

„Ich glaube, dass breit aufgestellten Kommunikatoren die Zukunft gehört“

>k: Herr Möller, seit wann sind Sie bei Merck und seit wann in der Verantwortung als Kommunikationschef?

Anfang 2017 bin ich zu Merck gekommen, nach 15 Jahren bei BASF mit spannenden Aufgaben im In- und Ausland. Da habe ich viel gelernt, wovon ich heute noch profitiere. Aber das Angebot von Merck konnte ich nicht ablehnen. Den Anspruch, ein weltweit führendes Wissenschafts- und Technologieunternehmen zu sein, finde ich faszinierend. Und die kommunikative Umsetzung ist eine großartige Aufgabe, für die ich seit August 2020 die Gesamtverantwortung tragen darf.

>k: Als eine der ersten Gruppenfunktionen nahm Ihr Bereich im Jahr 2018 am internen Strategieprozess des Konzerns teil. Sie haben seitdem eine neue Kommunikationsstrategie entwickelt. Was ist der Kern der Strategie, und wo soll es hingehen?

Sie können in der Unternehmenskommunikation problemlos den ganzen Tag mit operativem Handeln verbringen. Irgendwas ist immer, und meistens sogar ganz viel gleichzeitig. Das andere Extrem ist, sich auf strategische Höhenflüge zu begeben und dabei die Bodenhaftung zu verlieren. Beides ist keine Option. Eine gute Strategie dient dem Zweck, die Arbeit konzeptionell signifikant weiterzuentwi-

ckeln, und zwar vor dem Hintergrund sich verändernder Parameter innerhalb und außerhalb des Unternehmens. 2018 hatten wir erkannt, dass wir vor allen Dingen das hohe Maß interner Komplexität in der Kommunikation reduzieren sollten. Überwiegend spezialisierte Teams waren damals entweder in bilateralen oder in Projektstrukturen unterwegs. Hierarchie und Freigabeprozesse waren zentrale Steuerungsprinzipien. All das hat viel Zeit und Kraft gekostet, das wollten wir ändern. Auf den Punkt gebracht, war unser Anspruch, den Wandel hin zu einem umfassend integrierten, globalen Kommunikationsteam zu gestalten.

>k: Was unterscheidet „Merck alt“ von „Merck neu“?

Das Mindset. Als wir uns auf die Reise begeben haben, war das ganz bewusst kein Top-down-Ansatz. Wir haben unser „Betriebssystem“ auf Newsroom umgestellt, und zwar im Rahmen eines partizipativen Modells. Es gab Workshops auf der ganzen Welt, jede Kommunikatorin und jeder Kommunikator hatte die Gelegenheit, sich einzubringen. Für mich ist das selbstverständlich, ich habe viele Veränderungsprojekte begleitet, unter anderem die Integration des US-Unternehmens Engelhard in die BASF 2006/07. Zwei Jahre später dann den Zukauf von Ciba in der Schweiz. Verände-

Thomas Möller hat Politik und Wirtschaft in Bochum und Kopenhagen studiert. Im Anschluss ging er nach Ludwigshafen zur BASF, wo er u.a. Media Relations Europe leitete und für die globale Krisenkommunikation zuständig war. Mehrere Jahre arbeitete er zudem für BASF-Vorstandsmitglied Margret Suckale. 2017 wechselte Möller zu Merck. Hier zeichnete er zunächst für die externe Kommunikation verantwortlich, dann für Corporate Communications. Im Sommer 2020 übernahm er die gesamte Konzernkommunikation mit ihren rund 200 Mitarbeitern weltweit. Möller berichtet an CEO Stefan Oschmann und ab 1. Mai 2021 an dessen Nachfolgerin Belén Garijo.



rungen fühlen sich völlig anders an, wenn man die Chance hat, sein neues, verändertes Umfeld mit zu prägen. Das war auch unser Ansatz beim Newsroom, den wir ganz bewusst Integrated Communications Center (ICC) genannt haben.

