

kommunikationsmanager

Das Magazin für Entscheider in
Kommunikation und Marketing



CONTENT LAB

**„Respekt und Vertrauen entstehen,
wenn wir auf Augenhöhe sprechen“
Michael Preuss, Bayer AG**

**„Der PR-Newsroom muss die nächste
Entwicklungsstufe nehmen“
Sven Korndörffer, Commerzbank AG**

**Mit integrierter Kommunikation
messbaren Mehrwert schaffen
Matthias Krämer, Siemens Healthineers**

2 – 2023

Jahresabo 60,– €

Lebe fantastisch #LikeABosch



Bude smart – wie fantastisch ist das denn?

Ob Haushaltsgeräte, Heim- und Gartenwerkzeuge, Smart Home Lösungen oder Heizungs- und Klimageräte – unsere Produkte machen wirklich jede Bude smart. Wir bei Bosch entwickeln ständig neue Technologien, damit du wie DIE FANTASTISCHEN VIER noch einfacher, smarter, gesünder und nachhaltiger leben kannst.

[Mehr unter likeabosch.com](https://www.likeabosch.com)

Technik fürs Leben



„Deep Journalism“ – auf Kompetenz setzen lohnt sich

Liebe Leser und Leserinnen: Der Qualitätsjournalismus ist nicht tot. Im Gegenteil, er ist wichtiger denn je. Daher befassen wir uns in diesem Magazin recht ausführlich mit der Frage: Wie kann die moderne Demokratie ein Informationsumfeld sicherstellen, in dem sich Menschen umfassend, zuverlässig und faktenbasiert informieren können?

Zunächst hält Professor Tanjev Schultz aus Mainz für uns fest: „Die demokratischen Gesellschaften der Gegenwart sind Belastungsproben ausgesetzt. Dafür stehen Phänomene wie Polarisierung und Populismus, ‚Fake News‘ und Verschwörungstheorien oder Diagnosen, die mit Schlagwörtern wie ‚Cancel Culture‘ und ‚False Balance‘ einhergehen.“ Im gereizten Meinungsklima digitaler Öffentlichkeiten geraten traditionelle journalistische Medien unter Druck. Sie haben ihre exklusive Rolle in der öffentlichen Kommunikation verloren, werden nun kritisch beäugt, bedrängt und belagert von diversen Akteuren, die sich jederzeit – ohne redaktionelle Mittler – an ihre Zielgruppen wenden können.

In diesem Prozess kommt der Entwicklung Künstlicher Intelligenz eine wichtige Rolle zu. Denn gerade „Informationsmanipulateure“ scheinen sich ihrer gerne zu bemächtigen – oder die Algorithmen sind schon so programmiert, dass sie Randerscheinungen und krass formulierte Einzelpositionen aufwerten.

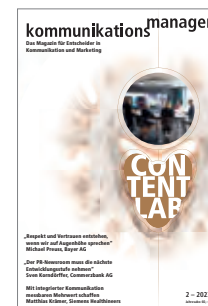
Da ist es vermutlich vorteilhaft, dass sich auch seriöse Redaktionen und PR-Profis der neuen Technologie öffnen. Sie weckt Neugier und gewinnt an Akzeptanz. So berichtet Dr. Beatrix Ta von dpa interessante Zahlen aus ihrer Onlinebefragung unter 297 Kommunikationsprofis aus Unternehmen: „Obgleich 41 Prozent der Befragten derzeit noch keine Künstliche Intelligenz in ihrer Arbeit einsetzen, zeigen die meisten eine überwiegend positive Einschätzung für den Einsatz von KI in der professionellen Kommunikation. Beeindruckende 66 Prozent sehen in KI eher eine Chance, ihre Arbeit

zu verbessern, während lediglich 13 Prozent in der Nutzung von KI ein Risiko sehen.“ Eine neutrale Haltung gegenüber KI nehmen 17 Prozent der Befragten ein.

Für Stephan Russ-Mohl, emeritierter Professor für Journalistik und Medienmanagement an der Universität Lugano, liegt die Lösung im Begriff „Deep Journalism“. Gemeinsam mit dem Publizisten und Herausgeber Sebastian Turner hat er ein Buch vorgelegt, in dem beide einen „Journalismus mit Tiefgang“ propagieren. Gemeint ist ein Journalismus „auf Recherche basierend, unvoreingenommen, der Wahrheitssuche und jenem (Teil-)Publikum verpflichtet, das nicht missioniert, sondern möglichst unvoreingenommen und ‚objektiv‘ informiert werden möchte.“ Das Problem: Diese Art von mehr Kompetenz im Journalismus brauche ein neues wirtschaftliches Fundament. Die Autoren sind optimistisch: „Wer auf Deep Journalism setzt und sein Geschäftsmodell darauf ausrichtet, kann in bestimmten Marktnischen nicht nur seinen publizistischen Erfolg steigern, sondern auch sein ökonomisches Ergebnis.“

Doch wie lässt sich Qualitätsjournalismus in KI-Zeiten wirtschaftlich sinnvoll umsetzen? Es bedeutet, dass auch Verlage mit KI experimentieren müssen. Die F.A.Z. setzt deshalb KI-Software schon heute ein. Der Verlag verwendet sie zur Optimierung im Verkauf von digitalen Abonnements, die Redaktion zur Vertonung von Texten, zur Transkription von Gesprächen (Interviews) oder auf der Suche nach Ideen für Geschichten. Das Archiv nutzt KI für die Verschlagwortung von Texten, für Übersetzungen und die Verschriftlichung von Audiobeiträgen. Das alles hilft Verlagen, besser zu werden und Kosten zu sparen. Aber: Die F.A.Z. veröffentlicht keine Originalbeiträge mit von KI generierten Texten, Bildern oder Videos. Es sei denn, die Tatsache, dass der Text von KI generiert wurde, ist der eigentliche Sinn des Beitrags.

Viel Gewinn beim Lesen wünscht Ihnen
Ihr Herausgeber Gero Kalt



Titelcollage: Rodolfo Fischer Lückert;
Fotos: Siemens Healthineers & Max Planck Institut, Leipzig

6
Dr. Michael Preuss,
Bayer AG

38
Sven Korndörffer,
Commerzbank AG

14
Jill Meiburg,
GEA Group AG

3 Editorial

Gesprochen

6 „Respekt und Vertrauen entstehen, wenn wir auf Augenhöhe sprechen“
Dr. Michael Preuss, Head of Communications, Bayer AG

38 „Der PR-Newsroom muss die nächste Entwicklungsstufe nehmen“
Sven Korndörffer, Bereichsvorstand Group Communications, Commerzbank AG

Unternehmen & Strategie

10 Wie integrierte Kommunikation in globalen Unternehmen gelingt
Von Carsten Tilger

14 Die Marke als „Secret Sauce“ der integrierten Kommunikation
Von Jill Meiburg

18 Mit integrierter Kommunikation messbaren Mehrwert schaffen
Von Matthias Krämer

22 Was sind die Gamechanger für die Kommunikation?
Von Karen Berger

Marke & Kanäle

26 KI optimiert die digitale Werbung
Von Fiona Lenz und Marco Hochstrasser

30 Kein Neuland mehr – Digitale Vorreiter
Von Marieke Kötting

34 KI in der Kommunikation: Assistenz oder Konkurrenz?
Von Beatrix Ta

Öffentlichkeit & Verantwortung

42 Deep Journalism – mit Domänenkompetenz ...
Von Stephan Russ-Mohl

46 Ansprüche an die Medien in gereizten Öffentlichkeiten
Von Tanjev Schultz

52 Metaversum und Mettwurst
Von Achim Kinter

Ausgezeichnet

58 Die doppelte Wesentlichkeit
Von Steffen Rufenach und Matyas Farkas

Wortspende

62 Paradoxien der Transparenz
Von Christof Ehrhart

24 Impressum

„Respekt und Vertrauen entstehen immer dann, wenn wir auf Augenhöhe sprechen und ein echter Dialog stattfindet“

>k: Herr Preuss, wie würden Sie Ihre Aufgabe bei der Bayer AG zusammenfassen?

Die Kommunikation ist ein echter Werttreiber für das Unternehmen. Wir kümmern uns um die Sichtbarkeit und Strahlkraft der Marke Bayer. Wir kommunizieren weltweit mit den etwa 100.000 Beschäftigten. Wir helfen unseren Geschäften, erfolgreich im jeweiligen Markt zu sein. Zudem positionieren wir uns als attraktiver Arbeitgeber für Talente und gehen in den Dialog mit Journalisten sowie mit all jenen, die ein Interesse an Bayer haben. Vieles davon lässt sich vorausschauend planen – gleichzeitig entfachen übergeordnete Themen in kürzester Zeit eine massive Wucht. Coronapandemie, Ukrainkrieg, Energiekrise, geopolitische Spannungen. Hinzu kommen Themen wie CEO-Wechsel, Kampagnen von Aktivisten oder auch die Fragestellung, wie wir beispielsweise Künstliche Intelligenz in der Unternehmenskommunikation einsetzen. Ein breites und sehr spannendes Spektrum – und genau das macht die Attraktivität des Jobs aus.

>k: Was wären aktuell die drei wichtigsten Kernbotschaften, die Sie gerne über Bayer lesen würden?

Die meisten Menschen verbinden Bayer hierzulande nach wie vor mit den Produkten, die sie von der Apotheke kennen: vor allem Aspirin, aber auch Marken wie Bepanthen, Rennie, Iberogast oder Canesten – und auch die Werkself ist den Fußball-Fans ein Begriff. Das ist ein guter Startpunkt. Das Wissen, dass Bayer als systemrelevantes Unternehmen bei den existentiellen Grundbedürfnissen Gesundheit und Ernährung weltweit eine führende Rolle spielt, ist jedoch noch ausbaufähig. Mit „Health for all. Hunger for none“ haben wir eine sehr starke Vision, die sich direkt aus den Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen ableitet. Welches Innovationspotential sich an der Schnittstelle von Biologie, Chemie und Künstlicher Intelligenz ergibt, ist zudem vielen noch unbekannt. Dabei erleben wir aktuell auch in Wissenschaft und Technik eine echte „Zeitenwende“. Hier geht es zum Beispiel darum, tödliche Krankheiten nicht nur zu behandeln, sondern eines Tages sogar komplett heilen zu können – oder auch um eine Landwirtschaft, die eine steigende Weltbevölkerung auf eine nachhaltige und klimaschonende

Weise ernähren kann. Daran arbeiten die Kolleginnen und Kollegen bei Bayer – und es wäre toll, wenn deren Leistung vermehrt Würdigung und Wertschätzung erfahren würde.

>k: Im März 2020 haben Sie Ihre Kommunikationsaktivitäten neu aufgestellt. Was haben Sie verändert, und was war das Ziel dabei?

Im Kern ging es darum, die Ressourcen auf deutlich weniger Themen zu fokussieren – und zwar auf solche, von denen wir aufgrund unserer Analysen und strategischen Planung wissen, dass sie der größte Hebel für Reputation und Geschäftserfolg sind. Im Rampenlicht stehen nun die klar definierten Kernthemen von Bayer, die wir regelmäßig überprüfen und denen wir uns abteilungsübergreifend über alle Kanäle hinweg im Newsroom widmen: von der Entwicklung der Inhalte über die Zielgruppenansprache bis hin zur Erfolgskontrolle. Damit einhergehend haben wir einiges

Fotos: Bayer AG

an kommunikativen Aufgaben und Projekten eingestellt, darunter Events, Publikationen oder auch unterstützende Tätigkeiten. Natürlich gibt es weitere wichtige Themen in unseren drei Divisionen und unseren Funktionen – wenn es zum Beispiel um Produkt- und Produktionsthemen geht oder um interne Transformationsprojekte. Und natürlich haben übergeordnete Erschütterungen wie die Coronapandemie oder die Folgen des Krieges in der Ukraine einen Schwerpunkt unserer Kommunikation seitdem ausgemacht. Aber mit dem klaren Fokus auf wertgenerierende Themen und Aufgaben haben wir den kulturellen Wandel von einer eher fragmentierten „Abteilungs-Denke“ hin zu einem echten „Wir-Gefühl“ als ein integriertes Team beschleunigt. Das schafft auch neue Räume bei der Entwicklung unserer Talente.

>k: Ihren strategischen Ansatz im Rahmen der Transformation nennen Sie „Listen. Engage. Activate“. Was ist neu daran, und was verstehen Sie darunter?

Die drei Wörter sollen prägnant auf den Punkt bringen, im Rahmen welcher Leitplanken wir unsere Ziele erreichen wollen. Dabei beginnt alles mit „Listen“. Erst einmal zuhören („Listen“) und verstehen. Mehr Daten, weniger Bauchgefühl. Das gilt für ein tiefes Verständnis unserer Geschäfte und Branchentrends ebenso wie für das, was unsere Zielgruppen interessiert und wie Menschen in der digitalen Welt handeln und kommunizieren. Basierend darauf, fokussieren wir uns auf Kernthemen, die zentral für Bayer und hochrelevant für unsere Zielgruppen sind. Dabei setzen wir die Zielgruppenansprache ganzheitlich um („Engage“) und lernen, was funktioniert – und was nicht. Respekt und Vertrauen entstehen übrigens immer dann, wenn wir auf Augenhöhe sprechen und ein echter Dialog stattfindet. Mitunter erwächst daraus die Überzeugung, für die Marke öffentlich einzu-

Dr. Michael Preuss leitet seit Mai 2016 den Bereich „Communications“ der Bayer AG und ist für die weltweite Kommunikation wie auch für die Dachmarke Bayer verantwortlich. Im Anschluss an ein Studium der Germanistik, Medien- und Politikwissenschaften an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf startete Preuss 1998 als Pressereferent Nordamerika bei Bayer. 2002 wurde er Leiter Corporate Policy and Media Relations bei der Kunststoffsparte MaterialScience, 2005 wechselte er dann als Leiter Presse und PR zu Bosch. Zwischen 2008 und 2016 leitete Preuss bei Bayer zunächst die Abteilung Unternehmenspolitik und Presse, dann Corporate Communications.

stehen. Das gilt in erster Linie für die Belegschaft, aber auch für Menschen, die zum Beispiel eine gute Erfahrung mit unseren Produkten gemacht haben – oder einfach das gut finden, was wir machen („Activate“). Deren „Likes“ haben ein besonderes Gewicht.

>k: Wie ist der Kommunikationsbereich strukturiert, und mit wie vielen Mitarbeitern arbeiten Sie weltweit in der Kommunikation?

Wir haben uns in unserer globalen Organisation eine nach Themen ausgerichtete, integrierte Struktur gegeben – im Gegensatz zu einer „klassischen“ Aufstellung nach Zielgruppen. Diese besteht aus Business-Partner-Units: Jeweils eine für unsere drei Divisionen Crop Science, Pharmaceuticals und Consumer Health, eine für Transformation, Personal und Nachhaltigkeit sowie eine für Finanzthemen und Deutschland als unserem Heimatmarkt, in dem wir auch börsennotiert sind. Hinzu kommt der Bereich „Content and Channels“, in dem federführend – zusammen mit den Business-Partner-Units – unsere Kernthemen sowie unser Intranet, Internet und die Social-Media-Kanäle gesteuert werden. Der Bereich „Corporate Positioning“ umfasst das Markenmanagement sowie unsere Aktivitäten in den Bereichen Sport, Kultur und Heritage. Und „International, Insights & Strategy“ ist unter anderem unsere „Insights“-Unit. Sie übernimmt übergreifende Stabsaufgaben und ist Schnittstelle zu allen divisionalen Bereichen sowie zu unseren Landesorganisationen. Die Leitungen dieser Bereiche sind zusammen mit den drei größten Landesorganisationen sowie unserem „Talent Lead“ des Bereichs Human Resources Teil des Communications-Leadership-Teams, das eine 50/50-Geschlechterbalance aufweist mit diversen Hintergründen: von Deutschland über die USA, Brasilien und China bis hin zu Italien, Spanien, Frankreich und Großbritannien. Ich persönlich bin sehr dankbar dafür, mit diesem hervorragenden und professionellen Team zusammenarbeiten zu dürfen – ein Team, das ich auch nicht als Zahl abbilden möchte, weil eine einfache Zahl sich oberflächlich gut vergleichen lässt, aber letztendlich überhaupt nichts sagt.

>k: Sie operieren intern mit einem Newsroom-Konzept. Was zeichnet es aus?
Vor allem Klarheit bei den Prioritäten, eine solide Planung, Transparenz für das gesamte



Team sowie richtig gute Diskussionen. Der Newsroom ist bei uns kein Raum mit Bildschirmen und einem langen Tisch an einem Standort, sondern über Standorte hinweg eine virtuelle Arbeitsweise, die Kolleginnen und Kollegen zusammenbringt, um zu entscheiden, was genau wir konkret auf der Basis unserer strategischen Leitplanken an welche Zielgruppen und über welche Kanäle kommunizieren – und welche Dialogplattformen wir nutzen. Gerade in größeren Unternehmen besteht die Gefahr, sich mit Content zu überschlagen, mitunter auch kumuliert an einem Tag. Der Newsroom stellt sicher, dass wir sozusagen ein Flugzeug nach dem anderen landen – und nicht alle zusammen. Es ist auch ein Forum für den Austausch und ein Lernort, wie wir Dinge anders und letztendlich besser machen können.

>k: Wie planen und koordinieren Sie die kommunikativen Inhalte für die drei Divisionen Crop Science, Pharma und Consumer Health mit denen der Zentrale?
Ich denke nicht in den Kategorien „Divisionen“ versus „Corporate“. Wir sind ein Team in einem Unternehmen mit klaren inhaltlichen Prioritäten. Dabei sind vermeintliche divisionale Themen auch Corporate-Themen – und umgekehrt. Ich gebe Ihnen ein Beispiel. Nehmen wir den Klimaschutz, eines der Top-Themen unserer Zeit. Bayer will die eigenen Standorte bis 2030 klimaneutral stellen. Ist Klimaschutz also deshalb ein „Corporate“-Thema? Sicherlich nicht, denn allein auf die Landwirtschaft entfallen derzeit weltweit rund 25 Prozent der Treibhausgasemissionen. Wir arbeiten deshalb intensiv daran, über un-

sere Produkte und Dienstleistungen die Treibhausgasemissionen unserer Kunden in der Landwirtschaft bis 2030 um 30 Prozent zu reduzieren. Hierfür gibt es zahlreiche Ansätze. Einer ist, dass wir zusammen mit einem Partner an der Entwicklung von Mikroben arbeiten, die Nutzpflanzen wie Mais, Weizen und Reis helfen sollen, Stickstoff aus der Luft zu gewinnen, um ihn selbst zu nutzen. Dies würde den Bedarf an künstlichem Dünger drastisch reduzieren – ein wichtiger Schritt hin zu einer Zukunft mit Netto-Null-Emissionen in der Landwirtschaft. Es geht also darum, diese Themen ganzheitlich zu sehen – und über unseren Newsroom-Ansatz entsprechend integriert zu steuern.

>k: Sie operieren und steuern vermutlich mit ausgewählten KPIs. Welche KPIs sind die wichtigsten, wie erheben Sie sie und welche Daten ziehen Sie zu Rate, wenn Sie nach dem Beitrag der Kommunikation zur Steigerung des Unternehmenswertes gefragt werden?
Wir erheben KPIs auf allen Stufen der Wertschöpfungskette, um Kommunikation zu steuern und ihre Wirkung nachvollziehen zu können. Dabei verstehe ich KPIs ausdrücklich als motivierenden „Kommunikations-Power-Index“ – und nicht als dröges Controller-Tool. Für den Nachweis der Wertschöpfung durch Kommunikation sind zum Beispiel der Reputationswert in den wichtigsten Ländern und – da die Marke auch zu unserem Verantwortungsbereich gehört – der Markenwert für uns die wichtigsten Kenngrößen. Diese beiden Indikatoren werden aktuell durch selbst-initiierte Befragungen sowie die Auswertung ex-

terner Studien erhoben. Die Daten zur Messung des Reputationswerts geben uns außerdem auch Ansätze über konkrete Hebel zur weiteren Steigerung des Reputationswertes sowie Informationen, wie das zukünftige Verhalten der entsprechenden Zielgruppe beeinflusst werden kann.

>k: Was bedeutet bei Ihnen „integrierte“ oder auch „holistische“ Kommunikation, und wie organisieren Sie das Zusammenspiel zwischen klassischer Unternehmenskommunikation, IR, CSR, HR, Public Affairs und Marketing?

Wenn es eine Funktion gibt, die bestens im Unternehmen vernetzt sein muss, dann die Kommunikation. Das ist auch der Anspruch, den wir an uns haben. So entwickeln wir im Zusammenspiel mit den Divisionen und Funktionen im Unternehmen unsere klaren Prioritäten und verknüpfen unsere Planungen im Idealfall mit denen anderer Bereiche. Dabei haben wir immer die Bedürfnisse unserer internen und externen Zielgruppen im Blick, denn als Kommunikationsfunktion haben wir sozusagen ein Bein im Unternehmen und eines bei unseren Zielgruppen. Auch das ist Teil des ganzheitlichen Planungsansatzes, den wir einmal im Jahr sehr intensiv erarbeiten – und dann quartalsweise überprüfen und gegebenenfalls anpassen

>k: Nach welchen Kriterien wählen Sie Ihre strategischen Themen aus, und wie werden diese dann angegangen?
Wenn wir „PR“ mit Präsenz und Relevanz übersetzen, dann ist die Sicherstellung von „Präsenz“ zur Schaffung von Sichtbarkeit einleuchtend. Aber woher wissen wir, was relevant ist? Dieser Frage spüren wir nach, indem wir uns ausführlich mit den Geschäftsstrategien von Bayer beschäftigen, mit den Trends der Branche, mit Zukunftsszenarien und den Themen, die in der Gesellschaft diskutiert werden. Einfach ausgedrückt: Was ist, und vor allen Dingen, was wird wichtig für uns? Und was ist und wird wichtig in der gesellschaftlichen Debatte? An diesem „Sweet Spot“, an dem es grünes Licht bezüglich der Relevanz für das Unternehmen und die Zielgruppe gibt, entstehen die Themen, denen wir uns prioritär widmen. Hier setzen wir vor allem unsere Ressourcen ein – von der Analyse über die Kreation bis zur Maßnahmenplanung und Kommu-

nikation in den Bereichen „Earned“, „Owned“ und „Paid“.

>k: Prävention hat bei aller strategischen Planung in einem Unternehmen wie Bayer eine große Bedeutung. Was zeichnet Ihre Krisen-PR aus?

Vorbereitung, Erfahrung, Vernetzung und Schnelligkeit. Es gibt Themen und Zeiten, in denen wir den Schalter blitzschnell umlegen, weil es ein alles dominierendes Thema gibt. Das ist nicht immer einfach, weil wir laufend mit Hochdruck an den strategischen Prioritäten arbeiten, in die wir viel Zeit und Arbeit investieren. In „normalen Zeiten“ versuchen wir zu 80 Prozent an den geplanten Prioritäten zu arbeiten – und 20 Prozent für ungeplante Themen einzuplanen. Bei akut dominierenden Themen wie der Coronapandemie oder dem Ukrainekrieg dreht sich das Bild: Hier gehen fast alle Kapazitäten in das aktuelle Thema – auch, weil in der öffentlichen Diskussion sich nahezu alles um dieses eine Thema dreht. Als DAX-Unternehmen stehen wir immer direkt in der Kommunikation: Belegschaft, Journalisten, Kunden, Investoren, Konsumenten – sie alle haben berechnete Fragen und verlangen schnellstmöglich nach Antworten. Was macht das Unternehmen in der Situation? Wie wirkt sich das Thema aus? Auch hier ergeben sich Spielräume – nämlich immer dann, wenn das Unternehmen sehr konkrete Lösungsbeiträge liefern kann. Das gilt für Impfangebote für die Belegschaft während der Coronazeit ebenso wie für den Beitrag, den das Unternehmen in der Ukraine und darüber hinaus zur Welt-Ernährungssicherheit leistet. Bei all dem hilft es uns, dass wir exzellente Kolleginnen und Kollegen am Start haben, die in der Lage sind, organisatorisch und inhaltlich sofort umzuschalten.

>k: Die sogenannte „Functional Guidance“ gibt bei Ihnen den Rahmen für die Kommunikation eines Jahres vor. Was genau findet sich dort?

Unsere Functional Guidance bildet vier Inhalte ab: Unsere Zielrichtung und Strategie für die nächsten drei bis fünf Jahre. Unsere konkreten Ziele für das laufende Jahr. Unser „Content Framework“ – also die Themen, die höchste Relevanz für unsere Zielgruppen haben und gleichzeitig Reputation und Geschäftserfolg unterstützen. Und schließlich

die „Set Cards“, die jedes Thema, das wir im „Content Framework“ definiert haben, sehr konkret mit Kernbotschaften, Hintergründen, Infografiken, Bildmaterial oder auch internen Ansprechpartnern beschreiben und visualisieren. Diese Functional Guidance kennt jeder im Kommunikations-Team von Bayer. Wir schaffen so Klarheit und Orientierung, wobei in den Ländern – wenn notwendig – lokale Adaptationen vorgenommen werden können.

>k: Setzen Sie bereits KI-basierte Tools in der Kommunikation ein, und welche sind das?

