

kommunikationsmanager



**Das Magazin für Entscheider in
Kommunikation und Marketing**

**„Ich zahle gerne in die ‚Mut-Bank‘ ein“
Sabia Schwarzer, Merck Group**

**„Eine starke Marke muss in die Zukunft gedacht sein“
Christoph Beumelburg, Heidelberg Materials AG**

**Neue Herausforderungen für integrierte Kommunikation
Nina Schwab-Hautzinger, BASF SE**

3 – 2023

Jahresabo 60,– €

1. Innovative Leaders

Von Deutschlands Besten lernen

Die Konferenz für Ihren Erfolg in der Zukunft

Datum: 10. Oktober 2023

Ort: SCHOTT AG / Mainz / Erich-Schott-Centrum

Melden Sie sich an unter www.innovative-leaders.de

Veranstalter



Franfurter Allgemeine

Partner



Medien- und Communitypartner



Wissenschaftlicher Partner



„Mutmacherin“

Liebe Leser und Leserinnen, eine Frage bleibt uns auch in dieser Ausgabe erhalten: Welche Rolle spielt KI für die Unternehmenskommunikation der Zukunft? Susanne Marell, Bereichsvorständin bei Schwarz (u.a. Lidl, Kaufland) hat jemanden gefragt, der/die (?) es wissen sollte: ein KI-System. Die Antwort:

„Die Zusammenarbeit von Mensch und Maschine wird die Arbeit in der Kommunikation in der Zukunft maßgeblich prägen. Die Kombination von menschlicher Kreativität, Emotionen und strategischem Denken mit der Rechenleistung und Effizienz von Maschinen ermöglicht eine höhere Personalisierung, Echtzeit-Analysen und datenbasierte Entscheidungen. [...] Die effektive Nutzung von Künstlicher Intelligenz wird das Kommunikationsteam befähigen, schneller und agiler zu agieren, die Kommunikationsstrategien kontinuierlich zu verbessern und letztendlich eine stärkere Wirkung und Bindung zu erzielen.“

Man ist fast verführt zu sagen: kein Wunder! Wer die KI fragt, bekommt so eine „gefärbte“ Prognose. Doch wollen wir wirklich (schon) so weit gehen und der genutzten KI die Absicht unterstellen, dass sie ihre eigene Bedeutung aufwertet? Im Moment gehen wir einfach (noch) einmal davon aus, dass dieser Text eine Art Substrat von dem ist, was Menschen in relevanten Texten dazu geschrieben haben.

Unsere Fragen an einige „First Mover“ belegen dann auch, dass und wie vielfältig sie KI bereits einsetzen. Marell präsentiert uns fünf eindrucksvolle Beispiele, die in ihren Arbeitsalltag bereits Einzug gehalten haben. Es geht um Medienanalysen, SEO-Optimierung, Bildbearbeitung sowie Contenterstellung und Social-Media-Bespielung.

Auch in unseren beiden Interviews kamen wir an diesem Thema nicht vorbei. Beispiel Sabia Schwarzer. Sie hat bei Merck bereits eine eigene, geschützte Version von ChatGPT im Einsatz, das MyGPT. Sie erstellt damit relevanten Content, beispielsweise für Interview-Briefings. Außerdem generiert sie Headlines bei Pressemitteilungen oder nutzt KI bei der Analyse von Social Media.

Illustration: Rodolfo Fischer Lückert

Für Roger Gatti, Head of Product bei der Nexoya AG in Zürich, ist der Einsatz Künstlicher Intelligenz im digitalen Marketing kein Nice-to-have mehr, sondern längst Notwendigkeit. Die Technologie revolutioniert die Art und Weise, wie wir online arbeiten und interagieren. Gatti gibt ein weiteres Beispiel: „Es gibt einen klaren Trend, den Prozess der Anzeigenerstellung und -platzierung für die richtige Zielgruppe zu automatisieren: Die Facebook-eigene KI Advantage+ hilft dabei, Anzeigen zu optimieren und zu platzieren. Und Googles Performance Max erstellt Ads vollständig automatisiert. In den Tools liegt großes Potential.“ Die Daten von Nexoya zeigten, dass etwa die Hälfte der Werbetreibenden, die Performance Max verwenden, bessere Ergebnisse erzielt.

Doch KI allein wird es wohl auch in Zukunft nicht richten. Noch ist sie ein Hilfsmittel, eingesetzt in verschiedenen Tools mit konkreter Aufgabenstellung und fokussierter Hilfsfunktion. Auch künftig werden Kommunikatoren nur erfolgreich sein können, wenn sie – fast vergessene – Tugenden beachten. So erinnert uns Sabia Schwarzer daran: „Ziel der Kommunikation ist es immer, Vertrauen zwischen dem Unternehmen und den Stakeholdern zu schaffen. Weil Vertrauen den nötigen Handlungsspielraum schafft.“ Und dies gelinge auch in Zukunft nur mit menschlichen Eigenschaften – wie Mut, Offenheit und Gradlinigkeit. Sie versteht ihre Rolle als Kommunikationschefin vor allem als „Mutmacherin“, auch für ihre CEO. Und sie bestätigt uns, dass klassische Führungseigenschaften auch in KI-Zeiten unentbehrlich bleiben.

Viel Gewinn beim Lesen wünscht Ihnen
Ihr Herausgeber Gero Kalt

6
Sabia Schwarzer,
Merck Group

32
Christoph Beumelburg,
Heidelberg Materials AG

10
Nina Schwab-Hautzinger,
BASF SE

3 Editorial

Gesprochen

6 „Ich zahle gerne in die ‚Mut-Bank‘ ein“
Sabia Schwarzer,
Head of Global Communications & Stakeholder Engagement,
Merck Group

32 „Eine starke Marke muss in die Zukunft gedacht sein“
Christoph Beumelburg,
Director Group Communication & Investor Relations,
Heidelberg Materials AG

Unternehmen & Strategie

10 Neue Herausforderungen für integrierte Kommunikation
Von Nina Schwab-Hautzinger

14 Mensch & Maschine: ein starkes Duo in der Kommunikation?
Von Susanne Marell

18 Der evolutionäre Wandel: Effizienz und Wertschöpfung im Onlinemarketing
Von Roger Gatti

21 Warum Sie jetzt bei Ihrer Digitalisierung durchstarten müssen
Von Thomas Mickleit und Jörg Forthmann

24 Die Kunst, über Zukunft zu kommunizieren
Von Andreas Mehring

28 Digitaler Umbau bei Thieme
Von Achim Kinter

Marke & Kanäle

36 „Es wird einmal ...“ – neue Narrative im Markenaufbau
Von Kristina Bulle

40 Wie kann Marketing helfen, die Welt zu ändern?
Von Frédéric Dalsace

44 Purpose als Wunderwaffe?
Von Franz-Rudolf Esch

47 Die Neuerfindung von Marken im digitalen Zeitalter
Von Simon Thun und Sam Crocker

50 Dreiklang von Marke, Digitalisierung und Change
Von Jörn Holtmeier

60 Von der Pressemeldung zur Luftakrobatik
Von Andreas Matlé

Öffentlichkeit & Verantwortung

56 Der Medienflaneur – oder der Verlust des Ungefährten
Von Michael Hachenberg

58 „Listen to the science“
Von Ralf Metzger und Stephan Gill

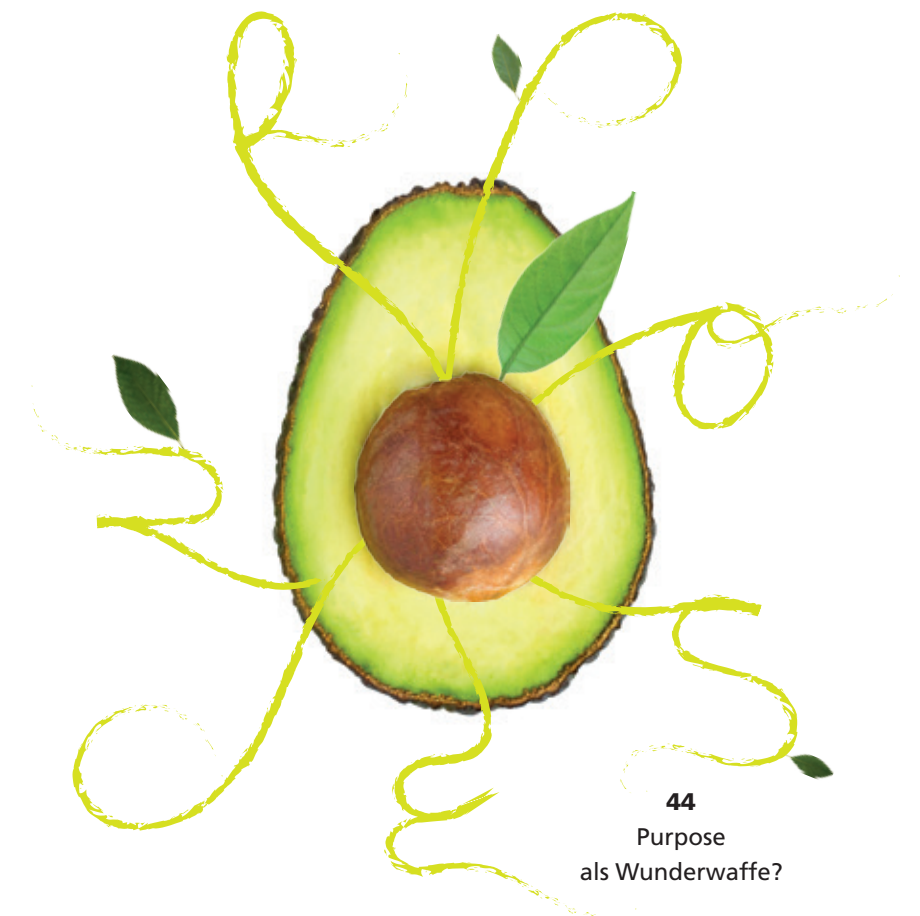
Ausgezeichnet

53 Wie Sie den richtigen Nachhaltigkeitspreis auswählen
Von Steffen Rufnach,
Hari Keshav Ramachandran und Shabnam Shabany

Wortspende

43 Auf dem Weg zu „Augmented Communications“
Von Christof Ehrhart

42 Impressum



„Ich zahle gerne in die ‚Mut-Bank‘ ein“

>k: Frau Schwarzer, gemeinsam mit Ihrer CEO Belén Garijo haben Sie den „Deutschen Image Award 2023“ gewonnen. In sehr persönlichen Ansprachen haben Ihre Vorgänger Ola Källenius und Bettina Fetzer vor allem Mut, Offenheit und Gradlinigkeit in Ihrer CEO-Kommunikation gewürdigt. Wie äußert sich das im Kommunikationsalltag?

Ziel der Kommunikation ist es immer, Vertrauen zwischen dem Unternehmen und den Stakeholdern zu schaffen. Weil Vertrauen den nötigen Handlungsspielraum schafft. Mut heißt für mich auch: Themen ansprechen, die kontrovers sind, wie zum Beispiel Tierversuche. Die Merck übrigens abschaffen möchte. Offenheit bedeutet, dass Unternehmen, die in der Öffentlichkeit stehen, ihren Stakeholdern einen Blick hinter die Kulissen erlauben – auf das, was gut läuft, aber auch auf das, was nicht so gut läuft. Und Gradlinigkeit bedeutet, dass man die Dinge so sagt, wie sie sind und dazu steht. Deshalb finde ich es auch schwierig, wenn Unternehmen alle Interviews prinzipiell autorisiert haben wollen.

>k: Sie haben sich als „Mutmacher“ für Ihre CEO bezeichnet. Ist das nicht eine ungewöhnliche Rolle für eine Kommunikationschefin?

CEOs stehen unter enormem Druck, der Economist hat gerade den Titel: „The Overstretched CEO“ herausgebracht. Um Positionen zu definieren und nach außen zu vertreten, braucht es neben einer klaren Strategie und einem Umsetzungsplan auch den Mut, den Weg, den das Unternehmen eingeschlagen hat, zu vertreten. Dafür muss man sich von dem Gedanken verabschieden, es allen recht machen zu können. Und das erfordert Mut, jeden Tag aufs Neue – und ich zahle gerne in die „Mut-Bank“ ein.

>k: Merck ist weltweit aktiv, gleichzeitig formieren sich gerade große geopolitische Blöcke. Wird Unternehmenskommunikation unter internationalem politischem Druck noch „diplomatischer“? Und müssen sich Manager öffentlich noch stärker zurückhalten?

Solange Manager über die Themen sprechen, die ihr Unternehmen unmittelbar betreffen

und mit denen sie sich fundiert befasst haben, müssen sie keine Zurückhaltung üben. Als Wissenschafts- und Technologieunternehmen ist es aber auch unsere Aufgabe, Hintergründe zu erläutern und wissenschaftlichen Kontext zu geben, wie zum Beispiel im Rahmen der Covidpandemie.

>k: Zur Preisverleihung haben Sie Ihr Team auf die Bühne geholt und von „Vertrauen“ und „Eigenverantwortung“ gesprochen. Wie äußern sich diese Führungsgrundsätze in Ihrer täglichen Arbeit mit den rund 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?

Ich glaube daran, dass jeder Mensch talentiert ist – von Natur aus. Und das sage ich meinem Team auch. Das bedeutet, dass ich jedem etwas zutraue. Kollegen dürfen in ihrem Fachgebiet Entscheidungen treffen, ständiges Rückversichern gibt es bei mir nicht. Gleichzeitig arbeite ich eng mit allen Hierarchieebenen in meiner Abteilung zusammen. Ich stehe als „Sparringspartner“ und „Challenger“ zur Verfügung – und das wird gern in Anspruch genommen. In den letzten 18 Monaten haben

Foto: Timo Breiner



Sabia Schwarzer studierte IT-Management sowie amerikanische Literatur und arbeitete als Journalistin für die Deutsche Welle. Ab 1996 leitete sie bei der Allianz die Unternehmenskommunikation und das Marketing für die Region Asien-Pazifik, 2001 übernahm sie in Washington die Leitung der Unternehmenskommunikation für Nordamerika, von 2015 bis 2021 war sie Global Head of Communications and Responsibility der Allianz. Im Januar 2022 hat Sabia Schwarzer die Leitung von Global Communications & Stakeholder Engagement von Merck übernommen.

etliche Kollegen neue Aufgaben übernommen oder haben Positionen innerhalb der Abteilung gewechselt. Für die Mehrheit war es ein „stretch“! Das sehe ich als Beweis dafür, dass Mitarbeiter sich mehr zutrauen.

>k: Leadership ist eines Ihrer Lieblingsthemen, und Sie haben einmal geschrieben: „I think that leadership skills are linked to character traits, and the way we deal with and reflect on real life experiences.“ Kann man Leadership lernen?

Ja, kann man. Das setzt voraus, dass man bereit ist, sich selbst als Person besser kennen-

zulernen. Edwin Friedmans Buch „A Failure of Nerve: Leadership in the Age of the Quick Fix“ ist für mich eines der wichtigsten Werke zum Thema Leadership. Friedman geht davon aus, dass Führungskräfte, die sich selbst gut kennen, besser in der Lage sind, mit Authentizität, Widerstandsfähigkeit und einer ruhigen Hand zu führen. Selbsterkenntnis ermöglicht es Führungskräften, Herausforderungen effektiver zu meistern, fundierte Entscheidungen zu treffen und gesündere Beziehungen in ihren Teams und Organisationen zu fördern.

>k: Sie haben im gleichen Artikel geschrieben: „Some people are born lea-

ders and seem to naturally attract fans and followers. They're born with a kind of charisma that draws you to them. But this isn't everyone. And that's ok. I believe that others have a small seed of leadership inside them that can blossom with a bit of nurturing and experience.“ Was tun Sie bei Merck, um Mitarbeitern beizubringen, mehr Verantwortung zu übernehmen?

Es ist nicht so, dass meine Mitarbeiter keine Verantwortung übernehmen wollen. Das wollen sie sehr wohl. Meine Aufgabe ist herauszufinden, woran es liegt, dass sie es manchmal doch nicht tun: Haben sie Angst zu schei-

GESPROCHEN . Fragen an Sabia Schwarzer, Head of Global Communications & Stakeholder Engagement bei Merck

tern, Angst vor Schelte? Glauben sie, dass sie gar nicht „dürfen“? Die Angst aus dem Weg zu räumen und eine Atmosphäre der psychologischen Sicherheit zu schaffen ist eine meiner größten Herausforderungen.

Was tue ich konkret? Ein Beispiel: Wir haben einen Workshop zum Thema „Kultur“ geplant. Ich hatte genaue Vorstellungen als Chefin der Abteilung, wie dieser Workshop aussehen sollte. Dann kamen drei Kollegen zu mir, die sehr passioniert bei diesem Thema sind und zum Teil auch Weiterbildungen im Team Coaching gemacht haben. Sie wollten gerne die Planung übernehmen. Ich gab ihnen meine Vorgaben mit. Nach kurzer Zeit kamen sie mit einem fertigen Konzept. Ganz etwas anderes. Ich habe ihnen zugehört, und wir setzen es nun so um, wie sie es ausgearbeitet haben. Und ich werde alles dafür tun, dass dieser Workshop ein Erfolg wird. Ich freue mich darüber: Hier wurde Eigeninitiative ergriffen, die Kollegen haben sich getraut, ihre ganz eigenen Gedanken einzubringen. Es wird anders werden, als ich mir das vorgestellt habe, aber es wird gut werden. Kurzum: Ich lasse los und unterstütze andere dabei, in ihrem eigenen Tempo voranzugehen.

>k: Die Transformation des Unternehmens spielt bei Merck zurzeit eine große Rolle. Wie und mit welchem Ziel findet diese Transformation statt?

Das Ziel der Transformation in meinen eigenen Worten ist: begeisterte Mitarbeiter, die ihre Fähigkeiten einbringen können zum Wohl der Patienten und der Kunden, denen Merck dient. Das war immer schon das Ziel, aber mit der angespannten geopolitischen Lage, der Inflation und einer im hybriden Format arbeitenden Belegschaft müssen wir neu darüber nachdenken, wie wir das Ziel erreichen: Da braucht es einfachere Prozesse, noch stärker fokussierte Ziele – und natürlich müssen wir auch sparen.

>k: Arbeiten Sie mit KI-Lösungen und -Tools in der Kommunikation, und welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?

KI unterstützt uns in einigen Bereichen der Kommunikation: im Erstellen von relevantem Content, beispielsweise Interview-Briefings, dem Generieren von Headlines bei Pressemitteilungen oder zum Beispiel bei der Analyse

von Social Media. Wir experimentieren gerade und sind besonders stolz, dass wir eine Merck-eigene, geschützte Version von ChatGPT nutzen können, das MyGPT!

>k: Sie kommen nach 25 Jahren aus der Versicherungsbranche und arbeiten nun in der Pharmaindustrie: Worin sehen Sie die interessantesten und auch wichtigsten Herausforderungen?

Die großen Herausforderungen sind industrieübergreifend: erstens Kultur und Talente. Was priorisiere ich als Unternehmen, und wo gehe ich deshalb Kompromisse ein? Passen diese Trade-off-Entscheidungen zu dem, wofür ich als Unternehmen stehen möchte und zu den Werten, dem Purpose, den ich deklariert habe? Zweitens die geopolitische Entwicklung



und Regulierung: Der Handlungsspielraum für Unternehmen ist schlicht enger geworden. Unternehmen verbringen viel Zeit damit, Zusammenhänge und Interdependenzen zu verstehen, Stakeholder aufzuklären und im Gespräch zu bleiben. Und drittens Kunden: in einer Welt, wo andere Stakeholder wie Regierungen und Investoren so viel Aufmerksamkeit in Beschlag nehmen, die Kunden nicht aus den Augen zu verlieren.

>k: In einem Job wie dem Ihren ist es oft schwer, Arbeit und Familie miteinander in Einklang zu bringen. Wie bewältigen Sie diese Herausforderung?

Ich weiß nicht, ob ich die Herausforderung „bewältige“, aber es gibt ein paar Prinzipien,

die mir geholfen haben: Dazu gehört, nicht in den Tag zu „stürzen“. Morgens Tee mit meinem Mann, Tagebuch schreiben, Bibel lesen, gemeinsames Gebet und Sport. Dafür stehe ich auch vor 6 Uhr auf. Und: Der Sonntag ist ein Sabbat-Tag, der gehört der Familie und Freunden, und ich entscheide mich bewusst, Arbeit, Sorgen und so weiter auch gedanklich für 24 Stunden abzustellen. Und: Wenn eines der Kinder in der Krise steckt, sei es Liebeskummer oder Herausforderungen im neuen Job, dann gehört meine Aufmerksamkeit ganz ihnen.

>k: Worauf kommt es an, wenn man sein Unternehmen in diesen wirren Zeiten erfolgreich positionieren möchte?

Es kommt nur auf drei Dinge an: ehrlich zu sein, unvoreingenommen zuzuhören und im Gespräch zu bleiben.

>k: Sie haben viele Jahre im Ausland gelebt. Denken und handeln wir in Deutschland und Europa global genug, und unterscheiden wir uns darin von Firmen in den USA oder Asien?

In der Nation der Dichter und Denker ist genau das Denken und Dichten abhandengekommen. Wo sind die inspirierenden Geschichten? Die bewegenden Gedichte, die mit wenigen Worten das erfassen, was Menschen tief in der Seele spüren, die Verbundenheit erzeugen? Wenn es sie doch gibt, die Dichter und Denker – dann wird ihnen nicht zugehört, kein Platz gemacht. Deutschland hat das Träumen verlernt, es fehlen die verrückten Ideen und es fehlt der Mut. Und das spüre ich auch im Alltag eines Unternehmens. Ob wir global denken, ist dabei eine zweitrangige Frage.

>k: Erlauben Sie zum Schluss doch noch einmal die Frage: Welche Rolle spielt es, dass Ihre Chefin die erste Frau an der Spitze eines DAX-Konzerns ist?

Ich weiß ehrlich nicht, wie ich die Frage beantworten soll. Welche Rolle spielt es, ob mein Chef ein Mann oder eine Frau ist? Gar keine. Was für ein Mensch ist mein Chef? Das ist doch entscheidend.

Die Fragen stellte Gero Kalt

Bei Herausforderungen verlassen wir uns auf

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 Anlegenden mit langjähriger Erfahrung. Unser Anlageexpertenteam ist 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.



Folgen Sie uns auf Instagram und LinkedIn.

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 200237, 60606 Frankfurt/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 FidelityInternational Logo und das „F-Symbol“ sind Markenzeichen von FIL Limited. Herausgeber: FIL Investment Services GmbH, Kastanienhöhe 1, 61476 Kronberg im Taunus. Stand August: 2023. MK15021



Neue Herausforderungen für

integrierte Kommunikation

Von Nina Schwab-Hautzinger

Die Herausforderungen für die chemische Industrie bei Klimaschutz, Kreislaufwirtschaft und Verantwortung in der Wertschöpfungskette sind enorm. Die Themen haben gesellschaftlich und medial eine hohe Aufmerksamkeit erlangt, stehen auf der politischen Agenda und sind für viele Stakeholdergruppen gleichermaßen relevant – von Kunden über die allgemeine Öffentlichkeit bis hin zu Investoren. Angesichts dieser Erwartungen und im Einklang mit dem Unternehmenszweck der BASF „We create chemistry for a sustainable future“ ist die Positionierung des Unternehmens im Bereich Nachhaltigkeit ein Kernelement der Unternehmenskommunikation. Zu den drängenden Fragen bei Nachhaltigkeit kommen aktuelle Entwicklungen hinzu, wie eine zunehmende Polarisierung sowie geopolitische Risiken. Laut Edelman Trust Baro-

meter gaben zum Beispiel 15 von 26 Ländern an, dass ihre Gesellschaft heute gespalten ist als in der Vergangenheit (2023 Edelman Trust Barometer: Navigating a Polarized World). Die sich daraus ergebende Empfehlung, politische Stakeholder in der Kommunikationsarbeit stärker zu berücksichtigen, ist daher folgerichtig. Die enge inhaltliche und organisatorische Verzahnung von Corporate Communications und Government Relations bei BASF hat sich als ein echter Vorteil für den Erfolg integrierter Kommunikationsarbeit angesichts aktueller und dynamischer Herausforderungen erwiesen.

Integrierte Kommunikation in politischen Zeiten

Die Einheit Corporate Communications and Government Relations der

BASF SE mit Sitz in Ludwigshafen und Büros in Berlin und Brüssel übernimmt die Steuerungs- und Governancefunktion für die globale Kommunikations- und Advocacyarbeit. Sie definiert die Standards für die Kommunikationseinheiten weltweit, zum Beispiel für Medienarbeit, Krisenkommunikation, Social-Media-Aktivitäten, politische Kommunikation und das Thema Marke. Im Rahmen der strategischen Steuerung verantwortet sie die inhaltliche Positionierung sowie die internen und externen Formate mit globaler Reichweite und Relevanz.

Aufgabe des Teams „Corporate Messaging and Topic Steering“ ist es, die zentralen Themen innerhalb der globalen Communications Community (kurz: ComCommunity) gemeinsam weiterzuentwickeln und zu vermitteln. Die ComCommunity besteht aus rund 700 Kom-

munikatorinnen und Kommunikatoren aus Regionen, Ländern, Unternehmensbereichen und Serviceeinheiten. Ein wichtiges Werkzeug dabei: der Topic Planner. Mit ihm wird intern Transparenz über die Kommunikations- und Advocacyarbeit geschaffen und eine integrierte Themensteuerung über die Unternehmenskanäle hinweg ermöglicht. Der Planner steht allen Kommunikatorinnen und Kommunikatoren weltweit zur Verfügung und wird in unterschiedlichen virtuellen Austauschformaten sowie Fachgruppen besprochen. Dient der Topic Planner als Plattform der fortlaufenden Gestaltung der Kommunikationsarbeit, so bilden „Message Houses“ zu strategischen Schwerpunktthemen den strategischen Rahmen und erlauben effiziente und effektive Planung von Kommunikationsaktivitäten bei gleichzeitiger Sicherstellung des „One Voice“-Ansatzes.

Auch Informationspakete zu strategischen Kommunikationsthemen werden mit der ComCommunity geteilt. Sie ermöglichen den Teams, pragmatisch und einheitlich an Kommunikationsaktivitäten zum Beispiel für das Thema Klimaschutz oder Initiativen wie den International Women's Day teilzunehmen. Um lang- und kurzfristige Ziele zu setzen und besser messen zu können, setzt das Team zudem auf die Objectives-&-Key-Results-Methode.

Ein Praxisbeispiel bei BASF

Ende Juni 2023 feierte BASF zusammen mit Kunden, Vertretern aus Politik und Öffentlichkeit sowie Partnern die Eröffnung von Europas erstem gemeinsamen Zentrum für Batteriematerialproduktion und Batterierecycling in Schwarzheide in Branden-

burg. Die Einweihung einer modernen Produktionsanlage für hochleistungsfähige Kathodenmaterialien und die Enthüllungszereemonie für eine Batterierecyclinganlage zur Herstellung von schwarzer Masse sind wichtige Schritte zur Schließung des Kreislaufs in der europäischen Batteriewertschöpfungskette – von der Sammlung gebrauchter Batterien über die Rückgewinnung mineralischer Rohstoffe bis hin zu deren Einsatz in der Produktion neuer Batteriematerialien.

