

kommunikationsmanager

Das Magazin für Entscheider in Kommunikation und Marketing

„Was bleibt, ist die Unternehmensmarke“

Carsten Tilger, Kommunikationschef von Henkel, über die Bedeutung der Dachmarke und authentische Nachhaltigkeitskommunikation.

So viel Marke steckt im CEO

Wie gelingt die CEO-Positionierung und was sind die kommunikativen Erfolgsfaktoren für den Führungswechsel.

„Wir bündeln unsere Kommunikation um bestimmte Leuchtturmprojekte“

KfW-Kommunikationschefin Verena Köttker gibt Einblick in den Aufbau der Abteilung und die Strukturierung der inhaltlichen Vielfalt.



Strategische Kommunikation

F.A.Z. INSTITUT

18. DEUTSCHER MARKEN SUMMIT

Zwischen Beständigkeit und Fortschritt:
Wie Marken Wandel gestalten und Vertrauen aufbauen

270° panorama LED

Möglichkeit für Abspiegelung von Imagefilmen

400+ qm

Separate Räume für persönliche Meetings

Plattformübergreifende Bewerbung in den Medien

des F.A.Z. Instituts und der F.A.Z.

29. & 30.
SEPTEMBER
2025 SPARK
FRANKFURT A.M.
Partner werden!


Deutscher
Marken Summit



MEHR ERFAHREN UNTER: WWW.MARKEN-SUMMIT.DE

Veranstalter

F.A.Z. INSTITUT 

Location-Partner

SPARK 

Mitveranstalter

 BOSCH  e-on  fischerAppelt



Partner

WESTWING



Kein Zufallsprodukt Strategisch kommunizieren, nachhaltig wirken

Vorwort von **GREGOR VISCHER**

Liebe Leserinnen und Leser,

in einer Welt voller geopolitischer Unsicherheiten, einer stetig wachsenden Zahl von Stakeholdern und der ständig zunehmenden Informationsflut gewinnt der gezielte und strategische Einsatz von Kommunikationsmaßnahmen an Bedeutung. Informationen verbreiten sich in Sekundenschnelle. Gleichzeitig steigt der Anspruch an Unternehmen, präzise, glaubwürdig und authentisch zu kommunizieren. Nur wer klare Botschaften setzt und Vertrauen aufbaut, findet in diesem dynamischen Umfeld Gehör.

Es geht nicht um kurzfristige Imagepflege, sondern um die kontinuierliche Gestaltung und den Schutz der Wahrnehmung eines Unternehmens – durch eine strukturierte und zielgerichtete Kommunikationsstrategie. Diese sollte alle kommunikativen Maßnahmen eines Unternehmens gezielt planen, koordinieren und übergeordnet einbetten, um die Reputation nachhaltig zu stärken und das Unternehmen positiv in den Köpfen relevanter Zielgruppen zu verankern.

Durch eine strategisch geplante Kommunikation schaffen es Unternehmen, Orientierung zu geben, Haltung zu vermitteln und sich zugleich von Wettbewerbern zu differenzieren. Die Konsistenz und Glaubwürdigkeit, mit der ein Unternehmen dabei auftritt, entscheidet drüber, wie nachhaltig sich das Bild bei der Zielgruppe verwurzelt. Erfolgreiche Kommunikation basiert auf einem tiefen Verständnis der eigenen Identität, der Werte und der Zielgruppen, gepaart mit der Fähigkeit, flexibel auf gesellschaftliche, wirtschaftliche und technologische Veränderungen zu reagieren.

Unser Cover zieht eine Parallele zwischen strategischer Kommunikation und dem Tennisspiel: Es geht nicht nur um Kraft oder Technik, sondern auch um gezielte Platzierung, Anpassungsfähigkeit und das richtige Timing. Ein präziser Schlag kann über den Punktgewinn entscheiden – genau wie eine wohlüberlegte Botschaft zur richtigen Zeit ihre volle Wirkung entfalten kann. Erfolgreiche strategische Kommunikation erfordert durchdachte Planung, gezieltes Messaging und die Fähigkeit, flexibel auf Veränderungen zu reagieren.

In dieser Ausgabe betrachten wir strategische Kommunikation aus verschiedenen Blickwinkeln: von Dax-Konzernen und Start-ups, aus der Perspektive von Softwareunternehmen und Industriekonzerne, aus der Privatwirtschaft und dem öffentlichen Sektor – sowie aus der Welt der Produkt- und Dienstleistungsmarken.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen, interessante Erkenntnisse und hoffentlich den ein oder anderen Denkanstoß für Ihre tägliche Arbeit.

Herzlichst,

Ihr Herausgeber


Gregor Vischer

kommunikationsmanager

Das Magazin für Entscheider in Kommunikation und Marketing

3

Editorial

41

Impressum

45

Kolumne „Jenseits der Themenkonjunktur“

Von **CHRISTOF EHRHART**

SCHWERPUNKT

6

„Was bleibt, ist die Unternehmensmarke“

CARSTEN TILGER, HENKEL, im Interview

12

So viel Marke steckt im CEO

Und wie viel CEO steckt in der Marke?

Von **MONIKA SCHALLER, SAP**

15

Ohne Kommunikation keine Strategie

Ein Plädoyer für Kommunikation als Business-Strategie

Von **DR. CLARA HERDEANU, XAYN**

18

„Wir bündeln unsere Kommunikation um bestimmte Leuchtturmprojekte“

VERENA KÖTTKER, KfW, im Interview

22

In die Köpfe und Herzen

Wie Markenpersönlichkeit zur Wertschöpfung beiträgt

Von **DIRK HUESMANN, WIRDESIGN**

26

Corporate Influencer auf LinkedIn:
Unverzichtbar für Unternehmen?

Ein Erfahrungsbericht aus der Baubranche

Von **JUDITH FRESE UND TANJA SCHAFFNER, BMI**

30

Mit Haltung gewinnen

Wettbewerbsvorteile für Marken mit richtigem Haltungskompass

Von **MATTHIAS MEUSEL, BRANDS ON MARS**

34

Die Street Credibility von Luxusgütern –
Louis Vuitton und die Subkultur

Leseprobe: Playbook Resonanz. Finde die Affekte, die Marken wirklich antreiben

Von **BERNHARD FISCHER-APPELT, FISCHERAPPELT**

FÜR DIE PRAXIS

38

So wird die Kommunikationsabteilung
fit für morgen

Strategischer Wandel für die Zukunft der Kommunikation

Von **FRANZISKA WISSIG UND LAURA GRÜNBERG, KEKST CNC**

42

Public Affairs in Zeiten
beschleunigter Politik

Höhere Anforderungen, schnelleres Handeln

Von **VANESSA HAUMBERGER UND BORIS BINKOWSKA, GAULY ADVISORS**

WISSENSCHAFT

46

Krisenbereitschaft

Neue Fähigkeit an der Schnittstelle von Strategie, Handwerk und Kultur

Von **DR. ALBENA BJÖRCK**

PERSPEKTIVEN

48

Eine Reise durch Technik und Emotionen

Als Fotograf hinter den Kulissen der Biathlon-Weltmeisterschaft 2025

Von **ALEXANDER HASSENSTEIN, GETTY IMAGES**

52

Die Eule der Minerva

Von **DR. ACHIM KINTER**

IMPULS

54

Droht ein stiller Putsch?

Wie Künstliche Intelligenz die demokratische Meinungsbildung manipulieren kann

Von **STEFAN WATZINGER, IMPACT**

58

Diversity, Equity & Inclusion – Quo Vadis?

Wie sich die Haltung von Unternehmen verändert

Von **MANUELA SCHRECKENBACH UND SVEN HEUSER, CISION**



Authentische Markenbotschafter auf LinkedIn

Die Dachexperten von BMI berichten über Strategie und Start ihres Corporate-Influencer-Programms

26



Carsten Tilger im Interview

Der Henkel-Kommunikationschef über Haltung und Orientierung durch eine starke Dachmarke.



Bilder, die um die Welt gehen

Mit einem Sportfotografen bei der Biathlon-WM in der Schweiz



Wandeln und neu denken

Verena Köttker, Kommunikationschefin der KfW, im Interview über Change und aktuelle Strukturen

Quelle: Jonas Ratering; BMI Deutschland GmbH; Getty Images / Alexander Hassenstein; KfW / Alex Habermehl

„Was bleibt, ist die Unternehmensmarke“

CARSTEN TILGER, HENKEL, im Interview

Carsten Tilger leitet als Senior Vice President seit 2010 die Unternehmenskommunikation & Public Affairs von Henkel in Düsseldorf und verantwortet die weltweite externe und interne Kommunikation, das Reputationsmanagement sowie die Positionierung der Konzernmarke. In dieser Funktion berät er den Vorstand und die Aufsichtsratsvorsitzende in allen Fragen der strategischen Kommunikation. Nach seinem Abschluss als Diplom-Volkswirt absolvierte er von 1995 an sein journalistisches Volontariat an der Henri-Nannen-Schule in Hamburg. Seinen Berufsweg begann er 1997 als Pressesprecher für Finanz- und Wirtschaftspresse bei der Hoechst AG. Er begleitete die Fusion zur Aventis SA und übernahm von 2000 an die Leitung der globalen Media Relations des neu entstandenen Unternehmens in Straßburg, Frankreich, bevor er 2003 zum Global Head of Corporate Communications & Public Affairs ernannt wurde. Von 2006 bis 2010 war er bei der Syngenta AG in Basel, Schweiz, in gleicher Funktion tätig.



Quelle: Jonas Ratemann

Herr Tilger, Henkel ist sowohl im Konsumgüterbereich als auch in der Industrie mit Klebstoffen tätig. Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Kommunikationsabteilung den unterschiedlichen Anforderungen dieser vielfältigen Geschäftsbereiche gerecht wird und gleichzeitig eine kohärente Markenidentität für Henkel als Ganzes vermittelt?

Carsten Tilger: Das ist richtig, wir kombinieren Konsumenten- und Industriegeschäft, sind Dax-Gründungsmitglied, haben aber zugleich die Familie Henkel als Hauptaktionär. Wir sind ein Konzern mit starken Wurzeln in Deutschland und haben andererseits ein sehr internationales Geschäft mit einer Belegschaft rund um die Welt. Genau diese Vielfalt und Spannungsfelder machen Henkel aus. Sie bringen aber auch Herausforderungen für die Kommunikation mit sich, weil die Henkel-Marke all das unter einem Dach vereinen muss. Das erfordert eine durchdachte Positionierungsstrategie, die einen klaren Rahmen vorgibt, aber auch genügend Flexibilität für die starken, eigenständigen Produktmarken bietet. Einige davon setzen auf eine Verbindung zur Konzernmarke, andere hingegen setzen berechtigterweise auf eine völlig eigenständige Positionierung.

Braucht man da überhaupt eine Konzernmarke als Dach?

Carsten Tilger: Ja, es gibt gute Gründe für eine starke Konzernmarke wie Henkel. Henkel wird im nächsten Jahr 150 Jahre alt. In dieser Zeit sind viele Marken und Geschäfte gekommen und gegangen. Was bleibt, ist die Unternehmensmarke. Wir agieren heute – wie alle internationalen Konzerne – in einem hoch volatilen Umfeld. Gerade in solchen Zeiten hat eine Konzernmarke ganz entscheidende Funktionen: Sie schafft Verbindung, bietet Orientierung, ermöglicht Differenzierung und vermittelt Haltung. Die Grundlage dafür bildet unser Unternehmenspurpose „Pioneers at heart for the good of generations“. Damit drücken wir den Anspruch aus, den Pioniergeist des Firmengründers in die Zukunft zu tragen

und mit Produkten und Technologien das Leben der Menschen zu bereichern – heute und für kommende Generationen. Das zeigt schon: Eine Unternehmensmarke ist viel mehr als das Corporate Design, auf das sie fälschlicherweise manchmal reduziert wird. Sie lebt von der inhaltlichen Aufladung, von Taten statt Worten. Ein modernes und gleichzeitig flexibles Henkel-Design gehört natürlich dazu – ebenso wie das unverwechselbare Logo, das seit mehr als 100 Jahren für Henkel steht.

Wie messen Sie den Erfolg dieser Markenstrategie?

Carsten Tilger: Unsere strategischen Prioritäten und Kerntemen haben wir in einem „Message House“ gebündelt – ein Konzept, das sich wie ein Haus gliedert: Das Dach bilden unser Purpose und die Unternehmensstrategie, darunter folgen zentrale Prioritäten wie zum Beispiel Innovation, Nachhaltigkeit oder Unternehmenskultur. Diese wiederum brechen wir auf Jahresbasis auf konkrete Fokusthemen wie Klimaschutz oder Künstliche Intelligenz runter. Zudem definieren wir, welche Themen für welche Zielgruppen besonders relevant sind, und steuern sie dann gezielt über alle internen und externen Kanäle, und das weltweit. Diesen letzten Punkt möchte ich betonen: Das ist nicht nur ein Prozess für das Team in der Konzernzentrale oder hier in Deutschland. Wir haben das global ausgerollt und es wird von allen Teams weltweit genutzt. Das Message House dient zugleich als Grundlage für unsere Erfolgs- und Reputationsmessung über alle Kanäle hinweg. Output und Outcome werden in Echtzeit in einem zentralen Kommunikations-Dashboard abgebildet. Ergänzend nutzen wir qualitative und quantitative Medienanalysen sowie Social Media Listening. Gemeinsam mit externen Partnern erheben wir zudem kontinuierlich die Effekte auf die Wahrnehmung des Unternehmens, um unsere Reputation in Echtzeit zu messen. Auch diese Daten fließen hier ein. Die Herausforderung – und zugleich der Schlüssel zum Erfolg – liegt darin, diese Daten intelligent zu verknüpfen und daraus die richti-

gen strategischen Maßnahmen abzuleiten. Hier befinden wir uns in einem kontinuierlichen Entwicklungsprozess, den wir durch digitale Trainings- und Weiterbildungsangebote in unserer internen Lernplattform, dem CC Campus, unterstützen.

Welche wesentlichen Änderungen haben Sie in letzter Zeit in der Struktur der Kommunikationsabteilung vorgenommen, um den aktuellen Herausforderungen zu begegnen?

Carsten Tilger: Unsere Kommunikationsabteilung entwickelt sich kontinuierlich weiter – sei es in unserer Arbeitsweise, unseren Kompetenzen oder mit Blick auf die eingesetzten Tools. Ich bin kein Freund davon, die Organisationsstruktur alle paar Jahre grundlegend neu aufzustellen. So haben wir die Welle von „Newsroom“-Konzepten vor einigen Jahren nicht mitgemacht. Ich setze lieber auf kontinuierliche Optimierung: Wir verbessern unsere Prozesse, stärken die Zusammenarbeit zum Beispiel durch crossfunktionale Projekte und Teams und bauen gezielt die Fähigkeiten auf, die für die wachsende Komplexität der Kommunikation erforderlich sind. Diese Entwicklung führt organisch zu Anpassungen in den Teams und Strukturen – immer mit dem Ziel, noch effektiver zu werden und wirkungsvoller zu agieren.

Ihre Kommunikationsabteilung bei Henkel hat das Mission Statement „We build and protect the reputation of the company“. Gleichzeitig verfügt Henkel über starke Produktmarken, die von eigenen Brandmanagern kommunikativ geführt werden. Wie gestalten Sie die Abstimmung zwischen Ihrer Abteilung und den Markenverantwortlichen, um eine einheitliche Kommunikationslinie zu gewährleisten?

Carsten Tilger: Henkel ist ein Markenartikelkonzern. Das gilt für die Konsumgüter ebenso wie für das Industriegeschäft. Unsere Marken sind unsere Stars und die Grundlage unseres Erfolges. Sie sind insbesondere für unsere Konsumenten, aber auch für unsere Industriekunden hochrelevant und

wichtiger als die Konzernmarke, die dahintersteht. Die Produktkommunikation folgt daher der spezifischen Positionierung und Identität der jeweiligen Produktmarke. Das liegt klar in der Verantwortung des Marketings im jeweiligen Unternehmensbereich. Während die Produktkommunikation vor allem auf Endverbraucher ausgerichtet ist, adressieren wir in der Unternehmenskommunikation verschiedene Stakeholdergruppen wie Mitarbeitende, Investoren, Medien, politische Entscheidungsträger, NGOs und Verbände. Die Konzernmarke Henkel spielt aber auch für unsere Geschäftskunden und Partner in Industrie und Handel eine Rolle – sie schafft Vertrauen, bietet Orientierung und unterstreicht unsere Innovations- und Nachhaltigkeitsagenda.

Unsere zentrale Rolle in der Unternehmenskommunikation ist es, die Marke Henkel zu schützen, zu stärken und weiterzuentwickeln. Dafür fokussieren wir uns auf übergeordnete strategische Themen wie Nachhaltigkeit, Innovation und Digitalisierung. Natürlich sind diese auch für die einzelnen Produktmarken relevant, insbesondere das Thema Nachhaltigkeit. Das sind aber zunächst recht abstrakte Begriffe. Daher nutzen wir auch die Produktmarken, um diese Themen aufzubereiten.

Damit all das konsistent erfolgt, stimmen wir uns natürlich eng mit den Marketingteams ab. Genauso kommen die Kollegen aus der Produktkommunikation auf uns zu, falls es ein kritisches Thema bei einer Produktmarke gibt, das Potential haben könnte, auch die Konzernmarke Henkel zu beeinflussen.

Wie nutzen die Produktmarken Henkel für ihre Kommunikation?

Carsten Tilger: Das hängt von der jeweiligen Marke und Zielgruppe ab. Ein Beispiel ist unsere Haarpflegemarke Schwarzkopf. Hier spielt Henkel als Absender und „Endorser Brand“ keine Rolle, da dies für die Endverbraucher keinen zusätzlichen Mehrwert bieten würde oder diese sogar verwirren würde, denn schließlich steht Henkel gerade hier in Deutschland ja vor allem für Wasch- und Reinigungsmittel.

Denn in diesem Bereich nutzen wir Henkel

„**Nachhaltigkeitskommunikation gehört zu den herausforderndsten Feldern der Unternehmenskommunikation. Das Thema ist hochkomplex, oft emotional aufgeladen und in der öffentlichen Debatte allgegenwärtig.**“

auch viel stärker: Viele unserer Marken, allen voran Persil, treten bewusst mit Henkel als Absender auf, um das Vertrauen in die Qualität und Leistung unserer Produkte zu stärken. Auch im Industriegeschäft ist der Bezug zu Henkel oft ein entscheidender Faktor. Unsere globale Präsenz, technologische Kompetenz und Verlässlichkeit, die mit Henkel assoziiert werden, stärken bei unseren Kunden in der Industrie Glaubwürdigkeit und die Kundenbindung.

Henkel setzt verstärkt auf eigene Kommunikationskanäle wie Social Media, Podcasts und hauseigene Publikationen. Wie groß ist Ihr Team, das diese Inhalte erstellt und betreut, und welche Reichweite erzielen Sie damit?

Carsten Tilger: Zunächst einmal haben wir vor mehr als zehn Jahren Unternehmenskommunikation und Public Affairs in einer Organisation zusammengeführt. Das hat sich als sehr gut erwiesen. Unser globales Team umfasst mehr als 100 Kolleginnen und Kollegen, etwa die Hälfte davon arbeitet in unserer Zentrale in Düsseldorf, die andere Hälfte verteilt sich auf die drei großen Regionen Nord- und Südamerika, Europa/ Naher Osten/ Afrika sowie Asien-Pazifik. In der Zentrale haben wir jeweils ein Team für externe und interne Kommunikation, die aber themen- und projektbezogen sehr eng zusammenarbeiten, auch gestützt durch eine integrierte Themenplanung und Content-Management. Zudem gibt es ein eigenes Team für digitale Plattformen und



Carsten Tilger auf dem Deutschen Marken Summit 2024 zusammen mit Moderatorin Daniela Bublitz

Quelle: Jonas Ratermann

Experience sowie ein Team für das Corporate Brand Management und Strategie. Die Frage nach der Reichweite lässt sich nicht pauschal beantworten – zumal ein wesentlicher Teil unserer Arbeit in strategischer Planung und Beratung liegt. Das simple Zusammenzählen von Plattformreichweiten wäre wenig aussagekräftig.

Henkel wurde im letzten Jahr von Cision und vom F.A.Z. Institut mit dem Sustainable Future Award für seine glaubwürdige Nachhaltigkeitskommunikation ausgezeichnet. Was sind Ihrer Erfahrung nach die wichtigsten Aspekte, die Unternehmen bei der Kommunikation ihrer Nachhaltigkeitsinitiativen beachten sollten, um Glaubwürdigkeit und Transparenz zu gewährleisten?

Carsten Tilger: Wir wissen, dass Nachhaltigkeit für viele unserer Stakeholdergruppen wichtig ist – von Mitarbeitenden über Kunden und Verbraucher bis hin zur Politik. Deshalb richten wir unsere Kommunikation konsequent an unserer Nachhaltigkeitsstrategie aus und vermitteln kontinuierlich und faktenbasiert, welche Ziele wir verfolgen und welche Fortschritte wir erzielen. Für

uns ging es nie um „Greenwashing“ oder „grünes Marketing“. Nachhaltigkeit hat für ein Unternehmen mit einer starken Tradition als Familienunternehmen und fast 150 Jahren erfolgreicher Geschichte eine ganz besondere Bedeutung.

Richtig ist auch: Nachhaltigkeitskommunikation gehört zu den herausforderndsten Feldern der Unternehmenskommunikation. Das Thema ist hochkomplex, oft emotional aufgeladen und in der öffentlichen Debatte allgegenwärtig. Wir sehen ja aktuell, wie das Thema „politisiert“ wird. Zudem stehen gerade Unternehmen häufig unter kritischer Beobachtung durch verschiedene Stakeholdergruppen. Umso wichtiger ist es, dass Nachhaltigkeitskommunikation fundiert, strategisch durchdacht und eng mit den Fachabteilungen abgestimmt ist.

Drei Faktoren sind dabei entscheidend: Konstanz, Transparenz und langfristiges Engagement. Glaubwürdigkeit entsteht nicht durch Einzelmaßnahmen, sondern durch konsequentes Handeln über Jahre hinweg. Unsere führende Rolle im Bereich Nachhaltigkeit basiert darauf, dass wir ambitionierte Ziele setzen und diese Schritt für Schritt entlang der gesamten Wertschöpfungskette vorantreiben.

In der Begründung wurde besonders die Einführung einer achtwöchigen Elternzeit für alle Mitarbeitenden weltweit als Schritt für soziale Nachhaltigkeit besonders hervorgehoben. Die Maßnahme wurde zu Beginn des Jahres 2024 eingeführt und hat zu einer starken medialen Resonanz geführt. Wie stark wurde dieses Angebot bisher von Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit in Anspruch genommen, und wie halten Sie das Thema in der internen Kommunikation weiterhin präsent?

Carsten Tilger: Unsere weltweite Henkel-Elternzeit war ein echtes Novum im Dax. Wir haben die achtwöchige Elternzeit bei vollem Gehalt in allen 70 Ländern eingeführt, in denen Henkel Mitarbeitende beschäftigt. Sie ergänzt unser umfassendes Angebot an Mitarbeiter Vorteilen – von Vorsorge- und Versicherungsleistungen über Mobilitätsangebote bis hin zu iPads für alle Mitarbeitenden. Kommuniziert haben wir das Angebot in einer bewährten Kaskade: zuerst intern an unsere 47.000 Mitarbeitenden, dann über Social Media und Medien. Die Elternzeit ist fest in unsere HR-Systeme integriert und intern gut etabliert. Sie ist ein konkretes Beispiel, wenn wir über Themen wie Vielfalt, Chancengerechtigkeit und Mitarbeiter Vorteile sprechen.

Die Resonanz war entsprechend positiv, sowohl intern als auch extern. Und wir sehen bereits erste Effekte: Weltweit steigt die Zahl der Mitarbeitenden, die Elternzeit nehmen, besonders in den Ländern mit weniger ausgeprägten gesetzlichen Regelungen. Nicht überall haben wir so gute gesetzliche Rahmenbedingungen wie in Deutschland. Wir setzen damit ein starkes Zeichen für Chancengerechtigkeit und erhöhen unsere Attraktivität als Arbeitgeber. Das merken wir auch bereits in den Bewerberzahlen, gerade in Deutschland. Hier haben wir zuletzt ein deutliches Wachstum im zweistelligen Prozentbereich gesehen.

Henkel positioniert sich neben Nachhaltigkeit auch als innovatives Unternehmen. Was sind Ihrer Meinung nach die entscheidenden Aspekte bei der Kommunikation von Innovationen, die Henkel von anderen

Unternehmen abheben und seine Innovationskraft glaubwürdig und wirkungsvoll vermitteln?

Carsten Tilger: Henkels Innovationskraft zeigt sich in erster Linie in unseren Produkten und Technologien – seit rund 150 Jahren bringen wir Lösungen auf den Markt, die Verbraucher wie Industriekunden überzeugen. Aber Innovation ist mehr als Produkte. Es geht um eine Kultur, in der neue Ideen entstehen, ausprobiert werden dürfen – auch mit dem Risiko, mal zu scheitern. Es geht um Teams, die Trends früh erkennen und in Lösungen übersetzen. Und es geht um die richtigen Investments und strategischen Entscheidungen, denn Innovation entsteht nicht nur im eigenen Haus, sondern auch durch M&A, Start-up-Investments oder Partnerschaften. In der Unternehmenskommunikation greifen wir genau diese Themen auf. Wir verknüpfen die „großen“ Themen wie Innovationskraft, Nachhaltigkeit und digitale Transformation und machen sie greifbar. Mit konkreten Geschichten und echten „Proof Points“. Denn Innovation muss erlebbar sein, damit sie glaubwürdig bleibt.

Sie haben in Ihrer fünfzehnjährigen Tätigkeit bei Henkel mit mehreren CEOs zusammengearbeitet. Was sind Ihrer Meinung nach die Schlüsselemente für eine erfolgreiche CEO-Positionierung in der heutigen schnelllebigen und digitalen Unternehmenslandschaft? Wie wichtig ist dabei eine Positionierung des CEOs auf Social Media?

Carsten Tilger: In meiner Laufbahn durfte ich bisher sieben verschiedene CEOs mit sechs verschiedenen Nationalitäten beglei-

ten, in drei verschiedenen Unternehmen und Ländern. Dabei habe ich einiges lernen können. Auch wenn sich viel geändert hat, eins ist gleich geblieben: CEO eines großen, globalen Konzerns zu sein, ist ein wirklich harter Job. Man kann sich nicht vorstellen, wie viele Themen an dieser Stelle auf einen einzelnen Menschen einprasseln. Ich sage auch jedem CEO zu Beginn der Zusammenarbeit: „You will own it all – the good and the bad stuff.“ Das soll heißen, dass in der Kommunikation fast jedes Thema personalisiert und dem CEO zugeschrieben wird. Ein anderer wichtiger Aspekt ist, dass die Rolle des CEOs bei aller Personalisierung durch die Medien nie vor die Bedeutung des Unternehmens und der Unternehmensmarke treten sollte. CEOs sollten mit ihrer Kommunikation immer dem Unternehmen und der Marke dienen, für die sie tätig sind, anstatt selbst zu einer „Marke“ zu werden. Eine erfolgreiche CEO-Positionierung hängt heute mehr denn je von Authentizität, Klarheit und Konsistenz ab. Von CEOs wird erwartet, dass sie Haltung zeigen, Orientierung geben und komplexe Themen verständlich vermitteln. Nahbare und direkte Kommunikation ist dabei entscheidend. Das gilt primär nach innen, aber auch extern. Und hier bietet sich Social Media, allen voran LinkedIn, als Plattform an. Darüber erreichen wir ja auch viele Mitarbeitende. Dabei geht es uns nicht darum, einfach präsent zu sein, weil das heute dazugehört. Entscheidend ist, mit relevanten Themen zu überzeugen und auch die eigene Persönlichkeit glaubwürdig sichtbar zu machen. Qualität vor Quantität.

Henkel hat den Purpose „Pioneers of Heart For the Good of Generations“ zum Ende der Covid-Pandemie gelauncht. Wie gelingt es Ihnen, diesen Purpose über 47.000 Mitarbeitende in 120 Nationen hinweg in der internen Kommunikation langfristig lebendig und relevant zu halten?

Carsten Tilger: Unser Purpose ist für uns kein Slogan für Marketingzwecke. Er beschreibt, was uns bei Henkel verbindet und wofür unser Unternehmen steht. Er ist die Basis für die Positionierung von Henkel als

Marke, auf der wir unsere Kommunikation aufbauen – und prägt damit unsere Kernbotschaften.

Bei der Entwicklung des neuen Purpose vor einigen Jahren haben wir sehr bewusst alle Bereiche und Funktionen im Unternehmen eingebunden. Der gesamte Vorstand, die Gremien und auch die Henkel-Familie stehen dahinter. Das zahlt sich aus. Um aber wirklich alle Mitarbeitende zu erreichen, müssen wir in konkreten Geschichten vermitteln, warum der Purpose zu Henkel passt, wie er täglich gelebt wird – und was das eigentlich mit mir als einzelner Mitarbeitenden zu tun hat. Ob wirklich alle 47.000 Kolleginnen und Kollegen unseren Unternehmenszweck kennen und verstehen? Das wäre vermessen zu behaupten. Doch er ist spürbar, lebendig und für sehr viele Henkelaner inspirierend, davon bin ich überzeugt.

Wie sehen Sie persönlich die Zukunft der strategischen Kommunikation? Welche Trends und Technologien werden Ihrer Meinung nach in den nächsten Jahren entscheidend sein?

Carsten Tilger: Heute kann jeder zum Sender werden und sich eine Bühne schaffen. Täglich kursieren Millionen von Nachrichten – inklusive Fake News. Informationen verbreiten sich rasend schnell und oft ungeprüft. Mit KI sind perfekte Fälschungen von Texten, Bildern und Videos längst Realität. Gerade deshalb sind professionelle Kommunikatoren heute wichtiger denn je. Sie schaffen Orientierung in diesem Informationschaos, trennen Fakten von Fiktion, bauen Vertrauen auf und schützen die Reputation von Unternehmen. In Zeiten von Desinformation braucht es Profis, die Kommunikation strategisch steuern. Glaubwürdigkeit und eine gute, stabile Reputation entstehen nicht von selbst – sie werden aktiv gestaltet.

Das soll aber nicht heißen, dass ich Technologie per se kritisch sehe. Im Gegenteil: Ich möchte, dass wir mehr Technologien, insbesondere generative KI, in unsere Arbeit in der Kommunikation integrieren. Das

machen wir schon heute, aber die Entwicklung kann niemand vorhersehen. Enormes Potential liegt in der Auswertung von riesigen Datenmengen, nahezu kostenneutral und auf Knopfdruck, sowie in der Content-Erstellung.

Ich glaube aber nicht, dass die zentrale Beratungskompetenz von Kommunikationsprofis, der persönliche Austausch und das Vertrauen durch KI ersetzt werden können. Doch die Fähigkeit, diese Technologien für uns sinnvoll zu nutzen, wird ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor.