>k: Sie haben gemeinsam mit Bosch den „Integrated Communication Award“ für Ihre integrierte Kommunikation gewonnen. Im Mittelpunkt steht das ICC. Schildern Sie uns doch bitte, was Sie dort machen.

Das ICC ist ein Plädoyer für journalistisch fundierte Unternehmenskommunikation. Im Newsroom geht es um Nachrichtenfaktoren, ums Einordnen und Gewichten. Und um das Handwerkliche, das Recherchieren, Texten und Komponieren. Das sind im Kern journalistische Tätigkeiten. Wir haben unseren Newsroom zusammen mit Professor Christoph Moss auf die Beine gestellt. Der Austausch mit ihm war absolut bereichernd, vor allem weil wir uns gegenseitig gut zugehört haben. Wir haben sehr von den Erfahrungen profitiert, die er beim Aufbau anderer Newsrooms gemacht hat. Das ging beim organisatorischen Set-up los und endete bei praktischen Fragen wie der, welche Planungssoftware passen könnte. Umgekehrt schätze ich an ihm sehr, dass er auch uns aufmerksam zugehört hat, was unsere Bedürfnisse in Sachen Newsroom angeht.

>k: Sie betreiben einen Newsroom, der sich, wie Sie sagen, von anderen unterscheidet. Was ist das Besondere?

Der klassische Newsroom trennt Content und Kanäle. Wir haben darauf bewusst verzichtet. Ich glaube, dass breit aufgestellten Kommunikatoren die Zukunft gehört. Es ist wichtig, dass man nicht nur Kanäle managt, Inhalte kuratiert oder Zielgruppen im Blick hat, sondern das gleichzeitig und aufeinander bezogen tut. Die andere Besonderheit ist unsere internationale Ausrichtung. Wir machen jeden Morgen eine Konferenz mit den Kolleginnen und Kollegen in Asien und jeden Nachmittag eine mit den Teams in den Amerikas. In einer weiteren Ausbaustufe des ICC werden wir nun Hubs in allen Regionen aufbauen. Das zählt ein auf unsere Vision eines Newsrooms, der nach dem „Follow-The-Sun-Prinzip“ arbeitet – wo die Arbeit also nicht aufhört, wenn am Abend im Headquarter die Lichter ausgehen,

sondern wo dann in der nächsten Zeitzone nahtlos weitergemacht wird. Wie so etwas funktioniert, zeigen Bloomberg und Reuters schon seit vielen Jahren. Das finden wir inspirierend, und in die Richtung wollen wir uns Schritt für Schritt bewegen.

>k: Sie haben sogenannte „Topic-Teams“ aufgestellt. Was ist deren Aufgabe?

Es gibt natürlich den CvD, bei uns ICC Manager genannt, und ein rotierendes Kernteam, das kommunikativ durch die jeweilige Woche führt, sowie die Konferenzen, mit denen wir unsere globale Communications-Community ganz eng zusammenhalten. Das dritte Element sind unsere fünf Topic-Teams. Hier werden cross-funktional Inhalte gedacht, zu den Schwerpunkten Strategy, Science & Tech, People, Finance und Corporate Responsibility. Die Teams organisieren sich selbst und sollen dann ihre Themen im Newsroom-Setting aktiv einbringen. Dafür gibt es unter anderem eine Planungskonferenz alle zwei Wochen. Die Topic-Teams sind die Contentchampions, die unsere Newsroompipeline immer wieder mit Inhalten befüllen.

>k: Sie haben auch die Räumlichkeiten umgestaltet. Was ist entstanden, und nach welchen Kriterien haben Sie umgebaut?