Das Thema Elektromobilität ist von strategischer Bedeutung für BASF. Die Automobilindustrie weltweit arbeitet an der technologischen Weiterentwicklung und Umsetzung, politische Anstrengungen sind notwendig, um die erforderlichen Rahmenbedingungen zu schaffen, die breite Öffentlichkeit setzt sich mit der Frage im Rahmen des privaten Gebrauchs auseinander und erwartet neben nach-

haltigen und wirtschaftlichen Lösungen auch einen verantwortungsvollen Umgang mit der Gewinnung und Verarbeitung von Ressourcen. Alles in allem: Die Relevanz des Themas betrifft eine Vielzahl von Stakeholdern und hat einen gesellschaftspolitischen Schwerpunkt.

Der Realitätscheck

Um die Kommunikationsaktivitäten mit dem Höhepunkt der Einweihungsfeier integriert zu planen und umzusetzen, hat sich ein globales und einheitsübergreifendes Team aus Corporate Communications, Business Communications sowie Advocacy-expertinnen und -experten aus Berlin und Brüssel zusammengeschlossen und teilweise agil über Kollaborationsplattformen zusammengearbeitet. So hat das insgesamt 14-köpfige Kernteam unter Leitung der Einheit Battery Materials and Recycling, auf Basis des Corporate Messaging und unter Berücksichtigung der Kernthemen für den relevanten Markt, individuelle Botschaften an die jeweiligen Zielgruppen angepasst und für die internen wie externen Kommunikationskanäle aufbereitet. Neben den klassischen Kommunikationsaktivitäten wie Pressearbeit, Social Media Posts, interne Kommunikation sowie Kundenkommunikation waren vor allem die Zusammenarbeit und Aktivitäten mit und gegenüber den politischen Vertretern und Vertreterinnen des Landes Brandenburg, auf Bundesebene sowie auf europäischer Ebene von Bedeutung. Da das Thema Elektromobilität und konkret Batteriematerialien auch eine globale Relevanz hat, waren Informationspakete für die gesamte ComCommunity sowie die Transparenz über den Topic Planner entscheidend, um eine integrierte Kommunikation über die europäische Ebene hinaus sicherzustellen. So gab es beispielsweise Berichterstattung in China – einem wichtigen Markt für die Chemie- und Automobilbranche –, die von den Kolleginnen und Kollegen vor Ort aufgrund der bereitgestellten Materialien sowie der integrierten Zusammenarbeit begleitet werden konnte.

Das Beispiel Schwarzheide zeigt, wie integrierte Kommunikation auch in einem Großkonzern mit komplexen Strukturen erfolgreich sein kann. Allerdings ist

dies kein Selbstläufer. Es gibt viele Vorteile einer dezentralen Struktur in Kombination mit agilen Arbeitsweisen – Flexibilität und Geschwindigkeit sind zwei wichtige Aspekte. Sie birgt aber auch Herausforderungen. Abstimmungswege können komplex und aufwendig werden, wenn die Aufgaben und Verantwortlichkeiten nicht klar definiert sind. Themen wie Elektromobilität, erneuerbare Energien oder Recycling werden zudem öffentlich kontrovers diskutiert und sind in der kommunikativen Aufbereitung komplex. Eine gemeinsame Basis für Botschaften zu finden und gleichzeitig genügend Freiraum für regionale und geschäftsspezifische Anpassungen zu lassen braucht Zeit und Feingefühl. Auch die Umsetzung in immer wieder neu zusammengesetzten Projektteams muss sich erst einspielen. Daher sind regelmäßige Austauschformate und kontinuierlicher Dialog wichtig. Best Practices müssen geteilt und Schwierigkeiten analysiert werden.

Herausforderungen – drei Erfahrungswerte

- Erstens: Strategische Themen können in einer komplexen und vernetzten Welt mit vielfältigen Stakeholderinteressen nur schwerlich anders als in integrierter Form erfolgreich kommuniziert werden.
- Zweitens: Essentiell dabei ist, je nach Thema und Anforderung flexibel und schnell entsprechende Strukturen schaffen zu können – wie beispielsweise einheitsübergreifende Teams aus einer globalen Communications Community. Und drittens: Die politische Dimension in der Kommunikation hat zugenommen und muss entsprechend ein Kernelement der Kommunikationsarbeit sein.

Dr. Nina Schwab-Hautzinger ist Senior Vice President Corporate Communications & Government Relations der BASF SE



Wie werden wir erfolgreich nachhaltig und nachhaltig erfolgreich?

Gemeinsam finden wir die Antworten für morgen.

Machen Sie den Wandel zur Chance: mit umfassender Beratung und der passenden Finanzierung. Mehr dazu: sparkasse.de/unternehmen



In Partnerschaft mit:

Deutsche Leasing | 

Weil's um mehr als Geld geht.



Mensch und Maschine: ein starkes Duo in der Kommunikation?

Von Susanne Marell

Künstliche Intelligenz (KI) steht auf je-
der Agenda – egal ob in Gesellschaft,
Politik oder Wirtschaft. Laut einer Studie
von Goldman Sachs (2023) könnte welt-
weit das Äquivalent von 300 Millionen
Fulltimejobs übernommen werden.¹ Und
was tut sich im Berufsfeld Kommunikati-
on? Wer kann schon innerhalb weniger
Sekunden einen Artikel mit 1.000 Wörtern
schreiben? Oder monatlich 45.000 Artikel
und 3.000 Videos kontinuierlich optimie-
ren? Oder 150 Millionen Datenquellen in
Echtzeit beobachten und analysieren?²

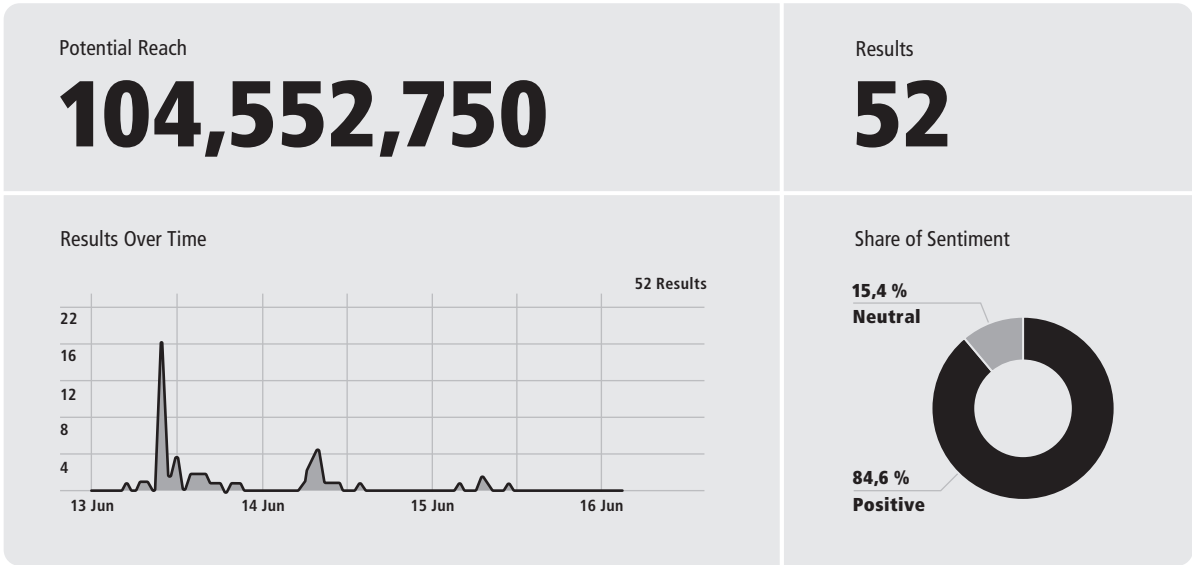
Mit Blick auf die zwei Stränge der KI,
die analytische und die generative KI,
sind die Anwendungsfelder im Berufs-
feld Kommunikation vielfältig. Bereits
seit Jahren ist analytische KI mittels ma-
schinellen Lernens für Pressemonitorings
oder zur Sentiment-Analyse etabliert.
Der Einsatz generativer KI, wie „Machine
Teaching“, ist dagegen noch nicht fest
im Tagesgeschäft verankert. Beim soge-
nannten „Machine Teaching“ werden
Inhalte, beispielsweise für die Texterstel-
lung, generiert oder angepasst. Durch

Feedback und den Kontext erlernt das
System, die Ergebnisse kontinuierlich zu
optimieren. Dazu einige Praxisbeispiele
zum Einsatz von KI in der Kommunikati-
onswelt:

KI im Bereich Medienanalyse und Social Listening

In vielen Unternehmen ist die umfang-
reiche Datenerfassung mittels KI-gesteu-
erter Tools gelebte Praxis. Allein die Aus-
wertung eines Bruchteils der bis zu 150

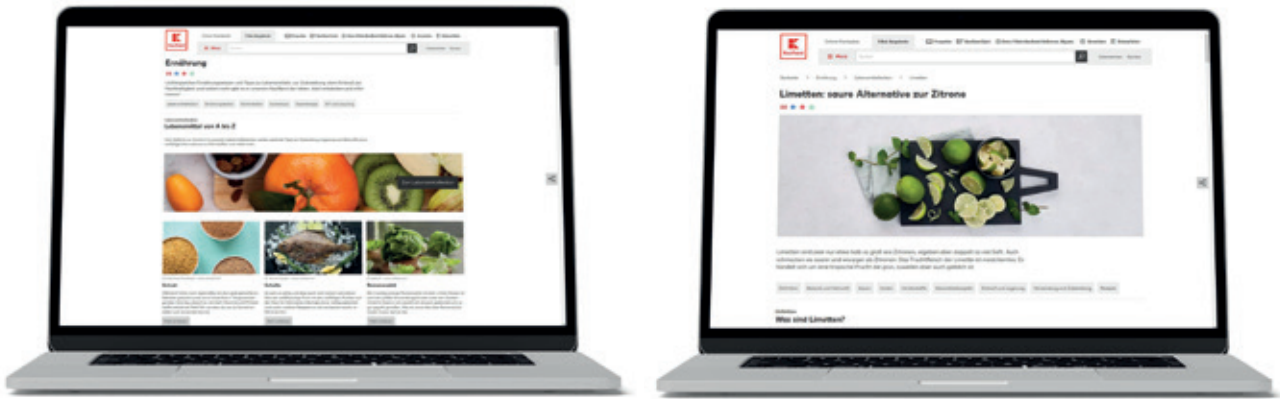
Anwendungsfall Nr. 1: KI ermöglicht Livetracking über weltweit verfügbare Social Media und Onlinemedien



Das Beispiel zeigt die mehrtägige Auswertung zur Veröffentlichung des Cyber Security Reports 2023 der Schwarz Digital GmbH & Co. KG. Der Peak in der medialen Wahrnehmung wurde mit dem Versand von Presseinformationen und Publikationen in reichweitenstarken Medien erreicht. Mit Hilfe der analytischen KI können die Auslöser für Peaks auf die Minute genau identifiziert werden. Die Auswertung ermöglicht Rückschlüsse auf Faktoren wie Zielgruppe oder Relevanz des Themas.

Quelle: Schwarz Digital GmbH & Co. KG

Anwendungsfall Nr. 2: KI übernimmt in ersten Tests 80 Prozent der SEO-optimierten Textkreation



Im digitalen Lebensmittellexikon von Kaufland finden Kunden wertvolle Tipps zur Zubereitung, Lagerung und Herkunft. In Einzelfällen wird bereits heute bei der Erstellung auf KI gesetzt. Ein Prompt könnte wie folgt lauten: „Schreibe einen SEO-optimierten Text zu Limetten mit Textabschnitten zu den Bereichen Wissenswertes, Herkunft, Saison, Verwendung und Lagerung“. Das Ergebnis: In kürzester Zeit erhält man einen gegliederten Text mit den gewünschten Informationen. Verglichen mit dem SEO-optimierten Text vom Copywriter gab es nur zwei wesentliche Abweichungen bei den Herkunftsländern und den Saisonzeiten. Achtzig Prozent des zeitlichen Aufwands zur Texterstellung können somit durch KI eingespart werden.

Quelle: Schwarz Digital GmbH & Co. KG

Anwendungsfall Nr. 3: KI adaptiert im Design ein Contentpiece für unterschiedliche Formate und Devices



Abbildung 1: Ursprüngliche Version des Renderings, Abbildung 2: KI-bearbeitete Version des Renderings

Wer kennt es nicht: Mit nur einem Bild sollen für eine Kampagne mehrere Anwendungszwecke von Social Media bis Out-of-Home abgedeckt werden, also bis zu zehn Bild-Varianten. Das Potential der KI im Design zeigt sich am Beispiel des Projekt-Campus in Bad Friedrichshall, der aktuell durch die Schwarz Immobilien Service GmbH & Co. KG gebaut wird. Durch KI-Einsatz konnte in kürzester Zeit der Bildausschnitt des Renderings (einer Grafik aus Rohdaten) erweitert und für unterschiedliche Anwendungszwecke adaptiert werden. Aufgaben, die einen Grafiker mehrere Stunden gekostet hätten. Für Designer bedeutet die Automatisierung repetitiver Aufgaben durch KI einen enormen Zeitgewinn.

Quelle: Schwarz Digital GmbH & Co. KG

Anwendungsfall Nr. 4: KI ermöglicht in der Social-Media-Kommunikation eine kontinuierliche und effiziente Kanalbespielung



„Bei Kaufland nutzen wir generative KI vor allem, um unsere Always-on-Kommunikation für unsere Social-Media-Kanäle, wie Instagram und Facebook, aufzuwerten. KI-generierte Bilder und Texte liefern uns Inspiration und verschaffen uns Schnelligkeit, mehr Kreativität und erhöhen den Output, da wir diese nun effizienter erstellen können.“

Benjamin Salomon, Head of Digital Marketing International bei Kaufland

Quelle: Schwarz Digital GmbH & Co. KG

Millionen Quellen, auf die KI-Systeme zurückgreifen, entspräche der Arbeit von mindestens zehn Personen.³ Der klare Vorteil KI-gestützter Medienanalysen: Kommunikatoren können sich auf die Interpretation der Daten sowie auf die Entwicklung möglicher Steuerungsszenarien konzentrieren. Wie wird die eigene Marke wahrgenommen? Was hat die Tonalität positiv beeinflusst? Welche Botschaften werden von welchen Zielgruppen aufgegriffen? Gibt es regionale Unterschiede, die zu beachten sind?

Auch andere Praxisanwendungen sind bereits Standard, wie das Tracking von Fake-Accounts oder die Kategorisierung von Multiplikatoren nach Reichweite. Die Zukunft wird verstärkt im Predictive Modelling, in der Prognose der Ergebnisse von Kommunikationsmaßnahmen, liegen. Dabei werden KI, Data Mining und Wahrscheinlichkeitsrechnung zur Vorhersage von Kampagnenverläufen hinsichtlich Reichweite oder Tonalität angewandt.

KI im Bereich Contenterstellung

Hochwertiger Content basiert auf drei Dingen: Zeit, Expertise und Kreativität. Durch den Einsatz von KI ist es möglich, Workflows zu optimieren und dadurch Zeit zu sparen. Mit Hilfe von Natural Language Generation können zum Beispiel Inhalte automatisch erstellt werden – für

Websites, Social Media oder Pressemitteilungen. Das Potential der KI für die Optimierung von Workflows bestätigt auch eine Analyse von McKinsey & Company (2023): Der Einsatz generativer KI könnte die Produktivität im Marketing um etwa 9 Prozent steigern.⁴

KI und die Zukunft der Kommunikation

Wie wird sich die Arbeit in der Kommunikation zukünftig durch die Zusammenarbeit von Mensch und Maschine weiterentwickeln? Für eine entsprechende Prognose wurde ein KI-System befragt. Hier ein Ausschnitt der generierten Antwort:

„Die Zusammenarbeit von Mensch und Maschine wird die Arbeit in der Kommunikation in der Zukunft maßgeblich prägen. Die Kombination von menschlicher Kreativität, Emotionen und strategischem Denken mit der Rechenleistung und Effizienz von Maschinen ermöglicht eine höhere Personalisierung, Echtzeit-Analysen und datenbasierte Entscheidungen. [...] Die effektive Nutzung von Künstlicher Intelligenz wird das Kommunikationsteam befähigen, schneller und agiler zu agieren, die Kommunikationsstrategien kontinuierlich zu verbessern und letztendlich eine stärkere Wirkung und Bindung zu erzielen. [...] Die Zukunft der Kommunikationsarbeit liegt in der erfolgreichen Harmonie zwi-

schen Mensch und Maschine, um innovative und wirkungsvolle Kommunikationsstrategien zu entwickeln und umzusetzen.“

Die Zukunft der Kommunikation ist bereits da, und so wird die KI, wie auch das Internet und Smartphones, die Kommunikation und Medienlandschaft maßgeblich verändern. Die Unternehmen, die die Möglichkeiten KI-gestützter Kommunikation frühzeitig erkennen und KI als „Sparringspartner“ in Pilotphasen einsetzen, werden einen entscheidenden Vorteil in der Kommunikationsarbeit gewinnen. Mensch und Maschine sind definitiv ein starkes Duo in der Kommunikation.

Susanne Marell ist Bereichsvorständin Unternehmenskommunikation und Corporate Responsibility bei der Schwarz Unternehmenskommunikation GmbH & Co. KG. Der Text wurde gemeinsam mit Johanna Heller, Benjamin Salomon und Rebecca Neumayr erarbeitet.

Quellen:

- 1) Goldman Sachs, „The Potentially Large Effects of Artificial Intelligence on Economic Growth“, 2023
- 2) BurdaForward, Talkwalker
- 3) Talkwalker
- 4) McKinsey & Company, „The economic potential of generative AI“, 2023

Fünf KI-Trends in der Kommunikation, die jeder kennen sollte (nach Prof. Dr. Peter Gentsch)

1. Hyperpersonalisierung:

Mittels generativer KI ist die personalisierte Contentproduktion zu Grenzkosten gegen null möglich. Mit der Weiterentwicklung von KI-Anwendungen können Inhalte zukünftig auch zum Beispiel nach Sprache, Kanal oder Tonalität personenspezifisch in Echtzeit und on demand generiert werden. So wird mittelfristig aus einer One-to-all-Kommunikation eine One-to-one-Kommunikation.

2. Qualitätskommunikation als Abgrenzungskriterium:

Durch den Einsatz von KI-Tools werden hochskalierbare und kostengünstige Inhalte KI-generierten Contents produziert. Diese Contentflut führt langfristig zu einer endlosen synthetischen „Filterbubble“. Die größte Herausforderung wird darin bestehen, diesen Content zu deklarieren, was Systemen bisher nicht möglich ist. So wird Qualitätskommunikation, durch Menschen erstellter Content, an Bedeutung gewinnen.

3. Filtern von Fake-Inhalten:

Fake-Inhalte werden durch KI eine neue Qualitätsstufe erreichen, vor allem mit Blick auf multimediale Inhalte bei generativer KI. Nicht nur Text oder Bild, sondern auch Videos, die alle fotorealistisch sind, werden verstärkt im Umlauf sein. Damit lässt sich schwer sagen, wer kommuniziert: Pressesprecher, CEO oder Fake-Maschine? Die KI-gestützten Methoden scheitern aktuell noch an der Fake-Erkennung.

4. Automatisierung der Kommunikation:

Zukünftig wird KI nicht nur auf Unternehmens-/Produzentenseite in der Contenterstellung und -personalisierung eingesetzt. Auch Konsumenten werden KI verstärkt als „virtuelle Assistenten“ nutzen, um Inhalte zusammenzufassen, zu strukturieren und hinsichtlich des Fits zu bewerten. Man ist nicht mehr alleiniger Rezipient der Kommunikation, sondern nutzt hierfür den digitalen Sparringspartner.

5. KI als „Co-Pilot“ in der Kommunikation:

KI wird sich zunehmend zum „Co-Piloten“ und „intelligenten Assistenten“ in der Unternehmenskommunikation entwickeln. Dieser kann unter anderem Trends und Auffälligkeiten aufzeigen, beispielsweise in Bezug auf besonders interessante Presseclippings. Darüber hinaus wird die KI in der Lage sein, proaktiv Ideen und Empfehlungen zu geben, analog zu einem funktionierenden Expertensystem.

Prof. Dr. Peter Gentsch ist Speaker, Unternehmer und Wissenschaftler in einer Person und zählt seit den 1990er Jahren zu den Pionieren und Top-Experten im Bereich Digitale Transformation, Künstliche Intelligenz (KI) und Smart Data.

Anwendungsfall Nr. 5: Projekt-Campus



Susanne Marell im neuen Projekt-Campus, der aktuell in Bad Friedrichshall entsteht. Die Bilder wurden mit Hilfe des KI-Generators „NightCafe Studio“ erstellt. Als Basis diente ein Rendering des Projekt-Campus, das durch ein freigestelltes Portrait in Photoshop ergänzt wurde (1). Das Bild wurde mittels KI folgenden Kunstwerken nachempfunden (v. o. n. u.): (2) „The Great Wave off Kanagawa“, Katsushika Hokusai, (3) „The Starry Night“, Vincent van Gogh und (4) „Udnie“, Francis Picabia.

Quelle: Schwarz Digital GmbH & Co. KG

Der evolutionäre Wandel

Effizienz und Wertschöpfung im Onlinemarketing

Von Roger Gatti

In der Welt des Onlinemarketings ist Agilität der Schlüssel zum Erfolg. Denn die digitale Welt hat sich stark gewandelt, und der Trend setzt sich fort: Neue Technologien kommen auf den Markt, Gesetze und Bestimmungen für die Geschäftstätigkeit ändern sich, genauso wie das Verhalten der Verbraucher. All diese Faktoren definieren die Marketinglandschaft ständig neu. Fünf Schlüsseltrends werden die Branche im nächsten Jahr prägen – sowohl mit neuen Chancen als auch mit einzigartigen Herausforderungen für Marketingleiter, CMOs und Performance-Marketingexperten.

Künstliche Intelligenz etabliert sich

Der Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI) im digitalen Marketing ist kein Nice-to-have, sondern längst Notwendigkeit. Der Trend manifestiert sich hauptsächlich durch den Einsatz von KI-gestützten Tools wie ChatGPT oder Bard, das aktuelle KI-Experiment von Google. Die Technologie revolutioniert die Art und Weise, wie wir online arbeiten und interagieren. Doch nicht nur Marketingteams in Unternehmen nutzen sie. Es gibt einen klaren Trend, den Prozess der Anzeigenerstellung und -platzierung für die richtige Zielgruppe zu automatisieren: Die Facebook-eigene KI Advantage+ hilft dabei, Anzeigen zu optimieren und zu platzieren. Und

Googles Performance Max erstellt Ads vollständig automatisiert. In den Tools liegt großes Potential. Die Daten des Marketing-Analytics-Unternehmens Nexoya zeigen, dass etwa die Hälfte der Werbetreibenden, die Performance Max verwenden, bessere Ergebnisse erzielen. So gewinnen sie Zeit, sich auf andere Dinge, wie strategische Aufgaben, zu konzentrieren. Das bedeutet auch, dass mit Hilfe von KI generierte Anzeigen mit größerer Wahrscheinlichkeit relevanter und effektiver sind, da Algorithmen und nicht Menschen sie erstellen und ausrichten.

Doch wie jede Technologie hat auch diese ihre Grenzen: Die schlechte Qualität von KI-generierter Werbung verursachte viel Aufregung. In der Folge wuchsen die Bedenken, ob die Algorithmen für eine umfassende Einführung im Marketing bereits reif genug und geeignet sind. Für Werbetreibende ist es in dieser Situation entscheidend, das Potential von KI zu verstehen und für sich zu nutzen, ohne dabei die Integrität ihrer Marke zu gefährden und das Vertrauen der Kunden zu verlieren. Trotz dieser Unsicherheiten und Herausforderungen können Marketingverantwortliche nicht länger abwarten, dafür sind die Auswirkungen auf ihren Tätigkeitsbereich zu bedeutend. Sie erfordern einen proaktiven Ansatz für die Integration von KI und Automatisierungen in bestehende Marketingstrategien.



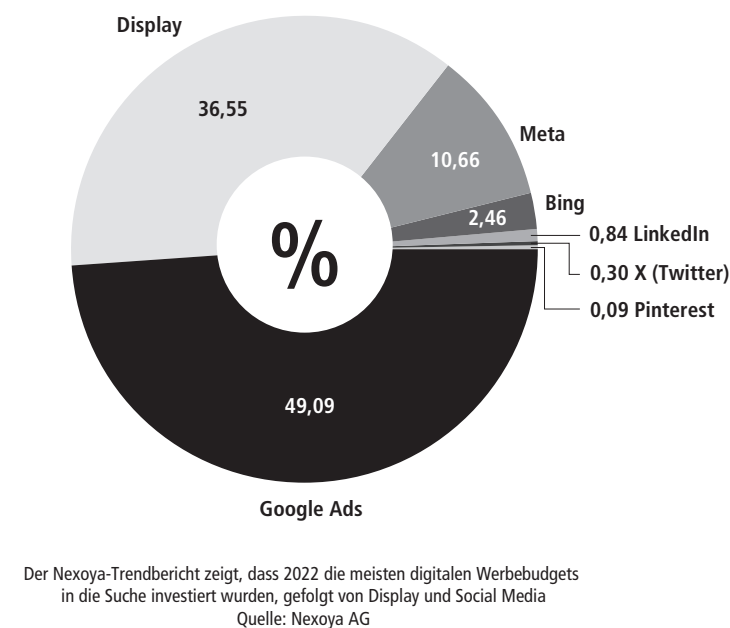
Augmented Reality steht in den Startlöchern

Die Technologien der virtuellen und erweiterten Realität (VR/AR) eröffnen dem Marketing ganz neue, faszinierende Chancen. Marken schaffen interaktive Erlebnisse, bei denen die Kunden Produkte virtuell anfassen und erleben können. Dieser Trend steht noch am Anfang, doch wir erwarten durch diese Entwicklung in Zukunft erheblich mehr Werbemöglichkeiten. Bisher beschränkt sich die Umsetzung im Marketing auf In-Gaming-Werbung oder In-Gaming-Placements. Der Trend entwickelt sich jedoch bereits über die Spiele hinaus, so dass bald weitere Anwendungen folgen könnten.