Wir arbeiten in verschiedenen Bereichen der Kommunikation mit Tools, in die bereits KI-Features integriert sind. So setzen wir zum Beispiel im Bereich Analytics ein Tool zur Bestimmung des Sentiments oder über die weitere Entwicklung von Diskussionen ein. Auch wenn sich die KI in diesem Bereich bereits stark weiterentwickelt hat, ist sie noch nicht immer so akkurat, dass wir ihre Ergebnisse komplett ohne Prüfung und manuelle Nacharbeit übernehmen können. Wir gehen aber davon aus, dass KI sich hier schnell noch mal deutlich weiterentwickelt. Auch viele weitere Tools, die wir nutzen, haben bereits KI-Features integriert, zum Beispiel das Tool, das wir für unser Social-Media-Management nutzen. Es besitzt zum Beispiel KI-Komponenten, die uns helfen, effizient auf Kommentare und Fragen zu antworten. Oder unser Mediapool – eine Bayer-weite Mediendatenbank –, bei der KI beim Strukturieren und bei der Suche hilft. Im nächsten Schritt wird es möglich sein, aus vorhandenen Assets mit Hilfe der integrierten KI neue Assets zu generieren. Insgesamt schauen wir uns aktuell auch noch weitere Einsatzmöglichkeiten von KI an, für die schon Initiativen und Piloten gestartet sind.

Die Fragen stellte Gero Kalt

Wie integrierte Kommunikation in globalen Unternehmen gelingt

Von Carsten Tilger



Eine strategische und integrierte Kommunikation leistet einen wichtigen Wertbeitrag für den Unternehmenserfolg. Sie stärkt und schützt die Marke und Reputation des Unternehmens, schafft dadurch Vertrauen bei relevanten Stakeholdergruppen und erhöht den Handlungsspielraum. Sie vertieft das Verständnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Unternehmensstrategie und deren erfolgreiche Umsetzung. Aber wie gelingt es, in einem global aufgestellten Unternehmen ...

- ... die zentralen strategischen Themen und Botschaften im Jahresverlauf gezielt zu kommunizieren,
- ... zugleich alle unerwarteten, ungeplanten Ereignisse und Kommunikationsanforderungen zu adressieren,
- ... dabei interne und externe Kanäle integriert zu planen und verzahnen,
- ... die Zuordnung von Ressourcen – Kommunikatoren, Budget und Zeit – zu priorisieren,

- ... die Nutzung von digitalen Prozessen und Daten entlang der gesamten kommunikativen Wertschöpfungskette systematisch zu integrieren – von der Planung bis zur Erfolgsmessung,
- ... eine standardisierte und dennoch flexible Ablauforganisation zu etablieren sowie
- ... die Aus- und Weiterbildung des Kommunikationsteams einzubinden?

Mit diesen Herausforderungen hat sich die Kommunikation bei Henkel in den vergangenen Jahren intensiv beschäftigt und Schritt für Schritt ein System entwickelt, das es erlaubt, Antworten auf diese Fragen zu geben.

Die globale Kommunikationsorganisation von Henkel wird aus der Zentrale in Düsseldorf gesteuert, mit direkten Berichtslinien in die Ländereinheiten sowie der zentralen Verantwortung für alle Mitarbeitenden und Budgets der Unternehmenskommunikation. Das ermöglicht die

Entwicklung global einheitlicher Prozesse. Dabei wird großer Wert daraufgelegt, die Teams, die Organisationsstruktur, die Prozesse und die Kompetenzen kontinuierlich weiterzuentwickeln, um dem zunehmend volatilen Umfeld, den steigenden Erwartungen der unterschiedlichen Stakeholder und den Herausforderungen durch die Digitalisierung der Kommunikation gerecht zu werden. Auch der aktuelle Ansatz der integrierten Kommunikation wird daher fortwährend kritisch hinterfragt und stetig optimiert.

Kommunikation in einem herausfordernden Umfeld

Gerade in Zeiten von Transformation ist Kommunikation besonders wichtig. Wie fast alle Unternehmen war auch Henkel in den letzten Jahren mit großen Herausforderungen und tiefgreifenden Veränderungen konfrontiert: Kurz nachdem Anfang 2020 die neue strategische Agenda vorgestellt wurde, brach die Covid-19-Pandemie aus. Im Februar 2022 griff Russland die Ukraine an. Henkel war in beiden Ländern stark vertreten und hat dann entschieden, seine Geschäfte in Russland zu verkaufen. Parallel zu diesen dramatischen Entwicklungen im Umfeld hat das Unternehmen Anfang 2022 beschlossen, seine beiden Konsumentengeschäfte in einem Unternehmensbereich, Henkel Consumer Brands, mit 11 Milliarden Euro Umsatz und mehr als 20.000 Mitarbeitenden weltweit zusammenzuführen – eine weitreichende

Fotos: nd3000/iStock/Getty Images



Kommunikation als Hebel für die Unternehmensstrategie

organisatorische Veränderung, die Change-Kommunikation gegenüber den Teams wie auch den Kunden im Handel erfordert.

Gerade in diesen Zeiten der Veränderung war es besonders wichtig, 2021 einen Purpose für Henkel zu entwickeln, der mehr als 50.000 Kolleginnen und Kollegen weltweit verbindet und inspiriert: „Pioneers at heart, for the good of generations.“ Mit rund 150 Jahren Tradition für Innovation, Nachhaltigkeit und Verantwortung formuliert er den Anspruch, für künftige Generationen verantwortungsvoll zu handeln. Zudem bildet er den Kern der neuen Markenpositionierung und des Corporate Branding, das 2022 eingeführt wurde.

Die Kommunikationsstrategie basiert auf der Henkel-Unternehmensstrategie, der Agenda für ganzheitliches Wachstum. Aus dieser werden jährlich die strategischen Prioritäten und thematischen Schwerpunkte für die weltweite Kommunikationsorganisation abgeleitet. Die inhaltlichen Kernbotschaften werden in einem „Message House“ zusammengefasst, das die Grundlage für die Kommunikationsplanung weltweit bildet. Hier wird der langfristige Rahmen aus Purpose und Werten mit den inhaltlichen Prioritäten der Unternehmensstrategie und den konkreten Kernbotschaften, die de-

finierte Zielgruppen erreichen sollen, verbunden. So wird gewährleistet, dass die Arbeit der rund 120 Kommunikationskolleginnen und -kollegen weltweit auf dieselben strategischen Themen einzahlt und Ressourcen zielgerichtet allokiert werden können. Erst die Klarheit und Struktur, die dadurch entsteht, ermöglicht dann, auch unvorhergesehene Themen und Projekte effizient und in angemessener Form in unsere Arbeit zu integrieren.

Das „Message House“ spielt damit eine zentrale Rolle innerhalb des „Integrated Evaluation Framework“ der „International Association for the Measurement and Evaluation of Communication“ (AMEC), mit dem die Kom-

Integriert und datengetrieben kommunizieren mit dem AMEC-Framework

Abstimmung von Zielen		Kommunikationsplanung		
Unternehmensstrategie	Kommunikationsstrategie	Zielgruppen	Zielsetzung	Strategie
Zu welchen Zielen der Unternehmensstrategie und Kommunikationsstrategie leistet eine spezifische Kommunikation einen Beitrag?		Welche Stakeholder (primäre/sekundäre Zielgruppen) und messbaren Ziele sollen mit Hilfe welcher Engagementstrategien erreicht werden?		
Implementierung	Aktivitätsmessung	Resonanz	Effekte	
Aktivitäten	Output	Ergebnisse	Wirkung	
Welche Aktivitäten werden über welche PESO-Kanäle (paid, earned, social, owned) umgesetzt?	Welche Kennzahlen – von Output über Reichweiten und Engagementraten bis hin zu Reputationseffekten – werden gemessen?			

Quelle: Henkel AG & Co. KGaA/<https://amecorg.com/amecframework/de/home/framework/introduction/>

munikationsaktivitäten integriert geplant, gesteuert und gemessen werden. Es beschreibt:

- zu welchen Unternehmens- und Kommunikationszielen eine spezifische Kommunikation einen Beitrag leistet. Zum Beispiel: Welche Rolle spielen ein neues Innovationszentrum oder eine Akquisition dabei, bestimmte Wettbewerbsvorteile von Henkel auszubauen und letztendlich seine Reputation als innovatives Unternehmen in relevanten Zielgruppen zu stärken?
- welche Zielgruppen und vorab gesteckten Ziele mit Hilfe welcher Strategien erreicht werden sollen. In der Unternehmenskommunikation von Henkel wird in der Stakeholderlandschaft zwischen primären und sekundären Zielgruppen unterschieden: Zu ersteren gehören die Kernzielgruppen, zum Beispiel Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder Journalistinnen und Journalisten, die sich als Multiplikatoren an eine breitere Öffentlichkeit richten. Sekundäre Zielgruppen unterhalten häufig direkte Stakeholderbeziehungen mit Ansprechpartnern aus anderen Bereichen des Unternehmens, etwa die zu den Finanzmärkten mit dem Investor-Relations-Team. Je genauer die Zielgruppen für die geplante Kommunikation definiert werden, desto konkreter – und vor allem messbarer – lassen sich die entsprechenden Ziele und Engagementstrategien entwickeln.
- welche konkreten Aktivitäten über welche PESO-Kanäle (paid, earned, social, owned) umgesetzt werden. Zielgruppen, Kommunikationsziele und -strategien haben dabei erheblichen Einfluss auf die richtige Kanalauswahl. Eine integrierte Kommunikation über interne und externe, digitale und analoge Kanäle hinweg ist hier entscheidend. Auch weil die Grenzen zunehmend verwischen: So ist zum Beispiel LinkedIn nicht nur ein Kanal im Rahmen der Mitarbeitergewinnung, sondern auch eine wichtige Plattform, um mit Henkel-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern weltweit zu kommunizieren.
- welche Kennzahlen – von Output über

Reichweiten und Engagementraten bis hin zu längerfristigen Reputationseffekten – gemessen werden. Die erfassten Daten geben nicht nur Aufschluss über den Erfolg der Kommunikation, sondern ermöglichen es auch nachzusteuern, und liefern wichtige Erkenntnisse für weitere Kommunikationsplanungen.

Was auf den ersten Blick komplex klingt, bietet in der Praxis einen klaren strategischen Rahmen, der es dem Kommunikationsteam ermöglicht, die strategisch richtigen und wichtigen Themen integriert zu vermitteln – von der Zielsetzung bis zur Erfolgsmessung.

Integriert und datengetrieben

Integrierte Kommunikation ist auch eine Frage der Organisation. Bei Henkel setzt die Unternehmenskommunikation auf eine „News Conference“ als zentrales Steuerungsorgan, die vor rund zehn Jahren ins Leben gerufen wurde. Damit ist nicht ein Corporate Newsroom gemeint, wie er seit einigen Jahren in Mode ist, sondern ein klar strukturiertes tägliches

Austauschformat mit Vertretern verschiedener Teams: von der internen Kommunikation über Pressesprecher und Social-Media-Verantwortliche bis hin zu Datenanalysten und Public-Affairs-Experten. Dieser Austausch wird ergänzt durch das monatliche „Global Topic Exchange“-Format, in dem eine Themen- und Kampagnenplanung gemeinsam von Kolleginnen und Kollegen aus der Zentrale mit den lokalen Kommunikationsteams in den Ländern erfolgt. Mit diesem Ansatz kann über interne und externe Kanäle hinweg integriert geplant, effizient umgesetzt und die Wirkung der Kommunikation gemessen werden. Wenn zum Beispiel eine globale Klimakonferenz ansteht, stimmt sich das Kommunikationsteam in diesen Runden darüber ab, über welche Kanäle mit welchen konkreten Botschaften und „Stories“ mit bestimmten Stakeholdergruppen in den Austausch getreten wird. Im Kern geht es immer darum, Themen proaktiv zu gestalten und die Kommunikation über die verschiedenen Teams und Kanäle systematisch zu verzahnen.

Bei der Umsetzung der Kommunikationsmaßnahmen verfolgt die Henkel-

Kommunikation einen technologiegestützten Ansatz, der die Transparenz und Zusammenarbeit im Team fördert. Konkret bedeutet das, dass Kommunikationskollegen weltweit die Comm-Tech-Plattform Sprinkl nutzen, um integriert zu planen, gemeinsam Inhalte zu erstellen und die Veröffentlichung über interne und externe Kanäle hinweg zu steuern.

Auch in der Evaluation wird zunehmend datengetrieben gearbeitet, wobei interne sowie externe Analysekenntnisse berücksichtigt werden. Dazu gehören unter anderem Ergebnisse aus der Medienanalyse, dem Social-Listening sowie aus der Auswertung eigener Kommunikationskanäle. Für letztere wird die digitale Kommunikation auf rund 50 Corporate-Webseiten weltweit, im Intranet und auf Social-Media-Kanälen entlang der Kernbotschaften des „Message House“ systematisch „getaggt“, gemessen und in Dashboards aggregiert. So können alle Kommunikationskollegen

und -kollegen die Reichweiten und Engagementraten ihrer Kommunikation in Echtzeit einsehen und beliebig analysieren – nach strategischem Thema und Kernbotschaften, Land, Zeitraum oder Kanal.

Die digitale Evaluation der eigenen Kommunikation wird ergänzt durch eine strukturierte Reputationsmessung, die seit Anfang 2022 in Kernmärkten mit Hilfe wöchentlicher Stakeholderumfragen durchgeführt wird. Diese Daten bieten einen konkreten Mehrwert mit Blick auf verschiedene Zeithorizonte: kurzfristige Erfolgsmessung und Kommunikationsplanung, Umsetzung der strategischen Prioritäten auf Jahresbasis und die Stärkung der Henkel-Marke sowie -Reputation in einer mehrjährigen Betrachtung.

Trotz aller Digitalisierung, Daten und jüngst KI-Technologien wie ChatGPT bleibt der Mensch weiterhin im Zentrum von Kommunikation. Nur gut ausgebildete und motivierte Kolleginnen und

Kollegen, die die Unternehmensstrategie verstehen und Unternehmenswerte und -kultur teilen, können erfolgreiche, integrierte Kommunikation in Zeiten ständig zunehmender Volatilität ermöglichen und die Mission der Unternehmenskommunikation erfüllen: Marke und Reputation von Henkel zu stärken und einen Beitrag zum nachhaltigen Unternehmenserfolg zu leisten.

Carsten Tilger ist Head of Corporate Communications & Public Affairs, SVP, Henkel AG & Co. KGaA, Düsseldorf

Fotos: nensuria + Caiaimage/Sam Edwards/Stock/Getty Images

Die Marke als „Secret Sauce“ der integrierten Kommunikation

Von Jill Meiburg

Abbildungen und Fotos: GEA Group

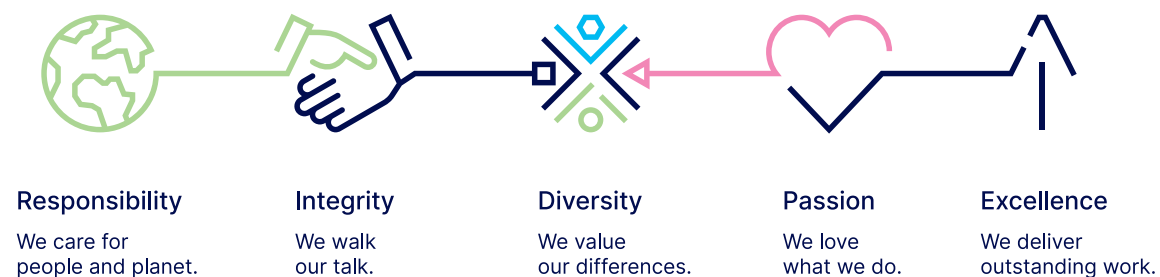
Die integrierte Kommunikation hat sich als grundlegendes Konzept der modernen Unternehmenskommunikation etabliert – und das zu Recht. Die meisten Fachleute haben erkannt, dass die strategische Verzahnung von klassischen und neuen Kommunikationsdisziplinen mehr ergibt als nur die Summe ihrer Teile. Mit anderen Worten: Eine gut

orchestrierte Unternehmenskommunikation erzielt eine größere Wirkung und liefert einen höheren Wertbeitrag für das Unternehmen.

Zwar sieht der Weg dorthin für jedes Unternehmen anders aus, aber alle Zielbetriebsmodelle (Target Operating Models, TOM) enthalten einen Dreiklang aus Strategie, Struktur und Wirkungs-

messung, untermauert durch eine gemeinsame Kultur und Denkweise. Dabei ist vor allem eine Kerndisziplin, die Markenführung, am Strategietisch oft unterrepräsentiert und daher häufig nur unzureichend in das TOM integriert. Im schlimmsten Fall fristet die Marke ein Inseldasein. Dann besteht die Gefahr, dass sich ein Image verfestigt, das sich

The GEA Values



GEA engineering for a better world

GEA Engineering for a better world.



Bisheriges Branding



Neues Branding

von anderen Kernaussagen und Kommunikationsaktivitäten losgelöst hat oder diesen sogar konträr gegenübersteht. Genauso wenig erstrebenswert ist, wenn die Markenführung auf die taktische Rolle der Corporate-Design-Polizei reduziert wird.

Um zu verstehen, warum eine Marke strategisch verankert und integriert werden muss, genügt ein Blick auf ihre einzigartige kommunikative Kraft und die Erkenntnisse der Neurowissenschaft: Marken sprechen uns emotional an: Denken Sie an das alte Sprichwort „Ein Bild sagt mehr als tausend Worte“. Bilder, Farben und visuelle Gestaltungselemente lösen im Gehirn unmittelbare emotionale Reaktionen aus. Tatsächlich sind fast 50 Prozent des Gehirns an der Verarbeitung visueller Reize beteiligt. Ein intelligenter Einsatz der Marke kann also

die emotionale Wirkung jeglicher Kommunikation verstärken.

Markengesteuerte Kommunikation setzt sich in der Aufmerksamkeitsökonomie durch: Aus der Neurowissenschaft ist bekannt, dass wir heute nur etwa 50 Millisekunden Zeit haben, um bei unserer Zielgruppe einen Eindruck zu hinterlassen. Marken mit digitalem Vorsprung erreichen die Stakeholder effektiver und schneller.

Marken machen die Unternehmenssprache menschlicher: Es ist wichtig, dass Geschichte und Haltung der Marke Einfluss auf wichtige Unternehmenselemente wie Zweck, Werte und Vision nehmen können. Dies macht es wahrscheinlicher, dass die „McKinsey-Sprache“ abgelegt und etwas erreicht wird, das sich echt und authentisch anfühlt. Das ist deswegen so entscheidend, weil

eine Marke sowohl intern als auch extern Anklang finden muss.

Marken können Vertrautheit und Stabilität bieten. In seiner jährlichen Ausgabe „The World Ahead“ schrieb The Economist im Dezember 2022, dass „Unvorhersehbarkeit das neue Normal“ sei. Doch das Gehirn liebt Gewohntes. Gut gemanagte Marken lösen stets die gleichen Emotionen aus und bieten so ein gewisses Maß an Stabilität in einer äußerst komplexen Welt.

Diese Beobachtungen unterstreichen eine simple Wahrheit: Die Marke ist eine strategische Ressource, die enormen Einfluss auf die Kommunikation und die Wirkung des Unternehmens nehmen kann. Doch um ihr volles Potential auszuschöpfen, müssen Marken Aspekte in der Strategieentwicklung und bei der Organisationsgestaltung berücksichtigen



werden. Ein integrierter Ansatz ermöglicht es, durch die Marke einen kontinuierlichen Mehrwert für verwandte Kommunikationsaktivitäten zu schaffen, etwa Content-Erstellung, digitale Kommunikation, CEO-Positionierung und Thought-Leadership.

Das Technologieunternehmen GEA setzt auf funktionsübergreifende Zusammenarbeit, um das Potential einer strategisch integrierten Marke auszuschöpfen. Hier einige Beispiele für die Ergebnisse:

Wirkungsvollere Strategiekommunikation

Die Einführung einer Strategie ist für jedes Unternehmen ein Schlüsselmoment, und als Kommunikationsverantwortliche ist unser Beitrag dabei von entscheidender Bedeutung. Als bei GEA die Einführung des strategischen Fahrplans „Mission 26“ vorbereitet wurde, trafen Vorstand und Kommunikation gemeinsam die Entscheidung, diese Einführung mit einer Modernisierung der Marke GEA zu verbinden. Der neue Markenauftritt umfasste ein aufgefrischtes Logo, leuchtende und eindrucksvolle neue Farben, eine neue Typografie und ein sichtbares Bekenntnis zum GEA-Purpose „Engineering for a better world“. Das gesamte Markenpaket verstärkte auf emotionale Weise die umfassende strategische Positionierung von GEA als führendes Technologieunternehmen, das sich der Nachhaltigkeit durch technische Spitzenleistungen verschrieben hat. Oder einfach ausgedrückt: damit konnte Begeisterung für die Zukunft von GEA geweckt werden. Der Marken-Refresh hat der Strategiekommunikation neuen Schwung verliehen.

Auffrischung der GEA-Werte

Wenn Unternehmen Werte definieren, konzentrieren sie sich in der Regel darauf, gemeinsame Überzeugungen zu finden. Dies mündet oft darin, den gesammelten Input aus der Belegschaft zu konsolidieren. Die endgültige Formulierung der Werte wird dann logischerweise von Kolleginnen und Kollegen mit redaktionellen und sprachlichen Kompetenzen übernommen. Bei GEA ist dagegen von Anfang an ein interdisziplinäres Team an die Auffrischung der Werte herangegangen. Dabei schlugen Kolleginnen und Kollegen aus dem Brand-Team vor, die Werte durch die Linse des neuen Corporate Designs zu betrachten. Anders gesagt: Das klare und moderne Erscheinungsbild sollte sich auch auf die Worte übertragen. Diese wichtige Erfahrung führte dazu, dass die Aussagekraft und Präzision der Wertedefinitionen deutlich verbessert werden konnten. Außerdem half sie dabei, ungelene und nichtssagende Unternehmensfloskeln zu vermeiden. Die endgültigen Wertedefinitionen und die zeitgemäße Ikonographie des aufgefrischten Corporate Design fanden bei Führungskräften und in der Belegschaft großen Anklang.

Das GEA „Add Better“-Label: Markenentwicklung orientiert am Purpose

Im Zentrum der überarbeiteten Marke steht der GEA-Purpose „Engineering for a better world“. Er hat zu unserer neuen Markengeschichte inspiriert, der „Story of Better“, die davon handelt, welchen positiven Einfluss Ingenieurskunst auf unsere Welt haben kann. Die Geschichte

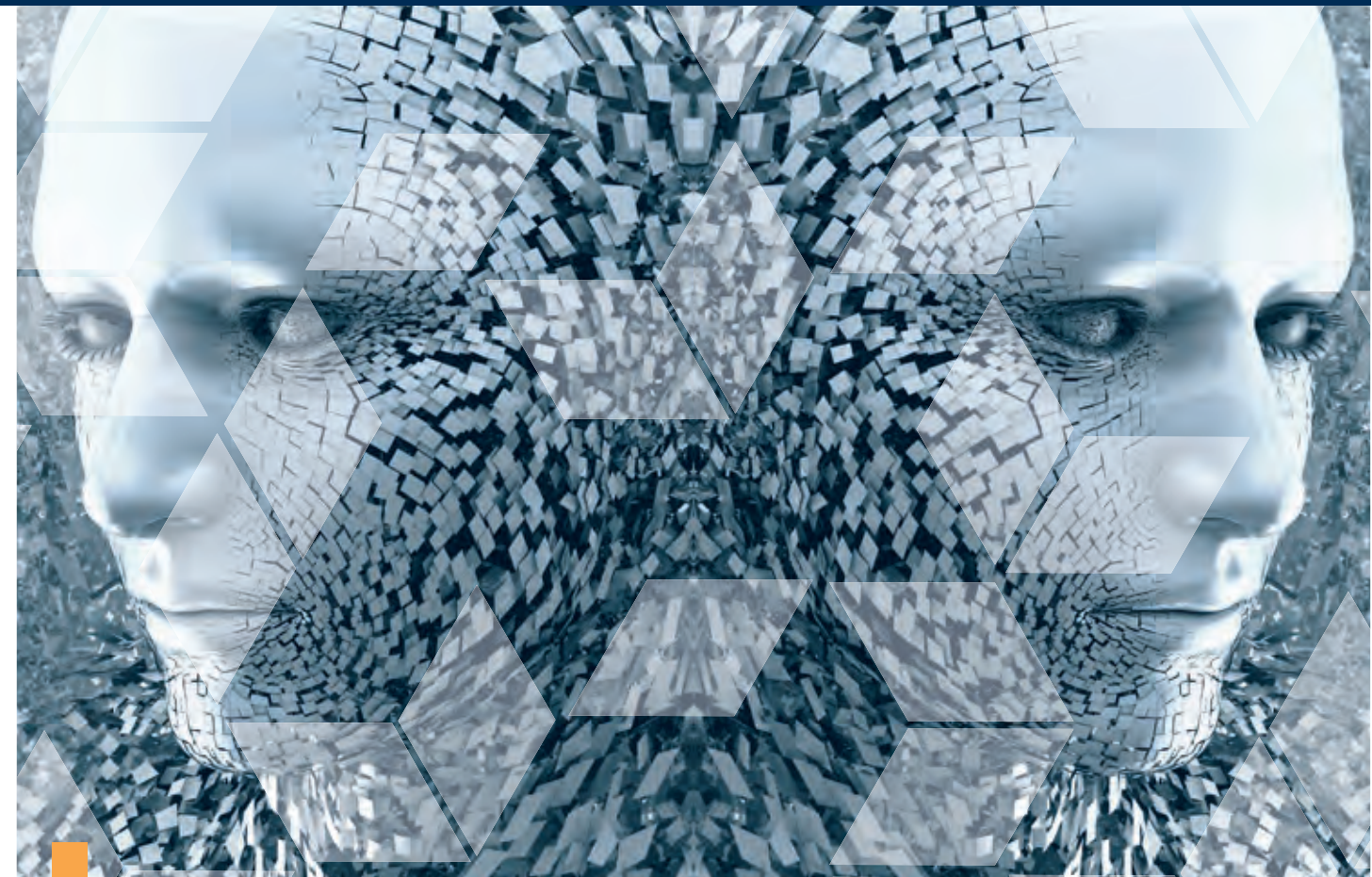
schließt mit „We are here for the better. In for the better. Built for the better. We are engineering for a better world“. Auf der Grundlage dieses starken Narrativs wurde ein Branding-Konzept für ein neues grünes Label für die ressourceneffizienten Lösungen von GEA entwickelt. Der Name des Labels, „Add Better“, ist unverkennbar von der „Story of Better“ abgeleitet. Die Visualisierung des Labels hebt den ikonischen Buchstaben „A“ aus dem aktualisierten GEA-Logo hervor. Diese kleine, aber bedeutende Markenentwicklung zeigt, wie wichtig die strategische Abstimmung von Marke und Purpose ist. Wenn beide richtig miteinander verbunden sind, entstehen neue Wege, die sowohl der Kreativität als auch der Konsistenz der Marke dienen.