Im Rahmen der Preisverleihung des Sustainable Future Awards haben Sie auf einer Podiumsdiskussion zusammen mit Ihrem CEO Carsten Knobel gesagt, dass die Fähigkeit, „skillfully no“ zu sagen, eine wichtige Kompetenz für Ihr Team ist. Wie gelingt es Ihnen und Ihrem Team in der Praxis, Anfragen oder Vorschläge geschickt abzulehnen, ohne dabei Beziehungen zu gefährden oder die strategischen Kommunikationsziele von Henkel zu beeinträchtigen?

Carsten Tilger: Wir leben alle in einer Zeit von zu vielen Nachrichten und Medien, die

um unsere Aufmerksamkeit kämpfen. Nicht jedes Projekt, jede Neuerung in einem Team oder in einer Organisation eignet sich dafür, in eine Social-Media-Kampagne, ein Video, eine Pressemitteilung oder andere Kommunikationsformate überführt zu werden. Wir brauchen auch nicht für jedes Projekt oder Team ein eigenes „internes Branding“. Einfach weil es dafür keine wirklichen Zielgruppen gibt oder weil sie mit anderen Botschaften und Themen mit größerer Relevanz für das Unternehmen in Konkurrenz treten und bei der Zielgruppe gar nichts mehr ankommt.

Daher müssen wir auch hier immer mit den richtigen Fragen arbeiten. Zum Beispiel genau die nach dem strategischen Kommunikationsziel. Was ist die Neuigkeit oder die Geschichte? Was sind die Kommunikationsziele? Wer sind eigentlich die Zielgruppen? Wie messen wir, ob die Kommunikation erfolgreich ist? Erst am Ende kommt die Frage nach dem Format oder dem Kanal. Durch eine strategische Beratung erübrigen sich manch übereilte Forderungen nach einer Presseinformation, einem eigenen Instagram-Account oder einem Artikel in unseren internen Medien. Doch das erfordert Erfahrung, Kompetenz, Fingerspitzengefühl

und gutes Stakeholder-Management. Und manchmal muss man als Kommunikationsmanager auch geschickt, freundlich und verbindlich Nein sagen können.

Sie sind bekannt für Ihre kreativen Ansätze und Ihre Vorliebe, Filmzitate in Ihre Kommunikation einzubauen. Könnten Sie uns verraten, welchen Film Sie zuletzt zitiert haben und warum gerade dieser Film in dem spezifischen Kommunikationskontext besonders passend war?

Carsten Tilger: Na ja, ich kann mir Zitate aus Filmen und Büchern gut merken, und habe festgestellt, dass das gerade bei Vorträgen manchmal hilft, eine Verbindung zum Publikum herzustellen oder die Aufmerksamkeit zu gewinnen. Mein letztes Zitat, das ich in einem Meeting gebraucht habe, war aus „Der Pate“: „It’s not personal, it’s business.“ Der Kontext war passend, die Details möchte ich aber lieber für mich behalten ... ■

Die Fragen stellte Gregor Vischer.

Preisverleihung Sustainable Future Award: Henkel-CEO Carsten Knobel und Carsten Tilger im Gespräch mit F.A.Z.-Ressortleiter Sven Astheimer über authentische Nachhaltigkeitskommunikation

Quelle: Jonas Ratermann



So viel Marke steckt im CEO

Und wie viel CEO steckt in der Marke?

Von **MONIKA SCHALLER**



Monika Schaller ist seit 2023 Kommunikationschefin des Softwarekonzerns SAP mit weltweit rund 110.000 Mitarbeitern. Zuvor arbeitete sie vier Jahre als Global Head of Corporate Communications, Sustainability & Brand für den Post- und Logistikriesen DHL Group und verantwortete dort unter anderem die CEO-Kommunikation für Frank Appel, den mit 15 Jahren am längsten amtierenden Dax-CEO. Schaller hat in Wien BWL studiert und als Senior Financial Reporter bei Bloomberg TV gearbeitet, bevor sie 2003 die Pressearbeit im Bereich Corporate & Investment Bank bei der Citigroup in Deutschland, Österreich und Skandinavien übernahm. Danach folgten Stationen bei Goldman Sachs als Leiterin der Unternehmenskommunikation für Deutschland, Schweiz, Österreich und Osteuropa, und 2016 als stellvertretende Pressechefin bei der Deutschen Bank.

Steve Jobs, Bill Gates, Elon Musk. Welcher CEO ist seine eigene Marke? Ich habe für diesen Beitrag in meinem Bekanntenkreis eine kleine – nicht repräsentative – Umfrage gestartet, und das Ergebnis war erschreckend einhellig. Die drei Herren – leider keine Damen – wurden am häufigsten genannt. Alle Genannten waren beziehungsweise sind der „CEO Nummer 1“ und/oder Gründer, dem in der Geschichte jedes Unternehmens eine besondere Rolle zukommt. Ihre Persönlichkeit, die Legende um die Gründung, die Vision, prägen das Unternehmen und damit auch die Corporate Brand maßgeblich. Noch heute ist Hasso Plattner bei SAP sehr präsent, und SAP ohne Hasso Plattner ist undenkbar. Das gilt ebenso für Apple und Steve Jobs sowie Bill Gates und Microsoft.

Wie verhält es sich aber mit den Nachfolgerinnen und Nachfolgern? Wie stark zählt deren Persönlichkeit auf die Corporate Brand ein? Wie sehr können und müssen sie als eigenständige Persönlichkeit positioniert sein? Wie viel Persönliches müssen sie im Zeitalter von Social Media von sich preisgeben? Und was passiert, wenn der oder die CEO das Unternehmen verlässt?

Vorab möchte ich drei Überzeugungen teilen:

1. Gute CEO-Kommunikation basiert zu einem Großteil auf Strategie und Handwerk.

2. Wir sind im People Business – eine enge und vertrauensvolle Beziehung zwischen CEO und Communications und ihren Kernzielgruppen ist essenziell, um glaubwürdig und wirksam zu agieren.
3. Und: Strategische CEO-Kommunikation war nie wichtiger als jetzt.

Folgende Beobachtungen veranlassen mich zu dieser Aussage:

- Geopolitische Spannungen, Kurswechsel, neue und wieder aufflammende Kriege: Instabilität ist das „New Normal“. Der Blick in die Zukunft ist unsicherer, Orientierung und Sicherheit werden wichtiger – der CEO rückt in den Fokus.
- Die Zahl und die Ansprüche der Stakeholder sind gewachsen. Kapital-, Absatz-, Arbeits- und Meinungsmarkt haben sich in viele Subgruppen aufgespalten – von Kunden und Journalisten bis hin zu Investoren, Politikern, Influencern und Mitarbeitenden. Jede Zielgruppe erwartet eine persönliche, authentische Ansprache – besonders vom CEO.
- Wir leben in einem Informations-Hurrikan. Täglich prasseln unzählige Nachrichten auf Unternehmen ein. Je höher die Geschwindigkeit, desto wichtiger wird ein Fixpunkt, auf den sich alle Stakeholder fokussieren können.

Diese natürliche Bezugsperson, das Gesicht des Unternehmens ist der oder die CEO. Medien personalisieren und simplifizieren, das ist an sich nichts Neues, nur der Grad der Vereinfachung hat nach meiner Beobachtung zugenommen. Der CEO wird oftmals direkt mit dem Unternehmen gleichgesetzt, er verkörpert den ansonsten anonymen Konzern. Deshalb ist es unerlässlich, CEOs strategisch zu positionieren. Nur dann sind Kommunikationsabteilungen in der Lage, die Kontrolle über das Narrativ zu wahren und die Reputation des Unternehmens zu stärken und zu schützen.

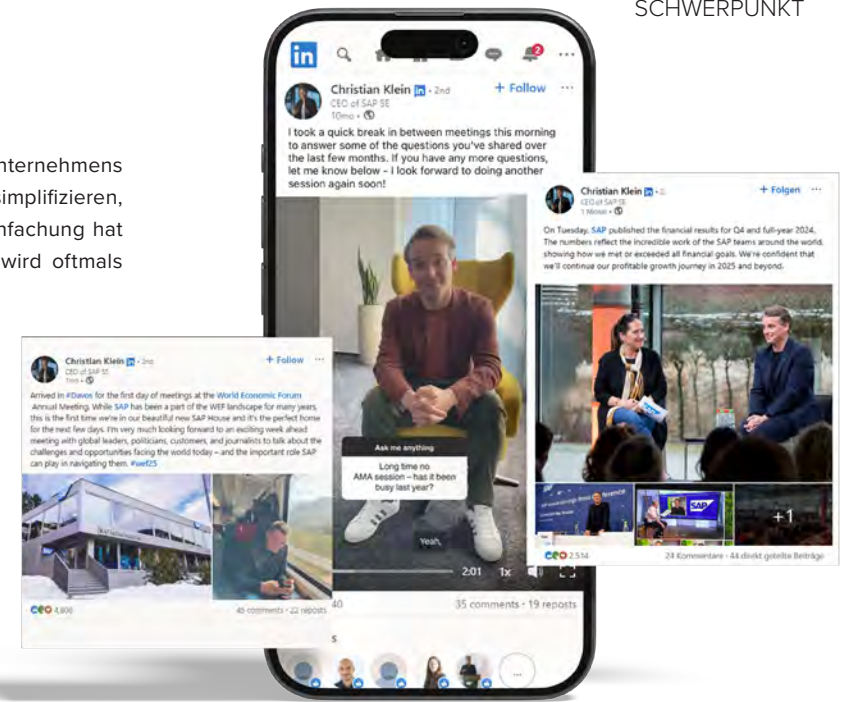
CEOs agieren als Vorbild

CEOs vermitteln Expertise und Glaubwürdigkeit, schaffen Vertrauen. Dieses Vertrauen in den CEO herzustellen und zu erhalten, ist eine der Kernaufgaben von Kommunikation. Vertrauen ist – davon bin ich überzeugt – die Grundlage jeder menschlichen Beziehung und damit auch jeder (Kauf-)Entscheidung. Der CEO ist Botschafter der Unternehmenswerte und des Produktversprechens. Sein Profil ist damit wettbewerbsentscheidend. Selbst der Kapitalmarkt, der sich in der Regel dogmatisch an Fakten, Modelle und Analysen hält, vertraut oder misstraut Personen – das haben wir 2016 an der Reaktion des Kapitalmarkts zum Chefwechsel bei adidas gesehen. Die Reputation des CEOs beeinflusst die Reputation des Unternehmens und umgekehrt. Positionierung und aktives Reputationsmanagement sind also zentral.

CEO-Kommunikation ist weder Zufallsprodukt noch Raketenwissenschaft. Die Positionierung ist in erster Linie das Ergebnis eines sauberen Strategieprozesses.

Die Unternehmensstrategie bildet – wenig überraschend – die Grundlage für die Kommunikationsstrategie mit ihren Fokusthemen und korrespondierenden Zielen. Die Hausaufgaben in der Positionierungsarbeit heißen: Für welche Themen soll er oder sie stehen? Wie tritt er auf – wo und warum genau dort? Welche Attribute sollen mit dem CEO verknüpft werden?

Für SAP und ihren CEO Christian Klein bedeutet das, den einzig wirklich relevanten Techkonzern Europas zur repräsentierten – ein Unternehmen, das die zentralsten Geschäftsdaten der Welt verwaltet und die einzige europäische Alternative für Business-KI auf höchstem Niveau bietet. 87 Prozent der Weltwirtschaft laufen auf SAP-Systemen. Damit ist das Unternehmen nicht nur für die Businesswelt relevant, sondern für jeden Einzelnen. Christian Klein ver-



Quelle: LinkedIn; Christian Klein

körpert genau das: Er hat sich vom Praktikanten bis zum CEO hochgearbeitet – ein Weg, der für Tatkraft, Entschlossenheit und tiefes Unternehmensverständnis steht. Genau diese Attribute braucht es, um sich in der Techwelt mit den Pendanten aus den USA zu messen.

Diesen strategischen Rahmen muss man setzen, wenn man erfolgreich Entscheidungen in der CEO-Kommunikation treffen will – zum Beispiel welches Interview stattfinden soll und welches nicht.

No „One size fits all“

Den einen Ansatz für eine perfekte CEO-Positionierung gibt es nicht, aber sehr wohl eine Art Kompass, welche Facetten der Führungspersönlichkeit sichtbar werden sollten. Was heißt das insbesondere für die Positionierung auf Social Media? Persönlich und nahbar, ja, privat, nein. Also zum Beispiel das Foto vom CEO hinter den Kulissen, bevor es auf die Bühne zur jährlichen Hauptversammlung geht, oder den Schnappschuss der handschriftlichen Notizen auf dem Redemanuskript. Sponsort das Unternehmen den Fußballclub, zählt auch das Foto vom jubelnden CEO aufs Image des Unternehmens ein. Fotos der Kinder oder Lebensgefährten beim gemeinsamen Angelausflug – nein. Denn, wer die Tür zum „privaten CEO“ aufmacht, dem muss klar sein, dass dies Erwartungen schürt, immer tiefergehende Einblicke zu gewähren. Und dazu ist – mit gutem Recht – nicht jeder oder jede CEO bereit.

Persönlich oder personalisiert bedeutet für mich aber auch, dass CEOs mit ihrer Meinung zum öffentlichen Diskurs beitragen.

Das deckt sich mit den Erwartungen vieler Menschen, wie das Edelman Trust Barometer belegt. Demnach wünschen sich immer mehr Menschen eine klare Haltung von Unternehmen zu gesellschaftspolitischen Themen. Gleichzeitig bin ich der Meinung, dass nicht jeder CEO zu allem eine Meinung äußern muss – Haltung sollte dann bezogen werden, wenn es das Business betrifft und der Beitrag wirklich Substanz hat. Deshalb hat sich SAP-CEO Christian Klein 2024 bewusst in der Manager-Magazin-Serie „Warum Deutschland den Bach raufgeht“ zu Wort gemeldet. Es war ihm ein persönliches Anliegen, eine strategische Einordnung zur Wirtschaftslage zu geben und Zuversicht und Vertrauen zu vermitteln, wo es anderen abhandengekommen war. Apropos abhandenkommen.

Stabilität im Wechsel

Was passiert, wenn ein CEO das Unternehmen verlässt? Die leicht unbefriedigende Antwort: Es kommt darauf an, wie symbiontisch die Personal Brand mit der Corporate Brand verbunden sind. Steve Jobs war Apple, Apple war Steve Jobs. Je höher die Identifikation des Unternehmens mit dem CEO, desto größer das Vakuum, das es nach seinem Ausscheiden zu füllen gilt. Bei Apple waren die Befürchtungen groß, dass Tim Cook die Fußstapfen des charismatischen Gründers nicht würde füllen können. Doch Cook setzte neue Themen, emanzipierte sich. Eine Strategie, die jede Nachfolgerin und jeder Nachfolger verfolgen sollte, um nicht als Abklatsch des Vorgängers zu gelten. Ein Vakuum kann vor allem dann entstehen, wenn ein CEO sehr lange dem Unternehmen vorstand. Ich hatte die Ehre beim DHL-Konzern, eine der mit fast einem Jahr Vorlauf wohl längsten Übergangsphasen in der Geschichte der CEO-Wechsel begleiten zu dürfen – und zugleich mit Frank Appel den am längsten amtierenden Dax-CEO, bevor er das Ruder an Tobias Meyer übergab. Trotz der langen Amtszeit, der starken Verbindung der Person Appel mit DHL und der langen Übergangsphase kam es weder zu einem „Lame-Duck“-Effekt noch zu einem Vakuum in der Wahrnehmung. Was war das Erfolgsrezept? Der Wechsel verlief reibungslos,

weil wir diszipliniert über den gesamten Zeitraum hinweg zwischen dem amtierenden und dem zukünftigen CEO unterschieden haben. Jeder hatte weiterhin seine klar definierte Rolle, und wir boten Medien keinen Nährboden für Spekulationen zu vermeintlichen Grabenkämpfen. Mit diesem sehr strukturierten Vorgehen hat die Kommunikation zur Stabilität in der Außenwahrnehmung beigetragen und dem Unternehmen eine souveräne Übergabe ermöglicht.

Gegenteiliges Szenario: Je kürzer der Vorlauf, desto wahrscheinlicher, dass eine Kurswechsel nottut. Dann muss entweder die Corporate Brand wieder stärker in den Fokus rücken – durch Themen oder Produkte – oder der Nachfolger bewusst eine andere Facette zeigen als sein Vorgänger. Der ehemalige Deutsche-Bank-Chef John Cryan galt als Sanierer, bevor er von Christian Sewig, „dem bodenständigen Westfalen“, der die Bank in ruhiges Fahrwasser bringen sollte, abgelöst wurde. Es geht eben nicht nur um das Image des Unternehmens, sondern auch um die Phase, in der der jeweilige CEO ein- oder abtritt und damit die Positionierung bedingt.

Teampayer statt einsame Spitze

In meinen über 20 Jahren Erfahrung wird jedoch eine Sache deutlich: Die Rolle des CEOs selbst hat sich verändert. Mit Führungspersönlichkeiten wie Christian Klein sehen wir eine neue Generation von CEOs – sie sehen sich als Teil des Teams, jung, dynamisch, nahbar, kommunikativ. Sie hören zu, nehmen mit und treiben Wandel aktiv voran. Ein klarer Kontrast zu früher, als CEO-Führung oft distanzierter und exklusiver war. Heute erleben wir eine neue Form der Unternehmensführung – moderner, offener und stärker im Austausch mit Mitarbeitenden und Stakeholdern. Diese Offenheit sollte man als Kommunikatorin und Kommunikator nutzen.

Deshalb möchte ich Sie ermutigen: Machen Sie CEO-Kommunikation auch zu Ihrem Herzensthema! Tragen Sie es in Ihre Organisationen, motivieren Sie Ihre oder Ihren CEO – zeigen Sie, was möglich ist. Davon können wir alle profitieren. ■

Ohne Kommunikation keine Strategie

Ein Plädoyer für Kommunikation als Business-Strategie

Von **DR. CLARA HERDEANU**



Dr. Clara Herdeanu ist Chief Communications Officer des KI-Unternehmens Xayn, Entwickler von Europas erster souveränen Rechts-KI Noxtua. Als promovierte Linguistin und PR-Profi verbindet sie wissenschaftliche Expertise mit praktischer Erfahrung in der Techbranche. Mit mehr als zehn Jahren Erfahrung auf Agentur- und Unternehmensseite von Maschinenbau bis Tech teilt die passionierte Europäerin ihr Wissen zu Kommunikation, KI, Sprache, Politik, Macht und Medien als Autorin und Speakerin. Sie studierte in Heidelberg und Rom und ist Alumna der Studienstiftung des deutschen Volkes, der Konrad-Adenauer-Stiftung sowie der Deutschlandstiftung Integration.

KI ist das Gesprächsthema der Stunde. Wer etwas auf sich hält, spricht über KI – auch und gerade in der Kommunikationsbranche. Als ich vor mehr als fünf Jahren bei dem forschungsbasierten KI-Start-up Xayn anfang, war dies noch nicht der Fall. Die Kommunikationsherausforderung damals bestand darin, ein sehr abstraktes, trockenes Thema in mundgerechte Häppchen aufzuteilen, damit überhaupt jemand willens war, einem kleinen, noch recht unbekannten Start-up zuzuhören.

Mit ChatGPT ist KI in der breiten Öffentlichkeit angekommen, der Markt für KI-Anwendungen ist förmlich explodiert und die mediale Aufmerksamkeit rapide gestiegen. Nicht ohne neue Herausforderungen mit sich zu bringen: Zum einen ist nicht alles KI, was glänzt, zum anderen ist in der Öffentlichkeit mittlerweile auch eine Art medialer KI-Übersättigung vorhanden. Und so ist es auf eine andere Weise herausfordernder geworden, sich Gehör zu verschaffen.

Das forschungsbasierte Start-up Xayn entwickelt mittlerweile Europas erste souveräne Rechts-KI Noxtua, hat namhafte Kanzleien, Konzerne und die öffentliche Hand als Kunden und ist einer der starken Player im Markt geworden – ohne einen Euro für Marketing auszugeben. Eine ganz entscheidende Rolle für den Unternehmenserfolg spielte die langfristig ausgelegte strategische Kommunikationsarbeit, getrieben von der grundlegenden Erkenntnis, dass Kommunikation kein nachgelagertes Ereignis, sondern von elementarer Bedeutung für die Business-Strategie insgesamt ist.

Dieser Beitrag soll deshalb anhand der gesammelten Erfahrungen am Beispiel Produkt-Launch-Kommunikation aufzeigen, weshalb Kommunikation entscheidend für den Unternehmenserfolg ist und wie sie sinnvoll strategisch aufgestellt werden kann. Und auch wenn sich diese Erfahrungswerte auf Start-ups beziehen, lassen

sich die grundlegenden Erkenntnisse auch auf andere Organisationen übertragen.

Strategische Kommunikation ist mehr als nur Berichterstattung

Strategische Kommunikation bedeutet dabei nicht nur, mediale Berichterstattung zu erlangen. Stattdessen geht es darum, durch die gelungene Orchestrierung verschiedener Kanäle in der Öffentlichkeit das gewünschte Profil für die Organisation aufzubauen, für die Organisation relevante Multiplikator*innen und VIPs von sich zu überzeugen, sie erfolgreich im Markt zu positionieren und sich eine glaubwürdige Reputation zu erarbeiten.

Bevor hier aber der erste Schritt in die Öffentlichkeit gemacht werden kann, sollte zunächst intern geklärt werden – am besten auf höchster Ebene und direkt mit den Kommunikationsverantwortlichen am Tisch –, warum sich das Unternehmen bei wem wie positionieren will, für was es eigentlich steht und worin es sich von anderen Marktteilnehmern unterscheidet. Hierbei kommt es nicht auf kleine technische Detailfragen an, sondern es geht um das große Ganze. Dies geschieht idealerweise Hand in Hand mit dem Marketing – ohne jedoch zu sehr ins Hochglanz-Branding zu verfallen. Schließlich haben Kommunikator*innen (und deren primäre Zielgruppe Journalist*innen) sehr viel höhere Ansprüche an Authentizität und Glaubwürdigkeit.

Jungen Unternehmen fällt so eine Bestandsaufnahme meist leichter, da sie stärker im Fluss sind – was jedoch wiederum ganz eigene Herausforderungen bei der Kohärenz und Konsistenz mit



sich bringt. Bereits etablierte Unternehmen mögen diesen Schritt hingegen als überflüssig empfinden, haben sie doch bereits eine lange Historie, oder als mühsam, da man unter Umständen mit alten Mustern brechen muss. Egal, was der Hintergrund einer Organisation ist, unterm Strich bleibt es dabei, dass sie für sich selbst definieren sollte, was sie auszeichnet – verbunden mit der Frage, warum die „Welt da draußen“ sich überhaupt dafür interessieren sollte.

PR-Durststrecken strategisch nutzen

Geht es um einen konkreten Produkt-Launch, beginnt die Kommunikationsstrategie dabei oftmals bereits, lange bevor dies offiziell verkündet werden kann. Nicht umsonst heißt es im Englischen auch Public Relations – die gelebte Beziehungspflege ist hier bereits inbegriffen und verdeutlicht, dass bereits im Vorfeld Zeit und Energie investiert werden sollte. Gerade, wenn Unternehmen in der breiten Öffentlichkeit (noch) unbekannt sind, muss viel Vorarbeit geleistet werden, damit eine Meldung überhaupt Gehör findet und sie auch für Menschen außerhalb der Organisation als Ereignis mit Informationswert wahrgenommen werden kann.

Diese „PR-Durststrecken“ sollten Kommunikator*innen nicht ungenutzt verstreichen lassen, sondern sie strategisch sinnvoll nutzen – beispielsweise um Personen aus dem eigenen Haus als Fachexpert*innen in der Öffentlichkeit, als „Thought Leader“ aufzubauen. Die Mittel der Wahl sind hier etwa Gastbeiträge in relevanten (Fach-)Medien, Vorträge und/oder Panel-Slots auf wichtigen (Branchen-)Events und Posting über eigene Social-Media-Kanäle, wie zum Beispiel persönliche LinkedIn-Profile – gerne auch mit etwas provokanteren, aber fachlich handfesten Thesen.

Fachmedien sind für Gastbeiträge zumeist besonders geeignet, da sie zum einen offener für unbekanntere Stimmen sind, hier auch ins Detail gegangen werden kann – und sie zum anderen gleichzeitig wiederum die fachlich passende Zielgruppe haben sowie von

anderen Journalist*innen auch für Recherchezwecke genutzt werden.

Bei Social-Media-Profilen sollte bedacht werden, dass sie hier keine platten und glattgeschliffenen Marketing-Messages oder oberflächige „Ich war auch hier“-Posts platzieren. Stattdessen sollten man stets die Perspektive potentieller Leser*innen im Kopf haben, die sich einen Aha-Effekt, einen Mehrwert wünschen. Was können diese nach dem Lesen solcher Beiträge wissen, was ihnen vorher entweder nicht so bekannt war, ihnen vielleicht Altbekanntes im neuen Licht erscheinen lässt oder ihnen eine positive Reaktion entlockt? Auch wenn dies nicht für jeden einzelnen Post oder Kommentar gelingt, sollte es dennoch der Anspruch sein.

Es ist essentiell, dass Kommunikator*innen feine Sensoren haben, um zum einen den öffentlichen Diskurs wahrzunehmen und zum anderen Chancen für die Positionierung des eigenen Unternehmens zu identifizieren – und gleichzeitig auch erkennen, welche

Geschichten eventuell für die Öffentlichkeit interessant sein könnten. Je nach Unternehmensgröße variiert hier auch der Ansatz: Große Unternehmen können es sich leisten, reaktiver zu kommunizieren, während kleine Unternehmen sehr viel proaktiver konkret auf Pressevertreter*innen zugehen müssen, um in den relevanten Medien überhaupt stattzufinden.

Gerade zu Beginn sind Event-Pitches und Gastbeitragsangebote deshalb oftmals mit viel Klinken putzen verbunden, allerdings ist dies Arbeit, die sich langfristig auszahlt. Denn zum einen positioniert man dadurch geschickt eigene Expert*innen im öffentlichen Diskurs, auf die sie bei größeren Meldungen mit Nachrichtenwert zurückgreifen können. Und wir erinnern uns an das 101 des Storytellings, dass die besten

Geschichten diejenigen sind, die sich über Menschen erzählen lassen. Zum anderen kreieren sie hierdurch zum Teil auch einen medialen Fußabdruck und eigene Meldungen – etwa durch Auftritte bei Events. Dies verleiht den betreffenden Personen und dadurch auch ihrer Organisation bei späteren journalistischen Recherchen Glaubwürdigkeit.



Quelle: AdobeStock

Kommunikationsverantwortliche als Devil's Advocate

Geht es in die konkrete Planung des Produkt-Launches, sollten die Kommunikationsverantwortlichen direkt mit am Entscheidungstisch sitzen. Sie können wertvollen Input dazu liefern, ob und wie in der Öffentlichkeit/der Zielgruppe Interesse für das Produkt geweckt werden kann, welche externen Ereignisse es zu beachten gilt (z.B. in laufende Gesetzesentwürfe, öffentliche Trends, aktuelle Studien und/oder journalistische Diskussionen etc.), wie das Produkt in dieser Gemengelage kommunikativ platziert werden kann und wie die Unternehmensziele auch und gerade durch gelungene Kommunikation erreicht werden können. Kommunikationsverantwortliche in ihrer Mittlerposition zwischen internen Stakeholdern und kritischen externen Multiplikator*innen haben dabei die Rolle des Devil's Advocate und sollten unter Umständen auch bestehende Planungen zum Beispiel zu Zeitplänen verändern – und die unbequemen Fragen stellen, die ansonsten nicht an den Tisch gebracht werden. Die wichtigste von allen: „Warum sollte sich die Welt da draußen überhaupt dafür interessieren?“

Parallel zu diesen Entscheidungsprozessen zu Grundbotschaften und Zeitplänen steht die Recherchearbeit zur Medienliste: Welche Journalist*innen schreiben zu den relevanten Themen, sind gegebenenfalls neu, haben sich auf welchem Medium wie zu einem verwandten Thema geäußert? Bestand zu diesen Personen bislang noch kein persönlicher Kontakt, kann es lohnenswert sein, zum Beispiel bereits im Vorfeld auf Social-Media mit ihnen zu interagieren.

Auch wenn es verlockend ist, eine gut gefüllte Medienliste zu haben, ist es immer noch zielführender das Prinzip „Klasse statt Masse“ anzuwenden. Unter Umständen kann es so auch lohnender sein, sich den einen richtigen Medienkontakt im passenden Medium herauszupicken und ihm eine Exklusivmeldung anzubieten, anstatt mit dem Gießkannenprinzip 200 Kontakte anzuschreiben.

Zum einen erhöht Exklusivität die

Wahrscheinlichkeit, dass ein Journalist eine

Meldung aufgreift. Zum anderen kann der eine,

im richtigen Medium platzierte Artikel im Markt

die größten Wellen schlagen.

Steht all dies, können in der konkreten Vorbereitungsphase die relevanten PR-Materialien wie Pressemitteilung, Factsheet, Lebenslauf, Bilder etc. zusammengestellt werden – am besten stets mit der Journalistenperspektive im Blick. Wie kann man das Produkt in bestehende Trends einbetten? Gibt es gegebenenfalls interessante Studien, Zahlen, Daten, Fakten, die herangezogen werden können? Warum sollte dies überhaupt jemanden interessieren? Was ist das eigentlich Neue daran? Und wie kann die Masse an Informationen kurz und knackig zusammengefasst werden?

Dabei sollten die Kommunikationsverantwortlichen stets ihre eigenen kritischsten Leser*innen sein. Da draußen wimmelt es von Unternehmen (und insbesondere Start-ups), die alle „innovativ“ sind und mit „Boldness“ den Markt „disrupten“ wollen. Das haben Journalist*innen halt leider schon gefühlt 500-mal gehört – in den letzten 24 Stunden. Auf die Welt der Konzerne übertragen, bedeutet dies, dass Kommunikationsverantwortliche sich vor leerer Phrasendrescherei hüten sollten. Dies ist natürlich eine eigene Herausforderung für sich, insbesondere, wenn weitere Akteure mitreden wollen oder es gegebenenfalls feste Richtlinien gibt.

Kommunikation ist aber immer auch ein Spiel mit Unbekannten. Denn selbst mit der besten Vorbereitung kann es aber immer noch eine überraschende Wende geben – sei es, dass ein Marktteilnehmer ein vergleichbares Produkt früher herausbringt, es politisch neue Entwicklungen gibt (ein Umstand, an den wir uns alle in diesen unruhigen Zeiten mehr und mehr gewöhnen müssen), sei es, dass die eigene Entwicklung nicht nach Plan läuft oder der Medienkontakt andere Geschichten priorisieren will. Deshalb erhalten sich die besten Kommunikator*innen ein großes Maß an Flexibilität und Stressresilienz – es kann immer etwas schiefgehen, die entscheidende Frage ist, wie man darauf reagiert.