Weltweit schärferer Datenschutz

Die EU verschärft kontinuierlich die Bestimmungen der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO). Und in der Schweiz

Relative Ad Spend 2022



ist im September 2023 das revidierte Schweizer Datenschutzgesetz – das neue Bundesgesetz über den Datenschutz (revDSG) – in Kraft getreten. Der Trend zu strengeren Maßnahmen gegen den Datenhunger der Digitalwirtschaft zeigt sich auch in den USA: Colorado und Connecticut sind die jüngsten Bundesstaaten, die Datenschutzgesetze in Kraft gesetzt haben. Wahrscheinlich werden weitere folgen. Die neuen Vorschriften stellen strengere Anforderungen daran, wie personenbezogene Daten erfasst, dokumentiert und verarbeitet werden. Halten sich Unternehmen nicht an die Vorgaben, drohen ihnen hohe Geldstrafen. Die möglichen Konsequenzen gehen weit darüber hinaus: Die Nichteinhaltung kann das Image eines Unternehmens und das Vertrauen der Verbraucher erheblich und nachhaltig schädigen. Und so im schlimmsten Fall seine Existenz zerstören. Marketingexperten setzen daher auf Lösungen, die ihnen eine weniger personalisierte und mehr statistische Datenbasis liefern. Somit werden

mittelfristig solche Anbieter von Lösungen rund um das digitale Marketing profitieren, die ihre Leistung mit Hilfe von nicht-personalisierten, also anonymisierten und aggregierten Daten erbringen. Und die auch sonst sämtliche Anforderungen an Datenschutz und Datensicherheit lückenlos und nachweisbar erfüllen.

Ausgaben für digitales Marketing steigen

Vor diesem Hintergrund ist eine breite Verwendung und Kombination von verschiedenen statistischen Modellen für die Berechnung der Effekte im Marketing vorzuziehen. Ein Beispiel ist das Marketing-Mixed-Modelling (siehe bit.ly/nexoyablog). Der Ansatz kombiniert Elemente des traditionellen und des digitalen Marketings und nutzt statistische Datenanalysen, um einen ganzheitlichen Blick auf den Kundenstamm zu erhalten. Marketing-Mixed-Modelling hilft Werbetreibenden, besser zu verstehen, wo das Potential jedes einzelnen Marketingkanals liegt und wie die verschiedenen Kanäle miteinander interagieren. Eigentlich ist es ein lang bewährtes Konzept, aber seine professionelle Anwendung auf das digitale Marketing steckt noch in den Kinderschuhen.

In den letzten beiden Jahren stiegen die Ausgaben für digitales Marketing wieder auf das Niveau von vor der Pandemie, und dieser Trend wird sich 2024 fortsetzen. Das zeigen die Auswertungen für den Nexoya-Trendbericht 2023, der auf Basis der aggregierten und anonymisierten Daten unserer Plattform exklusive Einblicke in den digitalen Werbekmarkt gibt. Aktuelle Prognosen zufolge wird Europa im Jahr 2023 knapp 130 Milliarden Euro für Werbung ausgegeben haben, ein Anstieg von zwei Prozent gegenüber dem Vorjahr. Dieses Wachstum wird nicht nur für die gesamte Region erwartet, sondern für jeden einzelnen großen europäischen Markt. Onlinewerbung ist derzeit ein zentrales Instrument in Unternehmen, die ihre Kunden in einer zunehmend digitalen Welt erreichen wollen. Mit Blick auf die

Werbeformen zeigt der Nexoya-Trendbericht, dass die meisten digitalen Werbebudgets in die Suche investiert werden, gefolgt von Display und Social Media. 2024 wird Display-Werbung jedoch populärer und mit größeren Budgets ausgestattet werden, obwohl in diesem Jahr die absoluten Ausgaben für Suche und Social Media relativ stabil geblieben sind.

Googles Vorstoß für Performance Max unterstreicht die zunehmende Bedeutung von leistungsorientiertem Marketing. Das Gleichgewicht der Werbeausgaben zwischen Suche, Social Media und Display variierte im Laufe dieses Jahres und unterstreicht so die Bedeutung eines vielfältigen Marketing-Mixes. Studien bestätigen, dass Publisher, die eine kanalübergreifende Kombination von Kanälen nutzen, einen durchschnittlichen Anstieg des ROAS (Return on Advertising Spend) von bis zu 20 Prozent im Vergleich zu denjenigen verzeichnen, die dies nicht tun.

Die Landschaft der Werbepattformen ist in Bewegung

2024 wird der Wettbewerb zwischen den Plattformen weitergehen, wobei Microsoft und Google vorn liegen. Microsofts Integration von ChatGPT und die Übernahme von Xandr haben für Aufsehen gesorgt. Googles Einführung des KI-Tools Bard hat derweil die Bühne für einen spannenden Wettbewerb bereitet. Google Ads bleibt trotz der wachsenden Konkurrenz der größte Publisher, hauptsächlich aufgrund von Google Search Ads und Youtube. Unterdessen gewinnt Microsoft Advertising an Zugkraft, was unter anderem an Xandr liegt. Obwohl dieser Kanal nach wie vor einen Bruchteil der gesamten Werbeausgaben ausmacht, stieg der Anteil von 1,9 Prozent im Jahr 2021 auf 2,5 Prozent im Jahr 2022.

Videos sind weiterhin sehr beliebt, vorwiegend auf Social-Media-Plattformen. In Zukunft werden die Nutzer noch mehr Videoinhalte über alle digitalen Kanäle hinweg konsumieren. Plattformen wie

TikTok, BeReal, Youtube Stories und Instagram Stories verbreiten immer mehr kurze Videoinhalte und verstärken diesen Trend. Die Aufmerksamkeitsspanne der Nutzer nimmt weiter ab. Unternehmen müssen ihre Werbestrategien anpassen, um den Anforderungen dieser neuen Ära des digitalen Marketings gerecht zu werden. Und sie möchten ihren Zielgruppen relevante und zielgerichtete Werbung bieten, so dass wir auch mehr kontextbasierte Werbung sehen werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Technologie, Datenschutzbestimmungen und Wettbewerb die Onlinemarketinglandschaft im Jahr 2023 stark verändert haben und diese Entwicklung auch im kommenden Jahr mindestens anhalten, wenn nicht gar noch dynamischer werden wird. Die skizzierten Trends zeigen die dringende Notwendigkeit für Marken, sich schnell anzupassen, ihre Strategien zu optimieren und klug zu investieren. Nur so werden sie ihr kontinuierliches Wachstum und ihren Erfolg sichern.

Roger Gatti ist seit Juli 2023 als Head of Product bei der Nexoya AG in Zürich tätig. Zuvor leitete er als Chief Product Officer im Unternehmen 1plusX den Aufbau der KI-basierten Data-Management-Plattform und war im Produktmanagement beim Schweizer Finanztechnologieanbieter Crealogix sowie bei Google und Swisscom tätig

Der „Digital Advertising Trend Report 2023“ von Nexoya ist kostenlos verfügbar unter: bit.ly/nexoyatrendreport, der Blogbeitrag „Marketing-Mix-Modellierung: Ihr Schlüssel zur Entfaltung größerer Verkaufswirkung“ unter bit.ly/nexoyablog

Mit der Digitalisierung durchstarten

Warum Kommunikationsabteilungen jetzt loslegen müssen

Von Thomas Mickeleit und Jörg Forthmann

In einer Zeit, in der Unternehmen und Organisationen vermehrt auf die Chancen und Herausforderungen der digitalen Transformation reagieren, bleibt die Kommunikation oft hinter den Erwartungen zurück. Die deutsche Kommunikationslandschaft mag zwar über Digitalisierung sprechen, doch der Umsetzungserfolg bleibt häufig aus. Es ist an der Zeit, diesen Zustand zu überwinden und die Kommunikationsabteilungen in Unternehmen endlich auf eine umfassende digitale Transformation vorzubereiten. In diesem Artikel beleuchten wir die Gründe für die dringende Notwendigkeit, Kommunikationsabteilungen zu digitalisieren, und die Schritte, die Unternehmen dabei gehen sollten.

Herausforderungen für die Kommunikationslandschaft

Die Kommunikationsdisziplinen – sei es interne oder externe Kommunikation – stehen vor einer Vielzahl von Herausforderungen. Eine zentrale Frage, die sich stellt, lautet: Wie können wir den Erfolg unserer Kommunikationsmaßnahmen messen und optimieren? Viele Unternehmen verfügen nicht über die notwendigen Daten, um eine dezidierte Kommunikationsstrategie zu entwickeln und im Tagesgeschäft umzusetzen. Die Fähigkeit, die relevanten Daten zu erhe-

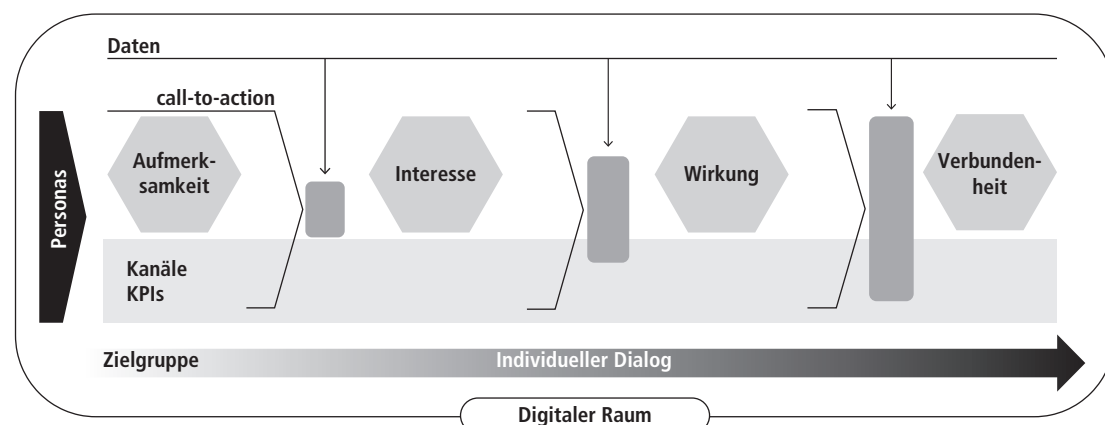
ben und auszuwerten, ist unerlässlich, um die Wirkung von Kommunikationsaktivitäten zu verstehen und zu steigern.

Eine Studie des IMWF Institut für Management- und Wirtschaftsforschung zeigt, dass nur 18 Prozent der Befragten über die erforderlichen Daten verfügen, um eine präzise Kommunikationsstrategie zu erstellen. Die restlichen 82 Prozent haben Schwierigkeiten, die Wirkung ihrer Bemühungen zu quantifizieren. Dieses Defizit an datengestützten Erkenntnissen hindert Kommunikationsabteilungen daran, den tatsächlichen Einfluss ihrer Arbeit zu messen und zu optimieren.

Ein weiteres Problem betrifft die fehlende Transparenz darüber, welche Themen in der Zielgruppe diskutiert werden. Laut der IMWF-Umfrage wissen 47 Prozent der Befragten innerhalb eines Tages nicht, worüber ihre Zielgruppe spricht. Diese Informationslücke behindert die Möglichkeit, auf aktuelle Gespräche und Trends einzugehen und die Kommunikation entsprechend anzupassen. Die Auswirkung fehlender Informationen über Stakeholder, deren Bedürfnisse und Erwartungen sind fatal, denn ohne Daten ist es nicht möglich, in einen Dialog zu treten.

Der Newsroom gilt schon seit längerer Zeit als Ausweis für einen höheren Grad an Digitalisierung, was sich daraus er-

Stakeholder-Journey-Modell



Quelle: Arbeitsgemeinschaft CommTech

klärt, dass Redaktionsplanung, Contentproduktion, Distribution und Wirkungsmessung optimalerweise mit einem Tool, in der Regel cloudbasiert, erfolgen. Ernüchternd aber, dass nur 31 Prozent der Kommunikationsabteilungen so organisiert sind. Allein dieser Wert unterstreicht, dass es nach wie vor ein erhebliches Gefälle zwischen Anspruch und Wirklichkeit gibt und Kommunikationsabteilungen noch eine weite Strecke auf dem Weg zu ihrer digitalen Transformation vor sich haben.

Die Bedeutung einer auf Kommunikation ausgerichteten Datenstrategie

Damit Unternehmen die digitale Transformation ihrer Kommunikationsabteilungen erfolgreich bewältigen können, ist eine gut durchdachte Datenstrategie unerlässlich. Diese Strategie sollte einen Masterplan umfassen, der beschreibt, wie Datenprodukte aus den digitalisierten Kernprozessen der Kommunikationsfunktionen hervorgehen. Dazu gehören Monitoring mit Social-Listening und Media-Analytics, Content-Kreation mit Redaktionsplanung und Content-Produktion sowie Distribution mit Content-Management.

Im ersten Schritt steht deshalb die Aufgabe an, zu klären, wer in der Organisa-

tion die Verantwortung für bestimmte Datenquellen hat. Die Existenz von Datensilos und die Tatsache, dass Daten oft keine klaren Eigentümer haben, stellen Hindernisse für eine erfolgreiche Digitalisierung dar. Hier kommt die Rolle des Data-Analysten oder Data-Champions ins Spiel. Diese Spezialisten sind dafür verantwortlich, Daten zu analysieren und aufzubereiten, um sie effektiv nutzen zu können. Sie werden benötigt, denn es ist nicht realistisch, zu erwarten, dass alle in einem Kommunikationsteam die notwendige Data-Literacy erreichen. Gerade für kleinere Organisationen lohnt es sich abzuwägen, ob es ratsam ist, externe Experten für die Datenanalyse hinzuzuziehen oder eine solche Analyse jedenfalls teilweise an spezialisierte Dienstleister auszulagern.

Partnerschaften als Schlüssel zum Erfolg

Die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensfunktionen ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg der digitalen Transformation der Kommunikation. Partnerschaften mit Marketing, HR, Vertrieb, Rechtsabteilungen und anderen Funktionen können dazu beitragen, Synergien zu nutzen und die Datenstrategie zu optimieren. Diese Partnerschaften ermöglichen es, datenbasierte Prozesse

zu etablieren und gemeinsame Projekte zu initiieren. Eine enge Zusammenarbeit mit verschiedenen Funktionsbereichen trägt dazu bei, die Vernetzung in der Organisation zu erhöhen und gemeinsam Erfolge zu erzielen.

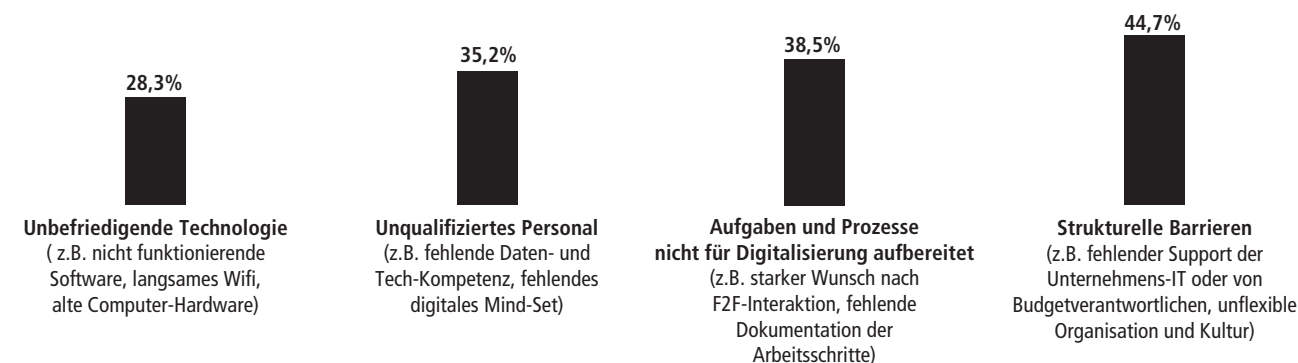
Zusammenarbeit mit der IT

Die Zusammenarbeit mit der IT ist dabei von zentraler Bedeutung für eine erfolgreiche Digitalisierung der Kommunikation. Ohne die Unterstützung der IT werden Digitalisierungsanstrengungen in der Kommunikation scheitern. Deshalb ist es wichtig, die IT-Strategie des Unternehmens zu verstehen und sicherzustellen, dass digitale Lösungen mit den IT-Standards und Datenschutzanforderungen übereinstimmen. Die IT sollte als Partner betrachtet werden, um eine gemeinsame Digitalisierungsstrategie zu entwickeln, die sowohl die Bedürfnisse der Kommunikation als auch der IT berücksichtigt.

Die Notwendigkeit von datenbasiertem Arbeiten

Der Weg zur Digitalisierung erfordert, dass Kommunikationsverantwortliche datenbasiert arbeiten lernen. Ähnlich wie im Marketing sollten Kommunikationsabteilungen die Customer Journey

Hindernisse bei der Einführung von CommTech



Quelle: www.communicationmonitor.eu / Zerfass et al. 2022 / n = 1,412 communication professionals. Q4: What are the challenges in introducing CommTech in your organisation? Scale 1 (no at all) – 5 (to a great extent). Frequencies based on scale points 4–5, page 52

ihrer Stakeholder verstehen und datenbasierte Methoden nutzen, um die Effektivität ihrer Kommunikationsaktivitäten zu steigern. Die Erfahrungen aus dem Marketing, insbesondere im Bereich des Content Marketings, können wertvolle Einsichten darüber liefern, wie Kommunikation ihre Daten nutzen kann, um relevante Botschaften zu vermitteln und langfristige Beziehungen zu Stakeholdern aufzubauen.

CommTech: Im Mittelpunkt steht Innovation

Darin liegt der disruptive Gedanke von CommTech: Es kommt nicht darauf an, permanent auf der Sendetaste zu stehen und diesen bekannten Prozess nur effizienter zu machen. CommTech ist ein Modell, das Kommunikation aus ihrer Komfortzone holt. Mit einer ausdifferenzierten, echtzeitfähigen Sensorik nehmen Unternehmen die Bedürfnisse und Erwartungen von Stakeholdern auf und treten mit Stakeholdern auf digitalen Plattformen – man nennt sie Digital Engagement Platforms – in einen individuellen Dialog. Das Kommunikationsziel ist dann nicht mehr auf die Veränderung von Perzeption beschränkt, sondern erstreckt sich auf Aktionen der Stakeholder. Gemessen wird also nicht primär etwa die Reichweite einer Veröffentli-

chung, sondern wie viele Stakeholder dem obligatorisch eingebauten „Call-to-action“ gefolgt sind. Der Lackmустest für die CommTech-Reife ist daher die Nutzung eines Customer-Relationship-Management-Tools. Wie weit die Alltagsrealität von Kommunikationsfunktionen aktuell davon noch entfernt ist, hat unlängst der Global CommTech Report aufgedeckt: 21 Prozent verwenden ein generelles bzw. PR-spezifisches Customer-Relationship-Management-System (CRM). Der Report merkt dazu treffend an, es sei alarmierend, wenn Personen, die ein „Relationship-Business“ betreiben, in diesem geringen Maß Technologie einsetzen, die dazu gedacht ist, Relationships zu managen.

Fazit: Auf dem Weg zur datengetriebenen Kommunikation

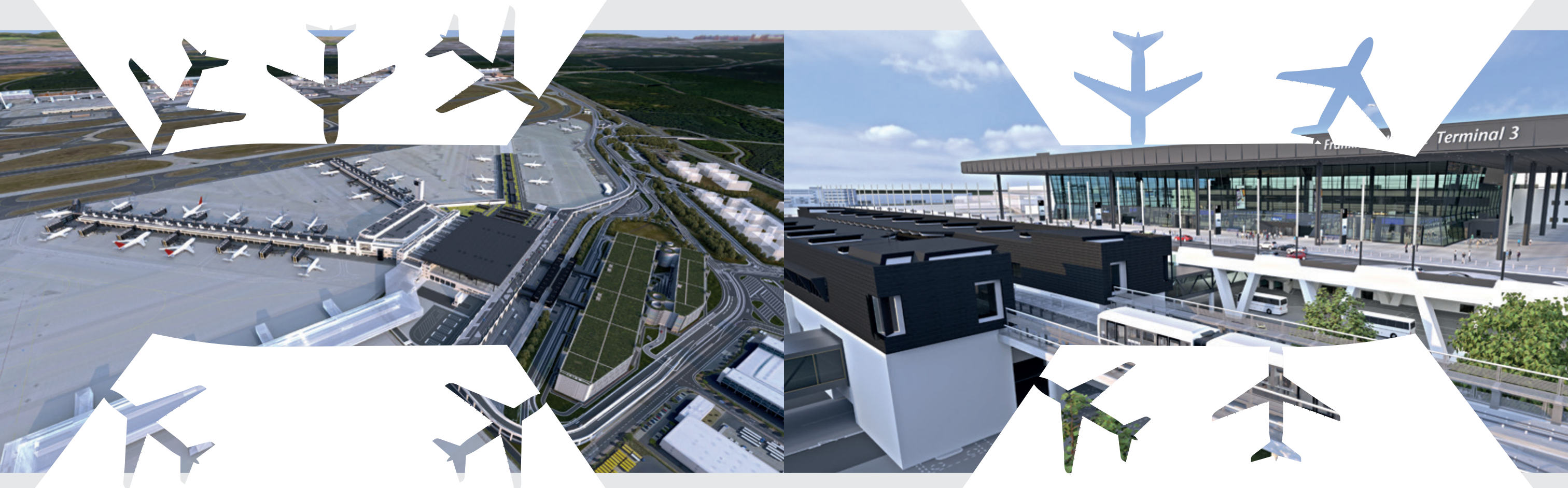
Die digitale Transformation leitet Kommunikationsabteilungen in unbekanntes Terrain, aber sie ist von entscheidender Bedeutung für den langfristigen Erfolg von Unternehmen. Datenbasierte Arbeitsweisen, Partnerschaften mit anderen Funktionsbereichen und die enge Zusammenarbeit mit der IT sind Schlüsselkomponenten für diesen Prozess. Indem Kommunikationsabteilungen datengetriebene Ansätze übernehmen,

können sie ihre Effektivität steigern, die Kommunikation personalisieren und letztendlich bessere Beziehungen zu ihren Stakeholdern aufbauen.

Thomas Mickleit ist Mitglied des wissenschaftlichen Beirats der IMWF Institut für Management- und Wirtschaftsforschung GmbH und Leiter der Arbeitsgemeinschaft CommTech, Jörg Forthmann ist Geschäftsführer der IMWF Institut für Management- und Wirtschaftsforschung GmbH



Thomas Mickleit, Jörg Forthmann (Hrsg.): Erfolgsfaktor CommTech. Die digitale Transformation der Unternehmenskommunikation, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2023



Die Kunst, über Zukunft zu kommunizieren

Von Andreas Mehring

Wie kann Zukunft greifbar und erlebbar gemacht werden? Wie ist es möglich, einer heterogenen Gruppe möglichst anschauliche Einblicke in ein Milliardenprojekt zu geben? Oder: Wie gelingt die Kommunikation über eines der größten Infrastrukturprojekte Europas? Antworten darauf gibt die Fraport

AG zusammen mit ihrer Kommunikationsagentur A&B One.

Nach über 15 Jahren mit intensiver Planung und Genehmigungsverfahren begann 2015 am Flughafen Frankfurt der Bau von Terminal 3 – einem Projekt der Superlative. Bis 2026 entsteht dort auf einer Fläche von 176.000 Quadratme-

tern ein moderner Neubau, der die Zukunftsfähigkeit des Flughafens Frankfurt sicherstellt. Ein Terminal-Hauptgebäude, drei Flugsteige inklusive Vorfeldkontrollturm, eine neue Sky-Line-Bahn sowie ein Parkhaus mit 8.500 Stellplätzen und insgesamt zehn Kilometer neue Straßen bilden künftig das neue Terminal. Bis zu

19 Millionen Fluggäste pro Jahr werden dort nach der Fertigstellung an- und abreisen. Ein wahres Megaprojekt und zugleich eine Herausforderung für die Unternehmenskommunikation. Wie lässt sich rund um Stahl und Beton eine Geschichte erzählen, die eine breite Zielgruppe in ihren Bann zieht? Hierfür musste zunächst die kommunikative Grundausrichtung festgelegt werden. Entlang des Dreiklangs „Information-Emotion-Faszination“ vermittelt Fraport im Rahmen eines Multi-Stakeholder-Ansatzes spannende Fakten und Meilensteine rund um den Bau. Ziel ist dabei, die Größe, Dimension und Bedeutung des Projekts zu verdeutlichen und gleichzeitig die Faszination wach werden zu lassen, die von den Bildern des Baugeschehens angeregt wird.

Um dieses Ziel zu erreichen, wird auf digitale und crossmediale Kommunikation gesetzt. Vor diesem Hintergrund haben Fraport und A&B One eine Website als Herzstück der baubegleitenden Kommunikation erstellt. Eine Herausforderung bei der Entwicklung dieser Website verdeutlicht schon ihr Titel: „Building the Future“. Gemäß dieser Überschrift soll Usern bereits heute die Zukunft vor Augen geführt werden. Dieses digitale Tool ist essentieller Bestandteil der multidisziplinären Kommunikationsstrategie von Fraport. Kern dabei sind eine Vielzahl an hochwertigen audiovisuellen Inhalten wie Videos, Infografiken oder 360-Grad-Bilder. Darüber hinaus können User in virtuelle Realitäten eintauchen. Während der Rohbau des Terminals in die Höhe gewachsen ist, lässt sich mit Virtual Rea-

lity schon jetzt die Zukunft erleben. Ein Blick in die moderne Check-in-Halle, den futuristischen Marktplatz oder in einen der Flugsteige, all das ist möglich. In einer 3D-Ansicht erfahren die User zudem, wie das modernste Terminal am Frankfurt Airport einmal aussehen wird.

Informationen via Storytelling

Die Website erzählt, einem Storytelling-Ansatz folgend, die Geschichte von Terminal 3 kontinuierlich und doch immer wieder neu. Updates zu Bauabschnitten, zahlreiche Animationen und Grafiken sowie Informationen über die Historie des Projekts finden sich dort wieder. Die Geschichten werden dabei von Menschen erzählt, die am Bau beteiligt sind und ihr Fachwissen einem breiten



Publikum verständlich vermitteln. Wie ist es, eine 870 Kilogramm schwere Glas-scheibe in 69 Metern Höhe einzubauen? Was sind die Hürden, wenn es gilt, eine Fußbodenheizung in einem 600 Meter langen Gebäude zu verlegen? Wie funktioniert es, Fluggastbrücken für die größten Passagierflugzeuge der Welt zu errichten? In mehreren Filmen erzählen Projektbeteiligte von ihren Erlebnissen rund um die Meilensteine des Baus von Terminal 3 und ermöglichen damit einzigartige Einblicke. Durch die bildgewaltigen Arbeiten werden die Herausforderungen, vor denen die Projektleiter und die Beschäftigten auf der Baustelle stehen, deutlich. Mit der Website steht eine facettenreiche digitale Plattform als niedrigschwelliges Angebot zur Verfügung.