Fazit

Die Marke hat einen festen Platz im strategischen Kommunikations-Mindset bei GEA eingenommen – und zwar nicht nur im Brand-Stewardship-Team, sondern übergreifend. Die Kolleginnen und Kollegen bei GEA versuchen jeden Tag, so gut wie alles, was sie tun, durch die Linse ihrer Marke zu betrachten. In den meisten Fällen werden die Resultate dadurch besser! Deshalb bezeichnen sie die Marke als ihre „Secret Sauce“. Nehmen Sie die Marke in Ihr Rezept für integrierte Kommunikation auf – sie wird dadurch garantiert viel schmackhafter.

Jill Meiburg ist Leiterin Group Communications & Brand bei der GEA Group

Mit **Künstlicher Intelligenz** maßgeschneiderte Insights gewinnen



Reputationsanalyse – KI-Status-Quo-Report

Mit Hilfe unserer KI-gestützten Reputationsanalyse wissen Sie genau, wie Ihr Unternehmen in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird und wie Sie Ihre Ziele schneller erreichen. Daten und Ergebnisse werden in einem aussagekräftigen Report zusammengefasst und verständlich visualisiert.

Die Analyseergebnisse interpretieren wir gemeinsam mit Ihnen, um konkrete Handlungsempfehlungen zu erarbeiten.

Sprechen Sie uns an.

F.A.Z.-INSTITUT

IMWF INSTITUT
FÜR MANAGEMENT- UND
WIRTSCHAFTSFORSCHUNG

Kontakt: Julia Burkhardt // F.A.Z.-Institut GmbH
Pariser Straße 1 // 60486 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 75 91 28 68 // E-Mail: j.burkhardt@faz-institut.de
www.faz-institut.de

Mit integrierter Kommunikation messbaren Mehrwert schaffen

Von Matthias Krämer

Gestern noch eine von mehreren Geschäftseinheiten von Siemens, heute ein globales DAX-Unternehmen mit eigener Marke – Siemens Healthineers hat in wenigen Jahren eine massive Transformation durchlaufen: vom Carve-out aus der Siemens AG 2016 über den Börsengang 2018 bis hin zur 16-Milliarden-Dollar-Akquisition des U.S.-amerikanischen Krebstherapiespezialisten Varian und der Aufnahme in den DAX im Jahr 2021.

Parallel zum Unternehmen und seiner Bedeutung haben auch die Anforderungen an das Kommunikationsteam zugenommen: von der Bereichskommunikation zu Corporate Communications (CC) mit neuen Stakeholdern, wie Finanz- und Wirtschaftsmedien, politischen Stakeholdern und NGOs sowie der interessierten Öffentlichkeit inklusive Patientinnen und Patienten. Neue Aufgaben wie Brand und Corporate Identity oder DAX-Vorstandsbetreuung sind hinzugekommen. Und das gleichzeitig mit dem sich ständig beschleunigenden Wandel in der Kommunikationsbranche.

Das Mehr an Anforderungen brachte ein Mehr an Gestaltungsmöglichkeiten mit sich. Das Kommunikationsteam nutzt sie, um eine über Zielgruppen und Kanäle hinweg integrierte Kommunikation zu realisieren. So werden der enorme Einsatz der Kolleginnen und Kollegen besser zur Geltung gebracht und die finanziellen Ressourcen effizienter und

effektiver für das Unternehmen genutzt. Das Ziel: Siemens Healthineers sichtbar zu machen und als das Unternehmen zu positionieren, das es ist – der vielfache, weltweite Innovations- und Marktführer in der Medizintechnikbranche, der mit technischen Lösungen medizinisches Personal dabei unterstützt, Patientinnen und Patienten zu helfen.

Dafür arbeiten unter anderem die Teams der Vorstandskommunikation und Shared Services, die redaktionellen Teams des globalen Newsrooms Content Lab und Branding eng zusammen. Beispiel Marke: Nachdem Siemens Healthineers mit neuem Markendesign an die Börse gegangen ist, wurde der ganzheitliche Markenauftritt für alle Touchpoints ausgerollt. Seitdem wird die Positionierung als innovative Führungsmarke im Premiumsegment kontinuierlich weiterentwickelt. Heute liegt der Markenwert von Siemens Healthineers bei über 10 Milliarden Euro.

Content Lab: Strukturen schaffen, Freiräume eröffnen

Eine konsequent integrierte Kommunikation gelingt nur mit den entsprechenden strukturellen Rahmenbedingungen. Daher wurden klassische Abteilungsstrukturen in den redaktionellen Teams weitgehend aufgelöst und eine agile Arbeitsweise eingeführt. Seit Juli

2022 ist Corporate Communications bei Siemens Healthineers als eine hybride Organisation aufgestellt. Sie integriert die traditionell organisierten Abteilungen Financial & International Media, Executive Management Support, Branding, Marketing Communication Shared Services und Operational Excellence sowie das agil arbeitende Content Lab.

Im Content Lab entsteht Kommunikation themenzentriert und wird crossmedial ausgespielt. Es definiert sich über Themen, eine agile Form der Zusammenarbeit und ist ein Team über Abteilungsgrenzen hinweg. Das Content-Lab-Team – bestehend aus insgesamt rund fünfzig Expertinnen und Experten aus den Bereichen Fachpresse, Social Media, interne Kommunikation, Content Marketing und digitale Infrastruktur – arbeitet in crossfunktionalen Thementeams. Agile Prozesse mit festen Formaten, wie Stand-ups, Review- & Planning-Meetings und Retrospektiven strukturieren die Zusammenarbeit.

Der kontinuierliche Austausch über die Teams hinweg wird über regelmäßige Redaktionsmeetings, Retrospektiven und weitere Formate sichergestellt. Hier sind auch Expertinnen und Experten eingebunden, die mit allen Thementeams zusammenarbeiten, darunter Webmaster, Art Director oder Paid-Media-Spezialisten. In sogenannten „Communities of Practices“ arbeiten Kolleginnen und



CONTENT LAB

Kollegen zusammen, die gleiche Aufgaben und Expertise in bestimmten Bereichen haben, etwa in digitaler Kanal-Strategie oder in Stakeholder-Engagement.

Themen geben den Ton an

Im Content Lab wird die Kommunikation über Themen gesteuert, die sich unmittelbar aus Unternehmensstrategie und -zweck von Siemens Healthineers ableiten: „Wir leisten Pionierarbeit im Gesundheitswesen. Für jeden Menschen. Überall.“ Die strategischen Themen, über die Siemens Healthineers positioniert wird, sind in der Themenarchitektur definiert. Die Fokusthemen für das laufende Geschäftsjahr sind maßgeblich für die Priorisierung der Aktivitäten.

Auf dieser strategischen Basis werden im Content Lab Kampagnen, Projekte und Assets rollierend drei bis sechs Monate im Voraus geplant – mit Input aus Unternehmensstrategie, Geschäften, Regionen und Funktionen, Resultaten des Brand Research etwa bei Kunden oder Multiplikatoren sowie Ergebnissen und Erfahrungen aus vorherigen Projekten und Kampagnen. Ergebnis ist ein digitaler Redaktionsplan, vom Kampagnenlevel bis hin zu Detailinformationen für einzelne Assets. Alle Aktivitäten sind für die gesamte Communications Community von Siemens Healthineers welt-

weit jederzeit transparent und nachvollziehbar.

Eines unserer strategischen Themen ist „Innovation Leadership“. Um Siemens Healthineers als Innovationsführer zu positionieren, die innovative Premiummarke sichtbar zu machen, Technologie zu emotionalisieren und Talente anzusprechen, wurde die Multichannel-Kampagne #Futureshaper kreiert. „Futureshaper“ sind Kolleginnen und Kollegen, die an den Innovationen von morgen arbeiten; Schwerpunkt der Kampagne ist die Persönlichkeit hinter der Innovation. Das ist nur eines von vielen Beispielen dafür, wie in einer Kampagne strategische Ausrichtung, Markenpositionierung, Wertschätzung von Mitarbeitenden und Recruiting-Anforderungen integriert werden.

Globale Kollaboration für integrierte Kommunikation

Siemens Healthineers ist in mehr als 70 Ländern vertreten; daher muss eine integrierte Kommunikation über Corporate Communications hinaus gelebt werden. Indem die Kommunikations-Business-Partner für maßgebliche interne Stakeholder wie Human Resources, Technology Excellence oder das Sustainability Office zugleich die Thementeams leiten, ist von der Themenfindung bis hin zur Umsetzung eine enge Zusammenarbeit sichergestellt.

Für Transparenz und den Austausch mit Kommunikationsteams in den Geschäftseinheiten und Regionen weltweit wurde ein wöchentliches Content-Lab-Redaktionsmeeting aufgesetzt. Darüber hinaus arbeiten die Thementeams für spezifische Kampagnen und Projekte intensiv mit Kolleginnen und Kollegen aus Regionen und Geschäftseinheiten zusammen. Diese enge Verbindung ist besonders wichtig, da die Kommunikationskollegen in dezentralen Einheiten formal nicht an Corporate Communications, sondern an die Landes- und Geschäftsorganisationen berichten. Trotzdem versteht sich das Kommunikationsteam als globale Communications Community – als ein internationales, di-

verses Team. Ein Kristallisationspunkt ist die monatliche, von Corporate Communications organisierte virtuelle Konferenz, in der durchschnittlich mehr als 230 Kolleginnen und Kollegen aus mehr als 35 Ländern zusammenkommen, um sich zu aktuellen Kampagnen, Good Practices etc. auszutauschen und Inhalte und Assets zu teilen.

Planen, messen, lernen, planen ...

Um den Wertbeitrag der Kommunikation zu messen und die Ergebnisse der Aktivitäten in die Planung neuer Maßnahmen zu integrieren, werden Daten aus verschiedenen Quellen in einem automatisierten Dashboard zusammengeführt: die Daten – etwa zu Social Media, Presse, Intranet, Webseite, Werbung, Search Engine Advertising – werden aggregiert und in KPIs zusammengefasst. Als Dashboard aufbereitet, können die Ergebnisse der gesamten Kommunikationsaktivitäten von Corporate Communications – unter anderem Touchpoints, Engagements, Perception – abgebildet und für die Auswertung einzelner Kampagnen zur Verfügung gestellt werden. Das Dashboard ist allen CC-Kolleginnen und Kollegen zugänglich.

Um den Kreis von „Planung, Messung, Lernen, Planung“ zu schließen, ist auch das Content-Planning-Tool eine der Datenquellen für das automatisierte Dashboard. Im Content Lab wird die Kommunikation in einem zentralen Tool für alle geplant: Azure DevOps. Hier werden sämtliche Kommunikationsmaßnahmen im Content Lab dokumentiert, damit jederzeit volle Transparenz für die globale Communications Community hergestellt werden kann – bis hin zu einzelnen Assets.

Die Daten werden zudem automatisch in einem übergeordneten Redaktionsplan ausgespielt, sie ermöglichen so einen Überblick über die strategische Kampagnenplanung. Zugleich wurde die Software so adaptiert, dass sie den Content-Erstellungsprozess Schritt für Schritt abbildet und so die Arbeit in den Thementeams strukturiert. Damit unter-

stützt die Technologie die agilen Arbeitsweisen der Teams und hilft, den anhaltenden Wandel zu einem immer effizienteren Arbeiten weiter voranzutreiben.

Digitale Technologien und Tools sind essentiell für eine integrierte Kommunikation. Um sie effektiv einzusetzen, müssen Zielorientierung und Wertschöpfung im Team verankert sein. Deshalb werden Ergebnisse der Erfolgsmessung für Kampagnen im Content-Lab-Team sowie mit der weltweiten Communications Community geteilt und diskutiert. Dies gilt auch für die Ergebnisse aus Brand Perception und Reputation Research.

Jeden Tag dazulernen

Corporate Communications wurde bei Siemens Healthineers konsequent umgestaltet und weiterentwickelt. Die Basis für diese Weiterentwicklung spiegelt das Selbstverständnis, ständig dazuzulernen. Und nicht zuletzt deshalb arbeitet Corporate Communications heute weniger hierarchisch und trotzdem strukturierter. Entscheidungen werden auf Basis von Daten getroffen, und das Kommunikationsteam ist experimentierfreudiger. Es identifiziert die Ansprüche und Bedürfnisse der Stakeholder schneller und einfacher und gestaltet die Inhalte entsprechend. Durch die Themenzentrierung richtet sich die Kommunikation konsequent an der Strategie von Siemens Healthineers aus. So wird mit dem integrierten Ansatz jeden Tag messbarer Mehrwert für das Unternehmen geschaffen.

Matthias Krämer ist Head of Corporate Communications bei Siemens Healthineers



COMMERZBANK

Keine Zeit für Aber.
Zeit, was zu bewegen.

Lassen Sie uns darüber sprechen, was wir für Sie schaffen können. Erfahren Sie mehr unter zeitwaszubewegen.de

Die Bank an Ihrer Seite

Was sind die Gamechanger für die Kommunikation?

Fünf Trends für 2023 aus Gesellschaft, Management und Technologie

Von Karen Berger

Nach dem Durchbruch von ChatGPT spricht die Kommunikationsbranche gefühlt von nichts anderem mehr als von den Möglichkeiten und Grenzen Künstlicher Intelligenz. Doch bei all dem Rummel um ChatGPT sollten Kommunikationsverantwortliche andere wichtige Themen nicht aus den Augen verlieren. Der Communications Trend Radar untersucht seit drei Jahren, welche Trends aus Management, Technologie und Gesellschaft die Unternehmenskommunikation verändern werden. Für 2023 hat das Forscherteam unter Leitung von Prof. Ansgar Zerfaß (Universität Leipzig) und Prof. Stefan Stieglitz (Universität Potsdam) folgende Themen bestimmt:

- Augmented Workflows: Zusammenarbeit zwischen Mensch und Künstlicher Intelligenz
- Parallel Worlds: Eintauchen in alternative Welten
- Scarcity Management: Wirtschaften in Zeiten des Mangels
- State Revival: Das Comeback des Staates
- Unimagination: Wenn das Unvorstellbare Wirklichkeit wird

Augmented Workflows, die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Künstlicher Intelligenz, wird für Kommunikationsabteilungen ein echter Gamechanger sein. „Wir gehen davon aus, dass

Maschinen die Arbeit von Kommunikationsprofis nicht ersetzen, sondern ergänzen werden – auf Englisch Augmentation“, erklärt der Wirtschaftsinformatiker Stefan Stieglitz. Der technologische Fortschritt im Bereich der Künstlichen Intelligenz ist beachtlich. KI-gestützte Chatbots wie ChatGPT sind bereits massentauglich. Synthetisch erstellte Texte können kaum noch von redaktionellen Beiträgen unterschieden werden. Schon heute unterstützen KI-basierte Anwendungen bei der Auswahl, Erstellung und Personalisierung von Inhalten, beantworten Stakeholderanfragen oder erstellen Finanzberichte. Sie helfen bei der Auswertung von Daten, liefern Informa-

tionen als Entscheidungsgrundlagen und helfen, menschliche Fehler zu minimieren.

Stieglitz prognostiziert, dass in den nächsten Jahren viele neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Menschen und KI entstehen werden. Doch die Regeln und ethischen Grenzen der Zusammenarbeit müssen noch definiert werden: Wer ist für die Inhalte verantwortlich? Wie können Daten und geistiges Eigentum geschützt werden? Wie wird die Echtheit von Texten, Bildern oder Videos bewiesen? Und wer delegiert Aufgaben an wen – die KI an den Menschen oder der Mensch an die KI?

Parallel Worlds: Eintauchen in alternative Welten

Ein weltweites Metaverse, in der die reale und virtuelle Welt in einer einzigen Umgebung vereint sind und eine neue Dimension der Interaktion eröffnen? „Noch ist das weit entfernt. Ob und wann diese Idee Wirklichkeit wird, ist aktuell nicht absehbar und hängt von technologischen Lösungen, aber auch von der Akzeptanz der Nutzer ab“, erklärt Stieglitz, der mit seinem Team an der Universität Potsdam Technologietrends erforscht. Doch schon heute verändern immersive Technologien unsere Wahrnehmung und erschaffen Parallelwelten, in denen Realität und Fiktion verschwimmen. Ein Konzertbesuch aus dem Wohnzimmer? Ein Rundflug über New York? Eine Spritztour mit dem neuen E-Auto? All das lässt sich auf Knopfdruck digital erleben. 3D-Technologien wie Augmented Reality, Virtual Reality oder Hologramme machen es möglich. Sie versprechen eine intensivere und interaktivere Art des Erlebens. Das macht sie für das Produktmarketing, aber auch für Events, Messen oder Stakeholderdialoge so interessant. Auch die virtuelle Zusammenarbeit im Team kann immersiv gestaltet werden und steigert die Attraktivität und Interaktion. Eine weitere Möglichkeit: Digital Twins. Diese können eingesetzt werden, um wichtige Kommunikationsprozesse nachzuahmen und verschiedene Szenarien zu simulieren. So lassen

sich strategische Entscheidungen vorab planen.

Scarcity Management: Wirtschaften in Zeiten des Mangels

Nach Jahren des Überflusses muss sich Europa an eine neue Situation gewöhnen: Knappheit. Ob bei Rohstoffen, Energie, Personal oder Produkten – der Mangel ist allgegenwärtig. Befeuert wird diese Entwicklung durch den demographischen Wandel und geopolitische Verwerfungen. Preissteigerungen, Inflation und Lieferengpässe sind die Folge. „Scarcity Management heißt, dass Unternehmen vorausschauend und verantwortungsvoll mit Knappheit und Engpässen umgehen müssen, um ihre Unternehmensziele dauerhaft sicherzustellen“, erklärt der Kommunikationswissenschaftler Ansgar Zerfaß. Knappheit bedroht nicht nur Wertschöpfungsketten und Produktionsprozesse, sondern wirkt sich auch auf die Positionierung von Marken und die Unternehmensreputation aus. Wenn Produkte und Dienstleistungen nicht mehr lieferbar sind, ist die Kommunikation gefragt. Sie muss Erwartungen managen und auf enttäuschte Käuferinnen und Käufer reagieren.

Auch in Kommunikationsabteilungen sind knappe Ressourcen spürbar, ob bei Materialien, Budgets oder Zeit. Vor allem qualifiziertes Personal ist rar – ob innerhalb des eigenen Teams oder auf Seiten der Dienstleister. Dies bestätigt Nils Haupt, Leiter Corporate Communications bei Hapag-Lloyd: „Mehrere Engpässe werden sich auf Kommunikationsabteilungen auswirken, allen voran der Kampf um Talente, die europäische Energiekrise und Unterbrechungen der Produktions- und Lieferketten.“

Doch Knappheit kann auch eine Chance für Unternehmen bedeuten. Knappe Produkte oder Dienstleistungen sind besonders begehrt und können entsprechend vermarktet werden. Zudem werden in Zeiten des Mangels vermehrt innovative und res-

Über den Communications Trend Radar

Für Unternehmen ist es überlebenswichtig, Veränderungen in ihrer Umwelt frühzeitig zu antizipieren und sich an neue Rahmenbedingungen anzupassen. Das gilt auch für die Unternehmenskommunikation. Viele Kommunikationsabteilungen haben jedoch nicht die Ressourcen, ihre Umwelt systematisch zu beobachten – insbesondere, wenn es Entwicklungen außerhalb der eigenen Branche betrifft.

Um den wichtigsten Trends aus Management, Technologie und Gesellschaft auf die Spur zu kommen, hat die Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation 2020 die Studienreihe Communications Trend Radar initiiert. Ein interdisziplinäres Forschungsteam unter Leitung der Professoren Ansgar Zerfaß (Universität Leipzig) und Stefan Stieglitz (Universität Potsdam) wertet jedes Jahr die wissenschaftliche und die Praxis-Literatur aus und arbeitet fünf Trends heraus, die das Potential haben, die Unternehmenskommunikation dauerhaft zu verändern. Eine ausführliche Version des Communications Trend Radar findet sich auf www.akademische-gesellschaft.com



The most relevant trends for Corporate Communications in 2023



Quelle: Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation, Leipzig; Zitronengrau, Agentur für Markenbildung

Illustration: Zitronengrau, Agentur für Markenbildung; Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation, Leipzig

sourcensparende Lösungen entwickelt, für die es zuvor keinen Markt gab.

State Revival: Das Comeback des Staates

In den vergangenen Jahrzehnten dominierte in der westlichen Welt die Logik des freien Marktes. Durch die Coronapandemie und den Krieg in der Ukraine hat sich das Verhältnis von Staat und Wirtschaft jedoch verändert. Regierungen, Behörden, Parteien, Politikerinnen und Politiker gewinnen als Protagonisten

und Partner für Unternehmen neue Bedeutung. Der Staat feiert ein Comeback – ob freiwillig oder unfreiwillig. Mit milliardenschweren Subventionen greifen Regierungen der Bevölkerung und der Wirtschaft unter die Arme. Sie kaufen

Impfstoffe, Masken oder Fiebersäfte oder deckeln den Gaspreis.

„Für Kommunikationsabteilungen bedeutet das Comeback des Staates, dass sie verstärkt in Governmental Affairs investieren müssen, um ihre Interessen zu artikulieren und durchzusetzen“, so Ansgar Zerfaß, der für den Communications Trend Radar die Bereiche Gesellschaft und Management erforscht. „Gleichzeitig sind Unternehmen gefordert, in politischen Debatten Stellung zu beziehen

und Haltung zu zeigen – oder gezielt zu schweigen.“

Um Veränderungen im politischen Umfeld frühzeitig zu antizipieren und den Vorstand zu beraten, benötigt die Kommunikation genügend Ressourcen und Kompetenzen – das weiß auch Christof Ehrhart, Leiter Unternehmenskommunikation und Governmental Affairs bei BOSCH: „Wenn die Unternehmensstrategie unmittelbar durch staatliche Entscheidungen beeinflusst wird, müssen Unternehmen die politischen Debatten noch genauer verfolgen. Und sie müssen die Expertise aufbauen, zentrale politische Entscheidungsprozesse angemessen zu begleiten, insbesondere durch die Bereitstellung von Know-how.“

Unimagination: Wenn das Unvorstellbare Wirklichkeit wird

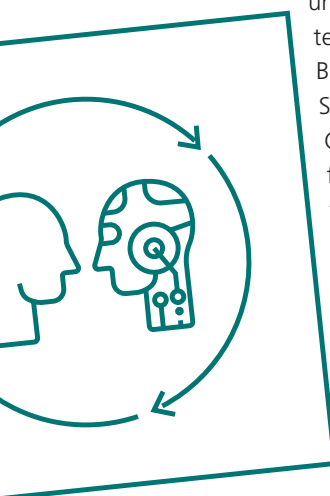
Die Entdeckung einer neuen Dimension? Computer, die die Weltherrschaft übernehmen? Ein Meeresspiegel, der um 65 Meter steigt und Küstenregionen weltweit überschwemmt? Was geschieht, wenn das Unvorstellbare Wirklichkeit wird?

Der Kommunikationsabteilung kommt bei unvorhergesehenen Ereignissen besondere Bedeutung zu. „In Krisenzeiten müssen die Informationsbedürfnisse von internen und externen Zielgruppen möglichst schnell befriedigt werden, sonst entsteht Unsicherheit“, betont Ansgar Zerfaß. Der Ausbruch der Coronapande-

wich- umfassend und korrekt zu informieren. Nur so kann Vertrauen bewahrt und Gerüchten entgegengewirkt werden.