Glaubwürdigkeit als Dreh- und Angelpunkt

Zusammengefasst bedeutet dies: Das beste Produkt und die beste Technologie bringen nichts, wenn niemand davon erfährt. Gleichzeitig ist Glaubwürdigkeit die härteste und empfindlichste Währung für Unternehmen – getreu der Devise von Warren Buffet: „It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it.“ Gute Kommunikation unterscheidet sich deshalb auch von einem One-Hit-Wonder durch einen langfristigen und strategischen Ansatz. Und bei alldem gibt es keine strategische Kommunikation, wenn nicht zuvor Kommunikation Teil der Strategie ist – und zwar der Business-Strategie insgesamt. ■

„Wir bündeln unsere Kommunikation um bestimmte Leuchtturmprojekte“

VERENA KÖTTKER, KfW, im Interview

Verena Köttker ist seit November 2022 Leiterin der Konzernkommunikation der KfW Bankengruppe und berichtet direkt an den Vorstandsvorsitzenden. Zuvor gründete sie die Agentur Köttker Kommunikation & Consulting, spezialisiert auf Krisen- und Nachhaltigkeitskommunikation. Ihre Karriere begann sie als Journalistin, unter anderem als politische Korrespondentin für „Focus“ und „Bild“. Von 2008 bis 2015 war Köttker als Leiterin Konzernkommunikation und Politik der Alba Group tätig. Die Kommunikationsexpertin studierte Geschichte, Politik und Wirtschaft an der Ruhr-Universität Bochum und absolvierte die Axel Springer Journalistenschule.

Frau Köttker, Sie haben im November 2022 die Leitung der Konzernkommunikation bei der KfW übernommen. Welche strategische Rolle spielt die Konzernkommunikation heute in der Strategie der KfW?

Verena Köttker: Die Konzernkommunikation hat über die Steuerung des Markenauftrittes und der Reputation einen festen Platz im Strategiehaus der KfW. Ich habe glücklicherweise einen CEO, der davon überzeugt ist, dass eine zielgruppengerechte, gewinnende Kommunikation ein entscheidender Erfolgsfaktor in strategischen Veränderungsprozessen ist.

Wie haben Sie die Abteilung seit Ihrem Eintritt weiterentwickelt?

Verena Köttker: Relevanz, Prägnanz, Wirkung – das war mein Leitsatz für den Bereich, als ich gestartet bin. Das klingt vielleicht banal, war aber verbunden mit einem großen strukturellen und kulturellen Veränderungsprozess, den das Team der



Quelle: KfW / Alex Habermehl

Konzernkommunikation in nur eineinhalb Jahren mit unglaublichem Einsatz – persönlich und zeitlich – gestemmt hat. Bis 2022 war die Kommunikation noch eine Unterabteilung des Generalsekretariats und in Silos organisiert.

Und heute?

Verena Köttker: Heute arbeiten wir in einer Matrixstruktur, in der wir zwischen disziplinarischer und fachlicher Führung unterscheiden. Letztere kann durch jeden Mitarbeitenden ausgeübt werden, der das möchte und es sich auch zutraut. Grundlage ist ein strategisches, vom Führungsteam freigegebenes Konzept für das jeweilige Kommunikationsprojekt.

Zudem gibt es praktisch kein Kommunikationsprojekt mehr, bei dem wir nicht vernetzt arbeiten und uns fragen: Zählt es auf die Strategie der Bank ein, wen wollen wir damit erreichen und – vor allem – was soll hinten rauskommen?

Ich habe ein tolles Führungsteam und gemeinsam haben wir ein Wirkungsmangement eingeführt, ein Strategieboard gegründet, einen bankweiten Kommunikationsplanungsprozess implementiert. Eine Führungsebene in der Konzernkommunikation ist entfallen, dafür gibt es einen fachlichen Koordinator für unser Tagesgeschäft. Und wir treffen (fast) alle inhaltlichen Entscheidungen in unserer wöchentlichen Führungsrunde gemeinsam.

Was bedeutet das für Ihre Mitarbeitenden?

Verena Köttker: Die Mitarbeitenden haben als Projektverantwortliche, die fachlich ein Thema führen, viel mehr Verantwortung, aber auch Gestaltungsmöglichkeiten, sie steuern ihr Thema im 360-Grad-Ansatz durch alle Kanäle und können sich dafür ihr „Themen-Team“ zusammenstellen. Um sich in dieser Form der lateralen Führung sicherer zu fühlen, haben wir Fortbildungsangebote dazu gemacht.

In kurzer Zeit haben Sie tiefgreifende Veränderungen umgesetzt. Was würden Sie als den entscheidenden Erfolgsfaktor dafür bezeichnen?

Verena Köttker: Das Wichtigste ist ein Team von Menschen, das Veränderung als etwas Positives sieht. Es gibt ein schönes Sprichwort: „Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen.“ Ich hatte glücklicherweise viele Windmühlen-Fans in der Mannschaft, die Lust und Interesse daran hatten, die Zukunft der KfW-Konzernkommunikation aktiv und gemeinsam mit mir zu gestalten.

Daneben braucht es Durchhaltevermögen im Umgang mit den Mauer-Bauern. Und natürlich geht es nicht ohne den Rückhalt des Vorstandes. Für beides – die Kolleginnen und Kollegen und das Backing von oben – bin ich sehr dankbar.

„Das Wichtigste ist ein Team von Menschen, das Veränderung als etwas Positives sieht.“

Welche strategischen Maßnahmen haben Sie ergriffen, um die externe Positionierung der KfW zu schärfen, und welche Wirkung konnten Sie damit bereits erzielen?

Verena Köttker: Zunächst haben wir uns in einem Strategieprozess gefragt, was die KfW von allen anderen Banken unterscheidet und wie wir das durch unsere Kommunikationsaktivitäten stärker sichtbar machen können. Das war bei der KfW gar nicht so schwer, aber es hatte lange niemand mehr diese Frage gestellt.

Die KfW wurde gegründet, um Wirtschaft und Gesellschaft zum Positiven zu verändern – für uns alle, unsere Umwelt, unsere Sicherheit, die Zukunft der nächsten Generationen. Wir sind die Bank aus Verantwortung.

Das haben wir dann auf fast alle Kommunikationsprojekte übertragen – die Positionierung unseres Vorstandes, unsere Social-Media-Kommunikation, unsere Inhalte und unseren Auftritt bei Events, unsere Kampagnenmotive für die Förderprodukte ... Mit Erfolg – in unserer jährlichen Zielgrup-

penbefragung (KfW Markenstudie) stieg die wahrgenommene Profilierung der KfW – über alle Zielgruppen hinweg – gegenüber dem letzten Jahr um sieben Prozentpunkte. Die Profilierung in der Fokusgruppe Mittelstand verbesserte sich sogar um 21 Prozentpunkte.

In Medienberichten liest man häufig den ausgeschriebenen Namen „Kreditanstalt für Wiederaufbau“ hinter der Abkürzung KfW. Sie nutzen in der Kommunikation die Abkürzung. Welche strategischen Überlegungen stehen hinter dieser Entscheidung?

Verena Köttker: Wir sind die Bank, die den Wandel in Deutschland täglich begleitet. „Anstalt“ war gestern.

Die KfW ist eine sehr leistungsfähige Organisation mit einem sehr großen Spektrum – das reicht von der Finanzierung riesiger Windparks oder Start-ups über die Unterstützung deutscher Mittelständler im Ausland bis zur Förderung von privaten Bauvorhaben. Das Fördervolumen im Jahr 2024 lag insgesamt bei über 113 Milliarden Euro. Daher haben wir auch das Corporate Design einem Refresh unterzogen, um optisch zu unterstreichen: Wir sind eine moderne, sehr effiziente und international aufgestellte Bank. Das soll man auch sehen.

Die KfW hat zahlreiche Stakeholder – von Politik und Wirtschaft bis hin zur Zivilgesellschaft. Wie gelingt es Ihnen, die Interessen dieser unterschiedlichen Gruppen kommunikativ in Einklang zu bringen?

Verena Köttker: Ich gebe Ihnen ein Beispiel aus dem Marketing: Für unsere Kampagne haben wir nach einem Narrativ gesucht, das als Klammer für alle Zielgruppen funktioniert. Auf der Ebene darunter haben wir Motive und Begleittext so angepasst, dass sie zur jeweiligen Zielgruppe passen. Ein Handwerker wurde also anders angesprochen als eine junge Familie oder ein potentieller Bewerber. Die Kernbotschaft war aber identisch. Das hat sehr gut funktioniert.

25 Prozent der Mittelständler, die unsere Kampagne gesehen haben, hatten anschließend ein positiveres Bild von der KfW,

für 74 Prozent war danach klarer, was die KfW tatsächlich macht.

Als Anstalt des öffentlichen Rechts hat die KfW gesetzlich festgelegte Aufgaben. Welche speziellen Anforderungen ergeben sich daraus für Ihre Kommunikationsstrategie?

Verena Köttker: Wir drängen uns nicht in die erste Reihe. Dafür wurden wir von einem Journalisten schon einmal als „stillere Riese“ bezeichnet. Wenn wir Fördermittel im Auftrag der Bundesregierung vergeben, liegt die Erstkommunikation bei den Ministerien. Danach erklären wir, was es braucht, um die Förderung zu bekommen etc. Wir legen also den Schwerpunkt auf gute Servicekommunikation. Überhaupt ist mir sehr wichtig, dass unsere Kommunikation einen Mehrwert hat. Wir sind in Social Media nicht mit starken Sprüchen unterwegs und verhalten uns politisch neutral. Trotzdem zeigen wir in der Kommunikation, dass uns Werte wie Gleichberechtigung, Inklusion, Diversität, Meinungsvielfalt und europäische Integration sehr wichtig sind.

In der öffentlichen Wahrnehmung wird die KfW häufig mit politischen Entscheidungen zu Fördermaßnahmen in Verbindung gebracht. Wie gehen Sie damit um, um die Reputation der Bank zu schützen?

Verena Köttker: Das ist eine gute Frage, auf die es keine kurze Antwort gibt. Vielleicht so viel: Wir erklären viel, was unsere Rolle ist, wo wir Impulse geben können und wo unser Gestaltungsspielraum endet. Und wir lassen – wenn es geht – unsere Kunden sprechen. Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Für den Anstieg der Zinsen beim Studienkredit konnte die KfW nichts. Gleichwohl war der Aufschrei groß, was ich nachvollziehen konnte. Es gab aber immer noch viele Studierende, die gesagt haben: Wir sind happy, dass es diesen Kredit gibt – wir würden sonst von niemandem einen Kredit bekommen. Einige davon haben wir in unsere Kommunikationsaktivitäten eingebunden. Den Gesamttenor hat das aber nicht verändert. Manches muss man auch einfach aushalten.

Die KfW veröffentlicht eine beeindruckende Anzahl an Pressemitteilungen – allein

im Januar waren es 28 zu sehr unterschiedlichen Themen, von Förderprogrammen über den Nachfolge-Monitor bis hin zu internationalen Finanzierungskonsortien. Wie gelingt es Ihnen, die Vielzahl an Themen und Botschaften strategisch zu bündeln, sodass eine klare Positionierung der KfW erhalten bleibt?

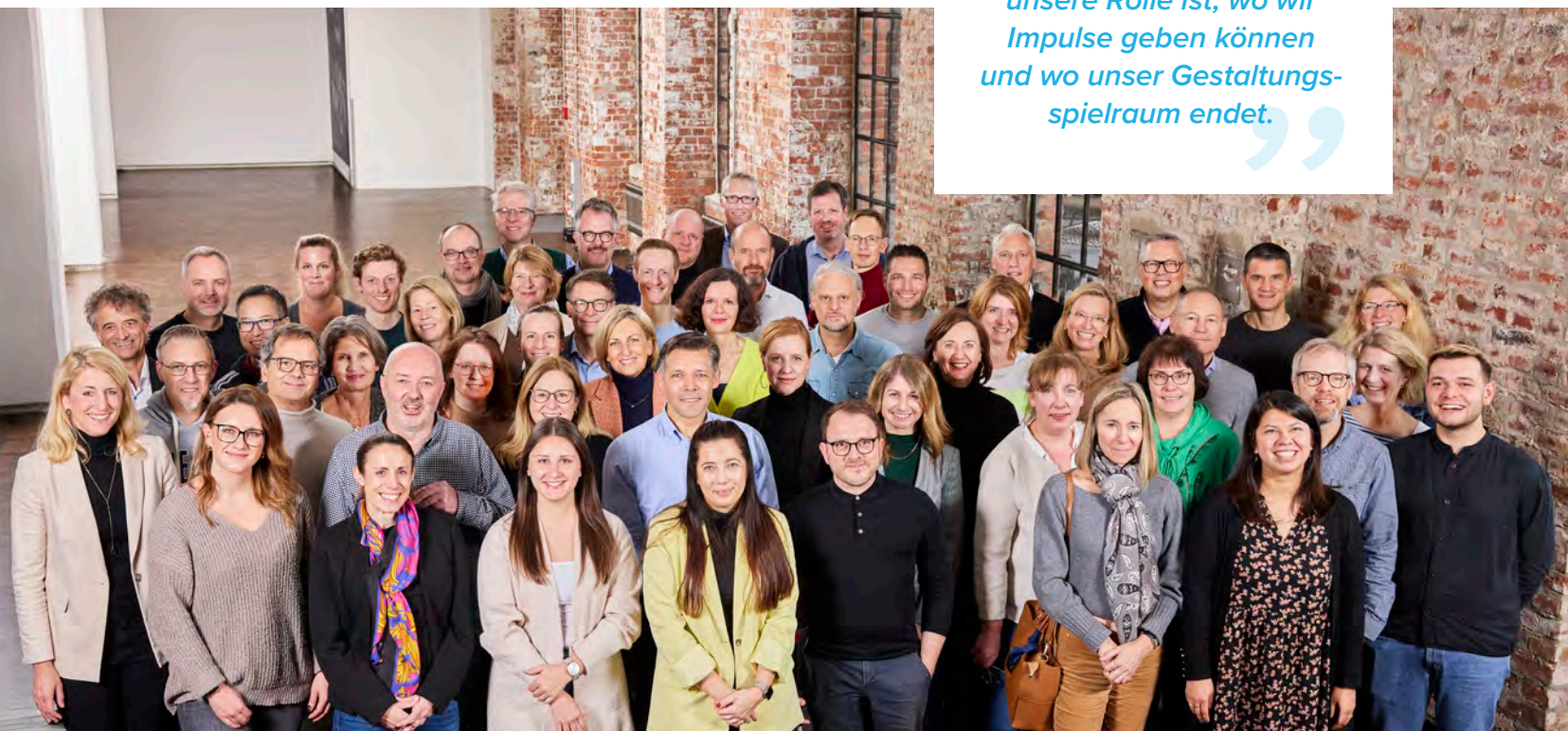
Verena Köttker: Wir schrauben die Zahl der Pressemitteilungen sukzessive zurück und werden in den Texten auch kürzer und prägnanter. Wenn wir in unserem Monatsreport sehen, dass ein Thema von den Medien nicht aufgegriffen wurde, hilft uns das beim nächsten Mal in der Diskussion mit den Fachabteilungen. Das ist aber ein Prozess, der nicht auf Knopfdruck funktioniert. Im Übrigen hatten zum Beispiel unsere Pressemitteilungen zum Nachfolge-Monitor eine enorme Reichweite und wurden allein von über 250 Tageszeitungen und 115 Onlinemedien aufgegriffen. Die Pressemitteilung an sich ist also nicht tot.

In der Corona-Pandemie und bei der Auszahlung der Hilfen hat man gesehen, dass die KfW Krisenhelfer ist. Welche kommu-

Wir erklären viel, was unsere Rolle ist, wo wir Impulse geben können und wo unser Gestaltungsspielraum endet.

Gemeinsam Wandel gestalten – das Team der Konzernkommunikation bei der KfW

Quelle: KfW / Dawin Meckel



nikativen Herausforderungen folgen aus dieser Rolle und Wahrnehmung der KfW in einer Zeit wie aktuell, in der es an Krisen nicht mangelt?

Verena Köttker: Zunächst einmal sehe ich es positiv, dass die KfW immer gefragt ist, wenn es darum geht, Deutschland gut durch eine Krise zu steuern. Das ist ein großes Kompliment! Daneben muss es uns gelingen zu zeigen, dass wir mehr können und sind. Wir bündeln unsere Kommunikation daher um bestimmte Leuchtturmprojekte. Mit der Kommunikation um die erste Investorenkonferenz für die Energiewende, die die KfW in Zusammenarbeit mit der Deutschen Bank ausgerichtet hat, haben wir zum Beispiel rund zehn Millionen Menschen erreicht.

Welche inhaltlichen Schwerpunkte werden Sie in der Konzernkommunikation der KfW im Jahr 2025 setzen, und wie sind Sie bei der Erarbeitung der Themen vorgegangen?

Verena Köttker: Wir haben im vergangenen Jahr erstmals einen konzernweiten Planungsprozess eingeführt, bei dem unser neues Strategieteam mit allen Geschäftsbereichen in den Dialog über die wichtigsten, bereits absehbaren Kommunikationseckpfeiler im Jahr 2025 gegangen ist. Die Themen haben wir anschließend hinsichtlich ihres Kommunikationspotentials bewertet und dann im Sommer dem Vorstand vorgelegt. Damit konnten wir im Spätsommer bereits in die Ausplanung der wichtigsten strategischen Themen für dieses Jahr gehen. Insgesamt haben wir sieben Schwerpunktthemen in diesem Jahr. Ein Schwerpunkt ist die Unterstützung des deutschen Mittelstandes durch die KfW, ein anderer der Sinn und Nutzen von Entwicklungszusammenarbeit.

Wie gewichten Sie die strategischen Schwerpunkte in Ihrem Team im Verhältnis zum täglichen Geschäft?

Verena Köttker: Für aktuelle Themen lassen wir uns immer noch mindestens

20 Prozent Luft. Und natürlich können wir auch Schwerpunkte kippen, wenn sich die Welt um uns herum völlig anders entwickelt als von uns erwartet.

Welche Kommunikationskanäle und Formate möchten Sie in Zukunft verstärkt einsetzen, um die Außenwahrnehmung der KfW weiter zu schärfen?

Verena Köttker: Das große Ziel für dieses Jahr ist es, in unserer Kommunikation deutlich visueller zu werden. Aus der Hirnforschung wissen wir, dass Bilder 60.000-mal schneller wahrgenommen werden als Text.

Welche Rolle spielen dabei digitale Kanäle und KI-gestützte Technologien?

Verena Köttker: Unsere Kommunikation ist bereits heute zu mehr als 80 Prozent digital. Wir bekommen in Kürze eine eigene KI-Plattform, mit der wir KI einsetzen können, um bereits validierte Inhalte schneller weiterverarbeiten zu können. Gleichzeitig werden wir hoffentlich noch in diesem Jahr KI einsetzen, um visueller zu werden. Dabei achten wir besonders darauf, dass wir keine Urheberrechte verletzen.

Wie soll diese KI-Plattform zukünftig in der Konzernkommunikation angewendet werden? Welche spezifischen Anforderungen soll diese KI erfüllen?

Verena Köttker: Die KI soll uns unterstützen, den einmal von den Kolleginnen und Kollegen erstellten und qualitätsgesicherten Content auf weitere Zielgruppen und Kanäle anzupassen und zum Beispiel aus vorhandenem Bildmaterial schnell kleine Videos zu erzeugen. Dabei achten wir darauf, dass keine vertraulichen Daten aus der KfW abfließen und wir kein Material nutzen, bei dem wir nicht wissen, woher es kommt und wem die Rechte daran gehören. Wir sind eine regulierte Bank und legen daher viel Wert auf sichere Prozesse.

Wie bereitet sich die KfW kommunikativ darauf vor, dass bald der neu gewählte Bundestag zusammentritt? Gibt es spezielle Maßnahmen, um die Zusammenarbeit

mit den neuen Abgeordneten und politischen Entscheidungsträgern zu gestalten?

Verena Köttker: Alle Mandatsträger sind in erster Linie dem Souverän, also dem Wähler verpflichtet. Auch wir als KfW sind Dienstleister für Unternehmen und Bürger. Es liegt also nahe, vor allem den neuen Abgeordneten unser Leistungsangebot vorzustellen. Dieses Informationsangebot sehen wir als Basis für alle weitergehenden Gespräche und Kooperationen.

Als Journalistin und politische Korrespondentin haben Sie einen besonderen Hintergrund. Inwiefern hat dieser Einfluss auf Ihre Kommunikationsstrategie und Ihre Entscheidungen bei der KfW?

Verena Köttker: Als Journalistin habe ich gelernt, dass Kommunikation nur wirkt, wenn sie für den Leser einen Mehrwert hat und verstanden wird. Außerdem spielt das richtige Timing eine Riesenrolle, wenn es darum geht, Reichweite zu bekommen. Die Außensicht geht aber in großen Organisationen leider manchmal verloren. Zudem hilft mir meine Kenntnis politischer Prozesse enorm.

Welche Kompetenzen sollten Kommunikationsmanager Ihrer Meinung nach entwickeln, um für die zukünftigen Herausforderungen in der strategischen Kommunikation gerüstet zu sein?

Verena Köttker: Kommunikatoren müssen heute zwingend Kompetenz in Strategie und Management mitbringen. Die KI kann weder antizipieren, noch implementieren, noch Konsens herstellen oder Entwicklungen richtig einordnen. Auch politisches Gespür kann man einer Software (bisher) noch nicht beibringen, sie kann auch keine Netzwerke schaffen. Die KI schreibt aber schneller Posts oder andere Texte, sucht die passenden Bilder raus, erstellt schneller Dossiers oder Filme. Kommunikationsstrategen sind daher gefragter denn je. ■

Die Fragen stellte Gregor Vischer.

In die Köpfe und Herzen

Wie Markenpersönlichkeit zur Wertschöpfung beiträgt

Von **DIRK HUESMANN**



Dipl. Designer Dirk Huesmann ist Vorstandsvorsitzender von wirDesign, einer Marken- und Designberatung für ganzheitliche Markenentwicklung. wirDesign ist konstant in den Top Ten deutscher Agentur-rankings und zertifiziertes Unternehmen der Economy for the Common Good. Bereits seit 1997 ist Dirk Huesmann bei wirDesign, wechselte 2001 in den neugegründeten Standort in Berlin und erwarb das Unternehmen 2018. Inhaltlicher Schwerpunkt seiner Arbeit ist die Entwicklung und Gestaltung von Marken, die auf den Märkten von heute und in Zeiten des Wandels verlässlich Wirkung erzielen.

Wenn ich in diesem Artikel über starke Marken spreche, ist nicht deren Oberfläche wie ein Logo, das Design oder Werbemittel gemeint. Es geht vielmehr um ein komplexes Zusammenspiel aller gesendeten Signale der Marke. Es geht um die Bilder und Geschichten, die Marken senden und die sich in unseren Köpfen zusammensetzen. Starke Marken schaffen es, ihre Haltung, Werte und Leistungen mit merkfähigen und differenzierenden Geschichten zu verbinden. Wir Menschen lieben Geschichten. Sie helfen uns, zu verstehen und emotionale Bindungen aufzubauen. Sie erzeugen Bilder von Dingen in uns, die nicht einmal real existieren. Jeder von uns trägt unzählige von ihnen in sich. Geschichten helfen uns, unsere Welt besser zu verstehen.

Strategische Kommunikation bedient sich dieser Einsicht: Je konsistenter und glaubwürdiger es eine Marke schafft, Menschen ihre Geschichte zu vermitteln, desto wahrscheinlicher der Platz in unserem Kopf, ein fester Platz in unseren Herzen. Der sensibel abgestimmten Kommunikation einer Marke kommt in dieser fragmentierten Welt eine zentrale Rolle zu. Die Art, wie sie spricht, handelt und sich positioniert, entscheidet über langfristigen ökonomischen Erfolg. Was einst mit Handelsmarken auf mittelalterlichen Märkten begann, hat sich zu einem komplexen System der Markenarchitektur entwickelt, das heute die Grundpfeiler der globalisierten Wirtschaft bildet. Für viele Menschen sind Marken längst zu Ankerpunkten der Orientierung, zu Leuchttürmen in einem Meer aus Produkten und Dienstleistungen geworden.

Markenpersönlichkeit als strategischer Vorteil

Eine Marke, die als authentisch, konsistent und relevant wahrgenommen wird, kann ihre Zielgruppen effektiver ansprechen. Stu-

dien belegen, dass Unternehmen mit starker Markenpersönlichkeit langfristig profitabler sind. Strategische Kommunikation sorgt dafür, dass diese Persönlichkeit nicht nur sichtbar, sondern auch in allen Interaktionen lebendig wird. Dabei geht es nicht um kurzfristige Kampagnen, sondern um einen strukturierten Prozess der Markenführung. Unternehmen, die hier investieren, können ihre Position im Markt nicht nur halten, sondern ausbauen, da sie eine emotionale Bindung zu ihren Kunden schaffen. Nachhaltigkeit spielt auch in dieser volatilen Welt eine bedeutende Rolle.

Unternehmen, die verantwortungsvoll handeln, vermitteln dies nicht nur durch ihre Produkte, sondern auch in der Art, wie sie mit Partnern, MitarbeiterInnen und der Gesellschaft umgehen.

Eine konsequente Kommunikation von Umwelt- und Sozialverantwortung macht Marken glaubwürdig und stärkt langfristig ihre Reputation. Die Erwartungen an Marken sind dabei deutlich gestiegen. Es reicht nicht mehr aus, gesellschaftliches Engagement lediglich zu kommunizieren. Denn rund 60 Prozent der Verbraucherinnen aller Altersgruppen erwarten von Marken, dass sie sich auch konkret und nachweislich für gesellschaftliche Belange einsetzen. Bei jüngeren Konsumentinnen liegt dieser Wert noch höher – bei den Millennials sogar zwischen 70 und 80 Prozent.

Und viel wichtiger als öffentliche Bekenntnisse der Unternehmen ist diesen Kundengruppen konsistentes und transparentes Handeln. Erst dann empfinden sie eine Marke als authentisch.¹ 54 Prozent der Deutschen empfehlen Marken aufgrund ihres gesellschaft-

lichen Engagements gerne weiter. Marken, die transparent diese Haltung in Kampagnen kommunizieren, wird mittlerweile mehr Vertrauen geschenkt als Marken, die einem von Freunden oder der Familie empfohlen werden.²

Kunden, die sich mit diesen Werten identifizieren, entwickeln eine tiefere Loyalität zur Marke. Gleichzeitig ist es essenziell, dass Unternehmen ihre nachhaltigen Initiativen transparent kommunizieren. Greenwashing – das bewusste Übertreiben oder Irreführen bei Nachhaltigkeitsbemühungen – kann zu Vertrauensverlusten führen.

Mehr Schein als Sein funktioniert nicht mehr

Marken gelten dann als authentisch, wenn ihr Handeln mit dem übereinstimmt, was sie nach außen kommunizieren. Es gilt, Aktivitäten und Botschaften zu finden, die aus der Marken-DNA kommen, und diese konsequent in Handlungen umzusetzen. Erfolgreiche Marken stellen sicher, dass ihre Nachhaltigkeitsstrategie glaubwürdig und messbar ist.

Auch technologische Innovationen sind ein entscheidender Bestandteil strategischer Kommunikation. Unternehmen, die neue Entwicklungen nicht nur implementieren, sondern auch ihre Haltung dazu transparent kommunizieren, positionieren sich als Vordenker.

Sie zeigen, dass Fortschritt nicht nur eine technische, sondern auch eine gesellschaftliche Dimension hat. So entstehen starke Assoziationen mit Verlässlichkeit und Zukunftsorientierung, die sich positiv auf die Wahrnehmung der Marke auswirken. Insbesondere im Bereich nachhaltiger Technologien wie der emissionsarmen Produktion oder durch ressourcenschonende Prozesse gewinnen Unternehmen an Profil, wenn sie aktiv über ihre Innovationen berichten. Die Kunst ist es, weder oberflächliches Greenwashing zu betreiben, noch im Greenhushing sein Licht unter den Scheffel zu stellen. Dabei geht es nicht nur um Umweltaspekte, sondern auch um Effizienzsteigerungen und die gesellschaftliche Relevanz technologischer Fortschritte.

Beziehungen aufbauen durch Emotionen

Ein weiteres zentrales Element der strategischen Kommunikation ist die emotionale Ansprache. Marken, die es verstehen, sich nicht nur funktional, sondern auch emotional zu positionieren, schaffen

tiefere Verbindungen zu ihren Kunden. Dies zeigt sich in der Art, wie Unternehmen ihre Botschaften vermitteln, sei es durch kreative Kampagnen, inspirierende Geschichten oder durch den gezielten Einsatz von Design und Sprache. Der persönliche Bezug zur Marke wird durch eine konsistente, klare und empathische Kommunikation gestärkt. Die Kunden erleben die Marke als Teil ihres eigenen Lebensstils und bauen dadurch eine langfristige Beziehung auf. Unternehmen setzen zunehmend auf Storytelling, um ihre Werte und Visionen greifbar zu machen. Eine Geschichte über die Herkunft eines Produkts oder die persönliche Erfahrung eines Kunden kann eine tiefere emotionale Resonanz erzeugen als bloße Fakten.

Marken müssen zudem anpassungsfähig bleiben, um auf gesellschaftliche Veränderungen angemessen zu reagieren. Kundinnen und Kunden erwarten von Unternehmen eine klare Haltung. Sei es zu neuen Technologien, zu politischen Themen, zu Themen wie Diversität, Klimaschutz und sozialer Verantwortung. Die strategische Kommunikation muss diese Entwicklungen aufgreifen und sie glaubwürdig in das Markenbild integrieren. Unternehmen, die hier aktiv und konsistent kommunizieren, werden als zukunftsorientiert wahrgenommen und bauen eine nachhaltige Beziehung zu ihrer Zielgruppe auf.

Konsistenz über Mediengrenzen hinweg

Ein erfolgreiches Unternehmen ist in der Lage, seine Botschaften nicht nur über »klassische« Kanäle zu verbreiten, sondern sich auch digital optimal aufzustellen. Der Einsatz sozialer Medien und direkter Kundenkommunikation in Echtzeit kann eine Marke greifbarer und nahbarer machen. Interaktive Formate wie Webinare, Podcasts oder Livechats ermöglichen es Unternehmen, authentische Gespräche mit ihrer Zielgruppe zu führen und Vertrauen aufzubauen. Die Verknüpfung von Online- und Offline-Kommunikation trägt dazu bei, ein konsistentes Markenerlebnis zu schaffen.

Zudem spielt die interne Kommunikation eine entscheidende Rolle in der strategischen Markenführung. Eine Marke kann nur dann erfolgreich nach außen wirken, wenn sie auch intern gelebt wird. MitarbeiterInnen sind essenzielle Markenbotschafter, und ihre Identifikation mit den Unternehmenswerten prägt die externe Wahrnehmung. Schulungen, transparente Unternehmenskommunikation und eine werteorientierte Unternehmenskultur sind entscheidende Faktoren, um eine authentische Markenidentität aufzubauen.