Man kann einen Newsroom komplett ohne architektonische Umbauten realisieren, spätestens mit dem Lockdown hat sich das bewiesen. Denn unser schöner neuer Newsroom in Darmstadt war auf einmal leer. Alle waren im Homeoffice und virtuell über Microsoft Teams und Scoplax verbunden. Es hat aber dennoch bestens funktioniert. Ich bin so froh, dass wir das ICC in der Krise hatten. Es gab unserem weltweiten Team viel Halt und Struktur und ermöglichte es, dass wir uns voll und ganz auf die Kommunikation in der Pandemie fokussieren. Gleichzeitig freue ich mich aber, hoffentlich bald schon wieder in den physischen Newsroom zurückzukehren. Wir haben dort tolle Rückzugsmöglichkeiten und Meetingräume gleichermaßen. Das Ganze erstreckt sich über zwei Etagen, in der Mitte ist ein Atrium, und dort steht ganz bewusst der große Konferenztisch mit riesigem Screen. Insgesamt eine wunderschöne Atmosphäre für ein kreatives Miteinander-Arbeiten. Post-Corona werden wir uns anschauen, wie wir das

passgenau weiterentwickeln können, Stichwort Future Ways of Working.

>k: Was sind heute die zentralen KPIs, und wie steuern Sie diese?

Wir wollen messen, was uns wichtig ist, und das in drei Kategorien. Zunächst: Wie wird Merck als Science & Tech Company wahrgenommen? Hier schauen wir auf die Wirkung in puncto Reach, Share of Voice, Share of Topic, Tonality, Engagement – alles auf einen Blick in einem Dashboard zusammengefasst. Zweitens interessiert uns die Zusammenarbeit im ICC-Kontext. Also wie sind Mitwirkungsquoten, wie wird die Planungssoftware genutzt, wie wird die Zusammenarbeit generell von den Kolleginnen und Kollegen wahrgenommen? Drittens: Sind wir auf dem richtigen Digitalisierungskurs innerhalb der Unternehmenskommunikation? Hier setzen wir Surveys ein, zum Beispiel um zu erfahren, wie einzelne digitale Tools in der Praxis angenommen werden.

>k: Spielt bei Ihrer Arbeit „Künstliche Intelligenz“ schon eine Rolle und wenn ja, wie setzen Sie KI ein?

Hier stehen wir noch relativ am Anfang. Aber das Thema kommt, keine Frage. Als Wissenschafts- und Technologieunternehmen, das sich in der Forschung stark mit KI beschäftigt, sehe ich uns auch in einer besonderen Verantwortung, das Thema in der Unternehmenskommunikation ebenso zu verankern. Sie glauben gar nicht, wie viele Start-ups auf uns zukommen und sagen, sie haben in Sachen KI den Stein der Weisen gefunden. Wir schauen uns da gerade viel an. Aber wir werden nur etwas machen, was fundiert ist und uns wirklich weiterbringt.

>k: In diesem Jahr steht bei Ihnen ein CEO-Wechsel an. Nachfolger von Stefan Oschmann wird Belén Garijo, die schon länger im Unternehmen Verantwortung trägt. Unterscheiden sich die beiden Persönlichkeiten, und wie verändert sich die Zusammenarbeit mit der Kommunikationsabteilung?

Mit Stefan Oschmann und Belén Garijo arbeite ich bereits seit mehr als vier Jahren eng zusammen. Beide sind Mediziner – Stefan Oschmann Veterinär, Belén Garijo Humanmedizinerin – und damit unserem Leitthema



*Merck-Unternehmenssitz in Darmstadt:
Innovationszentrum und der historische Pützerturm.*

Wissenschaft und Technologie aufs Engste verbunden. Die Unternehmenskommunikation hat bei Merck traditionell einen hohen Stellenwert, davon profitieren mein Team und ich sehr. Wir haben einen großen Vertrauensvorsprung und viele Freiräume, die Dinge zu gestalten. Das ist nicht in allen Unternehmen der Fall, und daher weiß ich das umso mehr zu schätzen. Der anstehende CEO-Wechsel geht einher mit dem Signal einer großen Stabilität und Kontinuität. Stefan Oschmann und Belén Garijo haben in den vergangenen Jahren wichtige strategische Weichen gemeinsam gestellt, Merck ist in wesentlichen Zukunftstechnologien unterwegs. Das sehen Sie aktuell zum Beispiel beim Thema Covid-19-Impfstoffentwicklung, das beide intensiv vorantreiben und das natürlich für uns auch kommunikativ derzeit eine wesentliche Rolle spielt.