Organisationen können sich nicht auf jedes denkbare oder undenkbbare Szenario vorbereiten. Sie können aber Vorkehrungen treffen, um selbst in Zeiten tiefgreifender Veränderungen handlungsfähig zu bleiben. Dazu müssen Organisationen widerstandsfähiger und flexibler werden. Ein besonderes Augenmerk sollte darauf liegen, Führungskräfte und Mitarbeitende zu befähigen, Ungewissheit besser zu tolerieren. In der Psychologie wird dies als Ambiguitätstoleranz bezeichnet. Während Menschen mit einer hohen Ambiguitätstoleranz in der Lage sind, Widersprüche zu tolerieren, neigen Menschen mit niedriger Ausprägung dazu, unüberlegte Entscheidungen zu treffen. Hierbei können Improvisations- oder Resilienztrainings helfen. Auch Design-Thinking-Ansätze sind sinnvoll, um für den Krisenfall verschiedene Handlungsoptionen auszuloten und Strategien vorab zu testen.

Karen Berger ist Geschäftsleiterin der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation, Leipzig



IMPRESSUM

kommunikationsmanager

Das Magazin für Entscheider in Kommunikation und Marketing

HERAUSGEBER und zugleich Verantwortlicher im Sinne des PresseG: Dr. Gero Kalt

REDAKTION (frei) Dr. Thomas Hartmann (verantwortlich) / redaktion@kommunikationsmanager.com

ART DIRECTOR (frei) Rodolfo Fischer Lückert

LEKTORAT (frei) Anna-Luise Knetsch

VERLAG F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH, Pariser Straße 1 / 60486 Frankfurt am Main
Geschäftsführer: Dr. Gero Kalt / Hannes Ludwig

PROJEKTMANAGEMENT / ANZEIGEN

Angela Markovic (Leiterin Marketing) / Telefon: (069) 75 91-11 33 / anzeigen@kommunikationsmanager.com

Barbara Schulik (Manager Marketing / Vertrieb) / Telefon: (069) 75 91-30 83 / anzeigen@kommunikationsmanager.com

DRUCK / VERARBEITUNG Druck- und Verlagshaus Zarbock GmbH & Co. KG / Frankfurt am Main / www.zarbock.de

LITHOS Satzkontor GmbH / Obertshausen / www.satzkontor.de

INTERNET www.kommunikationsmanager.com

ABONNEMENT Bezugspreis für das Jahresabonnement: 60,- Euro, Erscheinungsweise: vierteljährlich; Bestellung und Service / verlag@kommunikationsmanager.com

ISSN 2512-0271

Bei Herausforderungen verlassen wir uns auf die Familie.

Und bei der Geldanlage auf ein Familienunternehmen.

Zeit, Geld neu zu bewerten.

Gerade in Stressphasen haben Sie den Kopf voll mit wichtigen Dingen. Wir von Fidelity verstehen das nur zu gut. Denn als familiengeführtes Unternehmen betreuen wir das Geld unserer Anleger mit langjähriger Erfahrung. Unsere Anlageexperten sind weltweit vor Ort, um die Märkte zu überblicken und Chancen in Fonds, ETFs und Investmentlösungen zu bündeln. Wir schauen stets nach den besten Ergebnissen für Sie. Und das machen wir auch in herausfordernden Zeiten – bereits seit 50 Jahren.

www.fidelity.de



Eine Anlageentscheidung sollte in jedem Fall auf der Grundlage des Kundeninformationsdokumentes „Wesentliche Anlegerinformationen“ und des veröffentlichten Verkaufsprospektes, des letzten Geschäftsberichtes und – sofern nachfolgend veröffentlicht – des jüngsten Halbjahresberichtes getroffen werden. Diese Unterlagen sind die allein verbindliche Grundlage des Kaufes und können kostenlos bei der FIL Investment Services GmbH, Postfach 20 02 37, 60606 Frankfurt am Main oder über www.fidelity.de angefordert werden. Die FIL Investment Services GmbH veröffentlicht ausschließlich produktbezogene Informationen, erteilt keine Anlageempfehlung/Anlageberatung und nimmt keine Kundenklassifizierung vor. Fidelity, Fidelity International, das Fidelity International Logo und das „F-Symbol“ sind Markenzeichen von FIL Limited. Herausgeber: FIL Investment Services GmbH, Kastanienhöhe 1, 61476 Kronberg im Taunus. Stand Mai 2023, MK15021.

KI optimiert die digitale Werbung

Von statischen zu dynamischen Werbebudgets

Von Fiona Lenz und Marco Hochstrasser

Die Lebensmittelbranche ist sehr analog geprägt: Dem seit Jahren boomenden E-Commerce zum Trotz kaufen die Menschen frische Lebensmittel nach wie vor am liebsten im stationären Einzelhandel oder auf dem Wochenmarkt. Und so arbeitet die Branche viel mit gedrucktem Werbematerial. Als reiner Onlinemarkt bricht Farmy mit den Gewohnheiten der Menschen: Es gibt keine Ladengeschäfte, in die die Kunden hineingehen können. Und das Marketing läuft hauptsächlich auf digitalen Kanälen. „Wer auch sonst das Internet kaum nutzt, kauft im stationären Lebensmittel Laden ein“, erklärt Valerii Hirda, Performance Marketing Manager bei Farmy. „Es ist wenig sinnvoll für uns, diese Kundengruppe zu erreichen und sie für uns zu gewinnen. Darum konzentrieren wir uns auf die Menschen, die bereits online unterwegs sind und die Vorteile tagtäglich nutzen. Diese versuchen wir über dynamische digitale Werbekampagnen in vielen unterschiedlichen Kanälen individuell anzusprechen.“ Das Marketingteam managte früher händisch die Erfolgskontrolle und Optimierung der digitalen Werbekampagnen über etliche digitale Kanäle. Die Daten suchten die Mitarbeitenden sich aus vielen verschiedenen Quellen zusammen. Diese Aufgabe war nicht nur unbeliebt – sie verbrauchte auch Zeit und Ressourcen, die dem Team an anderer Stelle fehlten.

Illustration: Rodolfo Fischer Lückert; Foto: iStock/Getty Images

Komplexe Herausforderungen für das Marketing

Die digitalen Marketingkampagnen stellten den Onlinemarkt vor vier Herausforderungen:

1.

Sich schnell ändernde Marktbedingungen:

Ein Beispiel ist die Pandemie. Während des ersten Lockdowns waren die meisten Onlineshops aufgrund der vielen Anfragen technisch nicht mehr erreichbar oder auf Wochen ausgebucht. Der Onlinemarkt von Farmy konnte noch liefern. Und so gab es plötzlich einen überraschend starken Ansturm auf www.farmy.ch. Das Team bemühte sich, die Menschen bestmöglich zu versorgen und als Kunden zu halten. Die Strategie wechselte in kürzester Zeit vom Kampagnenmarketing hin zum Kundenbetreuungs- und Feel-Good-Marketing. Unter anderem organisierte der Onlinemarkt einen Service für Risikogruppen und Menschen in Quarantäne.

2.

Saisonalität des Produktangebots:

Flexibilität ist im Lebensmittelhandel entscheidend, denn frische Produkte sind immer saisonal und sehr vom aktuellen Angebot abhängig. Die Weihnachtszeit zum Beispiel ist die umsatz-

stärkste Saison für Farmy. Hier geht es insbesondere darum, die bei den Kunden beliebten Bio-Truthähne rechtzeitig auszuliefern. In den Sommermonaten dagegen ist weniger los im Onlinemarkt. Sommerfrüchte wie Erdbeeren haben jedoch eine begrenzte Haltbarkeit und müssen daher schnell an die Kunden gebracht werden.

3.

Regionalität:

Die unterschiedlichen Kundengruppen wollen in den verschiedenen Lieferregionen passend zu ihren Bedürfnissen und dem jeweiligen regionalen Produktangebot auf allen digitalen Kanälen individuell angesprochen werden. Das Ergebnis sind über 300 digitale Werbekampagnen, die das Marketingteam auf fünf Kanälen und in vier Regionen ausspielt.

4.

Begrenzte Ressourcen

zur Überwachung der Performance: Das Marketingteam muss die komplexe Kampagnenstruktur und die dynamischen Anzeigenpreise über Kanäle und Regionen hinweg intelligent und kontinuierlich überwachen und optimieren. Nur so ist sichergestellt, dass das Budget an der richtigen Stelle eingesetzt und kein Geld verschwendet wird. Dies erforderte enorme personelle Ressourcen, über die das kleine Team nicht verfügte.

>

Farmy AG

Die Schweizer Farmy AG betreibt mit der Plattform www.farmy.ch einen reinen E-Commerce-Markt für den gesamten Wocheneinkauf. Im Angebot ist eine große Auswahl von mehr als 1.200 Produzenten – von Früchten und Gemüse, über Käse, Fleisch und frische Backwaren bis hin zu haltbaren Lebensmitteln und Drogerieartikeln sowie Wein und Blumen. Der Schwerpunkt liegt auf regionalen, nachhaltigen und fair gehandelten Waren in Bioqualität, es werden aber auch Marken angeboten, um den vollständigen Wocheneinkauf bei Farmy zu gewährleisten. Die E-Commerce-Experten Roman Hartmann und Tobias Schubert gründeten das Start-up 2014 in Zürich. Der Firmensitz war bewusst gewählt: Die Schweizer legen im Vergleich zu Konsumenten anderer Länder viel mehr Wert auf hochwertige Lebensmittel. 2018 eröffnete eine Zweigstelle in Lausanne, um Kunden in der Region direkt zu versorgen. Farmy liefert schweizweit. Aktuell beschäftigt das Unternehmen rund 160 Mitarbeitende.

Angesichts dieser Herausforderungen erkannte der Onlinemarkt den Bedarf für eine technische Lösung, die dem Marketing hilft, die digitalen Kampagnen automatisiert und intelligent zu optimieren. Konkret wurde nach einem Weg von der statischen Budgetplanung hin zu einem dynamischen und datengesteuerten Ansatz gesucht. Das Marketingteam wollte nicht mehr manuell evaluieren, welcher Kanal am wichtigsten ist, sondern stattdessen das Budget automatisiert intelligent an der richtigen Stelle einsetzen – über alle Regionen, Kanäle und Kampagnen hinweg. „Aus unserem Netzwerk kam die Empfehlung für Marketing-Analytics-Start-up Nexoya. Also haben wir uns entschieden, die bei uns traditionell schwächeren Sommermonate für einen Testlauf mit der KI-basierten Lösung für die automatisierte Kampagnenoptimierung zu nutzen. Damit haben wir die Lösung gefunden, um unsere Herausforderungen im digitalen Marketing zu bewältigen. Die Steigerung der Performance, die die Plattform leistet, ist für uns sehr wichtig“, berichtet Valerii Hirda.

KI steigerte die Performance um bis zu 90 Prozent

Die SaaS-Plattform von Nexoya optimiert in Echtzeit digitale Multi-Channel-Marketingkampagnen. Hierfür aggregiert sie Kennzahlen aus unterschiedli-

chen digitalen Werbekanälen, stellt diese übersichtlich dar und berechnet Vorhersagen. Auf Basis der erfassten Daten und unter Einsatz von Künstlicher Intelligenz optimiert die Plattform anschließend die Kampagnenbudgets. So entlastet sie Marketingteams von operativen Routineaufgaben, vereinfacht automatisierte datengetriebene Entscheidungen und reduziert die Kosten. Erfasst werden ausschließlich nicht personalisierte Daten, die in zertifizierten Schweizer Rechenzentren liegen.



Konkret: Farmy erstellte auf der KI-Plattform vier Portfolios, welche die Regionen für die Werbemaßnahmen abbilden. Dies gab dem Marketing einen ganzheitlichen Überblick über die effektive Leistung der jeweiligen Regionen und vollständige Budgetkontrolle über sämtliche Kanäle. Die KI optimierte innerhalb des Portfolios die Performance auf Conversions/Cost-per-Lead und den

tatsächlichen Umsatz/Cost-per-Conversion-Value. Dabei berücksichtigte sie Saisonalität, Trends und Marktnachfrage der jeweiligen Region. Hauptziel war die Umsatzsteigerung an allen Standorten. Kurz nach der Implementierung konnte der Onlinemarkt die Verteilung des Budgets innerhalb jedes Portfolios mit nur einem Klick über alle fünf Werbekanäle optimieren. Jede Woche passte die Plattform die Zuweisung der mehr als 300 Kampagnen auf den fünf Marketingkanälen an und verschob automatisch das Budget. Das Ergebnis: Die Leistung der Kampagnen steigerte sich, und die operative Arbeit reduzierte sich signifikant. Der Onlinemarkt steigerte mit Hilfe der KI die Verkäufe in der anspruchsvollsten Saison. In den Frühlings- und Sommermonaten steigen die Kosten für digitale Werbung aufgrund der Saisonalität für fast alle E-Commerce-Shops. Die KI wirkte diesem Trend durch kontinuierliche Optimierungen entgegen. Das Ergebnis war eine Steigerung der Performance über alle Portfolios hinweg um bis zu 90 Prozent.

„Mehr als plus 90 Prozent Conversions in einigen Regionen haben mich definitiv positiv überrascht“, fasst Valerii Hirda die Vorteile für den Onlinemarkt zusammen. „Die dynamischen Verschiebungen des Budgets ermöglichen es uns, niedrige saisonale Trends auszugleichen. Und wir erhalten Transparenz über mehrere Marketingkanäle hinweg. Unsere Conversions wurden normalerweise bis Ende des Frühjahrs teuer, aber mit der automatisierten, KI-getriebenen plattformübergreifenden Budgetoptimierung konnten wir eine enorme Wirkung erzielen. Wir hatten nicht nur mehr Conversions im unteren Funnel, sondern das auch zu niedrigeren Kosten. Mit der SaaS-Plattform von Nexoya können unsere Performance-Marketer effizienter arbeiten und sich auf die strategischen Aspekte ihres Jobs konzentrieren.“

Fiona Lenz ist Head of Content Marketing bei der Farmy AG, Marco Hochstrasser ist Chief Executive Officer (CEO) des Marketing-Analytics-Start-ups Nexoya, Zürich



Wir unterstützen organkrankte Kinder und ihre Familien in Not. Mit Geld, Erholung und gutem Rat.

GELD Wir helfen Familien mit organkranken Kindern bis 27 Jahre, wenn Kassen und andere Institutionen sich weigern und die Existenz auf dem Spiel steht. Beispielsweise finanzieren wir Übernachtungen von Eltern in Kliniknähe und Wohnraumanpassungen für ein keimarmes Umfeld.

ERHOLUNG Unsere Freizeitprogramme tun gut: allen transplantierten Kindern, ihren Eltern und den Geschwisterkindern. Finanziell strapazierten Familien ermöglichen wir Urlaube.

RAT Wir haben stets ein offenes Ohr, begleiten erschöpften Eltern, verhandeln für sie mit Ämtern und organisieren Lösungen.

FÖRDERUNG Wir bieten Zuschussprogramme zur besseren psychosozialen Begleitung organkranker Kinder. So können in Kliniken und bei anderen Hilfsinstitutionen Stellen geschaffen werden, Fachkräfte sich weiterbilden.

NACHWUCHS Unser Juniorteam „KiO Youth“ ist offen für alle Transplantierten zwischen 18 und 26 Jahre. Sie treffen sich regelmäßig und entwickeln eigene Projekte.



Kinderhilfe Organtransplantation e.V. • Otto-Fleck-Schneise 8 • 60528 Frankfurt am Main
Spendenkonto: DE 64 5502 0500 0008 6200 00 (Bank für Sozialwirtschaft)

www.kiohilfe.de • www.facebook.de/kiohilfe

Kein Neuland mehr – digitale Vorreiter

Von Marieke Kötting

Zehn Jahre ist es inzwischen her, dass Altkanzlerin Angela Merkel auf einer gemeinsamen Pressekonferenz mit dem damaligen Präsidenten der Vereinigten Staaten von Amerika, Barack Obama, den denkwürdigen Satz äußerte: „Das Internet ist für uns alle Neuland“. Nicht wenig Spott und Häme schlugen ihr dafür entgegen, schließlich waren zu dem Zeitpunkt bereits rund drei Viertel der Deutschen mindestens gelegentlich online und empfanden das „Neuland“ mitnichten als unbekanntes, exotisches Terrain. Fakt ist allerdings, dass Deutschland nach wie vor und auch heute noch in den meisten internationalen Rankings zum Digitalisierungsgrad eher im Mittelfeld feststeckt und regelmäßig hinter direkten Nachbarländern zurückbleibt. Folgerichtig wird auch der Begriff „Digitalisierung“ selbst von einigen noch immer mit einer gewissen Ehrfurcht ausgesprochen, wobei bald die Ehre überwiegt, bald die Furcht.

Tatsächlich kann Digitalisierung auch nicht die Lösung aller wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Probleme sein, als die sie teilweise gehandelt wird. In einigen Kontexten jedoch hätte ein Mehr an Digitalisierung unbestritten deutliche Vorteile, wie sich zum Beispiel während der Coronakrise gezeigt hat. Im Zuge der angestrebten Kontaktverfolgungen positiv Getesteter stellten nämlich nicht wenige Menschen überrascht und manche auch einigermaßen fassungslos fest, dass das Robert-Koch-Institut mit den Patientinnen und Patienten per Telefon und mit den Gesundheitsämtern und Laboren per Fax kommunizierte, um die daraus gewonnenen Erkenntnisse dann händisch in Excel-Tabellen einzupflegen, welche mit wachsendem Umfang immer schwieriger zu handhaben wurden. Der Gedanke, Abläufe könnten an diesen Stellen durch den Einsatz digitaler Technologien vereinfacht, beschleunigt und insgesamt effizienter werden, drängte

sich nicht nur Fachleuten auf. Im Laufe der anhaltenden Ausnahmesituation wurden schließlich auch Softwareprogramme entwickelt, mittels deren die Arbeit in den Gesundheitsämtern erleichtert und später auch der Kommunikationskanal zwischen Ämtern und Patienten ins Netz verlagert werden konnte. Ob das tatsächlich allerorten zum Einsatz kam, ist dann allerdings wieder eine andere Frage. Das Beispiel zeigt jedoch, wie zielgerichtet eingesetzte Digitalisierungsmaßnahmen den Wissenstransfer und die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Akteuren beschleunigen und vereinfachen und automatisierbare Prozesse auch tatsächlich automatisiert stattfinden lassen können. Und wenn sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf komplexere Aufgaben, die zwingend eine menschliche Intelligenz erfordern, konzentrieren können, kommen die so freigewordenen Personalkapazitäten letzten Endes auch Patienten zugute.

Diese erfahren darüber hinaus auch selbst durch automatisierte Abläufe und durch die Möglichkeit, online und unabhängig von bestimmten Öffnungszeiten mit den Ämtern zu kommunizieren, ein flexibleres Zeitmanagement und unmittelbare Zeitersparnis.

Erfolgreiche Digitalisierung sollte immer eine Entlastung oder einen Nutzen für ihre Anwenderinnen und Anwender generieren. Das bloße Vorhandensein digitaler Infrastrukturen genügt dafür nicht. Vielmehr müssen diese Strukturen auch sinnvoll eingesetzt werden, damit nicht nur Behörden, sondern auch Wirtschaftsunternehmen innovativ, digital und wirtschaftlich profitabel arbeiten und schließlich als „digitale Vorreiter“ wahrgenommen werden können. Das zeigt sich nicht nur in der Außensicht, sondern auch in den Bewertungen, die Arbeitgeber durch ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfahren. Schließlich können diese nur mit den richtigen Mit-

teln effizient arbeiten und so ihren eigenen Ansprüchen entsprechen. Kompetente Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erwarten folgerichtig ein professionelles Arbeitsumfeld, und ein professionelles Arbeitsumfeld erfordert kompetente Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Beide Faktoren bedingen und bestärken einander.

Methode

Viele Unternehmen in Deutschland zeigen bereits, wie erfolgreiche Digitalisierung aussehen kann. Rund 1.500 davon wurden vom F.A.Z.-Institut als „Deutschlands Digitale Vorreiter 2023“ identifiziert und geehrt. Die mit dem gleichlautenden Zertifikat ausgezeichneten Firmen wurden in einer aktuellen Studie der Kölner Rating- und Rankingagentur ServiceValue in Kooperation mit dem Wissenschaftspartner IMWF – Institut für Management- und Wirtschafts-

forschung aus über 5.000 Unternehmen unterschiedlichster Branchen ermittelt. Methodisch handelt es sich dabei um ein zweistufiges Social-Listening-Verfahren. In der ersten Stufe, dem Crawling, wurden zwischen dem 1. Februar 2022 und dem 31. Januar 2023 rund 438 Millionen öffentliche, deutsche oder deutschsprachige Internetquellen inklusive redaktioneller Webseiten und Social Media nach Erwähnungen bestimmter Eventtypen durchsucht, also nach Suchbegriffen wie zum Beispiel Künstliche Intelligenz, digitale Transformation, digitale Kompetenz, Smart Data, Internet 4.0 und viele andere mehr.

In der zweiten Stufe, dem Processing, wurden die im Crawling gesammelten Daten mit Hilfe Künstlicher Intelligenz ausgewertet und analysiert. Untersuchungsgegenstand waren erstens die jeweils erwähnten Unternehmen, zweitens die besprochenen Themen; also die Eventtypen, die mit Hilfe der definierten

Auswahl aus 226 Branchengewinnern

	Unternehmen	Branche
1	ista	Abrechnungsdienstleister
2	ING	Direktbanken
3	Busch-Jaeger	Elektrotechnikanbieter
4	MAINGAU Energie	Energieversorger (regional)
5	E WIE EINFACH	Energieversorger (überregional)
6	PreZero	Entsorgungs- & Recyclingunternehmen
7	WISAG	Facility Management
8	BIEN-ZENKER	Fertig- & Massivhaus-Anbieter
9	Flughafen Düsseldorf	Flughäfen
10	BKK Pfalz	Gesetzliche Krankenversicherer
11	Debeka	Private Krankenversicherer
12	Hermes Logistik Gruppe Deutschland	Kurier-, Express- & Paketdienstleister
13	Kaeser Kompressoren	Maschinen- & Anlagenbauunternehmen
14	Richard Wolf	Medizintechnikunternehmen
15	Messe Stuttgart	Messestandorte
16	Bristol-Myers Squibb	Pharmaunternehmen
17	Rhein-Neckar-Verkehr	Regional- & Nahverkehr
18	apoBank (Deutsche Apotheker- und Ärztebank)	Spezialbanken
19	Vossloh	Technische Komponentenhersteller
20	Gerresheimer	Verpackungshersteller
21	Baloise (ehemals Basler)	Versicherer
22	STIEBEL ELTRON	Wärme- & Kältetechnik

Keywords, Text- und Satzkorpora zugeordnet wurden, sowie drittens die Tonalität des Textfragments, die dahingehend untersucht wurde, ob die Erwähnungen als positiv, negativ oder neutral zu bewerten sind. Gut vier Millionen öffentlich getätigte Nennungen konnten auf diese Weise identifiziert und zugeordnet werden. In der Gesamtheit wurde dadurch die Reputation erfasst und bewertet, welche die untersuchten Unternehmen in Bezug auf die Themenfelder digitales Agieren, Innovationsfähigkeit und Profitabilität bzw. Wirtschaftlichkeit im öffentlichen Onlinediskurs genießen. Als zusätzliches Themenfeld wurde der Eventtyp „Attraktivität als Arbeitgeber“ beleuchtet und jeweils hälftig mittels eines Social Listening sowie durch Online-Arbeitgeberbewertungen ermittelt.

Gewertet wurde schließlich nach Punkten, die für die einzelnen Eventtypen aufgrund des Tonalitätssaldos und der Reichweite vergeben wurden. Dabei galt: Je reichweitenstärker ein Unternehmen ist, desto stärker wirkt sich die Tonalität aus, also ob die Kommunikation überwiegend positiv oder negativ gefärbt ist. Die Berechnung des Punktwertes erfolgte branchenspezifisch auf einer Skala von 0 bis 100 Punkten, auf der der jeweilige Branchenbeste mit 100 Punkten die Benchmark für alle anderen untersuchten Unternehmen seiner Branche setzte. Von Abrechnungsdienstleistern über Lebensmittellieferdienste bis hin zu Zahlungsdienstleistern erhalten diejenigen Unternehmen die Auszeichnung „Deutschlands Digitale Vorreiter 2023“, die mindestens 60 Punkte in der Ge-

samtwertung erreichen. Dies gelang weniger als einem Drittel der betrachteten Betriebe.

Marieke Kötting ist Redakteurin bei der ServiceValue GmbH

Alle 1.524 „Digitalen Vorreiter 2023“ finden Sie auf www.faz.net/digitale-vorreiter/. Interessierte Unternehmen erhalten weitere Informationen zum Zertifikat und zur Studie „Deutschlands Digitale Vorreiter 2023“ bei: Alexander Göschl / ServiceValue GmbH / Telefon: 0221 67 78 67 61 / E-Mail: a.goeschl@ServiceValue.de

Dax trifft Teddybär.
Auch da investieren wir.