Resilienz durch eine starke Marke

Die konsequente Umsetzung dieser Prinzipien führt dazu, dass Unternehmen nicht nur eine starke Marktposition aufbauen, sondern auch Krisen besser überstehen. Marken, die eine klare Identität und eine authentische Kommunikation haben, genießen auch in schwierigen Zeiten das Vertrauen ihrer KundInnen und Stakeholder. Diese Stabilität ist ein entscheidender wirtschaftlicher Faktor,

der den langfristigen Erfolg eines Unternehmens sichert. Gerade in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit zeigt sich, wie wichtig eine strategisch geführte Marke ist. Unternehmen, die in Krisenzeiten konsequent ihre Werte kommunizieren, können nicht nur ihre Markstellung verteidigen, sondern oft gestärkt aus der Situation hervorgehen.

Eine authentische Marke ist relevant für Markenstärkung, Zahlungsbereitschaft und Weiterempfehlung. Die Kontinuität in der Markenkommunikation sorgt dafür, dass Kunden weiterhin Vertrauen in das Unternehmen setzen.

Während kurzfristige Umsatzrückgänge nicht immer vermeidbar sind, schafft eine durchdachte und glaubwürdige Kommunikation die Basis für eine nachhaltige Kundenbeziehung, die sich langfristig auszahlt. Glaubwürdigkeit entsteht nicht nur durch Worte, sondern vor allem durch konsequentes Handeln. Eine Marke, die verspricht, nachhaltig zu sein, muss dies in allen Aspekten ihrer Geschäftstätigkeit widerspiegeln – von der Produktion über die Lieferkette bis hin zur Unternehmenskultur. Markenkommunikation ist damit kein isolierter Bereich, sondern muss in alle strategischen Entscheidungen eines Unternehmens integriert werden. Unternehmen, die dies verstehen, sichern sich nicht nur wirtschaftlichen Erfolg, sondern auch die Loyalität einer immer kritischeren und bewussteren Konsumentenschaft. ■

Quellen:

¹McKinsey; State of Marketing; 2024

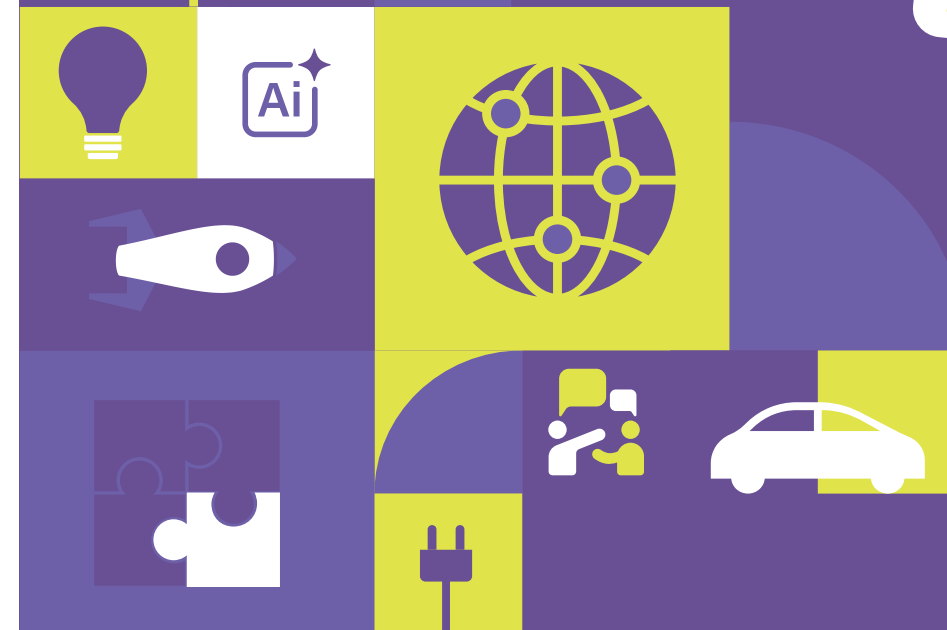
²Brands on Mars; „Marken in Verantwortung“; 2024



Quelle: AdobeStock

3. Innovative LEADERS

Mit Mut zur Veränderung
Die Konferenz für Ihren Erfolg in der Zukunft



Sie möchten Partner der Konferenz werden?
Melden Sie sich bei mir!

Lucie Birghoffer
l.birghoffer@faz-institut.de

3. & 4. JUNI 2025 // DHL DREHKREUZ LEIPZIG

Veranstalter

F.A.Z. INSTITUT

Frankfurter Allgemeine

Gastgeber

DHL Express

Mitveranstalter

e-on

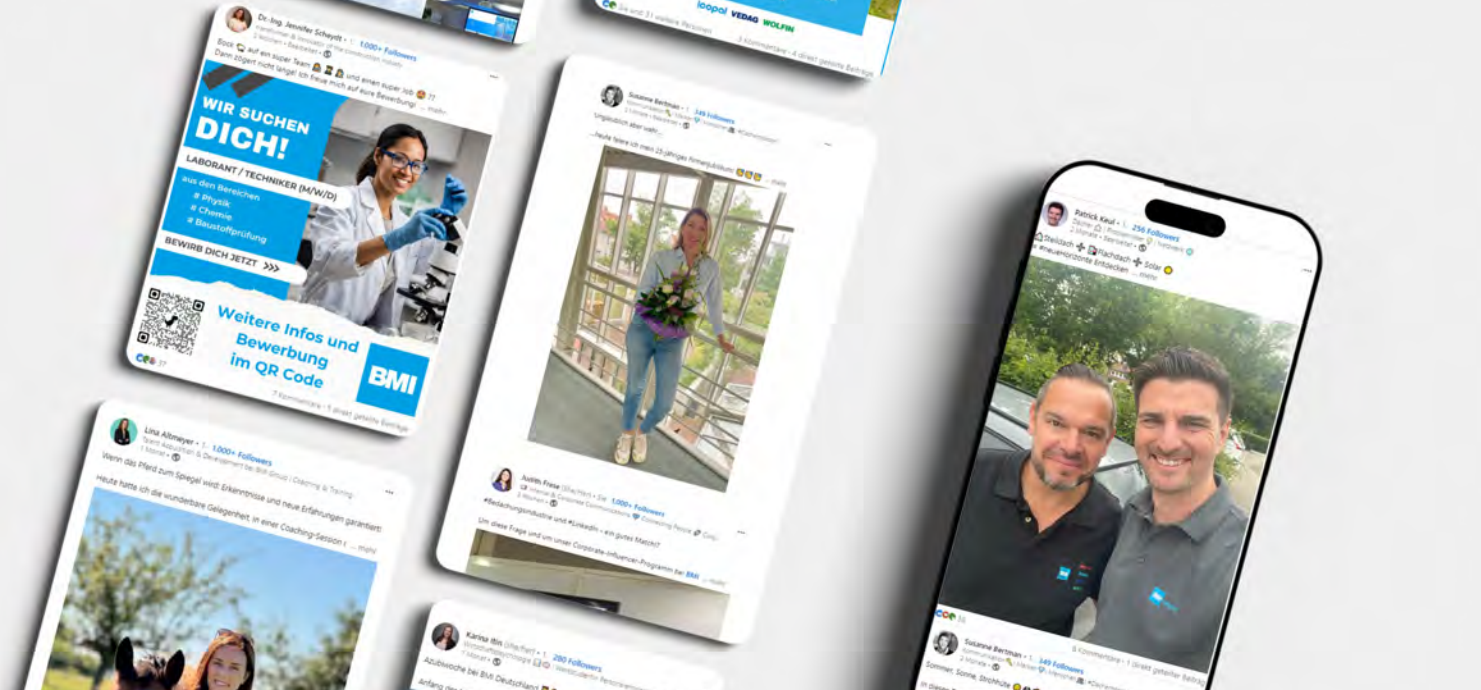
Partner

HTGF

indeed

KPMG

SOLEY



Quelle: BMI Deutschland GmbH

Corporate Influencer auf LinkedIn: Unverzichtbar für Unternehmen?

Ein Erfahrungsbericht aus der Baubranche

Von **JUDITH FRESE UND TANJA SCHAFFNER**



Judith Frese ist eine erfahrene Kommunikationsspezialistin mit langjähriger Expertise in der Unternehmenskommunikation. Ihr besonderes Interesse gilt der internen Kommunikation und der gezielten Positionierung von Mitarbeiter:innen als Markenbotschafter. Als Head of Communications verantwortet sie bei BMI die Kommunikation in der Region D-A-CH. Bereits 2021 entwickelte sie ein Konzept für ein Corporate-Influencer-Programm, das 2024 erfolgreich umgesetzt wurde.



Tanja Schaffner bringt umfassende Erfahrung in der Unternehmenskommunikation mit und setzt einen besonderen Fokus auf digitale Formate. In ihrer Rolle als Communications Manager bei BMI treibt sie die strategische Weiterentwicklung des Corporate-Influencer-Programms „Dachfluencer“ voran, das sie gemeinsam mit Judith Frese ins Leben gerufen hat. Ihr Schwerpunkt liegt auf der inhaltlichen Gestaltung und der digitalen Sichtbarkeit des Programms.

Im digitalen Zeitalter ist Authentizität der Schlüssel zu einer erfolgreichen Unternehmenskommunikation. Klassische Werbebotschaften allein reichen längst nicht mehr aus, um nachhaltiges Vertrauen in der Zielgruppe aufzubauen. Hier kommen Corporate Influencer ins Spiel: Mitarbeitende, die ihre fachliche Expertise und persönliche Perspektive nutzen, um ihr Unternehmen

glaubwürdig zu repräsentieren. Besonders auf LinkedIn entfalten Corporate Influencer ihr volles Potential, da die Plattform den Austausch von Fachwissen und professionelles Networking fördert.

Doch wie lässt sich ein Corporate-Influencer-Programm strategisch implementieren? Welche Faktoren sind entscheidend für den Erfolg?

Fachkompetenz schlägt Marketingrhetorik

Mit dem Fokus auf Fachkompetenz, Authentizität und unternehmerische Werte unterscheiden sich Corporate Influencer fundamental von klassischen Influencern, die primär auf Reichweite und Produktplatzierung setzen. Unternehmen profitieren von der hohen Glaubwürdigkeit ihrer Mitarbeitenden, die als interne Expertinnen und Experten auf Augenhöhe kommunizieren.

Entscheidend ist, dass Corporate Influencer nicht als Sprachrohr des Marketings agieren, sondern ihre individuelle Stimme bewahren. Die persönliche Perspektive und authentischen Inhalte sind es, die Reichweite und Engagement erzeugen. Erfolg auf LinkedIn entsteht insbesondere durch die Kombination aus persönlichen Geschichten, praxisnahen Einblicken, branchenrelevanten Fachbeiträgen, Interaktion und Community-Management.

Corporate Influencer sind mehr als nur ein kurzfristiger Trend – sie sind eine der wirkungsvollsten Maßnahmen für eine authentische, digitale Unternehmenskommunikation. Unternehmen, die ihre Mitarbeitenden gezielt fördern, profitieren von einer gesteigerten Reichweite, höherem Vertrauen und einer stärkeren Positionierung als Branchenexperte.

Expertise sicht- und greifbar machen

Ob ein Unternehmen sich dafür entscheidet, ein Corporate-Influencer-Programm umzusetzen, hängt von vielen Faktoren ab. Um diesen Entscheidungsprozess am Beispiel von BMI zu erklären, ist es notwendig, die Rahmenbedingungen des Unternehmens näher zu beleuchten. Hier sind im Zusammenhang mit LinkedIn vor allem zwei Aspekte spannend.

Erstens gehört BMI zu der Sorte Unternehmen, die Mitarbeitenden viel bieten, die aber niemand kennt. Body-Mass-Index?

Bundesministerium des Innern? Weder noch. Die BMI Gruppe macht Dächer. BMI ist weltweit aufgestellt und in Deutschland als einziger Anbieter für Steildach- und Flachdachprodukte auf dem Markt. Klingt beim ersten Hören für Nicht-Dachexpert*innen vielleicht weniger sexy, doch als Arbeitgeber hat das Unternehmen in Sachen moderne Arbeitsbedingungen und Benefits, einiges zu bieten. Der Bedarf, dies den Talenten draußen im hart umkämpften Bewerbermarkt zu erklären, ist hoch.

Zweitens sind die Produkte von BMI erklärungsbedürftig, die B2B-Zielgruppen eher spitz. Im Unternehmen gibt es viele Expertinnen und Experten, die über tiefgreifendes technisches Know-how auf ihrem Gebiet verfügen. BMI besitzt ein Forschungs- und Entwicklungszentrum, das einzigartig in der Branche ist, und ein breit aufgestelltes Vertriebs- und Technikteam, das eine geballte Ladung Sachverstand vereint. Auch hier gibt es also viele Geschichten – Stichwort Storytelling – zu erzählen und viele Menschen richtig zu vernetzen.

Für beides liegt LinkedIn nahe. Entsprechend hat BMI seit vielen Jahren auch einen Unternehmenskanal. Dieser stößt jedoch, was die Reichweite angeht, an seine Grenzen – viele Unternehmen kennen das. Denn auf der Plattform gilt vor allem die Regel: Menschen vertrauen Menschen, mehr als Marken. Das bedeutet im Klartext, dass wir auf LinkedIn die Geschichten anderer Menschen sehen möchten. Wir möchten Authentizität, Emotionen und Menschen-Geschichten – wie überall in Social Media.

Bei BMI kommt außerdem hinzu, dass die Dachbranche – also Wettbewerber, Kunden, Partner und relevante Institutionen – in den letzten Jahren auf LinkedIn immer präsenter und lebendiger geworden ist. Die Zeit war also reif für ein Corporate-Influencer-Programm. Vorrangige Ziele dabei: Brand Awareness für die Unternehmensmarke, Employer Branding und Talent Attraction sowie Social Selling.

Aller Anfang ist strategisch

Wie startet man ein Corporate-Influencer-Programm? Das war die wichtigste Frage, die sich dem Team der Unternehmenskommunikation anfangs gestellt hat. Doch der Beratermarkt ist gut ausgestattet, die Inhalte und Kontakte gut zu finden – natürlich auf LinkedIn, wo sonst? Wer also als Kommunikator*in bereits viel auf LinkedIn unterwegs ist, hat es nicht schwer, sich hier das richtige Know-how anzueignen. In einem internen Workshop mit einem externen Experten wurden erste Fragen geklärt und wurde eine Basis geschaffen, die es dem Kommunikationsteam ermöglichte, ein eigenes, zum Unternehmen passendes Konzept sowie einen umsetzbaren Fahrplan zur Einführung eines Corporate-Influencer-Programms zu erstellen.

Denn ein erfolgreiches Corporate-Influencer-Programm benötigt eine klare Strategie und gezielte Unterstützung durch die Unternehmenskommunikation. Dabei spielen mehrere Faktoren eine zentrale Rolle:



Zieldefinition und strategische Ausrichtung

Unternehmen müssen vorab definieren, welche Ziele sie mit ihrem Corporate-Influencer-Programm verfolgen. Soll die Arbeitgebermarke gestärkt, Kundenbindung verbessert oder Fachwissen vermittelt werden? Die strategische Zielsetzung bestimmt, welche Inhalte und Formate für die Corporate Influencer relevant sind.



Schulung und Empowerment

Corporate Influencer benötigen Training und intrinsische Motivation, um ihre Rolle professionell auszufüllen. Schulungen zu LinkedIn, Storytelling und Personal Branding helfen dabei, die eigene Stimme zu entwickeln und sicher im Umgang mit digitalen Plattformen zu werden. Aber ohne eigenes Interesse wird das auf Dauer nichts.



Klare Leitlinien bei maximaler Freiheit

Die zuständige Abteilung sollte Rahmenbedingungen und Best-Practices bereitstellen, um eine konsistente Außenwahrnehmung zu gewährleisten. Gleichzeitig ist es essenziell, Corporate Influencern ausreichend Freiheit für eigene Inhalte zu geben – denn nur so bleibt die Kommunikation authentisch.

Dranbleiben zählt sich aus

Im Mai 2024 war der Moment der Wahrheit gekommen: der Kick-off des Programms mit rund 20 Kolleginnen und Kollegen. Wie würden die Kolleg*innen das Ganze aufnehmen? Würden sie auch nach dem ausführlichen Kick-off noch an Bord sein und motiviert für LinkedIn?

Das waren sie! Und so starteten die #Dachfluencer – den Namen haben die Teilnehmenden im Kick-off selbst gewählt – begeistert auf LinkedIn. Doch damit ist die Arbeit der Programmverantwortlichen nicht getan. Ist die heiße Phase der Workshops und Trainings vorbei, sind die ersten Posts erfolgreich abgesetzt, flacht die Motivationskurve oft ab.



Kontinuierliche Unterstützung und interne Vernetzung

Ein Corporate-Influencer-Programm benötigt langfristige Betreuung und interne Strukturen, die den Austausch zwischen den Beteiligten fördern. Außerdem muss das Management hinter dem Vorhaben stehen.

Neben diesen Aspekten sollten für einen guten Fahrplan eines Corporate-Influencer-Programms zusätzlich die folgenden Punkte bedacht werden:

- ✓ Abstimmung und Zusammenarbeit mit der Rechtsabteilung und den Betriebsräten, damit auch alle wichtigen Gremien und Stakeholder an Bord sind.
- ✓ Die Auswahl der Corporate Influencer: welche Kolleg*innen eignen sich, wie wähle ich sie aus und wie viele möchte ich im Programm haben?
- ✓ Hole ich mir externe Unterstützung, oder stemme ich das Programm inhaltlich und quantitativ mit internen Ressourcen?
- ✓ Plattformen und Formate zum Austausch zwischen Corporate Influencern und Programmverantwortlichen sowie der Corporate Influencer untereinander.

Und dann heißt es, die Corporate Influencer bei der Stange zu halten. Denn eins ist ganz klar – und das gilt für alle LinkedIn-Akteure, ob Corporate Influencer oder nicht –, Aktivitäten auf LinkedIn sind ein Marathon, kein Sprint. Nach den ersten Beiträgen sind keine nachhaltigen Erfolge zu erwarten; weder auf Unternehmensseite noch bei den Corporate Influencern selbst. Hier ist ein langer Atem vonnöten, denn der Aufbau des richtigen Netzwerks und das Bekanntwerden bei den relevanten Kontakten brauchen einfach Zeit und Beharrlichkeit.

Jede und jeder hat ganz unterschiedliche Gründe, die ihr oder ihm trotz Motivation die LinkedIn-Tätigkeit erschweren. Vielen fehlt die Zeit, anderen die Ideen, anderen der Mut zur Sichtbarkeit, wieder anderen das passende Bildmaterial. Oft kommen auch mehrere Punkte zusammen. Hier hilft es, immer wieder in den Dialog zu

gehen und praktische Tipps und Anregungen zu geben. Oft ist es auch wichtig, für sich die Frage nach dem inhaltlichen Schwerpunkt, der Nische, also „Wofür will ich hier auf LinkedIn stehen“, zu beantworten. Personal Branding ist deshalb ein wichtiger Bestandteil der Schulung von Corporate Influencern.

Außerdem sollte auch intern immer weiter für das Thema geworben, Aufmerksamkeit geschaffen und die Unternehmensführung auf dem Laufenden gehalten werden. Das zeigt den Corporate Influencern Wertschätzung und sorgt für weitere Motivation. Darüber hinaus muss auch die Unternehmensführung wissen, welche positiven Auswirkungen das Programm für das Unternehmen hat. Im Fall von BMI zeigt/zeigte sich: Das Engagement unter den Posts der knapp 20 Corporate Influencer zusammengenommen lag im ersten Quartal nach dem Kick-off um ein fünfundzwanzigfaches höher als das Engagement mit den Posts des BMI Deutschland Unternehmenskanals im selben Zeitraum.

Die Zukunft der Dachfluencer

Bereits jetzt wird die nächste Runde geplant und an der Gewinnung und Ausbildung neuer Corporate Influencer gearbeitet. Denn LinkedIn ist für eine erfolgreiche und authentische Unternehmenskommunikation heute relevanter denn je. Unternehmen, die Corporate Influencer gezielt fördern, werden als Branchenexpert*innen wahrgenommen, gewinnen Toptalente und bauen nachhaltige Beziehungen auf. Corporate Influencer mögen aktuell noch verzichtbar sein für große und bekannte Unternehmen, sind jedoch ein großer Gewinn für viele kleine, mittlere und vor allem unbekannte Unternehmen. Diese können enorm profitieren. Wer hier nicht mitzieht, verpasst eine entscheidende Chance! ■



Quelle: BMI Deutschland GmbH

Mit Haltung gewinnen

Wettbewerbsvorteile für Marken mit richtigem Haltungskompass

Von **MATTHIAS MEUSEL**



Matthias Meusel ist CEO und Gründer der Markenberatung und Kreativagentur BRANDS ON MARS. Der renommierte Markenexperte war zuvor Chief Marketing Officer bei AutoScout24, der Quirin Privatbank und mobile.de, wo er die bekannte Kampagne „Welcher ist dein Nächster?“ verantwortete. Weitere Marketing-Führungspositionen hatte er bei Coca-Cola und Vodafone inne. Mit BRANDS ON MARS entwickelt Matthias Meusel Markenstrategien für Kunden aus den Bereichen B2C und B2B und setzt diese mit einem Team aus renommierten Kommunikationsexperten in Kampagnen und Kommunikationsmaßnahmen um.

Haltungskampagnen gewinnen immer mehr an Bedeutung: 40 Prozent der Deutschen erinnern sich ungestützt an Marken mit gesellschaftspolitischer Haltung. Mehr als die Hälfte (54 Prozent) erwartet, dass Marken ihre Haltung klar in der Werbung kommunizieren, so die Ergebnisse der neuen repräsentativen BRANDS ON MARS-Studie „Haltungskompass 2025“, in der 2000 Deutsche zu 200 Marken befragt wurden.

Rechtspopulisten, Extremisten und Autokraten sind dabei, Demokratien zu zersetzen und Gesellschaften zu spalten. Umso mehr müssen Unternehmen heute klare Kante zeigen – vor allem weil Kund:innen Marken immer mehr vertrauen und auch Haltung von ihnen einfordern.

Haltung ist gefragt

Das Erstarken extremistischer Parteien, Kriege und Katastrophen und die politische Einflussnahme aus den USA durch Trump und Musk machen vielen Menschen zu schaffen. Was gestern noch stabil schien, sehen viele inzwischen ernsthaft in Gefahr: den gesellschaftlichen Zusammenhalt, Europa, die Demokratie. Aber wer hilft in diesen extremen Krisen? Wer gibt Halt? Und vor allem: Wem vertrauen Menschen noch?

Sicher ist: Kirchen nicht mehr. Die sind raus. Gerade mal 25 Prozent der Menschen in Deutschland sehen in den Kirchen noch eine Stütze im Leben – ganz gleich, welcher Bedrohungslage die Welt ausgesetzt ist. Kaum besser sieht es in der Politik aus. Gerade mal 31 Prozent der Menschen vertrauen noch Parteien und Regierungen. Wem noch vertraut wird, sind Universitäten, auch der Justiz (jeweils 70 Prozent) – und: Marken. Jawohl, Marken!

In die Vertrauenslücke haben sich Unternehmen, besser gesagt Marken, geschoben. Marken werden inzwischen als vertrauenswürdiger empfunden, gerade in unsicheren Zeiten. Offenbar scheinen Marken Menschen nicht im Stich zu lassen, offenbar geben sie Halt. In der repräsentativen, bundesweiten Studie „Marken in Verantwortung“ hat BRANDS ON MARS in Zusammenarbeit mit dem Marktforschungsinstitut puls ermittelt, dass 54 Prozent der Deutschen Marken mehr vertrauen als der Kirche, dem Staat, der Politik – und sogar mehr als Günther Jauch. Der RTL-Moderator kommt nur auf einen Wert von 47 Prozent.

Die Studie „Haltungskompass 2025“ macht klar, welche Chance das für Unternehmen bedeutet: Marken können sich branchenübergreifend gesellschaftlich und mit Wirkung engagieren – ganz gleich, ob es sich um den Einzelhandel oder Versicherungen, um Banken oder um Telekommunikation handelt. Wobei der Einzelhandel mit Zustimmungswerten von 67 Prozent das höchste Vertrauen genießt – wenn er Haltung zeigt.

Die Chance für Marken

Und das verfängt. 40 Prozent der Deutschen erinnern sich ungestützt an Marken mit klarer gesellschaftspolitischer oder sozialer Haltung, vor allem an Edeka, dm, adidas, aber auch an Mittelständler wie Trigema, so das Ergebnis.

Warum ist das so? Ganz einfach: Marken stehen für etwas. Sie sind lange Teil des Lebens und haben sich als „treuer Wegbegleiter“ erwiesen. Dem Satz „Ich vertraue Marken, die ich schon lange kenne und benutze“, stimmen dementsprechend auch 54 Prozent zu. Wobei Werbung und Kommunikation bei der Haltungsbildung eine immens wichtige Rolle spielen. Mehr als die Hälfte der Deutschen (54 Prozent) erwartet, dass Marken ihre Haltung und Werte klar in der Werbung kommunizieren.

Warum ist das so? Ganz einfach: Marken stehen für etwas. Sie sind lange Teil des Lebens und haben sich als „treuer Wegbegleiter“ erwiesen. Dem Satz „Ich vertraue Marken, die ich schon lange kenne und benutze“, stimmen dementsprechend auch 54 Prozent zu. Wobei Werbung und Kommunikation bei der Haltungsbildung eine immens wichtige Rolle spielen. Mehr als die Hälfte der Deutschen (54 Prozent) erwartet, dass Marken ihre Haltung und Werte klar in der Werbung kommunizieren.



Die Haltungsdimensionen gesellschaftlicher Zusammenhalt, Vielfalt, Gleichberechtigung und pro Europa werden branchenübergreifend am stärksten mit Marken assoziiert – mittlerweile sogar stärker als Umweltschutz.

Quelle: BRANDS ON MARS; Haltungskompass 2025

Mehr Verantwortung bitte

Die Deutschen fordern von Marken branchenübergreifend heute sogar mehr Verantwortung ein. Es ist ihnen eben nicht zu viel, nicht zu woke, nicht zu übergriffig, dass sich Unternehmen für Zusammenhalt, Gleichberechtigung, Vielfalt, Demokratie, Umwelt, Europa und gegen Rassismus engagieren. 81 Prozent sehen sie in der Verantwortung für den Zusammenhalt in der Gesellschaft – und eben auch für Themen wie Rassismus und Rechtsextremismus (75 Prozent). Offenbar trauen die Menschen einer Brause oder Feuchtigkeitsscreme mehr Engagement zu als der Politik, deren eigentliche Aufgabe es wäre, für den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu werben und ihn zu organisieren.

Und die Deutschen verbinden genau, welche Marke wofür steht: DAK, Edeka, Rossmann, Otto und der R+V Versicherung werden im „Haltungskompass 2025“ hohe Werte im Bereich gesellschaftlicher Zusammenhalt zugesprochen. Bei Vielfalt punkten vor allem AOK, DHL und IKEA. Spannend: Die Haltungsdimension „pro Europa“ ist bei den Marken Lufthansa, Deutsche Bank, Bosch und selbst bei der B2B-Konzern-Marke ThyssenKrupp hoch ausgeprägt. Das sollten diese Marken für sich nutzen und entsprechend Haltung zeigen und diese kommunizieren.

Das Signal an die Aufrichtigen

Bei den Themen Vielfalt und Gleichberechtigung hat sich besonders Nivea mit verschiedenen Diversity-Kampagnen im Gedächtnis der Kund:innen verankert. Tatsächlich wird die Nivea-Kampagne „Nivea ist für alle da“ nicht nur insgesamt als glaubwürdig angesehen (31 Prozent), sie beeinflusst sogar die Kaufentscheidung der Befragten positiv und wird als sehr passend zum Unternehmen angesehen.

Solche Kampagnen treffen oft den Nerv der Verbraucher:innen, so wie die Telekom-Kampagne, die sich gegen Hass im Netz richtet. Konsument:innen schätzen also neben dem Engagement auch die Souveränität und Aufrichtigkeit der einzelnen Marken, gegen eine

sehr laute Minderheit vorzugehen, die die Stimmung im Land ins Negative kippen lässt.

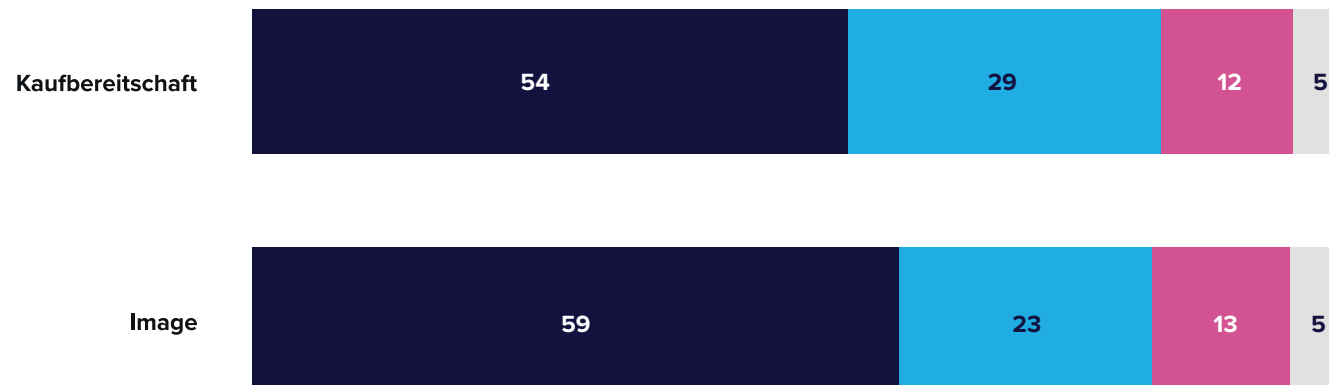
Ohnehin sollte das nicht unterschätzt werden: Es gibt eine sehr große Mehrheit der Aufrichtigen im Land, die aber nicht oder nur wenig die öffentliche Beachtung findet. Ein gutes Beispiel, wie selbstbewusst man gegen Feinde der Demokratie vorgehen kann, ist Jörg Ehmer, ehemaliger CEO von Burger King Deutschland. Er hat sich früh und öffentlich gegen die AfD positioniert. Damit hat er zwar einen Shitstorm riskiert – und erlebt –, vielleicht blieben auch Burger-Kund:innen und potentielle Bewerber:innen weg, aber warum sollte man sich immer nur mit diesen Querulanten beschäftigen und auf deren „Sorgen“ und Hetze eingehen. Viel wichtiger war das Signal an die Aufrichtigen mit Haltung oder das Signal an die Demokrat:innen: Vielfalt ist King – dafür stehen wir! Kommt zu uns.

“Made in Germany” nicht “Made by Germans”

Bereits im Jahr 2019 haben 50 Familienunternehmen gemeinsam die Kampagne „Made in Germany – Made by Vielfalt“ für mehr Toleranz und Weltoffenheit aus der Taufe gehoben. Dabei sind Unternehmen wie Hipp, Otto, Vorwerk, Würth und andere große Marken, die ein Zeichen gegen die „immer aggressivere Stimmung gegen Migranten und andere Minderheiten“ setzen wollten – und das schon vor fünf Jahren! Tatsächlich entfaltet die Kampagne immer noch ihre Wirkung: Sie hat nach wie vor positiven Einfluss auf die Kaufbereitschaft bei den beteiligten Unternehmen (44 Prozent) und auf deren Image (48 Prozent).