Neben der Konzeption der Website stellen die vielfältigen Zielgruppen, die angesprochen werden sollen, eine weitere Herausforderung an das digitale Tool dar. Ihre Anforderungen müssen stets mitbedacht werden. Deshalb bietet die Website der regionalen und überregionalen Öffentlichkeit (einschließlich Medien und Politik), Reisenden und Besuchern, Baustelleninteressierten, Flughafenbegeisterten und Beschäftigten,

aber auch kritischen Stakeholdern des Flughafens Informationen zum Baugeschehen in den unterschiedlichsten Formaten. Neben dem digitalen Tool umfasst die Kommunikationsstrategie zum Bau von Terminal 3 auch Werbe- und Digitalmaßnahmen, PR, Social Media und Events.

Terminal-3-Website als Herzstück der Kommunikation

Wie gut die Website des Terminals 3 angenommen wird, lässt sich an den stetig steigenden Aufrufzahlen des Internetauftritts ablesen: Seit der Live-Schaltung im September 2017 haben bereits über 465.500 Unique User die Seite besucht. Zudem wurden etwa 1,2 Millionen Einzelseiten aufgerufen (Stand Juli 2023). Täglich wird die Website hundertfach aufgerufen. Die lange Verweildauer von durchschnittlich 3,18 Minuten ist auch ein Resultat der hohen Interaktionsrate bei den vielfältigen Multimedia-Elementen. Der Storytelling-Channel hat sich als erfolgreicher Touchpoint für die Öffentlichkeit und für Fraport-Beschäftigte erwiesen. In dieser Form ergänzt und bereichert er als neue Erzählform die Fraport-Welt. Er ist in die gesamte Unter-

nehmenskommunikation integriert und wird in verschiedenen Bereichen genutzt (Pressearbeit, Public Affairs, Investor Relations, Event-, Vertriebs- und Umlandkommunikation, Social Media, interne Kommunikation, Recruiting). Die Website fördert so den Dialog zwischen Fraport und seinen Stakeholdern wie kritischen Bürgerinitiativen, Journalisten, Politik, Aviation-Fans, aber auch Investoren, Kunden und Beschäftigten. Sie vermittelt die Bedeutung und Relevanz des Terminals den verschiedenen Zielgruppen, vor allem den relevanten Meinungsbildnern im regionalen, nationalen und internationalen Kontext, und stärkt die Beziehung des Flughafens Frankfurt mit ihnen. Damit erweist sie sich als erfolgreiches Tool für den Multi-Stakeholder-Ansatz von Fraport, mit dem bereits vor Baubeginn begonnen wurde. Die Website, die als Content-Hub fungiert, ist das unverzichtbare Herzstück der Terminal-3-Kommunikation: ein aktueller Kanal, multimediale Informationsplattform und sein eigenes Logbuch zugleich.

Andreas Mehring ist Sprecher für die Themenbereiche Terminal-3-Ausbau und IT in der Unternehmenskommunikation der Fraport AG

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

Digitaler Umbau bei Thieme

Von Achim Kinter

Wenn man Anne-Katrin Döbler fragt, ob denn die digitale Transformation beim Thieme Verlag erfolgreich gewesen sei, antwortet sie bestimmt: „Wir stecken noch mittendrin. Und das noch für eine ganze Weile.“ Mit anderen Worten: Bei einem Unternehmen wie Thieme funktioniert die Transformation nicht wie ein Schalter-Umlegen, sondern ist ein langer und komplexer Prozess, eine Reise, bei der man nicht exakt sagen kann, wo sie endet. Der Georg Thieme Verlag ist das Mutterunternehmen der Thieme Gruppe, aktuell ein Verbund aus Fachverlagen, Medien- und Dienstleistungsunternehmen. Das Angebot richtet sich an verschiedene Zielgruppen in Medizin und Chemie. Das 1886 in Leipzig gegründete Unternehmen gehört zu den traditionsreichen Fachverlagen Deutschlands. Vom Grundstock des ursprünglichen Angebots sind noch heute etwa die „DMW Deutsche Medizinische Wochenschrift“ oder die „Klinischen Monatsblätter für Augenheilkunde“ verfügbar. Als klassischer schwäbischer Mittelstand ist Thieme kein modernes Start-up. Und trotzdem sind die Herausforderungen des digitalen Zeitalters ähnliche.

Anne-Katrin Döbler ist dort Senior Vice President Communications. Sie ist verantwortlich für die interne Kommunikation und externe Markenführung, für

„Ich kann freilich nicht sagen, ob es besser werden wird, wenn es anders wird; aber so viel kann ich sagen: es muss anders werden, wenn es gut werden soll.“
Georg Christoph Lichtenberg

Onlinekommunikation, CSR und Public Affairs. Der Bereich ist etwa 25 Mitarbeitende stark. Sie selbst ist ein „Thieme-Gewächs“, hat dort ihre Ausbildung gemacht und gehört zu jener Spezies, die nie den Arbeitgeber wechseln musste, weil die Rahmenbedingungen stimmen und die Aufgaben immer neu und unverändert spannend sind. „Eigentlich eine wunderbar langweilige Biographie“, so Döbler. Die interne Kommunikation spielt für sie die entscheidende Rolle, denn, so ist sie sicher, „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind diejenigen, die die Transformation treiben und die entscheidenden Markenbotschafter sind“. Und je mehr Transformation, desto wichtiger sei das.

Wertebasiert

Thieme ist als Mittelstandsunternehmen das, was man heute wertebasiert nennt. Das Unternehmen setzt sich „für eine bessere Medizin und mehr Gesundheit im Leben“ der Menschen ein. Es geht dabei viel um Sorgfalt, Nachhaltigkeit und Langfristigkeit, nicht darum, lautstark kurzfristige Lösungen zu produzieren. Döbler: „Ich persönlich finde das gut. Das gute Verhältnis zum CEO Dr. Albrecht Hauff und zur Nachfolgeneration ist die Basis für unsere Kommunikationsarbeit. Für die Kunden Informations- und Kommunikationsangebote zu entwickeln, darum ging es immer, auch wenn man das vor knapp 140 Jahren, als Thieme gegründet wurde, noch nicht so formuliert hat. Viele Jahrzehnte haben wir ausschließlich Bücher und Zeitschriften herausgegeben, heute geht es vor allem um digitale Lösungen, die den Akteuren im Gesundheitswesen überall dort, wo sie es gerade brauchen, die entscheidenden Informationen an die Hand geben, um damit die Medizin besser zu machen.“

Digital und analog

Bücher und Zeitschriften spielen auch heute noch eine wichtige Rolle. Aber die Zukunft sind eindeutig prozessorientierte Informationen, die beispielsweise die Patientenversorgung optimieren. Ein





Anne-Katrin Döbler leitet seit über 30 Jahren den Kommunikationsbereich der Thieme Gruppe. Mit ihrem Team begleitet sie die Transformation des Medienunternehmens zum digitalen Gesundheitsdienstleister. Darüber hinaus bietet die von ihr geführte PR-Agentur Kommunikations-Dienstleistungen für Organisationen im Gesundheitswesen an. Anne-Katrin Döbler engagiert sich für die Weiterentwicklung eines hochwertigen Wissenschaftsjournalismus und professioneller Public Relations (PR) – auch und gerade in Zeiten der Digitalisierung. Sie setzt sich in besonderem Maße dafür ein, dass die Rahmenbedingungen der Profession auch in einer sich verändernden Welt hohen ethischen und qualitativen Maßstäben entsprechen.

Buch stellt man ins Regal und nimmt es heraus, wenn man etwas nachschlagen muss. Heute ist der typische Anwendungsfall ein anderer: Der Arzt steht am Krankenbett, es liegt ein komplexer Fall eines Patienten vor, und es wird genau jetzt zu einem Aspekt dieses Falles eine bestimmte Information benötigt. Die punktgenaue Zuspierung dieser Information in den Versorgungsprozess ist durch die Digitalisierung möglich. Hier Angebote immer spezifischer datenbasiert zu kreieren ist der Reiz – und die Chance! Natürlich spielen dabei die digitale Infrastruktur im deutschen Gesundheitswesen, die Döbler „herausfordernd“ nennt, und die Bedürfnisse der heterogenen Akteure, von Ärzten über Pflegenden bis hin zu Wissenschaftlern, eine Rolle. Aber die primäre Aufgabe als Unternehmen ist es, Angebote so zu entwickeln, dass für die Kunden ein substantieller Mehrwert entsteht.

Der Trend geht eindeutig von Pull zu Push. In dem Sinne, dass man viel genau-

er hinsieht, was wo benötigt wird. Und dann geht es darum, ein Angebot zu schneiden, das perfekt auf die Bedürfnisse etwa eines Arztes zugeschnitten ist. Natürlich hat auch weiterhin der Arzt das Heft des Handelns in der Hand, aber Thieme bietet ihm zusätzliche Optionen. Ein Beispiel: Eines der großen Probleme der Gesundheitsbranche nicht zuletzt infolge des Fachkräftemangels ist der Zeitdruck. Das heißt, alles, was Zeit spart und Dinge vereinfacht, ist willkommen. Wenn Ärzte schneller und unkomplizierter mit entsprechender Hilfe ihre Arbeit machen können, hat das viele Vorteile. Döbler: „Wir wollen Zeit für das Wesentliche schaffen – die Menschen im Gesundheitssystem.“ Ärzte sollen durch das, was Thieme ihnen bereitstellt, mehr Zeit für ihre Patienten, aber auch für sich selbst bekommen.

Die größte Inspirationsquelle sind dabei die Kunden selbst. Denn um die dreht sich ja alles! Zugleich beobachtet Thieme sehr genau den Markt, der auch

von politischen Entscheidungen geprägt ist, die beispielsweise mit dem Krankenhauszukunftsgesetz einhergehen, sowie die technologischen Entwicklungen. Döbler: „Wir wollen den Vielklang an Entwicklungen im Gesundheitssystem, aber vor allem die unterschiedlichen Bedürfnisse unserer Kunden verstehen, aufnehmen, in Produkte und Dienstleistungen übersetzen – und damit auch das gesamte Geschehen mitgestalten.“ Das Unternehmen bilde gewissermaßen „mikrokosmisch“ die Transformation ab, die in der Gesellschaft passiert. Umso wichtiger ist die Kommunikation im Unternehmen. Sie hält Döbler für einen unverzichtbaren Hebel, der darüber mitentscheidet, ob die Transformation gelingt. Darüber hinaus pflegt die Kommunikationsabteilung den Blick über den Teller. Döbler: „Wir verstehen uns bei Thieme heute als digitalen Gesundheitsdienstleister. Da gibt es ganz andere, neue Wettbewerber im Vergleich zu früher. Mich interessiert die Medienbran-

che, aber auch andere Branchen interessieren mich. So finde ich es spannend, wie beispielsweise die Autobranche mit der digitalen Transformation umgeht. Oder warum neue Unternehmen plötzlich da sind und erfolgreich – oder schnell wieder weg. Wir haben 140 Jahre für unsere Marke gearbeitet. Heute kommen und gehen Marken sehr viel schneller.“

Digitalisierung und Kultur

Im Grunde ist die Digitalisierung kein neues Thema für Thieme: Schon in den achtziger Jahren hat man mit Bildschirmtext experimentiert. In den neunziger Jahren gab es die ersten digitalen Bibliotheken. Und seit zehn bis 15 Jahren kommen immer mehr digitale Projekte, Produkte und Dienstleistungen hinzu. Es sind beispielsweise elektronische Lernplattformen und Referenzdatenbanken entstanden. Die Aufklärungsbögen der Thieme-Tochter Thieme Compliance, die jeder Patient in der Praxis oder im Krankenhaus benötigt, wurden digitalisiert, oder Pflegeleistungen können dank Thieme digital dokumentiert werden.

Neue Dynamik hat dieser Transformationsprozess, der sich schon lange implizit im Unternehmen entwickelt hat, in der jüngsten Vergangenheit bekommen. Der Kerngedanke ist: Die digitale Transformation wird nur gelingen, wenn es auch eine kulturelle Transformation gibt. Das hat viel mit Führung und mit Kommunikation im Allgemeinen zu tun. „Transformation wird nur durch eine intensive, transparente und alle miteinbeziehende Kommunikation gelingen – eine Kommunikation, die diejenigen anspricht, die immer noch sehr erfolgreiche Bücher und Zeitschriften machen, und diejenigen, die sich auf digitale Angebote konzentrieren“, so Döbler. „Das ist einfacher gesagt als getan – denn schnell kann ein Graben zwischen alt und neu entstehen.“

Die Herausforderung besteht in der Kommunikation darin, die unterschiedlichen Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeitenden im Blick zu haben. „Was heißt Transformation für die Mitarbeiter,

die Bücher und Zeitschriften machen? Wie gelingt es, auch Menschen mit ganz anderen Kompetenzen aus anderen Branchen, mit neuen Ideen und Ansätzen für Thieme zu begeistern und gut zu integrieren? Hier Brücken zu bauen, Verständnis füreinander und Verstehen zu fördern, das ist vor allem Aufgabe der internen Kommunikation: Entscheidend ist, dass wir gemeinsam die Zukunft gestalten, ganz egal, ob jemand drei Monate oder 30 Jahre bei Thieme arbeitet. Wir alle machen das Geschäft, das wir heute brauchen!“.

New Work

Das Thema Führung nimmt dabei eine zentrale Rolle ein. In Kürze startet eine neu entwickelte Leadership Journey. Es geht darum, die Fokussierung auf Hierarchien abzubauen und kompetenzbasierte Strukturen aufzubauen. Vor zwei Jahren wurden von den Mitarbeitenden New Work Principles erarbeitet, ein Prinzip heißt beispielsweise: „Be a Leader“. Die Idee: Führung ist nicht zwingend an Hierarchien gekoppelt, jeder kann in seinem Kompetenzbereich Führung übernehmen – und dann auch die in diesem Zusammenhang notwendigen Entscheidungen treffen. Das ist oft weder für Mitarbeitende noch für Führungskräfte einfach, aber auch hier kann Kommunikation einen wichtigen Beitrag leisten, um von diesem Mindset, dieser agilen Denkweise zu überzeugen. Döbler: „Die Transformation der Kultur und die Transformation dessen, was wir als Unternehmen tun und wie wir es tun, verlangt auch von der Kommunikation, neue Wege zu gehen – und immer wieder mit neuen Formaten zu experimentieren. Mein Eindruck ist, dass mit der wachsenden Bedeutung der digitalen Kommunikationsmöglichkeiten auch die persönliche Begegnung an Bedeutung gewonnen hat. Wir versuchen, in der Kommunikation beide Bedürfnisse zu bedienen: Wir arbeiten viel mit Bewegtbildformaten wie Videos, bieten gleichzeitig aber immer mehr Dialogformate, die einen persönlichen Austausch mit Vertretern des Ma-

agements ermöglichen. Dieser Austausch auf Augenhöhe schafft sehr viel mehr Offenheit und Transparenz. Damit entsteht auch die richtige Basis dafür, offener über Fehler zu sprechen – eine wesentliche Voraussetzung, um Veränderungen erfolgreich zu gestalten.“

Nach Corona

Ein nicht unwesentlicher Treiber bei der Veränderung der Strukturen und Denkweisen war die Pandemiezeit. „Ab März 2020 arbeiteten praktisch alle Mitarbeitenden von einem Tag auf den anderen für zwei Jahre im Homeoffice. Heute gilt eine mit dem Betriebsrat getroffene Vereinbarung, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter drei bis fünf Tage im Monat im Unternehmen anwesend sein sollen, wer will, kann natürlich auch öfter im Büro arbeiten. Die Flexibilität, die wir in der Pandemiezeit erlebt haben, wollen die meisten nicht mehr missen“, meint Döbler. Zu Beginn von Corona lief auf einmal alles anders –, und es lief gut, gerade mit Blick auf den Arbeitsort! Sie fragt sich manchmal, was auf der Strecke geblieben ist. Aber insbesondere in einer intensiven Zeit der Veränderung sieht sie die Vorteile überwiegen. „Mich hat beeindruckt, wie uns die technischen Möglichkeiten in der Coronazeit zusammengebracht haben, obwohl jeder in seinem Büro zu Hause saß. Umso mehr hat man dann gesehen, wie wichtig das Persönliche, das unmittelbare Zusammenkommen ist. Ich sehe eine Parallele: Die Pandemie hat uns einiges gekostet, aber sie hat uns auch gezeigt, in welcher kurzen Zeit Veränderung möglich ist und dass beide Welten – analoge und digitale, ‚Office Office‘ und Homeoffice – gut zusammenpassen. So ähnlich ist es auch mit der digitalen Transformation und den beiden Welten bei Thieme, in denen wir jetzt leben. Wenn wir aus beiden das Beste mitnehmen und nutzen, haben wir viel zu gewinnen.“

Dr. Achim Kinter ist ehrenamtlicher Vorstand von IMAGE e.V.

„Eine starke Marke muss in die Zukunft gedacht sein“

>k: Herr Beumelburg, Ihr Unternehmen heißt heute Heidelberg Materials und hat im Juni seinen 150-jähriges Bestehen gefeiert. In welchen Geschäftsfeldern ist Heidelberg Materials tätig?

Heidelberg Materials ist einer der weltweit größten Hersteller von Baustoffen und Baulösungen mit führenden Marktpositionen bei Zement, Zuschlagstoffen und Transportbeton. Wir sind mit mehr als 50.000 Beschäftigten in über 50 Ländern vertreten. Unsere Produkte und Dienstleistungen werden beim Bau von Wohnhäusern, Gewerbe- und Industriegebäuden sowie bei Infrastrukturprojekten wie Straßen, Brücken und Tunnel eingesetzt.

>k: Im September 2022 haben Sie das Rebranding von HeidelbergCement zu Heidelberg Materials auf Konzernebene vorgestellt, im Laufe dieses Jahres sollen dann nationale und internationale Tochtergesellschaften schrittweise umbenannt werden. Was war Anlass für das Rebranding?

Die alte Marke HeidelbergCement bildete nicht mehr ganz ab, wer wir heute sind und wohin wir uns entwickeln. Wir bieten schon seit Jahren ein breites Portfolio an Baustoffen und Dienstleistungen an, das deutlich über Zement hinausgeht. Eine starke Marke muss in die Zukunft gedacht sein. Und die ist nachhaltig, digital und global. Genau das zeigt unsere neue Marke.

>k: Was genau unterscheidet Heidelberg „old“ von Heidelberg „new“?

Der neue Markenauftritt steht für die nachhaltige Transformation unseres Unternehmens. Unsere alte Marke HeidelbergCement gab es

in der Vergangenheit nur in wenigen Ländern, in Deutschland zum Beispiel. In den meisten Konzernländern waren wir mit lokalen Marken präsent. Diese lösen wir nun sukzessive ab und werden fast überall auf der Welt Heidelberg Materials. In einer Welt, in der sich Kundenanforderungen und Märkte rapide verändern und die Kommunikation immer globaler wird, können wir nun weltweit mit einer Stimme sprechen und die großen Themen gemeinsam angehen – unter dem Dach einer einheitlichen, modernen Marke.

>k: Ist das Rebranding einer 150 Jahre alten Traditionsmarke nicht auch ein Risiko?

Wir haben uns mit dem Rebranding schon nach vorne gewagt. Die neue Marke war aber sofort intern und extern akzeptiert. Auch bei denjenigen, die schon Jahre oder Jahrzehnte bei uns arbeiten. Allen ist bewusst, wie wichtig eine starke Marke ist, um die Transformation in Richtung nachhaltiger und smarter Produkte zu unterstützen und die nächste Generation für uns zu begeistern.

>k: Welches sind die zentralen KPIs, mit denen Sie die Reputation im Transformationsprozess kontinuierlich begleiten?

Nehmen wir die CO₂-Reduktion als Beispiel. Wir wollen Vorreiter auf dem Weg zur Klimaneutralität sein und haben uns die ambitioniertesten Klimaziele in der Baustoffindustrie gesetzt. Unsere Fortschritte belegen wir regelmäßig mit den entsprechenden Kennzahlen. Wir führen gerade ein themenbasiertes 360-Grad-Modell ein, mit dem wir messen, wie gut wir diese Zielgruppen mit unseren strategischen Themen erreichen. Die Ergeb-

nisse fließen dann wieder in den Newsroom und unsere redaktionelle Planung ein.

>k: Wie steuern Sie die Kommunikation von Heidelberg Materials national und international?

Mein Bereich ist schlank und effizient aufgestellt. Das ist Teil der DNA unseres Unternehmens und aus meiner Sicht ein riesiger Vorteil in der Kommunikation. Das Team von Corporate Communication verantwortet auf globaler Ebene unsere Themen und Kanäle und wird seit gut einem Jahr von einer sehr erfahrenen Kollegin geleitet. Die Teams von Investor Relations, Government Affairs und dem Reporting sind ebenso Teil des globalen Newsrooms wie die Marketing- und Kommunikationseinheiten aus unseren Landesgesellschaften. Wir steuern die Kommunikation also disziplinübergreifend und global.

>k: Sie hatten bereits früher Erfahrung im Aufbau von Newsrooms. Ist das Modell noch zeitgemäß?

Den einen Newsroom, also den „one size fits all“-Ansatz, gibt es meines Erachtens nicht. Ein Newsroom-Modell muss immer zum jeweiligen Unternehmen und den Menschen passen, die darin arbeiten. Mittlerweile gibt es keine echte Unterscheidung zwischen lokalen und globalen News mehr. Kommunikation findet in Echtzeit und in Netzwerken statt. In diesem Umfeld ist es wichtiger denn je, in einem flexiblen und skalierbaren Modell zu arbeiten, das die Themen schnell, verständlich und zielgruppengerecht rüberbringt. Ein Newsroom, der das schafft, ist absolut zeitgemäß.

> Foto: Steffen Hoeft

Christoph Beumelburg startete seine Karriere 1995 beim Chemiekonzern BASF. Dort verantwortete der Diplom-Wirtschaftsingenieur zuletzt als Director Investor Relations USA die Kapitalmarktaktivitäten in Nordamerika. 2010 wechselte er als Senior Vice President Communications, Marketing und Investor Relations zum Automobil- und Industrieunternehmen Schaeffler. 2019 hat Christoph Beumelburg die Leitung des Bereichs Unternehmenskommunikation & Investor Relations bei Heidelberg Materials übernommen.

>k: Ist integrierte Kommunikation ein Thema bei Ihnen?

Ich bin ein großer Verfechter der integrierten Kommunikation. Wir leben diese tagtäglich, alle verschiedenen Disziplinen der Konzernkommunikation sowie die Länder stimmen sich eng ab. Integrierte Kommunikation funktioniert allerdings nur dann gut, wenn das auch organisatorisch entsprechend abgebildet ist. Gerade deswegen ist ein funktionierender Newsroom so wichtig.

>k: In der Kommunikation spielt die Einführung von digitalen Tools eine wichtige Rolle. Arbeiten Sie bereits mit KI, und welche Vorteile sehen Sie in dieser Entwicklung?

Wir haben damit zwar schon experimentiert, nutzen momentan aber noch keine KI. Ich kann mir das für die Zukunft aber gut vorstellen. Beispielsweise, um einen ersten Aufschlag für einen Text zu machen, oder bei Routineaufgaben. Wenn wir uns zurückerinnern, haben wir vor einigen Jahren noch alles selbst übersetzt. Heute sind Übersetzungsplattformen

für Kommunikationsabteilungen eine verlängerte, ressourcensparende Werkbank. So ähnlich stelle ich mir das auch mit KI-Plattformen vor. Die Kreativleistung werden sie allerdings nicht ersetzen können.

>k: Vor Ihrem Wechsel zu HeidelbergCement 2019 haben Sie Kommunikation, Marketing und Investor Relations der Schaeffler AG verantwortet. Wie sehr unterscheidet sich davon Ihr heutiger Verantwortungsbereich?

Der Grundansatz einer integrierten Kommunikation war seinerzeit sehr ähnlich. In den vergangenen Jahren hat aber die Notwendigkeit weiter zugenommen, schnell, global und zielgerichtet über die verschiedenen Kanäle zu kommunizieren. Die schlanken Strukturen bei Heidelberg Materials helfen, diesen neuen Anforderungen gerecht zu werden.

>k: Ihre Industrie steht schon immer auch im Fokus von Kritik aus der Umweltbewegung. Nun bauen Sie die weltweit erste großtechnische Anlage zur

Kohlenstoffabscheidung in der Zementindustrie. Welche Rolle spielt das Thema Nachhaltigkeit in Ihrer Kommunikationsstrategie?

Eine entscheidende. Nachhaltigkeit ist integraler Bestandteil unserer Unternehmensstrategie. Wir nehmen zuerst unsere Beschäftigten auf diese Reise mit und diskutieren mit ihnen, wie wir die Transformation in Richtung Klimaneutralität in unseren Konzernländern vorantreiben und was sich dabei konkret für sie verändern wird. Unseren externen Zielgruppen erklären wir über einfach verständliche, visuell orientierte Formate und anhand von konkreten Beispielen, wie wir unsere Nachhaltigkeitsstrategie hin zu klimafreundlichen Produkten und der Kreislaufwirtschaft umsetzen. Unser Fokus liegt dabei vor allem auf dem Agenda-Setting in der überregionalen Presse und auf Social Media.

>k: Trotz der Flaute im privaten Wohnungsbau steht Ihr Unternehmen im DAX-Vergleich derzeit wirtschaftlich sehr gut da. Als IR-Verantwortlicher kümmern Sie sich auch um die Kapitalmarktkommunikation. Warum sollte man in Ihr Unternehmen investieren?

In einem Satz: Weil wir die Dekarbonisierung mit einer erfolgreichen Geschäftsentwicklung verbinden. Konkreter: Durch unser ausgewogenes Länderportfolio profitieren wir von den weltweiten Wachstumstrends. Wir haben ein stetig wachsendes Angebot an nachhaltigen Produkten und machen daraus ein erfolgreiches Geschäftsmodell. Und nicht zuletzt bieten wir unseren Investoren eine attraktive Rendite auf ihr Investment. Alles Gründe, um auch weiterhin in Heidelberg Materials zu investieren.

>k: Welche drei Kernbotschaften würden Sie gerne morgen über Heidelberg Materials lesen?

Erstens: Heidelberg Materials bietet als weltweit erstes Unternehmen klimaneutralen Zement an. Zweitens: Heidelberg Materials liefert die nachhaltigsten Baustoffe für unsere Städte von morgen. Und drittens: Hohes Kurspotential. Heidelberg Materials bleibt ein attraktives Investment.

Die Fragen stellte Gero Kalt

Atrium der neuen Hauptverwaltung von Heidelberg Materials.



Schreiben Sie mit Ihrem Unternehmen Geschichte(n).

Ihr Corporate Book bei Frankfurter Allgemeine Buch.



Was immer Sie über Ihr Unternehmen erzählen möchten: Frankfurter Allgemeine Buch begleitet Sie auf dem Weg zu Ihrem Corporate Book. Als Buchverlag der Frankfurter Allgemeinen Zeitung unterstützen wir Sie im gesamten Produktionsprozess: von der Konzeption über die Redaktion und Gestaltung bis hin zu Vermarktung und Vertrieb im Buchhandel.

