreich und Schritt für Schritt durch den Urwald navigieren. So geht auch im operativen Tagesgeschäft der Überblick nicht verloren und Kommunikationsmaßnahmen lassen sich jederzeit zielgerichtet aufsetzen und steuern.

Christoph Jimenez-Ramos

Fachmitarbeiter im IT-Testing einsetzen

Versicherer stecken in einem Dilemma. Die Branche baut in großem Stil an der digitalen Zukunft. Die daraus resultierende Projektfülle führt dazu, dass viele neu entwickelte und angepasste IT-Anwendungen nicht genügend getestet werden können. Ein Ausweg ist ein strategisches Umdenken in der Organisation. Fach- und IT-Seite sollten endlich enger zusammenwachsen. Auf das IT-Testing bezogen sollten Versicherer Mitarbeiter in die Testplanung und bei operativen Tests einbeziehen.

Je digitaler Versicherungsprodukte und -prozesse werden, desto mehr Augenmerk müssen Versicherer auf die Qualitätssicherung in Form von IT-Tests legen. Der Druck auf das Testmanagement wird künftig weiter steigen. Kunden bekommen Fehler und Leistungseinbußen an den IT-Systemen deutlich schneller mit als noch vor einigen Jahren. Mangelhafte Nutzerfreundlichkeit einer Schaden-App fällt sofort auf und lässt sich nicht so leicht beschönigen, wie das unter Umständen bei analogen Schadenprozessen der Fall ist. Das führt dazu, dass Versicherungen mehr in das Testen von Apps und Backend-Systemen investieren müssen. Nur durch eine gute Testvorbereitung, durchdachte Prozesse und eine genügende Ressourcenplanung können Softwarefehler früh erkannt werden – und Unternehmen dadurch Kosten sparen.

Die Praxis ist derzeit eine andere. IT-Tests werden branchenübergreifend – nicht nur von Versicherern – eher stiefmütterlich behandelt. Die für das Testing reservierte Zeit wird selten zu 100% zum Überprüfen von Software und Abläufen genutzt. Stattdessen schließen die Projektmanager mit den Testressourcen immer wieder auftretende Engpässe während der IT-Entwicklung, um eine neue App oder eine interne Anwendung rechtzeitig an den Start zu bekommen. Damit steigt das Fehlerrisiko, was

¹ Mast, Claudia (2016): Renaissance des Vertrauens durch Glaubwürdigkeit. Ausgewählte Ergebnisse zu den Kommunikationserwartungen der Bürger. In: Kommunikation für Banken und Versicherer. Krisen bewältigen, Vertrauen schaffen, S. 3-16.

² Wavemaker (2018): Influencer 2.0, <https://pr-journal.de/lese-tips/studien/20657-studie-influencer-in-der-vertrauenskrise.html>, Abruf am 08.06.2018

³ communicationcontrolling.de: (2009): Wirkungsstufen/Evaluation, <http://www.communicationcontrolling.de/index.php?id=33&L=3%2F>, Abruf am 08.06.2018

Frust beim Kunden und teure Nacharbeiten auslöst.

Die Versicherungsbranche schätzt den Budgetanteil der Tests am Projektumfang auf rund 15 bis 20. Wenn dieses Budget wirklich für das Testen eingesetzt würde und nicht nur als planerische Größe auftaucht sowie später zum Schließen anderer Lücken benutzt wird, bestünden beste Chancen, mehr IT-Projekte erfolgreich abzuwickeln.

Organisatorischer Paradigmenwechsel nötig

Ein möglicher Schritt ist, dem Testen von oben durch die Geschäftsleitung und den CIO strategisch mehr Gewicht zu geben, mehr IT-Tester einzustellen, mehr Zeit für die Qualitätssicherung zu beschließen und die Einhaltung der reservierten Testzeiten anzuordnen. Dieser Schritt ist richtig, wird allerdings nicht reichen und rechnet sich als einzige Maßnahme betriebswirtschaftlich nicht. Allein der Kampf um qualifizierte Testmanager, die sich mit Versicherungsprozessen auskennen, wird beträchtliche

Christoph Jimenez-Ramos

Der Autor verantwortet das Thema Testmanagement im Bereich Insurance bei Sopra Steria Consulting