>k: Ein CEO-Wechsel will gut gesteuert sein. Wie sieht das Timing zur „Stabübergabe“ aus?

Wir haben ein international besetztes CEO-Transition-Team aufgebaut, das den Content gemeinsam plant und die verschiedenen Kommunikationskanäle ansteuert. Wenn Sie so wollen, ist das ein temporäres Topic-Team. Die offizielle Stabübergabe findet Ende April, Anfang Mai statt. Da gibt es natürliche Termine, unter anderem denke ich da an die Haupt-

versammlung am 23. April – zum zweiten Mal in der Geschichte des Unternehmens pandemiebedingt virtuell. Hinzu kommen spezifische neue Kommunikationsanlässe und Termine, an denen wir gerade im Detail arbeiten. Wichtig ist mir: Die CEO-Transition ist kein Selbstzweck, es kommt darauf an, dass wir unsere globalen Zielgruppen bestmöglich erreichen. Und wenn ich global sage, meine ich auch wirklich global. Um Ihnen ein konkretes Beispiel zu nennen: China ist heute schon unser zweitwichtigster Markt. Wenn ich da an Social Media denke, kann ich nicht bei LinkedIn Stopp machen, sondern muss WeChat im Blick haben. Und das heißt nicht nur, einen weiteren Kanal mit gleichem Inhalt zu füllen. Es geht um spezifischen Content mit passgenauer Tonalität. Deshalb ist selbstverständlich unsere Kommunikationsleiterin China Mitglied des CEO-Transition-Teams, genauso wie die Leiterin unserer USA-Kommunikation. Wir denken sehr global in allem, was wir tun, auch bei der kommunikativen Orchestrierung des CEO-Wechsels.

>k: Sie haben in den letzten Jahren eine völlig neue Visualisierung Ihrer Marke umgesetzt. Ist das abgeschlossen, oder wie geht das weiter?

Ich weiß noch genau: Als ich damals, noch bei BASF, das neue Merck-Branding gesehen hatte, habe ich „Wow“ gesagt. Und „Wow“ sage

ich auch heute noch, wenn ich die Möglichkeiten sehe, die uns die Marke kommunikativ bietet. Damit meine ich nicht nur die enormen gestalterischen Potentiale, sondern vor allem auch die programmatische Strahlkraft. Mein Vorgänger Walter Huber und Axel Löber als damaliger Markenverantwortlicher haben zusammen mit dem Team einen Weltklasse-Job gemacht beim Rebranding. Mehr geht nicht! Jetzt kommt es darauf an, die Strahlkraft der Marke gezielt weiter auszubauen. Gerade Merck als Employer-Brand ist in diesem Kontext extrem spannend, hier wollen wir künftig noch stärker mit HR kooperieren. Ohnehin ist Marke für mich keine reine Kommunikationsangelegenheit. Wir planen einen Markensteuerungskreis aufzusetzen mit Vertretern aus den Geschäften, aber insbesondere auch HR, Strategy und Legal. Wenn wir alle unser Know-how zum Thema Marke kombinieren, werden wir gemeinsam sehr weit kommen. Das ist generell mein Paradigma für die kommunikative Arbeit: So oft wie möglich mit den Unternehmensbereichen und den anderen Funktionen Partnerschaften eingehen, miteinander lernen und voneinander profitieren, um Merck in Summe voranzubringen – darum geht's!

Das Gespräch führte Gero Kalt