Auch als Finanzmarktexperten wissen wir, dass manche Dinge unbezahlbar sind. Zum Beispiel Betreuung und Bildung. Deshalb unterstützen wir langfristig die Kinderstiftung „Die Arche“.

Investieren schafft Zukunft.

.Deka



DekaBank Deutsche Girozentrale



KI in der Kommunikation: Assistenz oder Konkurrenz?

Von Beatrix Ta

Genau dazu hat news aktuell gemeinsam mit Agentur für datengetriebene und evidenzbasierte Kommunikation PER knapp 300 Kommunikationsprofis befragt – und um es vorwegzunehmen: Die Ergebnisse zeigen, dass die meisten Kommunikationsprofis Künstliche Intelligenz überwiegend als Chance für ihre Arbeit betrachten. Interessanterweise gaben jedoch vier von zehn PR-Profis aus Deutschland und der Schweiz (41 Prozent) an, dass sie bisher noch keinen konkreten Einsatz von KI in ihrer Kommunikationsarbeit benennen können. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund bemerkenswert, dass eine deutliche Mehrheit der Befragten dieser Technologie optimistisch gegenüber eingestellt ist.

Noch deutlicher wird die Diskrepanz, wenn man die Antworten aus den Pressestellen und die aus den PR-Agenturen getrennt betrachtet. Die Kommunikatorinnen und Kommunikatoren in Pressestellen sind deutlich zurückhaltender mit dem Einsatz von KI in ihrer Arbeit, als es die PR-Profis in den Agenturen sind: Fast die Hälfte der befragten Pressestellen in Unternehmen setzt noch keine KI ein (47 Prozent), während es in den Agenturen nur jeder Dritte (33 Prozent) ist, der offenbar Berührungspunkte mit der „neuen Kollegin KI“ hat.

Hier ist die KI schon im Einsatz

Künstliche Intelligenz kann in vielen Bereichen eingesetzt werden, die uns in der Kommunikation unterstützen können: bei der Texterstellung, bei der Bildgenerierung oder auch bei der Erstellung von Videos. Wir haben diejeni-

gen PR-Profis, die KI in der Kommunikation bereits einsetzen, gefragt, in welchen Bereichen der professionellen Kommunikation genau sie sich schon von Künstlicher Intelligenz unterstützen lassen.

Das wenig überraschende Ergebnis: Am häufigsten wird eine KI zur Texterstellung eingesetzt (32 Prozent), am zweithäufigsten nutzen PR-Schaffende KI, um Trends zu erkennen und wichtige Themen zu recherchieren (22 Prozent). Ein Fünftel (20 Prozent) nutzt KI zur Medienbeobachtung. Auch hier wieder ein Blick auf die Unterschiede zwischen Pressestellen und PR-Agenturen: Bei der Texterstellung sind die Agenturen den Pressestellen erneut weit voraus: Nur ein Viertel (25 Prozent) der Pressestellen lässt ihre Texte von einer KI schreiben, bei den Agenturen sind es bereits 42 Prozent, die ChatGPT und andere Tools der KI nutzen.

Im unteren Drittel der von den PR-Fachleuten genannten und damit eher selten genutzten Einsatzfelder von KI in der PR liegen die Verifizierung von Inhalten oder die Bilderkennung: Hier sind es nur 7 Prozent der Befragten, die Inhalte mit Hilfe von KI auf ihre Richtigkeit überprüfen lassen. Genauso selten nutzen die befragten Kommunikatorinnen und Kommunikatoren die KI, um Bildinhalte zu identifizieren und zu kategorisieren. In den Bereichen Reputationsmanagement (3 Prozent), Influencer-Marketing (3 Prozent), Videoproduktion (ebenfalls 3 Prozent) und Krisenprävention beziehungsweise Krisenmanagement (2 Prozent) wird die Künstliche Intelligenz so gut wie gar nicht eingesetzt.

PR-Profis sehen den Einsatz von KI mehrheitlich positiv

Obgleich 41 Prozent der Befragten derzeit noch keine Künstliche Intelligenz in ihrer Arbeit einsetzen, zeigen die meisten eine überwiegend positive Einschätzung für den Einsatz von KI in der professionellen Kommunikation. Beeindruckende 66 Prozent sehen in KI eher eine Chance, ihre Arbeit zu verbessern, wäh-

rend lediglich 13 Prozent in der Nutzung von KI ein Risiko sehen. Eine neutrale Haltung gegenüber KI nehmen 17 Prozent der Befragten ein. Besonders interessant ist die Tatsache, dass mit zunehmendem Alter der Befragten offensichtlich auch die Skepsis gegenüber dem Einsatz von KI in der Kommunikation zuzunehmen scheint: Während 87 Prozent der Befragten unter 35 Jahren die Chancen von KI überwiegen lassen, teilen nur 57 Prozent der über 55-Jährigen diese positive Einschätzung.

Vor- und Nachteile von KI in der PR

Auf die Frage nach den Vorteilen von KI gaben knapp zwei Drittel der Befrag-

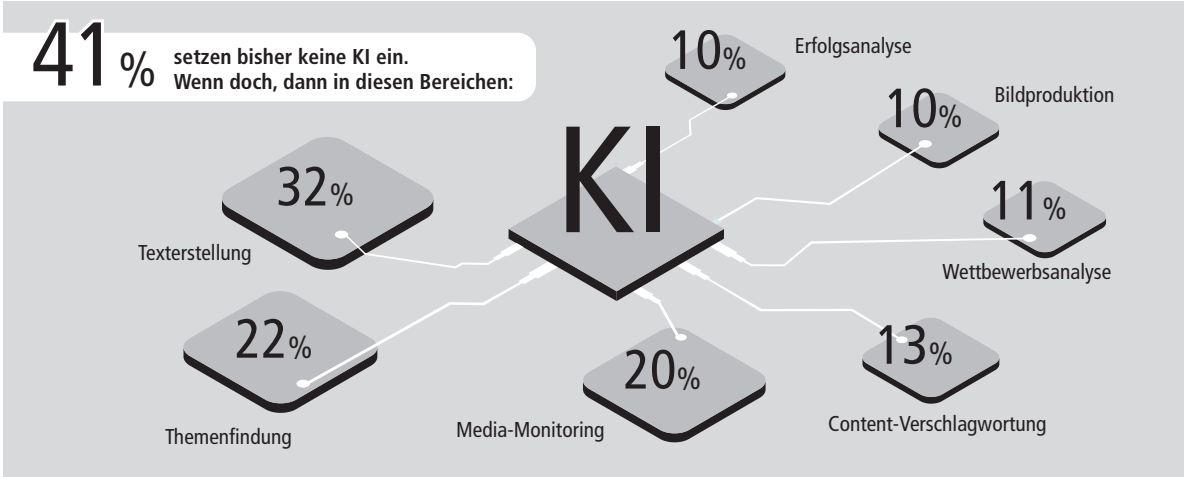
ten (63 Prozent) an, dass sie durch den Einsatz von KI in ihrer Arbeit mehr Zeit für anspruchsvollere Tätigkeiten wie zum Beispiel Strategie, Konzeption und Kreation hätten. Außerdem sind sie davon überzeugt, dass KI ihre Arbeitsprozesse beschleunigen kann – und damit wertvolle Ressourcen eingespart werden können (60 Prozent). Einen weiteren Vorteil, der mit dem Einsatz einer KI einhergeht, sieht knapp die Hälfte der Befragten darin, dass KI qualitativ hochwertigere Medienanalysen liefern kann (48 Prozent). Ein Drittel der befragten PR-Schaffenden glaubt außerdem, dass KI dazu beiträgt, die eigenen Zielgruppen effizienter anzusprechen (33 Prozent). In der schnellen Bereitstellung von Expertenwissen sieht wiederum ein Drittel (32 Prozent) der Be-

Seit mehr als einem Jahrzehnt wird Künstliche Intelligenz (KI) in vielen Bereichen des täglichen Lebens eingesetzt. Man denke dabei nur an Siri, die 2011 auf den Markt kam. Oder an Alexa, die 2015 in vielen deutschen Haushalten Einzug hielt. Oder an die Gesichtserkennung in unseren Smartphones. Oder aus dem Onlinehandel: Wir alle kennen die KI, die uns bei einer Bestellung verrät, was andere Kunden ansonsten gekauft haben. Auch PR-Profis kennen KI schon länger – zum Beispiel aus dem Bereich Monitoring, mit dessen Hilfe wir regelmäßig den Erfolg unserer Kommunikationsarbeit messen. Auf manchen Unternehmenswebsites finden sich Chatbots, die in der Kundenkommunikation eingesetzt werden.

Und nun, im November letzten Jahres, der Auftritt von ChatGPT. Eine Künstliche Intelligenz, die plötzlich auf unseren Bildschirmen erschien, die wir alle in unseren Händen halten konnten – und die uns alle verblüffte: Sie zeigte uns, wie erstaunlich vielseitig sie mit Text und Sprache umgehen kann. Sprachassistenten, Chatbots oder automatisierte Texterstellung. Kein Zweifel: Die Künstliche Intelligenz wird unsere Arbeit als Kommunikatorinnen und Kommunikatoren verändern. Doch wie genau schätzt die PR-Branche KI in der Kommunikation ein? Wo sehen die PR-Profis die größten Vor- und Nachteile, und in welchen Bereichen wird eine KI vielleicht sogar schon in der Unternehmenskommunikation eingesetzt?

Collage: Rodolfo Fischer Lückert; Fotos: efenzi, mediaphotos/Stock/Getty Images

Das große Zögern:
So nutzen Kommunikationsprofis KI



Quelle: na news aktuell/PER; Onlinebefragung im Februar 2023 unter 297 Kommunikationsprofis aus Unternehmen, Organisationen und PR-Agenturen in Deutschland und der Schweiz. Mehrfachnennungen möglich.

Alle Ergebnisse auf einen Blick

Einsatzbereiche der KI in der PR

- Wir setzen bisher keine KI ein 41%
- Texterstellung 32%
- Themen- und Trendfindung 22%
- Media-Monitoring 20%
- Verschlagwortung von Content 13%
- Wettbewerbsanalyse 11%
- Bildproduktion (Symbolbilder) 10%
- Erfolgsanalyse und -auswertung 10%
- Zielgruppenanalyse 8%
- Verifikation von Informationen 7%
- Bilderkennung 7%
- Videoproduktion 3%
- Reputationsmanagement 3%
- Influencer-Marketing 3%
- Krisenprävention und Krisenmanagement 2%

Bewertung der KI für die eigene Arbeit

- Überwiegend als Chance 23%
- Eher als Chance 43%
- Weder noch 17%
- Eher als Risiko 10%
- Überwiegend als Risiko 3%
- Weiß nicht 3%
- Keine Angabe 1%

Vorteile beim Einsatz von KI
in der Kommunikationsarbeit

- Mehr Zeit für anspruchsvolle Tätigkeiten (z.B. Strategie, Konzeption, Kreation) 63%
- Ressourcenersparnis 60%

- Bessere Medienanalysen 48%
- Effizientere Zielgruppenansprache 33%
- KI liefert Expertenwissen, das ich mir in der Schnelligkeit nie aneignen könnte 32%
- Personalisiertere Kommunikation 29%
- Besseres Risikomanagement und Krisenmanagement 23%
- Höhere Wettbewerbsfähigkeit 23%
- Besseres Reputationsmanagement 16%
- Weniger Fehlerquellen 9%
- Keine Vorteile 2%

Nachteile beim Einsatz von KI
in der Kommunikationsarbeit

- Kritisches Hinterfragen wird durch „KI-Gläubigkeit“ verlernt 67%
- Unklarheit über Urheberfragen bei KI-generierten Texten 60%
- Abhängigkeit von der Qualität der KI 56%
- Ethische Herausforderungen (Transparenz, Privatsphäre, Authentizität) 56%
- Verzerrung von Informationen 55%
- Anwendungsfehler bei KI-Nutzung 54%
- Datenschutz-Verletzungen 43%
- Mangelnde Beherrschbarkeit von KI-Tools 42%
- Verunsicherung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 38%
- Kompetenzverlust durch Auslagerung in die KI 37%
- Abbau von Arbeitsplätzen 28%
- Keine Nachteile 0%

fragten einen weiteren Vorteil. Im Gegensatz dazu sind nur 9 Prozent der Befragten der Meinung, dass KI zu weniger Fehlern führt. Man kann also sagen, dass sich die PR-Profis in Deutschland und in der Schweiz der vielen Vorteile von Künstlicher Intelligenz bewusst sind.

Danach gefragt, welche Nachteile die PR-Profis beim Einsatz von KI in der Kommunikationsarbeit sehen, antworteten zwei Drittel der Befragten, dass sie die größte Gefahr in einer unreflektierten „KI-Gläubigkeit“ sehen. Sie befürchten, dass durch die Verwendung von KI das kritische Hinterfragen (67 Prozent) verlernt werden könnte. Auf Platz zwei der Risiken wird die Frage nach der Urheberschaft von KI-generierten Texten genannt, denn 60 Prozent bemängeln, dass das Urheberrecht in diesem Bereich

nicht klar geregelt ist. Etwas mehr als die Hälfte der Befragten nennt zudem eine Abhängigkeit von der Qualität der KI (56 Prozent) als einen Nachteil und macht sich außerdem Sorgen um ethische Herausforderungen wie Transparenz, Privatsphäre oder Authentizität. Im Übrigen äußerten die Befragten eine gewisse Besorgnis über den Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) in der Kommunikation, da sie befürchten, dass dies zu einer Verzerrung der Informationen führen könnte. Diese Sorge wurde von 55 Prozent der Befragten geäußert. Weniger besorgt sind die Befragten hingegen darüber, dass der Einsatz von Künstlicher Intelligenz zu einer Konkurrenz mit menschlichen Arbeitskräften führen könnte. Nur 28 Prozent der Befragten nannten den Abbau von Arbeitsplätzen als das größte

Risiko. Der Einsatz von KI führe eher zu einer Veränderung von Arbeitsprozessen, aber nicht zu einem vollständigen Ersatz von Arbeitsplätzen.

Dr. Beatrix Ta ist Projektmanagerin Konzernkommunikation bei dpa Deutsche Presse-Agentur GmbH/news aktuell GmbH

Quelle: PR-Trendmonitor von news aktuell und PER. Onlinebefragung im Februar 2023 unter 297 Kommunikationsprofis aus Unternehmen, Organisationen und PR-Agenturen in Deutschland und der Schweiz.

ANZEIGE

NEU DENKEN. NEU HANDELN.

Ingenieurskunst ist eine Frage der Einstellung. Der Motivation, Grenzen auszuloten und zu verschieben. Was uns antreibt, ist Neugier. Der Ehrgeiz, Antworten auf Probleme zu finden. Niemals stehen zu bleiben. Neues zu schaffen. Und die Welt jeden Tag ein Stück besser zu machen. Das ist unsere DNA. So denken wir. So handeln wir. Das sind wir. Wir nennen das:

Engineering for a better world.



„Der PR-Newsroom muss die nächste Entwicklungsstufe nehmen“

>k: Herr Korndörffer, Sie sind 2021 von der Aareal Bank zur Commerzbank gewechselt und hatten die Aufgabe, vieles umzubauen. Wie war damals die Situation, und was genau wurde von Ihnen gefordert?

Am 11. Februar 2021 hat die Commerzbank ihre „Strategie 2024“ kommuniziert. Damit startete ein tiefgreifender Transformationsprozess mit einer klaren Vision „Wir werden die digitale Beratungsbank für Deutschland“ mit den vier Grundpfeilern Kundenorientierung, Profitabilität, Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Voraussetzung für den Aufbau des neuen Geschäftsmodells sind die Profitabilisierung über einen erheblichen Personalabbau, Kosteneinsparungen und eine vereinfachte Organisation.

Die Transformation war gleichzeitig Anstoß für den Bereich Group Management Communications (GM-C), die Art und Weise seines Arbeitens zu hinterfragen und den Blick auf die Anforderungen der Zukunft zu werfen. Mit einer neuen Strategie und dem Anspruch, Kommunikation, Public Affairs, Markenführung und Marketing im gesamten Konzern in-

tegrativ zu denken und zu planen sowie den Wertbeitrag integrierter Kommunikation aufzuzeigen, entstand das neue Kollaborationsmodell Next Level Newsroom.

>k: Welche Aufgaben umfasst Ihr Verantwortungsbereich heute?

Group Communications hat vom Vorstand die Aufgabe übertragen bekommen, die Reputation der Commerzbank bei ihren Stakeholdern nachhaltig zu steigern, die Wahrnehmung der Konzernmarken strategiekonform weiterzuentwickeln und zu einer angemessenen Unternehmensbewertung beizutragen. Zugleich vermitteln wir Interessen und Erwartungen zwischen unseren Stakeholdern und der Commerzbank. Group Communications ist darum für die interne und externe Kommunikation im Transformationsprozess der Bank relevanter denn je, wird als Enabler gefordert und erneuert sich gleichzeitig selbst.

>k: Auf welche Maßnahmen und Formate setzen Sie im Transformationsprozess besonders?

Sven Korndörffer ist seit April 2021 Kommunikationschef der Commerzbank. Als Bereichsvorstand für die Konzernkommunikation verantwortet er Corporate Communications, Public Affairs sowie Brand und Research. Zuvor war der Diplom-Volkswirt Group Managing Director des Bereichs Group Communications und Governmental Affairs bei der Aareal Bank. In dieser Funktion richtete er auch den Vorstandsstab der Bank neu aus. Von 1995 bis 2007 war er bei der NORD/LB tätig, zunächst im Stabsbereich Kommunikation und Internationale Beziehungen, danach als persönlicher Assistent des Vorstandsvorsitzenden. Zuletzt leitete er als Bankdirektor den Vorstandsstab der NORD/LB.

Ich möchte hier vor allem über den Transformationsprozess der Kommunikation sprechen, also meines Bereichs, nicht den der gesamten Bank. Die Digitalisierung hat weltweit tiefgreifende Umbruchprozesse in Gang gesetzt und erhöht den Veränderungsdruck auf alle Organisationen. Anforderungen an die Kommunikation in und von Unternehmen sind massiv gewachsen und steigen weiter an. Es reicht nicht mehr aus, Botschaften an die Mitarbeitenden und die Öffentlichkeit über eigene Medien oder durch die Vermittlung von Journalisten zu verbreiten. Stakeholder wollen nicht nur zuhören, sie wollen mitreden und in einen echten Dialog treten. Und wenn sie Fragen stellen, wollen sie Antworten – und zwar unverzüglich, auch über Zeitzeilen hinweg. Dabei nutzen sie die heutige Vielzahl an Kanälen und Plattformen.

Mit ihrer traditionellen Organisation können Kommunikationsabteilungen auf Dauer der ständig wachsenden Aufgabenvielfalt und dem zunehmenden Zeitdruck nicht gerecht werden. Es braucht den Willen und die Fähigkeit für eine Transformation der Kommunikationsprozesse, die nicht an den Grenzen von Abteilungen haltmacht, sondern auf die Verzahnung von Unternehmenskommunikation, Markenführung und Marketing setzt. Kommunikationsabteilungen müssen zielgruppen- und kanalübergreifend zusammenarbeiten, um die Bedürfnisse ihrer Stakeholder nach einer konsistenten und transparenten Kommunikation zu erfüllen. Darum setzen wir jetzt auf einen Next Level Newsroom, in dem wir themenzentriert, teamübergreifend und agiler arbeiten. Im Zuge dieser strategischen Neuaufstellung wird zunächst die Zusammenarbeit von Corporate Communications, Public Affairs sowie Brand und Research neu geordnet.

>k: Sie haben auch die Marke weiterentwickelt. Was hat sich geändert?

Wir haben eine neue Markenpositionierung erarbeitet, den visuellen Markenauftritt angepasst und eine neue Dachmarkenkampagne unter dem Motto „Keine Zeit für Aber, Zeit, was zu bewegen“ gelauncht. Gerade in der aktuellen Zeit enormer Umwälzungen in Wirtschaft und Gesellschaft können wir unserem Daseinszweck gerecht werden: Perspektiven für anspruchsvolle Menschen und Unternehmen schaffen.

Unsere Firmenkunden, insbesondere der deutsche Mittelstand, sowie unsere Privat- und Unternehmerkunden stehen derzeit vor großen Herausforderungen. Sie brauchen jetzt mehr denn je einen Partner an ihrer Seite, der sie kompetent berät und ihnen einfache Lösungen anbietet – persönlich und digital. Egal ob Energiewende, Außenhandel, Vermögensfragen oder andere finanzielle Anliegen – wir sind als Partner und als Mutmacher an der Seite unserer Kundinnen und Kunden und möchten das auch klar nach außen kommunizieren.

Mit der Kampagnenbotschaft „Zeit, was zu bewegen“ signalisieren wir daher genau jetzt: Wir möchten mit und für unsere Kundinnen und Kunden als zukunftsorientierte, leistungsstarke und partnerschaftliche Bank Perspektiven schaffen und die Zukunft gemeinsam mit ihnen gestalten. Wir sind die Bank von Machern für Macher.

>k: Wie sah oder sieht der Marken-Roll-out aus?

Die Dachmarkenkampagne ist in reichweitenstarken Medien sowie mit Riesenpostern und Platzierungen von Videos und Anzeigen auf weiteren Werbeflächen in vielen deutschen Städten zu sehen. Auch im TV – unter anderem auf dem reichweitenstarken Sendepfad vor der 20-Uhr-Tagesschau der ARD – sowie im Online- und Social-Media-Bereich und natürlich auch in den Filialen werden die Kampagnenbotschaften ausgespielt. Durch Sonderaktionen im Hochhaus der Commerzbank in Frankfurt unterstützt die Bank auch an ihrem zentralen Standort die Sichtbarkeit der Kampagne. Im Vorfeld des Launches war es uns vor allem wichtig, die Mitarbeitenden umfassend über die neue Kampagne zu informieren. Das haben viele Kolleginnen und Kollegen als sehr wertschätzend empfunden.

>k: Ein wichtiges Forum ist das CoM-Jahresmeeting. Stellen Sie es uns kurz vor?

Als strategisches Abstimmungs- und Planungsformat unter Vorstands Beteiligung wurde das CoM-Jahres-Auftaktmeeting eingeführt. Es sorgt für die gesamthafte Betrachtung der wesentlichen Prioritäten, Ziele und KPIs für Kommunikation und Marketing.

>k: Als zentrales Steuerungstool der integrierten Kommunikation haben Sie 2022 den „Next Level Newsroom“ eingeführt. Was verstehen Sie unter „Next Level“, was unterscheidet das Konzept von einem klassischen Newsroom?

Je vielfältiger das Universum der Stakeholder wird, je höher deren Dialogerwartungen werden, desto deutlicher wird, dass Unternehmenskommunikation über die Verbreitung von Informationen und Botschaften über traditionelle PR-Kanäle hinauswachsen muss. Der PR-Newsroom muss die nächste Entwicklungsstufe nehmen. Bei der Commerzbank nennen wir das „Next Level Newsroom“, aber wichtiger als der Begriff ist die dahinterstehende Idee. Um diese umzusetzen, braucht es Schnittstellen zu den Kommunikationsvorgängen, die außerhalb der PR-Abteilung stattfinden – denn auch was dort passiert, muss orchestriert und gegebenenfalls adaptiert werden. Dieser Next Level Newsroom muss zur Operationszentrale für die umsetzungsnahe Planung aller Kommunikationsmaßnahmen werden.

Anfang November 2022 wurde der Next Level Newsroom offiziell implementiert. Er ist das Modell, das eine strategiekonforme, effiziente Zusammenarbeit von Kommunikation, Public Affairs und Markenführung in GM-C mit den konzernweiten Kommunikations- und Marketingeinheiten inklusive Konzerntöchtern ermöglicht und Transparenz schafft. Kommunikation wird hier zunehmend integriert gedacht, geplant und umgesetzt. Und zwar nicht nur strategisch mit großer Flughöhe, sondern operativ jeden Tag. Dabei vollzieht sich ein Wandel von einer klassisch funktionalen zu einer agilen Kommunikationsorganisation, in der Teams crossfunktional und themenorientiert zusammenarbeiten und mit veränderten Rollen und Strukturen eine tiefe Integration entsteht.

>k: Um im Newsroom für einen reibungslosen Ablauf zu sorgen, wurde der „Infinity-Prozess“ entwickelt. Was bedeutet das?

Das Newsroom-Team kann Kommunikationsmaßnahmen integriert entwickeln, konzipieren, produzieren und distribuieren. Reportings und Evaluation dienen der kontinuierlichen Weiterentwicklung durch Verbesserungsempfehlungen. Ergebnisse aus der Evaluation fließen am Ende wieder in den Anfangspunkt des Prozesses ein. Der Kreis schließt sich.

>k: Stellen Sie uns bitte kurz die „Newsroom Academy“ vor?

Um das Newsroom-Prinzip verständlicher zu machen und alle Mitarbeitenden optimal auf ihre neuen Rollen vorzubereiten, wurde ein Qualifizierungskonzept entwickelt: die Newsroom Academy. Das modulare Schulungskonzept umfasst On-Demand-Inhalte, Module externer Partner und Inhouse-Schulungen, die je nach Schulungsbedürfnissen von den Mitarbeitenden zu wählen sind.