Zuletzt hatte Trigema-Chefin Bonita Grupp im Dezember 2024 im Interview mit dem Magazin „Capital“ gesagt: „Es gibt Menschen, die leider denken, dass ‚Made in Germany‘ eigentlich ‚Made by Germans‘ bedeutet.“ Das sei aber nicht der Fall und sei es „übrigens auch nie“ gewesen. Ohne internationale Fachkräfte könne ihr Unternehmen die Produktion nicht aufrechterhalten, sagte Grupp. Ein aufrichtiges Statement mit Haltung.

„Wie Sie vielleicht mitbekommen haben, gibt es die Edeka-Kampagne ‚Wir lieben Vielfalt‘. Wie wirkt sich das auf die Kaufbereitschaft und das Image von Edeka aus?“



Edeka punktet mit klarer Haltung: Die Wirkung der „Wir lieben Vielfalt“-Kampagne sowohl auf die Kaufbereitschaft als auch das Image ist deutlich.

Quelle: BRANDS ON MARS; Marken in Verantwortung

Farbe bekennen, Haltung zeigen, für etwas stehen, das ist wichtiger denn je – und zählt sich aus. Wie die sogenannte „Blau-Kampagne“ von Edeka zeigt. Vor den viel beachteten Wahlen in Thüringen, Sachsen und Brandenburg im Herbst 2024 hatte der Einzelhandelskonzern eine Anzeige mit der Überschrift „Wir lieben Vielfalt“ entwickelt, bei der Produkte in allen Farben abgebildet waren – außer in der Farbe Blau, die für die AfD steht. Das brachte dem Unternehmen zwar viele negative Kommentare ein, doch gesamtgesellschaftlich und ökonomisch gesehen, war es ein voller Erfolg: Bei mehr als jeder:jedem Zweiten hatte die Anzeige positive Wirkung auf das Image von Edeka (59 Prozent) sowie die Kaufbereitschaft (54 Prozent). Die Anzeige hatte sich ganz gezielt an die Mehrheit gerichtet, Edeka hat mit „Blau“ zu einem aktuellen Ereignis klare Kante gezeigt, war dabei aber nicht abwertend oder ausgrenzend, auch das wurde positiv gesehen.

Antidemokratische Marken verlieren

Neben Engagement für Demokratie, gibt es auch den umgekehrten Fall wie bei Müllermilch oder Tesla, bei denen das Engagement für antidemokratische Strukturen nachweislich negative Folgen hat. So lehnen 40 Prozent der Deutschen Marken aufgrund ihrer Haltung auch ab. Ein aktuelles Beispiel: Obwohl Tesla technologisch sehr ausgereifte E-Autos produziert, sinkt der Absatz der Fahrzeuge in Deutschland massiv – unter anderem, weil Tesla-Chef Elon Musk offenen Rechtsextreme unterstützt, sich übergriffig in die Staatsführung europäischer Länder einmischt und die Kommunikationsplattform X zu einem Hassbeschleuniger umgebaut hat. Nicht zuletzt ist er neuer Regierungsberater von US-Präsident Donald Trump, dessen Führungsstil auf Lügen, Beschimpfungen und Ausgrenzungen basiert. Das ist zwar auch eine Haltung – aber eben eine, die sich für Unternehmen als ein Hasardeurspiel mit negativem Ausgang erweist.

Aufrichtige und mutige Marken gewinnen

Honoriert wird Haltung mit Anstand. Wenn Marken einen Mehrwert für die Gesellschaft bieten, sind über zwei Drittel (67 Prozent) bereit, mehr für eine Marke zu zahlen. Haltung ist also auch ein klarer Wettbewerbsvorteil. Und eine große Mehrheit (70 Prozent) sieht in der Haltung von Marken einen wichtigen Faktor für den gesellschaftlichen Zusammenhalt in Deutschland. Die Menschen trauen Marken zu, was Kirche und Staat nicht mehr leisten, aber dringend gebraucht wird: die liberale und offene Gesellschaft zu stärken.

Das gelingt vor allem, wenn die kommunizierte Haltung auch wirklich zur Marke passt – und die Gemeinschaft, also das Wir, ist den Deutschen dabei wichtiger als die persönliche Relevanz für das Ich. Das stärkt das Vertrauen. Und das stärkt die Marke.

Die Deutschen – und nichts anderes sagen diese Studien – erwarten heute von Marken klare und ehrliche Haltungen. Hier gilt die Regel: Authentizität schlägt Marketingrhetorik. Denn hohle Phrasen und leere Floskeln durchschauen die Menschen schnell, es braucht daher eine individuelle und vor allem authentische Haltungskommunikation.

Um das hohe Vertrauen von Konsument:innen zu halten, müssen Marken heute aktiv werden – und gesellschaftlich oder sozial Haltung zeigen. Denn: Haltung ist kein Hype. Sie ist ein echter Wettbewerbsvorteil für Marken mit dem richtigen Haltungskompass.

Die hier zugrunde liegenden Studien „Haltungskompass 2025“ mit 2000 Befragten aus Dezember 2024 und „Marken in Verantwortung“ mit 1000 Befragten aus September 2024 wurden repräsentativ und deutschlandweit in Zusammenarbeit mit dem Marktforschungsinstitut puls durchgeführt. ■

AI Communication Award 2025

Wir suchen die besten Lösungen für Künstliche Intelligenz in der Kommunikation

- **Einreichung:** **kostenfrei** über <https://communication-award.ai> bis **15. Mai 2025**
- **Preisverleihung:** am 24. Juni in Schwäbisch Hall
- **Schirmherrschaft:** Dr. Nicole Hoffmeister-Kraut, Ministerin für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus des Landes Baden-Württemberg
- **Jury-Mitglieder:** KI-Experten der TU München, der ETH Zürich, der Dualen Hochschule Baden-Württemberg, der Hochschule Heilbronn und des Ferdinand-Steinbeis-Instituts sowie des KI-Bundesverbands und renommierte Marketingexperten sowie vom F.A.Z. Institut.



Wichtig:

Die Veranstaltung ist eingebettet in die Social Media Days für KMU und Behörden – alle Infos hier: www.ziehl-abegg.com/social-media-days



Medienpartner:

F.A.Z. INSTITUT

ZIEHL-ABEGG

Die Street Credibility von Luxusgütern – Louis Vuitton und die Subkultur

Leseprobe: Playbook Resonanz.

Finde die Affekte, die Marken wirklich antreiben

Von **BERNHARD FISCHER-APPELT**



Was verbindet Louis Vuitton mit Taylor Swift und das Berghain? Sie agieren in affektiven Arrangements, die von außen zwar unsichtbar – aber fühlbar sind! In seinem neuen Buch „Playbook Resonanz. Finde die Affekte, die Marken wirklich antreiben“ widmet sich Bernhard Fischer-Appelt der Macht der Affekte und ihre Bedeutung für Marken. Mit einem ungewöhnlichen Blick auf Brands aus Mobilität, Luxus, Technologie, Dating, Clubkultur und Pop zeigt Fischer-Appelt die affektive Natur von Marken und deren Einfluss auf unser tägliches Leben auf. Er beleuchtet, wie Marken Resonanz schaffen und einzigartige affektive Angebote erzeugen, die Menschen an die Marke binden. In der folgenden Leseprobe dreht sich alles um moderne Luxusgefühle: Wie konstruieren und organisieren erfolgreiche Brands wie Louis Vuitton und Balenciaga den Luxus-Affekt und welche Erlebnisräume brauchen Luxusgüter, um Menschen in Resonanz zu bringen?

Der Luxus Affekt

Luxus braucht passende Erlebnisräume, um als solcher wahrgenommen zu werden. Auch Evergreen-Edelmarken müssen deshalb den Sprung in neue, oft weniger kontrollierbare Affektwelten mit Alltagsbezug schaffen. Die ersten Pioniere sind bereits am Werk.

So gute Laune hatte ich selten nach einem Kinobesuch. Ruben Östlunds Filmfarce über die spätkapitalistische Dekadenz ist eine wirklich wilde Fahrt durch die Oberflächlichkeiten unserer Gegenwart. Auf der Leinwand ist die übliche Staffage des modernen Reichenlebens zu besichtigen – sprudelnde Champagnerflaschen, Sonnendecks auf Superyachten, blitzende Rolex-Uhren, geschäftig anfliegende Hubschrauber und jede Menge Mahlzeiten aus der Drei-Sterne-Kombüse. Triangle of Sadness hat der Regisseur sein

Werk genannt. Plastische Chirurg:innen wissen, wovon die Rede ist. In ihren Kreisen ist das ein salopper Begriff für die Sorgenfalte zwischen den Augenbrauen, die mit etwas Botox in Minuten verschwinden kann.

Aber wie viele Sorgenfalten haben Superreiche eigentlich, und wie erleben sie ihr Dasein im Überfluss? Wurde in dem Film nicht ein ziemlich abgestandenes affektives Arrangement gezeigt? Mir kamen Zweifel, ob heute noch jemand allein auf Eleganz, Erhabenheit oder Exklusivität aus ist – die Gefühls-Attribute der von Östlund dargestellten Luxuskreuzfahrt. Wenn ich mit diesen Zweifeln richtig liege: Woran entzündeten sich heutzutage Luxusgefühle, und wie müssen die Affekt-Arrangements dafür aussehen? Müssen sich die großen Luxusmarken neu erfinden?



Bernhard Fischer-Appelt ist Unternehmer und Kommunikationsexperte - er setzt sich intensiv mit affektiver Markenführung, Narrativen Strategie und Zukünften auseinander. Zwischen 2018 und 2020 forschte er an der Harvard University zum Thema Zukunft. Er publizierte bereits mehrere Bücher - darunter „Zukunftslärm“ und „Storyverse Playbook“. Sein aktuellstes Werk, „Playbook Resonanz. Finde die Affekte, die Marken wirklich antreiben“, erschien im November 2024, beleuchtet die modernen Mechanismen des Brandings und die affektive Wirkung von Marken. Fischer-Appelt besitzt einen M.Sc. in Ökonomie der London School of Economics. Er betreibt mit fischerAppelt eine der größten inhabergeführten Kommunikationsagenturen, die er 1986 gemeinsam mit seinem Bruder gegründet hat.

Das Wertparadoxon – Warum sind Diamanten teurer als Wasser?

Ich frage Freunde, Bekannte und Kolleginnen nach ihren Vorstellungen von Luxus und bekomme die unterschiedlichsten Antworten. Oft werden die klischeehaften Objekte beschrieben, die auch in Triangle of Sadness vorkamen: Protzuhren, Schampus oder ein 9000-PS-Boot – Gegenstände, die für viele Menschen symbolische Referenzpunkte für Status sind, während andere sie als Dekadenzmarker ansehen. Für die einen ist Luxus erstrebenswert, für andere ein Ausdruck von Verschwendung – im Einklang mit der lateinischen Wurzel des Wortes: luxuria („Übermaß“, „Überfluss“, „Übertreibung“). Persönliche Erfahrungen, Werte und soziale Herkunft färben das Empfinden von Luxus ein. Mein Luxus ist also selten auch dein Luxus. Eine Fahrt im Über-Tesla fühlt sich für einen Studenten mit geringem Einkommen luxuriös an, gehört jedoch zum Alltag einer gut verdienenden Managerin. Person A schwärmt von der »rituellen« Erfahrung im Sternerestaurant. Person B entgegnet, dass ihr größter Luxus natürlich etwas Unkäufliches sei: Zeit. Person C hat eine Jugend hinter sich, in der alles knapp war, und empfindet es als Luxus, sich bei Konsumentenscheidungen keine großen Gedanken mehr machen zu müssen.

Klar wird also, dass für das Gefühl von Luxus das affektive Erleben entscheidend ist. Ich erinnere mich an den Satz des Philosophen Lambert Wiesing: „Eine Sache wird dadurch zum Luxus, dass sie von einer Person auf eine bestimmte Art und Weise erlebt wird.“ Das wäre auch eine neue Teilantwort auf Adam Smiths berühmtes Wertparadoxon. Der Ökonom hatte sich gefragt, warum lebensnotwendiges Wasser einen so geringen Preis hat, während so nutzlose Dinge wie das wertparadoxon Diamanten teuer sind. Das hat nach seiner Einschätzung mit dem Unterschied von Gebrauchs- und Tauschwert zu tun. Wasser hat einen hohen Gebrauchswert, aber nur einen geringen Tauschwert, bei Diamanten dagegen ist das Gegenteil der Fall. Anders ausgedrückt: Wasser trinke ich eben, weil ich ohne es letztlich sterben würde. In Diamanten blitzen dagegen Erlebnisse und Affekte auf, die auch ihren Wert haben – Erzählungen von Verlobungen, Status, Neidgefühlen der anderen. Demzufolge muss die Gestaltung von Räumen, die Produkte und Marken als Luxus erlebbar machen, an zeitgemäße Erzählungen anknüpfen, oder sie droht ihre Affektgriffigkeit zu verlieren.

Kontext und Ritual – Kein Luxus ohne affektive Beziehung

„Wenn keine affektive Beziehung besteht, zeigt das an, dass der Käufer einen Gegenstand nicht als Luxusprodukt ansieht“, formulieren die französischen Gesellschaftsforscher Jean-Noël Kapferer und Vincent Bastien eine für mich sehr überzeugende Entscheidungsregel. Luxus ist keine absolute und stabile Größe. Vielmehr entsteht er über eine emotionale Beziehung, die sich bei jedem Menschen anders ausprägen und auch über die Zeit immer neu justieren kann.

Es braucht bestimmte affektive Arrangements, Räume, in denen Luxusgefühle erklingen können: Kontexte und Rituale, soziale Interaktion und performative Darbietungen. Die Rolex braucht ihr Handgelenk und ihre Trägerin die aufmerksamen Blicke der anderen. Die sprudelnde Champagnerflasche braucht den Anlass – einen runden Geburtstag mit Freunden oder einen Augenblick romantischer Zweisamkeit. Es will aber wohl kein Luxusgefühl aufkommen, wenn ich den Champagner allein abends auf der Couch mit einer Packung Chips konsumiere. Luxusgefühle werden durch den Kontext, das Nebeneinander oder die Hierarchie von Alternativen aktiviert. Die Businessclass meldet sich beim Fluggast mit der Behauptung einer Premium-Überlegenheit gegenüber Economy. Als gemeinsamer Unterbau dienen beide wiederum dazu, die First Class als luxuriöses Nonplusultra ganz oben verlockend glänzen zu lassen.

Dynamisches Umfeld – Von Evergreens zu Affekt-Avantgardisten

Herkömmliche Marketingmaßnahmen können auch im Luxussegment einen Impuls liefern, um Produkte oder Erlebnisse mit dem Signum des Luxuriösen zu adeln. Ich behaupte jedoch, dass Marken darüber hinaus das Spiel mit affektiven Arrangements beherrschen müssen, um Luxusgefühle voll ins Schwingen zu bringen. Die handelnden Personen dahinter müssen also Affekt-Expert:innen und Strateg:innen sein, die für diese Marken ganz bestimmte Resonanzräume aufbauen können – eine Kompetenz, die sich von ausgetretenen Pfaden lösen müssen.

Zunächst gibt es da die Marken, die auf althergebrachte Luxusaffekte setzen. Das Ergebnis ihres Konsums sind eher konservativ gefärbte Gefühle von Wertbeständigkeit, Zeitlosigkeit, »Heritage«, traditioneller Exklusivität. Marken wie Chanel, Rolex, Burberry, Taittinger sind im Kanon gängiger Luxuserwartungen fest verankert und versprechen, verlässlich Luxusgefühle auslösen zu können. Das Luxusgefühl lebt hier von der resonanten Beziehung der Luxusartikel zu ihren Nutzern sowie von der Resonanz des wahrnehmen- den Umfelds. Damit der Besitzer eines so außerordentlich teuren Gegenstands dieses Gefühl auch spüren und genießen kann, ist es die Aufgabe der Markenführung, das gewünschte Erleben der Nutzer:innen bruchlos und präzise in kleinen Schritten zu justieren – ob also das Luxusgefühl zum Beispiel im Genuss einer vornehmen Designreduktion oder eher in nach außen sichtbarer Opulenz eines Artikels bestehen soll. Wir müssen allerdings begreifen, dass auch jahrzehntealte Dauerbrenner der Luxuswelt sich nicht ewig sicher fühlen dürfen. Gerade unter den modernen digitalen Kommunikationsbedingungen navigieren diese Marken in einem dynamischen und unberechenbarer werdenden Umfeld von Meinungen, Sichtweisen und Vorlieben. Auch die Evergreen-Luxusmarken sollten es daher als täglichen Auftrag verstehen, herkömmliche Luxusgefühle neu zu prägen und künftige möglichst vorwegzunehmen. Konkret gesprochen, sollten sie also öfter hinter dem snobistischen Schirm ihres „By Invitation Only“ hervortreten und zu Affekt-Avantgardisten und mutigen Gestaltern neuartiger Luxusgefühle der Straße werden, die den Kontrast suchen.

Dynamisches Umfeld – Von Evergreens zu Affekt-Avantgardisten

Performativ und damit direkt „auf die Straße“ drängt inzwischen Louis Vuitton mit seiner Eroberung neuer Affekträume. Die Lederreisetaschen der zum Firmenkonglomerat LVMH gehörenden französischen Luxusmarke mit den markanten Initialen L und V kennt jeder. Doch wie soll ich in Worte fassen, was da im Juni 2023 auf dem Pont Neuf in Paris geschah? Es war aufregend! Aber auch dieses Wort beschreibt nur unzureichend, was da auf der berühmtesten Seine-Brücke der französischen Hauptstadt zu besichtigen war. Der Rapper Pharrell Williams, neu ernannter Kreativchef für die Männermode des Labels, präsentierte seine Debüt-Show für das Modehaus. Man nehme einen Superstar aus der US-Musikszene, lasse ihn eine Männerkollektion in pixeligem „Damouflage“-Look entwerfen, der das markentypische Damier-Karo von 1888 radikal in die Gegenwart versetzt, und feiere damit eine bombastische Show auf der bekanntesten Brücke von Paris. Als die Models, darunter viele People of Color, beginnen, stolz von einer Seite zur anderen über die Brücke zu schreiten, erklingt der Bass von Trommeln, ein klassisches Orchester und Starpianist Lang Lang setzen ein. Später folgt ein Hip-Hop-Track, und schließlich katapultiert ein Gospelchor das Ereignis mit Williams’ Song Joy in eine spirituelle Dimension. „Joy, joy, joy ...“, singen sie für etwa 20 Minuten und treffen mit diesen Lyrics natürlich genau den Affekt, der hier getriggert werden soll.

Mit der neuen Kollektion und diesem Kontext bewiesen Pharrell Williams und Louis Vuitton, dass man aus dem sonst eher strengen Format Modenschau eine echte Party machen kann, wo die positiven Affekte ins Schwingen kommen. In der ersten Reihe saßen Stars wie Kim Kardashian und weitere US-amerikanische Musikgrößen wie Rihanna und Beyoncé, deren Partner Jay-Z am Ende noch eine kleine Gesangseinlage gab. Im Hintergrund leuchtete, erwartbar und beständig, der Eiffelturm, das erhabene Wahrzeichen der Stadt der Mode, angestrahlt im Nachthimmel. Solche Kontraste sind entscheidend für die Intensität des Fühlens und Erlebens. Einerseits wollen wir das Bekannte, wir wollen die Louis-Vuitton-Tasche erkennen. Andererseits müssen wir die Affekte, die sie auslösen kann, aktualisieren, um darüber zeitgemäße Resonanz zu erreichen.

LVMH & Louis Vuitton

LVMH ist das weltweit größte Luxusgüterkonglomerat. Im Jahr 1987 in Frankreich gegründet, entstand es durch die Fusion von Louis Vuitton und Moët Hennessy. Heute vereint LVMH eine Vielzahl der prestigeträchtigsten Marken unter einem Dach. Dazu gehören neben Louis Vuitton auch Dior, Fendi, Givenchy, Bulgari und viele mehr. Als CEO fungiert Bernard Arnault, der durch strategische Akquisitionen und Innovationen LVMH stetig voranbringt. Kultiviert wird hier eine Idee von Luxus, die durch exklusive Handwerkskunst, zeitlose Eleganz und innovative Kreativität definiert ist. Arnaults Vision modernisiert unser Verständnis von Luxus, indem sie Tradition mit modernen Trends und Technologien verbindet. Kunden sollen Luxus als ein Erlebnis höchster Qualität und Raffinesse wahrnehmen, das sowohl historische Werte als auch zeitgenössische Ästhetik widerspiegelt. Mit einem Portfolio, das Mode, Uhren, Schmuck, Parfüm und Weine umfasst, setzt LVMH weltweite Standards für Luxus und Exklusivität.

Den beherzten Schritt aus der Gefühlssklerose seiner althergebrachten Travel-Wear-Standards war das über 160 Jahre alte Modehaus Louis Vuitton aber schon vorher gegangen. Bereits Pharrell Williams’ Vorgänger, der Afroamerikaner Virgil Abloh. Der Designer und gelernte Architekt gilt als “Visionär”. Er verstarb mit nur 41 Jahren. Seine Berufung zum wichtigsten Gestalter der Männerkollektionen des Hauses war eine Rebellion gegen das, was bis dahin galt: Luxusmode wird von weißen Entwerfern für weiße Genießer der damit produzierten hautcodierten Luxusgefühle gemacht.

Abloh lieferte bei Louis Vuitton Streetwear, Mode für die Straße, die zwar Luxus ist, aber urbane Trends und junge Impulse aufgreift – etwa Graffitimuster, Hoodie-Schnitte, Jogginghosen, Gangster-Style-Akzente, wie sie auch die Hip-Hop- oder Rapszene nutzen, um sich visuell zu definieren.

Einige Beobachter:innen der Modeszene urteilten, dass sich durch die zwei Chefdesigner of color aus modefremden gestalterischen Fachgebieten eigentlich an den Erlebniswerten der Marke Louis Vuitton nichts geändert habe. Man habe damit lediglich kreativ in anderen gesellschaftlichen Gefilden gefischt, Dinge von dort übernommen und damit einem weiterhin vorwiegend weißen Luxuspublikum etwas voyeuristischen Nervenkitzel mit einer besonderen Haute-Couture-Version verschafft.

Ich will in dieser Debatte nicht das letzte Wort haben. Immerhin ist, was Louis Vuitton gemacht hat, ein wichtiger Modernisierungsschritt für ein so altes Unternehmen. Neue Resonanzräume sind hier tatsächlich entstanden, und in ihnen können neue Affekte wirken.

Rebellion in der Vorstadt –Resonanzraum der Moderebellion auf dem Pont Neuf

Den Marketing-Expert:innen von Louis Vuitton muss indes klar gewesen sein, dass im Resonanzraum der Marke in einer modernen Informationswelt auch Ungeplantes erklingen kann. Nur zwei Wochen nachdem Pharrell Williams mit seinem Brücken-Event die affektive Transformation eines Luxus-Traditionslabels fortgeschrieben hat, brechen in den Banlieues, den wirtschaftlich und sozial abgehängten Pariser Vorstädten, massive Unruhen aus. Junge Menschen, viele davon

Learnings

Was du von Luxusmarken über die Entwicklung moderner Erlebniswelten, die Produktion von Gegenwärtigkeit und Weltenvergrößerung durch Pairing lernen kannst:

Erlebniswelten aktiv modernisieren

- Identifiziere die traditionellen Affektmuster, in die deine Marke eingebettet ist: Luxusaffekte haben eine Tradition, die es zu ergründen gilt.
- Mobilisiere aktiv neue Affektmuster, statt deine Marke nur in bekannten Erlebniswelten festzuhalten. Brich mit traditionellen Normen, um neue Affekte auszulösen.
- Überprüfe, ob und wo sich bereits neue Affekt-Konstellationen in deiner Markenwelt finden lassen. Notiere Beispiele dafür.
- Neue Affektmuster entstehen in einem Kontext; beschreibe und beherrsche diesen Kontext. Kenne die Regeln und Strukturen.
- Erzeuge bewusst Musterbrüche, um neue Affektmuster zu schaffen.
- Unterscheide zwischen langfristigem Luxusgefühl und impulsartigen Affekten, die du gezielt triggern kannst.

Erlebniswelten durch »Pairing« vergrößern

- Betrachte Pairing, also die Verbindung zweier Erlebniswelten, als Strategie, um neue Affektmuster zu erzeugen, Erlebniswelten zu erweitern und neue Zielgruppen anzusprechen.
- Modernisiere die Gefühlswelt deiner Marke durch innovatives Pairing und denke über bloße Brand-Kollaborationen hinaus.
- Verbinde Welten, die vorher konträr waren, um neue Affektmuster zu erzeugen – zum Beispiel die Verbindung von Luxus und Streetwear.
- Nutze Pairing nicht nur langfristig, sondern auch gezielt für affektive Impulse.
- Erwinnere crossmedial an Erlebnisse, um sie nachhaltig zu verankern.

Gegenwärtigkeit erzeugen, indem du mit der Zeit gehst

- Verstehe den »Vibe«, den die Nutzung deiner Marke erzeugt. Ignoriere die Veränderungen im kulturellen und gesellschaftlichen Kontext nicht.
- Die Gestaltung von Räumen, in denen Produkte und Marken – wie Luxus – erlebbar werden, muss mit der Zeit gehen, sonst schwächt sie ihre Affektwirkung.
- Bleibe gesellschaftsinformiert und neugierig darauf, wie Menschen den affektiven Kontext deiner Marke deuten.
- Sei offen für externe Einflüsse: Erlebnisräume – gerade für Luxusmarken – dürfen nicht hermetisch abgeriegelt werden.
- Erzeuge affektive Aufladung durch gezielte Intensivierungen und ermögliche es deinem Publikum, diese neuen Affekte tatsächlich zu erleben.

So wird die Kommunikationsabteilung fit für morgen

Strategischer Wandel für die Zukunft der Kommunikation

Von FRANZISKA WISSIG UND LAURA GRÜNBERG



Franziska Wissig ist Director bei Kekst CNC, einer globalen Boutique für strategische Kommunikation, und leitet als Head of Frankfurt Office den dortigen Standort. Mit mehr als zehn Jahren Erfahrung berät sie Unternehmen weltweit bei Transformationsprozessen und der Entwicklung übergreifender Kommunikationsstrategien. Franziska hat mehr als 800 Führungskräfte erfolgreich darin unterstützt, in komplexen Situationen souverän zu kommunizieren. Ihre internationale Expertise, geprägt durch Stationen in New York, London und Deutschland, macht sie zur gefragten Partnerin für Unternehmen, die Wandel gestalten wollen. Sie studierte Betriebswirtschaftslehre in Hamburg.

Laura Grünberg ist Senior Consultant bei Kekst CNC und berät global agierende Unternehmen bei Transformationsprozessen und strategischen Herausforderungen. Sie arbeitet von Berlin und Frankfurt aus und unterstützt Kunden weltweit und oftmals direkt vor Ort. Durch ihre langjährige Erfahrung in Asien, wo sie für ein führendes Schweizer Unternehmen Strategie- und Transformationsprojekte leitete, verfügt sie über ein tiefes Verständnis für kulturelle Vielfalt und internationale Dynamiken. Laura studierte an der Universität von Cambridge (Bachelor) und der Peking-Universität (Master) und kombiniert analytische Exzellenz mit interkultureller Kompetenz, um Unternehmen erfolgreich durch komplexe Veränderungen zu führen.



Kommunikation war noch nie so anspruchsvoll wie heute. Kommunikationsmanager berichten, dass ihre Rolle deutlich komplexer geworden ist. Fast jeder (92 Prozent) in dieser Position gibt an, dass die Unternehmensführung mehr Kommunikationsberatung nachfragt als in den Jahren zuvor.¹

Kommunikation steht im Zentrum unternehmerischer Entscheidungen. Und genau darin liegt eine große Chance. Doch diese Chance birgt Herausforderungen: In der Regel wird gefordert, dass Kommunikationsabteilungen mit unveränderten Ressourcen erheblich mehr leisten. Traditionelle Strukturen, klassische Denkweisen und bewährte Methoden greifen nicht mehr. In einer Zeit, in der Technologie wie KI das Spielfeld zusätzlich grundlegend verändert, ist klar: Ein Wandel ist unvermeidlich. Doch wie kann dieser gelingen?

Warum sich Kommunikationsabteilungen jetzt neu erfinden müssen

Die Rahmenbedingungen für Kommunikationsteams haben sich drastisch verändert. Geopolitische Unsicherheiten, steigende Erwartungen von Stakeholdern und die Notwendigkeit, über mehrere Kanäle hinweg in Echtzeit zu reagieren, schaffen eine nie dagewe-

sene Komplexität. Dadurch ist die Reputation wertvoller und präkärer geworden: Während 90 Prozent der Führungskräfte glauben, dass ihre Kunden ihrem Unternehmen vertrauen, zeigt sich aus der Kundenperspektive, dass dies nur 30 Prozent tun.² Es braucht also mehr denn je Authentizität, Personalisierung und eine klare Unternehmensstrategie. Auch eine eindeutige Positionen zu sozialen und politischen Themen wird erwartet – besonders von der jüngeren Zielgruppe.

Doch nicht nur die Anforderungen steigen. Auch die Geschwindigkeit, mit der kommuniziert werden muss, hat sich vervielfacht. Das Publikum verlangt schnelle Antworten und gleichzeitig hohe Qualität. Das macht Kommunikation zu einer Disziplin, die strategisches Denken mit technologischem Know-how verbinden muss.

Die Zahlen sprechen für sich: Heute geben 42 Prozent der Kommunikationsmanager an, dass sie sich im Jahr 2024 „sehr“ auf Daten und Analysen verlassen haben – ein deutlicher Anstieg von 30 Prozent, verglichen mit dem Vorjahr.³ Dennoch gibt gleichzeitig die Hälfte der Kommunikationsmanager an, dass sie die Ergebnisse ihrer Arbeit eigentlich nicht quantifizieren können.⁴ Und während die Möglichkeiten durch KI und Automatisierung exponentiell wachsen, steigen auch die Risiken: So ist beispielsweise die Bekämpfung von Desinformation und Fehlinformation zu einer wichtigen Aufgabe für Kommunikationsteams geworden, denn drei von vier Verbrauchern

sind wegen KI-gesteuerte Fehlinformationen besorgt.⁵ Dazu kommt ein eklatanter Mangel an digitalen Fähigkeiten in vielen Teams. All das zeigt: Wer heute erfolgreich kommunizieren will, braucht nicht nur neue Werkzeuge, sondern vor allem eine neue Denkweise.

Der Kern des Wandels: Neue Strukturen, neue Perspektiven

Kommunikationsteams stehen am Scheideweg. Starre Hierarchien und langwierige Entscheidungsprozesse sind Bremsklötze in einer Zeit, die Schnelligkeit und Agilität verlangt. Effizienz und Konsistenz lassen sich nur erreichen, wenn Wissen über Abteilungsgrenzen hinaus geteilt und genutzt wird. Agiles Arbeiten – mit Fokus auf Flexibilität und Zusammenarbeit – ist hier der Schlüssel. Deshalb setzen Unternehmen zunehmend auf Skill-basierte Teams. Das bedeutet: Anstatt zum Beispiel Redenschreiber auf verschiedene Teams zu verteilen, gibt es ein zentrales „Redenschreiber“-Team. Die Organisation kann dann auf die unterschiedlichen „Ressourcen-Pools“ schnell und flexibel zugreifen. Das macht nicht nur den Arbeitsalltag der, in diesem Fall, Redenschreiber abwechslungsreicher, sondern ermöglicht auch eine optimale Ressourcennutzung – genau dort, wo sie gerade gebraucht wird.