Mit uns geben Sie klugen Gedanken das passende Format: fazbuch.de/corporate-books



Frankfurter
Allgemeine
Buch

„Es wird einmal ...“

Gesellschaftliche Auf- und Umbrüche erfordern neue Narrative im Markenaufbau

Von Kristina Bulle



Es war einmal ...“ – so fangen viele Geschichten an, in denen Menschen Lebenserfahrungen verarbeiten und weitergeben. Klassischerweise richtet sich der Blick auf die Vergangenheit und das bereits Geschehene, aus dem sich dann gewisse Paradigmen oder Handlungsempfehlungen ergeben. Das funktioniert jedoch heute nur noch bedingt. Die Welt ist im Umbruch. Vieles wird derzeit neu bewertet und neu geordnet. Es gibt einige Abbruchkanten. Diese Transformation verlangt mehr denn je eine andere, neue Form der Erzählung, die im Hier und Jetzt angesiedelt ist und direkt die Zukunft adressiert. Das hat sehr konkrete Auswirkungen auf die Erzählweisen im Brand Building.

Persönliche Bindung zur Marke

Jede starke Marke hat eine Geschichte. Folgt man David Aaker, dem amerika-

nischen Wirtschaftswissenschaftler und Markenexperten, so ist eine starke Marke vor allem ein Versprechen, das Menschen glauben wollen und glauben können. Je glaubhafter dieses Markenversprechen erzählt wird und je mehr die Erfahrungen der Menschen mit dem Markenversprechen übereinstimmen, desto stärker ist die Verbindung zur Marke. Wir alle kennen diesen Effekt, wenn wir einen Menschen neu kennenlernen und in unseren Erzählungen Gemeinsamkeiten entdecken. Das stärkt die persönliche Verbindung.

Digitale Transformation im Brand Building

Um genau diese Verbindung geht es auch beim Brand Building. Es geht um eine Story, die uns als Marke mit den Menschen verbindet und die Markenverantwortliche über unterschiedliche Kanäle erzählen müssen. Das Brand Building

steht vor der Aufgabe, analoge und digitale Räume miteinander zu verschmelzen.

So sollten sich Markenverantwortliche bewusst sein, dass viele Menschen diese genannte Unterscheidung für sich persönlich gar nicht vornehmen. Es zählt die eigene, individuelle Welt – mal digital, mal analog. Menschen entscheiden, ob sie unsere Werbebotschaften ansehen oder nicht. Sie entscheiden, auf welchen Plattformen sie unterwegs sind und auf welchen nicht. Sie entscheiden, wem sie folgen und wem nicht, was sie teilen und was nicht, was sie in der Öffentlichkeit erzählen und was nicht.

Wie können Marken im Kontext der digitalen Transformation ihre Geschichte nun so erzählen, dass sie die Menschen im Kopf und im Herzen erreichen? Das gelingt nur, wenn wir an die Grundbedürfnisse und individuellen Motivationen der Menschen anknüpfen. Marken müssen Menschen zuhören, mit ihnen ins

Gespräch kommen – und vor allem halten, was sie ihnen versprechen. Procter & Gamble nutzt die Chancen und Möglichkeiten der Digitalisierung, um auf die individuellen Bedürfnisse der Menschen einzugehen. Daten geben die Chance, Menschen auf einer persönlichen Ebene noch besser zuhören und verstehen zu können. Und so können die Menschen in Zukunft noch persönlicher und gezielter angesprochen werden.

Relevante Inhalte schaffen Mehrwert und Vertrauen

Die Marke Pampers zählt zu den Vorreitern bei der Transformation des Brand Buildings. Seit Gründung der Marke in den siebziger Jahren steht Pampers für die gesunde Entwicklung von Babys und bietet einen überragenden Auslaufschutz. Aber das ist nicht das Einzige, was werdende Eltern interessiert: Sie haben einen hohen Informationsbedarf,

der über die reine Funktion einer Windel hinausgeht. Hier setzt Pampers an und bietet werdenden Eltern einen noch größeren Mehrwert.

Der Pampers Club enthält hochwertigen Content, der gemeinsam mit Hebammen, Ärztinnen und Ärzten, Kinderkrankenschwestern, Schlafexpertinnen und -experten oder auch über die Kooperation mit „Echten Mamas“, der größten deutschsprachigen Parenting-Community, entwickelt wird. Dadurch werden jeden Monat über zwei Millionen Websiteaufrufe geschaffen, ausschließlich organisch durch relevante Inhalte und dadurch, dass Eltern davon erzählen.

Und tatsächlich ist es so, dass Procter & Gamble es dadurch auch schafft, dass sich Eltern im Pampers Club registrieren. Denn dort erhalten sie viele monetäre Mehrwerte über ein Loyalitätsprogramm. Und sie erhalten personalisierten Content, der genau auf das Baby-

alter abgestimmt ist. Die gewonnenen Daten geben Einblicke in die Bedürfnisse der Eltern und machen den Content noch besser. Sie sind aber ein Begleitprodukt. Das primäre Ziel sind relevante Inhalte.

Wie relevantes Marketing zur Enttabuisierung beitragen kann

Ein zweiter wichtiger Aspekt der Markenbindung ist, wie wir die Geschichten erzählen, damit sie für möglichst viele Menschen relevant sind. Das ist besonders dann wichtig, wenn es um Tabuthemen geht. Vor einem Jahr wurden bei Venus erfolgreich Rasierer für den Intimbereich eingeführt. Die Kampagne #Schambefreit spricht dabei nicht nur ein Tabuthema an, sondern sorgt zudem auch für Kategoriewachstum. In einem nächsten Schritt rücken Männer in den Fokus: Obwohl Intimirasur in der Öffentlichkeit tabu ist, ist es dennoch für viele

Männer relevant und alltäglich. Im Rahmen einer Umfrage wurden 1.000 Männer intensiv dazu befragt. Dabei wurde festgestellt, dass sich zwei Drittel der befragten Männer regelmäßig im Intimbereich rasieren oder trimmen – allerdings auch Bedenken haben, sich zu verletzen oder Hautirritationen zu verursachen. Bisher gab es für den Intimbereich keine speziellen Tools und Pflegeprodukte.

Mit Gillette Intimirasur haben wir die Geschichte von Gillette weitererzählt. Es geht um ein Männerbild, das der heutigen Zeit entspricht. So wird klassisch Aufmerksamkeit geschaffen und gleichzeitig darüber aufgeklärt, wie eine Intimirasur auf gründliche und gesundheitlich unbedenkliche Art und Weise durchgeführt werden kann.

Dazu werden Plattformen genutzt, die für viele Menschen Teil ihres Alltags sind,

zum Beispiel FAQ YOU. Influencer und Content Creatoren erzählen die Geschichte mit ihren eigenen Worten in den sozialen Netzwerken weiter. Die Plattform FAQ YOU hat einen Guide über Sex und Liebe für junge Menschen herausgegeben und sich dabei sehr erfolgreich für gesundheitliche Aufklärung eingesetzt. Über Grindr und Gyms werden die Early Adopters erreicht.

Das Qualitätsversprechen als Basis der Erzählung

Wie auch immer die Geschichte zur Marke erzählt wird: Der zentrale Aspekt der Markenbindung ist die Produkterfahrung als ein Erlebnis, das das Markenversprechen erlebbar macht. Wenn das gelingt, werden die Menschen das Versprechen glauben wollen und glauben können.

Wie Gillette gehört die Marke Braun zur Procter & Gamble Company. Braun-Rasierer sind herausragende Premiumprodukte. Hergestellt in Deutschland, hochwertig im Design, mit einer sehr langen Lebensdauer halten Braun-Rasierer ihr Versprechen von langlebiger Qualität. Menschen entscheiden sich aber nicht zwangsläufig für das technologisch herausragende Produkt. Sie entscheiden sich vor allem auch für die Geschichte dahinter. Vor einigen Jahren bekamen die Kolleginnen und Kollegen bei Braun einen Anruf aus China. Der Mann am Telefon sagte: „Ich habe meinem Vater einen Braun-Rasierer zum Geburtstag geschenkt. Vor 40 Jahren. Heute Morgen hat der Rasierer auf einmal nicht mehr funktioniert. Können Sie mir helfen?“ Tatsächlich konnten die Kolleginnen und Kollegen der Bitte nachkommen, der Rasierer wurde nach Deutschland geschickt und hier repariert. Aus einem ganz einfachen Grund: um das Qualitätsversprechen einzuhalten!

Dieses Versprechen müssen wir auch in die Zukunft tragen und die Menschen dort erreichen, wo sie sich informieren. Die klassische TV-Werbung spielt natürlich immer noch eine Rolle, aber vor allem auch die sozialen Medien. Procter & Gamble nutzt TikTok und geht mit Influencern und Content Creatoren dorthin, wo die Qualität entwickelt und produziert wird: in die Werke in Deutschland. So ist etwa in Kronberg die Braun-Forschungsabteilung ansässig, und in Walldüren werden die Braun-Rasierer produziert. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die Geschichte hinter dem Markenversprechen authentisch ist und im Hier und Jetzt erzählt und weitergetragen wird. Und zwar nicht eingeleitet mit „Es war einmal ...“, sondern mit „Es wird einmal ...“

Kristina Bulle ist CMO DACH – Vice President Brand Building, Procter & Gamble Deutschland

Collage: Rodolfo Fischer Lückert; Fotos: SoStock/ROTERBART + Goodboy Picture Company + AleksandarNakic + Halfpoint/Stock/Getty Images

Melden Sie sich gleich an

12th Responsible Leadership Conference

Orientierung im Chaos
Die vielfältigen ESG-Anforderungen gemeinsam bewältigen

22. + 23. November 2023
München, BMW Welt

FAZ.-INSTITUT

Frankfurter Allgemeine

www.responsibleleadership.de

Veranstalter



Frankfurter Allgemeine

Partner

BMW GROUP

AIRBUS



BOSCH
Technik fürs Leben

BNP PARIBAS

FLEISHMANHILLARD

Finanzgruppe
Deutscher Sparkassen- und Giroverband

Deloitte.

GEA

IMD / Real learning
Real impact

IMWF INSTITUT
FÜR MANAGEMENT- UND
WIRTSCHAFTSFORSCHUNG

OrphanHealthcare
STÜTZUNG FÜR SEITEN GRÜNDERTEN

pwc

SEB

STIFTUNG
Allianz für
Entwicklung
und Klima

SOS
KINDERDORF

Tetranomics

BDO

CISION

FAZ-BUSINESS
MEDIA

unicef
für jedes Kind

vanguard | Littler

WEST LOTTO

Kooperationspartner

AL DENTE

PHINEO
durch Engagement wirkt

bvik

UPJ

GREEN BRANS

FAZ-BUSINESS
MEDIA

PRESENER

value
balancing
alliance



Wie kann Marketing helfen, die Welt zu ändern?

Von Frédéric Dalsace

Marketing als Verführer zu noch mehr Konsum geht schleichend die Luft aus. Doch das ist nicht das Ende: Wir können – und müssen – die Macht des Marketings nutzen, um uns und die Welt nachhaltiger zu machen. Wir Marketeers sind wichtiger denn je!

Zugegeben, Marketing und Kommunikation haben oft einen etwas schalen Beigeschmack: Wir sehen die Vertreter dieser Branche vor unserem geistigen Auge, die Kleidung etwas zu hipp, das Lächeln etwas zu breit, genauso wie ihr

Marketing: zu exzessiv, zu konsumorientiert, zu übertrieben. Marketing wird deshalb oft mitverantwortlich dafür gemacht, dass wir die Ressourcen übernutzen und die Umwelt zerstören. Für viele ist Marketing der sichtbarste Teil eines unverantwortlichen Kapitalismus. Wenn ich persönlich an Marketing und Kommunikation denke, dann sehe ich vor meinem geistigen Auge jedoch Entdecker der Gesellschaft, Erfinder der Zukunft, Erzähler des Neuen. Ich sehe Marketing als Teil der Lösung für die Über-

windung der maßlosen Wachstums-gesellschaft und die Hinwendung zu nachhaltigem Handeln. Warum?

Marketing erfüllt aus meiner Sicht drei Rollen in Wirtschaft und Gesellschaft. Erstens: Marketing ist ein wichtiger Sensor für jedes Unternehmen. Ein gutes Marketingteam spürt gesellschaftliche Trends und Veränderungen, lange bevor jemand anderes sie bemerkt. Das gilt auch für alle ESG-Themen: Bevor Umweltfragen zum Hauptthema beim Steh-Apéro wurden, haben die ersten Unter-

nehmen sie schon zu ihrem Thema gemacht, wie etwa der Sportbekleidungs-hersteller Patagonia. Das Gleiche gilt für Fragen der Vielfalt. Smarte Unternehmen sind längst über weißhäutige Models mit Superfigur hinausgewachsen.

Ich habe selbst sechs Jahre lang in Japan gelebt. Dort weiß man: Wenn man den Tsunami sieht, ist es schon zu spät. Es ist wichtig, bereits die kleinsten Anzeichen sehr früh zu erkennen und dann schnell zu reagieren. Pioniere in der Branche haben den Nachhaltigkeits-Tsunami kommen sehen und entsprechend gehandelt. Nehmen Sie „Finish“, das Geschirrspülmittel. Auf den ersten Blick nicht gerade ein umweltfreundliches Produkt. Aber bei modernen Spülmaschinen werden für einen Spülgang in der Maschine heute noch etwa 10 Liter Wasser benötigt. Wer dagegen von Hand spült, verbraucht 100 Liter dieses wertvollen Rohstoffs. Und wer das Geschirr vorspült, bevor es in der Maschine

landet, verbraucht immer noch 50 Liter Wasser. Der Finish-Hersteller Reckitt beschloss, das Produkt zu überarbeiten und darauf eine Kampagne aufzubauen – eine nicht ganz einfache. Die neue Botschaft: „Spülen Sie nicht, bevor Sie das Geschirr in die Maschine stellen.“ Die Botschaft kam an, weniger Menschen spülen vor – und Reckitt gewann Marktanteile. Das Beispiel zeigt: Wer Verbrauchertrends und -fragen aufspürt und entsprechend reagiert, ist letztlich geschäftlich erfolgreich – und stößt gleichzeitig eine positive Entwicklung an.

Zweitens, und das folgt aus Punkt eins, regen die Analysen guter Marketeers Unternehmen dazu an, neue Produkte und Dienstleistungen anzubieten, die auf diesen neuen gesellschaftlichen und ökologischen Veränderungen basieren. Zum Beispiel: Warum muss ich immer noch alles kaufen, wenn ich es einfach ausleihen kann? Hier ein überraschendes Beispiel aus einer Branche, die

auch nicht zu den umweltfreundlichsten gehört: Der Reifenhersteller Michelin hat damit begonnen, seine Reifen als Dienstleistung zu verkaufen, indem er sie an Logistikunternehmen vermietet, die für die Reifen pro gefahrenen Kilometer bezahlen. Das führt zu einer völlig anderen Denkweise als der frühere Verkauf von Reifen: Als Hersteller bin ich plötzlich wirklich nicht mehr daran interessiert, dass der Reifen so schnell wie möglich ausgetauscht werden muss, sondern im Gegenteil daran, so viel wie möglich aus einem Reifen und aus allen Ressourcen, die zu seiner Herstellung verwendet werden, herauszuholen: Er soll so lange wie möglich halten – je länger die Reifen laufen, desto mehr Geld verdiene ich.

Glauben Sie etwa, dass dies keine Auswirkungen auf das Produktdesign hat? Ganz genau! Eine Änderung des Geschäftsmodells führt zu einem besseren Produkt, das weniger Abrieb hat, daher weniger Umweltverschmutzung verur-

Foto: chexyfoto/Stock/Getty Images; Illustration: Rodolfo Fischer Lückert

sacht und weniger häufig ersetzt und entsorgt werden muss. All das hat positive Auswirkungen auf die Umwelt. Aber das Wichtigste ist, dass es auch ein starkes Geschäftsmodell ist, das auch dem Unternehmen dient. Nachhaltigkeit bedeutet nicht per se weniger rentabel. Und so wie Michelin seinen Kunden Gummi leiht, könnte das Unternehmen logischerweise auch seine eigenen Abläufe rationalisieren: Warum sollte es Drucker, Computer, Kompressoren kaufen, anstatt sie zu mieten? Warum sollte Michelin Gummipressen kaufen, wenn es sie stattdessen einfach ausleihen und seinen Lieferanten die Sorge für den Unterhalt überlassen kann – und so den Hersteller ebenfalls zu einer langen Lebensdauer verpflichten? Marketing sollte die XaaS-Revolution (Everything as a Service) anführen, und da es in einer frühen Phase der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen eine Schlüsselrolle spielt, sollte es systematisch darauf bestehen, dass die Nachhaltigkeitselemente in neuen Angeboten enthalten sind.

Drittens kann das Marketing sein Wissen über Verbraucherverhalten nutzen, um die Kunden in eine nachhaltigere Konsumrichtung zu lenken. Hier ist ein kleines Beispiel dafür, was dieses Wissen bewirken kann – mit großer Wirkung: Jeder von uns kennt die Aufkleber in Hotelbadezimmern, die uns darauf hinweisen, die Badetücher nicht auf den Boden zu werfen, sondern nach Möglichkeit wiederzuverwenden. Meistens lesen wir

sie gar nicht mehr, weil wir denken, wir wüssten, was darauf steht. Aber Studien haben gezeigt: Schon eine kleine Änderung des Wortlauts, die sich auf eine gründliche Kenntnis des Verbraucherverhaltens und der Einstellung stützt, führte dazu, dass 30 Prozent der Hotelgäste ihre Handtücher wieder aufhängen und wiederverwenden. Das hilft dem Hotel bei seiner Wäschereirechnung. Aber es hilft auch der Umwelt, da weniger Energie und Wasser verbraucht werden.

Die Beispiele zeigen erstens, dass der Wandel zu mehr Nachhaltigkeit möglich ist. Zweitens, dass die Rentabilität nicht darunter leiden muss. Und drittens, dass bereits eine Bewegung entstanden ist – vielleicht sogar ein Tsunami – und dass all diejenigen, die sich nicht bewegen, die sich hauptsächlich mit „Greenwashing“ statt mit „Greendoing“ zufriedengeben, von diesem Tsunami mitgerissen werden könnten. Sensor, Innovator, Verhaltensveränderer: Diese drei Punkte zeigen erstens, warum ich Marketingabteilungen als Forschungsteams für eine nachhaltigere Zukunft sehe und nicht als teuflische Verführer. Und zweitens, warum ich fest daran glaube, dass dieser Berufsstand eine entscheidende Rolle dabei spielen kann, uns in eine nachhaltigere Zukunft zu führen. Und diese Zukunft kann ganz anders aussehen als in der Vergangenheit.

Ich bin überzeugt, dass wir das Ende der Überflusgesellschaft erreicht haben – sowohl aus klima- als auch aus energiepolitischen Gründen. Es ist sehr wahr-

scheinlich, dass wir in vielen hochentwickelten Ländern und Gesellschaften in eine „Postwachstums-Phase“ übergehen – und das ist positiv. Wie das Beispiel von Michelin zeigt: Das Geschäftsmodell strebt nicht nach noch mehr Ressourcenverbrauch, sondern nach einer optimalen Nutzung dieser Ressourcen, und zwar auf profitable Weise. Wenn wir unsere Rolle genauso ausfüllen wie beschrieben, dann sind wir auf dem richtigen Weg. Und deshalb bin ich ein so engagierter Verfechter des Marketings: Weil ich glaube, dass wir wichtig für die Zukunft sind.

Frédéric Dalsace, Professor für Marketing und Strategie, International Institute for Management Development IMD sowie Co-Direktor von IMD Leading Customer-Centric Strategies (LCCS), befasst sich mit Themen wie Kundenzentrierung, Käufer-Verkäufer-Beziehungen und Wertmanagement sowie Nachhaltigkeit, integrative Geschäftsmodelle und Armutsbekämpfung

Auf dem Weg zu „Augmented Communications“

Sinnkrise der PR wegen Künstlicher Intelligenz?

Von Christof Ehrhart



Bei genauerem Hinsehen dreht sich die aktuelle Diskussion um die zu erwartenden Folgewirkungen von KI-Tools für das Kommunikationsmanagement – zuletzt intensiviert durch die rasante Verbreitung von Chatbots auf der Grundlage von Large-Language-Models – im Kern um die Frage, worum es bei Public Relations und Unternehmenskommunikation eigentlich geht. Wenn hier „Revolutionen“ ausgerufen werden, wie zuletzt von Bernhard Fischer-Appelt bei gleichzeitiger Ankündigung von Produktivitätssteigerungen um 30 bis 40 Prozent, oder „Sinnkrisen der PR und Kommunikation“ am Horizont erscheinen, wie Jan Hiessrich von Palantir sie erwartet, dann geht es vor allem um den Aspekt der automatisierten Produktion von Inhalten. Die Schlussfolgerungen oszillieren zwischen der befürchteten Selbstabschaffung des Kommunikationsmanagements auf dem Wege des Einsatzes von KI auf der einen und dem Verweis auf neue Gestaltungsfreiräume durch die Abgabe von zeitraubenden inhaltlichen Routinearbeiten an die Maschine auf der anderen Seite.

An der Art, wie die Debatte geführt wird, ist zweierlei interessant: Einerseits wird die Frage, welche Auswirkung die maschinelle Produktion dauerhaft auf die Akzeptanz von Inhalten hat, nur selten gestellt und wenn, dann geht es in der Regel um Fakes und Missbrauch. Andererseits scheint es eine stillschweigende Übereinkunft darüber zu geben, dass Kommunikationsmanagement vor allem im gelungenen Transfer von Inhalten an Zielgruppen besteht – die Idee der Skalierung nach dem Motto „viel hilft viel“ inklusive. Beide Sichtweisen greifen allerdings zu kurz.

Man muss nicht das Schicksal Cyrano de Bergeracs bemühen, um zu erkennen, dass der Absender bei der Akzeptanz für eine Botschaft eine zentrale Rolle spielt. Die übergroße Nase der KI – um im Bild zu bleiben – wird sich nur um den Preis der Intransparenz verbergen lassen. Kein Unternehmen kann sich diesem Risiko aussetzen, und Regulierung zur eindeutigen Markierung maschinell produzierter Inhalte ist auch schon unterwegs. Und das aus gutem Grund, wenn man zum Beispiel das kontinuierlich abnehmende Interesse an Nachrichten betrachtet. Nur 52 Prozent der Befragten in Deutschland sind aktuell noch besonders an Nachrichten interessiert, und nur 43 Prozent vertrauen ihnen. In diese Konstellation der zunehmenden „News Avoidance“ hinein vor allem KI-generierte Inhalte zu kommunizieren

ren birgt große Risiken für das eigene Vertrauenskapital. Dabei muss man nicht einmal auf die mittlerweile erkannte Fehleranfälligkeit der KI-Modelle mit ihrem eingebauten Fokus auf „schnelles Denken“, wie Daniel Kahneman es formulieren würde – also automatisch, intuitiv, subjektiv –, verweisen. Bleibt die Frage nach dem Wesen des Kommunikationsmanagements jenseits der Produktion und Vermittlung von Inhalten. Es ist offensichtlich, dass Sprache und Bilder in all ihren Erscheinungsformen für die kommunikative Darstellung in einer Gesellschaft des medialen Diskurses sehr wichtig sind. Die Arbeit der Kommunikation besteht aber, wie die Kommunikationswissenschaftler Timothy Kuhn, Karen Lee Ashcraft und François Cooren schon 2017 unter Verweis auf Affekttheorien überzeugend herausgearbeitet haben, auch in der Schaffung und Pflege von persönlichen Beziehungen – innerhalb und außerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation. Diese empathisch-psychische Dimension der Kommunikation bleibt aber per Definition Lebewesen mit Körperwärme und authentischen Gemütsbewegungen vorbehalten.

KI bringt nicht das Ende des Kommunikationsmanagements, und es wird auch seine strategischen Erfolgsfaktoren nicht fundamental verändern. Dennoch werden KI-Tools bei der zeitnahen Erstellung von Lagebildern in komplexen Situationen, bei der Ideenentwicklung unter Zeitdruck und auch bei standardisierten Interaktionen mit Zielgruppen eine immer wichtigere Rolle spielen. Sie können die Performanz bereits leistungsfähiger Kommunikationsfunktionen steigern. Aber bei auf diese Weise optimierten „Augmented Communications“ bleiben Kommunikatorin und Kommunikator nur das, was Sigmund Freud „eine Art Prothesengott“ genannt hat: „recht großartig, wenn er all seine Hilfsorgane anlegt, aber sie sind nicht mit ihm verwachsen und machen ihm gelegentlich noch viel zu schaffen“.

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.

Foto: Robert Bosch GmbH

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

VERARBEITUNG Mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier gedruckt.

Dieses Magazin wurde klimaneutral hergestellt.

Der CO₂-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.

Purpose als Wunderwaffe?

Von Franz-Rudolf Esch

Simon Sinek hat den Purpose wiederentdeckt. Er hat viele Manager mit einer einfachen Geschichte aufgeweckt und elektrisiert. Sein Mantra: Die meisten Manager beschäftigen sich mehr damit, was sie tun und wie sie tun, was sie tun, als mit der Frage, warum sie tun, was sie tun. Das trifft zweifelsfrei auch zu. Das Versprechen von Sinek ist einfach: Wer die Frage nach dem „Warum?“ beantwortet, stiftet Sinn und führt Unternehmen erfolgreicher. Andere schlagen in die gleiche Kerbe und stellen einen Bezug zwischen Purpose und Erfolg her. Manche Manager glauben dies auch. Dabei müsste klar sein, dass es keine Monokausalitäten gibt, sondern dass vielfältige Einflussfaktoren den Erfolg treiben.

Schlimmer noch: Der Purpose wird zunehmend missbraucht und muss für alles herhalten, was gerade angesagt ist, von Nachhaltigkeit bis zu sozialem Engagement. Stilknospen sind dann unter anderem „Purpose-driven Marketing“. Das führt wiederum dazu, dass andere Protagonisten dies zum Anlass nehmen zu empfehlen, den Purpose in die Tonne zu treten. Damit tut man dem Purpose keinen Gefallen. Der Purpose ist wichtig, er ist aber keine Allzweckwaffe. Als Verfechter des Purpose möchte ich mit diesen Vorurteilen aufräumen und zeigen, was der Purpose ist und was er kann und was eben auch nicht.

Was ist ein Purpose und wozu dient er?

Der Purpose ist der Zweck eines Unternehmens. Es ist die idealistische Motivation, warum es das Unternehmen gibt. Kernfragen zur Bestimmung des Purpose lauten: „Warum gibt es uns? Was treibt uns an?“ 3M hatte diese Frage mit „to solve unsolved problems innovatively“

beantwortet, The Walt Disney Company mit „to make people happy“. Für die Würth Group haben wir „We love to sell“, für die REWE Group „Gemeinsam für ein besseres Leben“ und für Faber-Castell „inspiring people to express themselves creatively“ entwickelt. Alle kurz, stark, prägnant, treffend und motivierend für Mitarbeiter. Der Purpose, häufig auch Mission oder Unternehmenszweck genannt, dient vor allem der Orientierung nach innen:

1.