Die Kompetenzpyramide teilt sich in die Stufen „Kennen“, „Anwenden“ und „Adaptieren“ und schafft so einen Überblick für die Mitarbeitenden, welche Schulungen sich für den persönlichen Schulungsbedarf anbieten. Ergänzt werden können die einzelnen Schulungen durch individuelle additive Formate sowie Trainings und Coachings, die sich nach dem jeweiligen Bedarf der Mitarbeitenden richten. Jede(r) Mitarbeitende kann somit die individuelle Learning-Journey innerhalb der Newsroom Academy bestimmen, ausgerichtet an der jeweiligen Newsroom-Rolle und dem Schulungsbedarf.

>k: Mit welchen zentralen KPIs beobachten Sie Ihre Reputation und die der Konkurrenz?

Ein integriertes Dashboard zur schematischen Darstellung von KPIs und Zielwerten ist aktuell in der Entwicklung. Die monatliche Medienresonanzanalyse zeigt schon heute, inwiefern die Commerzbank mit ihren Botschaften und strategischen Themen in der Öffentlichkeit durchdringt. Die Reichweite und Tonalität der Commerzbank wird mit den Werten nationaler und internationaler Wettbewerber verglichen.



>k: Die Commerzbank möchte ihren zukünftigen Fokus auf das Onlinegeschäft richten. Was bedeutet das für die Kommunikation? Mehr Social Media?

Das Konzept der digitalen Beratungsbank bedeutet für uns, dort zu sein, wo unsere Kunden sind. Social Media wird im Hinblick auf Informationsvermittlung und Weiterempfehlung sowie im Dialog mit Kunden und deren Markenerlebnis mit der Commerzbank eine immer größere Rolle zuteil. Wir möchten entlang des Funnels die Awareness, Consideration und Conversion erhöhen. Und Social Media hat in diesem Zusammenhang im Kanalmix enorm an Bedeutung gewonnen.

>k: Intern arbeiten Sie mit einem webbasierten Content-Tool namens „Scompler“. Stellen Sie es uns bitte kurz vor? Der gesamte Newsroom-Prozess wird durch

ein digitales Content-Command-Center unterstützt – von der Themenplanung über die Freigabe bis hin zur Veröffentlichung lassen sich die einzelnen Prozessschritte für alle zugänglich abbilden. Im Content-Kalender sehen alle Beteiligten, wann welcher Content im Einzelnen für welchen Kanal geplant ist und in welchem Produktionsschritt sich der Content befindet.

>k: Welche drei Kernbotschaften würden Sie morgen gerne über die Commerzbank lesen?

Die Commerzbank ist mit ihrem stabilen Geschäftsmodell, ihrer Finanzkraft und ihrer Beratungskompetenz auch in herausfordernden Zeiten die Bank an der Seite ihrer Kunden. Die Commerzbank leistet als führende Mittelstandsbank einen substantiellen Beitrag zur erfolgreichen grünen Transformation der

deutschen Wirtschaft. Die Commerzbank ist als Beratungsbank – persönlich und virtuell – die Bank der Wahl für anspruchsvolle Kunden und für Talente, die heute und in Zukunft etwas bewegen wollen.

Die Fragen stellte Gero Kalt

Deep Journalism – mit Domänenkompetenz ...

Ein Geschäftsmodell für Leitmedien

Von Stephan Russ-Mohl

Angesichts der Fehlentwicklungen und Finanznöte, mit denen die Leitmedien des Journalismus zu kämpfen haben, lag die Wortschöpfung eigentlich „in der Luft“ – man wundert sich im Nachhinein, dass „Deep Journalism“ nicht schon viel früher als Zielvorgabe den Diskurs um Qualitätsjournalismus inspiriert und beflügelt hat. Sebastian Turner und der Autor dieses Beitrags haben den Begriff zwar nicht erfunden, aber im deutschsprachigen Diskurs verankert und in einen engen Zusammenhang mit einem weiteren Catch-Word gebracht: der „Domänenkompetenz“, die dem Journalismus abhanden zu kommen droht und die es wiederzugewinnen gilt.

Deep Journalism – es geht um Journalismus mit Tiefgang, also um guten Journalismus. Der muss nicht erfunden werden, es gibt ihn bereits. Aber er ist massiv unter Druck, vor allem in jener Spielart, die für das Gemeinwesen am wichtigsten ist: auf Recherche basierend, unvoreingenommen, der Wahrheitssuche und jenem (Teil-)Publikum verpflichtet, das nicht missioniert, sondern möglichst unvoreingenommen und „objektiv“ informiert werden möchte. Diese Art von Journalismus braucht ein neues wirtschaftliches Fundament.

Unsere These: Wer auf Deep Journalism setzt und sein Geschäftsmodell darauf ausrichtet, kann in bestimmten Marktnischen nicht nur seinen publizistischen Erfolg steigern, sondern auch sein ökonomisches Ergebnis. Dazu gilt es, zahlungsbereite Zielgruppen zu

identifizieren, die insbesondere für ihr berufliches Fortkommen auf dichte, verlässliche Informationen in einem jeweils überschaubaren Themenfeld angewiesen sind. Sie sind dann mit Newsletters online so zu bedienen, dass ihre Informationsbedürfnisse gestillt werden. In der Fachsprache wird das „Vertikalisierung“ genannt. Der Pfiff des Modells: Die übergeordneten, generalistisch ausgerichteten Leitmedien profitieren von der Arbeit dieser Spezialredaktionen, weil letztere auch andere Medien mit ihren Recherchen füttern. In den USA hat unter anderem Politico vorgemacht, wie das geht. Erfolgreiche Nachahmer in Berlin sind der Tagesspiegel und, seitdem sich Sebastian Turner dort als Herausgeber und Miteigentümer verabschiedet hat, sein Start-up Table.Media.

Unterschiede in der Zahlungsbereitschaft

Was die Zahlungsbereitschaft der Mediennutzer in der Aufmerksamkeitsökonomie betrifft, gibt es Unterschiede, die in der jahrelangen Grundsatzdiskussion, ob Nachrichten und Journalismus online etwas kosten dürfen, unterbelichtet geblieben sind. James T. Hamilton, ein Medienökonom, der heute an der Stanford University Journalismus lehrt, hat frühzeitig darauf hingewiesen: Es bestehe – höchste Zahlungsbereitschaft auf „Produzentenmärkten“ – also dort, wo Mediennutzer berufsrelevante Informationen erhalten können, die für das

eigene Erwerbsleben und Fortkommen wichtig sind.

- Auch „Konsumentenmärkte“ funktionieren leidlich: Für Verbrauchernutzwert besteht Zahlungsbereitschaft, weil das Verlustrisiko ohne solche Informationen für Mediennutzer auf Verbrauchermärkten größer ist.
- Zahlungsbereitschaft besteht auch auf Unterhaltungsmärkten: Hier ist die gelieferte Information Selbstzweck, sie dient der Zerstreuung, und solche Lustbarkeiten kosten eben Geld.
- Schwierig wird es dagegen bei Politik und öffentlichem Leben: Die Zahlungsbereitschaft für Nachrichten und Informationen, um die Rolle als Staatsbürger angemessen spielen zu können, ist auch deshalb gering, weil man – realistisch betrachtet – bei Wahlen nur geringe Einflusschancen hat.

Für Fakten, die man anderswo im Netz gratis bekommt, kann man niemanden zur Kasse bitten. Das wiederum heißt, dass Nachrichtenmedien sich durch distinktive Produktdifferenzierung auszeichnen müssen.

Hier kommt das zweite Stichwort „Domänenkompetenz“ ins Spiel. Es ist deshalb wichtig, weil ohne journalistische Fachkompetenz in der „Domäne“, sprich im jeweiligen Berichterstattungsfeld, vertiefte Medienberichterstattung nicht gelingen kann. Journalistische Domänenkompetenz ist nicht „gratis“ zu haben – und wer sich als deren Anbieter auf dem Markt behaupten möchte, muss sich etwas einfallen lassen, um bei sei-

Foto: Romolo Tavano/iStock/Getty Images

nen Zielgruppen Zahlungsbereitschaft zu generieren.

Voraussetzung für Deep Journalism ist also Domänenkompetenz. Aber wie unterscheidet sich Domänenkompetenz im Journalismus von Sachkompetenz, Ressortkompetenz, Dossierkompetenz? Eine Abgrenzung ist trennscharf nicht möglich und dennoch sinnvoll.

Über Domänenkompetenz kann man zwar individuell verfügen, aber sie bildet sich noch stärker im sachkompetenten Team heraus. Hintergrund- und Sachwissen zu einem Themenfeld medialer Berichterstattung erlaubt es dem Autor oder der Redaktion, unvoreingenommen und angemessen Entwicklungen darzustellen, in größere Zusammenhänge einzuordnen, aber auch, die „richtigen“ Experten zu identifizieren und ihnen die jeweils relevanten, der Sachverhaltsaufklärung dienlichen Fragen zu stellen.

Sachkompetenz ist somit die wesentliche Komponente von Domänenkompetenz und zugleich das, was jeder Journalist in seinem Berichterstattungsfeld haben sollte. Ressortkompetenz ist stärker institutionalisiert als Sach- und Domänenkompetenz: Zwar kann auch über sie der einzelne Journalist verfügen, also zum Beispiel ein kompetenter Wissenschafts-, Wirtschafts- oder Politikjournalist sein. Aber in der Regel wird man eben dem Ressort, dem er angehört, Kompetenz zusprechen, wenn dort mehrere Journalisten arbeiten, die sich in ihrer Domänen- und Sachkompetenz wechselseitig ergänzen und vielleicht ja auch beflügeln. >

Dossierkompetenz ist noch enger zu sehen als Domänenkompetenz: Sie bezieht sich jeweils auf ein spezifisches, meist komplexes Thema, mitunter auch auf eine einzige investigative Geschichte, und verstärkt sich mit fortschreitender Recherche.

Domänenkompetenz ist stärker fokussiert als Sachkompetenz und weniger stark institutionalisiert als Ressortkompetenz. Sie ergibt sich aber eben doch häufig erst durch das Zusammenwirken mehrerer sachkompetenter Redakteure plus ihrer freien Mitarbeiter in einem Ressort oder auch in einem temporär zusammengestellten redaktionellen Team.

Erinnert sei an Arthur Ochs, den ersten Verleger der New York Times aus der Sulzberger-Dynastie, der in seiner Redaktion „stets genug Leute um sich herum haben wollte, die zur Stelle sind, wenn es gilt, über den Untergang der Titanic zu berichten“. Sein Blatt hatte seinerzeit tatsächlich einen Pulitzer-Preis für die Geschichte über das gesunkene Luxus-schiff bekommen – und sein Diktum wirkt wohl bis heute nach, denn die New York Times verfügt derzeit über die Domänenkompetenz von 1.700 Journalistinnen und Journalisten in der eigenen Redaktion, darunter rund 200 in zirka 30 Korrespondentenbüros rund um den Globus.

In vielen Leitmedien unter Einschluss des öffentlich-rechtlichen Rundfunks entwickelt sich dagegen die Ressort- und Domänenkompetenz rückläufig. Kanalübergreifende Vermittlungskompetenz und Präsenz sind heutzutage wichtiger. Als Folge von Sparzwängen, aber auch der Digitalisierung gewinnen Generalisten gegenüber Spezialisten die Oberhand. Damit einhergehend sind PR-Zulieferungen unverzichtbarer geworden. Auch ein „Journalismus, der nichts will“ (Johannes Gross) scheint gegenüber einem einseitigen Thesen- und Haltungs-journalismus auf dem Rückzug.

Der Siegeszug der Public Relations

Schon lange vor dem Digitalisierungsschub erlangten ansonsten in den sech-

ziger- bis neunziger Jahren Öffentlichkeitsarbeiter und Pressestellen immer mehr Einfluss, indem sie die Redaktionen „gratis“ mit Nachrichtenmaterial versorgten, um auf diese Weise die öffentliche Aufmerksamkeit auf bestimmte Themen zu lenken. Sie legten geschickt Zuckerspuren, denen die Redaktionen immer öfter folgten – mitunter auch, um diese abzulenken und unerwünschte Themen aus dem öffentlichen Diskurs herauszuhalten.

So verschob sich zunächst langsam, dann mit der Digitalisierung beschleunigt die Ressourcenausstattung und damit auch die Machtbalance und die Domänenkompetenz zwischen Journalismus und PR: Kam in den achtziger Jahren statistisch in den USA noch auf einen PR-Experten jeweils ein Journalist, so wurde daraus bereits bis zum Jahr 2008 eine Übermacht von vier bis fünf PR-Experten pro Journalist. Neuere, verlässliche und auf den deutschen Sprachraum bezogene Daten sind dem Verfasser nicht bekannt.

Neue Spielregeln der digitalisierten Aufmerksamkeitsökonomie

Dabei glaubte Barbara Baerns schon in den achtziger Jahren zeigen zu können, dass die PR-Seite „Themen und Timing“ der Nachrichtengebung unter Kontrolle habe. Die Machtverschiebung seither dürfte zur Erosion der Sachkunde im Journalismus entscheidend beigetragen haben. Weil sich mit der gezielten Generierung von Aufmerksamkeit mehr Geld verdienen ließ und lässt als im journalistischen Nachrichtengeschäft, gab es auch einen „brain drain“ von den Redaktionen in die PR-Stäbe und -Agenturen. Domänenkompetenz kam den Redaktionen abhanden, weil sie von deren Zulieferern weggekauft wurde – übrigens mitunter auch, um bis dato kritische domänenkompetente Berichterstattung unter die eigene Kontrolle zu bekommen.

Verstärkt hat sich dieses Ungleichgewicht dann nochmals im Zuge der Digitalisierung: Der Journalismus wurde

seines Monopols als Schleusenwärter beraubt. Zum einen gewannen die Nutzer über das Internet direkten Zugang zu einer unendlichen Vielzahl von Quellen und damit zu Auswahlmöglichkeiten, die jeden Nachrichtenkonsumenten überfordern. Zum anderen bekamen wenige Betreiber von Suchmaschinen und sozialen Netzwerken in nie gekanntem Ausmaß die Möglichkeit, mit Hilfe von Algorithmen fernzusteuern, was jeder Einzelne von uns im Internet zugespielt bekommt und somit erfährt. Auch Deep Journalism wird diese Ungleichgewichte nicht mehr beseitigen können – aber ein Gegengewicht bilden, das demokratierelevant ist, könnte er vielleicht doch.

Stephan Russ-Mohl ist emeritierter Professor für Journalistik und Medienmanagement an der Università della Svizzera italiana in Lugano/Schweiz, wo er von 2002 bis 2018 lehrte, und Gründer des European Journalism Observatory.



Aktualisierter Auszug aus Sebastian Turner/ Stephan Russ-Mohl (Hrsg.): Deep Journalism. Domänenkompetenz als Chance für den Journalismus, Köln: Herbert von Halem Verlag, 2023



FRITZ HENKEL

EIN PIONIER, MACHER UND VISIONÄR WIRD 175

Mit seinem Pioniergeist legte Fritz Henkel (1848–1930) den Grundstein für den Erfolg unseres Unternehmens. Geleitet von seiner Verantwortung für Mitarbeiter:innen, Gesellschaft und Umwelt. Sein Vorbild inspiriert uns auch heute, die erfolgreiche Geschichte von Henkel fortzuschreiben. Mit innovativen und nachhaltigen Marken und Technologien, die das Leben bereichern. Jeden Tag – und für kommende Generationen.

In einer virtuellen Ausstellung begleiten wir Fritz Henkel durch sein Leben: von der Kindheit über erste Erfahrungen als Gründer bis hin zum erfolgreichen Unternehmen.

FRITZ-HENKEL.DE

Henkel

Grenzen ziehen?

Ansprüche an die Medien in einer gereizten Öffentlichkeit

Von Tanjev Schultz



Die demokratischen Gesellschaften der Gegenwart sind Belastungsproben ausgesetzt. Dafür stehen Phänomene wie Polarisierung und Populismus, „Fake News“ und Verschwörungstheorien oder Diagnosen, die mit Schlagwörtern wie „Cancel Culture“ und „False Balance“ einhergehen. Im gereizten Meinungsklima digitaler Öffentlichkeiten geraten traditionelle journalistische Medien unter Druck. Sie haben ihre exklusive Rolle in der öffentlichen Kommunikation verloren, werden nun kritisch beäugt, bedrängt und belagert von diversen Akteuren, die sich jederzeit – ohne redaktionelle Mittler – an ihre Zielgruppen wenden können. In dieser Lage ethischen Anforderungen und professionellen Regeln zu folgen, ohne den Reizen zu erliegen, die von einer digitalen Aufmerksamkeitsökonomie ausgehen, ist eine Herausforderung für den Quali-

tätsjournalismus. Was kann, was darf, was sollte er ignorieren?

Obwohl, oder gerade weil professioneller Journalismus den Fluss der öffentlichen Kommunikation nicht mehr so stark kontrollieren und in Bahnen lenken kann wie in Zeiten vor der Digitalisierung, muss er seine Schleusen sorgfältig steuern. Dabei ist er mit unterschiedlichen Ansprüchen und Angriffen konfrontiert. Schließen die Medien ihre Schleusen für bestimmte Themen oder Positionen, kann die Kritik lauten: Der Diskurs werde auf einen engen Meinungskorridor („Mainstream“) verengt, unliebsame Akteure oder Meinungen „gencancelt“. Öffnen sie die Schleusen, kann es heißen: Die Medien verschöben die Grenzen des Sagbaren und machten Abwegiges, Gefährliches und Extremes hoffähig. Die jeweilige Kritik ist wohl selten frei von eigenen Interessen oder Ten-

denzen der Kritisierenden. Dazu kommt eine problematische Pauschalität, die medienkritische Beiträge auszeichnen kann. Wissenschaftliche Studien zur Berichterstattung über Reizthemen wie die Coronapandemie, Migration und Flucht oder den Krieg in der Ukraine zeichnen ein differenziertes Bild und zeigen Unterschiede innerhalb der Gruppe etablierter (Leit-)Medien.

„Cancel Culture“

Unter „Cancel Culture“ wird eine Praxis des Störens, Löschsens oder Unterdrückens unerwünschter Meinungsäußerungen verstanden. Ähnlich wie „Fake News“ hat sich das Konzept allerdings im öffentlichen Gebrauch zu einem politischen Kampfbegriff entwickelt, der eher von politisch rechten als von linken Kräften verwendet wird und aufgreift,

was früher unter „Political Correctness“ diskutiert wurde. Bestimmte Akteure und Meinungen würden von moralisierenden „woken“ (linken) Aktivisten bloßgestellt, boykottiert, skandalisiert und zum Schweigen gebracht; jedenfalls sei dies die Absicht der Aktivisten und der mit ihnen verbündeten oder verbundenen Organisationen, Medien und Diskurse. Es geht um Ächtungen oder Ächtungsversuche, die ein solches Ausmaß und eine solche Systematik angenommen haben sollen, dass von einer „Kultur“ gesprochen werden kann.

Trotz diverser Wortmeldungen und Texte, die vor einer „Cancel Culture“ warnen, deren Existenz behaupten oder voraussetzen, ist die empirische Basis dafür, wissenschaftlich betrachtet, schwach oder jedenfalls umstritten. Das hängt auch damit zusammen, dass diese Diagnosen, mindestens implizit, eine Ent-

wicklung unterstellen, die durch systematische Vergleiche im Längsschnitt erst nachzuweisen wäre. Gab es früher weniger Ächtungen bzw. Ächtungsversuche? Haben diese tatsächlich zugenommen, oder wird ihnen nur mehr Aufmerksamkeit zuteil? Solide Studien, die solche Fragen beantworten, fehlen weitgehend. Es dominiert anekdotische Evidenz. Bei näherer Analyse sind viele Beispiele in ihrer Bedeutung und Aussagekraft unklar oder umstritten (vgl. Niggemeier 2021; Daub 2022; Schaible 2022).

Nicht zu übersehen ist, dass auf digitalen Plattformen viele fragwürdige und aggressive Kommunikationsformen zu beobachten sind, wofür Ausdrücke wie „Hate Speech“ und „Shitstorm“ stehen. Da diese Plattformen früher nicht existierten, erschwert dies einen soliden und fairen historischen Vergleich der Merkmale öffentlicher Kommunikation.

Offensichtlich muss danach differenziert werden, in welchem Setting und Wirkungskreis Äußerungen, Ächtungen und Ächtungsversuche stattfinden. Wie effektiv sind beispielsweise Sanktionsaufrufe, die in den „sozialen Medien“ auftauchen, welchen Einfluss haben sie in anderen Sphären, wie mächtig sind die jeweiligen Aktivisten (weil sie lautstark auftreten, werden ihre Macht und Wirkung möglicherweise überschätzt)? Und welche Rolle spielen Ächtungen oder Ächtungsversuche im Rahmen des professionellen Journalismus?

Für die Berichterstattung etablierter Medien sind die Belege, die für eine „Cancel Culture“ sprechen, noch dünner als für die sozialen Medien. Zwar hat es zuletzt auch im deutschsprachigen Journalismus ein paar Fälle gegeben, die im Sinne einer „Cancel Culture“ ausgelegt worden sind, unter anderem Kon-

troversen über ein umgedichtetes Kinderlied im Radio oder über eine TV-Talkshow, in der über die Zulässigkeit des Wortes „Zigeunerschnitzel“ abgestimmt wurde (beides im WDR). Ob und in welcher Weise Redaktionen aber tatsächlich Betroffene oder Katalysatoren einer „Cancel Culture“ sind, ist damit noch nicht gesagt. Es kann sich um gewöhnliche Streitfälle bei moralisch aufgeladenen Themen handeln.

Wohlgemerkt soll hier nicht behauptet werden, es gäbe in der öffentlichen Kommunikation keinerlei Fälle, die als Beispiele für problematisch rigide, moralisierende, dogmatische und intolerante Kommunikations- und Verhaltensmuster gelten können. Die Frage ist, wie verbreitet und einflussreich diese Kommunikationen sind und ob sich Eigenschaften und Entwicklungen im Zeitverlauf nachweisen lassen, mit der die Rede von einer die Gesellschaft (zunehmend) prägenden Kultur plausibel wird. Nicht nur die empirische Basis, auch die normativen Grundlagen der Diagnose erscheinen (bisher) nicht sehr stabil. Meinungsfreiheit schließt die Möglichkeit von Kritik und Empörung ein – und die Grenze zu bestimmen, an der legitime Kritik endet und überzogene, illegitime Kritik und fragwürdige „Cancel“-Praktiken beginnen, ist nicht leicht. Dass bei umstrittenen Themen einige übertreiben, polemisch und aggressiv werden und es oft nur ein kleiner Schritt ist, um von moralischen Einwänden in moralisierenden Furor abzugleiten, sind altbekannte Phänomene und Probleme. Sie sind keine Rechtfertigung dafür, sich gegen jedwede (moralische) Kritik zu immunisieren.

Es ist auch auffällig, dass viele Akteure, an denen eine angebliche Einschränkung ihrer Redefreiheit festgemacht wird, vergleichsweise mächtig und privilegiert sind – und sie in Wahrheit wenig Probleme haben, sich öffentlich zu äußern. Wer aufgrund einer bestimmten Meinung und einer sich daran entzündenden Kontroverse ein Forum (Verlag, Redaktion, Partei usw.) verliert, artikuliert sich oft genug im nächsten Moment auf einem anderen Forum (ggf. mit anderem Publikum). Ebenfalls kein Wider-

spruch zur Meinungsfreiheit und kein Beleg für die Existenz einer „Cancel Culture“ sind „herrschende Meinungen“ und (angebliche) gesellschaftliche Tabus. Keine Gesellschaft kommt ganz ohne sie aus, wenn damit bestimmte Normen und Grundüberzeugungen gemeint sind, die weithin geteilt und durchgesetzt werden. In freiheitlichen Gesellschaften sind sie nicht allesamt und per se repressiv, sondern unter Umständen auch Ausdruck moralischer Einsichten, Ergebnis kollektiver Lernprozesse und einer letztlich recht vernünftigen gesellschaftlichen Entwicklung.

Meinungsfreiheit besteht zwar grundsätzlich auch für abstruse oder grässliche Meinungen, sie verlangt aber nicht, dass der Qualitätsjournalismus als Sprachrohr solcher Meinungen dienen müsste oder er zu jedem Thema sämtliche denkbaren, radikalen, obskuren oder früher einmal verbreiteten Auffassungen wiedergeben müsste. Es ist gerade eine der zentralen Aufgaben des Journalismus, Debatten und Positionen zu ordnen, zu kanalisieren und Grenzen zu ziehen – mit Blick auf den Unterschied zwischen Fakten und Falschinformationen, aber auch mit Blick auf moralisch vertretbare oder verwerfliche Positionen. Die Urteile darüber unterliegen einem mehr oder weniger großen Wandel. Gesellschaften verändern sich, und damit das, worüber diskutiert wird, was akzeptiert und toleriert wird. So weit, so normal.