Dies gilt für Unternehmen jeder Größe. Für Start-ups geht es darum, wie sie ihre Abteilung so aufstellen, dass sie flexibel auf die sich verändernden Anforderungen reagieren kann. Für mittelständische Unternehmen ist es essenziell sicherzustellen, dass die Kommunikation einen Platz am Entscheidertisch hat. Für Dax-Unternehmen geht es darum, sich neu zu organisieren und auf die Elemente zu konzentrieren, die für ihre Stakeholder wichtig sind.

Wichtig: Der Wandel beginnt nicht mit Tools oder Prozessen.

Er beginnt mit einer klaren Vision. Was soll die Kommunikationsabteilung erreichen? Welche Rolle soll sie in der Organisation spielen? Wie schafft sie einen entscheidenden Beitrag zum Erfolg des Unternehmens? Und welche Fähigkeiten sind dafür notwendig? Die Antworten auf diese Fragen bestimmen den Erfolg der Transformation. Gleichzeitig gilt es als Grundlage, eine Balance zwischen der Weiterentwicklung bestehender Talente und der Gewinnung neuer, spezialisierter Kompetenzen zu finden.

So gelingt die Transformation: Drei Schritte zur Zukunftsfähigkeit

Leider gibt es keine Blaupause, die für jede Organisation passt. Aber es gibt bewährte Ansätze, die helfen, Kommunikationsabteilungen zukunftssicher aufzustellen.

Schritt 1

Eine gemeinsame Vision entwickeln – Jede Veränderung beginnt mit einer Bestandsaufnahme. Wo steht das Team heute? Welche Strukturen, Fähigkeiten und Prozesse funktionieren – und welche nicht? Auch ein Audit der digitalen Kompetenzen und ein Vergleich mit Best Practices anderer Organisationen können wertvolle Erkenntnisse liefern. Auf dieser Grundlage erarbeitet die Führungsebene in konzentrierten Workshops („Sprints“) eine klare Zielsetzung: Was soll erreicht werden? Welche operativen Prozesse werden benötigt? Welche Denkweise ist erforderlich? Dabei geht es nicht um Strukturen um ihrer selbst willen, sondern um maximale Wirkung der Kommunikation.

>

Die richtigen Fragen für eine gemeinsame Vision

 Impact	 Fähigkeiten	 Struktur	 Transformation
Relevanz der Kommunikation im Unternehmen?	Existierende und gebrauchte Talente?	Unterstützt die jetzige Struktur unsere Ziele?	Welche Kriterien definieren den Erfolg unserer Transformation?
Definition des Kommunikationsmandats im Unternehmen?	Welche Skills sind Must-have-Skills?	Welche Bedürfnisse haben z.B. alle Abteilungen / Bereiche? Was können wir standardisieren?	Erhebliche „roadblocks“ die zu Beginn adressiert werden müssen?
Messung der kommerziellen Wirkung der Kommunikation?	Wo sind wir gut, wo gibt es Lücken?		
Effektivität der Zusammenarbeit im Team?	Verteilung der Verantwortlichkeiten im Team?		

Schritt 2

Das gesamte Team einbeziehen – Eine erfolgreiche Transformation gelingt nur, wenn das gesamte Team hinter der Vision steht. Das bedeutet: Transparenz schaffen, Feedback aktiv einholen und Mitarbeitende in den Prozess einbinden. Offene Gespräche, strukturierte Diskussionen und regelmäßige Stimmungsbilder helfen, die Veränderung gemeinsam zu gestalten. Führungskräfte müssen dabei den unterschiedlichen Umgang der Teammitglieder mit dem

Wandel berücksichtigen. Während einige schnell akzeptieren und vorangehen („early adapter“), benötigen andere mehr Zeit, um aus ihrer Komfortzone herauszutreten. Klare Kommunikation und Orientierung, gepaart mit Empathie und einem aktiven Zuhören, sind hier wichtige Elemente für den Erfolg.



Quelle: Veränderungskurve nach Kübler-Ross

Schritt 3

Die neue Struktur umsetzen und leben – Der letzte Schritt ist der längste und wichtigste: die Umsetzung. Jetzt zeigt sich, ob die neuen Prozesse und Strukturen funktionieren. Entscheidend ist, dass das Führungsteam während dieser Phase Verantwortung übernimmt und durch klare Updates sowie offene Feedback-Kanäle,

den Fortschritt stetig kommuniziert. Wichtig ist auch, erste Erfolge sichtbar zu machen: Sie zeigen, dass der Wandel greifbaren Wert schafft, und motivieren das Team, den eingeschlagenen Weg weiterzugehen.

Checkliste für das Go-live (Integration) der neuen Struktur

Kurzfristig	Mittelfristig	Langfristig
- Kick-off Top Leadership Team - Schulung und Ablaufplan für alle Team Leads - Key Stakeholder innerhalb der Organisation informieren	- Prozesse innerhalb der neuen Struktur etablieren - Erste Erfolge feiern - Feedback einholen, z.B. Gespräche mit Schnittstellen; „Pulse Checks“ in der Abteilung	- Assessment Workshop (anhand der KPIs) - Mögliche Anpassungen und Korrekturen

Quelle: Kerkst.CNC

Die Anforderungen an Kommunikationsabteilungen werden weiter steigen. Die gute Nachricht: Der Wandel kann aktiv gestaltet werden. Durch eine klare Vision, die Einbindung des gesamten Teams und eine konsequente Umsetzung entsteht eine Abteilung, die nicht nur auf Herausforderungen reagiert, sondern Impulse setzt. Der Weg zur Zukunft der Kommunikation erfordert Mut und Engagement – doch die Ergebnisse werden zeigen, dass sich dieser Einsatz

lohnt. Jetzt die Weichen stellen, um morgen erfolgreich zu sein. ■

Quellen:
¹Cision; Global Comms Report by the Numbers; 2024
²PWC; Trust in Business Bericht; 2024
³Cision; Global Comms Report by the Numbers; 2024
⁴Cision; Global Comms Report by the Numbers; 2024
⁵Forbes Advisor; Over 75% Of Consumers Are Concerned About Misinformation From Artificial Intelligence; 2023

IMPRESSUM

kommunikationsmanager

Das Magazin für Entscheider in Kommunikation und Marketing

Herausgeber und zugleich Verantwortlicher im Sinne des PresseG: Gregor Vischer
Redaktion: Gregor Vischer, Maïke Weismantel / redaktion@kommunikationsmanager.com
Art Director: Chiara Hagel
Verlag: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH, Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main
Geschäftsführer: Gregor Vischer, Hannes Ludwig
ProketaManagement, Anzeigen: Marion Schrod, (069) 75 91-24 74 / m.schrod@faz-institut.de
Internet: www.kommunikationsmanager.com

Druck: Druck- und Verlagshaus Zarbock GmbH & Co. KG, Frankfurt a.M., www.zarbock.de
Bezugspreis für das Jahresabonnement: 60,- Euro
Erscheinungsweise: vierteljährlich
Bestellung und Service: m.schrod@faz-institut.de, ISSN 2512-0271
Abbildung Cover: AdobeStock
Verarbeitung: Dieses Magazin wird mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier mit Blauer Engel-Zertifizierung gedruckt. Es besteht aus 100 % Recyclingpapier und wird ressourcenschonend produziert. Die Herstellung ist klimaneutral und der CO2-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.



Public Affairs in Zeiten beschleunigter Politik

Höhere Anforderungen, schnelleres Handeln

Von **VANESSA HAUMBERGER UND BORIS BINKOWSKA**



Quelle: AdobeStock



Vanessa Haumberger ist Managing Partner und Leiterin des Brüsseler Büros von Gauly Advisors. Sie berät Kunden in Public Affairs und Government Relations auf EU-, Bundes- und Landesebene, mit einem besonderen Fokus auf regulatorische Themen im Bereich Mobilität, Nachhaltigkeit / ESG sowie in Sondersituationen. Als Expertin für Kommunikation, Public Affairs und Networking war sie fast 20 Jahre lang in verschiedenen Funktionen für den Flughafen München tätig, zuletzt als Leiterin der Abteilung Politik und Region sowie als stellvertretende Leiterin der Abteilung Kommunikation.

Boris Binkowska ist Managing Director bei Gauly Advisors. Er berät Mandanten in Public Affairs, Government Relations sowie M&A-, Restrukturierungs- und Krisenkommunikation. Er arbeitete viele Jahre als Berater in der Politik. Zuletzt war er für die strategische Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit der Parteivorsitzenden und Bundesministerin der Verteidigung, Annegret Kramp-Karrenbauer, zuständig. Zudem war er in der sicherheitspolitischen Strategieentwicklung im Bundesministerium der Verteidigung tätig. Davor war der Reserveoffizier wissenschaftlicher Referent in der CDU-Bundesgeschäftsstelle.



Die Weltordnung befindet sich im Umbruch. Eine beispiellose Phase der Ungewissheit und Unvorhersehbarkeit prägt das politische und wirtschaftliche Umfeld. Polykrisen, geopolitische Spannungen und öffentliche Debatten – beschleunigt durch Social Media – treiben politische Entscheidungsträger in einen „Ad-hocismus“, in dem diese zunehmend tagespolitisch (re)agieren. Langfristige Strategien weichen immer häufiger kurzfristigen Entscheidungen. Der politische Wettbewerb um Aufmerksamkeit und Einfluss ist härter denn je.

In einem Umfeld mit unzähligen beweglichen Variablen sind für Unternehmen eine schnelle Reaktionsfähigkeit und eine durchdachte Strategie in der politischen Kommunikation entscheidender denn je. Damit steigen die Anforderungen an Public Affairs erheblich: mehr Fakten, mehr Daten, stärkere Argumente – und das in kürzerer Zeit als je zuvor. Die Themenvielfalt wächst, globale Einflussfaktoren nehmen zu und neue Stakeholder treten auf den Plan. Nur wenn Public Affairs diese Dynamik beherrscht, bleiben Unternehmen handlungsfähig – und können aktiv dazu beitragen, stabilere Rahmenbedingungen für Innovation und Wachstum zu schaffen.

(Kein) Status quo

Politik steht zunehmend unter Druck. Kompromisse – selbst in sachpolitischen Fragen – werden immer öfter Opfer parteitaktischer Manöver und erschweren Nachvollziehbarkeit und Planbarkeit für Unternehmen.

Zentrale Vorhaben wie die sicherheitspolitische Zeitenwende oder die Energiewende schwanken zwischen ambitionierten Plänen und politischer Realität.

Kohleausstieg, Verbrennerverbot, Lieferkettengesetz – was bleibt, was wird von einer neuen Regierung wieder gekippt oder verschoben? In der EU werden Berichtspflichten eingeführt, angepasst oder durch neue Formate ersetzt – wie zuletzt beim Omnibus-Paket zum Bürokratieabbau. Zölle oder Sanktionen werden kurzfristig verhängt – manchmal über Nacht.

Gleichzeitig bleibt die geopolitische Lage angespannt, getrieben durch internationale Handelskonflikte mit den USA und China, Krisen im Nahen Osten und den russischen Imperialismus. Zudem werden öffentliche Debatten durch Social Media emotionalisiert und beschleunigt. Politik entfernt sich zusehends von stabilen, langfristigen Vorgaben hin zu individuellen Entscheidungen mit kurzfristigem Nutzen und Fokus auf parteitaktische oder nationale Interessen. In der Folge steigt die Unzufriedenheit in der Bevölkerung: Laut dem aktuellen Edelman Trust Barometer verlieren Politik und Wirtschaft weltweit weiter an Vertrauen, in Deutschland besonders stark. Viele Menschen sind mittlerweile der Ansicht, dass Regierung und Unternehmen ihnen das Leben erschweren.

Regierungen unter Druck: Balanceakt zwischen Pragmatismus und Strategie

International zeigt sich ein bemerkenswerter Trend: Länder wie Frankreich, Österreich, die Niederlande oder Belgien kämpfen mit fragilen Mehrheiten und politischer Blockade. Auch Deutschlands Tradition stabiler Regierungen ist unter Druck. Fragmentierte Wahlergebnisse machen es zunehmend schwieriger, stabile Koalitionen zu bilden.

Die beschriebenen Entwicklungen verformen bereits etablierte Strukturen. Lange war der Koalitionsvertrag in Deutschland ein ordnendes Element in der Politik – und gab auch der Wirtschaft Orientierung. Doch das ändert sich: Der Koalitionsvertrag dürfte künftig

stärker zum „Rahmenvertrag“ für zentrale Projekte werden, der kontinuierlich aktualisiert wird. Informelle Gremien wie der Koalitionsausschuss dürften an Bedeutung gewinnen und könnten durch neue Steuerungsgremien zwischen den regierenden Parteien institutionalisiert werden. Der Ansatz ist nachvollziehbar. Angesichts grundlegender geopolitischer Verschiebungen und beschleunigter Entwicklungszyklen disruptiver Technologien wie Künstliche Intelligenz sinkt die Halbwertszeit von langfristigen politischen Vereinbarungen. Gleichzeitig birgt ein flexibler Koalitionsvertrag Risiken: Selbst detaillierte Fachthemen können unerwartet zum parteitaktischen Spielball werden, mit potentiellen Auswirkungen auf die gesamte politische Agenda und die Stabilität einer Regierung. Für Unternehmen steigt dadurch die Unsicherheit in der politischen Landschaft.

Wie Unternehmen zuverlässiger Partner der Politik bleiben

Die veränderten Rahmenbedingungen erfordern von Public Affairs Höchstleistung in jeder Disziplin – vom Monitoring über die Positionierung bis hin zum Netzwerk. Ein neues Verständnis von Public Affairs ist in Unternehmen notwendig: daten- und evidenzbasiert, orientiert am gesellschaftlichen Mehrwert, eng angebunden an die Unternehmensführung.

Monitoring: Rekalibrierung von Public Affairs

Public Affairs als unternehmerischer Sensor für politische und gesellschaftliche Entwicklungen muss rekalibriert werden, noch sensibler und breiter aufgestellt als je zuvor. Es reicht nicht mehr aus, nur klassische fachpolitische Themen zu verfolgen. Unvorhersehbare Ereignisse wie sicherheitspolitische Krisen, aber auch gesellschaftspolitische Veränderungen können eine Vielzahl von Politikfeldern massiv beeinflussen, von Lieferketten über Energieversorgung bis hin zur Infrastruktur. Wer diese Wechselwirkungen unterschätzt, riskiert, dass ein vermeintliches Randthema die unternehmerische „license to operate“ bedroht.

Positionierung: Effektives Instrument der unternehmerischen Führungsebene

Hat Public Affairs ein neues Thema identifiziert, müssen die potentiellen Auswirkungen auf das Geschäftsmodell evaluiert werden. Public Affairs wird dabei zur internen Schaltzentrale – im engen Zusammenspiel mit relevanten Geschäftsbereichen und Abteilungen wie Strategie, Recht, Personal oder Nachhaltigkeit. Durch eine interdisziplinäre Evaluierung der wirtschaftlichen Folgen einer Regu-

lierung für den Geschäftsbetrieb lassen sich potentielle finanzielle Auswirkungen frühzeitig in die Unternehmensstrategie einbeziehen.

Wer Public Affairs jedoch nur in Reaktion auf politische und regulatorische Entscheidungen versteht, verschenkt wertvolles Potential. Unternehmen brauchen – gerade in Zeiten der Transformation – eine ganzheitliche Kommunikationsstrategie, die aktiv Themen setzt und Rahmenbedingungen mitgestaltet. Ein Beispiel: Bürokratieabbau wird oft gefordert, doch was bedeutet das konkret? Der Abbau überbordender Vorschriften ist notwendig – doch wer Strukturen wie in den USA einfach radikal kappt, riskiert auch negative Folgen für Unternehmen. Bürokratie sorgt auch für zuverlässige Standards und ein Level Playing Field. Deshalb ist es entscheidend, dass sie sich mit konkreten Vorschlägen und Praxiserfahrungen proaktiv in den Prozess einbringen. Public Affairs muss als strategisches Werkzeug verstanden werden – nicht nur zur Risikominimierung, sondern auch zur Absicherung der Unternehmensstrategie und zur Erschließung neuer Wachstumschancen.

Kommunikation: Ohne klare Position keine politische Relevanz

Die aus der internen Analyse gewonnenen Erkenntnisse müssen anschließend in eine präzise und faktenbasierte externe Positionierung übersetzt werden. Kein Einfluss ohne Inhalt – wer politische Aufmerksamkeit will, muss Substanz liefern. Unternehmerische Positionen müssen nicht nur sachlich fundiert sein, sondern so formuliert werden, dass sie in den politischen Diskurs passen und anschlussfähig sind. Partikularinteressen allein haben im komplexen Politikbetrieb kaum Durchsetzungskraft. Erst durch die Verknüpfung mit einem breiteren gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Interesse wird eine Position wirksam. Ebenso entscheidend ist es, die Konsequenzen klar zu benennen: Was bedeutet politische Untätigkeit in diesem Bereich konkret für Wirtschaft und Gesellschaft? Public Affairs muss diese Folgen greifbar machen – faktenbasiert, nachvollziehbar und strategisch eingebettet.

Netzwerke: Schlüssel zum politischen Einfluss

Die entwickelten Botschaften müssen gezielt in politischen Gremien, öffentlichen Debatten und bei relevanten Stakeholdern platziert werden – sowohl durch direkte Ansprache als auch durch strategische Allianzen mit Verbänden oder Brancheninitiativen. „Third Party Voices“ aus der Wissenschaft oder von anderen Industrien und gesellschaftlichen Akteuren können dem eigenen Anliegen zusätzliche Relevanz und Glaubwürdigkeit verleihen.

Stakeholder und Themen sind dabei nie statisch. In den künftig verkleinerten Deutschen Bundestag ziehen nach der Wahl über 230 neue Abgeordnete sein – mehr als ein Drittel des gesamten Parlaments. Neben den klassischen Entscheidern gewinnen zunehmend

Thinktanks und digitale Meinungsführer in Parlamenten an Einfluss. Netzwerke müssen daher kontinuierlich ausgebaut und an die sich wandelnde politische Landschaft angepasst werden. Wer nicht aktiv neue Beziehungen aufbaut, verspielt wertvolle Handlungsspielräume.

Fazit: In dynamischen Zeiten wird Public Affairs zum kritischen Erfolgsfaktor

Die Welt wandelt sich – kaum ein Politikfeld oder eine Industrie bleibt ohne tiefgreifende Veränderungen und grundlegende politische Rahmensetzung. Regulierungen greifen oft kurzfristig in Märkte ein, zwingen Unternehmen zur schnellen Anpassung und verändern Wettbewerbsbedingungen grundlegend. Die Anforderungen an Public Affairs steigen dadurch enorm: Unternehmen müssen nicht nur schneller auf politische Entwicklungen reagieren, sondern auch proaktiv Einfluss nehmen, um Risiken zu minimieren, Chancen zu nutzen und ihre „license to operate“ zu sichern.

Public Affairs muss direkt in die Unternehmensstrategie eingebettet und an die Unternehmensführung angegliedert werden, um langfristig wirksam zu sein.

Die Bundestagswahl hat nicht nur die Karten neu gemischt, sondern stellt einen idealen Zeitpunkt dar, um die eigenen Public-Affairs-Strukturen zu überprüfen, anzupassen und weiterzuentwickeln, um Teil einer Wachstumsagenda zu werden. Wer jetzt nicht strategisch handelt, riskiert, den Anschluss im politischen und damit auch wirtschaftlichen Wettbewerb zu verlieren. ■

Denken im zweiten Futur

Kommunikationsmanagement als Orientierungsaufgabe

Von CHRISTOF EHRHART

Im Wesen der Unternehmenskommunikation ist ein Spannungsverhältnis angelegt: zwischen einer direktional auf Zielerreichung und Ressourceneffizienz angelegten Organisation und der kollateral wirksamen Kommunikationsfähigkeit des Menschen, die sich als natürliches Wesensmerkmal allumfassender Steuerung entzieht. In der rund einhundertjährigen Entwicklung zu einer modernen Managementdisziplin hat der Fokus dennoch stets auf den instrumentell-zielorientierten Aspekten der Kommunikation gelegen. Wenn wir als Vertreterinnen und Vertreter unserer Zunft heute selbstbewusst strategische Herangehensweisen für uns in Anspruch nehmen, dann entsprechen wir auch damit den gestiegenen Erwartungen an die verlässliche Sendeleistung der Unternehmenskommunikation.

Die wesentlichen Dimensionen der strategischen Ausrichtung von Unternehmenskommunikation – Situationsanalyse, Strategieformulierung, Maßnahmenimplementierung und Evaluation – sind nicht mit spezifischem Kommunikationsfokus entstanden, sondern reflektieren einen rational-analytischen Managementansatz, der sich zwischen 1950 und 1970 ausgeprägt hat und in den 1980er-Jahren von Autoren wie Peter Drucker und Michael Porter in detaillierten Fallstudien beschrieben worden ist. Mit diesen Vorgehensweisen hat die Unternehmenskommunikation sich erfolgreich als Steuerungsfunktion zur kommunikativen Zielerreichung etabliert, wovon der erhebliche Zuwachs an personellen und budgetären Ressourcen in den vergangenen Jahrzehnten zeugt.

Diese Reifung fand allerdings in einem Umfeld statt, das der renommierte Risikoforscher Gerd Gigerenzer als „stabile Welt“ bezeichnet. In einer solchen Umgebung gibt es zwar Risiken und Ungewissheit über die Zukunft, aber die Prinzipien, Regeln und Muster der Entwicklung bleiben stabil. Im Gegensatz dazu erleben wir nun seit einigen Jahren eine instabile Welt, in der Prinzipien infrage gestellt, Eigendynamiken ausgeprägt und Musterbrüche zum wiederkehrenden Ereignis werden. An die Stelle von kalkulierbarem Risiko tritt dann radikale Unsicherheit. Der Organisationsforscher Karl Weick argumentiert überzeugend, dass in solchen Phasen an die Stelle des systematischen Managements bekannter Komplexitäten das „adaptive Managen des Unerwarteten“ tritt.

Die hierfür erforderlichen Kompetenzen – etwa Einnehmen einer Perspektive von außen nach innen, Lösungsfindung im inkrementalen „Muddling Through“ (nach Charles Lindblom eine „Wissenschaft“ an sich) und Organisieren von „Sinnggebung“ in einer verwirrenden Umgebung, wie von Karl Weick beschrieben – greifen allesamt auf kommunikative Kompetenzen wie Relevanzsteuerung, Meinungsbildung und empathische Dialogfähigkeit zurück. So kann neben die strategisch-instrumentelle Ausrichtung der Kommunika-

tionsfunktion zur Erreichung kommunikativer Ziele ein zusätzlicher strategisch-orientierender Leistungsbeitrag treten, der vor allem in drei Kompetenzdimensionen erbracht wird: Deutung, Validierung und Kalibrierung vergangener, gegenwärtiger und zukünftiger Selbst- und Fremdwahrnehmungen einer Organisation.

Die genannten Orientierungskompetenzen entfalten sich jeweils auf der Grundlage einer dezidiert kommunikativen Perspektive und entfalten unter Einsatz spezifischer Methoden des Kommunikationsmanagements Wirkungen wie Gegenwartsprognosen, alternative Zukunftsprojektionen und kontextuelle Führungsangebote, die einen wesentlichen Leistungsbeitrag der Unternehmenskommunikation nicht für die, sondern in der strategischen Entscheidungsfindung des Managements darstellen.

Damit dies gelingt, sollten sich Kommunikatorinnen und Kommunikatoren nicht allein auf Algorithmen-basierte Datenauswertungen bis hin zum KI-Einsatz verlassen. Wenn die Zukunft strukturell anders ist als die Vergangenheit, dann geben vergangene Daten wenig Orientierung oder können sogar auf falsche Fährten locken. So ist bei der kommunikativen Validierung für die strategische Entscheidungsfindung die Extrapolation der Vergangenheit alleine wenig ziel-

führend – nicht zuletzt, weil der Faktor Mensch bis auf Weiteres eine Wildcard in der Kalkulation bleibt. Es braucht daher zusätzlich immer auch eine Exploration der Zukunft. Für den Entwurf einer solchen Rückschau auf kommunikative Wirkung aus zukünftiger Perspektive sind abstrakte Aggregatdaten hilfreich, aber erst in Kombination mit konkreten Erfahrungen menschlicher Affekte und Reaktionen wird zielführende Orientierung tatsächlich möglich.

Im Ergebnis entsteht dann das, was Karl Weick „Denken im zweiten Futur“ getauft hat: „Wenn man fähig ist, ein zukünftiges Ereignis so zu behandeln, als sei es schon vorüber, dann ist es vermutlich leichter, eine auf vergangener Erfahrung beruhende spezifische Geschichte zu schreiben, die dieses spezifische Ereignis hervorgebracht haben könnte.“ ■



Prof. Dr. Christof Ehrhart ist Executive Vice President Corporate Communications & Governmental Affairs der Robert Bosch GmbH, Honorarprofessor für Internationale Unternehmenskommunikation an der Universität Leipzig und Vorsitzender des Vorstands der Günter-Thiele-Stiftung für Kommunikation & Management. Als Beobachter der Entwicklung in Praxis und Theorie strategischer Unternehmenskommunikation vertritt er hier seine persönliche Ansicht fernab des Tagesgeschäfts.

Krisenbereitschaft

Neue Fähigkeit an der Schnittstelle von Strategie, Handwerk und Kultur

Von **DR. ALBENA BJÖRCK**



Dr. Albena Björck ist Chair der Strategic Management Division der European Academy of Management und leitet den Themenbereich «Purpose-orientierte Strategien». Björck hat internationale Forschungsnetzwerke zu Purpose, Krisenmanagement und von Chief Purpose Officer mitgegründet. Sie doziert, publiziert und berät zu diesen Themen. Björck bringt dazu mehr als 25 Jahre Praxiserfahrung in strategischer Unternehmensentwicklung und Kommunikation mit.

„Gefahr von Cyberangriffen hoch wie nie“, „Risiken in einer Zeit multipler Krisen“ oder „Auf der Wirtschaft lasten zu viele Risiken“ sind aktuelle Schlagzeilen, die die Herausforderungen von Entscheidern in Unternehmen deutlich machen. In einer zunehmend volatilen und unsicheren Welt gewinnt das Konzept der Krisenbereitschaft an strategischer Relevanz.

Traditionell ist Krisenmanagement reaktiv, operativ und vergangenheitsorientiert. Das neue Konzept der Krisenbereitschaft setzt auf eine dynamische, anpassungsfähige und antizipierende Herangehensweise an: Es geht nicht nur darum, auf Krisen zu reagieren, sondern eine widerstandsfähige Organisation zu entwickeln, die Krisen als Situation voll strategischer Chancen wahrnimmt und sich stets erneuert. Denn Unternehmen, die proaktiv auf Krisen vorbereitet sind, können nicht nur besser auf unerwartete Herausforderungen reagieren, sondern auch langfristig ihre Vitalität stärken. Ein echter Paradigmenwechsel im Umgang mit Krisen.

Krisenbereitschaft ist mehr als reine Vorbereitung. Aus Prozessperspektive umfasst sie die Krisenvorsorge, Krisenprävention und eine vorausschauende Denkweise. Besondere Aufmerksamkeit verdient „die vorausschauende Denkweise“. Dadurch wird die Krisenbereitschaft zu einer proaktiven, strategischen und zukunftsorientierten Fähigkeit. Sie zielt darauf ab, potenzielle Krisen frühzeitig zu erkennen, ihnen entgegenzuwirken, ihre Auswirkungen zu minimieren und sie aktiv zu bewältigen.

Der strategische Prozess, um Krisenbereitschaft systematisch aufzubauen, setzt an der Schnittstelle von Strategie, Handwerk und Kultur an.²

Früherkennung von Chancen und Risiken: Unternehmen sollten regelmäßige und ganzheitliche Risikoanalysen durchführen, um mögliche Bedrohungen frühzeitig zu erkennen. Dazu kommt ein offener Austausch mit den Anspruchsgruppen, um Sensibilitäten und Betroffenheit im Voraus einzuschätzen. Dies beinhaltet auch die Berücksichtigung systemischer Risiken wie Lieferkettenunterbrechungen oder geopolitischer Unsicherheiten.

Integration in die Unternehmensstrategie: Krisenmanagement darf nicht isoliert betrachtet werden, sondern muss in die allgemeine Geschäftsstrategie eingebunden sein.³ Eine klare Governance-Struktur, die Verantwortlichkeiten und Entscheidungswege definiert, ist dabei essenziell.

Flexibilität und Agilität: Da Krisen oft unvorhersehbar sind, sollten Strategien nicht starr, sondern anpassungsfähig gestaltet sein.⁴ Dies erfordert eine rollende Planung und kontinuierliche Evaluation und Anpassung der Maßnahmen in der engen Zusammenarbeit mit relevanten Anspruchsgruppen.

Kopplung zum Purpose als Filter und Anker in schwierigen Zeiten: Der Purpose dient sowohl als Filter für strategische Entscheidungen als auch als Anker für die Mitarbeitenden. Purpose wird nicht nur in den strategischen Zielen operationalisiert, sondern auch als gemeinsames Leitbild im Unternehmen verankert und gelebt.



Quelle: AdobeStock

Strategie:

Krisenmanagement als integraler Bestandteil der Unternehmensführung

Eine effektive Krisenbereitschaft beginnt mit einer strategischen Verankerung des Themas im Unternehmen und sollte folgende Elemente beinhalten:

Früherkennung von Chancen und Risiken: Unternehmen sollten regelmäßige und ganzheitliche Risikoanalysen durchführen, um mögliche Bedrohungen frühzeitig zu erkennen. Dazu kommt ein offener Austausch mit den Anspruchsgruppen, um Sensibilitäten und Betroffenheit im Voraus einzuschätzen. Dies beinhaltet auch die Berücksichtigung systemischer Risiken wie Lieferkettenunterbrechungen oder geopolitischer Unsicherheiten.

Integration in die Unternehmensstrategie: Krisenmanagement darf nicht isoliert betrachtet werden, sondern muss in die allgemeine Geschäftsstrategie eingebunden sein.³ Eine klare Governance-Struktur, die Verantwortlichkeiten und Entscheidungswege definiert, ist dabei essenziell.

Flexibilität und Agilität: Da Krisen oft unvorhersehbar sind, sollten Strategien nicht starr, sondern anpassungsfähig gestaltet sein.⁴ Dies erfordert eine rollende Planung und kontinuierliche Evaluation und Anpassung der Maßnahmen in der engen Zusammenarbeit mit relevanten Anspruchsgruppen.