Der Purpose bestimmt das Spielfeld, auf dem ein Unternehmen sich bewegt

So wie Fußballspieler nur auf dem Fußballfeld spielen und nicht daneben, muss sich ein Unternehmen auf dem gesetzten Spielfeld entwickeln. Das Spielfeld darf nicht zu eng sein, indem man den relevanten Markt beschreibt oder das, was man konkret tut. Bei Würth geht es nicht um Schrauben, bei Disney nicht um Comic-Hefte. Das Spielfeld ist größer und lässt Raum für Wachstum. 3M freut sich über jedes Problem, mit dem man an das Unternehmen herantritt. Probleme sind Chancen für Lösungen und somit Wachstum.

2.

Der Purpose beeinflusst Denken und Handeln im Unternehmen

Kollegen von der Business School INSEAD belegen in einer Analyse wachstumsstarker Unternehmen, dass der Purpose den Erfolg treibt, wenn er im Zentrum der Strategien und des Handelns von Unternehmen steht. Würth praktiziert dies seit Jahren. Für kleine Handwerksbetriebe wurden Niederlassungen eingeführt, weil Verkäufer diese nicht mehr wirtschaftlich bedienen konnten. Mit Einzug der Digitalisierung begeistert Würth

Kunden mit dem E-Commerce-Shop, der mittlerweile für ein Drittel des Umsatzes steht. Und natürlich gibt es 24/7-Shops, wo Kunden jederzeit bargeldlos einkaufen können.

3.

Der Purpose wirkt sinnstiftend für Mitarbeiter

Alle bekannten Studien zeigen, dass Mitarbeiter, die den Sinn ihrer Arbeit und ihren Wertbeitrag für das Unternehmen sehen, motivierter und engagierter sind. Sie fühlen sich stärker gebunden und wirken positiv auf die Unternehmensperformance. Mitarbeitern ist Sinn zu vermitteln.

4.

Der Purpose ist eine Legitimation für das Unternehmen, eine „licence to operate“

Er zeigt, wodurch man einen gesellschaftlichen Wertbeitrag leistet. Der Purpose beinhaltet somit auch den Beitrag des Unternehmens für andere Stakeholder und ein großes Ganzes.

Was der Purpose nicht ist

1.

Der Purpose hat nichts mit Nachhaltigkeit zu tun

Purpose und Nachhaltigkeit sind zwei Paar Schuhe. Leider wird das Thema Purpose oft durch Protagonisten der Nachhaltigkeit missbraucht, indem beide Themen untrennbar miteinander verknüpft werden. Beliebtes Beispiel dafür ist Patagonia, wo der Purpose „We're in business to save our home planet“ lautet. Dies war, ist und bleibt der Antrieb des Firmengründers. Aber für viele Unternehmen ist dies nicht so. Denn Purpose entwickeln heißt Nabelschau zu betreiben. Er muss das Innere des Unterneh-

mens und dessen Antrieb nach außen kehren. Und das hat oft nichts mit Nachhaltigkeit zu tun. Das zeigen die starken Purpose-Statements oben. Diese würden nicht besser, würde man das Wort „nachhaltig“ einfügen. Wissenschaftler weltweit, die zu dem Thema forschen, sind sich einig darüber, dass ein Purpose keine vorgegebene inhaltliche Richtung hat.

Durch die Verquickung von Purpose und Nachhaltigkeit entstehen leider Forderungen, die nicht nachvollziehbar und für Unternehmen gefährlich sind. Eine Forderung lautet „Purpose vor Profit“. Wäre diese Forderung richtig, wären die Erfolgsbelege des Purpose obsolet. Er soll ja gerade den Erfolg treiben. Jedes Unternehmen, das langfristig existieren will, muss Gewinn erwirtschaften. Die Kausalität funktioniert andersherum: Nur erfolgreiche Unternehmen können sich „Gutes tun“ leisten und tun dies auch im überproportionalen Maße. Dies ließe sich leicht messen. Was wäre Ingolstadt ohne Audi und Künzelsau ohne Würth? Beide Unternehmen haben den Wohlstand einer ganzen Region geprägt und tun Gutes für die Region und die Menschen dort.

2.

Purpose-driven Marketing ist ein Verkaufstool für Agenturen und Beratungen

Es ist schon richtig: Das Marketing reflektiert immer die Werte der Zeit und gesellschaftsrelevante Entwicklungen. Deshalb wird heute der Mann auch nicht mehr vom Heimchen am Herd empfangen und nach der Arbeit mit einem schönen Essen begrüßt. Und das ist auch gut so. Mit Purpose-driven Marketing geht man einen Schritt weiter: Unternehmen und Marken sollen „Haltung“ zeigen. Purpose- und Haltungskampagnen sprießen nur so wie Tulpen aus Amsterdam.

Viele Unternehmen stoßen in dieses Horn, um zu zeigen, dass sie gute Bürger mit klarer Haltung sind. Zunehmend melden sich Marken zu diversen Themen zu Wort. Sie schwimmen Wellen aufmerksamkeitsheischender Themen ab, um für

oder gegen etwas zu sein. Zumindest so lange ein solches Thema im Fokus ist. Danach gibt es „Business as usual“.

Oftmals fragt sich der geneigte Betrachter, was dies mit der Marke zu tun hat, geschweige denn mit einem Purpose. Es riecht nach purem Opportunismus, wenn Marken wie VW ihre Logos in Regenbogenfarben färben, aber nur dort, wo es nicht schadet. Zudem: Wenn alle das Gleiche tun, hilft es der Marke und dem Unternehmen nicht.

Purer Opportunismus fällt auf: Mahnendes Beispiel ist Budweiser in den USA mit der Transgender-Werbung. Nachdem sich Bud-Kunden darüber echauffiert hatten, wurde die Werbung eingestellt, was in der Transgender-Szene erhebliche Wellen schlug. Bud verlor dadurch kurzfristig 27 Milliarden Dollar an Börsenwert und viel Vertrauen.

Wenn sich Unternehmen gesellschaftlich engagieren wollen, muss dies glaubwürdig zu ihren Werten und zur Marke passen. Die Telekom zeigt seit 2020 mit ihrer Kampagne gegen Hass im Netz, wie dies geht. Die daraus resultierende zunehmende Spaltung der Gesellschaft steht im Gegensatz zum Unternehmensanspruch, digitale Teilhabe, ein respektvolles Miteinander und einen fairen Dialog zu ermöglichen. Die Kampagne mit der Kernaussage „Lasst uns den 5 Prozent, die Hass verbreiten, zeigen, wie laut 95 Prozent sein können“ passt perfekt zu dem Markendaim „Erleben, was verbindet“, der den Kern der Marke vermittelt. Schon mehr als vier Millionen Menschen haben durch entsprechende Begleitmaßnahmen wie etwa Workshops von dieser Initiative profitiert. Das gesellschaftliche Engagement wird als glaubwürdig empfunden und wurde zum zentralen Treiber des Markenimages, das von 2020 bis heute um 27 Prozent zulegen.

3.

Nicht jede Marke braucht einen Purpose

Die Corporate Brand markiert das Unternehmen. Insofern ist der Purpose des Unternehmens auch der Purpose der Corporate Brand. Jede Unternehmensmarke braucht einen Purpose, das gilt

aber nicht unbedingt für jede einzelne Marke unter dem Unternehmensdach. Grundsätzlich sollte der Purpose auch das Fundament für alle unter der Corporate Brand geführte Marken sein. Der Purpose von Danone ist, „einmalige Geschmackserlebnisse und gesunde Produkte zu bieten – für alle Menschen und für jeden Tag“. Dies markiert das Spielfeld für die Marken im Markenportfolio: Die Marken sollte diesem Purpose gerecht werden. Dies ist bei Danone gewährleistet: Die Joghurtmarke Actimel hilft, das Immunsystem auf natürliche Weise zu unterstützen, MyPro versorgt als Marke die Sportler mit funktionaler und leckerer Ernährung.

Ob Marken unter einer Corporate Brand selbst einen Purpose brauchen oder nicht, hängt von deren Bedeutung und Rolle ab. Der LVMH-Konzern hat viele Marken in unterschiedlichen Kategorien, die selbst eigene Unternehmen sind. Louis Vuitton oder Tiffany & Co. ticken anders und haben unterschiedliche Existenzgründe. Deshalb ist ein eigener Brand Purpose hier sinnvoll. Bei Louis Vuitton geht es darum, neue Horizonte zu erforschen und um die Kunst des Reisens, bei Tiffany um die Neudefinition spezieller Momente der Liebe.

Bei Ferrero oder Henkel ist dies anders. Die Frage nach dem Purpose von Ferrero Rocher oder Mon Cheri ist hier wenig zweckmäßig. Vielmehr sind für solche Marken klare Markenwerte und eine überzeugende Markenpositionierung zu entwickeln, die die jeweilige Marke bei Kunden begehrt macht und vom Wettbewerb differenziert.

4.

Kunden kaufen keinen Purpose, sondern das, was ihre Bedürfnisse und Wünsche bestmöglich befriedigt

Denken Sie einmal darüber nach, warum Sie als Privatkunde Post-it für Notizen oder Scotchgard-Imprägnierung für Leder kaufen. Im ersten Fall geht es um bequeme und einfache Notizen zum Markieren, im zweiten Fall um schonende Pflege. Sie werden als Kunde diese Produkte nicht nachfragen, weil 3M un-

gelöste Probleme auf innovativem Wege lösen möchte. Aus diesem Purpose speisen sich allerdings viele neue Produkte und Marken, die als Problemlöser in unterschiedlichen Branchen dienen.

3M ist kein Einzelfall. Es ist die Regel, nicht die Ausnahme. Vielen Unternehmen reicht der Purpose nicht, um ihre Marke(n) wirksam im Markt zu positionieren und für Kunden relevant zu machen. Es bedarf somit einer Konkretisierung, wofür die Marke steht und warum Kunden die Marke kaufen sollen. Übrigens zeigen dies auch Befragungen zu relevanten Kaufkriterien weltweit: Die Liste ist seit Jahren stabil. Unter den Top-Nennungen findet sich das Thema Purpose nicht.

Nur selten gilt die Beziehung Purpose = Marke = Kaufgrund. Dafür steht Patagonia. Der Purpose bildet die Grundlage für die gesamte Marketingstrategie. Patagonia schwört als Marke dem Massenkonsum ab. Stattdessen möchte die Marke für ihre Transparenz in der Wertschöpfungskette bekannt sein. Patagonia möchte als Arbeitgeber das Image haben, mit den Arbeitern gerecht und sozial umzugehen. Und Patagonia möchte als nachhaltige Marke wahrgenommen werden, die langlebige Produkte entwickelt, die wo möglich aus recyceltem Fair Trade und organischem Material hergestellt werden.

Patagonia zeigt, dass der Purpose der Markenprofilierung dienen und kaufrelevant sein kann. Aber eben nicht für alle Unternehmensmarken. Wenn der Purpose zur Positionierung einer Marke im Markt dienen soll, sind drei Anforderungen zu erfüllen:

- Ist der Purpose für Kunden so relevant, dass diese bereit wären, Produkte und Dienstleistungen der Marke zu kaufen? Wird klar, welche Verbesserungen daraus für Kunden resultieren?
- Ist der Purpose wirklich einzigartig, und grenzt er die Marke vom Wettbewerb ab? Würde den Kunden etwas fehlen, wenn es die Marke nicht mehr gäbe?
- Können wir diesen relevanten Kundennutzen auch wirklich als Marke besitzen und weiter ausbauen, um

dadurch überlegene Leistungen sicherzustellen?

Purpose ist wichtig, aber kein Allheilmittel

Der Purpose ist kein Allheilmittel. Er wirkt primär nach innen im Unternehmen und nur in den seltensten Fällen gegenüber Kunden. Für Kunden brauchen Marken vor allem eine klare Markenidentität und überzeugende Markenwerte, die die Marke sichtbar und begehrt machen.

Nach innen ist der Purpose erfolgswirksam. Unternehmen, die einen Purpose konsequent umsetzen, sind erfolgreicher als andere. Allerdings zeigt sich, dass solche Unternehmen nicht beim Purpose haltmachen. Für den Erfolg sind auch klare Unternehmensgrundsätze abzuleiten, die verbindlich das Verhalten im Unternehmen und gegenüber anderen Anspruchsgruppen regeln. Und schließlich bedarf es einer Vision, welches große Ziel das Unternehmen in zehn bis 15 Jahren anstrebt. Ohne Ziel kein Weg. Das gibt Schubkraft nach vorne und bündelt die Kräfte im Unternehmen. Damit diese Vision wirksam werden kann, sind daraus Strategien, Ziele, Maßnahmen und KPIs abzuleiten, um Schritt für Schritt prüfen zu können, ob man erfolgreich zum Ziel unterwegs ist.

Wir kennen Unternehmen, die dies konsequent betreiben. Dieses macht dann den Erfolg aus. Ist das neu? Nein! Der Management-Guru Jim Collins belegte dies in einer Langzeitstudie schon in den achtziger Jahren eindrucksvoll. Wir konnten es kürzlich wieder bestätigen. Nur fehlt Unternehmen oft der lange Atem und der Durchsetzungswille dafür. Denn nur ein Drittel aller Unternehmen zählt zu diesen Top-Performern.

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung ESCH. The Brand Consultants (www.esch-brand.com)

Esch, F.-R. (2021): Purpose & Vision. Wie Unternehmen Zweck und Ziel erfolgreich umsetzen, Campus Verlag, Frankfurt am Main

Die Neuerfindung von Marken im digitalen Zeitalter

Von Simon Thun und Sam Crocker

Anfang der 2000er Jahre bedeutete „digital“ für viele Marken vor allem, dass die Unternehmenswebsite gut aussehen musste. Diese Zeiten sind längst vorbei. Content, Marketing, Commerce, Communities, Internet of Things, VR, AI, die Liste der digitalen Disziplinen wird fast täglich länger. Wir haben im Rahmen des Deutschen Marken-Summits im Juli dieses Jahres die anwesenden Marken- und Marketingexperten gebeten, einzuordnen, in welchen dieser Bereiche ihr Unternehmen heute aktiv ist. Die Ergebnisse zeigen, es gibt keine Einheitslösung. Und passend dazu ist bei all den Möglichkeiten für digitale Innovation die häufigste Frage der Markenverantwortlichen: Wo soll ich bloß anfangen? Eine gute Frage, doch aus Markensicht ist etwas anderes noch wichtiger.

Die Erwartungen der Menschen ändern sich, auch dank der Digitalisierung, schneller, als Unternehmen reagieren können. Dabei sind es insbesondere (digitale) Top-Marken, die die Maßstäbe setzen. Apple, Google, Amazon – sie zeigen uns, wie gut User-Experiences sein können, wie Verfügbarkeit heute gedacht werden muss und welche Convenience heute möglich ist. An den Erwartungen, die sie wecken, müssen sich alle anderen Marken messen lassen. Denn die Kunden denken: Wenn die das können, wieso ihr nicht?

Für Marken bedeutet dies, dass sie konstant aufholen und besser werden müssen. Allerdings ist es unternehmerisch wenig sinnvoll, sich nur auf dieses

„Hamsterrad“ zu fokussieren. Das Ziel muss sein, selbst Kundenerwartungen zu wecken – durch mutige Schritte, die wir „Iconic Moves“ nennen. Bevor Marken das jedoch tun können, müssen sie zunächst eine Ambition, also ein klares und erreichbares Ziel innerhalb eines festen Zeitraums, für ihre Marke formulieren. Erst dann wissen sie, wo das Potential für einen „Iconic Move“ steckt und wie sie die Erwartungen ihrer Kunden übertreffen können.

John F. Kennedy sagte einst, dass innerhalb eines Jahrzehnts Menschen auf dem Mond landen und sicher wieder nach Hause zurückkehren sollen. Das ist

eine präzise Ambition. Sie ermöglicht allen Beteiligten zu jedem Zeitpunkt zu vergleichen, wo sie stehen und was als nächstes getan werden muss. Marken hilft eine solche Ambition zu entscheiden, welcher Schritt wann der Richtige ist. Sowohl digital als auch darüber hinaus. In der Theorie schön und gut, doch wie sieht das in der Praxis konkret aus?

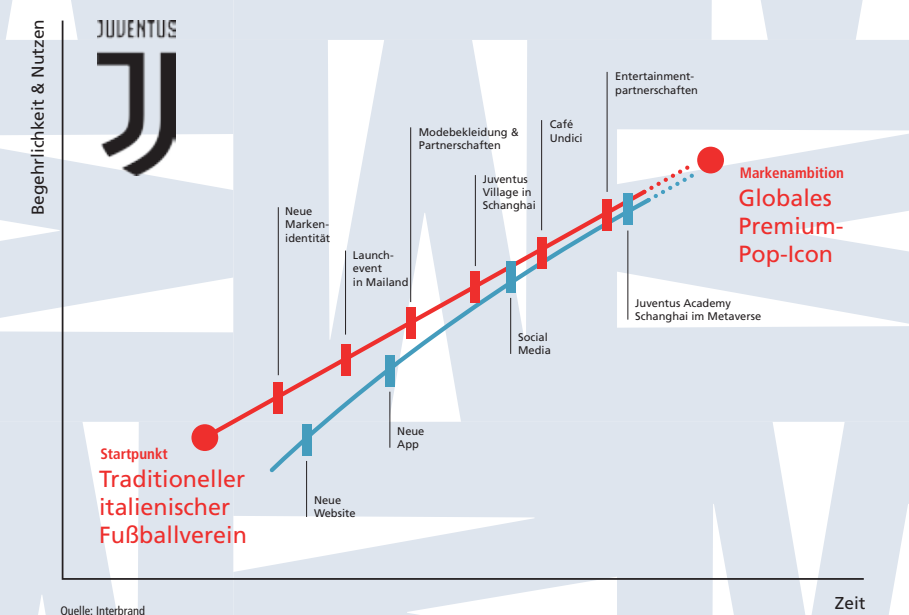
Beispiel #1:

Juventus – mit „Digital Refresh“ zur globalen Pop-Ikone

Früher war Juventus hochgradig davon abhängig, wie gut die Mannschaft auf dem Platz spielte. War die Mannschaft

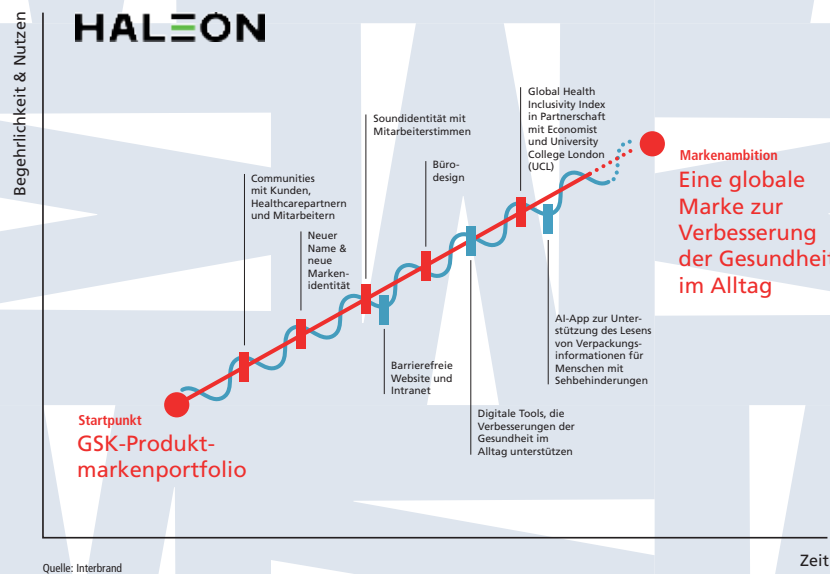
Digital Refresh

Aktualisierung der digitalen Produkte und Erlebnisse, um gegenüber den Kundenerwartungen aufzuholen.



Digital Redesign

Neugestaltung der digitalen Produkte und Erlebnisse, um das neue Markenerlebnis HALEON zum Leben zu erwecken.



erfolgreich, wuchs der Umsatz, spielte die Mannschaft schlecht, wirkte sich dies ebenfalls sehr unmittelbar auf die Geschäftszahlen aus. Für den Klub war es nahezu unmöglich, eine kontinuierliche Wachstumsstrategie zu definieren. Um das zu ändern, verfolgte Juventus die Ambition, sich von einem traditionellen italienischen Fußballverein in eine globale Premium-Pop-Ikone zu transformieren und so neue und verlässliche Wachstumspotentiale zu erschließen. Aus dieser Ambition erwuchsen dann konkrete Schritte, die zur Erreichung des Ziels notwendig wurden.

Zunächst musste das Logo angepasst werden. Das alte, klassische Fußballwappen funktionierte zwar gut im Vereinskontext, konnte im Wettbewerb mit den führenden Premiummarken aber nicht mithalten. Auch musste Juventus Märkte außerhalb des Fußballs erschließen und sich breiter aufstellen. Ein erster Schritt hierfür war die Vorstellung der Identity als Fashionevent im Stil einer Lifestylemarke in der italienischen Stadt der Mode, Mailand. Juve ging noch weiter und lancierte systematisch Partnerschaften mit Modelabeln und Designern. Nicht für Merchandise, sondern um ein breites Portfolio an Lifestyleprodukten aufzu-

bauen. Die Marke entwickelte sich bis in physische Touchpoints hinein, wie beispielsweise das Undici-Café. Einem Ort der Begegnung, in dem Fußball nur eines von vielen Themen war.

Auch digitale Touchpoints spielten bei der Transformation eine klare Rolle: So wurden grundlegende Interfaces, wie die Website oder die App, für ein jüngeres Publikum neu gestaltet. Auch die Rolle von Social Media wurde neu definiert, um so die Repositionierung für diese Zielgruppe weiter voranzutreiben. Und auch bei allen physischen Veranstaltungen wurde genau darauf geachtet, welche Art von digitalem Engagement das jüngere und globalere Publikum erwarten würde. All diese Schritte waren dabei keinesfalls zufällig. Im Kontext der Markenambition wird klar, dass jede Entscheidung zwingend notwendig und innerhalb einer bestimmten Reihenfolge entlang Juves „Trajectory“ getroffen werden musste, um die zu Beginn formulierte Ambition zu erreichen. Die digitalen Produkte und Erlebnisse verfolgten dabei das Ziel, stets die Erwartungen der wichtigsten Zielgruppen zu erfüllen und Digitalisierung dafür konsequent und zeitgemäß einzusetzen. Wir nennen diese Art von Strategie einen „Digital Refresh“.

Beispiel #2:

GSK – eine neue Rolle im Leben der Kunden dank „Digital Redesign“

Das Pharmaunternehmen GSK stand vor der Entscheidung, das Healthcaregeschäft in ein eigenes Spin-off-Unternehmen abzuspalten. Die Ausgangssituation war dabei besonders komplex. Es musste der Erfolg der eigenständigen Marke in dem hart umkämpften Gesundheits- und Wellnessmarkt sichergestellt und zudem ein diverses Produktportfolio sinnvoll zusammengeführt werden, das aus unterschiedlichsten Teilen des GSK-Business herausgelöst wurde. Doch damit nicht genug: In Studien wurde festgestellt, dass der Gesundheitsmarkt mit einem zentralen Paradoxon konfrontiert ist. Während der Markt rasant wächst, haben viele Konsumenten nicht das Gefühl, dass sich ihre Lebensqualität und Gesundheit dadurch verbessern. Dieses „Thrive Paradox“, also das wachsende Angebot ohne spürbaren positiven Effekt auf die Lebensqualität der Kunden, musste unbedingt bei der Entwicklung der Marke berücksichtigt werden, um den Kundenerwartungen gerecht werden zu können. Die Ambition von GSK war entsprechend, eine globale Marke zu kreieren, die inklusiv, nachhaltig und erreichbar tagtäglich einen spürbaren Beitrag für bessere Gesundheit und Wohlbefinden leistet.

Das zentrale Element der Markenstrategie war dabei, die Marke besonders inklusiv zu gestalten. Neben einem neuen Namen und Logo wurde zu Beginn besonderer Wert auf Communityresearch gelegt, um so eine inklusive Basis für die Marke zu schaffen. Auch die digitalen Touchpoints waren in dem Transformationsprozess ein zentraler Bestandteil und eng mit allen anderen Aktivitäten verbunden. So wurde die kreierte Brand-Identity intern und extern konsequent in den digitalen User-Interfaces und -Experiences umgesetzt. Für das einzigartige Soundbranding wurden die Stimmen von Mitarbeitern in der neuen Markenhymne zusammengebracht und das eigene Team somit von Grund auf in der Marke verankert. Zudem wurden im

Einklang mit der Markenambition neue Tools entwickelt. So gestaltete GSK gemeinsam mit Microsoft eine AI-App, mit der sehbehinderte Menschen sicherstellen können, dass sie auch tatsächlich die richtigen Medikamente einnehmen. Wir nennen diese Art von Markenstrategie ein „Digital Redesign“, bei der digitale Produkte und Markenerlebnisse von Grund auf neu gestaltet werden, um so die Ambition zu erreichen.

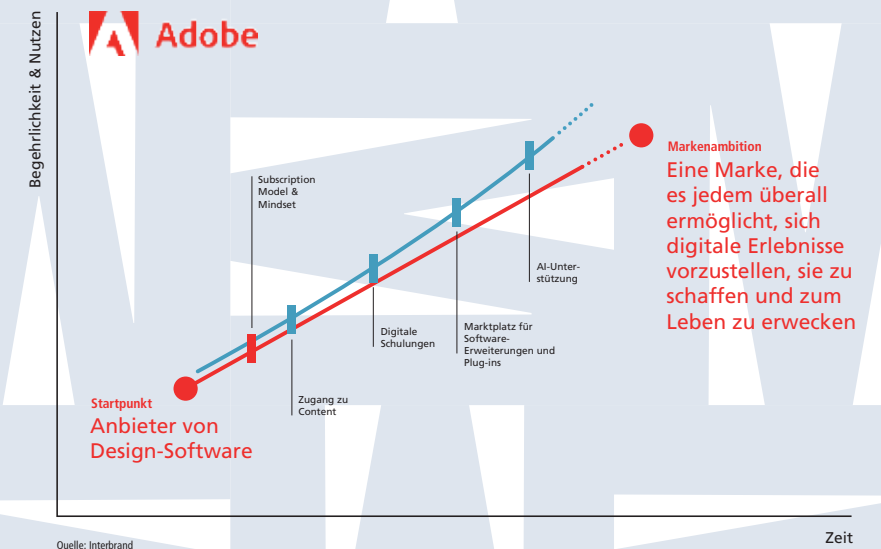
Beispiel #3: Adobe – „Digital Innovation“ mit der Marke im Zentrum

Die Herausforderung für Adobe lag darin, dass die vielen gleichzeitig verfügbaren Produktversionen ihrer Software kontinuierlich einen großen Ressourcenaufwand erforderten. Als Konsequenz veränderte Adobe das Geschäftsmodell und etablierte mit der Creative Cloud ein neues Subscriptionmodell. In der Folge musste sich auch die Marke Adobe weiterentwickeln, kundenorientierter werden und stärker auf eine konsistente Erlebniswelt setzen. Die Ambition von Adobe war es, in diesem Zuge eine Marke zu schaffen, die jeden ihrer Kunden immer und überall befähigt, digitale Erfahrungen zu entwickeln und zu gestalten. Hierfür schuf Adobe ein sich stetig entwickelndes Produktumfeld, das allen Kunden jederzeit zur Verfügung steht. Ein deutlicher Unterschied zu den Einzelizenzen von früher. Als im Kern digitale Marke spielten digitale Angebote und Lösungen für Adobes „Trajectory“ eine essentielle Rolle.