„False Balance“

Unter „False Balance“ wird eine mediale Praxis verstanden, vermeintliche Ausgewogenheit in der Berichterstattung herzustellen, indem einander widersprechende Positionen gleichberechtigt dargestellt werden oder deren jeweilige Vertreterinnen und Vertreter ein Forum erhalten – mit dem Effekt, dass radikale und abseitige Positionen und Akteure über Gebühr repräsentiert werden. Es entsteht der falsche Eindruck, die verschiedenen Meinungen und Lager hätten (annähernd) das gleiche Gewicht, was jedoch bei vielen Streitfragen nicht korrekt sei. Auffällig ist, dass der Vorwurf

einer „False Balance“ tendenziell eher von linker Seite als von rechter Seite gegen die Medien erhoben wird.

Als Standardbeispiel für „False Balance“ gilt die Berichterstattung über die Klimakrise, hierzu liegen auch wissenschaftliche Studien vor: Demnach besteht bzw. bestand in den Medien, etwa in den USA, eine mediale Tendenz, den Zweifeln oder Leugnern einer menschenverursachten Erhitzung der Erde überproportional viel Raum zu geben, gemessen an ihrer Bedeutung in der Gemeinschaft der Wissenschaft (vgl. Boykoff/Boykoff 2004; Boykoff 2011; Painter/Gavin 2016). Durch „False Balance“ würden die Medien ein falsches oder schiefes Bild erzeugen, demzufolge die Klimakrise kein von der Wissenschaft bestätigtes Faktum, sondern eine umstrittene These sei.

False-Balance-Vorwürfe trafen die Medien auch nach der Brexit-Entscheidung in Großbritannien: Insbesondere die BBC, also der öffentlich-rechtliche Rundfunk, habe aufgrund ihrer Ausgewogenheitsdoktrin die beiden Seiten – das Brexit- und das No-Brexit-Lager – gleichbehandelt, obwohl von Brexit-Befürwortern falsche Behauptungen verbreitet worden seien. In den USA gab es ähnliche Debatten im Zusammenhang mit dem US-Präsidenten bzw. Präsidentschaftskandidaten Donald Trump. Wieder lautete die Kritik, viele Medien hätten dazu beigetragen, Lügen oder falsche Darstellungen populär zu machen.

Auch wenn es Studien gibt, die eine Existenz von „False Balance“ in bestimmten Konstellationen zeigen, ist nicht abzuschätzen, wie bedeutsam das Phänomen für die mediale Berichterstattung insgesamt ist, über unterschiedliche Themen und Debatten hinweg. Das betrifft zudem die Wirkungsunterstellung: dass das Publikum aus der Präsentation widerstreitender Meinungen tatsächlich schlussfolgert, es handle sich um gleichgewichtige oder in gleicher Weise legitime oder plausible Positionen.

Dazu kommt, dass nicht einmal klar ist, was genau jeweils unter „Balance“ zu verstehen ist, da es viele Wege gibt, Positionen und Stimmen in journalisti-

sche Beiträge einzuführen oder sie wiederzugeben. Es kann große Unterschiede in der Art und Weise geben, wie die Medien unterschiedliche Positionen, beispielsweise zur Klimakrise, präsentieren und kontextualisieren. Sie können die Positionen in ihrer Bedeutung und ihrem Gewicht explizit einordnen und bewerten und so die Form schlichten Ausbalancierens überwinden, selbst wenn sie weiterhin auf konträre Sichtweisen eingehen. Gerade bei der Klimaberichterstattung scheint eine solche Praxis des einordnenden, interpretierenden Journalismus an Boden gewonnen zu haben.

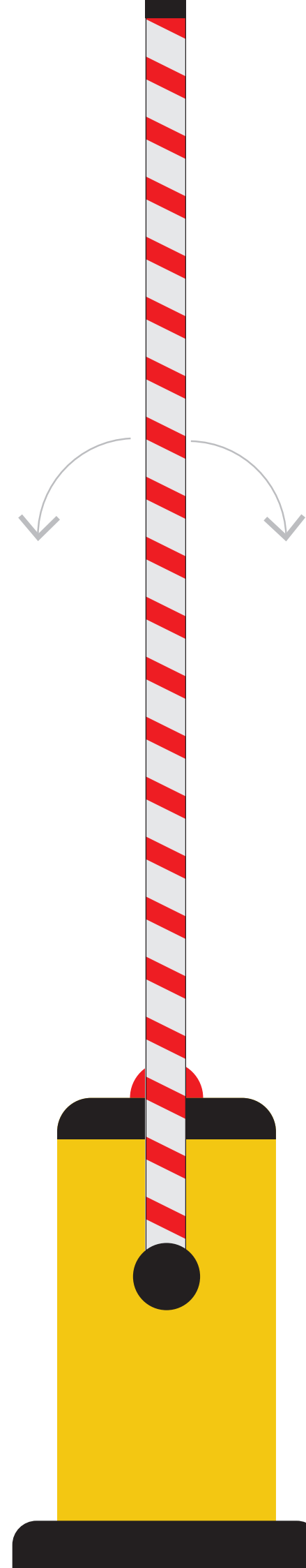
Es ist auch nicht offensichtlich, was genau die Forderungen und normativen Standards sind, die in „False Balance“-Vorwürfen erhoben und angelegt werden: Sollen bestimmte (abwegige, radikale) Positionen überhaupt nicht benannt und verbreitet werden oder nur weniger stark und prominent (und was wäre dann die richtige Dosis)? Und soll dies von den Journalistinnen und Journalisten entschieden werden auf der Grundlage ihrer eigenen Urteile, basierend auf ihren Meinungen, Rechercheergebnissen usw., oder (auch) auf der Basis von Kriterien wie Repräsentativität/Proportion (wie verbreitet ist eine Position)?

Ein wichtiger Unterschied besteht zwischen empirischen und normativen bzw. zwischen im engeren Sinne wissenschaftlichen und politischen Fragen. Es ist klar, dass im seriösen Journalismus Grenzen gezogen werden müssen, um keine obskuren Behauptungen zu verbreiten oder die stets knappen Ressourcen für Auseinandersetzungen nicht mit solchen obskuren Behauptungen zu verschwenden. Im Rahmen der Meinungsfreiheit ist es nicht verboten, an Echtenmenschen zu glauben – in einer Talkshow hat das dennoch nichts zu suchen. Und wo sich die Wissenschaft bei ganz grundlegenden Fragen einig ist, sollte vom Journalismus kein anderer Eindruck erweckt werden. Allerdings: In manchen Fällen können abweichende Meinungen und Perspektiven von Minderheiten, auch in der Wissenschaft, durchaus interessant sein, zumindest in Teilen bedeutsame Argumente und Ein-

wände liefern und dazu beitragen, die Mehrheitsmeinung auf letztlich doch produktive und konstruktive Weise herauszufordern. Auch deshalb gibt es bekanntlich die Meinungsfreiheit: damit jene im Besitz oder im vermeintlichen Besitz der Wahrheit nicht träge und im Urteil schlampig werden.

Gewiss ist es problematisch, wenn durch die mediale Präsentation exotischer, extravaganter oder extremistischer Meinungen im (unkundigen) Publikum Verwirrung gestiftet oder eine Radikalisierung gefördert wird. Doch auch wenn es eindeutige Fälle beispielsweise von Rassismus oder nationalsozialistischer Propaganda gibt, die nicht zu tolerieren sind, ist die Bewertung, was extremistisch oder, in empirischen Fragen, auf der Faktenebene haltlos ist, in vielen Fällen oft nicht so einfach oder jedenfalls lange Zeit umstritten. Dabei hilft auch das Kriterium der Repräsentativität bzw. des Proportions wenig. Zwar ist es in einer Demokratie stets interessant zu sehen, wie groß der Rückhalt für die eine oder andere Position ist. Darüber zu berichten oder diese Information jedenfalls einfließen zu lassen in die Berichterstattung, kann sinnvoll sein. Die Substanz eines Arguments, die Berechtigung eines Einwands, die Relevanz einer bestimmten Position und Perspektive bemessen sich aber nun einmal nicht oder jedenfalls nicht allein an der Anzahl derjenigen, die zustimmen. Unter Umständen ist es eine einzige Stimme, auf die es ankommt und auf die gehört werden sollte. Dazu kommt: Zur Idee einer freien Diskussion, einer deliberativen Politik und einer demokratischen Öffentlichkeit gehört ja die Erwartung, dass sich die Mehrheitsverhältnisse verändern lassen und diesem Wandel (auch) individuelle und kollektive Lernprozesse zugrundeliegen, die sich unter anderem aus Auseinandersetzungen mit anderen Meinungen und Perspektiven ergeben.

So ist es einerseits verständlich, wenn beispielsweise in Debatten über Bewegungen wie Pegida oder die sogenannten Querdenker davor gewarnt wird, diesen Gruppen und ihren Protesten zu viel Aufmerksamkeit zu schenken, da es



sich letztlich um Minderheiten handle und die große Mehrheit der Bevölkerung anders denke. Das mag zwar so sein, aber würden diejenigen, die so argumentieren, die gleichen Standards auch für klimapolitische Gruppen wie die „Letzte Generation“ anwenden?

Journalismus und Meinungsbildung

Für eine vernünftige Meinungsbildung in demokratischen Öffentlichkeiten liefern professionelle Redaktionen eine wichtige Grundlage. Eine große Herausforderung für den Journalismus liegt dabei im Ziehen von Grenzen: Was verdient beachtet und berichtet zu werden? Was kann oder sollte ignoriert werden? Welche Akteure und Meinungen sollten, weil sie zu abseitig oder extrem und gefährlich sind, keine Bühne bekommen, wie viel Toleranz und Vielfalt in den Positionen werden zugelassen?

In Zeiten gereizter Debatten und eines Aufstiegs populistischer und extremistischer Parteien und Bewegungen werden Journalistinnen und Journalisten von unterschiedlichen Seiten kritisiert: Einige werfen den etablierten Medien vor, den Meinungskorridor zu eng zu fassen und damit Teil einer „Cancel Culture“ zu werden, die eine Bedrohung der Freiheit darstelle. Andere werfen den Medien vor, zu viel auf fragwürdige und extremistische Stimmen zu hören und im Streben nach vermeintlicher Vielfalt und Ausgewogenheit eine „False Balance“ zu erzeugen.

Der Beitrag hat Zweifel an den empirischen und normativen Grundlagen dieser beiden, teilweise im Widerspruch zueinander auftretenden Diagnosen und Vorwürfe skizziert. Einigkeit dürfte darüber herrschen, dass es nicht die Aufgabe journalistischer Medienangebote sein kann, sämtliche Positionen wiederzugeben, die denkbar sind oder die real in einer Gesellschaft existieren. Es gehört zu den Leistungen des Journalismus, eine sinnvolle Auswahl zu treffen, orientiert an Kriterien wie Relevanz, Neuigkeit, Substanz, Wahrheitsgehalt. Notwendigerweise müssen und sollen Gren-

zen gezogen werden. Was sich in einer „Sphäre des Konsenses“, was in einer „Sphäre der legitimen Kontroverse“ und was sich in einer „Sphäre der Devianz“ befindet oder befinden sollte (Hallin 1989), ist allerdings in demokratischen Gesellschaften mal mehr, mal weniger umstritten – und Auseinandersetzungen darüber sind keine Besonderheit aktueller Öffentlichkeiten.

So könnte oder müsste stärker, als dies in Debatten über eine angebliche „Cancel Culture“ oder eine angebliche „False Balance“ geschieht, der Pluralismus der Medien berücksichtigt und die Anforderungen auf das Gesamtsystem der Öffentlichkeit und weniger auf einzelne Beiträge und einzelne Medien bezogen werden. Zudem gibt es auch innerhalb einzelner Beiträge viele Möglichkeiten einer Kontextualisierung, die es erlaubt, unterschiedliche Positionen und Stimmen darzustellen, ohne sie in eine schlichte Balance zu bringen.

Überdies erscheint eine Prozessperspektive hilfreich: Öffentliche Debatten entwickeln sich, und was zum Zeitpunkt x noch neu und diskussionswürdig war oder schien, ist es zum Zeitpunkt y nicht mehr. Es gehört gerade zu den Leistungen einer funktionierenden deliberativen Öffentlichkeit, dass sie im Laufe der Zeit bestimmte, als wenig substantiell erkannte Argumente und Meinungen nicht mehr weiter beachtet, nachdem diese zunächst, als sie aufkamen, noch größere Aufmerksamkeit auf sich ziehen konnten. Ein Problem moderner digitaler Öffentlichkeiten könnte nun darin liegen, dass solche Lernprozesse gerade nicht oder nicht in ausreichender Weise stattfinden oder dass sie immer wieder von neuem ansetzen müssen. Dazu kommt, dass es Arbeitsroutinen und Prägnungen im Journalismus gibt, die dazu führen können, dass sich die etablierten Medien stark an den Positionen von Elitakteuren (Regierung, Parlament, Verbände) orientieren.

Dr. Tanjev Schultz ist Professor für Grundlagen und Strategien des Journalismus am Journalistischen Seminar, Institut für Publizistik der Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Quellen:

- Boykoff, Maxwell T. & Boykoff, Jules M. (2004): Balance as bias: global warming and the US prestige press. *Global Environmental Change*, 14 (2), pp. 125–136.
- Boykoff, Maxwell T. (2011): *Who Speaks for the Climate? Making Sense of Media Reporting on Climate Change*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Daub, Adrian (2022): *Cancel Culture Transfer*. Wie eine moralische Panik die Welt erfasst. Berlin: Suhrkamp.
- Hallin, Daniel C. (1989): *The „Uncensored War“*. The Media and Vietnam. Berkeley: University of California Press 1989.
- Niggemeier, Stefan (2021): Endlich geklärt: Was „Cancel Culture“ wirklich bedeutet. *Übermedien*, 4. Januar 2021, abgerufen unter: <https://uebermedien.de/56188/endlich-geklaert-was-cancel-culture-wirklich-bedeutet/> [Stand vom 21-01-2023].
- Painter, James & Gavin, Neil T. (2016): *Climate Skepticism in British Newspapers, 2007–2011*. *Environmental Communication*, 10 (4), pp. 432–452.
- Schaible, Jonas (2022): Das Märchen von der Cancel Culture. *Der Spiegel*, 31. August 2022, S. 50–52.
- Schultz, Tanjev (2020a): Tabus und Redeverbote? Die Bedeutung des Meinungsklimas. In: Schultz, Tanjev (Hrsg.): *Was darf man sagen? Meinungsfreiheit im Zeitalter des Populismus*. Stuttgart: Kohlhammer, S. 113–138.
- Schultz, Tanjev (2021): *Moralisierung und Meinungsfreiheit*. Gefährdet eine „Cancel Culture“ den Journalismus? Analytische Annäherung an eine heikle Frage. In: UFITA – Archiv für Medienrecht und Medienwissenschaft, 85 (1), S. 6–37.



ANTRIEB ZUKUNFT

Unter Nachhaltigkeit verstehen wir, heute die Leistungsfähigkeit von morgen zu sichern.

Nachhaltigkeit braucht gezielte Anstöße, damit sie langfristig wirkt. Wie bei einem Perpetuum mobile, das sich nach einem ersten Impuls von außen immer wieder selbst antreibt. Dieses ist zwar fiktiv, dient uns von der DZ BANK aber als Vorbild und Haltungsgrundlage. Wir denken in Kreisläufen und unterstützen unsere Kunden dabei, nachhaltige Veränderungen anzustoßen. Dabei haben wir immer die langfristigen Auswirkungen unseres Handelns im Blick. So sichern wir gemeinsam die Zukunft durch nachhaltige Leistungsfähigkeit. Erfahren Sie mehr über unsere Haltung unter: dzbank.de/haltung

Metaversum und Mettwurst

Von Achim Kinter

Freuen Sie sich auch schon auf Ihre Zukunft als Avatar? Sind Sie auch diese altbackene, langweilige Realität leid und wünschen sich ein neues Leben? Leben Sie noch – oder wohnen Sie schon in einem Metaversum? Glauben Sie immer noch, dass Menschen nur ein Leben leben, nur eine Person sein können? Wie retro! Seien Sie, wer Sie sein wollen! Und nicht nur in Ihren Träumen, sondern mit allem, was dazugehört. Das Zauberwort ist „Immersion“, was im Zusammenhang mit dem Metaversum bedeutet, dass wir in eine virtuelle Welt eintauchen und die Grenzen von dieser zur realen Welt nicht mehr wahrnehmen. Unsere sinnliche Wahrnehmung, die sich in Bezug auf das Internet noch

auf ein wenig Haptik beim Tastendrücken, ansonsten aber auf Sehen und Hören beschränkt, wird radikal erweitert (augmented) zu einer ganzheitlichen quasi-körperlichen Simulation. Kommunikation kann endlich das sein, was sie in der Wirklichkeit auch ist: eine Synthese aller menschlichen Wahrnehmungs- und Ausdrucksmöglichkeiten – und nicht ein beschränktes Mailen, Chatten oder Videospiele. Und die Fans des Metaversums hoffen, dass so das soziale und digitale Leben zu einer Einheit wird.

Qui bono?

Das Metaversum ist momentan eines der großen Buzzwords – und natürlich

sagen einige, dass sein Hype schon wieder vorbei ist. Dagegen sprechen einige Fakten: 2021 benannte Mark Zuckerberg sein Unternehmen Facebook in Meta Platforms um. Er kündigte an, ein plattformübergreifendes, offenes Metaversum aufbauen zu wollen. Zahlreiche große und kleine Unternehmen haben seitdem ihre Geschäftsaktivitäten auf diese Vision hin ausgerichtet. Laut dem Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) planen ein Drittel aller deutschen Unternehmen Investitionen in das industrielle Metaversum. Auf der Consumer Electronics Show (CES) in Las Vegas wurde 2022 das Metaversum als „wichtigster Zukunftstrend“ bezeichnet. Cristiano Amon, Geschäftsführer des Chip-

konzerns Qualcomm, sagte voraus, dass jeder Nutzer demnächst einen „digitalen Zwilling“ haben werde. Die Agentur Jung von Matt etwa machte mit der Gründung von „Alfr3d“ (der Name bezieht sich auf Batmans Butler Alfred) auf sich aufmerksam, einem Spin-off, das sich ausschließlich mit dem Metaversum beschäftigen soll. Und last but not least Emmanuel Macron: Der französische Präsident lancierte eine Initiative, die das Ziel hat, ein „europäisches Metaversum“ zu schaffen – natürlich in Konkurrenz zu den etablierten Tech-Riesen aus den USA und Asien. Auf Grundlage einer Bürgerbefragung will die französische Regierung „die Entwicklung einer Wirtschaftsstrategie für virtuelle Universen“ erarbei-

ten. Für Wirtschaftsminister Jean-Noël Barrot eine Notwendigkeit, „um unsere technologische, wirtschaftliche und kulturelle Souveränität“ zu bewahren.

Das Metaversum ist ein digitaler Raum, eine virtuelle Welt. Das Kofferwort (das griechische „Meta“ bedeutet „jenseits“ plus das Kürzel für Universum) wurde 1992 von Neal Stephenson in seinem Science-Fiction-Roman Snow Crash eingeführt. Der Roman beschreibt das reale Leben seines Helden in Los Angeles sowie parallel dessen Leben als Avatar im Metaversum. Der Avatar, das Alter Ego der Romanfigur, ist hier bereits fester Bestandteil der Geschichte. Und bis heute steht das Wort für Selbstbewusstsein und Selbstverständnis der Branche: Ava-

„Was immer es sei, ich fürchte die Danaer, auch wenn sie Geschenke bringen.“

Vergil

tare sind in der indischen Mythologie die Aktionskörper der Götter auf Erden.

Kleine Hürden

Ian Hambleton, CEO des britischen Spieleentwicklers Maze Theory, ist der Meinung, dass die Pandemie das Interesse und die Investitionen in das Metaversum beschleunigt hat; nicht nur die Zeit, die in den virtuellen Welten der Spiele verbracht wird, sei gestiegen, sondern, vor allem mit der Zunahme der Telearbeit, auch das Bedürfnis nach Möglichkeiten, sich online mit anderen Menschen zu verbinden. Dagegen sieht Strauss Zelnick, CEO von Take Two aus derselben Branche, den Begriff Metaversum als „Modewort“. Wer hat recht? Immerhin könnte man sich an den berühmten Newsweek-Artikel von 1995 erinnern, in dem das Internet als „bloße Modeerscheinung“ bezeichnet wurde; ähnlich erging es den Social Media oder Mobile Computing.

Tatsache ist, dass aktuell einer glaubwürdigen Immersion für alle noch die Hardware im Weg steht: Virtual-Reality-Headsets sind teuer, zumeist von minderer Qualität und nicht ausreichend mobil. In Steven Spielbergs Film „Ready Player One“, der von einer dystopischen Metaversum-Gesellschaft handelt, trägt der Held neben der VR-Brille einen Ganzkörperanzug. Und wer will den ständig tragen? Zudem ist die VR-Praxis sehr gewöhnungsbedürftig – je nachdem, ob mit Wii-Fernbedienung, Joystick oder Fußpedal, Smartphone oder Laptop. Das Lesen eines Buches oder Ansehen eines Films ist dagegen sensorisch immer gleich. Nicht zufällig stammt das mit Abstand erfolgreichste Metaversum mit über 70 Millionen registrierten Nutzern, Second Life, aus dem Jahr 2003! Von anderen virtuellen Problemzonen wie Datenschutz, vermuteter Realitätsflucht oder Cyberkriminalität ganz zu schweigen. Aber natürlich gibt es auch die frohen Botschaften, etwa für die Kinobranche, die sich durch das Metaversum eine erfolgreiche Weiterentwicklung des Effektkinos (z.B. 4DX) und einen Weg aus der Krise ver-

spricht. Und in der Film- und Streaming-Branche ist der Trend sowieso schon angekommen, erste Serien, wie Disneys „Der Mandalorianer“, benutzen virtuelle Realität bei der Erstellung der Sets für die Bühnentechnik. Bleibt abzuwarten, wie großflächig das wirkt.

Die richtige Vision?

„Geh zum Arzt“, hat Altkanzler Helmut Schmidt geraten, wenn jemand eine Vision hatte. Vielleicht ist das typisch deutsch. Wenn in den USA J.F. Kennedy die Vision des „Man on the Moon“ verkündet, dann verändert sich ein ganzes Land – und langfristig die ganze Welt. Irgendwo dazwischen liegt der visionäre Alltag. Was ist unsere Vision heute? Dass es unseren Kindern einmal besser

geht? Generationen sind mit dieser Vorstellung aufgewachsen. Visionen sind sinnliche Erfahrungen, Erscheinungen – wie der Engel, der Josef erscheint, vor Herodes warnt und zur Flucht nach Ägypten rät – oder in der überaus vernünftigen Moderne Ideen, deren sinnlichen Vorgeschmack es bereits zu testen gibt. Momentan stehen Tech-Visionäre hoch im Kurs, schwerreiche Ideengeber wie Elon Musk oder Jeff Bezos. Deren Visionen haben schon einen realen, sinnlich erfahrbaren Grundstein gelegt: Tesla fahren oder bei Amazon shoppen. Die beiden haben einen Ausschnitt der Gesellschaft von morgen gesehen und unseren Alltag tatsächlich ein Stück weit verändert. Die Frage ist: Sind das wirklich Visionen, die die Gesellschaft, die Welt verändern? Und was sollte eine

Deutsche Börse Group

Unverzichtbar: Infrastruktur



Eine gesunde Wirtschaft ohne funktionierende Infrastrukturen ist undenkbar. Sie machen uns mobil, versorgen uns mit Energie und lassen uns Informationen austauschen. Sie sichern Wohlstand, Innovation und Fortschritt. Bei der Gruppe Deutsche Börse ermöglichen wir mit unseren Marktinfrastrukturen den Zugang zu verlässlichen und stabilen Kapitalmärkten. Und tragen so zu einer nachhaltigen und zukunftsfähigen Wirtschaft bei.

www.deutsche-boerse.com

Titel „Wie ist es, eine Fledermaus zu sein?“ verfasst. Er wendet sich darin gegen die Auffassung, dass wir nur über genug Daten verfügen müssten, um sämtliche mentalen Zustände erleben zu können. Nein, sagt Nagel dagegen, egal wie viel wir über eine Fledermaus wissen, wir werden nie die Welt erleben wie sie. Wir können uns in einen Fledermaus-Avatar transformieren, aber wir können niemals die Welt via Echolot erfahren. Dazu fehlt uns das nicht-menschliche Sensorium. Wir können uns in andere Hautfarben hineinversetzen, virtuell Operationen durchführen, Gewaltakte begehen oder erleiden – aber wir werden niemals die Grenzen unserer menschlichen Perzeption überwinden. Zum Glück, möglicherweise.