Kopplung zum Purpose als Filter und Anker in schwierigen Zeiten: Der Purpose dient sowohl als Filter für strategische Entscheidungen als auch als Anker für die Mitarbeitenden. Purpose wird nicht nur in den strategischen Zielen operationalisiert, sondern auch als gemeinsames Leitbild im Unternehmen verankert und gelebt.

Handwerk:

Operative Exzellenz im Krisenmanagement

Neben der strategischen Ebene spielt die praktische Umsetzung eine entscheidende Rolle. Die Fähigkeit, in Krisen „den kühlen Kopf“ zu bewahren, schnell und effektiv zu reagieren, hängt maßgeblich von operativen Faktoren ab⁵:

Strukturiertes Krisenkommunikationsmanagement: Eine klare interne und externe Kommunikation minimiert Unsicherheiten und schützt die Reputation des Unternehmens. Unternehmen sollten in der Lage sein, innerhalb kürzester Zeit konsistente und glaubwürdige Botschaften zu formulieren und über verschiedene Kanäle zu verbreiten.

Regelmäßige Übungen: Simulationen realitätsnaher Krisenszenarien helfen, Abläufe zu testen und Schwachstellen frühzeitig zu identifizieren. Dabei sollten nicht nur logistische Abläufe überprüft, sondern auch Entscheidungsprozesse und Reaktionsgeschwindigkeit getestet werden. Die dadurch gewonnene Routine schafft Stabilität und Ruhe in der Krise.

Interdisziplinäre Krisenteams: Krisenmanagement sollte nicht nur von einer Abteilung verantwortet werden, sondern eine koordinierte Anstrengung verschiedener Geschäftsbereiche sein. Unternehmen sollten zudem auf externe Experten und Berater zurückgreifen können, um ein möglichst umfassendes Krisenmanagement sicherzustellen. Die externen Experten bieten dazu die notwendige Distanz, um objektiv die Lage einzuschätzen und durch die Krisen gestiegene Nervosität zu reduzieren.

Technologieeinsatz: Digitale Lösungen wie KI-gestützte Frühwarnsysteme oder Echtzeitdatenanalyse können helfen, Krisen schneller zu erkennen und effektiver darauf zu reagieren.



Quelle: AdobeStock

Kultur:

Purpose und proaktiver Mindset als Teil der Krisenkultur

Eine oft unterschätzte, aber entscheidende Komponente der Krisenbereitschaft ist die Unternehmenskultur. Zahlreiche Studien zeigen auf, wie stark ein positives Zukunftsbild und klare und motivierende Ambition, die Resilienz und die Erneuerung von Individuen beeinflussen aber auch Unternehmen. Eine proaktive Kultur hilft auch, Krisen besser zu bewältigen und diese als Chance zu nutzen.⁶ Leichter gesagt als getan, da genau diese dritte Säule der Krisenbereitschaft am längsten braucht, um aufgebaut zu werden, und von einer Vielzahl Faktoren abhängt:

Purpose-orientierte Führung: Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle, indem sie eine proaktive und wertorientierte Denkweise vorleben und fördern.⁷ Eine purpose-orientierte und authentisch vorgelebte Unternehmenskultur stärkt das Vertrauen in die Unternehmen und erhöht die Loyalität der Mitarbeitenden.

Empowerment der Mitarbeitenden: Ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit ermöglicht schnelle Reaktionen auf unerwartete Ereignisse, aber vor allem wirksame Prävention. Sorgfältige Dezentralisierung, gezielte Schulungen und ein dynamisches Führungskonzept können dies unterstützen.

Offene Fehlerkultur: Unternehmen sollten eine transparente Fehlerkultur fördern, in der aus vergangenen Krisen gelernt wird.⁸ Fehler sollten nicht sanktioniert, sondern als Lernchancen begriffen werden.

Psychologische Sicherheit: Mitarbeitende müssen sich sicher fühlen, Risiken und Bedenken zu äußern, ohne negative Konsequenzen zu befürchten.⁹ Dies schafft eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung.



Fazit

Krisenbereitschaft ist mehr als reaktives Krisenmanagement – sie verbindet Strategie, operative Exzellenz und Unternehmenskultur zu einer ganzheitlichen Fähigkeit. Unternehmen, die Krisenbereitschaft systematisch aufbauen, setzen auf vorausschauende Analysen, strategische Agilität und eine starke, purpose-orientierte Kultur. Der gezielte Einsatz von Technologie, interdisziplinären Teams und einer offenen Fehlerkultur stärkt die Resilienz und ermöglicht eine schnelle, flexible Reaktion auf unerwartete Herausforderungen. So wird Krisenbereitschaft zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil, da sie nicht nur widerstandsfähiger macht, sondern auch hilft, Krisen als Chancen zur Weiterentwicklung zu nutzen. ■

Quellen:

¹Jin, Y., Shivers, N., Wang, Y., Coombs, T. and Van Der Meer, A. (2024), "READINESS as a new framework for crisis management: academic-industry integrated expert insights from practitioners and scholars", Journal of Communication Management.

²Björck, A., Bläse, R. and Bastida, P. (2024), "Becoming crisis-ready: A systematic literature review on corporate crisis readiness and the process to achieving it", Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol. 32 No. 3, p. e12614.

³Coombs T., Constantini R. (2019). Crisis Management. Public Relations. Routledge.

⁴Wenzel M., Stanske S., Lieberman M. (2020). Strategic Responses to Crisis. Strategic Management Journal, 42 (2):016-017.

⁵Johansen W. and Frandsen F. (2020). Crisis Communication.

⁶Duchek S. (2020). Organizational Resilience: a capability-based conceptualization. Business research (2020). 13:215-246. Springer.

⁷Björck A., Gadgil M. (2024). Marrying Crisis Preparation and Strategic Planning. In: Diers-Lawson A., Schwarz A., Meissner F., Ravazzani S. (2024). Risk and Crisis Communication in Europe: Towards Integrating Theory and Practice in Unstable and Turbulent Times.

⁸Edmondson A. (2024). Wertvolle Fehler - Right Kind of Wrong. Vahlen.

⁹Edmondson A. (2019). The Role of Psychological Safety. Leader to Leader, 13-19.

Eine Reise durch Technik und Emotionen

Als Fotograf hinter den Kulissen der Biathlon-Weltmeisterschaft 2025

Von **ALEXANDER HASSENSTEIN**

Bild 1

Quelle: Getty Images / Alexander Hassenstein



Alexander Hassenstein, Sportfotograf bei Getty Images, begann seine Karriere 1990 bei der Sporttageszeitung „Deutsches Sportecho“ in Berlin. 1991 wechselte er zu Bongarts Sportfotografie in Hamburg, 2004 zu Getty Images. Er hat 16 Olympische Spiele, mehrere Formel-1-World-Touren, 13 Leichtathletik-Weltmeisterschaften, 19 UEFA-Europameisterschaften und neun FIFA-Weltmeisterschaften fotografiert. Er erhielt Auszeichnungen wie das World Press Photo 2004 und den Sven-Simon-Preis 2018 und 2024. Neben redaktioneller Arbeit ist er auch für kommerzielle Aufträge gefragt und arbeitet mit Organisationen wie IAAF, IOC, FIFA, UEFA, Porsche und BMW.

Seit 35 Jahren begleite ich den Sport und bin in der Sportfotografie tätig. Über die Jahrzehnte habe ich die Entwicklung der Fotografie hautnah miterlebt – vom Schwarz-Weiß-Negativfilm in der Dunkelkammer bis zur Digitalisierung der Kamera. In dieser Zeit, in der ich den Sport fotografisch begleiten durfte

– und das ist mehr als die Hälfte meines Lebens –, konnte ich so viel vom Sport für mein eigenes Leben lernen. Sport verbindet nicht nur. Es geht um das Gewinnenwollen und das Verlierenkönnen, um den unbändigen Willen zur Höchstleistung und einen unendlichen Teamgeist.

WM-Geschichten in Bildern

Ich habe mein erstes Biathlonrennen bei meinen ersten Olympischen Winterspielen 1992 in Albertville fotografiert und seitdem über unzählige Biathlon-Weltmeisterschaften berichtet. Die Faszination für den Sport ist einfach zu erklären: Die Athleten sind vereint in ihrem Bewegungs- und Jagdinstinkt, in der Konzentration, mit der sie gewinnen. Sie sind im Wettbewerb geformt und im Team gebildet. Wo kann man die Symbiose von Kraft und Ausdauer mit Ruhe und Präzision besser beobachten? Nicht zuletzt auch die mentale Stärke, wenn das Ziel verfehlt und sogleich die neue Chance ergriffen wird. Sport als Sinnbild für unser Leben.

Als Fotograf stellt man sich immer wieder die Frage, wie man die Schönheit des Sports auf neue und inspirierende Weise zeigen kann. Genau das habe ich bei der diesjährigen Biathlon-Weltmeisterschaft im Februar versucht. Das Wetter in der Schweiz war uns wohlgesonnen, der Sport sowieso, und die Geschichten einer Weltmeisterschaft erzählten sich fast von selbst: Der inzwischen ewige Biathlon-König Johannes Thingnes Bø aus Norwegen, der seine letzten Weltmeisterschaften bestritt und in fast jedem seiner Rennen eine Medaille gewann. Oder Elvira Öberg, die Überraschungsweltmeisterin aus Schweden, die im Ziel auf ihre Schwester Hanna wartete, die als Letzte ins Ziel kam. Und unsere deutsche Biathletin Franziska Preuß, die überglücklich in den Armen ihres Teams lag.

Arbeiten in Augenblicken

Bei Getty Images bewegen wir die Welt mit Bildern. Sport ist dabei eine besondere Disziplin. Er hat die Kraft, Perspektiven zu formen, zu verändern und Menschen zusammenzubringen. Wir arbeiten als Team und haben ein gemeinsames Ziel: ein begeisterndes Bild, das den besonderen Charakter des Sports einfängt. Wir alle sind im Sport zu Hause.

In der Fotografie ist Schnelligkeit alles – die Übertragung eines Bildes dauert heute nur noch Sekunden. Wir schaffen es, ein Bild fast in Echtzeit vom Auslöser der Kamera auf GettyImages.com zu bringen, wo es von unseren Kunden auf der ganzen Welt lizenziert werden kann. Live, bei jedem Rennen, zu jeder Zeit.

Wenn ich könnte, würde ich – nicht nur symbolisch – jedem in meinem Team nach jedem Rennen, nach jedem Spiel, nach jeder Medaillenvergabe eine Goldmedaille umhängen. Denn ohne meine Kolleginnen und Kollegen wäre ich ziemlich verloren. Wir bewegen die Welt mit Bildern, und unsere Welt dreht sich genau darum – und das in der kürzester Zeit.

Der Faktor Geschwindigkeit und Zeit ist und bleibt in der heutigen Sportfotografie entscheidend. Ich versuche, dies für unsere Kunden immer wieder mit den Parametern Journalismus und Kreativität zu verbinden, und mit etwas, das mich mein Leben lang begleitet und unterstützt: meine Canon-Kameras und Canon-Objektive.

Man könnte es als fotografischen Triathlon bezeichnen: Journalismus + Kreativität + Schnelligkeit = das perfekte Foto.

Ästhetik der Geschwindigkeit

Gerade bei einer mehrtägigen Weltmeisterschaft entstehen Ideen, Blickwinkel und Versuche auf, diese fotografisch umzusetzen. Silhouetten haben mich schon immer fasziniert. Am sonnigsten Tag der WM, als die Sonne am tiefsten stand, ging ich mit genau dieser Idee auf die Strecke und suchte eine Stelle, an der die Athleten auf ihren Skiern durch die Sonne glitten. Ich wollte einen gut erkennbaren Athleten direkt vor der Sonne fotografieren (**Bild 1**). Als ich das Foto sah, verschlug es mir selbst den Atem.

Die wenigen Sekunden, wenn sich die leeren Patronen aus dem Gewehr löst und zurückfliegt, kreierte einen weiteren Moment, den ich festhalten wollte. Die Möglichkeit ergab sich an einem Tag, an dem der Biathlon-König, Johannes Thingnes Bø, den ich dabei unbedingt fotografieren wollte, mir am Schießstand am nächsten

stand. Ich wählte für meine Idee mein größtes Objektiv mit maximaler Verlängerung (Canon 600mm 4 RF + RF 1.4x) – denn ich wollte nur sein Auge mit der fliegenden Patrone fotografieren (**Bild 2**). Es ist mir gelungen – und mit diesem Foto, blickte ich unendlich lang in Johannes Auge. Auch die Bewegung im Sport – vor allem in einer kraftvollen Sportart wie Biathlon – hat mich schon immer begeistert. Ich habe mir eine Stelle gesucht, an welcher die Athleten an mir perfekt vorbeiglitten, um ihre ästhetisch-kraftvolle

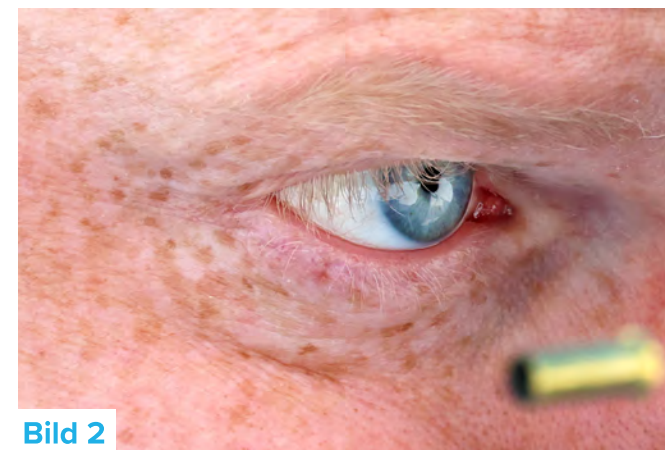


Bild 2

Quelle: Getty Images / Alexander Hassenstein



Bild 3



Bild 4

Quelle: Getty Images / Alexander Hassenstein

Geschwindigkeit mit längerer Belichtungszeit (1/10 Sekunde) zu zeigen. Mein Ziel war es, ein solches Bild in der Bewegung mit einem scharfen Punkt im Gesicht des Athleten zu fotografieren (**Bild 3**). Beim Betrachten des Fotos dachte ich, diese Athleten wurden in ihren Rennanzügen geboren.

Vom Gewinnen und Verlieren

Glücklicherweise gibt es am Ende auch Gewinner, um nicht gänzlich in Verspieltheit zu verfallen ...

Das ist es, was mich in der Sportfotografie inspiriert. Ich möchte die gesamte Zeit eines Wettkampfs nutzen, um den Weg eines Athleten festzuhalten. Erinnern wir uns an den fotografischen Dreikampf, den ich oben erwähnt habe – Journalismus, Kreativität und Schnellig-

keit: der Journalismus, der meine Bilder in die Schlagzeilen bringt, die Kreativität, die ich in den Bildern festgehalten habe, und die Schnelligkeit, mit der wir die Bilder an unsere Kunden auf der ganzen Welt liefern.

Das ist es, was es für mich so besonders macht, die Schönheit des Sports zu zeigen. Immer wieder neu, immer wieder frisch und immer wieder neu gesehen.

Die Internationale Biathlon Union (IBU) veranstaltet übrigens während der Weltmeisterschaften immer einen kleinen internen Fotowettbewerb. Am letzten Tag wird unter allen Fotografen des Weltcups das schönste Bild prämiert. Mein Bild war dabei, auf dem zweiten Platz mit einem meiner Lieblingsbilder, als kleine Reminiszenz an die Athleten, den Sport und die fantastischen Gastgeber in der Schweiz (**Bild 4**). Und während die Bilder dieser WM noch um die Welt gingen, träumte ich mich schon zum nächsten Sportevent. ■

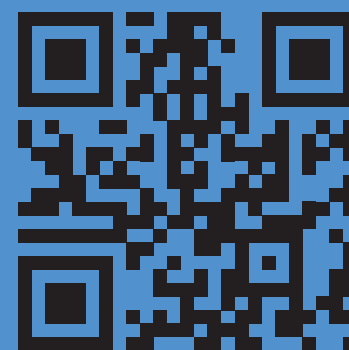


Frankfurter
Allgemeine
Buch

Informa- tionen als Mittel des Krieges



Russlands Netzwerk beeinflusst die öffentliche Meinung in Deutschland. Am eigenen Beispiel erzählt die Autorin, wie sie von „Russlandverstehern“ getäuscht wurde und warum sie heute einen äußerst kritischen Blick auf Russland hat.



DAS RUSSLAND-NETZWERK

Susanne Spahn

288 Seiten – 24 Euro

ISBN 978-3-96251-204-0

www.fazbuch.de – 0711-7899 2044

faz@zeitfracht.de

Die Eule der Minerva

Von DR. ACHIM KINTER



Dr. Achim Kinter ist gelernter Philosoph und Literaturwissenschaftler. Sein Interesse gilt der Kommunikation, die er aus vielen Perspektiven kommentiert hat: als Journalist, Kommunikationsberater, in Unternehmen, als Wissenschaftler und Publizist. Sein besonderes Augenmerk gilt der Kommunikation in der Krise. Er hat Standardwerke zum Issues Management und zur Krisenkommunikation veröffentlicht und unter anderem das erste Issues Management bei einem deutschen Finanzdienstleister (Deutsche Bank) etabliert. Inzwischen lebt er als freier Publizist in der Normandie. Seine letzte Veröffentlichung, „Die präventive Funktion von Krisen“, erschien 2023 und bietet ein Instrumentarium, Krisen besser erkennen und handhabbar zu machen.

So unverzichtbar die Sprache ist, so ärgerlich ist an ihr, dass sie immer den Dingen hinterherläuft. Zuerst muss etwas passieren, dann reden wir darüber. Man könnte jetzt einwenden, dass es doch Prognosen gäbe, Pläne, die wir uns und anderen erzählen, dass wir sagen, was wir demnächst machen werden. Oder Erfindungen, auch Wortschöpfungen, die uns glauben machen sollen, dass wir entscheiden, wo und wie es langgeht. Bitte, gehen Sie der Sprache nicht auf den Leim. Das sind alles Ablenkungsmanöver! Die Sprache reicht exakt bis zum Ende dieses Satzes. Und wenn Sie diesen Satz gelesen haben, geht alles von vorne los. Es ist ein wenig, als würde man über das Denken nachdenken. Natürlich können wir das, Reflexion ist eine der wichtigsten menschlichen Fähigkeiten. Aber das kleine Präfix „Re-“ sagt schon alles: Wir fangen erst an zu denken, wenn die Wirklichkeit bereits mittendrin ist. Der große und strenge deutsche Philosoph Georg Wilhelm Friedrich Hegel hat sich darüber sehr geärgert. Er schrieb: „Die Eule der Minerva beginnt erst mit der einbrechenden Dämmerung ihren Flug.“ Die Eule der Minerva, die genau genommen ein Steinkauz ist, damit meinte er kein Requisite aus einem Hollywoodklassiker, sondern das Wappentier der Göttin der Weisheit, Minerva, griechisch Athene. Die Weisheit, die Philosophie, die Erkenntnis kommt erst, wenn der Tag zu Ende ist, wenn schon alles passiert ist, wenn man nur noch erklären kann, wie und warum etwas geschehen ist, es aber nicht mehr ändern kann. Hegel empfand das als frustrierend. Deswegen findet sich das Zitat auch in seiner „Philosophie des Rechts“. Juristen haben ja auch meistens diesen frustrierten Zug um den Mund, weil sie

immer erst ins Spiel kommen, nachdem jemand etwas begangen hat, einen Mord oder einen Bankraub. Sie machen aus dem, was das Leben fabriziert, einen Fall. Wer könnte daran Spaß haben?

Die Politik hat sich auf dieses Dilemma mit bewundernswerter Leidenschaft gestürzt.

Man könnte gegenwärtig den Eindruck gewinnen, dass die Politik sich so lange tot stellt, bis etwas passiert. Dann springt sie auf und sagt: Das darf nicht noch einmal passieren! Und dafür werde ich Maßnahmen ergreifen. Den vorläufigen Hö-

hepunkt dieser bizarren Kommunikationskultur erlebten wir Ende 2024 anlässlich des Wortes des Jahres: Ampel-Aus. Jemand, genau genommen Olaf Scholz, hatte drei Jahre so lange geschwiegen und beschwichtigt, dass im entscheidenden Augenblick jemand anderes, nämlich Christian Lindner, nicht damit rechnete, dass ein Taktikwechsel möglich sei. Aus dem Schweigen wurde ein Redeschwall, aus der Beschwichtigung ein markanter Angriff. Und so konnte der verblüffte Beobachter sehen, wie die Eule wieder einmal zur Abendzeit ihren kurzfristig lebensfrohen Flug ansetzte, um dann am anderen Morgen erneut desillusioniert und kraftlos auf dem Boden der Tatsachen zu landen und diese mit gewohnter Tristesse zu kommentieren. Auch hier, muss man konstatieren, kam die Sprache zu spät.

Eule und Hahn

Hegel hat die Sprache immerhin in Schutz genommen. Man könne auch der Ansicht sein, dass die Sprache den Dingen ihren Lauf ließe, um dann besser und mit ein wenig Abstand über sie urteilen zu können. Die Sprache, zumal der Philosophie, sei der Garant dafür, dass man nicht einfach halbgare Utopien in die Welt setze, sondern sich erst einmal das, was tatsächlich ist, genau anschaut. Die Erfahrung der Wirklichkeit käme vor dem Kommentar. So gesehen sei die Eule denn doch ein ziemlich kluger Vogel – und zweifellos nicht in Bayern beheimatet (über die Echtheit letzterer Anmerkung streiten sich die Gelehrten). Jedenfalls hat das Hegel-Zitat, das Ernst Bloch für eines „der großen Gleichnisse der Weltliteratur“ hielt, immer wieder zu Diskussionen angeregt. Beschreibt es eine resignative Grundstimmung der Philosophen, die, ähnlich den Juristen, immer zu spät kommen? Oder bereitet dieser Vogel im Dunkeln der Nacht gedanklich vor, was beim anbrechenden Morgen, beim Hahenschlag in die Tat umgesetzt wird? Muss man Eule und Hahn als Dream-Team verstehen?

Im antiken Griechenland, aber auch danach noch bis in unsere Gegenwart, findet sich die Eule auf zahlreichen Gemmen, Münzen und Siegeln. Sie ist ein Symbol für kluges und erfolgreiches Wirtschaften, sie steht für die Einsicht, dass die Philosophie nicht zu den brotlosen Künsten zählen muss, sondern im Gegenteil als Basis für

nachhaltigen Reichtum. Wenn man sich etwa die Biographien von Hedge-Fonds-Managern ansieht, finden sich unter ihnen zahllose Mathematiker, Volkswirte, Natur- und Geisteswissenschaftler. Die Grundlagen seriösen Denkens, über alle Disziplinen hinweg, sind offenkundig vereinbar mit äußerster Tatkraft und überdurchschnittlicher Risikobereitschaft. Ja, mehr noch: Beides ist im Fall der Finanzindustrie häufig der Schlüssel zum Erfolg!

Die Ökonomie der Phrase

Der Komödiendichter Aristophanes hat vor fast 3000 Jahren eine andere schöne Redensart geprägt: Eulen nach Athen tragen. Sie wird auch heute noch für überflüssige, oft sinnlose Handlungen benutzt, die man sich sparen könnte. Wäre diese Redensart eine fruchtbare Ergänzung zum Hegel-Zitat? Der Grund, warum man keine Eulen nach Athen tragen sollte, war zu Zeiten von Aristophanes der, dass Athen damals – ein Vergleich wären aktuelle Taubenpopulationen in deutschen Städten – ausreichend versorgt war mit Eulen, die vornehmlich unter Säulendächern nisteten, von denen es im Stadtstaat genügend gab. Also: Bitte nicht noch mehr Eulen! Da, wo etwas schon ausreichend beziehungsweise im Überfluss existiert,

ist ein weiterer Zufluss unsinnig. Da die Eule aber auch als Wappentier der Minerva für Klugheit und Weisheit steht, könnte man spekulieren, dass die Redensart auch ein Hinweis auf den damaligen Athener Arbeitsmarkt war, der ein Überangebot an Akademikern aufwies. Der Dichter wollte womöglich eine Warnung aussprechen: Wenn du als Akademiker einen Job suchst, gehe nicht nach Athen, dort ist die Konkurrenz riesengroß. Falls diese Spekulation die Wahrheit trifft oder streift, dürfte die Redensart, wie viele ihrer Artgenossen, erheblichen Schaden angerichtet haben. Denn sie setzt, was leider schon damals eine Selbstverständlichkeit war, auf die Prognosestärke der Sprache. Als würde ein alternder Komödiendichter wie Aristophanes etwas Sinnvolles über die Arbeitsmarktbedingungen und die Entwicklung derselben aussagen! Genau besehen handelt es sich um nichts als eine unlautere Abschreckung. Seine unsterbliche Phrase, die auch begrifflich (Phrasis) hier ihren Anfang nimmt, verkürzt einen umfangreichen Sachverhalt auf ein prägnantes und leicht begreifliches Bild, ähnlich den heutigen Memes. Daraus könnte man durchaus eine Verbindung zu Hegels Gleichnis ableiten. Verkürzungen haben immer etwas Ökonomisches. Die Ökonomie, ebenso wie die Mathematik, liebt Vereinfachungen und Verkürzungen. Was sie wiederum der Sprache, insbesondere der gesprochenen Sprache, erstaunlich ähnlich erscheinen lässt. Welcher Fremdsprachenadept wäre nicht schon an den ungeheuerlichen Kontraktionen etwa im Englischen oder Französischen verzweifelt!

Die meisten von uns nutzen etwa Whatsapp oder einen anderen Messengerdienst. Hier befindet man sich in einer Werkstatt der Sprache, in der getunt, umlackiert und minimalisiert wird. Kürzungen, das Weglassen von Buchstaben, Satzzeichen, vollständigen Wörtern aber auch Lauten begleiten die Kommunikation. Aus

„habe“ wird „hab“, Zahlen werden nicht mehr ausgeschrieben, ein Tippen auf die richtige Taste genügt. Wir bilden Wörter aus Zahlen und Buchstaben, wie „m1“ für „meins“ oder „N8“ für „Nacht“. Artikel sind überflüssig, ebenso Possessivpronomen, Demonstrativpronomen, von grammatikalischen Strukturen ganz zu schweigen. Dagegen zu kämpfen, ergibt ungefähr so viel Sinn, wie gegen die tägliche Dämmerung zu kämpfen. Das würde vermutlich sogar Hegel, wenn auch widerwillig, goutieren.

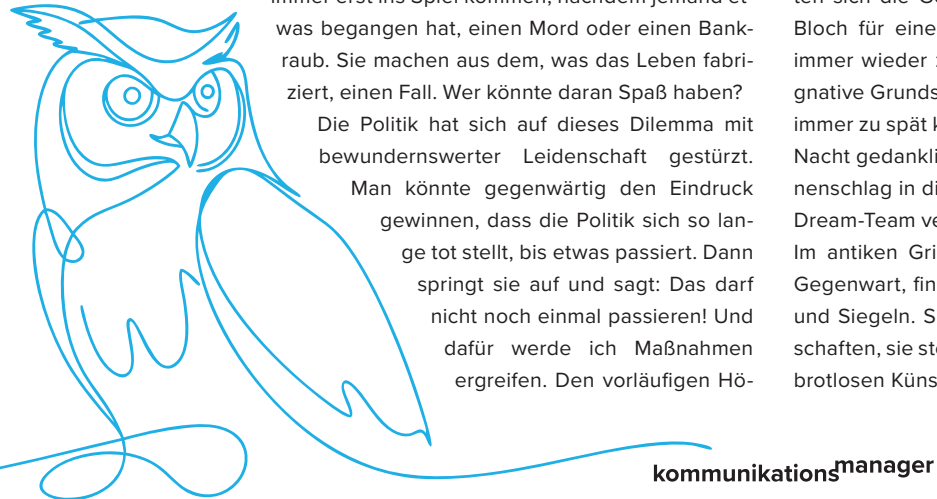
Die eigentliche und insbesondere produktive Leistung der Phrasen, die nun einmal Formen der Verkürzung darstellen, liegt jedenfalls ganz woanders. Und an diesem Punkt befruchten sich die beiden historischen Zitate auf das Allerbeste. Wenn nämlich tatsächlich unser Denken erst bei Dämmerung auf Touren kommt, stellt sich die Frage, was es den ganzen Tag über macht? Womit wir an der Grenze des Gleichnisses angekommen wären. Die leibhaftige Eule schläft, sie verdaut, sammelt Kraft für den nächtlichen Beutefang. Die metaphorische Eule macht etwas gänzlich anderes: Sie ist hellwach, denn sie setzt sich mit der Wirklichkeit auseinander, je mehr Erfahrungen sie macht, desto effektiver kann bei Dämmerung die Erkenntnis funktionieren. Schließlich, betont Hegel, sind die Erfahrungen mit der Wirklichkeit, die wir machen, der Stoff, aus dem unsere Erkenntnisse entstehen. Je mehr, desto besser. Und Phrasen können bei diesem Prozess eine hilfreiche Rolle spielen. Sie komprimieren Wirklichkeit (das tut Sprache ja generell), was den Nachteil hat, dass manches weggelassen wird, was aber auch den Vorteil hat, dass wir viel mehr aufnehmen können. Phrasen zippen die Wirklichkeit! Den Begriff „Denkökonomie“ hat der österreichische

Philosoph Ernst Mach einst verwendet. Genau darum geht es hierbei. Wenn wir schon mit unseren Erkenntnissen bis zur Dämmerung warten müssen, ist es hilfreich, so viel wie möglich „Futter“ für sie zu sammeln. Unser Denkapparat kann dann die gezippten Erfahrungen entpacken und in kluge Erkenntnisse transformieren. Eulen, die wir nach Athen tragen, sollten wir dabei vermeiden, Phrasen, die ökonomisch zusammenfassen, Zeit und Ressourcen sparen, sollten wir nutzen.

Kopfgeburten

Minerva, Athene ist ein Spin-off des Göttervaters Jupiter alias Zeus. Eine Kopfgeburt. Heute, könnte man sagen, hat Zeus seine Big Data in eine Cloud ausgelagert, vermutlich, um sich ungenierter und entspannter seinen Amouren hingeben zu können. Zum Nachteil seiner Tochter, die wegen ihrer einseitigen Natur im Leben nicht wirklich Spaß hat. Schließlich sollten auch junge Göttinnen, wenn die Dämmerung einbricht, nicht nur an Weisheit und Erkenntnis denken. Und die Eule der Minerva sollte uns womöglich auch daran erinnern, dass wir am besten, bevor es dunkel wird, unsere Erfahrungen machen, damit wir im Dunkeln wie eine Eule „sehen“ können. Und dass Tiere als auch Menschen zumeist mit vielen, teils widersprüchlichen Eigenschaften gesegnet sind. ■

Illustration: AdobeStock





Quelle: AdobeStock

Droht ein stiller Putsch?

Wie Künstliche Intelligenz die demokratische Meinungsbildung manipulieren kann

Von **STEFAN WATZINGER**



Stefan Watzinger, Jahrgang 1981, ist geschäftsführender Gesellschafter der impact Agentur für Kommunikation GmbH, einer der führenden inhabergeführten Kommunikationsagenturen Deutschlands. Nach seinem Diplom im Fach Biologie wechselte er vor mehr als 15 Jahren in die Kommunikationsbranche. Als Mitglied im Deutschen Rat für Public Relations wirkte er maßgeblich an der Entwicklung der KI-Richtlinie des DRPR mit und setzt sich darüber hinaus für eine kritische und verantwortungsbewusste Nutzung Künstlicher Intelligenz in der Kommunikation ein.