Im ersten Schritt startete Adobe damit, seinen Kunden von Software bis Bildmaterial alles zur Verfügung zu stellen, was sie für die Kreation benötigten. Als die Materialbasis geschaffen war, lag der nächste Schritt darin, die Kunden zu befähigen, dieses Material bestmöglich einzusetzen. Dafür wurde eine eigene Academy mit einer umfangreichen Bibliothek an Trainings, Kursen und Lernmaterial geschaffen. Stufe drei umfasste die Unterstützung bei der Monetarisierung von kreativer Gestaltung durch einen eigenen Marktplatz und ein Job Portal. Die letzte und vermutlich aufre-

Digital Innovation

Kontinuierliche Entwicklung und Umsetzung neuer digitaler Erlebnisse, um zusätzliche Ertragsquellen zu erschließen.



gendste Stufe der Transformation durchläuft Adobe aktuell mit der Entwicklung AI-basierter Software, wie Firefly, zur Effizienzsteigerung von kreativer Gestaltung und damit verbundener Umsatzsteigerung. Von Grundlagen bis Monetarisierung hat Adobe so ein kohärentes und holistisches Angebot geschaffen, vereint unter einer starken Marke. Diese bemerkenswerte Transformation von Adobe bezeichnen wir als ein Beispiel für „Digital Innovation“. Eine Strategie, bei der digitale Lösungen gezielt eingesetzt werden, um eine Marke kontinuierlich weiterzuentwickeln und neue digitale Erfahrungen zu schaffen.

Marken im digitalen Zeitalter: Manchmal ist das Ziel doch wichtiger als der Weg

Unsere drei Beispiele zeigen, dass es viele Wege gibt, die im digitalen Umfeld zum Ziel führen können. Immer abhängig davon, welche Voraussetzungen die jeweilige Marke mitbringt und was die Ambition ist, auf die die Marke zusteuert. Insgesamt lassen sich dabei drei übergeordnete Strategien erkennen: „Digital Refresh“, „Digital Redesign“ und „Digital Innovation“. Bei jeder spie-

len digitale Lösungen und Erfahrungen eine andere Rolle. Welche Strategie für eine Marke die richtige ist, lässt sich nur auf eine Weise beantworten: „It depends.“ Was aber sicher ist: dass die digitale Transformation einer Marke nur erfolgreich sein kann, wenn sie mit einer klaren Ambition beginnt.

Simon Thun ist Global Chief Client Officer und CEO Central & Eastern Europe von Interbrand, Sam Crocker ist Chief Experience Officer von HYD

Dreiklang: Marke, Digitalisierung und Change

Beste Chancen am international bedeutendsten Messeplatz

Von Jörn Holtmeier

In Wirtschaft und Gesellschaft gibt es so viele neue Themen, auch kontroverse. Dafür braucht es dringender denn je den Austausch, Plattformen, auf denen fachkundig erklärt und diskutiert wird. Messen sind dafür die wichtigsten Treffpunkte. Sie sind essentiell, um den Wandel voranzubringen.

Messen stärken Marken

Auf Messen werden Marken erlebbar, fühlbar, nahbar, ansprechbar. Durch die Sprunginnovationen der Digitalisierung ist das nach der Pandemie wichtiger denn je. Durch persönliche Begegnung und das direkte Erleben stärken Messen Marke und Markenerlebnis. Sie übertragen den Markenwert ins Mehrdimensionale und ermöglichen eine Markeninszenierung, die im Direkten überzeugt. Der Messeauftritt berührt dabei emotional mit Imageaspekten, schafft echte Beziehungen über Begeisterung, sorgt somit für nachhaltige Erinnerungen – und schafft Vertriebs- und Markenerfolge.

Immer strategischer nutzen Unternehmen Messen auch zum Positionieren ihrer Arbeitgebermarke, zur Gewinnung neuer Teammitglieder und zur Motivation der Belegschaft. Denn: Talente müssen gewonnen, ja überzeugt werden. Die Qualität, das Können, der Ideenreichtum neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird die Position der Unternehmen im Markt bestimmen. Das betrifft aber nicht nur die ausstellenden Unternehmen, sondern zugleich die Messeveranstalter und -dienstleister selbst, die jeden Wandel, das gesell-

schaftliche Umdenken und die Reaktion auf Trends schneller umsetzen müssen. Der Wettbewerb um die Besten wird heiß(er). Kluge Köpfe und ihre Ideen entscheiden über den Unternehmenserfolg.

Echte Messeauftritte werden durch kluge digitale Lösungen, Erweiterungen und Verlängerungen ideal flankiert. Das beginnt weit vor dem Start der Präsenzmesse und führt bis zur Nachbereitung und zum Wachhalten des Interesses bis zum nächsten Hochfest, der Live-Messe. Digitalisierung bedeutet kein Entweder-oder zur analogen Präsenz, sondern eine wohlüberlegte Kombination aus den besten Elementen beider Welten. Virtual Reality macht insbesondere Dienstleistungen intensiv erlebbar. Digitale Touchpoints werden in die Customer Journey sinnvoll integriert. Digitale Erweiterungen, Tools und Formate ermöglichen es Veranstaltern und ausstellenden Unternehmen, die Customer Journey noch effizienter zu gestalten – mit der Messe als dem zentralen Touchpoint.

Digitalisierung ist ein Gewinn für Messen

Das Format Präsenzmesse zu digitalisieren hat nicht funktioniert. Messen sind der reale Kulminationspunkt im digitalen Wirtschaftsalltag. Die Pandemie hat gezeigt: Persönliche Begegnungen werden in unserer zunehmend digitalen Welt wertvoller. Zugleich sind physische Begegnungen auch der Nukleus für starke Communities. Diese gedeihen und entwickeln sich, längst auch digital unterstützt, rund um die physische Begeg-

nung, 365 Tage im Jahr. Im Messekontext erlangen Community-Building und deren gemeinsame Kraft der Co-Creation aktuell eine neue Bedeutung. Ausstellende Unternehmen nutzen dafür die gesamte Bandbreite vom digitalen Zwilling, der virtuellen Abbildung eines Objekts oder eines Systems, bis hin zu digitalen Touchpoints in der Messevor- und Nachbereitung, wie beispielsweise Matchmaking-Tools.

Wandel ist Messen immanent

Keine Messe im Jahr 2024 wird wie eine Messe im Jahr 2014 sein. Und auch nicht wie die aus dem Jahr 2019. Eine Messe spannend und am Puls der Zeit zu halten ist ein permanenter organischer Prozess. Ein Spiegel dafür sind beispielsweise die wechselnden Präsentationsformate, die Anzahl der Messtage, der Turnus und der passende Zeitpunkt im Jahr, die richtigen Partner und die eingesetzten Tools für digitale Erweiterungen.

Deutsche Messen reflektieren den Content und die Innovationszyklen der Märkte, paaren dies mit dem internationalen Bedarf, bringen Angebot und Nachfrage weltweit zusammen. Relevanter Content wird durch und auf Messen in Begegnungsformate umgesetzt, damit Menschen diesen persönlich erleben können. Alle Sinne des Menschen wollen angesprochen werden: Messegäste wollen berühren, testen, schmecken, probieren, hören und sich selbst ein Bild machen. Im digitalen Raum fehlt vieles davon. Hinzu kommt: Geschäfte werden

Collage: Rodolfo Fischer Lückert; Fotos: SeventyFour + piranka + StudioM1/Stock/Getty Images

Messeplatz Deutschland: Weltweit Nummer eins

Zwei Drittel der Weltleitmessen in Deutschland

- 160 bis 180 internationale und nationale Messen pro Jahr in Deutschland.
- Diese Messen ziehen über 180.000 Aussteller und zehn Millionen Besucher an.
- 60 Prozent der Aussteller und 35 Prozent der Fachbesucher kommen aus dem Ausland.
- 40 Prozent der ausländischen Aussteller und ein Viertel der ausländischen Besucher stammen aus Übersee.

Dichtes Netz regionaler Fachbesucher- und Publikumsmessen

- Auf den regionalen Veranstaltungen treffen sich 55.000 Aussteller und rund sechs Millionen Besucher.
- Internationale, nationale und regionale Messen ergeben ein Programm von 340 bis 380 Messen im Jahr mit 16 Millionen Besuchern insgesamt.

Hohe Bedeutung für die Volkswirtschaft

- Die Messewirtschaft trägt mit rund 28 Milliarden Euro jährlich zum gesamtwirtschaftlichen Plus bei.
- Durch die Organisation von Messen werden 230.000 Arbeitsplätze gesichert.
- Die messeinduzierten Steuereinnahmen für ein durchschnittliches Messejahr liegen bei rund 4,5 Milliarden Euro.

Der Treffpunkt des Mittelstands

- Rund 58.000 deutsche Unternehmen sind als Aussteller im B2B-Segment tätig. Davon gehören 52 Prozent dem verarbeitenden Gewerbe an, gefolgt von Dienstleistungen (24 Prozent) und Handel (20 Prozent).
- 87 Prozent der Aussteller sind mittelständische Unternehmen.
- Der Mittelstand findet gut 70 Messeplätze vor der eigenen Haustür, die ihn mit den nationalen und internationalen Märkten verbinden.

Messeplätze auf Weltniveau

- Vier der zehn weltgrößten Messegelände befinden sich in Deutschland: Hannover, Frankfurt/Main, Köln und Düsseldorf.
- Von weltweit mehr als 40 Millionen Quadratmetern Messehallenfläche gibt es über drei Millionen in Deutschland.
- Im internationalen Umsatz-Ranking spielen einige deutsche Messeveranstalter unter den Top 10 mit.

am besten persönlich gemacht, vertrauensvolle Partnerschaften durch das echte Kennenlernen begründet.

Weltweit die Nummer eins: Anziehungspunkt für die Welt

2024 werden auch die letzten wegen der Coronapandemie verschobenen Messen in einem vertrauten, mit der Wirtschaft synchronisierten Takt sein. Deutlicher als zuletzt wird sichtbar, wie sich die ausstellenden Unternehmen und ihre Kunden dem schnellen Wandel, den neuen Herausforderungen stellen: Künstliche Intelligenz und Virtual Reality bestimmen nicht nur die öffentliche Debatte, sie werden auch physische Messeauftritte beeinflussen. Die Dichte neuer technischer Möglichkeiten nimmt zu. Ausstellende und veranstaltende Unternehmen müssen veränderte Kundenbedürfnisse noch besser kennen und in zielgruppengerechte Konzepte umsetzen, neue Tools und Technologien sinnvoll einsetzen.

Seit dem Beginn der Coronapandemie ist 2023 das erste Jahr mit einem kompletten Messeprogramm. Wenigstens 320 Messen finden in allen vier Quartalen statt. Die deutsche Messewirtschaft erholt sich. Nationale und internationale Messteilnehmer kommen schneller wieder auf den Messeplatz Deutschland als erwartet. 2023 wird ein Jahr der Erholung. Die Vor-Corona-Zahlen werden noch nicht erreicht, aber es gibt den klar positiven Trend nach oben. Der internationale Geschäftsreiseverkehr hat sich wieder normalisiert. Gerade aus Asien steigt der Zuspruch. Unwägbarkeiten bilden die gesamtwirtschaftlichen Verunsicherungen und die weltpolitischen Umbrüche, aber Messeauftritte überzeugen im Marketing-Mix.

Heute gibt es gut 70 Messeplätze zwischen Husum an der Nordsee und Friedrichshafen am Bodensee, zwischen Leipzig im Osten und Essen im Westen. Hierzulande findet eine Vielzahl der weltweiten Branchenmessen statt. Zwei Drittel der internationalen Weltleitmessen finden in Deutschland statt und ziehen jährlich über 180.000 Aussteller und zehn Millionen Besucher an. Dabei kommen 60 Prozent der Aussteller und 35 Prozent der Fachbesucher aus dem Ausland. Ein Erfolgskriterium dafür sind kundengerechte Messen mit langfristig angelegten Messekonzerten und dem permanenten Dialog zwischen Veranstaltern und Ausstellern. Diesen Heimvorteil wissen die deutschen Unternehmen zu schätzen: Der Export beginnt direkt vor der Haustür!

Jörn Holtmeier ist Geschäftsführer des Ausstellungs- und Messeausschusses der Deutschen Wirtschaft e.V. (AUMA)

AUMA-Trends siehe <https://www.auma.de/de/medien/meldungen/auma-trends-2023-2024>

Des Pudels Kern

Wie Sie den richtigen Nachhaltigkeitspreis für Ihr Unternehmen auswählen

Von Steffen Rufenach, Hari Keshav Ramachandran und Shabnam Shabany

Jedes Jahr werden in Deutschland an Unternehmen hunderte Awards vergeben, die unterschiedliche Aspekte des wirtschaftlichen Lebens auszeichnen. Aufgrund der Brisanz des Themas sind insbesondere im Bereich des nachhaltigen Wirtschaftens zahlreiche neue Auszeichnungen entstanden. Sie adressieren das Bedürfnis der Unternehmen, ihre Projekte und Initiativen zu präsentieren und sich im Wettbewerb um Kunden, (neue) Mitarbeiter und Investoren als nachhaltiges Unternehmen zu positionieren. Gleichzeitig erheben sie den Anspruch, zu definieren, was als Best Practice gelten darf. Obwohl es viele renommierte Auszeichnungen mit klaren und transparenten Kriterien gibt, steigt aber auch die Zahl der Awards, bei denen die Methodik fragwürdig ist oder die aus rein wirtschaftlichen Erwägungen ins Leben gerufen wurden. Unternehmen sollten deshalb genau hinschauen und die Glaubwürdigkeit eines Awards prüfen, bevor sie sich für eine Teilnahme entscheiden.

Eine erfolgreiche Bewerbung für einen Award ähnelt in vielen Aspekten der Planung eines guten Projekts: Es beginnt mit der klaren Definition der Ziele. Um welches Thema soll es gehen? Soll das Unternehmen als Ganzes im Rampenlicht stehen, oder geht es um spezifische Produkte, Projekte oder Initiativen? Wer ist die Zielgruppe – die eigenen Mitarbeiter, um ihre harte Arbeit anzuerkennen, oder eine externe Öffentlichkeit? Und wenn es um eine externe Zielgruppe geht: Wie und mit welchem Thema kann diese erreicht werden – reicht ein Bran-

chenaward, oder muss größer gedacht werden? Muss der Award eine hohe eigene kommunikative Reichweite mitbringen, oder kann man die gewünschte Zielgruppe auch über die eigenen Kanäle erreichen?

Je klarer die Ziele festgelegt wurden, desto einfacher wird es, den richtigen Award ausfindig zu machen. Hat man nach eingehender Recherche den richtigen Award identifiziert, ist es essentiell, diesen hinsichtlich seiner Glaubwürdigkeit genauer zu überprüfen.

Ein Award, der grundlegende Qualitätskriterien missachtet, kann für Unternehmen gravierende Nachteile bringen. Neben finanziellen Risiken, beispielsweise durch versteckte Kosten oder Lizenzgebühren für die Nutzung des Award-Logos, steht vor allem die Unternehmensreputation auf dem Spiel. Wird der eigene Unternehmensname mit einem unseriösen Preis in Verbindung gebracht oder mit anderen Preisträgern, bei denen öffentlich Zweifel an der tatsächlichen Leistung bestehen, kann die angestrebte positive Visibilität schnell ins Gegenteil umschlagen. Zudem kann ein „falscher“ Award-Gewinn die Glaubwürdigkeit bei Bewerbungen für seriöse Awards mindern.

Die Bewerbung für einen Award erfordert erhebliche Ressourcen an Zeit und Geld. Daher sollte sichergestellt werden, dass sich diese Investitionen auszahlen – selbst wenn man letztendlich nicht gewinnt. Bei einem seriösen Award kann allein die Teilnahme für die Mitarbeiter motivierend sein. Denn bei der Erstellung von Bewerbungsunterlagen muss die eigene Leistung reflektiert, verständlich

dargestellt und mit Daten untermauert werden. Allein dies führt nicht selten zu positiven Aha-Effekten.

Wie lassen sich jedoch seriöse Awards erkennen? Wir haben neun Bereiche zusammengetragen, die bei der Auswahl des richtigen Awards helfen können.

1. Klare Ziele: Purpose und Vision des Awards

Hat der Award einen klar definierten Purpose bzw. eine Vision bezüglich der anzustrebenden Praktiken und Standards? Zeigt er deutlich auf, wie er durch das Setzen von Best-Practice-Beispielen Veränderungen in der Wirtschaft und Gesellschaft herbeiführen möchte? Betont der Organisator des Awards gar, wann ein Punkt erreicht sein wird, an dem der Award obsolet wird, weil die angestrebte Best Practice zur Normalität geworden ist?

2. Hinter den Kulissen: Organisatorische Transparenz

Grundsätzlich bekommt man schon beim ersten Besuch der Website eines Awards einen ersten Eindruck davon, wie viele Informationen über den Award zu finden sind und wie gut diese aufbereitet sind. Wichtig ist jedoch insbesondere die Frage der Transparenz rund um die Organisation eines Awards, mit der die Sicherheit erlangt werden kann, dass der Award auf faire und objektive Art und Weise vergeben wird:

- Seit wann werden die Auszeichnungen vergeben?
- Wie wird der Award finanziert?
- Wer ist der Veranstalter?

- Gibt es Geschäftsverbindungen oder Eigeninteressen der Veranstalter, die im Zusammenhang mit dem Award stehen?
- Wie geht der Veranstalter mit möglichen Interessenkonflikten um, wenn sich zum Beispiel ein Geschäftspartner um einen Award bewirbt?
- Gibt es Richtlinien, und sind Einschränkungen für Teilnehmer definiert, die Beziehungen zu Veranstaltern, Jurymitgliedern und/oder Sponsoren haben?

3. Kosten im Blick: Gebühren und ihre Struktur

- Die finanzielle Komponente eines Awards kann viel darüber verraten, wie ernsthaft und vertrauenswürdig die Organisation dahinter ist. Unverhältnismäßig hohe Gebühren oder eine intransparente Gebührenstruktur sollten Alarmglocken läuten lassen:
- Gibt es Einreichungsgebühren, und sind diese angemessen im Hinblick auf Kosten/Leistungen?
 - Fallen zusätzliche Kosten an, zum Beispiel für die Teilnahme an einer Preisverleihung oder für Marketingmaterialien?
 - Wie transparent ist die Gebührenstruktur? Werden alle möglichen Kosten im Voraus klar kommuniziert?
 - Gibt es Rabatte oder Befreiungen für gemeinnützige Organisationen, Start-ups oder kleinere Unternehmen?

4. Schritt für Schritt: Der Einreichungsprozess

- Für die Glaubwürdigkeit eines Awards ist ein strukturierter und transparenter Einreichungsprozess entscheidend. Dieser sollte nicht nur gut dokumentiert, sondern auch für alle Bewerber einfach verständlich und zugänglich sein. Dabei ist es wichtig, dass alle Bewerber unter den gleichen Bedingungen starten und genau wissen, was von ihnen erwartet wird:
- Sind die Schritte des Bewerbungsprozesses klar definiert, und sind die notwendigen Informationen zur Einreichung leicht auffindbar?

- Werden sowohl die Einreichungsfristen als auch die Termine für die Bekanntgabe von Entscheidungen deutlich kommuniziert?
- Stellt der Award spezifische Formulare oder Vorlagen zur Verfügung, die die Bewerber für ihre Einreichung nutzen können?

5. Das Fundament: Die Einreichungsunterlagen

- Klare und gut strukturierte Einreichungsunterlagen bilden das Fundament jedes Award-Prozesses. Sie stellen sicher, dass alle notwendigen Informationen für eine Bewertung vorliegen, dass alle Bewerber auf der gleichen Grundlage verglichen werden und dass die eingereichten Informationen glaubwürdig und nachvollziehbar sind:
- Stellen die Einreichungsformulare klare Fragen und nutzen Indikatoren, um einen vergleichbaren Maßstab für unterschiedliche Bewerber zu bieten?
 - Wird zur Untermauerung der Angaben auf unterstützende Dokumente oder andere glaubwürdige Quellen verwiesen?
 - Existieren Muster-Einreichungen, die den Bewerbern als Orientierung für ihre eigenen Einreichungen dienen können?
 - Werden spezifische Formatierungsrichtlinien vorgegeben, wie zum Beispiel Wortbegrenzungen oder bevorzugte Dokumentenformate?
 - Wird transparent kommuniziert, wie mit den eingereichten Daten und Informationen umgegangen wird, insbesondere in Hinblick auf Datenschutz und Vertraulichkeit? Gibt es klare Aussagen über die Aufbewahrung oder Vernichtung von Einreichungen nach Abschluss des Bewertungsprozesses?

6. Das Rückgrat: Die Jury im Fokus

- Die Jury eines Awards spielt eine entscheidende Rolle bei der Gewährleistung von Integrität, Fairness und Fachwissen im Bewertungsprozess. Eine kompetente und

- unabhängige Jury sorgt dafür, dass bei der Bewertung alle relevanten Aspekte einbezogen und betrachtet werden und dass eine gründliche und unvoreingenommene Beurteilung erfolgt. Gleichzeitig stellen Juries ein „Sounding Board“ für die Organisatoren hinsichtlich sinnvoller Weiterentwicklungen der Kriterien dar:
- Existiert eine Jury und wenn ja, wie groß ist sie?
 - Ist die Zusammensetzung der Jury transparent dargestellt?
 - Ist klar, wie viele und welche Jurymitglieder für welche Kategorie verantwortlich sind?
 - Sind Verbindungen zwischen Organisatoren und Jurymitgliedern offengelegt?
 - Welchen Qualifikationshintergrund haben die Jurymitglieder?
 - Bleibt die Zusammensetzung der Jury über die Jahre konstant, oder gibt es Veränderungen?
 - Wird auf Diversität in der Jury Wert gelegt?

7. Klare Maßstäbe: Objektivität im Bewertungsprozess

- Ein eindeutiger und transparenter Bewertungsprozess ist das Herzstück eines jeden seriösen Awards. Er stellt sicher, dass die Urteile der Jury sowohl für die Bewerber als auch für die Öffentlichkeit verständlich und glaubwürdig sind:
- Existieren klare und sinnvolle Bewertungskriterien, anhand deren die Jury die Einreichungen prüft und vergleicht?
 - Sind die Bewertungskriterien öffentlich zugänglich?
 - Werden die Einreichungen von mehreren Jurymitgliedern geprüft, um das Vier-Augen-Prinzip zu gewährleisten?

8. Objektivität nach dem Urteil: Das Leben nach dem Award

- Die Arbeit an einem Award endet nicht mit der Verkündung der Gewinner. Um den Impact zu erhöhen, setzen seriöse Awards Maßstäbe in der „Nachsorge“, sowohl für die Gewinner als

Illustration: Rodolfo Fischer Lückert

- auch für die anderen Teilnehmer. Wichtig ist natürlich die Unterstützung bei der medialen Verwertung eines Gewinns, aber auch andere Aspekte, wie zum Beispiel das Thema Netzwerken, spielen eine wichtige Rolle und helfen, den Wert des Awards für alle Beteiligten zu maximieren:
- Wird den Gewinnern eine Plattform geboten, auf der sie ihre Erfahrungen teilen und Netzwerke aufbauen können?
 - Gibt es Möglichkeiten für die Gewinner, ihre Auszeichnung in der Öffentlichkeit zu präsentieren und ihre Best Practices weiter zu verbreiten?
 - Werden die Teilnehmer ermutigt, es erneut zu versuchen, und erhalten sie konstruktives Feedback, um in Zukunft erfolgreicher zu sein?
 - Existiert ein Feedback-Prozess, bei dem alle Teilnehmer aufgefordert

- werden, ihre Erfahrungen mit dem Award-Prozess zu teilen, um zukünftige Iterationen zu verbessern?
- Werden die Ergebnisse und Erfolgsgeschichten des Awards im Laufe der Zeit verfolgt und berichtet, um die langfristige Wirkung des Awards auf die Branche oder Gesellschaft zu demonstrieren?

9. Zusätzliche Kriterien zur Evaluierung eines Nachhaltigkeitsawards

- Auch Nachhaltigkeitspreise sollten aufgrund der beschriebenen Glaubwürdigkeitskriterien analysiert werden. Zusätzlich sollten folgende Aspekte betrachtet werden:
- Bisherige Preisträger: Ein Blick in die Historie kann viel über die Qualität eines Awards aussagen. Waren es in

- der Vergangenheit vor allem renommierte Unternehmen oder Projekte, die ausgezeichnet wurden?
- Diversität und Quantität der Preiskategorien: Anzahl und Vielfalt der Kategorien können Hinweise auf die Tiefe und Breite der Bewertungskriterien geben. Zudem kann die Anzahl der Gewinner pro Kategorie auf die Selektivität des Awards hinweisen.
 - Eigenständige Nachhaltigkeitsprinzipien des Awards: Ein Award, der sich auf Nachhaltigkeit konzentriert, sollte auch eigene Standards setzen und vorleben. Wie nachhaltig ist die Organisation und bei der Durchführung des Awards?
 - Positive Auswirkungen auf die Gewinner: Schauen Sie sich die Geschichten von früheren Gewinnern an. Hat der Award tatsächlich zu einem gesteigerten Ansehen, neuen Geschäftschancen oder anderen positiven Entwicklungen beigetragen?

Angesichts der wachsenden Anzahl von Awards ist es für Unternehmen entscheidend, den richtigen Nachhaltigkeitspreis sorgfältig auszuwählen. Eine kritische Evaluierung der Glaubwürdigkeit und Integrität von Awards ist dabei unerlässlich. Denn nur durch eine sorgfältige Auswahl und Teilnahme an seriösen Auszeichnungen kann ein Unternehmen sicherstellen, dass sein Streben nach Nachhaltigkeit auf einer vertrauenswürdigen und wirkungsvollen Plattform präsentiert wird – für eine nachhaltige Zukunft, die den wahren Kern der Verantwortung verkörpert: Das ist des Pudels Kern.