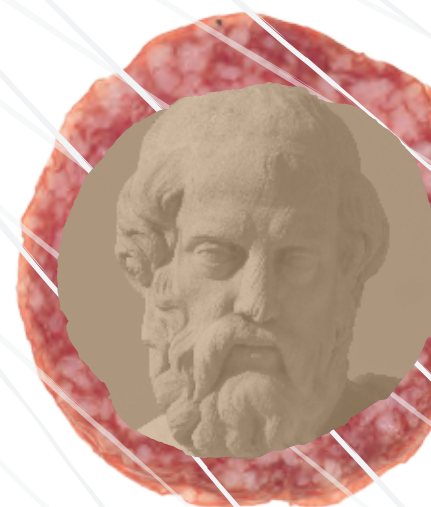
Ein anderes Beispiel: Simon Kofe ist Außenminister des Inselstaats Tuvalu. Letztes Jahr kündigte er an, dass Tuvalu die erste „digitale Nation“ werden wolle. Der Plan hat einen dramatischen Hintergrund: Der Inselstaat liegt bestenfalls fünf Meter über dem Meeresspiegel, der, wie wir wissen, permanent ansteigt. Den Staat in eine virtuelle Welt (ein Metaversum) zu übertragen, sieht Kofe als einzige Chance, die Anerkennung der nationalstaatlichen Rechte langfristig zu gewährleisten. Nun, weltpolitisch mag die Idee kein großes Gewicht besitzen, sie zeigt aber, welche vielfältigen Auswirkungen die Vorstellung von Metaversen haben kann.

Internet, Metaversum?

Die Meinungen und Berichterstattung über das Thema Metaversum könnten widersprüchlicher nicht sein. Gleichwohl oder gerade deswegen weckt es große Hoffnungen, und es wird viel Geld investiert. Möglicherweise ist es hilfreich, Folgendes zu bedenken: Unsere abendländische Geistesgeschichte ist nicht in geringem Maße geprägt durch Platons Geschichte vom Höhlengleichnis. Im Kern geht es darum, dass unsere materielle Welt, unser Alltag mit all seinen Unvollkommenheiten und Enttäuschungen, nicht die wahre Welt ist. Es gibt, so Platon, eine andere, vollkommene Welt,

eine Ideenwelt, in der all das besser und schöner ist, als das, was wir täglich ertragen. Diese Vorstellung, sei es im religiösen Sinne, als Utopie oder als romantische Fiktion, ist eine der mächtigsten Ideen der Geschichte. Und heute stellt vielleicht das Metaversum die aktuelle Version dieser Ideenwelt dar – allerdings nicht mit der platonischen Intention, die schnöde Realität besser zu machen, sondern die Realität besser verkaufen zu können. Das Metaversum als Marketingkampagne für das Internet? Es könnte sich also so verhalten wie in der Lebensmittelindustrie, etwa bei der Mettwurst. Die Zubereitung einer Mettwurst gleicht der Zubereitung einer Salami: Sie wird aus Rind- und Schweinefleisch hergestellt, das bis zum Gefrierpunkt gekühlt, zerkleinert und – für die rote Farbe – mit Paprika gewürzt wird. Anschließend füllt man die Rohmasse in grobe Därme. Zudem gehen Mettwurst und Salami beide auf das lateinische „Mattea“ zurück. Allerdings gibt es die Mettwurst viel länger, dafür ist die Salami weit teurer und erfolgreicher. Die Mettwurst ist für den Eintopf, die Salami für die Feinkosttheke. Sie verstehen?

Dr. Achim Kinter ist ehrenamtlicher Vorstand der Issues Management Gesellschaft (IMAGE) e.V.



Frankfurter
Allgemeine
Buch



Wie Sie Kundenherzen gewinnen

Dazu gehört mehr als ein hervorragendes Produkt und ein guter Service. Die Bandbreite reicht von einer empathischen Kundenansprache bis hin zur Schaffung von überzeugenden Einkaufserlebnissen. Und auch auf jeden einzelnen Mitarbeitenden kommt es an, sagt der Herausgeber dieses Buches, Dr. Ferri Abolhassan, Sales- und Servicechef der Telekom Deutschland GmbH. Er möchte Kunden zu Fans machen, weil sie dann gerne wiederkommen und das Unternehmen aus Überzeugung weiterempfehlen. Welche Ansätze es dafür gibt, erfahren Sie in „Kundenliebe“ von erfahrenen Expert:innen und Manager:innen.



Kundenliebe
Dr. Ferri Abolhassan
222 Seiten – 22 Euro – ISBN 978-3-96251-155-5
0711-7860 2254 – kundenservice@zeitfracht.de
www.fazbuch.de

Die doppelte Wesentlichkeit

Wie PR-Spezialisten von neuen Reporting-Regeln profitieren können und warum sie sich in die Gestaltung neuer Prozesse einbringen sollten

Von Steffen Rufenach und Matyas Farkas

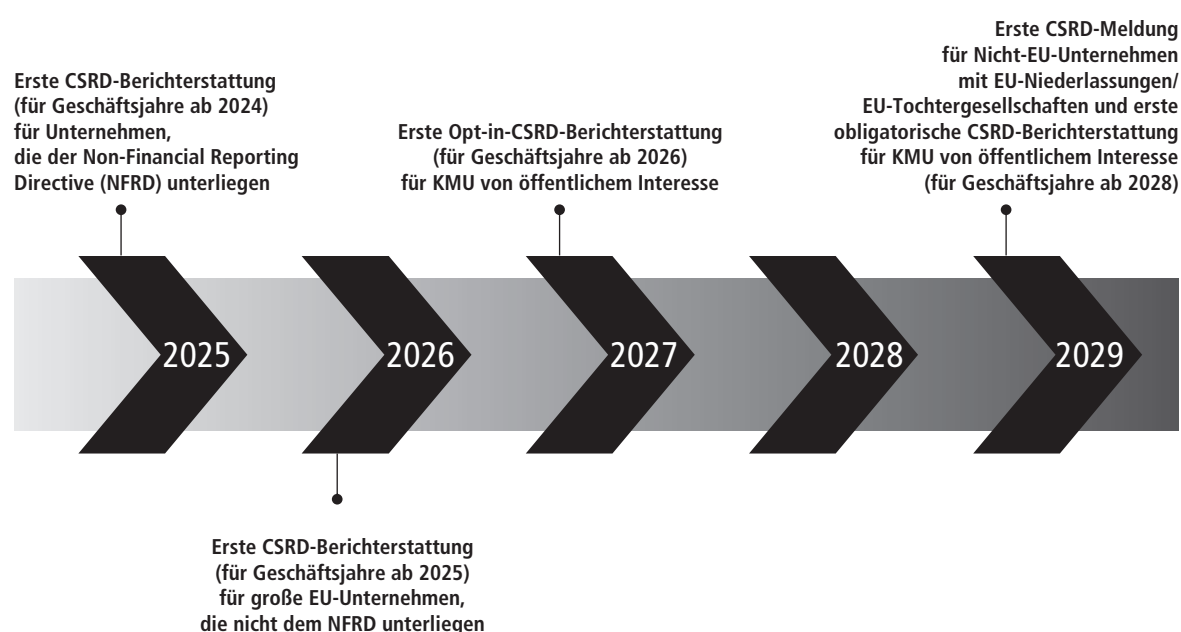
Neue Berichtspflichten wie z.B. die European Sustainability Reporting Standards (ESRS) zwingen Unternehmen, ihre Herangehensweise bei der Identifizierung, Priorisierung und dem Management von Nachhaltigkeitsthemen zu überdenken. Dabei liegt der Fokus vieler Unternehmen auf der Einhaltung der neuen gesetzlichen Vorschriften. Es bietet sich jedoch die Chance, das für die Priorisierung von Nachhaltigkeitsthemen vorgeschriebene Konzept der doppelten Wesentlichkeit als Instrument für die Unternehmenskommunikation zu nutzen, um die Kommunikationsherausforderungen der neuen Stakeholderökonomie zu

bewältigen. Kommunikationsabteilungen sollten daher aktiv an der Gestaltung und Umsetzung neuer Prozesse zur Wesentlichkeitsanalyse (engl. Materiality Assessment) beteiligt sein, um sicherzustellen, dass diese über eine reine Pflichtübung in Sachen Compliance hinausgehen und als Werkzeug für die Kommunikation von Themen und Stakeholderengagement genutzt werden können.

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung befindet sich in einem fortlaufenden Prozess der Professionalisierung. Eine Entwicklung, die von mehreren Faktoren und Interessen vorangetrieben wird:

- von Stakeholdern wie Mitarbeiter, Kunden, Investoren, Gemeinschaften und NGOs, die mehr Transparenz und Rechenschaftspflicht fordern;
- Investoren, die vergleichbare und verlässliche Daten über verschiedene Branchen hinweg benötigen;
- Unternehmen, die Prozesse standardisieren wollen und gleiche Spielregeln für alle einfordern;
- Regulierungsbehörden und Normsetzer, die Finanzmittel in nachhaltige Unternehmen umleiten wollen und das Informationsmonopol von ESG-Rating-Agenturen aufbrechen möchten.

Zeitstrahl ESRS-Berichterstattungspflicht



Quelle: F.A.Z.-Institut GmbH/R.A.T.E. GmbH

tionseinschränkungen durch Wasserknappheit im Zuge des Klimawandels).

Auch wenn sich die Regeln noch ändern werden, haben große Unternehmen in der Europäischen Union sowie nicht in der EU ansässige Unternehmen mit bedeutenden EU-Tochtergesellschaften bereits begonnen, sich auf eine regelkonforme Berichterstattung vorzubereiten; inklusive der Definition und Implementierung neuer Prozesse zur Durchführung von Wesentlichkeitsanalysen.

Wesentlichkeitsanalyse als Pflichtübung

Wann immer Top-Manager die mit Wesentlichkeitsanalysen verbundenen Kosten kritisieren, steht meist ein Argument im Vordergrund: Welche neuen Erkenntnisse können wir durch eine Wesentlichkeitsanalyse gewinnen, die wir nicht schon vorher hatten?

Dieses Argument, gepaart mit Kostendruck, führt dazu, dass viele Unternehmen Wesentlichkeitsanalysen als eine regulatorische Belastung betrachten, die mit minimalem Aufwand bewältigt werden muss.

Die Reduzierung einer Wesentlichkeitsanalyse auf die minimalen Pflichtanforderungen unterminiert jedoch deren Potential. Sie kann ihren vollen Nutzen nur dann entfalten, wenn sie diverse Stakeholder – intern sowie extern – zusammenführt, um die unterschiedlichen Perspektiven abzuwägen und zu bewerten. Es ist nicht überraschend, dass Nachhaltigkeitsthemen vielschichtig, komplex und interdependent sind. Wenn dies anerkannt und die Zusammenarbeit zwischen den Stakeholdern gefördert wird, kann eine Wesentlichkeitsanalyse für ein tieferes Verständnis der Nachhaltigkeitsthemen sorgen; insbesondere im Hinblick auf Thementreiber. Zusätzlich können Erkenntnisse über möglich Maßnahmen erlangt werden, mit denen die Nachhaltigkeit in den relevantesten Bereichen weiter gesteigert werden kann. Eine ermutigende Nachricht ist auch, dass einige der erforderlichen Arbeiten mit Hilfe

Während global eine Vielzahl an Akteuren an neuen Regeln und Standards arbeitet, sind die European Sustainability Reporting Standards (ESRS) im Zusammenhang mit der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und international die Global Reporting Initiative (GRI) und das International Sustainability Standards Board (ISSB) aktuell die einflussreichsten Frameworks.

Wesentlichkeitsbewertung als Ausgangspunkt

Die Basis aller Nachhaltigkeitsberichte ist bereits jetzt eine Wesentlichkeitsanalyse. Sie stellt sicher, dass Nachhaltigkeitsberichte über oberflächliche Erfolgsgeschichten hinausgehen und stattdessen die relevantesten Themen für die Organisation und ihre Stakeholder ansprechen.

Während das ISSB es den Unternehmen überlässt, ihre eigenen Prozesse für die Wesentlichkeitsanalyse zu definieren (verglichen mit der Finanzberichterstattung), hat die ESRS mit ihrem Konzept der doppelten Wesentlichkeit strenge Leitlinien für die Durchführung festgelegt. Doppelte Wesentlichkeit bezieht sich darauf, dass Nachhaltigkeitsthemen aus zwei miteinander verbundenen Perspektiven betrachtet werden: Die erste konzentriert sich auf den Impact, den ein Unternehmen und seine Wertschöpfungskette auf Gesellschaft und Umwelt haben (z.B. Wasserverbrauch), während die zweite darauf abzielt, dass diese Themen auch finanzielle Risiken für Unternehmen darstellen können (z.B. Produk-

Compliance gewinnt an Bedeutung

Die neuen Regeln zwingen Berichtsteams dazu, ihre Zusammenarbeit mit anderen Teams firmenintern zu stärken. Daher delegieren sie immer häufiger Verantwortlichkeiten an Finanz- und Compliance-beauftragte, die darin erfahren sind, einen komplexen regulatorischen Rahmen zu interpretieren, die Einhaltung der Richtlinien sicherzustellen und die Robustheit der Nachhaltigkeitsdaten und -offenlegungen zu überwachen. Diese Entwicklung ist wichtig, da viele Vorschriften Interpretationsspielraum lassen und unklar ist, wie „vollständige Regelkonformität“ in der Praxis tatsächlich aussieht.

Collage: Rodolfo Fischer Lückert; Fotos: maeklong + Timbicus/Stock/Getty Images

von Tools mit Künstlicher Intelligenz (KI) vereinfacht werden können; insbesondere im Bereich des Themenmonitorings.

KI-Tools können unterstützend genutzt werden, die menschliche Interaktion jedoch nicht ersetzen. Daher sollten Kommunikatoren die Gelegenheit ergreifen, sich an der Gestaltung neuer Prozesse aktiv zu beteiligen, und dabei unterstützen, eine Wesentlichkeitsanalyse zu schaffen, die wirkliche Erkenntnisse und Handlungsorientierung zutage fördert.

„Es ist von großer Wichtigkeit, dass zunehmende Regulierung den offenen Dialog und die Kommunikation nicht ausbremst, denn diese sind entscheidend, damit Unternehmen und Stakeholder gemeinsam an der Bewältigung der Herausforderungen arbeiten können, denen die Gesellschaft heute gegenübersteht“, sagt Shanna Wendt, VP Kommunikation, Coca-Cola Europacific Partners.

Wesentlichkeitsanalyse: Mehrwert schaffen

In ihrer Arbeit suchen Unternehmenskommunikatoren häufig nach innovativen Wegen, um die legitime Stimme ihres Unternehmens bei der Bewältigung wichtiger gesellschaftlicher Themen einzubringen. Gleichzeitig müssen sie die Aufmerksamkeit der Stakeholder auf relevante Themen der Geschäftsstrategie lenken. Ein Balanceakt bei dem die richtigen Worte und Kanäle gefunden werden müssen, um Stakeholder in den Dialog einzubeziehen, Vertrauen zu schaffen und – schlussendlich – zu überzeugen.

Eine umfassende Wesentlichkeitsanalyse kann mehr bieten als nur ein besseres Verständnis von Nachhaltigkeitsthemen, durch das wiederum die Nachhaltigkeitskommunikation verbessert werden kann. Sie kann als zentraler Mittelpunkt für systematisches Stakeholderengagement dienen, indem sie externe Forderungen und Erwartungen mit internen Erkenntnissen und Perspektiven zu Geschäftsrisiken und -chancen verbindet. Dadurch bietet sie wertvolle Einblicke in die zugrundeliegenden Treiber eines Themas und identifiziert darüber hinaus Zielkonflikte, die adressiert werden müssen.

Gestärkt durch das Wissen einer umfassenden Wesentlichkeitsanalyse, können Kommunikatoren ihre Strategie mit gezielten Kernbotschaften anreichern, die Erwartungen der Stakeholder adressieren, die Fortschritte und Herausforderungen der Organisation auf dem Weg zu einem nachhaltigeren Geschäftsmodell veranschaulichen und in wichtige Diskussionen über mögliche Kompromisse bei Zielkonflikten eintreten.

„Unternehmenskommunikatoren sollten die Chancen der doppelten Wesentlichkeit nutzen, insbesondere im Hinblick auf Themen, die eine stärkere Zusammenarbeit und die Einbeziehung von Stakeholdern erfordern. Es ist zu erwarten, dass wir in Zukunft verstärkt themenspezifische Zusammenarbeit, offene Dialoge und Koalitionen zwischen einer Vielzahl von Akteuren sehen werden. Das große Potential dieser Zusammenarbeit liegt darin, akzeptierte Lösungen für Themen zu finden, die für alle Beteiligten von großer Bedeutung sind“, sagt Dennis Larsen, Fellow bei der „Nordic Alli-

ance of Communication and Management“ und Mitglied des Vorstands der European Association of Communication Directors (EACD).

Elemente einer umfassenden Wesentlichkeitsanalyse

Obwohl es verschiedene Möglichkeiten gibt, etwaige Prozesse zu gestalten, gibt es einige Elemente, durch die sich eine umfassende Wesentlichkeitsanalyse auszeichnet:

- Sie integriert Informationen darüber, wie sich das Unternehmen und seine Wertschöpfungskette in Zukunft entwickeln werden.
- Sie basiert auf klar definierten Themen und Unterthemen, bei denen zwischen den beiden Seiten der doppelten Wesentlichkeit unterschieden wird, denn die Wirkungszusammenhänge sind oft sehr unterschiedlich.
- Sie bezieht interne Themenexperten ein, wenn es um die Sammlung, Interpretation und Bewertung von materiellen Themen geht.
- Sie bezieht verschiedene Stakeholder ein, die themenabhängig bestimmt werden:
 - a. diejenigen, die Teil der Wertschöpfungskette des Unternehmens sind und/oder dies in Zukunft sein werden, z.B. Mitarbeiter,
 - b. diejenigen, die öffentliche Diskussionen zu bestimmten Themen vorantreiben, z.B. NGOs,
 - c. diejenigen, die Leistungen eines Unternehmens im Vergleich zu anderen bewerten, z.B. Investoren.
- Sie bedient sich der notwendigen Hilfsmittel, um Themen kontinuierlich zu beobachten bzw. die Stakeholder

zu identifizieren, die eine direkte Interaktion ablehnen oder nicht teilnehmen können.

Unternehmenskommunikatoren sind aufgrund ihrer Expertise in Sachthemen, Stakeholderengagement und Medienlandschaft einzigartig positioniert, um Unternehmen bei der Entwicklung einer Wesentlichkeitsanalyse zu unterstützen, die mehr ist als eine reine Complianceübung. Gleichzeitig profitieren

sie von einem tieferen Verständnis dafür, warum Themen wesentlich sind, für wen sie am relevantesten sind und wie sich ihre Entwicklung in Zukunft gestalten könnte. Daher ist es entscheidend, dass sie sich aktiv einbringen und zur Gestaltung und Umsetzung des neuen Prozesses beitragen.

Steffen Rufenach ist Geschäftsführer der R.A.T.E. GmbH, Matyas Farkas ist Manager ESG Strategy bei Novartis International

Alle in diesem Artikel geäußerten Ansichten sind ausschließlich die des Autors und spiegeln nicht unbedingt die Ansichten des Arbeitgebers des Autors wider.

Weitere Informationen erhalten Sie unter: verlag@kommunikationsmanager.com

Innovation trifft Inspiration

Building the Future - Terminal 3
Mehr zur Mega-Baustelle: www.terminal3.info



Paradoxien der Transparenz

Und was sie für das Kommunikationsmanagement bedeuten

Von Christof Ehrhart



Die Debatte um die richtige Balance zwischen wirtschaftlichem Fortschritt, nachhaltigem Wohlstand und sozialer Teilhabe hat ein neues Leitbild für die Wirtschaft hervorgebracht: den Stakeholder-Kapitalismus. Die neuen Anforderungen an die Leistungsbilanz eines Unternehmens sorgen für steigende Erwartungen, die zwischenzeitlich nicht nur von Kunden und Interessengruppen der Zivilgesellschaft immer intensiver formuliert werden, sondern umfassend in entsprechende nationale und internationale Regularien wie die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und die sich hieraus ergebenden European Sustainability Reporting Standards (ESRS) Einzug gefunden haben. Konsequenz führen immer mehr Unternehmen Transparenzversprechen bewusst in ihre Kommunikation ein und verbinden damit die Erwartung positiver Wirkung auf ihre Stakeholder. So hat Julie Becker, Chefin der Luxemburger Börse, jüngst gegenüber der Frankfurter Allgemeinen Zeitung klar Position bezogen: «Es kommt auf eine hohe Transparenz an, um das nötige Vertrauen der Investoren zu schaffen und zu sichern».

Allen Bemühungen um maximale Transparenz zum Trotz bleiben die Adressaten aber skeptisch. In einer jüngst veröffentlichten Umfrage des Deutschen Instituts für Vermögensbildung und Alterssicherung (DIVA) hielten über 41 Prozent der Befragten nachhaltige Geldanlagen für eine „Modeerscheinung“. Zugleich gaben 58 Prozent der im Rahmen des Bosch Tech Compass 2023 repräsentativ Befragten in Brasilien, China, Frankreich, Deutschland, Indien, Großbritannien und den USA an, dass „nur eine Minderheit der Unternehmen Nachhaltigkeit wirklich ernst nimmt“. Offensichtlich wirkt sich steigende Transparenz – sei sie selbstauferlegt oder regulatorisch geboten – nicht automatisch positiv auf die Akzeptanz der Stakeholder aus. Dabei zeigen sich mindestens vier Wirkungszusammenhänge, die zumindest auf den ersten Blick paradox erscheinen.

Der heute in Verfügbarkeit und Quellenvielfalt schier unbegrenzte Informationsstrom führt bei gleichzeitig abnehmender Zuverlässigkeit der einzelnen Quelle zu einem kontinuierlichen Bedarf an weiteren Informationen mit dem Ziel der Klärung oder auch nur der weiteren Bedienung von Erwartungen und Narrativen. Höhere Transparenz führt also nicht zu weniger, sondern zu mehr Informationsbedarf. Und je transparenter Unternehmen gerade in ihrem Berichtswesen werden, desto lauter wird der Ruf nach einem umfassenden Zielbild ihres gesellschaftlichen Leistungsbei-

trags jenseits eines – für Laien oft schwer zu entziffernden – Zahlenapparats. Transparenz in den Fakten gebiert also Bedarf an Sinnstiftung.

Da unser Zugang zur Realität weitgehend medial vermittelt ist, schafft die Vervielfachung des Informationsangebots eine Unübersichtlichkeit, die je nach Gegenstand und Erwartungshaltung bei den Empfängern zu Unterforderung oder Überforderung führen kann. Wir steuern dann in ein weiteres kommunikatives Paradox: Transparenz – zumal wenn medial vermittelt – kann Misstrauen generieren. Zugleich bewegen sich Akteure in Wirtschaft und Politik seit Jahren in einer komplexen Konstellation von ökologischen Krisen bei gleichzeitig beschleunigtem technologischem Wandel und zunehmender Polarisierung von Interessenlagen. Hier wirkt die gestiegene Transparenz wie ein Katalysator der Komplexität. In der Folge braucht es immer mehr gezieltes Kommunikationsmanagement in einer zunehmend gläsernen und damit in Bezug auf den gesellschaftlichen Zusammenhalt auch immer zerbrechlicheren Welt.

Um den Anforderungen, die sich aus diesen Paradoxien ergeben, gerecht zu werden, muss sich das Kommunikationsmanagement zu einem Beziehungsmanagement weiterentwickeln. So verweist die Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung und Kommunikation in ihren neuesten Communication Insights auf gezieltes „Community management on closed media channels“ als ein Instrument, um Beziehungskapital zu schaffen, das weit über das bloße Ansehen hinausgeht. „You can’t manage what you can’t measure“, wird Management-Guru Peter Drucker oftmals zitiert, wenn es um transparentes Berichtswesen geht. Ein Mehr an Informationen führt aber in einer Transparenzgesellschaft – wie der koreanisch-deutsche Philosoph Byung-Chul Han ausgeführt hat – nicht zwangsläufig zu besseren Entscheidungen und größerem Vertrauen. Dies bleibt die entscheidende Vermittlungsaufgabe für Kommunikatorinnen und Kommunikatoren.

Prof. Dr. Christof Ehrhart ist Executive Vice President Corporate Communications & Governmental Affairs der Robert Bosch GmbH sowie Honorarprofessor für Internationale Unternehmenskommunikation an der Universität Leipzig. Als Beobachter der Entwicklung in Praxis und Theorie internationaler Unternehmenskommunikation vertritt er hier seine persönliche Ansicht fernab des Tagesgeschäfts. 2019 ist sein Buch „Erfolgsfaktor PR – Impulse für die Unternehmenskommunikation“ im Frankfurter Allgemeine Buch Verlag erschienen.

Seien Sie
dabei

16. Deutscher Marken-Summit

Innovativ positionieren

Mit neuen Strategien, Tools und
Methoden erfolgreich sein

12. + 13. Juli 2023
Düsseldorf, Deloitte ,The Stage'



www.marken-summit.de

Veranstalter



Frankfurter Allgemeine

Partner

Deloitte.



GEA

Interbrand

CISION

na•news aktuell
Ein Unternehmen der dpa-Gruppe

Wepa

WEST LOTTO

Kooperationspartner



kommunikationsmanager



Verantwortung





VOGELS KLIMACHECK: **WAS IST BESSER – BIOGAS ODER STROM?**

„Beides. Da, wo E-Mobilität an ihre Grenzen stößt, gehen die bei Post und DHL noch einen Schritt weiter auf dem Weg zum grünen Konzern. Alternativen wie biogasbetriebene LKW sind dabei superwichtige Bausteine, die schon jetzt im Einsatz sind. **Läuft.**“

GELB IST GRÜN.

Selber checken auf: **VogelCheckt.de**

Deutsche Post 