Mit einem blauen Auge davongekommen, könnte man sagen. Denn rückblickend wurde im Vorfeld der Bundestagswahl glücklicherweise noch nicht das volle Potential der KI-gesteuerten Meinungsmanipulation ausgeschöpft – doch wie lange bleibt das so? Und selbst wenn man die vereinzelt KI-basierten Versuche der Einflussnahme berücksichtigt, bleibt festzuhalten: Die Bundestagswahl 2025 ist zum Glück nicht zu einem Testlauf für eine völlig neue Dimension digitaler Einflussnahme geworden – und was technisch bereits möglich wäre, wurde nur in Ansätzen genutzt.

KI als unkontrollierter und unkontrollierbarer Akteur der politischen Kommunikation?

Bedenklich ist, dass KI vielerorts als Treiber für Effizienzsteigerung und Innovation reduziert wird und ihr Einfluss auf gesellschaftliche Wahrnehmungen und politische Meinungsbildung in der Gesamtbetrachtung unterschätzt oder gar völlig unbeachtet bleibt. Dabei gibt es bereits jetzt eine ganze Reihe von Warnsignalen. Eine

aktuelle Studie der Cornell University mit dem Titel „The Influence of Large Language Models on Political Attitudes“ zeigt beispielsweise, dass KI-gestützte Algorithmen nicht nur bestehende Meinungen verstärken, sondern aktiv politische Überzeugungen formen können. Inhalte werden demnach nicht nach ihrer Wahrhaftigkeit, sondern nach ihrem Engagementpotential priorisiert.

Die sich so bildenden „Echokammern“ –
oder auch Filterblasen – sind eine immense
Gefahr, denn sie verstärken die gesellschaftliche
Polarisierung und schaffen eine perfekte
Bühne für Populisten und Extremisten.

Manipulative KI-Strategien im Bundestagswahlkampf 2025

Inwieweit Künstliche Intelligenz ganz konkret einen Einfluss auf den Wählerwillen bei der Bundestagswahl hatte, ist aktuell noch nicht untersucht. Fakt ist allerdings, dass es diverse Beispiele für den Einsatz von KI zu Manipulationszwecken gab. Im Deutschen Rat für Public Relations haben wir unlängst den AfD-Kreisverband Göttingen dafür gerügt, Statements und Wahlempfehlungen fiktiver Personen in Umlauf gebracht zu haben.

Weitere Beispiele gibt es zuhauf. Wochen vor der Wahl tauchten täuschend echte Deepfake-Videos auf, die angeblich von der Tagesschau stammten. Sie imitierten das bekannte Nachrichtenlayout, täuschten seriöse Berichterstattung vor und verbreiteten ge-

zielt Falschinformationen. Darunter auch ein gefälschtes Video im Tagesschau-Layout und mit Anmoderation von Tagesschau-Sprecherin Susanne Holst, auf dem das Stabsmusikkorps am Kanzleramt vermeintlich den im Kontext des Sylt-Pony-Bar-Skandals in Verruf geratenen Song „L’amour toujours“ von Gigi D’Agostino probt. Über diese Form von „lustiger“ Satire mag man noch hinwegsehen, aber spätestens, wenn Politikern per Deepfake Aussagen in den Mund gelegt werden, die sie nie getätigt haben, findet eine Grenzüberschreitung statt. Mal ganz davon abgesehen, dass damit auch Persönlichkeitsrechte und das Recht am eigenen Bild ein Thema werden.

Neben der Erstellung von Inhalten gibt es noch einen weiteren Weg, über KI gezielt Meinung zu manipulieren. So wurden auf Social-Media-Plattformen wie X und Telegram im Kontext diverser Wahlkämpfe – beispielsweise in den USA, Argentinien, aber auch im Bundestagswahlkampf – automatisierte Bot-Netzwerke identifiziert, die dafür eingesetzt wurden, um gezielt Content-Pieces hunderttausendfach zu verbreiten und zu verstärken. Dass ein Großteil dieser Kampagnen aus Russland gesteuert wurden, dürfte kaum noch verwundern. Im Bundestagswahlkampf wurden dabei unter anderem KI-generierte Posts verbreitet, die Zweifel an der Glaubwürdigkeit des deutschen Wahlsystems säen sollten – ein Muster, das auch aus dem US-Wahlkampf bekannt sein dürfte.

Das Ziel dieser und ähnlicher Kampagnen ist
nichts anderes, als Narrative zu etablieren und
durch schiere Masse an Posts jede Gegenrede
zu unterdrücken und den öffentlichen Diskurs zu
verschieben. Oder anders: Mehrheitsmeinungen
zu suggerieren, die es in der Realität
nicht gab oder gibt.

Verantwortung in einer digitalen Blackbox

Was das Ganze neben der stetigen Weiterentwicklung der Fähigkeiten von KI deutlich gefährlicher macht, ist, dass das Wissensniveau in Sachen Künstlicher Intelligenz in der Breite der Bevölkerung noch äußerst gering ist. Dabei sind die Mechanismen, die bei der KI-basierten Erstellung von Inhalten greifen, für viele eine Blackbox. Nicht zuletzt gibt es – anders als in traditionellen Medien, die klaren redaktionellen Standards und Regulierungen unterliegen – im digitalen Raum bislang kaum vergleichbare Kontrollmechanismen. Und gerade weil KI bereits heute so tief in unseren Informationsfluss eingreift, stehen wir vor grundlegenden Fragen: „Wie kann man künftig sicherstellen, dass KI-generierte Inhalte klar von nicht-KI-generierten Inhalten zu unterscheiden sind? Wer definiert, welche politischen Inhalte in welcher Form verstärkt werden? Wer stellt sicher, dass KI nicht gezielt zum Missbrauch in der Willens- und Meinungs-

bildung genutzt wird? Und am Ende stellt sich sogar die „ganz große“ Frage: Was ist eigentlich noch wahrhaftig und echt – und was nicht? Beziehungsweise: Was ist noch richtig – und was ist falsch?

Die Zukunft der Meinungsbildung: Was getan werden muss

Die Art und Weise, wie wir Informationen konsumieren und unsere Meinung bilden, verändert sich rasant – nicht zuletzt durch den Einfluss von Künstlicher Intelligenz. KI-gestützte Algorithmen steuern, welche Inhalte wir sehen, während manipulierte oder KI-generierte Informationen immer schwerer von echten Nachrichten zu unterscheiden sind. Ohne klare Regeln drohen Manipulation, Desinformation und ein Vertrauensverlust in demokratische Prozesse.

Um dem entgegenzuwirken, braucht es konkrete Maßnahmen, denn nur wenn wir diese Herausforderungen proaktiv angehen, können wir eine informierte und resiliente Gesellschaft erhalten:

01 Transparenzpflichten für KI-Algorithmen

Die Funktionsweise von generativen KI-Systemen muss nicht nur offengelegt, sondern so verständlich erklärt werden, dass Nutzer:innen nachvollziehen können, warum ihnen bestimmte Inhalte angezeigt werden. Unternehmen, die solche Systeme entwickeln und bereitstellen müssen verpflichtet werden, diese Erklärungen transparent und gut auffindbar zu veröffentlichen.

02 Klare Kennzeichnungspflichten für KI-generierte Inhalte

Politische Werbung und KI-generierte Inhalte müssen als solche erkennbar sein. Hier sind insbesondere die Plattformbetreiber gefragt: Sie müssen verpflichtend Mechanismen zur automatisierten Kennzeichnung von KI-Inhalten implementieren und sicherstellen, dass manipulierte Inhalte nicht unkontrolliert verbreitet werden.

03 Plattformverantwortung stärken

Plattformbetreiber müssen haftbar gemacht werden, wenn sie die Verbreitung von manipulierten KI-Inhalten nicht aktiv eindämmen. Dies bedeutet, dass sie effektive Prüfmechanismen einführen und Nutzer:innen die Möglichkeit geben müssen, fragwürdige Inhalte schnell zu melden.

Medienkompetenz und digitale Aufklärung frühzeitig stärken

04

Die Vermittlung von Medienkompetenz muss bereits in Schulen beginnen, um junge Menschen für KI-generierte Inhalte zu sensibilisieren. Es braucht gezielte Bildungsprogramme, die Schüler:innen und Erwachsene befähigen, digitale Desinformation zu erkennen und kritisch zu hinterfragen. Auch Journalist:innen müssen gezielt geschult werden, um KI-generierte Inhalte effizient zu überprüfen.

Die Bundestagswahl 2025 war zum Glück noch nicht der ultimative Stresstest für unsere Demokratie in Sachen Manipulation durch Künstliche Intelligenz. Dennoch ist Manipulation von öffentlicher Meinung durch KI längst keine Zukunftsbedrohung mehr, sie findet bereits statt.

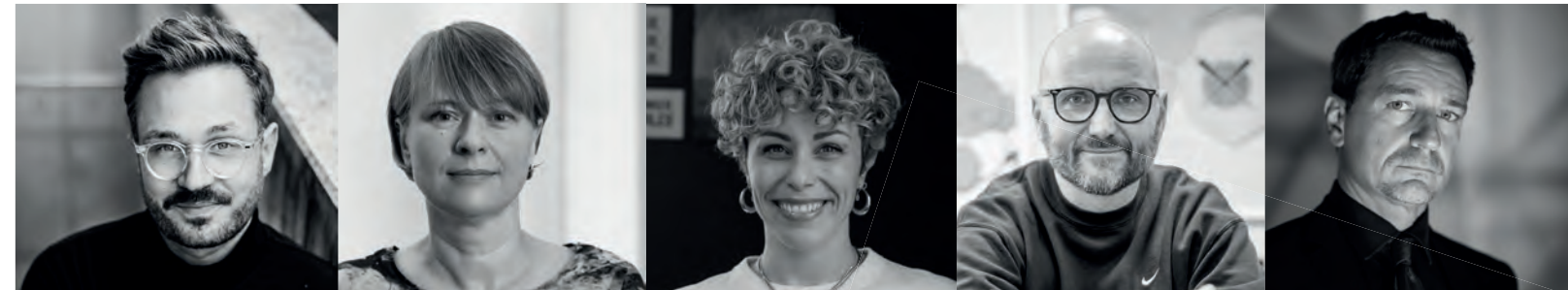
Die Mechanismen, die heute noch punktuell eingesetzt werden, könnten bereits morgen systematisch und in vollem Umfang eingesetzt werden. Durch eine entfesselt eingesetzte KI droht eine komplette Unterwanderung der demokratischen Willensbildung sowie die Möglichkeit, Wahlen gezielt zu manipulieren, Vertrauen in Institutionen zu zerstören und die Grenzen zwischen Wahrheit und Fake News endgültig aufzulösen. Und ein Blick auf die Trump-Administration genügt, um zu erkennen, dass es nicht an Energie und Agenda mangelt, dies auch zu tun. Die Zeit, in der wir dieses Problem theoretisch diskutieren konnten, ist vorbei.

Und wer glaubt, dass der EU AI Act dieses Problem von selbst lösen wird, verkennt die Realität. Natürlich ist Regulierung wichtig, doch dieses Gesetz bleibt in entscheidenden Punkten zu vage und setzt vor allem auf freiwillige Selbstverpflichtungen der großen Plattformen. Während es detaillierte Vorgaben für Hochrisikooanwendungen gibt, bleiben die Graubereiche der Meinungsmanipulation weitgehend unberührt. Die Vorstellung, dass ein regulatorischer Rahmen allein die Gefahr eindämmen könnte, ist naiv.

Es braucht jetzt nicht nur Regulierung und Transparenz, sondern eine grundsätzliche Neubewertung der Verantwortung aller Akteure – von Politik, Wirtschaft und Medien bis hin zu Plattformen und Kommunikationsprofis. Die Frage ist nicht mehr, ob KI die politische Meinungsbildung verändert, sondern wer sie kontrolliert. Lassen wir zu, dass Techkonzerne und autoritäre Staaten die Deutungshoheit über öffentliche Debatten gewinnen? Oder setzen wir die Leitplanken für eine „digitale Demokratie“, bevor es zu spät ist? ■

SEIEN SIE DABEI BEIM B2B-HIGHLIGHT DES JAHRES

Die Konferenz für zukunftsweisende B2B-Marketing-Trends
am **26.06.2025** in Fürstenfeldbruck bei München.



Freuen Sie sich auf:

PROF. DR. MAXIMILIAN LUDE
Geschäftsführender Kompagnon & Zirkusdirektor

SIMONE LEICHT
Senior Omnichannel und Marketing Automation Manager,
Komax Group Market Communication

GERDA SÖHNGEN & CHRISTIAN SCHMIDT
Geschäftsführung, KEIL Befestigungstechnik GmbH

THORSTEN HAVENER
Mentalist & Körpersprachendolmetscher sowie
internationaler Bestsellerautor

U.V.M. ...

Impressionen:



**Ihr Ticket
hier
buchen!**



www.bvik.org/tag-der-industriekommunikation-tik/

#TIK2025

Diversity, Equity & Inclusion – Quo Vadis?

Wie sich die Haltung von Unternehmen verändert

Von **MANUELA SCHRECKENBACH UND SVEN HEUSER**



Manuela Schreckenbach ist seit 2002 bei Cision tätig und leitet seit 2022 als Head of Insights Consulting den Bereich Cision Insights in der DACH-Region. Die studierte Publizistin sammelte internationale Erfahrung durch Stationen in den USA und Großbritannien. Sie begleitet Marken und Unternehmen seit mehr als 15 Jahren mit Reputationsmessung und strategischer Beratung.

Sven Heuser unterstützt Kunden bei der Analyse und Interpretation von Kommunikations- und Mediadaten. Seitdem er 2019 bei Cision einstieg, hat er komplexe Datenanalysen durchgeführt und Medienlandschaften ausgewertet, um fundierte Entscheidungsgrundlagen für Kunden zu schaffen. Zuvor verantwortete er die tägliche Medienbeobachtung und die Erstellung von Medienberichten.



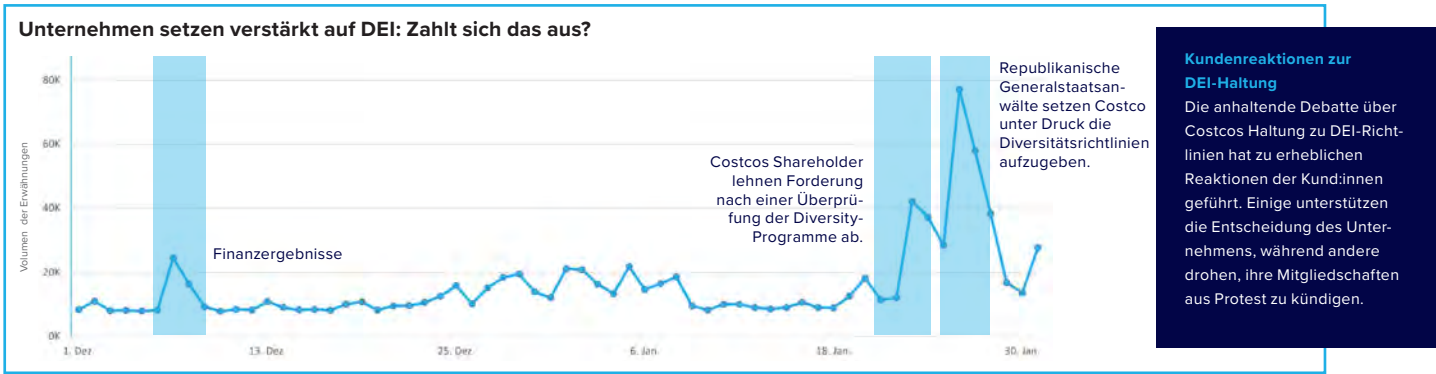
Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion stehen momentan im Zentrum einer umkämpften Debatte: Zum Weltwirtschaftsgipfel in Davos erklärte US-Präsident Donald Trump, dass seine Regierung in den US-Bundesbehörden alle Programme für Diversity, Equity & Inclusion (DEI) beenden werde. Wie entwickeln sich die Debatten, wie handeln Unternehmen und welche Rolle spielt die Kommunikation?

Durch DEI sollen alle Menschen die gleichen Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben, unabhängig von Alter, Geschlecht, Herkunft, Religion, körperlichen und geistigen Fähigkeiten oder der sexuellen Orientierung. Noch bis vor Kurzem war sich die große Mehrheit einig, das DEI-Initiativen zum Unternehmenserfolg und zur Produktivität beitragen. So sieht es auch eine Studie von McKinsey, laut der Unternehmen mit gemischten Führungsteams mit deutliche höherer Wahrscheinlichkeit profitabel sind.¹

Was passiert in den USA?

Doch wenden sich viele US-Unternehmen unter dem Druck der derzeitigen Regierung von ihren DEI-Initiativen ab. Präsident Trump verfolgt eine sogenannte „Anti-Woke“-Agenda, DEI steht für ihn für „Verschwendung“ und „Radikalität“. Zahlreiche US-Konzerne haben ihre Maßnahmen für Diversität bereits zurückgefahren, darunter Meta, Disney und mit Walmart der größte Arbeitgeber in den USA. Weitere in den USA tätige Firmen wie McDonalds, Google, Boeing und Ford haben angekündigt, ihre Initiativen für Gleichstellung zu reduzieren. Die Schlagzeilen darüber waren in den vergangenen Wochen auch in Deutschland präsent.

Doch nicht alle Unternehmen ändern ihren Kurs: Der Großhändler Costco hält an seinen DEI-Programmen fest und nimmt damit eine intensive, extrem gesplante öffentliche Debatte in Kauf. Auch die Aktionäre von Apple stimmten auf ihrer Hauptversammlung vor Kurzem für die Fortführung der DEI-Maßnahmen des Konzerns.



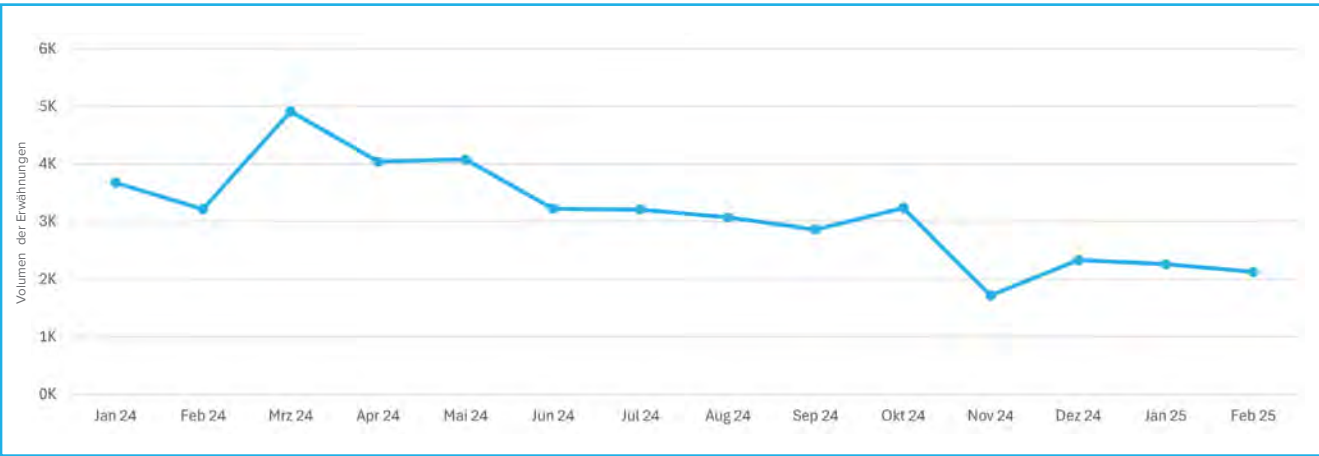
Die Haltung zu DIE löst nicht nur bei Costco extrem gesplante Reaktionen aus. Der Ausgang der Diskussionen bleibt offen.

Quelle: Cision

Und was passiert in Deutschland?

Auch in Deutschland wird über eine mögliche Abkehr von DEI-Initiativen in Unternehmen und die daraus folgenden Auswirkungen spekuliert. Die unternehmensbezogene DEI-Berichterstattung in den klassischen Medien und Diskussionen in den sozialen Medien

haben seit dem vergangenen Jahr Monat um Monat abgenommen und ihren Tiefpunkt im November 2024 erreicht. Die Vermutung liegt nahe, dass die Präsidentschaftswahl in den USA hier eine Rolle gespielt hat.



Der Zeitverlauf zeigt die Entwicklung der Berichterstattung zu Diversity-Themen im Unternehmenskontext (Top 50 dt. Unternehmen): Zu sehen ist ein Minus von 65 Prozent in der Berichterstattung zu Diversity-Themen.

Quelle: Cision

Deutsche Unternehmen, die im amerikanischen Markt stark vertreten sind, fürchten mögliche rechtliche Konsequenzen und Auswirkungen auf ihr Geschäft in den USA. Sie stehen unter Druck, sich zu positionieren, und müssen entscheiden, ob sie mit der neuen US-Regierung auf Konfrontationskurs gehen wollen. Aktuelle Medienberichte deuten darauf hin, dass Unternehmen das Label „DEI“ entfernen oder weniger prominent darstellen. Laut Deutschlandfunk zeigten sich die meisten Unternehmen weiterhin standhaft. SAP betrachte Inklusion als Erfolgsfaktor. Adidas wolle sich weiter für eine integrative Unternehmenskultur einsetzen. Die Lufthansa stehe weltweit für „Weltoffenheit, Toleranz, Vielfalt und die Verbindung von Menschen“. Doch man beobachte, ob sich die rechtlichen Rahmenbedingungen in den USA verändern werden. Viele Konzerne wollen die geltenden Gesetze, Vorschriften und Bestimmungen der US-Regierung einhalten, auch wenn sie sich Anti-DEI entwickeln. Es könne also passieren, dass die Unternehmen – trotz aller Bekenntnisse für Vielfalt und Weltoffenheit – in den USA ihre Personalpolitik ändern müssen. Aufsehen erregte laut dem „Spiegel“ der deutsche Lebensmitteleinzelhändler Aldi Süd. Auf dessen US-Webseite ist seit einigen Wochen der Begriff und Bereich DEI verschwunden. Stattdessen finden sich ein Statement zur Chancengleichheit und ein Bereich zu People & Culture auf der Karriereseite.

für Europa eine sogar noch wichtigere Rolle, „da gemischte Teams und eine inklusive Kultur in der Breite der Unternehmen noch weniger ausgeprägt sind als beispielsweise in den USA. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zahlt es sich umso mehr aus, vielfältige Perspektiven zu berücksichtigen und robustere Entscheidungen zu treffen.“ Doch die Frage, ob die DEI-Skepsis in Deutschland größer wird, steht derzeit im Raum. Allianz-CEO Oliver Bäte findet im Interview mit n-tv klare Worte. Diversität in der Bevölkerung und unter Arbeitnehmenden sei ein „großer Vorteil“. Es ginge darum, Talente zu fördern, unabhängig von Hautfarbe, Geschlecht oder sexueller Orientierung. Inklusion sei „einfach gute Geschäftsstrategie“.

Allianz findet sich auch unter den deutschen Unternehmen mit dem größten Anteil an DEI-Berichterstattung. Gender-Vielfalt spielt medial die größte Rolle. Alle Unternehmen mit einem hohen Anteil von DEI-Themen an der gesamten Unternehmensberichterstattung besetzen das Thema glaubwürdig – durch einen hohen Frauenanteil im Vorstand oder durch Maßnahmen wie Elternzeitregelungen und Schließen des Gender-Pay-Gaps, die Gleichstellung effektiv praktikierbar machen.

DEI bedeutet Verantwortung

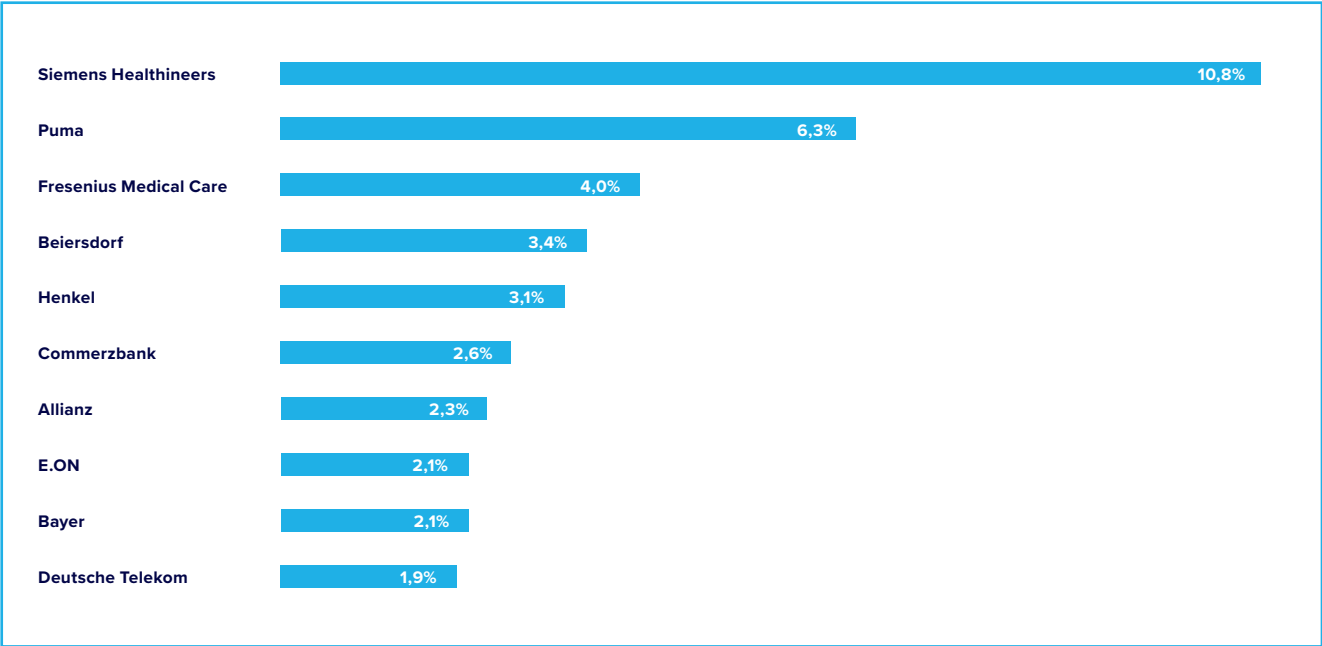
„Eine andere Sprache ist eine andere Vision des Lebens“, sagte der italienische Filmregisseur Federico Fellini und machte damit deutlich: Sprache verdeutlicht, wie wir leben wollen. Und derzeit ist eine rohe, hasserfüllte „Low Speech“ im Kommen. Als Brian Robert Thompson am 4. Dezember 2024 in New York ermordet wurde, feierten viele den Mörder in der darauffolgenden öffentlichen Dis-

DEI bleibt ein Erfolgsfaktor

Laut Julia Sperling-Magro, McKinsey-Partnerin und Leiterin der People & Organizational Performance Practice in Deutschland und Österreich, spielen Vielfalt und Inklusion im Unternehmenskontext

kussion und machten ihn zum Helden. Der aktuelle Edelman Trust Barometer zeigt, dass sich der Mangel an Vertrauen in Institutionen in den vergangenen Jahren zu einem Groll gewandelt hat. Unter den Befragten aus 28 Ländern fühlen sich 61 Prozent von Politik und Unternehmen im Stich gelassen. Sie glauben, dass diese Institutionen einen fairen Lebensstil beeinträchtigen. 40 Prozent äußern gar Akzeptanz oder Unterstützung für „feindseligen Aktivismus“ als Mit-

tel zur Veränderung. Zugleich nimmt die gesellschaftliche Spaltung weiter zu. 63 Prozent der Menschen befürchten, mit Vorurteilen, Diskriminierung oder Rassismus konfrontiert zu werden – ein Anstieg um zehn Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr. Bemerkenswert ist, dass diese Sorge in allen Bevölkerungsgruppen wächst, unabhängig von Geschlecht, Einkommen, Alter oder ethnischer Zugehörigkeit.



Mit dem Diversity Score wird deutlich, welche Unternehmen, in Prozent ihrer gesamten Online-, Print- und Social-Media-Berichterstattung in Deutschland von Juli 2024 bis Februar 2025 Diversity-Themen besetzen.

Quelle: Cision

Wie kann das zunehmende Auseinanderdriften der Gesellschaft verlangsamt und wie können das Miteinander sowie gegenseitige Unterstützung gestärkt werden? Diese Herausforderung betrifft alle Institutionen.

Für Unternehmen bleibt Diversität ein wesentlicher Aspekt für Mitarbeiterzufriedenheit und ein Faktor für Unternehmenserfolg. Laut einer Umfrage des Pew Research Center vom Oktober 2024 betrachten 52 Prozent der Beschäftigten Diversitätsprogramme als überwiegend positiv. Im Gespräch mit dem Deutschlandfunk betont Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Jutta Rump, die Notwendigkeit eines Diversitätsmanagements. Wenn man „in Führung investiert, gutes Personalmanagement hat, dann kann man die Aussage treffen, dass vielfältige Belegschaften besser performen und besser zum Unternehmenserfolg beitragen“.

DEI braucht Kommunikation

Kommunikation spielt eine zentrale Rolle sowohl beim Vorleben als auch bei der Vermittlung von DEI-Werten. Eine im Februar 2025 im „Journal of Public Relations Research“ veröffentlichte Studie hebt die essenzielle Bedeutung der PR für den Erfolg von DEI-Initiativen hervor. Die Autorinnen betonen die ethische Verantwortung von Unternehmen, die mit der Umsetzung von DEI-Maßnahmen einhergeht. Entscheidend sei dabei das Storytelling: DEI-Botschaften sollten nicht nur verbreitet, sondern durch authentische Erfolgsgeschichten erlebbar gemacht werden. Eine inklusive Kommunikation könne das Engagement aller Stakeholder nachhaltig stärken. ■

Quelle:
¹McKinsey; Die Bedeutung von Vielfalt für den Geschäftserfolg wird immer stärker; 2024

Energized #LikeABosch

Bosch entwickelt energiefokussierte Innovationen für eine nachhaltigere Zukunft. Zu Hause, unterwegs und überall sonst, wo smarte Energienutzung den Unterschied macht.

Erfahre mehr unter [bosch.com](https://www.bosch.com)



Technik fürs Leben





CHANCEN OFFEN

Unter Weltoffenheit verstehen wir,
**offen auf Märkte und Kulturen
zuzugehen.**

Wussten Sie, dass alle Bauten und Brücken auf unseren Euroscheinen erfunden sind? Aus gutem Grund, denn man wollte kein Land und keine Kultur über die andere stellen. Das ist Offenheit, wie wir von der DZ BANK sie verstehen und leben. Auf Kulturen und Märkte zuzugehen, um gemeinsam Chancen zu nutzen. Mehr über unsere Haltung erfahren Sie unter: haltung.dzbank.de