Steffen Rufenach ist Gründer und Geschäftsführer der R.A.T.E GMBH, Hari Keshav Ramachandran ist dort Senior Analyst, Shabnam Shabany ist Leiterin Business Development

Der Medienflaneur – oder der Verlust des Ungefährten

Von Michael Hachenberg



Der Flaneur, einst als Kunstfigur der Moderne entworfen, hat in der Vergangenheit vermehrt Eingang in mediale Kontexte gefunden. Als Cyberflaneur und Netzflaneur betritt er nun die postmoderne digitale Bühne und verändert das Verhältnis von Menschen, Technologie und urbanem Raum.

Der Flaneur als Kunstfigur der Moderne

Der Flaneur lässt sich treiben. Das zentrale Element der Flanerie ist ihre Ziellosgkeit. Der Flaneur, wie ihn Benjamin, Balsac, Flaubert, Zola und Maupassant beschrieben haben, ist längst ausgestorben. Ihm wurde nach und nach der Le-

bensraum entzogen – die Straße. Aus den Straßen sind Verkehrswege geworden, die Verkehrsströme funktionsgerecht steuern. Die Unwirtlichkeit der großen Städte hat den Flaneur zum Verschwinden gebracht und mit ihm vieles, was den Reiz des urbanen Lebens ausmachte. Vom Flaneur als Kunstfigur der Moderne erlebt der Begriff heute in medialen Kontexten eine Renaissance. Medienflaneur, Cyberflaneur und Virtual Flaneur stehen für die neue Karriere des Begriffs.

Der Medienflaneur

Mit dem Medienflaneur betritt ein Typus die Bühne, der Flanieren als Medien-

nutzungsstil thematisiert. Der Begriff beschreibt einen Mediennutzungsstil unter den Bedingungen der „Mediamorphose“ des Fernsehens vom Altarmedium zum Animationsmedium als Folge der dualen Rundfunkordnung. Er diente dazu, die Folgen der durch die duale Rundfunkordnung verursachten Angebotsvielfalt auf das Mediennutzungsverhalten zu beschreiben.

Unter den Bedingungen wachsender Angebotsvielfalt breitete sich der symbolische Kontakthof Fernsehen vor dem Medienflaneur aus – gleich den längst vergessenen Pariser Straßen der Jahrhundertwende. Ist es schon eine Kunst, den Flaneur auf dem Boulevard zum Verweilen zu bringen, so scheint es auf dem

Fernsehboulevard noch schwieriger zu sein. Dies erkannten auch die Programmplaner der Fernsehveranstalter: So lud bei der jährlichen Programmpräsentation das ZDF 1992 die Zuschauer ein, auf eine Programmstraße mit attraktiven Schaufenstern zu gehen und einen Blick in die Spezialitäten-Läden zu werfen.

Der Cyberflaneur

Mit der Digitalisierung gelingt dem Begriff des Flaneurs ein weiterer Karrieresprung. Waren es in der analogen Welt die Programmstraßen des linearen Fernsehens, die den Flaneur zum Verweilen einluden, waren es in der Folgezeit die virtuellen Welten, die das neue Biotop des Flaneurs darstellten.

Ausgehend von der Annahme, dass das Internet ein stadtähnliches Gebilde ist, durch das sich der Mensch per Maus-klick bewegt, etablierte sich der Begriff des Flaneurs im Internetkontext.

So wie sich die Biotope des Flaneurs im Lauf der Zeit änderten, so änderten sich auch die Begrifflichkeiten, die das Flanieren beschreiben. Der Flaneur als Kunstfigur lässt sich gemächlich treiben und trägt gerne beim Flanieren eine Schildkröte mit sich. In „Von der schwierigen Kunst spazieren zu gehen“ beschreibt Franz Hessel die flanierende Gangart: Es ist mehr als jedes andere Gehen zugleich ein „sich gehen lassen“. Er fällt dabei von einem Fuß auf den anderen und balanciert bei diesem angenehmen Vorgang.

Als konstituierendes Merkmal der Flanerie bleibt die scheinbar richtungslose Form der Bewegung, verbunden mit dem Interesse an allem, was sich am Wegesrand anbietet. Mit der Digitalisierung hat sich die „Balance of Power“ zwischen den Medien verändert und die Nutzung und die Funktionen von Medien nachhaltig beeinflusst. Diese Entwicklungen bleiben nicht ohne Rückwirkungen auf das Konzept des Cyberflaneurs.

Soziale Netzwerke als Bedrohung

Die zunehmende Bedeutung sozialer Netzwerke und ihre Auswirkungen auf

das Kommunikationsverhalten markieren einen vorläufigen Höhepunkt der Karriere des Netzflaneurs. Vom Tod des Cyberflaneurs ist die Rede. Das Spaziergehen im Netz sterbe einen langsamen Tod. Schuld daran seien Facebook und Google. Effizienzversessenheit und die Tyrannei des Sozialen führten zum Aussterben des Cyberflaneurs.

Dabei wird ein Widerspruch zwischen dem Flanieren und der Welt der Social Networks hergestellt. Alles, was Flanieren ausmacht, Einsamkeit, Individualität, Anonymität, Undurchschaubarkeit, Geheimnis und Ambivalenz, Neugier werde von den sozialen Netzwerken attackiert.

Digitale Plattformen als Intermediäre

Eine beispiellose Medienexpansion hat in der Vergangenheit dazu geführt, dass der Kampf um Aufmerksamkeit zunehmend an Bedeutung gewonnen hat. Dabei nehmen Plattformen als digitale Intermediäre eine zentrale Bedeutung ein. Digitale Intermediäre wie Instagram und TikTok sind bestrebt, die Aufmerksamkeit der Nutzer zu monetarisieren. Clickbait sind ein beliebtes und weitverbreitetes Mittel, um den Leser zu animieren, einen Beitrag anzuklicken, was dem Anbieter Traffic und Werbeerlöse einbringt. Plattformen als digitale Intermediäre stehen dem Flanieren im Weg. Ihre Netzwerklogik hat vielmehr das Ziel, den Leser algorithmusgesteuert im Walled Garden der Plattform einzuhegen und ihn am Flanieren außerhalb der Plattform zu hindern.

Der New-Urban Flaneur

Mit dem New-Urban Flaneur betritt ein Flaneur die Bühne, der sich zwischen der physischen Welt und der digitalen Welt bewegt. Dabei nimmt das Smartphone eine zentrale Rolle ein. Die mobile Digitaltechnologie ist sein Einstieg in eine hybride Welt. Der New-Urban Flaneur wandert durch den urbanen Raum mit der Option, seine Flaniererlebnisse in soziale Netzwerke hochzuladen und mit anderen zu teilen. Die Interaktion bedeu-

tet auch einen weiteren Karrieresprung des Flaneurbegriffs. Neben der Interaktion in sozialen Netzwerken kann der Postflaneur auch mit seiner physischen Umwelt interagieren. Entwürfe für mehr Interaktion mit der Umgebung sind beispielsweise Street-Furnitures, die eine solarbetriebene Aufladestation mit Sitzmöglichkeit bieten. So stellte die Firma Mmcité 2020 in New York eine Liegebank vor, bei der Mobiltelefone geladen werden können. Das Verhältnis von Menschen, Technologie und urbanem Raum wird so zu einem zentralen Bestandteil der digitalen Flanerie.

„Montaldo liebte es, den September in Paris zu verbringen, weil die Stadt dann etwas entvölkert ist. Als reicher Misanthrop, der er war, konnte er einer Dilettantenlaune von ganz besonderer Art zu dieser Jahreszeit am besten fröhnen.“ Es war dies das Flanieren, schrieb Georges Rodenbach, Journalist und Anwalt (1855-1898).

Der Begriff des Flanierens hat im Lauf der Geschichte vielfältige Häutungen vollzogen. Aber erst durch die Digitalisierung hat der Begriff eine Entgrenzung erfahren. Die Granularität des Digitalen, die alles pixelgenau vermisst und vorortet, führt in der Folge zu einem Verlust des Ungefährten. Der Reiz des Ungefährten, des Unbestimmten, des Unerwarteten hat in der digitalen Welt keinen Platz mehr. „Die Kunst des Flanierens besteht darin, zu sehen, ohne beim Schauen ertappt zu werden“, so der polnische Soziologe Zygmunt Bauman. Und der Flaneur hatte alle Zeit der Welt. Manche Flaneure sollen Schildkröten an der Leine ausgeführt haben. Damit ist es nun vorbei. Der Flaneur der Postmoderne hat sich von der Schildkröte endgültig verabschiedet.

Michael Hachenberg lehrt im Studiengang Medienmanagement an der Hochschule RheinMain, Wiesbaden

„Listen to the science“

Die Diskussion um die Krankenhausreform

Von Ralf Metzger und Stephan Gill

Das Gesundheitswesen ist nicht nur außergewöhnlich komplex. Es ruft gleichzeitig große Emotionen hervor. Denn auch wenn vieles technisch klingt: Es geht um Menschen und deren Gesundheit. Bisweilen auch um das Leben selbst. Gerade deshalb gilt es, rationale und an wissenschaftlichen Erkenntnissen orientierte Entscheidungen zu treffen. Aber warum gelingt das häufig nicht oder nur unzureichend? Und wo liegt hier die Aufgabe kluger Kommunikation? Ein aktuelles Beispiel ist die Diskussion um die Krankenhausreform.

Am 2. Mai 2022 berief Gesundheitsminister Karl Lauterbach die aus 17 renommierten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern bestehende „Regierungskommission für eine moderne und bedarfsgerechte Krankenhausversorgung“. Sieben Monate später präsentierte sie ihre Vorschläge für eine Reform der Krankenhausvergütung als Grundlage für umfassende Strukturveränderungen der Krankenhauslandschaft in Deutschland. Seitdem wird heftig diskutiert. Bund und Länder streiten um Kompetenzen, es geht – wie immer – ums liebe Geld und um funktionierende Geschäftsmodelle. Leider enden solche Auseinandersetzungen oft mit Kompromissen auf Kosten der Versorgungsqualität und damit der Patientinnen und Patienten.

Dabei sind die wissenschaftlichen Erkenntnisse eindeutig. Das Wissenschaftliche Institut der AOK (WiDo) betont in

seinen Krankenhausreports seit vielen Jahren, wie wichtig etwa Mindestmengen für die Versorgungsqualität sind. Auf diese Diskussion hat der Gesetzgeber reagiert und für einige Bereiche festgelegt, wie viele Eingriffe ein Krankenhaus pro Jahr mindestens durchführen muss. Diese Regelung sollte jedoch ausgeweitet werden. Auch die Expertinnen und Experten der Krankenhauskommission weisen vehement darauf hin, dass viele Kliniken nicht über die nötige Ausstattung und Erfahrung verfügten, um die von ihnen angebotenen Behandlungen mit hoher Qualität durchführen zu können. So könne es zu unnötigen Komplikationen und Todesfällen kommen – und das in Deutschland. Routine dagegen rettet Leben. Erst jüngst hat der Gemeinsame Bundesausschuss (G-BA) aus Ärzteschaft und Krankenkassen einen Antrag der Bundesländer zur Wiederaufnahme der Beratungen über die Mindestmengen bei Frühgeborenen unter 1.250 Gramm abgelehnt. Damit tritt die 2019 beschlossene Mindestmenge von 25 Fällen pro Jahr wie geplant ab dem 1. Januar 2024 in Kraft – gut so!

Große Herausforderungen

Gleichzeitig bleibt die Herausforderung groß, denn in Sachen Qualität und Krankenhausstruktur gibt es enorme Beharrungskräfte. Verständlicherweise möchte keine Klinikdirektorin, dass ihr Haus schließen muss. Und kein Landrat

freut sich über das dauerhafte Adieu einer Klinik in seinem Kreis. Auch Patientinnen und Patienten zeigen oftmals wenig Verständnis für die Argumentation der Fachleute. „Rettet lieber Krankenhäuser. Schließungen sind keine Rettung“ oder „Krankenhäuser sind unverzichtbarer denn je, was Corona uns gelehrt hat! Darum unterschreibt bitte alle, gegen Schließungen und für den Erhalt unserer Krankenhäuser.“ So wird in sozialen Medien über Klinikschließungen „diskutiert“. Aber den Menschen kann man diese „Viel hilft viel“-Haltung kaum vorwerfen, denn die physische Nähe zu einem Krankenhaus vermittelt eine – scheinbare – Sicherheit.

Es ist nun die Aufgabe von Politik, Wissenschaft und Krankenkassen, die nötigen Informationen bereitzustellen und verständlich zu vermitteln. Daran beteiligt sich die AOK Hessen im Verbund mit den anderen zehn AOKs und dem AOK-Bundesverband durch ein ganzes Bündel miteinander vernetzter und konzentrierter Maßnahmen. Natürlich, das ist naheliegend, wird der direkte Austausch mit den Entscheidungsträgerinnen und -trägern aus der Politik und auf der fachlichen Ebene gesucht. Gleichzeitig liefert die AOK der Öffentlichkeit seit vielen Jahren transparente Qualitätsinformationen über ein eingängiges Lebensbäumchen-Modell: drei Bäumchen bedeuten überdurchschnittliche Qualität, ein Bäumchen entsprechend unterdurchschnittliche. Das versteht jeder. Hierzu gibt es seitens der AOK Hessen mit dafür offenen Kliniken auch entsprechende Qualitätsdialoge, so dass sich in der Praxis etwas zum Positiven verändert.

Die AOK Hessen legt auch in ihrer Unternehmenskommunikation in Zusammenarbeit mit ihren Schwestern und dem Bundesverband entsprechende Schwerpunkte. Pressemitteilungen, Statements auf Twitter (bzw. X) und anderen sozialen Medien sowie Hintergrundgespräche gehören ebenso dazu wie Fachtagungen und Exklusivinterviews mit regionalen Tageszeitungen. Zudem hat die AOK Hessen ein Positionspapier „Krankenhausreform – Eine Chance für Hessen“ vorgelegt und einen

eigenen Hashtag dafür eingeführt: #chancefürhessen. Auf dieser Grundlage haben im Juni Expertinnen und Experten aus Politik, Praxis und Wissenschaft im Rahmen des Hessischen Gesundheitsforums der AOK lebhaft über den notwendigen Umbau der Versorgungslandschaft und über die Klinikreform diskutiert. Kernstück der Veranstaltung war eine halbstündige Keynote Leonie Sundmachers von der TU München, die auch Mitglied der Regierungskommission und des Sachverständigenrats Gesundheit und Pflege ist. Nur wenige Tage nach dem Hessischen Gesundheitsforum gab Detlef Lamm, der Vorstandsvorsitzende der AOK Hessen, der auflagenstarken Hessischen/Niedersächsischen Allgemeinen (HNA) ein exklusives Interview zur Krankenhausversorgung.

Patientinnen und Patienten als Verbündete

Das Ziel ist klar: über eine vernetzte und zielgruppenspezifische Kommunikation die Bedeutung einer bedarfsgerechten und qualitativ hochwertigen Gesundheitsversorgung auf breiter Front zu vermitteln. Nicht nur den Akteurinnen und Akteuren im Gesundheitswesen selbst, sondern auch den lokalen und überregionalen Medien, die nach wie vor eine wichtige Gatekeeper-Funktion innehaben. Über sie und andere Kanäle gilt es, die Patientinnen und Patienten selbst zu erreichen und im Idealfall zu Verbündeten zu machen. Die AOK Hessen nutzt dafür auch ihre eigenen Medien – etwa das „AOK-Gesundheitsmagazin“ – oder auch Veranstaltungen vor Ort, wie „Selbsthilfe im Dialog“. Es bleibt eine enorme Herausforderung, denn die oben zitierte „Viel hilft viel“-Einstellung ist weit verbreitet, und die Coronapandemie mit ihren täglichen Schreckensszenarien von nicht genügend Plätzen auf Intensivstationen hat sie noch einmal stark befeuert. Hier gilt es, mit Fakten dagegenzuhalten und das dicke Brett Versorgungsqualität geduldig und klug zu bearbeiten. Was die in diesem Text angeführten Beispiele jedoch deutlich zeigen: Wenn man einen langen Atem

hat und konsequent wissenschaftsorientiert argumentiert, kann man etwas bewegen – auch bei emotionalem Gegenwind.

Ralf Metzger ist Unternehmenssprecher der AOK Hessen und leitet die Hauptabteilung Unternehmenspolitik/-kommunikation, Stephan Gill arbeitet als Spezialist für externe und interne Unternehmenskommunikation in der Hauptabteilung Unternehmenspolitik/-kommunikation der AOK Hessen

Collage: Rodolfo Fischer Lückert & channarongsd/Stock/Getty Images



Von der Pressemeldung zur Luftakrobatik

Ein Plädoyer für das Zusammenspiel (zuweilen) kurzlebiger Medien mit ernst gemeintem kulturellem Engagement

Von Andreas Matlé

Was tun, wenn immer weniger zuhören, immer weniger lesen? Wenn es also bei jenen, die ein Unternehmen erreichen möchte, auf dem herkömmlichen Weg heißt: „Kein Anschluss unter dieser Nummer.“ Die Rede ist von den „klassischen Medien“, die länger als ein Jahrhundert der Kommunikationskanal schlechthin waren, von denen sich die bis heute geläufige Berufsbezeichnung des Pressesprechers ableitet: Zeitungen, Zeitschriften, Magazine.

Nur noch unverbesserliche Optimisten oder Schönredner werden es nicht in dieser Drastik aussprechen: Die Printmedien gehen unter. Seit 20 Jahren können wir den schleichenden Rückgang der Auflagen zuverlässig beobachten wie die Schmelze des Eises an Nord- und Südpol. Bisweilen könnte man aus beiden Ereignissen schließen, die Mehrheit nähme dies zur Kenntnis wie ein nicht zu beeinflussendes Naturereignis. Dabei müssen wir zugeben: Ein Wiederaufleben der Zeitungslandschaft wird es genauso wenig geben wie ein Revival der Keilschrift der Sumerer.

Schon in zwei Jahren, so der Bundesverband Digitalpublisher und Zeitungsverleger, werden rund 4.400 Kommunen in Deutschland von keiner Lokalzeitung mehr beliefert; das wären knapp 40 Prozent aller deutschen Gemeinden. Wie sieht es heute aus, zumindest in ländlich strukturierten Gebieten? Die kommunalen Oberhessischen Versorgungsbetriebe

(OVAG) versorgen seit 110 Jahren die Bewohner der Landkreise Wetterau, Gießen und Vogelsberg mit elektrischer Energie und Trinkwasser (um nur die bedeutendsten Geschäftsfelder anzuführen). Wie steht es um die Pressevielfalt in diesem Gebiet? Eilten früher verlässlich fünf Journalisten zu einer Veranstaltung oder zu einer Pressekonferenz, ist dies mittlerweile nur noch einer. Einer! Und dieser eine oder diese eine beliefert anschließend neun Zeitungstitel. Zum Mitschreiben: Ein und derselbe Artikel erscheint in neun unterschiedlichen Zeitungen.

Die Qualität des Journalismus

Dass lokale Redaktionen Pressemeldungen heutzutage in der Regel 1:1 abdrucken, ohne nachzufragen, ohne zu recherchieren, mag manchen Unternehmer freuen. Doch um die Ecke gedacht, müssen die Bedenken die kurzfristige Freude über derart „leichtes Spiel“ in den Schatten stellen. Denn diese Entwicklungen sind Gift für die Demokratie an sich, die eine funktionierende, unabhängige und breit gefächerte Medienlandschaft voraussetzt. Um eines, der Form halber, klarzustellen: Die mangelnde Bereitschaft, Pressemeldungen zu hinterfragen, liegt schlichtweg an der schwindensüchtigen finanziellen Ausstattung, die sich natürlich – wir wollen doch ehrlich bleiben – immer häufiger auf die

Qualität des Journalismus durchschlägt, zumindest in der Breite. Ein ketzerischer Gedanke (vielleicht ist er gar nicht so ketzerisch ...): Wenn das öffentlich-rechtliche Fernsehen nur mit Zwangsgebühren funktioniert – warum nicht eine Abgabe (und sei sie von den Einnahmen von ARD/ZDF abgezweigt) für Tageszeitungen? Sind die denn weniger bedeutend für die Demokratie als Fernsehen?

Kaum hat der Autor diese Zeile getippt, kaum hat der Leser sie gelesen, ist aufgeregtes Geschnatter hinter dem Computerbildschirm zu vernehmen: Aber die digitalen Medien! Die neuen Möglichkeiten! Erkenne und nutze diese Chancen! R.I.P. Tageszeitung, das war einmal, begreift es doch endlich.

Der ausufernde Optimismus in Sachen neue Medien kommt bisweilen einer Heilerwartung gleich, begleitet vom Herunterleiern von Argumenten wie „Seit Gutenberg gab es immer Veränderungen“, folglich die Tragweite der nunmehrigen Veränderung wegwischend, die der Verschiebung einer Kontinentalplatte gleichkommt. Dieser brachiale Optimismus wird von Fachleuten konterkariert, die sich beispielsweise mit Neuro- und Kognitionswissenschaft beschäftigen. Es würde den Rahmen sprengen, um auf die seichte Ufertiefe einzugehen, die der durchschnittliche Rezipient bei digital veröffentlichten Texten gerade noch erreicht, ebenso auf die durch digitale Medien befeuerte geringer werden-

Foto: Hamich

de Aufmerksamkeitsspanne. Das goldene Zeitalter, das für Fake News angebrochen ist, ist noch einmal ein Thema für sich. Ganz zu schweigen davon, wie viele Leser den Weg in die digitale Zeitung mitgehen, wie viele auf dem Weg dorthin den Kompass verlieren, wie viele als „Neu-Zeitungsleser“ überhaupt einsteigen und bei der Stange bleiben oder sich doch eher mit den Push News auf ihrem Handgerät begnügen.

Bei dem überbordenden Optimismus, der den neuen Medien entgegengebracht wird, muss es doch erlaubt sein, gelegentlich in die Rolle des Spielverderbers zu schlüpfen ... um vielleicht doch die Bedenken zu gewichten ... wenn gleich ... es scheint, als seien wir trotz aller aufklärerischer Bemühungen nach wie vor in Platons Höhle festgekettet: Wir starren auf die von Feuer erleuchtete Wand, können unseren Nachbarn trotz Handy und Tablet nicht erkennen, erblicken auf der Wand lediglich Schatten des Geschehens hinter uns und halten die Schatten für die Wahrheit.

Von dem hessischen Schauspieler Walter Renneisen ist überliefert: „Bevor ich mich aufresch, iss es mir lieber egal.“ Worauf sich kein verantwortungsvoll handelndes Unternehmen berufen sollte. Für die OVAG bedeutet das: bis zum bitteren Ende Pressemeldungen verschicken, digitale Kanäle bearbeiten (selbst wenn der Sinn derselben mitunter in Frage gestellt werden muss), die Herausgabe eines vierteljährlich erscheinenden Kundenmagazins (mit immerhin jeweils 230.000 Heften). „Unser Oberhessen“ erfreut sich großer Beliebtheit, was, das sei eingeräumt, der Struktur des ländlichen Gebietes geschuldet sein mag, aber auch der redaktionellen Gestaltung – einer Mischung aus Sachthemen und populären Geschichten über Land und Leute.

Bei jedem journalistischen Tun werden die alten journalistischen Tugenden hochgehalten: die Pflicht zur Wahrheit, das Wissen um die Bedürfnisse der Medien-Kollegen (nicht umsonst haben die Vertreter der Öffentlichkeitsarbeit der OVAG zuvor für Tageszeitungen geschrieben), das Streben nach Qualität

und der Grundsatz, oben genannte „Schwächen“ von Tageszeitungen nie auszunutzen.

Dem Gemeinwohl dienen

Die Öffentlichkeitsarbeit der OVAG hat vor zwei Jahrzehnten den Weg eingeschlagen, kulturelles Engagement mit ihrer Arbeit zu verzopfen. Ein Engagement, eine Art von Kommunikation mit den Kunden, die unabhängig ist von Veränderungen der Medienlandschaft. Ein Engagement, das sich abhebt vom klassischen Sponsoring, weil es eben nicht ausschließlich der Werbung gilt, sondern versucht, dem Gemeinwohl zu dienen. Was neben dieser Aktivität auffällt, ist die ungewöhnlich lange Laufzeit dieser Projekte, was den Kunden signalisiert, dass es sich nicht um einen China-Böller handelt, sondern um ein langfristiges, nachhaltiges, ernst gemeintes Engagement fernab bloßer Reklame. Um nur vier Beispiele anzuführen: seit 20 Jahren das Angebot an Schulen, einen Unterricht in der Natur abzuhalten, begleitet von Wissenschaftlern. Der jährliche Jugend-Literaturpreis, der in dieser Ausprägung in Deutschland seinesgleichen sucht. Besonders diese beiden Projekte stehen unangefochten für sich, da jedem die Sinnhaftigkeit einleuchtet.

Schließlich, um den Menschen auch in der ländlichen Region ein adäquates kulturelles Angebot fernab der Metropolen zu einem angemessenen Eintrittspreis zu ermöglichen, die Ausrichtung von 60 Lesungen mit Schriftstellern pro Jahr sowie das Internationale OVAG-Variété, das im Januar und Februar 32.000 Zuschauer jährlich in das Dolce-Theater nach Bad Nauheim lockt. Dass dieses Engagement weite Kreise in den Medien zieht (wenn gleich, Sie erinnern sich, derselbe Artikel in neun unterschiedlichen Zeitungen), versteht sich von selbst. Darüber hinaus wissen die Kunden diese Veranstaltungen und Ausrichtungen zu würdigen (inklusive Multiplikationseffekt) in dem Sinne: „Die tun etwas für uns über ihre eigentlichen Aufgaben hinaus“, was sich unter anderem positiv auswirkt, wenn unvermeidliche Preisanpassungen ins

Haus stehen, die Kunden aber das „Gesamtpaket“ zu würdigen wissen. Nicht zuletzt erleichtert dieses Engagement die Kommunikation an sich, kommen Kunden etwa bei Veranstaltungen mit den Mitarbeitern über Kernthemen ins Gespräch. Eine Kommunikation, die garantiert freundlicher verläuft als in steriler Atmosphäre. Nach einer fröhlichen Luftakrobatik mal über neue Tarife zu sprechen, das fällt beiden Seiten doch eindeutig leichter ...

Egal, in welche Richtung die Medienlandschaft irrluchert, egal, ob der Autor dieser Zeilen am Ende bestätigt oder, was wesentlich erfreulicher wäre, widerlegt wird, die Form der Kommunikation über gesellschaftliche Veranstaltungen und Ausschreibungen wird unangefochten bleiben. Vorausgesetzt der Ausrichter meint es ernst mit diesen Vorhaben und mit seinen Kunden.

Andreas Matlé leitet seit 21 Jahren die Öffentlichkeitsarbeit der Oberhessischen Versorgungsbetriebe AG (OVAG) und ist außerdem Buchautor (jüngst erschien sein Buch „Kim Bui – 45 Sekunden“)

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





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 

